

'Het familiestatuuut is ons gelukt zonder rode nek en blauwe ogen'

Henk Engelenburg
en Hans Maarsen
Broek op Langedijk

Zonder kleerscheuren en zonder slaande deuren de opvolging binnen het familiebedrijf regelen, is een heikele klus. Om zaken eerlijk en neutraal te regelen wordt binnen sommige ondernemingen een familiestatuuut opgesteld.

De directie van familiebedrijf De Groot en Slot in Broek op Langedijk staat rond de eeuwwisseling voor dit vraagstuk. Het bedrijf met € 25 mln omzet en 175 werknemers combineert een tuincentrum met het veredelen van uienzaden.

Drie jaar later ligt er een door de twaalf aandeelhouders ondertekend familiestatuuut met afspraken over opvolging, zeggenschap en eigendom. 'Het is gelukt zonder blauwe ogen en rode nekken. We hebben er veel aan gehad', zegt aandeelhouder en voormalig directielid Henk de Groot.

Een statuuut is voor veel familiebedrijven een brug te ver, maar komt in beeld door de maatschappelijke roep om transparantie en goed bestuur. De Groot en Slot is dan ook een voorloper op dit gebied. Het gestructureerd vormgeven van goed bestuur is bij dit bedrijf al halverwege de vorige eeuw ingezet met — hoewel niet verplicht — een 'raad van commissarissen' met de burgemeester als enig lid.

De Groot en Slot ontstaat in die tijd als een fusie van drie tuindersbedrijven in uien, aardappelen en kool van de gebroeders Cor en Jacob de Groot en hun zwager Jan Slot. Ze transformeren de onderneming tot de combinatie van het tuincentrum (tegenwoordig onderdeel van Intratuin) en de veredeling van uienzaden. Dit onderdeel groeit uit tot wereldmarktleider, sinds 1978 in samenwerking met partnerbedrijf Bejo Zaden, eveneens een combinatie van families, te weten Beemsterboer en Jong.

In 1979 treedt de tweede generatie aan, als de neven Henk en Gerrit de Groot en Cees Slot, zoon van Jan Slot, de directie overnemen. Er werken dan nog vijf broers en zussen van hen in het bedrijf. Zij zijn, net als de directieleden, aandeelhouder. Cees Slot: 'De overigen, die er niet werken, voelen het nog steeds een beetje als "had ons ook een aandeeltje gegeven"'. Henk de Groot: 'Het is maar goed dat we ook slechte tijden gehad hebben.'

In 2001 gaan de directieleden



Kees Slot (links) en Henk de Groot in hun familiebedrijf in Broek op Langedijk dat uienzaden veredelt.

Foto: Elmer van der Mare

nadenken over het moment van stoppen en daarmee over opvolging, zeggenschap, eigendom, de relatie bedrijf-familie en de cultuur in de toekomst. Het is de aanzet tot bijeenkomsten met alle aandeelhouders om te komen tot een familiestatuuut. Ze roepen daarvoor de assistentie in van Jan Duitman van BDO Adviesgroep Familiebedrijven.

Cees Slot: 'We wilden de zaken neutraal en zorgvuldig regelen om de indruk te voorkomen dat kinderen van directieleden in de opvolging worden voortgetrokken boven kinderen van aandeelhouders zonder directiezetel.'

Henk de Groot: 'De basis van het familiestatuuut is dat het, zo mogelijk, een familiebedrijf moet blijven.'

'De regeling heeft bij ons allemaal fricties en onduidelijkheden voorkomen toen het echt spannend werd'

Uienzaadteler Wereldspeler

- De Groot en Slot is in 1955 gevormd uit drie tuindersbedrijven
- Het bedrijf combineert een tuincentrum met de veredeling van uienzaden
- Omzet € 25 mln met 175 werknemers
- Het werkt in verdeling samen met Bejo Zaden, ook al een combinatie van twee families

Dat is het allerbelangrijkste. Want van niets tot een nieuw uienras duurt zo'n vijftien jaar. Een familiebedrijf heeft het geduld daarvoor.'

Het huidige statuuut breekt met enkele zaken uit het verleden. Vroeger konden uitsluitend familieleden die in het bedrijf werken, aandeelhouder worden en alle families moesten in de directie ver-

tegenwoordigd zijn. Het statuuut bepaalt nu dat alle familieleden aandeelhouder kunnen worden, werkzaam in het bedrijf of niet. Alle familieleden kunnen een positie verwerven in de lijn of in de directie. Op voorwaarde van ervaring elders in het bedrijfsleven en bij gebleken geschiktheid. De aandeelhouders van de tweede generatie hebben daarom in 1979 een test afgelegd bij een adviesbureau voor geschiktheid voor een leidinggevende functie. Henk de Groot: 'Dat gaf neutraliteit en vermeed dat de directieleden moesten oordelen over de kinderen van de anderen.'

Het statuuut heeft zijn waarde al kunnen bewijzen. In 2003 heeft de directie de kinderen van de derde generatie getraakteerd op een pre-

'Dank zij het familiestatuuut weet nu iedereen van de afspraken die gelden voor opvolging'

sentatie over het bedrijf en is hun een exemplaar van het statuuut overhandigd. Zo kreeg iedereen dezelfde informatie over de overdracht in leiding en eigendom. Nadien hebben enkelen van hen aangegeven in het bedrijf te willen komen.

Henk en Gerrit de Groot en Cees Slot zijn in 2004 hun opvolgingsproces gestart en ze zijn na vijf jaar, vanaf 2009, uit de directie getreden. Ook dat is geregeld in het statuuut. In die periode zijn enkele kandidaten van de derde generatie getest op kwaliteiten voor een directiefunctie. Daaruit zijn twee familieleden geselecteerd die nu de leiding vormen, tezamen met een intern aangezocht directielid.

De harmonie binnen het familiebedrijf heeft geholpen bij het tot stand komen van het statuuut en is daarbij ook bewaard gebleven. Henk de Groot: 'Vergeet niet dat we al veel jaren samen optrekken binnen de families en ook met Bejo Zaden. Je hebt geleerd consensus te zoeken en niet altijd je zin te krijgen.'