



KOLOM

TREES WITH CHARACTER

AUTHOR
Jorn Verweij

DATE
September 21, 2017

REF
C180910

PAGE
1 of 6

DE OORSPRONG VAN DECISION FREE SOLUTIONS

- Hoe ontstond de vraag waar
DFS een antwoord op geeft, hoe
ziet dat antwoord er uit, en heb
je er wat aan?

[Link to publication.](#)

De Oorsprong Van Decision Free Solutions - Het waarom, het wat, en het wat-dan-nog

Introductie

In februari 2017 stuurde ik, Jorn Verweij, de bedenker van de Best Value Approach (BVA) — Dean Kashiwagi — een voorstel: het gezamenlijk werken aan een nieuw BVA-tekstboek. Een boek zonder aannames, enkel gebaseerd op IMT en logica, met een duidelijke beschrijving van de te hanteren principes. Dat boek zou een oplossing moeten zijn voor een reeks van problematische observaties bij de toepassing van BVA in de praktijk. Ik kreeg de suggestie om een synopsis te schrijven.

Die synopsis werd al snel een serie hoofdstukken. Een response op deze hoofdstukken bleef uit, maar het schrijven ging door. Gedreven door logica ontstond als vanzelf een andere aanpak. Deze aanpak — Decision Free Solutions (DFS) — kent dezelfde uitgangspunten als BVA. In theorie zijn DFS en BVA congruent, maar in de toepassing zijn er fundamentele verschillen.

In dit stuk wordt kort het ontstaan van DFS beschreven. Wat is de vraag waar het een antwoord op wil geven, hoe ziet dat antwoord er in grote lijnen uit zien, en wat je er dan mee moet.

“Decisions increase risk”

Als projectleider was ik verantwoordelijk voor het aanbestedingstraject voor de aanschaf van hoog-complexe apparatuur. In deze context werd ik gewezen op de toepassing van BVA in procurement (aangeduid als “Best Value Procurement” of “BVP”). BVP neemt als uitgangspunt het definiëren van een doelstelling in plaats van het opstellen van een lange lijst van producteisen.

Na een bezoek aan het jaarlijkse BVA congres in Tempe, Arizona, was ik enthousiast en overtuigd: we gingen met BVP de publieke aanbestedingsprocedure in. De keuze voor de BVP methode werd door het projectteam aanvaard, en vervolgens ook aan een barrage van vragen en scenario's bloot gesteld. Op deze wijze werd ik als vanzelf gedwongen me te verdiepen in de onderliggende modellen, logica en aannames.

Er volgde een tweede bezoek aan het jaarlijkse congres. De verdieping kwam er, maar de worsteling bleef. Een stelling als “decisions increase risk” was in de context van BVA evident. Niemand op het congres die er een vraagteken bij plaatste. Maar op het moment dat deze context ontbrak lukte het mij niet deze stelling tegenover anderen overeind te houden. De definitie van wat een “decision” was stond namelijk al lang vast. Daar iets anders van willen maken was zowel onzinnig als kansloos. Iedereen neemt de hele dag besluiten, en lang niet ieder besluit is risicovol. En wat is dan het alternatief?

Tegelijkertijd werd ik in de stuurgroep regelmatig met de juistheid van de stelling geconfronteerd. Het projectteam had een voorstel volledig uitgewerkt, en een lid van de stuurgroep besloot vervolgens toch iets anders. Wat gebeurde hier nou precies? Hoe dit te voorkomen? Wie moest dat

doen? Als je BVA toepast op procurement krijg je BVP, maar wat krijg je als je BVA toepast op project management?

Een derde bezoek volgde. Deze keer was ik op zoek naar de principes van BVA en hoe je die kon toepassen op een ander gebied. Maar hoewel er in het congres met regelmaat over “de” principes en “de” filosofie gesproken werd, werden deze nergens als zodanig beschreven. Deze termen stonden min of meer voor alles wat er over de aanpak in het boek stond. Ook bleek dat BVA en BVP dusdanig met elkaar waren verstrengeld waren dat de termen door elkaar werden gebruikt. Zo ontstond vanzelf de vraag waar BVA nu precies voor staat.

Waar BVA nu precies voor staat

Het lukte me niet te achterhalen waar BVA precies voor staat. In de officiële tekstboeken vond ik de volgende definities (en in andere publicaties een reeks andere ook):

- BVA is een aanpak die een expert toepast in alles wat hij doet om risico's te minimaliseren en prestaties te verbeteren (2015)
- BVA vervangt het besluiten nemen en ‘management, direction and control’ door de eigenaar door inzet van expertise (2016)
- BVA is de technische term voor het toepassen van Information Measurement Theory in ons dagelijkse leven (2017)
- BVA is een semi-automatische aanpak om besluitvorming te minimaliseren (2018)

Dat er geen eenduidige definitie van BVA te vinden was, was op zich nog geen probleem. En dat de principes en de filosofie nergens beknopt beschreven en overzichtelijk samengevat zijn wellicht ook niet. Maar als de methode voor procurement vervolgens wel nauwgezet een aantal te doorlopen stappen beschrijft (de BVP “template”), maar niet waar je op moet letten op het moment dat je van dit template afwijkt, dan moet dat een keer misgaan.

Wat er met BVA misgaat

In het project werden we begeleid door een zeer kundige BVP-expert, en op het congres trof ik telkens de min of meer zelfde groep van enthousiastelingen. Pas toen ik — aangezet door een kort geding dat tegen onze aanbesteding werd aangespannen — buiten deze kring keek kreeg ik een hele andere praktijk mee.

Het begon met het lezen van jurisprudentie rondom BVP aanbestedingen. Wat me trof waren niet de juridische uitspraken, maar de diversiteit van de BVP trajecten. Geen enkele BVP aanbesteding hield zich aan de template, en waar vaak de vorm vaak nog wel aan BVP herinnerde deed de inhoud dat zeker niet. Daarna kwam LinkedIn. Niet alleen werd me duidelijk dat de groep die met BVP slechte ervaringen heeft zeer veel groter is dan de mij bekende groep enthousiastelingen, ook bleek er geen constructieve discussie tussen deze twee groepen mogelijk. Niet uit onwil, maar door gebrek aan goed gedefinieerde begrippen.

Samengevat:

- Wat BVA beoogt is niet eenduidig gedefinieerd
- Wat de BVA principes en filosofie zijn is onduidelijk

- Waar je je aan moet houden als je afwijkt van het BVP template is niet omschreven
- Vrijwel alle BVP aanbestedingen wijken van het template af en introduceren elementen die niet meer met de BVA te rijmen zijn

Zo is er een grote groep van professionals ontstaan voor wie de BVP-praktijk er één is van willekeur. Een praktijk waar jaren na de introductie van BVP nog steeds BVP-experts nodig zijn die tegelijkertijd niks kunnen garanderen. Een praktijk ook waar zelfs de organisatie met de meeste BVP ervaring en een heus BVP team geen helder antwoord heeft op fundamentele vragen (zoals: wat koop je nu precies in een BVP aanbesteding?).

In de praktijk is er sprake van een tweedeling met enerzijds een kopgroep van ervaren congresgangers welke BVP met success inzet, en anderzijds een snel groeiend peloton dat met BVP blijft worstelen. Het BVP jargon en het ontbreken van definities maakt een toenadering tussen beiden groepen onmogelijk. Daarbij maakte Kashiwagi's recente inzicht dat *BVP zelf* een hybride en onvolkomen vorm van BVA is duidelijk dat er vanuit Arizona geen aanzet voor een oplossing te verwachten is. Alles tezamen maakt dat Best Value in de huidige vorm geen toekomst heeft.

Wat wil BVA bereiken? Wat is de filosofie? Wat zijn de principes? Dit waren de vragen die ik na drie congressen niet kon beantwoorden. Vragen die — zo liet de praktijk zien — een antwoord nodig hadden.

In het traject dat volgde zijn antwoorden op al deze vragen geformuleerd, en is uit BVA "Decision Free Solutions" ontstaan.

De antwoorden

De onderliggende filosofie is een theorie: "Information Measurement Theory" (IMT). In deze theorie komen twee modellen voor: het "Event model" en het "Kashiwagi Solution Model" (KSM). "God dobbelt niet", en "gedragskenmerken zijn gecorreleerd en gelieerd aan het vermogen om informatie waar te nemen". Daarop — en op logica — berust de hele verdere aanpak.

Wat probeert BVA te bereiken? Mijn startpunt was de definitie uit 2016: BVA vervangt het besluiten nemen en "management, direction and control" (MDC) door de eigenaar door inzet van expertise. Waarbij, zo was mijn eerste realisatie, MDC neerkomt op een niet-expert die besluiten neemt voor een expert. Kortom, BVA wil alle vormen van besluiten nemen vervangen door inzet van expertise.

Waarom wil BVA besluiten vervangen door de inzet van expertise? Omdat experts alle relevante informatie waarnemen en zo de uitkomst van een gebeurtenis (event) kunnen voorspellen. Belangrijker nog, omdat experts als beste weten welke omstandigheden er nodig zijn om een bepaalde gewenste uitkomst te bereiken. Met andere woorden, door de inzet van expertise wordt het risico dat de gewenste uitkomst niet bereikt wordt geminimaliseerd.

BVA, zo was mijn conclusie, probeert een gewenste uitkomst te bereiken tegen zo weinig mogelijk risico's door alle vormen van besluiten te vermijden.

Dit werd daarmee het startpunt van Decision Free Solutions, *a systematic and generic approach to minimise risk in achieving a desired outcome by avoiding decision making.*

DFS moet hierbij twee dingen bewerkstelligen: het identificeren van de expertise waarmee de gewenste uitkomst gerealiseerd kan worden, en het creëren van de omstandigheden waarin deze expertise volledig benut kan worden.

In het uitwerken van DFS zijn — om spraakverwarring als ook het ontstaan van jargon zo veel mogelijk te voorkomen — allereerst drie begrippen gedefinieerd en in detail besproken: wat wordt verstaan onder risico, wat is een besluit, en wat is expertise. Vervolgens zijn — uitgaande van het Event model, KSM en logica — 5 principes (TONNNO), 4 stappen (DICE) en de rol van de Decision Free Leader uitgewerkt.

De aanpak van Decision Free Solutions:

- Heeft een eenduidig omschrijving van wat het wil bereiken
- Staat op een fundament van twee modellen, definities van “risk”, “decision” en “expert”, en logica
- Is systematisch (door 5 principes in alle 4 de stappen consequent toe te passen)
- Is generiek (kan altijd en overal worden ingezet waar een doelstelling dient te worden bereikt)

Leuk. En dan?

Decision Free Procurement

Decision Free Solutions is een aanpak om een doelstelling te bereiken en daarbij de risico's te minimaliseren. Dit verlaagt de kosten, verhoogt de opbrengsten, en creëert ruimte voor de inzet van expertise, voor creativiteit en voor zelfontplooiing.

In het ontstaanstraject van DFS is de aanpak op verschillende gebieden losgelaten (DF Lean, DF Sales, DF Politics, DF Birthing en DF Management). Maar het was vanaf het begin aan duidelijk dat de praktische inzetbaarheid en de mogelijkheden van DFS het beste te bepalen waren door DFS los te laten op procurement. Uit een direct vergelijk tussen “DF Procurement” (DFP) en BVP zou dan moeten blijken of DFP antwoorden geeft op de vragen die de praktijk BVP stelt.

Omdat DFS geen aannames doet, de belangrijkste begrippen definieert en gebaseerd is op logica, is het risico van spraak- en begripsverwarring tussen opdrachtgever en opdrachtnemers bij de methode van DFP aanzienlijk kleiner dan bij BVP. DFP ziet er op het eerste gezicht als BVP uit, maar de verschillen zijn wezenlijk:

- Anders dan BVP biedt DFP geen template maar richtlijnen en suggesties gebaseerd op principes (DFP biedt daarmee flexibiliteit, en tegelijkertijd is er ook maar één versie van)
- In DFP is de eerst stap (Definition) van essentieel belang, een stap die bij BVP ontbreekt
- DFP gaat uit van de inzet van expertise ongeacht waar deze zich bevindt (de template van BVP gaat er uit dat de expertise bij de opdrachtnemer ligt)

Het belangrijkste verschil is uiteindelijk wellicht ook de meest evidente. Decision Free Procurement verlangt dat er continu één vraag wordt gesteld: hoe voorkom ik een besluit.

Deze simpele vraag verandert uiteindelijk alles. Van activiteiten tijdens de marktconsultatie tot doelstelling omschrijven tot prijsplafond vaststellen tot scoringscriteria definiëren tot ranking bepalen en meer. DFP lijkt in veel opzichten op BVP, maar is uiteindelijk in niks hetzelfde.

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