

DE BOEKENKAST VAN GERCO RIETVELD, INKOOPEXPERT EN SYSTEEMDENKER

Hij werkte bij de ING, was er directeur, werd ondernemer. Hij kende hoge pieken en diepe dalen. Zijn bedrijf ging ooit failliet. Zijn kennis van de moderne inkoop wordt alom geprezen. Hij is charmant, vriendelijk en toegankelijk. Zijn mulo-leraar zei over hem dat het niets zou worden, maar onlangs werd zijn boek Inkoop – een nieuw paradigma bekroond tot Managementboek van het Jaar 2010. Deze maand de Boekenkast van Gerco Rietveld.

‘Wil je een stroopwafel?’ Gerco Rietveld houdt me glimlachend een zakje voor. Twintig minuten ken ik hem nu. Is dat voldoende voor een eerste indruk? Ik weet inmiddels een paar dingen: hoe hij eruit ziet – hij is lang - hoe hij praat – vlot en vriendelijk – en vooral hoe hij woont. Dat is in één woord: prachtig. Zijn huis staat in het glooiende Overijsselse landschap aan de voet van een heuvel. De voorjaarsbloemen staan in bloei als ik langs kom, kippen scharrelen op het erf en de twee ezels hebben zelfs even voor me gebalkt. Hier woont dus de auteur van het Managementboek van het Jaar 2010. Ik pak beleefd een koek.

Rietveld is geboren in Bodegraven als oudste van vijf jongens. ‘We hebben er maar kort gewoond. We vertrokken naar Gouda waar mijn vader architect in loondienst werd maar al snel zijn eigen bureau startte. Ik ging naar de mulo maar was een moeilijk lerende leerling: echt zo’n zes-min-type. Steeds ging ik met de hakken over de sloot over. Tijdens de diploma-uitreiking kwam een van de leraren op mijn ouders af. Hij zei: u denkt toch niet dat uw zoon geslaagd is, hè?’ Waarom vertelt Rietveld mij deze anekdote? Staat zijn leven soms in het teken om te bewijzen dat die minkukel ongelijk had? Enfin, hij ging naar de HBS wat hem inderdaad beter afging: ‘Ik ging serieus leren. Waarschijnlijk was ik op de mulo gewoon nog te speels.’ Vervolgens bezocht hij de Nederlandse Economische Hogeschool. ‘Dat was een harde tijd want het bedrijf van mijn vader ging failliet. Ik had geen beurs en ook mijn vader had niets meer. Mijn studie moest ik opgeven om te werken en ik kwam op de administratie van Nederhorst Bouw terecht. In 1973 kon ik bij de NMB controller in opleiding worden.’ Vier jaar later was hij directeur van een bankfiliaal. Hij zou nog naar Zevenaar gaan, Flevoland aandoen alvorens hij naar het hoofdkantoor werd geroepen. De NMB was in zwaar weer terecht gekomen. ‘Het was de tijd dat Slavenburg failliet ging en de NMB wankelde. Ik werd mede uit de organisatie ‘getrokken’ om de boel te redden. Dat lukte ons.’ Halverwege de jaren tachtig zette Rietveld er de inkoop op poten.

‘De Postbank kwam erbij en niet lang daarna Nationale Nederlanden. Zo werd ik directeur inkoop van ING Groep.’

Vertrek en slijtage

De loopbanen van de meeste mensen laten zich simpel samenvatten: soms gaat het goed, soms gaat het beter maar op gezette tijden ook ongelooflijk slecht. Rietveld is hierop geen uitzondering. Daarom vind ik hem ook zo sympathiek. Hoewel hij inkoopgoeroe is, dé superexpert van Nederland, blijft hij herkenbaar als een gewoon mens van vlees en bloed. Hij zou je buurman kunnen zijn. En dat bedoel ik dan niet lelijk. ‘In 94 verliet ik de ING. Mijn eerste boek *Facilitair Inkoopmanagement* was er een afronding van. Met twee andere managers die ook weggingen, startten we het bedrijf Compendium, een inkoopadviesbureau. Na één jaar zaten we op twaalf man. We kregen KLM als klant, wat een grote triomf was. Zeven jaar later hadden we meer dan honderd consultants, die van Italië tot Finland actief waren. Ik wilde mij toen terugtrekken omdat ik slijtage begon te vertonen. Uit Londen haalde ik een Nederlander als opvolger. Begin 2002 vertrok ik. Alleen brak de crisis uit en liep alles anders. Het bedrijf daalde van honderd naar twintig man. Najaar 2003 moest ik terugkomen om te redden wat er te redden viel.’ Ik kan het niet nalaten om Rietveld te vragen waarom het mis ging. Zijn antwoord vind ik chique en tekent de man: ‘de beslissingen die ik toen genomen heb, waren onmiskenbaar die van mij, laat ik dat vooropstellen. Mijn fout was mijn bedrijf op een traditionele wijze te runnen. Ik had na de opstartfase voor een partnermodel moeten kiezen. Dan krijg je een breder draagvlak. Nu waren de mensen in loondienst en was ik de directeur.’

Een faillissement gaat niemand in de koude kleren zitten. Onzekerheid, teleurstelling en ruzie doen hun intrede. Ik vraag hem hoe hij die periode beleefd heeft. Eigenlijk wil ik weten of systeemdenkers ook emoties hebben. Rietveld logenstraft onmiddellijk mijn vooroordelen: ‘Ja, mijn emotionele reactie... Ik was mijn vertrouwen in de mensen kwijt. Je wereld stort bij zo’n faillissement in. Je contacten zijn weg, je komt zakelijk alleen te staan. Het was een slopende tijd. Ik heb heel wat nachten doorgehaald en ook veel gelopen. Want als ik wandel door de bossen valt alles van me weg. In 2004 ging het bedrijf failliet.’ Hij zwijgt. De twee papegaaien buiten op het terras krassen. Rietveld kijkt me weer aan: ‘Toch hadden we vijf jaar na 2004 met een aantal oud-medewerkers van Compendium een reünie, een lustrum. Daar kwamen ongeveer tachtig mensen op af. Dat zegt toch ook iets.’

Ik was toen we failliet gingen 52 jaar en moest me opnieuw heroriënteren. Maar ik wilde niet nog eens een bedrijf starten. Absoluut niet. Zzp-er worden leek me ook niets. Dat is mij veel te eenzaam. Toen ben ik bij Significant gaan werken. In loondienst. Ik ben geen loonslaaf hoor', lacht hij, 'want ik heb er wel een aparte positie. Nu adviseer ik alweer drie jaar zorgverzekeraars over de marktwerking in de zorg.'

De prijs

Rietveld won met zijn boek *Inkoo – een nieuw paradigma* de prijs voor het Managementboek van het Jaar 2010. Het is een doorwrocht verhaal dat de ontwikkelingen binnen zijn vakgebied blootlegt. Dat niet alleen: hij neemt ook stelling. Ik vraag hem of hij eens in 'lekentaal' wil uitleggen wat er in zijn vak aan de hand is. Zijn ogen beginnen te glimmen. Hij is duidelijk op vertrouwd terrein. 'Kijk,' begint hij, 'inkopers hebben hun eigen DNA. Ze hebben zelfs een eigen credo en dat kun je samenvatten met de slogan: ik bespaar dus ik besta. Dat is de denkwereld van de traditionele inkoper. Maar wat hij niet ziet is dat besparen ook tot het vernietigen van kwaliteit en waarde kan leiden. Je kunt wel het vet van de botten halen maar als je doorgaat haal je uiteindelijk het bot van het bot en verzwak je het skelet. Dat is de laatste decennia ook gebeurd. Als inkoper moet je dat nu niet meer doen. De kosten zijn inmiddels wel bespaard. Je moet het proces omdraaien en uitgaan van de *business benefits*. Je gaat dan anders denken én inkopen: dit heb ik nodig, ik zoek de beste kwaliteit en ik heb zoveel geld beschikbaar. Leverancier, wat kunt u mij leveren? Als je op deze manier inkoopt gebeuren er een hoop dingen. Leveranciers voelen zich niet langer uitgekled maar gemotiveerd om aan te tonen wat voor kwaliteit ze voor dat bedrag kunnen leveren. Dat is heel anders dan zeggen: u moet nog minstens dertig procent van de prijs afdoen.

De WMO is een voorbeeld. Gemeenten moeten tegenwoordig de thuiszorg inkopen. Dat doen zij doorgaans op de klassieke manier via een aanbesteding en het uitkleden van de toeleveranciers. Je ziet dan dat de kwaliteit van de zorg vermindert, demotivatie optreedt en er maatschappelijke schade ontstaat. In Zeeland hebben ze dat omgedraaid. Wij hebben zoveel budget, wat kun je aan kwaliteit bieden? Dat werkt veel beter. Of neem Toyota. Die hadden de meest bewonderde inkooppraktijk. Het was buitengewoon succesvol. Het belangrijkste van hun inkoopfilosofie was kwaliteit en de relatie met de leveranciers. De laatste twee jaar hebben ze dat principe losgelaten. Ze wilden sneller groeien, stuurden daardoor meer op financiën en dus op kosten. Ze vielen terug in het gedrag van traditionele inkopers: ik bespaar dus ik besta. Wat je ziet is dat de

GERCO RIETVELD

strategist

resultaten er naar waren: teruggeroepen auto's en reputatieschade. Met mijn boek wil ik een doorbraak in het denken van inkopers: van kostenbesparing naar kwaliteitsverbetering.'

Lezen en schrijven

Rietveld is vooral een artikelenlezer. 'Fictie was vooral voor als we op reis waren. Dat hebben we vroeger ook veel gedaan. Maar in de drieënhalf jaar dat we hier wonen zijn we niet meer weg geweest. Ik lees daardoor minder boeken. In de loop der jaren ben ik steeds meer artikelen gaan lezen. De reden is dat je in een artikel veel sneller de essentie te pakken hebt. Als ik het echt interessant vind maak ik een kopietje dat ik op een stapel leg. Voor mijn boek over Inkoop heb ik op deze wijze één meter aan artikelen 'verwerkt'. Lezen is een rationeel proces. Ik kijk of de titel mij wat zegt, wie de auteur is en wat zijn achtergrond is. Ook kijk ik bijna altijd of er een model in staat. Als het alleen verbaal is dan leg ik het vaak opzij. Ik kan me wild ergeren als er geen structuur te ontdekken is.

Op Rietveld's boek is over het algemeen positief gereageerd. 'Ik heb voor het boek twee jaar voorbereiding genomen en twee jaar om te schrijven. Ik maak eerst een structuur voor het boek. Ik ben ook niet bij hoofdstuk één begonnen maar bij hoofdstuk vier. Toen ik dat af had, dacht ik bij mezelf: dat gaat zo niet lukken, die structuur moet om. Dus dat heb ik toen ook gedaan. Ik ben een gedisciplineerde schrijver. Ik kan een hele dag schrijven, soms ook tot diep in de nacht. Ik schrijf graag achter elkaar door omdat je er dan goed inzit. Als je het weglegt moet je de draad weer oppakken. Ik heb met mijn oudste zoon samen een hoofdstuk geschreven. Hij is *investment manager* en weet alles van de moderne *finance* af. Dat ging prima. Tijdens het schrijven kom ik ook tot nieuwe inzichten. Pas toen ik negentig procent af had kreeg ik door dat ik een nieuw paradigma voor inkoop had beschreven. Daarom kom je dat woord in het boek zelf niet tegen maar alleen op de *cover*. Het was in die eindfase een race tegen de deadline. Ik liet toen ook zeven, acht mensen uit het vakgebied meelesen. Een nieuw boek staat voorlopig niet op stapel. Dit boek was een zware bevalling en ik heb er even de buik vol van. Maar dat gevoel zal wel wegebden.

Rietveld laat me de plek zien waar alles gebeurde: het denken, lezen en schrijven. Zijn werkkamer grenst aan de woonkamer en is er met suitedeuren van gescheiden. Ze staan open maar je ziet een reepje glas in lood. Hij heeft een bureau in Engelse stijl waarop zijn laptop staat. Links staat de grote houten retro-boekenkast. Via de twee ramen heeft hij uitzicht op het Overijsselse

GERCO RIETVELD

strategist

heuvellandschap dat nu zonovergoten is. Ooit was er een mulo-leraar die insinueerde dat het met Rietveld niets zou worden...

M&L

Joep Schrijvers

Juni 2010