

Evaluatie PIANOo

drs. P.Th. van der Zeijden
dr. Y.M. Prince

Zoetermeer, 17 januari 2008

Dit onderzoek is gefinancierd door PIANOo.

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Onderwerp van de evaluatie	5
1.3	Doelstelling en onderzoeksvragen	6
1.4	Gevolgdde werkwijze	7
1.5	Opzet van de analyse en rapportage	8
2	Beleidscontext en doelen van PIANOo	9
2.1	Beleidscontext	9
2.2	Doelen van PIANOo	9
3	Organisatie, werkwijze en omgeving van PIANOo (input)	11
3.1	De eerste jaren van PIANOo	11
3.2	Organisatie, financiering en aansturing	12
3.3	Werkwijze	15
3.4	Doelgroepen	16
3.5	Diensten	17
3.6	Diensten in ontwikkeling	21
3.7	De omgeving van PIANOo	21
4	Gebruik en kwaliteit van de diensten van PIANOo (output)	25
4.1	Bereik	25
4.2	Gebruik en beoordeling van de diensten	27
4.3	Overlap met andere organisaties	34
4.4	Toekomstig belang van PIANOo	35
5	Effect van de diensten van PIANOo (outcome)	39
5.1	Effect van de diensten op concrete toepassingen	39
5.2	Effect op naleving, professionaliteit, innovativiteit en prijs-kwaliteitverhouding	39
6	Beoordeling	41
6.1	Inleiding	41
6.2	Legitimiteit	41
6.3	Uitvoeringskwaliteit	43
6.4	Doeltreffendheid	43
6.5	Doelmatigheid	45
7	Conclusies en aanbevelingen	47
7.1	Conclusies	47
7.2	Aanbevelingen en leerpunten	48

Bijlagen

I	Lijst van geïnterviewde personen	51
II	Opzet en respons internetenquête	53
III	Offerteaanvraag onderzoek evaluatie PIANOo	55
IV	Instellingsbesluit PIANOo	59

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Om de professionalisering van de aanbestedingspraktijk van aanbestedende instanties en de naleving van de aanbestedingsregels te verbeteren is in 2005 door het Ministerie van Economische Zaken het kenniscentrum PIANOo (Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers) ingesteld (Instellingsbesluit PIANOo 7 oktober 2005). In het Instellingsbesluit¹ is aangegeven dat voor 1 maart 2008 een evaluatierapport ter goedkeuring moet worden voorgelegd aan de Stuurgroep, waarin aandacht wordt besteed aan de doelmatigheid en doeltreffendheid van de taakvervulling. Ten behoeve van deze evaluatie heeft de begeleidingscommissie Evaluatie PIANOo² EIM gevraagd een onderzoek uit te voeren³. De onderhavige rapportage bevat de resultaten van dit onderzoek.

1.2 Onderwerp van de evaluatie

PIANOo

PIANOo is in 2005 opgericht en is bestemd voor eenieder die zich bij de publieke sector bezighoudt met het aanbesteden van werken, leveringen en diensten. Aanbestedende instanties kunnen bij PIANOo terecht voor informatie, advies en praktische tips. Daartoe verzamelt PIANOo informatie en ervaringen op het gebied van aanbesteden en faciliteert PIANOo de kennisuitwisseling tussen aanbesteders. Zoals in de toelichting van het instellingsbesluit staat, was de verwachting dat kleine, onervaren aanbestedende diensten gebruik zouden willen maken van anderen om het aanbesteden onder de knie te krijgen en was de verwachting dat grotere, meer ervaren aanbestedende diensten ook behoefte zouden hebben aan een verdergaande professionalisering van de opdrachtgeversfunctie.

Activiteiten van PIANOo

In het Instellingsbesluit (artikel 3 lid 2) is een aantal activiteiten genoemd die tot de taken van PIANOo behoren, namelijk:

- verzamelen en verspreiden van informatie over de praktijk en regels van aanbestedingen;
- bundelen en delen van ervaring met en kennis van aanbestedingen met inbegrip van buitenland;
- genereren en documenteren van innovatieve aanbestedingsvormen;
- bevorderen van een juiste keuze of toepassing van verschillende aanbestedingsvormen;

¹ Het Instellingsbesluit is opgenomen in bijlage IV.

² Voor de evaluatie van PIANOo is de begeleidingscommissie Evaluatie PIANOo ingesteld, bestaande uit Paul van Hal (voorzitter begeleidingscommissie, directeur InAxis), Maarten Kaster (secretaris begeleidingscommissie, directiesecretaris PIANOo), Guust Linders (senior beleidsmedewerker, VNG), Cees Maan (senior beleidsmedewerker, Ministerie van EZ), Petra Smits (lid Managementteam FEZ, Ministerie van EZ), Harold Thijssen (Coördinerend Directeur Inkoop, Ministerie van VROM) en Henk Wijnen (projectleider, PIANOo).

³ Zie bijlage III voor de offerteaanvraag voor het onderzoek evaluatie PIANOo.

- intervisie aanbestedende diensten;
- advisering of second opinion ten aanzien van specifieke aanbestedingen van deelnemende publieke opdrachtgevers;
- training/scholing van overheidsinkopers.

Doelgroepen van PIANOo

PIANOo richt zich primair op aanbestedende instanties. Volgens het Instellingsbesluit gaat het daarbij om *alle* aanbestedende diensten (zoals departementen, agentschappen, ZBO's, provincies, gemeenten, waterschappen, onderwijsinstellingen). In de toelichting van het Instellingsbesluit PIANOo staat dat ook bedrijven bij PIANOo terechtkunnen, maar dan uitsluitend voor de beantwoording van eenvoudige vragen.

1.3 Doelstelling en onderzoeksvragen

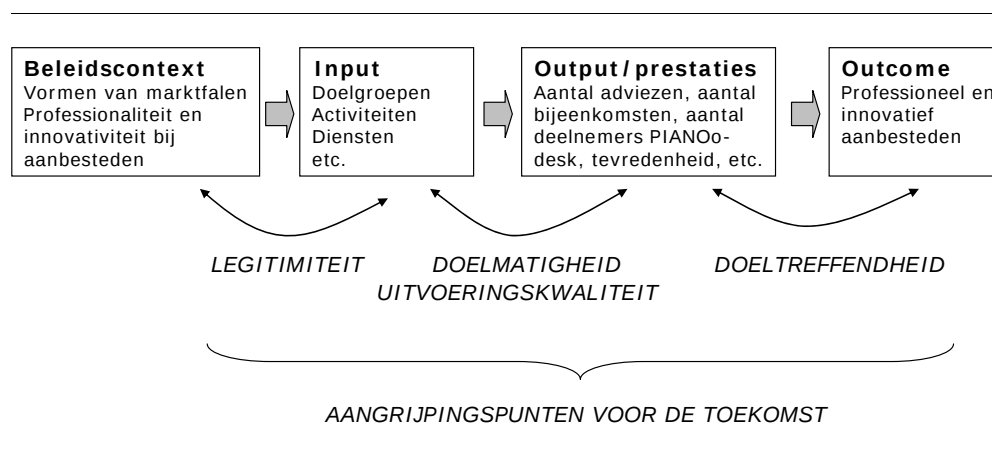
1.3.1 Doelstellingen

De doelstelling van het evaluatieonderzoek is het in kaart brengen van:

- legitimiteit
- uitvoeringskwaliteit
- doeltreffendheid
- doelmatigheid
- aangrijpingspunten voor de toekomst.

In de evaluatie ligt het accent op de doeltreffendheid, doelmatigheid en aangrijpingspunten voor de toekomst. Legitimiteit en uitvoeringskwaliteit komen beknopter aan bod. Wij concentreren ons op de periode van de start van PIANOo tot eind 2007. De doelstellingen worden grafisch weergegeven in het evaluatiekader in Figuur 1.

Figuur 1 Evaluatiekader PIANOo



1.3.2 Onderzoeksvragen

Om de doelstellingen te realiseren zijn vijf onderzoeksvragen geformuleerd: zie Tabel 1.

Tabel 1 Onderzoeksvragen

<i>Doelstelling</i>	<i>Onderzoeksvraag</i>
Legitimiteit	1 Hoe gaat PIANOo te werk (activiteiten, diensten, doelgroepen, thema's/onderwerpen) en in hoeverre is dit legitiem?
Uitvoeringskwaliteit	2 Wat is de kwaliteit van de werkwijze van PIANOo (tevredenheid 'klanten' en stakeholders)?
Doeltreffendheid	3 In hoeverre hebben de diensten van PIANOo effect op de professionaliteit en innovativiteit van het aanbesteden? - Heeft PIANOo gezorgd voor een vergroting van de expertise over aanbestedingen bij aanbestedende diensten: - door aanwezige kennis en ervaring beschikbaar te maken voor alle aanbestedende diensten? - door bij te dragen aan verdere professionalisering van de opdrachtgeversfunctie door het vergroten van de inhoudelijke en praktische samenwerking van deze diensten? - Heeft PIANOo informatie verzameld en verspreid over de praktijk en regels van aanbestedingen? - Heeft PIANOo ervaring met en kennis van aanbestedingen met inbegrip van het buitenland gebundeld en gedeeld? - Zijn er innovatieve aanbestedingsvormen gegenereerd en gedocumenteerd? - Heeft PIANOo een juiste keuze of toepassing van verschillende aanbestedingsvormen bevorderd? - Was er sprake van intervisie van aanbestedende diensten? - Is er geadviseerd of zijn er second opinions gegeven over specifieke aanbestedingen van deelnemende publieke opdrachtgevers? - Is er training/scholing van overheidsinkopers verzorgd? - In hoeverre worden de beoogde doelgroepen door PIANOo bereikt (doelgroepbereik)?
Doelmatigheid	4 In hoeverre is de werkwijze van PIANOo doelmatig geweest?
Aangrijpingspunten	5 Welke aangrijpingspunten zijn er om de doeltreffendheid, doelmatigheid, legitimiteit en uitvoeringskwaliteit van PIANOo te verbeteren?

1.3.3 Kenniscentrum of kennisnetwerk

In het onderzoek komt verschillende keren het onderscheid tussen kenniscentrum en kennisnetwerk naar voren. In deze rapportage beschouwen wij als hét kenmerk van een kenniscentrum de mogelijkheid dat gebruikers vragen stellen die door het kenniscentrum zelf beantwoord kunnen worden doordat het centrum de kennis zelf in huis heeft. Een kennisnetwerk wordt gekenmerkt door het faciliteren van kennisuitwisseling tussen gebruikers van het netwerk.

1.4 Gevolgde werkwijze

Voor de beantwoording van de evaluatievragen heeft EIM de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd in de periode oktober 2007 tot en met januari 2008:

- deskresearch waaronder uitgebreide documentatie van PIANOo (zoals Stuurgroepstukken), de website van PIANOo en contactbestanden van PIANOo (Outlookbestand van PIANOo en bestand van deelnemers aan PIANOo-desk);

- internetenquête onder gebruikers van diensten van PIANOo (bruikbare respons: 652; zie bijlage II voor nadere toelichting);
- interviews (face-to-face en telefonisch) met 43 personen, zoals gebruikers van diensten van PIANOo¹, niet-gebruikers van diensten van PIANOo en andere betrokkenen bij PIANOo (zoals Stuurgroepleden, medewerkers van PIANOo, medewerkers van het Ministerie van Economische Zaken en partijen rond PIANOo) (zie bijlage I voor een lijst van de geïnterviewden);
- synthese van al het verzamelde materiaal, analyse en rapportage van de bevindingen.

1.5 Opzet van de analyse en rapportage

Het evaluatiekader uit paragraaf 1.3.1 (zie Figuur 1) is gebruikt als leidraad voor zowel de analyse als de rapportage. De bevindingen uit het onderzoek zijn weergegeven in de hoofdstukken 2 tot en met 5 (corresponderend met de boxen uit Figuur 1), verdeeld naar:

- beleidscontext en doelen van PIANOo
- organisatie, werkwijze en omgeving van PIANOo (input)
- gebruik en kwaliteit van de diensten van PIANOo (output)
- effect van de diensten van PIANOo (outcome).

De bevindingen zijn vervolgens gebruikt om antwoord te geven op de onderzoeksvragen. Deze antwoorden zijn weergegeven in hoofdstuk 6 (beoordeling) en zijn verdeeld (corresponderend met de pijlen uit Figuur 1) naar:

- legitimiteit
- uitvoeringskwaliteit
- doeltreffendheid
- doelmatigheid.

Hoofdstuk 7 bevat conclusies en aanbevelingen.

In bijlage I is een lijst van geïnterviewde personen opgenomen. Bijlage II gaat in op de opzet en respons van de internetenquête. Bijlage III bevat de offerteaanvraag voor het onderzoek evaluatie PIANOo en in bijlage IV is het Instellingsbesluit PIANOo opgenomen.

¹ Bij de gebruikers zou ook een vertegenwoordiger van een ziekenhuis worden geïnterviewd. Door moeilijke bereikbaarheid en onvoldoende medewerking in de periode dat de interviews zijn gehouden (november – december 2007) is dit niet gelukt.

2 Beleidscontext en doelen van PIANOo

2.1 Beleidscontext

In het afgelopen decennium staat aanbesteden in toenemende mate in de belangstelling. Aanbestedingswetgeving is sterk in ontwikkeling en wordt veelal als complex beoordeeld. Naleving van de aanbestedingswetgeving door aanbestedende instanties liet sterk te wensen over en de professionaliteit van het aanbesteden werd vaak als onvoldoende beschouwd. Deze onvoldoende professionaliteit bij het verstrekken van opdrachten door de overheid bleek onder andere uit het rapport van de Parlementaire enquêtecommissie bouwnijverheid. Gebrek aan professionaliteit en onvoldoende naleving van de aanbestedingsregels leidden tot twee initiatieven voor het opzetten van kenniscentra, een voor de bouw en een voor leveringen en diensten. In 2005 is besloten om deze initiatieven samen te voegen en te komen tot één kenniscentrum voor aanbesteden. In 2005 is derhalve door het Ministerie van Economische Zaken het kennisnetwerk PIANOo ingesteld (Instellingsbesluit PIANOo 7 oktober 2005). PIANOo staat daarbij voor Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers.

2.2 Doelen van PIANOo

Uitwerking van het Instellingsbesluit door PIANOo

Op basis van de taken in het instellingsbesluit PIANOo van 7 oktober 2005 wordt de volgende missie c.q. hoofddoelstelling door PIANOo gehanteerd¹:

- PIANOo stimuleert en faciliteert vergroting van de expertise over aanbestedingen bij alle publieke opdrachtgevers zodat deze zelf het best mogelijke aanbestedingsresultaat kunnen behalen.

Daarbij zijn twee nevensgeschikte subdoelstellingen genoemd:

- Beschikbaar maken van de aanwezige kennis en ervaring ten behoeve van aanbestedende diensten van alle overheden en publiekrechtelijke organisaties.
- Verdergaande professionalisering van de opdrachtgeversfunctie door het vergroten van de inhoudelijke en praktische samenwerking van aanbestedende diensten.

Visie van de huidige directeur van PIANOo

In een visie van Wouter Stolwijk, directeur van PIANOo, (mei 2007; SG PIANOo 2007-03) wordt de volgende missie geformuleerd:

- “De missie van PIANOo is: professionalisering van de overheidsinkoop. Dit valt uiteen in professioneler inkopen, betere naleving van de aanbestedingsregels en deskundig opdrachtgeverschap. Met betere overheidsinkoop wordt beoogd: vergroten van de doelmatigheid, openen van markten, bestrijden van corruptie, bevorderen van concurrentie en daarmee innovatie.”

¹ Zie onder andere: Notitie KCA januari 2005 (SG-KA 2005-02) en Notitie inzake organisatie en formatie PIANOo, 30-11-2005.

Visie van stakeholders

Diverse stakeholders rond PIANOo hebben aangegeven dat de doelen en de missie van PIANOo niet helder zijn. Ook de discussie of PIANOo meer een kenniscentrum moet zijn of vooral kennisnetwerk moet blijven (zie hierna) speelt hierbij een rol. De onduidelijkheid zou volgens verschillende stakeholders mede veroorzaakt worden doordat het Instellingsbesluit ruimte laat voor zowel de ontwikkeling van een kenniscentrum als van een kennisnetwerk. Echter, in de toelichting van het Instellingsbesluit staat: 'PIANOo zal in eigen huis over kennis over aanbestedingsregelgeving en over de praktijk beschikken en zal daarnaast functioneren als kennismakelaar tussen de aanbestedende diensten'. Ofwel, PIANOo zou zowel een kenniscentrum als een kennisnetwerk moeten zijn.

Onduidelijkheid in de visie en richting van PIANOo zou verder te maken hebben met het feit dat PIANOo een jonge organisatie in ontwikkeling is die volgens sommigen net uit de opstartfase komt en volgens anderen nog steeds in de opstartfase zit. Duidelijk is dat veel initiatieven en activiteiten van PIANOo nog niet zijn afgerond. Door geïnterviewden wordt aangegeven dat PIANOo nu twee jaar bezig is geweest met het ontwikkelen van diensten voor aanbestedende instanties, maar dat nu de tijd rijp is om te kiezen voor een duidelijker profilering van PIANOo voor de komende jaren (waar staat PIANOo voor?).

3 Organisatie, werkwijze en omgeving van PIANOo (input)

3.1 De eerste jaren van PIANOo

PIANOo als organisatie in ontwikkeling

PIANOo is een jonge organisatie. Deze organisatie heeft verschillende instrumenten van de Projectdirectie Professioneel Inkopen en Aanbesteden (PIA), die eind 2005 is opgehouden te bestaan, overgenomen, namelijk¹:

- ovia.nl (de portal voor overheidsinkopen en aanbesteden)
- PIANOdesk (besloten discussie- en samenwerkingsplatform op internet voor overheidsinkopers en –aanbesteders, circa 1.700 gebruikers)
- GIT (Gemeentelijke Inkoop Toolkit, ontwikkeld voor gemeenten maar handig voor alle overheden)
- TIPS (Toolkit Inkoopcompetenties)
- PIA-info (nieuwsbrief van PIA, oplage 2500 exemplaren plus 850 digitaal)
- PIA-lunch (2-wekelijkse lunchlezing gericht op Haagse regio)
- Purchasing Excellence Publiek (PEP, een meet- en verbeterprogramma voor inkoop in de publieke sector).

In de afgelopen jaren heeft PIANOo veel tijd en middelen gestoken in de (verdere) ontwikkeling van diensten/instrumenten (zowel van PIA als nieuwe). PIANOo is een organisatie in ontwikkeling. In het Jaarplan 2006 (KA-SG 2005-21) wordt aangegeven dat de aanloopfase overgaat in de startfase, waarbij de volgende drie onderdelen de hoogste prioriteit zouden moeten krijgen:

- 1 Infrastructuur, inclusief web-based media
- 2 Verdieping inhoudelijke onderwerpen
- 3 Opbouwen en onderhouden netwerk

Daarbij is verder aangegeven dat naar verwachting ongeveer de helft van de beschikbare PIANOo-tijd zou gaan zitten in het opzetten van een infrastructuur voor de organisatie en het netwerk. De andere helft van de tijd zou ongeveer gelijkmatig worden verdeeld over de inhoudelijke onderwerpen en de netwerkbijeenkomsten. Daarbij is vermeld dat sprake is van een zekere mate van flexibiliteit omdat PIANOo vraaggestuurd is en nog in een ontwikkelfase verkeert.

TenderNed is een nieuwe dienst voor aanbestedende diensten. TenderNed is een systeem voor elektronisch aanbesteden en is momenteel in ontwikkeling. TenderNed is ondergebracht bij PIANOo en inmiddels is hiervoor een aparte beheersorganisatie binnen PIANOo opgezet.

¹ Zie: PIANOo in 2005 (KA-SG 2005-12).

3.2 Organisatie, financiering en aansturing

3.2.1 Organisatorische inbedding en externe aansturing

PIANOO organisatorisch binnen het Ministerie van Economische Zaken

PIANOO valt organisatorisch binnen het Ministerie van Economische Zaken. De Minister van Economische Zaken is politiek verantwoordelijk. Door enkele gesprekspartners (stakeholders) is aangegeven dat de betrokkenheid van het Ministerie van Economische Zaken bij PIANOO te beperkt is en dat het ministerie zichzelf onvoldoende als 'eigenaar' van PIANOO beschouwt.

Wijzigingen in samenstelling van de Stuurgroep

In het Instellingsbesluit PIANOO staat dat PIANOO inhoudelijk aangestuurd wordt door een stuurgroep, die wordt voorgezeten door de secretaris-generaal van het Ministerie van Economische Zaken en die bestaat uit vertegenwoordigers van ministeries, Interprovinciaal overleg, Vereniging Nederlandse Gemeenten en Unie van Waterschappen.

De beoogde Stuurgroep is in overeenstemming met het Instellingsbesluit gevormd met de secretaris-generaal van het Ministerie van Economische Zaken als voorzitter. Inmiddels is de samenstelling van de Stuurgroep aanzienlijk gewijzigd en in 2007 is het voorzitterschap overgedragen aan de secretaris-generaal van het Ministerie van VROM. Van de huidige negen leden van de Stuurgroep (inclusief de voorzitter) waren er slechts drie ook lid van de Stuurgroep bij de start van PIANOO.

Uit verslagen en uit gesprekken met stakeholders blijkt verder dat de opkomst bij de Stuurgroepbijeenkomsten niet hoog was. Stuurgroepvergaderingen waarbij 2 tot 4 Stuurgroepleden aanwezig waren, waren meer regel dan uitzondering. Verschillende gesprekspartners hebben aangegeven dat de betrokkenheid van de Stuurgroepleden bij PIANOO te beperkt is, dat de inhoudelijke sturing door de Stuurgroep beperkt is en dat de rol en de verantwoordelijkheden van de Stuurgroep niet helder zijn (mede in relatie tot de directe verantwoordingsrelatie van de directeur van PIANOO aan het Ministerie van Economische Zaken). De Stuurgroep functioneert meer als een klankbord. Cruciale beslissingen (over formatie, doelmatigheid, e.d.) kan de Stuurgroep niet nemen omdat er geen goede sturingsinformatie is (geen meetbare prestaties).

Verschillende gesprekspartners (stakeholders) vragen zich af of de juiste personen deel uitmaken van de Stuurgroep. De Stuurgroep bestaat in hun ogen vooral uit 'hoge' mensen met een brede blik. Het zijn vooral bestuurders/beleidsmedewerkers en niet inkopers.

Voor TenderNed is een aparte stuurgroep in het leven geroepen.

Wijzigingen verantwoordingssituatie directeur PIANOO

Volgens het Instellingsbesluit legt de directeur van PIANOO verantwoording af aan de secretaris-generaal van het Ministerie van Economische Zaken. In de praktijk heeft de directeur van PIANOO te maken gehad met verschillende medewerkers van het ministerie ten aanzien van de verantwoording. Momenteel valt de directeur van PIANOO organisatorisch onder de plaatsvervangend secretaris-generaal van het Ministerie van Economische Zaken. Daarnaast is er regelmatig overleg tussen medewerkers van het Ministerie van Economische Zaken en de

directeur van PIANOo. Deze overleggen hebben echter meer een afstemmende of informerende rol dan een sturende rol.

3.2.2 Personele bezetting en interne aansturing

Verandering van directeur

Bij de start van PIANOo stond directeur Harry Baayen aan het roer. Hij is in juni 2006 opgevolgd door Wouter Stolwijk.

Personele bezetting gegroeid naar 20 medewerkers

Volgens de toelichting bij het Instellingsbesluit PIANOo was het de bedoeling dat de medewerkers die voor PIANOo zouden gaan werken zo veel mogelijk gedetacheerd zouden zijn door aanbestedende diensten. De gedachte daarachter was dat de gedetacheerden bij PIANOo kennis en ervaring kunnen opdoen en die vervolgens weer kunnen verspreiden binnen hun eigen organisatie. In november 2007 telde PIANOo 20 medewerkers. Daarvan waren er twee gedetacheerd (van de Unie van Waterschappen en van het Octrooiencentrum Nederland). De andere medewerkers zijn in dienst van het Ministerie van Economische Zaken.

Van de 20 medewerkers zijn er circa 14 bezig met het primaire proces. Circa 8 medewerkers zijn breed inzetbare projectleiders. Daarnaast zijn er specifieke functies, zoals directeur, directiesecretaris, communicatieadviseur, webredacteur en (project)ondersteuning.

Interne aansturing en beoordeling volgens het stramien van het Ministerie van Economische Zaken

Bij de start van PIANOo zijn enkele hulpmiddelen ontwikkeld om grip te krijgen en te houden op de activiteiten van de organisatie, namelijk een doel-inspannings-netwerk (DIN) en de zgn. kritische paden.¹ Deze middelen hebben in het begin van PIANOo geholpen om werkzaamheden te structureren, maar zijn daarna niet meer gebruikt bij de interne aansturing en beoordeling.

Interne aansturing en beoordeling vinden plaats conform het stramien van het Ministerie van Economische Zaken. Dat houdt in dat er functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen en beoordelingen zijn. De medewerkers worden vooral 'afgerekend' op output. Er is (nog) geen vorm van tijdschrijven. Het gaat om een relatief kleine groep medewerkers en deze groep werkt in een kantoorruimte. Er zijn veel dwarsverbanden tussen de medewerkers. Een en ander draagt bij aan onderlinge controle. Verder zijn er projectleidersoverleggen, waarin projectleiders hun projecten presenteren en waarbij ze feedback krijgen van hun collega's. Ten slotte is er het weeknieuws (intern) waarin elke week alle ontwikkelingen in de lopende projecten worden vermeld. Medewerkers worden

¹ Uit KA-SG 2005-12: "Om grip te krijgen en te houden op de activiteiten van de organisatie zijn enkele hulpmiddelen ontwikkeld; een doel-inspannings-netwerk (DIN) en de zgn. kritische paden. In een DIN wordt, afgeleid van de hoofddoelen van PIANOo, aangegeven welke effecten nagestreefd worden, met welke aanpak en ook met welke concrete resultaten. Dit geeft op hoofdlijnen een goed beeld van de relatie tussen inspanningen/activiteiten en het uiteindelijke doel. Daarnaast zijn voor de verschillende hoofdonderwerpen (netwerk, klanten, producten & diensten, organisatie en infrastructuur) kritische paden aangegeven van noodzakelijke opeenvolgende activiteiten."

hiermee als het ware 'gedwongen' om kritisch te kijken naar waar ze mee bezig zijn.

TenderNed functioneert als aparte beheersorganisatie onder PIANOo met circa 10 medewerkers.

3.2.3 Financiering en besteding van middelen

Grootste deel van de financiering komt van VROM

Voor PIANOo is 7,8 miljoen euro beschikbaar van VROM voor de periode 2005-2008 en 760.000 euro per jaar van EZ. De provincies dragen 200.000 euro per jaar bij. De Unie van Waterschappen draagt circa 300.000 euro bij (d.m.v. detachering en onderzoeksgelden).

TenderNed wordt apart gefinancierd.

Aandeel personeelskosten neemt toe

In Tabel 2 is de verdeling van de (verwachte) besteding van de middelen van PIANOo in 2006, 2007 en 2008 weergegeven. In het eerste jaar, toen de formatie nog niet volledig was ingevuld, maakten de personeelskosten ongeveer de helft uit van de totale kosten. De andere helft is besteed aan onder andere de inhuur van externen (programma). 2007 en 2008 laten een hoger aandeel van de personeelskosten in de totale kosten zien, als gevolg van de toename van de bezetting.

Tabel 2 Besteding van de middelen door PIANOo (x € 1.000)

	<i>Realisatie 2006 (kas)</i>	<i>Prognose 2007</i>	<i>Begroting 2008</i>
Personeel	1.268	1.600	1.650
Programma	1.623	1.050	1.100
Materieel	300	215	300
Totaal	3.191	2.865	3.050

Bron: Prognose 2007 en Begroting 2008: Werkplan 2008 (SG PIANOo 2007-09); Realisatie 2006: Financiële verantwoording 2006 PIANOo.

Doelmatigheid van de besteding wordt op verschillende wijzen gewaarborgd

De controle op de besteding van de middelen vindt plaats door het Ministerie van Economische Zaken, zoals dat ook voor andere diensten van het ministerie plaatsvindt. Door middel van toetsing van werkplannen, halfjaar- en jaarrapportages vindt de financiële beoordeling van PIANOo plaats. Bij de personeelskosten wordt gekeken naar 'typen' medewerkers en tarieven van die medewerkers. Voor de besteding van programmamiddelen (zoals inhuur van externen) bestaan allerlei procedures (zoals aantal aan te vragen offertes, toetsing door het stafbureau, etc.). Verder is er tweewekelijks overleg tussen de financiële afdeling van EZ en PIANOo.

De werkplannen van PIANOo zijn gedurende de bestaansgeschiedenis gedetailleerder geworden. Met name in het werkplan voor 2008 zijn de activiteiten en de

bijbehorende budgetten voor personeel en andere kosten veel gedetailleerder uitgewerkt dan de voorgaande werkplannen. Daarnaast is de toetsing door EZ het laatste jaar intensiever geworden dan voorgaande jaren (uitgebreidere risicobeoordeling).

De controleprocedures waarborgen de efficiënte besteding van de middelen. Volgens de financiële afdeling van het Ministerie van Economische Zaken gaat PIANOo efficiënt om met de middelen (ofwel wat ze doen, doen ze doelmatig).

Naast waarborging van de doelmatigheid via de formele procedures van EZ blijkt dat bij verschillende gesprekpartners de indruk bestaat dat PIANOo doelmatig met de middelen omgaat. Er wordt bijvoorbeeld opgemerkt dat de besteding van de middelen zeker de moeite waard is. Daarnaast draagt de interne aansturing bij aan doelmatige omgang met de middelen.

3.3 Werkwijze

Ontwikkeling van diensten en instrumenten

PIANOo heeft in zijn eerste jaren veel tijd gestoken in het ontwikkelen van diensten en instrumenten. Dit is gebeurd in de vorm van vakgroepen/projecten/thema's. De volgende vakgroepen/projecten/thema's zijn er inmiddels (ge-weest):

- ARW 2005 (Aanbestedingsreglement Werken 2005)
- Past Performance
- Elektronisch aanbesteden en veilen
- Innovatiebevorderend aanbesteden
- Buitenland
- ICT Juridisch
- ICT en aanbesteden
- Inkoopsamenwerking
- Professionaliseren aanbesteden Waterschappen

Keuze van activiteiten op basis van criteria

PIANOo werkt vraaggestuurd. Bij de keuze van nieuwe activiteiten en bij het opzetten van nieuwe producten wordt gekeken of deze bij de vraag passen en of deze binnen de opdracht van PIANOo passen. Bij beslissingen over nieuwe activiteiten/producten worden de volgende criteria gehanteerd:

- is het product voor de klassieke overheid interessant,
- voorziet het in de behoefte van de doelgroep,
- past het binnen de opdracht van PIANOo,
- heeft het een leereffect voor de doelgroep,
- zet het PIANOo op de kaart,
- is het effectief (inspanning versus rendement),
- is het haalbaar,
- heeft PIANOo capaciteit of is er capaciteit te regelen,
- is dit het goede moment of zelfs het unieke moment?

PIANOo evalueert zijn activiteiten continu

PIANOo evalueert uitgebreid de eigen activiteiten. Dat geldt voor de bijeenkomsten (jaarcongres, regionale bijeenkomsten), de leergang Aanbestedingsrecht, etc. In 2007 heeft nog een evaluatie plaatsgevonden van de website van

PIANOO. Verder wordt het gebruik van PIANOO-desk continu gemonitord, waarvan maandelijks een rapportage wordt opgesteld (aantal deelnemers per categorie, aantal bezoekers per dag, e.d.).

PIANOO gebruikt de resultaten van de evaluaties voor het verbeteren van de diensten.

Kennisnetwerk in plaats van kenniscentrum?

Het Instellingsbesluit noemt PIANOO een kenniscentrum. In de toelichting van het Instellingsbesluit staat: 'PIANOO zal in eigen huis over kennis over aanbestedingsregelgeving en over de praktijk beschikken en zal daarnaast functioneren als kennismakelaar tussen de aanbestedende diensten'. Ofwel, volgens het Instellingsbesluit is PIANOO zowel een kenniscentrum als een kennisnetwerk. In de praktijk profileert PIANOO zich vooral als kennisnetwerk. In het werkplan voor 2008 staat letterlijk: "PIANOO is een kennisnetwerkorganisatie, geen kenniscentrum". Verder blijkt de profilering als kennisnetwerk onder andere uit de centrale rol die PIANOO-desk speelt bij de diensten van PIANOO. PIANOO vindt het belangrijk dat zo veel mogelijk kennis en ervaring via dit netwerk wordt uitgewisseld zonder tussenkomst van PIANOO. PIANOO faciliteert met PIANOO-desk de kennisuitwisseling tussen de aanbestedende diensten. PIANOO schakelt externe deskundigen (aanbestedingsjuristen) in wanneer dat nodig is voor de beantwoording van complexere vragen. Van de uitkomsten van discussies (op PIANOO-desk of met deskundigen) worden soms factsheets opgesteld die op de website van PIANOO worden geplaatst en zo voor eenieder beschikbaar zijn.

Volgens verschillende gesprekspartners (vooral stakeholders) zijn voor een kenniscentrum andere mensen nodig dan voor een kennisnetwerk. Voor een kennisnetwerk zijn vooral 'organisatiemensen' nodig. Voor een kenniscentrum zijn vooral juristen en aanbestedingsdeskundigen nodig. PIANOO heeft vooral ingezet op het aannemen van medewerkers met ervaring op het gebied van organisatie en projectmanagement en minder op medewerkers met aanbestedingskennis.

3.4 Doelgroepen

PIANOO richt zich op de klassieke overheid

In het Instellingsbesluit PIANOO van 7 oktober 2005 wordt aangegeven dat PIANOO zich dient te richten op *alle* publieke opdrachtgevers. In de jaarplannen voor 2006 en voor 2008 wordt aangegeven dat PIANOO zich vooralsnog richt op de klassieke overheid (departementen, gemeenten, provincies en waterschappen), maar dat PIANOO andere publieke instellingen (bijvoorbeeld in de zorg, de politie, het onderwijs en ZBO's) niet zal negeren.

3.5 Diensten

De activiteiten van PIANOo monden uit in een aantal diensten waarvan aanbestedende diensten gebruik kunnen maken¹. De diensten van PIANOo kunnen als volgt schematisch worden weergegeven:

Virtuele diensten	PIANOo-desk
	Portal PIANOo.nl
	Helpdesk-functie/vraagbaak
Bijeenkomsten	PIANOo-congres (jaarcongres)
	PIANOo-lunchlezingen
	Regionale bijeenkomsten
Nieuwsbrieven	PIANOo-alert
	Forte
Tools/hulpmiddelen	GIT (Gemeentelijke Inkoop Toolkit)
	PEP (Purchasing Excellence Publiek)
	TIPS (Toolkit Inkoopcompetenties)
Opleidingen	Leergang aanbestedingsrecht

Deze diensten worden hierna kort besproken.

Virtuele diensten

PIANOo-desk

PIANOo-desk is overgenomen van PIA en door PIANOo verder ontwikkeld en uitgebreid. PIANOo-desk brengt inkopers en aanbesteders uit de publieke sector op interactieve wijze met elkaar in contact rond actuele inkoopgerelateerde thema's. Op PIANOo-desk kunnen collega's uit andere overheidsorganisaties elkaar virtueel ontmoeten, kunnen ze vragen aan elkaar stellen, aan werkgroepen deelnemen, enzovoorts. Het is de elektronische ontmoetingsplaats voor inkopers en aanbesteders van aanbestedingsplichtige organisaties. Bij de overdracht van PIANO-desk aan PIANOo in 2005 was sprake van circa 1.700 PIANOdesk-gebruikers. Op 31 oktober 2007 bestond het bestand van gebruikers van PIANOo-desk uit 2.561 personen. Inactieve gebruikers worden regelmatig uit het bestand verwijderd. In Tabel 3 is het aandeel deelnemers per 31-12-2006 en 31-10-2007 weergegeven naar type organisatie (categorie). Onder de deelnemers bevinden zich veel inkopers/aanbesteders van het rijk en van gemeenten.

¹ PIANOo voert ook enkele activiteiten voor derden uit, zoals het voeren van het secretariaat van het 'Opdrachtgeversforum' waarvoor PIANOo apart krijgt betaald. Dergelijke activiteiten zijn in het onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Tabel 3 Deelnemers aan PIANOo-desk naar type deelnemer

<i>Categorie</i>	<i>31 december 2006</i>	<i>31 oktober 2007</i>
Overig	50	69
Partner	11	18
Gemeente	771	950
HBO	49	62
Onderwijs	5	4
Politie	31	43
Provincie	68	89
Rijk	622	737
ROC	49	54
Sociale werkvoorziening	44	48
Universiteit	90	103
Waterleidingbedrijf	44	45
Waterschap	55	74
Woningcorporatie	53	50
Ziekenhuis	123	130
Zorg	60	86
totaal	2.125	2.562

Bron: PIANOo

Portal PIANOo.nl

PIANOo heeft het portal ovia.nl van PIA overgenomen en om- c.q. uitgebouwd tot PIANOo.nl. Het portal bevat een grote hoeveelheid informatie over inkoop en aanbesteden, bevat de verschillende instrumenten en links. Per 1 mei 2007 is de website vernieuwd. In de zomermaanden van 2007 is vervolgens een enquête uitgezet onder bezoekers van de vernieuwde website. Dit resulteerde in een positief beeld.

Helpdesk-functie/vraagbaak

De helpdesk voor aanbestedingsvragen is in samenwerking met Europa Decentraal opgezet. Gebruikers kunnen met vragen bij PIANOo terecht.

Bijeenkomsten

PIANOo-congres (jaarcongres)

Jaarlijks organiseert PIANOo een jaarcongres. Op 8 juni 2006 was het eerste jaarcongres met de titel 'Vermenigvuldigen door delen'. Het congres is door ongeveer 500 personen bezocht. Het congres is uitgebreid geëvalueerd door middel van tevredenheidsonderzoek onder de bezoekers. De gemiddelde waardering voor de inhoud kwam uit op 6,8. Op 7 juni 2007 is het tweede jaarcongres gehouden met de titel 'De vlucht van de hommel', waarbij het bezoekersaantal ongeveer 650 bedroeg. Het PIANOo-Congres van 7 juni 2007 is geëvalueerd door Directresearch.nl. Het congres kreeg gemiddeld het rapportcijfer 7,2.

PIANOO-lunchlezingen

Maandelijks wordt in Den Haag een lunchlezing georganiseerd. Dit is een voortzetting van de tweewekelijkse lunchlezingen van PIA. De lezingen zijn vooral gericht op de 'Haagse vierkante kilometer'. Deelnemers zijn vooral afkomstig van de verschillende ministeries. De volgende lunchlezingen zijn door PIANOO georganiseerd:

- 'Betere vacatureresultaten' door Johan Hoffman (vanuit Financiën gedetacheerd bij Economische Zaken);
- 'Horizontale inkoop samenwerking' door Fredo Schotanus (bevindingen van promotieonderzoek over horizontale samenwerking);
- 'Flexibiliteit DBFM-contracten' door Marijke Nagelkerke en Rob Peters (Rijkswaterstaat);
- 'Conditioneel inkopen en micropercelen' door Jan Telgen;
- 'Categoriemanagement' door Peter van der Knaap, Hoofd Commerciële Zaken bij het Ministerie van Justitie;
- 'Aanbesteden voor innovatie' door Linda de Bie (adviseur aanbestedingsregels);
- 'Aanbesteden in Europa' door Philip Juttman van Van Doorne Advocaten, Notarissen en Fiscalisten;
- 'BIZOB: Inkoop samenwerking, samen sta je sterk' door Marcel Stuijts, directeur van BIZOB;
- 'PE Publiek: Pak je kans' door Henk Visser, coördinerend directeur inkoop bij Ministerie van Defensie en portefeuillehouder van PE Publiek en Detlef Vinzenz tijdens PIA-periode projectleider van EBF, TenderNed, E-veilen en Pe Publiek;
- 'Past performance in de bouw' door Gijsbert de Jong van PIANOO;
- 'Geen beslisboom voor aanbestedingen' door Wim Bremer van de Rijksvoorlichtingsdienst;
- 'Kiezen is een kunst' door Jan Telgen, hoogleraar Inkoopmanagement (Universiteit Twente);
- 'Aanbesteding OT2006 Ervaringen met marktbenadering en marktconformiteit' door Nico Smit en Robert Dobbinga (Ministerie van Economische Zaken);
- 'Kinderarbeid knock-out bij rijksbrede aanbesteding' door Mike Postuma van Inkoopcentrum VROM;
- 'De leverancier als businesspartner' door Hans Jansen, advocaat en bedrijfsjurist Belastingdienst Centrum voor ICT;
- 'Functioneel aanbesteden en specificeren' door Hans Jansen, advocaat en bedrijfsjurist bij het Belastingdienst Centrum voor ICT.

Uit de evaluaties van de lunchlezingen in de periode januari 2006 tot en met maart 2007 komt een gemiddeld rapportcijfer van 7,0 (variërend van 5,4 tot en met 7,9).

Regionale bijeenkomsten

PIANOO organiseert regionale bijeenkomsten in het land om actuele thema's over inkoop en aanbesteden te behandelen. Bij de organisatie en invulling van de bijeenkomsten werkt PIANOO veelal samen met andere organisaties, zoals NEVI Publiek, Europa Decentraal, UvW en VNG).

De volgende 20 regionale bijeenkomsten zijn inmiddels gehouden/ingepland:

- 11 bijeenkomsten over 'Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten (BAO)' in de periode november 2005 tot en met juni 2006 (24 tot 116 aanmeldingen/deelnemers per bijeenkomst);

- 4 bijeenkomsten over 'Integriteit' in de periode januari tot en met maart 2007 (30 tot 54 aanmeldingen/deelnemers per bijeenkomst);
- 5 bijeenkomsten over 'Selectie- en gunningscriteria' in de periode van november tot en met december 2007 (50 tot 80 aanmeldingen/deelnemers per bijeenkomst).

Uit de evaluaties van de BAO-bijeenkomsten komt een gemiddeld rapportcijfer van 7,9 voor de vorm en 7,6 voor de inhoud. Bij de bijeenkomsten over 'Integriteit' was dat 7,4 voor de vorm en 7,5 voor de inhoud en bij de bijeenkomsten over 'Selectie- en gunningscriteria' 7,5 voor de vorm en 7,4 voor de inhoud.

Nieuwsbrieven

PIANOo-alert

PIANOo heeft een gratis tweewekelijkse digitale nieuwsbrief, waarin een selectie is opgenomen van de nieuwsberichten die in de voorafgaande twee weken op de site zijn verschenen.

Forte

Forte is een gratis papieren nieuwsbrief die enkele malen per jaar uitkomt.

Tools/hulpmiddelen

GIT (Gemeentelijke Inkoop Toolkit)

GIT is overgenomen van PIA. GIT bevat hulpmiddelen voor elke stap in het inkoopproces zoals voorbeelden van notities, brieven en beoordelingsdocumenten. Tevens bevat het verwijzingen naar relevante achtergrondinformatie. GIT is met name voor gemeenten opgezet maar kan ook gebruikt worden voor andere inkoopers.

PEP (Purchasing Excellence Publiek)

PEP is overgenomen van PIA. Dit programma wordt samen met NEVI uitgevoerd en heeft als doel concrete en direct toepasbare gereedschappen voor inkoopers te ontwikkelen op het gebied van strategisch kostenmanagement en leveranciersmanagement en –ontwikkeling.

TIPS (Toolkit Inkoopcompetenties)

TIPS is overgenomen van PIA. TIPS is een instrument om de belangrijkste taken van inkoopfunctionarissen scherp te krijgen, voor het bepalen van bijbehorende competenties, vaktechnische kennis en het zoeken naar ontwikkeltips.

Opleidingen

Leergang aanbestedingsrecht

Huib van Romburgh, jurist bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Aanbestedingsrecht, verzorgt de colleges voor de leergang aanbestedingsrecht. De leergang bestaat uit colleges van twee uur gedurende zeven weken. Deelname kost niets. De leergang aanbestedingsrecht is in het voorjaar van 2006 gegeven aan 13 deelnemers, in het voorjaar van 2007 aan 24 deelnemers en in het najaar van 2007 aan 22 deelnemers. De deelnemers zijn vooral afkomstig van ministeries, gemeenten en waterschappen.

3.6 Diensten in ontwikkeling

TenderNed

TenderNed wordt sinds juni 2006 beheerd door PIANOo. TenderNed is momenteel in de opbouwfase. De bedoeling is dat TenderNed hét systeem voor elektronisch aanbesteden in Nederland wordt, dat opdrachtgevers en opdrachtnemers ondersteunt bij aanbestedingen van diensten, leveringen en werken. TenderNed is inmiddels door PIANOo ondergebracht in een aparte beheersorganisatie.

Past Performance

Past Performance Bouw is een instrument om bouwprojecten te meten en de scores te gebruiken als ervaring bij nieuwe aanbestedingen. Het is de bedoeling dat elk bouwproject in de toekomst wordt afgesloten met een gestandaardiseerde Past Performancemeting. De resultaten van deze metingen komen in een 'openbaar register' beschikbaar. Bij aanbestedingen kunnen opdrachtnemers terugverwijzen naar resultaten uit het verleden.

Juridisch Netwerk

De Vakgroep Juridisch Netwerk bestaat uit juridische experts op het gebied van inkopen en aanbesteden. De vakgroep buigt zich over (complexe) juridische vraagstukken. Doel van de vakgroep is het creëren van uniformiteit en het geven van oplossingen op vraagstukken die leven in de praktijk. PIANOo brengt deelnemers bij elkaar en verzorgt het secretariaat.

Bestekkenbibliotheek

De bestekkenbibliotheek zal bestaan uit een openbare verzameling van, al gegunde, bestekken. De doelgroep voor de bestekkenbibliotheek bestaat uit inkoopers en aanbesteders in de breedste zin: afkomstig uit de publieke sector én de markt.

Opleidingen

Ten aanzien van opleidingen heeft PIANOo een inventarisatie gemaakt van bestaande opleidingen op het gebied van aanbesteden voor overheidsopdrachtgevers. Op basis hiervan wordt door PIANOo nagegaan wat PIANOo verder kan betekenen op het gebied van opleidingen.

3.7 De omgeving van PIANOo

PIANOo werkt met diverse organisaties samen

Rond PIANOo is sprake van verschillende stakeholders, die relevant zijn voor de activiteiten van PIANOo en/of waarmee PIANOo in meer of mindere mate samenwerkt of heeft samengewerkt. Voorbeelden hiervan zijn:

- Europa Decentraal
- IOEA (Interdepartementaal Overleg Europese Aanbestedingen) (inmiddels opgeheven)
- NEVI Publiek
- NVvA (Nederlandse Vereniging voor Aanbestedingsrecht)
- Regiebureau Inkoop Rijksoverheid (waaronder CDI's)
- Regieraad bouw
- VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)
- Rijksgebouwendienst (VROM)
- PPS & Assetmanagement (MINFIN)

- Kenniscentrum PPS (inmiddels opgeheven)
- Expertise Centrum Opdrachtgeverschap (ECO) (Rijkswaterstaat)
- IPO (Interprovinciaal Overleg)
- UvW (Unie van Waterschappen)
- SenterNovem
- Bedrijfsleven (VNO-NCW, MKB-Nederland, Bouwend Nederland).

Imago van PIANOo is niet voor iedereen helder

Volgens enkele gesprekspartners is het imago van PIANOo onduidelijk. De naam 'PIANOo' is niet duidelijk genoeg om zich te kunnen profileren. Voor medewerkers van de rijksoverheid is het onderscheid tussen PIANOo en het Regiebureau Inkoop Rijksoverheid niet helder.

De meeste gesprekspartners vinden PIANOo een kennisnetwerk. Sommige gesprekspartners kenmerken PIANOo als een kenniscentrum. Bij de typering van PIANOo worden termen gebruikt al 'bibliotheek' en 'Wikipedia'.

Gesprekspartners zijn het er niet over eens of PIANOo een kenniscentrum of een kennisnetwerk zou moeten zijn. Nu profileert PIANOo zich als een kennisnetwerk. Door omschakeling naar een kenniscentrum zou veel ervaringskennis niet meer naar boven komen en verspreid kunnen worden, zoals dat nu als netwerk gebeurt. Een belangrijke rol van het huidige PIANOo zou daarmee verloren gaan. Daarnaast zouden er voldoende kenniscentra/opleidingscentra zijn, zoals Europa Decentraal, NEVI, e.d.

Aan de andere kant zijn veel aanbestedende diensten op zoek naar duidelijke antwoorden op aanbestedingsvragen waarvan zij zeker weten dat het antwoord juist is. Met het huidige netwerk (met beperkte regie vanuit PIANOo) ontbreekt deze zekerheid. Er is behoefte aan een 'stempel' dat het juist is.

Om zicht te krijgen op het imago van PIANOo is aan gesprekspartners gevraagd drie trefwoorden te noemen die als eerst bij hen opkomen zodra men PIANOo hoort. Daarop is de volgende lijst van reacties naar voren gekomen:

– professionalisering – professionaliteit – aanbesteden – vernieuwing – Haags – kinderschoenen – ambitieus – gedrevenheid – plezier – poging tot meer eenheid in beleid – verbetering – kennisuitwisseling – effectief – coördinerend – leuk – theoretisch – klein – voor en door gemeenten – noodzakelijk – te onzichtbaar (geen duidelijke identiteit /	– makkelijke instrumenten – veel kennis – moderne organisatie – toegankelijkheid – gericht op inkopers – praktische vragen en documenten – voor en door gebruikers – informatie – kennisuitwisseling – professioneel – informatiebron – netwerk – handig maar niet noodzakelijk – oranje – overheid – rustig – discussieforum – soms nuttige informatie – hulpmiddel – muziek
--	--

mening) – geen eigen gezicht – kennis – de mensen binnen het netwerk van PIANOo zijn veel meer het gezicht van PIANOo – kennisniveau in den lande is 3x niks – mis professionele (juridische) kennis – deskundig – laagdrempelig	– helpdesk – programma van eisen – vragen gericht op Europese aanbestedingen – onderlinge advisering – informatie – aanbesteding – platform – publieke sectoren
---	--

Uit deze trefwoorden kan worden afgeleid dat PIANOo vooral gezien wordt als een enthousiaste club die op een efficiënte en laagdrempelige manier kennisuitwisseling tussen aanbestedende instanties mogelijk maakt. Uit de trefwoorden kunnen echter ook diverse kanttekeningen worden afgeleid, zoals twijfel over de deskundigheid, te Haags, vooral voor gemeenten, te onzichtbaar, e.d.

Aan de gesprekspartners is ook gevraagd naar de sterke en zwakke punten van PIANOo. Dit leverde het volgende overzicht op:

<i>Sterke punten</i>	<i>Zwakke punten</i>
– snelheid – desk – nieuwsvoorziening – organisatievermogen – communicatievermogen – de uitwisseling – bekendheid – netwerkmogelijkheden van bijeenkomsten – bereikbaarheid – omvang van het netwerk – platform gericht op de overheid / besloten karakter – kennis delen – toegankelijkheid – informatie uit verschillende hoeken – dagelijkse e-mail – breed gedragen (maar wel verkokerd / gesloten) – netwerkcontacten – toegankelijkheid – snelheid – PIANOo-desk – congres – actueel – alert – verhaal over e-veilingen	– onduidelijke financiering – niet bereiken deel van de doelgroep – onoverzichtelijke website – hinken op twee gedachten – TenderNed en PIANOo-desk – samenwerking met andere clubs – bekendheid – bedrijven op de site (PIANOo-desk) – samenhang (autoriteit) – eigen doelstellingen / duidelijke keuzes – gebruik van PIANOo-desk voor commerciële doeleinden – PIANOo-lunchlezingen in Den Haag – zoekmachine om mensen te vinden – gebrek aan eigen gezicht – gebrek aan moderators op het forum – wie / wat zit achter PIANOo (VNG, EZ??) – gebrek aan eigen mening van PIANOo – waarde van de informatie moet je kunnen inschatten – weinig inhoudelijke kennis vanuit de markt – beetje mak geworden / vertonen weinig initiatief – ontbreken van agenda / planning (waar zijn ze mee bezig) – te algemeen en gericht op alle overheden (te weinig gerichte informatie op specifieke doelgroep) – structuur van de zoekmachine

4 Gebruik en kwaliteit van de diensten van PIANOo (output)

4.1 Bereik

Meeste overheden worden bereikt

Het adressenbestand van contacten van PIANOo gecombineerd met het bestand van PIANOo-desk geeft inzicht in het bereik van PIANOo. Uit de bestanden blijkt onder andere dat er binnen alle ministeries, alle provincies, alle waterschappen en de meeste gemeenten medewerkers zijn die gebruik maken van de diensten van PIANOo. Bij de gemeenten ontbreken vooral kleinere.

Het gecombineerde adressenbestand is gebruikt voor het houden van een internetenquête. De resultaten uit deze enquête geven nader inzicht in het bereik van PIANOo. In Tabel 4 is een overzicht gegeven van de respons op de enquête naar type instantie. 35% van de respondenten blijkt werkzaam te zijn bij de rijksoverheid en 35% bij gemeenten. In de categorie 'anders' zitten onder andere inkoop Samenwerkingsverbanden van overheden, politie, sociale werkplaatsen en onderzoeksinstituten.

Tabel 4 Type instantie (n=652)

Type instantie	Aantal respondenten in %
Rijksoverheid (incl. ZBO, e.d.)	35
Provincie	4
Gemeente	35
Waterschap	5
Zorg, ziekenhuis	4
Onderwijsinstelling	8
Energiebedrijf, waterleidingbedrijf	1
Woningcorporatie	1
Anders	7
Totaal	100

Bron: EIM.

Aanbesteders van werken worden minder bereikt

Van de respondenten op de internetenquête (n=652) geeft 83% aan dat zij zich in hun dagelijks werk bezighouden met (een deel van) de inkoop van werken, levering en/of diensten. Hiervan (n=539) houdt 51% zich bezig met de inkoop van werken, 85% met de inkoop van leveringen en 94% met de inkoop van diensten. Hieruit kan worden afgeleid dat het bereik van PIANOo onder inkopers van werken beduidend lager is dan het bereik onder inkopers van leveringen en diensten. Deze bevinding is ook naar voren gekomen in een aantal mondelinge interviews. Aanbesteders van werken zijn minder geneigd om gebruik te maken van de diensten van PIANOo. Zij beschikken ook al vaker over eigen netwerken voor het uitwisselen van kennis en ervaring op het gebied van aanbesteden. Een ge-

sprekspartner gaf aan dat PIANOo nogal eens gezien wordt als een voortzetting van PIA, dat vooral op leveringen en diensten was gericht.

Grote overheidsorganisaties hebben PIANOo minder nodig

Verder is gebleken uit gesprekken met grotere overheidsorganisaties dat zij minder of geen behoefte hebben aan de diensten van PIANOo, omdat zij zelf voldoende kennis in huis hebben en over eigen netwerken beschikken. Dat geldt bijvoorbeeld voor organisaties als de Rijksgebouwendienst en Rijkswaterstaat en grote gemeenten.

Diverse kleinere overheidsorganisaties gebruiken andere kenniskanalen

Uit gesprekken met kleinere en middelgrote overheidsorganisaties kwam verder naar voren dat degenen die geen gebruik maken van de diensten van PIANOo andere bronnen voor kennis en ervaring gebruiken. Aanbestedingsprocessen worden bijvoorbeeld uitbesteed aan externe bureaus of de overheden werken samen in (regionale) samenwerkingsverbanden op het gebied van inkoop en aanbesteden.

Twee derde van de respondenten houdt zich bezig met inkoop- en aanbestedingsprocessen

In Tabel 5 zijn de functies weergegeven van de respondenten op de internetenquête. Circa twee derde van de respondenten betreft medewerkers die zich over het algemeen vooral bezighouden met inkoop- en aanbestedingsprocessen, namelijk inkopers/aanbesteders, hoofden, coördinatoren, adviseurs en begeleiders. Een vijfde van de respondenten heeft een functie waarbij gemiddeld genomen geen of een klein deel van de tijd wordt besteed aan inkoop- en aanbestedingsprocessen. Dit betreft de bestuurders, beleidsmedewerkers en juridisch medewerkers. In de categorie 'anders' bevindt zich een grote variëteit aan functies, zoals bedrijfsleiders, controllers, facilitair managers, bedrijfsleiders, docenten, projectleiders, adviseurs, programmamanagers, etc.

Bij de respondenten van de centrale overheden is het percentage respondenten dat zich bezighoudt met inkoop- en aanbestedingsprocessen lager (namelijk 53%). Onder de respondenten van de centrale overheden bevinden zich meer beleidsmedewerkers en bestuurders. Bij de respondenten van andere publieke instanties (ziekenhuizen, woningcorporaties, onderwijsinstellingen, e.d.) is het percentage respondenten dat zich bezighoudt met inkoop- en aanbestedingsprocessen hoger (namelijk 74%).

Tabel 5 Functies van de respondenten (n=652)

<i>Functie</i>	<i>Aantal respondenten in %</i>
Inkoper, aanbestede	13
Hoofd inkoop/aanbesteden, coördinator inkoop/aanbesteden	18
Adviseur/begeleider inkoop/aanbesteden	33
Bestuurder	3
Beleidsmedewerker	10
Juridisch medewerker	6
Anders	17
Totaal	100

Bron: EIM.

Gemiddeld 10 jaar inkoop- en aanbestedingservaring

De respondenten die zich in hun dagelijks werk bezighouden met inkoop en aanbesteden van werken, leveringen en/of diensten voor de eigen organisatie (n=539) hebben gemiddeld 10 jaar ervaring met inkoop en aanbesteden. Zij besteden gemiddeld 63% van de tijd aan inkoop en aanbesteden. Zij zijn gemiddeld betrokken bij 78 inkopen en aanbestedingen per jaar, waarvan het grootste deel (84%) onder de aanbestedingsgrens.

4.2 Gebruik en beoordeling van de diensten

4.2.1 Gebruik van bestaande diensten

PIANOo-desk is de meest gebruikte en belangrijkste dienst van PIANOo

PIANOo-desk wordt door het grootste aantal respondenten gebruikt, namelijk 81% (zie Tabel 6). Daarnaast gebruikt 46% van de respondenten de website van PIANOo. Ook de jaarcongressen van PIANOo worden ruim bezocht, namelijk door 36% van de respondenten. Alle andere diensten worden door een kwart of minder van de respondenten gebruikt.

Aan de respondenten is tevens gevraagd welke dienst (maximaal drie) van PIANOo voor hen het belangrijkste is. Daaruit blijkt dat PIANOo-desk veruit de belangrijkste dienst is voor de respondenten, gevolgd door de portal PIANOo.nl (zie Tabel 6).

Tabel 6 Gebruik van de diensten van PIANOo (n=652)

<i>Dienst</i>	<i>Aantal respondenten (in %)</i> dat gebruik maakt van de dienst	<i>Aantal respondenten (in %) dat de dienst tot de drie belangrijkste diensten rekent</i>
PIANOo-desk	81	80
Portal PIANOo.nl	46	42
Helpdeskfunctie/vraagbaak	17	22
PIANOo-congres (jaarcongres)	36	22
PIANOo-lunchlezingen	20	11
Regionale bijeenkomsten	24	16
PIANOo-alert	25	17
Forte	13	2
GIT (Gemeentelijke Inkoop Toolkit)	20	13
PEP (Purchasing Excellence Publiek)	10	4
TIPS (Toolkit Inkoopcompetenties)	9	5
Leergang aanbestedingsrecht	7	5

Bron: EIM.

Inkopers/aanbesteders maken meer gebruik van PIANOo

Respondenten die zich in hun dagelijks werk bezighouden met inkoop en aanbesteden voor de eigen organisatie maken beduidend meer gebruik van de diensten van PIANOo dan de respondenten die zich in hun dagelijks werk niet bezighouden met inkoop en aanbesteden voor de eigen organisatie. Van de respondenten die inkopen en aanbesteden voor de eigen organisatie maakt 86% gebruik van PIANOo-desk, tegen 54% van de respondenten die niet inkopen en aanbesteden voor de eigen organisatie. Voor de portal PIANOo.nl is dat 49% versus 34%, voor de helpdeskfunctie is dat 19% versus 6%, voor het PIANOo-congres is dat 39% versus 24%, voor regionale bijeenkomsten is dat 27% tegen 9%, etc. Bij de PIANOo-lunchlezingen ligt het voor beide groepen respondenten rond de 20%.

Verschillen in gebruik tussen centrale en decentrale overheden

Verder valt op dat respondenten van centrale overheden minder gebruik maken van PIANOo-desk (66% van de respondenten), maar meer naar de PIANOo-congressen (44% van de respondenten) en naar de lunchlezingen (45% van de respondenten) gaan. Respondenten van decentrale overheden gaan weer meer naar de regionale bijeenkomsten (31% van de respondenten) en maken meer gebruik van de Gemeentelijke Inkoop Toolkit (36% van de respondenten).

Meer 'kennishalers' dan 'kennisbrengers'

Een kenmerk van een kennisnetwerk is dat er gebruikers van het netwerk zijn die vooral kennis ontvangen, gebruikers die vooral kennis bijdragen en gebruikers die zowel kennis ontvangen als kennis bijdragen. Van de respondenten op de internetenquête (n=514) geeft 10% aan meer kennis en ervaring bij te dragen dan te ontvangen; 24% geeft aan dat ze ongeveer evenveel kennis bijdragen als ontvangen en bijna twee derde geeft aan meer kennis en ervaring te ontvan-

gen dan bij te dragen. Een gesprekspartner gaf aan dat de leercurve in het begin erg hoog is en je veel informatie kunt halen bij PIANOo. Later kun je zelf ook een bijdrage leveren door kennis te delen. Uit de enquêteresultaten blijkt dat respondenten met langere ervaring op het gebied van inkoop en aanbesteden vaker aangeven dat zij meer kennis bijdragen dan ontvangen.

Gebruik gericht op netwerken en voor informatie

Uit de interviews met gebruikers kwam naar voren dat de diensten van PIANOo enerzijds worden gebruikt voor het verkrijgen van informatie en anderzijds om te netwerken. PIANOo-desk is van belang voor zowel informatie als voor het leggen van contacten. Bij het PIANOo-congres staat de netwerkfunctie voorop. Gesprekspartners gaan vooral naar het congres om anderen te ontmoeten en contacten te leggen.

4.2.2 Beoordeling van gebruikte diensten

Diensten van PIANOo krijgen ruime voldoendes

Aan de respondenten die een bepaalde dienst gebruiken is gevraagd daarvoor een rapportcijfer te geven. Alle diensten van PIANOo krijgen van de respondenten een voldoende, variërend van een 7,1 voor Forte tot een 7,7 voor de Leergang Aanbestedingsrecht (zie Tabel 7). Respondenten van centrale overheden zijn minder positief over PIANOo-desk en Forte dan de andere respondenten. Ook in de gesprekken met gebruikers en stakeholders was men over het algemeen positief over de diensten van PIANOo, met name PIANOo-desk en het jaarcongres.

Tabel 7 Beoordeling van de diensten van PIANOo (door de gebruikers van de betreffende diensten)

<i>Dienst</i>	<i>Rapportcijfer</i>
PIANOo-desk	7,4
Portal PIANOo.nl	7,3
Helpdeskfunctie/vraagbaak	7,4
PIANOo-congres (jaarcongres)	7,4
PIANOo-lunchlezingen	7,4
Regionale bijeenkomsten	7,4
PIANOo-alert	7,5
Forte	7,1
GIT (Gemeentelijke Inkoop Toolkit)	7,3
PEP (Purchasing Excellence Publiek)	7,2
TIPS (Toolkit Inkoopcompetenties)	7,4
Leergang aanbestedingsrecht	7,7

Bron: EIM.

PIANOO-desk bevat fouten en geeft niet altijd eenduidig antwoord

Een belangrijk knelpunt van PIANOO-desk dat in de gesprekken naar voren kwam is het feit dat de reacties die op PIANOO-desk komen vaak fouten bevatten (juridische onjuistheden). Daarnaast is soms sprake van zinloze discussies en leiden discussies op PIANOO-desk niet altijd tot een eenduidig antwoord. Discussies worden niet afgesloten met een conclusie. Verschillende gesprekspartners gaven aan dat gebruikers van PIANOO-desk moeten weten welke informatie ze wel en welke ze niet moeten gebruiken. Niet alle gebruikers van PIANOO-desk kunnen dat in voldoende mate beoordelen.

Verder krijgen groepen gebruikers alleen een eigen deel te zien (zoals politie, gemeenten, universiteiten, etc.), terwijl veel onderwerpen voor alle groepen relevant zijn.

Ten slotte wordt de agendafunctie van PIANOO-desk als overbodig beschouwd.

Website kan beter

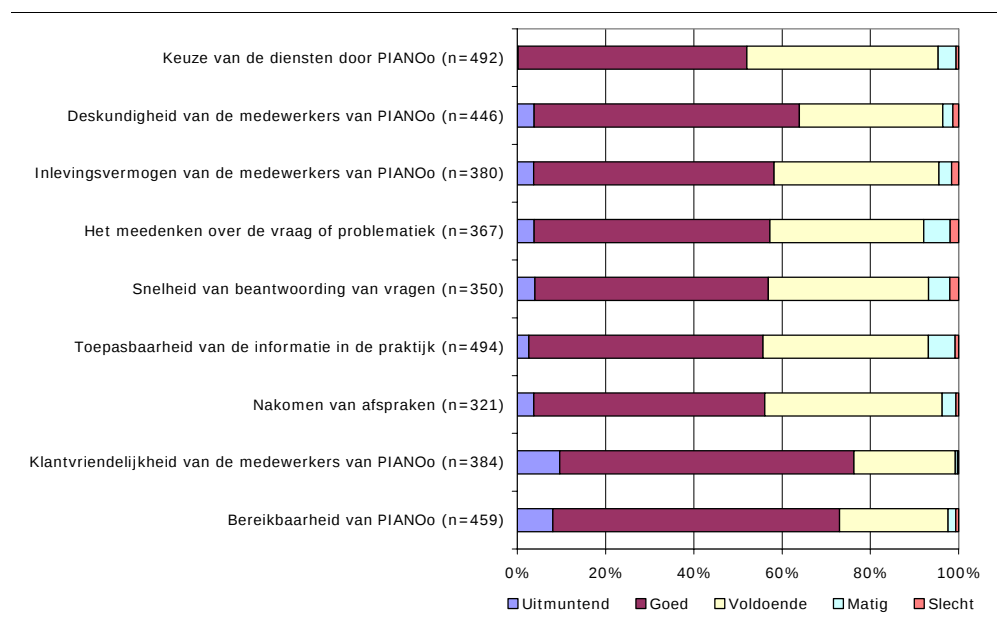
In 2007 is de website van PIANOO aangepast en verbeterd. Een gesprekspartner gaf aan dat de helderheid en rangschikking van de informatie op de website duidelijk is verbeterd. Desondanks hebben verschillende gebruikers aangegeven dat de structuur van de website rommelig is en dat de zoekfunctie niet goed werkt (zoals te veel hits zonder dat duidelijk is welke de belangrijkste zijn).

4.2.3 Beoordeling van de dienstverlening van PIANOO

Tevredenheid over de dienstverlening van PIANOO

De gebruikers van de diensten van PIANOO zijn over het algemeen tevreden over de dienstverlening van PIANOO. In Figuur 2 is de beoordeling van de verschillende aspecten van de dienstverlening volgens respondenten van de internetenquête weergegeven. De verschillende aspecten krijgen vooral het oordeel goed of voldoende. De klantvriendelijkheid en bereikbaarheid van PIANOO scoren hierbij het hoogst.

Figuur 2 Beoordeling van de aspecten van de dienstverlening van PIANOo (aantal respondenten in % van het aantal respondenten dat een beoordeling heeft gegeven)



Bron: EIM.

PIANOo krijgt een voldoende

Wanneer de respondenten op de internetenquête wordt gevraagd naar een geheel rapportcijfer voor PIANOo, dan komt dit gemiddeld uit op een 7,3 (n=556). In Tabel 8 is de frequentieverdeling gegeven van de rapportcijfers die door de respondenten voor PIANOo zijn gegeven.

Tabel 8 Rapportcijfers voor PIANOo

<i>Rapportcijfer</i>	<i>Aantal respondenten</i>	<i>Aantal respondenten in procenten</i>
0	1	0
1	1	0
2	0	0
3	4	1
4	2	1
5	7	1
6	35	6
7	248	45
8	240	43
9	18	3
totaal	556	100

Bron: EIM.

Centrale overheid geeft lager rapportcijfer

Respondenten van centrale overheden geven een lager rapportcijfer (7,2) dan decentrale overheden (7,4) en andere publieke instanties (7,4).

4.2.4 De rol van bestuurders

Inkopers krijgen voldoende ruimte van bestuurders

Inkopers bij publieke organisaties zijn zich veelal wel bewust van aanbestedingsregels en van het belang van professioneel inkopen. Bestuurders zijn dat soms niet (bijvoorbeeld vanwege lokale belangen). Men is bijvoorbeeld tevreden met het inschakelen van lokale ondernemers en vaak gaat het al jaren niet anders. Een dergelijke houding van bestuurders kan het effect van PIANOo in de weg staan, bijvoorbeeld doordat bestuurders van publieke organisaties hun inkopers onvoldoende ruimte bieden om de professionaliteit van het inkopen en aanbesteden te verbeteren. Om de bij PIANOo opgedane kennis op het gebied van aanbesteden in de praktijk toe te kunnen passen, is het dan ook voor inkopers/aanbesteders van belang dat het bestuur van hun organisatie daar achter staat. In de internetenquête is daarom aan de respondenten zelf (veelal inkopers) gevraagd in hoeverre het bestuur inkoop en aanbesteden belangrijk vindt en in hoeverre de gebruikers van de diensten van PIANOo de ruimte krijgen van het bestuur om de verkregen kennis in de praktijk toe te passen (zie Tabel 9). Hieruit blijkt dat in hun ogen het bestuur over het algemeen inkoop en aanbesteden voor de organisatie belangrijk vindt en dat het bestuur gebruikers van de diensten van PIANOo over het algemeen voldoende ruimte biedt om de opgedane kennis in de praktijk toe te passen. Voor de meeste inkopers vormt het bestuur kennelijk geen grote barrière om de professionaliteit van het aanbesteden te verbeteren.

Tabel 9 Houding van het bestuur t.o.v. inkoop en aanbesteden en ruimte van het bestuur om kennis van PIANOo toe te passen

	<i>Aantal respondenten (in %)</i>
<u>Houding van het bestuur t.o.v. inkoop en aanbesteden</u>	
Zeer belangrijk	32
Belangrijk	47
Enigszins belangrijk	19
Niet belangrijk	2
Totaal (n=580)	100
<u>Ruimte van het bestuur om kennis van PIANOo toe te passen</u>	
Veel	29
Voldoende	58
Enigszins	13
Niet	0
Totaal (n=547)	100

Bron: EIM.

4.2.5 Diensten in ontwikkeling

Naast de bestaande diensten is PIANOo ook bezig met de ontwikkeling van nieuwe diensten. De belangrijkste daarvan zijn:

- TenderNed
- Past performance
- Juridisch netwerk
- Bestekkenbibliotheek

In diepte-interviews met gebruikers is gevraagd naar het oordeel over deze nieuwe diensten.

Scepsis ten opzichte van TenderNed

Ten aanzien van TenderNed bestaat er bij verschillende gesprekspartners scepsis. De ambities van TenderNed lijken groot en de ontwikkeling gaat traag. Verder verwacht men dat TenderNed beperkingen kent doordat te veel via een vast stramien gaat. De procedures worden daardoor erg star.

Past performance lijkt handig, maar twijfels over houdbaarheid

Past performance lijkt volgens gesprekspartners handig en lijkt veel potentie te hebben. Kanttekeningen worden geplaatst bij de juridische houdbaarheid (van het buitensluiten van organisaties op basis van het verleden). Verder wordt verwacht dat de markt voor de dienst niet groot is.

Positief over juridisch netwerk

Over het juridische netwerk zijn gesprekspartners positief. Daarbij is de laatste jurisprudentie erg belangrijk.

Enthousiasme over een bestekkenbibliotheek

Over een bestekkenbibliotheek (of bestekbak) zijn de meeste gesprekspartners enthousiast. Daarbij wordt wel aangegeven dat het van belang is dat de bestekken worden gecontroleerd op juistheid. Een gevaar van een bestekkenbibliotheek is dat er te veel wordt gecopy-pasted. Daarnaast wordt gewezen op het gevaar dat commerciële bureaus ermee aan de haal gaan (kopiëren, aanpassen en verkopen).

4.3 Overlap met andere organisaties

Beperkte overlap met andere organisaties

Gebruikers van de diensten van PIANOo kunnen ook gebruik maken van andere organisaties voor kennis en ervaring op het gebied van inkoop en aanbesteden. Uit Tabel 10 blijkt dat vooral NEVI op dat gebied een belangrijke bron is voor kennis en ervaring, naast PIANOo. De overlap met de diensten van PIANOo is daarbij beperkt. Daarna volgen Europa Decentraal en SenterNovem, waarbij met name de overlap van de diensten van SenterNovem met die van PIANOo beperkt is. Ten aanzien van Europa Decentraal is in gesprekken opgemerkt dat Europa Decentraal sneller en eenduidiger antwoorden geeft op vragen, maar dat het werkgebied van Europa Decentraal beperkt is tot EU-regelgeving.

Ongeveer een derde van de respondenten maakt ook gebruik van de diensten van (commerciële) adviesbureaus. Daarbij is de mate van overlap met de diensten van PIANOo beperkt. Uit gesprekken met gebruikers kwam naar voren dat overheidsorganisaties adviesbureaus bijvoorbeeld inschakelen voor complexere vraagstukken op het gebied van inkoop en aanbesteden. Het Regiebureau Inkoop Rijksoverheid wordt weliswaar door een beperkt aantal respondenten gebruikt (alleen rijksoverheid), maar daarbij valt op dat daarvan relatief veel respondenten een sterke overlap zien met de diensten van PIANOo. Dit komt waarschijnlijk mede doordat PIANOo en het Regiebureau Inkoop Rijksoverheid nog gezamenlijk in hetzelfde kantoor zitten, waardoor het onderscheid voor de buitenwacht niet altijd duidelijk is. Uit gesprekken met stakeholders blijkt dat er sprake is van overleg, samenwerking en kennisuitwisseling tussen PIANOo en het Regiebureau Inkoop Rijksoverheid, maar dat de activiteiten verschillend zijn.

Naast de organisaties in de tabel hebben diverse respondenten nog andere organisaties genoemd waarvan de diensten volgens deze respondenten sterke overlap vertonen met de diensten van PIANOo. De meest genoemde zijn inkoperscafé (6 keer genoemd), GIP (4 keer genoemd), CROW (3 keer genoemd) en NVILG (3 keer genoemd).

Tabel 10 Gebruik van diensten van andere organisaties op het gebied van inkoop en aanbesteden en de mate van overlap met de diensten van PIANOo (n=592)

Organisatie	Aantal respondenten (in %) dat gebruik maakt van diensten op het gebied van inkoop en aanbesteden	Mate van overlap met PIANOo		
		Sterk	Beperkt	Geen
Europa Decentraal	44	10	72	19
NEVI	50	7	74	19
Regiebureau Inkoop Rijksoverheid	14	24	65	11
SenterNovem	42	2	57	41
Vereniging Nederlandse Gemeenten	19	2	61	37
Unie van Waterschappen	5	8	35	58
(Commerciële) adviesbureaus	34	7	59	34
Kennisplatform Verkeer en Vervoer	1	.	.	.

Bron: EIM.

PIANOo is laagdrempelig, maar mist autoriteit

Bij vergelijking van PIANOo met andere organisaties in de verschillende gesprekken komen de laagdrempeligheid en het forum (PIANOo-desk) als belangrijke positieve aspecten van PIANOo naar voren. Ten opzichte van commerciële bureaus is de gratis dienstverlening van PIANOo een plus.

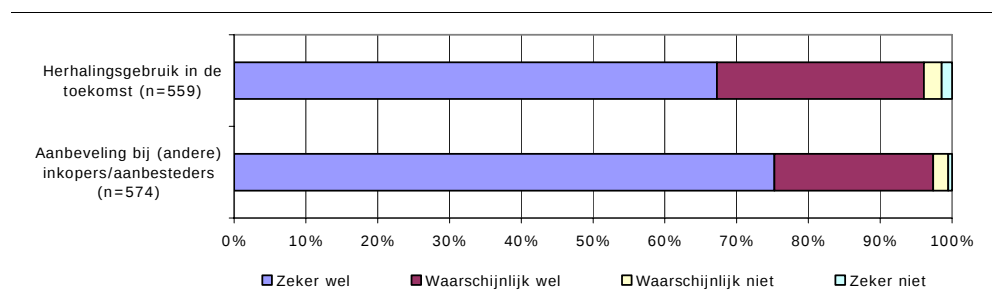
Verschillende gesprekspartners vergelijken PIANOo vooral met Europa Decentraal. Daarbij wordt aangegeven dat de informatie van Europa Decentraal betrouwbaarder is dan die van PIANOo (met name PIANOo-desk). Europa Decentraal wordt daarbij meer gezien als een autoriteit. Echter, Europa Decentraal beperkt zich tot de EU-regelgeving en is in eerste instantie gericht op decentrale overheden.

4.4 Toekomstig belang van PIANOo

Meeste respondenten blijven diensten PIANOo gebruiken

Gebruikers van de diensten van PIANOo zijn duidelijk enthousiast over de diensten (zie Figuur 3). Het overgrote deel van de gebruikers zal in de toekomst waarschijnlijk (29% van de respondenten) of zeker (67%) gebruik blijven maken van de diensten van PIANOo. Een nog groter deel van de gebruikers raadt (andere) inkopers/aanbesteders waarschijnlijk (22%) dan wel zeker (75%) aan gebruik te maken van de diensten van PIANOo.

Figuur 3 De mate waarin respondenten in de toekomst gebruik blijven maken van de diensten van PIANOo en de mate waarin respondenten (andere) inkoopers/aanbesteders aanraden om gebruik te maken van de diensten van PIANOo



Bron: EIM.

Decentrale overheden zijn meest enthousiast

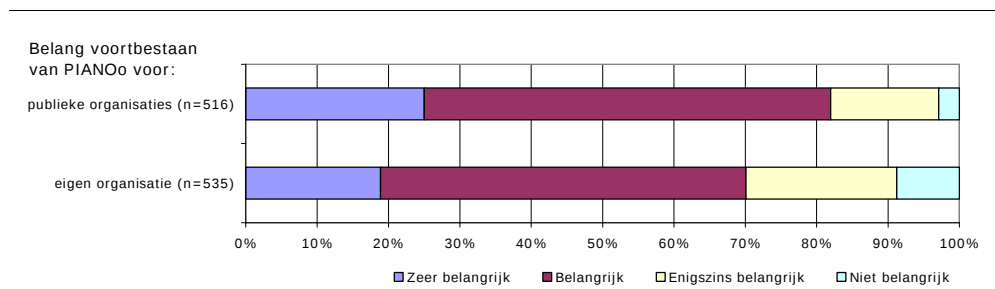
Respondenten van decentrale overheden zijn het meest overtuigd van gebruik van de diensten van PIANOo in de toekomst (75% zeker wel, 22% waarschijnlijk wel), gevolgd door de respondenten van andere publieke instanties (ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, e.d.). Respondenten van centrale overheden zijn het minst overtuigd van gebruik van de diensten van PIANOo in de toekomst (57% zeker wel, 37% waarschijnlijk wel).

Voortbestaan van PIANOo is gewenst

Voor 70% van de respondenten op de internetenquête is het voortbestaan van PIANOo voor de inkoop en het aanbesteden van *de eigen organisatie* belangrijk of zeer belangrijk (zie Figuur 4). In de toelichtingen geven de respondenten diverse antwoorden, waarbij veelvuldig de volgende termen worden gebruikt: ontmoetingsplaats, contact met anderen, kennisbron, kennisdeling, onafhankelijk, kenniscentrum, nieuwe ideeën, netwerk, actueel toegankelijk, vraagbaak, etc. Degenen die het voortbestaan van PIANOo niet van belang vinden voor de eigen organisatie geven aan zelf voldoende kennis in huis te hebben (zoals eigen kenniscentra bij RWS), andere kennisbronnen te kunnen gebruiken (zoals NEVI) en/of de informatie van PIANOo onvoldoende of te vrijblijvend te vinden.

82% vindt het voortbestaan van PIANOo belangrijk of zeer belangrijk voor de inkoop en het aanbesteden van publieke organisaties *in het algemeen*. Hiervoor worden veelal dezelfde of soortgelijke toelichtingen gegeven als bij het belang van PIANOo voor de eigen organisatie.

Figuur 4 Belang van het voortbestaan van PIANOo voor de inkoop en het aanbesteden van de eigen organisatie en de inkoop en het aanbesteden van publieke organisaties in het algemeen



Bron: EIM.

In de gesprekken met gebruikers van de diensten van PIANOo en met stakeholders rond PIANOo is gesproken over het belang van het voortbestaan van PIANOo. Weliswaar geven verschillende gebruikers aan dat zij ook wel via andere kanalen de benodigde informatie kunnen vinden. De meeste gesprekspartners geven echter aan dat het van belang is dat PIANOo (voorlopig) blijft bestaan. PIANOo is pas twee jaar bezig en men is nog bezig met de ontwikkeling van PIANOo. Er is een netwerk opgezet, dat voor veel inkopers en aanbesteders in de publieke sector een belangrijke informatiebron is en een belangrijk middel is om contacten met anderen te leggen. Velen zijn het erover eens dat PIANOo een belangrijke rol speelt in het uitwisselen van kennis en ervaring. Stoppen met PIANOo zou betekenen dat weer ieder voor zich bezig zal zijn en ieder zelf het wiel uit gaat vinden.

Verder is de verwachting dat PIANOo voor de implementatie van de nieuwe aanbestedingswet een belangrijke rol zal spelen. Implementatieachtige problemen of interpretatiekwesties zullen de weg vinden naar PIANOo-desk.

Verschillende gesprekspartners gaven echter aan dat het voortbestaan van PIANOo eindig is. Wanneer de kennis van aanbesteden bij de inkopers voldoende op niveau is, vervalt ook een belangrijk deel van de functie van PIANOo. Er kan over worden gedacht om delen van PIANOo (zoals PIANOo-desk) dan elders onder te brengen, bijvoorbeeld bij NEVI.

Er is vooral behoefte aan een bestekkenbibliotheek

Aan de respondenten van de internetenquête is gevraagd welke diensten, aspecten en/of onderwerpen zij missen bij PIANOo. Daarbij worden het meest genoemd:

- bestekkenbibliotheek, standaarddocumenten
- helpdesk, directe beantwoording van vragen
- juridische informatie, jurisprudentie.

Verder worden onder andere genoemd: meer sturend en probleemoplossend, best practices, conclusies uit discussies, specifieke doelgroepen, differentiatie naar ervaring (beginners tot zeer ervaren inkopers), eenduidige toegankelijke website, opleidingsprogramma's, etc.

Op de vraag wat er kan worden gemist worden onder andere enkele keren de agendafaciliteit (in PIANOo-desk), Forte en PIANOo-lunches genoemd.

Verdere verbeteringsuggesties

Uit de internetenquête en uit de gesprekken kwamen verder onder andere de volgende suggesties voor PIANOo:

- verbetering website (structuur, toegankelijkheid, trefwoordenlijst, eenvoudige zoekfunctie);
- een leergang voor kleine gemeenten, schoolbesturen, welzijnsorganisaties;
- meer richten op bestuurders;
- opzetten 'veel gestelde vragen' op website;
- meer eigen deskundigheid bij PIANOo; meer info over hoe het is; meer richting de autoriteit in de aanbestedingswereld;
- PIANOo zou meer gevestigde namen moeten hebben als vaste kern;
- meer specifieke juridische kennis;
- meer input van experts (voor het opmaken van de balans aan het einde van discussies en tussentijds voor betrouwbaarheid); echter niet de discussie doodslaan. Er zijn twee werelden: de harde juridische wereld en de interactie met collega's;
- een betrouwbare second opinion;
- nu al meer discussie over veranderingen in de wetgeving;
- bemiddeling bij aanbestedingsconflicten;
- filtering van vragen en screening van het forum;
- afsluiten van discussies met factsheets;
- toegang tot 'overige groepen' bij PIANOo-desk;
- samengaan met diverse organisaties om tot een groot kenniscentrum te komen;
- splitsing van doelgroepen.

5 Effect van de diensten van PIANOo (outcome)

5.1 Effect van de diensten op concrete toepassingen

Kennis wordt gebruikt bij concrete aanbestedingsprocessen

Om zicht te krijgen op het gebruik van de ontvangen kennis en ervaring is aan de respondenten op de internetenquête gevraagd of zij de kennis en ervaring hebben gebruikt in concrete situaties. 46% van de respondenten (n=642) heeft de kennis en ervaring daadwerkelijk toegepast; 31% heeft het nog niet toegepast, maar verwacht het wel; en 23% kon geen concrete toepassing noemen. Bij de concrete toepassingen gaat het onder andere om toepassing van de kennis en ervaring bij concrete aanbestedingen en bij het opstellen van aanbestedingsdocumenten.

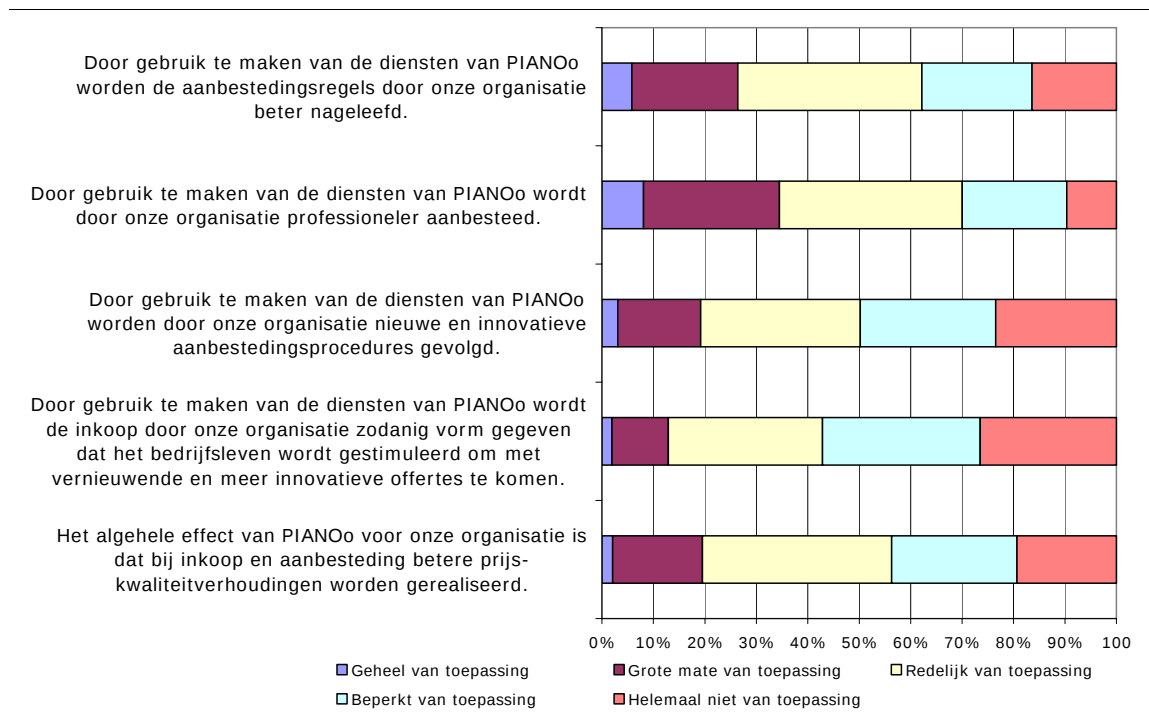
5.2 Effect op naleving, professionaliteit, innovativiteit en prijs-kwaliteitverhouding

Diensten van PIANOo hebben meest effect op professionaliteit, minst op innovativiteit

Aan de respondenten op de internetenquête is gevraagd om aan te geven in hoeverre verschillende stellingen ten aanzien van het effect van de diensten van PIANOo voor hun organisatie van toepassing waren (op een vijfpuntsschaal van 'geheel van toepassing' tot 'helemaal niet van toepassing'). De resultaten zijn weergegeven in Figuur 5. Hieruit blijkt dat het aantal respondenten dat aangeeft dat er *geen* effect van de diensten van PIANOo is op naleving van de aanbestedingsregels, professionaliteit, innovativiteit en prijs-kwaliteitverhouding maximaal 27% van de respondenten is. Aan de andere kant blijkt dat het aantal respondenten dat aangeeft dat er sprake is van een *sterk* effect op naleving van de aanbestedingsregels, professionaliteit, innovativiteit en prijs-kwaliteitverhouding beperkt is.

De diensten hebben het meeste effect op de professionaliteit van het aanbesteden, gevolgd door de naleving van de aanbestedingsregels. Het effect op innovativiteit blijkt het kleinst.

Figuur 5 Effect van het gebruik van de diensten van PIANOo



Bron: EIM.

Ook in de gesprekken gaf een aantal gebruikers aan dat zij reeds veel kennis en ervaring hebben en dat de diensten van PIANOo niet bijdragen aan de professionaliteit en aan de naleving van de aanbestedingsregels. Aan de andere kant gaven diverse gesprekspartners aan dat de diensten van PIANOo wel effect hebben op de professionaliteit van het aanbesteden en daarmee op de naleving van de aanbestedingsregels en een betere prijs-kwaliteitverhouding bij de inkoop. Meer kennis leidt tot beter inkopen en dus betere contracten. Een gesprekspartner gaf aan dat er sprake is van een soort 'education permanente', hetgeen bijdraagt aan de professionaliteit van het aanbesteden. Het effect op innovativiteit wordt door de gesprekspartners minder herkend. Alleen e-veilen wordt daarbij genoemd als nieuwe aanbestedingsvorm. Daarnaast wordt TenderNed genoemd als nieuwe vorm van aanbesteden in de toekomst.

6 Beoordeling

6.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn de bevindingen van het onderzoek weergegeven, zoals feiten en meningen van gebruikers, niet-gebruikers en stakeholders. Op basis van deze bevindingen worden in dit hoofdstuk de onderzoeksvragen (zie Tabel 11) beantwoord per doelstelling (met uitzondering van 'aangrijpingspunten' die in paragraaf 7.2 aan bod komen in de vorm van aanbevelingen).

Tabel 11 Onderzoeksvragen

Doelstelling	Onderzoeksvraag
Legitimiteit	1 Hoe gaat PIANOo te werk (activiteiten, diensten, doelgroepen, thema's/onderwerpen) en in hoeverre is dit legitiem?
Uitvoeringskwaliteit	2 Wat is de kwaliteit van de werkwijze van PIANOo (tevredenheid 'klanten' en stakeholders)?
Doeltreffendheid	3 In hoeverre hebben de diensten van PIANOo effect op de professionaliteit en innovativiteit van het aanbesteden?
Doelmatigheid	4 In hoeverre is de werkwijze van PIANOo doelmatig geweest?
Aangrijpingspunten	5 Welke aangrijpingspunten zijn er om de doeltreffendheid, doelmatigheid, legitimiteit en uitvoeringskwaliteit van PIANOo te verbeteren?

6.2 Legitimiteit

Voldoende grond voor het opzetten van PIANOo

Bij de legitimiteit gaat het om de vraag in hoeverre er voldoende grond is om vanuit de overheid PIANOo op te zetten. De beleidscontext laat zien dat er sprake was van slechte naleving van de aanbestedingsregels en beperkte professionaliteit van het aanbesteden bij aanbestedende diensten. Op basis hiervan was er voldoende grond voor het opzetten van PIANOo.

Door keuze voor kennisnetwerk is een PIANOo ontstaan dat niet geheel aansluit bij de taken in het Instellingsbesluit

De activiteiten en diensten van PIANOo zijn gericht op het verbeteren van de professionaliteit van het aanbesteden door aanbestedende diensten. PIANOo heeft daarbij met name de richting van een kennisnetwerk gekozen en niet die van een kenniscentrum. Deze keuze is al bij de start van PIANOo gemaakt en PIANOo heeft zijn formatie en werkzaamheden op deze keuze afgestemd. In de toelichting van het Instellingsbesluit staat echter: 'PIANOo zal in eigen huis over kennis over aanbestedingsregelgeving en over de praktijk beschikken en zal daarnaast functioneren als kennismakelaar tussen de aanbestedende diensten'. Ofwel, volgens het Instellingsbesluit zou PIANOo zowel een kenniscentrum als

een kennisnetwerk moeten zijn¹. PIANOo beschikt in eigen huis over onvoldoende kennis om PIANOo als kenniscentrum te kunnen beschouwen. Een deel van de gebruikers mist de functie van kenniscentrum (vraagbaak, eenduidige antwoorden, e.d.).

Keuze voor klassieke overheid als doelgroep als start lijkt legitiem

Ondanks dat het Instellingsbesluit aangeeft dat PIANOo zich dient te richten op alle aanbestedende diensten, heeft PIANOo zich vanaf het begin gericht op de klassieke overheid (centrale en decentrale overheden). Gezien de omvang van deze sectoren in het totaal van de aanbestedingen in Nederland en de beperkte naleving bij vooral gemeenten lijkt deze keuze voor de start van PIANOo een te-rechte keuze. Echter, het is de vraag of meer focus op de niet-klassieke overheid (zoals onderwijsinstellingen, academische ziekenhuizen, politieregio's, musea, e.d.) inmiddels niet ook van belang is. Immers, ook daar wordt voor een substantieel bedrag aanbesteed en worden de aanbestedingsregels in beperkte mate nageleefd (zie voor het bereik van de doelgroepen paragraaf 6.4.1). Ter illustratie kan worden vermeld dat volgens een onderzoek van Significant in 2004 73% van het aanbestedingsplichtige inkoopvolume voor rekening komt van de klassieke overheid (6% kerndepartementen, 50% gemeenten, 9% provincies, 8% waterschappen) en 27% van de niet-klassieke overheid (8% academische ziekenhuizen, 5% hogescholen, 7% universiteiten, 7% politieregio's)².

Onvoldoende helderheid over de richting van PIANOo

De achtergrond waarom PIANOo is opgezet is helder. De vraag 'Waarom is PIANOo op aard' lijkt momenteel minder helder te zijn. Ofwel waar ontleent PIANOo momenteel zijn bestaansrecht aan. Uiteraard spelen naleving en professionaliteit nog steeds een rol. Daarnaast kan ook de complexiteit van de aanbestedingswetgeving een reden zijn voor het bestaan van PIANOo. Echter, op dit moment is het voor velen niet helder waar PIANOo op dit moment voor staat en of de juiste doelen worden nagestreefd.

Onvoldoende helderheid over de richting van PIANOo heeft te maken met de ruimte in het Instellingsbesluit, de keuzes die PIANOo daarbinnen heeft gemaakt en de ontwikkelfase van PIANOo in de afgelopen twee jaren die ook nu nog door gaat. PIANOo heeft op basis van behoeften van aanbestedende diensten (vraaggestuurd) zelf een richting gekozen. Daarbij is sprake geweest van onvoldoende sturing vanuit de Stuurgroep en vanuit het Ministerie van Economische Zaken (zie hierna). PIANOo heeft daarbij goede activiteiten ontplooid en goede diensten opgezet. Echter, voor de toekomst is het van belang om nu heldere afspraken te maken over de richting van PIANOo en de doelstellingen. Belangrijke aspecten hierbij zijn: vooral kennisnetwerk blijven of meer uitbouwen richting een kenniscentrum, beperking tot aanbesteden versus gehele inkoopproces en opdrachtgeverschap, doelgroepen, e.d.

¹ Zie paragraaf 1.3.3 voor het onderscheid tussen kenniscentrum en kennisnetwerk zoals dat in dit onderzoek wordt gehanteerd.

² Zie voor omvang van de aanbestedingen en nalevingspercentages per doelgroep: 'Nalevingsmeting Aanbesteden 2004', Significant, december 2005.

6.3 Uitvoeringskwaliteit

De kwaliteit van de diensten van PIANOo is goed

Uit de bevindingen blijkt dat de gebruikers van de diensten over het algemeen positief zijn over de kwaliteit. De gebruikers geven gemiddeld voor de diensten een voldoende tot een ruime voldoende (van een 7,1 voor Forte tot een 7,7 voor de Leergang Aanbestedingsrecht). Ook uit de eigen evaluaties van de PIANOo komt over het algemeen een positief beeld naar voren. De uitvoeringskwaliteit is duidelijk goed.

6.4 Doeltreffendheid

Doeltreffendheid van PIANOo is lastig te beoordelen

De beoordeling van de doeltreffendheid is lastig om dat er geen duidelijke (SMART) doelstellingen zijn. Het Instellingsbesluit geeft aan dat PIANOo de expertise over aanbestedingen bij alle aanbestedende diensten moet vergroten zodat deze zelf het best mogelijke aanbestedingsresultaat kunnen behalen. Het Instellingsbesluit geeft echter niet aan wanneer PIANOo voldoende aan deze taak heeft voldaan. In dit onderzoek zijn de doelstellingen ten aanzien van vergroten van de professionaliteit en innovativiteit als uitgangspunten gebruikt, waarbij het behalen van betere aanbestedingsresultaten door aanbestedende diensten het uiteindelijke doel is. Bij de beoordeling van de bijdrage van PIANOo aan deze doelstellingen dient echter wel te worden bedacht dat ook andere organisaties aan deze doelstellingen bijdragen, zoals andere kenniscentra/kennisnetwerken, accountantscontroles, e.d.

6.4.1 Bereik

PIANOo bereikt grootste deel van de doelgroep, maar wel vooral de klassieke overheid

Het Instellingsbesluit geeft aan dat PIANOo zich op alle aanbestedende diensten dient te richten. PIANOo heeft er echter vanaf het begin voor gekozen om zich te richten op de klassieke overheid. Ook in het werkplan van 2008 is dat nog steeds het geval. Daarmee voldoet PIANOo niet volledig aan de taken uit het Instellingsbesluit.

De klassieke overheid wordt door PIANOo grotendeels bereikt. Binnen alle ministeries, alle provincies, alle waterschappen en de meeste gemeenten zijn er medewerkers die in meer of mindere mate gebruik maken van de diensten van PIANOo. Bij de gemeenten ontbreken vooral kleinere. Deels werken deze kleinere gemeenten samen met andere of besteden ze de aanbestedingstrajecten uit. Indirect wordt via de samenwerkingsverbanden wel gebruik gemaakt van de diensten van PIANOo.

Andere publieke diensten (niet-klassieke overheid, zoals ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, woningcorporaties, e.d.) maken ook gebruik van PIANOo. De volledigheid van het bereik van PIANOo bij deze diensten is minder duidelijk.

Inkopers van werken worden minder bereikt

Het zijn vooral inkopers van leveringen en diensten die PIANOo weten te vinden. Inkopers van werken maken minder gebruik van de diensten van PIANOo. Dit

komt onder andere door het imago van PIANOo. Daarnaast hebben inkopers van werken (vooral de grotere inkopers) vaker eigen netwerken, eigen kennis en eigen kanalen.

Niet-gebruikers van PIANOo hebben vaak andere kennisbronnen

Zoals hiervoor beschreven zijn niet-gebruikers van PIANOo te vinden bij de kleinere gemeenten, de inkopers van werken en de grote inkopers. Vaak gebruiken deze niet-gebruikers andere kanalen voor het verwerven en uitwisselen van aanbestedingskennis. Kleinere partijen werken bijvoorbeeld samen in inkoopswerkingsverbanden of besteden aanbestedingsprocessen uit aan externe bureaus. Grotere inkopers en inkopers van werken hebben vaker eigen netwerken.

6.4.2 Diensten

Niet alle taken in het Instellingsbesluit zijn door PIANOo ingevuld

In het Instellingsbesluit PIANOo worden diverse taken voor PIANOo genoemd. De meeste taken worden door PIANOo ook daadwerkelijk ingevuld. Het geven van second opinions en adviezen gebeurt echter niet door PIANOo zelf. Wel biedt het netwerk (PIANOo-desk) de deelnemers aan het netwerk de mogelijkheid om elkaar second opinions en adviezen te geven. Verder is de opleidingstaak van PIANOo nog slechts matig ingevuld. Momenteel is er één opleiding (aankooprecht) die een erg goede beoordeling van de deelnemers krijgt. Daarnaast heeft PIANOo echter nog slechts beperkt aandacht besteed aan opleidingen.

Vooral de netwerktaken zijn goed ingevuld, kenniscentrumtaken blijven achter

Door de keuze van PIANOo om een kennisnetwerk te zijn is het niet verrassend dat de netwerktaken goed worden ingevuld. PIANOo-desk is de meest gebruikte dienst van PIANOo. Daarnaast is het jaarcongres een belangrijke faciliteit voor netwerkvorming. De netwerkactiviteiten dragen bij aan uitwisseling van kennis en ervaring op het gebied van aanbesteden.

Aan de andere kant blijven vooral de kenniscentrumtaken achter. PIANOo draagt niet genoeg bij aan het geven van eenduidige informatie, terwijl daar duidelijk wel behoefte aan is bij aanbesteders. Dit komt vooral door het karakter van PIANOo-desk waar eenieder zijn vragen kan stellen en vrijblijvend reacties kan geven en waarbij slechts in beperkte mate wordt gestuurd door PIANOo. Een duidelijk stempel, dat de juistheid van informatie aangeeft, wordt gemist. Dit geldt vooral voor feitelijke informatie (hoe besteed ik aan volgens de regels, voldoet mijn bestek aan de regels, etc.).

Overlap met andere organisaties is beperkt

De overlap van de diensten van PIANOo met diensten van andere organisaties op het gebied van aanbestedingskennis en -ervaring is beperkt en PIANOo werkt met veel organisaties goed samen. De eventuele overlap heeft veelal betrekking op deelgebieden:

- het Regiebureau Inkoop Rijksoverheid is bijvoorbeeld beperkt tot de inkopers van centrale overheden;
- Europa Decentraal is in eerste instantie gericht op decentrale overheden en is gericht op Europese wetgeving;

- NEVI is gericht op de gehele inkoopfunctie (zowel voor de private als voor de publieke sector);
- etc.

6.4.3 Effect van de diensten

Diensten van PIANOo hebben meest effect op professionaliteit, minst op innovativiteit

Uit het onderzoek komt naar voren dat PIANOo zeker bijdraagt aan een betere naleving van de aanbestedingsregels, een betere professionaliteit van het aanbesteden, meer innovativiteit en betere aanbestedingsresultaten (prijs-kwaliteitsverhoudingen). Het effect op de professionaliteit van het aanbesteden is het grootst. Het effect op innovativiteit blijft achter. Het achterblijven van het effect op innovativiteit is conform de verwachting. Aanbestedende diensten zullen immers eerst de professionaliteit op peil moeten krijgen alvorens zij aandacht kunnen besteden aan innovativiteit.

De mate waarin de diensten van PIANOo uiteindelijk bijdragen aan betere prijs-kwaliteitsverhoudingen is moeilijk meetbaar. Echter, ook al resulteert een en ander in besparing van één procent op het totaal van alle aanbestedingen in Nederland, dan zijn de financiële middelen die aan PIANOo zijn besteed ruimschoots terugverdiend.

6.5 Doelmatigheid

Doelmatige besteding van middelen is voldoende gewaarborgd

Uit de evaluatie blijkt dat er verschillende waarborgen zijn voor doelmatige besteding van de middelen. Het Ministerie van Economische Zaken beoordeelt de financiële aspecten van werkplannen e.d. Daarnaast zijn er vanuit het Ministerie van Economische Zaken verschillende procedures voor de besteding van middelen.

Verder draagt de interne organisatie van PIANOo bij aan de doelmatigheid van de besteding van de middelen. Voor de keuze van de activiteiten worden diverse criteria gebruikt. Verder is PIANOo een kleine organisatie die werkzaam is in een kantoorruimte en waarbij sprake is van veel onderlinge dwarsverbanden in de werkzaamheden van de medewerkers.

Externe aansturing is onvoldoende

De externe aansturing van PIANOo heeft niet goed gefunctioneerd. De Stuurgroep is onvoldoende bij elkaar geweest en heeft onvoldoende sturing kunnen geven aan de activiteiten en aan de richting van PIANOo. De rollen van de Stuurgroep en het Ministerie van Economische Zaken in de (inhoudelijke) aansturing van PIANOo zijn in de afgelopen jaren niet helder geweest en de vele veranderingen in de aansturationsrelaties (veranderingen van de Stuurgroepsamenstelling en veranderingen in de verantwoordingsrelaties met het ministerie) hebben niet bijgedragen aan adequate sturing van PIANOo. Dit heeft ertoe geleid dat PIANOo binnen de kaders van het Instellingsbesluit grotendeels zelf zijn richting heeft bepaald. Daarbij is PIANOo overigens goed te werk gegaan en heeft PIANOo zich goed ontwikkeld.

7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Conclusies

PIANOO draagt bij aan beter aanbesteden

PIANOO heeft bijgedragen aan verbetering van de professionaliteit van het aanbesteden, aan verbetering van de naleving van de aanbestedingsregels en aan betere aanbestedingsresultaten. Het effect op innovativiteit blijft achter.

PIANOO kreeg veel ruimte door matige aansturing

PIANOO heeft binnen de kaders van het Instellingsbesluit zijn eigen keuzes gemaakt over de ontwikkelingsrichting van PIANOO. De belangrijkste keuze daarbij is die voor profilering van PIANOO als een kennisnetwerk en niet als een kenniscentrum. PIANOO heeft veel ruimte gehad voor het bepalen van de richting van de eigen ontwikkeling. Het Instellingsbesluit gaf veel ruimte. Daarnaast komt de ruimte voort uit de matige inhoudelijke externe aansturing door zowel de Stuurgroep als het Ministerie van Economische Zaken.

Wat PIANOO doet, doet PIANOO goed!

PIANOO heeft binnen de vrije ruimte veel goed werk gedaan. Uit de evaluatie blijkt dat PIANOO zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld tot een belangrijke bron voor kennis en ervaring voor inkopers bij publieke organisaties. Daartoe is een belangrijk netwerk voor kennis- en ervaringsuitwisseling op het gebied van aanbesteden (PIANOO-desk) opgezet en zijn diverse diensten vraaggestuurd opgezet. Gebruikers zijn over het algemeen (zeer) tevreden over de diensten.

Echter, met name kenniscentrumactiviteiten zijn minder opgepakt

De keuzes van PIANOO hebben ertoe geleid dat diverse activiteiten zijn blijven liggen die wel in het Instellingsbesluit zijn opgenomen. Dit geldt met name voor de kenniscentrumactiviteiten. De activiteiten van PIANOO beperken zich grotendeels tot het faciliteren van uitwisseling van kennis en ervaring. PIANOO is minder actief op het verstrekken van eenduidige informatie en modereert slechts in beperkte mate de juistheid bij de kennisuitwisseling via PIANOO. Aanbestedende instanties krijgen daardoor via PIANOO informatie waarvan zij de juistheid niet kennen of kunnen beoordelen, terwijl zij wel behoefte hebben aan juiste, eenduidige antwoorden.

Kortom: PIANOO doet het goed, maar helderheid is nu nodig

Geconcludeerd kan worden dat PIANOO een enthousiaste club is die zich goed heeft ontwikkeld en bijdragen geleverd heeft aan aanbestedend Nederland. PIANOO is echter nog niet klaar. Diverse diensten van PIANOO zijn nog in ontwikkeling en daarnaast is er nog veel te winnen in de professionaliteit van het aanbesteden. Het is nu van belang om helder te krijgen waar PIANOO voor staat, welke doelstellingen nagestreefd worden, welke werkwijze daarbij wordt gekozen, etc. Een duidelijke en betrokken externe inhoudelijke aansturingsstructuur is daarbij echter essentieel.

7.2 Aanbevelingen en leerpunten

Het evaluatieonderzoek biedt verschillende aangrijpingspunten voor de toekomst. In deze paragraaf worden enkele aanbevelingen geformuleerd die van belang zijn voor de toekomstige vormgeving van PIANOo. De aanbevelingen zijn gegroepeerd naar legitimiteit, uitvoeringskwaliteit, doeltreffendheid en doelmatigheid. De aanbevelingen zijn bestemd zowel voor PIANOo als voor de partijen die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming over en aansturing van PIANOo. Daarnaast dient te worden opgemerkt dat verschillende partijen al in meer of mindere mate bezig zijn met acties die uit de aanbevelingen voort kunnen komen.

Aanbevelingen ten aanzien van legitimiteit

- Maak een duidelijke keuze over de richting van PIANOo: vooral kennisnetwerk blijven of meer uitbouwen richting een kenniscentrum; beperking tot aanbesteden versus gehele inkoopproces en opdrachtgeverschap; keuze t.a.v. de doelgroep heroverwegen (bijvoorbeeld: waar is de naleving van de aanbestedingsregels laag, waar blijft de professionaliteit het meest achter); e.d.
- Formuleer duidelijke (en waar mogelijk SMART) doelstellingen.

Aanbevelingen ten aanzien van de uitvoeringskwaliteit

- Steek meer tijd in het modereren van de discussies op PIANOo-desk en controleer meer de juistheid van de informatie op PIANOo-desk.
- Verbeter de website verder (structuur en zoekfunctie).
- Werk aan een duidelijke profilering (op basis van de gekozen richting).

Aanbevelingen ten aanzien van de doeltreffendheid

- Voer een discussie over eventuele uitbreiding van PIANOo met kenniscentrum-activiteiten, bijvoorbeeld door meer gebruik te maken van informatie van andere kenniscentra, door meer controle en sturing van discussies op PIANOo-desk, door duidelijke conclusies te trekken uit discussies op PIANOo-desk, etc.
- Stel meer feitelijke, juiste en eenduidige informatie beschikbaar. Gebruikers hebben behoefte aan zekerheid. Waarschijnlijk is voor 80% van de vragen een juist en eenduidig antwoord te geven.
- Probeer meer zicht te krijgen op de niet-klassieke overheid en voeg deze groep bij de doelgroep van PIANOo. PIANOo is er immers voor alle aanbestedende diensten.
- Probeer meer zicht te krijgen op de inkopers van werken. Is het nodig dat zij meer gebruik maken van PIANOo en wat is daarvoor dan nodig bij PIANOo? Is meer samenwerking nodig met kennisnetwerken op het gebied van het aanbesteden van werken en kan PIANOo leren van dergelijke netwerke?.
- Schenk meer aandacht aan innovativiteit, zowel innovatieve aanbestedingsprocedures als het stimuleren van innovatieve oplossingen door inschrijvers op aanbestedingen.
- Denk na over welke activiteiten PIANOo zelf moet oppakken of juist beter bij andere partijen moet neerleggen. Moet PIANOo bijvoorbeeld zelf opleidingen opzetten of is het beter om bijvoorbeeld NEVI de ruimte te bieden om (eventueel in samenwerking met PIANOo) opleidingen op te zetten voor overheidsopdrachtgevers.

Aanbevelingen ten aanzien van de doelmatigheid

- Zorg voor een heldere externe aansturingsstructuur met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden. Wie beslist waarover?
- Denk na over de rol van de Stuurgroep: sturende rol (beslissingen) of meer een klankbordfunctie.
- Denk na over de samenstelling van de Stuurgroep: hogere versus lagere functieniveaus; bestuurders/beleidsmedewerkers versus inkopers; e.d.
- Maak de rol van het Ministerie van Economische Zaken duidelijk.
- Zorg voor betrokkenheid van alle partijen die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming over en aansturing van PIANOo.

BIJLAGE I Lijst van geïnterviewde personen

Gebruikers

Dhr. G.C.M. van de Spek (Ministerie van Financiën)
Dhr. F.J. de Bonte (Ministerie van Defensie)
Dhr. P.F.M. Jagers (Rijksgebouwendienst)
Dhr. J.A. Hazewinkel (Belastingdienst)
Dhr. E. van Beek (Provincie Gelderland)
Dhr. J.A.F. Habets (Gemeente Utrecht)
Dhr. R.B. Schnepper (Gemeente Rotterdam)
Mw. M. van Oostveen (Gemeente Woerden)
Dhr. A.F.M. de Jong (Gemeente Dronten)
Dhr. H. Deul (Gemeente Hillegom)
Dhr. M. Kiewit (Gemeente Uitgeest)
Mw. P.I. Bos (Hoogheemraadschap Delfland)
Dhr. M.A.M. Dentener (Brabant Water)
Dhr. P. Zeldenrijk (Universiteit Leiden)
Dhr. T. van Oerle (Provincie Noord-Brabant)
Dhr. P. van den Berg (Gemeente Heerlen)
Dhr. C.H.R. van der Heijden (Gemeente Rucphen)
Dhr. R. Weima (Waterschap Regge en Dinkel)
Dhr. R. Sierink (Mitros)

Niet-gebruikers

Niet-gebruikers bij de volgende organisaties:

- Rijkswaterstaat
- Provincie Drenthe
- Provincie Friesland
- Gemeente Den Haag
- Waterschap Friesland
- Gemeente Hellevoetsluis
- Gemeente Zevenhuizen
- Inkoopbureau West Brabant

Overig

Dhr. W.A.B. Stolwijk (directeur PIANOo)
Dhr. J. van der Vlist (SG VROM; voorzitter Stuurgroep PIANOo)
Dhr. R.W. van Zijp (Ministerie van Economische Zaken)
Dhr. C.P. Maan (Ministerie van Economische Zaken)
Mw. P.J.M. Smits (Ministerie van Economische Zaken)
Dhr. B.S. Eilander (Chief procurement officer, Regiebureau Inkoop Rijksoverheid)
Mw. A. Wissink (Europa Decentraal)
Mw. C.M.N. Noordman (Gemeente Rheden, lid Stuurgroep PIANOo)
Dhr. J. Ploeger (IPO, lid Stuurgroep PIANOo)
Dhr. A.B.C.M.E. Linders (VNG, lid Stuurgroep PIANOo)
Dhr. M. Kaster (PIANOo)
Mw. M. van den Bogaerdt (PIANOo)
Mw. E.A. Bunge (PIANOo)
Dhr. H.L.J.M. Wijnen (PIANOo)
Dhr. T. van Geijlswijk (NEVI)
Dhr. H. Kraaij (Unie van Waterschappen, lid Stuurgroep PIANOo)

BIJLAGE II Opzet en respons internetenquête

Adressenbestand

EIM heeft een internetenquête gehouden onder gebruikers van de diensten van PIANOo. Voor de benadering van respondenten is gebruik gemaakt van een tweetal bestanden van PIANOo. Ten eerste is gebruik gemaakt van het Outlook-bestand van PIANOo. Daaruit zijn enkele groepen contacten verwijderd, zoals medewerkers van PIANOo, bedrijfsleven, contacten met ontbrekende e-mailadressen, e.d. Daarnaast is gebruik gemaakt van het bestand van deelnemers aan PIANOo-desk. Beide bestanden zijn gekoppeld. Daarbij bleek dat zo'n 90% van de adressen uit het PIANOo-desk-bestand reeds in het Outlookbestand voorkwam. Een en ander resulteerde in een bestand met 4.306 contactpersonen.

Vragenlijst

De vragenlijst was vooral gericht op gebruikers van de diensten van PIANOo. Daarbij zijn vragen opgenomen over:

- de kenmerken van de respondent (type organisatie, functie, ervaring, e.d.)
- het gebruik van de diensten van PIANOo
- de beoordeling van de diensten van PIANOo
- de beoordeling van aspecten van de dienstverlening van PIANOo
- de rol van het bestuur
- het effect van de diensten van PIANOo
- het gebruik van diensten van andere organisaties
- het belang van het voortbestaan van PIANOo
- verbeter suggesties.

Respons

Van de 4.306 contactpersonen die zijn uitgenodigd om de vragenlijst op internet in te vullen zijn er 795 die dat daadwerkelijk hebben gedaan. Een deel van deze respons was niet bruikbaar omdat de respondenten slechts een te beperkt deel hadden ingevuld. De bruikbare respons kwam uit op 652, ofwel 15%. Voor zover mogelijk met de beschikbare bestanden is nagegaan in hoeverre de verdeling van de respondenten over het type organisatie waarvoor zij werken overeenkomt met de verdeling in het basisbestand. In grote lijnen blijkt de respons hiermee goed overeen te komen. Alleen de respondenten van de centrale overheid zijn enigszins ondervertegenwoordigd en de respondenten van de gemeenten enigszins oververtegenwoordigd.

BIJLAGE III Offerteaanvraag onderzoek evaluatie PIANOo

Aan
zie verzendlijst

Datum	Uw kenmerk	Ons kenmerk	Bijlage(n)
	PIANOo/7102760		Instellingsbesluit PIANOo
Onderwerp	Offerteaanvraag onderzoek evaluatie PIANOo		

Geachte heer, mevrouw,

samenvatting

Ik nodig u graag uit om uiterlijk maandag 1 oktober 2007 een offerte uit te brengen voor de evaluatie van de doeltreffendheid en doelmatigheid van PIANOo. PIANOo is een dienst van het Ministerie van Economische Zaken en staat voor Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers.

inleiding

Het Instellingsbesluit van PIANOo (zie bijlage) schrijft voor dat PIANOo vòòr 1 maart 2008 een evaluatierapport ter goedkeuring voorlegt aan de Stuurgroep waarin het aandacht besteedt aan de doelmatigheid en doeltreffendheid van de taakvervulling. De voorzitter van de Stuurgroep informeert de Minister van Economische Zaken (EZ) over het rapport en over de goedkeuring van de Stuurgroep.

korte geschiedenis

Uit het rapport van de Parlementaire enquêtecommissie bouwnijverheid bleek een gebrek aan professionaliteit bij het verstrekken van opdrachten door de overheid. Mede hierdoor is het bouwkartel ontstaan. Om professionalisering te bevorderen besloot het kabinet een kenniscentrum aanbesteden in de bouw in te richten en, vanwege de slechte naleving van de Europese aanbestedingsregels door Nederlandse aanbestedende diensten, een kenniscentrum voor aanbestedingen van leveringen en diensten in te stellen. Deze twee initiatieven zijn in 2005 samengebracht binnen het kennisnetwerk PIANOo.

PIANOO

PIANOO valt organisatorisch binnen het Ministerie van Economische Zaken (EZ). Inhoudelijk bepaalt een Stuurgroep de koers. De secretaris-generaal van VROM zit de Stuurgroep voor. Verder zitten er bestuurders uit de doelgroepen in de Stuurgroep. De Minister van EZ is politiek verantwoordelijk voor PIANOO.

organisatie van de evaluatie

Conform het Instellingsbesluit stelt PIANOO een evaluatierapport op. De directeur PIANOO legt het evaluatierapport voor aan de Stuurgroep. De voorzitter van de Stuurgroep informeert de Minister van EZ.

De directeur van PIANOO treedt op als opdrachtgever van de evaluatie. Echter om de onafhankelijkheid van het onderzoek voor de evaluatie te waarborgen, is een begeleidingscommissie ingesteld. De begeleidingscommissie beslist aan wie de opdracht wordt gegund en oordeelt over de rapportage. De commissie 'begeleidt' verder het onderzoek.

Een conceptrapport dient op woensdag 2 januari 2008 te zijn opgeleverd. Het uiteindelijke rapport inclusief eventuele opmerkingen van de begeleidingscommissie dient op maandag 28 januari 2008 gereed te zijn.

uw offerte

Ik nodig u graag uit om uiterlijk maandag 1 oktober 2007 een offerte uit te brengen voor de evaluatie van de doeltreffendheid en doelmatigheid van PIANOO tegen de achtergrond van het Instellingsbesluit PIANOO.

De volgende onderzoeksvragen zijn relevant.

hoofdvragen

Het evaluatierapport moet de beantwoording bevatten van de volgende vragen:

- Heeft PIANOO de hoofdtaak zoals verwoord in artikel 3, lid 1 van het Instellingsbesluit PIANOO uitgevoerd? Kortom zijn de activiteiten doeltreffend geweest?
- Hoe doelmatig is PIANOO omgegaan met de hem ter beschikking staande middelen?

onderzoeksvragen

Beantwoording van de volgende vragen moet inzicht geven in de wijze waarop PIANOO met zijn taakvervulling is omgegaan. De vragen zijn herleid van artikel 3 van het Instellingsbesluit PIANOO.

- Heeft PIANOO gezorgd voor een vergroting van de expertise over aanbestedingen bij aanbestedende diensten
 - door aanwezige kennis en ervaring beschikbaar te maken voor alle aanbestedende diensten?
 - door bij te dragen aan verdere professionalisering van de opdrachtgeversfunctie door het vergroten van de inhoudelijke en praktische samenwerking van deze diensten?
- Heeft PIANOO informatie verzameld en verspreid over de praktijk en regels van aanbestedingen?
- Heeft PIANOO ervaring met en kennis van aanbestedingen met inbegrip van het buitenland gebundeld en gedeeld?
- Zijn er innovatieve aanbestedingsvormen gegenereerd en gedocumenteerd?

- Heeft PIANOo een juiste keuze of toepassing van verschillende aanbestedingsvormen bevorderd?
- Was er sprake van intervisie van aanbestedende diensten?
- Is er geadviseerd of zijn er second opinions gegeven over specifieke aanbestedingen van deelnemende publieke opdrachtgevers?
- Is er training/scholing van overheidsinkopers verzorgd?

Voorts is er de vraag hoe de activiteiten van PIANOo zich verhouden tot de activiteiten van andere partijen actief op het gebied van inkopen en aanbesteden, zoals: Kenniscentrum PPS, Regiebureau Inkoop Rijksoverheid, Europa Decentraal.

beoordeling offerte

Uw offerte wordt beoordeeld op de volgende punten:

- ervaring van de uitvoerders met (vergelijkbare) evaluaties van beleidsinstrumenten;
- creativiteit;
- aanpak (opzet en planning);
- prijs.

De begeleidingscommissie evaluatie PIANOo wil graag kennismaken met de adviseurs die de opdracht uitvoeren voordat de opdracht definitief wordt gegund. De uiterlijke datum waarop de gunning bekend wordt gemaakt is vrijdag 19 oktober 2007. De werkzaamheden dienen uiterlijk 28 januari 2008 te zijn afgerond. Uw offerte dient u in te richten op basis van nacalculatie en moet inzicht geven in de wijze waarop de prijs tot stand is gekomen. Deze offerteaanvraag is aan enkele potentiële aanbieders gestuurd. Aan deze offerteaanvraag kunnen geen rechten worden ontleend.

Op de overeen te komen opdracht zijn de Algemene Rijksvoorwaarden voor het verstrekken van opdrachten tot het verrichten van Diensten (ARVODI) van toepassing. De ARVODI kunt u vinden via www.minez.nl, op de pagina "Contact", onder het kopje "Procedures en richtlijnen".

contact

Ik verzoek u uw offerte te richten aan Maarten Kaster, secretaris van de begeleidingscommissie evaluatie PIANOo. Uw offerte dient u per e-mail en per post te sturen voor maandag 1 oktober 2007 onder vermelding van ons kenmerk.

per e-mail:
maarten.kaster@pianoo.nl

per post:
PIANOo
t.a.v.: dhr. M. Kaster
Postbus 20101, ALP K/040
2500 EC DEN HAAG

Hoogachtend,

Paul van Hal
voorzitter begeleidingscommissie evaluatie PIANOo

EZ

Instellingsbesluit PIANOo

Besluit van de Minister van Economische Zaken van 7 oktober 2005, nr. MW 5062111, tot instelling van het kenniscentrum Professioneel & Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsorganisaties (Instellingsbesluit PIANOo)

De Minister van Economische Zaken,

Besluit:

Artikel 1

Onder aanbestedende dienst in de zin van dit besluit wordt verstaan aanbestedende dienst als bedoeld in artikel 1, onderdeel f, van het Besluit overheidsaanbestedingen, met dien verstande dat hieronder na intrekking van het Besluit overheidsaanbestedingen wordt verstaan: aanbestedende dienst als bedoeld in artikel 1, onderdeel r, van het Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten.

Artikel 2

Er is een kenniscentrum Professioneel & Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers (PIANOo).

Artikel 3

1. PIANOo heeft tot taak het stimuleren en faciliteren van een vergroting van de expertise over aanbestedingen bij alle aanbestedende diensten zodat deze zelf het best mogelijke aanbestedingsresultaat kunnen behalen. PIANOo zal daartoe:

- de aanwezige kennis en ervaring beschikbaar maken ten behoeve van alle aanbestedende diensten, en
 - bijdragen aan een verdergaande professionalisering van de opdrachtgeversfunctie door het vergroten van de inhoudelijke en praktische samenwerking van aanbestedende diensten.
2. PIANOo zal ter uitvoering van de in het eerste lid bedoelde taken onder andere de volgende activiteiten ter hand nemen:
- verzamen en verspreiden van informatie over de praktijk en regels van aanbestedingen;
 - bundelen en delen van ervaring met en kennis van aanbestedingen met inbegrip van buitenland;
 - genereren en documenteren van innovatieve aanbestedingsvormen;
 - bevorderen van een juiste keuze of toepassing van verschillende aanbestedingsvormen;
 - intervisie aanbestedende diensten;
 - advisering of second opinion ten aanzien van specifieke aanbestedingen van deelnemende publieke opdrachtgevers;

g. training/scholing van overheidsinkopers.

Artikel 4

- Een Stuurgroep zal PIANOo inhoudelijk aansturen.
- De leden van de Stuurgroep zijn afkomstig uit de in artikel 3, eerste lid, bedoelde aanbestedende diensten.
- De Stuurgroep wordt voorgezeten door de secretaris-generaal van het Ministerie van Economische Zaken.
- De Stuurgroep bestaat, naast de voorzitter bedoeld in het derde lid, tevens uit:
 - vier leden op geëigend niveau die werkzaam zijn bij een van de ministeries;
 - een lid op geëigend niveau aan te wijzen door of vanwege het Interprovinciaal Overleg;
 - twee leden op geëigend niveau aan te wijzen door of vanwege de Vereniging Nederlandse Gemeenten;
 - een lid op geëigend niveau aan te wijzen door of vanwege de Unie van Waterschappen.
- PIANOo zal het secretariaat van de Stuurgroep voeren.

Artikel 5

- De leiding van PIANOo is in handen van de directeur van PIANOo.
- De directeur wordt aangewezen op voordracht van de Stuurgroep.
- De directeur legt verantwoording af aan de secretaris-generaal van het ministerie van Economische Zaken.

Artikel 6

- PIANOo legt uiterlijk 31 maart van ieder kalenderjaar een jaarplan en begroting ter goedkeuring aan de Stuurgroep voor.
- PIANOo brengt één maal per jaar verslag van haar werkzaamheden uit aan de Stuurgroep. De Voorzitter van de Stuurgroep stuurt het verslag naar de Minister van Economische Zaken, die het voorlegt aan de ministerraad.
- PIANOo stelt uiterlijk 1 maart 2008 een evaluatierapport op waarin het aandacht besteedt aan de doelmatigheid en doeltreffendheid van haar taakvervulling en legt dit ter goedkeuring voor aan de Stuurgroep. De Voorzitter van de Stuurgroep informeert de Minister van Economische Zaken over het rapport en over de goedkeuring van de Stuurgroep.

Artikel 7

Dit besluit treedt in werking met ingang van 13 oktober 2005 en vervalt met ingang van 1 oktober 2008.

Artikel 8

Dit besluit wordt aangehaald als: Instellingsbesluit PIANOo.

Dit besluit zal met de toelichting in de Staatscourant worden geplaatst.

Den Haag, 7 oktober 2005.

*De Minister van Economische Zaken,
L.J. Brinkhorst.*

Toelichting

In reactie op het rapport van de Parlementaire enquêtecommissie bouwrijvheid heeft het kabinet toegezegd om te komen tot een nationaal kenniscentrum voor bouw-aanbestedingen (TK 28244, nr. 24). In het Visiedocument aanbesteden (29709, nr. 1) heeft het kabinet het voornemen geuit om ook voor overheidsopdrachten voor leveringen en diensten een kenniscentrum op te richten. Naar aanleiding van de motie Bakker heeft het kabinet aangegeven beide initiatieven te combineren en één kenniscentrum voor de aanbesteding van overheidsopdrachten voor werken, levering en diensten in het leven te roepen.

PIANOo richt zich tot alle aanbestedende diensten. Zij kunnen met vragen over het aanbestedingsproces en over de toepassing van aanbestedingsreggeving bij PIANOo terecht. Dat wil niet zeggen dat alle aanbestedende diensten dezelfde ondersteuning nodig hebben. Kleine, onervaren aanbestedende diensten zullen gebruik willen maken van de kennis en ervaring van anderen (waaronder PIANOo) om het aanbesteden onder de knie te krijgen. Grotere, meer ervaren aanbestedende diensten zullen naast beschikbare kennis en ervaring ook behoefte hebben aan een verdergaande professionalisering van de opdrachtgeversfunctie. PIANOo zal die beweging faciliteren en stimuleren en zal daarbij gebruik maken van onder andere de activiteiten die in artikel 3, tweede lid worden beschreven. De opstelling is niet limitatief, omdat PIANOo ook maatwerk wil leveren naar aanbestedende diensten. Dit kan soms vereisen dat PIANOo ook nieuwe wegen bewandelt.

PIANOo zal in eigen huis over kennis over aanbestedingsregelgeving en over de praktijk van het aanbesteden beschikken en zal daarnaast functioneren als kennismakelaar tussen de aanbestedende diensten. Hoewel PIANOo zich primair richt op aanbestedende diensten zullen ook bedrijven terecht kunnen bij PIANOo, maar de serviceverlening zal daarbij worden beperkt tot het beant-

woorden van eenvoudige vragen zoals het verstrekken van informatie over van toepassing zijnde regelgeving.

Tot de activiteiten van PIANOo behoort ook het ontwikkelen en stimuleren van elektronisch aanbesteden.

PIANOo zal organisatorisch binnen EZ worden gepositioneerd onder de (plaatsvervangend) secretaris-generaal, maar fungeert als een onafhankelijke organisatie die de hele overheid als werkterrein heeft. Dat wil zeggen dat PIANOo ten dienste staat van alle aanbestedende diensten en niet alleen van EZ. De Minister van Economische Zaken is politiek verantwoordelijk voor PIANOo. PIANOo zal een service level agreement afsluiten met een directoraat-generaal van EZ voor de benodigde administratieve organisatie.

Het is de bedoeling dat medewerkers die voor PIANOo werken zoveel mogelijk gedetacheerd worden door aanbestedende diensten. De gedachte daarachter is dat de gedetacheerden bij PIANOo kennis en ervaring kunnen opdoen en die vervolgens weer kunnen verspreiden binnen hun eigen organisatie. Dat houdt in dat de gedetacheerden formeel in dienst blijven van de uitlenende organisatie. Als PIANOo behoefte heeft aan mensen die niet via detachering verkrijgbaar zijn, dan kan de directeur die direct in dienst van PIANOo nemen of externe krachten inhuren.

PIANOo kan voor de behandeling van bepaalde onderwerpen, al dan niet uit haar midden, vakgroepen instellen. De

directeur kan nadere regels stellen omtrent de werkwijze van die werkgroepen.

PIANOo zal bij de uitvoering van haar werkzaamheden zoveel mogelijk samenwerken met het Interdepartementaal Overleg Europese Aanbestedingen, de interdepartementale projectdirectie Professioneel Inkopen en Aanbesteden, Europa Decentraal en andere organisaties met een vergelijkbare doelstelling als die van PIANOo.

*De Minister van Economische Zaken,
L.J. Brinkhorst.*