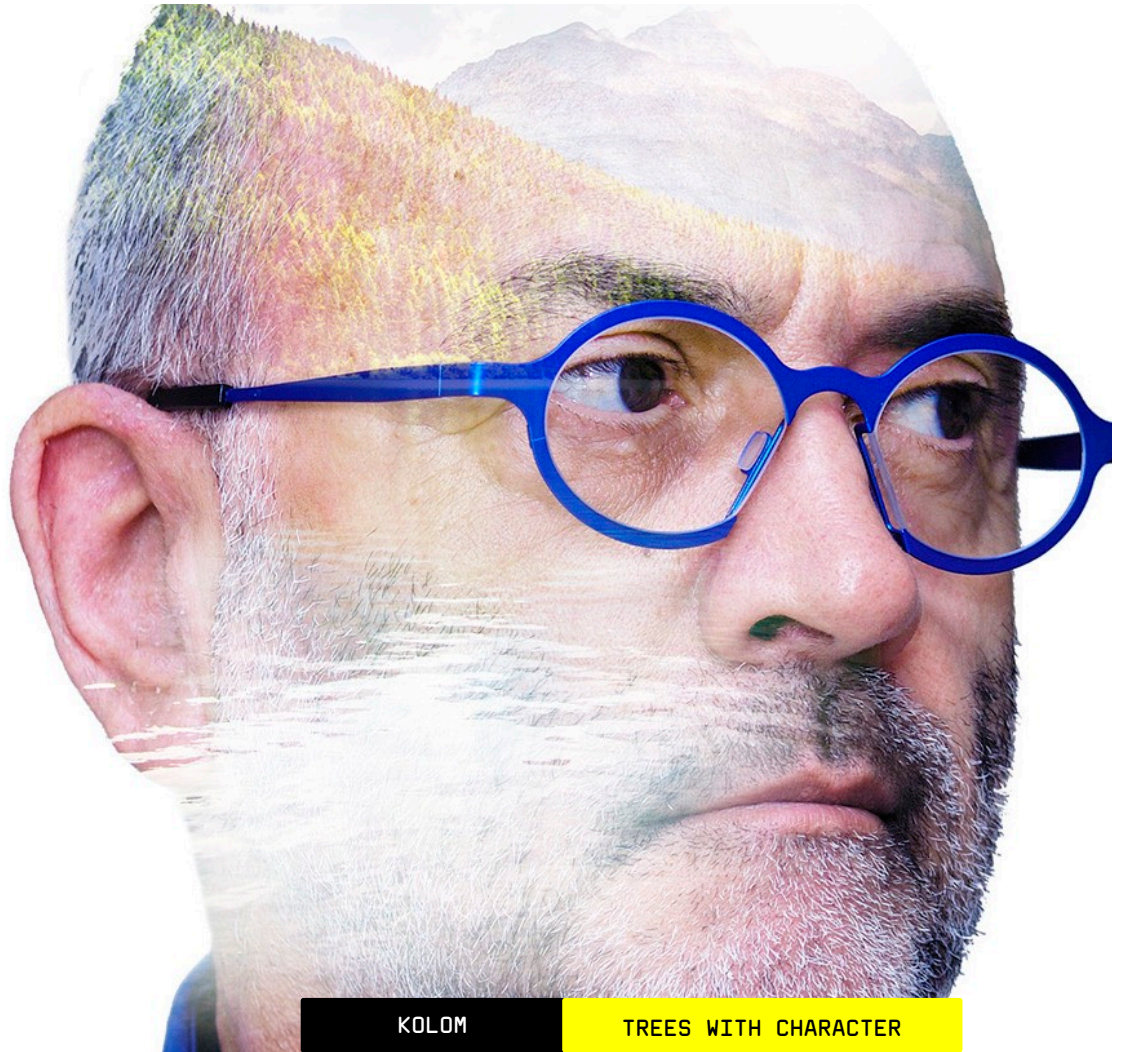


TREES WITH CHARACTER

DECISION FREE SOLUTIONS.



KOLOM

TREES WITH CHARACTER

AUTHOR
Jorn Verweij

DATE
May 31, 2017

REF
C170531

PAGE
1 of 12

IN NEDERLAND WORDT BEST VALUE PROCUREMENT VAKKUNDIG VERKRACHT

- Is Dat Erg, En Zo Ja Is
Er Wat Aan Te Doen.

TREES WITH CHARACTER
KVK 65762355
INFO@TREESWITHCHARACTER.COM

In Nederland wordt Best Value Procurement vakkundig verkracht - Is dat erg, en zo ja is er wat aan te doen?

Introductie en samenvatting

- Best Value Procurement (BVP) - beter gezegd, de Best Value Approach (BVA) - heeft mijn leven veranderd, en geholpen bij de geboorte van mijn dochter
- Met BVP is onder mijn verantwoordelijkheid een leverancier voor innovatieve medische technologie met een contractwaarde van ruim 70 MEUR geselecteerd - een doorslaand succes voor alle betrokkenen (en gepubliceerd, samen met Dean Kashiwagi)
- Maar er zijn duidelijk heel veel meer inkopers en verkopers dan de groep BVP-experts en BVP-gezinden die ik ken, voor wie BVP een bak vol ellende is, en die het wel gehad hebben met weer een BVP aanbesteding waar in hun optiek maar één touw aan vast te knopen is
- Dat deze twee praktijken naast elkaar bestaan, dat valt logischerwijze vooral Dean Kashiwagi te verwijten: de methode is niet simpel en transparant genoeg
- BVP dan maar ontleden? De 'goede dingen' er uit plukken, en de rest overboord? Wat missen we dan eigenlijk? Wat maakt BVP BVP? En wanneer is het dat niet meer? En waarom dan niet? Wat is de logische overkoepelende structuur die je niet in Kashiwagi's boeken aantreft?
- Dit artikel doet zijn best een antwoord op al deze vragen te geven (en maakt en passant duidelijk dat BVP en 'Decision Free Birthing' loten aan dezelfde stam zijn)

Best Value, ik, en de anderen

De zon, de zon, de zon, en dan donkere wolken

Vier jaar geleden heb ik de *Best Value Approach* (BVA) omarmd. Of eigenlijk eerst *Best Value Procurement* (BVP), en BVA dan een jaar of twee later, toen ik doorkreeg dat BVA en BVP geen synoniemen waren. Het was een warme omhelzing. Een week lang, midden in onze winter, 25 graden tijdens de jaarlijkse bedevaart naar Tempe, Arizona, alwaar de familie Kashiwagi het Best Value Congres organiseert. Leuke mensen (de Kashiwagi's en de deelnemers), boeiende materie, en het jaar erop weer een week 25 graden. En het jaar erop nog eens. Steeds leuke mensen, en nog steeds boeiend (maar niet perse helderder). Afgelopen januari liet ik het congres aan me voorbij gaan. Het bleek toevallig slecht weer te zijn dit jaar. Dat hoorde ik althans van diezelfde leuke mensen die ik weer op het congres van Best Value Nederland ontmoette. Net als het jaar daarvoor, en het jaar daarvoor.

Dit jaar had ik als onderwerp voor mijn presentatie 'BVP in de Nederlandse rechtszaal' gekozen. In de periode 2014 tot maart 2017 zijn er 17 vonnissen geweest waar BVP op één of andere manier bij betrokken was. De analyse heb ik in een LinkedIn artikel gedeeld [\[1\]](#). Wat me daarbij het meest intrigeerde waren eigenlijk niet de uitspraken, maar de diversiteit aan vormen en 'oplossingen' van de BVP-procedures zoals die uit de stukken naar voren kwam. Ik vroeg me af of dit 'uitwassen' waren, een rariteitenkabinet ontstaan door een kort geding-schepnet door de BVP-vijver te trekken. Maar na het lezen van een hele reeks nieuwe als 'Best Value' aangekondigde aanbestedingen op TenderNed, realiseerde ik me wat een heel contingent aan inkopers en leveranciers in Nederland al

lang weet. Aan BVP aanbestedingen in Nederland is geen touw vast te knopen. En volgens 'sommigen' zou één touw heel geschikt zijn.

Zo doen we dat hier

BVP in Nederland is (ook, vooral?) een beknopte globale vraagstelling omschrijven gevolgd door een lijst met 480 eisen, interviews gereduceerd tot het beoordelen van een CV, of vervangen door een presentatie, een verbod op de inzet van expertise in een hoeveelhedenstaat omdat dit een prijsvergelijk bemoeilijkt, dossiers die zich tot 2 claims moeten beperken, het 'turven' van SMART-beweringen, oplossingen die door experts van de aanbestedende dienst inhoudelijk beoordeeld worden, vage, onvolledige en ontbrekende gunnings- en of beoordelingscriteria, noodzakelijkerwijs gevolgd door nietszeggende evaluaties.

Er staat geen maat op de inventiviteit van inkopend Nederland. En ook niet op haar expertise. BVP mag dan een lege huls zijn waar van alles ingepropt wordt, dat 'van alles' is wel een reflectie van de specifieke en unieke omstandigheden van de desbetreffende aanbesteding, en gebaseerd op de beschikbare kennis en expertise van zowel inkoop als de rest van de organisatie. Niks geen willekeur, achteloosheid, desinteresse of voorbedachte rade - maar vakkunst. Hoe ze 'het' in andere landen doen, geen idee, maar ik heb het sterke vermoeden een stuk minder vakkundig dan in Nederland.

De verschillende praktijken van Best Value

900 experts can't be wrong

Al met al een onhoudbare situatie waar ook een stapel B⁻, B^{+/-} of B⁺⁺ certificaten geen verandering in gaat brengen. Daarbij heeft voor velen BVP al afgedaan. En afgaand op de respons op Roelf Houwings' LinkedIn artikel '*Hoe lang gaan we nog door met BVP*' [\[2\]](#), is het correcter om van 'heel velen' te spreken.

Roelf publiceerde zijn artikel in oktober 2016, en is ondertussen, zo vernam ik van Roelf, ruim 9'500 keer bekeken met een indrukwekkende 900 likes (echt niet allemaal familie). En er worden ruim een half jaar na publicatie nog steeds commentaren achter gelaten, wat op LinkedIn, waar artikelen al snel in een heel groot zwart gat vallen, een bijzondere gebeurtenis is.

Op LinkedIn zijn ook met enige regelmaat opmerkingen te lezen dat BVP een 'marketing trucje' is, of een vehicle ontworpen om consultants aan het werk te helpen. Dat soort opmerkingen zijn, als BVP consultant, gemakkelijk te negeren. BVP is niet voor iedereen, en hij/zij heeft 'het' duidelijk niet begrepen, en dat verklaart waarschijnlijk meteen de geuite frustratie. Al met al een extra klopje op het beurse schouderdje.

Wat mij zo intrigeert aan Roelf's artikel en de respons daarop, is de verzameling expertise (zowel van Roelf als van diegene die op één of andere manier gereageerd hebben), de zeer gedegen kennis van de BVP methode (i.i.g. bij Roelf), en tegelijkertijd een slotsom die ik totaal niet herken (o.a.: 'De dogmatische en rigide kantjes van BVP zijn contraproductief en leiden tot een verdere uitholling van de rol van de aanbesteder') maar wél met groot enthousiasme wordt ontvangen. Het is niet alleen het grote aantal 'likes', maar ook de duidelijke opluchting in de ruim 80+ commentaren. Alsof er eindelijk weer vrijuit geademd kan worden.

Ik wil en kan iedereen alleen maar aanbevelen Roelf's artikel te lezen. Roelf heeft een talent voor schrijven, en is een inkoop-expert (Roelf combineert beiden in zijn boek 'Winnen met aanbestedingen en offertes' [3]). Daarbij doet het er ook absoluut niet toe of je je wel of niet in de conclusies kan vinden, Roelf, zo blijkt ook uit de likes en commentaren, beschrijft simpelweg de praktijk. En die praktijk kan zich in Roelf's eerste zin van zijn conclusie heel goed vinden: 'BVP heeft veel goeds gebracht in de aanbestedingspraktijk, maar het wordt tijd om de methode als zodanig af te schaffen en de voordelen te integreren in de normale aanbestedingsmethodes.'

Voordelen integreren in bestaande aanbestedingsmethodes? - Altijd doen. Afschaffen van de BVP methode? - Niet doen. Tenminste, niet als je geïnteresseerd bent in het minimaliseren van risico's. Het afschaffen van BVP is het spreekwoordelijke kind met het badwater weggoeien. Waarbij...

'Pardon. Is dat kind er eigenlijk wel?'

'Ja, dat is er echt.'

'Waar dan?'

'Eh..., nou, ja, weet je...'

Geef Dean Kashiwagi gewoon de schuld

Er is ook nog een andere praktijk dan die Roelf beschrijft. De praktijk met door BVP behaalde en gedocumenteerde prestatieverbeteringen, in kwaliteit, oplevering, prijs [4][12], met innovatieve oplossingen die het nieuws halen [13]. En niet alleen in grote publieke infrastructuur projecten, maar ook op kleine schaal, en op het gebied van innovatie, en technologie, in het kort: in precies dezelfde wereld als waar de 'normale aanbestedingsmethodes' worden ingezet.

Dat deze beide praktijken naast elkaar bestaan is, zo beweer ik hier, te wijten aan BVP zelf, en daarmee logischerwijze aan Dean Kashiwagi. Iets dat ik hem al eerder persoonlijk heb gezegd (hij weet dus wie ik ben, o.a. van [5][6]).

In Dean Kashiwagi's '2016 Best Value Approach' schrijft hij (hoofdstuk 14) dat een eerste vereiste voor een duurzame inzet van BVP binnen een organisatie - dus zonder gebruikmaking van externe expertise - de aanwezigheid van een visionair leider is. En dan het liefst eentje, zo neem ik aan, die honkvast is. M.a.w., dat gaat hem niet worden.

Dat de BVP methode - door Kashiwagi min of meer stap voor stap uitgeschreven - in de praktijk zal worden aangepast, dat is niet alleen een gegeven, dat is, juist ook volgens BVA zelf, een wetmatigheid. Dat is verder ook prima, zo lang maar niet aan de *onderliggende principes* getornd wordt. Om dat voor elkaar te krijgen dient te worden ingezet op opleiding, als ook begeleiding door gecertificeerde experts in BVP. Maar nog even afgezien van het gegeven dat opleidingen helemaal niks garanderen (als je je theorie haalt mag je ook niet meteen de weg op, gelukkig), en dat voor de meeste organisaties het inhuren van externe adviseurs helemaal geen optie is (als je al de goede vindt), wat zijn die 'onderliggende principes' dan precies?

Wat wil ik met dit artikel?

Deze vragen beantwoorden:

Wat maakt BVP nu eigenlijk BVP? Wat wil BVP bereiken? Is BVP en BVA hetzelfde, en zo nee, hoe verhouden die zich dan? Voegt BVP iets wezenlijks toe, of kun je er uit halen wat interessant is, en de rest laten voor wat het is? Wat is nu precies het kind dat niet moeten worden weggegooid? En hoe voorkom je dat dan?

Als Dean Kashiwagi het niet doet...

Deze vragen stelde ik mezelf nadat ik me twee jaar met BVP had bezig gehouden. Ik ging een derde keer naar Tempe, Arizona, en kreeg er geen bevredigende antwoorden, ook niet van Dean Kashiwagi. Ik bestudeerde zijn boeken, en ik kreeg de puzzle niet passend. Dat zijn boeken jaar op jaar worden bijgewerkt helpt niet bij het creëren van een helder, consistent betoog. Dean Kashiwagi's presentaties, en zijn laatste boek 'How to Know Everything Without Knowing Anything' [7], hielpen ook al niet. Ik miste een paar definities, maar vooral een overkoepelende en logisch samenhangende structuur waar je dingen aan kon toetsen.

Voor wie zich met enig enthousiasme met BVP bezig houdt weet dat de onderliggende theorie (die waarom-BVP-toch-echt-werkt verklaart) 'Information Measurement Theory' (IMT) heet. In IMT, ook van Dean Kashiwagi's hand, liggen de *onderliggende principes* besloten. Even simpel gezegd, en meer als voorbeeld, als je als aanbestedende partij 'moet loslaten' en het aan de expert moet overlaten, dan legt IMT uit waarom je je dan echt geen zorgen hoeft te maken: een *expert* ziet namelijk in dat het werken in de interesse van de klant ook in zijn eigen interesse is (en doet dat dus uit eigen beweging, onafhankelijk van contract of boete of wat dan ook).

IMT zegt ook dat niet iedereen - en daarmee tegelijkertijd niet iedere aanbestedende partij of leverancier - het in zich heeft een expert te zijn, dan wel deze op het oog te herkennen. En dat je daar niks aan kan veranderen. Om in zo'n wereld aan te tonen dat je wel degelijk een expert bent, is het enige dat je kan doen 'het' zo simpel mogelijk te maken. Zo simpel, dat ook de niet-expert het begrijpt en niet meer hoeft na te denken ('no thinking'). Zo simpel, dat het evident is wat er moet gebeuren, en dat er dus ook geen besluit meer genomen hoeft te worden ('no decision making').

Roelf's artikel en de respons hierop maakt duidelijk dat Dean Kashiwagi er (nog) niet in is geslaagd BVA/BVP zo simpel uit te leggen dat het logisch redenerende welwillende en geïnteresseerde mensen (ofwel 'de praktijk') duidelijk is wat de specifieke meerwaarde van BVA is, hoe deze 'approach' op een willekeurig gebied een methode wordt (zoals BVP op het gebied van inkoop), en aan welke onderliggende principes je je dan in de praktijk dient te houden om het een succes te laten zijn. Dus dan probeer ik het maar.

De Best Value Approach bestaat altijd uit dezelfde vier stappen (DICE)

Wat beoogt de Best Value Approach?

De Best Value Approach is een aanpak die het *risico* dat een doel (doelstelling/vraagstelling/etc.) niet wordt behaald *minimaliseert*. (BVA is niet BVP, BVP is slechts een toepassing van BVA in een specifiek toepassingsgebied).

Een doel wordt niet behaald in een vacuum, maar altijd binnen een gegeven context/systeem/omgeving/'initial conditions'.

Het risico dat een doel binnen een gegeven context *niet* behaald wordt, is het *kleinst* als een expert aan het werk is. Preciezer gezegd, een expert 'in het behalen van het specifieke doel binnen de gegeven context'.

Als je een doel wilt bereiken, maar je beschikt zelf niet over alle benodigde expertise, dan moet je diegene die wel over deze expertise beschikt identificeren.

Hoe minimaliseer ik het risico?

Het minimaliseren van het risico dat een doelstelling niet behaald gaat worden bestaat, onafhankelijk van de toepassing (inkoop, Lean, project management, etc.) altijd uit vier stappen.

Eenieder die met BVP vertrouwd is wil ik hier vragen de neiging te onderdrukken de volgende paragrafen meteen over te slaan, omdat die stappen wel bekend zijn. Want er gaat, met name in de eerste twee stappen, nog vaak te veel mis.

De eerste stap is de definitie van het doel en de context waarbinnen het doel behaald dient te worden. Dit is meteen de belangrijkste stap ('Definition'). Aan de hand van de omschrijving van het doel en de context wordt de expert geïdentificeerd, en dit doel (binnen de context) is vervolgens waar de geïdentificeerde expert zich voor inzet om het te behalen. De context is dus essentieel, en hieronder valt bijvoorbeeld de expertise die reeds voorhanden is, wetgeving, afhankelijkheden van andere ontwikkelingen (binnen of buiten de organisatie), etc. etc.

Stap twee, na de Definitie stap, is de Identificatie van de expert zelf ('Identification'). Het is nadrukkelijk en uitsluitend de identificatie van de *expert-in-het-behalen-van-het-doel-binnen-de-gegeven-context*. Het is dus NIET de identificatie van de *beste oplossing*, of het juiste *plan van aanpak*. Er kan in deze stap van alles gevraagd en verlangd worden, zo lang het enige dat beoordeeld wordt *expertise* is. Het uitgangspunt is hier namelijk dat je op zoek gaat naar die expertise die je zelf niet hebt, maar die wel nodig is. Als je (als niet-expert) de oplossingen of manier van werken etc. van de expert gaat beoordelen, dan neemt het risico dat het doel niet behaald gaat worden namelijk toe. Dat wordt het risico dus *niet* geminimaliseerd, en dan is het ook *geen* BVA meer.

In stap drie moet de geïdentificeerde expert verduidelijken (transparant maken) hoe, aan hand van welke oplossingen, met welk plan van aanpak etc., en binnen de gegeven context, het doel behaald gaat worden ('Clarification').

Pas nadat het voor alle betrokkenen helder is hoe het doel behaald gaat worden volgt stap 4: Executie ('Execution'). De expert, en alle andere betrokkenen die binnen de context van het doel een rol spelen, gaan aan de slag om het doel te bereiken.

Deze vier stappen vormen in het Engels het acronym DICE (Definition, Identification, Clarification, Execution), en deze vier stappen worden altijd doorlopen om risico's te minimaliseren. Of het nu management is, 'sales', of bevallen [\[8\]](#): altijd dezelfde vier stappen.

Dit klinkt ongetwijfeld vertrouwd, en niks nieuws onder de zon. Toch twee opmerkingen alvorens ik met de onderliggende principes verder ga.

BVP en de definitie fase

Ten eerste, Dean Kashiwagi heeft in zijn boeken vrijwel geen oog voor de eerste stap, de Definitie van doel en context. Het is, in BVP, niet eens een fase. In BVP is de fase die vóór de identificatie van de expert komt een optionele 'Pre-Qualification' fase. Iedere inkoper begrijpt dat de definitie van doelstellingen essentieel is, en hij komt ook ruim aan bod in het beste boek over BVP dat ik ken,

'Best Value Stroomt' [9]). Maar om BVP succesvol te doorlopen moet juist ook de context duidelijk worden omschreven, en in deze definitie-fase dienen uiteraard de onderliggende principes worden toegepast. Dat eerste gebeurt te weinig, dat laatste bijna helemaal niet.

BVP en de expertise van de aanbestedende partij

Daarmee samenhangend de tweede opmerking. In mijn ogen het grootste gemis in BVP aanbestedingen is een transparante omschrijving van de expertise van de aanbestedende partij zelf. Wat is deze expertise die de inschrijver kan of moet inzetten om het doel te bereiken? Het is in aanbestedingen (vrijwel) altijd zo dat de aanbestedende partij over relevante expertise beschikt om het doel te behalen. Al was het maar kennis over de context, en of hoe het geleverde uiteindelijk waarde toevoegt aan de organisatie, maar vaak ook nog inhoudelijke expertise over bijv. planning en aanpak. Voorkomen dient te worden dat de inschrijvende partijen te weinig weten hebben van deze expertise (dat maakt hun inschrijving minder goed), maar vooral dat de aanbestedende partij vervolgens deze expertise gaat inzetten om de documenten ook/mede inhoudelijk te beoordelen.

Het is een misvatting dat BVP verlangt dat de aanbestedende partij van alles los moet laten omdat de inschrijver nu eenmaal 'de expert' is. BVP minimaliseert risico's, en doet dat ongeacht of de aanbestedende partij zelf wel of geen expertise heeft. Maar als de aanbestedende partij over relevante expertise beschikt, dient zij deze aan de voorkant helder te omschrijven zodat de inschrijvende partijen hier hun voordeel mee kunnen doen/dit mee kunnen nemen in hun inschrijvingen. Expertise bij de aanbestedende partij speelt vervolgens pas weer een rol in de Clarification-fase.

De essentie van de Best Value Approach is het vermijden van besluiten

De Best Value Approach vervangt het nemen van besluiten ('decision making'), MDC ('Management, Direction and Control') en nadenken ('thinking') door gebruikmaking ('utilisation') van expertise. Maar wat staat hier nou eigenlijk?

In principe wil BVA maar twee dingen bereiken: de juiste expert identificeren, en de expertise van die expert vervolgens maximaal benutten. Daarvoor wil BVA de voorwaarden scheppen. Één belangrijke voorwaarde is dat besluiten voorkomen dienen te worden, het 'no decision making'.

Wat maakt een besluit een risico?

In de BVP tekstboeken van Dean Kashiwagi wordt dit cruciale punt vaak herhaald, maar niet verder toegelicht. Geen heldere definitie van wat een besluit nu precies een besluit maakt waardoor risico's toenemen. Omdat 'een besluit' in de normale mensenwereld dan wel iets positiefs, dan wel iets onvermijdelijks is, is dit wel een wezenlijk punt om even bij stil te staan.

De definitie in Van Dale/Oxford Dictionary volgend, is een besluit een conclusie of resolutie die wordt bereikt na een overweging of beraadslaging. Kort gezegd gezegd komt het er, in de BVA-wereld, op neer, dat als 'iets' overwogen moet worden het niet volledig transparant is. Diegene die 'iets' overweegt is dus duidelijk niet de expert in 'iets'. En als deze persoon dan een conclusie trekt, neemt het risico dat 'iets' niet bereikt gaat worden toe.

In de context van BVA is een besluit een keuze waarvoor een onderbouwing ontbreekt dat deze gaat bijdragen aan het behalen van het doel. Per definitie neemt een expert geen besluiten, omdat de

expert immers kan onderbouwen hoe wat hij gaat doen bij gaat dragen aan het behalen van het doel.

In BVA zijn besluiten dus een risico, want een besluit wijst op het ontbreken van de juiste expertise. Als een besluit niet vermeden kan worden, dan is dat een trigger voor risico-mitigatie.

MDC zijn ook besluiten

In BVA is MDC (Management, Direction and Control) iets dat de niet-expert doet richting de expert: voorschrijven hoe de expert zijn werk moet doen, en de expert van zijn werk afhouden met controles en voorschriften. MDC kun je zien als besluiten genomen door een niet-expert die het volledig benutten van de expertise van de expert tegen werken. Protocollen waar de expert zich aan moet houden zijn in deze optiek niets anders dan besluiten die in het verleden genomen zijn, en die zich niets van de te behalen doelen aantrekken. MDC, in haar vele gedaantes, zijn uiteindelijk ook besluiten.

Nadenken leidt tot een besluit

Dan blijft nog over 'nadenken'. In BVA moet voorkomen worden dat de *niet-expert* gaat nadenken (de expert zelf mag wel degelijk nadenken, de expert past dan zijn kennis en expertise op zijn specifieke gebied toe op de onderhavige situatie die binnen zijn expertise valt). Als de niet-expert gaat nadenken, dan betekent dit namelijk dat iets niet transparant genoeg is (gemaakt). En als een niet-expert gaat nadenken over iets wat voor hem niet transparant is, dan leidt dat als vanzelf tot een besluit. Het is de Van Dale-definitie van een besluit.

BVA draait, kortom, om het vermijden van alle vormen van besluiten, waarbij besluiten keuzes zijn waarvan een onderbouwing dat ze bijdragen aan het behalen van het doel ontbreekt. Als een besluit niet vermeden kan worden, dan is dit een risico waar je ook als zodanig mee om dient te gaan.

Dan nu, de onderliggende principes (TONNNO)

De onderliggende principes zijn de principes waarmee alle vormen van besluiten voorkomen kunnen worden. Besluiten kunnen voorkomen worden indien gemaakte keuzes zo onderbouwd worden dat het duidelijk is dat ze gaan bijdragen aan het behalen van het doel binnen de gegeven context.

De aanpak van BVA schrijft voor dat besluiten voorkomen dienen te worden in alle vier de stappen van DICE. Door zowel diegene die het doel wil bereiken, als door de expert die dat gaat realiseren.

Diegene die het doel wil bereiken neemt geen besluiten bij i) het definiëren van het doel en de context, en ii) ook niet bij het identificeren van de expert. De expert vermijdt besluiten (door de niet-expert) door iii) eerst transparant uit te leggen hoe de expert het doel gaat bereiken, en vervolgens iv) hoe het daarmee staat als hij bezig is het doel te bereiken.

Voor BVP betekent dit dat de aanbestedende partij een begrijpelijk doel formuleert en de context deelt, en vervolgens aan hand van vraagstelling, context, gunnings- en beoordelingscriteria helder onderbouwt welke leverancier met zijn inschrijving het meest overtuigend heeft aangetoond een expert te zijn. De geïdentificeerde expert-leverancier moet dan eerst transparant onderbouwen hoe het doel behaald gaat worden, en vervolgens hoe het hier mee staat tijdens de uitvoering (om te

voorkomen dat de aanbestedende partij dan wel gaat nadenken, dan wel onrustig wordt en zich gedwongen voelt er zich toch mee te gaan bemoeien (MDC)).

Komen ze...

BVA kent 5 onderliggende principes waarmee alle typen besluiten voorkomen kunnen worden (voor de afleiding van deze principes, zie [\[4\]\[10\]](#)): transparantie, objectiviteit, geen details, geen voorschriften, en geen relaties. In het Engels wordt naar deze principes verwezen met het label TONNNO (Transparency, Objectivity, No details, No requirements, No relationship).

De onderliggende principes komen hier nu een beetje uit de lucht vallen, terwijl er genoeg over te zeggen... valt. Tegelijkertijd zijn de principes niet bepaald wereldschokkend, en een beetje inkoper ziet dat je met deze principes ook aan de 'guiding principles' van het aanbestedingsrecht voldoet (objectiviteit, gelijkheid, transparantie, proportionaliteit - zie [\[1\]](#) voor een beschrijving van de samenhang tussen TONNNO en deze principes), en is daarmee met TONNNO eigenlijk al vertrouwd.

Het principe dat hierbij, binnen BVP, een kleine toelichting nodig heeft, is 'no requirements'. Bij aanbestedingen zijn 'requirements' (voorschriften of eisen) onvermijdelijk, en dan is 'no requirements' helaas verwarrend. Wat het principe 'no requirements' beoogt, is dat er geen eisen gesteld worden *waarvan niet onderbouwd wordt dat ze bijdragen aan het behalen van het doel*. Een aanbestedende partij die op basis van expertise een reeks van eisen stelt kan (en dient) deze eisen te onderbouwen. Als ze onderbouwd zijn, zijn het nog wel eisen, maar, in de context van BVA, geen 'besluiten' meer. Duidelijker zou dus geweest zijn: 'no unsubstantiated requirements'. Voor andere toepassingen dan BVP zou dat dan echter weer een pleonasme zijn.

Voor de praktische toepassing van deze principes binnen BVP verwijs ik naar het artikel 'Introducing the Best Value Quality Checklist in Procurement' [\[4\]](#) (door ondergetekende, met Dean Kashiwagi als co-auteur). Hier wordt uitgelegd hoe deze principes in alle fases van DICE dienen te worden bewaakt om risico's te minimaliseren. Het leidt in het artikel tot een checklist met 21 items. Dat is uiteindelijk een willekeurig getal. Het gaat om het, kuch, principe.

Decision Free Birthing??

De Best Value Approach is een aanpak om risico's te minimaliseren dat een doel niet behaald wordt. De aanpak kent 4 stappen (DICE), en 5 principes (TONNNO) die in elke stap dienen te worden toegepast/bewaakt. BVA draait om het voorkomen van alle soorten van besluiten, waarbij besluiten keuzes zijn waarvoor een onderbouwing - dat ze bijdragen aan het behalen van het doel - ontbreekt.

Zegt Dean Kashiwagi dat? Niet op deze manier, maar de logica is gebaseerd op Dean Kashiwagi's gedachtegoed zoals te vinden in zijn tekstboeken, en zoals beschreven in [\[9\]](#).

Één opmerking wil ik daarover nog wel maken, en dat is dat de term 'Best Value' verwijst naar de originele toepassingen in de 'supply chain'. Dat is mij te beperkend. DICE en TONNNO kun je loslaten op management, project management, Lean, Sales en van alles en nog wat waar een doel te behalen is - inclusief bevallen dus. In plaats van Best Value Approach spreek ik dan ook met voorkeur over 'Decision Free Solutions'. Dat vangt de essentie. En Best Value Birthing allitereert dan wel mooi, maar ik heb het toch liever over Decision Free Birthing [\[7\]](#), en hoe een 'decision free birth' er in de praktijk dan wel niet uitziet [\[11\]](#).

Conclusie (ja, het is erg)

BVP (dan wel 'Decision Free Procurement') is de methode die ontstaat wanneer je BVA los laat op inkoop (en oplevering). In BVP, door het toepassen van TONNNO in alle stappen van DICE, worden de voorwaarden gecreëerd om de expert te identificeren en zijn expertise volledig te benutten. Daarmee wordt het doel van de aanbestedende partij, binnen de bestaande context, tegen een minimum aan risico bereikt.

BVP is een wezenlijke toevoeging aan de toolbox van inkopend Nederland, en kan als methode in iedere bestaande aanbestedingsprocedure worden ingepast. Zo lang DICE en TONNNO consequent worden toegepast, voldoet de aanbesteding automatisch ook aan de richtlijnen van de aanbestedingswetgeving.

Er is geen aanbestedingspolitie, en er is ook geen BVP-marechaussee. Iedereen kan er uit halen wat hem zinvol lijkt. Maar een BVP-aanbesteding is pas dan een BVP-aanbesteding wanneer een leverancier enkel en alleen gekozen wordt op basis van zijn expertise, en wanneer in het hele traject, waar het maar kan, besluiten worden voorkomen. Dat is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van zowel de aanbestedende partij als ook de geïdentificeerde expert-leverancier.

Dat de praktijk van BVP-aanbestedingen aan het hier beschreven beeld in heel veel gevallen absoluut niet voldoet is een gegeven. En dat is erg. Inkopend Nederland, leveranciers, en iedereen die op één of andere manier bij aanbestedingen betrokken is, doen niets liever dan risico's minimaliseren, doen niets liever dan risico's minimaliseren. BVP is een methode die daar een wezenlijke bijdrage aan kan leveren. De breed gedeelde verwarring en frustratie die het gevolg is van schijnbaar willekeurig geknutsel, waar vervolgens dan een BVP sticker op is geplakt, verhoogt het risico dat BVP uiteindelijk afgeserveerd wordt, of alleen nog maar in een niche (bijv. infrastructuur) zijn ding mag doen. Dat is dan een gemiste kans.

Als laatste en concluderende opmerking wil ik nog kwijt dat er in dit hele verhaal geen schuldigen zijn. Niemand saboteert de boel, iedereen doet zijn best en gebruikt daarbij al zijn ervaring en inzichten. Steeds opnieuw. Al het 'geknutsel' is dan ook echt 'schijnbaar geknutsel'. Als BVP niet juist wordt toegepast, of velen steeds weer op het verkeerde been zet, dan is de BVP-methode gewoon nog steeds niet logisch of simpel genoeg. Dat is dan ook wat in mijn optiek de BVP-ers dienen te doen. Steeds maar weer de methode op een zo logisch mogelijke, en zo simpel mogelijke wijze uitdragen. Binnen BVP (beter gezegd, IMT) wordt gesproken over A-types en C-types. Daarmee wordt aangegeven dat niet iedereen bestaande gebruiken en methodes op wil geven, dat voor sommigen besluiten nemen altijd een eerste levensbehoefte zal blijven, etc. etc. Maar als geïnteresseerde, gemotiveerde en intelligente inkopers en leveranciers het wel zo'n beetje gehad hebben met BVP, dan is het niet logisch en simpel genoeg.

Ik heb hier boven mijn best gedaan. Hopelijk doet iemand anders het binnenkort nog beter. BVP is dat waard. 'Risico's minimaliseren' klinkt misschien niet zo spannend, maar als je de kans geboden wordt om al je kennis en expertise in te zetten, of als je de expert vindt die voor en met jou je doelen gaat realiseren, en dat alles zonder gedoe, dan word je daar een blijer mens van.

Als je meer wilt weten, of in een traject ondersteuning kan gebruiken (een consultant dus), dan vind je mijn gegevens [hier](#). Wel ben ik gestopt met het assisteren van bevallingen.

Referenties

- [1] J. Verweij, Best Value Procurement In The Dutch Court Room - An analysis of 17 rulings with 3 conclusions, including BVP's legal Achilles' heel, LinkedIn article, 20 maart 2017, link: <https://www.linkedin.com/pulse/best-value-procurement-dutch-court-room-analysis-17-jorn>
- [2] Roelf Houwing, Hoe lang gaan we nog door met BVP?, gepubliceerd op LinkedIn op 13 Oktober 2016, link: <https://www.linkedin.com/pulse/hoe-lang-gaan-we-nog-door-met-bvp-roelf-houwing>
- [3] Roelf Houwing, Winnen met aanbestedingen en offertes, editie 2016, link: <http://www.smarttenders.nl/winnen-met-aanbestedingen-en-offertes>
- [4] Kashiwagi, D. (2016). 2016 Best Value Approach. Kashiwagi Solution Model (KSM), Mesa, Arizona, zie onder meer de case-beschrijvingen
- [5] J. Verweij, D. Kashiwagi, Introducing the Best Value Quality Checklist in Procurement, Journal for the Advancement of Performance Information and Value, 8(2), 2016, link: <http://treeswithcharacter.com/publication/introducing-best-value-quality-checklist-procurement/>
- [6] J. Verweij, W. de Vries, I. Kashiwagi, D. Kashiwagi, A Procurement Method that Considers Innovation, Journal for the Advancement of Performance Information and Value, 7(1), 2015, link: <http://treeswithcharacter.com/publication/a-procurement-method-that-considers-innovation/>
- [7] D. Kashiwagi, How To Know Everything Without Knowing Anything, Published by 'Kashiwagi Solution Model (KSM)', Mesa, Arizona, 2017
- [8] J. Verweij, Introducing Decision Free Birthing - A method to empower the expectant mother in achieving her personal birthing aim, 4 januari 2017, link: <http://treeswithcharacter.com/publication/introducing-decision-free-birthing/>
- [9] J. van de Rijt, W. Witteveen, S. Santema, Best Value Stroomt - Inzichten uit de praktijk, de jurisprudentie, en de wetenschap, Graphicom International, Den Haag, Nederland, 2016
- [10] J. Verweij, Introducing Decision Free Solutions - A generic, systemic approach to minimise risk by avoiding decision making, Journal for the Advancement of Performance Information and Value, 8(2), 2016, link: <http://treeswithcharacter.com/publication/introducing-decision-free-solutions/>
- [11] J. Verweij, A Decision Free Birth - From home birth to hospital birth without decision making, 1 maart 2017, link: <http://treeswithcharacter.com/publication/decision-free-birth/>
- [12] Journal for the advancement of performance information and value ([deze link](#))

TWC

CONTACT INFORMATION



+31 6 538 64545



@treeswcharacter



info@treeswithcharacter.com



linkedin.com/in/treeswithcharacter

TREES WITH CHARACTER
Potgieterlaan 9
1215 AH, Hilversum
The Netherlands
+31 6 538 64545

KvK 65762355
BTW NL 141648272B01
NL60 TRIO 0390480509

info@treeswithcharacter.com
www.treeswithcharacter.com