

TOESPRAAK DICK BOER, COO AHOLD EUROPE, VOOR DE BILDERBERG- CONFERENTIE OP VRIJDAG 5 FEBRUARI 2011, OOSTERBEEK.

Ik begin mijn bijdrage door stil te staan bij het gedachtegoed en de prestaties van Albert Heijn, kleinzoon van de oprichter van onze eerste winkel en grondlegger van Ahold, die vorige maand is overleden. In de vele waarderende woorden komt één duidelijke boodschap naar voren: als je als ondernemer succesvol wilt zijn moet elke stap, elke verandering, altijd beginnen en eindigen bij je klant. Wat wil de klant? Waarom komt hij naar je winkel? Wat is zijn verwachting, en hoe kun je daaraan voldoen?

Als iemand in staat was deze vragen te beantwoorden – soms zelfs voordat de klant zelf het antwoord wist - dan was het Albert Heijn. Ik hoef alle veranderingen die dankzij zijn gedrevenheid tot stand gekomen zijn, hier niet op te noemen. Maar zijn enorme prestaties tonen aan welke impact een groot ondernemer op zijn bedrijf, op zijn klanten en op de maatschappij kan hebben. Zoals hijzelf eens zei: “Ik kan uren praten over Albert Heijn zonder ook maar een moment aan mijzelf te denken.” De naam Albert Heijn staat dan ook voor innovatief ondernemen; voor veranderen voordat anderen dat doen; en boven alles voor het opbouwen van een speciale band met de klant.

Ik begin hiermee omdat het in onze tijd bijna niet meer voor te stellen is dat één individu, één bedrijf, of één bedrijfstak nog werkelijk verandering kan realiseren. Misschien met uitzondering van Facebook, internet en die wereld. Het is makkelijk om cynisch te kijken naar de initiatieven om de wereld te verbeteren, duurzamer te maken. Wat heeft werkelijk impact, wat verandert er nu echt?

Heeft het zin om het energieverbruik in onze 3.000 winkels met 20 procent te verlagen, als er in Qatar voetbalstadions met airconditioning worden gebouwd? Hoe zinvol is het om waterputten te slaan in het Ghanese dorp waar onze avocado's en ananassen worden geteeld, als de rest van Afrika bij wijze van spreken droog staat?

Maar cynisme biedt geen antwoord op de vraag hoe we de planeet aarde leefbaar kunnen houden voor meer dan 7 miljard mensen. Dat klinkt als een groot, ongrijpbaar en abstract vraagstuk, niet gespeend van idealisme. Maar voor iedereen die werkzaam is in de voedselindustrie is het een vraag die schreeuwt om een antwoord, om een visie. Iedereen moet eten. Nu, maar ook over vijftig en over honderd jaar. Bij dit soort vragen is het lastig te bepalen waar je moet beginnen, hoe je dit moet vertalen in maatregelen op korte en middellange termijn, welke rol is weggelegd voor het bedrijfsleven, en welke rol is weggelegd voor een bedrijf als Ahold. In de kern gaat het om de verduurzaming van de voedselketen: het voorzien in onze dagelijkse levensbehoeften, op een wijze die niet ten koste gaat van de behoeftevoorziening van toekomstige generaties.

Verduurzaming moet hoe dan ook hand in hand blijven gaan met een gezonde, economisch verantwoorde bedrijfsvoering. Ik geloof dat de toekomstige winnaars die bedrijven zijn die erin slagen om alle aspecten te verenigen in één bedrijfsvoeringmodel gericht op duurzame en winstgevende groei.

Ahold doet er alles aan om zo'n bedrijf te zijn en te blijven. Onze winkels staan midden in de samenleving. Miljoenen producten vinden dagelijks hun weg naar onze klanten. We zijn een grote werkgever. Dat stelt ons in staat om een directe, positieve bijdrage te leveren aan het leven van onze stakeholders: klanten, medewerkers, toeleveranciers, aandeelhouders en de gemeenschappen waarvan wij deel uitmaken. Ahold richt zich daarbij op alle gebieden die dichtbij onze kernactiviteit liggen en waarop wij direct invloed kunnen uitoefenen.

De vijf pilaren van ons MVO-beleid zijn gezond leven, duurzame handel, klimaatverandering, lokale betrokkenheid en onze mensen. Elke pilaar is voor ons even belangrijk, en hangt bovendien nauw samen met de andere terreinen. Onze initiatieven op deze gebieden zijn talrijk, en variëren van het organiseren van gezonde lunches voor schoolklassen tot het verlagen van het energieverbruik in onze winkels. Van de inzet van stille en zuinige vrachtwagens tot het verbeteren van het leefklimaat in de wijken rond onze winkels.

Vandaag wil ik het echter vooral hebben over duurzame handel, omdat dit het dichtste ligt bij het onderwerp van deze conferentie. Het is bovendien een zeer complex terrein, omdat het zoveel partijen raakt en van zoveel factoren afhankelijk is.

We weten allemaal dat ons gedrag van vandaag grote impact zal hebben op de levensstandaard van toekomstige generaties. De verdeling van schaarse grondstoffen moet op de schop. Productie, distributie, verkoop en consumptie van voedsel moeten nog veel efficiënter worden. Verspilling wordt steeds meer zichtbaar, en is steeds minder aanvaardbaar. Weet u dat de klant uiteindelijk het meeste verspilt? Als hij voor de koelkast staat en denkt “De houdbaarheidsdatum is verstreken”.

Gegeven onze leidende positie in de markt kan Ahold als individueel bedrijf zeker resultaten bereiken bij de verduurzaming van de voedselketen. Zo kan Albert Heijn als marktleider ontwikkelingen in gang zetten, katalysator zijn. Maar onze ambitie gaat verder. Samen met anderen kunnen we die impact immers nog veel groter maken. Door samen te werken met andere winkelbedrijven, voedselproducenten, de verpakkings-industrie, de agrarische sector, de wetenschap en vele anderen kunnen we een daadwerkelijk, naar ons gevoel duurzaam verschil maken.

Dat begint bij een weinig sexy, maar zeer belangrijk onderwerp: kennis. We staan nog maar aan het begin van het verkrijgen van inzicht in de totale maatschappelijke en milieukosten van de productie van voedsel. Is het beter om sperciebonen uit de Nederlandse kassen in te kopen, of moeten we ze invliegen uit Afrika waar ze gewoon op het land worden verbouwd? Hoe kunnen we het waterverbruik terugbrengen zonder de kwaliteit en kwantiteit van de voedselproductie in gevaar te brengen? Hoe weten we waar onze leveranciers hun grondstoffen inkopen, en of keurmerken en certificaten waargemaakt worden?

Het vergaren en actief delen van dit soort kennis is een essentieel onderdeel van ons MVO-programma. Met deze kennis, gedeeld met de andere partijen in de keten, kunnen we de lat voor iedereen hoger leggen en de standaarden in de industrie verbeteren. Technologische vooruitgang, gebaseerd op de verzamelde inzichten van producenten en leveranciers stelt iedereen in staat om veel efficiënter met grondstoffen om te gaan, en verspilling te voorkomen.

Een ander belangrijk onderdeel van ons beleid is het oprichten van platforms voor specifieke grondstoffen met andere retailers en voedselproducenten. Zo is Ahold prominent deelnemer aan de Round Tables voor palmolie en voor soja, twee veelbesproken grondstoffen. Dit soort verbanden stellen ons door de schaalgrootte van de combinatie in staat om werkelijk het verschil te maken in de wereld. Maar dan nog vragen dit soort processen veel van alle betrokken partijen, vooral geduld. De acties van Greenpeace tegen Nestlé van vorig jaar laten zien dat niet iedereen dat geduld altijd kan opbrengen. Dat is uiteraard ieders goed recht. Het staat ook buiten kijf dat druk van buitenaf soms nodig is om verandering te realiseren.

Maar “Youtube-woede” en “Twitter-guerilla” zijn wel hele machtige wapens met veel risico op *collateral damage* – ik vraag mij zelf weleens af of elke belangenbehartiging en elke belangenbehartiger zich dat voldoende realiseren. We noemen dat wel gastgebruik van ons merk, want je gebruikt zo op een heel goedkope manier merken als Ahold en Nestlé.

Het zal u niet verbazen dat ik het meestal productiever vind om samen op te trekken, en in overleg te bepalen waar fundamentele vooruitgang geboekt kan worden. Misschien niet het PR-instrument dat leidt tot de grootste ledengroei voor NGO's. Maar vaak is het wel de weg naar daadwerkelijke, fundamentele verandering en verbetering.

Uiteindelijk gaat het natuurlijk om de concrete toepassing van deze kennis in onze winkels. Wat merkt de klant van onze inspanningen op dit gebied?

Wij hebben vorig jaar de doelstelling geformuleerd dat alle huismerkproducten van Ahold in Europa in 2015 verduurzaamd moeten zijn. Dan gaat het om 8000 producten en 50% van onze omzet. Dat betekent dat we de productieketen gedetailleerd gaan bekijken en ervoor zullen zorgen dat elk product op tenminste één, maar liefst meer manieren duurzamer wordt gemaakt. We kunnen dat natuurlijk niet alleen – we zijn afhankelijk van een groot aantal huismerkleveranciers. Samen gaan we investeren in onderzoek, in nieuwe productietechnieken, andere verpakkingen, slimmere manieren van distributie. Elk onderdeel van onze winkelorganisatie kan en moet hieraan een bijdrage leveren.

Vorig jaar hebben we de ambitie om onze huismerken in 2015 duurzamer in de winkel te kunnen aanbieden gepresenteerd aan meer dan 20 NGO's. De reacties waren heel bemoedigend, en vertellen mij dat we op de goede weg zijn. Maar de reis is pas net begonnen. Je kunt nooit zeggen: "En nu zijn we klaar" want het kan altijd beter. En duurzamer.

Als ik zeg dat we dit niet alleen kunnen, dan geldt dat zeker ook voor onze overheden. Er moet steun, bereidheid en politieke wil zijn om de voorwaarden te scheppen voor de marktpartijen die zich inspannen voor verduurzaming.

Eén van de belangrijkste voorwaarden in dat kader is de regiefunctie. Omdat iedereen, met de beste bedoelingen overigens, zich hiermee bezig houdt en initiatieven neemt moesten we voor hetzelfde onderwerp bij te veel verschillende adressen in Den Haag en Brussel aanbellen. In Nederland is dat nu goed opgelost door de oprichting van het Initiatief Duurzame Handel, dat de regie gaat voeren bij de verduurzaming van kritische grondstoffen.

Er hangt natuurlijk een prijskaartje aan de duurzame inspanningen van bedrijven. En aangezien de klant ook in de toekomst scherp zal blijven letten op onze prijzen, moeten we de kosten van onze bedrijfsvoering zo laag mogelijk blijven houden. Alleen dan kunnen we blijven investeren.

Het is en blijft daarom absoluut noodzakelijk dat bestaande handelsbarrières worden gesloopt en dreigende nieuwe belemmeringen worden weggenomen. Dat geldt voor de wereldwijde markt voor grondstoffen; het geldt nog steeds voor de interne Europese markt. Ook daar gelden nog steeds te veel belemmeringen onderling tussen de lid-staten. Het zou goed zijn als juist Europa nieuwe impulsen kan geven aan die ene, gemeenschappelijke markt. Met open en eerlijke concurrentie voor alle marktpartijen, leidend tot stijgende arbeidsproductiviteit, banengroei en een groter consumentenvertrouwen.

Verder roep ik sectoren, de agrarische sector op om samen met producenten de handen ineen te slaan. Het is zeker niet zo dat de supermarkten alleen maar dominantier worden. Ik denk juist dat de supermarkten en de industrie er voor hebben gezorgd dat de keten efficiënter is geworden, veel minder verspilling kent en betere resultaten heeft bereikt. We hebben de kosten van levensonderhoud beduidend kunnen verlagen in de laatste 50 jaar. Zeker Albert Heijn zelf heeft daaraan veel bijgedragen.

Ik ben overigens niet somber over de mogelijkheden om onze levensstandaard van vandaag te handhaven, en tegelijkertijd ook te kunnen voorzien in toekomstige behoeften.

Ten eerste omdat we in onze sector nog zoveel kunnen bereiken met innovatie, met nieuwe technologie en met schaalvergroting. We zullen onze klanten echter goed moeten uitleggen dat schaalvergroting – vaak geassocieerd met 'anoniem, abstract en schadelijk' – onontbeerlijk is om zoveel meer mensen te kunnen voorzien van voldoende voedsel.

Ten tweede – negatief geformuleerd – omdat de straf op ónmaatschappelijk handelen steeds groter zal worden. Welk bedrijf kan het zich nog veroorloven om eventuele milieu- of sociale problemen die het veroorzaakt te negeren? Wie durft, in deze tijden van razendsnelle communicatie, transparantie en de "wisdom of the crowds" door te gaan met verspilling en vervuiling ten koste van de toekomst?

Maar belangrijker, geredeneerd vanuit een positief mensbeeld: ik verwacht dat onze klanten steeds vaker zullen vragen om verantwoorde producten. Meer informatie willen krijgen over gezond en verantwoord consumeren. En op basis van eerlijke en heldere informatie over kostprijzen zullen zij ook bereid zijn om daarvoor – op voorwaarde dat de verschillen met andere winkels niet te groot zijn – een redelijke prijs te betalen.

Daarnaast zullen de winnaars op de arbeidsmarkt ook die organisaties zijn die kunnen aantonen dat zij daadwerkelijk bijdragen aan duurzaamheid. De beste mensen willen werken voor de beste bedrijven. Iedereen wil bijdragen aan een gezonde, betere en schonere wereld. Iedereen wil trots kunnen zijn op zijn of haar werkgever.

Verantwoord ondernemen betekent óók waarde creëren voor aandeelhouders. In onze visie is duurzaamheid een vitaal onderdeel van onze strategie voor winstgevende groei. Geen modeverschijnsel en ook zeker geen “linkse hobby”, zoals dat tegenwoordig heet. We blijven streven naar economische groei, boven- en onderaan de streep in het belang van ál onze stakeholders. Duurzaamheid is daarvan een integraal onderdeel.

Voor alle duidelijkheid: dit is niet een geheel nieuwe koers voor Ahold. We hebben dit beleid in de afgelopen jaren gezamenlijk geformuleerd. En dat past weer helemaal binnen de traditie van ons bedrijf, dat zichzelf voortdurend wil vernieuwen en daarbij voorop wil lopen.

Ons marktleiderschap in Nederland en onze mooie historie van 124 jaar schept verplichtingen voor de toekomst. Ik ben mij daarvan terdege bewust als ik in maart het stokje van John Rishton overneem. Samen met mijn collega's in de Raad van Bestuur en samen met onze 200.000 medewerkers zullen we keihard blijven werken om te voldoen aan de verwachtingen van al onze klanten. En om ons bedrijf en onze bedrijfstak steeds duurzamer te maken.

Dat vraagt om gedrevenheid, om passie voor ons vak. Juist de waarden die Albert Heijn voor zoveel mensen en voor ons bedrijf vertegenwoordigde.

En het mooie is: dat kan wel degelijk op ieders niveau. Enkele voorbeelden uit de praktijk.

Medewerkers van één van onze distributiecentra zagen een aantal jaren geleden, vlak voor kerst, hoe aanzienlijke voorraden producten doorgedraaid dreigden te worden. Een aantal producten is nog te kort houdbaar voor transport naar de winkel, maar is nog wel geschikt voor veilige consumptie. Toen zijn we een project gestart met de voedselbanken dat steeds verder uitgerold is naar onze distributiecentra. Juist voedselbanken hebben behoefte aan de versproducten, waar het hier om gaat. Zo gaan die producten naar mensen die het echt nodig hebben. Een voorbeeld van een idee van een medewerker hoe je maatschappelijk betrokken kunt zijn.

Een tweede voorbeeld, verder van huis. Ahold was al langere tijd actief in Afrika, waar we een aantal van onze verse producten inkopen - het gaat om een waarde van zo'n 100 miljoen euro per jaar -. Onze mensen keken aanvankelijk puur naar het directe inkoopproces. Zij zagen aan de andere kant ook de omstandigheden in de dorpen bij de leveranciers.

Dat was het begin van de Albert Heijn-Foundation, onze stichting waarin we jaarlijks 2% stoppen van de verkoop van die producten, voor projecten in lokale voorzieningen rondom de productiebedrijven in regio's waar dat zo hard nodig is. Dn gaat het bijvoorbeeld om waterputten of medische zorg. Een mooi voorbeeld hoe één van onze inkopers zelf met een idee kwam.

Een laatste voorbeeld gaat over onze medewerkers die in achterstandswijken werken en leven. Wij zitten met veel winkels in achterstandswijken. Samen met toenmalig minister Van der Laan hebben wij nagegaan hoe we een stap kunnen maken in het schoner, veiliger en leefbaarder maken van deze buurten. Onze bijdrage is om tenminste te zorgen dat onze

winkels en de omgeving prettig zijn om in te werken en te leven. Dat hebben we ook gerealiseerd.

Het zijn voorbeelden van ideeën van onze mensen. Uiteindelijk gaat het om de passie en inspiratie van al onze medewerkers, overal waar ze werken. Dat past bij het adagium “Stel je bij alles wat je doet voor dat de wereld afhangt van jouw daden”. Dat is onze leidraad voor morgen.