

Op 31 januari vertrekt Jan Jansen als directievoorzitter van CRV Holding. Een strategisch denker, maar ook iemand die als geen ander het denken naar doen wist te vertalen. Onder zijn leiding groeide CRV uit tot een marktgerichte coöperatie met internationale ambities.

Vroeger zou hij tijdens een interview al lang zijn pijp tevoorschijn hebben gehaald. Maar ook een directeur heeft zich te houden aan de nieuwe rookwetgeving en dus is roken in de werkkamer taboe. Niettemin, hij zit er op zijn gemak bij, als zo vaak de vingertoppen van beide handen nauwgezet tegen elkaar.

Over een maand neemt hij na een imposante carrière in de veeverbetering afscheid als directievoorzitter van CRV. Zijn afscheid komt als een verrassing. En het riep daarom direct de vraag op of hij niet op een ongelukkig moment vertrekt. De uitwerking van de plannen, gemaakt in het kader van Visie 2010, is immers nog in volle gang. 'Ach, je vertrekt altijd te vroeg of te laat. De besluitvorming is afgerond, de nieuwe structuur staat. Bovendien, nu kan het nieuwe management direct laten zien wat het waard is.' Die laatste opmerking, het past in de prikkelende – soms confronterende – stijl van leidinggeven van Jansen.

Hij werd geboren in een calvinistisch nest op een boerderij in Wezep, op de grens van bos en weide. Samen met zijn ouders betrok hij in 1970 een nieuw bedrijf op de knipklei in de polder van Laag Zalk. Hij was beoogd bedrijfsopvolger. Maar echt boer zou hij nooit worden, al nam hij het bedrijf wel over en runde de zaken samen met een bedrijfsleider. 'Eens in de drie weken molk ik in het weekend zelf.' Toen zijn medewerker in 2000 naar Canada vertrok, hakte Jansen de knoop door en verkocht zijn bedrijf. Op een druilerige decemberdag als vandaag is hij er niet rouwig om dat hij geen

boer is. Maar zoals bij veel boerenkinderen met een kantoorbaan voelt hij in het voorjaar wel de drang naar buiten. Jansen: 'Vooral die tweede week van mei, dat is de mooiste week van het jaar. De bomen zijn net in het blad, nog frisgroen. Er is meestal nog niet op grote schaal ingekuuld; de weiden zijn nog in volle tooi. Vlak daarna is dat over. Dan is alle land geknipt en geschoren en ligt het gras onder het plastic.'

Auto zonder onderhoud

Voor Jansen is de wereld inmiddels veel groter dan Zalk. In de afgelopen jaren heeft hij zich suf gereisd als verantwoordelijk directeur voor de buitenlandse dochters (zie kader). Hij zag daarbij de nivellering in holsteinland zich voltrekken. 'Je als ki met fokstieren onderscheiden is haast niet meer mogelijk. Dat is ook volstrekt logisch: we gebruiken dezelfde stiermoeders en dezelfde stiervaders. Je onderscheiden op basis van een betrouwbaar testsysteem is ook niet meer aan de orde. Zelfs in de Verenigde

Jan Jansen: 'Met merkertechniek minder afzwaaiers'

Of de merkertechniek, die recent een grote sprong voorwaarts maakte, CRV onderscheidend zal maken in de spermamarkt, Jan Jansen weet het niet. 'Laat ik beginnen om HG te complimenteren met de vastberadenheid waarmee aan de merkertechniek is gewerkt. Men wilde het per 1 september operationeel hebben en dat is gelukt. Het bewijst maar weer: als je echt iets

Staten is men veel betrouwbaarder gaan testen. Dat maakt de VS sterker en dus zullen we weer meer rekening met hun moeten houden.'

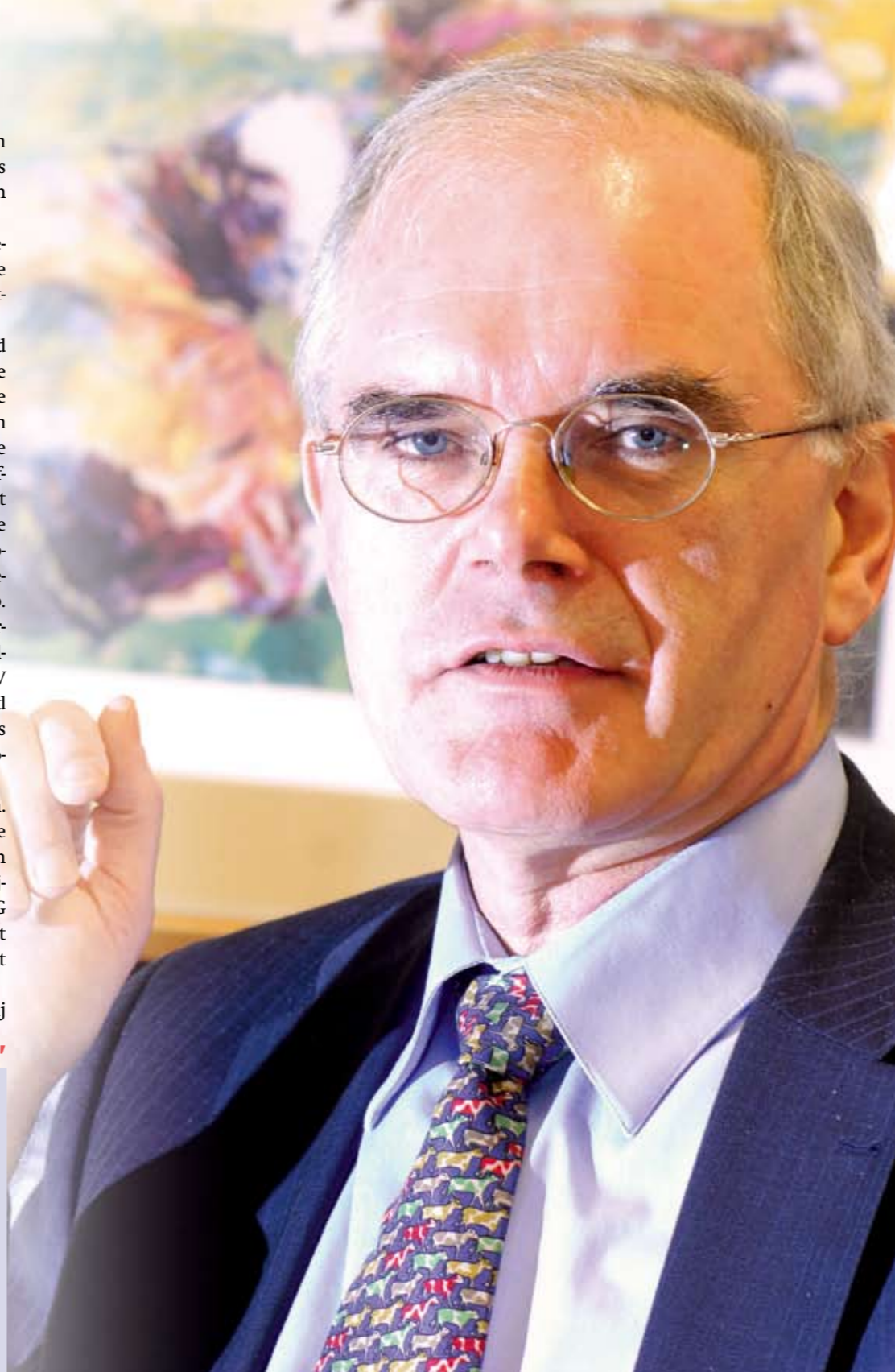
Jansen is wel van mening dat de fokdoelen uit elkaar groeien. 'De Amerikaanse koe geeft meer melk, maar zit qua vruchtbaarheid duidelijk in de problemen.'

Wat hem betreft zal CRV vruchtbaarheid grote prioriteit geven in het fokdoel. 'We moeten op onze tellen gaan passen. De vermindering van vruchtbaarheid is een slepend proces. Straks ziet de boer de tochtigheid niet meer en komt de snuffelstier erbij. Dan ben je te laat.' Hij blijkt een tegenstander van technocratische oplossingen zoals het gebruik van stapentellers. 'Met een verdere vertechnisering lossen we het probleem niet op. Sterker nog: het probleem zal erger worden. Nee, we moeten de koe in staat stellen zichzelf in balans te houden.' CRV moet daarin zijn verantwoordelijkheid nemen vindt Jansen. 'Je moet geen auto's willen verkopen die veel onderhoud nodig hebben.'

Over inteelt maakt hij zich geen zorgen. 'We moeten het fabeltje bestrijden dat de bloedvoering nauwer wordt. Er is geen club die zoveel aan spreiding in bloedlijnen doet als HG. Probleem is wel dat HG verzuimt te publiceren hoe het inteelt tegengaat. Geen wonder dat boeren het niet weten.'

Deze traagheid in communicatie, hij

wilt, dan krijg je het gedaan. Uiteindelijk zal in de praktijk de meerwaarde van de merkertechniek moeten blijken. De grootste winst voor de boer zal zijn als we door de merkertechniek de afzwaaiers onder controle krijgen. Een koe kan nog zo veel melk geven of mooi zijn, als het een kring is of ze is taai, dan heb je er niets aan.'



heeft zich er ook aan geërgerd bij de totstandkoming van de publicatie over levensproductiecijfers. 'Het heeft twee jaar geduurd voordat die cijfers er waren. Onze koeien zouden niet oud worden. Het blijkt onzin, maar je moet het wel laten zien. De levensproductie van onze koeien is hoog, een prestatie waar melkveehouders trots op mogen zijn.' Het is een verhaal, typerend voor de wetenschapper en dominee in Jansen: eerst een analyse en conclusie, gevolgd door terechtwijzing, oplossing en compliment – als een moderne variant op de trits in een ouderwetse preek.

Conflict over macht

Jansen studeerde in 1979 cum laude af in Wageningen. Daarna trad hij als wetenschappelijk medewerker in dienst bij de vakgroep Veefokkerij van Rommert Politiek. In 1986 promoveerde hij, maar het jaar daarvoor was hij al naar Friesland vertrokken, waar hij de functie van technisch directeur bij het Friese rundveesyndicaat FRS had aanvaard.

In 1989 maakte hij de overstap naar RO Mid-West in Gouda; om als 35-jarige al de taak van algemeen directeur op zich te nemen. 'Ik was nog maar een jonge bestuurder, maar kreeg alle vertrouwen van het bestuur. Dat bracht het besturen op afstand toen al in de praktijk. Dat was een heel positieve periode die ik in mijn werk heb beleefd. Nooit heb ik met bestuurders zo gelachen als toen, tegelijk werd er zeer "to the point" gewerkt; niet op alle slakken zout leggen, zakelijk.'

Toen in 1993 Tony Bruggink na een conflict het veld moest ruimen bij HG, kwam Jansen al snel in beeld. 'Dat conflict was de voorbode van grote veranderingen. Het ging ook niet over de inhoud, maar over macht. In 1993 kende Nederland nog een lappendeken van organisaties. NRS, ki, de regionale clubs: ze hielden elkaar in de houdgreep. En wat daardoor heen speelde, was dat de veeverbetering

CRV-leidsman Jan Jansen schoeide veeverbetering met vaste hand op moderne leest

Denken en doen als credo

Jan Jansen over de buitenlandse CRV-dochters

Onder leiding van Jan Jansen kreeg de internationalisatie van eerst CR Delta en later CRV vorm. Hij blijkt over het geheel bezien tevreden met de aankopen. Over Lagoa da Serra in Brazilië zegt hij: 'Lagoa was onze eerste grote aankoop, nu bijna negen jaar geleden. We hebben de eerste anderhalf jaar veel sores gehad, daarna hebben we altijd positieve, zwarte cijfers gedraaid. Lagoa is nu de beste ki-organisatie in Brazilië. Daar mogen we hartstikke blij mee zijn. We kochten Lagoa voor de afzet van HG-sperma. Dat werkt; jaarlijks gaan er 250.000 doses naar Brazilië. Maar daarnaast blijkt het vleesvee-programma van groot belang. Dat brengt balans.'

Over het weer afgestoten Avoncroft in Engeland: 'We hebben Avoncroft niet, zoals bij Lagoa wel lukte, operationeel onder controle kunnen krijgen. De mkz-uitbraak was de katalysator. We hebben daardoor zes maanden platgelegd. Dat vergeten de mensen nog wel eens. Verder hebben we niet voorzien dat de Engelse melkveehouderij financieel zo lang in de problemen zou blijven. Daarnaast hebben we onze productkwaliteit overschat en ik zie het als een fout dat we gestopt zijn met het eigen fokprogramma van Avoncroft. Maar dat is allemaal achteraf.'

Over Ambreed in Nieuw-Zeeland zegt Jansen: 'Ambreed heeft op dit moment de wind niet mee in de markt. De omzet in doses is teruggelopen van 900.000 naar 800.000. De groei is er overigens sowieso uit in Nieuw-Zeeland. Ambreed

heeft ruim voldoende omvang om door te kunnen gaan.'

Over CZ Delta in Tsjechië zegt hij: 'Met CZ Delta komt het goed. Drie jaar na aankoop draait CZ Delta operationeel zwarte cijfers. We hebben er recent een nieuwe fokstierlokatie gebouwd om er HG-fokstieren te stallen.'

Over HG Spanje en HG Duitsland: 'HG Spanje heeft het best lastig om te groeien. HG Duitsland gaat enorm goed en daar zijn we bijzonder trots op. Duitsland is een beschermde markt met veel aandacht voor exterieur. Toch groeien we en die groei komt vanuit het oosten. Ons product past uitstekend bij de grote melkveebedrijven in voormalig Oost-Duitsland. Daar kijken ze naar productieve dagen en levensproductie en dan blijkt: onze koeien gaan langer mee dan de Duitse stamboekkoeien. Als je die informatie geeft, dan zie je dat veel melkveehouders toch de feiten laten spreken in plaats van zich te laten leiden door een imago.'

Op dit moment zijn er volgens Jansen geen concrete plannen voor nieuwe overnames. Wordt het geen tijd om in de Verenigde Staten een slag te slaan? 'Amerika is een concurrerende markt. En een dynamische: waar in Europa de totale spermamarkt de afgelopen jaren met 25 procent is gekrompen, daar is de spermamarkt in de VS met 30 procent gegroeid. Op dit moment is CRI onze distributeur in de VS. En die doet het goed. We onderschatten hier nog wel eens het belang van CRI voor onze organisatie.'

men denkt; zeker in ons geval, waarbij we met biologisch materiaal werken.' Overigens onderkent de sector nog steeds onvoldoende de veterinaire kwetsbaarheid, vindt Jansen. 'Vóór mkz hadden we al te maken met bse. Het heeft ons vijf jaar gekost om die verloren markten terug te winnen. Hebben we dat op orde, krijg je blauwtong en begint het gedoe van voor af aan. We hebben onze portie wel gehad. En dan mogen we relatief gezien nog niet klagen; voor de export van levend vee zijn de gevolgen nog veel groter.'

Volgens de CRV-directeur blijft de beste aanpak om 'appeltjes in verschillende mandjes te hebben'. Daarmee doelt hij op het beleid om stieren te huisvesten in de Verenigde Staten en in Tsjechië. 'Binnenkort komt daar Nieuw-Zeeland bij. Via Ambreed hebben we daar al stieren, maar we gaan daar ook typische HG-stieren stallen. Dat wil zeggen: stieren die aan het fokdoel in Europa voldoen.'

In zijn periode als FRS-directeur was Jansen betrokken bij de start van de Delta-testbedrijven (rond 1990). Hebben die CRV een voorsprong in het internationale krachtenveld bezorgd? 'In het fokprogramma is de Delta-tak verantwoordelijk voor het meeste rendement. Wat we geleerd hebben is dat je niet moet vergeten het fokdoel tijdig aan te passen.'

Hij ziet Delta ook als een voorbeeld van de innovatieve kracht van CRV. 'Ik vind dat we Piet Scheer (oud-directeur FRS en KI NoordWest, red.) nog steeds erkentelijk moeten zijn dat hij de lijn heeft ingezet om een vast percentage van de omzet te steken in onderzoek. Dat doen we nog steeds: drie procent van het geld gaat in onderzoek. Daarom is het ook zo belangrijk om als bedrijf te werken aan een lage kostprijs: dat geeft de ruimte om te innoveren.'

Cultuuromslag

Jansen heeft veel energie gestoken in het veranderen van de cultuur van CR Delta en VRV. Daarvoor zocht hij het debat, in alle scherppte, het uiterste vergend van zijn 'opponenten' en zich ogenschijnlijk niet bekommerend om gevoeligheden of reputaties. De kanselboodschap moest worden gebracht, vindt Jansen. 'Wij moeten in de markt concurreren. Medewerkers moesten leren accepteren dat wanneer een boer een keer bij een ander koopt hij daarmee niet CR Delta of VRV de rug toekent. Tegelijkertijd zie je dat diezelfde klant ons aanspreekt op het coöperatieve aspect. De klant heeft die mo-

Jan de Groot: 'Jansen heeft visie en durfde te ondernemen'

Als voorzitter van RO Mid West in Gouda haalde Jan de Groot in 1989 Jan Jansen vanuit Friesland naar de westelijke veeverbetering. 'We wilden iemand uit de Wageningse school van Politiek en iemand die ook de capaciteiten had om zich op landelijk niveau te manifesteren. We hebben er geen dag spijt van gekregen', zegt Jan de Groot vanuit zijn huis in Noordeloos. 'Jansen bleek breed georiënteerd en had niet alleen oog voor de foktechnische aspecten. Hij kon goed met mensen omgaan. Hij kon op de juiste momenten kort en bits zijn, soms ook driftig worden als iets te lang duurde of te vaak dezelfde fout werd gemaakt. Maar hij slaagde er altijd op een wonderbaarlijke manier in – vooral door goed te luisteren en door zijn spitsvondigheid – om gesprekken een goede draai te geven.' Dat RO Mid West Jansen zou 'verliezen' aan een landelijke club als HG was niet meer dan logisch, zegt De Groot. 'Hoevel hij nog relatief jong was, had hij het vertrouwen van iedereen. En je moet ook niet bang zijn om mensen als



Het bestuurderscollectief van RO Mid West in 1990: links Henk van 't Schip (vice-voorzitter), voorzitter Jan de Groot (midden) en rechts directeur Jan Jansen

Jan, met extra talenten, de kans te geven.'

Bij CR Delta en later CRV heeft 'hij het knap gedaan', concludeert De Groot zo aan de vooravond van het vertrek van Jansen. 'Hij durft te ondernemen, heeft de internationale ambities van CRV waargemaakt. Hij durft ook tijdig zaken terug te draaien die geen rendement op-

gelijkheid omdat we als geen ander een open en transparante club zijn. Dat maakt ons kwetsbaar en medewerkers krijgen soms heel wat om de oren geslagen. Dat is best lastig, maar ik ben niet ontevreden over hoe het nu gaat. Medewerkers zijn in staat gebleken over de eigen schaduw heen te springen.' Het beste bewijs dat de cultuuromslag plaatsvindt blijkt uit de spermaverkoop in het afgelopen jaar. Jansen: 'Ondanks de krimpende markt hebben we geen noe-

menswaardige afzet ingeleverd.' Een veelbetekenende glimlach verschijnt: 'Dus anderen moeten dat gevoeld hebben.' Een complicerende factor voor CRV is dat het in vergelijking met andere coöperaties op alle fronten door de mededingingsautoriteit NMa in de gaten wordt gehouden. 'Dat vraagt om maximale transparantie. Ik denk dat er in de veeverbetering geen organisatie is die jaarlijks op een zo open manier als wij technische en financiële cijfers publiceert.'

Jan Jansen: 'Door BBG continuïteit in vleesvee'

Vleesvee heeft volop erkenning verworven binnen CRV, vindt Jan Jansen. Dat neemt niet weg dat hij voorstander is van het werken aan een goede beeldvorming over vleesvee onder bijvoorbeeld de ledenraad. 'Die zou als ze met z'n allen vergaderen aansluitend eens de boer op moeten gaan; gaan kijken bij een mrij-bedrijf of dus bij een vleesveebedrijf.'

Volgens Jansen heeft de integratie van VRV en CR Delta twee werelden in vleesvee bij elkaar gebracht. 'In Vlaanderen is de zuivere teelt heel belangrijk. Als je

ziet hoe consequent men daar vleesveefokkerij bedrijft, dan vind ik dat een compliment waard. In Nederland waren we vooral vertrouwd met de gebruikskruising en dat brengt een heel andere beleving met zich mee.'

Via de samenwerking van CRV met de Waalse zusterorganisatie AWE in de Belgian Blue Group BBG zijn de wereld van gebruikskruising en zuivere teelt op een goede manier ook organisatorisch met elkaar verbonden. Jansen: 'Daardoor is er voor de sector financiële en foktechnische continuïteit gekomen.'

leveren. In die zin kon hij heel rationeel zijn. Dat is goed, maar niet makkelijk in de fokkerijwereld, want rationeel handelen in een omgeving met zo veel emotie, dat wordt je niet altijd in dank afgenomen. Om kunnen gaan met de mix van ratio en emotie, zijn intelligentie: dat maakt Jansen tot een bijzondere persoonlijkheid.'

Dan alweer die glimlach: 'Ik heb het gevoel dat onze concurrenten die cijfers soms beter bestuderen dan onze leden.' Dat CRV zich door die sterke positie geen fouten kan veroorloven, Jansen maakt er niet om. 'Ik zie het zo: adelplicht. We hebben een koninklijke naam hoog te houden.'

Over de toekomst van CRV is hij optimistisch. 'De lage landen zijn altijd goed geweest in de teelt van zaad, of het nu sperma of gras is. Als we over tien jaar als CRV niet meer die leidende positie in de "zaadteelt" hebben, dan hebben we iets fout gedaan en onze erfenis verkwanseld.'

CRV zal dat pad op moeten gaan zonder Jansen. Wat hij als 52-jarige nu gaat doen, hij weet het niet. Of wil hij – als cultivaator van ondoorgrondelijkheid – niets kwijt over zijn nieuwe roeping? Hij vertrekt eind januari, in stilte. Grote recepties zijn aan hem niet besteed; fotosessies ziet hij als de zwaarste beproeving die een mens kan ondergaan. Hij moet er nog één keer aan geloven; bij CRV althans.

Bert de Lange