

'GAAT HET MET HET BEDRIJF GOED, DAN GAAT HET MET DE FAMILIE GOED'

Sinds zijn vertrek als CEO van Royal Swinkels Family Brewers, is **Jan-Renier Swinkels** commissaris en lid van de raad van advies van meerdere familiebedrijven. Een gesprek over de gevoeligheden, uitdagingen en succesvolle governance in familiebedrijven.

Door Wilbert Geijtenbeek

TWEELUIK

2



Wilbert Geijtenbeek is journalist en hoofdredacteur van *Accountancy Vanmorgen*.

Met een carrière van 33 jaar in een familiebedrijf, waarvan twaalf jaar als CEO, is Jan-Renier Swinkels een expert in familiebedrijven. Inmiddels is hij als commissaris en lid van de raad van advies bij meerdere familie-ondernemingen betrokken. Die trekken profijt van zijn expertise bij Royal Swinkels family Brewers. De ruim drie eeuwen oude bierbrouwerij en moutproducent is geen doorsnee familiebedrijf. De meermaals gelauwerde onderneming, bekend van biermerk Bavaria, wordt inmiddels geleid door de zevende generatie Swinkels, maar de Brabantse familie is groot. Familieleden van de zesde, zevende en achtste generatie zijn via de stichting administratiekantoor Ambrig eigenaar van de onderneming, en het merendeel daarvan bezit dan ook certificaten van aandelen. Ambrig beheert de uitgifte van die certificaten. In 2019 herzag het bedrijf zijn organisatiestructuur, en kreeg het drie divisies: een voor de brouwerijen, een voor de mouterij Holland Malt en een divisie voor brouwerij Habesha in Ethiopië.

In datzelfde jaar werd Jan-Renier Swinkels door zijn neef Peer Swinkels opgevolgd. Jan-Renier heeft inmiddels een reeks commissariaten en adviesrollen bij voornamelijk familieondernemingen, waarvan er veel in Noord-Brabant opereren. Zo is hij onder meer commissaris bij de dealerholding Broekhuis, bij Veris, een service-organisatie voor 120 bouwcenters en bij sanitairfabrikant Coram Group. Bij grondverzetbedrijf Den Ouden is hij lid van de raad van advies. ‘Stuk voor stuk prachtige familiebedrijven,’ vindt Swinkels. De ondernemingen bevinden zich in diverse fasen van ouderdom, met verschillende uitdagingen omtrent opvolging en governance. Dat maakt de rol ook uitdagend voor Swinkels zelf. Goed Bestuur & Toezicht sprak hem over de gevoeligheden, de uitdagingen en de ondernemerscultuur waar familieondernemingen mee te maken hebben. En over welk effect die bijzonderheden hebben op de inrichting van governance structuren en de processen.

Hoe heeft u bij die bedrijven een governance functie gekregen?

‘Ik ben benaderd, via een searchopdracht, door een executive-searchbureau of rechtstreeks door de onderneming, via een officiële procedure. Dat formele

proces van het aftasten dwingt beide kanten tot nadenken. Voordat je een benoeming aangaat, is het goed om jezelf af te vragen of je dat wel wilt, of je in deze omgeving wel past. Vaak neigen oud-bestuurders ernaar om maar snel toe te geven, want dan heb je vast een commissariaat. Maar mijn ervaring is dat een uitgebreide gedachtevorming vooraf beide partijen scherper maakt.’

Bij Royal Swinkels Family Brewers leidt de raad van bestuur de onderneming, ziet de raad van commissarissen toe op de governance en beheert Ambrig de certificaten. Wat valt u op aan de wijze waarop directie, governance en eigendom zijn geregeld in de familiebedrijven waar u bij betrokken bent?

‘Je moet goed nadenken hoe je die drie zaken – directie, toezicht en eigendom – invult. Wat is de plaats voor de familie? Hoe krijg je het juiste talent op de juiste positie? Op die vragen zijn geen vaste antwoorden, er is geen wet die regelt hoe je het als familiebedrijf moet aanpakken. Het is dus altijd een puzzel die elke familie zelf moet oplossen – op professionele wijze. Het besturen van de stichting administratiekantoor is namelijk een vak, waarvoor een opleiding nodig is. Dat wordt soms vergeten bij familiebedrijven. Immers, de aandeelhouder moet vanaf een zekere afstand optreden. Dat is in veel familiebedrijven moeilijk, want als het bedrijf sterk in de maatschappelijke aandacht staat, wil je je als familie nu eenmaal graag met de zaak bemoeien. Maar dat heeft niets te maken met betrokken aandeelhouderschap.’

Hoe belangrijk is voor een familiebedrijf de betrokkenheid van de familie?

‘Zeer belangrijk. Voor familiebedrijven die in handen zijn van een grote familie, is de communicatie essentieel. Neem de certificaathouders mee in wat er speelt. Laat nooit te veel aan het toeval over. Dat is een belangrijke verantwoordelijkheid van de directie. Neem de bedrijfsopvolging. Maak duidelijke afspraken met de directie en de stichting administratiekantoor over hoe je omgaat met de intrede van de volgende



Jan-Renier Swinkels

(1962) heeft 33 jaar gewerkt bij Royal Swinkels Family Brewers. Tot 2019 was hij twaalf jaar lang CEO van die brouwerij annex moutproducent. Onder zijn leiding expandeerde het bedrijf in binnen- en buitenland. Ook vond een herindeling van de organisatiestructuur in drie divisies plaats. Sinds zijn vertrek als CEO is Swinkels commissaris en adviseur van meerdere Nederlandse familieondernemingen.

Swinkels studeerde levensmiddelentechnologie aan de Hogeschool Den Bosch. Hij houdt van bier en jagen. Hij is getrouwd en heeft drie studerende kinderen.

generatie. Want dat je familielid bent, moet niet altijd betekenen dat je hoe dan ook bij de onderneming in dienst kunt treden. Het is verstandig af te spreken dat familieleden dan eerder elders relevante ervaring moeten hebben opgedaan. Ze moeten immers geschikt zijn voor de baan. Ik kan ieder bedrijf aanbevelen om tijdig na te denken over hoe je elke nieuwe generatie bij de onderneming betreft.'

Hoe kun je verstandig omgaan met verschillen tussen de mogelijkheden die de onderneming biedt en de omvang van de betrokken familie?

'Je kunt besluiten nemen over welke leden van de familie een betrekking binnen de onderneming kunnen krijgen. Als de volgende generatie meer ambitieuze familieleden telt dan het bedrijf kan bieden, dan kun je de afspraken aanscherpen. Zo kun je bijvoorbeeld regels stellen die schoonfamilieleden uitsluiten van een betrekking bij het bedrijf. Ik begrijp dat deze praktijk uitzonderlijk is – ik zie genoeg familiebedrijven met kleinere families voor wie het wel logisch is om schoonfamilie nauw bij de onderneming te betrekken. Bij onze onderneming hebben we daar heldere afspraken over gemaakt. Maar voorop staat: maak het bespreekbaar. Voor sommige ondernemingen is het verstandig om bijvoorbeeld om iets in de eigendomstructuur te regelen voor een schoonfamilie-lid. Of om een interim-periode af te spreken met een schoonfamilielid dat als directeur optreedt.'

Bij familiebedrijven is de keuze van een nieuwe CEO een belangrijk familie-moment. Hoe kijkt u als ervarings-deskundige tegen dat proces aan?

'Ik heb het zelf twee keer mogen meemaken – bij mijn aanstelling en bij mijn aftreden. Het proces moet maximaal eerlijk en transparant verlopen. Daarom is het raadzaam om dit proces aan te laten sturen door de raad van commissarissen, liefst door een lid of voorzitter van buiten de familie. Ik begrijp dat de neiging om daarvan af te wijken groot kan zijn: veel familiebedrijven bestaan uit vader, zoon en misschien

wat neven bij elkaar. Maar de opvolging kan ook in die families uitgroeien tot een splijtzwam. Laat het daarom aan een raad van commissarissen over.'

Bent u voorstander van een raad van commissarissen met zo min mogelijk familieleden?

'Dat zeg ik niet. Kijk, het kan allebei. Het heeft met beschikbaarheid, betrokkenheid en gepaste afstand te maken. En zeker ook met expertise, want commissaris zijn is een vak. Een familiecommissaris is vaak waardevol, maar moet de pet van aandeelhouder kunnen afzetten. Laat de familiecommissaris dus nooit de beoordeling van de CEO doen als die ook een familielid is. Er zijn altijd mensen die claimen dat wel objectief te kunnen, maar in de praktijk ligt het risico op belangenverstrengeling altijd op de loer. Als de CEO een familielid is, dan moet je ervoor waken dat familieleden in de raad van commissarissen een oordeel vellen over de prestatie van die CEO.'

Heeft u als adviseur of commissaris veel te maken met familieleden die een uiteenlopende kijk op de koers van de onderneming hebben?

'Het komt voor dat verschillende functionarissen uiteenlopende ideeën over het bedrijf hebben. Soms speelt dat zelfs in de directie. Als directies uit meerdere familieleden bestaan, dan is het een praktische uitdaging om ze op één lijn te krijgen. Om dat op te lossen moet je alle visies in de raad van commissarissen bespreekbaar zien te maken. De gevoeligheid is groot. Kom je er niet uit, dan is geduld nodig. Het is nooit goed om een overhaast besluit te nemen.'

Wat vraagt dat van een commissaris van buiten?

'Fingerspitzengefühl. Soms zijn er gewoon belangen, die je moet kunnen onderscheiden en begrijpen, die je apart moet kunnen bespreken. Dat vraagt om persoonlijke aandacht, want bij een familie moet je altijd de angels eruit halen. Slaag je daar niet in, dan

kunnen de kwesties blijven opspelen. In familieondernemingen kan het zelfs over iets kleins als een lease-auto gaan. Daarom zijn directieleden die tevens familieleden zijn in de praktijk vaak met familie zaken bezig. Zorg daarom dat de juiste gevoeligheden op het juiste bordje komen te liggen. Zo kan een stichting administratiekantoor niet gaan over de prestatie van medewerkers. Dat is aan de directie. De directie van een familiebedrijf heeft daarom een persoonlijke touch nodig. Zonder die persoonlijke aanpak zul je als directeur vanzelf merken dat de familie begint te morren. Dat is een belangrijk bestanddeel uit het profiel van een CEO van een familiebedrijf.’

Veel CEO’s van familiebedrijven hebben moeite het stokje over te dragen. Herkent u dat?

‘Aftreden was een moeilijke beslissing na twaalf jaar, maar ik zou natuurlijk geen knip voor de neus waard geweest zijn als ik het niet gedaan had. Ik vond nu eenmaal dat een aantal dingen anders moesten; we hebben ons bestuursmodel dan ook aangepast. Daarbij wist ik intuïtief dat ik niet meer de man zou zijn die in dat nieuwe bestuursmodel de kar moest gaan trekken. De raad van commissarissen begreep dat en ik vond het prettig dat dat goed bespreekbaar was. Ik heb afgelopen jaren de kans gekregen om enkele commissariaten te betrekken. Dat maakte de overgang voor mij persoonlijk soepeler.’

Hoe kijkt u aan tegen de verantwoordelijkheid van een raad van commissarissen tegenover een bestuurder van een

familiebedrijf die zijn houdbaarheid overschrijdt?

‘Veel bedrijven worstelen met de opvolgingskwestie, zeker als er in de familie geen opvolger voorhanden is. Maar voor de directeur zelf is het ook een dilemma: er zijn er genoeg die geen afscheid kunnen nemen van hun familiebedrijf. Als dat het geval is, dan zou ik zeggen: ga er niet eens werken. Maar bepalend is de houding van de raad van commissarissen. Voor een raad van commissarissen is een goede directie het belangrijkste. Een opvolging moet je daarom altijd jaren van tevoren plannen. In een familiebedrijvensetting is dit gesprek altijd beladen. Ik vind dat bij uitstek de taak van de raad van commissarissen.’

U bent opgegroeid met een familiebedrijf dat inmiddels drie eeuwen bestaat. Wat is het geheim van een familiebedrijf dat zo lang meegaat?

‘Dat zit in de genen van onze familie. Wij zijn een bierige dynastie. Kom niet aan onze brouwerij – dat is onze houding. Daarnaast zijn we ondernemend. Betrokken. We doen het graag zelf. We lopen graag voorop. Al die karaktertrekken, die bepalend zijn voor hoe wij ons familiebedrijf aansturen, hebben we in ons manifest opgetekend. De tekst daarvan vind je op onze website, zoek maar eens op. Ik adviseer alle familiebedrijven om zo’n manifest op te tekenen en ik vraag ze er ook geregeld naar: wie zijn jullie eigenlijk zelf? Dan kijken ze me wel eens vreemd aan. Maar het helpt je in je zoektocht als familieonderneming. Want hoe kun je als familie een onderneming aansturen als je niet weet wie je zelf bent?’

‘Wij zijn een bierige dynastie. Kom niet aan onze brouwerij – dat is onze houding. Daarnaast zijn we ondernemend. Betrokken. We doen het graag zelf. We lopen graag voorop’

Wat zijn de grootste valkuilen van familiebedrijven?

‘Dat in de governance de familie voor het bedrijf wordt gesteld. Je moet juist het bedrijf voorop zetten, niet de familie. Gaat het met het bedrijf goed, dan gaat het met de familie goed – andersom werkt dat niet altijd. Als je je kompas op het bedrijf afstelt, wordt het voor de familie ook veel leuker.’

Heeft u een gouden tip voor commissarissen in een familieonderneming?

‘Houd de juiste pet op. Zorg dat je je rol als commissaris zuiver houdt. Laat je niet meenemen in alle gebeurtenissen. Blijf boven de partijen staan, want juist dát is je rol. Wees wijs. Geef raad – gevraagd en ongevraagd. Wees beschouwend. Houd afstand. Zo leer je veel van elkaar. Ik verwacht tegelijk een luisterend oor van de directies van ondernemingen waarbij ik als commissaris betrokken ben. Als directies en eigenaars niet naar hun raad van commissarissen of raad van advies luisteren, dan pak ik m’n tas in en neem afscheid.’

Als de emoties hoog oplopen, kan het ingewikkeld zijn om de petten te scheiden. Hoe gaat u daarmee om?

‘Om een voorbeeld te geven: bij een van de bedrijven waar ik president-commissaris ben, neem ik naar vergaderingen geregeld een pet mee, een daadwerkelijke pet. Die geef ik cadeau aan nieuw aangetreden commissarissen. Als die commissaris later moeite krijgt om eigendom en toezicht te scheiden, dan breng ik dat cadeau in herinnering. Dan stel ik voor dat hij die pet misschien opnieuw moet opzetten. Dat werkt altijd ontwapenend, terwijl de boodschap duidelijk benoemd wordt. En kijk, als het nodig is, dan gaan we gewoon eens een kopje koffie drinken. Deze situaties spelen vooral bij ondernemingen waarbij commissarissen ook mede-eigenaar zijn. Daarom zie ik steeds vaker dat familiebedrijven bewust voor de aanstelling van niet-familiecommissarissen kiezen. Een onafhankelijke voorzitter heeft mijn voorkeur. Een stevige onafhankelijke president-commissaris is essentieel in een raad vol familiecommissarissen.’

Literatuur

- Eekeren, F. van (2016). *De waarde(n)volle club*. Arko Sports Media.
- Haar, M. ter, Van der Roest, J., Reitsma, M., Brandsema, A. & Meijs, L.C.P.M. (2017). *Passend besturen. Besturen als uitdaging*. Kenniscentrum Sport/Mulier Instituut/Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.
- Lambooy, T. (2016). *Leadership, entrepreneurship & stewardship in corporate law*. Nyenrode Business Universiteit.
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2016) De herziene Nederlandse corporate governance code 2016. Geraadpleegd via <https://www.mccg.nl>.
- NOC*NSF. Sportagenda 2017+. NOC*NSF.
- Nyenrode Business Universiteit (2015). *Sportbestuur in Nederland. Nationaal Onderzoek Sportbesturen*. Nyenrode Business Universiteit.
- Van der Roest, J. *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs*. Universiteit Utrecht.
- Waardenburg, M. *Dubbelspel: Over instrumentalisering van de sportvereniging*. Universiteit Utrecht.