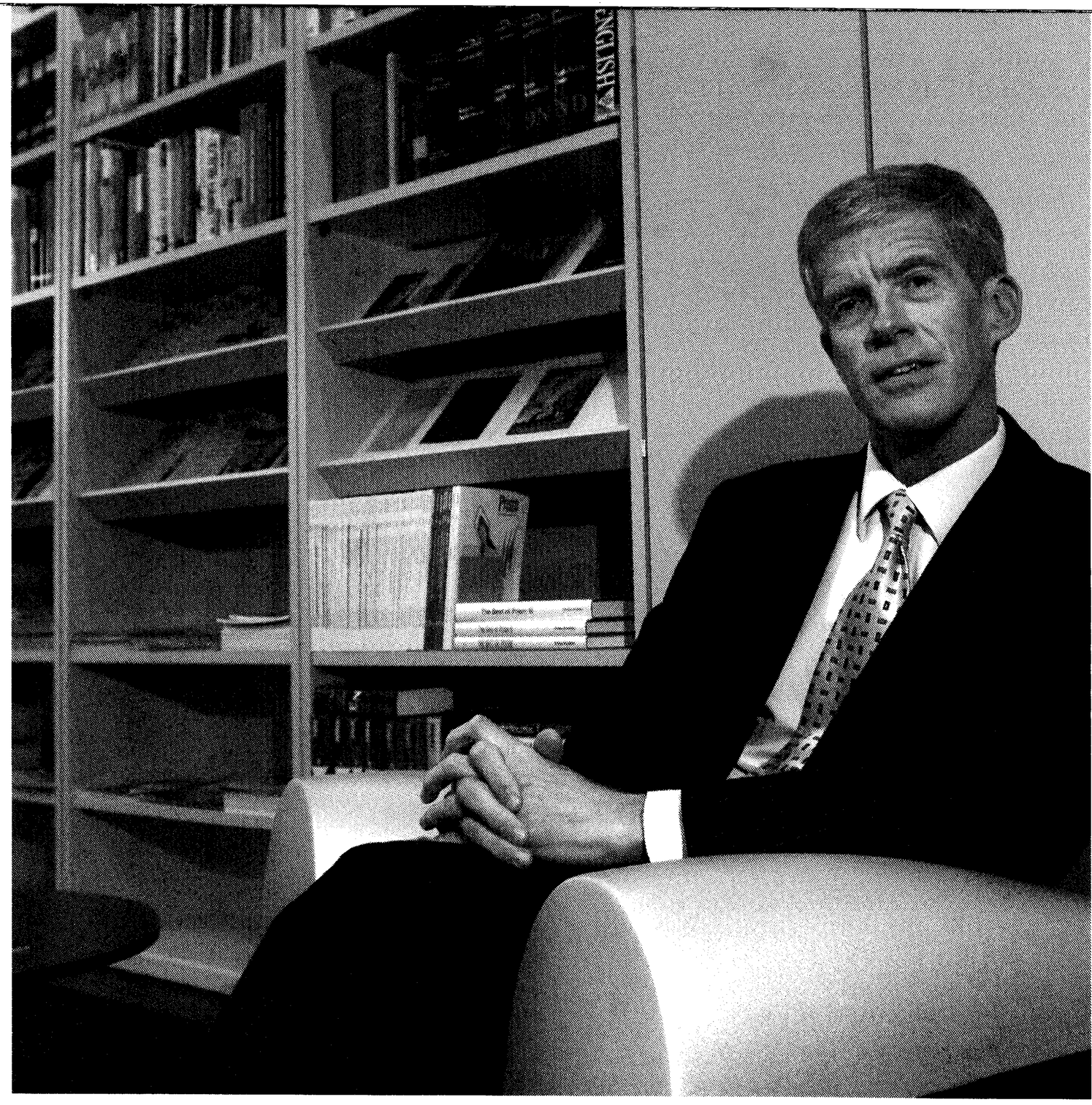
Tekst: Sang-Ah Yoo
Foto: De Jong & Van Es



Hans Smits (53) was tot september 2002 bestuursvoorzitter van de Rabobank. Wat doet hij nu en hoe kijkt hij terug?

Hans Smits – meer baas over zichzelf

"Wat de precieze reden was voor mijn vertrek, vertel ik niet. Dat heb ik zo afgesproken met de Rabobank. Dat kost zelfbeheersing, zeker als je erover leest in de krant. Maar tot nu toe is het me goed gelukt. Koopmans (de president-commissaris van de Rabobank die destijds het vertrouwen in Smits opzegde, red.) heeft één keer iets losgelaten in het blad *Bank- en Effectenbedrijf*. Hij sprak over 'bestuurlijk ongemak'. Dat had niks te maken met verschillen in opvattingen over strategie en beleid."

"Voordat ik bij de Rabobank kwam, heb ik gewerkt als secretaris-generaal op het ministerie van Verkeer en Waterstaat en als president-directeur van Schiphol. Dat waren eveneens banen met een grote maatschappelijke en politieke betekenis. Dan weet je dat zoiets kan gebeuren, ongeacht de reden. Dat hoort erbij, dat is het risico van het vak."

"Toch was mijn vertrek een grote teleurstelling natuurlijk. Het was heel vervelend. Je gaat nadenken. Wat is er goed gegaan, wat niet? Wat leer ik hieruit? De antwoorden laten zich niet in één zin vatten. Maar per saldo heb ik een positief gevoel aan de Rabobank-periode overgehouden. Behalve de overname van de Duitse DG Bank is verder alles gelukt. Alle projecten die onder mijn leiding zijn gestart, zijn succesvol afgerond, of ze lopen nog."

"Hoe anderen over je praten, weet je nooit. Er zijn weinig mensen die dat recht in je gezicht doen. In de ogen van anderen heb ik beschadiging opgelopen, maar het belangrijkste is hoe je zelf in de situatie zit. Hoe je er zelf over denkt. Ik ben gesterkt uit de affaire gekomen. Qua *performance* heb ik het uitstekend gedaan denk ik, in de jaren bij de Rabobank. Dat geeft een me een goed gevoel. Ik kijk zonder bitterheid terug."

"Nu ben ik directeur van managementadviesbureau Arthur D. Little. Ja, daar werd ik voor gevraagd. Arthur D. Little is een beetje in de versukkeling geraakt. Ik hoor mensen vaak zeggen: bestaat dat nog? Waar is het? Ik wil het bedrijf in Nederland weer op de kaart krijgen, dat is mijn uitdaging. In de hele Benelux hebben we zeventig medewerkers. In het kantoor in Rotterdam werken in totaal vijftien goede, jonge mensen. Dat aantal moet uitgroeien naar ongeveer zestig *consultants*, het niveau van drie jaar geleden. Dat is echt ondernemen: een organisatie verder uitbouwen, en dan verder stabiliseren. Wat wil je nog meer?"

"Na de Rabobank deed ik al wat adviesklussen, voor de HBO-Raad, en de ministeries van Verkeer en Waterstaat en van Economische Zaken. Op een gegeven moment ga je denken: wat zijn de mogelijkheden en wat wil je? Mogelijkheden waren er genoeg. Maar advies geven, dat was wat ik wilde."

"Ik heb nu meer tijd om inhoudelijk bezig te zijn, meer tijd om met mensen te *sparren*. Dat maakt het werk interessant. Waar mensen vroeger naar mij toekwamen, moet ik nu naar hen toe. Het is een echt dienstverlenend bedrijf, zeer klantgericht. Je moet blijven communiceren met mensen op bestuursniveau, lezingen houden en artikelen schrijven. Ik houd me bezig met strategische en complexe vraagstukken binnen organisaties, met onderwerpen als innovatie en technologie. Dat past ook goed bij mijn technische achtergrond."

"Ik voel me bevoorrecht. Ik heb bijzondere *jobs* gehad. Als je bij grote organisaties zit, word je geleefd. Nu ben ik meer baas van mezelf, kan meer het heft in handen nemen in mijn eigen leven. Ik kijk ook niet meer verder dan twee jaar vooruit. Het gaat zo snel. En je weet nooit hoe het loopt."

'Ik ben gesterkt uit de hele affaire gekomen'

VNO-NCW