

Over de macht van welwillendheid

Goedemiddag dames en heren.

Machiavelli formuleerde vijf eeuwen geleden een aantal scherpzinnige ideeën over politiek en macht, die anno 2014 nog immer actueel zijn. Zo schreef hij: "Al beschikt iemand over zeer sterke legers, toch heeft hij altijd de welwillendheid van een gebied nodig om er binnen te kunnen komen." De achterliggende gedachte? Dat botte machtsuitoefening gedoemd is te mislukken. Ook wie sterk is, moet zich terdege rekenschap geven van de ander. Machiavelli ziet dat niet als een morele kwestie, maar als een zaak van praktische wijsheid.

Wie voorwaarts wil, moet de ander ook tegemoet komen. Iets gunnen. Want dat leidt tot welwillendheid om het gesprek aan te gaan, om tot zaken te komen. Zonder welwillendheid, gaan de luiken dicht. Partijen betrekken dan de loopgraven. Het resultaat? Stagnatie, in plaats van vooruitgang. Ik zou deze gedachte van Machiavelli de rode draad willen maken in mijn lezing.

Maar voordat ik tot een nadere uiteenzetting kom, richt ik mij eerst tot de organisatoren van deze bijeenkomst. Het is door hun welwillendheid dat ik hier het woord mag voeren.

Hartelijk dank voor deze eervolle uitnodiging.

Het bekendste werk van Machiavelli is *De Heerser*. Dat boek ligt al eeuwenlang op het nachtkastje van machthebbers, revolutionairen en anderen met een fascinatie voor beschouwingen over politiek en macht. Het is een boeiend werk. Maar – de eerlijkheid gebiedt dat te zeggen – het is ook omstreden. Misschien dat daarom het nachtkastje nog niet eens zo'n gekke plaats is. Wie *De Heerser* op kantoor op zijn werktafel legt, doet al snel zijn collega's het hoofd op hol slaan. Zou hij misschien een coup voorbereiden? Of: zou hij werkelijk van mening zijn dat het doel alle middelen heiligt? Een beruchte stellingname die aan de auteur van de *De Heerser* wordt toegeschreven, maar die hij volgens kenners van zijn werk nooit over zijn lippen heeft gekregen. In welwillendheid onderkent Machiavelli een machtig wapen. In tijden van vrede, maar ook in tijden van oorlog. Of misschien wel juist in tijden van oorlog. Welwillendheid werkt namelijk ontwapend. Het gaat over elkaar tegemoet komen. Hoe je dat precies doet, is afhankelijk van de context. "Adviezen voor de ene situatie," merkt Machiavelli op, "kun je niet zomaar extrapoleren naar een andere situatie. En met dromen over een ideale wereld, schiet je al helemaal niets op."

Juist moeilijke omstandigheden vereisen dus een welwillende houding. Alleen op die manier zijn kloven te overbruggen. Dat geldt ook in Nederland, dat de afgelopen jaren door een dal ging. Bij veel burgers, politici en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, leeft het besef dat veranderingen noodzakelijk zijn. Dat als we onze verworvenheden willen behouden, de status quo geen optie is.

Koning Willem Alexander gaf afgelopen najaar in de Troonrede een richting aan. Onze verzorgingsstaat zal volgens hem langzaam maar zeker moeten veranderen in een participatiesamenleving. Ik citeer: "Wanneer mensen zelf vorm geven aan hun toekomst, voegen zij niet alleen waarde toe aan hun eigen leven, maar ook aan de samenleving als geheel" Direct klonken er waarschuwingen tegen verschraving van voorzieningen en terugkeer naar een klassenmaatschappij. Er heerst alom wantrouwen.

Tegenover 'de Politiek', 'Den Haag', 'Europa', 'de elite', 'het bedrijfsleven', 'de banken'. De hamvraag is hoe dat wantrouwen weg te nemen. Zodat we stappen voorwaarts kunnen zetten. Laat ik de vraag concreet maken: Wie moet het voortouw nemen om Nederland weer stevig op het pad naar welvaartsgroei te brengen? Mijn antwoord daarop: dit vergt nadrukkelijk een gezamenlijke inspanning. Dus zowel burgers, politiek en bedrijfsleven - ieder zal hier zijn verantwoordelijkheid moeten nemen. We leven in een wereld die internationaler en concurrerender wordt. Als we succesvol willen zijn, dan zullen we lef en doorzettingsvermogen aan de dag moeten leggen. De burger niet uitgesloten. Studenten moeten meer ambitie tonen

om te excelleren. Consumenten moeten bewustere keuzes maken bij wat ze drinken en eten, wat bijdraagt aan een meer fitte beroepsbevolking. Daardoor kan er langer worden gewerkt en kunnen de zorgkosten omlaag. Mensen zullen ook attenter moeten zijn op hun kennisniveau en vaardigheden. Levenslang leren moet de regel worden. De overheid moet vooral randvoorwaarden verbeteren. Voor een deel is dat een kwestie van minder doen. Reduceer regeldrift en bureaucratie. Daarnaast zou de overheid meer moeten denken in termen van het mogelijk maken van groei. Door substantieel te investeren in onderwijs en in ICT infrastructuur en fysieke infrastructuur, waaronder wegen en havens. Ook bedrijven zullen hun bijdrage moeten leveren. Door te innoveren. Door exportkansen te benutten. Door banen te creëren. Het kan allemaal. Maar dan moeten we ons wel eerst ontworstelen aan het gevoel van malaise. Aan de indruk dat we worden omringd door gevaren. Dat er niemand nog echt luistert. Dat die gewantrouwde instituties machteloos zijn om het tij te keren. Van die sfeer moeten we af. En zoals iedereen kan bijdragen aan een negatieve stemming, zo kan iedereen ook meewerken aan een meer positief klimaat.

Ik kijk dan ook naar ons Parlement. Wat mij soms opvalt, is dat er in het weekend maar iets gezegd hoeft te worden, of er wordt in Den Haag een spoeddebat aangevraagd. Dan is men boos, geschokt of verontwaardigd. Die lichtgeraaktheid draagt niet bij aan een welwillende, constructieve politieke gedachtewisseling. Een voorbeeld. Minister-president Mark Rutte zei vorig jaar dat misschien het moment was aangebroken om die nieuwe auto te kopen. Dat was niet lang nadat uit cijfers was gebleken dat Nederland het laagste consumentenvertrouwen van Europa heeft, terwijl het een van de rijkste landen ter wereld is. Dus de reactie h ad kunnen zijn: 'Ok e, je punt is duidelijk. Misschien zijn we inderdaad wel wat doorgeslagen in somberheid en wordt het tijd weer eens wat geld te laten rollen om de economie een impuls te geven. We houden het in beraad.' Maar de reactie was: 'Onverantwoordelijk. Een schande. En bovendien: ik heb al een nieuwe auto gekocht.' Mark Rutte wordt met die uitspraak nog steeds om de oren geslagen. Het debat als gehaktmolen. Er wordt venijnig heen en weer geschoten met one-liners. Van die bijtende zinnen, die het goed doen op Twitter en YouTube. En die gretig worden aangehaald in de nieuwsbulletins. Die op zich ook best een vermaakswaarde hebben. Maar die inhoudelijke discussies wel moeilijk, zo niet onmogelijk maken. Het kan ook anders. Je kunt ook eens welwillend naar iemand luisteren. Dus even niet elkaar vliegen afvangen, maar samen proberen verder te komen. Inderdaad, dat klinkt soft. Tegen de achtergrond van wat de media ons regelmatig voorschotelen, klinkt het zelfs onrealistisch. Maar dat is het niet! Het is juist heel reëel. Sterker nog, concrete oplossingen worden alleen gezocht en gevonden, daar waar men zo te werk gaat. Gelukkig laat de politiek ook zien hoe het wel moet. Als er bijvoorbeeld tot diep in de nacht wordt onderhandeld over een begrotingsakkoord. Dat er vervolgens ook gewoon komt, omdat het landsbelang daarmee is gediend.

Het is makkelijk op andermans tekortkomingen te wijzen. Maar hoe komen we er eigenlijk als detailhandelsbedrijf zelf vanaf als het om *welwillendheid* gaat? Zijn we het? En ook: ontmoeten we het? Ons bedrijf bestaat al 127 jaar bij de gratie van de welwillendheid van consumenten om bij ons hun boodschappen te doen. Factoren als locatie, assortiment en prijs spelen zeker een rol. Toch is het vooral ook een kwestie van "gunning". Er zijn immers genoeg andere winkels waar de consument zijn boodschappen kan doen. Laat ik beginnen daar waar het voor ons altijd begint: de klant  en de wijken waarin onze winkels zijn gevestigd. Machiavelli zegt: "Een van de beste en meest doeltreffende manieren om een gebied te behouden is om er zelf te gaan wonen." Onze interpretatie: wie een supermarkt wil runnen, moet intensief betrokken zijn bij de wijk waarin die staat. Daar wonen immers onze klanten en daar komen de medewerkers vandaan die in onze winkels werken.

We ontplooiën daarom allerlei lokale activiteiten om bij te dragen aan een schone, veilige buurt waar het goed toeven is. Intussen is het wel zo dat onze markt ingrijpend verandert. De

consument kan tegenwoordig haar boodschappen doen vanaf elke plek waar zij ook maar met pc, tablet of smartphone tot het internet toegang heeft. Haar levensmiddelen worden vervolgens thuis bezorgd, of ze haalt ze op bij een afhaalpunt.

Het spanningsveld tekent zich af. Wat betekent dit voor de winkelstraten, voor de wijken? Dreigt er leegloop en leegstand? Kopen via het internet wordt immers steeds populairder. Veel consumenten vinden het bovendien prettig om eerst op het web producten uitgebreid op kwaliteit en prijs te vergelijken, alvorens tot aankoop over te gaan. Die trend is onomkeerbaar. Winkels van steen, de 'bricks', staan daarom voor de keuze. Of ook een online strategie ontwikkelen, of het in de markt bar moeilijk krijgen. Want bricks **en** clicks, in vakjargon ook wel omni-channel genoemd, dat is de toekomst. Als Ahold zetten wij in op attractieve winkelgebieden, maar ook op ruimte bieden voor e-commerce. Leidend is voor ons de consument optimaal te bedienen. We ontwikkelen daarom een omni-channel aanbod, waardoor de klant bij ons kan kopen wat zij wil, waar zij wil en wanneer zij maar wil. Maar dat betekent **nadrukkelijk niet** dat we de winkelstraat laten vallen. Dat zou ook heel roekeloos zijn. Want met Albert Heijn, Gall & Gall en Etos hebben we meer dan 2.000 vestigingen in Nederlandse steden en dorpen. Als er dus één bedrijf is dat belang heeft bij florerende winkelgebieden, dan zijn wij het wel! Één van de belangrijkste manieren om winkelstraten levendig en gevarieerd te houden, is kleine en middelgrote winkels te helpen de slag naar omni-channel te maken. Als Ahold doen we dat met Bol.com, een webwinkel die we twee jaar geleden hebben overgenomen. Bol.com heeft een dienst die Plaza heet. Daarmee geven we in de webwinkel van Bol.com andere aanbieders de ruimte hun producten aan te bieden. Dit tegen een omzet gerelateerde vergoeding. Kleine en middelgrote winkelbedrijven kunnen aldus hun bedrijfsmodel vernieuwen. Door zowel in de winkelstraat als op internet producten te verkopen, maken ze een goede kans om in de markt overeind te blijven. Dat geeft op zijn beurt een impuls aan behoud en revitalisering van winkelgebieden. Voor ons is dat een kwestie van welbegrepen eigenbelang.

Ik zou hier nog een ander spanningsveld aan de orde willen stellen. Het internet maakt de detailhandelsmarkt voor de consument veel transparanter. Er zijn websites die prijsvergelijkingen tussen supermarkten zeer eenvoudig maken. Ze zijn er inmiddels in vele varianten. Websites waarop je je boodschappenlijstje invoert en de site precies aangeeft bij welke supermarkt je boodschappen het voordeligst te verkrijgen zijn. Daar krijg je dan soms ook nog tips bij op productniveau, om te switchen naar goedkopere alternatieven. Je zou dat gerust "consumerempowerment" mogen noemen! De consument verkrijgt macht tegenover de supermarkt én de daarachter liggende schakels van de levensmiddelenketen, waaronder fabrikanten en boeren. Ik maak me sterk dat als Machiavelli vandaag zou hebben geleefd, hij niet meer zou kiezen voor een toppositie in het openbaar bestuur. Met zijn fascinatie voor de werking van macht, zou hij solliciteren bij de Consumentenbond. Want in toenemende mate zijn het hun leden die heersen in de keten.

"Consumerempowerment" dwingt ons nog beter naar de consument te luisteren. De afgelopen jaren was prijs voor veel Nederlanders een dominante beslisfactor bij het doen van aankopen. We zagen dat ook in de winkel terug in het overstappen naar voordeliger alternatieven, zowel in de vorm van goedkopere merken als vervangende producten. Daarom hebben we ons assortiment aangepast en daarnaast prijzen van een aantal producten verlaagd. Dit leidt tot reacties van onze partners in de levensmiddelendistributieketen. We hebben immers niet alleen met onze klanten te maken, maar ook met onze leveranciers. Machiavelli zei het zo: "Een belastende daad dient haar excuus te vinden in haar resultaat; en als het resultaat goed is dan zal ook het excuus altijd goed zijn." Mijn uitleg: als onze klant erom vraagt, dan moeten we het doen. Natuurlijk moeten we - om in de termen van Machiavelli te blijven - dat 'excuus' wel altijd zo aanschouwelijk mogelijk maken. Voor iedereen met wie we zaken doen, voor onze klanten maar ook onze leveranciers, is een

heldere uitleg onontbeerlijk. Want als de beweegredenen niet overtuigen, zal dit de welwillendheid van onze leveranciers ondermijnen om met ons zaken te blijven doen.

Doorgaans zal die continuïteit van leveranciersrelaties er gewoon zijn. Want wij willen dat iedereen in de keten een eerlijke boterham kan verdienen. Niet voor niets werken wij met een flink aantal van onze leveranciers al tientallen jaren samen. Dat wil overigens niet zeggen dat er geen spanningen zijn in de keten. Supermarkten onderhandelen stevig met hun leveranciers. Wrijving is er ook zo nu en dan met onze franchisenemers. Hetzelfde geldt voor de vakbonden. Helaas escaleert het soms. Ruim een jaar geleden protesteerde een groep boeren bij ons hoofdkantoor in Zaandam tegen kortingen die wij van onze leveranciers vroegen. Dit soort aanvaringen, leidt tot discussies. Niet alleen in de media, maar ook bij ons intern. Was dit nodig? Kunnen we hieruit lessen leren? Het geschil met de boeren is inmiddels bijgelegd. Zowel LTO Nederland als wijzelf waren welwillend om naar een uitweg te zoeken. We zijn met elkaar in gesprek gegaan. Al snel concludeerden we dat er meer zaken zijn die ons binden, dan waar we ruzie over zouden moeten maken.

Staat U mij kort nog een opmerking toe over duurzaamheid. Dit betekent voor ons ook een bijdrage leven aan gezonder eten. Om te beginnen maken we de consument alerter op wat hij eet. Het **Global Consumer Goods Forum** is heel actief op dit gebied. Dit is een platform van levensmiddelenproducenten en retailers vanuit de hele wereld. Met de bestuursvoorzitter van Nestlé deel ik het voorzitterschap van deze organisatie. We hebben het initiatief genomen om de caloriewaarde van levensmiddelen te vermelden op de voorzijde van verpakkingen. Dat is een kleine revolutie. Want de voorzijde van verpakkingen hebben we decennialang exclusief benut voor commerciële doeleinden. We wilden immers zo graag beklemtonen hoe heerlijk, verfrissend, vernieuwend al die producten waren. Daar komt de calorische waarde dus bij. De gezondheid van U allen, komt letterlijk voorop te staan. Bij onze Amerikaanse supermarkten, gaan we nog een stap verder. Daar hebben we in de winkels diëtisten lopen, die klanten desgewenst adviseren over een gezond dieet. De trend is duidelijk. In Amerika, maar ook bij onze supermarkten in Nederland, België, Duitsland en Tsjechië, gaan we onze klanten steeds actiever helpen om gezonde voedingskeuzes te maken.

Ik zou graag nog een ervaring met U willen delen, waarvan ik veel heb geleerd. Het gaat over de achterstandswijken, ook wel Prachtwijken genoemd. Het leefbaarder maken van deze wijken is voor ons van groot belang. Albert Heijn heeft namelijk winkels in ruim de helft van die wijken. Toen Eberhard van der Laan eind 2008 aantrad als minister van Wonen, wijken en integratie, zat de aanpak van achterstandswijken vast. Er waren veel discussies over de schaal van de plannen. Oeverloze onderhandelingen over geld. Sommige wijken waren verontwaardigd. Ze hadden niet de beoogde status van Prachtwijk gekregen, hoewel ze daarom nadrukkelijk hadden gevraagd. Andere wijken waren in hun wiek geschoten. Ze hadden die status wél gekregen, terwijl zij er juist niet om hadden gevraagd. Al met al veel ophef. Er moest meer geld bij. Het dreigde allemaal te mislukken. Toen Van der Laan hoorde met hoeveel winkels wij in de Prachtwijken zaten, nodigde hij mij uit voor een goed gesprek. Waar lagen de gezamenlijke belangen, wilde hij weten. Nou, die waren er genoeg. Ik zei het zojuist al: wij kiezen bij het runnen van onze supermarkten voor betrokkenheid bij de wijk. Eberhard van der Laan heeft bij het realiseren van de Prachtwijken een sleutelrol gespeeld. Pragmatisch als hij is, zei hij: 'Laten we nu gewoon eens gezamenlijk kijken, wat er mogelijk is.' Vervolgens heeft hij verschillende partijen met elkaar rond de tafel gebracht. Ambtenaren van zijn ministerie, mensen van justitie, politie, onderwijs, gemeenten en vertegenwoordigers van mijn bedrijf. Ik zeg U erbij dat de investeringen die wij in deze projecten hebben gedaan, op het moment dat we erover moesten beslissen, lang niet allemaal bedrijfseconomisch rond waren te rekenen. Maar soms moet je je investeringen ook in een breder maatschappelijk kader plaatsen. Lokale betrokkenheid is één van de pijlers onder ons bedrijfsbeleid. Wereldwijd overigens. We willen overal een 'goede buur' zijn. Wat ik van de

projecten in de Prachtwijken heb geleerd, is het volgende: Als iedereen met elkaar meedenkt en alle uitdagingen als gemeenschappelijke uitdagingen opvat, wordt er opeens niet meer over geld gesproken. De vraag was wie wat kon of wilde doen. De bereidheid om mee te werken was bij iedereen aanwezig. Waarom het opeens allemaal zo vlot ging? Omdat minister Van der Laan én alle belanghebbenden welwillend waren om naar elkaar te luisteren, om zich te verplaatsen in elkaars positie. Zo boekten we opeens concrete vooruitgang.

Dames en heren, ik rond af. Het is verleidelijk om hier nu te zeggen: van Prachtwijk naar Prachtland. Maar die vergelijking gaat mank. Want Nederland is geen achterstandsland. Wat welvaart betreft zitten we nog steeds in de Europese kopgroep. Maar we verliezen wel terrein. De afgelopen jaren is een aantal landen ons gepasseerd. Daarom moeten we meer ambitie tonen. En moedige stappen zetten. Want als we ons verschansen in de loopgraven, weglopen voor moeilijke discussies, of die nu gaan over de arbeidsmarkt, de zorg of de overheidsfinanciën, dan dreigt stagnatie. Zakken we naar de middenmoot. Ik zet daar het volgende perspectief tegenover. We kunnen er ook voor kiezen Nederland een krachtige impuls te geven. Door als burgers, overheid en bedrijfsleven met elkaar mee te denken. Door uitdagingen als gemeenschappelijke uitdagingen op te vatten. Door bereidheid om concessies te doen. We hoeven niet eens iets nieuws te verzinnen. De machtsrealist Machiavelli kende de succesformule vijf eeuwen geleden al.

Welwillendheid maakt het verschil.

Ik dank U voor Uw aandacht!