

‘Het vertaalde zich in Frankrijk altijd weer in jaloezie’

Hij had tot donderdag de moeilijkste bijbaan van Nederland: president-commissaris van KLM. Hans Smits (69) over het voortdurende geworstel met de Fransen. ‘Onze toon is soms misschien wat hoekig geweest, maar dat was nooit de hoofdoorzaak.’

Roger Cohen en Job Woudt
Den Haag

De dag begint voor Hans Smits om halfvijf. Drie keer per week gaat hij hardlopen in zijn woonplaats Den Haag. Twee keer mat hij zichzelf af in de fitnesszaal. Daarna rijdt hij voor de files uit, meestal naar Eindhoven waar hij als ceo van bouwgroep Janssen de Jong nog een jaar actief zal zijn.

Volgend jaar wordt de vertrekkende president-commissaris van KLM zeventig. Dat dwingt hem na te denken over de afbouw van zijn loopbaan, zegt hij in een uitgebreid vraaggesprek in het Haagse Hotel des Indes, waar hij per fiets arriveert. Als ambtenaar was hij betrokken bij de Deltawerken en leidde hij de verzelfstandiging van de PTT. Vervolgens werkte hij als topman van Schiphol, Rabobank en Havenbedrijf Rotterdam.

Afgelopen donderdag nam hij afscheid bij KLM. Een nevenfunctie, maar wel een die hem van de straat hield. In totaal hield hij vijftien jaar toezicht bij de luchtvaartmaatschappij.

Smits wil graag benadrukken wat KLM de afgelopen jaren heeft bereikt. De winst ging sterk omhoog, net als de productiviteit en de klanttevredenheid. Dat neemt niet weg dat de laatste maanden zenuwlopend waren, lang niet altijd aangenaam en in sommige opzichten ronduit vervelend.

Voor de strijd rond de herbenoeming van KLM-topman Pieter Elbers legde de moeizame relatie tussen de Nederlandse maatschappij en het Franse moederconcern pijnlijk bloot. De nieuwe topman van Air France-KLM, de Canadees Benjamin Smith, leek vastbesloten de herbenoeming van de Nederlander te blokkeren. De raad van commissarissen van KLM, onder leiding van Smits, had hem juist voorgedragen. Een unanieme voordracht, dus met inbegrip van de vijf Franse commissarissen bij KLM.

V Wanneer hoorde u dat Elbers misschien niet werd herbenoemd?

‘Rond de jaarwisseling bleek ineens dat zijn herbenoeming ter discussie werd gesteld, terwijl de raad van commissarissen van KLM hem in december nog unaniem had voorgedragen. Het is niet zo dat ik een telefoontje kreeg met het nieuws. Ik heb wel geleerd dat men zoiets in Frankrijk wat omfloerster zegt dan in Nederland. Het sijpelde een beetje door.’

V Wat was uw reactie?

‘We waren buitengewoon onaangenaam verrast. Het ging om de herbenoeming van de man die KLM tot de huidige prestaties heeft gebracht. Daar moet je zuinig op zijn. We hebben helder laten merken: dit is ge-



Cv

- **1950** Geboren op 13 maart in Den Haag
- Studeerde civiele techniek in Delft en bedrijfskunde in Rotterdam
- **1975-1986** Begon zijn carrière bij Rijkswaterstaat, waar hij onder meer betrokken was bij de Deltawerken
- **1986-1988** Bij Economische Zaken speelde hij een belangrijke rol in de privatisering van de PTT
- **1989-1992** Secretaris-generaal van het ministerie van Verkeer en Waterstaat
- **1992-1998** President-directeur van Schiphol
- **1999-2002** Ceo van Rabobank, waar hij voortijdig vertrok na een conflict met de raad van commissarissen
- **2005-2014** Directeur van het Rotterdamse Havenbedrijf
- **2004-2014** Toezicht houder bij KLM
- **2014-heden** Ceo van Janssen de Jong Groep, een bouwbedrijf waarin Smits een belang van 30% heeft
- **2014-2019** President-commissaris van KLM
- Is de tweelingbroer van Philip Smits, ceo van groente- en fruithandel The Greenery

Hans Smits, president commissaris van KLM, in de sigarenkamer van Hotel des Indes FOTO: PETER BOER VOOR HET FD

woon onacceptabel, als je hierin volhardt roep je een ernstige crisis over je af. Dat hebben we tegen Ben Smith en Anne-Marie Couderc (president-commissaris Air France-KLM, red.) gezegd. Samen met de Nederlandse commissarissen bij Air France-KLM, de ondernemingsraad, 25.000 KLM'ers en het kabinet hebben we duidelijk gemaakt dat het niet ging gebeuren. Dat signaal is begrepen in Parijs. In februari is de herbenoeming van Elbers alsnog door het bestuur van Air France-KLM bekrachtigd.’

V Waarom gaat het steeds mis bij Air France-KLM?

‘Bij de overname van KLM door Air France had toenmalig ceo Jean-Cyril Spinetta twee gouden regels. Eén: leg zo veel mogelijk taken neer bij de beide luchtvaartmaatschappijen, maar blijf wel streven naar maximale synergie. Twee: het gaat om respect en gelijkwaardigheid. Dat deed Spinetta fantastisch, waardoor je aan het begin van de fusie dit soort strubbelingen niet had. De laatste vijf jaar is dat groten-deels verdwenen. De Fransen zijn meer en meer vanuit macht gaan denken. Er was geen echte waardering en respect voor de KLM-directie. Goede inhoudelijke argumenten van KLM werden stelselmatig uit-

gelegd als anti-groep, terwijl het juist ging om verantwoorde, zakelijke afwegingen.’

V Waaruit blijkt dat gebrek aan respect?

‘Het is een algemeen gevoel dat is ontstaan in de afgelopen jaren, in de discussies over het beloningsbeleid, over investeringen. De toon hoe ik bejegend werd. Je kan iets op een opbouwende manier zeggen of op een negatieve of zelfs agressieve manier. Het altijd maar weer vertalen in jaloezie, dat is niet prettig als je een inhoudelijk debat moet voeren. Dat geeft ook geen vertrouwen in de top. De ceo's hoeven niet elke avond een biertje te drinken met elkaar, maar er moet wel ruimte zijn voor dialoog, voor andere opvattingen. Als ik in de spiegel kijk, denk ik dat we in onze toon soms misschien wat hoekig zijn geweest, maar het is nooit de hoofdoorzaak geweest van het denken in hullie en zullie.’

V Komt het nog goed tussen Elbers en Smith?

‘Er is veel gebeurd. Er zijn blauwe plekken opgelopen. Nu is het belangrijk dat de top gaat werken aan herstel van het vertrouwen, bijvoorbeeld onder begeleiding van een coach. Dat hebben mijn opvolger Cees 't Hart en ik ook gezegd tegen mevrouw Couderc. Of dat ook gaat gebeuren weet

ik niet. Ik heb meerdere malen tegen Ben Smith gezegd: steek je hand uit. Datzelfde geldt voor Elbers. Hij heeft aangegeven dat hij graag één of twee belangrijke projecten van de groep wil trekken en zelfs een dag in de week naar Parijs wil gaan. Elbers is een professionele ceo die vanuit de inhoud redeneert en een bijdrage wil leveren aan de groep. Hij weet als geen ander dat een goede band nodig is. Het zal niet aan hem liggen als het niet lukt, daar ben ik van overtuigd.’

V Franse en Nederlandse media speculeren dat Elbers binnen een jaar weg is.

‘Natuurlijk is het vervelend als de dag na zijn herbenoeming alweer verhalen de wereld in geholpen worden dat Elbers snel weg is en dat zijn opvolger al klaar staat. Van die één jaar is niets waar.’

Hans Smits spreekt geen Frans. ‘Ik versta het wel’, zegt hij. Zijn voorstel om in het negentien koppen tellende groepsbestuur voortaan Engels te spreken werd weggehoond. Al is dat eigenlijk iets te overdreven gesteld; de Fransen besteedden er gewoon geen aandacht aan.

Toch neemt aans inmiddels een kentering waar, mede dankzij de komst van de luchtvaartmaatschappijen Delta Air Lines en China Eastern, die sinds 2017

ieder een belang hebben van 8,3% in Air France-KLM. Sindsdien beginnen ook de Fransen in de vergadering Engels te praten. Voor Smits staat het symbool voor een verdere verzakelijking die essentieel is voor het overleven van Air France-KLM.

V Wanneer is Air France-KLM er weer bovenop?

‘Laat ik het zo zeggen: veranderingen in de organisatie duren altijd veel langer dan je denkt. Je bent minstens vijf jaar verder. Het kan alleen als er een zakelijke benade-



‘Er is veel gebeurd. Er zijn blauwe plekken opgelopen. Nu moet de top gaan werken aan herstel van het vertrouwen, onder begeleiding van een coach’

ring komt. Anders blijft het voortdurend misgaan. Ook Ben Smith is ervan overtuigd dat Air France beter moet presteren. Dit kan niet doorgaan. Natuurlijk niet. Ze vinden het zelf ook hoogst vervelend dat KLM vorig jaar 80% van het operationeel resultaat leverde. Dat kan je nooit leuk vinden.’

V Was het wel leuk, met al die ruzies?

‘Ik heb wel momenten gehad van twijfel, ook in de laatste periode: doe ik het wel goed? Het frustrert als je toch graag een band met de top wil opbouwen, ook op persoonlijk vlak. Een vertrouwensrelatie creëren. Dat is me niet gelukt zoals ik dat zou willen.’

V Hoe kan dat? Besteedde u te weinig tijd aan dinertjes?

‘Ik ben misschien te functioneel en te zakelijk, ik redeneer vrij snel vanuit de inhoud en ben niet zo'n type dat graag sociale gelegenheden opzoekt. Mogelijk dat het daardoor wat minder klikt met de Fransen. Misschien heb ik inderdaad niet genoeg in restaurants gezeten. Dat is jammer. Toch heb ik er enorm veel plezier aan gehad. Als je ziet waar KLM nu staat: de financiële prestaties, de tevredenheid van passagiers, dan kan je daar alleen maar trots op zijn.’