



De inwerkperiode van de nieuwe directievoorzitter van CRV, Roald van Noort, zit erop. Hij zag afgelopen maanden de betrokkenheid van leden en medewerkers, maar ook dat er binnen de organisatie nog beter samengewerkt kan worden.

De kamer is leeg, erg leeg. Een archiefkast, een eenzaam schilderij aan de muur en in plaats van een statig bureau staat er in het kantoor van Roald van Noort een grote tafel met daarop een kladblok, een laptop en een paar stiften. Roald van Noort is sinds september 2007 het nieuwe gezicht, de directievoorzitter van CRV en afgaande op het meubilair zou je denken dat hij nog maar net geïnstalleerd is. Maar schijn bedriegt, Van Noort is wel degelijk goed ingewerkt, maar houdt alleen niet van stapels papieren archieven. Hij digitaliseert alles in zijn computer en heeft CRV al goed verkend, zo blijkt al snel. 'Ik heb inmiddels bijna alle CRV-vestigingen bezocht en met nagenoeg alle afdelingen persoonlijk kennisgemaakt. Ook heb ik de belangrijkste concurrenten ontmoet. De inwerkperiode verliep soepel en ik ben nu op het punt aangekomen dat we de toekomstplannen die we als directie afgelopen tijd hebben ontwikkeld verder willen uitwerken.'

Wat is uw eerste indruk van CRV?
'CRV is een solide, betrouwbare en gezonde coöperatie met ambities om wereldspeler te worden. Je kunt geen ander bedrijf vinden dat zo sterk is op het gebied van genomics selection, fokkerij en informatieverwerking. Ik heb de afgelopen maanden een enorme betrokkenheid van zowel medewerkers als leden ervaren. Die betrokkenheid bij de producten en diensten van CRV is zelfs tot in de raad

van commissarissen te voelen. Dat is in het bedrijfsleven opmerkelijk voor organisaties van dit kaliber. Daar gaat het op hoog niveau al snel alleen om getallen en cijfers.'

U bent afkomstig uit de pluimvee- en varkenssector. Ervaart u verschillen met de rundveesector?

'Het grote verschil is dat CRV bij haar klanten maar de helft van het genetisch pakket levert. We leveren rietjes sperma, de andere genetische helft bezitten de veehouders zelf en daarom is er ook zoveel diversiteit onder de afnemers. In de rundveesector bepaalt de veehouder zelf welk fokdoel hij hanteert en niet de organisatie. De emotionele betrokkenheid bij de fokkerij is daarvoor veel groter. Dat is voor mij wel even wennen.'

Tijdens uw inwerkperiode hebt u actief contact gezocht met de concurrenten. Waarom?

'Ik wil weten welke partijen er op welke manier opereren in onze markt. We hebben in de thuismarkt Nederland en Vlaanderen een goede positie, maar ik zie dat we die nog verder kunnen uitbouwen. De melkprijs ligt hoog, bedrijven willen uitbreiden

De omstandigheden om te groeien in de thuismarkt zijn zo gek nog niet

en er zullen meer koeien komen door de uitbreiding van het melkquotum. In de thuismarkt zijn er de afgelopen jaren een aantal concurrenten bijgekomen. Blijkbaar zijn hier de marktomstandigheden zo gek nog niet.'

Het actieplan Visie 2010 van CRV stond juist in het teken van een krimpemde markt. U voorziet een tegenovergestelde situatie?

'Met het opstellen van Visie 2010 waren er andere marktsignalen, andere melkprijzen en andere vooruitzichten. De beslissingen die toen zijn genomen zijn goed geweest en werpen nu hun vruchten af. Maar inmiddels is de situatie veranderd. We moeten nu leren om in die positieve markt onze slag te slaan.'

Wat omvatten uw toekomstplannen nog meer naast het uitbouwen van de thuismarkt?

'We willen verder internationaliseren. Dat betekent niet dat we

nu met een zak geld naar buiten rennen om bedrijven in te lijven die binnen de CRV-cultuur passen. We beginnen vooraan, we moeten eerst nog meer winst, meer synergie halen uit de samenwerking met de huidige dochterbedrijven. We kunnen nog meer van elkaar leren; de dochterbedrijven moeten beter integreren.'

'We hebben inmiddels een werkgroep samengesteld die de internationaliseringsplannen verder gaat uitwerken. Die gaat bijvoorbeeld onderzoeken hoe we systeembeheer en financiële zaken kunnen centraliseren en kijkt ook hoe je wensen op klantniveau juist meer kunt decentraliseren.'

Het samenwerken over verschillende landen heen brengt verschillende culturen bijeen. Hoe voorkom je spanningsvelden, die er soms al zijn tussen Nederlanders en Vlamingen, wanneer er nog meer internationaal moet worden gewerkt?

'Er bestaan ook verschillen tussen Friezen en Noord-Brabanders. Zolang je maar respect hebt voor elkaars cultuur en blijft praten, valt het allemaal wel mee en is het juist enorm interessant om samen te werken. In elk huwelijk leven spanningsvelden. Je moet alleen willen blijven communiceren en ik hoop dat we met het in stand houden van elkaars normen en waarden een eigen CRV-cultuur kunnen creëren. We hebben een prachtige organisatie en ik ben trots dat ik hier mag werken. Dat zou iedereen moeten zijn, of hij of zij nu in Brazilië, Nieuw-Zeeland Nederland of Vlaanderen woont.'

Niet alle overnames en samenwerkingen bleken in het verleden succesvol. Hoe wilt u teleurstellingen voorkomen?

'Dat niet alle overnames vlekkeloos verlopen kom je in elke branche tegen. Maar fokkerij wordt gedreven door schaal. De vaste kosten zijn bekend en het is heel prettig wanneer je die voor bijvoorbeeld onderzoek kunt delen. Voldoende schaal-grootte is heel belangrijk. De huidige dochterbedrijven hebben afgelopen jaar allemaal positief bijgedragen aan het nettoresultaat van CRV. Belangrijker is dat ze ervoor gezorgd hebben dat we de vaste kosten per eenheid konden verlagen. We hebben de ambitie om wereldspeler te worden met een sterke Nederlands-Vlaamse thuismarkt. Dat lukt niet als je niet groeit. Wanneer je niets doet ben je voor je het weet een overnamekandidaat.'

Zijn er momenteel gesprekken gaande om een organisatie over te nemen?

Het blijft even stil en Van Noort leunt achterover voordat hij verder gaat.

'Groeien is niet alleen overname. Groeien kan ook fuseren zijn, starten in een nieuwe markt of samenwerken met een bedrijf dat dezelfde visie heeft en de coöperatieve gedachte een warm hart toedraagt.'

Nieuwe CRV-directeur Roald van Noort wil groeien op internationaal niveau én in de thuismarkt

Trots op organisatie



Past de coöperatievorm nog wel bij de ambities om wereldspeler te worden?

'Mijn ervaring is dat een coöperatie niet star is, maar juist uitermate efficiënt werkt. Er is weliswaar veel inspraak en er gaat veel discussie aan een besluit vooraf. Maar krijg je eenmaal groen licht, dan kun je ook vol gas vooruit en hoeft je niet bang te zijn dat je halverwege een proces teruggeroepen wordt. Wanneer er bij een beursgenoteerde organisatie een koersdaling plaatsvindt van de aandelen, kun je door de aandeelhouders worden teruggefloten en kunnen besluiten worden teruggedraaid. Dat werkt erg frustrerend.'

Veel van de onderzoeksgelden worden besteed aan de melkveesector. Wat gebeurt er voor de vleesveehouders?

'Ongeveer tachtig procent van de omzet vindt plaats in de melkveesector. Het is daarom niet vreemd dat daar de meeste aandacht voor is. Maar veel onderzoek, zoals voor genomische selectie, biedt ook kansen voor vleesvee. Innovatie in de vleesveesector gaat moeizamer. Binnen BBG hebben we een minderheidsbelang, maar ondanks dat heb ik wel gemerkt dat wij vaker de gangmaker zijn. Verschillende initiatieven komen bij CRV vandaan. Bij vleesvee richten we de aandacht nu vooral op aanpassingen van fokprogramma, vruchtbaarheid en gesekst sperma. Ondanks dat de huidige vleespijzen onder druk staan, merk je dat er een stijgende vraag naar kwaliteitsvlees is. We investeren daarom wel degelijk in de vleesveesector, maar we moeten er rekening mee houden dat deze tak wel sterk onderhevig is aan cyclische prijsvorming.'



U noemde al een paar keer genomische selectie. Daarin is veel geld geïnvesteerd, maar tot nu toe hebben veehouders nog weinig resultaten gezien.

'Genomische selectie gaat een grote impact krijgen. De huidige manier van fokkerij wordt volledig herzien. Dat heeft gevolgen voor de hele sector. Wanneer je als fokkerijorganisatie de techniek van genomische selectie niet beheerst, word je gepasseerd. Daarom is het een goede zet geweest hierin te investeren. Ik beseft dat we nu weliswaar vooroplopen, maar dat het moeilijk is om deze positie te handhaven. In andere landen betaalt de overheid mee aan genomisch onderzoek, terwijl wij het hier zelf moeten bekostigen.'

Genomische selectie gaat over diersoorten heen. Zijn er plannen om dit onderzoek betaalbaar te houden door bedrijven over te nemen in bijvoorbeeld de varkenssector?

'Momenteel werken we al samen in het onderzoek dat nodig is voor genomische selectie met de Wageningen Universiteit en met partijen die actief zijn in de pluimvee- en varkensfokkerij. We hebben geen plannen om schaalvergroting te realiseren door overnames van niet-rundveeverbeters. Sterker nog: schoenmaker, blijf bij je leest, zou ik willen zeggen. De rundveesector is wereldwijd nog te sterk versnipperd, in de rundveeverbetering is op wereldwijde schaal nog veel te doen. We zullen binnen de eigen sector aan de slag moeten om op lange termijn producten en diensten aan te kunnen blijven bieden voor een concurrerende prijs.'

Jaap van der Knaap

Wie is Roald van Noort?

Roald van Noort werkte negentien jaar lang voor de fokkerijdivisie van Nutreco op diverse (buitenlandse) locaties. Deze divisie van het beursgenoteerde Nutreco richt zich in het bijzonder op de fokkerij van varkens, kalkoenen en kippen. Van Noort bekleedde er diverse functies, waarvan de laatste jaren die van algemeen directeur.

Van Noort, geboren in het Utrechtse Elst, is niet van boerenafkomst, maar maakte kennis met de landbouw op de gemengde bedrijven op de Veluwe. Hij studeerde in Wageningen zoötechniek, waarbij hij zich specialiseerde in tropische veehouderij en veevoeding.

Maar Van Noort is ook een sportman en wie via internet zijn naam opzoekt treft hem aan als lid van het Olympisch waterpoloteam van 1984. 'Het hoogst haalbare podium voor een sporter', aldus Van Noort, die met zijn team tijdens de Olympische Spelen in Los Angeles de zesde plaats behaalde. Naast waterpolo beoefende hij vele sporten, waaronder wielrennen.

De laatste jaren zorgden zijn werkzaamheden ervoor dat de sportactiviteiten op een lager pitje kwamen te staan.

Van Noort is 47 jaar en woont met zijn gezin in het Brabantse Cuijk.