



PSV-DIRECTEUR TINY SANDERS

MAN MET EEN MISSIE

Op 1 juli 2010 trad Tiny Sanders (54) aan als algemeen directeur bij PSV. Een carrièremove die de voormalige directievoorzitter van Campina zelf nog het meest leek te verbazen. Een jaar later heeft hij de noodlijdende voetbalclub weer aardig op de rit, zo lijkt het. „Ik de redder van PSV? Over twee jaar ben ik misschien wel de schlemiel van Eindhoven.”

TEKST: HANS MATHEEUWSEN
FOTO'S: MEINTJE VAN DEN BRAND



Eindhovenaar Tiny Sanders is de eerste om zijn eigen rol in het herstructureringsplan voor PSV te relativiseren. Dat komt door de betrokkenheid van de sport waarmee hij te maken heeft. Ten eerste is voetbal een teamsport. Ten tweede is voetbal emotie. Ten derde is voetbal van iedereen. Daar komt bij dat doorgaans anderen het einde van een voetbaldirectie bepalen. „Ze verdwijnen. Geruisloos of niet. Dat zegt iets.”

Door de plannen van PSV en de gemeente Eindhoven is de focus voor heel even op de PSV-directie gericht. Wat hem betreft niet van harte. Hij roert zich uit noodzaak. „Ik zag dat onze boodschap niet altijd even zuiver overkwam. Iedereen mag het oneens zijn met PSV. Maar wees wel eerlijk en leg het goed uit. Nu mag Marcel (Brands, manager technische zaken, red.) weer over voetbal gaan praten.”

Wie heeft het herstructureringsplan bedacht?

„Dat komt uit onze gezamenlijke koker. Er vinden al jarenlang gesprekken plaats tussen PSV en de gemeente. Wij hebben nu gevraagd ons te helpen zonder dat we over subsidie of een garantstelling praten. Dat leek in het begin een onmogelijkheid, maar gek is, en zo gaat het heel vaak in dit leven, als je heel heldere doelen stelt, dan is de oplossing binnen handbereik. We hebben met heel veel mensen gesproken en toen kwam erfpacht als constructie op tafel. Het bleek dat de medewerking van de gemeente cruciaal is voor een transactie met wie dan ook. En als gemeente wil je graag grip hebben op wat er gebeurt met grond die middenin de stad ligt.”

U bent onder andere directeur geworden vanwege uw uitgebreide netwerk. Ik neem aan dat u burgemeester en PSV-supporter Rob van Gijzel even hebt gebeld?

„Eerst zijn de ambtenaren benaderd, daarna de

wethouders en vervolgens hebben we aan Van Gijssel gevraagd of ze enthousiast te krijgen waren voor ons idee. Ambtenaren, maar ook de wethouders, hebben best een gevoel voor de haalbaarheid. Andersom werkt niet. Ik heb een uitgebreid en geschikt netwerk. Maar het is levensgevaarlijk en vreselijk naïef om te denken dat je dingen kunt regelen omdat je iemand persoonlijk kent. Je krijgt hooguit een gemakkelijker toegang, of een gewillig oor.”

Hoe kijkt u terug op één jaar als algemeen directeur van PSV?

„Achteraf is het een ideaal jaar geweest om met je eigen mensen binnen PSV iets op te bouwen. Maar als ik had geweten dat er een saneringsklus op mijn pad lag, dan betwijfel ik zeer of ik had gezegd: ‘Dat moet je mij laten doen’. Ik had een prachtig leven en mezelf en iedereen beloofd nooit meer een fulltime job te aanvaarden. Dus had ik waarschijnlijk gezegd: ‘Weet je wat, pak maar lekker iemand die gewend is om de boel op te ruimen.’”

Al snel borrelde de kritiek op dat u als PSV-kopstuk onzichtbaar was.

„De aandacht voor voetbal en de rol van de media zijn compleet anders dan tien jaar geleden. Als je binnen twee maanden niet in twee talkshows bent geweest, dan ben je onzichtbaar. Halverwege dreigden dingen naar buiten te komen die met zekerheid schade hadden toegebracht aan het eindresultaat. Je moet gewoon de verleiding kunnen weerstaan. Je moet niet klagen over alle aandacht voor voetbal, maar je zit wel tot een bepaald niveau in een glazen huis. Voetbal is emotie. Voetbal is niet van een club vóór de supporters, voetbal is van de supporters. Voetbal is van iedereen. Dat hoort ook zo.”

Moet een algemeen directeur van een voetbalclub ook iets vinden van de beleving op het veld?

„Wat wij gezegd hebben, is dat de supporters te weinig beleving hebben gezien. Wij zijn ervan overtuigd dat onze voetballers alles hebben gegeven en altijd hebben willen winnen, maar supporters hebben het zo beleefd, dus is het zo. Als supporter begrijp ik wat ze bedoelen.”

Vindt u de kritiek op trainer Fred Rutten terecht?

„Natuurlijk is de kritiek voor een deel terecht. Hij zegt zelf dat-ie ook medeverantwoordelijk is voor een aantal dingen. Dus de vraag is niet

of de kritiek terecht is, de vraag is of PSV er beter mee af is omwille van de kritiek Fred Rutten te vervangen. Degenen bij ons die geacht worden daar verstand van te hebben, kozen ervoor om door te gaan met Fred Rutten.”

Hoe, wanneer en met wie praat u over dit soort zaken?

„Marcel en ik spreken elkaar bijna dagelijks. We praten hier ook regelmatig met het hele managementteam over. Tenminste eens in de twee weken zitten Fred, Marcel en ik aan tafel. Het is niet zo dat we een moment kiezen om te evalueren. Dat bouwt zich in de loop van maanden op.”

‘ALS JE NIET IN TWEE TALKSHOWS BENT GEWEEST, DAN BEN JE ONZICHTBAAR’

Wat mij in Lissabon opviel, was dat de sfeer binnen het directieteam erg goed was.

„Een van de eerste dingen die we bij PSV hebben gedaan is een team neerzetten dat als team functioneert. Wij hebben met z'n vieren keihard gewerkt. Er wordt ook verschrikkelijk veel gelachen. Die vier vormen het managementteam: Peter Fossen, operations; Frans Willems de financiën; Marcel het voetbal en ik de commercie, personeelszaken en algemene zaken. Kijk, een club moet niet afhankelijk zijn van de mensen die er toevallig zitten. En er moeten mensen zitten die passen bij de club. Wat we dit jaar hebben bereikt, kan alleen maar als het team als team functioneert. Dat je elkaar vertrouwt, elkaar aanvult en met elkaar plezier hebt. Dat is nodig. Zeker in tijden dat je met spannende dingen bezig bent.”

U spreidde in uw nieuwjaarspeech een onverwoestbaar optimisme ten toon over de toekomst van PSV. Waar kwam dat vandaan?

„In elke organisatie zijn er problemen. De meeste mensen besteden heel veel tijd aan het praten hierover. Ik heb de neiging om aan de

oplossingen te werken. Ik stop energie in dingen waar ik iets van kan leren. Dat kan alleen maar als je heel scherp en snel definieert wat je wilt en er dan ook voor gaat. Want de trein rijdt. Als iemand op de rails staat, wil ik best twee keer toeteren, maar als-ie er dan nog staat, rijdt die trein wel gewoon door. Dat kan ook niet anders. Je moest eens weten wat er in zo'n jaar allemaal om je heen gebeurt, wat allemaal net niet past in wat je wilt. Dat is onvoorstelbaar. Daar gaat zeker veel energie in zitten.”

Wordt PSV de komende jaren als een bedrijf geleid?

„Ja. Wat mensen niet moeten willen, is dat de club zich niet aanpast aan de tijd. Dus vasthouden, onterecht, aan dingen die niet passen in deze tijd. De uitdaging is om de kernwaarden van PSV, bijvoorbeeld die beroemde Brabantse gastvrijheid, knalhard overeind te houden, maar ondertussen wel te vertalen naar deze tijd. Begin dit jaar stond er nog een groot glazen hok rondom de bestuursloge. Dat hebben we eruit gebroken. Het is de enige manier om open te zijn. We horen allemaal bij elkaar. Bij dit PSV zit niemand in een glazen hok. Als je naar de club kijkt: elke morgen ligt er een postmap. Het is ook gewoon een bedrijf.”

Is leidinggeven aan PSV fundamenteel anders dan aan Campina?

„Ik ben precies dezelfde mens. Als je zou vragen aan mijn collega's van destijds of mensen rondom Campina wat de eigenschappen zijn van mijn leiderschap, toen en nu, dan is er weinig verschil. Goed leiderschap is goede mensen om je heen verzamelen, doelen stellen en dan onderweg niet twijfelen, wel luisteren en eventueel bijstellen, maar erop af, doen. Ik vind twee dingen aardig: strategieën bedenken, bezig zijn met visie. En ook, zeker bij belangrijke dossiers, om precies te weten hoe het zit. Dat komt door mijn Mars-achtergrond, een bedrijf waar je geacht werd precies te weten hoe het zat. Anders liet meneer Mars, hij bestond echt, je alle hoeken van de kamer zien. Het is ontzettend lekker om dat allebei een beetje te hebben. Of het nu over erfpachtconstructies gaat, over achterstallige obligaties, of over de sponsorcontracten: ik weet precies hoe het zit.”

Dus u kunt in het herstructureringsdossier niet meer worden verrast door onverwachte zaken?

„Nee, op alle belangrijke dossiers weten we als PSV nu precies hoe het zit. Er is niets in alle



onderzoeken en bij alle besluiten waarvan niet de hele directie tot in detail wist hoe we het gingen doen. Eerst zeggen: dit zijn de doelen en zo willen we die halen, en tegelijkertijd voor elke stap medeverantwoordelijk zijn.”

Hoe penibel was de financiële situatie nu werkelijk?

„PSV is zo'n icoon, die valt nooit om. Dat kan gewoon niet. Zakelijk gezien zaten we op het randje van een faillissement. Eigenlijk eroverheen. De vraag was of we spelersalarissen nog wel konden betalen. En met pleisters en oplappen is de situatie tijdelijk gered, maar we zaten op het randje, zeg maar aan surseance van betaling. Als de gemeenteraad negatief besluit, kan ik me nog steeds niet voorstellen dat PSV omvalt, maar dan zijn we terug bij af. Ik krijg regelmatig de vraag: 'Wat is plan-B?' Als ik zeg: 'Daar hebben we niet over nagedacht', dan zegt iedereen: 'Dit is de meest naïeve bestuurder die ooit bij PSV heeft gezeten'. Als ik zeg: 'Plan-B ligt hier in de la', dan zegt iedereen: 'Oh, hij heeft toch een plan-B, dan hoeft de gemeente niets te doen. Snap je? Zo'n vraag over plan-B is op een heel dun koordje balanceren. We hadden 70 miljoen kosten en 50 miljoen omzet. Dan kun je je voorstellen dat je heel veel tijd steekt in een studie over 'wat moet ik nou doen?' Ik ben niet bezig met 'moet het daar 62 zijn en daar...', nee, het is 60-60. Misschien komen we dadelijk wel uit op 62-62 of 58-58, maar iedereen is aan de slag gegaan met de oplossing en niet met de analyse van het probleem. Vaak zijn plannen een oplossing voor een of twee jaar. Dat wilden wij niet. Dat kan niet. Wat wij hebben bedacht is eigenlijk voor eeuwig. Het moest zo overdonderend en substantieel zijn en zo zonder enige discussie dat daarmee de toekomst van PSV een gezonde basis heeft. Wij staan niet over vijf jaar weer op

PASPOORT

Naam: Tiny Sanders

Functie: Algemeen directeur PSV

Geboren: Geldrop, 26 augustus 1956

Burgerlijke staat: Gehuwd, drie kinderen

Ambitie: Basis leggen voor een gezonde toekomst van PSV

Favoriete plek: Tuin

Te volgen: psv.nl

PSV: PLAN-A

Kosten met 10 miljoen per jaar omlaag, o.a. door inkrimping organisatie met 14 fte en aanpassing beloning spelers * Sponsoropbrengsten jaarlijks met 5 miljoen omhoog * Verkoop van grond onder Philips Stadion en De Herdgang voor 48,4 miljoen aan de gemeente Eindhoven * PSV pacht de grond in de komende 40 jaar * De gemeente leent dit bedrag bij de Deutsche Bank * PSV lost jaarlijks 2,4 miljoen af (uit de verkoop van seizoenskaarten); de gemeente 2,1 miljoen; opbrengst gemeente 3 ton * Philips leent PSV 20 miljoen * ASML en de VDL Groep lenen PSV samen 10 miljoen * Regionale ondernemers investeren 10 miljoen in PSV * Minder rentelasten door herfinanciering lening en aflossing deel bij privépersonen * Het totale plan voor PSV bedraagt ruim 80 miljoen



de stoep bij de gemeente Eindhoven. Ondenkbaar.”

Beschouwt u zichzelf als een topman?

„Nou, als je acht jaar lang een bedrijf hebt geleid met een miljardenomzet, ja, dan behoort je getalsmatig tot de top van Nederland. Je bent natuurlijk pas echt een topman als je dat ook goed hebt gedaan. Dat laat ik graag aan anderen over. Verder heb ik niet zoveel met het woord.”

Wat gaat u doen in het aankomende seizoen? Nieuwe plannen maken?

„Ja. Ik denk dat de volgende uitdaging voor PSV de volgende structurele stap is. De be-

groting mag best omhoog: naar bijvoorbeeld tachtig miljoen. Maar niet door verlies, door middel van inkomsten. We hebben twee horizons. Voor de komende tien tot vijftien jaar is het goed. PSV moet zijn inkomsten optimaliseren, maar het is in principe goed. Voor de komende twintig tot veertig jaar komt een keer de vraag aan de orde 'wat gebeurt er om je heen en waar moet je naartoe?' Ik denk dat clubs een veel grotere regionale functie krijgen, er vindt schaalvergroting plaats in Europa, er zullen meer clubs gaan afvallen. Maar waar staat PSV? Dan kom je dus bij vragen als 'hoe kom ik aan een stadion met 50.000 toeschouwers?' En 'hoe krijg ik een infrastructuur die hoort bij de club en is aangepast aan alle behoef-

tes?' Uitbreiding van ons stadion naar 45.000 toeschouwers is nu financieel volstrekt onrendabel, tenzij je iets hebt als een WK waardoor mensen bereid zijn om mee te financieren.”

Zijn er momenten geweest in het recente jaar waarop u hartgrondig hebt gevloekt?

„Groningen uit. Dat is een lange terugreis geweest. Een hele lange. Naar de wedstrijd kijk ik nog steeds als fan, niet van 'oe, nu missen we de Champions League'. Ik zit niet te rekenen. Ook op zo'n sponsortribune praten ze op dezelfde manier over voetbal als de supporters op Oost en vaak nog met dezelfde woorden. De emotie is dezelfde. Dat is het mooie van voetbal. Of je nu een streepjespak aan hebt of een spijker-

broek. Het gaat om dezelfde beleving. Mensen denken vaak dat je met afstandelijke, nette blik zit te kijken. Helemaal niet.”

Wat betekent Eindhoven voor u?

„PSV. Dat is Eindhoven. Vroeger op de Jongensrang en nu nog steeds. Toen ik afstudeerde, wilde ik de hele wereld veroveren. Vijftien jaar later wilde ik iets in Nederland bereiken. Soms denk je, naarmate je ouder wordt, dat je blikveld steeds ruimer en breder wordt, maar bij mij werd de focus steeds kleiner. Ik woon in Eindhoven, maar ik heb daar jarenlang niks mee te maken gehad. Ik sliep er een paar nachten per week. Dat is het mooie van PSV nu, dat is letterlijk en figuurlijk heel dichtbij. Anders

was ik niet naar PSV gegaan. PSV doet veel in de regio, maar mensen weten dat vaak niet. We kunnen onze rol best uitbreiden. Dat is ook goed voor PSV. De politiek is buitengewoon geïnteresseerd in onze rol, wil er graag bij betrokken zijn, maar het blijft onze verantwoordelijkheid. Ik kan je zeggen dat in het afgelopen jaar door heel veel mensen en op heel veel plekken is geprobeerd om dingen te eisen. Heel vaak blijkt dat wat PSV wil en wat bijvoorbeeld de gemeente wil, buitengewoon parallel loopt. De gemeente zegt heel graag, en terecht: 'Wij willen zoveel mogelijk zekerheid hebben dat PSV nu en in de toekomst structureel goed georganiseerd blijft'. Maar dat willen wij ook.”

En welke rol speelt u daar (nog) in?

„In de voetballerij bepalen anderen meestal het einde van je carrière. Dus het lijkt me volstrekt speculatief om hierover te praten. Over zes maanden kan alles alweer anders zijn. Ik heb het voordeel dat ik geen carrière hoeft te maken. Dat maakt je van een voetbalclub op een goede manier onafhankelijk. Ik kreeg laatst iemand op bezoek die overwoog om directeur te worden van een voetbalclub ergens in Nederland. Er had iemand tegen hem gezegd: 'Je moet eens met Tiny Sanders gaan praten'. Nee, dat was niet Tscheu La Ling. Het was geen (ex-)voetballer. De man was jong en schrok toen ik hem de vraag voorlegde: 'Kun jij mij iemand noemen die na deze job nog een volgende carrièrestap heeft gemaakt?' Hij kon niemand noemen. Ze verdwijnen, geruisloos of niet, maar ze verdwijnen wel. Dat zegt iets. Als mijn kinderen vijftien jaar jonger waren geweest, had ik ze niet willen blootstellen aan de risico's van in je eigen omgeving zo'n baan hebben. Daarbij denk ik ook dat, als ik er in het afgelopen jaar gezeten had als Tiny Sanders twintig jaar geleden, dat niet goed was gegaan. Het is goed dat ik er nu zit, op dit moment in mijn leven, maar als er een moment komt dat het beter is om ermee te stoppen, dan stop ik er acuut mee. Er zit zoveel druk achter, door het halen van die doelen en door de media, daar moet je mee om kunnen gaan. We hadden het over de trein die rijdt. Misschien had ik vroeger niet getoeterd. Da's ook niet goed. Je moet toeteren en als je toetert, moet je serieus toeteren. Dat leer je. Ik vond de coöperatie een heerlijk model om in te werken. Een soort heel groot familiebedrijf, maar ook niet te simpel met al die belangen van de boeren etc. Nee, laat mij nu maar toeteren, maar wel doelen bereiken. Prima.”