



Bestuurskern

Inkoop & Subsidies
Team Inkoopadvies

Contactpersoon

T. Dikken – Sr. Inkoopadviseur
S. Luxen – Sr. Inkoopadviseur

Datum

10 februari 2026

Ons kenmerk

526982

MARKTCONSULTATIE Interim-Management

1 Introductie

1.1 Inleiding

Voor u ligt het marktconsultatiedocument (MCD) 'Interim-Management' ten behoeve van de Rijksbrede aanbesteding 'Strategisch en Tactisch Interim-Management' met TenderNed referentienummer **526982**. Deze marktconsultatie wordt uitgevoerd voor de Categorie Inhuur Professionals, door het Inkoop Uitvoeringscentrum Bestuurskern van het **Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat**, (hierna: IenW).

Het document bevat een beschrijving van de aanleiding, de scope, de procedure, en de vragen waar de aanbestedende dienst reactie op wenst te krijgen. Mede naar aanleiding van de uitkomsten van deze marktconsultatie bepaalt de aanbestedende dienst op welke wijze de behoefte van 'Interim-Management' wordt aanbesteed en gecontracteerd.

De resultaten van deze marktconsultatie kunnen worden verwerkt in de aanbestedingsdocumenten, zonder dat deze herleidbaar zijn tot de deelnemers van de marktconsultatie. De door u gegeven informatie wordt vertrouwelijk behandeld. Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat respondenten op dit moment al een gedetailleerde aanbieding indienen.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de aanleiding, het onderwerp en het doel van de marktconsultatie. Hoofdstuk 3 gaat in op de procedurele aspecten rondom deze marktconsultatie en in hoofdstuk 4 zijn de marktconsultatievragen opgenomen waarop de aanbestedende dienst input wenst te verkrijgen. Voor de beantwoording van de vragen dient gebruik te worden gemaakt van het antwoordformulier (bijlage 1).

2 Algemeen

2.1 Inleiding

Op basis van het onderhavige document incl. bijlage(n) kunnen marktpartijen een reactie geven op de in deze marktconsultatie gestelde vragen (hoofdstuk 4). Aanbestedende dienst heeft dit marktconsultatiedocument met zorg samengesteld. Indien u desondanks inhoudelijke fouten aantreft in de tekst of anderszins, dan verzoeken wij u dit via TenderNed aan ons te melden. Naar aanleiding van uw input kan de aanbestedende dienst besluiten een nieuwe(re) versie van dit document via TenderNed te publiceren.

Aan deze marktconsultatie kunnen geen rechten worden ontleend.

2.2 Aanleiding

In 2015 zijn de eerste Rijksbrede raamovereenkomsten voor de inhuur van extern personeel afgesloten, en wel in vier expertisegebieden (categorieën): i) Auditdiensten, ii) Financiële Adviesdiensten, iii) Inkoopadvies en contract- en leveranciersmanagement en iv) Interim-Management en Organisatieadvies (IMOA), later gevolgd door een vijfde expertisegebied, v) Juridische Capaciteit. Deze raamovereenkomsten worden aanbesteed door, en zijn in beheer bij, Team Categoriemanagement van IenW. Deze Raamovereenkomsten worden Rijksbreed uitgenut.

In 2019, nadat de 1^e raamovereenkomst voor Interim-Management en Organisatieadvies (IMOA) zou expireren, zijn ter voorbereiding van de nieuwe Europese aanbesteding marktconsultaties uitgevoerd. In 2023 is de raamovereenkomst voor Organisatieadvies (OA) gegund. Nu, zal opnieuw een marktconsultatie worden uitgevoerd voor het onderdeel Interim-Management met als doel om een duidelijk(er) beeld te krijgen van de huidige (markt)ontwikkelingen en (on)mogelijkheden van de markt. Vanaf de eerste aanbesteding hebben vele ontwikkelingen plaatsgevonden op het gebied van Interim-Management. Aanbestedende dienst én de markt hebben nu (dan ook) meer kennis en expertise dan bij de eerste aanbesteding van de raamovereenkomst IMOA. Die kennis en expertise wil de aanbestedende dienst graag (verder) ontsluiten en benutten voor de nieuwe aanbesteding Interim-Management.

2.3 Scope

Momenteel zijn er twee percelen voor interim-management, één voor strategisch management en één voor tactisch management. Strategisch interim-management richt zich op organisatieverbeteringen en -ontwikkeling op de lange termijn. Deze dienstverlening wordt ingezet voor vraagstukken omtrent de continuïteit van de organisatie of een organisatieonderdeel, gepaard met een langetermijnvisie. Deze langetermijnvisie is gericht op de inbedding van de organisatie, rekening houdend met de context van de organisatie en de externe omgeving.

Bij Tactisch interim-management wordt gekeken naar operationele vraagstukken die zien op kortetermijnoplossingen.

In de nieuwe aanbesteding kan deze perceelindeling en scope worden aangepast, dit zal nog worden bepaald. De resultaten uit deze marktconsultatie kunnen hier invloed op hebben.

Bestuurskern
Inkoop & Subsidies
Team Inkoopadvies

Datum
10 februari 2026

Ons kenmerk
526982

2.4 Doelstelling

Deze marktconsultatie wordt uitgevoerd ter voorbereiding van een Rijksbrede aanbesteding 'Strategisch en Tactisch Interim-Management'. De aanbestedende dienst wil een duidelijker beeld krijgen van de huidige (markt)ontwikkelingen en (on)mogelijkheden van de markt.

De kennis en inzichten die met deze marktconsultatie worden opgedaan, kunnen worden gebruikt om tot een goede en passende vervolgstراتيجية te komen die recht doet aan de mogelijkheden van de markt en de deelnemers aan deze Rijksbrede aanbesteding van Interim-Management.

2.5 Doelgroep

De doelgroep van geïnteresseerde marktpartijen in de Rijksbrede aanbesteding van Interim-Management - Strategisch en Tactisch - bestaat uit een breed scala aan dienstverleners en professionals die diensten op het gebied van interim-management aanbieden. De verwachting - op basis van eerdere aanbesteding(en) - is dat het gaat om een groot aantal marktpartijen die interesse hebben om deel te nemen aan deze marktconsultatie en tevens aan de aanbesteding.

De dienstverleners moeten in staat zijn om hoogwaardige diensten te leveren die bijdragen aan het verbeteren van de inrichting en ontwikkeling van de deelnemers aan deze Rijksbrede aanbesteding. De doelgroep omvat professionals - ervaren interim-managers - die gespecialiseerd zijn in strategische en tactische vraagstukken binnen verschillende domeinen/vakgebieden zoals fysiek, sociaal, zorg, veiligheid, e.v.

De doelgroep omvat tevens intermediairs en bureaus die gespecialiseerd zijn in het matchen van interim-professionals met de opdrachtgever(s). Deze partijen spelen een belangrijke rol in het faciliteren van de externe inhuur voor overheidsorganisaties.

De doelgroep bestaat derhalve uit een combinatie van (grote) consultancybureaus, gespecialiseerde intermediairs, en individuele interim-managers.

Bestuurskern

Inkoop & Subsidies
Team Inkoopadvies

Datum

10 februari 2026

Ons kenmerk

526982

3 Procedure marktconsultatie

Op basis van het onderhavige document kunnen geïnteresseerden een reactie geven op de in deze marktconsultatie gestelde vragen. Dit consultatiedocument is gepubliceerd op TenderNed en is openbaar (toegankelijk). Alle geïnteresseerde marktpartijen worden uitgenodigd om te reageren op deze marktconsultatie. In dit hoofdstuk wordt de procedure van deze marktconsultatie beschreven.

Bestuurskern
Inkoop & Subsidies
Team Inkoopadvies

Datum
10 februari 2026

Ons kenmerk
526982

3.1 Planning

De planning van de marktconsultatie is als volgt:

Activiteit			Datum / periode
Publicatie	marktconsultatie	via	Dinsdag 10 februari 2026
TenderNed			
Informatiebijeenkomst marktconsultatie			Donderdag 5 maart 2026. Inloop vanaf 09.30 uur. Aanmelden verplicht.
Stellen van vragen over MCD			Donderdag 12 maart 2026 (tot uiterlijk 13.00 uur)
Beantwoording van de gestelde vragen over het MCD			Donderdag 19 maart 2026
Digitaal uploaden	vragenlijst	via	Donderdag 26 maart 2026 (tot uiterlijk 13.00 uur)
TenderNed			

Nb. Indien afgeweken wordt van deze planning, worden geïnteresseerden via TenderNed hierover geïnformeerd.

3.2 Informatiebijeenkomst

Aanbestedende dienst heeft de behoefte om tijdens een informatiebijeenkomst informatie te delen met geïnteresseerde marktpartijen m.b.t. de marktconsultatie. U kunt zich via de berichtenmodule in TenderNed aanmelden voor deze bijeenkomst.

Aanmelden voor de informatiebijeenkomst kan tot **maandag 23 februari 16.00 uur**. In verband met de verwachte interesse en grootte van de groep kunnen er per geïnteresseerde partij maximaal **2** personen deelnemen aan deze informatiebijeenkomst.

De informatiebijeenkomst zal plaatsvinden op donderdag 5 maart 2026, in de Multi Purpose Room van het Rijkskantoor op de Rijnstraat nummer 8 te Den Haag. Inloop vanaf 09.30 uur. De bijeenkomst duurt tot ongeveer 12.00 uur. Aangemelde personen dienen zich te legitimeren bij binnenkomst.

3.3 Aanleveren beantwoording

Aanbestedende dienst stelt het zeer op prijs als geïnteresseerden de tijd/moeite willen nemen om de gestelde vragen te beantwoorden. Uw bijdrage dient **uiterlijk op 26/03/2026 – 13:00** te zijn ontvangen via TenderNed. U wordt verzocht om hiervoor gebruik te maken van het antwoordformulier (zie bijlage 1). Aanbestedende dienst vraagt u te reageren in het Nederlands.

Indien op genoemde datum geen input is ontvangen, wordt aangenomen dat u geen input wenst te leveren. Beantwoording van (slechts) enkele vragen wordt

eveneens op prijs gesteld. Aanbestedende dienst behoudt zich het recht voor om te laat binnengekomen input alsnog mee te wegen.

Acquisitie naar aanleiding van deze marktconsultatie wordt niet op prijs gesteld.

Bestuurskern

Inkoop & Subsidies
Team Inkoopadvies

Datum

10 februari 2026

Ons kenmerk

526982

3.4 Nadere toelichting

Mocht aanbestedende dienst naar aanleiding van de schriftelijke reacties een verduidelijking/verdieping wensen op de gegeven antwoorden dan wil aanbestedende dienst de optie openhouden om de betreffende geïnteresseerde(n) uit te nodigen voor verdiepend(e) gesprek(ken). Het initiatief hiertoe ligt uitsluitend bij aanbestedende dienst.

3.5 Communicatie tijdens de marktconsultatie

Tijdens de marktconsultatie verloopt alle communicatie over dit onderwerp en/of de marktconsultatie via TenderNed. De contactpersonen namens de aanbestedende dienst zijn Tahnee Dikken en Saskia Luxen – Sr. Inkoopadviseurs. Eventuele aanvullingen en correcties op de marktconsultatie zullen door aanbestedende dienst worden gepubliceerd op TenderNed. Een (geanonimiseerde) samenvatting van de beantwoording van de vragen in deze marktconsultatie zal bij de aanbesteding gepubliceerd worden.

3.6 Voorwaarden voor deelname

Voor deze marktconsultatie gelden de volgende voorwaarden:

- Het deelnemen aan de marktconsultatie is voor geïnteresseerden én aanbestedende dienst vrijblijvend.
- Aan deze marktconsultatie en de beschikbaar gestelde documenten kunnen geen rechten of verplichtingen jegens aanbestedende dienst worden ontleend.
- Deze marktconsultatie dient uitdrukkelijk niet om een voorselectie te maken in het kader van een mogelijke aanbesteding. Evenmin vindt op enige wijze uitsluiting van bij de marktconsultatie betrokken partijen plaats in een mogelijke aanbesteding.
- Geïnteresseerden komen door deel te nemen aan de marktconsultatie niet in een bevoordeelde of benadeelde positie op het moment van een mogelijke aanbesteding.
- Voor het uitbrengen van de beantwoording en de daarvoor uit te voeren werkzaamheden en te verstrekken materialen, kunnen geen kosten in rekening worden gebracht.
- Claims over het gebruik van informatie, vertrouwelijkheid of verzoeken om vergoeding in verband hiermee worden niet gehonoreerd.
- Het staat aanbestedende dienst vrij om de marktconsultatie – om welke reden dan ook – voortijdig te beëindigen.
- Door deel te nemen aan marktconsultatie geven partijen te kennen onvoorwaardelijk akkoord te zijn met deze bepalingen.

3.7 Vertrouwelijkheid

De resultaten van de marktconsultatie kunnen worden verwerkt in de aanbestedingsdocumenten, zonder dat deze herleidbaar zijn tot de deelnemers aan de marktconsultatie. De door u gegeven informatie wordt commercieel vertrouwelijk behandeld.

4 Vragen marktconsultatie

Voor het beantwoorden van de vragen verzoeken wij u gebruik te maken van bijlage 1. Antwoordformulier.

Bestuurskern
Inkoop & Subsidies
Team Inkoopadvies

Datum
10 februari 2026

Ons kenmerk
526982

Vraag 1. Bedrijfsgegevens

Om een beeld te krijgen van de deelnemers aan deze marktconsultatie wordt u verzocht om bij vraag 1 informatie over uw bedrijf en de contactperso(o)n(en) - namens uw organisatie bij deze marktconsultatie betrokken - te verstrekken.

Vraag 2. Trends en Marktentwikkelingen

De trends en, marktentwikkelingen binnen Interim-Management kunnen mogelijk beïnvloed worden door technologische vooruitgang, veranderende bedrijfsbehoeften en maatschappelijke thema's.

Vraag a): Welke trends en marktentwikkelingen zijn naar uw inzicht relevant voor de dienstverlening van interim-management – Strategisch en/of Tactisch?

Vraag b): Leg uit waarom u vindt dat deze relevant zijn voor de dienstverlening binnen interim-management?

Vraag 3. Wet- en regelgeving

Vraag a): Hoe past de markt zich aan aan de ontwikkelingen in relatie tot de gevraagde dienstverlening op (nieuwe) wetgeving (denk bijvoorbeeld aan Wet DBA, Waadi, WTTA, etc) en toekomstige wetgeving?

Vraag b): Wat is de visie van de markt op de wet normering Top inkomens en gehanteerde tarieven onder een raamovereenkomst?

Vraag 4. Wendbaarheid leverancier

We leven in roerige tijden, en van ons allen wordt een bepaalde flexibiliteit en aanpassingsvermogen gevraagd. Omdat de wendbaarheid van een leverancier, om in te spelen op veranderende (politieke) situaties van belang is om te kunnen voldoen aan de gestelde eisen en wensen, gaan we daar mogelijk ook op in tijdens onze aanbesteding.

Vraag a): De vraag hierbij is hoe de aanbestedende dienst in de aanbesteding aandacht kan schenken aan de wendbaarheid (flexibiliteit) van de leverancier.

Vraag b): Op welke manier kan de aanbestedende dienst die wendbaarheid uitvragen?

Vraag 5. Netwerk

Hoe ziet uw netwerk eruit met betrekking tot het vinden en kunnen aanbieden van geschikte kandidaten?

- Geef aan hoe en wat uw netwerken zijn, en hoe u deze benadert en benut voor het kunnen aanbieden van kandidaten. Denk hierbij aan uw interne/externe netwerk, of u samenwerkt met andere organisaties of partners om geschikte kandidaten aan te bieden die (net) buiten het voornoemde profiel vallen (rollen waarbij zeer specifieke kennis gevraagd wordt en die schaars zijn)?

- Beschikt u over een dusdanig netwerk dat u de gevraagde profielen zou kunnen leveren? Hoe acteert u als u de rollen incidenteel niet kunt leveren? We zien graag uw toelichting.

Bestuurskern
Inkoop & Subsidies
Team Inkoopadvies

Datum
10 februari 2026

Ons kenmerk
526982

Vraag 6. (Prijs)model

Er worden binnen (de Rijksbrede) raamovereenkomsten verschillende (prijs)modellen gebruikt voor het bepalen van het uiteindelijke (uur)tarief. Denk bijvoorbeeld aan maximum uurtarieven per perceel/functieprofiel, bandbreedtes in uurtarieven per perceel/functieprofiel, vaste prijs bij resultaatgerichte opdrachten.

Vraag: Welk prijsmodel is volgens u voor het kennisgebied van Interim-managers (Strategisch en Tactisch) relevant? Welke argumenten hebt u daarvoor?

Vraag 7. Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI)

In de Aanbestedingswet (Aw 2012) staat aangegeven dat "geschiktheidseisen" van de leverancier uitsluitend mogen worden uitgevraagd "in alle redelijkheid en gekoppeld aan de opdracht". Als categorie "Inhuur Professionals" gaan wij over mensen, en vinden we het uitermate belangrijk dat wij in onze raamovereenkomsten een partnerschap aangaan met die leveranciers die onze focuspunten op het gebied van MVOI onderschrijven.

Op welke wijze zou u de intrinsieke motivatie van de leverancier op het gebied van "Diversiteit en Inclusie" als ook "Social Return" in de aanbesteding willen terugzien?

Op welke manier kan aanbestedende dienst de intrinsieke motivatie van de leveranciers op het gebied van "Diversiteit en Inclusie" als ook "Social Return" uitvragen en belonen?

Vraag 8. Perceelindeling

De aanbestedende dienst overweegt om, naast het onderscheid tussen Strategisch en Tactisch, een onderscheid in domeinen (bijv. veiligheidsdomein, sociaal domein, bundeling van specifieke deelnemers, etc.) aan te brengen binnen Interim-Management zodat de markt zich beter kan onderscheiden op de diverse specialismen.

Vraag: Wat is uw visie op een dergelijke (domein)indeling, ziet u mogelijke andere indelingen, en welke motivering ligt daaraan ten grondslag?

Vraag 9. Overige vragen

Welke vra(a)g(en) had u bij deze marktconsultatie verwacht (en met welke reden), maar heeft Aanbestedende dienst niet gesteld? Hoe zou u deze (ontbrekende) vraag beantwoord hebben?