



## **Bijlage A**

### **Samenvatting marktconsultatie**

Rijksinkoop samenwerking

**Bezoekadres**

Rijkskantoor Beatrixpark  
Wilhelmina van Pruisenweg 52  
2595 AN Den Haag

Postbus 20011  
2500 EA Den Haag

### **Bijlage A**

behorend bij

### **“Selectie fondsbeheerder voor Regeling Grondverwerving voor Woningbouw”**

voor het

ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
Directie Woningbouwbeleid

Kenmerk: 201865002.345.005

## Inleiding

Op 21 juli 2026 is op de aanbestedingstool TenderNed een marktconsultatie gepubliceerd voor "Selectie fondsbeheerder voor Regeling Grondvererving voor Woningbouw". Er zijn drie schriftelijke reacties ingediend.

Dit document is een samenvatting van deze schriftelijke reacties.

## Vragen en samenvatting antwoorden

| <b>1. Interesse in de opdracht</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vraag a)</b>                    | <b>Kunt u aangeven of de beschreven opdracht past binnen de activiteiten en strategische positionering van uw organisatie?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Samenvatting antwoord              | De meeste respondenten geven aan dat de opdracht past binnen hun activiteiten en strategische positionering en dat zij ervaring hebben met fondsmanagement met publieke financiering. Respondenten wijzen daarnaast op ervaring met gemeenten en/of gebiedsontwikkeling en grondbeleid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Vraag b)</b>                    | <b>Overweegt u, (mede) gebaseerd op de informatie uit deze Marktconsultatie, zich in te schrijven op de aanbesteding?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Samenvatting antwoord              | Alle respondenten overwegen zich in te schrijven.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Vraag c)</b>                    | <b>Welke informatie heeft u nodig om bij de Europese aanbesteding straks een goede inschrijving in te kunnen dienen?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Samenvatting antwoord              | Respondenten vragen met name om nadere duidelijkheid over de inrichting en uitvoering van de regeling, waaronder het beoordelingskader, governance, mandaten en verantwoordelijkheidsverdeling, risicoverdeling en aansprakelijkheid, vergoedingsstructuur, staatssteunkader, juridische vormgeving, portefeuilleontwikkeling, systeem- en rapportage-eisen, contractduur en exit/overdracht en implementatie. Deze onderwerpen zijn, voor zover mogelijk, nader uitgewerkt in de aanbestedingsdocumenten. Voor onderdelen die in de implementatiefase in samenspraak met de Opdrachtnemer nader worden uitgewerkt, is in de aanbesteding aangegeven binnen welke kaders dit plaatsvindt en wordt Inschrijvers gevraagd in hun inschrijving een eerste uitwerking of aanpak te geven. |
| <b>Vraag d)</b>                    | <b>Heeft u interesse om de rol van fondsbeheerder voor het revolverende fonds te vervullen? Zo ja, onder welke voorwaarden? Zo nee, waarom niet?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Samenvatting antwoord              | Alle respondenten hebben interesse in de rol van fondsbeheerder.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Vraag e)</b>                    | <b>Indien u niet (alleen) kunt voldoen, ziet u mogelijkheden om in consortium met andere partijen in te schrijven? Zo ja, met welke partijen en in welke rolverdeling?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Samenvatting antwoord              | De antwoorden verschillen. Eén respondent geeft aan het takenpakket zelfstandig te kunnen uitvoeren en ziet daarnaast samenwerking met gespecialiseerde partijen op onderdelen als een mogelijkheid. Een andere respondent geeft aan de benodigde competenties zelf te hebben, maar werkt in de marktconsultatie samen met een partij die expertise in gebiedsontwikkeling, grondexploitatie en grondaankopen inbrengt. Weer een andere respondent acht consortiumvorming niet aan de orde.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| <b>2. Integrale uitvoerbaarheid</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vraag a)</b>                     | <b>Is uw organisatie in staat het volledige fondsbeheertakenpakket zoals beschreven in hoofdstuk 7 van Bijlage A (beoordeling, besluitvorming, risicobeheersing, administratie, verantwoording en relatiebeheer) integraal uit te voeren?</b>                                                                                                                                                         |
| Samenvatting antwoord               | Alle respondenten geven aan het volledige fondsbeheertakenpakket integraal te kunnen uitvoeren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Vraag b)</b>                     | <b>Zijn er onderdelen van het fondsbeheertakenpakket die uw organisatie niet, niet zelfstandig of niet binnen de gevraagde randvoorwaarden kan uitvoeren? Licht toe welke onderdelen dit betreft en wat hiervan de oorzaak is, bijvoorbeeld capaciteit, systemen, mandaat, wettelijke beperkingen, governance, risicobereidheid of strategische focus.</b>                                            |
| Samenvatting antwoord               | Geen van de respondenten noemt onderdelen die op voorhand niet uitvoerbaar zijn. Er wordt ook aangegeven dat voor specialistische werkzaamheden aanvullende expertise nodig kan zijn, bijvoorbeeld voor kredietbeoordeling, grondwaardering/taxatie, gebiedsontwikkeling of juridische vraagstukken.                                                                                                  |
| <b>Vraag c)</b>                     | <b>Wanneer uw organisatie dit niet zelfstandig kan, beschrijf dan per taak welke onderdelen u zelf uitvoert en welke eventueel via groepsmaatschappijen, consortiumpartners of onderaannemers worden ingevuld. Licht toe welke bestaande organisatie/afdeling, systemen en processen, binnen uw organisatie, hiervoor beschikbaar zijn en welke aanvullende inrichting eventueel noodzakelijk is.</b> |
| Samenvatting antwoord               | Respondenten die nadere toelichting geven, stellen dat de kern van het fondsbeheer binnen de eigen organisatie kan worden uitgevoerd. Specialistische expertise kan waar nodig intern, via samenwerkingspartners of extern worden betrokken.                                                                                                                                                          |

| <b>3. Organisatie en governance</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vraag a)</b>                     | <b>In hoofdstuk 9 van Bijlage A is een indicatieve governance-inrichting beschreven, met een rolverdeling tussen Rijk, fondsbeheerder, gemeente en onafhankelijk toezicht. Is uw organisatie in staat binnen deze inrichting te functioneren? Ziet u onderdelen die de uitvoerbaarheid belemmeren?</b>                                                                                                                                       |
| Samenvatting antwoord               | Alle respondenten achten de indicatieve governance-inrichting uitvoerbaar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Vraag b)</b>                     | <b>Acht u een separate juridische entiteit voor het beheer van het revolverende fonds noodzakelijk of wenselijk? Licht toe. Indien ja, beschrijf onder welke voorwaarden dit mogelijk is. Indien nee, geef aan hoe u de scheiding van fondsvermogen en de operationele geldstromen van uw organisatie zou borgen.</b>                                                                                                                        |
| Samenvatting antwoord               | De opvattingen over een separate juridische entiteit verschillen. Eén respondent acht deze wenselijk. De overige respondenten achten een separate entiteit niet per definitie noodzakelijk, maar wel mogelijk of wenselijk afhankelijk van de gewenste vermogensscheiding, governance en verantwoording. Als alternatief wordt een duidelijke juridische en administratieve scheiding van fondsvermogen en operationele geldstromen genoemd. |
| <b>Vraag c)</b>                     | <b>Zijn er juridische, financiële of begrotingstechnische beperkingen binnen uw organisatie, governance-structuur of wettelijke kaders die van invloed zijn of beperkend zijn op het duurzaam revolverende karakter van het fonds, zoals toegelicht in hoofdstuk 2 van Bijlage A?</b>                                                                                                                                                        |
| Samenvatting antwoord               | Geen van de respondenten ziet op voorhand fundamentele interne juridische, financiële of governancebelemmeringen voor het revolverende karakter.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| 4. Ervaring en expertise |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vraag a)</b>          | <b>Welke relevante ervaring heeft uw organisatie met:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Revolverende fondsen;</li> <li>2) Financiering aan publieke partijen;</li> <li>3) Krediet- en risicobeheer;</li> <li>4) Fondsbeheer en portefeuillemanagement.</li> </ol>                                                                                                                                                                                               |
| Samenvatting antwoord    | Alle respondenten beschrijven ervaring met revolverende fondsen, publieke financieringsinstrumenten, krediet- en risicobeheer en fonds- of portefeuillemanagement, maar vanuit verschillende typen opdrachten.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Vraag b)</b>          | <b>Heeft uw organisatie ervaring met risicodragende, achtergestelde of prestatie-afhankelijke financieringsconstructies binnen gebiedsontwikkelingen? Beschrijf op welke wijze deze constructies momenteel juridisch, operationeel en administratief zijn ingericht.</b>                                                                                                                                                                                                    |
| Samenvatting antwoord    | Alle respondenten geven relevante ervaring aan met risicodragende, achtergestelde en/of prestatie-afhankelijke financieringsconstructies. De voorbeelden lopen uiteen van project- en grondgerelateerde financieringen en revolverende fondsen tot achtergestelde/hybride leningen, participaties en publieke financieringsinstrumenten. Genoemd worden contractuele vastlegging van voorwaarden, risicobeoordeling en monitoring en administratieve scheiding/registratie. |
| <b>Vraag c)</b>          | <b>Beschikt uw organisatie over gecombineerde ervaring met zowel financiering aan gemeenten als gebiedsontwikkeling en grondbeleid? Beschrijf, indien mogelijk met voorbeelden, hoe deze twee expertisegebieden binnen uw organisatie worden gecombineerd en zijn geborgd.</b>                                                                                                                                                                                              |
| Samenvatting antwoord    | Alle respondenten geven aan expertise te kunnen combineren op het gebied van financiering aan of rondom publieke partijen/gemeenten en gebiedsontwikkeling of grondbeleid. Deze combinatie is volgens de antwoorden deels binnen de eigen organisatie aanwezig en wordt deels ingevuld door medewerkers of samenwerking met aanvullende gebiedsontwikkelingsexpertise.                                                                                                      |

| 5. Samenwerking met gemeenten |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vraag a)</b>               | <b>Beschrijf uw huidige ervaring en relaties met Nederlandse gemeenten die relevant zijn voor de uitvoering van deze opdracht. Geef daarbij inzicht in:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Het aantal en type gemeenten waarmee u samenwerkt;</li> <li>2) De aard van de dienstverlening;</li> <li>3) Ervaring met volkshuisvesting, gebiedsontwikkeling of grondbeleid;</li> <li>4) De omvang van relevante portefeuilles.</li> </ol>                             |
| Samenvatting antwoord         | Alle respondenten hebben bestaande relaties en ervaring met Nederlandse gemeenten, variërend van advisering aan tientallen gemeenten tot samenwerking met vrijwel het gehele gemeentelijke bestel. De dienstverlening omvat onder meer financiering en treasury, publieke financieringsregelingen, krediet- en risicobeoordeling, volkshuisvesting, gebiedsontwikkeling en grondbeleid. Ook wordt ervaring met omvangrijke financierings- en beleggingsportefeuilles genoemd. |
| <b>Vraag b)</b>               | <b>Welke bestaande processen, systemen en voorzieningen heeft u beschikbaar voor de ondersteuning van gemeenten gedurende de aanvraag-, beoordelings- en beheerfase, zoals beschreven in hoofdstuk 8 van Bijlage A?</b>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Samenvatting antwoord         | Alle respondenten geven aan te beschikken over bestaande processen, systemen en werkwijzen die voor de opdracht kunnen worden ingezet of aangepast.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| <b>6. Risicobeheersing</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vraag a)</b>            | <b>Hoe zou u de beheersing van kredietrisico's en portefeuillerisico's binnen het fonds inrichten? Beschrijf daarbij de governance, besluitvorming, monitoring en beheersmaatregelen.</b>                                                                                                                       |
| Samenvatting antwoord      | De respondenten beschrijven risicobeheersing op zowel individueel kredietniveau als portefeuilleniveau. Terugkerende elementen zijn heldere risicokaders en mandaten, functiescheiding, krediet-/investeringscommissies, periodieke monitoring en rapportage, risicoclassificatie, herbeoordeling en escalatie. |
| <b>Vraag b)</b>            | <b>Beschikt uw organisatie over het mandaat en de risicobereidheid om kredietbesluiten voor dit type regeling voor te bereiden, te nemen of uit te voeren binnen door het Rijk vastgestelde kaders? Licht toe welke beperkingen hierbij gelden.</b>                                                             |
| Samenvatting antwoord      | Alle respondenten geven aan kredietbesluiten te kunnen voorbereiden, nemen en/of uitvoeren binnen door het Rijk vastgestelde kaders, mits mandaat, beheersovereenkomst, uitvoeringsprotocol en risicoverdeling duidelijk zijn.                                                                                  |

| <b>7.</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vraag a)</b>       | <b>Beschikt uw organisatie over voldoende capaciteit, systemen en processen om deze opdracht uit te voeren en in hoeverre bent u in staat om op te schalen bij groei van het fondsvolume?</b>                                                                                                                                           |
| Samenvatting antwoord | Alle respondenten geven aan voldoende capaciteit, systemen en processen te hebben en te kunnen opschalen. Zij verwijzen daarbij naar bestaande infrastructuur en ervaring met fonds- of financieringsbeheer, multidisciplinaire teams en de mogelijkheid capaciteit mee te laten bewegen met portefeuillevolume en aantallen aanvragen. |
| <b>Vraag b)</b>       | <b>Binnen welke termijn kunt u volledig operationeel zijn en welke randvoorwaarden zijn hiervoor bepalend?</b>                                                                                                                                                                                                                          |
| Samenvatting antwoord | De genoemde implementatietermijnen verschillen van enkele maanden tot minimaal 6 tot 12 maanden.                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Vraag c)</b>       | <b>In hoofdstuk 8 van Bijlage A wordt uitgegaan van een indicatieve doorlooptijd van circa zes weken van lening aanvraag tot besluit. Acht u deze termijn haalbaar? Licht toe welke factoren hierop van invloed zijn.</b>                                                                                                               |
| Samenvatting antwoord | Alle respondenten zien circa zes weken als een haalbaar of zinvol uitgangspunt, mits de aanvragen compleet en kwalitatief passend zijn.                                                                                                                                                                                                 |

| <b>8. Kosten en verdienmodel</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vraag a)</b>                  | <b>Welke factoren bepalen volgens u in belangrijke mate de uitvoeringskosten van het fondsbeheer?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Samenvatting antwoord            | Volgens de respondenten worden de uitvoeringskosten vooral bepaald door aantal, omvang en complexiteit van aanvragen en portefeuille, benodigde specialistische expertise, beoordeling en besluitvorming, monitoring en risicobeheersing, governance en rapportage, IT/digitalisering en systeeminstelling, relatiebeheer, juridische structuur en de looptijd en beheerfase van het fonds. Ook worden eenmalige implementatiekosten en het onderscheid tussen vaste en variabele kosten genoemd. |
| <b>Vraag b)</b>                  | <b>Welke schaalvoordelen of efficiëntievoordelen ziet u bij groei van het fondsvolume?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Samenvatting antwoord            | Alle respondenten zien schaal- en/of efficiëntievoordelen bij groei: vaste kosten kunnen over een groter fondsvolume of meer leningen worden verdeeld, waardoor de relatieve kosten dalen. Daarnaast wordt een leercurve genoemd waardoor beoordeling efficiënter kan worden en wordt gewezen op het benutten van bestaande infrastructuur en relaties.                                                                                                                                           |

| <b>9. MVOI</b>                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De Aanbestedende dienst wil haar bijdrage leveren door juiste, duurzame keuzes te maken als opdrachtgever. |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Vraag a)</b>                                                                                            | <b>Op welke thema's, en in welke mate, ziet u kansen bij deze mogelijke opdracht om invulling te geven aan het aspect MVOI zoals in paragraaf 3.3 kort is beschreven?</b>                                                                                        |
| Samenvatting antwoord                                                                                      | De antwoorden lopen uiteen. Een aantal respondenten ziet mogelijkheden om MVOI in de opdracht of bedrijfsvoering te integreren, onder meer via social return, diversiteit en inclusie, ESG/klimaat, duurzaam inkopen en rapportage over maatschappelijke impact. |
| <b>Vraag b)</b>                                                                                            | <b>Indien u geen kansen ziet, kunt u uitleggen waarom niet?</b>                                                                                                                                                                                                  |
| Samenvatting antwoord                                                                                      | Eén respondent geeft aan dat bij specialistische werkzaamheden er minder aanknopingspunten zijn voor social return.                                                                                                                                              |
| <b>Vraag c)</b>                                                                                            | <b>Welk percentage social return is volgens u een haalbaar streven binnen deze opdracht en waarom?</b>                                                                                                                                                           |
| Samenvatting antwoord                                                                                      | De antwoorden verschillen per respondent, maar landen in een range tussen 2 à 5%.                                                                                                                                                                                |

| <b>10. Overige aandachtspunten</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vraag</b>                       | <b>Wilt u nog iets delen, bijvoorbeeld wat nog niet in bovenstaande vragen aan bod is gekomen, of heeft u opmerkingen op deze mogelijke opdracht waar de Aanbestedende dienst rekening mee moet houden?</b>                                                                   |
| Samenvatting antwoord              | Aanvullend wordt aandacht gevraagd voor de effecten van de faciliteit en de monitoring en rapportage van de financiële en maatschappelijke prestaties, continuïteit en overdracht aan het einde van de contractperiode en de uitwerking van aflossings- en verliesscenario's. |