



OPINIE | 11 april 2011

Redeneren met Scheepbouwer

 Leestijd van ongeveer 3 minuten  3 reacties

Ad Scheepbouwer, toptopman, visionair en redder van KPN, nam deze maand afscheid van zijn werkgever. En dat werd gevierd met diverse interviews. Consequent redeneren blijkt niet zijn sterkste eigenschap.

NRC Handelsblad van zaterdag 2 april begon een twee pagina's groot interview met de bewonderende aanduiding 'de man die in 2001 het nationale telecombedrijf voor een zeker faillissement behoedde'.

Scheepbouwer trad destijds aan tegen een exorbitante beloning. Dit werd verdedigd met het argument dat hij met deze moeilijke en riskante functie bij een zieltogend KPN een zeer groot 'afbreukrisico' liep.

Maar wat zegt Scheepbouwer nu in NRC: hij vond die begintijd eigenlijk niet zo bijzonder. "Het is leuk om een bedrijf uit de modder te trekken. Beetje saneren, beetje reorganiseren. Maar om de boel aan de gang te houden, om KPN weer te laten groeien, dat is een grotere uitdaging. Daarom besloot ik nog twee keer bij te tekenen."

Juist ja. Nu zijn er twee mogelijkheden. Eén, de moeilijkheid en het 'afbreukrisico' zijn in 2001 gewoon aangedikt om meer geld te kunnen vragen. Of twee, Scheepbouwer kletst *nu* maar wat. In elk geval zijn de argumentaties uit 2001 en 2011 niet met elkaar te rijmen.

Vier dagen later (6 april) was Scheepbouwer te gast bij het tv-programma Pauw & Witteman. Hij kwam daar onder meer te spreken over zijn bekende voorkeur voor prestatiegericht beloningsbeleid (bonussen) voor bestuurders. De vraag was of hij het mogelijk acht dat de huidige bonuscultuur gezien de maatschappelijke weerstand zou kunnen worden teruggedraaid.

Scheepbouwer (ik citeer letterlijk): "Dat zou kunnen, maar dan gebeurt er iets waar ik veel meer op tegen ben. Het is uit de lengte of uit de breedte. U zult zien, als dat gebeurt gaan de vaste salarissen dramatisch omhoog. Dat vind ik echt een slechte zaak. Ik ben voorstander dat mensen voor hun gewone werk een normaal salaris krijgen en als ze dan buitenmatig presteren mogen ze daar veel voor krijgen. Dat heet dan een bonus, da's dan jammer. Maar als je straks een driedubbel zo hoog vast salaris krijgt, dat werkt dan gewoon gemakzucht in de hand. Ik werk zo lang, ik heb allebei die systemen meegemaakt, dat werkt ook niet. (...) Dat zit gewoon in mensen. Als je veel geld krijgt zonder dat je bewijsbare prestaties levert, dan ben je gemakzuchtiger dan wanneer je daar iets voor moet bewijzen."

Jeroen Pauw stelde daarop de volstrekt logische vraag: "U heeft het ook beter gedaan, omdat u zo'n goed salaris kreeg en omdat u die bonus kreeg, bedoelt u?"

Maar blijkbaar had de variabel gehonoreerde topman nog nooit zover doorgedacht, want hij reageerde uiterst verrast. Hij liet zelfs even een stilte vallen, maar hernam zich toen:

"Nee, dat is... dat is te kort door de bocht. Mensen doen dingen omdat ze ze leuk vinden, dat gaat om erkenning, herkenning. Maar als je van tevoren zegt, als

LAATSTE OPINIES

OPINIE | 17 oktober 2019

Liefdesbrief

OPINIE | 15 oktober 2019

Fusie tussen PostNL en Sandd: de consument en winststuring

OPINIE | 14 oktober 2019

Minder zichtbaar, maar nog altijd betrokken

OPINIE | 09 oktober 2019

Bankier van het verzet

OPINIE | 08 oktober 2019

'Do ist der Bahnhof'

[MEER OPINIES](#)

Opleidingen

 **Actualiteiten inkomstenbelasting**
22 oktober 2019, 
Van der Valk Hotel Heerlen
€ 300.00 | PE 5
RB College

 **Actief in Overnames**
29 oktober 2019, 
Hotel Fletcher Nieuwegein
€ 1995.00 | PE 14
Alex van Groningen

 **Regiosessie Belastingplan 2020**
31 oktober 2019, 
Diverse locaties
€ 295.00 | PE 4
NBA Opleidingen

 **Praktijkopleiding AA MKB**
5 november 2019, 
Roermond en Eindhoven
€ 9900.00
Avans+

ik het slecht doe krijg ik heel weinig en bij iets ertussenin iets er tussenin, dan is dat een afspraak die redelijk lijkt."

Het was duidelijk even worstelen. Ook hierbij zijn er weer twee mogelijkheden. Ofwel variabele beloning voor bestuurders werkt inderdaad, en dan is de conclusie dat Scheepbouwer beter zijn best heeft gedaan dan zonder bonussen het geval zou zijn geweest onontkoombaar. Ofwel dat is niet zo, en dan liggen er blijkbaar heel andere motiveringen ten grondslag aan zijn 'bonusfilosofie'.

Eén conclusie kan in elk geval veilig worden getrokken: topmannen kunnen ongetwijfeld veel, maar consequent redeneren behoort niet tot de noodzakelijke kerncompetenties.

Wat vindt u van deze opinie?



[Spelregels debat](#)

Deel dit artikel



Tom Nierop

Tom Nierop was van november 2001 tot juni 2016 hoofdredacteur van Accountant en Accountant.nl.



[Lees alles van Tom Nierop](#)

Aanmelden nieuwsbrief

Ontvang elke werkdag (maandag t/m vrijdag) de laatste nieuwsberichten, opinies en artikelen in uw mailbox.

Bent u NBA-lid? Dan kunt u zich ook aanmelden via uw [ledenprofiel op MijnNBA.nl](#).

Fiscale actualiteiten voor accountants vertaald naar uw adviespraktijk. Schrijf nu in en ga goed voorbereid 2020 in!

6 november 2019,
23 locaties door heel Nederland
€ 325.00 | PE 5
Auxilium adviesgroep



Certified Management Accountant (Diploma CMA)

8 november 2019,
Amsterdam
€ 975.00 | PE 24
NBA Opleidingen

Accountant is een uitgave van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA).

NBA

ACCOUNTANT.NL

- Home
- Nieuws
- Opinie
- Carrière
- Feiten en cijfers
- Artikelen

THEMA'S

- Aansprakelijkheid
- Arbeidsrecht
- Corporate governance
- Externe verslaggeving
- Fiscaal
- Fraude in praktijk
- Kantoormanagement
- Accountantsdag
- Assurance
- Dag van de Financial
- Financiële instellingen
- Flex-bv
- ICT
- Kwaliteit en toezicht
- Arbeidsmarkt
- Beroep met toekomst
- Derivaten
- Financiering
- Fraude en witwassen
- Integrated reporting
- Lerend vermogen

Mkb	Ondernemingsrecht	Onderzoek en wetenschap
Opleiding	Overheid	Pensioen
Privacy	Professioneel-kritische instelling	Publiek belang
Samenstellen	SBR	Semi-publieke sector
Statistical auditing	Subsidies	Van de Helpdesk

Accountant maakt gebruik van cookies om de website te analyseren en te verbeteren en om advertenties te tonen. Door op 'akkoord' te klikken geeft u toestemming voor het gebruik van cookies. In de [cookieverklaring](#) vindt u meer informatie over het gebruik van cookies op deze site.

[NBA.nl](#)

Akkoord