

Het hoogste bestuurlijke orgaan van Coöperatie CRV is de ledenraad van 87 veehouders. Namens de ledenraad houdt de raad van commissarissen (RvC) toezicht op het beleid van de CRV Holding BV. In de RvC zitten zeven veehouders en drie commissarissen van buiten de sector. Wie zijn zij en wat is hun visie? In een serie in Vee teelt stellen ze zich voor.

deel 1	Peter Broeckx	deel 6	Etienne Cosyns (extern)
deel 2	Gert-Jan Verploeg	deel 7	Peter Schrijver
deel 3	Johan Wouterse (extern)	deel 8	Kurt Faes
deel 4	Fons Kersten	<b>deel 9</b>	<b>Freek Rijna (extern)</b>
deel 5	Wietse Duursma	deel 10	Sjoerd Schaap

# Beroepsbestuurder stuurt op cijfers en markt

Van veeverbetering wist de geboren en getogen Amsterdammer Freek Rijna weinig voordat hij toetrad tot de raad van commissarissen van CRV. Ervaring in de aansturing van grote bedrijven heeft hij des te meer. Deze ervaring zet hij graag in om mee te denken over een doel- en marktgerichte koers voor de organisatie.

TEKST WICHERT KOOPMAN

naam **Freek Rijna**  
 woonplaats **Den Dolder**  
 leeftijd **65 jaar**  
 gezin: **getrouwd met Marion (3 kinderen)**  
 opleiding **MBA Erasmus Universiteit Rotterdam, diverse leergangen voor managers en bestuurders (o.a. Nijenrode)**  
 carrière **diverse managementfuncties bij Unilever, diverse managementfuncties bij FrieslandCampina (en voorgangers), waaronder COO en lid raad van bestuur, bestuursfunctie lid raad van commissarissen CRV (op voordracht van de ondernemingsraad)**  
 overige bestuursfuncties **lid raad van beheer Cosun, voorzitter raad van commissarissen Sligro Food Group, voorzitter raad van toezicht Holland Opera, lid van de adviesraad voor het programma strategisch marketing management van de Erasmus Universiteit Rotterdam**

**O**ver koeien ging het niet, vroeger aan de keukentafel in huize Rijna. Wel over damespantalone en regenjassen. En over ondernemerschap. ‘Mijn vader had een bedrijf in confectie’, vertelt de in Amsterdam geboren en getogen Freek Rijna. ‘Zo leerde ik al jong wat er komt kijken bij het runnen van een onderneming’. De gesprekken aan de keukentafel thuis inspireerden Rijna om een studie commerciële bedrijfseconomie te gaan volgen aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, waarna hij aan de slag ging bij de margarine divisie van Unilever. Hij werkte er twaalf jaar in diverse marketing- en salesfuncties, de laatste jaren vooral in het buitenland. De margarine werd échte boter toen zijn gezin zich weer wilde vestigen in Nederland en Rijna solliciteerde bij het toenmalige Friesland Frico Domo. ‘Ik was beslist niet van plan om daar de rest van mijn leven te blijven werken.’

## Commissariaten en adviestaken

Maar Friesland Frico Domo werd Friesland Dairy Foods en Friesland Dairy Foods werd Friesland Coberco Dairy Foods en nog weer later FrieslandCampina. Zo bleef de organisatie in beweging en het werk steeds boeiend’, vertelt hij. Van CRV wist Rijna – hij bekent het eerlijk – weinig toen hij bijna vier jaar geleden een telefoontje kreeg van de

secretaris van de ondernemingsraad van het bedrijf. Of hij interesse had om voorgedragen te worden als commissaris. De nu 65-jarige Rijna had twee jaar daarvoor afscheid genomen van een veeleisende functie als lid van de raad van bestuur van FrieslandCampina, waar hij eindverantwoordelijk was voor de operationele bedrijfsvoering van de divisies voor consumentenproducten in Europa en Azië. ‘Ik wilde het rustiger aan doen en mijn ervaring inzetten om mee te denken over de strategische ontwikkeling van organisaties’, motiveert Rijna deze beslissing. ‘CRV leek me een interessant bedrijf.’

Inmiddels is de agenda van de beroepsbestuurder gevuld met commissariaats- en adviestaken. Zo is Rijna voorzitter van de raad van commissarissen bij horecagroothandel Sligro Food Group en lid van de raad van beheer van Cosun. En in opdracht van overheid en bedrijfsleven gaf hij leiding aan het project dat de invoering van statiegeld op kleine plastic flesjes voorbereidde. In de raad van commissarissen van CRV zit Rijna op voordracht van de ondernemingsraad.

## Boeren houden directie scherp

‘Voordat ik CRV leerde kennen, had ik weinig idee van wat er allemaal speelt in de rundveefokkerij’, bekent de



Freek Rijna:

**‘Goed luisteren naar de klant is een voorwaarde voor succes, ook voor CRV’**

commissaris. ‘Ik had me nooit gerealiseerd hoeveel meer de hedendaagse fokkerij is dan simpelweg een stier met een koe paren. Moderne veeverbetering is gebaseerd op grote hoeveelheden data en wat er in de fokkerij gebeurt, is ook zeer relevant. Niet alleen voor de bedrijfsvoering van veehouders, maar ook voor de duurzaamheid en kwaliteit van de voedselproductie en daarmee voor de hele wereldbevolking’, constateert hij. ‘Dat CRV in de rundveefokkerij internationaal een toonaangevende positie inneemt, maakt het werk extra boeiend.’

Werken met boeren in een coöperatieve onderneming was voor Rijna niet nieuw. ‘Als lid van de raad van bestuur van FrieslandCampina reisde ik al het hele land door om in zalen en zaaltjes met leden-melkveehouders over het beleid in gesprek te gaan’, vertelt hij. ‘Het mooie van een coöperatie is dat aandeelhouders niet anoniem zijn en heel direct hun mening geven over de koers van het bedrijf. Boeren kunnen soms het bloed onder de nagels van de directie vandaan halen’, stelt hij met een glimlach. ‘Als je in de directie zit, is dat niet altijd leuk, maar het is goed voor de organisatie. Het tekent de betrokkenheid bij de coöperatie en het houdt het management scherp.’

### **Open communicatie belangrijk**

Ruim dertig jaar ervaring in directiefuncties leerde Rijna veel over de factoren die nodig zijn om een organisatie succesvol te laten zijn. ‘Een directie kan mooie plannen maken, maar het succes van deze plannen wordt pas zichtbaar in de cijfers. Die spreken altijd voor zich. Alleen als er binnen een organisatie open en eerlijk wordt gecommuniceerd over de cijfers, kan er doelgericht worden gestuurd op resultaat’, stelt hij. ‘En als de cijfers tegenvallen, kunnen er twee dingen aan de hand zijn: de plannen waren niet goed óf ze worden niet goed uitgevoerd. In beide gevallen is verandering noodzakelijk.’

‘Het bedrijf CRV staat er goed voor’, benadrukt Rijna. ‘Maar we moeten ook eerlijk zijn. De groei-doelstellingen in de meerjarenplannen zijn niet altijd gehaald. Terwijl de kansen om meer afzet te realiseren er wel lijken te zijn. Dit betekent dat we op een wat andere manier zullen moeten gaan werken’, constateert de commissaris. Met de invoering van een nieuwe organisatiestructuur, waarin meer verantwoordelijkheid wordt gelegd bij de medewerkers, verwacht Rijna dat de gewenste verandering zal worden gerealiseerd. Ook de aanstelling van een nieuwe directie kan hier volgens hem aan bijdragen.

### **Luisteren naar de klant**

Bij FrieslandCampina leerde Rijna ook hoe belangrijk het is om de organisatie aan te sturen vanuit de markt. Kaas en toetjes verkopen aan consumenten lijkt iets heel anders dan sperma verkopen aan veehouders. ‘Maar de overeenkomst is dat je in beide gevallen heel goed moet luisteren naar wat de klant wil om succesvol te kunnen zijn’, benadrukt hij. ‘Dat geldt dus ook voor CRV.’

Marketing, internationale ambities en groei-doelstellingen lijken misschien wat ver af te staan van het erf van de gewone boer in Nederland en Vlaanderen. Maar dat staat het volgens Rijna niet. ‘Alle melk- en vleesveehouders die klant zijn van CRV, hebben belang bij een organisatie die groeit en meer omzet realiseert. Het is de enige manier om een toonaangevend, maar kostbaar fokprogramma in de benen te kunnen houden. Wat dat oplevert, zien veehouders iedere dag in hun eigen stal.’ |