



seriously

- Familie & vermogen
- Je vader als baas...
- Mart Visser's verzamelwoede
- BRIC valt uiteen
- De strijd van jonge dansers

Prins, zakenvrouw van het jaar 2009

**Bij familiebedrijf
winst geen doel
op zich'**

‘Ik ben door mijn vader in het diepe gegooid’

Ze is zakenvrouw van het jaar 2009 en directeur van een van de innovatiefste en duurzaamst opererende bedrijven in de glastuinbouw. Dat Meiny Prins (1962) de leiding van het familiebedrijf zou overnemen, was overigens geen uitgemaakte zaak.

Aan de keukentafel van het gezin Prins werd over van alles en nog wat gesproken, maar zelden ging het over de door vader Prins in 1959 gestarte onderneming. Natuurlijk wist ze dat Priva een toonaangevende hightechonderneming was op het gebied van klimaatbeheersing, maar veel

verder reikte haar kennis over het familiebedrijf niet.

Meiny Prins volgde na de middelbare school in Delft de Pabo en werd schooljuf. Toen ze merkte dat daar weinig toekomst in zat, ging Prins naar de Academie voor Beeldende Kunst in Den Haag. Vijf jaar later studeerde ze af als grafisch vormgeefster en startte een eigen ontwerp- en communicatiebedrijf. Haar klantenkring was, net als zij zelf, geworteld in het Westland, het tussen Rotterdam en Den Haag gesitueerde mondiale hart van de glastuinbouw. ‘Als je hier geboren bent, ontwikkel je als vanzelf een passie voor de glastuinbouw’, zegt Prins. Als startend ondernemer groeide haar interesse voor het bedrijfsleven en langzaam maar zeker bewoog zij zich in de richting van het familiebedrijf, een beweging die werd versneld toen haar vader aangaf wat meer afstand te willen nemen van Priva.

‘Ik had inmiddels een hartstikke leuk communicatiebedrijf opgebouwd, maar ik wilde weer eens wat anders. Het moment dat ik om me heen ging kijken, viel samen met het moment dat mijn vader nadrukkelijker ging nadenken over de toekomst van het bedrijf.’ Meiny Prins wilde goed beginnen. Een studie bedrijfskunde leek haar de juiste voorbereiding op haar nieuwe toekomst. Tweeënhalf jaar later studeerde zij af,

op het onderwerp structurele en culturele barrières voor innovaties bij familiebedrijven.

Voor de scriptie deed ze uitgebreid onderzoek bij het bedrijf waarvan ze inmiddels algemeen directeur is – Priva. ‘Studeren, een gezin met twee kinderen en de leiding van mijn communicatiebedrijf – ik heb het wel eens makkelijker gehad. Maar tegelijkertijd heb ik ervan genoten. De studie bedrijfskunde was een soort continue “aha-erlebnis”. Daarnaast leerde ik het familiebedrijf goed kennen. Voor mijn scriptie heb ik dertig medewerkers van Priva uitgebreid geïnterviewd, vooral op de afdeling Research and Development en ook nog eens enquêtes gehouden onder 270 medewerkers. Na mijn afstuderen vond ik mezelf rijp voor Priva en gelukkig dacht mijn vader daar hetzelfde over.’

Meiny Prins was de veertig gepasseerd toen ze bij Priva begon als directeur Strategie en New Business, dik twee jaar later was ze algemeen directeur.

Het familiebedrijf vormt de ruggengraat van de Nederlandse economie. Gezamenlijk zijn deze bedrijven goed voor bijna 50 procent van het bnp. Wordt deze cruciale positie voldoende erkend door de overheid?

‘Nee, want dan zou er veel meer begrip zijn voor onze wens: meer flexibilisering van de factor arbeid. Wat je nu ziet, is een dalende arbeidsproductiviteit, terwijl de werkloosheid nauwelijks stijgt. Levensgevaarlijk, want dat duidt op verborgen werkloosheid. Dat hangt weer samen met het feit dat het kleinere bedrijven – en dat zijn de meeste familiebedrijven – haast onmogelijk wordt gemaakt te reorganiseren, onder meer vanwege de torenhoge ontslagvergoedingen voor mensen die lang aan

**aan het twijfelen en schipperen
ben je verloren. Je moet
vrouwen uitstralen’**

Goede jaren hoefden wij ons geld niet delen over externe aandeelhouders, maar wel binnen de onderneming'

verbonden zijn. Het lijkt wel of we het in Nederland ethischer
de stekker uit een bedrijf te trekken, dan om ons arbeidspol-
te mobiliseren. Ik maak me zorgen over tal van innovatieve,
familiebedrijven hieraan onderdoor gaan. Nee, dat geldt niet
voor Priva. Natuurlijk raakt de crisis ons ook, in de glastuinbouw
met 35 procent teruggelopen. Maar lukt het niet met grote
problemen sprokkelen we onze omzet wel bij elkaar met tal van
oplossingen. Wel zijn we op onze qui-vive, de scenario's voor nog
toekomstige jaren liggen klaar.

Waarom is de familielevens erg zou helpen, is een soepeler opstelling van de
relaties. Nederland is als geen ander land afhankelijk van
familie. Maar ik zie bij onze klanten dat zonder enige legitieme redenen
een verzekering wordt dichtgedraaid door een verzekeraar
waarin onze eigen NCM is opgegaan. Nu wordt daar op
aanpak in Spanje het exportbeleid van Nederland bepaald.
Dat vind ik dat.'

Wat is uw op innovatie Priva minder kwetsbaar?

Waarom is de familielevens erg zou helpen, is een soepeler opstelling van de
relaties. Nederland is als geen ander land afhankelijk van
familie. Maar ik zie bij onze klanten dat zonder enige legitieme redenen
een verzekering wordt dichtgedraaid door een verzekeraar
waarin onze eigen NCM is opgegaan. Nu wordt daar op
aanpak in Spanje het exportbeleid van Nederland bepaald.
Dat vind ik dat.'

PRIVA?

Waarom is de familielevens erg zou helpen, is een soepeler opstelling van de
relaties. Nederland is als geen ander land afhankelijk van
familie. Maar ik zie bij onze klanten dat zonder enige legitieme redenen
een verzekering wordt dichtgedraaid door een verzekeraar
waarin onze eigen NCM is opgegaan. Nu wordt daar op
aanpak in Spanje het exportbeleid van Nederland bepaald.
Dat vind ik dat.'

gekeerd zijn, te weinig aandacht hebben voor de wereld om hen heen.
Bij Priva zag ik een geweldige energie en inzet, maar ik miste de vraag
hoe al die ideeën konden worden vertaald naar de markt. En – ook niet
onbelangrijk – we vergaten de buitenwereld te vertellen hoe goed we
waren en wat voor prachtige dingen hier gebeuren.'

Wat hebt u eigenlijk gedaan met uw bevindingen uit uw scriptie?

'Na mijn afstuderen ben ik bij Priva begonnen als directeur Strategie
en New Business, een nieuwe functie. Ik had al bedacht dat het goed
zou zijn de twee poten onder het bedrijf – Agro in De Lier en Buildings
in Delft – samen te voegen. De twee markten raakten elkaar en ik
hoopte zo op meer synergie en meer dynamiek en op een grotere mate
van flexibiliteit en marktgerichtheid. Makkelijk was de integratie van
de twee managementteams niet. Voor mij niet en al zeker niet voor de
werknemers, 2006 was een zeer onrustig jaar. Achteraf gezien was het
goed dat we niet gelijk zijn gaan bouwen aan nieuwe structuren. Je moet
mensen de tijd en de ruimte geven om de organisatie mede vorm te ge-
ven. Dat lukt alleen als je iedereen erbij betrekt, ze onderdeel maakt van
het proces. Natuurlijk was er weerstand, mensen voelden zich onveilig.
Het belangrijkste is dan vasthouden aan je strategie. Als je zelf aan het
twijfelen en schipperen slaat, ben je verloren. Je moet positief zijn en
vertrouwen uitstralen.'

Wat was de rol van uw vader in dit proces?

'Hij had al meer afstand genomen, het operationele management was
goeddeels in handen van externe managers. Ik ben door hem in het
diepe gegooid. Natuurlijk besprak ik de zaken met hem, maar hij gaf
me alle ruimte om dat te doen wat ik vond dat ik moest doen. Soms lag
dat gevoelig. Ik vond dat de heteluchtkachels waarmee Priva ooit was
begonnen, niet meer pasten bij het bedrijf. Het rendement was gering en
het stond haaks op ons streven naar duurzaamheid. Maar ja, die kachels
lagen wel aan de basis van de onderneming die hij had opgebouwd. Het
heeft dan geen zin om te duwen en te dreigen. We zijn net zo lang door-
gegaan tot we dezelfde taal spraken en daarin ook dezelfde besluiten
konden nemen. Dat heeft twee jaar geduurd.'

Hoe werd tegen u, de dochter van de oprichter, aangekeken? Was er arg- waan? Wantrouwen?

'De entree was op zich goed. De medewerkers waren blij dat Priva een
familiebedrijf zou blijven. Maar toen ik begon met de strategieveran-
dering, werd het spannend. Zou ze het waarmaken? Daarbij werden als
gevolg van de integratie nogal wat managementposities overbodig. Ook
die mensen waren uiteraard niet blij met me. Wat hielp, was dat ik door
mijn scriptie al veel Priva-mensen had leren kennen, dat ik vrij direct
en open ben. Ik speel geen spelletjes, "what you see is what you get". Dat
voelen mensen al snel. Vanaf het begin heb ik iedereen erbij betrokken,
ook diegenen voor wie ik een minder leuke boodschap had. En ik was
de veertig gepasseerd, ook dat hielp. Je hoeft je niet meer zo nodig te be-
wijzen. Wat overigens niet betekent dat ik geen ambitie en passie meer
had. Integendeel, die heb ik in overvloed.'



**'Net zoals mijn vader mij heeft vrijgelaten,
mogen mijn kinderen hun eigen weg kiezen.
Ik leg ze niets op'**

Hebt u wel eens getwijfeld of u de geschikte persoon bent om het familie- bedrijf te leiden?

'Zeker, in 2006 hadden we zo veel nieuwe projecten opgestart, dat het
me soms zwaar te moede werd. Alleen al de integratie van de informa-
tiesystemen, man, het was zo hard werken, vergis je niet. Een derge-
lijke slag maken, van een technologiegedreven onderneming naar een
marktgerichte, dat raakt het hele bedrijf, van hoog tot laag. Maar een
jaar later zag ik dat het zou gaan lukken en weer een jaar later konden
we beginnen met de opbouw van het nieuwe bedrijf. Inclusief nieuwe
functieprofielen, een nieuw salarisgebouw en een nieuw hoofdkantoor –
een kantoor dat uitstraalt wat we willen zijn. Innovatief, open en duur-
zaam. Het kantoor is CO₂-neutraal en multifunctioneel. Als we hier op
een dag uitgroeien, kunnen er zonder al te veel ingrepen seniorenwo-
ningen van worden gemaakt, om maar wat te noemen.'

Alle elf units in dit gebouw kunnen onafhankelijk van elkaar functio-
neren, ze hebben onder meer een eigen ingang, eigen installaties en een
eigen alarmsysteem. Dat is wat duurzaamheid voor mij betekent. Niet,
zoals gebruikelijk is in Nederland, een pand na dertig jaar slopen, maar
goed nadenken hoe je een gebouw honderd jaar of meer kan laten func-
tioneren.'

U hebt nog een broer en een zus. Hebben die niet diezelfde aspiraties?

'Mijn broer, die twaalf jaar jonger is dan ik, is sinds anderhalf jaar
groepsdirecteur Building. Daarvoor deed hij al wat klussen voor de
holding, waaronder de financiering van de nieuwbouw. Ook hij is
langzaam maar zeker naar het bedrijf toe gegroeid. Onze samenwer-
king verloopt goed. Mijn zus heeft een eigen organisatieadviesbureau
en bemoeit zich slechts op afstand met Priva. We zijn geen familie die
dagelijks met elkaar aan de lijn hangt. Nooit geweest ook. Ik bespreek
met hen een paar keer per jaar de hoofdlijnen – niet meer en ook niet te
lang. Mijn vader en de drie kinderen zijn aandeelhouder in het bedrijf.
Bij de notaris is vastgelegd dat de continuïteit van het bedrijf boven al-
les verheven is. Dat betekent dat de aandelen binnen de familie moeten
blijven, tenzij diezelfde continuïteit gevaar loopt. Pas in dat uiterste
geval kan er sprake zijn van verkoop van de aandelen. Of de kleinkin-
deren van mijn vader straks ook daadwerkelijk actief zullen zijn in het
bedrijf, hangt uiteraard af van hun vaardigheden en van hun eigen be-
langstelling. Net zoals mijn vader mij heeft vrijgelaten, laat ook ik mijn
kinderen vrij om hun eigen weg te kiezen. Ik leg ze niets op.'

Is met uw aantreden ook de cultuur van het bedrijf veranderd?

'Het is niet meer dan normaal dat met het aantreden van een nieuwe
generatie dingen veranderen. Dat moet ook. De wereld verandert en wij
moeten mee. Toch hoop ik dat in de basis de bedrijfscultuur nog dezelf-
de is, dat wil zeggen dat we betrokkenheid en respect voor elkaar hoog
in het vaandel hebben staan. Dat is geen loze kreet, het zit verankerd in
de genen van dit bedrijf. Ik heb daar een derde waarde aan toegevoegd
– "maak het waar". Dat wil zeggen dat we nu meer resultaatgericht wer-
ken. Ik wil precies weten welke projecten er lopen binnen research and
development, hoeveel tijd eraan wordt besteed en wanneer ze kunnen
worden afgeleverd. Voor onze salesmensen betekent "maak het waar"
dat ze zich dienen te verdiepen in de problemen van onze klanten.
Vroeger boden we ze een nieuw product aan, nu vragen we waar ze
behoefte aan hebben. Ten slotte is de structuur van het bedrijf zodanig
gewijzigd dat de verantwoordelijkheid nu ligt waar die behoort te lig-
gen. Familiebedrijven zijn van oudsher nogal hiërarchisch, in de zin dat
van bovenaf werd bepaald welke richting het bedrijf diende op te gaan.
Dat past niet langer in een tijd waarin de technologische veranderingen
steeds sneller gaan. Mijn rol is daarmee veranderd. Ik heb altijd graag
naar buiten gekeken en nu Priva op de rails staat, heb ik daar meer tijd
en ruimte voor. Graag zoek ik de grenzen op van landen, sectoren en
bedrijven, want daar vind je de echte innovatie. Verder is het, zeker nu
ik verkozen ben tot zakenvrouw van het jaar, een uitgelezen moment
om Priva meer te profileren.'