

JOOP SAAN

# ‘IK KIES VOOR MIJN GEVOEL’

Hij is de vierde generatie bij Koninklijke Saan Transport. Het driehonderd medewerkers tellende bedrijf moest in 2012 voor het eerst in 115 jaar gedwongen afscheid nemen van personeel. Dat valt algemeen directeur Joop Saan zwaar. ‘In een familiebedrijf zijn je medewerkers ook familie.’

Tekst: Miloe van Beek | Foto's: Jeroen Poortvliet

Buik en hoofd. Voor Joop Saan (54) staat dat voor gevoel en verstand. Als die niet in evenwicht zijn, kiest de algemeen directeur van familiebedrijf Koninklijke Saan Transport tegenwoordig voor zijn gevoel. ‘Dat heb ik mezelf beloofd, ik weet nu dat ik daar gelukkiger van word.’ Dit jaar moest hij voor het eerst in het 115-jarige bestaan van het bedrijf medewerkers ontslaan. ‘Een heel moeilijke beslissing, maar op een gegeven moment konden we niet anders meer. Er was onvoldoende werk.’ Op de kerstborrel in 2008 waarschuwde hij voor het eerst voor de moeilijke tijden. ‘Toen zei ik nog dat we er met zijn allen wel doorheen zouden komen. Zo voelde ik dat ook.’ En omdat hij woord wilde houden, stelde hij het onvermijdelijke ontslag lang uit. ‘In een familiebedrijf voelen de medewerkers als familie, daar moet je goed voor zorgen. Ontslag heeft een enorme impact op iemands leven. Maar om het bedrijf financieel gezond te houden, moest ik wel.’

## STOKJE

Ruim twintig jaar geleden nam Joop Saan het stokje over van zijn vader en oom. Zo'n drie keer per week komt zijn inmiddels 85-jarige vader nog langs op het bedrijf. ‘Hij is voorzitter van het Saan museum waar de voertuigen uit 115 jaar Saan geschiedenis te zien zijn. Voor zijn verjaardag hebben we vorig jaar een optocht door Diemen georganiseerd met alle historische en nieuwe voertuigen. Hij mocht het defilé afnemen. Stond hij daar te glimmen naast de burgemeester. Dat was me wel wat waard hoor.’

## Kon uw vader het bedrijf wel loslaten?

‘Ik had het geluk dat mijn vader en oom hadden gezien hoe een overdracht niet moest: mijn opa bemoeide zich, ook nadat hij het stokje aan hen had overgedragen, overal mee. Om het voor ons, mijn broer en vier neven, soepeler te laten verlopen, schakelden ze een extern adviesbureau in. Uit een assessment kwam ik als meest geschikte naar voren. Omdat ik als enige carrière buiten Saan had gemaakt, paste ik het beste in het profiel. Alleen had ik het op dat moment erg naar mijn zin als financieel directeur bij Budget Rent a Car, Saan kwam eigenlijk te vroeg.’ ■





**Toch koos u voor het familiebedrijf.**

‘Het is vooral een emotionele keuze geweest, geen rationele. Als het familiebedrijf je vraagt zeg je geen ‘nee’. Bovendien zou er anders iemand van buiten directeur worden. Ik stelde wel één voorwaarde: mijn vader mocht geen commissaris worden. ‘Onze relatie is mij te dierbaar’, zei ik tegen hem. ‘Dat wil ik niet verstoren doordat wij zake-lijk onenigheid krijgen. Je geeft me vertrouwen of niet.’ Mijn vader ging akkoord, het hielp dat het bureau hem al had ingefluisterd dat hij de zaak helemaal moest loslaten. Ondanks de voorbeeldige overdracht had ik trouwens pas na een paar jaar het gevoel dat ik niet meer werd gezien als het zoontje van de baas.’

**Accepteerden uw neven en broer dat u de leiding kreeg?**

‘Ik kan me de bijeenkomst in december 1989 nog goed herinneren. De twee mensen van het bureau bespraken iedereen. In hun ogen was ik de meest geschikte leider. Mijn neven en broer waren het daarmee eens. We hebben altijd een hechte band gehad, vroeger woonden we naast elkaar, we zijn even oud. Op één na werken we nog steeds allemaal in het bedrijf, drie keer per jaar hebben we een aandeelhoudersvergadering, daarna gaan we wat eten. Dat is altijd bulderen, altijd gezellig.’

**Heeft het dan nooit wrijving gegeven?**

‘Natuurlijk wel. Ik geloof erg in de juiste man op de juiste plek, dan komen mensen het beste tot hun recht. Maar in een familiebedrijf worden familieleden min of meer vanzelfsprekend in het management geplaatst. Zo wilde mijn broer de technische dienst leiden. Mijn neven vonden dat te hoog gegrepen voor hem. Ik kende de kwaliteiten van

mijn broer en was het wel met ze eens. En heb hem daarom een andere, lagere functie gegeven die beter bij hem paste.’

**Een degradatie. Dat doet pijn.**

‘Soms wordt het zo gezien en gevoeld en lopen de emoties hoog op. Ik snap dat. Ik heb het uitgebreid met hem besproken, uitgelegd dat hij gelukkiger wordt van een andere positie en dat het beter is voor het bedrijf. Bij een neef die de vestiging in Tilburg wilde runnen, had ik ook twijfels. Na een jaar bleek inderdaad dat het niet ging. Ook dat gesprek heb ik een tijd uitgesteld om hem een kans te geven zich te bewijzen. Het gesprek verliep emotioneel, hij wilde daar niet weg. Nog dezelfde middag zat zijn vader, mijn oom, aan m’n bureau. Kwaad. Ik heb uit kunnen leggen waarom ik deze beslissing had genomen. Hij heeft zijn zoon overtuigd dat dit de beste beslissing was voor hem en het bedrijf. Maar zo iets is een rouwproces voor iemand, een droom die wordt verstoord. Dat moet je tijd geven.’

**Dat lijken geen makkelijke gesprekken.**

‘Nee, daarom douw ik dat best een beetje voor me uit. Het is familie dus ik ben extra voorzichtig, ik ga niet over een nacht ijs. Ik probeer deze gesprekken altijd op een open, eerlijke en respectvolle manier te voeren, ik wil mijn beslissing goed kunnen uitleggen en motiveren.’

‘De kwesties speelden allemaal jaren geleden. Achteraf heeft het allemaal goed uitgepakt. Het gaat nu heel erg goed, er is veel onderling respect. Dat is de verdienste van ons allemaal en daar ben ik best trots op.’

**Is familie ‘lastig’?**

‘Tegen m’n management zeg ik: ‘Is een Saan beter dan een andere

kandidaat, dan moet je hem nemen, anders niet.' Vroeg of laat is er iets aan de hand en dan is het wel je familie. Bij een neefje van mijn moeders kant heb ik een keer het contract niet verlengd omdat hij echt niet goed functioneerde. Daar had niet iedereen in de familie begrip voor. 'Ik ben al extra zorgvuldig geweest, ik ga geen mensen hier houden alleen omdat het familie is,' zei ik. Vroeger was de regel dat familieleden minimaal een jaar ergens anders gewerkt moesten hebben, maar dat is veel te kort. Tegen de vijfde generatie zeggen we nu: voor je 30ste ben je niet welkom. Ga eerst ergens anders carrière maken, neem bagage mee. Je kunt nog lang genoeg in het familiebedrijf werken.'

#### **Vraagt u uw vader wel eens om raad?**

'Weinig. Ik wilde hem er niet mee belasten. Toen hij eenmaal met pensioen was, gaf hij toe dat hij het lekker vond om van de dagelijkse zorgen af te zijn. Zijn alle mensen weer veilig terug? Hebben we morgen nog werk? Kunnen we de salarissen wel betalen? Ik moet elke dag tien bordjes tegelijk in de lucht houden. Die verantwoordelijkheid is soms best pittig.'

#### **Met wie deelt u uw zorgen dan?**

'Ik ben een denker. Het duurt even voor ik vertel waar ik mee zit. Als ik 's avonds thuis kom, wil ik de verhalen van mijn kinderen horen. In de weekenden wandel ik veel in het bos. Dan laat ik een probleem duizend keer door mijn hoofd gaan tot ik de oplossing weet. Mijn vrouw Irma gaat vaak mee en dan vertel ik haar waar ik mee rondloop. Op kantoor probeer ik goede mensen om me heen te verzamelen met wie ik kan overleggen. In al die jaren heb ik één keer iemand verkeerd ingeschat. Een zwarte bladzijde in mijn carrière. Sindsdien leef ik veel meer op gevoel.'

#### **Dat klinkt heftig.**

'Ik had een gedreven manager aangenomen. Hij had een geheugen als een olifant, was heel goed in discussiëren. Je had nooit gelijk bij hem. Ik vond het goed om iemand met een andere blik naar de organisatie te laten kijken. Hij stelde een andere constructie voor: als algemeen directeur kreeg hij de dagelijkse leiding, ik werd president-directeur en had meer tijd voor strategie en relatiebeheer. Al snel zag ik het bedrijf erg veranderen, steeds meer beslissingen gingen buiten mij om.'

#### **Het glipte uit uw handen?**

'Ik begon aan mezelf te twijfelen; had ik er wel goed aan gedaan? Na een jaar besloot ik dat het genoeg was. Ik heb m'n commissarissen gebeld en gezegd: ik stop ermee. Ik heb hem per direct op non-actief gesteld. Wat een opluchting. Achteraf heb ik geconstateerd dat de beslissing om hem die positie te geven, vooral rationeel was. Maar als ik heel eerlijk terugkeek, voelde het vanaf het begin niet helemaal goed. Ik heb in de spiegel gekeken en mezelf beloofd dat als hoofd en buik niet in harmonie zijn, ik kies voor mijn gevoel.' ■

## **Drie stellingen**

### **De verhoging van de aow-leeftijd is een goede zaak**

'Vooral duidelijkheid is belangrijk. Je moet op je 25ste weten hoe lang je door moet werken, daar kun je je carrièrepad op afstemmen.'

### **Bedrijven moeten worden verplicht om arbeidsgehandicapten aan te nemen**

'Ik geloof daar niet in. Maatschappelijk verantwoord ondernemen moet je stimuleren als overheid, maar niet verplichten. Zo stigmatiseer je een groep.'

### **De crisis duurt nog wel een paar jaar**

'Ja, dit is onze nieuwe economische orde, een correctie op de te harde groei van de afgelopen jaren. Ons welvaartsniveau ligt nu wat lager, maar is nog steeds fantastisch.'

## **JOOP SAAN**

1958	Geboren in Diemen
1970	St Nicolaas Lyceum Amsterdam
1976	Bedrijfseconomie Hogere Economische School Amsterdam
1979	Accountant bij Arthur Andersen
1984	Manager finance en internal audit bij Sun Electric Europe
1985	Financieel directeur Budget Rent a Car Nederland
1990	Algemeen Directeur Koninklijke Saan

Joop Saan is getrouwd met Irma en heeft vier kinderen van 21, 23, 26 en 29 jaar