

Patrick Bernhart en Jan Maarten Slagter

DE KOUDE KERMIS VAN KPN

Overmoed en onvermogen in de telecomjungle

2016 Prometheus Amsterdam

Woord vooraf

Als KPN op 11 februari 2016 de verkoop van zijn Belgische dochteronderneming BASE afrondt, is het Nederlandse telecombedrijf terug bij af. De voornaamste activiteiten van het bedrijf worden weer in Nederland ontplooid. De beursgang in 1994, de internationale expansie in de jaren erna, de grote financiële problemen en de *turnaround* in het begin van het nieuwe millennium liggen vele jaren achter ons. De droom van verantwoordelijk minister Neelie Smit-Kroes en topman Wim Dik bij de verzelfstandiging in 1989 om een grote internationale speler te worden, is niet uitgekomen. Sterker nog, nu de grote concurrenten Ziggo en Vodafone Nederland samengaan, wordt KPN op zijn thuismarkt hard aangevallen. Het voormalige staatsbedrijf is van een koude kermis thuisgekomen. Hoe ging dat in zijn werk?

Hoe neemt de KPN-top zijn beslissingen? Hoe is de relatie met de Nederlandse staat en met buitenlandse telecompartijen? Wat voor bedrijf is KPN en wat zijn de drijfveren van zijn bestuurders? Hoe past een voormalig onderdeel van het ministerie van Verkeer en Waterstaat zich aan aan de pijlsnel veranderende wereld van iPhone, WhatsApp en Facebook? Dat waren enkele kernvragen die we wilden beantwoorden toen we aan dit boek begonnen.

In 1993 startten we beiden als advocaat bij het kantoor Loeff Claeyns Verbeke aan de Apollolaan in Amsterdam. Dat kantoor rekende KPN tot zijn belangrijkste cliënten. We traden zelf niet op voor KPN, maar

keken altijd met enige fascinatie naar onze collega's op de vierde etage. Daar huisden Steven Schuit en zijn medewerkers die dag en nacht voor KPN in de weer waren. Het viel ons op dat ze zich daarop lieten voorstaan. Waarom waren ze zo enthousiast over de voormalige PTT?

Toen we enkele jaren later allebei de advocatuur verlieten, bleven we de reis van KPN volgen, een reis vanuit de veilige moederschoot van de Nederlandse staat de wijde wereld in. Dat gebeurde onder meer vanuit een persoonlijke interesse naar de bedrijfscultuur en de persoonlijkheden van de leidinggevenden. Want het is duidelijk dat KPN verschilt van andere iconische Nederlandse bedrijven als ABN Amro of Philips. Allereerst gezien KPN's geschiedenis als staatsbedrijf. Maar ook vanwege de ongepolijste, 'Rotterdamse' cultuur van KPN. Opvallend veel KPN-toplieden zijn verbonden aan de Maasstad.

Met de kernvragen in het achterhoofd hebben we een reconstructie geschreven van de geschiedenis van dit bijzondere bedrijf. Tegelijkertijd wilden we de snel veranderende internationale telecomwereld tot leven laten komen. Van de draaischijf tot *quadruple play*. Met als terugkerende spelers in bijrollen het Spaanse Telefónica, het Belgische Belgacom en het Mexicaanse América Móvil van Carlos Slim. We gaan eveneens in op de rol van de Nederlandse staat, als hoeder van de 'vitale infrastructuur', maar ook als aandeelhouder die zoveel mogelijk aan KPN wilde verdienen.

De koude kermis van KPN is niet alleen een verhaal over een staatsbedrijf dat een succesvolle marktspeler wil worden. Niet alleen een verhaal over een bedrijf dat te maken krijgt met wereldwijde technologische vernieuwingen. Van slapend rijk worden van telefoontikken tot verlies van inkomsten aan gefocuste, innovatieve spelers als Skype en WhatsApp. Getuige de ondertitel *Overmoed en onvermogen in de telecomjungle*, gaat dit boek bovenal over menselijke eigenschappen.

Proloog

Wim Dik zit thuis in zijn gemoderniseerde boerenhoeve in het Brabantse Helvoirt. Het is voorjaar 2002. De 63-jarige voormalige bestuursvoorzitter van KPN is deeltijdhoogleraar aan de Technische Universiteit Delft en commissaris bij bedrijven als ABN Amro en Holland Casino. Hij ziet met groeiende ergernis hoe Ad Scheepbouwer, de nieuwe topman van KPN, het sociale bouwwerk afbreekt dat hij met zo veel liefde heeft opgebouwd. De kerstbijeenkomsten met managers en hun partners, de groots opgezette nieuwjaarsrecepties, de oud-directeurenlunch op het landgoed Voorlinden; Scheepbouwer schaft het allemaal af. Terwijl deze activiteiten volgens Dik juist zo belangrijk zijn voor de cohesie bij de voorheen hiërarchisch georganiseerde PTT. De omvorming van het staatsbedrijf naar een marktgeoriënteerd bedrijf: het is de kroon op de loopbaan van Wim Dik. Met Scheepbouwer heeft hij nota bene jarenlang in de raad van bestuur van KPN gezeten. Samen met Ben Verwaayen en Cees Griffioen krijgen ze in de jaren negentig de bijnaam ‘de Vier Muskietiers’. Maar het motto ‘Eén voor allen, allen voor één!’ is niet van toepassing op de mannen. Er is nooit vrede in de bestuurskamer.

Op zijn beurt vindt Scheepbouwer de feesten en partijen van Dik geldverspilling. De 57-jarige CEO is bovendien niet zo joviaal als Dik. Hij luncht nooit in de kantine en in de lift groet hij medewerkers slechts met een koel knikje. Hij is niet aangesteld om een populariteitsprijs te winnen. Integendeel, hij ziet zijn leidinggevende functie

als een zware verantwoordelijkheid. De hoogste man van KPN beslist over het dienstverband van duizenden medewerkers en de dienstverlening aan miljoenen klanten en aandeelhouders. Door afstand te bewaren kan hij zijn doelen het beste bereiken. Zijn hoofddoel in 2002 is het besparen van kosten – KPN gaat gebukt onder een veel te hoge schuldenlast.

Scheepbouwer belt zijn vroegere baas Dik op en komt snel ter zake: hij wil de ‘Wim Dik-designprijs’ afschaffen. Die prijs werd twee jaar eerder ingesteld, bij het afscheid van Dik als bestuursvoorzitter van KPN, en bestaat uit een tweejaarlijks geldbedrag van 20.000 euro dat wordt uitgereikt aan de organisatie die de beste nieuwe huisstijl heeft ontwikkeld.

De nieuwe topman vindt een dergelijke prijs en de daaraan gekoppelde uitreiking niet passen bij de soberheid die hij het bedrijf wil laten uitstralen. Andere activiteiten die niet direct bijdragen aan het bedrijfsresultaat sneuvelen eveneens. Zo laat Scheepbouwer premier Kok weten dat KPN niet langer de hoofdsponsor van het North Sea Jazz Festival in Den Haag is. In maart 2002 schrijft hij: ‘Dit betekent dat u, in tegenstelling tot voorgaande jaren, dit jaar geen uitnodiging van ons zult ontvangen voor de opening van dit festival met het jaarlijkse Midsummer Jazz Gala.’

Als Scheepbouwer Dik vraagt of hij bezwaar heeft tegen het stopzetten van de designprijs, sputtert Dik tegen. Het is maar eens per twee jaar. En wat is nou 20.000 euro? Als Scheepbouwer aanhoudt, zegt Dik dat dit een vraag is die Scheepbouwer niet hoort te stellen. Maar nu hij zo voor het blok wordt gezet, kan hij alleen maar antwoorden dat Scheepbouwer moet doen wat hij vindt dat hij moet doen.

Dik vergeeft dit Scheepbouwer nooit. Hij vond het bij KPN altijd heerlijk om bezig te zijn met de huisstijl. Het was een van de eerste PTT-projecten waar hij eind jaren tachtig maandenlang persoonlijk met veel liefde aan werkte. Scheepbouwer was zich daarvan bewust,

hij was er in die tijd al bij. Dik realiseert zich dat zijn levenswerk door Scheepbouwer wordt afgebroken.

Maar Scheepbouwer is alle privileges van Dik zat. Die mag zijn vaste en mobiele telefoonabonnement en -kosten tot zijn 72ste declareren bij het bedrijf. Scheepbouwer koopt dit recht een jaar later af. Dik krijgt 65.000 euro in één keer mee, maar moet zijn telefoonkosten voortaan uit eigen zak betalen. Scheepbouwer is tevreden: de banden met Dik zijn nu helemaal doorgesneden.

Waarom moet Scheepbouwer saneren? Begin 2000 was KPN met een beurskoers boven 70 euro nog de lieveling van beleggers. Twee jaar later is een aandeel maar ongeveer 5 euro waard. Van een diner voor twee naar twee kopjes koffie. Wat is er misgegaan bij het voormalige staatsbedrijf? Waarom maken de bestuurders zo vaak ruzie?

1

Zelfstandig (1987-1989)

Een kordate minister Neelie Smit-Kroes wil het staatsbedrijf PTT met kracht omvormen tot een marktgerichte onderneming. Wie gaan dat namens haar doen?

Het is 30 september 1987. Minister van Verkeer en Waterstaat Neelie Smit-Kroes is op bezoek bij het hoofdkantoor van rederij Nedlloyd in haar geboorteplaats Rotterdam. Ze is uitgenodigd voor de afscheidsreceptie van Koos Groenendijk. De minister is een van de vele topmensen uit bedrijfsleven en politiek die de zestigjarige Groenendijk de hand schudden. Andere genodigden op de bovenste verdieping van het kantoorgebouw in het Rotterdamse Scheepvaartkwartier zijn onder meer minister van Economische Zaken Rudolf de Korte en Martinairs naamgever Martin Schröder.

Smit-Kroes is gesteld op Groenendijk, de voormalige stuurmansleerling die zich heeft opgewerkt tot de hoogste man van de Koninklijke Nedlloyd Groep. In het bedrijfsblad *Nedlloyd Parade* zegt ze ter gelegenheid van zijn afscheid: ‘Koos Groenendijk is een van die mensen die ik graag voor karren span. Hij is naar mijn mening het schoolvoorbeeld van een Nederlands zakenman volgens de beste vaderlandse traditie. Bereid karren te trekken, niet bang voor risico’s en uitdagingen. Het is een man uit één stuk.’

De minister van vvd-huize is al een tijd op zoek naar een dergelijke man voor een ander Nederlands icoon: het Staatsbedrijf der Posterij-

en, Telegrafie en Telefonie. Specifieker, ze zoekt een nieuwe topman voor de te verzelfstandigen PTT. Op 1 januari 1989 zal de PTT geen staatsbedrijf meer zijn, maar een zelfstandige onderneming.

De verzelfstandiging moet de eerste stap worden naar een privatisering van de PTT, het verkopen van de aandelen in de vrije markt. Dit vloeit voort uit het deelnemingenbeleid van het kabinet-Lubbers 1, dat wordt samengevat met het principe: 'afstoten, tenzij'. Bij dit alles kijken de bewindslieden, sinds 1982 aan de macht, nadrukkelijk naar het beleid van Margaret Thatcher, die sinds 1979 premier van Engeland is. Zij heeft het al in haar eerste speech als premier over het versterken van de rol van 'private enterprise' door het reduceren van de publieke sector ('It needs reducing'). Het past perfect in de leer van de Amerikaanse monetaire econoom Milton Friedman, door wie Thatcher zich laat inspireren: overheden moeten hun financiële huishouding goed op orde hebben, geen grote financiële uitgaven doen en de vrije markt haar werk laten doen. In 1984 brengt het kabinet-Thatcher British Telecom, de Britse pendant van de telecomactiviteiten van de PTT, naar de beurs.

Drie jaar later heeft Smit-Kroes, 'de Iron Lady van de Lage Landen', haar zinnen gezet op een nieuw bestuur dat het roer van de te verzelfstandigen PTT stevig ter hand neemt. Dat is volgens haar nodig omdat de PTT niet goed is voorbereid op de liberalisering van de post- en telecommarkten die in het Europa van na 1992 zal plaatsvinden. Het staatsbedrijf is onderdeel van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. De hoogste positie binnen de PTT wordt ingenomen door Cor Wit, directeur-generaal van het ministerie, voorzitter van de directieraad van de PTT. In die directieraad zitten verder vijf hoofd-directeuren. De minister vindt dat deze hoofddirecteuren moeten worden vervangen.

Die suggestie is haar aan de hand gedaan door een jonge partijgenoot, Ben Verwaayen. De dertiger Verwaayen, die in het bestuur van de vvd zit en daar verantwoordelijk is voor de verkiezingscampag-

nes, kent Smit-Kroes goed. In Verwaayens grote netwerk bevindt zich ook Joost van Heyningen Nanninga van het executive searchbureau Egon Zehnder. Wellicht kan Egon Zehnder iets voor Smit-Kroes betekenen? Uiteindelijk leidt dit voorstel tot de vraag van de minister of Egon Zehnder profielen kan maken voor vier functies van de raad van bestuur van de toekomstige PTT Nederland NV: die van de voorzitter, van de portefeuillehouder Telecommunicatie, van de portefeuillehouder Post en van de portefeuillehouder Financiën. Daarnaast vraagt ze om profielen van de algemeen directeur PTT Telecommunicatie BV en de algemeen directeur PTT Post BV, die niet in de raad van bestuur zullen zitten, maar aan die raad zullen rapporteren.

Het is zaak om eerst de voorzitter van de raad van bestuur te benoemen, omdat deze een rol heeft bij de selectie van de andere personen. Floris Recourt, een collega van Van Heyningen Nanninga, stelt de profielen op en stelt een lijstje van namen samen. Uit de profielbeschrijving voor de functie van voorzitter van de raad van bestuur blijkt dat Smit-Kroes zoekt naar een zeer ervaren algemeen bestuurder die een brede visie koppelt aan strategisch inzicht en die zich op alle niveaus intern en extern goed kan presenteren. Verder moet de bestuurder veel ervaring hebben opgedaan bij het begeleiden van grote veranderingsprocessen en moet het een leider zijn die een team kan formeren waarbij alle leden over de grens van hun eigen individuele verantwoordelijkheid denken. Het moet een strateeg zijn met een uitstekend gevoel voor verhoudingen, vooral op maatschappelijk en politiek terrein. De ideale kandidaat is meer bestuurder dan ondernemer en is in staat het gezicht van de PTT te bepalen, zowel naar binnen als naar buiten. De kandidaat moet afkomstig zijn uit het grotere bedrijfsleven of een grotere complex opererende organisatie. Meer een generalist dan een specialist. Een academicus met ervaring op internationaal vlak. De gewenste leeftijd is vijftig jaar of ouder. Voor deze functie speurt Egon Zehnder bij andere organisaties naar

mensen uit de raad van bestuur (maar niet de voorzitter) en de laag eronder.

Maar het schiet niet op. De balans slaat bij sommige kandidaten, zoals bij een ambassadeur, te veel door naar de politiek en bij anderen naar het bedrijfsleven. De mensen die Smit-Kroes uiteindelijk vraagt, zijn huiverig voor een overstap. Ze vinden de transformatie van de PTT een klus met te grote risico's. Ze zien het als een experiment en willen hun carrière niet in gevaar brengen. De minister krijgt twee keer nul op het rekest. Tweede Kamerleden beginnen zich te roeren. Die willen dat er een voorlopige raad van bestuur bij de PTT wordt benoemd om de verzelfstandiging in goede banen te leiden. Smit-Kroes raakt langzamerhand wanhopig. Er moet snel een nieuwe topman komen.

Een van de namen op de lijst van Recourt is ir. W. Dik, directievoorzitter van Unilever Nederland. In die functie is Dik niet verantwoordelijk voor producten of marketing, maar wel voor personeelszaken, voor Unilevers relatie met de Nederlandse politiek en met werkgevers- en werknemersorganisaties.

Bij zijn werkzaamheden kan hij terugvallen op zijn netwerk in Den Haag dat hij heeft opgedaan als vicevoorzitter van D'66 en als staatssecretaris van Economische Zaken voor buitenlandse handel en exportbevordering. Dik diende in de kabinetten-Van Agt II en III van september 1981 tot november 1982. Smit-Kroes kent hem uit die periode.

Ze vindt Wim Dik interessant vanwege zijn opleiding elektrotechniek aan de Technische Hogeschool in Delft en zijn *fast moving consumer goods*-ervaring bij Unilever, waar hij ook fabrieksdirecteur van Unox in Oss was. Maar het sterkste punt is zijn staatssecretarisschap. Dik heeft daardoor de nodige internationale ervaring en hij weet hoe de politiek werkt. De verwachting is dat hij de noodzakelijke cultuurveranderingen goed zal kunnen uitleggen. Het is voor de politiek bovendien een voordeel dat Dik een D'66'er is. Als de nieuwe topman

een vvd'er en daarmee partijgenoot van de minister zou zijn, zou er ongetwijfeld discussie ontstaan. Als Smit-Kroes tegen Recourt zegt dat ze Dik een interessante kandidaat vindt, antwoordt Recourt dat hij hem zal bellen. Maar de minister is de headhunter voor.

Wim Dik is ook aanwezig bij de afscheidsreceptie van Koos Groenendijk in Rotterdam. Smit-Kroes loopt op hem af en vraagt hem of hij getrouwd is met Unilever. Dik antwoordt zowel positief als negatief. Hij legt uit dat hij vijftientig jaar met veel plezier bij Unilever werkt, dat hij veel te danken heeft aan het bedrijf, maar dat hij ook veel heeft gegeven. Wat dat betreft staan ze quitte. Hij voegt er nog aan toe dat wie op zijn 48ste zegt dat hij klaar is, 'echt een lul is'. Daarop vertrouwt Smit-Kroes hem toe dat er binnenkort iets interessants op hem af komt. Ze loopt weg. Maar na een paar meter bedenkt ze zich, komt terug en zegt dat haar korte mededeling wel een beetje raar is. Ze legt uit dat een headhunter contact met hem zal opnemen voor het bestuursvoorzitterschap van de te verzelfstandigen PTT. Dat is typisch Smit-Kroes: op haar eigen kompas varende en daardoor soms moeilijk in toom te houden. Het is een eigenschap die ze deelt met Wim Dik. Ze houden allebei van aanpakken en zijn soms eerder vlug dan zorgvuldig. Bij Dik uit zich dat onder meer in zijn taalgebruik: hij praat soms zo snel dat hij in zijn enthousiasme over zijn woorden struikelt. Maar beiden kunnen hun boodschap goed overbrengen, waarbij Smit-Kroes vaak bloemrijke taal bezigt, doorspekt met oud-Hollandse gezegdes.

Ze hebben wel meer gemeen: beiden zijn in Rotterdam geboren, hebben als kind de Tweede Wereldoorlog meegemaakt en woonden in dezelfde buurt in het noorden van de Maasstad. Het gezin Dik woonde in een donker rijtjeshuis op de grens van de nette Bergwegbuurt en het minder chique Zwaanshals. In 1951, twee jaar nadat het gezin Dik naar Gouda was verhuisd, nam het gezin Kroes zijn intrek in een dubbele bovenwoning op de Bergweg, tussen de meer gefortuioneerde burgers.

Er zijn ook wel tegenstellingen tussen de minister en haar kandi-

daat, bijvoorbeeld hun achtergrond: vader Dik was laborant bij het Rotterdamse slachthuis, moeder Dik was fractievoorzitter van de PvdA in de Goudse gemeenteraad en actief in de ‘Rooie Vrouwen’. Vader Kroes was een ondernemer die zijn transportbedrijf Zwatra (Zwaar Transport) van de grond probeerde te krijgen. Moeder Kroes had tot haar huwelijk in een borduuratelier gewerkt, maar na het huwelijk wijdde ze zich aan het huishouden. Op sterk aandringen van haar vader ging Neelie Kroes economie studeren in Rotterdam, waar ze lid werd van het meisjescorps rvsv. In die tijd maakte ze kennis met haar latere collega’s Ruud Lubbers en Onno Ruding. Als liberaal in hart en nieren en geïnspireerd door haar vaders bewondering voor vvd-medeoprichter Pieter Oud, koos ze ervoor om lid van die partij te worden.

Wim Dik wist altijd al dat hij in Delft wilde studeren, maar niet wat. Hij ging naar voorlichtingsbijeenkomsten en vond de jongens van elektrotechniek het gezelligst, dus koos hij die studie. Hij werd lid van de Delftsche Studenten Bond, niet te verwarren met het Delftsch Studenten Corps. De Delftsche Studenten Bond kent geen fysieke ontgroening – voor Dik doorslaggevend. Bij kennismakingen had de jonge student een en ander te stellen met zijn achternaam:

‘Wat is je naam, feut?’

‘Dik, mijnheer.’

‘Nee, je achternaam natuurlijk, feut!’

‘Dik, mijnheer.’

‘Wil je me kwaad krijgen? Wat is je achternaam??’

‘Mijn achternaam is Dik. Ik heet Wim Dik!’

Die Wim Dik onderhandelt in de maanden oktober en november 1987 met Neelie Smit-Kroes over zijn arbeidsvoorwaarden. Er spelen twee belangrijke kwesties. De eerste is geld. Bij Unilever verdient Dik 400.000 gulden per jaar, maar als toekomstig bestuursvoorzitter van een van de grootste bedrijven van het land wil hij beduidend meer.

Volgens Smit-Kroes is dat politiek niet mogelijk. Dik moet geduld hebben. Uiteindelijk worden ze het eens over een stijging binnen drie jaar van Diks salaris naar boven 700.000 gulden.

Het tweede punt betreft Diks benoeming als plaatsvervangend directeur-generaal. De politieke situatie is eind 1987 nog niet zodanig uitgekristalliseerd dat het zeker is dat de verzelfstandiging door zal gaan. En als de verzelfstandiging wel doorgaat, is het maar de vraag hoelang die standhoudt. Dat is een risico voor Dik en hij weet dat. Hij zoekt contact met Wim Kok, die hij nog kent van de hbs in Gouda en die inmiddels fractievoorzitter van de PvdA is. Dik vraagt aan Kok wat hij zal doen als hij de macht heeft. Wordt de PTT dan weer generationaliseerd? Wim Kok stelt hem gerust. Dat zijn ze helemaal niet van plan. Na gesprekken met anderen in het maatschappelijk middenveld concludeert Dik dat politiek en vakbonden het in grote lijnen eens zijn over de privatisering. Wel is er onzekerheid bij de bonden over de arbeidsvoorwaarden van het personeel. Vertegenwoordigers van FNV-ambtenarenbond AbvaKabo hameren erop dat de arbeidsvoorwaarden van de PTT'ers na de verzelfstandiging niet ongunstiger mogen worden.

Op 4 december 1987 worden de hoofddirecteuren van de PTT ontboden op het ministerie van Verkeer en Waterstaat aan de Plesmanweg in Den Haag. Vooraf ontdekken ze dat ze om het kwartier bij de minister worden verwacht. Het lijkt niet te gaan om een Sinterklaasgratificatie. Hun slechte voor gevoel wordt tijdens de korte gesprekken bevestigd: Smit-Kroes zegt hun de wacht aan. Ze doet dat met een metafoor: ze heeft het over een oud bos waarin het staatsbedrijf rondloopt. Daarin kennen de hoofddirecteuren als geen ander de weg. Maar de verzelfstandigde PTT komt in een ander bos terecht. En daarin weten ze volgens de minister heg noch steg.

Met het oude bos doelt de minister op de situatie waarin de PTT onderdeel is van de Nederlandse staat. De begroting van het staatsbedrijf moet elk jaar door de Tweede Kamer worden goedgekeurd. Een

van de grootste bezwaren binnen de PTT tegen de invloed van de politiek is dat voor elke investering boven honderdduizend gulden toestemming van het parlement moet worden verkregen.

Politici discussiëren niet alleen over zaken als tarieven, investeringen en financieringen. Het gaat ook over het productportfolio: zo is het lang uitblijven van keuzemogelijkheden in de kleur van nieuwe telefoontoestellen het gevolg van een zich voortslepende politieke discussie. Telefoons zijn grijs, allemaal.

Bij de PTT werken bestuurders die kunnen omgaan met een minister van Verkeer en Waterstaat die over hun schouder meekijkt, met een minister van Financiën die de boel financieel kort houdt en met een Tweede Kamer die meepraat. Het is een ambtenarencultuur waarin commerciële overwegingen niet tellen. Zo doet een hoofddirecteur in de jaren tachtig een oproep op de televisie: houd telefoongesprekken kort, want netwerkcapaciteit is een schaars goed. De PTT wordt niet bevolkt door accountmanagers of verkopers, maar door 'bespreekambtenaren' die geen onderscheid maken tussen consumenten en zakelijke klanten. Intern is er sprake van een parafen- en afkortingen-cultuur. Zoals bij wel meer ministeries het geval is, staat niet de naam van een medewerker voorop, maar zijn of haar functie. En die functie wordt ook nog eens afgekort. Als er bijvoorbeeld een bijeenkomst is met drg, hdr FEZ, dr SZ T, tcddr Asd en plv hdr T, zijn dat de directeur-generaal, de hoofddirecteur Financieel Economische Zaken, de directeur Sociale Zaken Telecommunicatie, de telecomdistrictsdirecteur Amsterdam en de plaatsvervangend hoofddirecteur Telecommunicatie. Voor de medewerkers is het ook duidelijk wanneer ze voor promotie in aanmerking komen: het gaat voor het overgrote deel om anciënniteit en niet om prestaties.

De latere voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad, Sjaak Slingerland, begint in 1978 als employé derde klasse administratief ambtenaar op de afdeling 'Emolumenten'. Als hij een keer een stoel met armleuningen pakt, krijgt hij direct te horen dat dat niet de be-

doeling is: daar mogen alleen ‘hoofdeployés’ op zitten. Hij moet ook eens bij zijn baas komen omdat hij te snel met een elektronische telmachine werkt. Die baas vraagt of hij wat kan minderen omdat enkele collega’s bij hem hebben geklaagd.

Opleidingsniveau speelt een belangrijke rol. Zo halen ingenieurs met een universitaire opleiding (ir.’s) hun apparatuur op bij andere balies dan ingenieurs die hun opleiding op een hogeschool hebben genoten (ing.’s). De ir.’s hebben daarvoor ook minder formulieren nodig. De hiërarchische cultuur loopt van hoog tot laag in de organisatie. Over directeur-generaal Cor Wit wordt gezegd dat hij altijd opstaat als de minister hem belt.

Het staatsbedrijf roept bij sommige buitenstaanders associaties van autisme op. Medewerkers spreken in hun eigen PTT-taal, maar voor de buitenwereld is hun manier van communiceren onbegrijpelijk. In ‘autistische organisaties’ wordt niet ingespeeld op de wensen van de klant. Er is een interne focus waarbij afdelingen elkaar offertes en rekeningen sturen. Die focus wil de minister veranderen.

Nadat Smit-Kroes de hoofddirecteuren de wacht heeft aangezegd, verstuurt ze op dezelfde dag een persbericht waarin ze het voornemen bekendmaakt ‘per 1 april 1988 tot plaatsvervangend directeur-generaal en lid van de directieraad der PTT te benoemen Ir. W. Dik. Deze benoeming hangt samen met het voornemen de heer Dik met ingang van de oprichting van PTT Nederland NV te benoemen tot voorzitter van de dan te formeren raad van bestuur. De Minister heeft de huidige directeur-generaal van de PTT, Ir. C. Wit (59) verzocht na de verzelfstandiging van het Staatsbedrijf op 1 januari 1989 nog enige tijd aan te blijven als adviseur van PTT Nederland NV.’

Op 9 december 1987 vindt er in het World Trade Center in Rotterdam een door de Vereniging Hoger Personeel (VHP) belegde conferentie plaats over de toekomst van de PTT. Zo’n achthonderd PTT’ers luisteren naar een inleiding van minister Smit-Kroes: ‘Waarom grijp ik