



De missie van Marit van Egmond

Marit van Egmond, ceo van Albert Heijn, werd afgelopen november uitgeroepen tot Foodmanager van het Jaar 2022. Een gesprek over leiderschap, innovaties en technologie, het spanningsveld tussen duurzaam en prijsattractief zijn en haar voortdurende zoektocht naar verbinding.

Door: **Marieke Venbrux** Foto's: **Brenda van Leeuwen**

Voor de jury van de Foodmanager van het Jaar-verkiezing, een initiatief van dit blad, was het afgelopen jaar helder: de titel moest worden toegekend aan Marit van Egmond, ceo van Albert Heijn. Een volkomen terechte keuze, zo klonk het naderhand in de wandelgangen van de sector. Want als iemand de titel verdiende, was het Van Egmond wel.

Of ze dat zelf ook vindt, vragen we haar, tijdens ons gesprek op het hoofdkantoor van Albert Heijn in Zaandam. Maar van die vraag wordt ze direct wat ongemakkelijk. "Het past zó niet bij mijn karakter om daar zelf iets over te zeggen. Laat ik dan dit zeggen: de branche heeft een keuze gemaakt en daar ben ik heel blij mee; en ja, ik voel me absoluut vereerd."

De jury kende jou om verschillende redenen de titel toe. Waar ben je zelf het meest trots op, als je kijkt naar wat je de afgelopen jaren als ceo van Albert Heijn hebt neergezet?

"Dat zijn meerdere dingen, maar samenvattend toch wel het innovatieve vermogen dat we als Albert Heijn hebben laten zien. Dat het ons op meerdere vlakken gelukt is om als eerste met vernieuwingen te komen en belangrijke stappen te zetten. Denk aan de 'Echt Vers-formule', de rol van de app, het verduurzamen en gezonder maken van ons assortiment en de uitrol van zelf-scan. Oprichter Albert Heijn zei ooit: 'Wij stellen er een eer in om met zaken als eerste te komen.' Dat is vandaag de dag voor mij nog steeds een belangrijk uitgangspunt; vernieuwing zit zowel in mijn eigen dna als in het dna van de Albert Heijn-formule."

Als het gaat over de eerste zijn: je bent de eerste vrouw die de titel Foodmanager van het Jaar toegekend heeft gekregen. In 25 jaar... Ligt het aan de sector, de jury, de vrouwelijke managers zelf dat dat zo lang heeft geduurd?

"Nu jij het zo zegt ben ik me er weer even bewust

van dat ik als eerste vrouw die titel heb verkregen. Maar ik heb daar zelf niet lang bij stilgestaan. Het maakt de uitverkiezing voor mij ook niet heel anders, omdat het gaat om dat wat iemand kan en doet. Dat neemt niet weg dat ik diversiteit altijd belangrijk heb gevonden: qua geslacht, maar ook qua achtergrond, competenties, leeftijd etc., dus daar werk ik ook continu aan. Diversiteit levert meerdere en verschillende perspectieven op en dat vind ik belangrijk. Om die reden heb ik de afgelopen jaren verschillende groepjes om me

'Het gevaar bij een groot bedrijf als Albert Heijn is dat je elkaar allemaal als losse afdelingen en onderdelen gaat zien. Dat wil ik voorkomen'

heen verzameld, bestaande uit collega's uit ons bedrijf met allemaal een andere achtergrond. Een voorbeeld van zo'n groep is 'de uitdagers', een mix van jonge mensen afkomstig uit de operatie. Eens in de zoveel tijd zitten we bij elkaar en gaan we in gesprek over een thema of dilemma dat door de groep of mijzelf is ingebracht. Dat kan over van alles gaan. Over de energietransitie bijvoorbeeld, of over waarom we als Albert Heijn niet 'gewoon' het hele assortiment in één keer biologisch maken."

Is daar al eens iets concreets uitgerold?

"Het voedselbos, dat we dit jaar met onze

appel- en perenleverancier Vogelaar Vredenhof gaan aanleggen, was een idee van deze groep. In het bos willen we kijken en zelf ervaren hoe we daar voedsel uit kunnen verkrijgen, wat dat doet met de natuur en bodem. En een andere groep waar ik geregeld mee praat – 'de missieversnellers' – heeft bijvoorbeeld aan de basis gestaan van de AH Overblijvers-app, om zo als Albert Heijn verspilling nog verder tegen te gaan."

Hoe zou jij jezelf als manager typeren, welke woorden passen daarbij?

"Als een teambouwer en een innovator. Ik ben altijd al geïnteresseerd geweest in en gedreven door de waarde die ons voedsel voor de maatschappij en mensen heeft. En het belang daarvan neem ik graag mee in alles wat ik doe. Dus ook in mijn manier van leidinggeven word ik voortdurend gedreven door deze missie: de samenleving gezonder, socialer en duurzamer maken. Daar speelt eten en drinken een heel belangrijke rol bij. Samen willen we beter eten bereikbaar maken voor iedereen."

Ben jij een geboren leider?

(Lacht:) "Ik ben vooral een geboren Brabander. Mijn Brabantse afkomst heeft mij voor een belangrijk deel gevormd; dan denk ik aan mijn liefde voor eten en drinken, het elkaar opzoeken, maar ook wel aan een bepaalde nuchterheid."

Maar toch nog even naar dat leiderschap: was jij vroeger op het schoolplein degene waar iedereen min of meer automatisch achteraan liep, of is leiderschap iets dat je gaandeweg hebt ontwikkeld?

"Eerder het laatste. Ik ben wel van jongs af aan al heel nieuwsgierig, leergierig, en ook wel creatief; ik zoek altijd naar kansen en nieuwe mogelijkheden en dat doe ik ook in mijn huidige werk: hoe kunnen we de klant nog beter bereiken, hoe kunnen we het assortiment nog verder verbeteren en verduurzamen, zónder – en dat vind ik echt

heel belangrijk – uit het oog te verliezen dat we er voor iedereen willen zijn. Die eigenschappen en interesses kan ik mijn functie als ceo bij Albert Heijn heel goed kwijt en daarom vind ik mijn werk ook zo leuk.”

Het moet ook wel eens niet leuk zijn om ceo van Albert Heijn te zijn. Waar heb je wel eens buikpijn van?

“Natuurlijk zijn er ook elementen in mijn werk waar ik niet direct heel warm voor loop. Zoiets als ‘de administratie’, dat is niet mijn meest favoriete onderdeel. Maar dan kijk ik of ik dat kan versimpelen of anders kan organiseren. En als je me vraagt: ‘waar krijg je buikpijn van?’, dan is het over de vraag ‘hoe we iedereen mee kunnen nemen in Nederland’. Zeker ook met de toenemende zorgen die veel mensen hebben. In de samenleving, maar ook binnen ons bedrijf. Polarisation lijkt groter te worden in de maatschappij terwijl we, om vooruit te gaan, juist de verbinding moeten zoeken. Als ik kijk naar ons eigen bedrijf: bij Albert Heijn werken meer dan 125.000 medewerkers, met verschillende achtergronden, leeftijden, profielen etc. Hoe zorgen we ervoor dat we iedereen meekrijgen en betrekken bij datgene wat we doen, welke stappen moeten we daarvoor nemen? Daar denk ik voortdurend over na, en dat blijft niet bij denken, daar ondernemen we ook gericht actie op.”

Iedereen meekrijgen in zo'n groot en divers bedrijf en daarbij oog houden voor de belangen van iedereen: is dat lastig?

“Ik denk en praat niet snel in termen van lastig, ik ben me bewust van wat er speelt en vervolgens denk ik al snel: maar wat kunnen we dan wél doen? Welke beweging kunnen we creëren

en hoe kunnen we die beweging creëren? Wat meer concreet: uit onderzoek blijkt dat een op de vier jongeren zich zorgen maakt en last heeft van mentale klachten. Een deel van die jongeren werkt natuurlijk ook bij ons. Een ander deel van onze medewerkers maakt zich zorgen over het welzijn en de toekomst van hun kinderen. Dat alles raakt mij. Hoe kunnen we daar als werkgever iets aan doen? We bieden jongeren werkervaring naast hun tijd op school of studie en een goede start op de arbeidsmarkt; ook worden er in ons bedrijf vriendschappen voor het leven gesloten. Maar daarnaast kijken we hoe we er kunnen zijn voor onze klanten. Eten en drinken speelt een belangrijke rol bij de vraag of mensen lekker in hun vel zitten; het heeft invloed op je welzijn. Maar ook andere zaken spelen mee. Bijvoorbeeld: hoe slaap je lekker, of hoe zorg je dat je meer water drinkt? Dat zijn zaken die we met de app ‘Mijn Leefstijlcoach’ oppakken. Nog een ander aspect als het gaat over welzijn: hoe ziet je sociaal netwerk eruit, heb je voldoende mensen om je heen, voel je je misschien eenzaam? Dat laatste, eenzaamheid, is óók een toenemend probleem van deze tijd, en niet alleen onder ouderen. Kunnen wij als Albert Heijn helpen om verbinding te creëren? Om die reden werken we bijvoorbeeld al een tijd samen met Resto VanHarte, dat buurt-diners organiseert, mensen letterlijk bij elkaar aan tafel brengt en zo eenzaamheid wil tegengaan.”

‘Ja, die uitzending... Daar werd ik verdrietig van’

‘Verbinding’ is een term die jij vaker laat vallen, het speelt ook een centrale rol in het boek ‘Samen op weg naar beter eten’ dat jij met Albert Heijn een tijdje geleden publiceerde. Jij bent zelf ook echt die verbinder?

“Ik probeer dat wel te zijn ja; ik ben in ieder geval een betrokken bestuurder. Binnen de foodbranche als geheel, dus in relatie tot de overheid, het bedrijfsleven, de primaire sector, het initiëren van en meewerken aan onderzoek etc., maar ook intern. Het gevaar bij een groot bedrijf als Albert Heijn is dat je elkaar allemaal als losse afdelingen en onderdelen gaat zien. Dat wil ik voorkomen, ik wil dat we één Albert Heijn zijn. We hebben veel rituelen en we vieren successen. Zo hebben we een interne award – Bepie’s glimlach – voor AH-medewerkers die iets bijzonders hebben gedaan. En zelf zoek ik altijd het menselijk contact

op, ik wil zelf horen en zien wat er leeft bij onze klanten en onze collega’s. Met mijn directieteam organiseer ik ook veel teamdagen, daar sta ik om bekend. Niet alleen maar met elkaar overleggen aan die directietafel, maar echt samen op pad gaan, zodat we ook als team die andere perspectieven zien, maar ook echt ‘doorvoelen’. Dat heb ik overigens altijd al gedaan, ook in mijn vorige functies.”

Hoe ziet dat er dan uit?

“Pas nog zijn we naar de Pauluskerk in Rotterdam gegaan, waar mensen in nood worden opgevangen. Zodat we samen die kant van de maatschappij zien, daar met elkaar over in gesprek gaan en ook samen praten over de rol die we als Albert Heijn daarin hebben te spelen. Maar we zijn ook wel eens met het hele directieteam naar de bioscoop gegaan, naar een film over de Maori’s, de oorspronkelijke bewoners van Nieuw-Zeeland, die altijd zeven generaties vooruit denken. Ook daar praten we dan daarna samen over door: hoe kunnen wij als Albert Heijn ervoor zorgen dat we niet alleen voor deze en de volgende generatie de juiste dingen doen, maar ook voor een aantal generaties verder? Hoe ziet de wereld er over 135 jaar uit, en wat is dan onze rol? We kunnen ook ieder afzonderlijk zo’n film bekijken en daar naderhand samen over praten, maar dat is toch heel anders. Ik wil dat we het samen zien, op hetzelfde moment, op dezelfde plek en daarna samen ook die verdieping zoeken. Die kracht van ‘samen’ is denk ik een belangrijke voorwaarde geweest voor het succes en de groei van Albert Heijn de afgelopen jaren.”

Ik wil nog even naar het juryrapport van de Food-manager van het Jaar-verkiezing. De slotzin luidt: ‘Met Marit van Egmond als boegbeeld heeft Albert Heijn zich tot een marktleider ontwikkeld die de evenwichtskunst tussen duurzaam en prijsattractief en tussen online en offline tot in de puntjes beheerst.’ Ben je het daarmee eens, beheersen jullie dit tot in de puntjes?

“We zijn heel goed op weg, maar het kan altijd beter. Al zit dat laatste ook een beetje in mij: ik denk en vind altijd dat het beter kan, we kunnen altijd verder vernieuwen en zaken verbeteren. Maar als ik kijk naar de afgelopen jaren, dan hebben we absoluut veel grote stappen gezet.”

Maar er is ook voortdurend dat spanningsveld: én duurzaam zijn, én prijsattractief willen zijn. En dat levert behalve veel lof, ook wel eens kritiek op: Albert Heijn zou als de grootste supermarkt van Nederland niet ver genoeg gaan, niet snel

Loopbaan Marit van Egmond:

2019 – heden: ceo Albert Heijn
2018 – 2019: commercieel directeur Albert Heijn
2015 – 2018: directeur merchandising & sourcing Albert Heijn
2011 – 2014: ceo Gall & Gall
2008 – 2011: commercieel directeur Gall & Gall
2007 – 2008: hoofd winkelsupport Albert Heijn
2000 – 2006: verschillende category management-rollen Albert Heijn
1997 – 2000: management trainee Ahold (o.a. unitmanager vers voor Ahold in China)

genoeg gaan. Zo nam Keuringsdienst van Waarde afgelopen september jullie Beter voor-programma kritisch onder de loep. Zonder nu hier in een welles-nietes-spel te verzanden over de vraag of en in hoeverre de programmamakers een punt hadden: hoe kijk jij naar zo'n uitzending?

“Ja, die uitzending... Daar werd ik verdrietig van. Die vond ik onzorgvuldig, er werd maar een klein deel van ons Beter voor-programma in beeld gebracht en de uitzending deed geen recht aan onze intenties, het programma en de inspanningen van al onze boeren. Het was achteraf bezien niet handig dat we niet voor de camera hebben gereageerd in de uitzending. We waren alleen bang dat we het volledige verhaal niet goed kwijt zouden kunnen. Tegelijkertijd: we hebben als Albert Heijn wel een uitgebreide schriftelijke reactie gegeven, ik vind het jammer dat het programma die reactie niet heeft gebruikt om een volledig verhaal te vertellen. We doen ontzettend veel om in onze versketens stappen te zetten op het vlak van duurzaamheid, dierenwelzijn en een gezond verdienmodel voor onze vaste boeren en telers.”

Dan dit: je geeft geregeld aan dat je klanten voldoende keuze wil bieden. Maar ook daarover klinken de laatste jaren vaker kritische geluiden: supermarkten, niet in de laatste plaats AH, zouden een duidelijker standpunt moeten innemen, of het nu gaat om suiker, tabak, bio, voedselkilometers etc. Neem de 'appeldiscussie' op LinkedIn, een tijdje terug. 'Waarom al die buitenlandse appels in het schap, terwijl we genoeg Nederlandse appels hebben en juist Albert Heijn zegt expliciet samen te willen werken met de Nederlandse boeren', zo klonk het.

“Ook hier gaat het erom: wat wil je zien? Kijk, er wordt – zeker op sociale media – heel snel geroepen: ‘waarom ál die appels uit het buitenland in het schap’, maar feit is dat 80% van onze appels uit Nederland komt, dat we ook hier al geruime tijd samenwerken met Nederlandse boeren in het Beter voor-programma, dat we met onze vaste appelleverancier en lokale appelteilers zelfs een eigen Sprank-appel hebben ontwikkeld... En ja, er zijn daarnaast ook klanten die houden van de Jazz-appel, uit Nieuw-Zeeland. En dus hebben we naast al die Hollandse appels ook die appel in ons assortiment, want ook voor die klanten willen we er zijn.”

Iets anders: de toegenomen digitalisering en jullie stappen op dit gebied. Dat waren er de afgelopen jaren best wel wat. Nu las ik dat jouw vader vroeger systeemanalist was bij Philips. Heb jij daardoor iets extra's met digitale technologie?



‘Toen ik klein was, trok ik al geregeld de keukenkastjes open om te zien welke producten er stonden’

“Ja, het heeft absoluut mijn interesse. Ik ben geen techneut, maar ik heb wel levensmiddelentechnologie gestudeerd. Ik vind het heel tof om te zien wat er allemaal mogelijk is met digitalisering, data en technologie en hoe dat werkt. En ook

mijn vader is daar tot op de dag van vandaag enorm in geïnteresseerd, dat vind ik bijzonder om te zien. De rol van technologie gaat in de toekomst ook steeds groter worden. Drie jaar geleden zijn we daarom al gestart met de AH Technology community, die inmiddels bestaat uit meer dan vijfhonderd medewerkers. Zij werken aan allerlei tech-initiatieven, denk aan de doorontwikkeling van zelfscan, onze AH app, de AH Overblijvers en de elektronische schapkaartjes.”

Als je voorop loopt – of dat nu is met technologie, met assortiment of op een ander vlak – ben je ook wel eens te vroeg, dat is een risico. Zijn er dingen waarvan je achteraf zegt: daar hebben we ons als AH een beetje op verkeken?

“Ik geloof zelf heel erg in de wereld van foodservice, maar de Allerhande Keuken was niet

meteen een succes, die moesten we nog verder doorontwikkelen. Maar als ik dan nu bij AH XL Gelderlandplein rondloop, ben ik wel heel blij dat we hebben doorgezet en ook trots op wat we daar hebben neergezet. Je moet soms iets durven doen, om vervolgens vanuit de feedback die daarop komt, de volgende stap te kunnen zetten.”

Over volgende stappen gesproken, en ook best een bijzondere: eind vorig jaar werd bekend dat Jan Linders multifranchiser van Albert Heijn wordt. Hoe is dat idee ontstaan? Belt Ferry jou op enig moment op: Marit, ik heb iets bedacht...?

“Daar kan ik niet zo veel over zeggen, omdat alles nog loopt en nog niet is afgerond. Wat ik wel kan zeggen: Ferry en ik hebben elkaar de afgelopen tijd geregeld opgezocht en zo ontstond vertrouwen. Samen hebben we gekeken hoe we deze samenwerking vorm konden geven. En ik ben heel blij met het resultaat: het is voor beide interessant en een belangrijke stap voorwaarts.”

Tot slot, nog even terug naar waar jij je foodloopbaan ooit begonnen bent: bij een studie levensmiddelen technologie aan de HAS, je noemde dat net zelf al. Kun je dat wat je daar geleerd hebt voldoende kwijt in je werk? Of heeft het managen de overhand gekregen?

“Ik kan vooral mijn passie voor eten en drinken heel goed kwijt in mijn werk. Ik ben mijn leven lang al bovenmatig geïnteresseerd in de wereld van eten en drinken; dat is de reden dat ik die studie ben gaan doen en dat ik destijds de kans heb aangegrepen om bij Ahold Delhaize aan de slag te gaan. Toen ik klein was, trok ik al geregeld de keukenkastjes open om te zien welke producten er stonden. En toen ik eenmaal bij Albert Heijn werkte, keek ik ook bij vriendinnen in hun keukenkastjes om te zien of en welke producten van ons eigen merk er stonden. Ik heb het ook altijd leuk gevonden om nieuwe dingen te proberen en nieuwe smaken te ontdekken. Ook op vakantie bijvoorbeeld, ik wil alles proeven wat ik niet ken en wil weten waar iets vandaan komt. De meeste nieuwe producten die we met Albert Heijn op de markt brengen, heb ik zelf ook geproefd. Ik zal niet zeggen ‘alles’, want dat is best veel, maar een groot deel wel.”

Je houdt erg van koken, heb je wel eens gezegd. Maar heb je daar met jouw baan nog tijd voor?

“Zeker niet elke dag, maar ik probeer het wel een of meerdere keren per week te doen. Ik kook ook nooit twee keer hetzelfde. Dat vinden mensen wel eens jammer, als een gerecht klaarblijkelijk goed heeft uitgepakt. Ik vind het vooral leuk om Aziatisch te koken. Ook om te eten, trouwens; ik houd van de Aziatische keuken.” ■



De jury over Marit van Egmond

Tijdens het Nationaal Food Congres op 3 november werd Marit van Egmond uitgeroepen tot Foodmanager van het Jaar 2022. Uit handen van Ton van Veen (Foodmanager van het Jaar 2021) ontving zij de bijbehorende award en oorkonde.

De jury van de Foodmanager van het Jaar-verkiezing motiveerde de keuze voor Marit van Egmond als volgt:

“Marit van Egmond heeft een lange en bijzondere staat van dienst bij Albert Heijn. Kijken we nu terug – vanaf het moment waarop zij stopte als algemeen directeur van Gall & Gall en weer terugkeerde naar Albert Heijn – dan zien we een bijzondere vernieuwingsdrang, eerst in haar rol als verantwoordelijke voor het vers assortiment, vervolgens in haar rol van commercieel directeur en sinds 2019 in haar rol van ceo.

Sindsdien loopt Albert Heijn op vele fronten voorop in de supermarktsector, trouw aan het vernieuwings-dna dat het erfgoed van Albert Heijn is. We kunnen in dit bestek onmogelijk alle wapenfeiten noemen. We noemen er enkele: Albert Heijn is voorop gegaan in de reductie van zout, suiker en vet, in de ontwikkeling van online, in de digitalisering van het contact met de klant en vooral ook in de verduurzaming van het assortiment.

Dat ging gepaard met opmerkelijke initiatieven zoals een boek over ‘verbinding’ en ‘samen eten’ en een duurzaamheidsfestival. En laten we ook het ambitieuze en omvangrijke ‘Beter eten’-programma niet vergeten. Daarnaast: omdat het credo van Albert Heijn ‘en, en’ is, blijft de formule met Bonus-acties en ‘Prijsfavorieten’ aantrekkelijk voor klanten in een periode van druk op de koopkracht en concurrentiedruk. Met Marit van Egmond als boegbeeld heeft Albert Heijn zich tot een marktleider ontwikkeld die de evenwichtskunst tussen duurzaam en prijsattractief en tussen online en offline tot in de puntjes beheerst.”