

5. AT&T

5.1 Continuering van de functie als assistent-manager Product en Factory Engineering

Eigenlijk is de titel van dit hoofdstuk (AT&T) niet correct. Er was begin 1984 nog geen sprake van een bedrijf dat onder deze naam haar telecommunicatieactiviteiten uit zou voeren. Op dat moment bleek het personeel van PTI nog in allerlei onzekerheden te verkeren voor wat betreft hun toekomst. Het zou slechts langzaam gedurende de eerste helft van dat jaar duidelijk worden wat de rol van AT&T in deze nieuwe constructie zou worden en hoe dat van invloed zou zijn op zowel de medewerkers van PTI en de gewijzigde opstelling ten opzichte van de “oude” klanten van Philips Telecommunicatie Industrie. Ik liet me gewillig met alle mogelijke veranderingen meezuigen. Althans aanvankelijk. Toen in latere jaren de dominantie van AT&T een duidelijker gestalte kreeg, probeerde ik me aanvankelijk schoorvoetend, vrij te maken van dat zuigproces. Pas in het laatste jaar voor mijn pensionering zag ik kans in een redelijk beperkte vrijheid mijn eigen weg te gaan, een weg die mij binnen de Philips-structuur ruimte had gegeven veel eigen initiatieven te ontplooiën.

Was onze naam op 1 januari 1984 nog steeds PTI, een paar maanden later werd dat gewijzigd in AT&T en Philips Telecommunicatie. Hoewel deze naamgeving al snel door velen tot APT werd afgekort, bleek het legaal niet mogelijk deze afkorting als officiële naam te gebruiken. Ik kreeg zelf het gevoel dat de geschiedenis zich aan het herhalen was. Daar waar mijn eerste grote doorbraak bij Philips de programmeertaal APT was geweest, leek het er nu op dat APT een voorteken van een zekere lotsverbondenheid met mijn tweede professionele carrière in zou gaan houden. Die tweede APT-periode heeft echter niet al te lang geduurd. Geleidelijk werd de invloed van Philips op ons bedrijf geringer en bij mijn pensionering bestond mijn contact met Philips uitsluitend uit het feit dat ik deel uit bleef maken van het Philips Pensioenfonds.

Intussen gingen mijn werkzaamheden zonder grote veranderingen door. Ir. Stam bleef mijn directe chef, ik bleef de scepter zwaaien over de afdelingen die ik van Timmer had overgenomen, ARCADE bleef mijn aandacht opeisen, het contact met de Ale's verliep normaal (hoewel die met Veldhuizen steeds intensiever begon te worden), met ir. Joop Hiemstra (beheerder van de computer waarmee de software voor de openbare telefonesystemen werd ontwikkeld) en ir. Jan Tromp (baas van de lokale ISA) werden coördinatiegesprekken gestart. Gedurende de maand januari had ik verder een aantal gesprekken met ir. Bosman, adjunct-directeur belast met de fabricage van alle fabrieken in Den Haag, Hoorn, Huizen en Hilversum, die allen te maken hadden met de veranderende situatie. Die gesprekken verliepen allerhartelijkst en in een open atmosfeer. Op 24 januari werd ik uitgenodigd voor een gesprek bij ir. Hubée. Hij wilde van mij weten welke keus ik zou maken indien mij de mogelijk werd geboden terug te keren naar een functie bij het Philips concern of mijn resterende jaren tot aan mijn pensionering bij de nieuwe constructie van AT&T en Philips te slijten. Ik deelde hem mee dat die keuze uitermate moeilijk was en dat ik het eigenlijk van de verdere ontwikkelingen af zou willen laten hangen. Hij begreep dat en drong niet verder aan. Kort daarop had ik een onderhoud met Stam. Die informeerde me dat ik als medewerker van AT&T en Philips zou worden beschouwd, tenzij ik daar overwegende

bezwaren tegen had. Ik moest die keuze dus toch maken. Ik besloot me bij de situatie neer te leggen en vertelde Stam dat ik eigenlijk geen bezwaren tegen een continuering van mijn werkzaamheden bij AT&T en Philips had. Onmiddellijk daarop vroeg Stam mij de CAD-groep en de standaardisatie afdeling op te splitsen in een deel dat bij Philips zou blijven en een deel dat de werkzaamheden in AT&T/Philips verband zou continueren. Aanvankelijk had ik er grote moeite mee dat die beslissing door mij en door mij alleen zou moeten worden genomen. Ik vertelde hem dat ook, maar hij had daar geen oren na. Op zijn voorstel zou ik die keus maken op basis van de kamers waarin alle daarvoor in aanmerking komende medewerkers waren gehuisvest. De eerste kamer zou voor APT, de volgende voor Philips enzovoorts zijn. Dat betekende dat van de CAD-groep ir. Van Noesel, Gloria Karlmark en nog een drietal andere CAD-ers naar Philips zouden verhuizen. Het vertrek van Gloria was me eerlijk gezegd niet onwelkom, of liever gezegd zeer welkom. Onze relatie had sterk te lijden onder haar onwelwillende houding de haar opgedragen werkzaamheden in een goed collegiaal samenwerkingsverband uit te voeren. Eenzelfde lot trof een aantal medewerkers van de standaardisatiegroep. Binnen twee weken waren de bij Philips gedetacheerde medewerkers verhuisd naar het complex van PTI dat niet bij de nieuwe APT-combinatie was betrokken. De reprografische groep en modelshop bleven voorlopig hun activiteiten ongewijzigd bij APT vervolgen en aan mij rapporteren.

Deze situatie bleef enige tijd bestaan zonder dat er wijzigingen in de werkzaamheden van mijzelf en mijn afdelingen plaats vonden. Dat die op komst waren, werd duidelijk door het grote aantal afspraken dat diverse medewerkers, ook van andere afdelingen, met mij maakten. Allen die in dienst van Philips bleven, vertrokken met stille trom. Er werden geen afscheidsbijeenkomsten georganiseerd en het leek veel op een soort stille begrafenis waarbij vooral niet over het verleden of de toekomst werd nagepraat en -gedacht. Althans dat was de indruk die dit alles op mij maakte. In verband met mijn continue betrokkenheid bij het ARCADE-project had ik diverse gesprekken met Fosseprez, Stam en Hazewindus. De laatste persoon in dit rijtje was na het vertrek van Piet Kramer de nieuwe chef van het COB in Eindhoven geworden. Het werd duidelijk dat er zich een scheiding van de geesten aan het aftekenen was. In Hilversum werd al het mogelijke gedaan om de voorlopige versies van ARCADE zo snel en goed mogelijk te implementeren en onder de aandacht van de gebruikers te brengen, terwijl S&I een vreemd zigzaggend beleid voerde. Er werd ons door S&I op het hart gedrukt snel voor een grafische invoerfunctie te zorgen waarbij ruwe schetsen van een schema die met behulp van een digitale tekentafel moesten worden geïdentificeerd, daarna met handmatig ingetoetste gegevens als elektrisch of elektronisch schema voor verdere verwerking in ARCADE op te slaan. Toen deze invoermogelijkheid in februari werd gedemonstreerd, waren de vertegenwoordigers van S&I, ir. Witteveen en ir. Versluis, afwezig. Ze lieten me kort daarop wel weten dat ze hun inzichten hadden gewijzigd en nu een grafisch invoermoduul wensten dat via een interactieve beeldbuis zou moeten worden geconstrueerd. Deze vorm van invoer moest overeenkomen met wat leveranciers van deze mogelijkheid, Computervision en Mentor Graphics, te bieden hadden. Mij werd tevens een ultimatum gesteld. Deze nieuwe ontwikkeling diende binnen drie maanden operationeel te zijn. Een onmogelijke opgave aangezien op dat moment slechts de enige medewerkers aan ARCADE daarvoor vrijgemaakt moesten worden. Dat waren op dat moment 2 MBLE-medewerkers en 3 leden van mijn eigen CAD-ploeg (Roel van der brink, Dave Hayward en Peter 't Jong). Over de financiële consequenties werd in het geheel niet gerept. Ik had dan ook weinig keus. Wij konden de vraag

niet honoreren. Daarop nam Eggermont het besluit de CCC voor te stellen de huidige werkzaamheden aan ARCADE te beëindigen en de verdere ontwikkeling ervan bij de ISA onder te brengen. De teleurstelling, frustraties en woede die zich bij de projectleden openbaarde, laat zich indenken. Terwijl in Hilversum van de moeilijk verkregen resultaten werd geprofiteerd, zagen we tegelijkertijd dat een beëindiging van ARCADE ons zou dwingen een geheel andere weg in te slaan. Gedurende de rest van 1984 stuurden Eggermont en de ISA op een andere oplossing aan. Tegen het einde van dat jaar werd de (dure) hulp van Computer Sciences Inc. (SCI), een Amerikaans softwarebureau, ingeroepen. Nadat hun experts onze inspanningen professioneel hadden afgekraakt, stelden ze voor de gehele (nieuwe) ontwikkeling van ARCADE met behulp van Philips (en AT&T en Philips) medewerkers ter hand te nemen. Als vertegenwoordiger van, laat ik het nu maar APT noemen, kon ik weinig anders doen dan met de stroom meeroeien in de hoop dat de wal de kant niet zou keren. Het animo van allen die tijd en emoties in ARCADE hadden geïnvesteerd, was echter dusdanig gedaald dat een aantal ARCADE-ontwikkelaars van het eerste uur van verdere medewerking afzagen. De ondergang van ARCADE vond op een wel erg vreemde wijze plaats. Terwijl de betrokken partijen naar een oplossing zochten, werden in Hilversum voor Technische Hogescholen, de Universiteit van Twente, en het Nationale Laboratorium voor de Lucht- en Ruimtevaart (het NLR) demonstraties en inleidingen gehouden die veel aandacht trokken en goed werden gewaardeerd. De frustraties van David Hayward waren opmerkelijk. Hij had constant gezwoegd om de grafische interface volgens de specificaties van S&I acceptabel te maken en toen het moment dààr was om zijn resultaten aan Versluis en Witteveen te presenteren, hadden ze er geen belangstelling meer voor. Niet lang daarna trok David de consequenties uit deze houding en deelde me mee dat hij ons zou verlaten en een andere werkkring ging zoeken. We raakten een zeer gewaardeerde en hard werkende medewerker kwijt.

Intussen had ir. Bosman de taak van Stam overgenomen en was de PFE onder zijn directe leiding geplaatst. Ook werden de leden van de PFE-staf uitgenodigd deel uit te gaan maken van de FARA (Fabricage Raad). Die naam werd dan ook prompt omgedoopt in FERA (Fabricage en Engineering Raad). Totdat het laatste lid van de FERA het tijdige met het eeuwige heeft verwisseld, zal deze club in feite een tijdloos bestaan gaan leiden. De jaarlijkse reünie van de FERA garandeert dat zo'n beetje. In verband met het vertrek van een aantal CAD-medewerkers werd mij toegestaan drie van de vier opengevallen plaatsen met vacatures te vullen. In die vacatures werd voorzien door Rinus Laban, Ad Imhoff en mevr. ir. Maud Berens. De laatste zou zich speciaal gaan bemoeien met de softwaresystemen die de activiteiten van de ontwikkeling en het ontwerp van IC's moesten ondersteunen. Daaronder vielen alle systemen die met halfgeleidertechnieken (solid states) werden opgebouwd, alsmede producten (systemen) die uit hybride combinaties van halfgeleiders en discrete componenten, de zogenaamde HIC's (Hybrid Integrated Circuits), bestonden. We hadden daarvoor van Pye Telecom de beschikking gekregen over DRUID, een voor dat doel in Engeland ontwikkeld softwarepakket. Met Maud werd afgesproken dat ik zou proberen haar tenminste een half jaar bij prof. Mermet en zijn CERES-project in Grenoble te detacheren. Het had nogal wat voeten in aarde om de personeelsafdeling daar positief op te laten reageren. Nadat de aanvankelijke weerstand van onze bureaucraten was doorbroken, vormden de betaling en de huisvesting de nodige moeilijkheden. Ik heb diverse gesprekken moeten voeren om het vertrek van Maud Berens in de maand augustus mogelijk te maken. Ze zou direct worden betrokken bij de ontwikkeling van het CERES-systeem en zou,

gewapend met die kennis, later de leiding van de IC/CAD ondersteuning, ontwikkelingen en implementaties op zich kunnen nemen. Na veel vijven en zessen kwamen we alle moeilijkheden te boven en vertrok Maud naar Grenoble.

Met Hiemstra en Tromp werd besloten een automatie-beleidscommissie (de ABC) te vormen. Aan die commissie werd later Lobbezo toegevoegd, die zijn kennis betreffende computernetwerken aan onze pogingen om een integraal automatiebeleid te formuleren, beter gestalte zou kunnen geven. Bij de start van deze ABC probeerde ik de doelstellingen van deze commissie formeel vast te leggen en deze voor te leggen aan de procedurecommissie. Hiemstra en Tromp voelden echter niets voor een dergelijke, volgens hen dwangmatige werkwijze, met als gevolg dat die doelstellingen onduidelijk bleven. Dat wreekte zich later toen bleek dat ik een afwijkende definitie van “automatie” hanteerde. Volgens mij vielen daar ook de toepassingen onder. Ik had dat van meet af aan aangenomen. Het bleek echter dat mijn drie collega's in de commissie slechts de apparatuur op het oog hadden. Dat leidde tot een groot aantal misverstanden die voorlopig onze gesprekken, voorstellen en conclusies tamelijk verward maakten.

Van de externe activiteiten bleven het EUDACOM-project (de Europese Componenten Database), het vervolg van nationale CAPE-manifestaties (waarbij mij werd gevraagd als voorzitter en voortrekker van de programmacommissie te blijven fungeren), de CIAD-organisatie en het CERES-project van prof. Mermet uit Grenoble, en mijn functie als secretaris van werkgroep 2 van IEC3B, mijn aandacht opeisen. Het EUDACOM-project vorderde maar langzaam omdat er van de zijde van Elcoma absoluut geen ondersteuning werd gekregen, een situatie die de vertegenwoordigers van Siemens en Thomson-CSF danig dwars bleek te zitten. Ook de werkzaamheden van onze IEC3B-werkgroep hadden te lijden van een zeer matige bijdrage van de diverse leden. Daar had zich intussen ook een vertegenwoordiger van British Telecom bij aangesloten, maar ook van deze zeer joviale Brit, die ons in Londen meesleepte naar allerlei pubs waar tijdens de lunch schaars geklede dames hun erotische kwaliteiten toonden, hadden de op- en aanmerkingen weinig inhoud.

Bij al deze externe activiteiten kwamen daar datzelfde jaar nog een aantal bij. In juni kreeg ik bezoek van prof. Zandbergen van de Universiteit Twente. Hij verzocht mij zitting te nemen in een subcommissie van het NIVR (het Nederlands Instituut voor de Ruimtevaart). Die subcommissie beoordeelde alle rapporten die door het NLR (het Nationaal Lucht- en Ruimtevaart Laboratorium) werden gepubliceerd. Ik werd op deze wijze direct betrokken bij een groot aantal ontwikkelingen die de onderzoekers van het NLR op het gebied van apparatuur, programmatuur en de wiskunde in rapporten vastlegden. Veel van deze rapporten vonden dan later hun weg naar congressen en professionele tijdschriften. De werkwijze van de subcommissie, die onder leiding stond van prof. dr. A.I. van de Vooren van de Rijksuniversiteit van Groningen en verder als leden o.a. prof. Schalkwijk (TU Eindhoven), prof. Sips en dr. ir. Wesseling (TU Delft), prof. dr. ir. Zandbergen (Universiteit Twente), prof. dr. Veldman (Rijks Universiteit Groningen) en prof. Traas (Universiteit van Utrecht) kende, was zodanig dat ieder lid van de subcommissie een aantal rapporten diende te bestuderen en daarover een mening diende te geven. Dat dreef me vaak naar publicaties en bibliotheken om meer over de aan mij toegewezen onderwerpen te weten te komen. Het kostte me een redelijk groot deel van mijn vrije avonduurtjes maar het was een wetenschappelijk genot met de andere leden van de subcommissie naar behoren mee te kunnen draaien..

Daarnaast was er het CAD/CAM Handboek, een initiatief van Samsom's Uitgeverij. Nolthenius de Man was de drijvende kracht achter dit initiatief, dat eigenlijk onmiddellijk daarna door drs. Dick Brinkman werd overgenomen. Leden van de oorspronkelijke redactieraad werden ir. J. Duivenvoorden (tijdelijk directeur van het CIAD), ir. Wout Loeve (directeur van de afdeling wiskunde en programmatuur van het NLR), prof. dr. J. Kals (hoogleraar in de productietechnologie van de Universiteit van Twente) en ik zelf. Het was de bedoeling dit losbladige handboek (zeer) regelmatig van uitbreidingen te voorzien. Daarvoor waren in de eerste plaats de op schrift gestelde beschouwingen van de leden van de redactieraad nodig en onmiddellijk daarop moesten bijdragen vanuit de Nederlandse (en soms buitenlandse) professionele kringen worden geacquireerd. Geen klein karwei dus. We dachten voor de voltooiing van dit project zo'n vijf jaar nodig te hebben, een schatting die later aan de lage kant bleek te liggen.

Tenslotte CIM (Computer Integrated Manufacturing). De EEG in Brussel nam de ontwikkeling van CIM-technieken en -benaderingen redelijk serieus en poogde in het kader van de ESPRIT-projecten ook een aantal klein- en grootschalige projecten te starten die op deze uitbreiding van CAD, CAM, CAE, en de logistiek waren gebaseerd. Guy Marechal, die op dat moment nog steeds als projectleider van het ARCADE-project fungeerde, had de bui al aan zien komen die later over ARCADE uit zou barsten. Die bui bestond uit het inkrimpen van de financiële bijdragen van de partners, het onttrekken van de personele bezetting die in de beginfase zo genereus was toegezegd, en het weinige enthousiasme om de delen van ARCADE die gereed waren gekomen in hun eigen (hoofd)industriegroepen te introduceren en toe te passen. Guy had contact gezocht met een aantal industrieën en ingenieursbureau's die in de CIM-problematiek geïnteresseerd waren. Voorlopig had ik met deze acties niets te maken. Dat veranderde toen Hubée me bij zich riep en er op aandrong contact te zoeken met industrieën of individuele experts met het doel APT bij deze ontwikkelingen te betrekken. Hij was van mening dat dat een goede methode zou zijn om naambekendheid aan APT te geven. Hij ging zelfs zo ver dat hij mij toestond drie medewerkers van ons nieuwe bedrijf in mogelijke projecten in te zetten. Ik beloofde hem dat ik mijn best zou doen contact te zoeken met de leiding van het ESPRIT-programma in Brussel en dat ik wel kans zag zijn wens ten aanzien van mogelijke participaties van APT te realiseren. Ik was oprecht van mening dat Hubée ook Bosman en de grote baas van APT, de AT&Ter Stark, over dit onderwerp had ingelicht. Veel later kwam ik er achter dat ik de enige was met wie Hubée over onze participatie in een ESPRIT-project gericht op de ontwikkeling van CIM-systemen had gesproken. Ik kwam hierbij dus in dezelfde val terecht die prof. Haringx van het Natuurkundig Laboratorium in Eindhoven aan het eind van de zestiger jaren voor mij had gegraven door mij te verzoeken niet naar het MIT te vertrekken omdat mijn toenmalige groepsleider, Schoenaker, mijn ogen nodig had. Hij deed dit verzoek toen ook zonder Schoenaker daarover in te lichten. Dergelijke verzoeken dienen eigenlijk op schrift te worden gesteld zodat het slachtoffer ervan later het bewijs kan overleggen dat dit soort verzoeken metterdaad zijn geuit. Mijn latere intensieve betrokkenheid bij het CIMOSA-project zou tot een groot aantal botsingen en moeilijke situaties leiden met mijn latere chef, dipl. ing. Eckardt.

5.2 Chef hoofdafdeling CAD/CAM & Standaardisatie

In mei had ik mijn eerste officiële contact met de ploeg van Steve Pardee (de ontwikkelaars van UNICAD, het PCB-ontwerpsysteem van AT&T) in Naperville (Illinois). Dat contact verliep buitengewoon plezierig en voorspoedig. Ik werd rijkelijk van informatie voorzien en we maakten plannen om te onderzoeken in hoeverre het AT&T-systeem bij APT kon worden geïntroduceerd en toegepast. Het was een zeer intensieve week en ik kwam dan ook op de daaropvolgende zondag uitgeput in Hilversum terug. De volgende dag hoorde ik dat er een belangrijke vergadering bij ir. Bosman was gepland. Het bleek dat Bosman mij onder vier ogen wilde spreken. In dat gesprek vertelde hij mij dat hij met Versmoren een groot aantal reorganisaties van de huidige structuur had besproken. Versmoren zou alle technologische afdelingen gaan leiden, de reprografische afdeling zou naar ir. Van Dam verhuizen en er zou een aparte oplossing voor de modelshop komen. Op mijn vraag wat mijn werkzaamheden in zouden houden, kwam als antwoord dat ik verantwoordelijk zou blijven voor de CAD-groep (die inmiddels door ir. Koperdraat werd aangevoerd) en de standaardisatieafdeling. Een totaal van ongeveer 18 mensen. En als mijn reorganisatieplannen voor de standaardisatieafdeling realiteit zouden worden, zou dit aantal slechts uit 12 mensen bestaan. Ik vroeg Bosman dan ook: “Een hoofdafdeling voor twee kleine afdelingen met zo weinig medewerkers? Ben je hier echt serieus of is dit een grapje?” Ik begreep dat Versmoren Bosman niet het hele verhaal had verteld en geen gewag had gemaakt van het restantje dat er voor mij over zou blijven. Hij zat er duidelijk mee in zijn maag. Na veel heen en weer gepraat stelde ik hem een compromis voor. Hij zou me de vrijheid geven de CAD-groep uit te breiden zodat alle CAD-activiteiten (PCB's, IC's en Mechanische constructies) in deze groep zouden worden geconcentreerd en ik zou die groep naar behoefte uit zou mogen breiden. Bovendien eiste ik dat de CAM-groep van Versmoren in een CAD/CAM-afdeling zou worden opgenomen. Daarop werd Versmoren binnen geroepen die er niets voor voelde de CAM-groep af te staan. Bosman stond daar echter op en verweet Versmoren met geen woord te hebben gerept over de gevolgen die deze reorganisatie voor mijn hoofdafdeling had. Toch bleef mijn hoofdafdeling verreweg de kleinste die als zodanig in de FERA zou worden vertegenwoordigd. Echter, mijn voortdurende externe activiteiten kregen nu meer lucht en ik zou beter in staat zijn die activiteiten met mijn APT-verantwoordelijkheden te kunnen combineren.

Op 30 mei ging dr. Pannenburg op pensioen. Ik had er totaal geen idee van dat hij de daarvoor geldende leeftijd al had bereikt. Mijn laatste contact met dr. Pannenburg in Philips-verband bestond uit mijn herhaalde verzoek zijn invloed aan te wenden om Elcoma er van te overtuigen deel te nemen aan de activiteiten van het project voor een Europese Database voor componenten. Hij had mij bij een eerdere gelegenheid al meegedeeld dat het hem niet was gelukt Elcoma daar enthousiast voor te maken. Ik kreeg de indruk dat dr. Pannenburg dat eveneens als een grote teleurstelling had ervaren. Zijn afscheidsreceptie was voor iedereen die hem had leren kennen een emotionele gebeurtenis. Tijdens het onherroepelijke handje schudden, nam hij alle tijd om mij naar mijn ervaringen bij PTI en AT&T en de Europese projecten te informeren. We spraken beide de hoop uit elkaar bij voorkomende gelegenheden niet uit het oog te verliezen. Tot aan mijn pensionering ben ik in inderdaad met hem in contact gebleven. Een paar maanden later volgde een tweede gelegenheid voor het vieren van een evenement dat een bepaalde persoon betrof. In dit geval was het promotie van ir. Bosman tot directeur van ons nieuwe bedrijf.

De buitenlandse reizen betroffen in 1984 Parijs en Grenoble (CERES), Londen en Oslo (IEC3B), Naperville, Budapest (IFIP), en Brussel (ARCADE en CIMOSA). Mijn belangrijkste publieke optreden bestond uit een exposé van ARCADE voor een grote groep medewerkers van ISA en

Research. Daar waar ik geen enkel probleem had mijn kennis aan anderen over te dragen, ging het in dit geval hopeloos mis. Ik kon geen contact met de aanwezigen maken, mijn plaatjes misten de humor die voor een dergelijk contact nodig waren, en het ontbreken van een duidelijke belangstelling in dat wat ik te vertellen had, was pertinent afwezig. Na mij tien minuten door mijn introductie heen te hebben geworsteld, kwam ik bovendien in tijdnood. Kortom, voor het eerst in mijn loopbaan voelde ik wat het betekent “af te gaan”. Tijdens een paneldiscussie later die dag, kon ik als panellid iets goed maken van mijn hevig verminkte prestige. Ik blijf mij die dag echter als een dieptepunt in mijn loopbaan herinneren.

1985 startte zonder veel belangrijke gebeurtenissen. Op 29 januari werd ik bij Hubeé en Bosman geroepen. In een korte bijeenkomst werd even snel mijn 25-jarig dienstverband bij Philips gememoreerd. Ik nam het bij deze gelegenheid behorende Makummer bord en het gouden horloge in ontvangst en we dronken het familiale kopje koffie. Daarmee was de kous af. Ik had beslist geen prijs gesteld op een grote en vaak overdreven bijeenkomst. Die 25 jaar waren zonder meer een kwestie van “blijf zitten waar je zit” geweest.

De samenwerking met van Dam en Veldhuizen (de twee resterende Ale's) verliep harmonieus zei het dat Veldhuizen me steeds meer in de activiteiten van zijn engineeringafdeling betrok. Eckardt's rol als Ale was uitgespeeld omdat de huis- en bedrijfstelefonie niet in de joint venture van AT&T en Philips was betrokken. In plaats daarvan werd hij door Bosman tot plant manager van de fabriek in Den Haag benoemd. Dat betekende dat ik vaak met van Dam onze nieuwe plant manager aldaar opzocht. Dat was ook noodzakelijk geworden omdat na het verhuizen van de CAM-groep naar mijn hoofdafdeling Bosman nog een andere beslissing had genomen. De lokale CAM-groepen van de fabrieken in Den Haag en Huizen werden functioneel aan mijn CAD/CAM-afdeling toegevoegd. Het betrof hier de werkzaamheden van respectievelijk van Baak en Kool, twee CAM-experts die organisatorisch bleven ressorteren onder de afdelingen die de productievoorbereiding van de twee fabrieken verzorgden. Deze constructie had als voordeel dat een zeer nauwe samenwerking tussen de centrale CAM-groep en de lokale groepen werd bewerkstelligd. Die samenwerking heeft nimmer tot problemen geleid, integendeel, er werd op deze manier een zeer harmonieuze vorm van interoperabiliteit gecreëerd. Deze organisatievorm gold ook voor de medewerkers van de Ale's die het gebruik van de CAD-gereedschappen in hun afdelingen ondersteunden. Dit waren de Lorijn voor de openbare telefonie en van Weerdensteijn voor de transmissie.. Ik zag kans dat nog te versterken door voor al mijn medewerkers jaarlijks een “avondje-uit” te organiseren. De eerste maal dat alle medewerkers daarin participeerden was tijdens een etentje in een restaurant aan de rand van Hilversum. Ik had daarbij ook de echtgenotes of andersoortige partners van alle leden van mijn hoofdafdeling, alsmede Freek en Hilde. Bosman uitgenodigd. Iedereen stelde dit op grote prijs en het gaf Bosman de gelegenheid om met deze bonte verzameling van medewerk(st)ers kennis te kunnen maken. Ik maakte daarmee een verwijt aan mijn vroegere chef, ir. Stam, goed. Daarin had ik hem impliciet beschuldigd zijn medewerkers nooit te hebben leren kennen. Die beschuldiging was vervat in een interview dat ik met een journalist van een groot dagblad had. Toen hij me vroeg wat naar mijn oordeel de kwaliteiten van een chef het best vertolkten, had ik geantwoord: “De persoon die zijn vak en zijn mensen kent”. Stam had dat interview onder ogen gekregen en had me die uitdrukking erg kwalijk genomen. Hoe dan ook; dit kon van Bosman niet worden gezegd. Onze nieuwe baas had een groot hart voor alles wat de mensen betrof die onder zijn verantwoordelijkheid vielen.

Er was slechts één bepaalde zaak die in al de voor ons liggende jaren nooit goed werd opgelost. Het betrof een onderwerp waar de ABC zich over diende te ontfermen. Tromp, de ISA-vertegenwoordiger in de ABC, had het initiatief genomen om (langzamerhand) alle secretaresses van een computer voor persoonlijk (PC's) gebruik te voorzien en de ouderwets geworden typemachines te vervangen. Ik had daar geen al te grote problemen mee, totdat bleek dat er situaties waren die eisten dat documenten tussen verschillende afdelingen (dus in feite secretaresses) moesten worden uitgewisseld. Dat gebeurde deels op floppies (buigbare magnetische schijfjes) en deels handmatig. Het bleek dat de geïnstalleerde PC's niet altijd even compatibel waren. Ik had daar binnen mijn eigen organisatie al maatregelen tegen genomen. Iedereen was voorzien van een eindstation (terminal) die met de centrale VAX-computer was verbonden en van SCRIBE gebruik maakten. Trudy van Soest, mijn secretaresse, zorgde er voor dat alles wat door anderen kon of moest worden gelezen, ook voor alle medewerkers van CAD/CAM en Standaardisatie en de fabrieken bereikbaar was. De door Tromp voorgestelde en geïnstalleerde PC's waren echter geen van allen met elkaar gekoppeld en ik was van mening dat deze aanpak niet deugde. Hiemstra had binnen de afdeling "Openbare Telefonie" een werkwijze geïntroduceerd die veel op de mijne leek en we drongen er dan ook bij Tromp op aan alle PC's in een netwerk onder te brengen. Toen hij dat weigerde, of eigenlijk toen hij naliet onze opmerkingen serieus te nemen, wierp ik mij op als tegenstander van dit PC-beleid. Omdat het jaren duurde voordat er een wijziging in deze situatie kwam, kreeg ik de naam "anti-PC" te zijn. Die naam ben ik nooit meer kwijtgeraakt en al mijn pogingen om mijn nuancering onder de aandacht van anderen te brengen, leden schipbreuk.

De constructie van mijn in elkaar geflanste hoofdafdeling zag een aantal opmerkelijke versterkingen. Ir. Katz maakte de overstap van PTI naar APT en nam de leiding van de CAM-groep over. Daar maakten op dat moment van Frits van de Pijpekamp en Rob Drieënhuizen deel van uit. Met John Versmoren werd overeengekomen dat we een gezamenlijke studiegroep in het leven zouden roepen die de toepassing van robots in de fabriek zou gaan bestuderen. Het was echter wel noodzakelijk dat daarvoor in de CAM-groep de openstaande vacatures zo snel mogelijk moesten worden ingevuld. Inmiddels had er nog een andere uitbreiding van de totale CAD/CAM-afdeling plaatsgevonden. André de Volder van MBLÉ had al een aantal jaren de software die de testarchitectuur (ACTS) moest ondersteunen, verzorgd en constant van gevraagde extra's voorzien. Met de personeelsafdelingen van MBLÉ en APT werd overeengekomen dat André naar Nederland zou verhuizen en de overstap naar APT zou maken. Hoewel dit administratief zeer moeilijk was, nestelde hij zich snel in Hilversum en zorgde voor een belangrijke aanvulling van onze werkzaamheden. Zijn komst schiep echter andere problemen. De testgroep die onder Versmoren was blijven vallen, wilde van de hoofdafdeling van John een overstap naar die van mij maken. De aanvoerder van die groep, ing. Brundel, viel me constant lastig met de vraag of ik niet voor deze reorganisatie kon zorgen. Hij wilde in direct contact met en in de onmiddellijke nabijheid van de Volder de verdere werkzaamheden aan uitbreidingen en verbeteringen van de testapparatuur en de interne programmering van de testmachines in de CAD/CAM-afdeling realiseren. Versmoren zette echter een voet tussen deze door Brundel gecreëerde deur en was er absoluut op tegen dat verdere verplaatsingen van mensen die onder zijn verantwoordelijkheid vielen naar mijn groep plaats zouden vinden. Ik had geen problemen met John's bezwaren. Brundel echter wel en het bleek dat de relatie tussen Brundel en Versmoren daar hoe langer hoe meer onder ging lijden. Intussen breidde de CAD/CAM-afdeling, waarin nu

ook Computer Aided Testing (CAT) was opgenomen, zich geleidelijk uit. Zo kwamen mevr. Tio en Marco Mulder de CAM-groep versterken en Bernadet van Es (na haar huwelijk Houtuin-van Es) de CAD-groep. In de loop van 1985 werd het totale aantal van 23 medewerkers bereikt en konden we, nadat Maud Berens uit Frankrijk was teruggekeerd en haar CAD-IC-activiteiten had opgepakt, er prat op gaan alle facetten af te dekken die betrekking hadden op softwaretoepassingen in de technologie. Ik bleef mezelf intensief bemoeien met MCAD, de CAD-activiteiten voor mechanische constructies. In deze CAD/CAM-afdeling hadden we nu de beschikking over vier vrouwelijke medewerksters, terwijl we bovendien kans hadden gezien een vrouwelijke stagiaire van mijn oude zeevaartschool, de Kweekschool voor de Zeevaart, aan onze totale bemanning toe te voegen.

Het ARCADE-project werd overeenkomstig een eerder genomen besluit in het begin van 1985 overgenomen door de Centrale ISA, die dat op haar beurt weer uitbesteedde aan Computer Sciences Incorporated (CSI). Ik kreeg, als aftredende project manager te maken met een aantal Amerikanen die alles wat we tot op dat moment bereikt hadden genadeloos afbraken. Onder de supervisie van Eggermont werd met een compleet nieuwe aanpak begonnen die uit het opstellen van de gebruikersspecificaties bestond. Niets van de talloze door Gloria Karlmark opgebouwde documentatie vond genade in de ogen van deze ploeg. Wel werd er van mij geëist dat ik iemand aan een nieuw op te bouwen projectgroep zou afstaan die de gebruikers van APT zou representeren. Vreemd genoeg werd een medewerker van onze CAD/CAM-ploeg, ing. Doekele Dijkstra, hiervoor aangezocht. In een poging onze goede wil te demonstreren maakte ik Doekele voor deze functie vrij. Omdat de werkzaamheden nu in Eindhoven waren geconcentreerd, reisde mijn medewerker iedere dag op en neer naar de lichtstad, een vrij kostbare aangelegenheid. Intussen vervolgden we de eigen implementatie van wat we tot op dat moment met ARCADE hadden bereikt. Ik hoopte dat zo onze voortgang in de introductie van een geïntegreerd CAD-systeem niet zou worden onderbroken en dat het merendeel van de bereikte resultaten alsnog in een “ARCADE-nieuwe stijl” kon worden opgenomen. De beleidsgroep (de ARCADE policy board) werd herzien. Ir. Hazewindus ging als voorzitter fungeren, Eggermont werd rapporteur en overige leden van deze groep werden de directieleden ir. Bögels (Audio), Stam (PTI en Data Systems), ir. Penning en ir. Den Hamer (Centrale ISA), ir. Troost (S&I), terwijl mij door Bosman werd gevraagd APT te vertegenwoordigen. Vooralsnog kregen we niet veel anders te doen dan naar de enthousiaste verhalen van Eggermont te moeten luisteren die bij iedere voorkomende gelegenheid de grondige aanpak van CSI verdedigde. In de loop van 1985 werden de deelnemende (hoofd)industriegroepen overstroomd met lijvige rapporten en vragenlijsten. Deze dienden door een groot aantal medewerkers te worden ingevuld en ik kreeg het onbehaaglijke gevoel dat we met een enorm kanon op een vlieg aan het schieten waren. De meeste vragen hadden absoluut geen betrekking op informatie die voor de ontwikkeling van een ARCADE-achtig systeem van toepassing was. Integendeel, ik waarschuwde de beleidsgroep dat er zoveel strategische informatie in de handen van CSI werd gespeeld, dat die gemakkelijk door dit bedrijf in andere projecten van mogelijke concurrerende bedrijven kon worden gebruikt. Ik bediende me in de beleidsgroep van het woord “misbruikt”. Het verwonderde me beslist niet dat ik werd weggelachen en dat mij werd verweten dat de “druiven te zuur” waren. Alleen Piet Bögels viel me bij en deelde mijn zorg. Dat was althans voor mij een stevige ondersteuning. Bögels was niet de eerste de beste. Hij had met succes de ontwikkeling van de CD binnen Audio onder zijn hoede genomen en er een wereldsucces van gemaakt. Vanaf dat moment bleek ik in hem een

betrouwbare medestander te hebben gevonden die steeds vaker in conflict kwam met de opvattingen van Stam en Penning. Deze gang van zaken bleef zich echter zonder echt dramatische strubbelingen gedurende de rest van het jaar vervolgen.

Guy Marechal had er inmiddels voor gezorgd dat ik officieel voor APT betrokken werd in een project van de EEG dat onder auspiciën van het ESPRIT-programma (het programma dat een agressieve ondersteuning van de informatie technologie van de Europese industrieën betekende) gelden voor de ontwikkeling van Computer Integrated Manufacturing (CIM) ter beschikking zou stellen. In oriënterende vergaderingen die aan het begin van 1985 werden gehouden, bleek dat er verschillend over mogelijke projecten werd gedacht. Ik voelde me het meest aangetrokken tot een project dat zou moeten leiden tot een toepasbare en algemeen aanvaardbare architectuur. In juni kwamen diverse vertegenwoordigers van grote bedrijven (waar onder Siemens, AEG, British Aerospace, Aerospatale, Fiat, Philips, IBM, Hewlett Packard) in de buurt van Londen bijeen om een projectvoorstel te formuleren. Omdat men mij, als vertegenwoordiger van een Amerikaans-Nederlands bedrijf, met argwaan accepteerde, werkte in drie lange 16-uur durende dagen met een drietal anderen een groot deel van het voorstel uit. Zonder onderbreking waren we zo vanaf de 25ste tot en met de 27ste juni van 's-ochtends 8 tot 's-avonds 12 aan het werk. Het uiteindelijke resultaat zou door een projectgroep bestaande uit medewerkers van 19 industriële bedrijven en softwarebureau's moeten worden uitgevoerd. Het geheel zou worden getrokken door de softwarefirma Cap-Gemini; de projectgroep zou in Brussel vergaderen en zou door een management-comité worden gecontroleerd. De naam van dit consortium werd AMICE (van achteren naar voren te lezen als European CIM Architecture) en voor de naam van het project werd de naam CIMOSA (CIM Open System Architecture) voorgesteld en aangenomen. Het AMC (AMICE Management Committee) zou onder voorzitterschap staan van dr. Barry Jackson, directeur van British Aerospace. Er werd afgesproken dat dit AMC tenminste eens in de vier maanden bijeen zou komen en dat die bijeenkomsten afwisselend zouden worden gehouden bij de deelnemende bedrijven en een kantoorpand in Brussel waar het AMICE Consortium officieel werd gevestigd. APT werd als deelnemend bedrijf geaccepteerd en ik maak Marc Katz vrij voor de projectgroep die allereerst de specificaties van CIMOSA diende op te stellen. In verband met het oorspronkelijke bezwaar dat tegen deelname van APT aan dit consortium bestond, toonde ik mij in de diverse maandelijks vergaderingen van het AMC terughoudend. Ik droeg aan de discussies bij indien mijn mening werd gevraagd, maar nam geen opmerkelijke initiatieven. Na een aantal vergaderingen op deze wijze te hebben bijgewoond, kreeg ik de indruk dat we als participierend bedrijf werden geaccepteerd en voelde ik me minder gedwongen die terughoudende opstelling te continueren. Tegen het einde van 1985 maakte APT als volwaardig lid deel uit van alle activiteiten van het beleid, de specificaties en de latere definiëring van CIMOSA.

Het eerste IT-project dat de Europese Commissie had goedgekeurd, het EUDACOM-project, liep ten einde. In het voorjaar zou een slotbijeenkomst in Hilversum worden georganiseerd. Alle medewerkers aan dit project werden daarvoor uitgenodigd, alsmede de leden van de EEG die verantwoordelijk waren geweest voor de goedkeuring van het project. Na een aantal inleidingen was het de bedoeling de database op de ISA VAX-computer te demonstreren. Dat laatste werd een grandioze mislukking. De computer had een storing en ondanks het belang van deze demonstratie voor zowel het slagen van de technische aspecten van het project als de indruk die wij op de EEG wensten te maken, was er van enige medewerking van de zijde van de ISA geen sprake. De tijd werd gevuld met een uitleg over de wijze waarop men met de database kon

werken, maar dat zorgde voor weinig enthousiasme van een ieder die hierbij betrokken was. Hopende dat de volgende dag (er waren voor deze demonstratie en de inleidingen twee dagen uitgetrokken) het euvel was hersteld, werd contact opgenomen met zowel de ISA als DEC, de leverancier van het apparaat. Hoewel men de gehele nacht de tijd had gehad naar de oorzaak van de storing te zoeken, was er niets ondernomen. Er was zelfs geen diagnose gesteld. Het gevolg was dat we die tweede dag met het schaamrood op onze kaken iedereen na de lunch maar naar huis (in Brussel, Londen, München, Parijs, enz.) stuurden. De demonstratie van onvermogen en het échec van onze inspanningen kwamen bovenop de onwil van Elcoma om ons van enigerlei vorm van gegevens te voorzien. Deze kater kwam hard aan en ik heb er in de daaropvolgende ABC-vergaderingen het nodige over gezegd. Ik heb vooral Tromp verantwoordelijk voor het falen van zijn organisatie gesteld en het mogelijke restantje van mijn liefde voor de ISA uit mijn leven gebannen.

De toevoeging van de CAD-activiteiten die betrekking hadden op het ontwerp en de analyse van IC's zorgde voor een regelmatig contact met ir. Moleman, ir. van 't Slot, ir. Van Dedem, ir. Buys, ir. Bax (chefs van de transmissie-ontwikkeling) en de latere chef van de IC-ontwikkeling bij transmissie ir. Engel. Ik nam daarnaast op regelmatige basis deel aan de groep die het IC-beleid binnen APT coördineerde en regelde. In één van de vergaderingen van die beleidsgroep werd afgesproken dat we Philips zouden volgen voor zover het de aanschaf en het gebruik betrof van de voor het ontwerp van de layout van IC's ontwikkelde hard- en software. De keuze van Philips was op de werkstations van Mentor Graphics gevallen. In de herfst bezocht ik het hoofdkwartier van dit bedrijf in Portland (Oregon) waarbij de eerste contacten werden gelegd voor de acquisitie van een aantal van deze systemen.

De in 1984 geïntroduceerde 36-urige werkweek had grote gevolgen voor het aantal vakantiedagen dat ik jaarlijks op mocht nemen. Ik maakte van de zo ontstane 7 weken jaarlijkse vakanties gebruik door veel van deze vakantiedagen met mijn externe activiteiten te vullen. Die activiteiten werden in 1985 geïntensiveerd door mijn deelname aan pogingen om de organisatie en de doelstellingen van het CIAD te verbeteren, het eerste Nederlandse en (over het algemeen Nederlandstalige) CAPE-congres te organiseren en met sprekers te vullen, en een aantal IFIP-activiteiten bij te wonen. De belangrijkste daarvan was het APMS-congres dat in Boedapest werd gehouden. APMS staat voor Advanced Production Management Systems. Bij deze gelegenheid presenteerde ik mijn sterk aangepast ARCADE-verhaal. Die aanpassingen betroffen de opname van de logistieke activiteiten in een productiebedrijf en de introductie van de kwaliteitsborging. Mijn voordracht had tot gevolg dat ik een aantal uitnodigingen ontving om dit verhaal ook in andere conferenties en congressen te houden. Ik nam twee van die uitnodigingen aan. De eerste betrof een werkconferentie in Oporto die in januari 1986 was gepland en de tweede een groot congres van de Zuid-Oost Aziatische computergemeenschap in Bangkok. Dit congres zou in het najaar van 1986 worden gehouden en gaf me voldoende tijd om me op die gebeurtenis voor te bereiden. Daarnaast werd ik gevraagd voor de tweede maal in mijn carrière de programmacommissie voor het IFIP-wereldcongres te komen versterken. Ik zou de bijdragen die op CAD en CIM betrekking hadden, moeten verzamelen, selecteren en in de programmacommissie bespreken. Omdat IFIP'86 in augustus in Dublin zou worden gehouden, vonden de voorbesprekingen voor dit evenement eveneens in die stad plaats.

Ik beëindigde in dit jaar mijn contract met Computervision. Ik deed dat in verband met de slechter wordende prestaties van dat bedrijf en omdat ik mijn handen vrij wilde maken om een

adviseurschap voor I3P, een Nederlands IT-bedrijf, te kunnen aanvaarden. In het najaar besloot ik tevens de functie van secretaris voor en mijn verdere medewerking aan werkgroep 2 van IEC3B af te sluiten. Na vergaderingen in Oslo, Parijs (die ik wist te combineren met die van het CERES-project) en Londen kwam ik tot de conclusie dat er van een echte werkgroep geen sprake was. De voorzitter kwam met veel initiatieven, maar het was de secretaris die alles op papier moest zetten en de formele voorstellen moest redigeren. Het werd duidelijk dat dit mij zeker een volledige dag in de week zou kosten en aangezien geen enkel ander lid bereid was werk uit mijn handen te nemen, besloot ik in december IEC3B, NEC3B, ir. Reefman de voorzitter van NEC3B, alsmede de voorzitter en de leden van werkgroep 2 van mijn besluit op de hoogte te stellen. Hoewel mijn vertrek beslist niet onverwachts kwam, ontving ik toch een aantal minder plezierige brieven die een tamelijk negatieve strekking hadden. Dat het een eenmanszaak was geworden, bleek wel toen kort daarop de werkgroep werd ontbonden.

Het afbreken van deze normalisatietaak betekende echter niet dat ik buiten het formele normalisatiecircuit kwam te staan. Mijn pogingen om mijn eigen standaardisatieafdeling meer direct bij de werkzaamheden aan procedures, interne normen en (inter)nationale standaarden te laten besteden, betekende dat ik in contact diende te blijven met de activiteiten van het Nederlands Normalisatie Instituut (NNI) en de ISO (de Internationale Organisatie voor Standaardisatie). Als zodanig nam ik deel aan een aantal plenaire vergaderingen van het NNI. Mij werd tevens gevraagd te participeren in een (overigens) gering aantal besprekingen van CEN/CENELEC, de Europese tegenhangers van ISO en IEC, waarin het opstellen van Europese normen en het creëren van een Europees standaardisatiegezicht aan de orde kwamen.

In november reisde ik met Versmoren naar Detroit waar we de grote AUTOFACT-conferentie en tentoonstelling bezochten. Deze manifestatie had betrekking op alles wat met de automatisering van de fabricage te maken had. We hadden vooral belangstelling voor de ontwikkeling van netwerken en de mogelijke toepassingen van robots. Voor die toepassingen hadden we een plan opgesteld dat voorzag in de aanschaf van een robot en met de fabriek in Den Haag waren een aantal proefprojecten gedefinieerd. Ons bezoek aan Detroit verduidelijkte de keuze die we bij het inzetten van robots in een productie-omgeving moesten maken.

Na terugkeer werd ik tijdens een kleine ceremonie door ir. Hubée benoemd tot hoofdingenieur. Ik deelde deze promotie met ir. Moleman. Tegelijkertijd werd Eckardt in zijn functie als plantmanager van de fabriek in Den Haag benoemd tot collectief procuratiehouder. Financiële consequenties waren aan de promotie tot hoofdingenieur niet verbonden.

Rest nog te vermelden dat ik dit jaar mijn affaire met Gloria Karlmark definitief beëindigde. Daarmee kwam een eind aan een onplezierig tijdperk waarin het mij (te langzaam) duidelijk was geworden dat er op ontstellende wijze was gespeeld met mijn gevoelens en het beroep dat constant op mijn hulp was gedaan.

Het jaar **1986** begon met een aantal gecompliceerde aangelegenheden. In januari werd een gecombineerde vergadering van de ABC met de directie gehouden. De nadruk kwam te liggen op uitbreiding van het computernetwerk en het beleid ten aanzien van de aanschaf van PC's. Het waren niet alleen de secretaresses die hun typemachines door PC's zagen vervangen, maar Tromp voerde een actief beleid om zoveel mogelijk PC's bij aanvragende afdelingen en personen te deponeren. Hij beriep zich daarbij op het beleid dat door de Centrale ISA van Philips was uitgezet. Mijn voorstel pas tot de installatie van PC's over te gaan indien deze in een

ondernemingsgericht netwerk waren opgenomen, werd nauwelijks besproken. Ik benadrukte bovendien dat de ongeregelde aanschaf van software moest worden vervangen door software die aan strikte normen voldeed. De discussies leverden weinig op. Hoewel ik het gevoel had dat Hiemstra het met mij eens was, liet hij na daar uiting aan te geven. Eigenlijk bereikte de vergadering niets; alleen dat er geen echte beslissingen werden genomen en we onder de vlag van de Centrale Philips ISA door bleven modderen.

Het tweede probleem werd door APT Zwitserland aangedragen. Een medewerker van onze vestiging in dat land had de lokale directie voorgesteld een Duits CAD-systeem voor het ontwerp van prentpanelen aan te schaffen. Dat zou betekenen dat de Zwitserse vestiging zich ging ontkoppelen van alle in Nederland uitgevoerde en nog uit te voeren ontwerpactiviteiten. Van een overdracht van gegevens zou in deze situatie geen sprake kunnen zijn. De Amerikaanse directeur van AT&T, Stark, die het hoogst geplaatste directielid van APT was, steunde mijn bezwaar. Dat werd ook de mening van ir. Liefkens die deel uitmaakte van de directie van APT. Vreemd was dat Bosman bij deze controverserolle zaak geen rol van betekenis speelde. Mij werd gevraagd er voor te zorgen dat Zwitserland zich voor wat betreft het CAD-beleid bleef conformeren aan het beleid in Hilversum. Dat was beslist niet de opvatting van onze Zwitserse collega's. De kampioen van een afwijkend beleid was de lokale CAD-expert, een zekere heer Wirth. Die had zijn baas, Flütsch, van zijn gelijk overtuigd. Een bezoek van mij aan Zwitserland en een tegenbezoek van de heren Flütsch en Wirth leverde niets op. Ze weigerden SCI-CARDS aan te schaffen en bleven van mening dat het Duitse systeem, waarvan slechts enkele bij diverse bedrijven in Duitsland waren geïnstalleerd, beter was. Voornamelijk omdat alle commando's en ondersteunende handleidingen in de Duitse taal waren opgesteld. Stark neigde er toe zijn veto uit te willen spreken en Liefkens was daar zeker een pertinente voorstander van. Stark liet zich echter door zijn Zwitserse collega's overtuigen en het resultaat was dat we met een vreemde eend in de bijt waren opgezadeld. Het was te voorzien dat de APT-vestigingen in Engeland, Italië en Spanje mettertijd ook een eigen weg in zouden mogen slaan. Om een algehele chaos in de aanschaf van CAD/CAM-middelen te voorkomen, begon ik weer contact te zoeken met mijn Amerikaanse collega's (Pardee, Rosenthal, Pennino en Foster), hopende dat een op AT&T gebaseerd beleid dit soort toekomstige afwijkingen zou kunnen helpen voorkomen. Een intensieve uitleg van en discussie over de invoering van hun UNICAD-systeem vond in september 1986 in Whippany (New Jersey) plaats. Het derde probleem werd gevormd door Smakman, onze administrateur. Die had een medewerker ontslagen en die persoon had tegen dat ontslag beroep aangetekend. Dat beroep diende door de beroepscommissie te worden onderzocht. Voor de onderneming maakten drs. de Boer en ikzelf deel van deze commissie uit, terwijl de ondernemingsraad twee door die ondernemingsraad aangewezen medewerkers aan de commissie had toegevoegd. Er volgden twee maanden van interviews met het slachtoffer, Smakman en een aantal medewerkers uit de directe omgeving van de ontslagen persoon en zijn chef. Na veel zwoegen en zuchten moesten we wel tot de conclusie komen dat Smakman geen overtuigende redenen had aangedragen die overtuigend genoeg waren om de man de laan uit te sturen. De beroepscommissie was eensluidend van oordeel dat Smakman een berisping verdiende en dat het ontslag van de medewerker onrechtmatig was en in zijn functie diende te worden hersteld. Wel was de commissie van oordeel dat het slachtoffer zijn houding ten opzichte van anderen aan diende te passen. Het probleem dat zich nu aandienende had te maken met de vraag in hoeverre er van een werkbare situatie sprake kon zijn na een dergelijk conflict. Kon de ontslagen persoon zonder moeilijkheden van zijn chef zijn functie weer

uitvoeren? We stelden daarom voor een overeenkomstige functie bij onze marketing divisie in Den Haag te creëren en hem op die plaats te deponeren. Deze oplossing werd door alle betrokkenen aanvaard en Smakman legde zich zonder problemen bij de gehele gang van zaken neer. Ik heb nooit het gevoel gehad dat hij de leden van de beroepscommissie de berisping, die toch hard moet zijn aangekomen, kwalijk heeft genomen. Een voorbeeld van goed professioneel gedrag.

In februari 1986 verhuisden alle leden van de CAD/CAM-afdeling en de afdeling Standaardisatie van gebouw BF naar de tweede verdieping van een noodgebouw. Hoewel de accommodatie bepaald minder was dan die welke we gewend waren geweest, had deze verhuizing het voordeel dat ik alle medewerkers van mijn hoofdafdeling rondom mijn kantoor(tje) verzameld had. Het moeilijkste moment tijdens deze verhuizing bestond uit de zorg voor de benodigde netwerkvoorzieningen. Alle medewerkers waren inmiddels uitgerust met hun eigen werkstations en aansluitingen op de IBM-computers (voor de logistieke operaties) en de VAX-computers voor de technische gegevensverwerking. Ook waren de activiteiten nu duidelijk toebedeeld aan drie groepen: de CAM-activiteiten die werden aangestuurd door Marc Katz, de CAD-IC en CAD-HIC ondersteuning die door de groep van Maud Berens werd verzorgd en de overige CAD-activiteiten die door Arno Koperdraat werden geleid. Deze laatste fungeerde ook als chef van de complete CAD/CAM-groep. De standaardisatieafdeling stond onder leiding van ing. Kosten. Kosten was nu niet bepaald een sterke leidinggevende persoonlijkheid en als gevolg daarvan kwam het nogal eens voor dat ik hem daarin bij moest springen. Het bleef me een doorn in mijn oog dat maar liefst vier leden van deze afdeling, van Toorn, Brouwer, van Os en Kluit constant belast waren met het invoeren van gegevens in POLIS, de logistieke database van ons bedrijf. Hun werk had niets met het schrijven van procedures en het geschikt maken van normen voor de bedrijfsvoering te maken. Ik ondernam een aantal pogingen om verandering in deze situatie te brengen, maar stootte op tegenstand van de zijde van de ondernemingsraad die mij bij mijn pogingen deze afdeling te reorganiseren niet steunde. Wel diende zich een kandidaat aan voor een vacature in deze afdeling die al een half jaar eerder was goedgekeurd. Die kandidaat, Ed van Roode, zou een waardevolle aanvulling aan de echte onvervalste normalisatieactiviteiten blijken te zijn. Een gelukkige greep. Als chef van de standaardisatieafdeling bleef ik betrokken bij de werkzaamheden van het NNI die me als Nederlands vertegenwoordiger afvaardigden naar de ITAEGM (Information Technology Ad-hoc Experts Group for Manufacturing) een bijeenkomst waarin alle mogelijke Europese standaarden voor de engineering en de productie werden besproken.

De samenwerking met AT&T betekende dat de digitale telefooncentrale PRX-D, die onder leiding van ir. Schramel was geconcipieerd en ontwikkeld, in feite in de ijskast verdween en vervangen werd door het product van AT&T, de 5ESS-centrale. Als pleister op de wonde werd dit product de 5ESS-PRX gedoopt, maar die naamgeving was meer bedoeld om een wit voetje bij de Nederlandse PTT te blijven halen dan dat er van een werkelijke combinatie van deze twee digitale centrales sprake was. De overschakeling van de PRX-productie naar die van de 5ESS betekende dat de fabriek in Den Haag de productieprocessen van de fabriek van AT&T in Oklahoma City over moest nemen of in ieder geval die processen zo goed mogelijk diende na te bootsen. Daarvoor werd een ambitieus plan ontwikkeld waarin geautomatiseerde processen voor de fabricage van de prentpanelen centraal zou staan. Dit plan werd onder de naam AAL (Automated Assembly Line) gelanceerd. Voor de CAM-afdeling betekende deze actie dat de

medewerkers van deze groep belast werden met de vervaardiging van de programmatuur voor de automatische plaatsingsmachines. Ik wist Eckardt in de vele vergaderingen die ik vaak met ir. van Dam (de Ale voor de openbare telefonie) in Den Haag voerde, er van te overtuigen dat we de software-ontwikkelingen op ARCADE dienden te baseren. Eigenlijk een vreemde situatie; daar waar de rest van Philips zich van de invoering van ARCADE had afgewend, werden de gereedgekomen delen ervan zonder grote problemen in Hilversum en Brussel toegepast. De activiteiten rondom de AAL betekende ook dat het contact met van Baak, de werkvoorbereider die in Den Haag onze software operationeel moest maken, Peter Muller en Frans Ratelband die als contacten tussen Hilversum en Den Haag fungeerden, zeer intensief werd.

De inspanningen van alle medewerkers die in de CAD/CAM-groep werkzaam waren, werd op grote prijs gesteld. Dat werd nog eens benadrukt toen we van de industriegroep ELA van Philips het verzoek kregen behulpzaam te zijn bij de introductie van SCI-CARDS in dit sterk gespecialiseerde bedrijf. Dat verzoek vond plaats op een moment dat de Centrale ISA plannen had om zich duidelijker in de technische automatisering te willen profileren. Penning, de directeur van dit logge apparaat, had na het overlijden van de PRX-D ir. Schramel naar Eindhoven gezogen om de leiding van deze uitbreiding van de ISA-acties op zich te nemen. Het werd vanaf het eerste moment een afdeling met zwaargewichten. Schramel behield zijn functie als directeur en trok ir. Pieter den Hamer aan om een aantal ondersteuningsgerichte groepen als zijn adjunct-directeur te gaan leiden. Die groepen kregen de naam van gespecialiseerde Centers of Competence. Zo ontstonden er een aantal CoC's voor SCI-CARDS, Computervision, PHILIKON (een CAD-systeem voor de mechanische CAD), en een aantal waarvan ik de namen en functies kwijt ben geraakt. Het was de bedoeling van den Hamer om na het gereedkomen van een vernieuwde versie van ARCADE ook daar een CoC voor op te richten. Dat had voorlopig echter geen enkele zin omdat de duur betaalde krachten van CSI nog steeds bezig waren de gebruikersspecificatie op te stellen. In de loop van 1986 had ik diverse gesprekken met deze mensen. Ze wensten echter op geen enkele wijze kennis te nemen van het gebruik van de gereedgekomen delen (invoer, database, koppelingen) van ARCADE. De specificaties mochten vooral niet worden beïnvloed door een in hun ogen minderwaardig systeem.

In het kader van onze CAD-activiteiten had een aantal malen een gesprek plaats met ir. Hubée, die nu de APT-vertegenwoordiger in de CCC was geworden. Tromp werd eveneens voor deze gesprekken uitgenodigd. Hubée diende zich op de hoogte te stellen van onze wensen indien deze van invloed konden zijn op de door de CCC te ontplooiën acties of beleidsvoornemens. Dr. Pannenburg was inmiddels opgevolgd door dr. van Houten, de man die Pannenburg ook als vice-president belast met de research en ontwikkeling binnen Philips was opgevolgd. Ook had ik een gesprek met ir. Hubée waar Tromp niet bij aanwezig was. Dat gesprek vond ook in de tegenwoordigheid van Stark plaats. Een plaatselijke leidinggevende (ik denk marketing) figuur van AT&T had vernomen dat ik was uitgenodigd om tijdens de SEARC-conferentie in Bangkok een inleiding te houden over de technische automatisering. Hij had er bij Stark op aangedrongen mij alle hulp te bieden bij mijn komst naar Thailand. Ir. Hubée voegde daar nog aan toe dat de Thaise AT&T-organisatie het bovendien op prijs stelde mij in een aantal vestigingen te ontvangen en mijn inleiding voor de plaatselijke staf te herhalen. Ik had aangenomen dat zowel Hubée als Stark dit met Bosman, die tijdens dit gesprek op vakantie was, hadden afgestemd. Later bleek weer eens dat dat niet het geval was geweest. Deze situatie leidde uiteindelijk tot grote moeilijkheden met ir. Bosman die aanvankelijk weigerde mijn reisafrekening goed te keuren. Na

veel vijven en zessen gebeurde dat later alsnog maar zorgde, overigens tijdelijk, voor een tamelijk moeilijke situatie.

Van de internationale projecten waarin we voor APT betrokken waren, liep onze deelname aan het CERES-project op een grote teleurstelling uit. Pye Telecom trok zich uit dit project terug en de ontwikkelgroepen binnen APT toonden geen enkele belangstelling. Dat werd wellicht ook veroorzaakt door het feit dat er geen binding meer tussen APT en de Franse PTT bestond. Philips zette haar participatie wel door, maar ik kon enkele goede verdediging bedenken voor onze bijdrage. Die bijdrage had voornamelijk uit mankracht (lees vrouwkracht) bestaan.

Onze medewerking aan het AMICE Consortium ging onverminderd door. Er waren echter een aantal problemen in de voortgang van de specificaties van CIMOSA. De projectleider, Huysentruit, een medewerker van Cap-Gemini had geen greep op de tamelijk chaotische werkwijze van de drie groepen die zich met delen van het systeem bemoeiden. Dat was aanleiding voor Barry Jackson om de handdoek in de ring te gooien. Hij kon, volgens zijn zeggen, in die situatie niet langer als voorzitter van de AMC fungeren en liet de verdere vertegenwoordiging in het AMC aan zijn collega Beadle over. In een bijeenkomst van het AMC in Frankfurt moest een nieuwe voorzitter worden gekozen. Toen zich geen kandidaten meldden, besloot de vergadering tot een vrije keuze over te gaan, dus zonder zich opofferende kandidaten. De twintig aanwezigen gooiden stembriefjes met drie namen in de hoge hoed. Die drie namen vertegenwoordigden de representanten van drie verschillende leden van het AMC en waren elk voorzien van een soort prioriteitsstelling. Na deze stemming bleek ik met een grote voorsprong op de anderen te zijn gekozen. En dat terwijl ik me zo geruisloos mogelijk in de eerder gehouden vergaderingen had gedragen. Schoorvoetend accepteerde ik de benoeming en ging onmiddellijk over de vergadering op dezelfde wijze te leiden als ik dat gewend was met de procedurecommissie te doen. Dat wil zeggen, ik hield een strak tijdschema aan, benoemde kleine werkgroepen indien over bepaalde onderwerpen geen overeenstemming kon worden bereikt, en verdaagde de vergadering op het afgesproken moment. Dat was meestal vijf uur in de namiddag zodat praktisch iedereen eventueel gemaakte reisplannen konden verwezenlijken. Om de projectgroep in goede banen te leiden werd in één van de vergaderingen van het AMC die in Rome, Frankfurt, Brussel en Parijs werden gehouden, Kosanke (medewerker van IBM en voor 100% door IBM aangewezen als projectmedewerker) tot algemeen projectleider benoemd en werd Huysentruit opgedragen als secretaris te fungeren. Bovendien werd onmiddellijk een AMICE Executive Committee (AEC) van drie personen in het leven geroepen. Dit AEC zou maandelijks met de projectleider en andere daarvoor in aanmerking komende medewerkers de voortgang bespreken en eventueel de werkzaamheden van alle en/of afzonderlijke medewerkers beoordelen en aanpassen. Als voorzitter van het AMC zou ik op verzoek van het AEC in bepaalde bijeenkomsten van het AEC participeren. Vanaf dat moment begon het project beter te draaien en tegen het eind van 1986 werd het eerste officiële rapport bij de Uitgeversmaatschappij Springer Verlag gedeponneerd, gedrukt en gedistribueerd. Tijdens de Hannover Messe van dat jaar werd door het AMICE Consortium een bijdrage aan de beurs geleverd waarin we onze inspanningen en een overzicht van het CIMOSA-project demonstreerden. Verschillende medewerkers van de leden van het consortium droegen hier aan bij.

Andere, niet direct aan APT gelieerde activiteiten, betroffen mijn aanwezigheid in april in München en augustus in Dublin bij de voorbereidingen van het IFIP'86 wereldcongres dat aansluitend op de laatste vergadering van de programmacommissie in augustus plaats vond. De

CIM-sessies stonden onder mijn leiding maar waren verre van succesrijk. Verschillende sprekers hadden verstek laten gaan en zo ontstonden er grote gapingen in het programma. Zelfs werd ik gedwongen een bijdrage van een belangrijke uitgenodigde spreker te moeten presenteren. Van die presentatie kwam weinig terecht omdat ik ten eerste te plotseling met dit feit werd geconfronteerd en ten tweede ik grote moeite had de inhoud van die bijdrage te begrijpen. Het was bepaald geen fraaie vertoning en ik was dan ook blij dat ik na afloop van het congres onmiddellijk naar Amsterdam terug kon vliegen. Trouwens, het gehele congres ging gebukt onder dit soort verstoringen. Daar kwam nog bij dat de voorzitter van de programmacommissie iemand als openingsspreker had uitgenodigd die veel te zwak was om het voltallige congres te kunnen boeien. Bij de introductie van deze spreker bleek bovendien dat de opsomming van zijn kwaliteiten grote leugens bevatten. Een congres dat zo snel mogelijk diende te worden vergeten. Mijn deelname aan de SEARC-conferentie in Bangkok verliep tegengesteld. We (Francine vergezelde me op deze reis) werden op het vliegveld door vertegenwoordigers van het congres en door medewerkers van AT&T-Thailand opgewacht en moesten een keuze maken met welke limousine we naar het hotel wensten te worden gebracht. Mijn spreekbeurt vond de dag na aankomst plaats en werd goed ontvangen. Daarna moest ik mijn verhaal nog twee maal voor het gehoor van AT&T medewerkers herhalen in Bangkok en Chang-Rai. De ontvangsten waren allerhartelijkst en ik kon met plezier op deze ervaring terugzien. In Chang-Rai gingen we overigens op grove wijze in de fout. Toen een taxi ons bij het hotel afzette, liepen we over een rode loper naar de ingang van het hotel. We hadden nauwelijks een paar passen op dit fraaie tapijt gemaakt toen drie politiemannen ons er lijfelijk vanaf trokken. Die loper bleek slechts bestemd voor de leden van het koninklijke huis en was zeker niet bedoeld voor onbeduidende stervelingen. We probeerden ons zo goed mogelijk te verontschuldigen, maar toch bleek dat we een levensgrote blunder hadden begaan. Na dit incident was de wijze waarop het personeel ons bediende afstandelijk en koel, iets dat we bij andere hotels in Thailand beslist niet hadden ervaren. De medewerkers van AT&T die ons in dit hotel hadden geboekt, hadden ons eigenlijk op de hoogte moeten stellen van deze buitengewone situatie.

In de loop van 1986 kreeg ik bezoek van een delegatie van de HTS uit Utrecht. Deze HTS had met de regering een overeenkomst gesloten over het verzorgen van CAM-opleidingen. Centraal daarin zou de aanschaf en het werken met een CNC-machine staan. Het hart van deze Computer Numerically Controlled opstelling zou een moderne digitaal bestuurd draaibank vormen. De Overheid had geëist dat het project moest worden begeleid door een commissie waarin ook vertegenwoordigers van het bedrijfsleven zitting hadden. Men vond dat ik daar voor in aanmerking kwam en vanaf dat moment tot aan mijn pensionering heb ik aan de invulling en uitvoering van dit project bij kunnen dragen.

Zo tegen het einde van dit jaar, om precies te zijn op 16 december, vond ARCADE een dramatisch einde. Het bleek dat geen van de participerende (hoofd)industriegroepen dit project nog langer financieel wenste te ondersteunen. MBL en APT kwamen alleen te staan. Hazewindus, de voorzitter van de ARCADE Policy Board, probeerde de zaak nog te redden maar zijn pogingen bleken tevergeefs. De aanvoerder van deze opstandelingen was ir. Piet Stam, die inmiddels druk bezig was een IC-ontwikkelingscentrum in Apeldoorn op te richten. Na zijn argumentatie herinnerde ik hem er aan dat hij als onze PFE-chef ARCADE steeds door dik en dun had gesteund. Men had hem, volgens zijn zeggen, van gedachten doen veranderen. Ik kon niet nalaten daar mijn opmerking "Ik dacht dat je ons geleerd had dat een afspraak een afspraak

was” te ventileren. De man explodeerde van woede. Als Hazewindus hem niet had tegenhouden, had hij mij over de conferentietafel bij de kraag gegrepen. Piet Bögels suste de zaak. Hij drong er bij Hazewindus op aan een oplossing te zoeken voor de problemen die het afbreken van dit project voor APT en MBLÉ betekende. De weerstand bleek echter niet alleen een financiële achtergrond te hebben. Vooral in kringen van de IC-ontwerpers was men sterk tegen ons project gekant. Dit hoewel we ettelijke malen duidelijk hadden gemaakt dat ARCADE niet voor het ontwerpen van IC's bedoeld was. Er was nog iets anders. De inspanningen van CSI in het opstellen van de gebruikerseisen hadden in een zwaarlijvig en praktisch onleesbaar document van ettelijke centimeters dik geresulteerd. Dat document was onhanteerbaar en ondanks een goede verdediging door Eggermont bleek dat men de werkzaamheden van CSI weggegooid geld vond. Hoewel er geen harde besluiten werden genomen, was het zo klaar als een klontje dat vanaf die 16de december alle werkzaamheden aan oud-ARCADE en nieuw-ARCADE werden stopgezet. Ik kwam in Hilversum terug met het vaste voornemen te redden wat er te redden viel. Doekele Dijkstra, die aan nieuw-ARCADE had meegewerkt, werd onmiddellijk aan een implementatie van EDIF, het Electronic Design Interchange Format, gezet met het doel verdere ontwerpen onmiddellijk in deze vorm vast te leggen en op die wijze een verzameling van EDIF-files op te bouwen. Deze EDIF-files konden met behulp van nog te ontwikkelen software weer worden omgezet in bestanden bestemd voor Philpac, SCI-CARDS, PCB-850 en Tekagraph en zo de plaats van de ARCADE-database innemen. Mijn hoop en verwachting was dat we eventueel met hulp van Schramel's Technische ISA in Eindhoven snel de ARCADE-database konden vervangen. Die hulp werd in het jaar daarop inderdaad door Pieter den Hamer toegezegd in een afsluitende vergadering van de ARCADE Policy Board. Een wat vreemde situatie diende zich aan toen bleek dat MBLÉ geen enkele interesse meer in ARCADE of het door mij voorgestelde vervolg toonde niettegenstaande de eerdere enthousiaste omarming van een project dat veel gelijkenis vertoonde met het door Fosseprez, een topfiguur binnen MBLÉ, voorgesteld CASH-systeem. Fosseprez had zich figuurlijk gesproken omgedraaid en was weggewandeld. Mijn enige contact met Guy Marechal bleef zijn aanwezigheid in het AMICE Management Team. Voor wat ARCADE betrof, werd tussen hem en mij nadien nimmer meer een woord verspild.

Vanaf het moment dat Bosman de leiding van de fabricage en de engineering had overgenomen, had hij direct of indirect een aantal stuurgroepen en beleidscommissies in het leven geroepen. Die initiatieven waren in 1986 genomen en zouden in de daaropvolgende jaren worden gecontinueerd. Van al die groepen had ik in een groot aantal zitting. Dat waren de SABI, de CAD/CAM stuurgroep, de ABC, de AAL stuurgroep, de FERA, en de recentelijk opgerichte Robot stuurgroep. Van al deze lichamen speelde ik alleen in de CAD/CAM- en de Robot-stuurgroep een rol van enige betekenis. In alle anderen werd slechts mijn aanwezigheid op prijs gesteld en opende ik slechts mijn mond indien naar mijn mening werd gevraagd of indien er mijns inziens onjuiste gegevens of argumenten de ronde deden. De SABI, een afkorting van Stuurgroep Administratieve en Bestuurlijke Informatie, behandelde allerlei zaken die met de administratieve automatisering en de logistieke activiteiten te maken hadden. Vooral Tromp en Spaan, de latere opvolger van Tromp, zongen en speelden in deze stuurgroep de hoogste noten. De CAD/CAM stuurgroep bestond uit een verzameling van personen die direct met de toepassing van deze technologieën werd geconfronteerd. Dat waren de plantmanagers, de Ale's, de mechanische constructiegroepen, de ontwikkelaars van IC-technieken enz. Ik had Bosman gevraagd deze stuurgroep voor te zitten. Hij deed dat tot op het moment waarop Eckardt die rol van hem

overnam. Over het algemeen werden in deze stuurgroep implementatie- en introductieproblemen besproken. De ABC (Automatie BeleidsCommissie) besprak hoofdzakelijk de aanschaf en het gebruik van de computers en het computernetwerk. In de AAL-stuurgroep werd de introductie en het in bedrijf nemen van alle apparatuur en software die van toepassing was op de automatische assemblagelijnen in de fabriek in Den Haag onder de loupe genomen. Transmissie was hier niet bij betrokken. Eckardt fungeerde als plant manager tevens als trekker van het project en voorzitter van deze stuurgroep. Hij zou daar later een soort efficiëntie-expert, ing. Lex van Haarlem, voor aantrekken. De FERA (Fabricage en Engineering Raad) werd voorgezeten door Bosman. Deze "raad" bestond uit meer dan 15 medewerkers van fabrieken, engineering en diverse staforganen. Ik moet toegeven dat ik me vaak stierlijk zat te vervelen omdat er diverse onderwerpen de revue passeerden waar ik totaal geen weet van had en ook niet erg in was geïnteresseerd. De mogelijkheid om op mijn leeftijd nog in aanmerking te komen voor een leidende functie in algemene zin was inmiddels nihil geworden en ik wenste mijn kennis in voor mij interessante onderwerpen verder uit te diepen en uit te dragen. Wiskunde en operationele research waren daar voorbeelden van. De Robot-stuurgroep was een bedenksel van John Vesmoren en mijzelf. We lieten ons in deze groep bijstaan door de chefs van de werkvoorbereiding in Den Haag en Huizen en onderzochten met hen bepaalde toepassingsgebieden in de fabricage waarin onze aan te schaffen robot een rol kon spelen. Later zouden de resultaten van dit stukje toegepaste research met vertegenwoordigers van de fabricage worden geanalyseerd. Naast al de hiervoor genoemde instanties bestond mijn bijdrage aan de bedrijfsvoering uit een actieve opstelling in de procedurecommissie die boven verwachting goed begon te functioneren. Dat was voornamelijk te danken aan de korte maandelijkse besprekingen die nooit langer dan twee uur duurden en de steun die ik van de secretaris van deze commissie ontving. Allereerst was dat Kosten die min of meer gedwongen werd een groot deel van zijn tijd aan deze functie te besteden en later Ed van Roode die inmiddels bij de standaardisatieafdeling in dienst was getreden.

Buiten de invloedssfeer van APT besteedde ik in mijn vrije tijd aandacht aan het werk van de STCU, de stuurgroep waarvan ik de betekenis van de samenstellende letters ben vergeten maar waarvan ik me levendig alle discussies en activiteiten herinner die uiteindelijk resulteerden in de aanschaf en de opstelling van een CNC-bestuurde draaibank die verder was voorzien van automatische bestuurde transportmiddelen voor het aan- en afvoeren van de werkstukken en de gereedschappen. Ook trad ik in dat jaar toe tot de Raad van Bestuur van I3P, een ingenieursbureau dat onder andere de automatisering van een containerterminal in Europoort verzorgde. Ir. van Tilburg, oud directeur van Philips Nederland en een goede bekende van mij uit de tijd van het oplossen van (weg)verkeersproblemen, fungeerde als voorzitter van deze Raad. Bij de werkzaamheden die betrekking hadden op de uitgave en de redactie van het CAD/CAM Handboek begon ik hoe langer hoe meer de rol van hoofdredacteur te vervullen. Dit werd door de overige leden van de redactiecommissie in dank aanvaard. Daarnaast bleef ik samen met de vertegenwoordigers van het CIAD actief werken aan de voorbereidingen van de geplande Nederlandse CAPE'87 en CAPE'89 manifestaties. Hubée had mijn uitnodiging om CAPE'87 te openen aanvaard en het in maart gehouden congres trok meer dan 350 belangstellenden. Prof. van Spiegel, mijn vroegere hoogleraar in de numerieke analyse, sloot het congres af. Tezamen met Wout Loeve verzorgde ik een samenvatting en nabeschouwing van de meer dan 50 lezingen die in een congresboek werden verzameld en gepubliceerd. Mijn voorzitterschap van het AMICE Consortium en de deelname aan de activiteiten van het AMICE Executive Committee slokte

eveneens een groot deel van mijn vakantiedagen op. De meeste vergaderingen vonden echter in Brussel plaats en ik was er zo langzamerhand in geslaagd de afstand van Hilversum naar Brussel in twee uur af te leggen. Het openen van een belangrijke tunnel in de rondweg van Antwerpen maakte dit mogelijk. Ook mijn ongeregelde en geregelde aanwezigheid bij vergaderingen die door het NNI en de EEG (CEN/CENELEC en ITAEGM) werden georganiseerd, zorgden er voor dat mijn vrije tijd aanmerkelijk werd ingekort. De vrije tijd die ik niet in gezelschap van met Francine door kon brengen, werden besteed aan het schrijven van artikelen en het bestuderen van een methode om de fabricage van prentpanelen in bijvoorbeeld het AAL-concept te bespoedigen. Die studie voerde me hoe langer hoe meer naar een theoretische oplossing waarin ik gebruik maakte van technieken en methodes uit de operationele research. Daarin stond het gebruik van een combinatie van de lineaire en de integer programmering centraal. AT&T in Murray Hill (Bell Labs) had daar grote belangstelling voor. Mijn eigen omgeving in Hilversum absoluut niet! In 1989 werd het artikel door "The Annals of Operations Research" geaccepteerd nadat het door Eckardt, Dogterom (leider van een kleine research groep) en van 't Slot (mentor van alles wat met telecommunicatie te maken had) als onleesbaar (te veel onbegrijpelijke formules) zonder commentaar was geretourneerd. Felicitaties kreeg ik wel weer van medewerkers van AT&T uit Murray Hill en Princeton die me meldden dat ze delen van mijn oplossing met succes hadden toegepast. Nog een persoonlijke noot: in het najaar van 1986 werd mijn huwelijk, dat sinds 1981 feitelijk niet meer bestond, ook wettelijk beëindigd. Mijn ex-echtgenote kreeg onze onbelaste woning met inboedel en één van onze auto's toegewezen, terwijl het appartement in Hilversum mijn eigendom bleef. Het door mijzelf verplichtte bedrag dat ik haar betaalde om in haar levensonderhoud te voorzien, bleef vooralsnog ongewijzigd. Bezwaren tegen de inhoudelijke aspecten van de echtscheidingsakte werden vreemd genoeg aangetekend door de advocate van mijn ex-echtgenote die vond dat de aan haar toegekende eigendommen en alimentatie overgewaardeerd waren.

Ondanks de steeds sterker wordende binding met AT&T raakten we het contact met Philips (gelukkig) nog niet geheel kwijt. Op 8 januari 1987 werd ik bij ir. Kuylman (lid van de Raad van bestuur van Philips en belast met het fabricagebeleid) uitgenodigd voor een gesprek. Hij verzocht mij hem details over CAM en CIM te verschaffen die hij kennelijk voor een belangrijke toespraak nodig had. Tezamen met Hubée, Bax en Moleman werden met de directie van het Natuurkundig Laboratorium mogelijke samenwerkingsverbanden voor technologieën en software die behulpzaam konden zijn bij de realisatie van IC's besproken; met Versmoren stemden we de door APT gesteunde activiteiten met het Centrum voor Fabricage Technologieën (het CFT) in Eindhoven af; en met Bosman reisde ik naar Hengelo om kennis te nemen van hun implementatie en toepassing van het in Hamburg ontwikkelde PHILIKON-systeem voor mechanische ontwerpen.

Op 3 februari vond in Eindhoven de teraardebestelling van ARCADE plaats. Het conflict met Piet Stam kwam niet meer ter sprake. Ir. den Hamer beloofde ons mee te willen werken aan een voor APT acceptabele oplossing. Hij kwam die belofte ruimschoots na. Het beëindigen van het ARCADE-project had nog wel een staartje. De medewerkers van CSI die aan de gebruikersspecificatie van ARCADE hadden gewerkt, wensten nog een laatste onderhoud met mij. Dat werd een tamelijk onplezierige ontmoeting. Eerst werd mij verweten hen tegen te hebben gewerkt, daarna werd ik voor de tweede maal met hun kritiek op mijn ideeën en inspanningen

getrakteerd. Voor wat die tegenwerking betreft kon ik hen vertellen dat ik mij neutraal had opgesteld en alle door hen gewenste informatie en mankracht had geleverd. De kritiek kon ik terzijde schuiven omdat Hazewindus al een uitgebreid verslag had gemaakt van het falen van het project. In dat verslag lag de blaam hoofdzakelijk bij de halfslachtige houding van het Philips Concern ten aanzien van de financiering en de mentale en emotionele ondersteuning van het project. De technische opmerkingen betroffen slechts het feit dat onze inspanning helaas op een veel te vroeg tijdstip was gestart. De architectuur die ons voor ogen stond, zou pas in de negentiger jaren, dus meer dan tien jaar na de start van het project, de nodige internationale aandacht krijgen. Op het moment van dit schrijven (25 oktober 2005) worden die ideeën, verwoord in diverse publicaties gewijd aan PLM (Product Life cycle Management), een aandacht die ARCADE ons inziens in 1980 reeds waard was. Toen Bax mij later dat jaar benaderde met de vraag wat er nu na ARCADE ging gebeuren, kon ik hem verzekeren dat de overgang naar een eigen ARCADE-achtige structuur, gebaseerd op EDIF, reeds in de startblokken stond en binnen twee jaar operationeel zou zijn. Die structuur zou niet alleen gelden voor PCB's maar ook van toepassing kunnen zijn op de informatiestromen en de gegevens die betrekking hadden op de realisatie van IC's. Ik had het gevoel dat hij die verzekering reeds van Ruud Veldhuizen had gekregen, maar het nodig vond dat uit mijn mond te vernemen. Trouwens, alles wat met CAD te maken had, werd op continue basis met Veldhuizen en van Dam besproken. Veldhuizen had mij, om de uitwisseling van informatie zo efficiënt mogelijk te laten verlopen, daartoe uitgenodigd en mij verzocht steeds aanwezig te zijn bij zijn stafbesprekingen in Huizen. Op die wijze bestond er geen enkele barrière in de overdracht van informatie die voor de voortgang van allerlei zaken belangrijk was.

In april maakte ik deel uit van een delegatie die, onder leiding van ir. Bosman, het ontwikkelcentrum van AT&T in Princeton bezocht. Diverse sprekers hielden inleidingen over de CAD-, CAE-, en CAM-systemen die daar en in Murray Hill en Holmdahl waren en werden ontwikkeld. Veel van die softwaregereedschappen zouden een belangrijke aanvulling op onze eigen systemen kunnen vormen. Er werd afgesproken dat men ons op de hoogte zou blijven houden van hun inspanningen en dat dr. Hsu en dr. Schneider van AT&T als directe contactpersonen zouden gaan dienen. Het contact met Hsu en Schneider zou tot aan mijn pensionering in 1992 als een belangrijke schakel tussen de Europese en Amerikaanse vestigingen binnen AT&T blijven fungeren.

Halverwege het jaar werd ik bij Bosman geroepen. Die vertelde mij dat Eckardt zijn taak als chef van de PFE over zou gaan nemen. Hij vroeg mij om een positieve opstelling omdat hij begrepen had dat deze benoeming niet bij iedereen in goede aarde zou vallen. Dat bleek al onmiddellijk toen van Dam ons vertelde dat hij Eckardt onmogelijk als zijn chef kon accepteren. Van Dam vertrok kort na Eckardt's benoeming naar Eindhoven en werd opgevolgd door ir. Jan van Riemsdijk. Ik weet niet hoe Veldhuizen en Versmoren op deze benoeming hebben gereageerd maar ik heb het gevoel dat ze er niet erg gelukkig mee waren. In Den Haag werd Eckardt opgevolgd door ir. Paul Hartong, een bezadigde en rustgevende persoonlijkheid die zijn sporen bij afdelingen zoals de Technische Efficiëntie en Organisatie al ruimschoots had verdiend. Marc Katz raakte ik kwijt maar zijn functie werd ingevuld en overgenomen door Frans Ratelband die Den Haag voor Hilversum inruilde. De CAM-groep werd verder versterkt met Wim Huisman die na veel vijven en zessen zijn betrekking bij de KLM inruilde voor eentje bij ons. De vijven en zessen sloegen op het feit dat Huisman maar geen beslissing wilde of durfde te nemen. Nadat hij

ons had verteld inderdaad bij ons te komen werken, verdween hij en ook zijn echtgenote wist niet waar hij zich schuil hield. Maud Berens en Arno Koperdraat adviseerden mij de man te laten vallen. Ik wilde die stap nog niet nemen. Nadat Huisman weer was opgedoken en mij had verteld dat hij grote moeite had met het nemen van een beslissing, gaf ik hem een laatste kans. Hij greep die en zou een waardevolle aanvulling blijken te zijn voor de werkzaamheden van de CAM-groep die de toepassing van robots bestudeerde. Hij zou daarin zelfs een leidende rol gaan spelen. Tenslotte deed ir. Dick Zoetekouw zijn intrede. Vooralsnog zou hij aan diverse projecten een bijdrage leveren. Omdat Katz het AMICE Consortium diende te verlaten, stelde ik voor Zoetekouw zijn plaats in te laten nemen. In verband met de theoretisch-analytische geaardheid van Zoetekouw's opleiding en wijze van werken, werd overeengekomen dat hij tezamen met de theoreticus dr. Vernandet van de Universiteit van Nancy de semantische proporties van CIMOSA zou onderzoeken.

Halverwege 1987 kreeg ik nogmaals bezoek van de heren Flütsch en Wirth. Ze hadden gehoord dat we contact onderhielden met de UNICAD-mensen in New Jersey en waren kennelijk in een verwarde situatie terecht gekomen. Het door hun bepleitte en uiteindelijk goedgekeurde CAD-systeem bleek inderdaad een zeer vreemde eend in de AT&T-bijt te zijn en ook bleken hun resultaten met het systeem niet datgene op te leveren wat ze er van gedacht hadden. Ik wenste mij niet meer met de zaak te bemoeien. Stark en Liefkens hadden de aanschaf goedgekeurd en ik raadde hen aan mogelijke problemen met Liefkens te gaan bespreken. Liefkens nam me deze raad aan zijn Zwitserse collega niet in dank af, want ze stonden de volgende dag weer op mijn stoep. Ik kon niets voor hen doen want het was volstrekt onduidelijk waar ze op uit waren. Een vreemde situatie die weliswaar getuigde van de grote onzekerheden die er binnen de buitenlandse vestigingen voor wat betreft hun plaats in de organisatie en hun toekomst leefde.

In maart deed Lex van Haarlem zijn intrede. Van Haarlem was oorspronkelijk bij PTI werkzaam geweest en was in 1982 bij een efficiëntiebureau in dienst getreden. Hij werd door Eckardt ingehuurd met de bedoeling de verdere organisatorische opzet van het AAL-project te begeleiden. Van Haarlem die ik in 1981 als een vriendelijke buur had leren kennen (hij bevolkte met zijn joviale en hartelijke echtgenote een flat in hetzelfde gebouw waar ik mijn tenten had opgeslagen) was totaal veranderd. Van die vroegere vriendelijkheid was niets meer over. Ik had het vermoeden dat hem de laatste paar jaren was geleerd dat met een vriendelijke omgang de efficiëntie binnen een bedrijf niet meer "in" is. Van Haarlem was uitermate "combative" (een typisch Amerikaanse uitdrukking) geworden en bijeenkomsten waarin hij een belangrijke rol speelde, werden geheel door hem gedomineerd. Ik weet niet wat dat voor de productiemedewerkers in Den Haag betekende. Wel kwam hij meermalen onze bijeenkomsten binnenstormen met de mededeling dat de AAL door het Haagse personeel werd gesaboteerd. Ik kreeg zelf vaak echt de "pest" in over zijn interrumperende opmerkingen die volgens hem als grapjes bedoeld waren, maar die niettemin de inspanningen van anderen kleinerde. Het werd er allemaal niet beter op toen hij door Eckardt aangespoord, zijn werkgever inruilde voor die van ons. Vooral Frits Klick, onze officieel aangestelde efficiëntie-expert, had het er maar moeilijk mee. Dat werd nog erger toen de Amerikaanse bazen Klick op een zijspoor rangeerden. Daar waar het samenwerken met de individuele mens Eckardt voor velen al de nodige moeilijkheden ging vertonen, werd dat indien men met het koppel Eckardt/van Haarlem te maken kreeg nog moeilijker.

Op praktisch hetzelfde moment werd bekend dat Hubée ons ging verlaten en tot lid van de Raad van Bestuur van Philips was benoemd. Hij zou de verantwoordelijkheden van ir. Kuylman (fabricage) daar over gaan nemen. Behalve Liefkens trad nu ook ir. Ekas, de voormalige chef van de ontwikkeling telefoniesystemen, tot de directie van APT toe. Een andere wijziging betrof het feit dat Stark, de toezichhoudende voogd van AT&T, omstreeks deze tijd werd opgevolgd door Eckel. Het laatste trompetgeschal van Stark vond plaats tijdens een bijeenkomst van de ABC met leden van de directie waaronder Bosman, Liefkens en Ekas. Het was de bedoeling dat we hier bepaalde voorstellen voor de organisatie, het onderhoud, de vervanging, en het gebruik van alle computers (inclusief de grote aantallen reeds geïnstalleerde - lees uitgedeelde - PC's) en het computernetwerk zouden bespreken. Daar kwam absoluut niets van terecht. Stark nam het woord en verreed gedurende een uur lang durende monoloog iedere verwijzing naar computers en netwerken. Hij begon te hameren op het belang van goed werkende fabrieken en hield dat een onzinnig lange tijd vol voor een gezelschap dat met andere ideeën en een andere instelling naar deze bijeenkomst was getogen. De verveling van de aanwezigen werd dermate groot dat men diverse artistieke figuurtjes met de koffie-roerijzertjes in elkaar begon te knutselen. Op een gegeven moment brak mijn ingewikkelde constructie en vlogen de diverse gebroken deeltjes van mijn kunstwerk alle richtingen uit. Stark zat met een uitdrukking van verbazing naar het over de conferentietafel verspreide en geëxplodeerde resultaat van mijn kunstwerk te staren en vervolgde zonder haperen zijn monoloog. De enige opmerking die ik na deze bijeenkomst moest incasseren was een wat bijtend verwijt waarin Bosman zich af vroeg of het nu echt nodig was geweest mijn verveling op die manier te uiten. Het enige wat ik kon doen was hem als antwoord een niets zeggende verontschuldiging aan te bieden. Het zou nog even duren voordat de plannen van de ABC weer ter tafel zouden verschijnen.

Ik kreeg tenslotte in 1987 met een huishoudelijk, educatief en organisatorisch onderwerp te maken. Mevrouw Paul, een kloeke dame van middelbare leeftijd die de cursussen “bedrijfskunde” voor nieuw aangenomen medewerkers organiseerde, had mij gevraagd die cursisten wegwijs te maken in het onderwerp Computer Integrated Manufacturing. Spaan zou het onderwerp logistiek en administratie voor zijn rekening nemen. Ik had besloten mijn verhaal in het kader van CIMOSA te plaatsen. De eerste maal dat ik probeerde de diverse aspecten van CIM en CIMOSA te verduidelijken, werd een absoluut drama. Mijn toehoorders begrepen niets van mijn verhaal en ik begon het idee te krijgen dat ik er zelf ook niets meer van snapte. De tweede maal begreep ik de materie zelf wel, maar zag ik geen kans de met verwondering getooide gezichten van de cursisten in een meer begrijpende plooi te brengen. Mevrouw Paul was daarna zo vriendelijk om mij van deze plicht te ontslaan. Op die twee volslagen mislukte lezingen terugkijkend, blijf ik mij afvragen wat er nu in ‘s-hemelsnaam fout was gegaan. Twee weken na die toch nog steeds tweede rampzalige lezing lichtte ik CIMOSA toe op een gehoor van Nederlandse ingenieurs in Amersfoort. Mijn verhaal ging er in als zoete koek; er werden talloze vragen gesteld en de organisatoren feliciteerden mij met mijn heldere en doorzichtige uitleg van CIMOSA. Ik moest wel tot de conclusie komen dat mijn professionele loopbaan soms vreemde chaotisch aandoende schokken vertoonde. Ik zeg dat zonder daar verdere conclusies aan te verbinden.

Tromp bracht halverwege 1987 een nieuw initiatief vanuit de Centrale Philips ISA met zich mee. Bij ons oude bedrijf was men begonnen het onderwerp “Informatieplanning” aan de man (dus hier de diverse industriegroepen en afdelingen) te brengen. Hij vond dat wij onze afdelingen ook aan een dergelijke planning dienden te onderwerpen. Allereerst zouden we moeten beginnen de

chefs en andere belangrijke medewerkers van de diverse afdelingen beter over de Informatietechnologie en al haar aspecten te informeren. We bespraken één en ander in de ABC en na een uitgebreid contact werd een plan opgesteld dat we in 1988 ten uitvoer zouden brengen. Als onderdeel van de diverse lezingen die wij ten aanzien van dit onderwerp in eerste instantie binnen het bedrijf zouden houden, nam ik de taak op mij om een uitvoerig verhaal over de technische automatisering te schrijven en de inhoud daarvan in een aantal bijeenkomsten toe te lichten. In totaal werden er in de periode 1988-1990 vijf van deze inleidende bijeenkomsten gehouden.

Gedurende de periode dat we in het noodgebouw gevestigd waren, hadden Trudy van Soest en Sylvia van Oost, de secretaresse van Kosten, een kamer gedeeld. Trudy had kans gezien een verlegen assepoester-achtig wezentje om te toveren tot een charmante jongedame gedurende de periode dat die twee hun kamer deelden. Daar kwam nog bij dat Sylvia belangstelling was gaan tonen voor het informatievak en was begonnen cursussen te volgen die haar in staat stelden om behalve het gebruik van de normale functies die een PC te bieden had, ook bestanden en databases te definiëren. Ze had gedurende de zeven jaar dat ze in de afdeling standaardisatie haar werkzaamheden had verricht bovendien alle voetangels en klemmen van alle problemen rondom normen en voorschriften goed leren kennen. Er waren voldoende redenen die ik kon gebruiken om haar status van secretaresse te veranderen in die van normalisatie-assistente. Echter, toen ik deze promotie, die ik in twee stappen door wenste te voeren, bij de afdeling die de functiebeschrijvingen (de afdeling Organisatie en Efficiency) opstelt ter sprake bracht, trof ik een zekere Patty Schmidt op mijn weg die dwars ging liggen. En Patty was niet het type vrouwtje waar je gemakkelijk om of over heen kunt stappen. Er volgden talloze gesprekken die even zo vele malen op complete schermutselingen uitliepen. Ik kon met argumenten niets bereiken, vleien hielp niet, dreigen evenmin, en zelfs de charmes (waar ik tot op dat moment nog onwetend van was) konden geen genade in haar ogen vinden. Sylvia bleef voor haar een secretaresse. Ik gebruikte grof geschut. Ik verplaatste Sylvia naar de CAD/CAM-afdeling en gaf haar opdracht met Bernadet aan een database voor normen, procedures en voorschriften te gaan werken en trok een andere secretaresse voor de afdeling Standaardisatie aan. Dat was inderdaad grof geschut. Eerst werd ik bij Eckardt geroepen, toen bij Bosman. Zelfs Liefkens ging zich er mee bemoeien. Gelukkig had ik onze personeelschef Peter Kleij achter me staan. Die had op zijn beurt weer problemen met van Katwijk, zijn eigen baas over deze affaire. De dwang die op mij werd uitgeoefend om de overplaatsing van Sylvia ongedaan te maken, wist ik te weerstaan. Als een koppige Fries bleef ik me tegen die dwang verzetten. Ik had Sylvia “ja” beloofd en was niet te vermurwen dat in “nee” te veranderen. Na een intensief onderhoud met Bosman kreeg ik hem zo ver dat hij mijn argumenten accepteerde en hij deelde de personeelsafdeling en de chef van Patty Schmidt mee dat ik zijn compromis had geaccepteerd. Dat compromis hield in dat Sylvia als normalisatie-assistente terugkeerde naar de standaardisatiegroep, werd gepromoveerd naar functiegroep 30 en dat de functie van de nieuwe en door mij aangetrokken secretaresse werd bekrachtigd. Het was mijn bedoeling Sylvia het jaar daarop naar functiegroep 35, een functie die overeenkwam met die welke in haar functiebeschrijving was vastgelegd, te doen promoveren. Patty Schmidt heeft me dit alles nimmer vergeven. Dat zou later overduidelijk blijken.

In de herfst verhuisde de CAD/CAM-afdeling naar de tweede verdieping van gebouw BF. Maud kreeg met haar twee assistenten een aantal kamers dicht bij plaats waar de IC-werkstations waren opgesteld. Ik bemachtigde voor mijzelf een fraaie grote kamer, terwijl Trudy van Soest een kamer

deelde met Anneke, de secretaresse van Eckardt. Vanuit die secretaressekamer waren Eckardt en ikzelf direct bereikbaar. Ik zat dus akelig dicht bij het vuur. Gelukkig vormde een gesloten deur een goed werkende barrière tegen te veelvuldige en ongenode bezoeken van mijn nieuwe baas.

Grote veranderingen vonden er in mijn werkzaamheden in **1988** niet plaats. Alle activiteiten waren een continuering van die welke reeds in de jaren daarvoor in gang waren gezet. Het feit dat ik op 20 maart met Francine in het huwelijk trad, zorgde echter voor een doorbraak in mijn persoonlijke omstandigheden. Daarnaast trok Philips zich geheel uit de joint venture met AT&T terug en werden we in augustus omgedoopt in AT&T Network Systems. De CAD/CAM-groep bleek hoe langer hoe beter te draaien en werd met Gerard ten Haaken, Fred Jonkhart, Tom Deckers en Peter Thierry uitgebreid. Frans Weerdesteyn verliet de engineeringafdeling van Velduizen en werd eveneens aan de CAD/CAM-afdeling toegevoegd. Frits van de Pijpekamp stapte over naar de Standaardisatieafdeling. Die werd eveneens versterkt met de komst van Rob Majoor. Frits en Rob werd uitdrukkelijk op het hart gebonden dat hun werkzaamheden uitsluitend uit het analyseren en toepasbaar maken van nationale en internationale standaarden mocht bestaan. Ik was vastbesloten de oneigenlijke activiteiten uit die afdeling te doen verdwijnen. Bij mijn poging Arno Koperdraat in zijn functie te promoveren, stuitte ik op groot verzet van Eckardt en Bosman. Zij hadden niet de indruk dat Arno “functiegroep 8 materiaal” was. Na veel discussies werd besloten Arno uit de strikte sfeer van de CAD-activiteiten te halen en hem via diverse afdelingen te laten rouleren om zo de mogelijkheid te creëren dat hij op meer universele wijze inzetbaar zou kunnen zijn. Tegen het einde van het jaar maakte hij de overstap naar het transmissielaboratorium en nam Maud de plaats van Arno in. Frans Ratelband bleef verantwoordelijk voor de CAM-activiteiten, echter onder de algemene leiding van Maud Berens. Ze werd daarmee de eerste vrouwelijke afdelingschef in een puur technische omgeving binnen het vervolg van Philips' Telecommunicatie Industrie, een feit waar ik met voldoening en plezier op terug kijk. In de loop van 1988 werd, behalve het verschaffen van een directe ondersteuning aan de laboratoria, de engineeringafdelingen en de fabrieken, ruim aandacht besteed aan de ontwikkeling van MTRAP (Manufacturing Testing Reporting and Analysis Program), ADAM (het vervolg van ARCADE en gebaseerd op het EDIF-formaat) en de evaluatie van UNICAD en MPCS (Manufacturing Process Control System). De laatste twee systemen waren in de laboratoria van Bell Labs ontwikkeld en de evaluatie van UNICAD leidde er toe dat besloten werd naast SCI-CARDS ook dit layout-systeem voor PCB's in Hilversum en Huizen te introduceren. Voor de toenemende vraag naar gereedschappen voor de ontwikkeling van IC's en op chips gebaseerde systemen werd een veelvoud aan hulpmiddelen aangekocht, van AT&T overgenomen en zelf ontwikkeld.

In verband met de poging die zou worden ondernomen om in aanmerking te komen voor het ISO9000-kwaliteitscertificaat werd ons door de kwaliteitschef (Bas Jansen), in nauwe samenwerking met de afdeling O&E, opgedragen functiebeschrijvingen van de diverse afdelingen te maken. Ik slaagde er in korte tijd in, niet alleen een beschrijving van de afdelingen CAD/CAM en Standaardisatie op te stellen, maar ook de functies van de daarin aanwezige medewerkers als appendix aan die functiebeschrijving toe te voegen. Met het oog op de mogelijke compositie van de informatieplannen van de afdelingen, ondernam ik eveneens een poging de algemene procedure die Philips had ontwikkeld, aan te passen. Vooral nog bestonden de activiteiten voor het opstellen van die informatieplannen echter voornamelijk uit de opleiding van de diverse

afdelingschefs en hun vervangers in diverse aspecten van de informatietechnologie. Daaronder vielen ook het leren gebruiken en begrijpen van spreadsheets (Lotus123) en woord- en documentverwerkingsprogrammatuur (Wordperfect en SCRIBE). Ik beperkte mijn inleidingen tot een algemene uitleg van de verschillende onderdelen die tezamen onder het hoofd: CAD/CAM konden worden gerubriceerd en nam eveneens een uitleg van SCRIBE voor mijn rekening. Nadat ik de functiebeschrijvingen voor mijn afdelingen bij O&E en de Kwaliteitsafdeling had gedeponneerd, kreeg ik bezoek van Patty Schmidt. Ze had voor die gelegenheid ook haar chef Frits Klick meegebracht. Er deugde volgens haar niets van mijn beschrijving van de afdeling Standaardisatie. Ze viel voornamelijk over het feit dat in mijn beschrijving geen gewag werd gemaakt van de activiteiten die met normalisatie niets te maken hadden. Ik beklemtoonde dat de invoer van gegevens in het logistieke systeem een taak was die niets met de normale werkzaamheden van de Standaardisatieafdeling te maken had en toonde haar de functiebeschrijving van gelijksoortige afdelingen binnen Philips. Ik kon haar niet overtuigen en ze bleef dwars liggen totdat Klick haar tot de orde riep. Hij vroeg zich af wat we dan met die extra activiteiten moesten doen. Mijn suggestie was die daar onder te brengen waar deze thuishoorden namelijk de engineering groepen. Ik beloofde hem mijn reorganisatieplannen weer op te pakken en de afdeling te herstructureren. Daar stak de ondernemingsraad echter weer een stokje voor. Ik diende de ondernemingsraad daarin te betrekken en zo hadden we na maanden weer eens een patstelling op het bord getoverd. Voorlopig veranderde er dus niets. Toen kwam collega Dogterom, die een klein researchgroepje leidde, met een ander probleem. Hij vond dat we de naam van de Standaardisatieafdeling diende te veranderen want zijn groep had meer recht op die naam. Immers de groep Dogterom was actief betrokken in standaarden ten behoeve van de telecommunicatieproducten. Ik stelde voor de twee groepen aan te duiden als Bedrijfsnormalisatie en Productstandaardisatie. Hij voelde daar niets voor en ook hier werd geen oplossing gevonden of bereikt. Ik had meer succes met mijn poging een Europese procedurecommissie van de bij ons bedrijf aangesloten buitenlandse vestigingen in Duitsland, Italië, Engeland, België en Spanje in het leven te roepen. Ik kreeg vertegenwoordigers, meestal afkomstig uit de kwaliteitsafdelingen van die vestigingen, achter mijn voorstel en we kwamen een gemeenschappelijk charter overeen. Onze goedgekeurde procedures en standaarden zouden door de leden van deze internationale groep binnen hun eigen vestigingen worden geëvalueerd, eventueel aangepast en na een aantal iteraties goedgekeurd. Verheugd over dit succes maakte ik een afspraak met mevr. Ingrid Boyd, de (wat later zou blijken ijskoude en arrogante) administratrice van AT&T Network Systems en deel uitmakend van onze Amerikaanse groep van hooggeplaatste voogden. Nadat ik mijn verhaal had afgedraaid, draaide zij de koude douche open. Niets daarvan. Amerika maakte de dienst uit. Ik probeerde haar nog uit te leggen dat de situatie hier sterk verschilde van die in de VS, maar ook dat werd praktisch weggehoond. Ze wees me na tien minuten de deur en ik droop als een weinig geapprecieerd beestje met wat ik nog aan staart over had tussen de benen af. Na hier een nachtje over te hebben geslapen, kwam ik tot de conclusie dat het het beste was me maar niets meer van de top aan te trekken en mijn eigen gang te gaan. De samenwerking tussen de buitenlandse representanten van onze normalisatieactiviteiten bleef dus onaangetast en werkte drie jaar lang uitstekend.

Tijdens de twee bezoeken die ik als AT&T-werknemer aan de Verenigde Staten bracht, werd vooral de overdracht van systemen zoals UNICAD, MPCS en FOCUS (een geïntegreerd systeem voor de werkvoorbereiding en de aansturing van de productielijnen) besproken. Ook maakte ik

kennis met de ontwikkelgroepen die mechanische systemen en structuren ontwikkelden en daarbij gebruik maakten van Unigraphics en nog een aantal kleinere zogenaamde MCAD-systemen. Bij één van deze bezoeken maakte ik ook kennis met Jerry Surette, een op directeursniveau opererende medewerker van AT&T die een tamelijk geïsoleerde concernfunctie bezat. Hij was met name geïnteresseerd in CIMOSA omdat een belangrijke activiteit in zijn pakket van verantwoordelijkheden het onderzoek naar en in CIM-technieken bevatte. Omdat de tijd van onze bijeenkomst te kort was om daar diep op in te gaan, besloot hij naar Hilversum te komen en zich over dit onderwerp in zijn algemeenheid en CIMOSA in het bijzonder voor te laten lichten. Hij meldde zijn komst aan bij Eckardt en kreeg van Anneke te horen dat een ontvangst mijn baas niet zou schikken. Eckardt had kennelijk niet in de gaten dat Surette op een niveau opereerde dat nog boven dat van Bosman en Liefkens lag. Ik nam daarop het initiatief over en sprak telefonisch twee dagen af die in zijn agenda pasten. Ik ontving Surette zo vorstelijk mogelijk en nam hem en twee hem vergezellende medewerkers van AT&T uit voor een tochtje over het IJsselmeer (dat wil zeggen over de dijken naar Enkhuizen) en via Edam en Voldendam weer terug naar Hilversum. Hij liet zich tot in details voorlichten over CIMOSA en verzocht mij al het mogelijke in het werk te stellen de documentatie van ons project ook naar hem te mogen sturen. Dat lukte me later inderdaad maar wel na een drie uur durend gevecht met een paar leden van het Management Committee van AMICE. Vooral de Italianen lagen behoorlijk dwars, maar ik wist het pleit te winnen. Intussen had Surette vergeefse moeite gedaan met Eckardt, Bosman en Liefkens in contact te komen en reisde zonder hen te hebben ontmoet weer naar de VS terug. Een dag na zijn vertrek kwam een woedende Eckardt mijn kamer binnenstormen en verweet mij hem niets van de komst van Surette te hebben verteld. Het bleek dat Surette de weigering om hem te ontmoeten nogal negatief had opgevat en dat aan de Amerikaanse voogdijraad van de nederzetting in Hilversum kenbaar te hebben gemaakt. Ik pareerde de uitbarsting van Eckardt door Anneke te roepen en de agenda en de potentiële afspraken van die dagen nog eens de revue te laten passeren. Anneke vertelde Eckardt onomwonden dat ze zijn weigering nogal bruut had gevonden en Surette zo diplomatiek mogelijk had verteld dat haar baas echt geen tijd had gehad. Dat nam niet weg dat Eckardt vond dat ik hem in zijn hemd had laten staan. Goed dan. Dat krijg je als je je gedwongen voelt je meer als een weerbarstige Fries dan als een Duits takshondje te moeten gedragen. Bij een bezoek van Surette op het jaar daarop heb ik de man zelfs niet meer gezien. Hij werd door de directie opgewacht en ontvangen en uitgebreid gefêteerd. Toen Francine en ik datzelfde jaar Murray Hill bezochten (Francine's moeder werd daar verpleegd) was ik ondanks alles toch weer de gast van Surette die ons op een buitengewoon apart etentje in een omgebouwde restauratiewagon van de Amerikaanse spoorwegen trakteerde en waarmee we in het gezelschap van hem en zijn echtgenote een heel genoeglijke avond hebben doorgebracht. Wat kan ik verder nog te berde brengen: Eckardt was tenminste in zijn relatie tot mij wel een heel moeilijke baas om het naar zijn zin te maken. Vooral zijn eis om iedere uitgaande brief (zelfs die welke in het Frans waren geschreven) moesten letter voor letter worden vertaald en op elke brief had de man commentaar. Een situatie die ik nog nooit eerder in mijn loopbaan had meegemaakt. Deze vorm van supervisie en bevoogding deed mijn haren maar al te vaak recht overeind staan. Zelfs in de zeven jaar dat ik aan de vice-president van Philips rapporteerde had ik iets dergelijks nimmer meegemaakt.

Met de ABC wilde het ook maar niet vlotten. Het zeer rijkelijk uitdelen van PC's aan een ieder die daartoe een verzoek indiende en het constant beknibbelen van de aanschaf van werkstations

voor de technische groeperingen begon me hoe langer hoe meer dwars te zitten. Ik stak mijn bezwaren niet onder stoelen of banken en verweet Tromp een vreemd en weinig doordacht beleid te voeren waarbij wel veel aandacht aan de staffuncties werd geschonken en weinig aan de lijnafdelingen. Men dient niet te vergeten dat die PC's voor Fl. 20.000 op jaarbasis werden gebudgetteerd. Mijn opmerkingen over deze gang van zaken zaten Tromp enorm dwars en wel zodanig dat toen Francine op een receptie kennis met hem maakte en vroeg hoe het met hem ging hij naar mij wees met de opmerking: "Vraag dat maar aan je echtgenoot". Weer eens een voorbeeld van een situatie waarin een zakelijk verschil van mening gemakkelijk in het persoonlijke vlak wordt getrokken. Na die receptie moest ik Francine duidelijk maken dat ik best met Tromp op kon schieten zolang we het onderwerp: "Computer voor Persoonlijk gebruik" maar niet al te persoonlijk gingen maken. Ik geloof dat ze mijn frustraties begreep vooral toen ik haar vertelde dat administrateurs de mooiste tekenfaciliteiten op hun PC's hadden geïnstalleerd en onze constructeurs nog altijd met passer en liniaal moesten werken. Ook stak het me dat onder de ogen van onze ISA-chef POLIS, het concernsysteem voor de logistieke informatie, werd verkracht. Het acroniem POLIS staat voor Philips On Line Informatie Systeem, maar vond slechts bij PTI toepassing. Diverse medewerkers, vooral in Den Haag, namen de stuklijsten uit POLIS over en begonnen die voor eigen gebruik op hun PC's te wijzigen. Inspanningen om deze verkrachtingen ongedaan te maken, stuitten op een muur van onbegrip en onwil. Ik voelde dat de willekeur van het gebruik, de integriteit van de informatie, en de veiligheid van productgegevens op een niet toelaatbare wijze werden geschonden, maar mijn opmerkingen konden zelfs Bosman op dat moment niet overtuigen. Ondanks dat kreeg ik steeds de indruk dat Bosman mijn visies toch wel degelijk (maar wellicht schoorvoetend) deelde maar dat hij moeite had met de nogal rauwe wijze waarop ik mijn argumenten in vergaderingen te berde bracht.

In juni woonde ik een bijeenkomst en technisch colloquium van IFIP's TC5 commissie bij. Dat was nu in de hoedanigheid als Nederlands vertegenwoordiger en afgevaardigde van het Nederlands Genootschap voor Informatica (NGI). Om anders dan per auto in Dresden te komen moest ik met een Oost-Duits vliegtuig van Russische makelij naar Oost-Berlijn vliegen en per trein van Oost-Berlijn naar Dresden reizen. De heenreis verliep zonder problemen. Het was echter wel een lange vlucht want dit toestel mocht het luchtruim van West-Duitsland niet schenden en vloog dus van Schiphol via de Noordzee, Denemarken en de Oostzee naar Oost-Duitsland. Twee dagen later dacht ik redelijk eenvoudig via Oost- en West-Berlijn terug te kunnen keren. Echter, bij de passage van Oost naar West-Berlijn liep het mis. Ik meldde me bij de controlepost om zes uur 's-avonds met de bedoeling om in West-Berlijn te overnachten en de volgende dag terug te vliegen. Oost-Duitse grenswachten controleerden mijn papieren en vertelden me dat in mijn paspoort een stempel van de politie van Dresden ontbrak en ik eigenlijk terug zou moeten reizen naar Dresden om dat stempel op te halen. Maar mijn visum liep die avond om 12 uur af. Pogingen om de politie in Dresden en mijn gastheer, Prof. Kochan, te bereiken faalden en ik werd netjes naar een wachtlokaal gebracht waar me werd meegedeeld dat ik een ongewenste vreemdeling was en de volgende dag contact op mocht nemen met de Nederlandse vertegenwoordiging in òf West- òf Oost-Berlijn. Al mijn pleidooien om me via de U-Bahn naar het Westelijke stadsdeel te laten reizen faalden en zo zat ik hevig gefrustreerd in een klein kamertje opgesloten. Niemand nam de moeite om nog verder contact met me op te nemen. Het was een situatie die me aan mijn tocht naar Sopron in Hongarije deed denken. Ik moet op de meest harde en ongemakkelijke houten bank in slaap zijn gesukkeld en werd om één minuut voor

twalf wakker geschud. Een barse agent kwam met mijn afgestempelde paspoort terug en vertelde me zo snel mogelijk naar de ingang van de ondergrondse treinverbinding te gaan en onmiddellijk de eerste trein naar West-Berlijn te nemen. Dat lukte wonderwel en hoewel het moeilijk was met de conducteur in contact te komen (al het personeel van die U-Bahn bleek nog steeds uit de DDR afkomstig te zijn) kreeg ik het gevoel dat ik na twee haltes in West-Berlijn was. Ik stapte uit, klom de trappen op naar het bovengrondse deel van de stad en stond oog in oog met de “muur”. Gelukkig aan de West-Duitse zijde van deze scheidslijn. Na een half uurtje lopen, kon ik een taxi aanhouden die me naar mijn hotel bracht. Een ritje dat ongelooflijk lang duurde. Na dit avontuurtje was alle lust vergaan nog wat meer van Berlijn te ontdekken en al vroeg meldde ik me op het vliegveld om zo snel mogelijk van deze beklemmende situatie verlost te zijn. Het was een hele opluchting de bekende oriëntatiepunten in de omgeving van Amsterdam bij het aanvliegen van de van het Zuidwesten naar het Noordoosten lopende landingsbaan een paar honderd meter onder me langs te zien scheren. De schok waarmee de wielen de Nederlandse bodem raakten, voelde als een bevrijdende klop op mijn schouders aan. Ik hoopte voorgoed van dergelijke avontuurtjes verschoond te blijven.

Behalve deze bijeenkomst in Dresden, bezocht ik in mijn functie als voorzitter van het AMICE Consortium Engeland, Frankrijk, Spanje, Italië, West Duitsland, Portugal, Zwitserland en natuurlijk Brussel. Het NGI nodigde me uit een lezing in de Jaarbeurs over CIMOSA te houden en ik had nu zoveel kennis van het project opgedaan dat die voordracht zonder moeilijkheden verliep. Ik zag bovendien kans de moeilijkste vragen te beantwoorden of die zo diplomatiek mogelijk te omzeilen. Prof. Kuo nodigde mij en mijn echtgenote daarna uit een paar dagen in de priori van de Universiteit van Strathclyde te komen logeren om adviezen te geven over het educatieve project dat hij leidde. Dat bezoek aan Schotland en de gastvrijheid van die Universiteit in een kasteeltje aan Loch Lomond was onvergetelijk. De stilte was ‘s-nachts zo intens, dat we er niet van konden slapen. Het absolute ontbreken van elk mogelijk geluid was me onbekend en ondanks deze vorm van nachtrust, bleken we voldoende te zijn uitgerust om royaal van de technische besprekingen (waarin ik ondergedompeld werd) en de toeristische tochtjes (die Francine met een paar vrouwen van Schotse en Ierse afkomst maakte) te kunnen genieten.

Binnen de beslommeringen van de normale werkzaamheden waren er nog een paar memorabele herinneringen die best onder het hoofdstuk “genieten” kunnen worden genoemd. Dat was in de eerste plaats het middagje schaatsen met Ruud Veldhuizen op de Ankeveense plassen. In plaats van een werkbespreking te houden, besloten we onze activiteiten naar het ijs te verleggen. Op een vrieskoude zonnige namiddag wisselden we de lichamelijke inspanning af met het bewonderen van een prachtig stukje natuur. Loes Veldhuizen had er wel een beetje moeite mee. Kennelijk was Ruud niet zo gemakkelijk te vermurwen met zijn echtgenote een dergelijke middag in daarvoor in aanmerking komende winkels door te brengen en zo fungeerde ik een beetje als de grote verleider. En evenals dat het geval was in voorgaande jaren was er het uitje met de FERA. Deze keer was het een dagje uit naar Doetinchem, gevolgd door een bezoek aan een kasteeltje aan de Rijn en een goed verzorgd etentje. Bij voorgaande gelegenheden bestreek zo’n FERA-bijeenkomst zelfs twee complete dagen. Het hoogtepunt van de jaren daarvoor waren bezoeken aan Zuid Limburg en de kolenmijnen van de Belgische Borinage en een bezoek aan Frankrijk. Dat Franse uitje culmineerde in een demonstratie van de geautomatiseerde Philips fabrieken in Rambouillet en het dwalen door de tuinen van Monet in Giverny. Ik had zelf voor de eerste keer een dagje uit voor de CAD/CAM afdeling en de daaraan gekoppelde functionele groepen

georganiseerd. Een werkbezoek aan het Centrum voor de Fabricage Technieken (het CFT) van Philips in Eindhoven (compleet met bus en afdelingsliederen) werd opgesierd met een warme hap in de kantine van ons oude Philips Laboratorium in de Kastanjelaan waar het CFT op dat moment gevestigd was. In de daaropvolgende jaren sleepte ik hetzelfde, inmiddels tot 35 mannen en vrouwen uitgegroeide, gezelschap mee naar de laboratoria van het Nederlands Lucht- en Ruimtevaart Laboratorium in de Noord-Oostpolder en het Fraunhofer Instituut van de Technische Universiteit in Aken. Het behoeft geen verdere toelichting dat al deze buitengewone activiteiten op hoge prijs werden gesteld en zeker bijdroegen aan de bijna volmaakte opstelling en werklust van alle betrokkenen.

Die opstelling en werklust kregen een persoonlijke domper door de vervanging van voorzitter Eckel van de voordijraad van AT&T door een zekere mijnheer Heck. Heck had de vestiging van de transmissie activiteiten in Merrimack Valley in de VS geleid. Zijn mare van “harde leider” was hem al vooruitgesnel. Klein van postuur, een agressie uitstralende lichaamshouding (body language is echter een woord dat het veel beter tot uitdrukking brengt), en overtuigd van zijn eigen inzichten en handelingen, sprak de man hen die zich minder tot dit soort semi-dictatoriale figuren laten inspireren niet zo erg aan. Kort na zijn verschijning in het Gooi verzamelde hij alle vakgroep 8 medewerkers en directeur Liefkens voor het uitspreken van een soort “Jaarrede”. Hij memoreerde daarin vooral de mogelijkheden onze apparatuur in Rusland te kunnen slijten en vergeleek daarbij de successen van Mac Donald’s vreetpaleizen. Toen ik hem interrumpeerde en hem vroeg of dit nu eigenlijk wel de beste vergelijking was, werd de man zichtbaar kwaad want zijn adertjes boven zijn ogen begonnen op te zwellen. Ik begreep onmiddellijk dat er van onze kant geen opmerkingen werden verwacht en zeker geen kritiek. Hij zag kans zijn woede meester te blijven maar ik hoorde hem Liefkens toebijten: “Who is that guy? Make a note of it”. Ik ben er van overtuigd dat Liefkens er inderdaad een notitie van heeft gemaakt, maar die daarna netjes in het permanente archief van zijn prullenbak heeft gedeponereerd.

Mijn activiteiten ondergingen ook in **1989** geen grote veranderingen. Ik bleef betrokken bij de regelmatig gehouden en vaak weinig opleverende vergaderingen van de budgetcommissie, de PFE-staf, de FERA, de CAD/CAM stuurgroep, de SABI, de Robot stuurgroep (die uit Versmoren, Lubbers van de fabriek in Den Haag en mijzelf bestond), de ABC (die stervende was), de procedure commissie (waarin ik nog steeds als voorzitter fungeerde) en een nieuw opgerichte 5ESS/PRX ondersteuningsgroep. Van deze laatste instelling ben ik het doel en het belang helaas compleet vergeten; dat geldt zeker voor mijn bijdrage aan deze groep. Buiten het directe bedrijfsverband continueerde ik tot aan het einde van 1991 en dus vier maanden voor mijn pensionering mijn activiteiten in IFIP’s commissie TC5 (Computers in Technology), het NNI, de ISO, en het ITAEGM (allen standaardisatiecommissies en werkgroepen), de wetenschappelijke subcommissie van het NLR, het AMICE Consortium (waarin ik tot twee maal toe unaniem tot voorzitter werd herkozen), het CAM-project van de Technische Hogeschool Utrecht (STCU), de programmacommissie van CAPE Nederland, en de redactieraad van het CAD/CAM-Handboek. In dat jaar werd besloten de bijdragen aan het eerste deel van dit handboek te beëindigen en een tweede deel te starten. Tot aan de beëindiging van dit handboek in 1998 zou ik als voorzitter van de redactie blijven fungeren en 70% van het vullen van dit handboek voor mijn rekening nemen. In het eerste kwartaal werd met Eggermont (COB) en den Hamer (ISA) enerzijds en Plokker en mijzelf anderzijds een overeenkomst gesloten over de voortzetting van onze bijdrage aan de

PHILPAC-ondersteuning en de ontwikkeling van een nieuw circuit-analyseprogramma (PANACEA). Die ontwikkeling werd deze maal voor het overgrote deel door het Natuurkundig Laboratorium van Philips uitgevoerd en gedragen. De ISA speelde slechts een distribuerende en implementerende rol. Ik ondernam verder pogingen om het structurele analyseprogramma ANSYS aan te schaffen, maar van de zijde van onze mechanische ontwerpgroepen bestond te weinig animo om daarin financieel bij te dragen. Dat was niet het geval met de hernieuwde pogingen om een mechanisch CAD-systeem in Huizen te introduceren. Een medewerker van Ruud Veldhuizen, Henk de Lange, ondernam daartoe een aantal pogingen. Zijn activiteiten hadden daarbij vooral betrekking op de evaluatie van beschikbare systemen (waaronder PHILIKON van het Duitse Philips laboratorium) en het aandragen van informatie die de efficiency-expert nodig had om aan te kunnen tonen dat de invoering van een dergelijk systeem (op termijn) zichzelf terug zou betalen. Dat laatste bleek onmogelijk. Hoe we ook probeerden goocheltrucjes met de cijfers uit te halen, we zagen geen kans een positief financieel plaatje uit de hoge hoed te toveren. Het feit dat de efficiency-guru's ons niet toestonden de kwalitatief grotere waarde van de werktuigbouwkundige tekeningen in rekening te brengen, leidde even zo vele malen tot een negatief resultaat. En Bosman liet zich, als voorzitter van de budgetcommissie, niet overtuigen ondanks mijn vaak zeer emotionele pleidooien.

We hadden meer succes met de introductie van UNICAD. Een bezoek van Steve Pardee, de manager van de ontwikkelgroep van dit ARCADE-achtige systeem dat was voorzien van een goed gedefinieerde database en twee bezoeken van mijzelf in april en november aan de Verenigde Staten hadden tot resultaat dat met de inkoopafdeling onderhandelingen werden gestart over de prijs die wij moesten betalen dit systeem in Hilversum te mogen installeren. Die onderhandelingen werden bemoeilijkt door het feit dat de groep Pardee gedwongen werd met commercieel beschikbare systemen zoals SCI-CARDS en Computergraphics te moeten concurreren en dus UNICAD bij de diverse ontwikkelgroepen van AT&T tegen betaling te kunnen blijven implementeren en ondersteunen.

Het was de bedoeling dat de stichting CAPE Nederland in mei een derde puur Nederlands CAPE-congres zou houden. De leden van de stichting hadden mij gevraagd een openingsrede te houden en ik bood mijn product, getiteld: "Nederland - Quo Vadis?" in maart aan Eckardt ter beoordeling aan. Ik zou deze rede immers als medewerker van AT&T Network Systems ten gehore brengen en was dus verplicht daar toestemming voor te vragen en te krijgen. Ik kreeg het stuk, waarin ik de achterstand van Nederland in de ontwikkelingen en de toepassingen van de informatietechnologie opsomde, terug met de opmerking dat het veel te negatief was en dat ik er een positief verhaal van moest maken. De inhoud van mijn verhaal stoelde echter op diverse Nederlandse bronnen (onder andere van Shell, IBM, Stork, Fokker, de Overheid enz.) Het was volgens mij en de overige leden van de programmacommissie buitengewoon moeilijk om een ernstig probleem met een lachend gezicht de wereld in te sturen. Ik wachtte een week en deponeerde het stuk, na vervanging van twee woorden door hun semantische synoniemen, weer op het bureau van mijn chef. Die kwam me aan het eind van de dag opzoeken met een opgetogen gezicht en met het compliment: "Zie je wel dat je er best een positieve draai aan kunt geven?" Niet dat ik verbaasd was dat hij zo gemakkelijk in deze vaak toegepaste val liep, het deed me wel pijn dat dit de man was die ook aan mijn activiteiten leiding dacht te moeten en te kunnen geven. Een lek naar de media zorgde er voor dat ik werd gevraagd om drie weken voor het congres een persconferentie te geven. Ik lichtte de hoofdzaken van mijn rede toe en beantwoordde talloze

vragen. De volgende dag werden die hoofdzaken breed in een groot aantal dagbladen uitgemeten. Wat mij verbaasde, was het ontbreken van enige vorm van kritiek. Mijn verhaal werd als een onweerlegbaar gegeven, dus als een fait accompli door de Nederlandse pers en mijn technisch geschoolde en georiënteerde collega's in Nederland overgenomen en geaccepteerd. Eckardt, noch de andere medewerkers van AT&T Network Systems heb ik ooit opmerkingen over deze kleine storm horen uiten. Wat buitengewoon plezierig was dat Doekele Dijkstra zijn verhaal over ADAM, de op het EDIF formaat gebaseerde opvolger van ARCADE, op duidelijke wijze wist te vertolken en een groot aantal vragen wist te beantwoorden. We hadden ons dus, ondanks onze Amerikaanse smet, netjes en goed in de technische samenleving van ons land gepositioneerd. Het is alleen jammer dat de bedrijfsleiding daar over het algemeen zo weinig waardering voor had of althans een dergelijke waardering nimmer uitsprak.

Zonder me al te zeer druk te maken over de gevolgen van een hernieuwde poging de standaardisatieafdeling nieuw leven in te blazen, nam ik contact op met Jan van Riemsdijk, de Ale van de engineering groep van de openbare telefoniesystemen. Aangezien twee medewerkers van de standaardisatieafdeling, van Toorn en Brouwer, constant bezig waren de stuklijstgegevens voor deze engineering groep in POLIS te laden, leek het me logisch deze twee mensen over te hevelen naar die bewuste engineering groep. Van Riemsdijk ging akkoord en toen kort daarop Floris van Os, een medewerker van standaardisatie die allerlei kleine en onbeduidende karweitjes uitvoerde, met zijn nieuw verworven echtgenote naar de VS emigreerde, zag ik eindelijk kans de standaardisatieafdeling aan hun eigenlijke en in de beschrijving van die afdeling vastgelegde activiteiten te laten werken. Met een paar nieuw aangetrokken krachten, Jaap Speksnijder en Jaap Raymakers, was de ploeg met verder Ed van Roode, Sylvia van Oost en Frits van de Pijpekamp, die nu onder de dagelijkse leiding van Piet Kosten stond, compleet. Ik had zelf de algemene leiding van alle standaardisatieactiviteiten op me genomen. Toen al deze veranderingen bekend werden, begon de ondernemingsraad zich weer te roeren. Ik had zonder hun bijdrage of goedkeuring een reorganisatie doorgedreven en werd prompt op hun matje en dat van Eckardt geroepen. Ik kon de kritieken weerleggen door hun de officieel en door Bas Jansen en Frits Klick (resp. Kwaliteitsbeheersing en Organisatie en Efficiency) goedgekeurde afdelingsbeschrijving te tonen. Daarin was slechts sprake van het opstellen van procedures en het vertalen en aanpassen van nationale en internationale normen naar onze bedrijfsvoering. Het vullen van POLIS kwam hier niet in voor. Ook niet de specifieke activiteiten van Floris van Os, die als een soort PR-man voor Amerikaanse gasten fungeerde. Zonder veel kwaad bloed aan beide zijden van deze intensieve discussies te hebben gezet, werd deze periode afgesloten. Zo tegen het einde van mijn loopbaan had ik in ieder geval twee goed beschreven en uitstekende draaiende afdelingen onder mijn hoede die voldeden aan alle kwaliteitseisen neergelegd in de ISO9000 standaard. Die afdelingen hadden daarnaast beide directe functionele contacten met andere Nederlandse en buitenlandse afdelingen zoals de werkvoorbereiding in Den Haag en Huizen, de ondersteuning van de CAD-activiteiten in de engineering groepen en het goedkeuren van procedures in Engeland, België, Duitsland, Zwitserland, Italië en Spanje. Er bleef bij dit alles nog één twistpunt bestaan. Ir. Engel, de leider van de IC-ontwikkelingen, drong er op aan de drie CAD-medewerkers die systemen voor deze activiteiten implementeerden, aanpasten, vernieuwden en daar ondersteuning in gaven, aan zijn ontwikkelgroep toe te voegen. Ik had daar grote bezwaren tegen en zag kans deze machtsgreep tot aan mijn pensionering te voorkomen. Het nadeel van dit conflict was echter wel dat het contact met Engel daarna erg stroef ging verlopen.

Op 21 maart vierde het oudste lid van de CAD-groep zijn 25-jarig jubileum. Martin Carbo was zonder meer één van de meest kundige en plezierigste leden van dit bonte gezelschap en we hebben hem en zijn gezin dan ook bij hem thuis in Utrecht uitgebreid gehuldigd. Hoe pijnlijk dat deze toch nog jeugdige medewerker jaren voor zijn officiële pensionering bij AT&T Network Systems dat toen reeds was omgedoopt in Lucent Technologies, door een hartaanval werd getroffen. Dat verlies kwam ook bij mij, op grote afstand van al mijn oud-collega's verwijderd, erg hard aan vooral omdat hij me meer als een vriend dan als een chef beschouwde.

Dat er weer de nodige organisatorische veranderingen op komst waren, kon ik afleiden uit het feit dat in de loop van het jaar Eckardt zo ongeveer iedere week met mij overleg wenste te voeren. Ik ben er tijdens de vele gesprekken met hem echter nooit achter gekomen of dat nu een bepaalde (wellicht Duitse?) vorm van controle was, of dat hij zich in wenste te werken op zijn toekomstige taak. De geruchten dat de engineering groepen onder de leiding van de chefs van de twee laboratoria zouden gaan vallen, werden steeds sterker. Eckardt zou dan alle IT-activiteiten onder zijn hoede krijgen terwijl de groepen waar John Versmoren de leiding over had, onder Bosman zouden blijven ressorteren. Er kwam in de loop van het jaar wat meer duidelijkheid in deze plannen en met ingang van 1990 zou een dergelijke reorganisatie inderdaad plaats vinden. Dat betekende dat Hiemstra, Tromp (met in zijn kielzog Lobbezoo) en ikzelf in een hoofdafdeling Informatie Technologie zouden worden ondergebracht. Eckardt kreeg de titel van Director IT, terwijl Hiemstra, Tromp en ik ons met de fraaie titel IT Director mochten sieren. Om ons wat meer vertrouwd te maken met de softwarecultuur van AT&T volgden deze nieuwbakken IT Directors met hun afdelingschefs een UNIX cursus. Ik betrok daarin ook een aantal medewerkers van de standaardisatieafdeling want vreemd genoeg zou de eindverantwoordelijkheid van die afdeling op mijn schouders blijven rusten.

Een interessante interruptie vormde het bezoek van een Indonesische delegatie aan ons bedrijf. Ik werd gevraagd deze groep een dag te onderhouden over onze CAD/CAM-activiteiten en begon een dikke week voordat deze introductie plaats zou gaan vinden mijn vastgeroeste kennis van de Bahasa Indonesia (de hoog-Indonesische taal) weer wat bij te spijkeren. Gelukkig spraken alle leden van deze delegatie goed Engels en zelfs de Nederlandse taal bleek bij een aantal nog redelijk hanteerbaar. De ontmoeting met hen verliep plezierig en ik slaagde er in met mijn nu wel erg gebrekkige Maleis een goede indruk op hen te maken. Onze inspanningen om een deel van de Indonesische telecommunicatiemarkt te veroveren, bleek met deze excursie redelijk succesrijk te zijn geweest.

Mijn betrokkenheid bij de ontwikkeling van CIMOSA bleef mijn voortdurende aandacht vragen. Ik hield april, juni en november een aantal lezingen over de constructie en het doel van deze architectuur in respectievelijk Genua, Aken en Galway. Ondanks het feit dat ik de voorzittershamer van het consortium graag aan iemand anders over wilde dragen, bleef het moeilijk daar kandidaten voor te vinden. De leden van het consortium, inmiddels uitgebreid met het computerbedrijf DEC, Volkswagen, het NLR en de Technische Universiteit van St Gallen in Zwitserland, schikten zich heel genoeglijk in de aansturing van de vergaderingen die dit gezelschap aan personele bezetting, budgetterigen en voortgang van het project besteedde.

Tegen het einde van dit jaar kwam ik in conflict met onze personeelsdienst. Maud had mij gevraagd te informeren of het mogelijk was haar werkzaamheden terug te brengen van vijf dagen naar vier dagen per week. Haar echtgenoot ondernam eenzelfde poging bij zijn werkgever en op die manier zouden de twee echtelieden in staat zijn twee extra ouderdagen aan Kim, hun dochter,

te kunnen spenderen. Ik stemde met haar voorstel in en maakte een afspraak met van Katwijk en Peter Kley, respectievelijk de chef van de personeelsdienst en de man belast met de personele affaires van mijn afdelingen. Peter was voor en van Katwijk tegen. Hij durfde zelfs de opmerking te maken dat ons bedrijf dergelijke regelingen die gunstig waren voor het vrouwelijke deel van ons personeelsbestand, per definitie van de hand wees. Dat Philips daar wel uitzonderingen voor wist te creëren, deerde hem niet. Wij waren geen Philips bedrijf meer en hadden niets meer met hun regelingen te maken. Ik zou die opmerking goed onthouden. Een poging om dat zwart op wit van hem te krijgen, lukte niet. Mijn volgende stap bestond uit een gesprek met Eckardt. Dat leverde niets op. Daarna trok ik naar Bosman. Die had wel begrip voor een dergelijke regeling. Toen ik hem daarop verzocht contact met van Katwijk op te nemen, deed hij dat onmiddellijk. De man toonde een goed kloppend sociaal hart te bezitten. Na wat tegenspartelingen van van Katwijk, lukte het Bosman de regeling van de vierdaagse werkweek voor Maud uit het vuur te slepen. Toen ik twee jaar later eenzelfde poging ondernam voor de inmiddels gehuwde en zwangere Sylvia van Oost (na haar huwelijk Sylvia van Rijn) botste ik op dezelfde onwil. Helaas was Bosman op dat moment al vroegtijdig met pensioen gegaan en was er geen enkel directielid bereid de plaats en het sociale hart van Bosman in te vullen. Eckardt niet, Ekas niet, Liefkens niet, en bij Heck behoefde je al helemaal niet met een dergelijk voorstel aan te komen. Erg vrouwvriendelijk was de werkomgeving bij dit veramerikaanste bedrijf bepaald niet.

Mijn bemoeienissen met I3P namen dat en de volgende jaren een dramatische wending. De eigenaar van dit bedrijf, ir. Jan Amkreutz, had na het binnenslepen van een grote order en de realisatie daarvan een jaar eerder een groot feest georganiseerd. Daar was van Agt, onze voormalige minister-president en op dat moment gouverneur van Noord-Brabant, een eregast. Met Piet van Tilburg vormde ik de Raad van Bestuur van dit bedrijf. Het succes van I3P was te danken aan de software die voor het containerbedrijf ECT was ontwikkeld en met succes het afhandelen, de opslag en het transport van containers regelde. Amkreutz had daarna twee dependances in het Verre Oosten gesticht en liet het management van I3P in Maarheeze aan een drietal mensen over. Achter de rug van de eigenaar probeerden deze drie (een broer van Jan Amkreutz, ir. en later prof. Wagter en ir. Leclercq) I3P te verkopen aan een belangstellende firma. Van Tilburg en ik zagen kans Jan Amkreutz daarvan op de hoogte te stellen en deze machtsovername kon worden voorkomen. Het drietal werd ontslagen en opgevolgd door een interim-manager die later bleek meer interesse te hebben in een aantal nevenfuncties dan aan het draaiende houden van het bedrijf in Nederland. Toen ging Amkreutz zelf ook in de fout. ECT was van mening dat de door I3P ontwikkelde software gemeenschappelijk eigendom van I3P en ECT was en toen Amkreutz die software in Hong-Kong installeerde, eiste ECT (volgens mij terecht) een deel van de opbrengst op. Amkreutz hield vol dat de software het onvervreembare eigendom van I3P was. Van Tilburg steunde hem en ik hield er een andere opinie op na. Al deze problemen leidden al spoedig tot een onoverzichtelijke legale chaos, waarna Amkreutz de benen nam, zich met zijn gezin in de Verenigde Staten vestigde en onderhands I3P aan Infotech, een softwarebedrijf in Nijmegen, verkocht. De eigenaar van Infotech vroeg mij als adviseur aan te blijven, maar na al deze verwickelingen had ik daar weinig behoefte aan. Intussen was ir. van Eynthoven, één van de meer loyale medewerkers van I3P, een bedrijfje in Eindhoven begonnen dat al spoedig door een Amerikaans bedrijf, General Logistics Incorporated (GLI), werd opgeslokt. Tot aan mijn pensionering heb ik van Eynthoven met raad en daad bijgestaan en nadat ook GLI failliet was gegaan, zijn de contacten met deze pioniers verwaterd. Hoewel Amkreutz

mij steeds ten opzichte van anderen als zijn grote vriend betitelde, heeft hij die relatie daarna nooit enige inhoud gegeven. Ik ben bang dat ik in dit geval voor de charmes van een Bourgondische Limburger ben bezweken en ben blij zonder kleerscheuren dit avontuur achter mij te hebben kunnen laten.

5.2 Information Technology Director/Standardization Officer

AT&T Network Systems was in 1989 sponsor geworden van het Nederlands Danstheater in Den Haag. Om die stap extra te accentueren werd de nieuwjaarsreceptie van het jaar **1990** gedurende een voorstelling van deze uitermate boeiende en wereldbekende dansgroep gehouden. Aan de opvoering ging het schenken van de nieuwjaarsborrel vooraf, terwijl na afloop van de adembenemende prestaties van dansers en solisten diverse min of meer hooggeplaatste functionarissen van ons bedrijf een toespraak hielden. De toespraken van Liefkens en Heck waren droog en oninteressant maar de vertegenwoordiger van de Engelse tak van de onderneming nam geen blad voor de mond. Niet dat hij het Amerikaanse bewind direct hekelde, maar hij gaf toch te kennen dat de Amerikanen in ons gezelschap er goed aan zouden doen zich wat aan de Europese gewoonten en werkwijzen aan te passen in plaats van omgekeerd. Hij kreeg een dankbaar en enthousiast applaus dat beslist niet onderdeed voor applaus dat daarvòòr het Danstheater had gegolden.

Op 9 februari belegde Eckardt, nu in zijn nieuwe functie als Director IT met de titel van adjunct-directeur, een vergadering in Loosdrecht. Hiervoor waren Tromp, Hiemstra, Lobbezoo, van Haarlem en ikzelf uitgenodigd. De bijeenkomst was bedoeld een brainstorming sessie te zijn ten aanzien van de toekomst en organisatie van zijn IT-afdeling(en). Veel werd er niet bereikt. Van Haarlem zag kans om bij elke gelegenheid nietszeggende opmerkingen af te vuren die dan steeds heftige discussies uitlokten waar we geen van allen een goede conclusie aan konden verbinden. Wel werd duidelijk dat op termijn de IT-afdeling zou worden opgesplitst in een onderafdeling die de apparatuur en de netwerken voor haar rekening zou nemen en een onderafdeling belast met de toepassingen van deze technologie. Het grote strijdpunt werd in hoeverre de ISA (restant van het Philips verleden) zou blijven bestaan en zo ja, in welke vorm?

De maanden maart en april stonden bol van diverse activiteiten. Als mede-organisator van de Franse MICAD-conferenties werd ik uitgenodigd om in maart deel te nemen aan een groot aantal discussieforums en presenteerde een aantal verhalen die allen betrekking hadden op de toekomst van de grafische apparatuur en haar toepassingen en de rol die databases in technische applicaties zouden gaan spelen. In dezelfde maand leidde ik een CIM-workshop in Brussel en sprak een paar onbenullige woorden bij het afscheid van Piet Kosten, de weinig indrukwekkende chef van de standaardisatieafdeling. In feite nam ik daarna de directe aansturing van de resterende medewerkers van deze afdeling over. Ed van Roode werd secretaris van de Procedure Commissie, een rol die hij op voortreffelijke wijze in ging vullen. Frits van de Pijpekamp had afdelingschef kunnen worden, maar zijn ongelijke strijd tegen een slepende kankeraandoening in zijn maag, was er de oorzaak van dat hij zijn taak als normalisator slechts gedeeltelijk uit kon voeren en we met zijn allen poogden hem de laatste jaren van die strijd zo comfortabel mogelijk te maken. Een belangrijk moment was ook de officiële overdracht van de robot aan de fabriek in Den Haag. Daar had men een keuze gemaakt uit de drie toepassingen die eerder door die fabriek waren voorgesteld. Die overdracht betekende tevens het einde van de (overigens beperkte)

robotinspanningen van de CAM-groep en de medewerkers aan dit project werden aan andere projecten toegevoegd, vonden andere functies in het bedrijf of, zoals het geval was met Marco Mulder, bouwden een carrière bij een ander bedrijf op.

Met een bepaalde ontwikkeling hadden we een groot succes. Die stamde uit de periode waarin ik onder andere programma's maakte die bij de controle van de informatiedragers (zoals ponsbanden of magnetische tapes) voor elektronisch bestuurd gereedschapswerktuigen konden worden gebruikt. Om een zekere garantie te hebben dat deze informatiedragers correct waren en buiten de verspanende apparatuur om konden worden gecontroleerd, had ik een programma ontwikkeld dat de informatie van de banen en posities die in een bepaalde codering in deze informatiedragers voor de verspanende gereedschappen (frezen, beitels, boren enz.) van een digitaal bestuurd verspaningsmachine was vastgelegd, op numeriek bestuurd tekentafels zichtbaar maakte. Datzelfde proces werd nu in de CAM-groep door Peter 't Jong toegepast om de gegevens van de informatiedragers voor de plaatsingsmachines van componenten om te zetten in een tekening die de juiste plaats van de componenten op een prentpaneel via een plotter of digitale tekentafel zichtbaar maakte. Deze programmatuur stelden we van onze zijde beschikbaar aan de fabrieken van AT&T in de VS. Het werd een groot succes en verstevigde ons contact met diverse fabrieken en medewerkers in de Verenigde Staten. Het was een fraai voorbeeld van de wijze waarop ervaringen in een bepaalde discipline (hier de werktuigbouw) in een andere (de elektronica) met succes konden worden toegepast.

Een bezoek aan de Verenigde Staten werd gecombineerd met het bijwonen van een conferentie georganiseerd door Bell Labs, waarin diverse aspecten van de technische automatisering werden besproken. Maud vergezelde mij (en Francine) bij die gelegenheid. Wij bezochten tijdens onze aanwezigheid in de VS eveneens de transmissiefabriek van AT&T in Merrimack Valley. Jerry Surette nodigde Francine en mij voor de tweede maal uit voor een dineetje. Het werd een avond waarbij Francine en Surette's echtgenote weer veel herinneringen op konden halen omdat ze beide in deze omgeving naar school waren gegaan en waren opgegroeid en ik de gelegenheid had met Surette diverse aspecten van CIMOSA met hem door te nemen. Dit was de enige en laatste gelegenheid waarin we Surette zonder interventies van de hogere leiding van AT&T Network System in Nederland konden ontmoeten. Bij latere bezoeken van Surette aan ons land werd ik ver van hem gehouden. Het bleef bij een vluchtig "hallo" als ik hem toevalligerwijs ergens in de gangen van onze gebouwen aan de Larenseweg tegenkwam.

Medio april werd tijdens de Hannover Messe eveneens een Nederlandse beurs georganiseerd. Van Schouwenburg, de PR-man van AT&T Network Systems, zag kans een plaatsje op die beurs te veroveren en de CAD/CAM-afdeling werd opgedragen die "stand" te vullen. We sleepten SCICARDS en een Mentor Graphics werkstation naar Hannover en versierden de "stand" met verduidelijkingen van onze werkzaamheden. De stand van zaken met betrekking tot CIMOSA en het doel van dat ESPRIT-project werden eveneens aan het internationale bezoek getoond. Hoewel Koningin Beatrix ruime aandacht aan de Nederlandse exposities besteedde, passeerde ze onze bijdrage zonder daar verder bij stil te staan. Een teleurstelling voor onze PR-mensen en de op dat moment aanwezige medewerkers van de CAD/CAM-afdeling die als "standhouders" fungeerden. In juli was de kogel door de kerk. Eckardt had besloten, om in overeenstemming met het advies dat de meeste leden van de IT-staf aan hem hadden uitgebracht, de IT-afdeling op te splitsen in een afdeling belast met hardware en netwerken, een afdeling die zich zou richten op alle applicaties, en een afdeling die speciale projecten zou ondernemen en strategische onderwerpen

zou onderzoeken. Hiemstra zou de afdeling belast met hardware en de netwerken gaan leiden, maar Lobbezoo werd speciaal met de netwerken belast. Spaan zou de applicaties (waaronder CAD/CAM) voor zijn rekening nemen en ik zou als functionele chef de groep “speciale strategische onderwerpen” gaan leiden. Echter, organisatorisch zou deze groep onder Spaan blijven vallen. In verband met de redelijk korte periode die aan mijn pensionering voorafging, leek het mij niet wenselijk ook de vele diverse organisatorische aspecten (loopbaanbegeleiding, promotievoorstellen, salarisaanzeggingen enz.) van deze groep voor mijn rekening te nemen. Dick Zoetekouw die voor ons bedrijf deelnam aan de CIMOSA-activiteiten en organisatorisch aan Maud Berens rapporteerde zou, zolang hij in CIMOSA-verband werkzaam bleef, functioneel aan mij blijven rapporteren. Functioneel en organisatorisch zou ik ook de standaardisatieafdeling blijven leiden, zij het dat met Bas Jansen werd afgesproken dat hij in de maand vòòr mijn pensionering deze afdeling in zijn kwaliteitsafdeling onder zou brengen. Tromp kwam bij dit alles geheel buiten spel te staan. Dat leidde er toe dat hij kort na deze beslissing zelf voorstelde met vervroegd pensioen te gaan. Ik ben echter bang dat dat besluit mede heeft bijgedragen aan zijn hersenbloeding die kort daarop volgde en waarvan hij niet zou herstellen. Hij was het eerste slachtoffer van een meedogenloos en vaak harteloos beleid dat medewerkers van het ene moment op het andere in compleet gewijzigde situaties en levensomstandigheden plaatste en dat maar al te vaak de inleiding zou blijken te zijn van dramatische fysieke aanslagen op ons zo kwetsbare machientje.

Ik startte mijn nieuwe functie onmiddellijk met een kennismaking met de functioneel aan mij rapporterende groep die onder leiding zou staan van ir. Witte. Dit was ook het moment waarop ik de informatieplanning van alle afdelingen onder mijn hoede kreeg en als eerste grote project de informatieplanning van de hoofdafdeling Informatietechnologie voor mijn rekening zou nemen in de hoop dat een dergelijke planning als voorbeeld voor alle andere afdelingen zou gaan dienen. Een andere zorg betrof de start van een aantal projecten die van EDI (de Elektronische Data Interface) gebruik zouden moeten maken. Die projecten betroffen onder andere de elektronische overdracht en uitwisseling van administratieve en commerciële gegevens met de overige Europese vestigingen en met een aantal belangrijke AT&T-organen in de Verenigde Staten, een onderzoek naar de mogelijke introductie van expertsystemen en pogingen om de samenwerkingsverbanden tussen de Europese vestigingen die betrekking hadden op het toepassen van de informatietechnologie te versterken. Simultaan met de feitelijke start van het opstellen van de diverse informatieplannen zouden deze plannen ook bij kunnen dragen aan een versnelde inspanning voor het verkrijgen van het ISO9000 kwaliteitscertificaat. Door een goed voorbereide voorlichting aan de betrokken afdelingen en intensieve bezoeken aan de leiding en de medewerkers van die afdelingen moest die start gestalte krijgen. Een ander aspect van deze nieuwe functie betrof mijn poging om extra gelden van de Nederlandse Overheid, in dit geval het Ministerie van Economische Zaken, los te peuten voor onze inspanningen om het elektronische gegevensverkeer een meer solide financiële ondersteuning te geven. Van Schouwenburg, de man die tevens was belast met de relaties tussen AT&T Network Systems en de Nederlandse Overheid, had voor dit doel het eerste contact gelegd. Tezamen met Witte en Albers van mijn nieuwe ploeg stelden we een projectvoorstel op waarin we de nadruk legden op het toepassen van EDI in een collaboratief samenwerkingsverband met onze Spaanse collega's en waarin we nadruk legden op de interoperabiliteit van een aantal functies waarin de overdracht van gegevens een grote rol speelden. In de maand september had ik een onderhoud met medewerkers van dit

Ministerie en werd mij de kans geboden dit voorstel volgens bepaalde regels die door het Ministerie waren opgesteld uit te werken en dit later in 1991 in te dienen. Er werd mij daarbij wel verteld dat een dergelijk voorstel naar alle waarschijnlijkheid zou moeten concurreren met meer dan honderd andere voorstellen. We (Witte, Albers en ik) lieten ons echter niet door deze opmerkingen ontmoedigen en togen aan het werk.

Op 15 november introduceerde ik voor de vierde keer een aanvraag voor de aanschaf van het Unigraphics-systeem dat bestemd was voor de constructeurs van de mechanische ontwikkelgroep van transmissie. Hoewel dit systeem nu onder de hoede van Spaan viel, bleek deze er weinig voor te voelen zijn hand in een wespennest te steken. Toen Bosman, als voorzitter van deze commissie, de budgetaanvraag weer afwees omdat de officiële aanvraag geen “return on investments” aan kon tonen en omdat de vertegenwoordiger van de afdeling Organisatie en Efficiency tegen de goedkeuring van dit budget was, was voor mij de maat vol. Ik vroeg toestemming de vergadering toe te mogen spreken en Bosman honoreerde dat verzoek. In mijn betoog stelde ik dat op dat moment meer dan 2000 PC's, die elk afzonderlijk waren gebudgetteerd voor Fl. 20.000.-, reeds in de Nederlandse bedrijven van AT&T Network Systems waren geïnstalleerd. Ik kon aantonen dat meer dan 40 van deze apparaten nooit werden gebruikt en dus meer als statussymbool dan als ondersteunend gereedschap werden beschouwd en dat een groot aantal PC's waren uitgerust met software waarmee men fraaie tekeningen, overheadplaatjes, en zelfs geëxplodeerde aanzichten van apparaten kon fabriceren. De noodzakelijke apparaten voor de secretaresses en de administratieve medewerkers daargelaten, bleek dat tenminste duizend PC's niet werden gebruikt, slechts zo nu en dan werden gebruikt, het twijfelachtig was dat ze bijdroegen aan de bedrijfsvoering, en dat er zo veel extra software voor deze apparatuur formeel en klandistien was aangeschaft, dat eventueel becijferde verliezen van deze apparatuur in de tientallen miljoenen guldens liepen. En dat terwijl de zo hoog geroemde “return on investments” nooit waren becijferd, laat staan aangetoond en deze apparaten allen als een voorbeeld van moderne bedrijfsvoering in onze afdelingen, behalve de constructieafdelingen, waren geïntroduceerd. Mijn opvoering moet uiterst emotioneel zijn geweest omdat ik tot slot refereerde naar het feit dat die o zo belangrijke medewerkers nog steeds met liniaal, potlood en passer hun constructietekeningen, waarop al onze apparatuur was gebaseerd, uit moesten voeren. Ik besloot mijn betoog door van een grote ontkenning van de bijdragen van de medewerkers van deze afdeling te spreken en de wijze waarop deze budgetaanvraag voor de zoveelste werd getorpedeerd als schandalig te bestempelen. Ik moet goed kwaad zijn geweest, maar de reactie van Bosman was even opmerkelijk. Hij nam de afgewezen aanvraag weer voor zich en zonder verder een woord te zeggen, plaatste hij zijn handtekening onder de aanvraag. Waar de meeste gezagdragers zich zonder meer geïrriteerd zouden hebben getoond en afstand zouden hebben genomen van een aanval op een reeds genomen besluit en meer dan waarschijnlijk het de boodschapper daarna niet gemakkelijk zouden hebben gemaakt, toonde Bosman aan wat van een perfecte gezagdrager wordt verwacht en verlangd. Ik bedankte hem namens de mechanische afdeling uit de grond van mijn hart en stak mijn waardering later voor hem niet onder stoelen of banken. Ik behoorde zeker tot de groep mensen die zijn vervroegde pensionering het jaar daarop als enorm pijnlijk hebben ervaren.

Op 21 augustus vulde ik tezamen met prof. Wortmann van de Technische Universiteit van Eindhoven de openingssessie van een grote conferentie die gewijd was aan het beheer van de productieprocessen. Mijn bijdrage bestond uit een inleiding in CIMOSA en de resultaten die we

in Hilversum in samenwerking met afstudeerders van de Hogere Technische School in Eindhoven hadden bereikt. Mijn drie kwartier durende voordracht was een succes. Op de één of andere wijze was ik er in geslaagd al in de eerste minuten een goed contact met de toehoorders te maken, iets dat me geweldig hielp mijn voordracht zo ongedwongen mogelijk te vervolgen. Het feit dat er zoveel vragen werden gesteld dat de sessievoorzitter gedwongen werd dit vragenuurtje af te breken, gaf een grote voldoening. Onmiddellijk daarna werd ik door een hoogleraar aan de Universiteit van Washington benaderd met de vraag of ik er voor voelde na mijn pensionering in de Verenigde Staten als gastprofessor in het onderwerp “Information Technology and its impact on Industrial Production” aan een aantal verschillende universiteiten te willen fungeren. Op dat moment kon ik weinig anders doen dan dit voorstel in beraad te houden. Hoewel ik er later positief op reageerde, moest ik na mijn pensionering en het daarop volgende vertrek naar Californië mijn acceptatie ongedaan maken. Het bleek dat ik bij dit soort lezingen de studenten in een “Pledge to the Flag”, een soort verklaring van trouw aan de vlag, vooraf diende te gaan. Het laatste waar ik behoefte aan had, was mij deelgenoot te maken van deze dwaze nationale rite.

Rest misschien ten overvloede nog te vermelden dat ik in het kader van de CIMOSA-activiteiten en mijn voorzitterschap van het AMICE Consortium diverse reizen naar o.a. Lyon, Brussel, München, Turijn en Frankfurt maakte. Verder gingen ook dit jaar mijn activiteiten als hoofdredacteur van het tweede deel van het CAD/CAM Handboek, de voorbereidingen voor een vierde Nederlandse CAPE-conferentie, mijn activiteiten in het beoordelen van de rapporten van het NLR en mijn deelname aan diverse internationale en nationale normalisatieactiviteiten ononderbroken en onverdroten door. Wel nam ik in Londen afscheid van het project van de University of Strathclyde na indiening van een eindrapport van dit educatieve project en het daaropvolgende opdrogen van de financiële bronnen die dit project hadden ondersteund.

Het laatste jaar (**1991**) en de eerste vier maanden van **1992** stonden reeds in het teken van mijn pensionering. Tot mijn verbazing ben ik nimmer, dit in tegenstelling tot een aantal andere collega's, benaderd met het voorstel vervroegd met pensioen te gaan. Ik had dat trouwens geweigerd omdat het totaal aantal dienstjaren bij Philips en AT&T in ieder geval onvoldoende zou blijken te zijn om de maximale 70 procent van mijn laatst verdiende salaris te bereiken. Ik zou bij een normale beëindiging op iets minder dan 65 procent blijven steken. Het feit dat we in de constructie van AT&T Network Systems buiten de malaise bleven die Philips in die jaren trof, betekende echter dat mijn jaarlijkse verhogingen niet werden stopgezet, zoals dat het geval was bij mijn oude collega's in Eindhoven.

Ik bleef het gehele jaar 1991 actief in mijn nieuwe functie en in de diverse functies die ik daarnaast bekleedde. De tweede helft van 1991 en de vier resterende maanden van 1992 had ik gepland om afscheid van al die activiteiten te nemen door daar op geschikte momenten mijn pensionering aan te kondigen en mij uit de aan mij toevertrouwde functies terug te trekken. Een zeer geleidelijke aftocht dus. Vooralsnog bleef ik de voorzittershamer van het AMICE Consortium hanteren. In die functie lukte het mij experts vanuit dit consortium in Rotterdam in het eendaagse CAPE-Nederland congres een introductie in CIMOSA te laten houden. In het kader van de diverse activiteiten die het CIAD ontplooid, hield ik een dergelijke introductie ook voor een groot Nederlands gezelschap. Voor al mijn inspanningen voor het AMICE Consortium en het CIAD werd ik in het najaar van 1991 beloond met de zogenaamde CIAD-prijs, een officiële erkenning en beloning voor de inspanningen die ik, en de vier ontvangende instituten en

individuen voor mij, voor de promotie en de invoering van diverse aspecten van de informatietechnologie hadden verricht. Een dergelijke beloning met daarbij behorende oorkonden en diploma's ontving ik eveneens van de door mij gestichte internationale CAD-werkgroep, NEC3B, het CAM-project van de Technische Hogeschool Utrecht (STCU), en het Nationaal Lucht- en Ruimtevaart Laboratorium (NLR). Prof. van de Vooren, de voorzitter van de subcommissie van het Instituut voor de Lucht- en Ruimtevaart waarin de rapporten van de medewerkers van het NLR werden beoordeeld, sprak bij mijn afscheid lovende woorden. Hij herinnerde alle leden van deze subcommissie er aan hoe goed ik alle vragen die betrekking hadden op de numerieke analyse bij mijn examens voor Wetenschappelijk Rekenaar had beantwoord. Op dat moment realiseerde ik me pas dat dezelfde persoon één van de twee gecommiteerden bij die examens was geweest en mij kennelijk nog goed herinnerde - een hele eer. Het Nederlands Normalisatie Instituut benoemde mij in mei 1992 tot de Nederlandse vertegenwoordiger in de werkgroep van de ISO die zich met de ontwikkeling van het gegevensoverdrachtformaat STEP bezig hield. Hoewel men wist dat ik deze functie slechts een jaar uit zou kunnen voeren, stond men er op dat ik het NNI en impliciet Nederland tijdens twee indrukwekkende werkbijeenkomsten in Houston en Oslo vertegenwoordigde. Niet dat ik, behalve een paar redelijk klinkende opmerkingen, veel aan deze ontwikkeling bij kon dragen. Het belangrijkste was dat ik tezamen met een aantal andere afgevaardigden kans zag EDIF, het overdrachtsprotocol voor elektronische ontwerpen, deel van de verdere ontwikkelingen van STEP te maken. EDIF werd als een specifiek applicatieprotocol aan de in opbouw zijnde STEP-standaard toegevoegd.

Het afscheid van Technische Commissie 5 van de IFIP vond tijdens een bijeenkomst van deze commissie in Bordeaux in september plaats. Ik had Wout Loeve als mijn vervanger voorgesteld en het werd me later duidelijk dat die voordracht door de gehele commissie was geaccepteerd. Dit afscheid viel me moeilijk want ik had sinds 1970, dus meer dan 20 jaar deel van dit unieke gezelschap uitgemaakt. In tegenstelling tot veel andere organisaties waarin ik had geparticipeerd, bleven de meeste leden van dit gezelschap na mijn pensionering actief contact met mij zoeken. Het doet me goed te mogen ervaren dat men mij op dit moment (13 jaar na mijn vertrek) nog niet is vergeten. Het vertrek als voorzitter van het AMICE Consortium vond in december in Sankt Gallen plaats. Inmiddels waren de activiteiten van dit consortium gebundeld met die van "mijn" IFIP TC5 commissie en van een speciale werkgroep van de ISO. Dat leidde tot de oprichting van een taskforce (IFIP werkgroep 5.12) die zich heel specifiek bezig zou gaan houden met het formuleren van de richtlijnen voor de ontwikkeling van een ondernemingsarchitectuur. Een uitbreiding dus van de architectuur voor Computer Integrated Manufacturing. Ik maak in 1973 nog steeds deel uit van deze taskforce, hoewel mijn bijdrage daaraan praktisch verwaarloosbaar is. Het ontbreken van de financiële middelen om de werkbijeenkomsten van deze taskforce bij te wonen, maakt een actieve uitvoering van mijn lidmaatschap onmogelijk.

In maart 1991 maakte ik mijn laatste reis naar AT&T in de Verenigde Staten. Bij Bell Labs bezochten een delegatie van ons bedrijf, waar ook Peter 't Jong en Hans Spaan deel van uitmaakten, het Laboratorium in Princeton waar we onder andere intensief werden voorgelicht over FOCUS. Het feit dat ik nog steeds betrokken was bij onze contacten met Bell Labs maakt wel duidelijk dat mijn hart toch in de eerste plaats nog steeds uitging naar alles wat met CAD en CAM te maken had. FOCUS was een systeem dat allerlei fabrieksfuncties automatiseerde en het was de bedoeling dit systeem zo snel mogelijk in de fabriek in Huizen te installeren. Dat

gebeurde kort na ons bezoek en de trekker van die implementatie was Wim Kool die zich als een onmisbare schakel in de relaties tussen de CAD/CAM-groep, Bell Labs en de transmissiefabriek ontpopte. De implementatie was een groot succes en dat was mede te danken aan de onvermoeide inzet van de medewerkers van de betrokken fabriek.

Intussen was ik druk bezig allerlei instructiedagen voor de informatieplanning te organiseren en te houden. Om de medewerking van de diverse afdelingen te verzekeren en de uitvoering van die planning zo efficiënt mogelijk te laten verlopen had ik direct contact met ir. Moerkerken en ir. van Riemsdijk representanten van resp. de ontwikkeling en de engineering van de openbare telefoniesystemen, ir. Bax en ir. Veldhuizen (item van de transmissiesystemen), ir. Katz (mijn vroegere medewerker in de CAM-groep en op dat moment plant manager van de fabriek in Den Haag) en ir. Lubbers (chef van de werkvoorbereiding in Den Haag), ir. Buys (plant manager van de transmissiefabriek), Paul Nieuwmans, onze financiële administrateur, van Katwijk van de personeelsafdeling, Westerveld van de commerciële groep in Den Haag, en vele anderen waarvan de namen niet meer in mijn permanente geheugen zijn opgeslagen. Zelf was ik begonnen met het informatieplan voor de hoofdafdeling IT en ontwierp een schema waarin alle afzonderlijke plannen moesten worden gebundeld. Die samenklontering zou moeten leiden tot een algemeen en overzichtelijk informatieplan voor het totaal van AT&T Network Systems in Nederland. Op 5 december 1991 presenteerde ik aan de staf van Eckardt's hoofdafdeling het informatieplan voor IT. Veel discussies riep het plan niet op en werd snel met algemene stemmen als een goede weergave van een gedegen aanpak aangenomen. Het informatieplan voor de totale onderneming vlotte niet al te zeer. Hoewel ik het plan in grote delen in februari 1992 gereed had, bevatte het een aantal hiaten. Die waren vooral het gevolg van het ontbreken van goede en gedegen lokale informatieplannen van de administratieve afdeling, de afdeling die de legale zaken behartigde, het plant management van de gebouwen in Hilversum, de exploratiegroep, en - dit was een enorme teleurstelling, het ontbreken van het informatieplan van het product management van de transmissiegroep. Bij het opstellen van dit plan werd ik met raad en daad bijgestaan door leden van de strategische groep. Dit waren met name ir. Witte, ir. Thierry en hr. Andrea. Tijd om het chapter "Resources and Time Scale Indications" af te ronden, had ik niet meer toen ik dit plan in maart (een maand voor mijn vertrek) de directie aan kon bieden. Terugkijkend op mijn activiteiten die met deze intensieve inventarisatie te maken hadden, kon ik met een zekere mate van zelfvoldoening constateren dat ik bij mijn vertrek kans had gezien een belangrijk karwei met behulp van energieke en professionele krachten met een redelijke mate van succes af te ronden.

In de loop van 1991 kwam het hogere personeel via geruchten te weten dat de indeling van hen die in functiegroep 8 waren ingedeeld, zou worden aangepast. In navolging van Philips werden twee nieuwe vakgroepen gecreëerd, vakgroep 90 en vakgroep 100, terwijl diegenen die in vakgroep 7 waren geplaatst eveneens over de vakgroepen 70 en 80 zouden worden verspreid. Na een gesprek met van Katwijk gaf deze toe dat het inderdaad de bedoeling was dat deze indeling in de loop van het jaar zou worden doorgevoerd. Op mijn vraag waarom dit nodig was, antwoordde hij dat wij in grote lijnen het Philips beleid zouden volgen. Mijn tweede vraag waarom dit niet gold voor de vrouwelijke medewerksters die gebruik wilden maken van een kortere werkweek om meer aandacht aan hun opgroeiende kinderen te kunnen besteden, bleef hij een goed antwoord schuldig. Mijn laatste vraag in welke vakgroep ik zou worden gedeponereerd, liet hij vooralsnog onbeantwoord. Later vernam ik dat Bax, Moerkerken en Hiemstra recht hadden op vakgroep 100, maar dat dat niet voor mij gold. Ik kwam daarna met voorbeelden hoe die nieuwe indeling bij

Philips werd toegepast. Chief standardization officers kwamen in 100 terecht. Dat gold ook voor de medewerkers van het Nat.Lab. die behalve leidende functies het Philips Concern in internationale organisaties vertegenwoordigden of in die organisaties belangrijke functies vervulden. Terug bij van Katwijk kreeg ik te horen dat men niet in alles het Philips beleid wenste te volgen, maar daar een eigen gezicht aan wenste te geven. Bij de presentatie van mijn lijst van functies en de wijze waarop deze werden gewaardeerd, toverde hij een ander duiveltje uit zijn rijk van deze exemplaren voorziene zak. Vakgroep 100 betekende dat de medewerkers in die vakgroep budgettair een grote verantwoordelijkheid droegen. Met andere woorden: als men als solitair werkende onderzoeker of wetenschapper in aanmerking zou komen voor de Nobel prijs, dan betekende dat bij Philips een spijkerharde waardering in de hoogst mogelijke vakgroep (bijna zeker een functie op het niveau van adjunct-directeur); bij het AT&T bedrijf van vriend van Katwijk mocht je blij zijn dat je in je vakgroep gehandhaafd bleef. Protesten hielpen niet en Eckardt deed geen enkele moeite zich op de hoogte te stellen van mijn bezwaren of daar actie op te nemen. Bosman wilde ik er niet mee lastig vallen omdat hij had aangegeven per september met vervroegd pensioen te willen gaan. Een paar maanden later was de nieuwe indeling een feit en ik accepteerde mijn “promotie” van vakgroep 8 naar vakgroep 90 onder protest. Ik had dat protest op schrift gesteld en kopieën ervan naar Liefkens en Eckardt gestuurd. Commentaar van de zijde van deze directieleden verwachtte ik niet en kreeg die ook niet.

Tijdens deze schermutselingen kreeg ik bezoek van Brouwer, de perschef van Philips en Snijder, de AT&T vertegenwoordiger met de pers. Twee dagen lang werd ik geïnterviewd over de onderwerpen CAD/CAM/CAE/CIM en de activiteiten van het AMICE Consortium. Een uitgebreid verslag over deze onderwerpen verscheen niet lang daarna (nog voordat ik officieel naar vakgroep 90 verhuisde) in de diverse Philips-publicaties en maakte deel uit van een film die over het onderwerp “Technische Automatisering” werd gemaakt. Tot mijn grote verbazing werd mijn bijdrage in alle gevallen vermeld als afkomstig te zijn van hoofdingenieur J. Vlietstra van Philips Gloeilampenfabrieken N.V. Ondanks het feit dat ik feitelijk geen enkele binding meer met Philips had, was ik blij op deze wijze weer in de schoot van mijn oude werkgever te zijn teruggekeerd.

Een tweede conflict diende zich aan in de hoedanigheid van Sylvia van Oost van Rijn (of was het van Rijn van Oost?). In een poging Sylvia naar de toegezegde functiegroep 35 te promoveren stuitte ik op verzet van, wie anders dan Patty Schmidt. Ze kwam aandragen met een functiebeschrijving die vijf jaar oud was en inmiddels door mij, als deel van de functiebeschrijving van de gehele standaardisatieafdeling, was vervangen. Haar oude functie van secretaresse werd door iemand anders uitgevoerd en Sylvia was belast met de specificatie en (gedeeltelijke) implementatie van de database voor procedures, normen en internationaal ingevoerde standaarden. Patty was het hier gewoon niet mee eens en alle pogingen om daar verandering in te brengen faalden. Ze was echter wel degelijk op de hoogte van mijn plannen en de nieuwe functiebeschrijving van deze afdeling die in overleg met Frits Klick en na goedkeuring door Bas Jansen tot stand was gekomen. De controversie liep zo hoog op dat ik geen andere mogelijkheid had dan de ondernemingsraad in te schakelen. Immers, Eckardt wenste zich er niet mee te bemoeien en ook Frits Klick, de chef van Patty, weigerde een positie in te nemen. Drie leden van de ondernemingsraad brachten mij op mijn uitnodiging een bezoek en bogen zich over de problematiek. Na twee dagen kwam hun reactie: Sylvia verdiende een promotie. Deze conclusie bereikte ook het bureau van onze plantmanager in Hilversum, ir. Hoving. Daags nadat

de conclusie was rondgestuurd, werd ik door een woedende Hoving opgebeld. Ik gedroeg me niet zoals dat van een topmedewerker verwacht mocht worden. Hij verweet mij niet de belangen van het bedrijf maar in eerste instantie die van een medewerkster op een schandalige wijze te verdedigen. Dat schandalig sloeg op het feit dat ik de ondernemingsraad in deze kwestie had gemengd. Mijn reactie tijdens dat telefoongesprek was kort: omdat de daarvoor in aanmerking personen, te weten Eckardt en Klick, dit probleem niet wensten te behandelen, hadden zij de belangen van het bedrijf volgens mij geschaad. Hoving bleef doorzeuren en verzocht mij de promotie terug te draaien. Dat werd door deze halsstarrig Fries pertinent geweigerd. Hiermee was voorlopig de kous af. Toen drie maanden later Sylvia (die de meer intieme gevolgen van haar huwelijk niet meer kon verbergen) mij vroeg een vierdaagse werkweek voor haar te bepleiten, gingen alle deuren abrupt dicht. Van Katwijk, Hoving en wie weet hoeveel anderen zetten de voet dwars, weer met het argument dat wat voor Philips gold, niet van toepassing was op AT&T Network Systems. Verwijzingen naar de tweeslachtigheid van deze argumentatie (denk aan mijn strijd te worden ingedeeld in vakgroep 100) hielpen natuurlijk evenmin. Het conflict liep hoog op en eindigde op 3 maart 1992 met het besluit van Sylvia om ontslag te nemen. Nadat ze op ergerlijke wijze door van Katwijk was toegesproken die haar het verwijt maakte wel erg snel na een huwelijk en een promotie het resultaat van haar huwelijk als het zwaarwegende argument voor een verkorte werkweek te gebruiken, was voor haar (begrijpelijk) de maat vol. Ik vraag me af of het bedrijf na mijn vertrek vrouwvriendelijker is geworden, maar ik ben bang dat de personen die een dergelijk beleid eventueel uit moeten helpen dragen daarvoor weinig enthousiasme op konden brengen.

Deze strijdpunten speelden zich af vlak voor en na het vertrek van Freek Bosman op 29 september 1991. Dat was een gevoelig verlies voor de sociale aspecten van de medewerkers van het bedrijf. Freek had zich op een magnifieke wijze ingezet om de belangen van hen die hun basis bij Philips kwijt waren geraakt en nu met een Amerikaans georiënteerd bedrijf te maken kregen via de collectieve arbeidsovereenkomst zo goed mogelijk in die overeenkomst hard te maken. Ik weet niet hoe hevig dit gevecht is geweest, maar ik vermoed dat die strijd verre van eenvoudig is geweest. Persoonlijk blijf ik hem dankbaar dat hij kans zag om hen die voor medio 1992 met pensioen gingen in het bestaande Philips pensioenfonds te handhaven. Dit pensioenfonds boezemde mij heel wat meer vertrouwen in dan een pensioenregeling die onder de hoede van een Amerikaans bedrijf kwam te vallen. Althans de informatie die ik van Francine had ontvangen over de wijze waarop in de VS diverse pensioenfonds door de eigenaars van de bedrijven waar die fondsen een integraal deel van uitmaken werden uitgevoerd, stelde me weinig op mijn gemak. In veel gevallen waarin bedrijven in de VS werden opgekocht, bleek de eerste actie van de nieuwe eigenaars uit het plunderen van de pensioengelden te bestaan.

Vlak voor en onmiddellijk na het vertrek van Bosman werden er, behalve in de hoofdafdeling IT, ook in veel andere delen van het Nederlandse bedrijf grote reorganisaties doorgevoerd. Het gevolg daarvan was dat een aantal functionarissen besloten van de mogelijkheid met vervroegd pensioen te gaan, gebruik maakten. Dat gold met name voor Tjerk Schootstra, Flip Hanhart en nog een groot aantal anderen. De engineeringafdelingen werden in feite opgeheven. Dat gold ook voor de diverse afdelingen die John Versmoren onder zijn hoede had. Ik was zelf veel te druk bezig met mijn eigen gevechten en activiteiten om van al die veranderingen een goede indruk te krijgen. Het was met al deze verschuivingen een grote klus om uit deze warboel een informatieplan te destilleren. Ik moest dan ook bij de aanbieding van dat plan mij en mijn

medewerkers verontschuldigen voor het feit dat het op dat moment waarschijnlijk al verouderd was.

Inmiddels hadden we ons collaboratie- en interoperabiliteitsvoorstel bij Economische Zaken ingediend en kregen begin 1992 te horen dat we op de lijst van goedgekeurde projecten waren geplaatst. In februari kwam de mededeling dat het projectvoorstel was goedgekeurd en dat we een subsidie van Fl. 250.000.- zouden ontvangen. Met nog twee maanden voor de boeg togen we onmiddellijk aan het werk om de details van het voorstel met onze partners in Spanje af te stemmen. Vier weken na de eerste gesprekken kregen we te horen dat onze Spaanse collega's zich uit het project terug wilden trekken en twee weken voor mijn vertrek kwam Eckardt mij vertellen dat ik Economische Zaken moest informeren over het feit dat AT&T Network Systems van de toegezegde subsidie afzag. Ik vertikte het deze boodschap in de laatste week van mijn actieve loopbaan in Den Haag te deponeren en vertelde Eckardt dat ik dat graag aan hem zelf overliet. Er volgden nog een aantal donderbuien. In mijn poging om een opvolger voor mijn participatie in het AMICE Consortium te vinden liet Hiemstra weten daar geen belangstelling voor te hebben. Ik kreeg te horen dat dat ook voor Hans Spaan gold. Na overleg met Eckardt werd besloten dat Lobbezoo die rol over zou nemen. Bij de eerste bijeenkomst van het Management Committee, ergens in mei of juni, bleek Lobbezoo de opdracht te hebben gekregen dat hij het consortium mee moest delen dat AT&T Network Systems zich uit de CIMOSA ontwikkeling terugtrok. Ook werden de belangrijke werkzaamheden van Zoetekouw, die nauw met prof. Vernandet samenwerkte, onmiddellijk gestaakt. Ik kreeg die informatie twee maanden nadat wij naar Californië waren vertrokken en onze nieuwe behuizing in het Noorden van die staat hadden betrokken. De andere donderbui betrof een enorm conflict met Eckardt. Eind 1991 had de standaardisatieafdeling een boekwerk geproduceerd waarin de internationale richtlijnen voor de notaties van de datum waren vastgelegd. Daarin werd als Europese standaard het formaat dd/mm/jjjj (dag/maand/jaar) als norm geïntroduceerd, maar voor het gebruik van de datum in computerbestanden zou de internationale standaard jjjj/mm/dd moeten worden gehanteerd. Dit laatste formaat was handig in verband met het snel kunnen berekenen van het aantal dagen dat tussen twee data is gelegen. Belangrijker echter was het feit dat het jaar voluit in vier cijfers moest worden genoteerd omdat in deze norm de moeilijkheden van het hanteren van de data in computerbestanden bij de overgang van het jaar 1999 naar het jaar 2000 werden benadrukt. Ook werd in deze norm de internationale productiekalender als bedrijfsnorm vermeld. Onmiddellijk na het verschijnen van deze norm (die de vorm van een interne procedure had en door de procedurecommissie was goedgekeurd) meldde Hans Spaan dat de Amerikanen een andere norm voor de productiekalender hanteerden en hij met het gebruik van deze norm in POLIS grote moeilijkheden zou ondervinden. Hij kon echter de internationale productiekalender niet opzij schuiven omdat de Europese klanten daar gebruik van maakten. Twee dagen later werd ik bij Eckardt op het matje geroepen. Hij liet me onze norm zien en op het schutblad ervan stonden een groot aantal beledigende opmerkingen die mevrouw Ingrid Boyd had gemaakt. Ik herinner me niet alle opmerkingen maar het kwam er in het kort op neer dat we ons met onzinnige zaken bezig hielden, tijd en geld verspilden en dat een dergelijk stom verhaal kant noch wal raakte. Nota Bene drie jaar voordat de Y2K rel over de gehele wereld los zou barsten werd ik beschuldigd van "stom gedrag". Eckardt had voor mij al een afspraak met Boyd gemaakt. Hij liet me weten dat ik in een gesprek met haar de norm terug zou trekken en haar verontschuldigen diende aan te bieden voor de geldverspilling. Ik liet mijn chef vriendelijk maar beslist weten dat ik pas met

mevrouw Boyd wenste te praten als ze haar verontschuldigen voor de beledigende opmerkingen persoonlijk aan mij en de leden van de standaardisatiegroep aan zou bieden. Hiervan was natuurlijk geen sprake. Ik liet de afspraak voor wat ze was en liet de zaak rusten. Kennelijk deed Eckardt hetzelfde want dit conflict werd als het ware met de mantel der valse liefde bedekt en onder de tafel geschoven.

Bij de derde donderbui zag ik, zonder me daar bewust van te zijn en beslist onopzettelijk, kans die over het hoofd van de CEO van AT&T, een zekere mijnheer Allen, te doen ontketenen. Mr. Allen kwam voor de derde of vierde keer naar Hilversum om in het gezelschap van een paar andere hooggeplaatste (en zwaar overbetaalde) functionarissen de top van hun vestigingen in Nederland toe te spreken. Dat geschiedde eveneens in het laatste kwartaal van 1991. Alle medewerkers in vakgroep 70 en hoger en een aantal specifiek voor deze gelegenheid uitgenodigde gasten werden in de restauratiezaal van gebouw BG verzameld. Ik had me een plaatsje verzekerd op de allerlaatste rij. CEO Allen, deze maal gesecondeerd door een zekere mijnheer Marx, sprak lovende woorden over onze prestaties en verzonk daarna in een lang verhaal over de noodzaak globaal en internationaal te gaan werken en onze inspanningen met name te richten op de rest van de wereld. Hij benadrukte dat diverse malen en herhaalde de passages van toespraken waarin hij in eerdere oraties ons met dit aspect ook had verveeld. Verveeld, omdat niemand in dat “over de grenzen” reikende beleid geloofde. Na deze monoloog volgde een vragenuurtje dat echter vanwege tijdgebrek niet langer dan 20 minuten in beslag nam. Ekas, de nieuwbakken mede-directeur van AT&T Network Systems, stelde de medewerkers in de gelegenheid hun vraag te formuleren. Het had er alle schijn van dat deze vragen door medewerkers werden gesteld die daar voor waren uitgezocht. Geen van de vragen bevatte een element van kritiek. Alle vragen waren, om in de Amerikaanse terminologie te blijven, “softballs” (dat wil zeggen ballen die door de werper in een baseball wedstrijd zó naar de slagman worden gegooid, dat ze met gemak buiten de tribunes van het stadion konden worden geretourneerd). Op het moment dat er klaarblijkelijk geen verdere vragen meer zouden worden gesteld, stak ik mijn hand op en zowaar, Ekas zag dat en gaf me de gelegenheid een laatste vraag te stellen. Ik memoreerde in het kort dat ik het verhaal van Allen over die broodnodig internationale internationalisatie na drie eerdere malen zijn toespraak te hebben aangehoord niet erg serieus kon nemen. Vooral niet omdat er aan de overzijde van de Atlantische Oceaan niets werd gedaan om de interne en nationale Amerikaanse standaarden en procedures aan te passen aan de eisen die de internationale organisaties daaraan stelden. Met name het blijven hanteren van de Amerikaanse norm in de wijze waarop elektronische functies bij AT&T worden afgebeeld, blijft een doorn in het oog van de rest van de wereld die met de internationaal afgesproken wijze van het maken van schema's werkt en van een eerste stap naar het aanvaarden van die zogenaamde globale aanpak was in de Verenigde Staten tot op dat moment niets gebleken. Mijn vraag kwam er dan in het kort op neer: “Wat denkt de top van AT&T in de Verenigde Staten daaraan te doen?” Tot mijn grote verbazing en verrassing stond de hele zaal op en begon enthousiast te applaudisseren, een reactie die ik beslist niet had verwacht. Dat gevoel van als een tweede- of derderangs bedrijfje te worden beschouwd, bleek dus bij het personeel erg diep te zitten. Mijnheer Allen keerde zich tot Marx die de opmerking maakte dat de vragensteller een plaats achter de tafel (de tafel waar de Amerikaanse toppers en de Nederlandse directie zich had gepositioneerd) waard was. Daar bleef het bij. Er kwam geen antwoord en het leek er veel op dat men (Ekas inclusief) zich geen goede houding wist te geven. In de weken na dit incidentje verschenen er opgetogen verhalen over de

bijeenkomst in het bedrijfsblad en de AT&T publicaties in de Verenigde Staten, compleet met foto's van de aanwezigen, de directie, de heren Allen en Marx en sommige vragenstellers. Ook was er een film geproduceerd die uitvoerig en herhaaldelijk bij alle mogelijke gelegenheden werd afgedraaid. In deze film en in alle publicaties was mijn vraag en het ontbrekende antwoord daarop verwijderd. Gecensureerd? Indien dat het geval was, dan bestond er een goede reden om daar trots op te kunnen zijn. Het herinnerde me aan de uitspraak van Arthur Koestler die op een vraag van een journalist wat zijn belangrijkste wapenfeit was geweest, antwoordde: "Het feit dat mijn boeken door Hitler en Stalin zijn verbrand en dat landen zoals India en Israël de publicatie van bepaalde boeken van mij hebben verboden". Natuurlijk was het niet al te moeilijk om dit verzet tegen de heerschappij van de top van een groot Concern op de door mij gevoerde wijze te demonstreren. Ik stond immers aan de vooravond van mijn vertrek en mijn verdere aanwezigheid zou spoedig tot het verleden behoren. Toch werden er maatregelen genomen. Alle pogingen om later in contact te komen met Amerikaanse medewerkers van AT&T en Bell Labs die nog in dienst van deze bedrijven waren, werden onmogelijk gemaakt. Dat lukte niet met Charles Rosenthal en Steve Pardee omdat deze contacten van het eerste uur reeds met vervroegd pensioen waren gegaan. Telefoontjes en brieven met en naar alle overigen (Schneider, Surette, Pennino, en vele anderen) bleven onbeantwoord. Ook bleek dat ik van de lijst met namen van medewerkers die bij APT en later AT&T Network Systems B.V. in dienst waren geweest, te zijn geschrapt.

Begin 1992 vond de directie van AT&T Network Systems het nodig een zogenaamd neutraal extern researchteam naar binnen te slepen om een op Amerikaanse leest geschoeid informatieplan op te stellen. Ook was deze organisatie opgedragen een overzicht te maken van de functies binnen de onderneming en de wijze waarop deze functies aan de organisatorische afdelingen waren toebedeeld. In het kort kwam deze exercitie er op neer dat alles wat we, onder andere in samenwerking met het AMICE Consortium, de interne strategiegroep en de vele afstudeerders van de Technische Hogeschool in Eindhoven hadden bereikt, aan een compleet onbekende groep over moesten dragen. In een interview dat ik met de leiding van deze organisatie had, bleek dat men uit wilde gaan van de bestaande organisatie en niet, zoals de CIMOSA-architectuur benadrukte, eerst de ondernemingsactiviteiten en de businessprocessen wenste te inventariseren. Tot mijn verbazing vroeg Eckardt mij om mijn pensionering uit te stellen en als liaison met deze ploeg na mijn officiële afscheid te gaan fungeren. Ik kon dat aanbod moeilijk serieus nemen omdat hij wist dat ons vertrek naar de VS en de aankoop van een woning in Noord-Californië al lang geregeld was. Acceptatie had nog een andere wending kunnen nemen. Kort na de start van dit project werd het, evenals onze participatie in het AMICE Consortium, beëindigd. Dit gebeurde nadat medio 1992 Lobbezoo de functie van Eckardt had overgenomen. Eén en ander zou dan voor mij onverwachte en onplezierige gevolgen hebben gehad.

In maart en april van 1992 begon ik afscheid te nemen van mijn medewerkers, medewerksters, collega's en allen waarmee ik in Philips en AT&T nauw had samengewerkt. Prof. Wozny van de Rensselaer University in New York probeerde in Delft een speciaal symposium voor deze gelegenheid te organiseren, maar faalde bij gebrek aan belangstelling vanuit de Nederlandse professionele groepen waaraan ik verbonden was geweest. Zijn geste werd door mij op hoge prijs gesteld temeer omdat verschillende oud-collega's uit de VS, Frankrijk, Italië, de Scandinavische landen en Duitsland al plannen hadden gemaakt dit symposium bij te wonen. Prof. Wozny heeft dit in september 1993 goedge maakt door op één van de avonden van een werkconferentie die aan het onderwerp "Hoogwaardige Fabricagetechnieken" gewijd was, een groot feest in de woestijn

van Arizona te organiseren waar ik door veel bekenden werd toegesproken en aan mijn bijdragen aan CAD en CAM werd herinnerd. Om toespraken van Eckardt, van Katwijk en anderen die zich geroepen mochten voelen mij toe te spreken te vermijden, had ik besloten mijn afscheid zo geruisloos mogelijk te vieren. Trudy van Soest had daartoe veel bekenden uitgenodigd persoonlijk afscheid van mij te kunnen nemen. Dat voorkwam echter niet dat de CAD/CAM-groep en de vroegere leden van deze groep, mijn ex-secretaresse en die van ir. Vitha er toch nog een klein feestje van maakten en mij overstelpten met CD's, ouderwetse klompen en een paar oude Friese doorlopers. De standaardisatiegroep, of dat wat er van over was gebleven, organiseerde zo haar eigen afscheid en verrasten mij met onder andere een standaardisatiesleepboot in een glazen fles. Tamelijk emotioneel was het afscheid van Frits van de Pijpekamp. Frits worstelde al een paar jaar met een moeilijk te bestrijden maagkwaal en het zag er niet naar uit dat de man die worsteling zou winnen. Een jaar na mijn vertrek ontving ik bericht dat hij inderdaad was overleden. Na het afscheid van deze groep vond eveneens de officiële overdracht van de standaardisatieafdeling naar Bas Jansen plaats. Een plezierige bijkomstigheid was het feit dat de database voor normen en procedures dat door Bernadet na het vertrek van Sylvia van Oost was voltooid, kort daarna in gebruik kon worden genomen. De redactieleden van het CAD/CAM-handboek deel 2 organiseerden ook een kleine afscheidsbijeenkomst in Amersfoort. Daarbij waren prof. Kals, Wout Loeve, Piet Kiewiet (de directeur van het CIAD), Dick Brinkman (de uitgever) en zijn secretaresse aanwezig. Mij werd gevraagd mijn functie als hoofdredacteur vanuit Californië te vervolgen en om dat gemakkelijker te maken bood Brinkman mij een fax-apparaat aan. Ondanks mijn verzoek geen feestjes te bouwen, vond men het toch nodig om mij niet met stille trom te laten vertrekken. Het bestuur van CAPE Nederland organiseerde een etentje waar mij heel officieel de eerder toegekende CIAD Prijs werd overhandigd en zelfs Eckardt vond het nodig een aantal mensen voor een apart dineetje uit te nodigen. Voor zover ik mij dat herinner waren Trudy van Soest, Paul Nieuwmans, Hans Spaan, Joop Hiemstra en Wim Lobbezoo daarbij aanwezig. Ongelukkigerwijs bracht ik de laatste paar dagen voor ons vertrek in het ziekenhuis door. De nierstenen die me al meer dan vijf jaar hardnekkig hadden geplaagd en waarvoor ik reeds twee maal was geopereerd en vijf maal onder de vergruizer had doorgebracht, lieten me bij die gelegenheid weten zich niets van mijn afscheid aan te trekken. Drie dagen voor mijn officiële vertrek verwijderde mijn uroloog nog even een steen uit mijn linker urethra. Voorlopig geschoond van deze fysieke lichamelijke plaaggeesten en mijn actieve loopbaan achter mij latend, stapte ik een nieuw en onbekend tijdperk binnen.