



# EVALUATIE PIANO

Eindrapport



# EVALUATIE PIANO

Eindrapport

Den Haag, 14 maart 2014

Ir. B.J.F. Gooskens  
R.M. van Schelven MSc.  
Ir. A. Dijkzeul  
I. van Roest MSc.

## WIE WE ZIJN

Kwink Groep is een adviesbureau voor maatschappelijke vraagstukken. We ontwikkelen beleid en voeren het uit. We evalueren organisaties en wetgeving. En we zijn sterk in bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling.

We hebben een eigen visie op vraagstukken, zoals op het gebied van prestatiemeting. Onze aanpak is niet standaard. Op een creatieve manier bundelen we inzichten vanuit verschillende disciplines en sectoren. Adviseurs van Kwink Groep zijn enthousiast, nieuwsgierig en zetten graag een extra stap voor het beste resultaat. Daarom kiezen opdrachtgevers voor ons.

Kenmerkend voor Kwink Groep is ook de sterke link met de wetenschap. We werken regelmatig in projecten samen met (hoogleraren van) universiteiten. Gezamenlijk ontwikkelen we kennis die we toepassen in de praktijk en delen via onze publicaties. Dat houdt ons scherp.

**kwink.**  
groep

# INHOUD

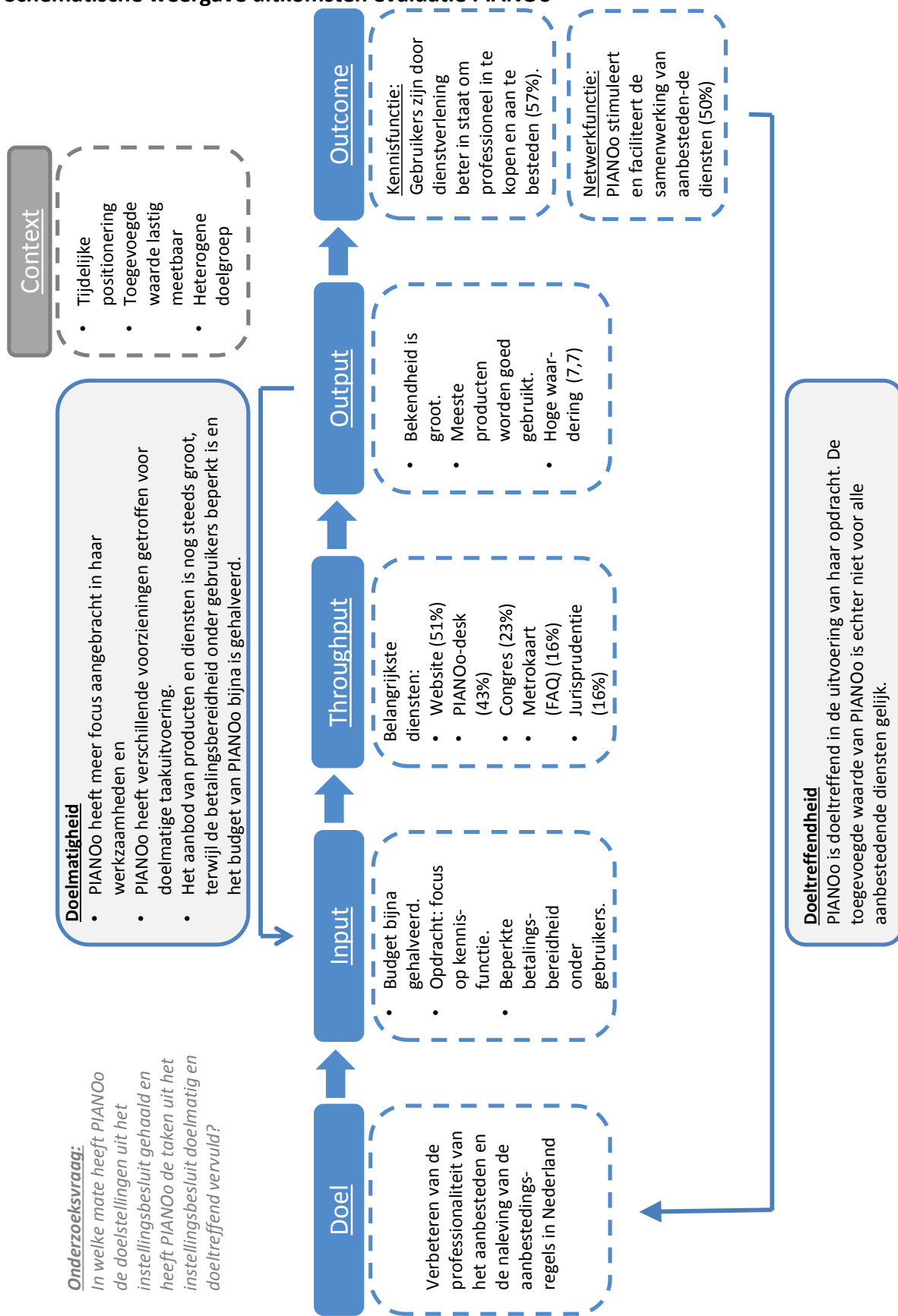
<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>11</b>
1.1. Achtergrond van het evaluatieonderzoek	12
1.2. Over PIANOo	12
1.3. Onderzoeksvraag	13
1.4. Onderzoeksaanpak	14
1.5. Leeswijzer	15
<b>2. Context – complexe opgave</b>	<b>17</b>
2.1. Tijdelijkheid en positionering	18
2.1.1. <i>Feiten</i>	18
2.1.2. <i>Percepties</i>	18
2.2. Meetbaarheid toegevoegde waarde	19
2.2.1. <i>Feiten</i>	19
2.2.2. <i>Percepties</i>	19
2.3. Doelgroep	20
2.3.1. <i>Feiten</i>	20
2.3.2. <i>Percepties</i>	21
2.4. Bevindingen	23
<b>3. Dienstverlening</b>	<b>24</b>
3.1. Feiten	25
3.1.1. <i>Diensten en producten</i>	25
3.1.2. <i>Bezoekcijfers</i>	25
3.2. Percepties	27
3.2.1. <i>Bekendheid</i>	28
3.2.2. <i>Gebruik</i>	30
3.2.3. <i>Waardering en toepasbaarheid</i>	32
3.2.4. <i>Vraaggericht – aanbodgericht</i>	37
3.2.5. <i>Rechtmatigheid – doelmatigheid</i>	39
3.3. Bevindingen	40
<b>4. Effecten</b>	<b>44</b>
4.1. Feiten	45
4.2. Percepties	45
4.3. Bevindingen	51

<b>5. Doelmatigheid</b>	<b>54</b>
5.1. Feiten	55
5.1.1. <i>Opdracht</i>	55
5.1.2. <i>Middelen (budget, fte)</i>	56
5.1.3. <i>Voorzieningen voor doelmatige taakuitvoering</i>	57
5.2. Percepties	58
5.2.1. <i>Opdracht</i>	58
5.2.2. <i>Middelen (budget, fte)</i>	59
5.2.3. <i>Voorzieningen voor doelmatige taakuitvoering</i>	61
5.3. Bevindingen	61
<b>Bijlagen</b>	<b>65</b>
<b>A. uitkomsten enquête professionals</b>	<b>66</b>
<b>B. overzicht gesprekspartners</b>	<b>84</b>
<b>C. Overzicht geraadpleegde documenten</b>	<b>86</b>
<b>D. Overzicht bekendheid, gebruik en waardering meest gebruikte diensten</b>	<b>89</b>

# SAMENVATTING



## Schematische weergave uitkomsten evaluatie PIANOO



**In dit evaluatieonderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:**

*In welke mate heeft PIANOo de doelstellingen uit het instellingsbesluit gehaald en heeft PIANOo de taken uit het instellingsbesluit doelmatig en doeltreffend vervuld?*

**Uit het evaluatieonderzoek komen de volgende hoofdconclusies naar voren:**

PIANOo heeft voor een groot deel van de aanbestedende diensten een belangrijke bijdrage geleverd aan het verbeteren van de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels in Nederland.

PIANOo heeft haar taken binnen de kenniscentrumfunctie en netwerkfunctie op een doeltreffende wijze vervuld. De bekendheid en de waardering voor de producten en diensten van PIANOo onder gebruikers is hoog en de meeste producten worden goed gebruikt.

Ten aanzien van de doelmatigheid constateren wij enerzijds dat PIANOo conform de opdracht van de minister meer focus heeft aangebracht in haar werkzaamheden en zich met het beperktere budget primair heeft gericht op het verstevigen van de kennisfunctie. Bovendien heeft PIANOo verschillende voorzieningen getroffen voor doelmatige taakuitvoering. Anderzijds constateren wij dat het totale aanbod van producten en diensten nog steeds groot is, terwijl de betalingsbereidheid onder gebruikers beperkt is en het budget van PIANOo bijna is gehalveerd.

## Over PIANOo en het evaluatieonderzoek

**PIANOo<sup>1</sup> is het Expertisecentrum Aanbesteden en heeft als doel om de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels in Nederland te verbeteren.**

Ter verwezenlijking van dit doel dient PIANOo de aanwezige kennis en ervaring over de rechtmatige en doelmatige toepassing van de aanbestedingsregels beschikbaar te maken voor alle aanbestedende diensten (dit wordt gezien als de kenniscentrumfunctie). Ter ondersteuning van de kenniscentrumfunctie kan PIANOo de inhoudelijke en praktische samenwerking van aanbestedende diensten stimuleren en faciliteren (dit wordt gezien als de netwerkfunctie).<sup>2</sup>

PIANOo is in 2005 ingesteld. Eind 2014 eindigt de huidige en de derde driejarige instellingsperiode van PIANOo. Het Instellingsbesluit PIANOo schrijft voor dat de directeur-generaal Energie, Telecom en Mededinging uiterlijk 1 mei 2014 een evaluatierapport opstelt, dat ingaat op de doelmatigheid en doeltreffendheid van de taakvervulling van PIANOo. Het voorliggende rapport betreft het resultaat van dit externe evaluatieonderzoek, dat is uitgevoerd door Kwink Groep.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode van november 2013 tot en met maart 2014 en is begeleid door de directie Mededinging en Consumenten van het Ministerie van Economische Zaken, een begeleidingscommissie met vertegenwoordigers van de verschillende belanghebbenden en de Stuurgroep PIANOo. De uitkomsten van het onderzoek zijn gebaseerd op diverse kwalitatieve en kwantitatieve bronnen, zoals openbare onderzoeksrapporten en gegevens van PIANOo, maar vooral op een enquête onder gebruikers (respons: 886), 21 (telefonische) interviews en zes groepsgesprekken met voornamelijk aanbestedende diensten.

<sup>1</sup> Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers.

<sup>2</sup> Instellingsbesluit PIANOo 2012 (artikel 3). [http://wetten.overheid.nl/BWBR0030770/geldigheidsdatum\\_08-12-2012](http://wetten.overheid.nl/BWBR0030770/geldigheidsdatum_08-12-2012)



## Leeswijzer

Deze samenvatting volgt de structuur van het rapport: om de bevindingen in het juiste perspectief te plaatsen geven wij allereerst een beschouwing van de context van de opgave van PIANOo. Vervolgens analyseren wij de bekendheid, het gebruik en de waardering van de dienstverlening van PIANOo. Op basis daarvan beschrijven we de effecten die de dienstverlening van PIANOo heeft voor aanbestedende diensten. We eindigen met een analyse van de doelmatigheid van de taakuitvoering.

## Context – complexe opgave

### Bevinding: de opgave van PIANOo is om meerdere redenen complex:

- De tijdelijke positionering van PIANOo maakt dat een deel van de organisatiekracht van PIANOo (tot aan het niveau van de stuurgroep) weglekt naar korte termijn doelen zoals reorganiseren en overleven.
- De toegevoegde waarde van de dienstverlening van PIANOo is lastig te meten. Waarneembare effecten (bijvoorbeeld de naleving van de aanbestedingswet) zijn lastig toe te schrijven aan de activiteiten van PIANOo.
- PIANOo kent een brede doelgroep die wordt gekenmerkt door een variëteit in behoeften. Door externe ontwikkelingen veranderen de behoeften van de gebruikers bovendien door de tijd. Veel gebruikers ervaren een verschil tussen 'voorlopers' en 'achterblijvers' in het aanbestedingsveld, die elk andere eisen stellen aan het aanbod van PIANOo. Ondanks deze diverse en dynamische kennisbehoefte, wordt PIANOo geacht alle aanbestedende diensten te ondersteunen.

## Dienstverlening

### Bevinding: de bekendheid en de waardering voor de producten en diensten van PIANOo onder gebruikers is hoog en de meeste producten worden goed gebruikt.

- Bekendheid: de bekendheid van PIANOo in het veld waarin ze actief is, is erg hoog. De website, PIANOo-desk en het congres zijn veruit de meest bekende producten en diensten die PIANOo aanbiedt.
- Gebruik: ten opzichte van de vorige evaluatie (2011) hebben zich geen grote veranderingen voor gedaan in het gebruik van producten en diensten. De website en de PIANOo-desk zijn de meest gebruikte diensten. Ook het jaarlijkse (NEVI-)PIANOo congres en de jurisprudentie aanbestedingsrecht worden regelmatig gebruikt. De vakgroepen en de leergang aanbestedingsrecht worden door minder dan 10% van de respondenten gebruikt.
- Waardering: gesprekspartners en respondenten beoordelen de dienstverlening overwegend als (zeer) positief. Gemiddeld wordt de dienstverlening van PIANOo beoordeeld met een 7,7. Een nadere uitsplitsing naar type gebruikers en producten levert geen opvallende afwijkingen op. Ten opzichte van de vorige evaluatie hebben zich geen grote veranderingen voor gedaan.

**Ter overweging: minimaliseer het vragenloket tot de generieke basisvoorziening, gericht op de beantwoording van de meest complexe of vertrouwelijke vragen op het gebied van rechtmatigheid.** Hoewel het vragenloket een grote post vormt op de begroting van PIANOo, behoort het tot de minst gebruikte diensten. Gebruikers geven aan dat de PIANOo-desk deels dezelfde behoefte vervuld als het vragenloket. Bovendien wordt circa 30% van de vragen gesteld door bedrijven. Indien EZ van mening is

dat het gewenst is dat PIANOo vragen van bedrijven blijft beantwoorden (terwijl dit geen onderdeel is van haar opdracht), bevelen wij aan hier budget voor beschikbaar te stellen.

**Aanbeveling: Aanbevolen wordt om binnen de netwerkfunctie meer aandacht te besteden aan het proactief ontsluiten van best practices van aanbestedende diensten die zichzelf beschouwen als voorlopers. Deze voorlopers zijn bereid hun kennisvoorsprong te delen met andere aanbestedende diensten, maar voelen zichzelf daartoe onvoldoende uitgenodigd.** Gesprekspartners verschillen van opvatting over de vraag of PIANOo meer vraaggericht of meer aanbodgericht zou moeten opereren. Met de huidige middelen bevelen wij PIANOo aan om prioriteit te blijven geven aan het vraaggericht antwoord geven op vragen die gesteld worden in plaats van het aanbodgericht verstrekken van informatie die (nog) niet door gebruikers gevraagd is. We zien echter wel een verbindende rol voor PIANOo weggelegd.

**Aanbeveling: Wij bevelen PIANOo aan om zich met de beperkt beschikbare middelen prioriteit te geven aan het aspect rechtmatigheid.** Gebruikers zien zowel het bevorderen van rechtmatig inkopen als het bevorderen van doelmatig inkopen als taken van PIANOo. Het budget van PIANOo is echter ontoereikend om op volwaardige wijze invulling te geven aan deze verschillende functies. Op het aspect rechtmatigheid kan PIANOo – meer dan op doelmatigheid – unieke meerwaarde bieden.

## Effecten

**Bevinding: we constateren dat PIANOo doeltreffend is in de uitvoering van haar opdracht.** PIANOo levert voor een groot deel van de aanbestedende diensten een belangrijke bijdrage aan het verbeteren van de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels. Zowel de kennisfunctie als de netwerkfunctie leveren een bijdrage aan de verwezenlijking van dit doel.

**Bevinding: de toegevoegde waarde van PIANOo is echter niet voor alle aanbestedende diensten gelijk.** Hoewel zowel de kennisfunctie als de netwerkfunctie van PIANOo een belangrijke bijdrage leveren aan het verbeteren van de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels in Nederland, zijn er grote verschillen in de bijdrage en het belang van de verschillende typen dienstverlening van PIANOo voor ‘voorlopers’ en ‘achterblijvers’.

**Aanbeveling: gegeven de middelen waarover PIANOo beschikt en de wens vanuit EZ als opdrachtgever om focus aan te brengen in de dienstverlening, bevelen wij PIANOo aan om de kennisfunctie met name te richten op de aanbestedende diensten die worden gekenschetst als ‘achterblijvers’.** De netwerkfunctie van PIANOo dient zich zoals hierboven beschreven juist met name te richten op het ontsluiten van de kennis en ervaringen van de gebruikers die zichzelf zien als ‘voorlopers’.

## Doelmatigheid

**Bevinding: Wij constateren dat PIANOo conform het instellingsbesluit meer focus heeft aangebracht in haar werkzaamheden en zich met het beperktere budget primair heeft gericht op het verstevigen van de kennisfunctie.** Om dit te bereiken heeft PIANOo verschillende voorzieningen getroffen voor

doelmatige taakuitvoering.<sup>3</sup> Bovendien heeft de organisatie zich flexibel getoond in veranderende omstandigheden.

**Bevinding: Hoewel conform de opdracht van de Minister is gehandeld, plaatsen wij de kanttekening dat het totale aanbod aan producten en diensten nog steeds groot is.**

- Het grote aanbod is opvallend, omdat het budget van PIANOo bijna is gehalveerd (van circa 3 miljoen Euro in 2010 en 2011 naar 1,6 miljoen Euro in 2012 en 2013)<sup>4</sup> en een aantal producten en diensten beperkt wordt gebruikt.<sup>5</sup> Bovendien is de betalingsbereid onder aanbestedende diensten beperkt (ongeveer de helft van de respondenten geeft expliciet aan niet bereid te zijn te betalen voor gebruik van PIANOo-desk of bezoek van het PIANOo-congres).
- Dit roept de vraag op of het dienstenaanbod van PIANOo ‘need to have’ of ‘nice to have’ is en aan welke producten en diensten PIANOo prioriteit zou moeten geven.

**Aanbeveling: gegeven de beperkt beschikbare middelen en het op dit moment brede dienstenaanbod, geven wij PIANOo ter overweging mee een aantal van de overige producten en diensten te beëindigen dan wel anders in te richten.** Wij benoemen in dit onderzoek vijf perspectieven die van belang zijn bij de afweging welke producten en diensten te beëindigen dan wel anders in te richten.<sup>6</sup> Wij geven ter overweging mee om dit afwegingskader te gebruiken als basis voor een dialoog tussen opdrachtgever (EZ) en opdrachtnemer (PIANOo).

---

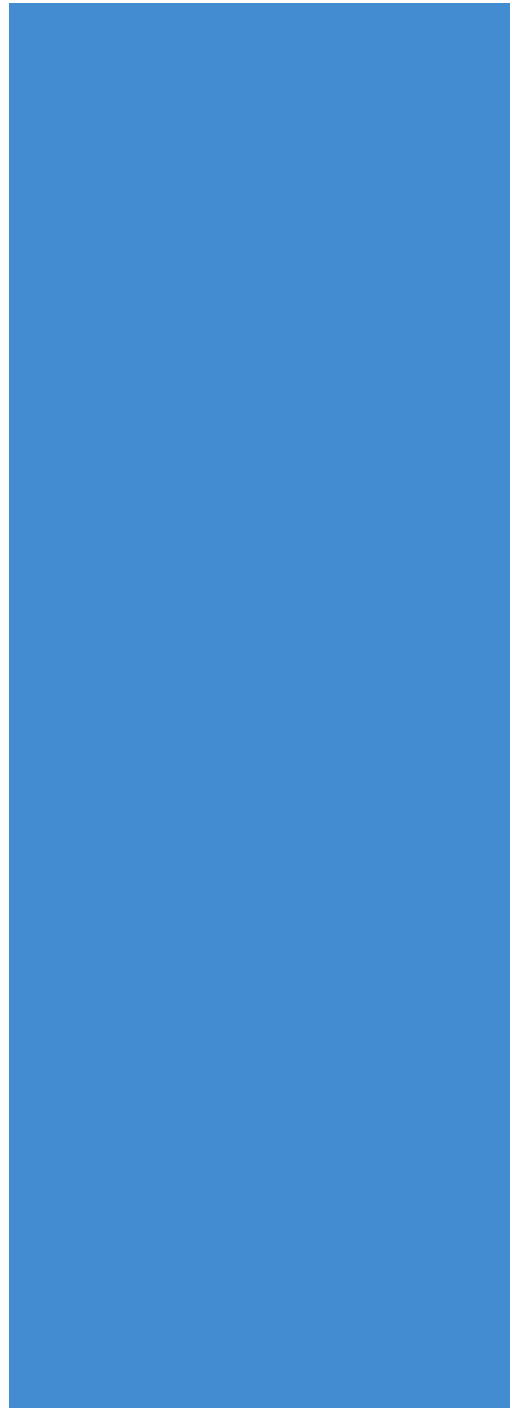
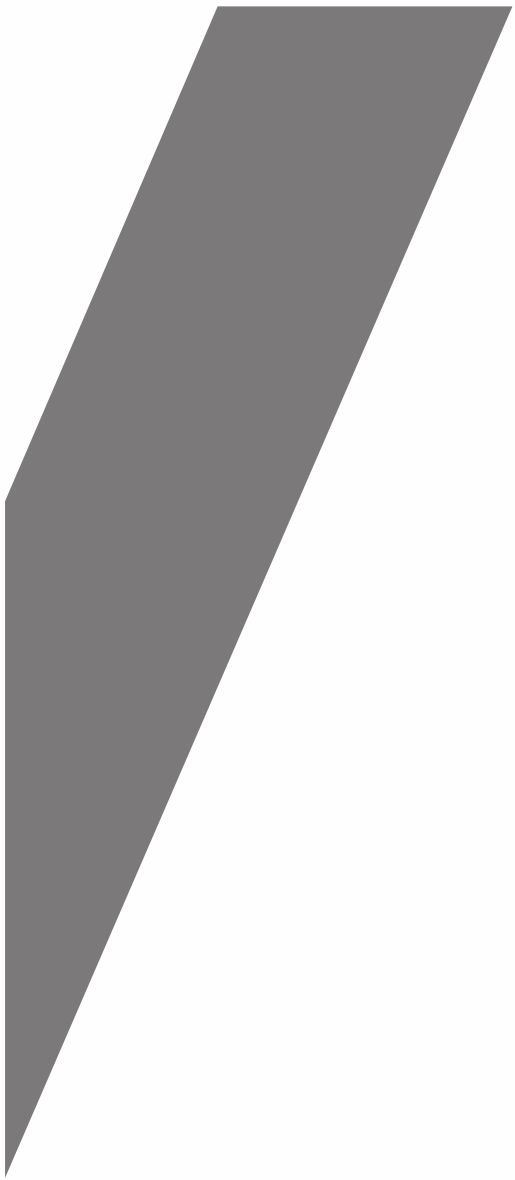
<sup>3</sup> PIANOo legt gestructureerd verantwoording af over haar middelen en activiteiten. EZ en PIANOo hebben zowel formeel als informeel veel contact op verschillende niveaus. De kwaliteit van producten en diensten wordt op regelmatige basis gemonitord. PIANOo handhaaft geen producten waarvoor de waardering beperkt is.

<sup>4</sup> Het takenpakket van PIANOo is meerdere malen gewijzigd. Zo is het secretariaat van de Commissie van aanbestedingsexperts een nieuwe taak binnen de kennisfunctie.

<sup>5</sup> De vakgroepen en de leergang aanbestedingsrecht worden door minder dan 10% van de respondenten gebruikt. Het gebruik van een aantal andere producten is op basis van de enquête minder dan 25%.

<sup>6</sup> De vijf overwegingen zijn (1) de bekendheid, het gebruik, de waardering en het belang van de producten die volgen uit dit onderzoek en monitoringsgegevens; (2) de kosten die het aanbieden van de specifieke producten met zich meebrengen; (3) de bereidheid van aanbestedende diensten om de producten te financieren; (4) de mate waarin vergelijkbare producten en diensten worden aangeboden door andere partijen (5) de mate waarin producten en diensten passen bij de positionering van PIANOo als generieke basisvoorziening en specifiek van belang zijn voor de ‘achterblijvers’.

# 1. INLEIDING



In dit hoofdstuk presenteren we de onderzoeksvraag en geven we een toelichting op de onderzoeksaanpak. We sluiten het hoofdstuk af met een leeswijzer bij het rapport.

### 1.1. Achtergrond van het evaluatieonderzoek

PIANOO is het expertisecentrum aanbesteden en heeft als doel om de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels in Nederland te verbeteren. Ter verwezenlijking van dit doel dient PIANOO de aanwezige kennis en ervaring over de rechtmatige en doelmatige toepassing van de aanbestedingsregels beschikbaar te maken voor alle aanbestedende diensten.<sup>7</sup>

PIANOO<sup>8</sup> is in 2005 ingesteld. Eind 2014 eindigt de huidige en de derde driejarige instellingsperiode van PIANOO. Het Instellingsbesluit PIANOO schrijft voor dat de directeur-generaal van Energie, Telecom, en Mededinging, uiterlijk 1 mei 2014 een evaluatierapport opstelt, waarin aandacht wordt besteed aan de doelmatigheid en doeltreffendheid van de taakvervulling van PIANOO.

De doelmatigheid en doeltreffendheid van de taakvervulling van PIANOO is in de voorgaande twee instellingsperiodes ook geëvalueerd<sup>9,10</sup>.

### 1.2. Over PIANOO

PIANOO is een zelfstandige dienst van het ministerie van Economische Zaken (EZ). Het eigenaarschap over de dienst valt onder de Secretaris Generaal van het ministerie van EZ en is gedelegeerd aan de directeur-generaal Energie Telecom en Mededinging (DG ETM). De leiding van PIANOO is in handen van de directeur van PIANOO als hoofd van Dienst. De directeur wordt op voordracht van de directeur-generaal ETM benoemd na consultatie van de stuurgroep. Het mandaat van de directeur is vastgelegd in het Mandaatbesluit EZ.<sup>11</sup> De directeur van PIANOO legt verantwoording af aan de directeur-generaal ETM. Voorts legt PIANOO haar jaarplan en begroting ter goedkeuring voor aan de directeur-generaal ETM, na advies van de directie Financieel Economische Zaken (FEZ) van het ministerie van EZ. PIANOO wordt inhoudelijk aangestuurd door een stuurgroep met een onafhankelijke voorzitter. Hierin zijn de belangrijkste doelgroepen van PIANOO vertegenwoordigd.

Het doel van PIANOO is de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels in Nederland te verbeteren.

1. *PIANOO heeft ter verwezenlijking van het doel tot taak de aanwezige kennis en ervaring over de rechtmatige en doelmatige toepassing van de aanbestedingsregels beschikbaar te maken voor alle aanbestedende diensten<sup>12</sup> (kennisfunctie).*

Ter verwezenlijking van dit doel, zal PIANOO de volgende activiteiten ter hand nemen<sup>13</sup>:

<sup>7</sup> Instellingsbesluit PIANOO 2012.

<sup>8</sup> Professioneel en Innovatief Aanbesteden, Netwerk voor Overheidsopdrachtgevers.

<sup>9</sup> EIM, (2008). Evaluatie PIANOO 2008. <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2008/05/19/1-evaluatie-pianoo/8056477-bijlage.pdf>

<sup>10</sup> EIM, (2011). Evaluatie PIANOO 2011. <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/11/04/rapport-evaluatie-pianoo-2011/rapport-evaluatie-pianoo-2011.pdf>

<sup>11</sup> Besluit van de minister van Economische Zaken van 7 december 2012, nr. WJZ / 12376584, houdende regels inzake de verlening van mandaat, volmacht en machtiging EZ 2012 (Besluit mandaat, volmacht en machtiging EZ 2012).

<sup>12</sup> Onder aanbestedende diensten wordt verstaan: de staat, een provincie, een gemeente, een waterschap, een publiekrechtelijke instelling of een samenwerkingsverband van deze overheden of publiekrechtelijke instellingen.

- a. verzamelen en verspreiden via haar website van informatie over de praktijk en de regels voor aanbestedingen;
  - b. voeren van het secretariaat van de nog in te stellen commissie van aanbestedingsexperts<sup>14</sup>;
  - c. geven van gezaghebbende antwoorden op vragen van aanbestedende diensten over aanbesteden;
  - d. ontwikkelen en stimuleren van elektronisch aanbesteden<sup>15</sup>;
  - e. opstellen van handreikingen op het gebied van aanbesteden.
2. Ter ondersteuning van haar doelstellingen kan PIANOo, naast bovengenoemde taken, de inhoudelijke en praktische samenwerking van aanbestedende diensten stimuleren en faciliteren<sup>16</sup> (**netwerkfunctie**).

Ter verwezenlijking van haar doelstellingen, biedt PIANOo verschillende diensten en producten aan, zoals: een forum voor inkopers en aanbesteders (PIANOo-desk), regionale en landelijke themabijeenkomsten en congressen, nieuwsbrieven, factsheets, jurisprudentieoverzichten etc.<sup>17</sup>

In de Kamerbrief naar aanleiding van de vorige evaluatie<sup>18</sup>, kondigt de minister van Economische Zaken aan dat hij “gedurende drie jaar jaarlijks 1,2 miljoen Euro beschikbaar stelt voor de basisfinanciering van PIANOo. De kennisfunctie kan hiermee gefinancierd worden en ook kan PIANOo hiermee het secretariaat van de commissie van aanbestedingsexperts uitvoeren.” In het organisatiebesluit PIANOo van 10 januari 2013 wordt het budget van 1,2 miljoen Euro gecontinueerd in de jaren 2013 en 2014. In aanvulling op de basisfinanciering door het ministerie heeft PIANOo in 2012 en 2013 jaarlijks financiering door derden georganiseerd. Voor een volledig overzicht van de budgettering, een uitsplitsing naar kostenposten en de financiering door derden verwijzen we naar hoofdstuk 5.

### 1.3. Onderzoeksvraag

Het doel van de evaluatie van PIANOo is het informeren van de minister van EZ over 1) de doelmatigheid en doeltreffendheid van PIANOo in de huidige instellingsperiode en of 2) de werkzaamheden (o.b.v. de taken volgend uit het instellingsbesluit) van PIANOo hebben bijgedragen aan verbetering van de professionaliteit van het aanbesteden in Nederland.

De tweeledige doelstelling van de evaluatie leidt tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

**In welke mate heeft PIANOo de doelstellingen uit het instellingsbesluit gehaald en heeft PIANOo de taken uit het instellingsbesluit doelmatig en doeltreffend vervuld?**

Bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn de volgende taken/activiteiten, op verzoek van de opdrachtgever, buiten beschouwing gelaten:

- Het voeren van het secretariaat van de commissie van aanbestedingsexperts (Artikel 3, derde lid, onderdeel b): Deze taak wordt niet in deze evaluatie meegenomen, omdat deze taak nog maar korte tijd door PIANOo wordt uitgevoerd (sinds 1 april 2013) en apart geëvalueerd zal worden.
- Het beheer van TenderNed: Dit onderdeel zal separaat geëvalueerd worden. De activiteit ‘ontwikkelen en stimuleren van elektronisch aanbesteden’ (artikel 3, derde lid, onderdeel d)

<sup>13</sup> Instellingsbesluit PIANOo 2012 (artikel 3). [http://wetten.overheid.nl/BWBR0030770/geldigheidsdatum\\_08-12-2012](http://wetten.overheid.nl/BWBR0030770/geldigheidsdatum_08-12-2012)

<sup>14</sup> Deze activiteit vormt geen onderdeel van dit evaluatieonderzoek.

<sup>15</sup> Deze activiteit vormt geen onderdeel van dit evaluatieonderzoek.

<sup>16</sup> Instellingsbesluit PIANOo 2012 (artikel 3). [http://wetten.overheid.nl/BWBR0030770/geldigheidsdatum\\_08-12-2012](http://wetten.overheid.nl/BWBR0030770/geldigheidsdatum_08-12-2012)

<sup>17</sup> Voor een meer uitgebreide beschrijving van PIANOo en haar producenten en diensten verwijzen wij naar hoofdstuk 3 ‘Dienstverlening’.

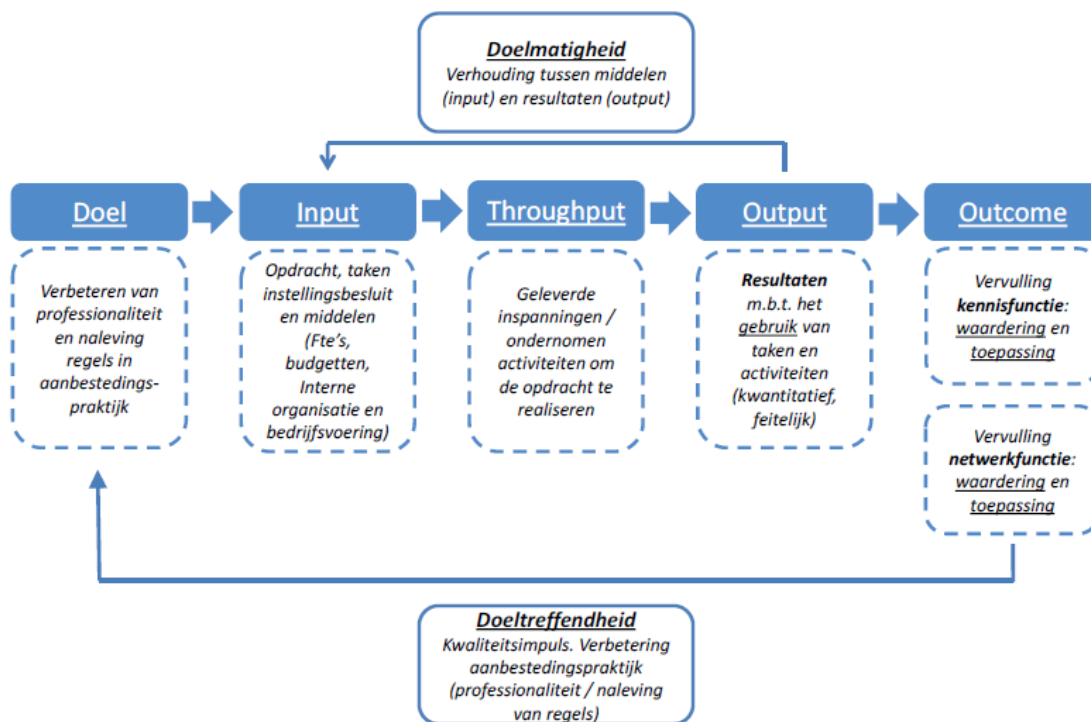
<sup>18</sup> Ministerie van EL&I, (2011). Kamerbrief evaluatie PIANOo en tweede rapportage aanbestedingsambassadeur.

wordt dus beperkt tot de activiteiten die PIANOo daartoe onderneemt in haar kenniscentrumfunctie.

#### 1.4. Onderzoeksaanpak

##### Onderzoeksmodel

In de evaluatie is gebruik gemaakt van het onderstaand onderzoeksmodel:

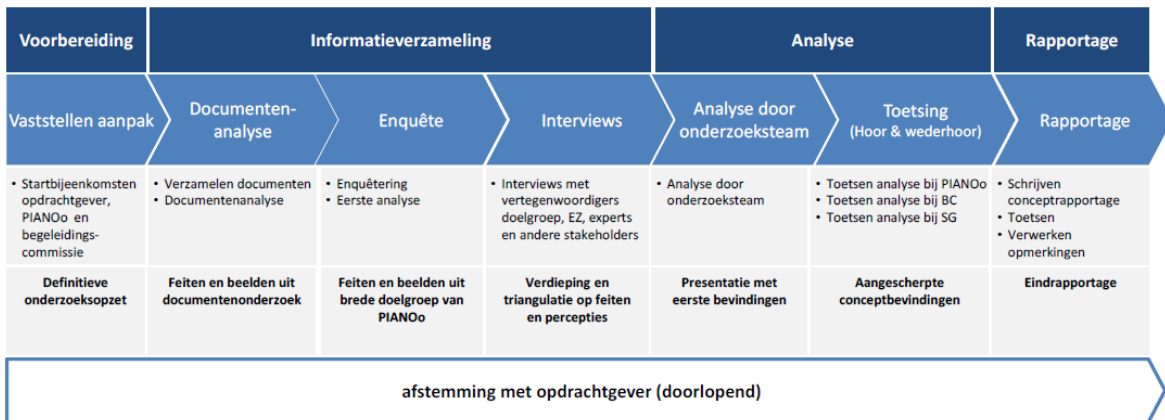


Figuur 1. Analyse kader

De verschillende elementen in het analysekader hangen met elkaar samen. Hierna lichten we de elementen en hun samenhang kort toe. Het startpunt van de analyse wordt gevormd door het geformuleerde doel (verbeteren van naleving en professionaliteit van de aanbestedingspraktijk). Om dat doel te bereiken is PIANOo opgericht. PIANOo heeft een opdracht en - daaruit voortvloeiend - taken en middelen (bijvoorbeeld fte's en budgetten) meegekregen om het doel te bereiken (input). Met de beschikbare input worden inspanningen geleverd en activiteiten ondernomen (throughput).

Dit levert resultaten (output) op die feitelijk vast te stellen zijn zoals het gebruik van diensten van PIANOo door aanbestedende diensten en andere stakeholders (bijvoorbeeld het aantal deelnemers aan het PIANOo-congres en het aantal pageviews van de website PIANOo.nl). Onder outcome verstaan we (de percepties over) het functioneren van de netwerk- en kenniscentrum functie van PIANOo. Hoe worden de activiteiten van PIANOo gewaardeerd door de gebruikers? In hoeverre passen stakeholders de inzichten uit bijvoorbeeld het PIANOo-congres en de website toe in de aanbestedingspraktijk?

In figuur 2 worden de fasen van het onderzoek schematisch weergegeven. Daarna zullen de stappen uit het schema worden toegelicht.



Figuur 2. Fasen van het onderzoek.

Toelichting op de stappen uit het schema:

- **Vaststellen aanpak:** in deze voorbereidende fase is de onderzoeksaanpak vastgesteld.
- **Documentenanalyse:** In deze fase is documentenanalyse uitgevoerd. De opgedane inzichten uit eerdere onderzoeken, (product)evaluaties en het organisatiebesluit en de werkplannen van PIANOo zijn in de analysefase gebruikt bij het formuleren van (concept)bevindingen.
- **Enquête:** In deze fase is in aanvulling op het documentenonderzoek, een online enquête onder gebruikers van PIANOo uitgezet om de opvattingen van gebruikers te toetsen. De enquête is ingevuld door 886 professionals. In de eerste plaats is er gebruik gemaakt van een (elektronische) enquête vanwege de grootte en verscheidenheid van de doelgroep van PIANOo. Door in de vraagformulering grotendeels aan te sluiten bij de vragen die in het evaluatieonderzoek uit 2011 aan de orde zijn gekomen, kunnen we de beoordeling van het functioneren van PIANOo vergelijken met eerdere resultaten.
- **Interviews:** Om een gedegen beeld te verkrijgen van de percepties van belanghebbenden, zijn in totaal 21 telefonische interviews afgenomen onder gebruikers van PIANOo, die bijvoorbeeld werkzaam zijn bij inkooporganisaties, overheden, kennisinstellingen en leveranciers. Daarnaast zijn een zestal groepsgesprekken gevoerd (raadpleeg voor een volledig overzicht van de gesprekspartners de bijlagen van het rapport). We zijn ons ervan bewust dat antwoorden van gesprekspartners gekleurd kunnen zijn door bijvoorbeeld verschillende belangen en hebben daarom in het onderzoekstraject gebruik gemaakt van triangulatie: dezelfde vraag is altijd aan verschillende gesprekspartners voorgelegd.
- **Analyse door onderzoeksteam:** In deze fase zijn de verzamelde feiten en percepties geanalyseerd om te komen tot oordeelsvorming.
- **Toetsing (hoor en wederhoor):** Conceptbevindingen zijn getoetst bij PIANOo zelf, het ministerie van Economische Zaken, de begeleidingscommissie en de stuurgroep. Voor een overzicht van de aanwezigen bij de vier toetsingsbijeenkomsten kunt u de bijlagen raadplegen.
- **Rapportage:** De uiteindelijke bevindingen zijn opgenomen in deze rapportage.

## 1.5. Leeswijzer

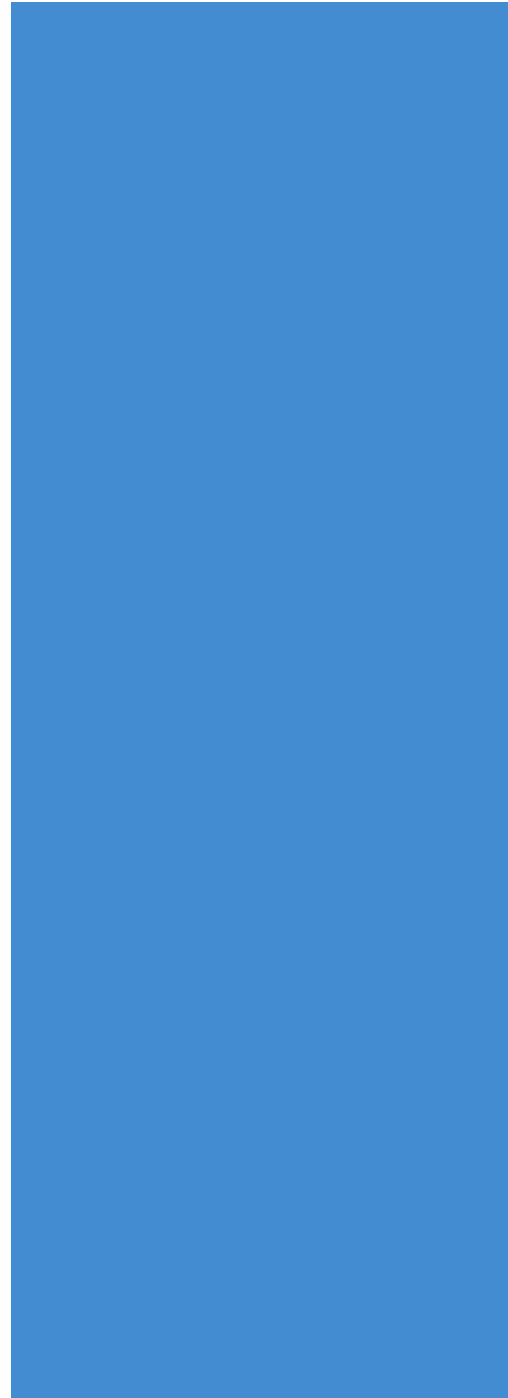
In hoofdstuk 2 geven we allereerst een beschouwing van de context van de opgave van PIANOo. Dit stelt ons in staat om richting te geven aan het onderzoek en de feiten en percepties van gesprekspartners in



het juiste perspectief te plaatsen. In hoofdstuk 3 gaan we in op de dienstverlening van PIANOo. Het aanbod van PIANOo wordt toegelicht, waarbij de bekendheid, het gebruik en de waardering onder gebruikers worden besproken. Ook wordt gezien hoe de dienstverlening en het gebruik hiervan zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. In hoofdstuk 4 'Effecten', beschrijven we de percepties van inkoopende- en aanbestedende diensten en andere stakeholders ten aanzien van de mate waarin PIANOo bij heeft gedragen aan de verbetering van naleving en professionaliteit van de aanbestedingspraktijk. Hoofdstuk 5 gaat in op de doelmatigheid van de taakvervulling van PIANOo. We beschrijven in dit hoofdstuk de voorzieningen die PIANOo al dan niet heeft getroffen om een doelmatige taakuitvoering te waarborgen.

In de bijlagen worden de uitkomsten van de enquête onder professionals gepresenteerd. Tevens bevatten de bijlagen verschillende overzichten van gesprekspartners en geraadpleegde documenten. Tot slot zijn in de bijlagen twee overzichtstabellen opgenomen waarin de bekendheid, het gebruik en waardering van de belangrijkste diensten van PIANOo zijn gepresenteerd.

## 2. CONTEXT – COMPLEXE OPGAVE



We starten dit onderzoek met een beschouwing van de context van de opgave van PIANOo. Dit stelt ons in staat om richting te geven aan het onderzoek en de feiten en percepties van gesprekspartners in het juiste perspectief te plaatsen om zo tot goed afgewogen bevindingen te komen.

## 2.1. Tijdelijkheid en positionering

### 2.1.1. Feiten

PIANOo kent een tijdelijke instellingstermijn van drie jaar. Het huidige instellingsbesluit is met ingang van 1 januari 2012 in werking getreden en vervalt met ingang van 1 januari 2015. Het beschikbare budget van PIANOo voor de taken in de instellingsbeschikking is kleiner dan in de voorgaande periodes. De minister van EZ heeft daarom aangegeven dat PIANOo focus dient aan te brengen in haar activiteiten.<sup>19</sup>

Het aantal activiteiten dat PIANOo ten aanzien van haar taken ter hand dient te nemen is in de huidige instellingsperiode dan ook verminderd ten opzichte van de voorgaande instellingsperiode.

- Instellingsbesluit PIANOo 2009:
  - a. verzamelen en verspreiden van informatie over de praktijk en regels van aanbestedingen;
  - b. bundelen en delen van ervaring met en kennis van aanbestedingen met inbegrip van die in het buitenland;
  - c. geven van gezaghebbende antwoorden op vragen over aanbesteden;
  - d. methodiekontwikkeling voor innovatieve aanbestedingsvormen;
  - e. bevorderen van een juiste keuze of toepassing van verschillende aanbestedingsvormen;
  - f. advisering over specifieke aanbestedingen;
  - g. (laten) verzorgen van training/scholing van overheidsinkopers;
  - h. ontwikkelen en stimuleren van elektronisch aanbesteden.
- Instellingsbesluit PIANOo 2012:
  - a. verzamelen en verspreiden via haar website van informatie over de praktijk en de regels voor aanbestedingen;
  - b. voeren van het secretariaat van de nog in te stellen commissie van aanbestedingsexperts;
  - c. geven van gezaghebbende antwoorden op vragen van aanbestedende diensten over aanbesteden;
  - d. ontwikkelen en stimuleren van elektronisch aanbesteden;
  - e. opstellen van handreikingen op het gebied van aanbesteden.

Overigens is de doelstelling van PIANOo in de huidige instellingsperiode breder geformuleerd.

- Instellingsbesluit PIANOo 2009: Het doel van PIANOo is de professionaliteit van het aanbesteden in Nederland te vergroten.<sup>20</sup>
- Instellingsbesluit PIANOo 2012: Het doel van PIANOo is de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels in Nederland te verbeteren.<sup>21</sup>

### 2.1.2. Percepties

Gesprekspartners geven aan dat PIANOo door haar huidige positionering voor een aantal onzekerheden en uitdagingen staat die van invloed zijn op het functioneren van PIANOo op de langere termijn.

---

<sup>19</sup> Kamerbrief Minister van EZ 4 november 2011. Evaluatie PIANOo en tweede rapportage aanbestedingsambassadeur.

<sup>20</sup> Instellingsbesluit PIANOo 2009, Artikel 3, lid 1. Staatscourant 2008 nr. 193, 24 september 2008.

<sup>21</sup> Instellingsbesluit PIANOo 2012, Artikel 3, lid 1. Staatscourant 2011 nr. 22338, 13 december 2011.

- Ten eerste wordt aangegeven dat door de tijdelijke instellingsperiodes van drie jaar de toekomst voor PIANOo altijd onzeker is. Deze onzekerheid maakt het volgens een aantal gesprekspartners lastig voor PIANOo om te bouwen aan een stabiele organisatie. Ook is het voor PIANOo minder zinvol om producten te ontwikkelen die binnen de instellingsperiode niet of nauwelijks tot concrete resultaten leiden.
- Ten tweede wordt door een aantal gesprekspartners aangegeven dat PIANOo een brede doelstelling kent. De teruglopende financiering is volgens deze gesprekspartners niet gepaard gegaan met een beperking van deze doelstelling. Gesprekspartners merken hierbij op dat PIANOo ook nog veel activiteiten ontplooit die niet tot de activiteiten van het instellingsbesluit behoren (bijvoorbeeld de activiteiten vallend onder de netwerkfunctie).
- Ten derde maakt de teruglopende financiering dat PIANOo in de afgelopen perioden onderhevig is geweest aan een aantal reorganisaties. In de huidige instellingsperiode heeft een reorganisatie plaatsgevonden door de samenvoeging met TenderNed. Vanuit het Management Team van PIANOo wordt aangegeven dat in de huidige instellingsperiode veel organisatiekracht is gegaan naar deze reorganisatie.
- Ten vierde lopen volgens gesprekspartners de baten en lasten van PIANOo uiteen. Dit is een voedingsbodemp voor een doorlopende discussie over de financiering van (met name de netwerkfunctie van) PIANOo. De Rijksoverheid financiert PIANOo voor het grootste gedeelte. Gesprekspartners van de Rijksoverheid en grote aanbestedende diensten (bijvoorbeeld Rijkswaterstaat en de Haagse Inkoop Samenwerking – HIS) geven aan in mindere mate afhankelijk te zijn van de dienstverlening van PIANOo. Decentrale overheden (zoals provincies en waterschappen) leveren een kleinere financiële bijdrage. Echter, nagenoeg alle gesprekspartners geven aan dat deze groep wel het meest afhankelijk is van de dienstverlening van PIANOo en er ook het meeste baat bij heeft.<sup>22</sup>

Bovengenoemde onzekerheden en uitdagingen maken volgens gesprekspartners dat veel organisatiekracht van PIANOo (tot aan het niveau van de stuurgroep) ‘verloren gaat’ aan overleven, het verwerven van bestaansrecht en het verwerven van financiering voor het ontplooiën van (aanvullende) activiteiten. Gesprekspartners geven aan dat PIANOo zich daardoor met name op de korte termijn richt en in mindere mate is gericht op lange termijn (bestendigen, uitbouwen, samenwerken, oogsten).

## 2.2. Meetbaarheid toegevoegde waarde

### 2.2.1. Feiten

Voor de feitelijke achtergrondinformatie over de doelstelling en activiteiten van PIANOo verwijzen we naar paragraaf 1.2.

### 2.2.2. Percepties

Uit de gesprekken komt naar voren dat de toegevoegde waarde van de dienstverlening van PIANOo ten aanzien van het verbeteren van de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels volgens gesprekspartners om een aantal redenen lastig te meten is.

- Ten eerste kent PIANOo, zoals in paragraaf 2.1.1 omschreven, een brede doelstelling. Dit maakt volgens gesprekspartners dat PIANOo een divers pallet aan producten en diensten kent.<sup>23</sup> De

<sup>22</sup> Overigens lijkt er bij het PIANOo-congres (netwerkfunctie) juist sprake te zijn van het omgekeerde. De Rijksoverheid is met 40% van de deelnemers het sterkst vertegenwoordigd.

<sup>23</sup> Hierbij wordt opgemerkt dat het aantal activiteiten in het instellingsbesluit beperkt is ten opzichte van de vorige instellingsperiode. Activiteiten onder de netwerkfunctie staan niet omschreven in het instellingsbesluit.

individuele bijdrage van de verschillende producten en diensten aan de opdracht van PIANOo is volgens gesprekspartners dan ook lastig te meten.

- Ten tweede geven gesprekspartners aan dat de bijdrage van PIANOo aan effecten en resultaten, bijvoorbeeld op het gebied van de professionalisering van aanbestedingen, lastig te meten zijn. Ten eerste komt dit door het grote aantal aanbieders dat (deels) vergelijkbare producten en diensten aanbiedt. Uit een onderzoek, naar organisaties actief op het gebied van overheidsaanbestedingen<sup>24</sup>, blijkt dat er naast PIANOo een groot aantal andere partijen informatie en advies verstrekt aan publieke inkooporganisaties. Ten tweede is aanbesteden complex en blijven de regels in beweging. Mede door de komst van de nieuwe Aanbestedingswet (2012) is het lastig om meetbaar te maken wat de bijdrage van PIANOo aan rechtmatig aanbesteden is. Het is door de veranderde wetgeving niet meer mogelijk om nalevingspercentages historisch te vergelijken.
- Tot slot wordt door meerdere gesprekspartners aangegeven dat de toegevoegde waarde van PIANOo buiten kijf staat, aangezien de doelgroepen van PIANOo jaarlijks voor ongeveer 60 miljard Euro aan diensten, werken en leveringen inkopen en aanbesteden. Deze gesprekspartners beargumenteren dat wanneer de diensten van PIANOo zouden leiden tot een minimale reductie van dit bedrag, PIANOo al de moeite waard zou zijn. Er is echter nooit een analyse van de kosten en baten van PIANOo gemaakt. Daardoor wordt deze discussie gevoerd op basis van ‘onderbuikgevoelens’, zonder dat de discussie uitkristalliseert. Om deze reden benadrukken verschillende gesprekspartners de noodzaak tot het uitvoeren van een maatschappelijke kosten-baten analyse van PIANOo.

## 2.3. Doelgroep

### 2.3.1. Feiten

Ter verwezenlijking van haar doel dient PIANOo “de aanwezige kennis en ervaring over de rechtmatige en doelmatige toepassing van de aanbestedingsregels beschikbaar te maken voor alle aanbestedende diensten”.<sup>25</sup> Onder aanbestedende diensten wordt verstaan: de staat, een provincie, een gemeente, een waterschap, een publiekrechtelijke instelling of een samenwerkingsverband van deze overheden of publiekrechtelijke instellingen.<sup>26</sup>

- Nalevingspercentages laten zien dat er verschillen zijn tussen de mate waarin de verschillende aanbestedende diensten, die door PIANOo worden ondersteund, rechtmatig inkopen en aanbesteden. Onderzoeksbureau Significant heeft in 2012 onderzoek gedaan naar de naleving van de Europese aanbestedingsregels door aanbestedende diensten. Uit de conclusies blijkt dat er grote verschillen waarneembaar zijn in de mate van naleving in Nederland. Dit was ook het geval bij eerdere nalevingsmetingen. De naleving van de Europese aanbestedingsregels door provincies, kerndepartementen en grote gemeenten is het hoogst. Kleine gemeenten en ROC's hebben de laagste naleving.<sup>27</sup>
- Verschillende aanbestedende diensten werken sinds ongeveer tien jaar in toenemende mate met elkaar samen. De samenwerking bestaat uit het behalen van schaalvoordelen door

<sup>24</sup> Inventarisatie van organisaties rondom overheidsaanbestedingen (Kwink Groep, 2013).

<sup>25</sup> Instellingsbesluit PIANOo 2012.

<sup>26</sup> Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten.

<sup>27</sup> Significant (2012), Nalevingsmeting 2010. In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, Pagina 22.

collectieve inkoop, het gezamenlijk opstellen van formats en procedures en het uitwisselen van kennis en informatie.

- De samenwerking van gemeenten en waterschappen varieert van shared service centers tot informele samenwerkingsverbanden en gezamenlijke inkoopbureaus.<sup>28</sup> Ook zijn er voorbeelden van grote gemeenten die de inkoop uitvoeren voor kleinere gemeenten in hun regio.
- De meer dan 300 inkooppunten van het Rijk zijn per 1 januari 2014 opgegaan in 20 Inkoop Uitvoeringscentra (IUC's). Bijna elk IUC doet inkopen voor één of meerdere opdrachtgevers binnen de Rijksoverheid.<sup>29</sup> Sommige IUC's bestaan al langer. Zo voert de Haagse Inkoop Samenwerking (HIS) sinds 1 januari 2012 de inkoop uit voor de ministeries van BZK, VWS, SZW, BuZa, Financiën en AZ.

### 2.3.2. Percepties

Gesprekspartners zijn van mening dat PIANOo een ingewikkelde taak heeft: de doelgroep is breed, waardoor de behoeften van gebruikers uiteen lopen. Mede als gevolg van de toegenomen samenwerking tussen aanbestedende diensten, zien gesprekspartners een duidelijk verschil tussen de behoeften van 'voorlopers' en 'achterblijvers'. De verschillen tussen 'voorlopers' en 'achterblijvers' betreffen volgens gebruikers een aantal dimensies:

- Primaire focus op doelmatig inkopen, waarbij rechtmatig inkopen een randvoorwaarde vormt ('voorlopers') vs. primaire focus op rechtmatig inkopen ('achterblijvers').
- Mate van kennis van de nieuwe aanbestedingswet (en implementatie van de wet in werkprocessen).
- Mate van aandacht voor innovatieve thema's als MKB-vriendelijk inkopen of maatschappelijk verantwoord inkopen.
- Mate van borging van kennisontwikkeling en kennisuitwisseling in werkprocessen.
- Mate van samenwerking met andere inkooporganisaties. Van verregaande samenwerking bij inkoop- en aanbestedingsprocedures en kennisuitwisseling, bijvoorbeeld bij gemeentelijke inkoopbureaus ('voorlopers'), tot beperkte samenwerking met andere inkooporganisaties ('achterblijvers').

Op basis van het onderhavige onderzoek is niet eenduidig vast te stellen welke aanbestedende diensten tot de 'voorlopers' of 'achterblijvers' behoren. Bovenstaande dimensies zijn immers niet getoetst bij alle aanbestedende diensten. Wel merken wij op dat het onderscheid tussen 'voorlopers' en 'achterblijvers' breed gedragen wordt door gesprekspartners. Op basis van de beelden uit deze gesprekken stellen wij de volgende globale onderverdeling vast van 'voorlopers' en 'achterblijvers'.

---

<sup>28</sup> Voorbeelden van gemeentelijke samenwerkingsverbanden zijn BIZOB, Stichting Rijk en Stichting Inkoopbureau West-Brabant. De waterschappen werken samen in de subwerkgroep Inkoop en Aanbesteden (SIA) van de Unie van Waterschappen. Voorts zijn er vier Regionale Samenwerkingsoverleggen Inkoop (RSI's) waarin een aantal waterschappen gezamenlijk inkopen en aanbesteden.

<sup>29</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/inkopen-door-het-rijk/inkooporganisatie-van-het-rijk>.

**Voorlopers:**

- Rijksoverheid, inkoop samenwerkingen (bijvoorbeeld gemeentelijke inkoopbureaus en inkoop uitvoeringscentra – IUC's<sup>30</sup>), grote gemeenten.

**Achterblijvers:**

- Kleine gemeenten, middelgrote gemeenten, (kleine) waterschappen en (kleine) provincies.

*Van de volgende organisaties hebben wij geen indicaties vernomen of zij tot de groep voorlopers of achterblijvers behoren:*

- (Semi-)publieke organisaties zoals zorginstellingen, onderwijsinstellingen, woningcorporaties, etc.

Wij merken op dat bovenstaande onderscheid dient om de begrippen 'voorlopers' en 'achterblijvers' verder te duiden. Het onderscheid zal in de praktijk niet altijd zwart-wit zijn.

Aanbestedende diensten die zichzelf als 'voorloper' beschouwen zijn van mening dat het aanbod van de kennisfunctie van PIANOo met name is gericht op de 'achterblijvers'. Het niveau en de diepgang van het aanbod sluit onvoldoende aan bij de behoefte van de 'voorlopers': het aanbod is gericht op kennis die reeds bekend is of ontwikkelingen die achterhaald zijn. Hoewel alle aanbestedende diensten begrip hebben voor de complexe opgave van PIANOo, ervaren veel 'voorlopers' de beperkte diepgang van de aangeboden kennis en informatie als een beperking, aangezien PIANOo als wettelijke taak heeft alle aanbestedende diensten te ondersteunen.

Overigens geven de 'voorlopers' aan wel de waarde van de netwerkfunctie in te zien. Zij zien dit als een middel dat ze kunnen gebruiken om hun kennis te delen. Dit biedt volgens de 'voorlopers' een aantal voordelen: 1) Kennis delen is een maatschappelijke taak / doelstelling, met behulp van PIANOo kan dit op een doelmatige manier worden ingericht, 2) Vragen kunnen door PIANOo worden opgevangen voordat deze bij de voorlopers zelf terecht komen, 3) Verschillen in aanpak en werkwijze van overheden leidt tot hogere transactiekosten voor marktpartijen.

**Nadere toelichting op de variëteit in doelgroepen:**

- Schaalgrootte van inkooporganisaties: Sommige aanbestedende diensten (bijvoorbeeld de HIS, de Belastingdienst of gemeentelijke inkoopbureaus zoals Stichting Bureau Inkoop en Aanbestedingen Zuidoost-Brabant - BIZOB) hebben meer dan 20 inkoop professionals. Bij een aantal kleine gemeenten en sommige waterschappen wordt de inkoop uitgevoerd door een 'éénpitter'.
- Omvang van contracten: Aanbestedende diensten van grote organisaties zetten contracten in de markt ter waarde van tientallen of honderden miljoenen Euro's. Dit geldt met name voor aanbestedende diensten die veel werken aanbesteden. Er zijn echter ook aanbestedende diensten die zelden contracten in de markt zetten met een omvang van meer dan 1 miljoen Euro.
- Type producten: Hoewel er een gedeeltelijke overlap bestaat in producten en diensten die worden ingekocht, geven gebruikers aan dat een groot deel van de producten en diensten die worden ingekocht juist sterk verschillen. Ziekenhuizen kopen veel ziekenhuisapparatuur, gemeenten besteden onderhoud van openbare ruimte of leerlingenvervoer aan en het Rijk zet juist veel mantelcontracten voor dienstverlening in de markt. De inhoudelijke kennis over het inkopen en aanbesteden van deze specifieke producten is slechts relevant voor een beperkt deel van de doelgroep.
- Strategische inkopers vs. operationele inkopers: Er bestaat volgens gebruikers een duidelijk onderscheid tussen de behoeften van strategische inkopers (coördinerende functie, beleidsbepalend, ontwikkelen kaders) en tactische inkopers (beleidsuitvoerend, verantwoordelijk voor de concrete uitwerking van contracten en begeleiden bij aanbestedingsprocedures).

<sup>30</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/inkopen-door-het-rijk/inkooporganisatie-van-het-rijk>.

## 2.4. Bevindingen

We concluderen dat de opgave van PIANOo om meerdere redenen complex is.

Ten eerste maakt de tijdelijke positionering van PIANOo dat een deel van de organisatiekracht van PIANOo (tot aan het niveau van de stuurgroep) weglekt naar korte termijn doelen zoals reorganiseren en overleven. Hierdoor kan PIANOo zich in minder mate richten op de lange termijn (bestendigen, uitbouwen, oogsten).

Ten tweede is de toegevoegde waarde van de dienstverlening van PIANOo ten aanzien van het verbeteren van de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels lastig te meten. Waarneembare effecten (bijvoorbeeld de naleving van de aanbestedingswet) zijn lastig toe te schrijven aan de activiteiten van PIANOo.

Tot slot kent PIANOo een brede doelgroep die wordt gekenmerkt door een variëteit in behoeften, als gevolg van onder andere een verschillende schaalgrootte van de aanbestedende dienst, omvang van contracten en type producten dat wordt aanbesteed. Door samenwerking tussen inkooporganisaties, bezuinigingen, decentralisaties en nieuwe wet- en regelgeving veranderen de behoeften van gebruikers door de tijd. Mede als gevolg van deze ontwikkelingen ervaren veel gebruikers een verschil tussen 'voorlopers' en 'achterblijvers' in het aanbestedingsveld. Ondanks deze diverse en dynamische kennisbehoefte, wordt PIANOo geacht alle aanbestedende diensten te ondersteunen. In hoofdstuk 4 wordt nader toegelicht welke verschillen er zijn in de toegevoegde waarde van PIANOo voor 'voorlopers' en 'achterblijvers'.



# 3. DIENSTVERLENING



In dit hoofdstuk gaan we in op de dienstverlening van PIANOo. Het aanbod van PIANOo wordt toegelicht, waarbij de bekendheid, het gebruik en de waardering onder gebruikers worden besproken. Ook wordt gezien hoe dienstverlening en het gebruik hiervan zich in de afgelopen jaren heeft ontwikkeld.

### 3.1. Feiten

#### 3.1.1. Diensten en producten

In deze paragraaf wordt ingegaan op de samenstelling van het aanbod van PIANOo en de bezoekerscijfers van de virtuele diensten en het PIANOo-congres. De activiteiten die PIANOo uitvoert, kunnen worden onderverdeeld in producten en diensten. Conform het werkplan van PIANOo maken wij onderscheid tussen de kenniscentrumfunctie en netwerkfunctie:

Type product/dienst	Naam product/dienst	Kenniscentrum-functie	Netwerkfunctie
<b>Virtuele diensten</b>	Website PIANOo.nl	√	
	PIANOo-desk		√
	Vragenloket (info@pianoo.nl)	√	
<b>Bijeenkomsten</b>	PIANOo-congres <sup>31</sup>		√
	Regionale bijeenkomsten		√
	PIANOo-lunchlezingen <sup>32</sup>		√
	Marktontmoetingen		√
<b>Instrumenten en publicaties</b>	Metrokaart inkoop en aanbesteden (FAQ)	√	
	Factsheets	√	
	PIANOo handleidingen	√	
	Jurisprudentie aanbestedingsrecht	√	
<b>Nieuwsbrieven</b>	PIANOo-alert	√	
<b>Opleidingen en vakgroepen</b>	Leergang Aanbestedingsrecht	√	
	Vakgroep Aanbestedingsrecht	√	
	Vakgroep Inkoopmanagement Publieke Sector	√	
	Vakgroep GWW Inkoop en Bouw <sup>33</sup>	√	

Tabel 1. Overzicht van het product- en dienstenaanbod van PIANOo.

#### 3.1.2. Bezoekcijfers<sup>34</sup>

##### Website

Het totale aantal websitebezoekers bedroeg in 2012 370.473. Eind oktober 2013 ligt dit aantal al op 376.955. Op basis van de beschikbare gegevens is de verwachting dat het totale aantal bezoekers in 2013 is opgelopen tot 447.000 (extrapolatie), wat een stijging is van 19% ten opzichte van 2012.

##### PIANOo-desk

De PIANOo-desk brengt inkopers en aanbesteders binnen de publieke sector op interactieve wijze bij elkaar rond actuele inkoopgerelateerde thema's met als doel kennisvermenigvuldiging door actieve kennisdeling.<sup>35</sup> In onderstaande tabel zijn de gebruiksgegevens van de PIANOo-desk weergegeven voor 2012 en 2013.

<sup>31</sup> Vanaf 2012 het NEVI-PIANOo congres.

<sup>32</sup> De laatste lunchlezing vond eind 2012 plaats. Daarna is deze dienst beëindigd.

<sup>33</sup> Omdat deze vakgroep in december 2013, tijdens het onderzoeksproces is opgericht, wordt deze dienst niet meegenomen in dit evaluatierapport.

<sup>34</sup> In deze subparagraaf worden de bezoekerscijfers van de website, PIANOo-desk, het vragenloket en het congres behandeld omdat van deze diensten bezoekerscijfers bekend zijn. Het gebruik van de andere diensten is gebaseerd op de enquête en wordt dan ook behandeld binnen paragraaf 1.2 'Percepties'.

<sup>35</sup> <http://www.pianoo.nl/over-pianoo/online-instrumenten/pianoo-desk>.

Gebruiksgegevens PIANOO-desk 2012-2013		Totaal aantal leden		Aantal nieuwe leden		Aantal bezoeken		Aantal bezoekers	
Maand ↓	Jaar →	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Januari		2700	2906	52	39	1902	1416	660	654
Februari		2752	2861	44	71	1782	1297	804	634
Maart		2796	2932	63	73	1448	1893	633	618
April		2859	2944	127	162	1698	1757	700	733
Mei		2986	3106	52	49	1578	1760	684	793
Juni		3038	3155	25	41	1548	1515	533	548
Juli		2722	3196	67	51	1477	1736	585	752
Augustus		2405	2994	37	24	1604	1342	729	565
September		2507	3022	103	38	1674	1443	750	492
Oktober		2612	3063	105	60	1139	1597	633	569
November		2648	3093	36	48	1841	1956	671	634
December		2691	2590	43	28	1958	1186	719	554
<b>Gemiddeld per maand</b>		<b>2726</b>	<b>2989</b>	<b>46</b>	<b>57</b>	<b>1637</b>	<b>1575</b>	<b>675</b>	<b>629</b>
<b>Toe- of afname (%)</b>		<b>+9,6%</b>		<b>+ 23,9%</b>		<b>- 3,7%</b>		<b>-6,8%</b>	

Tabel 2. Gebruiksgegevens PIANOO-desk 2012 – 2013.

De toename van het aantal leden van PIANOO-desk (+9,6% in 2013 t.o.v. 2012) zegt niet zo heel veel, aangezien PIANOO aangeeft maandelijks ongebruikte accounts te verwijderen. Relevanter is dat het aantal nieuwe leden (per maand) op de PIANOO-desk ten opzichte van 2012 is toegenomen met 24%.<sup>36</sup> Het gemiddeld aantal bezoeken op de PIANOO-desk is in 2013 licht afgenomen ten opzichte van 2012 (-3,7%). Het totale aantal bezoekers is in 2013 ten opzichte van 2012 eveneens afgenomen (-6,8%).

### Vragenloket

Het vragenloket stelt gebruikers van PIANOO in staat om vragen over inkoop en aanbesteden aan een deskundige van PIANOO te stellen<sup>37</sup>, het vragenloket dient volgens PIANOO als achtervang voor de (met name meer complexe) vragen die niet via de desk kunnen worden beantwoord.

Gebruiksgegevens vragenloket	2012	2013	Vershil (%)
Aantal vragen (gem. p/maand)	51	88	+72,5%
Waarvan complex (gem. p/maand)	36	67	+86%
Afkomstig van bedrijven (gem. p/maand)	14	29	+107%
Totaal aantal ingediende vragen	613	1055 <sup>38</sup>	+72%*
Waarvan bedrijven (%)	27%	33%	+6%
Waarvan complex (%)	71%	76%	+5%
Gemiddelde doorlooptijd (in dgn.)	3,7	2,8	-24%

Tabel 3. Gebruiksgegevens vragenloket 2012 – 2013.

Op basis van bovenstaande tabel valt op te maken dat het totale aantal vragen dat in 2013 via het vragenloket is ingediend, met 70% is gestegen ten opzichte van 2012. Ook valt op dat doorlooptijd in 2013 met ongeveer een kwart van de duur is afgenomen.

Uit de gegevens van PIANOO blijkt dat de grootste groep vragenstellers in 2013 bedrijven zijn (33%), daarna volgen gemeenten (25%), daaropvolgend 'accountants en adviseurs' (13%) en tot slot gebruikers vanuit het Rijk (11%). Uit de gegevens (2013) blijkt tevens dat de helft van de ingediende vragen juridisch van aard is. 15% Van de vragen had betrekking op de aanbestedingswet (15%), 6% van de vragen ging over TenderNed, en wederom 6% van de vragen was inkooptechnisch van aard.

<sup>36</sup> Leden: ingeschreven gebruikers, bezoekers: in de betreffende maand PIANOO-desk daadwerkelijk bezocht.

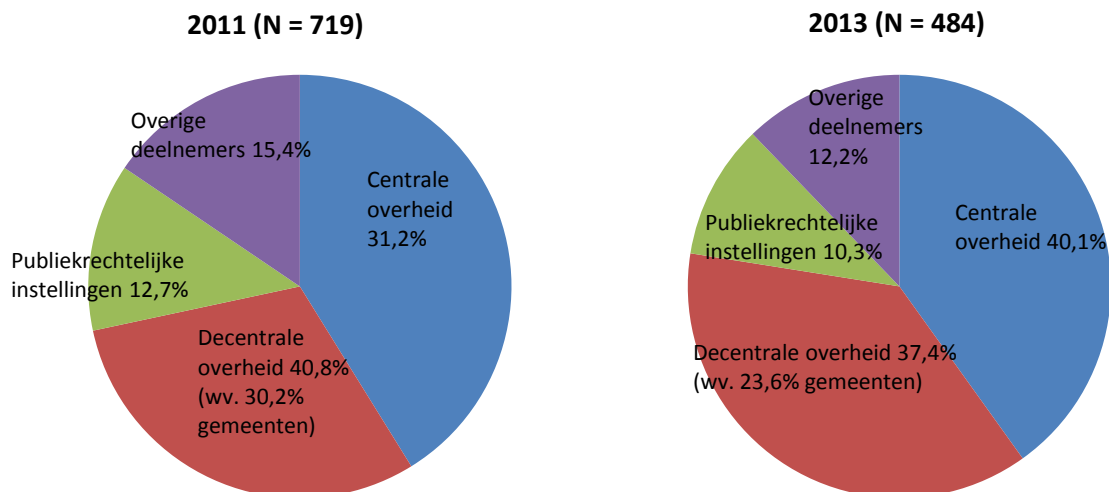
<sup>37</sup> <https://www.pianoo.nl/formulier/140/contact>.

<sup>38</sup> Ongeveer 5% van het totale aantal ingediende vragen in 2013 waren zo eenvoudig dat men is terugverwezen naar de PIANOO desk.

### PIANOO-congres

Met ingang van 2012 wordt een bijdrage gevraagd van de bezoekers die niet meebetalen aan de netwerkfunctie. De invoering hiervan is een mogelijke verklaring voor de bezoekersafname (-32,7%) in 2013 ten opzichte van 2011. In 2012 werd het PIANOO-congres bezocht door 450 bezoekers. In 2013 is dit aantal toegenomen met +7,5%. Wel moet worden opgemerkt dat de bezoekersaantallen in de jaren voor 2010 ook in de range 450-550 lagen.

#### Aanwezigen PIANOO-congres 2011 en 2013



Figuur 3. Congresbezoekers 2011 en 2013 naar organisatie van herkomst.

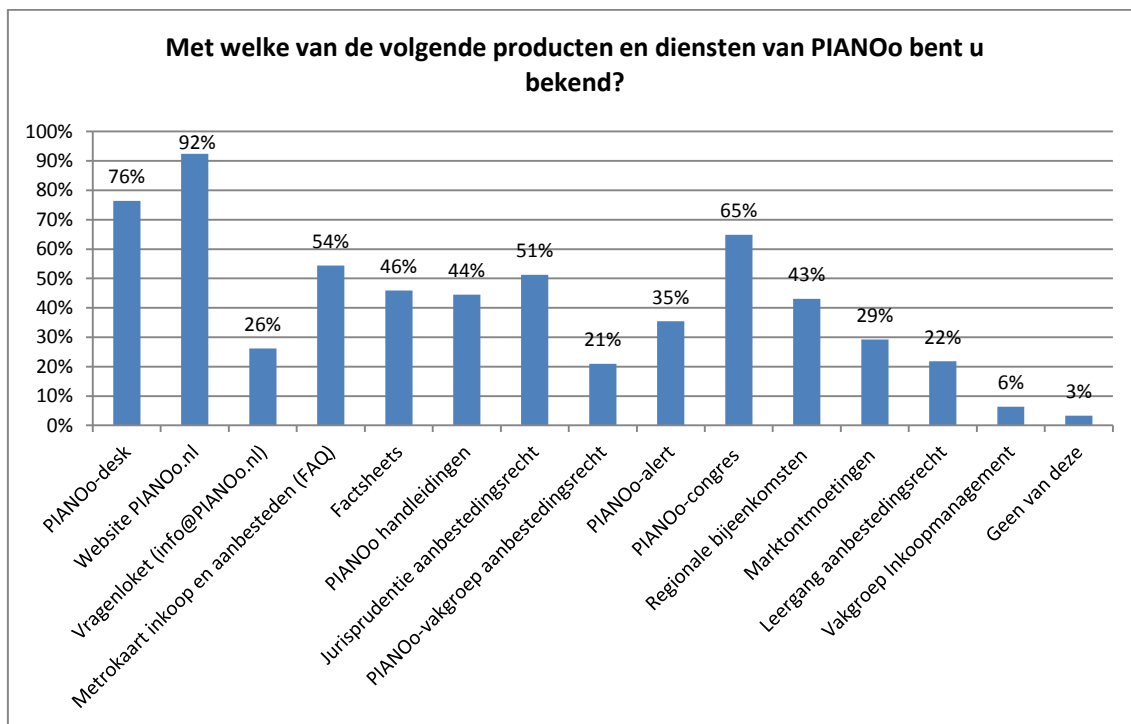
Voor 2012 gold een vergelijkbare verdeling als in 2013. In 2012 was zelfs 47% van de bezoekers werkzaam bij de Rijksoverheid. 36% Van de bezoekers was werkzaam bij decentrale overheden (waarvan 25,1% gemeenten), 13% binnen publiekrechtelijke instellingen en 4,5% 'overige'.

### 3.2. Percepties

In deze paragraaf wordt ingegaan op de percepties van respondenten en gesprekspartners ten opzichte van de dienstverlening van PIANOO. Allereerst zal de bekendheid, het gebruik en de waardering van verschillende producten en diensten aan de orde komen. Ook komt de gemiddelde beoordeling van PIANOO's dienstverlening aan bod. Vervolgens wordt ingegaan op de percepties van gesprekspartners ten aanzien van de werkwijze van PIANOO en de positionering en taakstelling van de dienst.

Bij het behandelen van bovengenoemde aspecten wordt, wanneer relevant, een uitsplitsing gemaakt naar verschillende gebruikersgroepen.

### 3.2.1. Bekendheid



Figuur 4. Bekendheid van de producten en diensten van PIANOo onder de doelgroep.

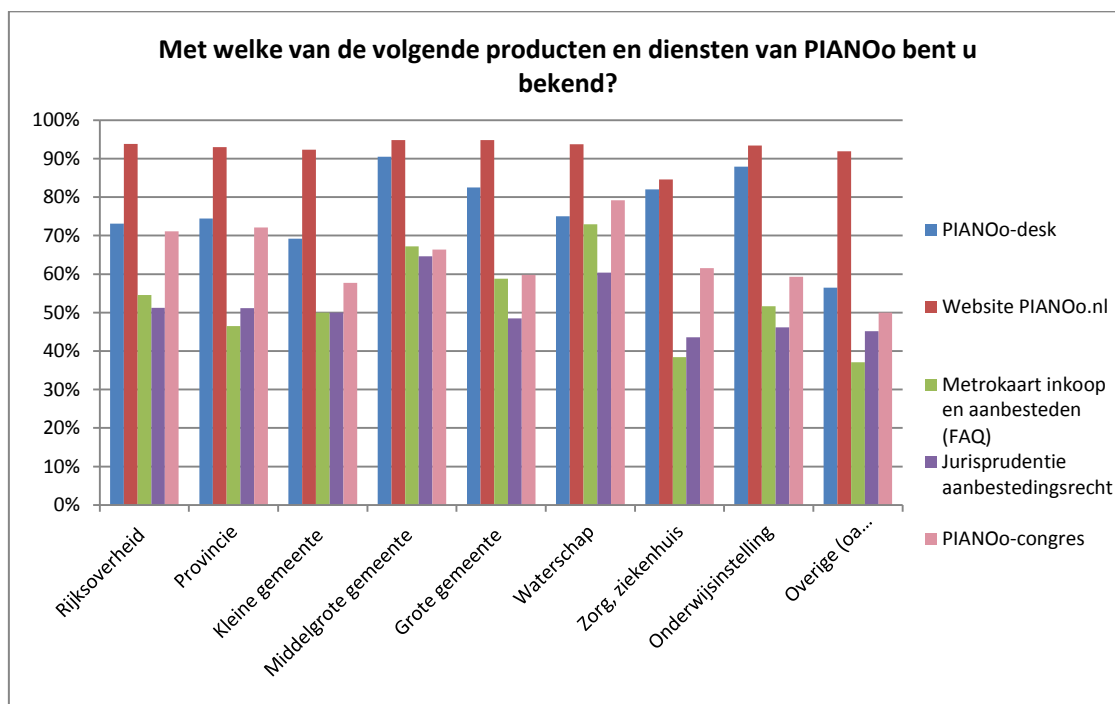
De bekendheid van PIANOo in zijn algemeenheid is groot onder inkopers en aanbesteders. Veel van de gesprekpartners geven aan dat iedereen binnen het vakgebied bekend is met PIANOo. Ten aanzien van bestuurders ligt dit anders. Respondenten vanuit verschillende gremia geven aan dat PIANOo niet goed bekend is onder bestuurders. Enkele respondenten gaven echter wel aan de bekendheid onder bestuurders toeneemt.

**Quote van een respondent:**

“PIANOo is een vanzelfsprekendheid, iedereen kent het.”

Op basis van figuur 4, concluderen we dat de website, de PIANOo-desk en het PIANOo-congres veruit de meest bekende producten en diensten van PIANOo zijn. Het vragenloket, de PIANOo-vakgroep aanbestedingsrecht, marktontmoetingen en de leergang aanbestedingsrecht zijn het minst bekend in 2013. Het karakter van deze diensten verklaart de beperkte bekendheid: de vakgroep aanbestedingsrecht vindt plaats op basis van uitnodiging en de leergang aanbestedingsrecht kent slechts een beperkt aantal plaatsen.

## Uitsplitsing naar doelgroepen



**Figuur 5. Bekendheid van de producten en diensten van PIANOo voor verschillende gebruikersgroepen.**

Uit bovenstaande figuur valt af te leiden dat onder zorginstellingen de bekendheid van de website iets achterloopt. De bekendheid van de PIANOo-desk is het hoogst onder middelgrote gemeenten en onderwijsinstellingen. De metrokaart is het bekendst onder waterschappen, middelgrote en grote gemeenten. Binnen de zorgsector is de metrokaart minder bekend. De jurisprudentieoverzichten zijn het bekendst bij waterschappen en middelgrote gemeenten. Het PIANOo-congres is met name bekend bij waterschappen, de Rijksoverheid en provincies.

### Bekendheid van het vragenloket

Naar aanleiding van de vorige evaluatie, heeft de minister aangegeven de komende periode meer bekendheid aan het vragenloket te willen geven.<sup>39</sup> Uit de enquête volgt dat 26% van de respondenten bekend is met het vragenloket (2013). De bekendheid van het vragenloket is onder waterschappen (42%) en middelgrote gemeenten (37%) hoger dan gemiddeld. De bekendheid onder zorg- en onderwijsinstellingen is lager dan gemiddeld (respectievelijk 13% en 20%).

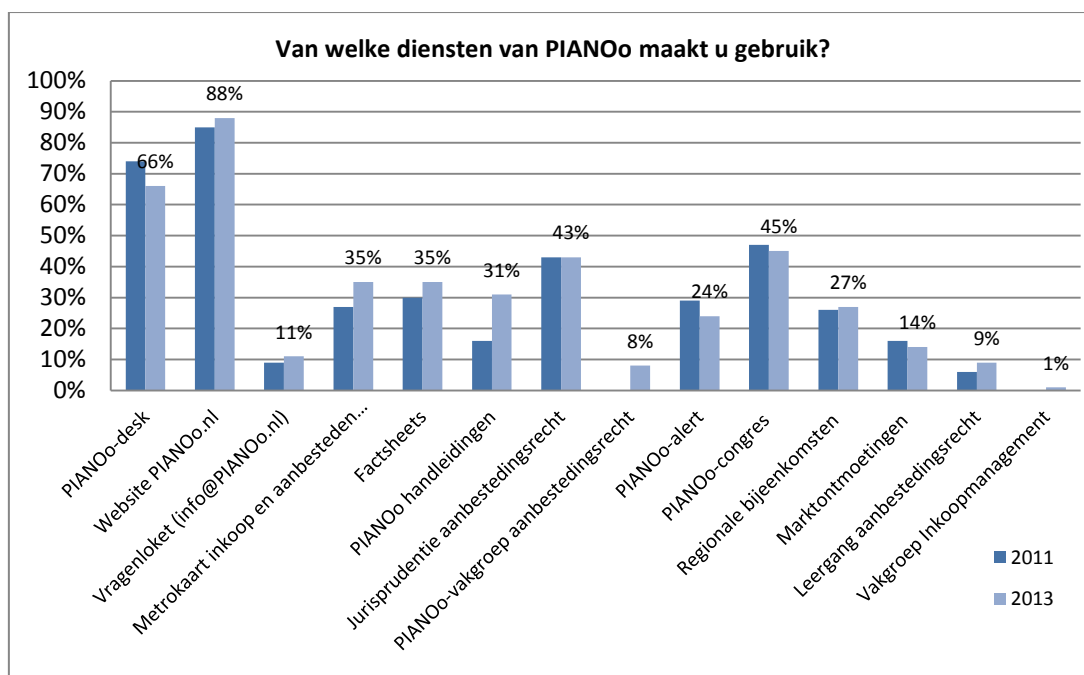
Aangezien gebruikers bij de vorige evaluatie niet zijn bevraagd op bekendheid, kunnen wij op basis van uitkomsten van de enquête geen uitspraken doen over de stijging van de bekendheid. Respondenten zijn in de beide evaluaties wel bevraagd op gebruik van het vragenloket. Deze is op basis van gegevens uit de enquête gestegen van 9% (N =605) in 2011 naar 11% (N=886) in 2013. De beperkte stijging in het gebruik van het vragenloket volgens de enquête is opvallend beperkt in vergelijking tot de stijging van het feitelijke aantal gestelde vragen (van 613 naar 1055, +72%). Een gedeeltelijke verklaring voor dit verschil is dat circa 30% van de vragen wordt gesteld door bedrijven, een groep die slechts 6% van de

<sup>39</sup> Ministerie van EL&I, (2011). Kamerbrief evaluatie PIANOo en tweede rapportage aanbestedingsambassadeur.

respons vormt. De invoering van de nieuwe Aanbestedingswet is volgens gesprekspartner een belangrijke verklaring voor de stijging van het aantal vragen in 2013.

Uit de interviews komt een vergelijkbaar beeld naar voren met betrekking tot de bekendheid van PIANOo's diensten en producten als uit de enquêteresultaten. Veel gebruikers zijn bekend met de website en de PIANOo-desk. De bekendheid van het vragenloket is laag, zo gaven verschillende respondenten tijdens het interview aan nog niet eerder van deze dienst (het 'vragenloket') te hebben gehoord of van de mogelijkheid om vragen te stellen via [info@pianoo.nl](mailto:info@pianoo.nl).

### 3.2.2. Gebruik



**Figuur 6. Gebruik van diensten in 2011 en 2013. Bron: EIM (2011)<sup>40</sup> en Kwink Groep (2013).**

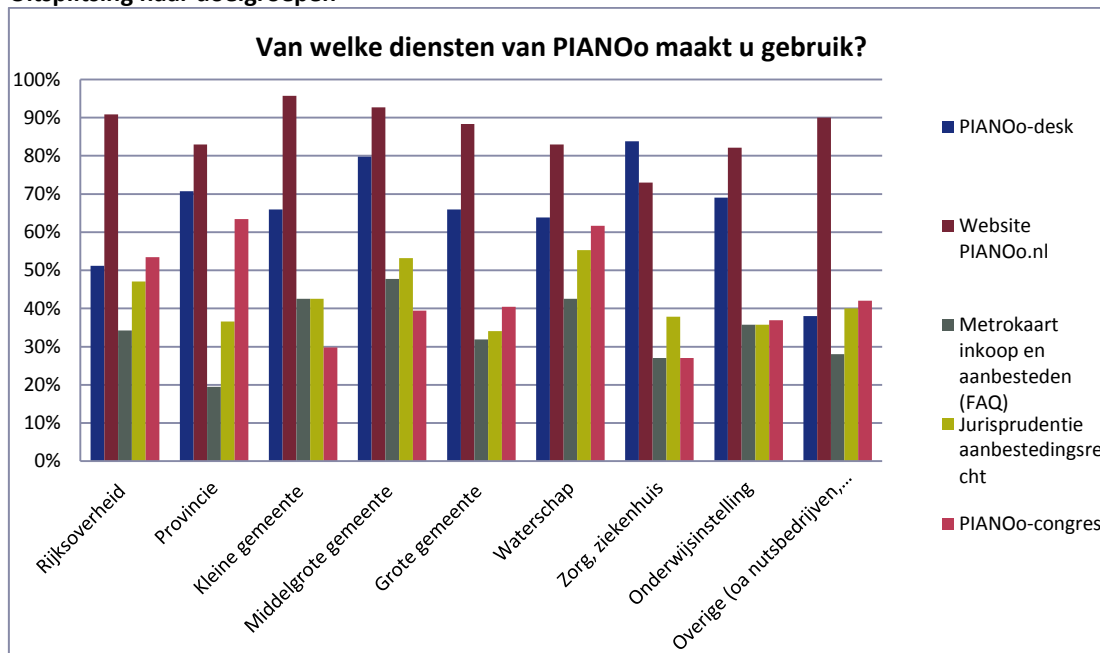
In 2013 zijn de website en PIANOo-desk de meest gebruikte diensten, zoals blijkt uit figuur 6. Ook de gesprekken bevestigen dit beeld. Toch geven verschillende gesprekspartners ook aan juist minder gebruik te maken van de desk, dit wordt met name aangegeven door gebruikers die zichzelf als 'voorloper' beschouwen, de reden hiervoor is dat de meerwaarde van de informatie op de PIANOo-desk (relatief) klein is voor deze groep omdat men zelf al veel kennis en ervaring in huis heeft.

De meest gebruikte diensten volgend op de website en PIANOo-desk, zijn het jaarlijkse PIANOo-congres en de jurisprudentieoverzichten. Van bepaalde diensten zoals vakgroepen en de leergang aanbestedingsrecht wordt weinig gebruik gemaakt. Zoals eerder in dit hoofdstuk werd vastgesteld, wordt dit veroorzaakt door het kleinschalige dan wel besloten karakter van deze activiteiten. Wat wel opvalt is het gebruik van de PIANOo handleidingen, dat is gestegen van 16% (2011) naar 31% (2013). Ook de daling van het gebruik van de PIANOo-desk (van 74% naar 66%) is noemenswaardig. Bij de gebruikscijfers moet een kleine kanttekening worden geplaatst. Het is niet uitgesloten dat het gebruik

<sup>40</sup> EIM, (2011). Evaluatie PIANOo 2011. <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/11/04/rapport-evaluatie-pianoo-2011/rapport-evaluatie-pianoo-2011.pdf>

van producten en diensten in werkelijkheid wellicht iets hoger ligt, omdat gebruikers van PIANOo niet altijd op de hoogte zullen zijn van de precieze benamingen van producten die zij bijvoorbeeld verkrijgen via PIANOo.nl.

#### Uitsplitsing naar doelgroepen



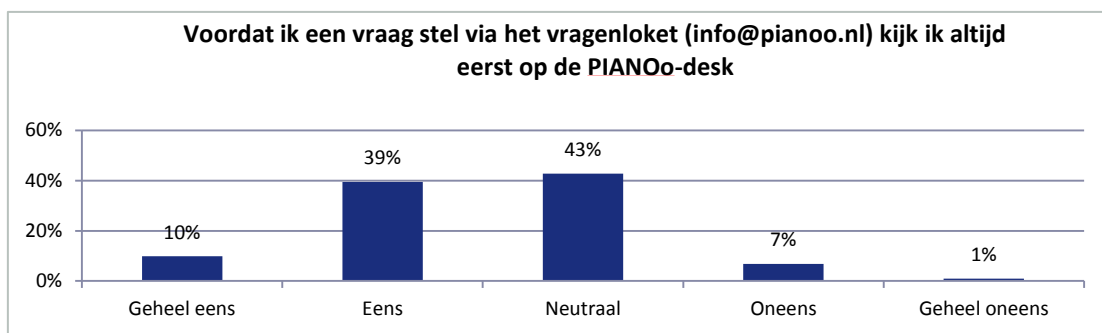
**Figuur 7. Gebruik van de meeste gebruikte producten en diensten van PIANOo naar gebruikersgroep (N=728).**

Op basis van bovenstaande grafiek, waarin de gebruikscijfers per doelgroep voor de vijf meest gebruikte diensten en producten van PIANOo zijn opgenomen, valt af te leiden dat alle groepen actief gebruik maken van de website. PIANOo-desk wordt het minst gebruikt door nutsbedrijven, woningcorporaties en het bedrijfsleven, slechts 38% van deze doelgroep geeft aan gebruik te maken van deze dienst in tegenstelling tot het gemiddelde van 65% onder alle gebruikersgroepen (N= 728). De metrokaart wordt voornamelijk gebruikt door kleine gemeenten, middelgrote gemeenten (30.000 tot 95.000 inwoners) en waterschappen. De groep middelgrote gemeenten maakt het meest gebruik van de metrokaart (48% t.o.v. 34% gemiddeld, N = 728).

#### Gebruik van het vragenloket

PIANOo geeft ten aanzien van het vragenloket aan bewust niet teveel ruchtbaarheid te willen geven aan het loket, omdat PIANOo de capaciteit niet heeft om alle vragen individueel te beantwoorden. Vragen worden dus bij voorkeur beantwoord door collega's via de PIANOo-desk. Het vragenloket dient dus nadrukkelijk als 'achtervang'. Uit onderstaande grafiek blijkt dat veel respondenten het vragenloket inderdaad ervaren als een dergelijke achtervang voor PIANOo-desk:



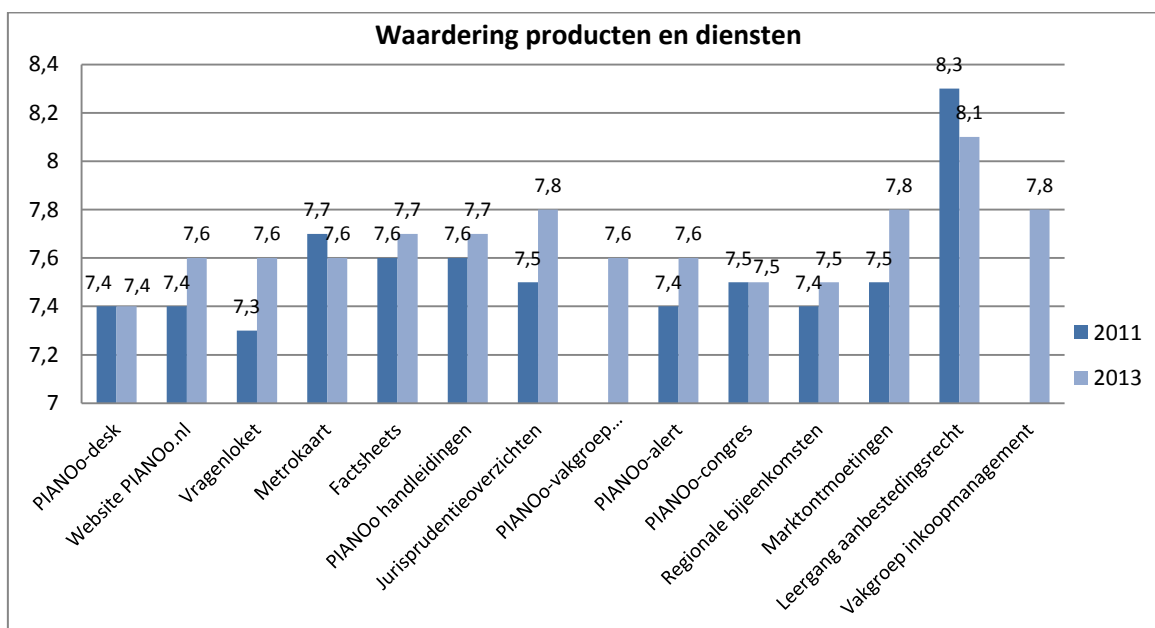


**Figuur 8. "Voordat ik een vraag stel via het vragenloket (info@pianoo.nl) kijk ik altijd eerst op de PIANOo-desk". (N=510)**

Bijna de helft van de respondenten (N= 510) geeft aan een vraag te stellen via de PIANOo-desk alvorens het vragenloket van PIANOo te gebruiken. Er zijn op dit onderwerp geen duidelijke verschillen te zien tussen de verschillende type respondenten.

### 3.2.3. Waardering en toepasbaarheid

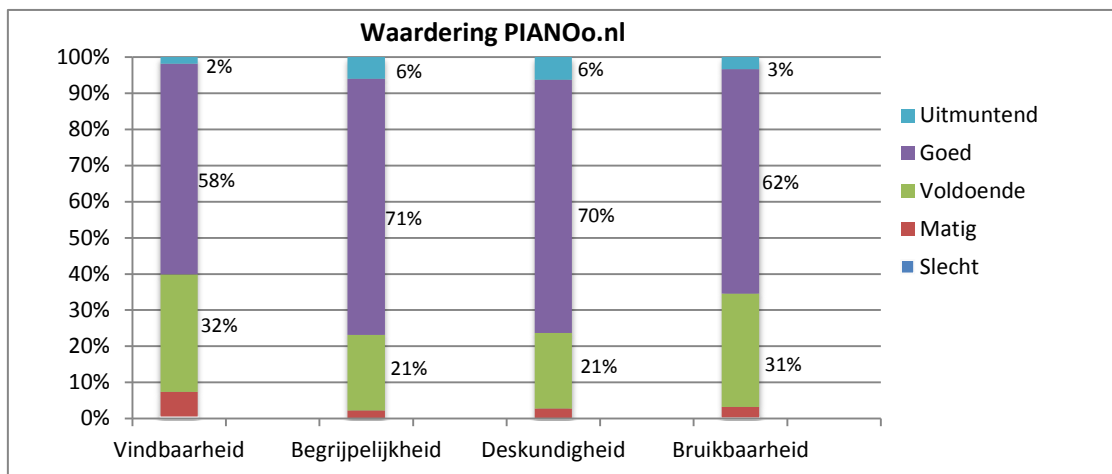
In deze subparagraaf komen de waardering en toepasbaarheid van de verschillende producten en diensten van PIANOo aan bod. Allereerst zal kort de waardering van de PIANOo's producten en diensten worden weergegeven, vervolgens wordt per onderdeel (website, desk, congres en vragenloket) een verdieping gepresenteerd waarin onder meer de verschillen tussen gebruikersgroepen aan bod komen.



**Figuur 9. Waardering van de verschillende producten en diensten van PIANOo.**

- Op basis van bovenstaande figuur valt af te leiden dat de waardering voor de leergang aanbestedingsrecht net als in 2011 het hoogst is (rapportcijfers 8,1). De waardering voor alle overige producten ligt tussen de 7,4 en 7,8. Er zijn geen grote veranderingen ten opzichte van 2011 in de waardering voor de verschillende diensten. De grootste wijziging is dat de waardering voor het vragenloket, de jurisprudentieoverzichten en de marktontmoetingen met 0,3 punt is gestegen.
- De gemiddelde beoordeling van het dienstenaanbod van PIANOo van de verschillende gebruikersgroepen (niet weergegeven in bovenstaande figuur) varieert tussen de 7,6 en de 8,3.

Provincies en waterschappen zijn over het algemeen het meest tevreden, zij beoordelen het dienstenaanbod met een 8,3 (provincies) en 7,9 (waterschappen). Verdieping waardering en toepasbaarheid PIANOo.nl.



**Figuur 10.** Waardering PIANOo.nl op basis van vindbaarheid, begrijpelijkheid, deskundigheid en bruikbaarheid. (N=642)

Figuur 10 laat zien dat de vindbaarheid van informatie op de website in het algemeen wordt beoordeeld met voldoende tot goed. 66% Van de respondenten geeft aan dat de bruikbaarheid van de voorlichting op de website uitmuntend tot goed is.

#### Waardering PIANOo.nl door verschillende doelgroepen

- **Vindbaarheid:** Op het aspect vindbaarheid oordelen waterschappen opvallend vaker goed en uitmuntend dan gemiddeld (77% scoort goed of uitmuntend t.o.v. 61% van de doorsnee gebruiker). Ook de Rijksoverheid en kleine gemeenten zijn iets positiever over de vindbaarheid van zaken op de website ten opzichte van de gemiddelde gebruiker. Provincies en zorginstellingen zijn relatief het negatiefst over de vindbaarheid van de informatie op PIANOo.nl
- **Begrijpelijkheid:** Op het aspect begrijpelijkheid oordelen waterschappen en kleine gemeenten vaker goed en uitmuntend dan gemiddeld (84% van beiden groepen oordeelt 'goed' tot uitmuntend t.o.v. 76% van de doorsnee gebruiker). Provincies en gebruikers uit de categorie overige beoordelen de begrijpelijkheid van de website vaker met de termen matig en voldoende dan de gemiddelde gebruiker.
- **Deskundigheid:** Ten aanzien van de deskundigheid van de informatie op PIANOo.nl, kan er gesteld worden dat kleine gemeenten en waterschappen hierover het meest positief oordelen. Deze twee groepen beoordelen de deskundigheid vaker met goed tot uitmuntend dan gemiddeld. Onderwijsinstellingen en provincies oordelen over de deskundigheid vaker matig tot voldoende dan de gemiddelde PIANOo-gebruiker.
- **Bruikbaarheid:** Ten aanzien van de bruikbaarheid van de voorlichting op de website, kan er gesteld worden dat de bruikbaarheid gemiddeld hoger is voor overheden, de provincies vormen daarop een uitzondering. De semipublieke overheidsgebruiker relatief wat minder goed uit de voeten lijken te kunnen met de voorlichting op de website. Dit neemt niet weg dat de bruikbaarheid gemiddeld erg positief wordt beoordeeld.
- **Toepasbaarheid:** Uit de gesprekken volgt dat het merendeel van de gebruikers in de praktijk goed uit de voeten kan met de aangereikte kennis over de rechtmatige en doelmatige

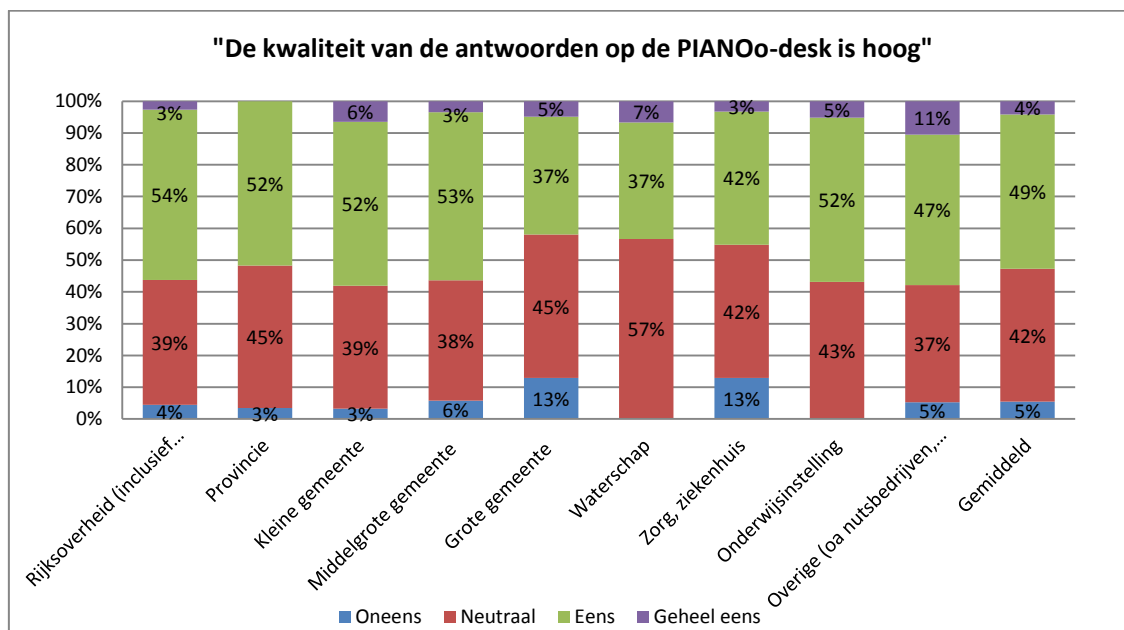
toepassing van aanbestedingsregels. Gesprekspartners geven bijvoorbeeld aan dat de handreikingen en voorbeelddocumenten concreet handelingsperspectief bieden. Wel wordt aangegeven dat de aanbestedende diensten de voorbeelddocumenten en adviezen veelal niet één-op-één over kunnen nemen, gesprekspartners geven aan dit ook niet te verwachten.

Sommige respondenten geven aan de website of de zoekfunctie daarin als onpraktisch te ervaren. Een klein deel van de gesprekspartners geeft bovendien aan dat het soms onduidelijk is wie de afzender is van documenten op de website en wanneer deze is opgesteld. Een beperkte groep gesprekspartners geeft aan dat de kennis van PIANOo voor hen van beperkte toegevoegde waarde is omdat zij zelf al over veel kennis beschikken (zoals grotere aanbestedende diensten en samenwerkingsverbanden). Dit neemt niet weg dat andere gebruikers dit anders ervaren.

#### Quotes van respondenten over de website:

- “Ik ben erg blij met de website van PIANOo. Het is voor mij een zeer belangrijke bron van informatie die ik dagelijks bezoek.”
- “PIANOo geeft mij de informatie die ik nodig heb, en in duidelijke taal.”
- “Ik vind de kwaliteit van aangereikte informatie hoog en goed toepasbaar in de praktijk.”
- “De website biedt een schat aan informatie. Mogelijk mede daardoor vind ik niet altijd meteen datgene waar ik naar op zoek ben.”
- “Ik vind de website niet altijd even duidelijk. Inmiddels ken ik de website wel redelijk en kan ik mijn weg vinden, maar dit is zeker in het begin een zoekplaatje geweest.”

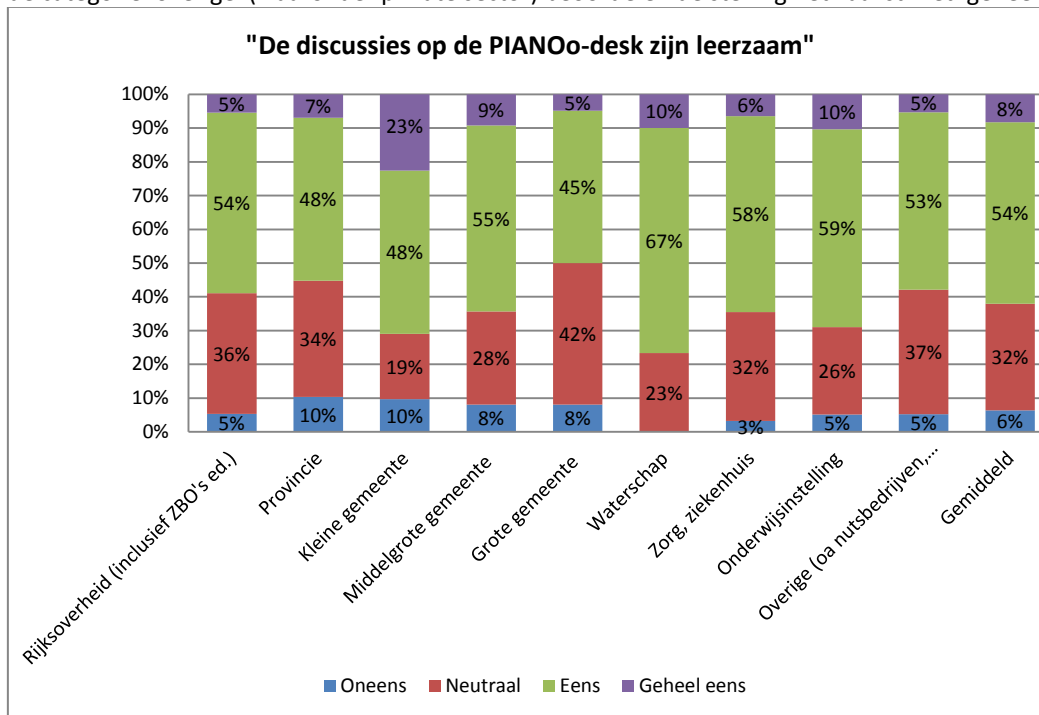
#### Verdieping waardering en toepasbaarheid PIANOo-desk



**Figuur 11.** Beoordeling van de kwaliteit van de antwoorden op PIANOo-desk naar doelgroep. (N=459)

De kwaliteit van de antwoorden die via de PIANOo-desk worden gegeven, wordt door de helft van de respondenten als hoog beoordeeld. Grote gemeenten, waterschappen en zorginstellingen zijn in iets mindere mate overtuigd van de hoge kwaliteit van de PIANOo-desk antwoorden, 13% van de gebruikers

uit de zorg geeft aan oneens te zijn met bovenstaande stelling. Waterschappen en kleine gemeenten en de categorie 'overige' (waaronder private sector) beoordelen de stelling het vaakst met 'geheel eens'.

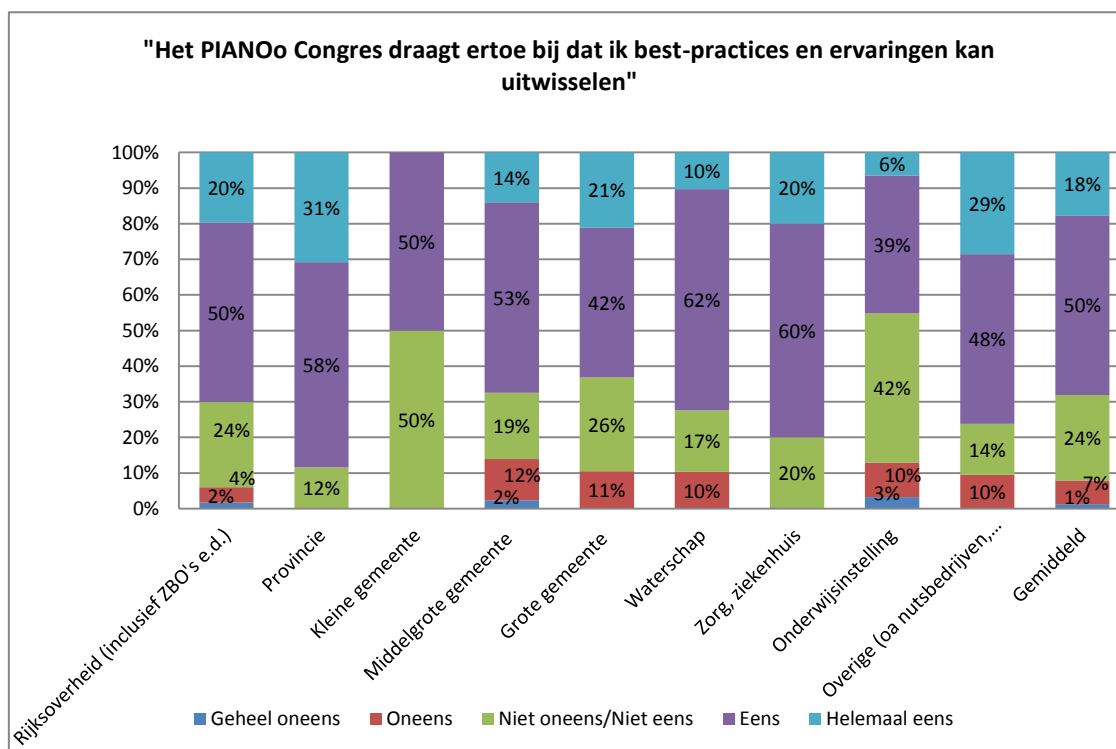


**Figuur 12.** Beoordeling van de leerzaamheid van discussies op de PIANOo-desk naar doelgroep. (N=459)

62% Van de respondenten vindt de discussies op de PIANOo-desk leerzaam. Kleine gemeenten, waterschappen en de gebruikerscategorie 'overige' zijn het vaakst geheel eens met de vraag of de discussies op de PIANOo-desk leerzaam zijn. De waterschappen oordelen het positiefst over de leerzaamheid van PIANOo-desk discussies. Provincies en grote gemeenten zijn wat sceptischer, zij geven minder vaak aan de discussies leerzaam te achten.

De PIANOo-desk wordt door gesprekspartners gewaardeerd om de vraagbeantwoording. De interactieve component (het kunnen 'sparren' met vakgenoten) en de afgeschermdde omgeving die de verschillende subgroepen bieden, worden door veel gesprekspartners beschouwd als positieve kenmerken van de PIANOo-desk. Echter vallen hier een aantal kanttekeningen bij te plaatsen. De aanwezigheid van commerciële partijen wordt door bepaalde gebruikers als storend ervaren. Daarnaast geven veel gesprekspartners aan dat 'kritisch blijven' ten aanzien van het gebruik van de PIANOo-desk geboden is, omdat niet alle bijdragen per definitie waarheidsgetrouw of relevant zijn. De meeste respondenten vinden dit echter niet bezwaarlijk. Wel moet worden opgemerkt dat het bestaan van een beperkte groep zeer actieve gebruiker (waar PIANOo en verschillende gesprekspartners op duiden) het zelfcorrigerend vermogen van de PIANOo-desk in het geding brengen.

## Verdieping waardering en toepasbaarheid congres

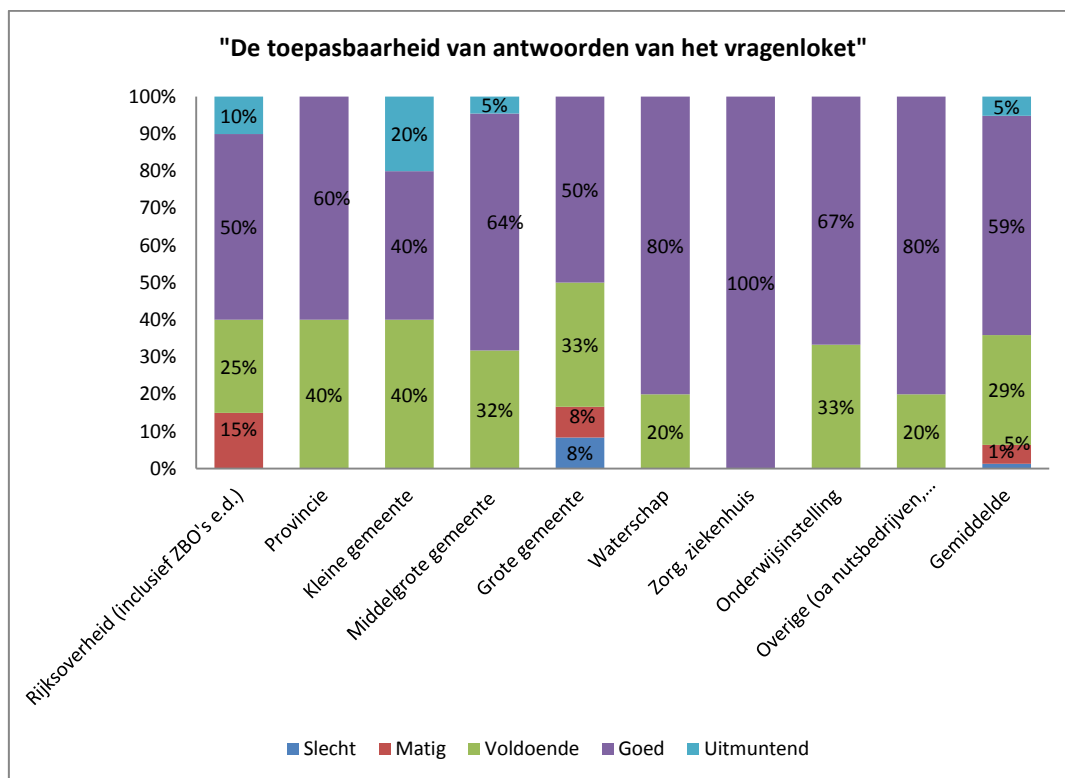


**Figuur 13.** Beoordeling van de mate waarin het PIANOo-congres bijdraagt aan het kunnen uitwisselen van best-practices en ervaringen uitgesplitst naar doelgroep. (N=329)

Uit de enquêteresultaten komt naar voren dat 68% (N=329) van de respondenten van mening is dat het congres ertoe bijdraagt dat zij best-practices en ervaringen kunnen uitwisselen met andere aanbestedende diensten, 8% kan zich hier niet in vinden (figuur 13). De beoordeling loopt aanzienlijk uiteen voor de verschillende gebruikersgroepen. Provincies, zorginstellingen en de gebruikers in de categorie 'overige' zijn ervan overtuigd dat het PIANOo-congres bijdraagt aan het kunnen uitwisselen van best-practices en ervaringen. Onderwijsinstellingen en kleine gemeenten zijn opvallend sceptischer op dit punt. Zeker de helft van deze gebruikersgroepen onderschrijven de stelling niet of antwoorden neutraal (niet oneens/niet eens) op de stelling.

Het congres wordt door gesprekspartners voornamelijk gewaardeerd om de kenniscomponent en het onderhouden en aangaan van (nieuwe) contacten, zoals tevens blijkt uit PIANOo's eigen congresevaluaties. Alle gesprekspartners geven aan het congres als een belangrijk netwerkevenement te beschouwen, waar "publieke aanbestedende diensten samenkomen, elkaar ontmoeten en kennis uitwisselen". Alle bezoekers (met uitzondering van de Rijksoverheid en de provincies) dienen sinds 2012 te betalen voor deelname aan het PIANOo-congres. Sindsdien is het aantal bezoekers afgenomen van 719 (2011) tot 450 (2012) en 484 (2013). In gesprekken geven aanbestedende diensten aan dat zij voorheen met de gehele inkoopafdeling het congres bezochten, maar dat ze nu met een kleinere delegatie gaan.

## Verdieping waardering en toepasbaarheid vragenloket



**Figuur 14.** Beoordeling van de toepasbaarheid van de antwoorden van het vragenloket gemiddeld en naar doelgroep. (N=78)

Van de respondenten geeft 64% aan dat de toepasbaarheid van de antwoorden op het vragenloket uitmuntend tot goed is. 29% Geeft de toepasbaarheid een voldoende. Wanneer de beoordelingen uitgesplitst worden zien we dat veel gebruikersgroepen bestaan uit slechts vijf of minder respondenten. Een interpretatie van bovenstaande verschillen zou te veel op toeval berusten. Slechts de groepen Rijksoverheid, middelgrote gemeenten en grote gemeenten bevatten meer respondenten. Van de grote gemeenten kan gesteld worden dat men de toepasbaarheid van de antwoorden van het vragenloket lager beoordeeld dan de gemiddelde PIANOo-gebruiker. Rijksoverheidsgebruikers geven vaker dan gemiddeld aan de toepasbaarheid van antwoorden van het vragenloket als matig te ervaren.

### 3.2.4. Vraaggericht – aanbodgericht

Bij de totstandkoming van het aanbod van kennisinstellingen zoals PIANOo kan onderscheid worden gemaakt tussen een reactieve of proactieve werkwijze en een vraaggerichte of aanbodgerichte werkwijze (normvrije begrippen: de ene werkwijze is niet beter dan de andere).

- **Reactief/proactief:** Een reactieve werkwijze betekent dat de kennisinstelling de interactie af laat hangen van het initiatief vanuit de gebruikers. Onder een proactieve werkwijze verstaan we een anticiperende rol in het interactieproces met gebruikers, bijvoorbeeld door ongevraagd organisaties met elkaar in contact te brengen.

- Vraaggericht/aanbodgericht: Een vraaggerichte werkwijze stelt gebruikers in staat om hun behoeften kenbaar te maken. Voorwaarde voor een vraaggerichte werkwijze is dat gebruikers zicht hebben op waar hun kennislacunes liggen. Een aanbodgerichte werkwijze betekent dat de kennisinstelling zelf keuzes maakt in de kennis die wordt aangeboden, antwoorden geeft op vragen die gebruikers (nog) niet gesteld hebben.

De opdracht van PIANOo laat open welke werkwijze de voorkeur heeft. In het instellingsbesluit is niet gespecificeerd op welke manier PIANOo de aanwezige kennis moet verzamelen en verspreiden. Wel is opgenomen dat zij dit in ieder geval via de website doet.

#### **Ervaren werkwijze onder gebruikers**

Gebruikers van PIANOo ervaren de werkwijze met name als vraaggericht en reactief. De meeste gebruikers zijn van mening dat PIANOo zich met name richt op het beantwoording van (impliciet of expliciet) reeds gestelde vragen. PIANOo geeft — in de ogen van de gesprekspartners — in mindere mate antwoord op vragen die nog niet gesteld zijn. Tevens geven gebruikers aan dat PIANOo — in hun ogen — een meer reactieve vorm kiest in de totstandkoming van interactie met gebruikers. De vakgroepen vormen volgens gebruikers een uitzondering op de gepercipieerde vraaggerichte werkwijze van PIANOo: deze zijn juist gericht op het ontwikkelen van kennis en het geven van gezaghebbende antwoorden op vragen die nog niet gesteld zijn (aanbodgericht).

PIANOo geeft zelf echter aan ook aanbodgericht en proactief te werk te gaan, zo wordt op eigen initiatief veel informatie aangeboden op de website. Ook worden onderwerpen voor het congres uitgewerkt na gedachtewisseling met het veld en worden onderwerpen die veel terugkomen op de desk, behandeld op de website. De wijze waarop de diensten van PIANOo tot stand komen, blijkt voor het gros van de gesprekspartners ondoorzichtig. Zij vinden dit echter niet bezwaarlijk, omdat de meesten van hen van mening zijn dat PIANOo's aanbod goed aansluit bij hun behoeften. De totstandkoming van het aanbod resulteert in onderstaande matrix.

	Vraaggericht	Aanbodgericht
Reactief	PIANOo	
Proactief		PIANOo

*Figuur 15. Matrix met gepercipieerde werkwijze onder gebruikers en de feitelijke werkwijze.*

#### **Gewenste werkwijze onder gebruikers**

Gesprekspartners verschillen van opvatting over de vraag of het aanbod van PIANOo vraaggericht of aanbodgericht zou moeten zijn. Er is consensus onder gesprekspartners dat – gegeven de wens vanuit het ministerie van EZ focus aan te brengen in de dienstverlening van PIANOo – haar kerntaak ligt bij het beantwoorden van (impliciete) vragen van aanbestedende diensten, zoals momenteel met name gebeurt via PIANOo-desk en PIANOo.nl.

#### **Kennisontwikkelingsfunctie**

Volgens een aantal gesprekspartners (met name wetenschappers en grotere aanbestedende diensten), is er behoefte aan een partij die best practices ontsluit op basis van onderzoek, inzichten uit de private sector en inzichten uit het buitenland. De kennisontwikkelingsfunctie is volgens deze gesprekspartners beperkt ingevuld in het Nederlandse aanbestedingslandschap. De kennisontwikkelingsfunctie zou

volgens hen een zinvolle aanvulling zijn op het huidige aanbod van PIANOo, omdat zij de ‘spin-in-het-web functie’ vervult in het aanbestedingsveld. Aanbestedende diensten die zichzelf als voorloper zien, betwijfelen echter of PIANOo de kennis en capaciteit heeft om een dergelijke functie vorm te geven.

### Kennisdeling

Waar het gaat om het geven van antwoorden op vragen die nog niet gesteld zijn, ligt er volgens gebruikers een kans in het beter benutten van de netwerkfunctie. Voorlopers kunnen hun kennis delen met andere aanbestedende diensten. Deze partijen geven achter aan dat ze hun kennis via PIANOo nog niet optimaal kunnen ontsluiten. Men geeft aan de mensen van PIANOo minder frequent te zien, waardoor de gelegenheid tot het aangaan van samenwerking zich wellicht minder vaak aandient. Bepaalde voorlopers zijn los daarvan bang dat het aanreiken van kennis zal resulteren in gedachteloze overname van materiaal door andere partijen, met vervelende neveneffecten tot gevolg. Deze partijen geven aan hun kennis nu voornamelijk name ad-hoc te delen met andere gebruikers (reactief-vraaggericht), bijvoorbeeld met collega inkooporganisaties.

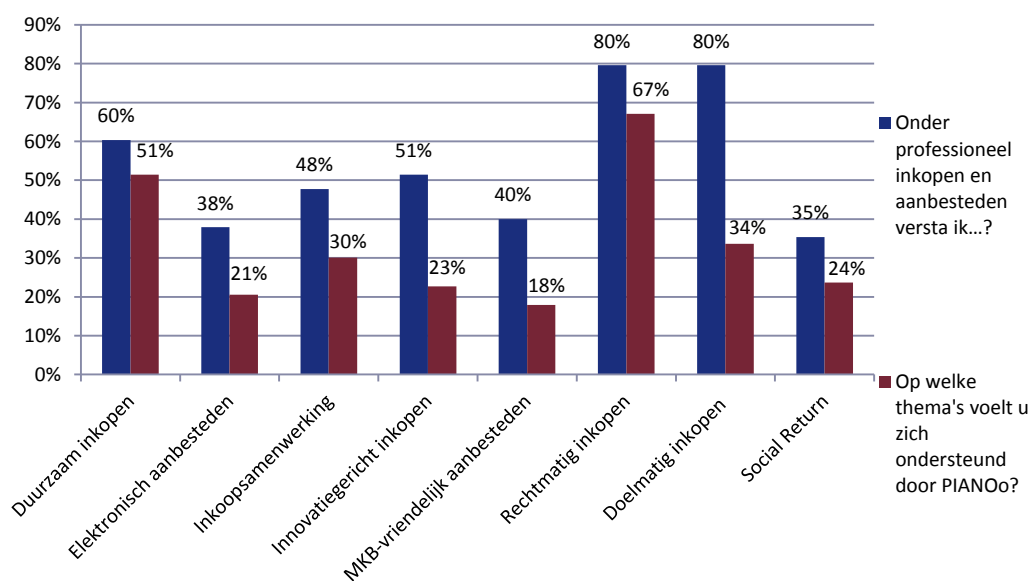
### 3.2.5. Rechtmatigheid – doelmatigheid

In enge zin bestaat het takenpakket van PIANOo uit het bevorderen van de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels. PIANOo geeft op haar eigen website aan dit met oog voor rechtmatigheid én doelmatigheid te willen doen. In de brede zin bestaat het takenpakket dan ook mede uit het bevorderen van de doelmatigheid van inkopen en aanbesteden. Het onderscheid tussen rechtmatigheid en doelmatigheid van inkopen en aanbesteden is een onderwerp dat in veel gesprekken terug komt wanneer het gaat over de dienstverlening van PIANOo.

### Invulling van ‘professioneel inkopen’

Respondenten zijn in de enquête gevraagd wat zij verstaan onder professioneel inkopen en aanbesteden. 80% Noemt zowel rechtmatigheid als doelmatigheid als belangrijke elementen van professioneel inkopen.

**Visie inzake professionaliteit en gepercipieerde ondersteuning**





**Figuur 16. Visie respondenten op de definitie van professioneel inkopen en aanbesteden en de domeinen waarop gebruikers zich ondersteund ervaren.<sup>41</sup>**

In de gesprekken wordt het beeld uit de enquête ondersteund dat doelmatigheid en rechtmatigheid beiden elementen zijn van professioneel inkopen. Doelmatigheid vormt volgens de meeste aanbestedende diensten het kerndoel, rechtmatigheid de randvoorwaarde. Eén van de gesprekspartners noemt als metafoor dat een voetbalcoach zijn spelers niet het veld in stuurt met het doel de regels op te volgen.

Wanneer dit onderwerp ter sprake komt, wijzen meerdere gesprekspartners erop dat doelmatigheid in de nieuwe Aanbestedingswet als doel is opgenomen (artikel 1.4, 1.6 en 1.7). Daarmee is doelmatigheid min of meer onderdeel geworden van rechtmatigheid, wat de discussie minder relevant maakt.

#### **Ondersteuning op rechtmatigheid en doelmatigheid**

Rechtmatigheid: Uit de enquête volgt dat respondenten zich goed ondersteund voelen op het aspect rechtmatigheid: 67% van de respondenten voelt zich goed ondersteund (op een populatie van 80% die rechtmatigheid ook als onderdeel van professioneel inkopen ziet). In gesprekken geven aanbestedende diensten aan dat PIANOo een uitstekende bron van informatie is waar het gaat om jurisprudentie en interpretatie van de Aanbestedingswet.

Doelmatigheid: Respondenten zijn voorts van mening dat PIANOo minder ondersteuning biedt op het aspect doelmatigheid. 34% Voelt zich ondersteund, terwijl de populatie van aanbestedende diensten die dit als onderdeel van professioneel inkopen ziet ook 80% is. Op het aspect doelmatigheid is het volgens gesprekspartners om verschillende redenen lastiger voor PIANOo om ondersteuning te bieden, omdat: (1) de informatie op doelmatigheid sterk afhankelijk is van het type aanbestedende dienst; (2) de informatie over doelmatigheid niet 'zwart-wit' maar 'grijs' is en (3) omdat de informatie over doelmatigheid moeilijk in enkele regels via een website of antwoord op PIANOo-desk valt uit te leggen.

- Overigens geeft een aantal gebruikers aan dat het niet erg is dat PIANOo minder ondersteuning kan bieden op het doelmatigheidsaspect omdat deze kennis ook via alternatieve bronnen (collega's, andere aanbestedende diensten) te verkrijgen is. 'Voorlopers' geven echter aan dat PIANOo hiervoor niet de nodige kennis en ervaring in huis heeft.
- Gesprekspartners die zich wel ondersteund voelen op het aspect doelmatigheid, wijzen op de aandacht die PIANOo wijdt aan thema's als social return en duurzaamheid. Daarnaast suggereren gesprekspartners dat de doelmatigheidsondersteuning verder vorm kan krijgen door bijvoorbeeld (meer) aandacht te schenken aan 1) kostenbewust inkopen, 2) innovatiegericht inkopen, 3) innovatieve cases en 4) in te zetten op de (door)ontwikkeling van samenwerkingsverbanden.

### **3.3. Bevindingen**

In deze paragraaf worden onze bevindingen ten aanzien van de dienstverlening van PIANOo uiteengezet. De bevindingen hebben betrekking op de bekendheid, het gebruik en de waardering van de dienstverlening. Onze bevindingen ten aanzien van het vragenloket zullen apart behandeld worden.

---

<sup>41</sup> Wat in het algemeen opvalt in figuur 16, is het verschil tussen wat men onder professioneel inkopen verstaat en de mate waarin respondenten zich daarin ondersteund voelen. Er lijkt een verschil te zijn tussen langlopende onderwerpen (rechtmatig inkopen), afgebakende onderwerpen (duurzaam inkopen, social return) en nieuwe onderwerpen die nog niet eenvoudig af te bakenen zijn (zoals innovatiegericht inkopen, MKB vriendelijk aanbesteden en doelmatig inkopen).

### *Bekendheid*

**Bevinding 1 – De bekendheid van PIANOo in het veld waarin ze actief is, is erg hoog. PIANOo.nl, PIANOo-desk en het congres zijn veruit de meest bekende producten en diensten die PIANOo aanbiedt.**

Het vragenloket, de PIANOo-vakgroep aanbestedingsrecht, marktontmoetingen en de leergang aanbestedingsrecht zijn de minst bekende producten en diensten, maar worden wel erg goed gewaardeerd.

### *Gebruik*

**Bevinding 2 – In 2013 zijn de PIANOo.nl en de PIANOo-desk veruit de meest gebruikte diensten van PIANOo. Ook het jaarlijkse (NEVI-)PIANOo-congres en de jurisprudentie aanbestedingsrecht worden regelmatig gebruikt.**

Alle aanbestedende diensten maken actief gebruik van de website. PIANOo-desk wordt het minst gebruikt door nutsbedrijven, woningcorporaties en het bedrijfsleven, slechts 38% van deze doelgroep geeft aan gebruik te maken van deze dienst in tegenstelling tot het gemiddelde van 65% onder alle gebruikersgroepen.

### *Waardering*

**Bevinding 3 – Gesprekspartners en respondenten beoordelen de dienstverlening overwegend als (zeer) positief. Gemiddeld wordt de dienstverlening van PIANOo beoordeeld met een 7,7 (N=509). Er zijn geen opvallende (positieve of negatieve) afwijkingen in type gebruikers of type producten. Ten opzichte van 2011 hebben zich geen grote veranderingen voor gedaan.**

De kwaliteit van de dienstverlening van PIANOo is door slechts achttien respondenten (3,5%) beoordeeld met een onvoldoende (rapportcijfer 3, 4 of 5). Provincies en waterschappen zijn over het algemeen het meest tevreden, zij beoordelen het dienstenaanbod van PIANOo gemiddeld met rapportcijfers van respectievelijk 8,3 en 7,9. De waardering voor de leergang aanbestedingsrecht is net als in 2011 het hoogst van alle producten en diensten (rapportcijfers 8,1). De waardering voor alle overige producten ligt tussen de 7,4 en 7,8. De grootste wijziging ten opzichte van 2011 is dat de waardering voor het vragenloket, de jurisprudentieoverzichten en de marktontmoetingen met 0,3 punt is gestegen.

### *Vragenloket*

**Bevinding 4 – We constateren dat het gebruik van het vragenloket onder de geënquêteerde doelgroep nauwelijks is gestegen. Het daadwerkelijke gebruik van het vragenloket is in 2013 echter wel sterk gestegen ten opzichte van 2012 (+72%). Bijna een derde deel van de ingediende vragen wordt gesteld door bedrijven die formeel niet tot PIANOo's doelgroep horen.**

Het vragenloket behoort tot de minst gebruikte diensten (11% van de doelgroep gebruikt het vragenloket). Slechts 5% van de respondenten noemt het vragenloket als een van de drie belangrijkste diensten. Gebruikers geven aan dat de PIANOo-desk deels dezelfde behoefte vervuld als het vragenloket. Voor de beantwoording van sommige vragen is het vragenloket echter cruciaal, omdat gebruikers soms de vertrouwelijkheid van het vragenloket op prijs stellen en sommige vragen zodanig complex zijn dat het niet waarschijnlijk is dat er via PIANOo-desk een goed antwoord op wordt gegeven (PIANOo labelde in 2013 75% van de vragen als complex).

Op basis van de enquête is het gebruik van het vragenloket ten opzichte van de vorige evaluatie gestegen van 9% tot 11%. Het aantal door PIANOo geregistreerde vragen is in 2013 echter toegenomen

met 72% (ten opzichte van 2012). De invoering van de aanbestedingswet is de meest waarschijnlijke verklaring voor de stijging van het aantal vragen in 2013. Een verklaring voor het verschil tussen de uitkomsten van de enquête en het aantal door PIANOo geregistreerde vragen is dat circa 30% van de vragen wordt gesteld door bedrijven, een groep die slechts 6% van de respons vormt. De beantwoording van vragen van bedrijven behoort strikt gezien niet tot de opdracht van PIANOo, de doelgroep van PIANOo is immers aanbestedende diensten. Echter, aangezien bedrijven wel tot de doelgroep van TenderNed en het ministerie van EZ behoren en bedrijven ergens anders geen antwoord krijgen op hun vraag, vinden wij het een begrijpelijke keuze dat PIANOo deze vragen wel beantwoord.<sup>42</sup>

**Aanbeveling 1 – Gezien het beperkte belang dat aanbestedende diensten hechten aan het vragenloket, geven wij ter overweging om het vragenloket te minimaliseren tot een generieke basisvoorziening, gericht op de beantwoording van de meest complexe of vertrouwelijke vragen op het gebied van rechtmatigheid. Indien EZ van mening is dat het gewenst is dat PIANOo vragen van bedrijven beantwoordt, bevelen wij aan – mede gezien de kosten van het vragenloket<sup>43</sup> – hier budget voor beschikbaar te stellen.**

*Vraaggericht vs. aanbodgericht*

**Aanbeveling 2 – Met de huidige middelen bevelen wij PIANOo aan om prioriteit te blijven geven aan het vraaggericht antwoord geven op vragen die gesteld worden in plaats van het aanbodgericht verstrekken van informatie die (nog) niet door gebruikers gevraagd is. We zien echter wel een verbindende rol voor PIANOo weggelegd. We bevelen EZ daarom aan om binnen de netwerkfunctie meer aandacht te besteden aan het proactief ontsluiten van best practices van aanbestedende diensten die zichzelf beschouwen als voorlopers. Deze voorlopers zijn bereid hun kennisvoorsprong te delen met andere aanbestedende diensten, maar voelen zichzelf daartoe onvoldoende uitgenodigd.**

Gesprekspartners verschillen van opvatting over de vraag of PIANOo meer vraaggericht of meer aanbodgericht zou moeten opereren. Zij zijn het wel eens over de kerntaak van PIANOo, deze ligt bij het beantwoorden van vragen van aanbestedende diensten. Sommige gesprekspartners geven aan meer behoefte te hebben aan een partij die meer als kennisontwikkelaar optreedt. Gegeven de wens om focus aan te brengen in de werkzaamheden zien wij PIANOo niet als de aangewezen partij om een dergelijke rol te vervullen.

*Rechtmatigheid vs. doelmatigheid*

**Aanbeveling 3 – Wij bevelen PIANOo aan om met de beperkt beschikbare middelen in de kenniscentrumfunctie prioriteit te geven aan het verzamelen en verspreiden van informatie en het geven van gezaghebbende antwoorden op het aspect rechtmatigheid. Op rechtmatigheid kan PIANOo – meer dan op het doelmatigheidsaspect – unieke meerwaarde bieden.**

We concluderen dat PIANOo beter in staat is om aanbestedende diensten te ondersteunen op het aspect van rechtmatigheid dan op het aspect van doelmatigheid. Dit volgt onder andere uit de observaties dat informatie op doelmatigheid sterk afhankelijk is van het type aanbestedende dienst, de informatie over doelmatigheid niet 'zwart-wit' maar 'grijs' is en de informatie over doelmatigheid beleidsmatig van aard is en daardoor moeilijk in enkele regels via een website of antwoord op PIANOo-

---

<sup>42</sup> Het Ministerie van EZ geeft aan dat de Europese aanbestedingsrichtlijn in 2016 waarschijnlijk zodanig gaat wijzigen, dat nationale overheden moeten voorzien in een vragenloket voor aanbestedende diensten en bedrijven. Aangezien er nu al vragen van bedrijven worden beantwoord, lijkt het een pragmatische keuze om dat te blijven doen, zonder er te veel reclame voor te maken.

<sup>43</sup> 2 Van de 9,5 FTE in 2012 en 2013 (circa 20%, exclusief TenderNed)

desk valt uit te leggen. Gebruikers hebben echter behoefte aan ondersteuning op beide aspecten. Het budget van PIANOo is echter ontoereikend om op volwaardige wijze invulling te geven aan deze verschillende functies.

## 4. EFFECTEN



PIANOO beoogt de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels in Nederland te verbeteren. In dit hoofdstuk beschrijven we de percepties van inkoopende- en aanbestedende diensten en andere stakeholders ten aanzien van de mate waarin PIANOO aan deze doelstelling heeft bijgedragen. We sluiten dit hoofdstuk af met een uiteenzetting van onze bevindingen. Voor relevante feiten en percepties over de bekendheid, het gebruik en de waardering van de producten en diensten van PIANOO verwijzen we naar hoofdstuk 3.

#### 4.1. Feiten

PIANOO heeft als doel om de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels in Nederland te verbeteren.<sup>44</sup>

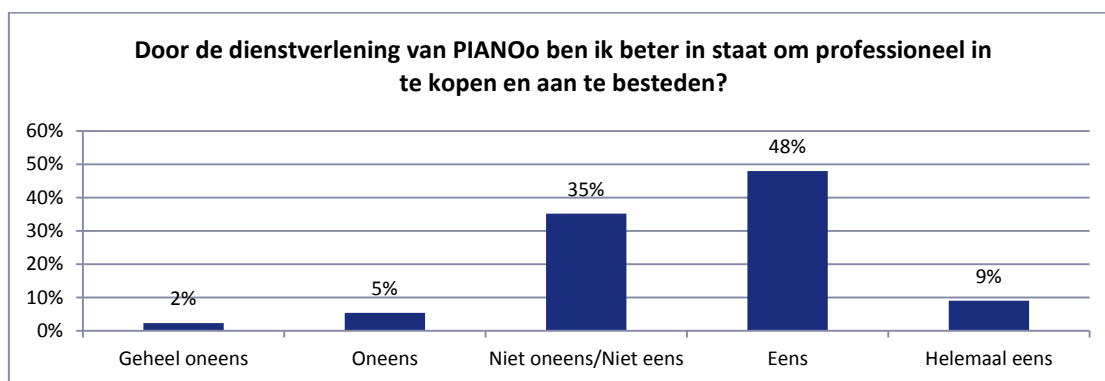
- Ter verwezenlijking van haar doel vervult PIANOO enerzijds de rol van kenniscentrum waarbij PIANOO kennis en ervaring over de rechtmatige en doelmatige toepassing van aanbestedingsregels beschikbaar dient te maken.
- Anderzijds kan PIANOO ter ondersteuning van de kennisfunctie een netwerkfunctie vervullen waarin PIANOO zorg draagt voor het stimuleren en faciliteren van de inhoudelijke en praktische samenwerking van aanbestedende diensten. Indien hiertoe wordt overgegaan, zorgt PIANOO voor sluitende financiering voor activiteiten die hieruit voortvloeien bij haar gebruikers.

Voor een uitgebreide beschrijving van de doelstelling van PIANOO verwijzen we naar paragraaf 1.2.

#### 4.2. Percepties

##### Percepties ten aanzien van het doelbereik

Meer dan de helft van de respondenten (57%) die gebruik maken van de diensten van PIANOO geeft aan dat de dienstverlening hen beter in staat stelt om professioneel in te kopen en aan te besteden. Met deze stelling is slechts 7% van de respondenten het (zeer) oneens (zie figuur 17). Een uitsplitsing laat geen significante verschillen zien in de percepties van verschillende typen aanbestedende diensten.



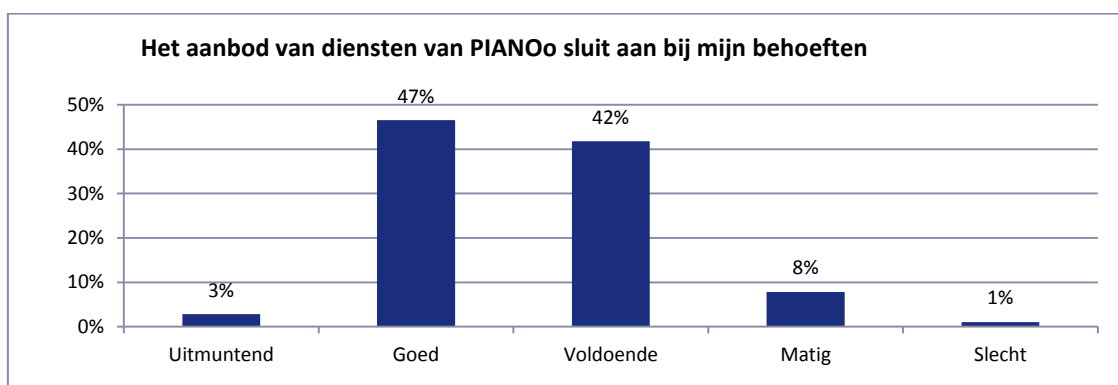
**Figuur 17.** “Door de dienstverlening van PIANOO ben ik beter in staat om professioneel in te kopen en aan te besteden”.

<sup>44</sup> Bron: Instellingsbesluit PIANOO 2012.

#### Quotes van respondentten ten aanzien van het doelbereik:

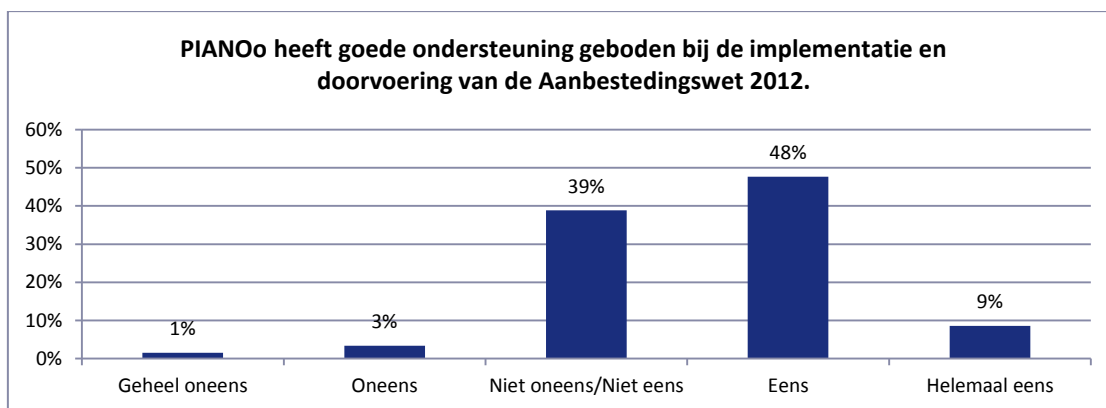
- “PIANOO is een belangrijk hulpmiddel bij aanbesteden.”
- “Ga alsjeblieft door! Het is goed zo en zeer waardevol, zo niet onmisbaar, voor de publieke inkoper.”
- “Ik ervaar de diensten van PIANOO als een toegevoegde waarde voor mijn werkzaamheden.”
- “Het aanbod is erg breed en er is bijna altijd wel iets terug te vinden dat aansluit bij de op dat moment aanwezige behoefte. Niet altijd de gewenste diepte maar dat is in combinatie met breed aanbod ook lastig.”

Ook geeft verreweg het grootste gedeelte van de respondenten aan dat het aanbod van PIANOO goed aansluit bij hun behoeften (figuur 18). Een uitsplitsing naar de verschillende aanbestedende diensten laat zien dat waterschappen het meest positief zijn (bijna 70% vindt het goed aansluiten).



Figuur 18. “Het aanbod van diensten van PIANOO sluit goed aan bij mijn behoeften”.

Met betrekking tot het verbeteren van de naleving van de aanbestedingsregels in Nederland geeft eveneens meer dan de helft van de respondenten (57%) aan dat PIANOO een goede ondersteuning heeft geboden bij de implementatie en doorvoering van de Aanbestedingswet 2012. Slechts 4% van de respondenten is het hiermee (zeer) oneens (zie figuur 19).



Figuur 19. “PIANOO heeft goede ondersteuning geboden bij de implementatie en doorvoering van de Aanbestedingswet 2012”.

#### Quotes van respondentten ten aanzien van de ondersteuning bij de Aanbestedingswet:

- “Er is in Nederland een sterke behoefte aan een partij die duidelijkheid verschaft over de Aanbestedingswet en aanbestedende diensten adviseert bij de inrichting van hun aanbestedingen.”
- “Er wordt ook op het juridische vlak goed inzicht gegeven in de ins and outs van het aanbestedingsrecht”
- “Er worden altijd veilige risicoloze adviezen gegeven. Nooit wordt een advies gegeven dat de grenzen van de aanbestedingswetgeving opzoekt. Wat mag nog net wel en wat mag net niet.”

Ten aanzien van het doelbereik van PIANOo komt uit de gesprekken een tweeledig beeld naar voren:

- Enerzijds geven met name kleinere aanbestedende diensten van decentrale overheden en beginnende inkopers aan voor een belangrijk deel afhankelijk te zijn van de dienstverlening van PIANOo om professioneel in te kopen en aan te besteden. Gesprekspartners geven aan dat PIANOo voor dit type van aanbestedende diensten een belangrijke rol vervult als kenniscentrum en aanbestedende diensten in staat stelt om van elkaar te leren (kennisuitwisseling faciliteren).
- Anderzijds geven gesprekspartners van grotere aanbestedende diensten en samenwerkingsverbanden (zoals gemeentelijke inkoopbureaus en inkoop uitvoeringscentra) veelal aan dat zij intern reeds over veel kennis beschikken, waardoor zij steeds minder afhankelijk zijn van de dienstverlening van PIANOo om professioneel in te kopen en aan te besteden. Voorts geven gesprekspartners van dergelijke aanbestedende diensten vaak aan dat zij het gevoel hebben voorlopers te zijn en meer kennis over professioneel inkopen en aanbesteden naar PIANOo te brengen dan dat zij er halen.<sup>45</sup>

**Quotes van respondenten ten aanzien van het doelbereik:**

- “Er is nog een lange weg te gaan voor de inkoopprofessionalisering bij de waterschappen. Willen we de Rijksoverheid bij kunnen blijven dan is de functie van PIANOo voor de waterschappen onmisbaar.”
- “De Rijksoverheid loopt mijlenver voor op de waterschappen wat inkoopprofessionalisering betreft. Het doel van PIANOo is professionalisering van inkoop bij alle overheden. We hebben nog een lange weg te gaan. Zonder PIANOo geen kruisbestuiving tussen centrale en decentrale overheden.”
- “Ik ben nog niet zo lang actief als overheidsinkoper en het is prettig dat ook voor deze doelgroep documenten te vinden zijn die het makkelijker maken.”
- “De onderwerpen die PIANOo aandraagt en behandeld zijn allemaal relevant voor (overheids)inkoop. Echter loop ik er regelmatig tegenaan dat wat meer diepgaande informatie ontbreekt of dat de PIANOo medewerkers geen antwoord hebben op inhoudelijke vragen die net iets dieper op de (theoretische)inhoud ingaan.”

**Percepties ten aanzien van de kennisfunctie**

Uit de gesprekken en de enquêteresultaten komt naar voren dat er verschillen zijn in het gepercipieerde belang van de bijdrage van de verschillende producten en diensten die gericht zijn op de uitvoering van de kennisfunctie. Respondenten zijn in de enquête gevraagd om de drie belangrijkste diensten voor hun organisatie aan te geven. Hieruit komt een gespreid beeld naar voren met duidelijke uitschieters (figuur 20):

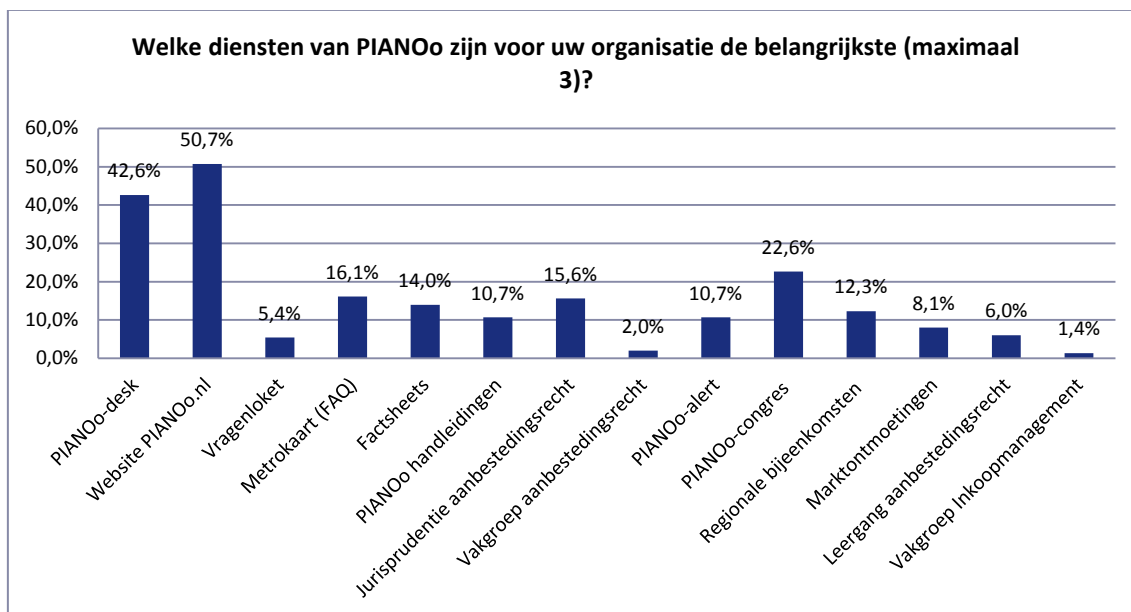
- De website wordt door respondenten het meest genoemd. 50,7% van de respondenten is van mening dat de website PIANOo.nl één van de belangrijkste diensten van PIANOo is.<sup>46</sup> Ook vanuit PIANOo wordt aangegeven dat de website de ‘backbone’ van de organisatie vormt.
- Andere diensten die onder de kennisfunctie van PIANOo vallen worden een stuk minder vaak als belangrijkste diensten aangemerkt. Meest genoemd zijn de metrokaart (16,1%) en de jurisprudentie aanbestedingsrecht (15,6%).
- De vakgroepen inkoopmanagement (1,4%) en aanbestedingsrecht (2%) worden het minst vaak genoemd als één van de belangrijkste diensten.
- Opvallend is dat het vragenloket slechts door 5,4% van de respondenten genoemd wordt als één van de belangrijkste diensten. In de brief van de minister van EZ naar aanleiding van de

<sup>45</sup> In paragraaf 1.4. zetten we als context uiteen dat de doelgroepen divers zijn en dat er naar het idee van de aanbestedende diensten een onderscheid bestaat tussen ‘voorlopers’ en ‘achterblijvers’.

<sup>46</sup> Overigens wordt hierbij opgemerkt dat producten zoals de metrokaart en de jurisprudentie ook op de website te vinden zijn waardoor mogelijk een vertekend beeld ontstaat. Echter, respondenten konden meerdere antwoorden aankruisen (maximaal drie).



vorige evaluatie wordt het beantwoorden van vragen van aanbestedende diensten gezien als een speerpunt van de kenniscentrumfunctie van PIANOo.<sup>47</sup>



**Figuur 20.** Welke diensten van PIANOo zijn voor uw organisatie de belangrijkste? (Respondenten konden maximaal drie antwoorden aankruisen).

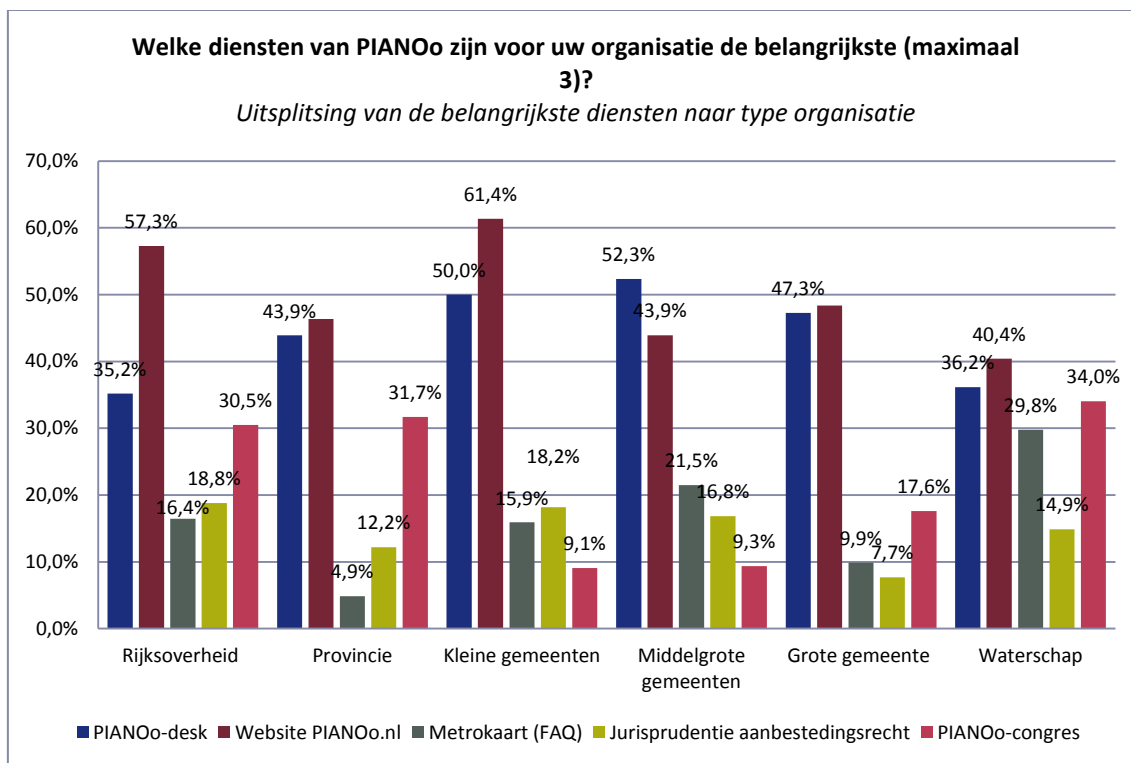
In figuur 21 zijn de meest genoemde (belangrijkste) diensten uitgesplitst naar de verschillende gebruikers vanuit de overheid. Hierin vallen de volgende zaken op:

- Respondenten van kleine gemeenten (61,4%) en de Rijksoverheid (57,3%) geven het vaakst aan dat PIANOo.nl één van de belangrijkste diensten van PIANOo is. Respondenten van waterschappen noemen de website het minst vaak als één van de belangrijkste diensten (40,4%).
- Het belang dat gehecht wordt aan de metrokaart verschilt tussen de verschillende typen aanbestedende diensten. 29,8% van de respondenten van waterschappen geven aan dat de metrokaart een van de belangrijkste onderdelen van de dienstverlening van PIANOo is. De respondenten van andere organisaties noemen de metrokaart daarentegen een stuk minder vaak. Slechts 4,9% van de respondenten van provincies vindt de metrokaarten één van de belangrijkste onderdelen van de dienstverlening van PIANOo. Uit de gesprekken komt naar voren dat waterschappen de metrokaart als een opleidingsinstrument voor (nieuwe) medewerkers zien en daardoor veel belang aan dit product hechten.
- Uit de gesprekken komen de volgende beelden naar voren met betrekking tot de uitvoering van de kennisfunctie door PIANOo.
- Nagenoeg alle gesprekspartners (die gebruik maken van de dienstverlening van PIANOo) benadrukken (in lijn met de enquêteresultaten) het belang van de website PIANOo.nl voor de uitoefening van hun werkzaamheden. Gesprekspartners van nagenoeg alle aanbestedende diensten die wij hebben gesproken geven aan PIANOo.nl regelmatig (vaak dagelijks) te

<sup>47</sup> Brief van de Minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie: Evaluatie PIANOo en tweede rapportage aanbestedingsambassadeur, 4 november 2011.

raadplegen om informatie in te winnen. De website wordt door gesprekspartners omschreven als “de kennisbank voor inkoopende- en aanbestedende diensten”.<sup>48</sup>

- Daarnaast wordt in gesprekken veelvuldig het belang van het verzamelen en verspreiden van relevante jurisprudentie door PIANOo genoemd. Zowel inkopers van grote(re) aanbestedende diensten als kleinere aanbestedende diensten geven aan dat PIANOo een belangrijke bijdrage levert aan kennis over rechtmatig inkopen en aanbesteden door middel van deze dienst.



**Figuur 21.** Welke diensten van PIANOo zijn voor uw organisatie de belangrijkste? (Respondenten konden maximaal drie belangrijkste antwoorden aankruisen). Uitsplitsing van de meest genoemde (belangrijkste) diensten naar type organisatie (overheden).

Tot slot komen uit de enquêteresultaten en de gesprekken overwegend positieve beelden ten aanzien van de toepasbaarheid van de kennis in de praktijk naar voren.<sup>49</sup>

- 64% van de respondenten geeft aan dat de toepasbaarheid van de antwoorden op het vragenloket uitmuntend tot goed is. 27% noemt de toepasbaarheid voldoende.
- 65% van de respondenten geeft aan dat de bruikbaarheid van de voorlichting op de website uitmuntend tot goed is. 31% noemt de toepasbaarheid voldoende.
- Uit de gesprekken komt naar voren dat het merendeel van de gebruikers in de praktijk goed uit de voeten kan met de kennis. Een aantal gesprekspartners geeft aan dat de kennis van PIANOo voor hen vaak niet praktisch toepasbaar is omdat zij tot de groep ‘voorlopers’ behoren (veelal grotere aanbestedende diensten en samenwerkingsverbanden), waardoor bijvoorbeeld voorbeelddocumenten en handreikingen onvoldoende relevant of reeds achterhaald zijn. PIANOo geeft hierover aan dat zij vooral beoogt een generieke basisvoorziening te bieden. Deze

<sup>48</sup> Via de website PIANOo.nl zijn ook de andere producten toegankelijk. De website vervult daarmee de rol als portal voor het ontsluiten van kennis. Het is daarmee begrijpelijk dat de website een stuk vaker wordt genoemd dan individuele producten.

<sup>49</sup> Zie hoofdstuk 2 voor een nadere toelichting van de toepasbaarheid van de producten en diensten van PIANOo.

basis wordt ook voor de 'voorlopers' geboden maar de toegevoegde waarde is voor deze groep kleiner.

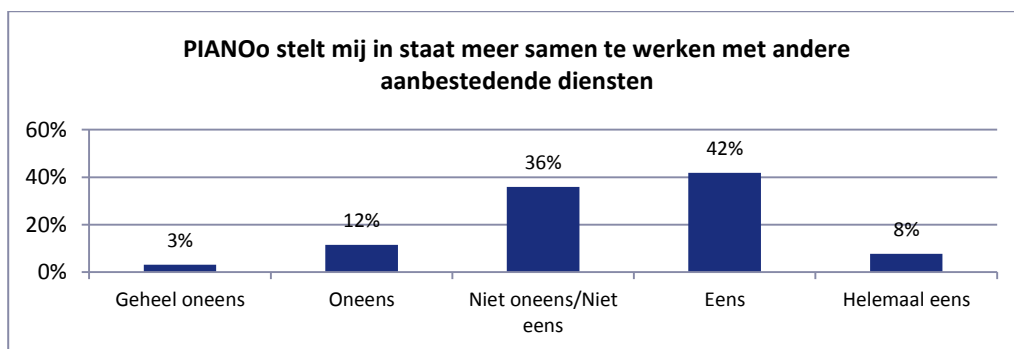
### Percepties ten aanzien van de netwerkfunctie

Gesprekspartners en respondenten geven aan dat PIANOo de samenwerking van aanbestedende diensten stimuleert en faciliteert. Hiervoor worden drie redenen genoemd.

Ten eerste zijn de PIANOo-desk en het PIANOo-congres gericht op de uitvoering van de netwerkfunctie. Uit de enquête (figuur 20) komt naar voren dat deze diensten door respondenten als belangrijk onderdeel van de dienstverlening worden gezien. 42,6% noemt PIANOo-desk als één van de belangrijkste diensten. 22,6% noemt het congres als één van de belangrijkste diensten. Ook in gesprekken wordt het belang van beide diensten veelvuldig benadrukt waarbij met name decentrale overheden aangeven veel waarde te hechten aan de PIANOo-desk. Overigens laat het uitsplitsen van de enquêteresultaten (figuur 21), in lijn met de gesprekken, zien dat niet alle gebruikers hetzelfde belang hechten aan de onderdelen van de netwerkfunctie:

- Met name gemeenten (klein: 50,9%, midden: 52,3% en groot: 47,3%) en provincies (43,9%) zien PIANOo-desk als één van de belangrijkste onderdelen van de dienstverlening van PIANOo. Daarentegen ziet 35,2% van de gebruikers van de Rijksoverheid PIANOo-desk als één van de belangrijkste diensten.
- Opvallend is dat gemeenten (klein: 9,1%, midden: 9,3% en groot: 17,6%) het congres in veel mindere mate als een van de belangrijkste onderdelen van de dienstverlening van PIANOo zien dan waterschappen (34%), provincies (31,7%) en de Rijksoverheid (30,5%). Als verklaring hiervoor wordt genoemd dat dit komt omdat gemeenten dienen te betalen. Dit geldt echter ook voor waterschappen.

Ten tweede wordt de praktische toepassing van beide diensten door de gebruikers van deze diensten gewaardeerd. 68% van de respondenten van mening is dat het congres ertoe bijdraagt dat zij best-practices en ervaringen kunnen uitwisselen met andere aanbestedende diensten. 60% van de gebruikers geeft aan dat PIANOo-desk hen in staat stelt om best-practices en ervaringen tussen aanbestedende diensten uit te wisselen.<sup>50</sup>



Figuur 22. "PIANOo stelt mij in staat meer samen te werken met andere aanbestedende diensten".

Ten derde is 50% van de respondenten van mening dat PIANOo hen in staat stelt om meer samen te werken met andere aanbestedende diensten (figuur 22). 15% van de respondenten geeft aan dat dit niet het geval is. Uit de gesprekken komen nog een aantal keer de kritische kanttekening naar voren dat de netwerkfunctie vooral lijkt te zijn gericht op de inhoudelijke uitwisseling van kennis.

<sup>50</sup> Zie hoofdstuk 2 voor een nadere toelichting van de toepasbaarheid van de producten en diensten van PIANOo.

Gesprekspartners geven aan dat zij beperkt zicht hebben op de bijdrage van PIANOo aan het faciliteren van de praktische samenwerking tussen aanbestedende diensten. Een andere kritische kanttekening volgt uit de enquête: hoewel 48% inkoop samenwerking ziet als een aspect van professioneel inkopen, voelt maar 30% zich ook door PIANOo ondersteund op dit onderwerp.

**Quotes van respondenten over het faciliteren van samenwerking:**

- “Ik mis een meer verbindende factor met andere gemeenten. Het lijkt een verzamel platform te zijn, wat mij betreft zou een impuls aan de marktontmoetingen en de factsheets mogen worden gegeven. Het mag wat actiever.”
- “PIANOo biedt de mogelijkheid om buiten het persoonlijke netwerk vragen te stellen en te klankborden, kennis te verzamelen bij inkoopprofessionals. Uiteindelijk draagt PIANOo bij aan uitbreiding van het persoonlijke netwerk.”

### 4.3. Bevindingen

**Bevinding 1 – We constateren dat PIANOo voor een groot deel van de aanbestedende diensten een belangrijke bijdrage levert aan het verbeteren van de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels in Nederland. Zowel de kennisfunctie als de netwerkfunctie leveren een bijdrage aan de verwezenlijking van dit doel.**

Dit concluderen wij op grond van de twee voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk, alsmede de feiten en percepties ten aanzien van de bekendheid, het gebruik en de waardering van de dienstverlening van PIANOo in hoofdstuk 3:

- Ten eerste concluderen we dat PIANOo een groot deel van de aanbestedende diensten beter in staat stelt om professioneel in te kopen en de aanbestedingsregels na te leven. Respondenten geven aan dat zij door de dienstverlening van PIANOo beter in staat zijn om professioneel in te kopen en aan te besteden (57%). Meer dan de helft van de respondenten (57%) geeft aan dat PIANOo een goede ondersteuning heeft geboden bij de implementatie en doorvoering van de Aanbestedingswet 2012. In de gesprekken die wij hebben gevoerd met aanbestedende diensten worden deze beelden bevestigd.
- Ten tweede concluderen we dat PIANOo een bijdrage levert aan het verzamelen en verspreiden van kennis en ervaringen over de rechtmatige en doelmatige toepassing van aanbestedingsregels. De website wordt gezien als het belangrijkste onderdeel van deze kennisfunctie (78% van de respondenten). Gesprekspartners van nagenoeg alle aanbestedende diensten geven aan de website regelmatig (vaak dagelijks) te raadplegen om informatie in te winnen. De website wordt door gesprekspartners omschreven als “de kennisbank voor aanbestedende diensten”.
- Ten derde concluderen we dat PIANOo de samenwerking van aanbestedende diensten stimuleert en faciliteert. Uit het onderzoek komt naar voren dat de netwerkfunctie met name is gericht op de inhoudelijke uitwisseling van kennis en in mindere mate op het faciliteren en stimuleren van de praktische samenwerking.<sup>51</sup> We zijn van mening dat dit een logische uitwerking vormt van het feit dat PIANOo een functie vervult als expertisecentrum voor

<sup>51</sup> Ter ondersteuning van de doelstelling uit het eerste lid, kan PIANOo naast de taken uit het tweede lid, de inhoudelijke en praktische samenwerking van aanbestedende diensten stimuleren en faciliteren. Indien PIANOo hiertoe overgaat, zorgt PIANOo voor sluitende financiering voor deze taken bij de gebruikers van PIANOo.

aanbesteden, waarbij de netwerkfunctie ter ondersteuning van de kennisfunctie uitgevoerd dient te worden.<sup>52</sup>

**Bevinding 2 – We constateren dat de bijdrage die PIANOo levert niet voor alle aanbestedende diensten gelijk is. Hoewel zowel de kennisfunctie als de netwerkfunctie van PIANOo een belangrijke bijdrage leveren aan het verbeteren van de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels in Nederland, zijn er grote verschillen in de bijdrage en het belang van de verschillende typen dienstverlening van PIANOo voor ‘voorlopers’ en ‘achterblijvers’.**<sup>53</sup>

- Toegevoegde waarde en belang voor ‘achterblijvers’. Met name kleinere aanbestedende diensten van decentrale overheden zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van de dienstverlening van PIANOo om professioneel in te kopen en aan te besteden. PIANOo is een generieke basisvoorziening, het belang daarvan is voor de ‘achterblijvers’ groter dan voor de ‘voorlopers’.
- Toegevoegde waarde en belang voor ‘voorlopers’. Grotere aanbestedende diensten en samenwerkingsverbanden (zoals gemeentelijke inkoopbureaus en IUC’s) maken ook gebruik van de generieke basisvoorziening, maar zijn daar in veel mindere mate afhankelijk van. Ook geven deze partijen aan dat de informatie van PIANOo voor hen niet altijd toepasbaar is omdat deze niet up-to-date genoeg is en/of betrekking heeft op de thema’s die spelen bij deze aanbestedende diensten. Voorlopers betwijfelen dan ook of PIANOo wel de kennis heeft om hun nog van inhoudelijk advies te voorzien. Bovendien lijkt de behoefte onder de voorlopers ook minder groot te zijn door de toegenomen onderlinge samenwerking. Dit betekent overigens niet dat de dienstverlening van PIANOo geen toegevoegde waarde heeft voor de ‘voorlopers’. Met name het belang van het netwerk van PIANOo wordt door de voorlopers benadrukt. Dit wordt verder toegelicht bij aanbeveling 2.

**Aanbeveling 1 – Gegeven de middelen waarover PIANOo beschikt en de wens vanuit EZ als opdrachtgever om focus aan te brengen in de dienstverlening dient de kennisfunctie van PIANOo zich met name te richten op de ‘achterblijvers’.**

Op basis van de gesprekken met aanbestedende diensten maken wij op dat onder deze groep een groter potentieel ligt ten aanzien van het verbeteren van de professionaliteit van het aanbesteden en de naleving van de aanbestedingsregels. Bovendien is het belang van de generieke basisvoorziening voor deze groep groter. Om de verwachtingen hierover duidelijk af te stemmen geven wij ter overweging mee om deze focus van de kennisfunctie te expliciteren (in de formulering van de opdracht van PIANOo of anderszins), zodat voor gebruikers duidelijk is wat ze van PIANOo kunnen verwachten (een generieke basisvoorziening).

**Aanbeveling 2 – Gegeven de middelen waarover PIANOo beschikt en de wens vanuit EZ als opdrachtgever om focus aan te brengen in de dienstverlening dient de netwerkfunctie van PIANOo zich met name te richten op het ontsluiten van de kennis en ervaringen van de ‘voorlopers’.**

Het is van belang om de voorlopers voldoende aangehaakt te houden omdat zij een belangrijke rol spelen in de totstandkoming en het delen van nieuwe kennis waar de ‘achterblijvers’ hun voordeel mee kunnen doen. Voorlopers kunnen de netwerkfunctie van PIANOo gebruiken om hun kennis te delen. Dit biedt volgens de voorlopers ook een aantal voordelen: 1) Kennis delen is een maatschappelijke taak / doelstelling, met behulp van PIANOo kan dit op een doelmatige manier worden ingericht, 2) Vragen

---

<sup>52</sup> Instellingsbesluit PIANOo 2012.

<sup>53</sup> Voor een nadere toelichting van deze begrippen verwijzen we naar paragraaf 2.3.

kunnen door PIANOo worden opgevangen voordat deze bij de voorlopers zelf terecht komen, 3) Verschillen in aanpak en werkwijze van overheden leidt tot hogere transactiekosten voor marktpartijen.

**Voorbeeld – kennisdeling door voorlopers via PIANOo:**

Rijkswaterstaat (RWS) wil zijn kennis op het gebied van inkopen en aanbesteden ter beschikking stellen aan andere overheden. RWS maakt daarbij gebruik van het instrumentarium en de infrastructuur van PIANOo. Hiervoor maakt Rijkswaterstaat gebruik van het inkoopkennispunt Grond-, water- en wegenbouw (GWW), dat door PIANOo is geïnitieerd.<sup>54</sup>

Doelstelling van het GWW inkoopkennisplatform is het delen van GWW inkoopkennis te beginnen met de kennis van RWS via het PIANOo netwerk met andere overheden en het stimuleren van andere overheden om deze inkoopkennis professioneel te gebruiken. Het achterliggende doel is om alle overheden uniformer en meer gestandaardiseerd naar de markt te laten opereren.

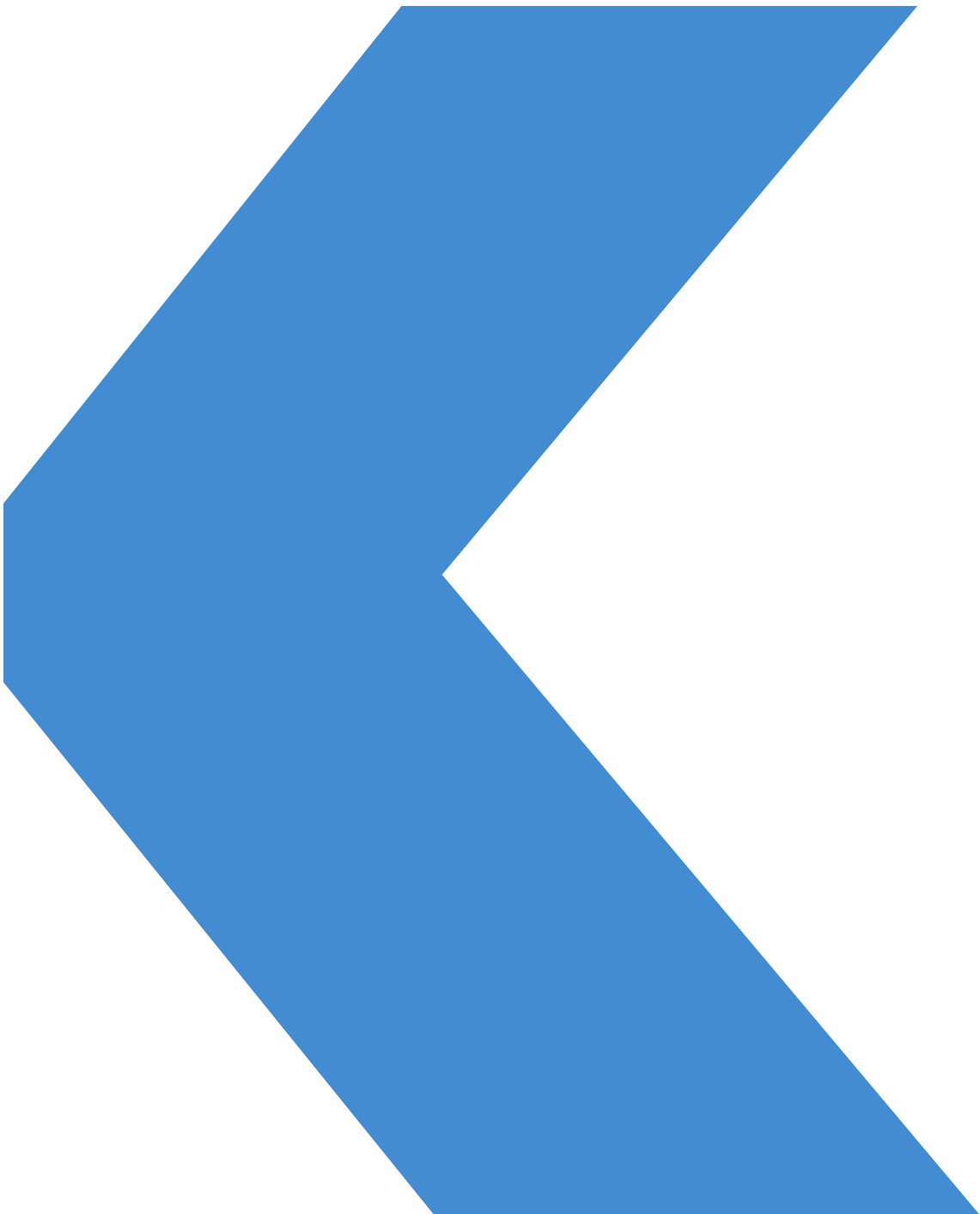
Er worden verschillende activiteiten ondernomen om de doelstelling te realiseren. Onder andere:

- Een GWW dossier op PIANOo website maken en koppelen met de RWS website.
- Organiseren van netwerkbijeenkomsten om vraag en aanbod van kennis op elkaar af te stemmen.
- Opzetten van een GWW vakgroep o.l.v. een door RWS geleverde trekker.
- RWS praktijkervaringen en best practices gestructureerd aanbieden.
- Beantwoorden van vragen over kennis en ervaring van RWS.

---

<sup>54</sup> GWW inkoopkennisplatform RWS bij PIANOo – Intern document Stuurgroep PIANOo, april 2013.

## 5. DOELMATIGHEID



In dit hoofdstuk gaan we in op de doelmatigheid van de taakvervulling van PIANOo. Bij doelmatigheid gaat het om het verband tussen de ingezette middelen (input) en de behaalde resultaten (output). De feiten en percepties in dit hoofdstuk hebben achtereenvolgend betrekking op de opdracht die PIANOo heeft gekregen van het ministerie van Economische Zaken, de daarvoor beschikbare middelen (in budget en fte) en de voorzieningen die PIANOo heeft getroffen om haar taken doelmatig uit te voeren.

## 5.1. Feiten

### 5.1.1. Opdracht

#### Opdracht van PIANOo

Op basis van de evaluatie (2011) heeft het ministerie van EZ eind 2011 besloten het voortbestaan van PIANOo middels een instellingsbesluit met drie jaar te verlengen (zie voor een nadere beschrijving van de opdracht en taken van PIANOo paragraaf 1.2).

In de brief die de minister van Economische Zaken aan de Tweede Kamer heeft gestuurd naar aanleiding van de evaluatie 2011, worden een tweetal besluiten genomen ten aanzien van de doelmatigheid:

*“Wel dient PIANOo, zoals ook uit het evaluatierapport blijkt, meer focus aan te brengen in haar werkzaamheden. Dit is des te belangrijker, omdat het budget dat voor PIANOo beschikbaar zal zijn, de komende periode minder zal zijn. PIANOo zal zich de komende periode gaan richten op het verder verstevigen van de kenniscentrumfunctie, hetgeen ik voor de komende periode als belangrijkste speerpunt beschouw.”<sup>55</sup>*

*“Ik wil ruimte bieden deze netwerkfunctie waar mogelijk te bestendigen, op basis van financiering door de gebruikers van die netwerkfunctie, zijnde de aanbestedende diensten.”<sup>56</sup>*

#### Inrichting van het aanbestedingsveld

In een eerder onderzoek naar de omgeving van PIANOo concludeert Kwink Groep dat er in Nederland een aanzienlijk aantal andere organisaties en instellingen actief is op het terrein van ondersteuning en professionalisering van inkoop en aanbesteding binnen de publieke sector.<sup>57</sup> Een quickscan heeft geresulteerd in 53 kennisinstellingen, verdeeld over de typen kennisplatforms, samenwerkingsverbanden, opleidingsorganisaties, sectorspecifieke organisaties, commerciële dienstverleners en online netwerken/fora.

- Kwink Groep concludeert in het omgevingsonderzoek dat het aanbod van kennis, informatie en advies groot en versnipperd is. Er is in het inkoopveld echter sprake van een bepaalde rolverdeling, waardoor het aanbod van de kennisinstellingen veelal complementair is.
- De aanwezige overlap betreft met name instrumenten en handvatten (zoals FAQ's) en opleidingen en trainingen (met name op 'populaire' onderwerpen als de nieuwe Aanbestedingswet of duurzaam inkopen).
- Inkooporganisaties onderschrijven dat er sprake is van enige overlap. Zij ervaren deze overlap echter niet als storend of hinderlijk. Gebruikers geven aan goed in staat te zijn om in het geval van overlappend aanbod op basis van hun eigen vraag en voorkeuren een specifieke kennisinstelling te kiezen.

<sup>55</sup> Ministerie van EL&I, (2011). Kamerbrief evaluatie PIANOo en tweede rapportage aanbestedingsambassadeur.

<sup>56</sup> Ministerie van EL&I, (2011). Kamerbrief evaluatie PIANOo en tweede rapportage aanbestedingsambassadeur.

<sup>57</sup> Kwink Groep (2013). Inventarisatie van organisaties rondom overheidsaanbestedingen, p15.



### 5.1.2. Middelen (budget, fte)

#### Middelen van het ministerie van EZ

In de Kamerbrief naar aanleiding van de vorige evaluatie kondigt de minister van Economische Zaken aan dat hij “gedurende drie jaar jaarlijks 1,2 miljoen Euro beschikbaar stelt voor de basisfinanciering van PIANOo. De kennisfunctie kan hiermee gefinancierd worden en ook kan PIANOo hiermee het secretariaat van de commissie van aanbestedingsexperts uitvoeren.” Het budget van 1,2 miljoen Euro wordt door de minister als volgt verdeeld:<sup>58</sup>

Activiteit	Budget (x1000)
Website, bestaande uit informatie over aanbesteden	240
Vragenloket	270
Handreikingen over aanbesteden	70
Secretariaat commissie van aanbestedingsexperts	210
Bedrijfsvoering	225
Communicatie	180
Onvoorzien	5
<b>Totale bijdrage ministerie van EZ</b>	<b>1.200</b>

Tabel 4. Verdeling budget PIANOo 2012-2014<sup>59</sup>

In het organisatiebesluit PIANOo van 10 januari 2013 wordt het oorspronkelijke budget van 1,2 miljoen Euro voor de kennis- en netwerkfunctie gecontinueerd. Voor 2015 is geen budget voor de kennis- en netwerkfunctie gereserveerd. Met hetzelfde organisatiebesluit is de formatie van PIANOo aangepast conform de nieuwe taken rond het functioneel beheer van TenderNed, waarvoor jaarlijks 6,2 miljoen Euro beschikbaar is. Hoewel dit budget wel door PIANOo wordt beheerd, is het niet beschikbaar voor de kennis- en netwerkfunctie.

#### Middelen van derden

In aanvulling op de basisfinanciering door het ministerie van EZ heeft PIANOo in 2012 en 2013 jaarlijks € 400.000 aan financiering georganiseerd van andere partijen: € 140.000 van het ministerie van BZK, € 130.000 van Rijkswaterstaat, € 130.000 van het Interprovinciaal Overleg (IPO).<sup>60</sup> Deze aanvullende middelen worden deels ingezet voor (tijdelijk) personeel (2,5 FTE) en deels ingezet als programmaged (€ 200.000).<sup>61</sup>

Met het verkrijgen van middelen van derden wordt gedeeltelijk invulling gegeven aan het besluit van de minister om ruimte te bieden de netwerkfunctie te bestendigen op basis van financiering van aanbestedende diensten. Echter, niet alle aanbestedende diensten hebben een bijdrage geleverd. Daarom vraagt PIANOo sinds 2012 entreegeld voor het jaarlijkse congres aan vertegenwoordigers van aanbestedende diensten die niet meebetalen aan de netwerkfunctie.<sup>62</sup>

Wanneer het beschikbare budget voor de kennis- en netwerkfunctie wordt vergeleken met de budgetten die in de vorige evaluatieperiode beschikbaar waren, is er sprake van een duidelijke daling: in de periode 2005-2011 was er jaarlijks circa 3 miljoen Euro beschikbaar voor de kennis- en

<sup>58</sup> Ministerie van EL&I, (2011). Kamerbrief evaluatie PIANOo en tweede rapportage aanbestedingsambassadeur.

<sup>59</sup> Ministerie van EL&I, (2011). Kamerbrief evaluatie PIANOo en tweede rapportage aanbestedingsambassadeur. In deze tabel wordt geen onderscheid gemaakt naar programmabudget en personeelsbudget. Zie voor een verdieping de jaarlijkse werkplannen van PIANOo.

<sup>60</sup> PIANOo, werkplan 2013, p11.

<sup>61</sup> Organisationsbesluit PIANOo, d.d. 7 januari 2013, p12.

<sup>62</sup> Ministerie van EL&I, (2011). Kamerbrief evaluatie PIANOo en tweede rapportage aanbestedingsambassadeur.

netwerkfunctie.<sup>63</sup> Overigens is het takenpakket van PIANOo in die periode meerdere malen gewijzigd. Zo is het secretariaat van de Commissie van aanbestedingsexperts een nieuwe taak binnen de kennisfunctie.

### **Personeel**

De personele bezetting van PIANOo bedroeg per januari 2013 20,3 FTE, waarvan 10,8 Fte voor TenderNed en 9,5 FTE voor de kennis- en netwerkfunctie.<sup>64</sup> Gedurende de evaluatieperiode hebben zich verschillende ontwikkelingen voorgedaan in het personeelsbestand:

- Ten eerste is de taakuitvoering van PIANOo aangepast conform het besluit van de minister met de instellingsbeschikking 2012-2014. Zo wordt in het werkplan 2011 geconstateerd dat “veel capaciteit is gereserveerd voor overhead en beheer van systemen, terwijl inhoudelijke kennis en vooral inkoopervaring van belang is voor de toekomst van PIANOo als expertisecentrum”.<sup>65</sup> Met het (al dan niet tijdelijk) detacheren van personeel van aanbestedende diensten heeft PIANOo inhoudelijke kennis en inkoopervaring in huis gehaald.<sup>66</sup> In de nieuwe formatie wordt meer dan 50% van de FTE's aangemerkt als 'inhoudelijke expertise', terwijl dit in de grotere organisatie van PIANOo in 2011 nog 35% was.<sup>67</sup>
- Ten tweede is de bijdrage van het ministerie van Economische Zaken voor de kenniscentrum- en netwerkfunctie is teruggebracht van 3 miljoen Euro naar 1,2 miljoen Euro. Het aantal FTE is per 1 januari 2013 teruggebracht met 25%. Het jaar 2012 was een 'transitiejaar', waarin TenderNed en PIANOo in één organisatie zijn geïntegreerd en de totale formatie is teruggebracht van 27 FTE naar 20,3 FTE per 1 januari 2013.<sup>68</sup> De bezetting van de kenniscentrumfunctie is teruggebracht van 13 FTE (in dienst per 31 december 2011 conform werkplan 2012) naar 9,5 FTE (organisatiebesluit 2013).
- Tot slot heeft DG ETM eind 2011 besloten dat het functioneel beheer van TenderNed wordt ondergebracht bij PIANOo. Het technisch beheer is belegd bij DICTU. PIANOo wordt dus opdrachtgever van DICTU.<sup>69</sup> Hoewel TenderNed in de nieuw gevormde organisatie boekhoudkundig gescheiden blijft, zijn het management en de algemene ondersteuning geïntegreerd met de kenniscentrumfunctie van PIANOo.<sup>70</sup>

#### *4.1.3 Voorzieningen voor doelmatige taakuitvoering*

Wij stellen vast dat er meerdere voorzieningen zijn getroffen die bijdragen aan een doelmatige taakuitvoering door het PIANOo:

- De jaarlijkse verantwoordingscyclus vormt een eerste waarborg. PIANOo stuurt uiterlijk half oktober van ieder kalenderjaar een jaarplan inclusief begroting aan de directeur-generaal van

---

<sup>63</sup> PIANOo, werkplan 2011, p32 en organisatiebesluit 2013, p3.

<sup>64</sup> Van de 9,5 FTE is 2 FTE bestemd voor de 'nieuwe' taak om het secretariaat te voeren van de Commissie van aanbestedingsexperts.

<sup>65</sup> PIANOo, werkplan 2011, p16.

<sup>66</sup> PIANOo, werkplan 2011, p16. Als 'beste voorbeeld' wordt beschreven dat de Unie van Waterschappen gedurende meerdere jaren 1 Fte aan 'accountmanagers waterschappen' financiert (deze constructie bestaat nog steeds). Ook de ervaringen met een inkoopadviseur en accountmanager Scholen (OCW) en de projectleider Innovatiegericht inkopen (EZ) die deels bij PIANOo werkzaam zijn, zijn volgens het werkplan 2011 goed (deze functies zijn gedurende de evaluatieperiode beëindigd).

<sup>67</sup> Van de 9,5 FTE die conform het Organisationsbesluit 2013 beschikbaar is voor de kenniscentrumfunctie wordt 5,3 FTE beschreven als 'inhoudelijke expertise', terwijl per 31 december 2011 5 FTE van de in totaal 13 FTE werd aangemerkt als 'adviseur' of 'jurist' (werkplan 2011).

<sup>68</sup> PIANOo, werkplan 2013, p12.

<sup>69</sup> PIANOo, organisatiebesluit 2013, p3.

<sup>70</sup> Zie de formaties in het Organisationsbesluit 2013, p10.

ETM van het ministerie van EZ. Jaarlijks ontvangt PIANOo van FEZ een budgetbrief waarin het beschikbare budget voor personeelskosten wordt bekend gemaakt. De besteding van het beschikbare budget voor de activiteiten van PIANOo wordt door middel van een bestedingsplan gemonitord door FEZ. Jaarlijks stelt PIANOo een financiële verantwoording en managementverklaring op en stuurt die aan de directie FEZ om verwerkt te worden in de bedrijfsvoeringsparagraaf van de jaarrekening van EZ. Elk half jaar worden via voortgangsgesprekken de tussentijdse resultaten besproken en eventueel bijgesteld met de directeur-generaal ETM. De directeur PIANOo voert daarnaast regulier afstemmingsoverleg met de directeur van de directie Mededinging en Consumenten. Voorts stuurt PIANOo éénmaal per jaar een verslag van haar werkzaamheden aan de Stuurgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de aanbestedende diensten. De Stuurgroep is verantwoordelijk voor de inhoudelijke aansturing en wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter, die benoemd wordt door de secretaris-generaal van het ministerie van EZ.<sup>71</sup>

- Door het gebruik van verschillende monitoringstechnieken, vormt PIANOo zich een beeld van de waardering en het gebruik van de producten en diensten die zij aan haar doelgroep aanbiedt. Zo houdt PIANOo bijvoorbeeld uitgebreide webstatistieken bij. Ook de activiteit op PIANOo-desk wordt gemonitord. Daarnaast wordt de ontwikkeling van PIANOo-alert abonnees gevolgd en evalueert PIANOo de aangeboden congressen op een gedetailleerd niveau.
- PIANOo heeft besloten een aantal producten en diensten te stoppen. Dit geldt voor de bestekbibliotheek<sup>72</sup>, het tijdschrift, de regionale bijeenkomsten en de lunchlezingen. Voor deze diensten stelde het ministerie van EZ in het huidige instellingsbesluit geen budget meer beschikbaar. Een aantal andere diensten die niet langer door het ministerie van EZ worden gefinancierd, zijn wel gecontinueerd met middelen van derden. Dit geldt voor de PIANOo-desk en het PIANOo-congres.

## 5.2. Percepties

### 5.2.1. Opdracht

#### **Opdracht van PIANOo**

Respondenten geven aan dat het aanbod van PIANOo (dat grotendeels volgt uit de opdracht die PIANOo heeft gekregen) aansluit bij hun behoeften. Ruim de helft van de respondenten (N=886) geeft aan beter in staat te zijn professioneel in te kopen en aan te besteden dankzij het aanbod van PIANOo. Dit beeld wordt bevestigd in de gesprekken: gesprekspartners zijn over het algemeen tevreden over de opdracht die PIANOo heeft meegekregen van het ministerie, maar zijn kritisch of de beperkte middelen volstaan voor de uitvoering van de opdracht. Veel gesprekspartners betwijfelen met name of het voor PIANOo haalbaar is om met de beperkte middelen de brede doelgroep te bedienen (zie voor een toelichting op de brede doelgroep ook paragraaf 2.3).

#### **Inrichting van het aanbestedingsveld**

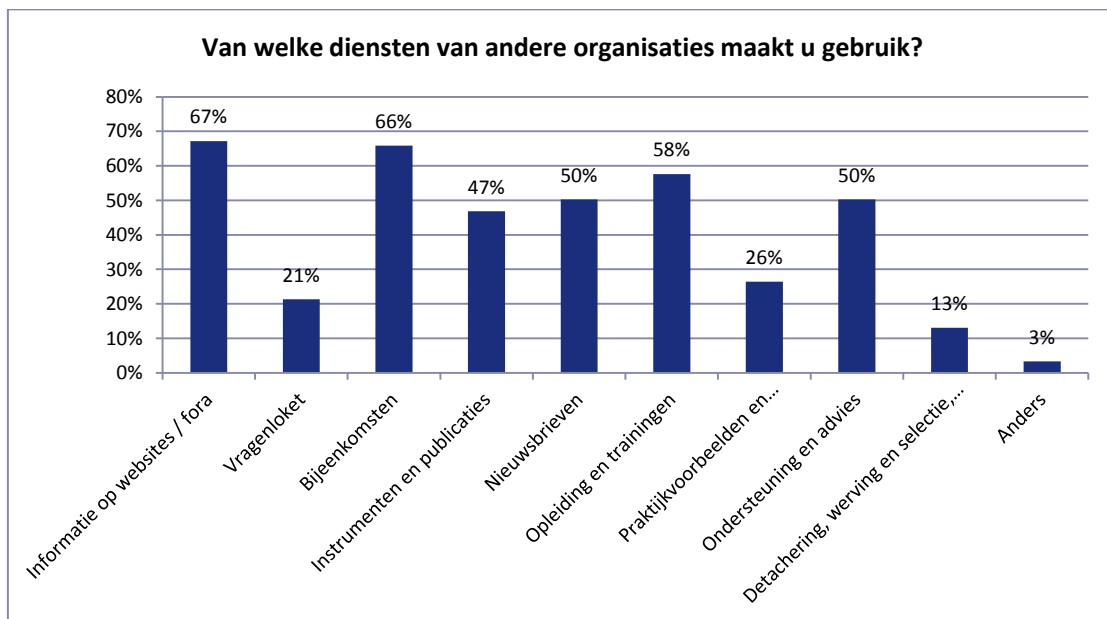
Veel aanbestedende diensten vinden het aanbestedingsveld op overheidsniveau inefficiënt georganiseerd. Een aantal gesprekspartners wijst hierbij specifiek op de overlap die bestaat in de takenpakketten van Europa Decentraal en PIANOo, terwijl beide organisaties grotendeels door de

<sup>71</sup> [http://wetten.overheid.nl/BWBR0030770/geldigheidsdatum\\_08-12-2012](http://wetten.overheid.nl/BWBR0030770/geldigheidsdatum_08-12-2012).

<sup>72</sup> Zie <http://www.bestekbibliotheek.nl/>.

Rijksoverheid worden gefinancierd.<sup>73</sup> Ook geven aanbestedende diensten aan dat meerdere overheden (zowel Rijksoverheid als decentrale overheden) er voor kiezen om intern afdelingen op te zetten die als taak hebben kennis, informatie en advies over inkoop en aanbesteden te delen, waardoor ‘het wiel twee keer wordt uitgevonden’ en overheidsmiddelen niet efficiënt worden besteed. Deze gesprekspartners zijn van mening dat de Rijksoverheid strakker zou moeten sturen op het gebruik van PIANOo als het enige kenniscentrum voor inkoop en aanbesteden.

Respondenten zijn in de enquête expliciet gevraagd naar diensten van andere organisaties waarvan zij gebruik maken. Uit de resultaten volgt dat respondenten naast PIANOo gebruik maken van verschillende andere typen dienstverlening van andere organisaties. De uitkomsten van de enquête worden in de gesprekken bevestigd.



**Figuur 23.** “Van welke diensten van andere organisaties maakt u gebruik?”.

### 5.2.2. Middelen (budget, fte)

Veel gesprekspartners geven aan waardering te hebben voor de manier waarop PIANOo haar taak invult. Verscheidene gesprekspartners geven expliciet aan dat PIANOo veel bewerkstelligt met weinig personele en financiële capaciteit.

Een aantal vertegenwoordigers van grotere aanbestedende diensten geeft aan dat de bezuinigingen merkbaar invloed hebben op het aanbod van PIANOo. Zij stellen dat PIANOo de kennisuitwisseling meer is gaan faciliteren in plaats van daar zelf een actieve rol in te spelen: medewerkers van PIANOo bezoeken minder vaak aanbestedende diensten, de invulling van programma-onderdelen bij bijeenkomsten wordt vaker overgelaten aan aanbestedende diensten en PIANOo organiseert geen lunchlezingen en regionale bijeenkomsten meer.

PIANOo geeft zelf aan dat de op papier grote bezuiniging in de praktijk is opgevangen door (1) bewuster met middelen om te gaan (‘elk dubbeltje omkeren’), (2) middels stagiairs en detacheringen tijdelijke arbeidskrachten te verkrijgen, (3) slimme samenwerkingsverbanden aan te gaan met

<sup>73</sup> Deze opvatting betreft met name de gesprekspartners die zelf geen aanbestedende dienst zijn, maar ook een aantal aanbestedende diensten deelt deze opvatting.

(vertegenwoordigers van) aanbestedende diensten (4) voor de netwerkfunctie financiering van derden aan te trekken en (5) met de hele organisatie een stapje extra te doen. Door deze inspanningen is het in staat geweest een aanzienlijk deel van het aanbod met een kleiner budget te handhaven.

### **Continuïteit PIANOo**

Veel gesprekspartners geven aan te vrezen voor de continuïteit van PIANOo.

- Sommige gesprekspartners zijn kritisch over de teruglopende financiering vanuit de Rijksoverheid. Zij zijn van mening dat naleving van de Aanbestedingswet 2012 en uitvoering van de kennis- en netwerkfunctie van PIANOo in het belang van de Rijksoverheid zijn. Deze gesprekspartners benadrukken dat de Aanbestedingswet 2012 een ingewikkelde wet is die tot veel vragen leidt bij aanbestedende diensten en dat het dan logisch is dat de verantwoordelijke voor die wet (de Rijksoverheid) ook verantwoordelijk is voor het beantwoorden van die vragen.
- Andere gesprekspartners hebben begrip voor de teruglopende financiering, aangezien de baten voornamelijk ten goede komen aan decentrale overheden. Inkoopprofessionals van gemeenten en waterschappen zouden graag zien dat hun werkgevers PIANOo blijven financieren, maar geven aan daar geen invloed op te hebben. Vanuit gemeenten worden verschillende argumenten genoemd die financiering zouden belemmeren: (1) Gemeenten willen niet individueel betalen, maar vinden dat PIANOo collectief zou moeten worden gefinancierd via het Gemeentefonds en Provinciefonds. Aangegeven wordt dat deze vorm van financiering bestuurlijk complex is. (2) individuele gemeenten verkeren in veel gevallen in een benarde financiële positie, waardoor alle 'nieuwe' uitgaven voorlopig uit den boze zijn, (3) bestuurders van gemeenten vinden het vreemd om te betalen voor het verwerven van kennis waarvan wordt geacht dat inkopers daar zelf al over beschikken.
- Tot slot zijn er gesprekspartners die aangeven het belasten van gebruikers onlogisch te vinden, aangezien de aanbestedende diensten zelf een belangrijke rol spelen bij het kennisaanbod dat beschikbaar wordt gesteld via de PIANOo-desk en het PIANOo-congres (deze perceptie geldt met name voor aanbestedende diensten die meer kennis bij PIANOo 'brengen' dan 'halen'.

### **Betalingsbereidheid**

In de enquête zijn respondenten expliciet gevraagd of zij bereid zijn te betalen voor gebruik van PIANOo-desk en het bezoeken van het PIANOo-congres. Hoewel de waardering voor beide producten in de enquête hoog is, is de betalingsbereidheid beperkt: Slechts 9% van de respondenten (N=509) staat positief tegenover betaling voor gebruik van PIANOo-desk (56% is negatief en 34% is neutraal). 59% van de respondenten (N=370) staat positief tegenover betaling voor het bezoeken van het PIANOo-congres.

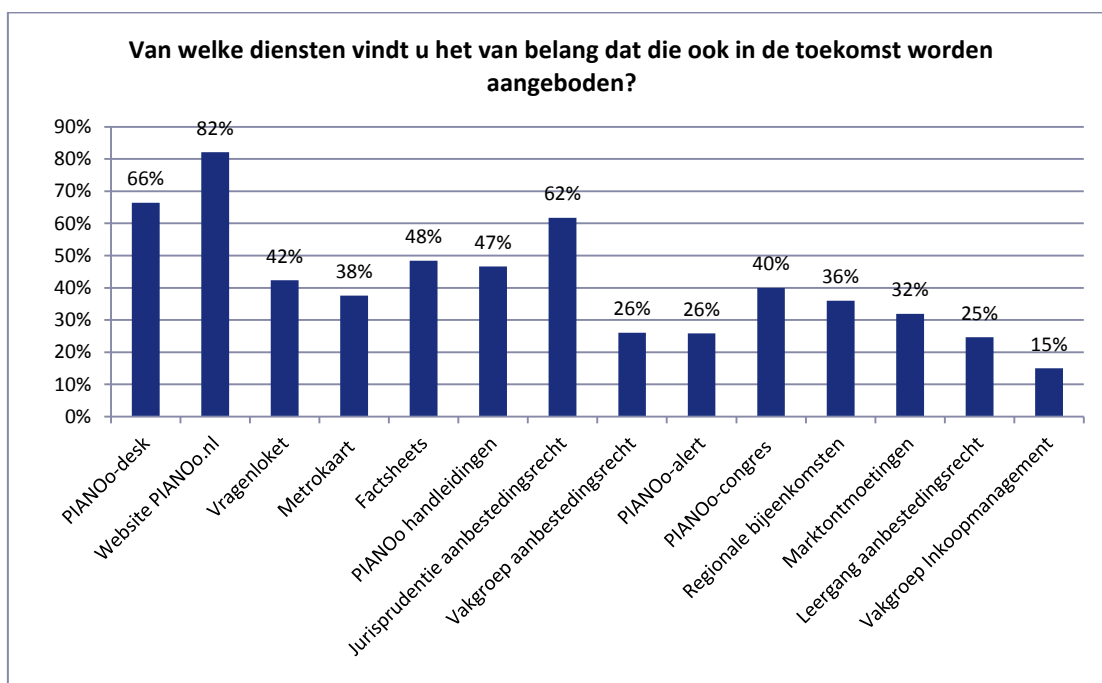
- Bij deze antwoorden bestaat bij uitstek het risico op strategisch gedrag volgens de redenering dat respondenten hebben geantwoord dat ze niet willen betalen, omdat ze voorzien dat ze anders moeten gaan betalen. In de gesprekken worden de uitkomsten van de enquête echter bevestigd en geven sommige aanbestedende diensten aan niet bereid te zijn om te betalen voor het gebruik van PIANOo-desk om redenen die in de vorige alinea reeds zijn genoemd. Een andere kanttekening is dat de respondenten veelal geen budgetverantwoordelijkheid hebben en daarom weinig redenen hebben om strategisch te antwoorden.
- In de praktijk dienen alle bezoekers (met uitzondering van de Rijksoverheid en de provincies) sinds 2012 te betalen voor deelname aan het PIANOo-congres. Sindsdien is het aantal bezoekers afgenomen van 719 (2011) tot 450 (2012) en 484 (2013). In gesprekken geven

aanbestedende diensten aan dat zij voorheen met de gehele inkoopafdeling het congres bezochten, maar dat ze nu met een kleinere delegatie gaan.

### 5.2.3. Voorzieningen voor doelmatige taakuitvoering

Gesprekspartners hebben veelal geen duidelijke opvattingen over de voorzieningen die PIANOo heeft getroffen voor doelmatige taakuitvoering. Een aantal gesprekspartners geeft aan dat hoewel er een aantal producten en diensten zijn gestopt, het aanbod van PIANOo nog steeds opvallend breed is.

Uit de enquête blijkt niet dat PIANOo producten of diensten aanbiedt die door gebruikers niet gewaardeerd of gebruikt worden (zie hoofdstuk 2). De minimale waardering is 7,3 en gevraagd naar de producten en diensten waarvan het van belang is dat ze in de toekomst ook worden aangeboden, blijkt dat alle producten en diensten wel door minimaal 15% van de gebruikers belangrijk worden gevonden (zie hoofdstuk 4 voor een nadere analyse). In de gesprekken hebben aanbestedende diensten geen aanbevelingen gedaan voor producten en diensten die beëindigd kunnen worden.



Figuur 24. “Van welke diensten vindt u het van belang dat die ook in de toekomst worden aangeboden?”.

### 5.3. Bevindingen

Doelmatigheid betreft het verband tussen de ingezette middelen (input) en de behaalde resultaten (output). Hierna beoordelen we de doelmatigheid van de taakvervulling van PIANOo. Ten eerste doen we dat door – in lijn met één van de aandachtspunten uit de brief van de minister – uitspraken te doen naar de mate waarin PIANOo is geslaagd in het aanbrenge van meer focus in haar werkzaamheden. Ten tweede doen we uitspraken over de waarborgen en voorzieningen voor doelmatige besteding van middelen.

**Bevinding 1 – Wij concluderen dat PIANOo conform de opdracht van de minister meer focus heeft aangebracht in haar werkzaamheden en zich met het beperktere budget primair heeft gericht op het verstevigen van de kennisfunctie.**

PIANOO heeft, conform de opdracht van de minister, in de nieuwe instellingsperiode een aantal diensten beëindigd (de bestekkenbibliotheek, het tijdschrift, de regionale bijeenkomsten en de lunchlezingen). Binnen de door het ministerie van EZ beschikbaar gestelde basisfinanciering is verder focus aangebracht door een tweetal belangrijke diensten te laten financieren door derden (de PIANOO-desk en het PIANOO-congres).

**Bevinding 2 – Hoewel conform de opdracht van de minister is gehandeld, plaatsen wij de kanttekening dat het totale aanbod aan producten en diensten nog steeds groot is (zie het productenaanbod in paragraaf 3.1.1), terwijl het budget van PIANOO bijna is gehalveerd (van circa 3 miljoen Euro in 2010 en 2011 naar 1,6 miljoen Euro in 2012 en 2013).**

Weliswaar zijn een aantal producten en diensten beëindigd, maar deze behoorden maar in beperkte mate tot de 'kern' van het aanbod. Aan deze constatering kan een positieve uitleg gegeven worden dat PIANOO met minder mensen en middelen een divers en breed gewaardeerd aanbod in stand heeft gehouden, maar het roept ook de vraag op of PIANOO haar doelmatigheid zou kunnen vergroten door zich met de beperktere middelen te richten op een beperkter aantal producten (zie ook de aanbeveling hierna).

**Bevinding 3 – Ten aanzien van het verkleinen van het aantal producten en diensten, is een relevante observatie dat op basis van dit onderzoek de betalingsbereidheid van gebruikers beperkt is: ongeveer de helft van de respondenten geeft expliciet aan niet bereid te zijn te betalen voor gebruik van PIANOO-desk of bezoek van het PIANOO-congres; sinds de meeste bezoekers voor het congres moeten betalen is het aantal bezoekers met 35% gedaald.**

Deze bevindingen roepen de vraag op of het dienstenaanbod van PIANOO 'need to have' of 'nice to have' is en aan welke producten en diensten PIANOO prioriteit zou moeten geven.

**Aanbeveling 1 – Gegeven de beperkt beschikbare middelen en het op dit moment brede dienstenaanbod, geven wij PIANOO ter overweging mee een aantal van de overige producten en diensten te beëindigen dan wel anders in te richten.**

Door een aantal producten te beëindigen of anders in te richten houdt PIANOO meer tijd over om de overgebleven producten en diensten nog verder te verbeteren (mede aan de hand van de in dit rapport benoemde behoeften van aanbestedende diensten).

Het beëindigen van producten en diensten is geen eenvoudige opgave, aangezien de behoeften van aanbestedende diensten sterk verschillen (wat voor de ene gebruiker cruciaal is, is voor de andere gebruiker overbodig). Een analyse van bekendheid, gebruik en waardering leert echter dat de website (inclusief jurisprudentie), de PIANOO-desk en het PIANOO-congres voor vrijwel alle gebruikers de kern van het aanbod van PIANOO vormen.

Wij benoemen hierna vijf perspectieven die van belang zijn bij de afweging welke producten en diensten te beëindigen dan wel anders in te richten. Per product kunnen de vijf perspectieven tegen elkaar afgezet te worden. Wij geven ter overweging mee om het onderstaande afwegingskader te gebruiken als basis voor een dialoog tussen opdrachtgever (EZ) en opdrachtnemer (PIANOO).

	Overweging	Voorbeeld
1	De bekendheid, het gebruik, de waardering en het belang van de producten die volgen uit dit onderzoek en monitoringsgegevens.	De waardering voor alle producten en diensten is groot, maar de vakgroepen (aanbestedingsrecht en inkoopmanagement) worden door slechts 2%

		van de gebruikers als 'belangrijk' geoormerkt.
2	De kosten die het aanbieden van de specifieke producten met zich meebrengen (het ene product drukt zwaarder op de begroting dan het andere product). Deze factor is met name interessant afgezet tegen het gebruik.	In de kamerbrief naar aanleiding van de vorige evaluatie worden de volgende bedragen begroot voor de kennisfunctie (bijdrage MinEZ: 1,2 miljoen Euro per jaar): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Website: 240.000</li> <li>• Vragenloket 270.000</li> <li>• Handreikingen 70.000</li> </ul>
3	De bereidheid van aanbestedende diensten om de producten te financieren (algemeen of per gebruiker). <sup>74</sup>	Op basis van de enquête zijn er zijn meer gebruikers bereid te betalen voor het bezoeken van het PIANOo-congres (59%) dan voor het gebruik van PIANOo-desk (9%).
4	De mate waarin vergelijkbare producten en diensten worden aangeboden door andere partijen (met andere woorden: de mate waarin aanbestedende diensten ook bij andere partijen terecht zouden kunnen als het product van PIANOo wordt beëindigd).	Opleidingen en trainingen zoals de leergang aanbestedingsrecht worden ook aangeboden door private partijen. Europa Decentraal heeft net als PIANOo een FAQ over de Aanbestedingswet 2012.
5	De mate waarin producten en diensten specifiek van belang zijn voor de 'achterblijvers'. De mate waarin een product past bij de positionering van PIANOo als generieke basisvoorziening.	Vakgroepen zijn vooral van belang voor voorlopers. PIANOo-desk is belangrijk voor achterblijvers. Vragenloket is belangrijk voor voorlopers. <sup>75</sup>

**Tabel 5. Overwegingen bij de beëindiging van producten en diensten**

Aangezien wij op basis van deze evaluatie geen volledig inzicht hebben in de kosten van de verschillende producten, de betalingsbereidheid van gebruikers en de mate waarin vergelijkbare producten en diensten worden aangeboden door andere partijen, laten wij de uiteindelijke afweging op basis van bovenstaande kader over aan PIANOo in afstemming met haar opdrachtgever.

#### **Bevinding 4 – PIANOo heeft voldoende voorzieningen getroffen voor doelmatige taakuitvoering.**

PIANOo legt gestructureerd verantwoording af over haar middelen en activiteiten. EZ en PIANOo hebben zowel formeel als informeel veel contact op verschillende niveaus. De kwaliteit van producten en diensten wordt op regelmatige basis gemonitord. Hoewel PIANOo regelmatig contact heeft met aanbestedende diensten, hebben wij geen voorbeelden gevonden van onderzoek naar de behoeften van gebruikers. Echter, de vragen die binnenkomen bij het vragenloket en de discussies op PIANOo-desk, maken dat PIANOo automatisch goed op de hoogte is van de onderwerpen die leven in het veld.

Een andere voorziening voor doelmatige taakuitvoering is dat de waardering voor de producten en diensten van PIANOo groot is. Alle producten die op de begroting staan (website, vragenloket, handreikingen, PIANOo-desk, congres) worden goed gebruikt. Slechts 9% van de respondenten is negatief over de mate waarin het aanbod van PIANOo aansluit bij hun behoeften. Aanbestedende diensten hebben veel waardering voor de veelheid aan werk die PIANOo uitvoert met beperkte middelen.

#### **Bevinding 5 - PIANOo heeft zich flexibel getoond in veranderende omstandigheden.**

Een vergelijking van de functies in het organisatiebesluit 2013 met het personeelsbestand eind 2011 leidt tot de conclusie dat PIANOo meer inhoudelijke kennis in huis heeft gehaald, wat een belangrijke randvoorwaarde is voor goede uitvoering van de kenniscentrumfunctie (waarop de nadruk werd gelegd

<sup>74</sup> De uitkomst van deze overweging kan reden zijn een product wel te continueren, maar de financiering anders in te richten.

<sup>75</sup> Gebaseerd op de antwoorden van respondenten op de vraag ' Welke dienst van PIANOo is voor uw organisatie de belangrijkste?'. Zie ook Hoofdstuk 4.



in het instellingsbesluit). Naast de vaste bezetting heeft PIANOo op innovatieve wijze kennis van andere partijen in huis gehaald via detacheringsovereenkomsten. Tot slot constateren wij op basis van de enquête en de gesprekken dat de reorganisatie en bezuiniging geen gevolgen heeft gehad voor de kwaliteit van de dienstverlening in de huidige instellingsperiode ten opzichte van de vorige instellingsperiode.

# BIJLAGEN



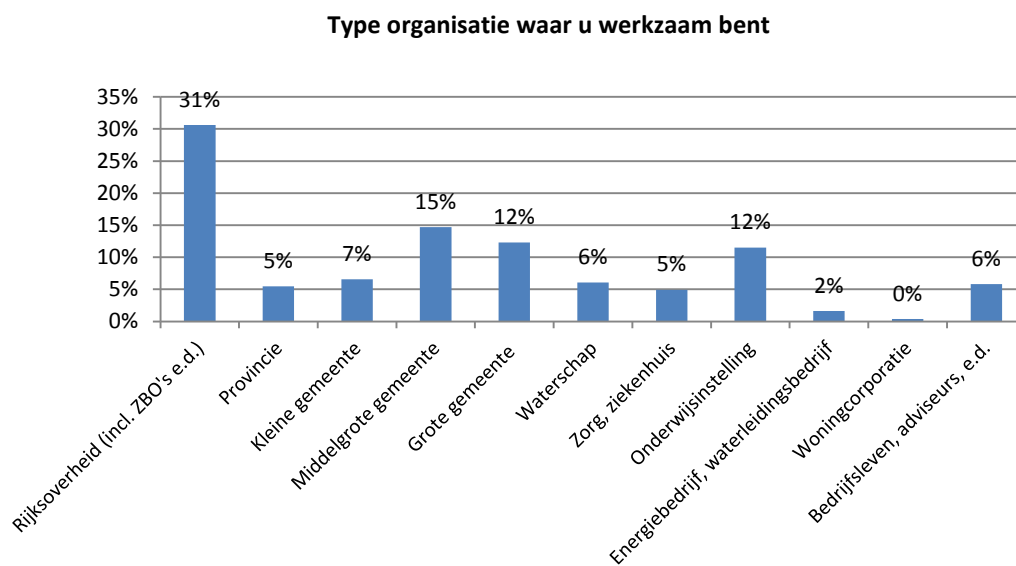
# A. UITKOMSTEN ENQUÊTE PROFESSIONALS

## A.1. Achtergrond

Om te achterhalen welk beeld professionals in het veld hebben bij PIANOo en in welke mate PIANOo aan haar opdracht voldoet, is een enquête uitgezet onder een grote groep professionals in de die actief zijn in de aanbesteding- en inkoopwereld. Om deze groep te kunnen bereiken is gebruik gemaakt van de relatiedatabase van PIANOo. De enquête is uitgezet onder 4287 professionals. De enquête is door 886 respondenten ingevuld. Dit is een responspercentage van 20,7%.

De resultaten van de enquête bieden inzicht in de bekendheid, het gebruik, de waardering en de toepassing van de diensten en producten die PIANOo in het algemeen Tevens geven de resultaten een indicatie van de gepercipieerde volledigheid van het aanbod van PIANOo, alsmede van de effectiviteit en de impact van het handelen van PIANOo.

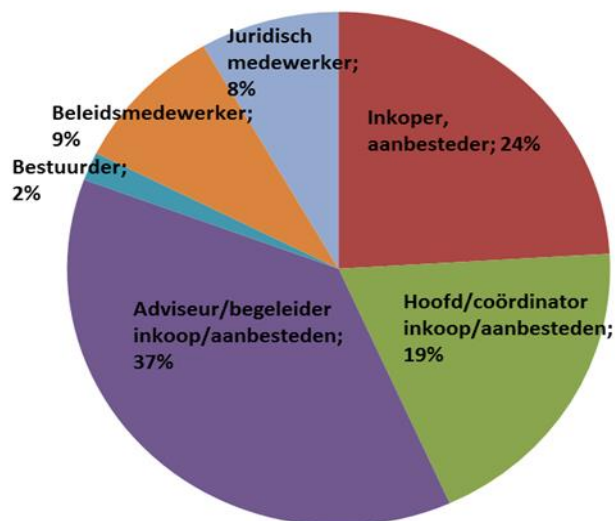
### A.1.1. Achtergrond respondenten



**Figuur 25.** "Type organisatie waar u werkzaam bent". (N=886)

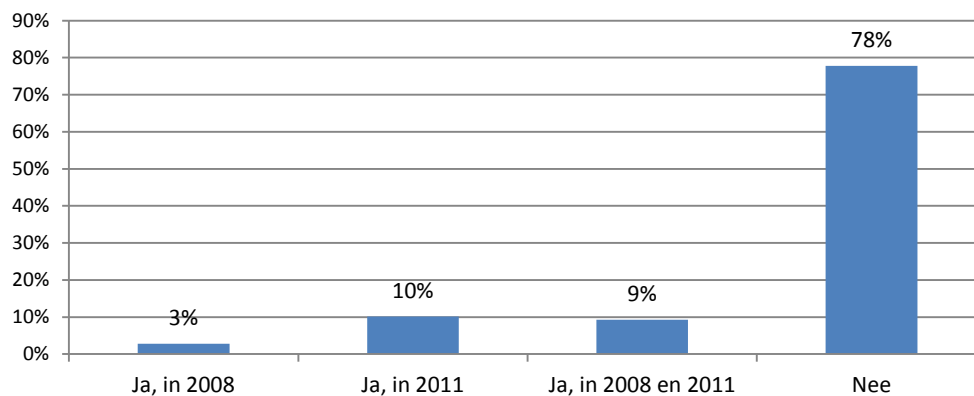
Uit bovenstaande grafiek valt af te leiden dat veruit de meeste respondenten werkzaam zijn binnen de Rijksoverheid (inclusief op afstand geplaatste organisaties, zoals ZBO'), namelijk 30,6%. De decentrale overheden (provincies, gemeenten en waterschappen) vormen gezamenlijk ook een grote groep, namelijk 45,1% van de respondenten. De overheidsgebruikers vormen dus zo'n 70,7 % van de respondentengroep. Het overige deel (29,3%) is werkzaam binnen de semipublieke sector en het bedrijfsleven.

## Welke functie vervult u hoofdzakelijk?



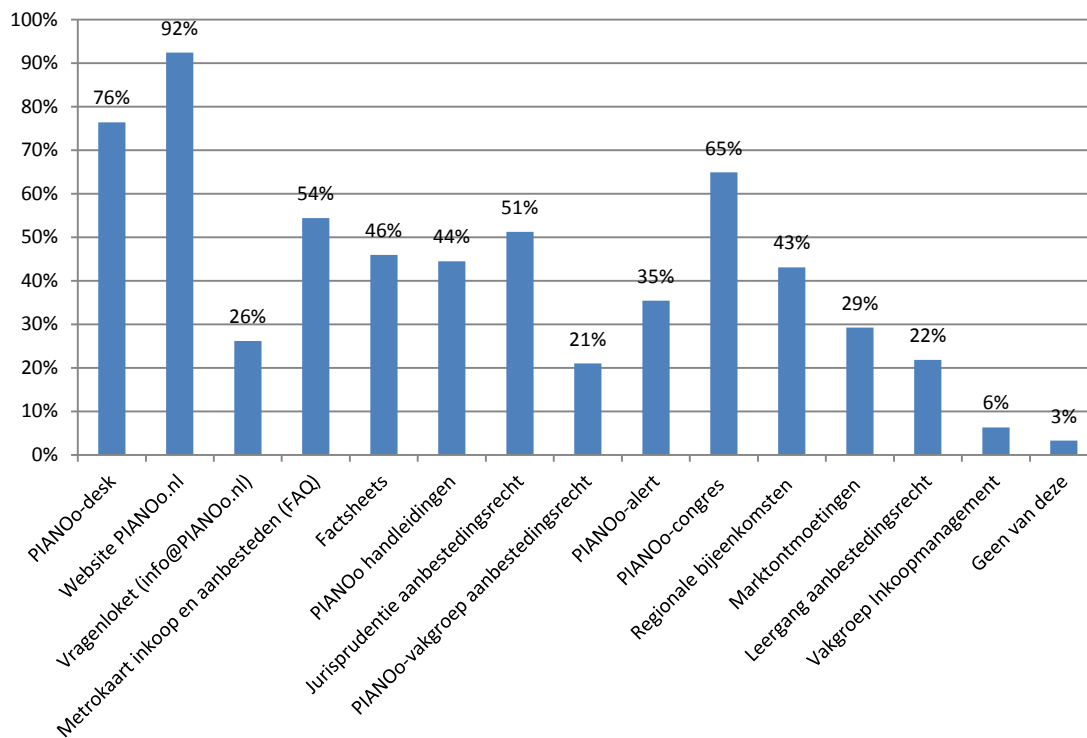
Figuur 26. "Welke functie vervult u hoofdzakelijk?" (N=723)

## Heeft u eerder meegewerkt aan een evaluatie van PIANOo?



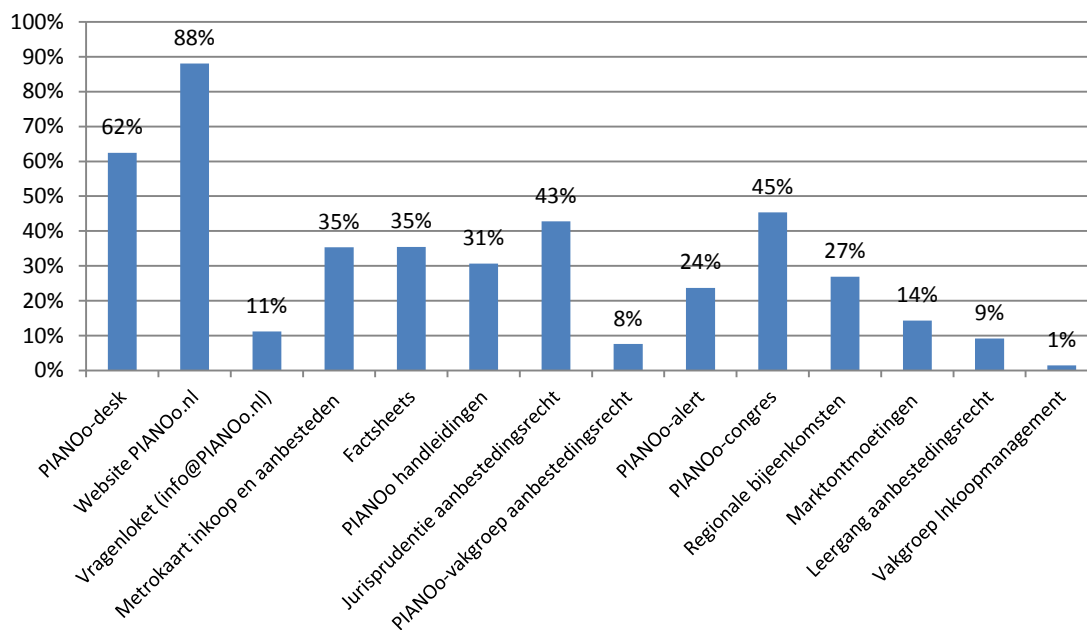
Figuur 27. "Heeft u eerder meegewerkt aan een evaluatie van PIANOo?" (N=886)

### Met welke van de volgende producten en diensten van PIANOo bent u bekend?



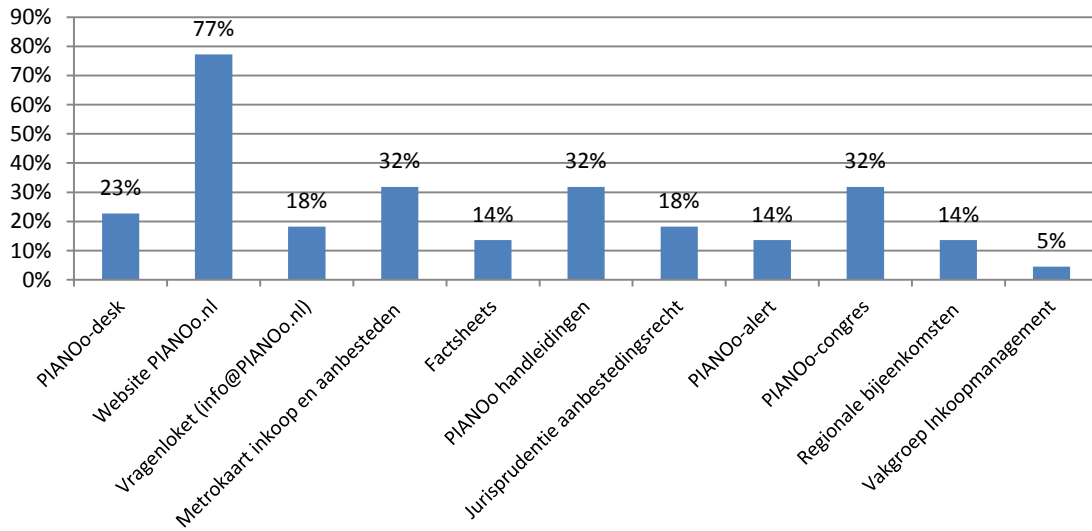
Figuur 28. “Met welke van de volgende producten en diensten van PIANOo bent u bekend?”

### Van welke diensten van PIANOo maakt u gebruik?



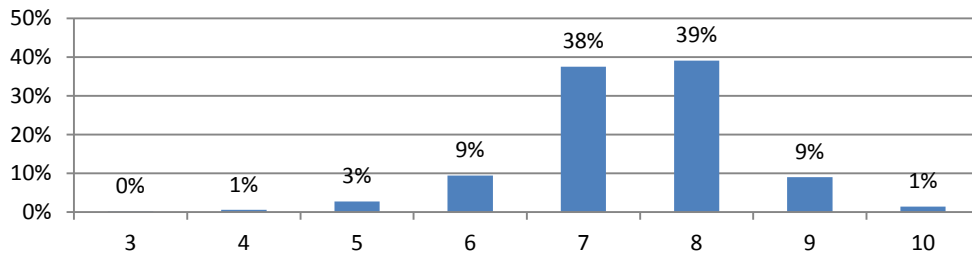
Figuur 29. “Van welke diensten van PIANOo maakt u gebruik?”

**Welke dienst van PIANOo is voor uw organisatie de belangrijkste?**



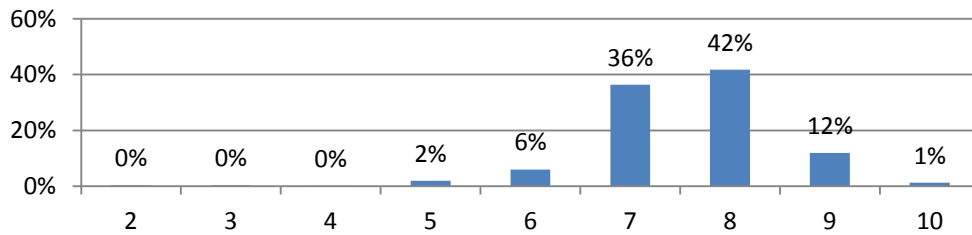
**Figuur 30.** “Welke dienst van PIANOo is voor uw organisatie de belangrijkste?”

**Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?**  
**PIANOo-desk**



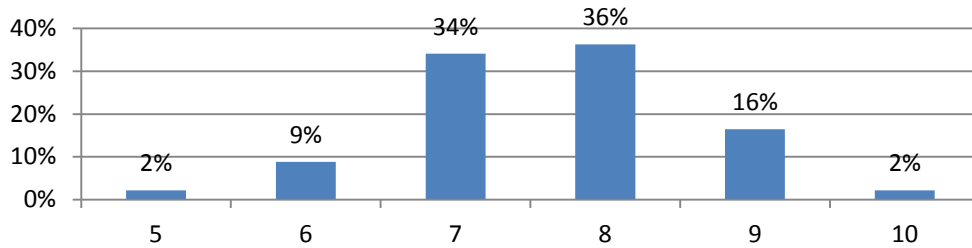
**Figuur 31.** “Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de PIANOo-desk?” (N=509)

**Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?**  
**Website PIANOo.nl**



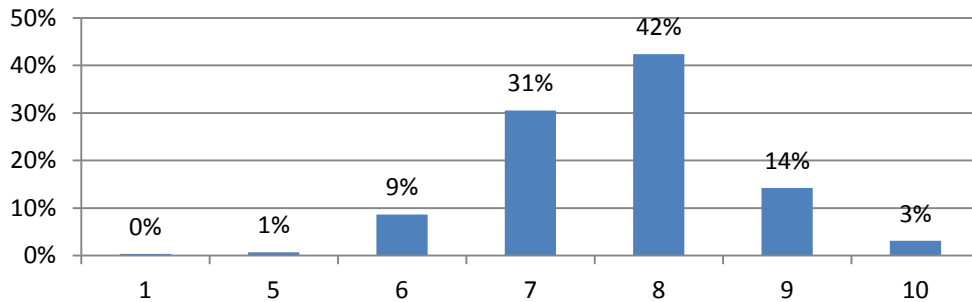
**Figuur 32.** “Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de website?” (N=718)

Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?  
**Vragenloket (info@PIANOo.nl)**



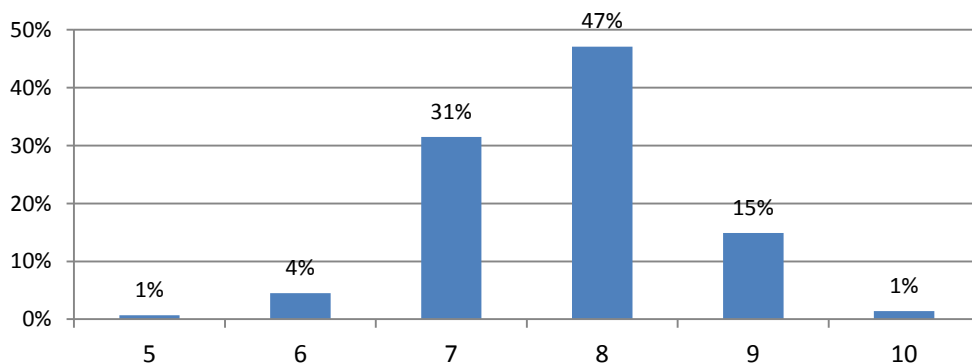
Figuur 33. "Met welke cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van het vragenloket?" (N=91)

Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?  
**Metrokaart inkoop en aanbesteden (FAQ)**



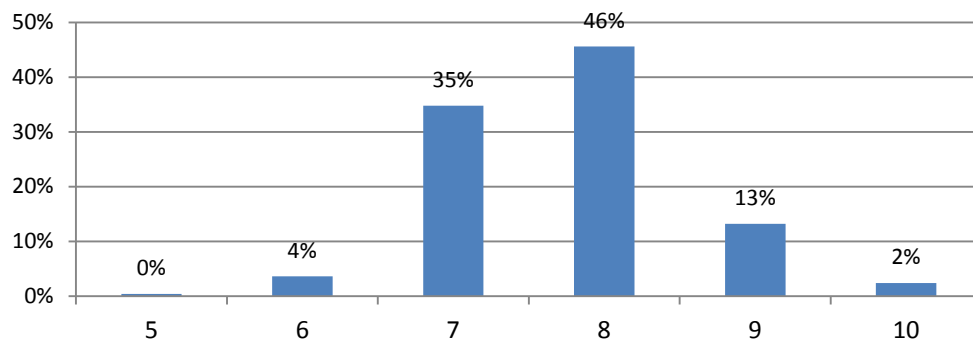
Figuur 34. "Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de metrokaart inkoop en aanbesteden?" (N=288)

Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?  
**Factsheets**



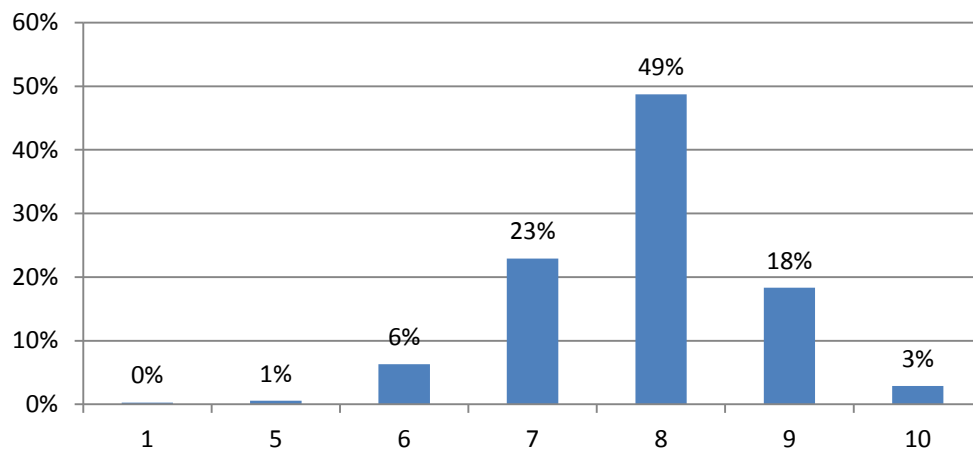
Figuur 35. "Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de factsheets?" (N=289)

**Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?**  
**PIANOo handleidingen**



**Figuur 36.** "Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de PIANOo handleidingen?"  
(N=250)

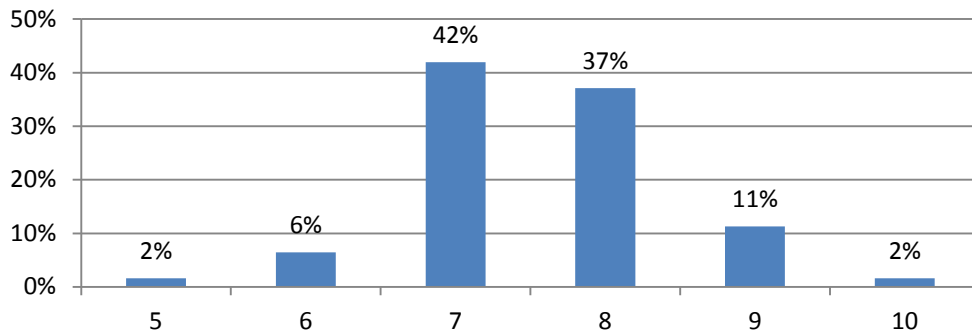
**Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?**  
**Jurisprudentie aanbestedingsrecht**



**Figuur 37.** "Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de jurisprudentieoverzichten?"  
(N=349)

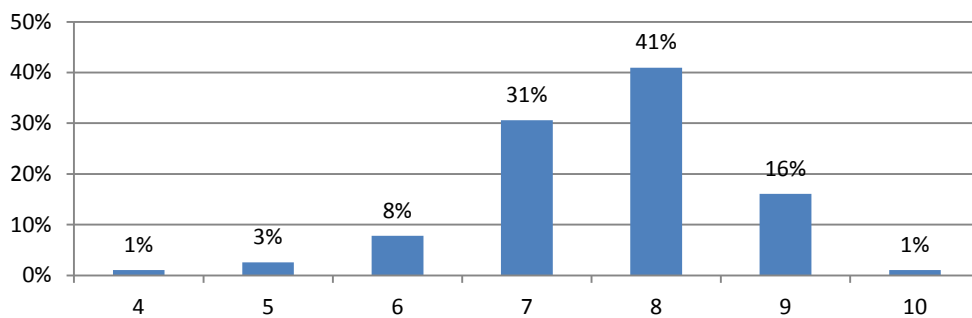


**Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?**  
**PIANOo-vakgroep aanbestedingsrecht**



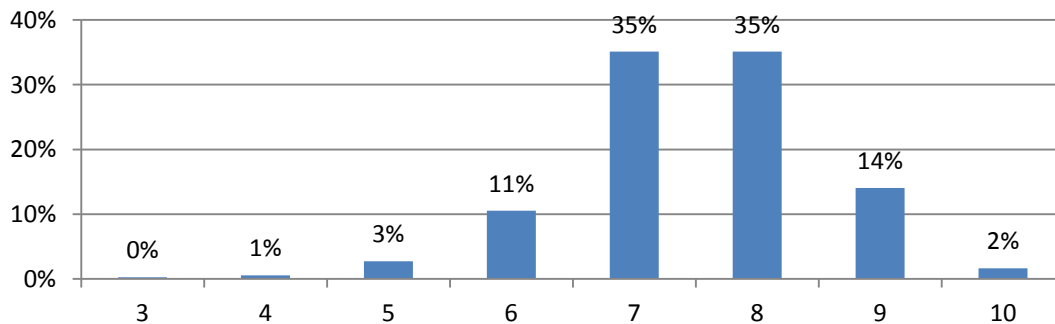
**Figuur 38.** “Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de vakgroep aanbestedingsrecht?” (N=62)

**Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?**  
**PIANOo-alert**



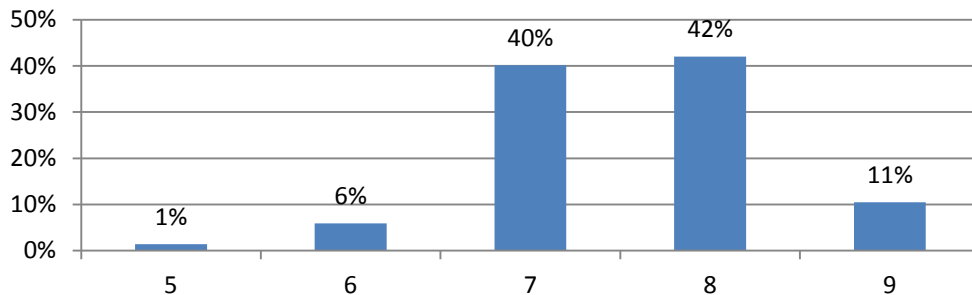
**Figuur 39.** “Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de PIANOo-alerts?” (N=193)

**Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?**  
**PIANOo-congres (jaarcongres in samenwerking met NEVI)**



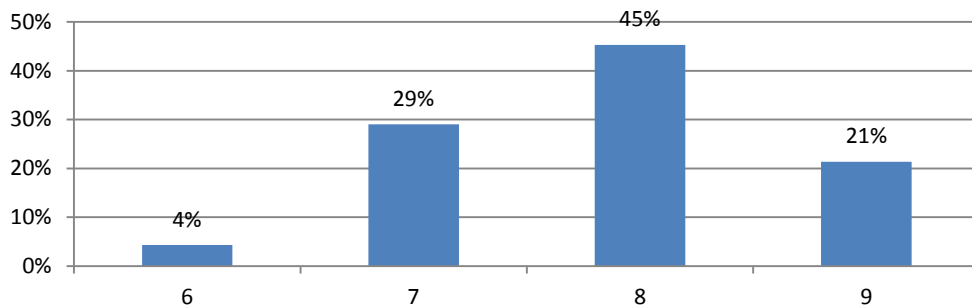
**Figuur 40.** “Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van het PIANOo-congres?” (N=370)

**Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?  
Regionale bijeenkomsten**



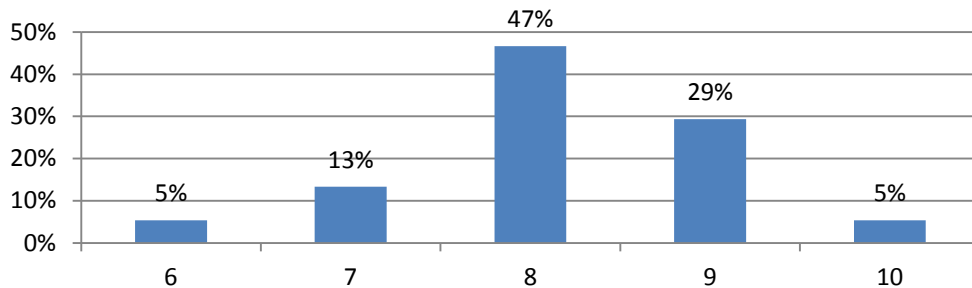
**Figuur 41.** “Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de regionale bijeenkomsten?”  
(N=319)

**Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?  
Marktontmoetingen**



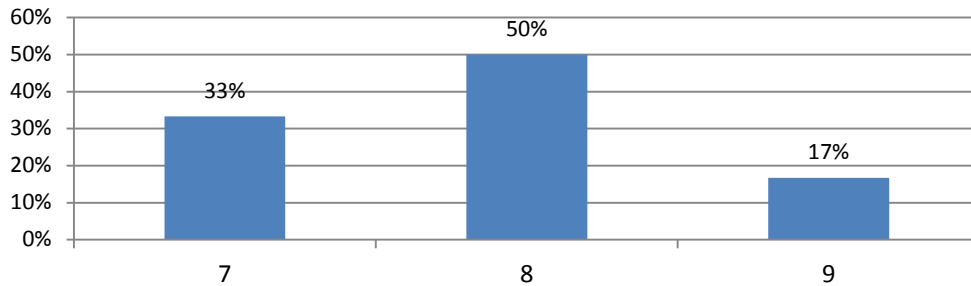
**Figuur 42.** “Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de marktontmoetingen?”  
(N=117)

**Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?  
Leergang aanbestedingsrecht**



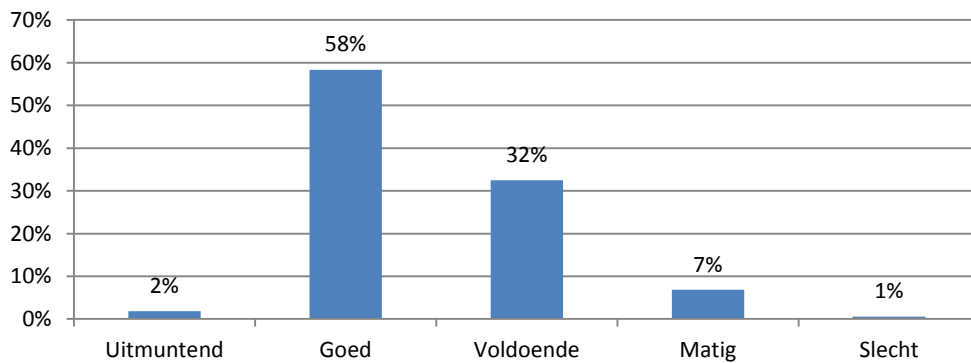
**Figuur 43.** “Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de leergang aanbestedingsrecht”  
(N=75)

**Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de diensten van PIANOo?**  
**Vakgroep Inkoopmanagement**



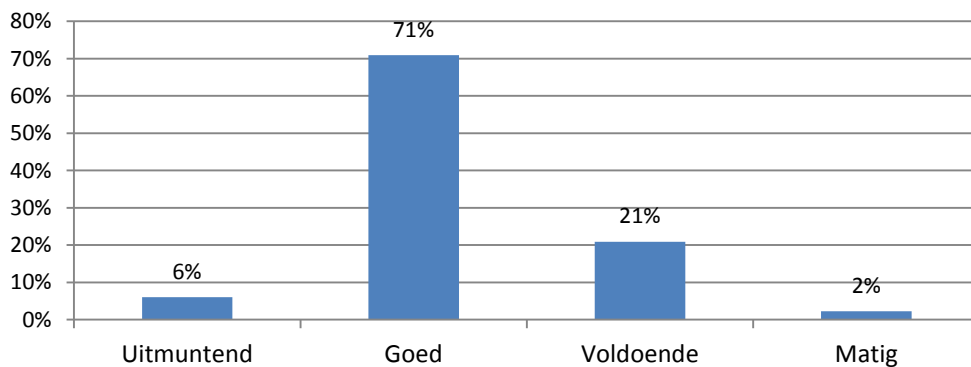
**Figuur 44.** "Met welk cijfer, tussen 1 en 10, beoordeelt u de kwaliteit van de vakgroep inkoopmanagement?" (N=12)

**De vindbaarheid van de voorlichting op de website over inkoop en aanbesteding is**



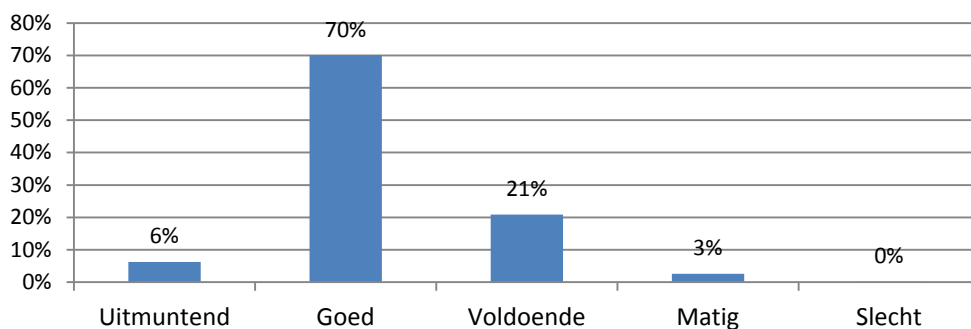
**Figuur 45.** De beoordeling van de vindbaarheid van de voorlichting op de website. (N=718)

**De begrijpelijkheid van de voorlichting op de website over inkoop en aanbesteding is**



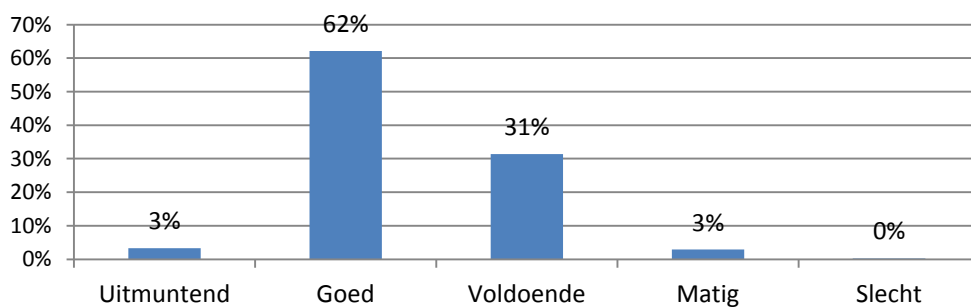
**Figuur 46.** De beoordeling van de begrijpelijkheid van de voorlichting op de website. (N=718)

**De deskundigheid van de voorlichting op de website over inkoop en aanbesteding is**



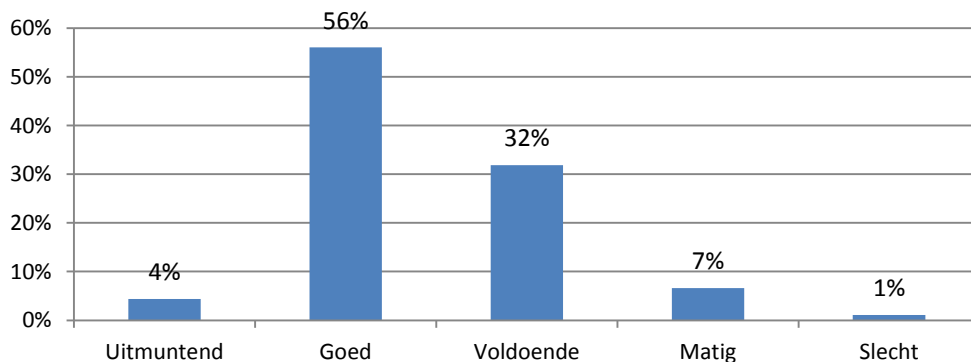
**Figuur 47.** De beoordeling van de deskundigheid van de voorlichting op de website. (N=718)

**De bruikbaarheid van de voorlichting op de website over inkoop en aanbesteding is**

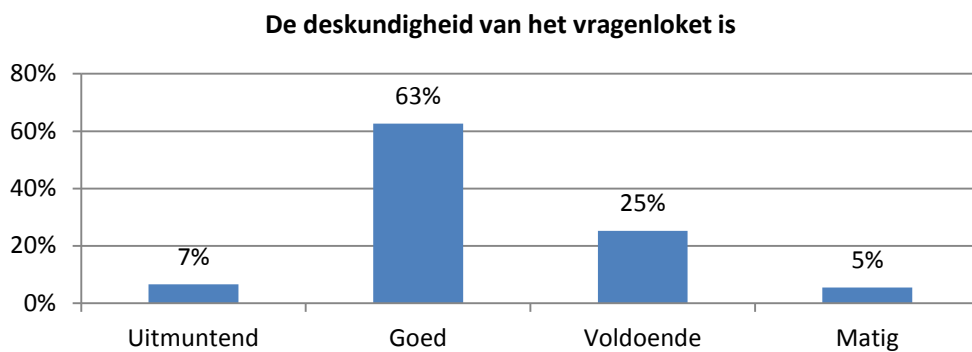


**Figuur 48.** De beoordeling van de bruikbaarheid van de voorlichting op de website. (N=718)

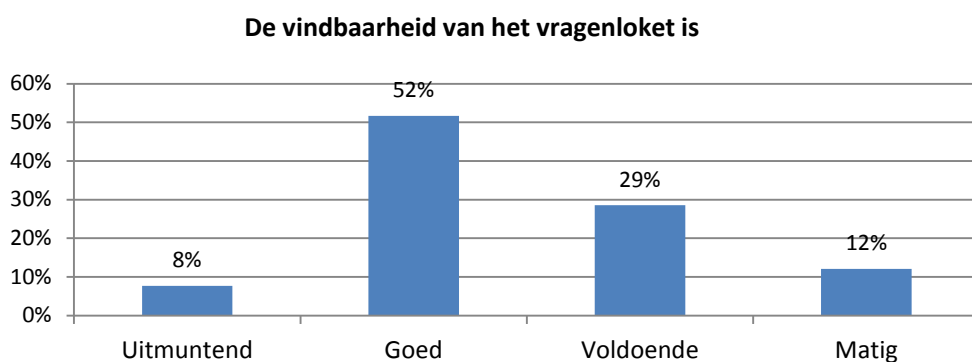
**De snelheid waarmee vragen worden beantwoord door het vragenloket (info@piano.nl) is**



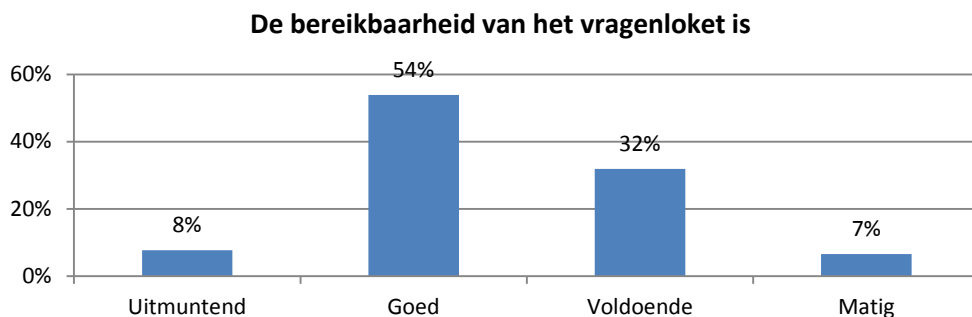
**Figuur 49.** De beoordeling van de snelheid waarmee vragen door het vragenloket worden beantwoord. (N=91)



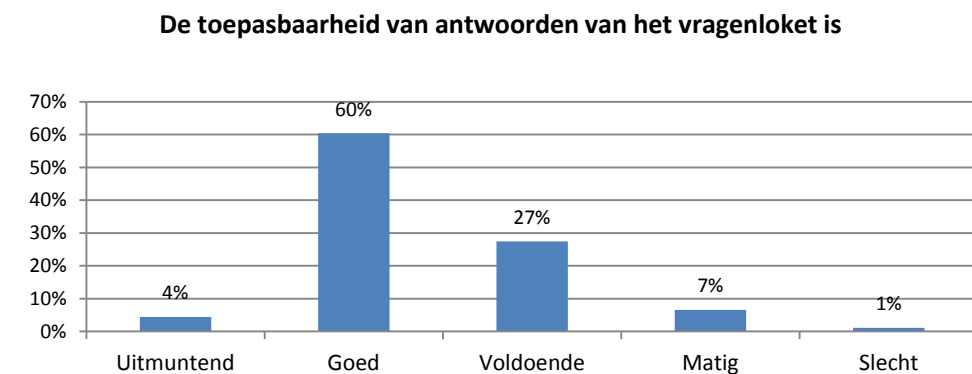
**Figuur 50.** De beoordeling van de deskundigheid van het vragenloket. (N=91)



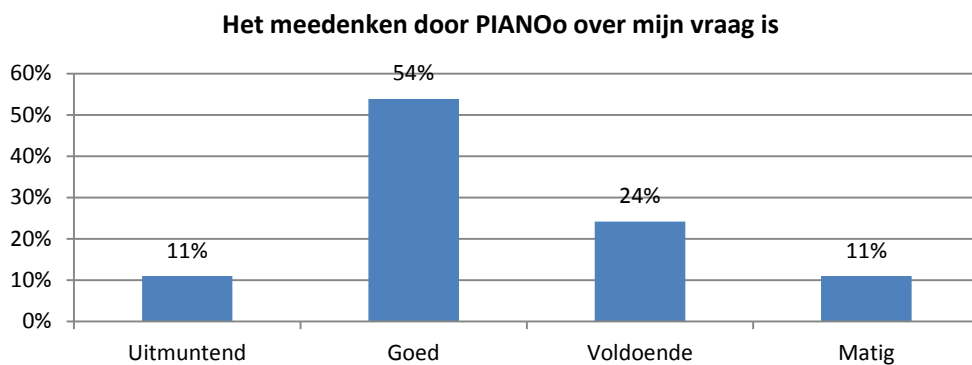
**Figuur 51.** De beoordeling van de vindbaarheid van het vragenloket. (N=91)



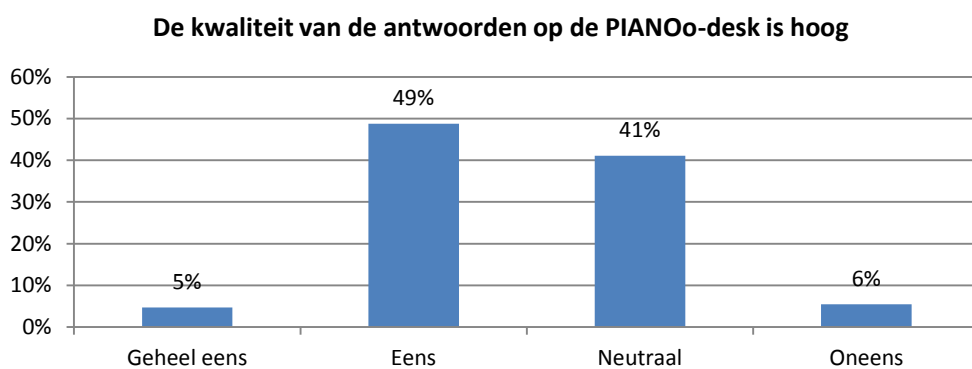
**Figuur 52.** De beoordeling van de bereikbaarheid van het vragenloket. (N=91)



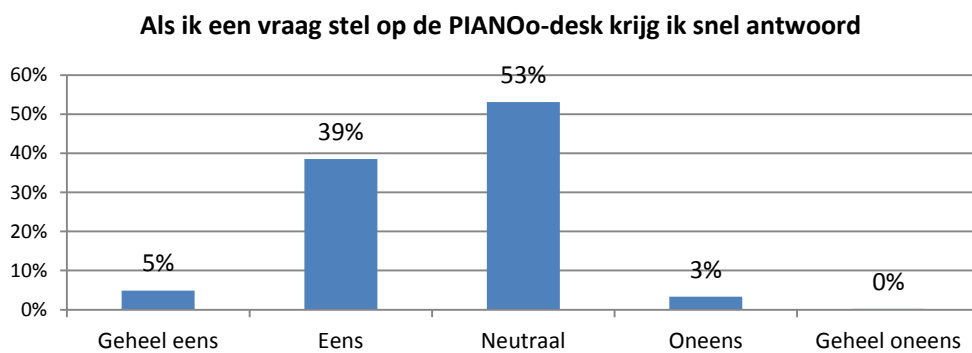
**Figuur 53.** De beoordeling van de toepasbaarheid van de vragen van het antwoordloket. (N=91)



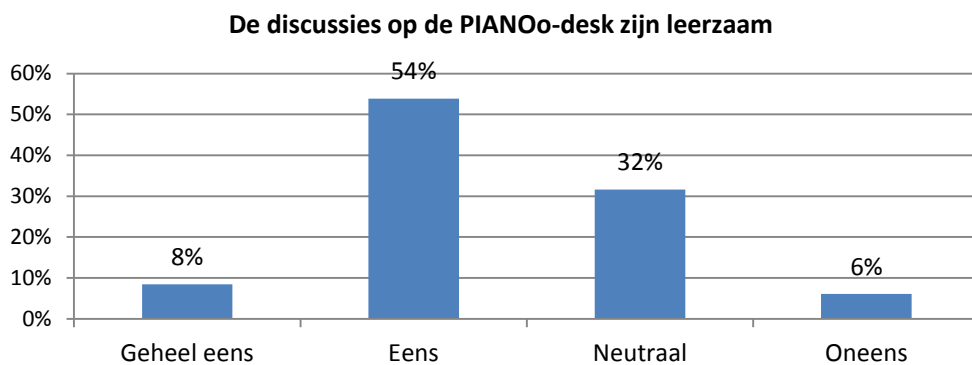
**Figuur 54.** De beoordeling over het meedenken door PIANOo over gestelde vragen. (N=91).



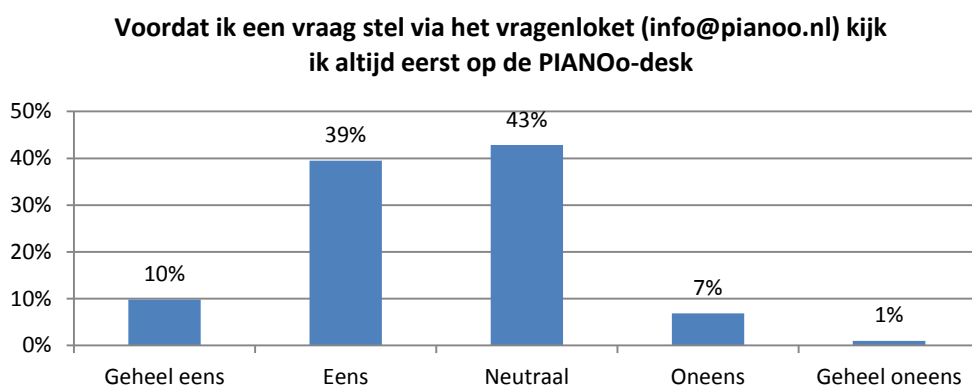
**Figuur 55.** De beoordeling over de kwaliteit van de antwoorden op PIANOo-desk. (N=509)



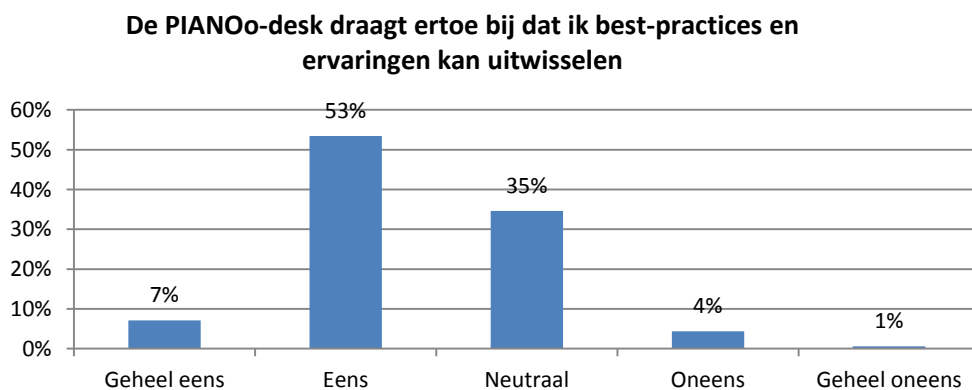
**Figuur 56.** "Als ik een vraag stel op de PIANOo-desk krijg ik snel antwoord". (N=509)



**Figuur 57.** “De discussies op de PIANOo-desk zijn leerzaam”. (N=509)

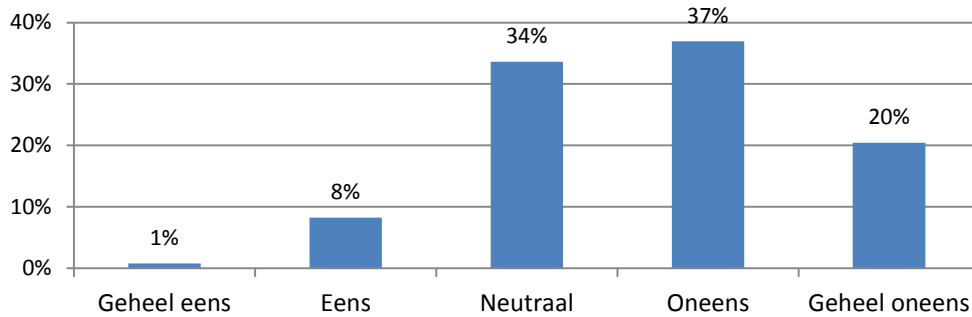


**Figuur 58.** “Voordat ik een vraag stel via het vragenloket, kijk ik altijd eerst op de PIANOo-desk”. (N=509)



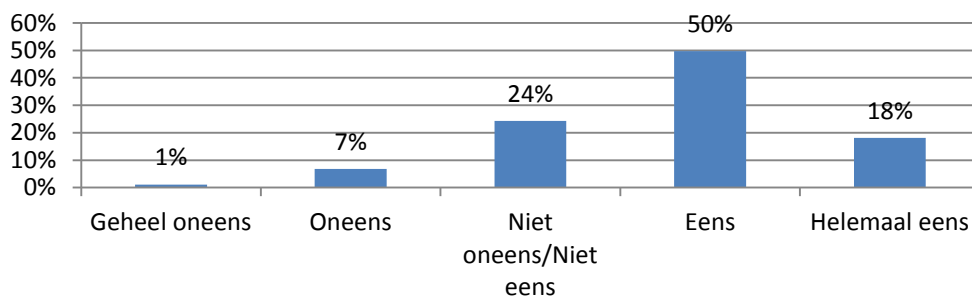
**Figuur 59.** “De PIANOo-desk draagt ertoe bij dat ik best-practices en ervaringen kan uitwisselen” (N=509)

**Ik zou bereid zijn te betalen voor het gebruik van de PIANOo-  
desk**



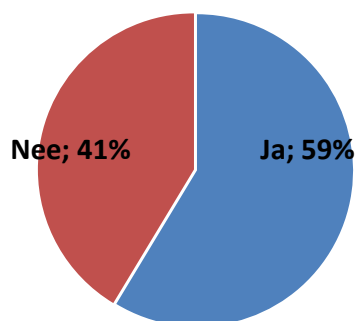
**Figuur 60.** "Ik zou bereid zijn te betalen voor het gebruik van de PIANOo-desk" (N=509)

**Het PIANOo Congres draagt ertoe bij dat ik best-practices en ervaringen  
kan uitwisselen**



**Figuur 61.** "Het PIANOo-congres draagt ertoe bij dat ik best-practices en ervaringen kan uitwisselen". (N=370)

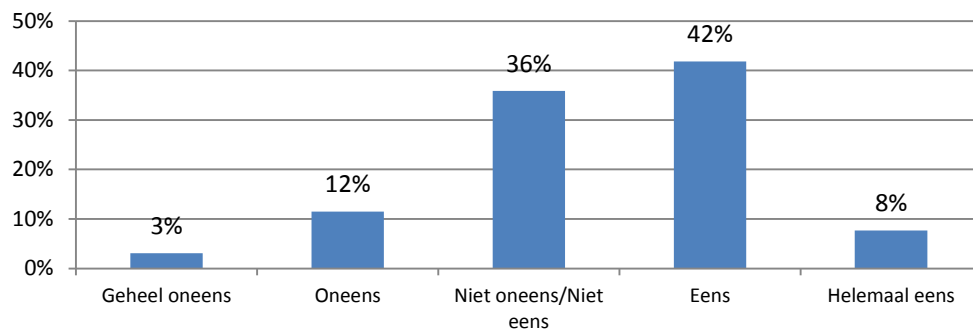
**Bent u (of is uw organisatie) bereid om te betalen voor deelname aan het PIANOo-Congres**



**Figuur 62.** "Bent u (of is uw organisatie) bereid om te betalen voor deelname aan het PIANOo-Congres?" (N=370)

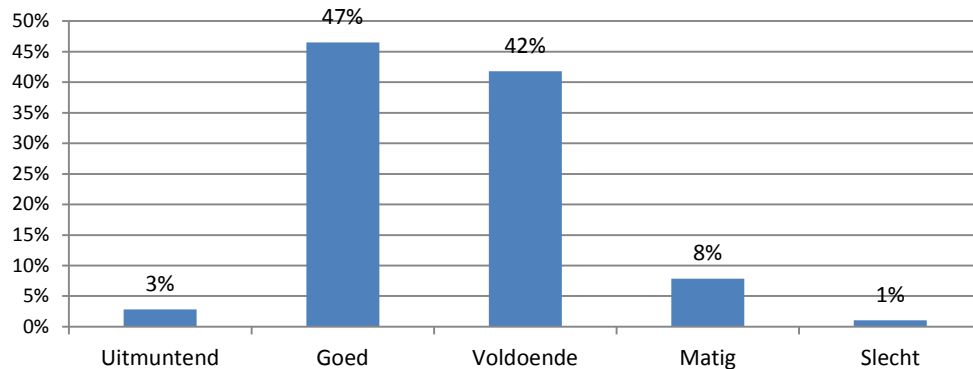


**PIANOO stelt mij in staat meer samen te werken met andere aanbestedende diensten**



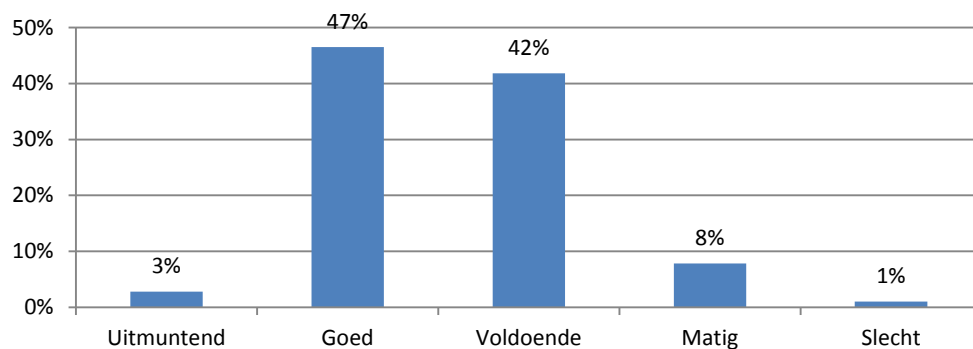
**Figuur 63.** "PIANOO stelt mij in staat meer samen te werken met andere aanbestedende diensten." (N=677)

**Het aanbod van diensten van PIANOO sluit aan bij mijn behoeften**



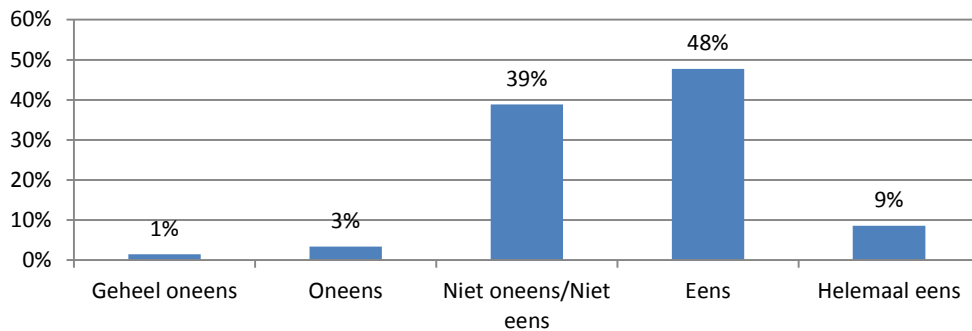
**Figuur 64.** "Het aanbod van diensten van PIANOO sluit aan bij mijn behoeften" (N=677)

**De transparantie over wat je wel en niet van PIANOO kunt verwachten, is**



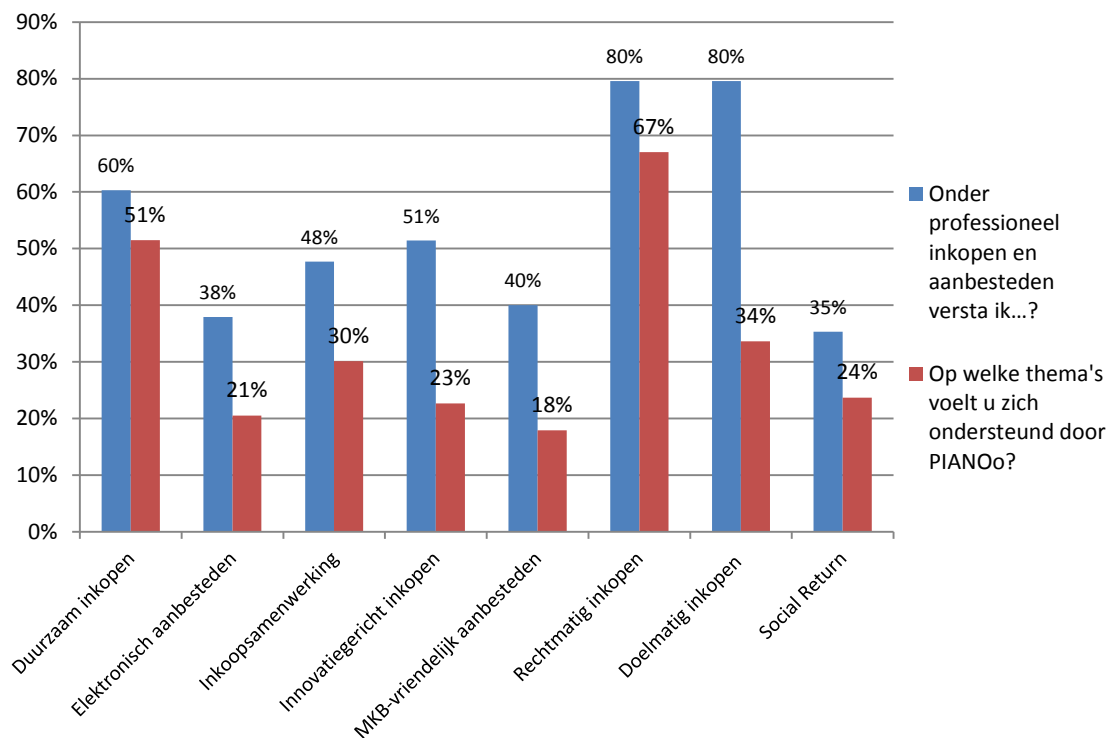
**Figuur 65.** Beoordeling van de transparantie over wat je wel en niet van PIANOO kunt verwachten. (N=677)

**PIANOO heeft goede ondersteuning geboden bij de implementatie en doorvoering van de Aanbestedingswet 2012.**



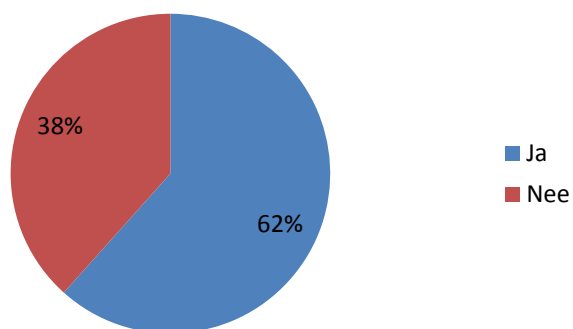
**Figuur 66.** "PIANOO heeft goede ondersteuning geboden bij de implementatie en doorvoering van de Aanbestedingswet 2012." (N= 677)

**Overzicht van hetgeen respondenten verstaan onder professioneel inkopen en in hoeverre zij zich op deze thema's ondersteund voelen door PIANOo.**



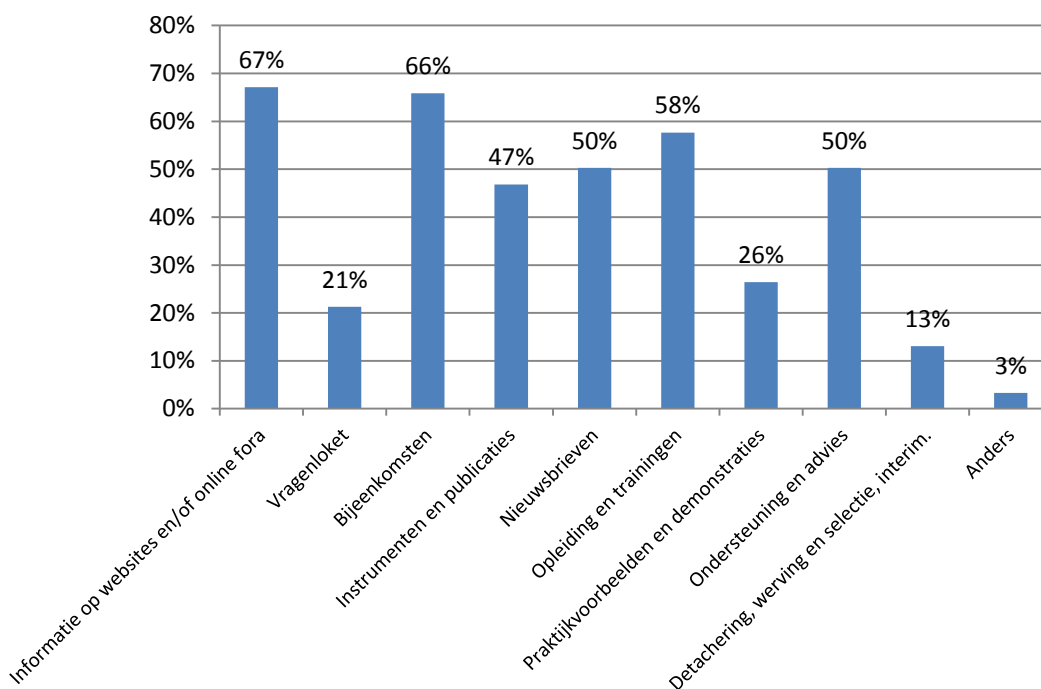
**Figuur 67.** Overzicht van hetgeen respondenten verstaan onder professioneel inkopen en de gepercipieerde ondersteuning op deze onderdelen vanuit PIANOo.

**Maakt u gebruik van diensten van organisaties anders dan PIANOo op het gebied van inkoop en aanbesteden?**



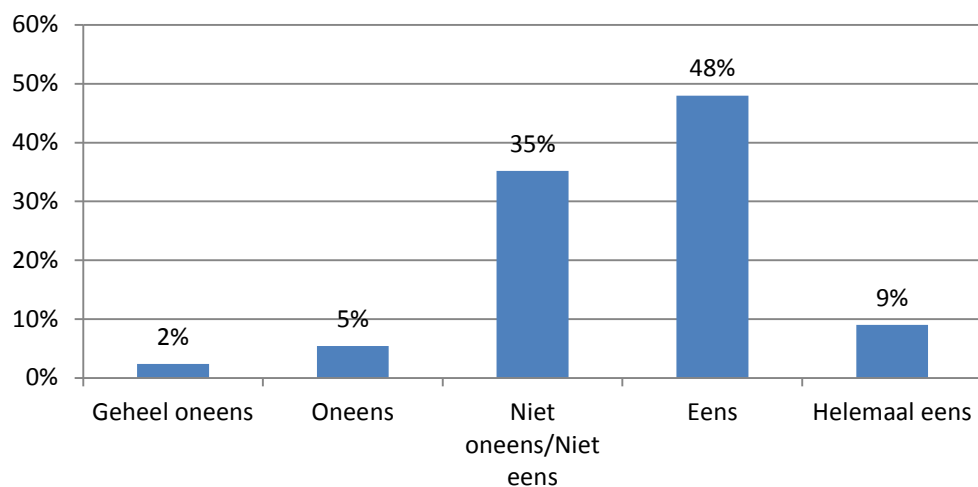
**Figuur 68.** *Maakt u gebruik van diensten van organisaties anders dan PIANOo op het gebied van inkoop en aanbesteden? (N=886)*

**Van welke diensten van andere organisaties maakt u gebruik?**



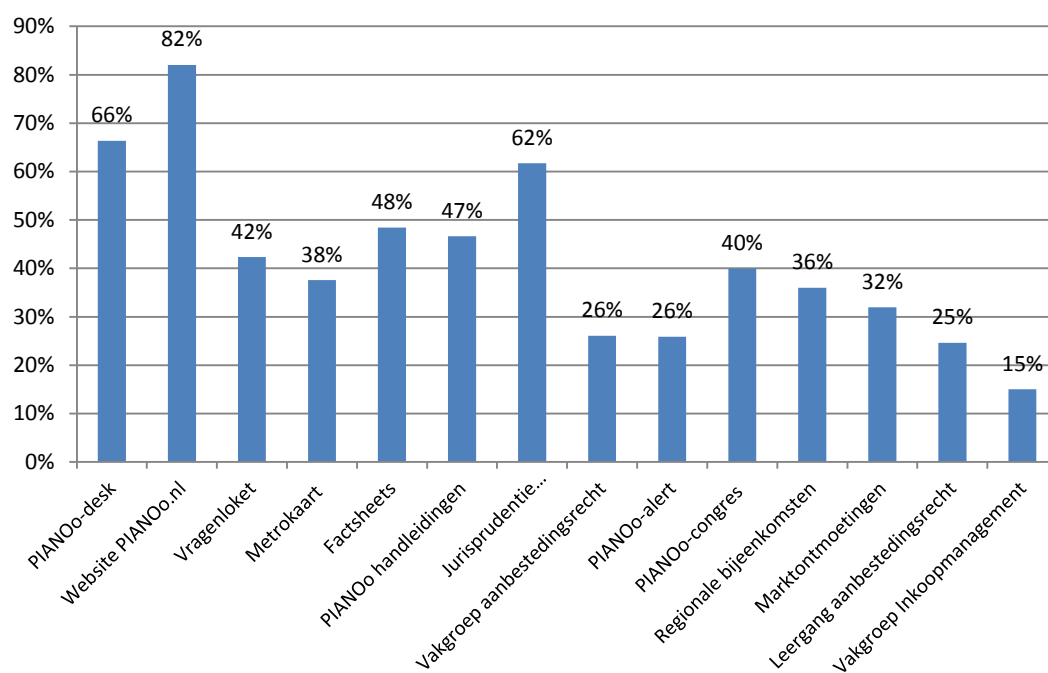
**Figuur 69.** *“Van welke diensten van andere organisaties maakt u gebruik?”*

**Door de dienstverlening van PIANOo ben ik beter in staat om professioneel in te kopen en aan te besteden?**



**Figuur 70.** “Door de dienstverlening van PIANOo ben ik beter in staat om professioneel in te kopen en aan te besteden” (N=886)

**Van welke diensten vindt u het van belang dat die ook in de toekomst worden aangeboden?**



**Figuur 71.** “Van welke diensten vindt u het van belang dat die ook in de toekomst worden aangeboden?”

## B. OVERZICHT GESPREKSPARTNERS

### Begeleidingscommissie

Organisatie	Contactpersoon
Min. van Economische Zaken	Mw. Annet Jonk / dhr. Remco de Haan (voorzitter) Dhr. Maurits Berger
FEZ (directie Financieel Economische Zaken) Min. van Binnenlandse Zaken	Mw. Babs Banning / dhr. Gebrand Hendrikse Dhr. Marc Bressers /dhr. Martijn Jebbink
Min. van Infrastructuur en Milieu / Rijkswaterstaat	Dhr. Wim Holleman
Gemeenten	Dhr. Marcel Stuijts
Provincies	Dhr. Martin Scherpenisse
Waterschappen	Mw. Cathelijn Peters

### Stuurgroep PIANOo

Organisatie	Contactpersoon
<i>Onafhankelijk voorzitter</i>	Dhr. Hans van der Vlist
Provincie Noord-Holland	Mw. Annemieke van Dam
Min. van Economische Zaken	Dhr. Mark Dierikx
Min. van Infrastructuur en Milieu	Dhr. Jan Hendrik Dronkers
Min. van Binnenlandse Zaken	Dhr. Jaap Uijlenbroek
Gemeente Hoorn	Dhr. Onno van Veldhuizen
Waterschap Hollandse Delta	Dhr. Arnoud van Vliet
PIANOo	Dhr. Wouter Stolwijk Dhr. Maarten Kaster Mw. Carl van den Berg

### Overzicht groepsgesprekken

Gremium	Organisatie	Gesprekspartners
Managementteam PIANOo	PIANOo	Dhr. Wouter Stolwijk Dhr. Maarten Kaster Mw. Carla van den Berg Mw. Jacobien Muntz Dhr. Henk Wijnen
Accounthouders EZ	Min. van Economische Zaken	Dhr. Mark Dierikx Mw. Annet Jonk Dhr. Maurits Berger Mw. Maaïke Daanen
Rijkswaterstaat	Rijkswaterstaat	Dhr. Huub Lavooij Dhr. Henk van Putten
Rijksinkopers	Haagse Inkoop Samenwerking (HIS) Inkoopuitvoeringscentrum Belastingdienst	Dhr. Dick de Waart Dhr. Eric van Duijse

	Expertisecentrum Aanbesteden Rijksgebouwendienst	Dhr. Jeroen Oehler
<b>BIZOB</b>	BIZOB	Mw. Inge de Vos Mw. Corine Vriends Dhr. Eric Ernst Mw. Sanne Kerremans Dhr. Jeroen Zegveld Dhr. Frank Weerheijm
<b>Unie van Waterschappen</b>	Waterschap Velt en Vecht Waterschap Groot-Salland Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier Waterschap Aa en Maas	Mw. Gerie Bootsman Dhr. Job Looijenga Mw. Brigitte Broekert  Dhr. Bert Trip

### Individuele gesprekken

<b>Organisatie</b>	<b>Contactpersoon</b>
<b>Stuurgroep PIANOo</b>	Dhr. Hans van der Vlist (voorzitter)
<b>Samenwerkingsverbanden, inkooporganisaties en koepels</b>	
<b>Stichting RIJK en BIZOB</b>	Dhr. Ditmar Waterman & dhr. Marcel Stuijts
<b>Uitvoeringsorganisaties, provincies, waterschappen, hoogheemraadschappen</b>	
<b>Belastingdienst</b>	Dhr. Harald Derksen
<b>Veiligheidsregio Brabant Zuid-Oost</b>	Dhr. Douwe van de Goorberg
<b>Provincie Gelderland</b>	Dhr. Friso Feenstra
<b>Provincie Friesland</b>	Dhr. Harry de Vries
<b>Provincie Noord - Holland</b>	Mw. Odile Uijlenbroek
<b>Stichting Inkoopbureau West - Brabant</b>	Dhr. Hugo 't Hart
<b>Waterschap de Dommel</b>	Mw. Birgitte de Kraker
<b>Gemeenten</b>	
<b>Amsterdam (groot)</b>	Dhr. Hans Dussel
<b>Enschede (groot)</b>	Mw. Marijke van Hees
<b>Rotterdam (groot)</b>	Dhr. Marcel de Ruiter
<b>Deventer (groot)</b>	Dhr. Arjan Dankert
<b>Hoorn (middelgroot)</b>	Dhr. Onno van Veldhuizen
<b>Alphen a/d Rijn (middelgroot)</b>	Dhr. Stan Lyczak
<b>Oost-Gelre (klein)</b>	Dhr. André Lurvink
<b>Kennisinstellingen</b>	
<b>NEVI-publiek</b>	Dhr. Jan Telgen
<b>Vrije Universiteit Amsterdam</b>	Dhr. Chris Jansen
<b>Leveranciers</b>	
<b>COAB</b>	Dhr. Pieter van de Eijnden
<b>Nederland ICT</b>	Mw. Annechien Sloots
<b>Bouwend Nederland</b>	Dhr. Joost Fijneman

## C. OVERZICHT GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN

Type document	Jaar	Organisatie	Titel
<b>Activiteiten en Producten</b>	2012	PIANOO	Aanvullende activiteiten PIANOO
	2013	PIANOO	Activiteitenkalender 2012-2013
	2013	PIANOO	Congres 2013: Samenwerking met NEVI
	2013	PIANOO	Inkooploket RWS
	2013	PIANOO	Regionale bijeenkomsten - Aanbestedingswet
	2012	PIANOO	Stavaza klacht TenderNed bij EC
<b>Eerdere evaluaties en onderzoeken</b>	2008	EIM	Evaluatie EIM 2008
	2011	EIM	Evaluatie EIM 2011
	2013	Kwink Groep	Omgevingsonderzoek PIANOO
<b>Interne evaluaties</b>	2012-2013	PIANOO	Eindevaluatie PIANOO - Congres
	2013	PIANOO	Evaluatie NEVI-PIANOO - congres 2013
	2012	PIANOO & NEVI publiek	Bijeenkomst aanbestedingswet: Evaluatie Amersfoort
	2012	PIANOO & NEVI publiek	Bijeenkomst aanbestedingswet: Evaluatie Breda
	2012	PIANOO & NEVI publiek	Bijeenkomst aanbestedingswet: Evaluatie Amsterdam Mozeshuis
	2012	PIANOO & NEVI publiek	Bijeenkomst aanbestedingswet: Evaluatie Amsterdam Waternet
	2012	PIANOO & NEVI publiek	Bijeenkomst aanbestedingswet: Evaluatie Leeuwarden
	2012	PIANOO & NEVI publiek	Bijeenkomst aanbestedingswet: Evaluatie Venray
	2012	PIANOO & NEVI publiek	Bijeenkomst aanbestedingswet: Totaaloverzicht Evaluatie
<b>Interne rapportages en documenten</b>	2012	PIANOO	Ontwikkeling samenwerking met de NEVI
	2012	PIANOO	Ontwikkeling organisatie PIANOO-TenderNed
	2013	PIANOO	Onderzoeksvoorstel PIANOO
	2013	PIANOO	Verslag Heidag
	2012	PIANOO	Medewerkertevredenheidsonderzoek 2012
	2012	PIANOO	Reactie MT-PIANOO op MTO
	2011	PIANOO	Risicoanalyse 2013 tbv MT
<b>Monitoringsgegevens</b>	2012	PIANOO	Beheer en Controleplan 2012
	2013	PIANOO	Beheer en Controleplan 2013
	2012-2013	PIANOO	2012 2013 pdesk info eulab
	2009-2013	PIANOO	DOMUS #13122561-v1_Bereik_per_doelgroep_congres_2009-2013
	2012-2013	PIANOO	Gegevens PIANOO-Desk
	2012	PIANOO	PIANOO.nl Jaarstatistieken 2012
	2011	PIANOO	Prestatie-indicatoren

	2012	PIANoo	Rapportage Grote ICT-Projecten BZK
	2012	PIANoo	Samenvatting evaluatie Hub
	2013	PIANoo	Website Statistieken 2013 - Rapportage jan tm sep
	2013	PIANoo	Website Statistieken 2013 - Rapportage jan tm okt
<b>Opdracht PIANoo</b>	2013	Ministerie van EZ	Brief + Organisatiebesluit PIANoo 2013
	2011	PIANoo	Brief voorzitter aan DG Dierikx EL&I
	2012	Ministerie van EZ	Instellingsbesluit PIANoo 2012
	2011	Ministerie van EZ	Kamerbrief nov.2011_Evaluatie PIANoo en tweede rapportage aanbestedingsambassadeur
	2012	PIANoo	Managementverklaring Pianoo 2012
	2012	Ministerie van EZ	Mandaat PIANoo 2012_Staatscourant
	2012	PIANoo	Oriëntatiepunten PIANoo
<b>Stuurgroep-documenten</b>	2012-2013	Stuurgroep PIANoo	Agenda's stuurgroep
	2012-2013	Stuurgroep PIANoo	Verslagen stuurgroep
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notities stuurgroep
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: GWW_Inkoopkennisplatform_bij_PIANoo
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: verantwoording_2012
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: Stand_van_zaken_TenderNed
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: Stand_van_zaken_PIANoo_2013
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: PIANoo_en_gemeenten
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: Stand_van_zaken_PIANoo
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: Omgevingsonderzoek_Kwink
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: Stand_van_zaken_TenderNed
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: Duurzaam inkopen
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: Uitgebreide_reactie_PIANoo_Omgevingsonderzoek_Kwink
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: Stand_van_zaken_PIANoo
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: TenderNed
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: Werkplan 2014
	2013	Stuurgroep PIANoo	Notitie: Duurzaam inkopen
	2012	Stuurgroep PIANoo	Notitie: Stand van zaken aanbesteden in Nederland
<b>Werkplannen</b>	2013	PIANoo	Managementafpraak - Jaarplancyclus
	2014	PIANoo	Strategisch Mobiliteitsplan PIANoo 2014
	2012-2014	PIANoo	Werkplan





## D. OVERZICHT BEKENDHEID, GEBRUIK EN WAARDERING MEEST GEBRUIKTE DIENSTEN

Product/Dienst →	PIANOO-desk			Website PIANOO.nl			Metrokaart inkoop en aanbesteden (FAQ)		
	Bekend	Gebruik	Cijfer	Bekend	Gebruik	Cijfer	Bekend	Gebruik	Cijfer
<b>Rijksoverheid (inclusief ZBO's e.d.)</b>	73,1%	51,1%	7,5	93,8%	90,9%	7,6	54,5%	34,2%	7,8
<b>Provincie</b>	73,1%	70,7%	7,2	93,0%	82,9%	7,6	46,5%	19,5%	7,4
<b>Kleine gemeente</b>	69,2%	66,0%	7,5	92,3%	95,7%	7,7	50,0%	42,6%	7,5
<b>Middelgrote gemeente</b>	90,5%	79,8%	7,3	94,8%	92,7%	7,7	67,2%	47,7%	7,6
<b>Grote gemeente</b>	82,5%	66,0%	7,5	94,8%	88,3%	7,6	58,8%	31,9%	7,4
<b>Waterschap</b>	75,0%	63,8%	7,5	93,8%	83,0%	7,8	72,9%	42,6%	7,7
<b>Zorg, ziekenhuis</b>	82,1%	83,8%	7,4	84,6%	73,0%	7,2	38,5%	27,0%	7,6
<b>Onderwijsinstelling</b>	87,9%	69,0%	7,5	93,4%	82,1%	7,4	51,6%	35,7%	7,8
<b>Overige (oa nutsbedrijven, woningcorporatie en bedrijfsleven)</b>	56,5%	38,0%	7,2	91,9%	90,0%	7,4	37,1%	28,0%	7,7
<b>Gemiddeld (gewogen)<sup>76</sup></b>	76,4%	62,5%	7,4	92,4%	88,1%	7,6	54,4%	35,3%	7,6

Product/Dienst →	Factsheets			Jurisprudentie aanbestedingsrecht			PIANOO-congres		
	Bekend	Gebruik	Cijfer	Bekend	Gebruik	Cijfer	Bekend	Gebruik	Cijfer
<b>Rijksoverheid (inclusief ZBO's e.d.)</b>	43,0%	31,5%	7,7	51,2%	47,0%	8,0	71,1%	53,4%	7,7
<b>Provincie</b>	51,2%	29,3%	7,8	51,2%	36,6%	7,6	72,1%	63,4%	7,7
<b>Kleine gemeente</b>	46,2%	40,4%	7,6	50,0%	42,6%	7,6	57,7%	29,8%	7,2
<b>Middelgrote gemeente</b>	57,8%	49,5%	7,8	64,7%	53,2%	7,7	66,4%	39,4%	7,2
<b>Grote gemeente</b>	52,6%	41,5%	7,7	48,5%	34,0%	7,8	59,8%	40,4%	7,3
<b>Waterschap</b>	56,3%	42,6%	8,1	60,4%	55,3%	7,9	79,2%	61,7%	7,4
<b>Zorg, ziekenhuis</b>	23,1%	21,6%	7,6	43,6%	37,8%	7,9	61,5%	27,0%	7,9
<b>Onderwijsinstelling</b>	40,7%	27,4%	7,6	46,2%	35,7%	7,8	59,3%	36,9%	7,2
<b>Overige (oa nutsbedrijven, woningcorporatie en bedrijfsleven)</b>	32,3%	32,0%	7,6	45,2%	40,0%	7,7	50,0%	42,0%	7,4
<b>Gemiddeld (gewogen)<sup>77</sup></b>	45,9%	35,5%	7,7	51,2%	42,8%	7,8	64,9%	45,4%	7,5

<sup>76</sup> Dit gemiddelde is gewogen (gecorrigeerd voor de groeps grootte van gebruikersgroepen).

<sup>77</sup> Dit gemiddelde is gewogen (gecorrigeerd voor de groeps grootte van gebruikersgroepen).



**kwink.**  
groep

*Postadres*

Postbus  
93063  
2509 AB DEN HAAG

*Bezoekadres*

Hartogstraat 11  
2514 EP DEN HAAG

+31 (0)70 359 6955  
info@kwingroep.nl  
[www.kwinkgroep.nl](http://www.kwinkgroep.nl)

