

HANDREIKING TURNKEY-SAMENWERKINGSVORMEN

2025



vereniging van
woningcorporaties



 NEPROM

VOORWOORD	2
INLEIDING EN CONTEXT	4
AFBAKENING SAMENWERKINGSVORMEN	10
GERICHT AAN DE SLAG!	14
Turnkey als onderscheidende samenwerkingsvorm	15
Voordelen voor klassieke turnkey-samenwerking zijn er alom	15
Turnkey-samenwerking is en blijft maatwerk	16
Meer zeggenschap betekent ook meer risico	16
Samenwerken met turnkey onderscheidt zich in grondeigendom, fiscaliteit en snelheid	19
Verschillen, maar ook overeenkomsten binnen turnkey-samenwerkingen	20
KLASSIEKE TURNKEY- SAMENWERKINGSVORM	22
Wat is een klassieke turnkey-samenwerkingvorm?	23
Hoe ziet het proces eruit?	24
Wat zijn voor- en nadelen?	25
Tips voor woningcorporaties	26
Tips voor ontwikkelaars	26
SAMENWERKINGSVORM ZEGGENSCHAP OVER ONTWERP	28
Wat is de samenwerkingsvorm waarbij de woningcorporatie zeggenschap heeft over het ontwerp?	29
Hoe ziet het proces eruit?	30
Wat zijn voor- en nadelen?	31
Tips voor woningcorporaties	32
Tips voor ontwikkelaars	32
SAMENWERKINGSVORM ONTWIKKELOVEREENKOMST	33
Wat is de samenwerkingsvorm ontwikkelovereenkomst met losse aannemingsovereenkomst?	34
Hoe ziet het proces eruit?	36
Wat zijn voor- en nadelen?	37
Tips voor woningcorporaties	38
Tips voor ontwikkelaars	38
BIJLAGE	39

Voorwoord

1

Ontwikkeland Nederland staat voor de grote opgave om de komende jaren 100.000 woningen per jaar te bouwen. Woningcorporaties en ontwikkelaars staan aan de lat voor (een deel van) deze opgave en zullen deze met elkaar en met gemeenten moeten verwezenlijken.

Er lopen door het hele land al (strategische) samenwerkingsverbanden tussen woningcorporaties, gemeenten en ontwikkelaars die er samen voor gaan om gebiedsontwikkeling tot een succes te maken. Dit is echter nog geen gemeengoed. De samenwerking tussen woningcorporaties en ontwikkelaars kan beter. Dit zit hem onder andere in het kennen van elkaars bedrijfsvoering en (verscheidenheid in) belangen.

De zes leidende principes voor succesvolle samenwerking

Om samenwerking tussen woningcorporaties en ontwikkelaars actief te stimuleren en verbeteren hebben NEPROM en Aedes samen met ontwikkelaars en woningcorporaties [*leidende principes voor succesvolle samenwerking*](#) ontwikkeld om de achterbannen bij te staan op weg naar slimmer, beter en professioneler handelen.

De zes leidende principes zijn:

1. We stellen de opgave centraal.
2. We zetten in op het vertrouwen én kennen van elkaar.
3. Bij elke langjarige samenwerking is 30% sociaal het uitgangspunt.
4. We werken aan een gezamenlijk gebiedsbod richting gemeenten en/of het Rijk.
5. We werken met kritisch vertrouwen samen en passen kwaliteitschecks toe in onze contracten.
6. We werken transparant samen door aan de voorkant inzicht te bieden in elkaars financiële principes en rekenmethodieken.

De zes principes vormen de basis voor een reeks acties en de ontwikkeling van kennisproducten die gericht zijn op of bijdragen aan het leren kennen en begrijpen van elkaar, waardoor de efficiëntie en effectiviteit van de samenwerking verbetert.

Een van de acties die voortkomt uit deze kernprincipes is het opstellen van een handreiking over turnkey-samenwerking. Het werken met turnkey kan bijdragen aan een nieuwe samenwerkingscultuur tussen woningcorporaties en ontwikkelaars. Er is echter geen eenduidig beeld van de mogelijkheden en toepassingen van turnkey-samenwerkingen in de praktijk. Deze handreiking biedt daarom duidelijkheid over de verschillende vormen van turnkey-samenwerkingen en belangrijke zaken die daarbij komen kijken. Doel is dat woningcorporaties en ontwikkelaars beter geïnformeerd, geactiveerd en gemotiveerd kunnen en willen samenwerken.

Aedes vereniging van woningcorporaties
NEPROM



**Inleiding
en context**

2

Wat verstaan we in deze handreiking onder turnkey-samenwerking?

Turnkey is een samenwerkingsvorm waarin woningcorporaties en ontwikkelaars een aantal randvoorwaarden stellen. Dit is:

- een vast afgesproken (type) product;
- voor een vaste prijs;
- met een heldere verdeling van de risico's.

Hierbij draagt de woningcorporatie geen of beperkte risico's in het ontwikkel-, ontwerp- en bouwproces. Zo wordt de woningcorporatie zoveel mogelijk ontlast.

Doel van deze handreiking

Deze handreiking is primair gericht aan woningcorporaties en ontwikkelaars die een turnkey-samenwerking willen aangaan of een lopende samenwerking willen verbeteren. Het doel is om projectleiders van woningcorporaties en ontwikkelaars te activeren en te informeren. Daarnaast zijn de inzichten uit deze handreiking interessant voor alle andere partijen die betrokken zijn in projectontwikkeling en te maken hebben met turnkey-samenwerkingen, zoals gemeenten, aannemers/bouwers, architecten en stedenbouwkundigen.

Turnkey uitgewerkt aan de hand van drie samenwerkingsvormen

Om inzicht te geven in de praktijk gaat deze handreiking in op de verscheidenheid aan samenwerkingsvormen binnen turnkey-samenwerkingen. Dit onderscheid is ingegeven door woningcorporaties en ontwikkelaars die deelnamen aan de klankbordgroep. De samenwerkingsvormen in hoofdstukken 5, 6 en 7 geven inzicht in de ervaringen van deskundigen (lees meer over de gesproken personen in de bijlage). De drie toegelichte samenwerkingsvormen zijn een vereenvoudigd beeld van de glijdende schaal in samenwerkingsvormen. Er is vrijwel altijd sprake van maatwerk in samenwerking én overeenkomsten. Daarom geldt altijd dat u tijdig een jurist en fiscalist moet inschakelen bij project- en gebiedsontwikkelingen voor het juiste advies.¹

Leeswijzer

In dit hoofdstuk (hoofdstuk 2) worden turnkey-samenwerkingen in de context geplaatst van geïntegreerd bouwen ten opzichte van traditioneel bouwen. Hoofdstuk 3 gaat hierna in op de afbakening van de turnkey-samenwerkingsvormen in deze handreiking. In hoofdstuk 4 'Gericht aan de slag' staan de conclusies op hoofdlijnen. Belangrijke inzichten, ervaringen en checklists bij turnkey-samenwerkingen en overeenkomsten komen hier terug. Vervolgens gaan hoofdstukken 5, 6 en 7 achtereenvolgens in op de 'klassieke turnkey-samenwerkingsvorm', de 'samenwerkingsvorm met zeggenschap over ontwerp' en de 'samenwerkingsvorm met ontwikkelovereenkomst'. Tot slot staat in de bijlage achtergrondinformatie, waaronder een toelichting op de definities en het proces dat is doorlopen voor de totstandkoming van deze handreiking.

¹ Let op: deze handreiking gaat nadrukkelijk niet in op de manier waarop verantwoordelijkheden en risico's vastgelegd (moeten) worden in de benoemde overeenkomsten. Overeenkomsten worden dus bij naam genoemd omdat deze in de praktijk vaker voorkomen, maar de manier waarop invulling gegeven wordt aan deze overeenkomsten moet altijd gebaseerd zijn op juridisch deskundig advies.

Context: onderscheid in traditioneel en geïntegreerd bouwen

Er zijn grofweg twee manieren om samenwerkingen aan te gaan in de bouw. Het 'Praktijkboek bouwcontracten' maakt onderscheid in traditioneel en geïntegreerd bouwen.

Bij de traditionele bouwmethode stelt een opdrachtgever een ontwerpende partij en een uitvoerende partij aan

Bij de traditionele bouwmethode is de opdrachtgever betrokken vanaf het ontwikkelproces. De opdrachtgever laat een ontwerp uitwerken voor het project door een ontwerpende partij. Vervolgens zoekt de opdrachtgever een aannemer (vaak via een aanbesteding) die het werk realiseert volgens het ontwerp. Er zijn veel positieve ervaringen met deze alom gebruikte traditionele bouwmethode. Tegelijkertijd zijn er ook praktische uitdagingen. Zo is het moeilijk om het project in tijd te bewaken, is er minder grip op de kosten als blijkt dat de aanbesteding niet uitgevoerd kan worden voor de beoogde prijs en blijft ontwerp-kennis van de aannemer vaak onbenut.

Bij de geïntegreerde bouwmethode maakt de opdrachtgever afspraken met één partij over zowel het ontwerp en de uitvoering

De geïntegreerde bouwmethode zegt het al; verschillende fasen worden samengenomen. Specifiek worden ontwerp en uitvoering opgepakt door een en dezelfde opdrachtnemer. De opdrachtgever beperkt zich tot een functionele (ook wel: technische) omschrijving.² De opdrachtnemer werkt op basis van deze functionele omschrijving het ontwerp uit en realiseert dit. Gevolg is dat de opdrachtgever het product kan afnemen tegen een vaste prijs, binnen een afgesproken periode.

Wel heeft de opdrachtgever in het ontwerp en de uitvoering een controleerbevoegdheid. Dit is echter geen verplichting en de opdrachtgever draagt hierover dus ook geen risico. Wanneer de opdrachtgever beslissingen forceert in het ontwerp, dan verschuiven risico's van opdrachtnemer naar opdrachtgever. Turnkey (sleutelklaar) is een bekend voorbeeld van een geïntegreerde bouwmethode. Binnen turnkey zijn verschillende samenwerkingsvormen mogelijk (lees hierover meer in hoofdstuk 3). Een ander voorbeeld van een geïntegreerde bouwmethode is design & build.³

De figuur op de volgende pagina geeft inzicht in de verantwoordelijkheden van de opdrachtgever en -nemer bij traditionele en geïntegreerde samenwerkingsconcepten.

² Hoe meer specificaties, hoe meer verantwoordelijkheid de opdrachtgever naar zich toetrekt. Uiteraard mag de opdrachtgever verwachten dat de opdrachtnemer dit controleert op onjuistheden en hierover de opdrachtgever waarschuwt.

³ Varianten op design & build zijn DBM (design, build & maintain) of DBFM (design, build, finance & maintain).

Figuur 1: Verdeling van verantwoordelijkheid bij traditionele en geïntegreerde samenwerkingsconcepten

Project-fasering	Traditioneel samenwerkingsconcept			(meerjaren) Onderhouds-raam-concept	Geïntegreerd samenwerkingsconcept	
	Regie	UAV/RAW*	Bouwteam	Raam-contract	Design & build	Turnkey
Initiatief						
Onderzoek						
Definitie						
Programma van eisen						
Voorlopig ontwerp						
Definitief ontwerp						
Uitvoerings-ontwerp						
Werk-voorbereiding						
Uitvoering						
Onderhoud						

Bron: Kennisplatform CROW; figuur 'De glijdende schaal: de aard van de opdrachten afgezet tegen de juridische kaders'. Bewerking Stec Groep (2024).

* UAV staat voor Uniforme Administratieve Voorwaarden en RAW voor Rationalisatie en Automatisering Grond-, Water- en Wegenbouw.

Toelichting op de kleuren

Verantwoordelijkheid	
	Opdrachtgever
	Opdrachtnemer (ontwikkelaar/bouwer)
	Afhankelijk van de gemaakte afspraken

Bouwteam wordt in de praktijk soms benaderd als een turnkey-samenwerkingsvorm

In de praktijk wordt een bouwteam (traditionele bouwmethode) soms benaderd als een turnkey-samenwerking (geïntegreerde bouwmethode). We lichten hieronder toe wat een bouwteam(+) is en de link die het kan hebben met een turnkey-samenwerking.

Een **bouwteamovereenkomst** is een vastlegging van een samenwerking tussen een opdrachtgever en een (potentieel) toekomstig aannemer/bouwer in de voorfase van projectontwikkeling. Het doel is het vormen van een bouwteam. De aannemer/bouwer neemt daarmee een dominante rol in het ontwerpproces in, maar draagt niet de verantwoordelijkheid voor het ontwerp. Een deelnemer van het bouwteam wordt vaak geselecteerd in een aanbestedingsprocedure. De betrokken aannemer/bouwer krijgt niet per definitie de aannemingsovereenkomst gegund. Traditioneel krijgt deze overeenkomst opvolging door een aannemingsovereenkomst, maar steeds vaker neemt de turnkey realisatieovereenkomst (TKRO) de plaats in van de aannemingsovereenkomst. De aannemer/bouwer krijgt hierin een nog stevigere rol met duidelijke verantwoordelijkheden om de opdrachtgever te ontzorgen.

Bij **design & build** (ook wel design & construct genoemd) worden het ontwerp en de uitvoering in één keer aan de aannemer/bouwer uitbesteed. De aannemer/bouwer contracteert adviseurs, beheert het budget en krijgt ruimte om optimalisaties door te voeren. De betaling verloopt veelal in termijnen. Daarmee wordt bij deze werkwijze ook wel gesproken over een **bouwteam+**. De taken en verantwoordelijkheden van de aannemer zijn bij een bouwteam + groter dan wanneer sprake is van een normaal bouwteam.

De link van een **bouwteam** met **turnkey** ontstaat wanneer een bouwer al wel vroegtijdig wordt betrokken in het proces (zoals bij een bouwteam), maar er ook wordt afgesproken dat de verantwoordelijkheid voor het ontwerp bij de bouwer/aannemer ligt (zoals bij design & build). Wanneer de overeenkomst met afspraken over design & build gaat over een vaste prijs, vast product, vaste kwaliteit en vastgestelde planning, dan kwalificeert het als turnkey-samenwerking volgens de gesproken woningcorporaties en ontwikkelaars. Indien deze factoren flexibel zijn, dan is er geen sprake van een turnkey-samenwerking en valt het qua karakter meer in de traditionele bouwteamsfeer.

Project Kolkakkerbuurt in Ede

- **Locatie:** Ede
- **Programma:** sloop 113 woningen, bouw van 155 nieuwe woningen (op eerste en tweede aftoppingsgrens en tegen de liberalisatiegrens) en vijftig woningen grootschalig getransformeerd
- **Woningcorporatie:** Woonstede
- **Samenwerkingspartners:** Woonstede, Kleissen, Van Wijnen Arnhem en Koopmans, SAB, VDNDP architecten, Venster architecten BOOT, Expload en De Groene Ruimte
- **Bouw:** gestart in 2021
- **Type overeenkomst:** samenwerkingsovereenkomst en aannemingsovereenkomst, voortvloeiend uit de raamovereenkomst



Bron casus en foto: Woonstede, Koopmans en Van Wijnen (2024)

Herontwikkeling in Ede

De Kolkakkerbuurt in Ede ligt aan de oostkant van de stad, in de nabijheid van het centrum. De buurt grenst aan de doorgaande wegen Kolkakkerweg en de Verlengde Maanderweg. Het project besloeg daarmee een oppervlakte van zo'n 7,5 hectare. In de samenwerking was woningcorporatie Woonstede al vanaf de start van de herontwikkelingsplannen betrokken. Woonstede heeft de plannen tot het voorontwerp uitgewerkt. Vervolgens namen de aannemers de plannen vanaf het voorontwerp over met de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden om de opdrachtgever te ontzorgen. In het project is rekening gehouden met het geldende beeldkwaliteitsplan.

Succesfactoren

- De kaders en het product waren helder doordat duidelijke afspraken gemaakt zijn in de verschillende overeenkomsten over het proces en de prijs.
- Ervaringen uit dit project werden voor andere projecten benut (en vice versa) doordat een meerjarige overeenkomst gesloten was.
- Er was ruimte om te experimenteren met nieuwe bouwmethoden, passend binnen de gemaakte afspraken. Doel was om kennis met elkaar te delen.

Advies voor anderen

- Betrek de gemeente tijdig als partner. Dit is nodig om te anticiperen op maatschappelijke en/of politieke opvattingen over het project. Herstructurering is namelijk meer dan een bouwtechnische operatie alleen. Daarnaast is samenwerking met de gemeente in een vroeg stadium nodig voor de uitvoering, bijvoorbeeld voor de realisatie van passende aansluiting op nutsvoorzieningen.
- Laat in de fase van het schetsontwerp bij maatwerkprojecten een massastudieraming opstellen door de aannemer. Op basis hiervan kan vervolgens gezamenlijk een taakstellend bouwbudget vastgesteld worden. Gedurende de ontwerpfase (voorlopig ontwerp en definitief ontwerp) kan de aannemer de financiële impact van de ontwerpkeuzes in beeld brengen waardoor budgetgestuurd ontwerpen mogelijk is.
- Demarcatie van alle werkzaamheden is nodig voor de prijsbepaling. Werk voor de prijsbepaling niet met exacte bedragen voor de kosten, maar met percentages over de geraamde kosten om rekening te kunnen houden met externe ontwikkelingen (prijsconsequenties).
- Werk alleen realistische en praktisch haalbare afspraken uit in de overeenkomsten.

**Afbakening
samenwerkingsvormen**

3

Meer woningen door een sterke samenwerkingscultuur

Om de wooncrisis in Nederland op te lossen, is het realiseren van nieuwbouwwoningen cruciaal. De nieuwbouwproductie blijft echter achter bij de behoefte. Het is lastig om op korte termijn invloed uit te oefenen op oorzaken als netcongestie of het tekort aan arbeidskrachten. Op andere oorzaken kan wel gestuurd worden, zoals sterke samenwerkingen. Een begin is daarom gemaakt met het opstellen van de zes leidende principes door Aedes, NEPROM, woningcorporaties en ontwikkelaars (zie voorwoord). De vervolgstap is om deze principes in praktijk te brengen, bijvoorbeeld bij afspraken rondom het 'turnkey afnemen van woningen'. Veel woningcorporaties en ontwikkelaars werken al op deze manier samen. Toch blijkt in de praktijk dat de definitie van turnkey diffuus is; het is lang niet altijd een vast product voor een vaste prijs met een heldere risicoverdeling. Vooral het proces dat voorafgaat aan het sluiten van het contract verloopt in de praktijk vaak suboptimaal door de verschillende opvattingen over wat turnkey precies is. Hier ligt ruimte voor verbetering om de betrokken partijen gelukkiger te maken over het proces en het eindresultaat.

Turnkey is een alom bekende term, maar wat betekent het nu precies?

Turnkey is in de volksmond een samenwerkingsvorm tussen partijen waarin reeds ontwikkelde woningen voor een vaste prijs sleutelklaar aan de woningcorporatie worden opgeleverd. Toch is de praktijk minder eenduidig. Turnkey is namelijk geen wettelijke contractvorm, maar een naam die van toepassing is op meerdere samenwerkingsvormen. Turnkey is daarmee een overkoepelende term. De samenwerkingsvorm hangt vaak af van twee keuzes:

- Keuze A: met wie het contract wordt aangegaan;
- Keuze B: het moment van 'instappen' en de verdeling van verantwoordelijkheden en risico's.

De turnkey-samenwerkingsvorm die wordt toegepast is afhankelijk van deze en andere keuzes die een woningcorporatie en ontwikkelaar samen maken. Hierdoor zijn turnkey-samenwerkingen vrijwel altijd maatwerk.

Focus op drie vormen van turnkey-samenwerking binnen een breed spectrum

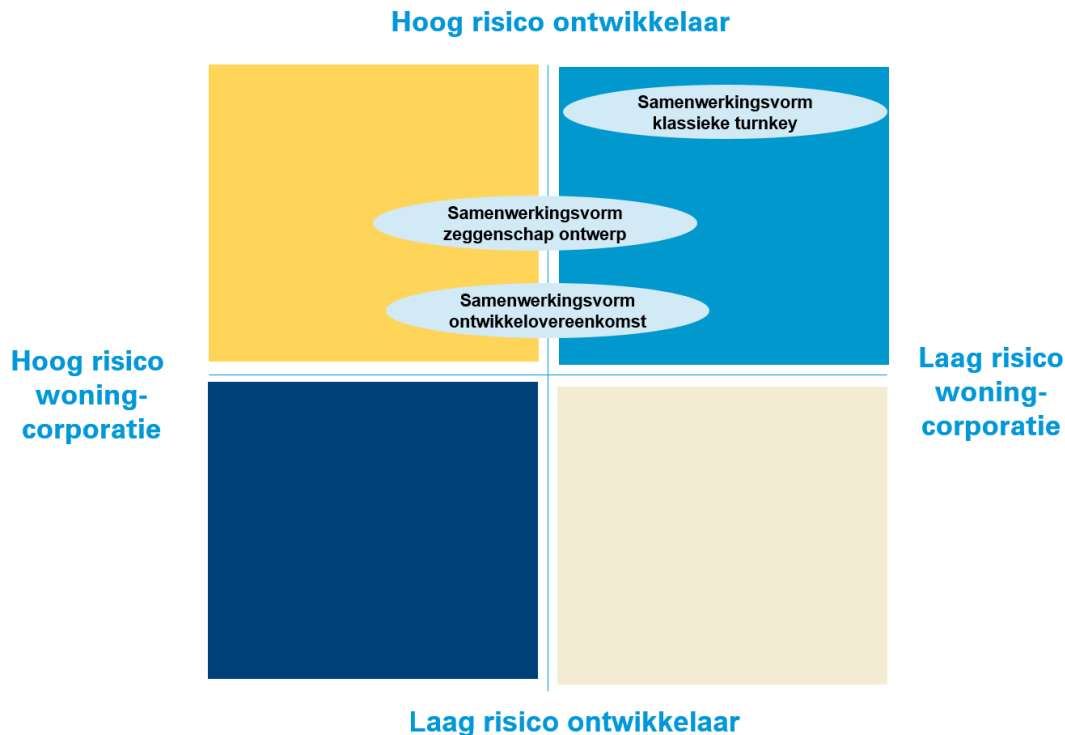
In deze handreiking gaan we in op drie mogelijke samenwerkingsvormen waarbij woningcorporaties en ontwikkelaars contractpartners zijn. De drie vormen zijn:

- 'klassieke' turnkey-samenwerkingsvorm (zie hoofdstuk 5);
- samenwerkingsvorm met zeggenschap over het ontwerp voor de woningcorporatie (zie hoofdstuk 6); en
- samenwerkingsvorm ontwikkelovereenkomst met losse aannemingsovereenkomst (zie hoofdstuk 7).

Op de 'klassieke' turnkey-samenwerkingsvorm is variatie mogelijk. Zo is er grofweg een onderscheid te maken met a) de samenwerkingsvorm met zeggenschap over het ontwerp en b) de samenwerkingsvorm ontwikkelovereenkomst met losse aannemingsovereenkomst. Het kwadrant op de volgende pagina laat zien dat de klassieke vorm zich kenmerkt door het lage risico bij de woningcorporatie en het hoge risico dat de ontwikkelaar draagt. De ontwikkelaar ontlast de woningcorporatie in deze situatie daar waar het kan. In de andere samenwerkingsvormen draagt de

woningcorporatie relatief meer (maar nog steeds een beperkt) risico. Dit risico is onder andere afhankelijk van de mate waarin de woningcorporatie als opdrachtgever beslissingen forceert in het ontwerp- en ontwikkelproces (lees hierover meer in hoofdstuk 2 'inleiding en context').

Figuur 2: Risicoverdeling bij ontwikkelaars en woningcorporaties in turnkey-samenwerkingen



Bron: Stec Groep, 2024

Ontwikkel-, ontwerp- en bouwproces zijn belangrijk in projectontwikkeling

We onderscheiden in deze handreiking drie fasen in de projectontwikkeling met een turnkey-samenwerkingsvorm (zie figuur 3). Deze fasen kunnen door de woningcorporatie, ontwikkelaar en/of aannemer/bouwer opgepakt worden. Dit zijn:

- **ontwikkelproces:** voorbereiding en projectmanagement van omgevingsplan en vergunningstraject;
- **ontwerpproces:** voorbereiding en projectmanagement van bouw en ontwerp, inclusief wet- en regelgeving tot en met het verkrijgen van de omgevingsvergunning;
- **bouwproces:** voorbereiding en verantwoordelijkheid bouw.

In deze handreiking is voor het gemak gekozen voor drie fasen, maar er zijn ook andere gedetailleerdere faseringen te maken, zoals:

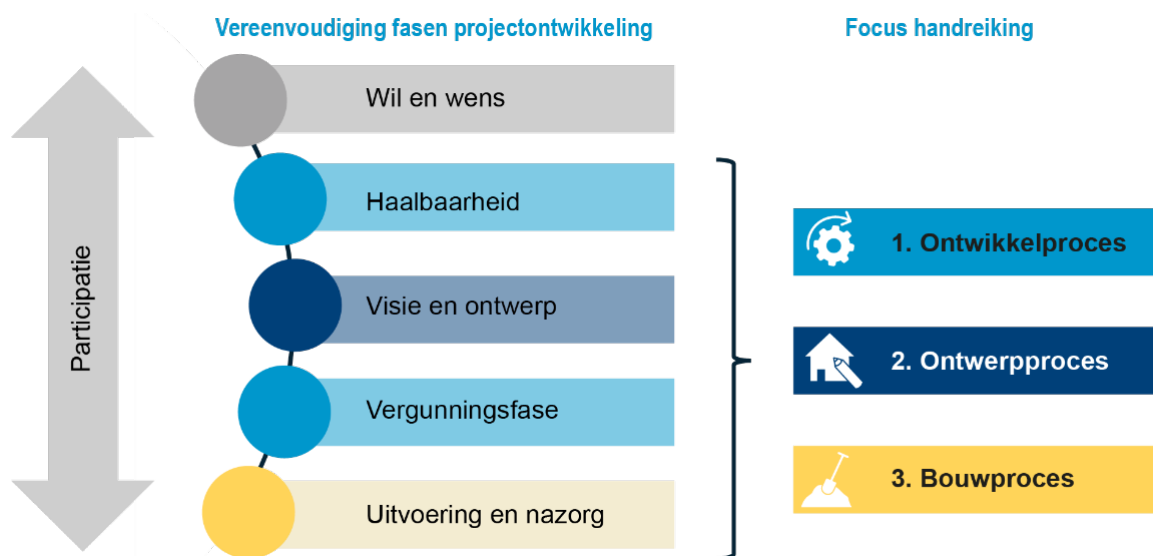
- Initiatief, definitie, ontwerp, bestek, uitvoering en beheer; of
- Initiatief, onderzoek, definitie, programma van eisen, voorlopig ontwerp, definitief ontwerp, uitvoeringsontwerp, werkvoorbereiding, uitvoering en onderhoud.

Figuur 1 in hoofdstuk 2 toont een voorbeeld van zo'n uitgebreidere fasering.

Het ontwikkel-, ontwerp- en bouwproces in onderstaand figuur (rechts) corresponderen dus met meerdere fasen in projectontwikkeling (links). De kleuren uit het figuur verwijzen daarom naar elkaar ter verduidelijking. Zo bestaat het ontwikkelproces uit de haalbaarheids- en vergunningsfase in het uitgebreidere fasemodel links. Participatie vindt gedurende een projectontwikkeling altijd plaats binnen organisaties, tussen organisaties en met andere belanghebbenden, zoals bewoners of een gemeente.

Let op, bij een eenvoudig schema geldt dat fasen door elkaar kunnen lopen, overgeslagen kunnen worden of gelijktijdig kunnen plaatsvinden. Ook is teruggaan naar een eerdere fase mogelijk.

Figuur 3: Focus op drie processen als onderdeel van projectontwikkeling



Bron: Stec Groep, 2024

Gericht aan de slag!

4

Turnkey als onderscheidende samenwerkingsvorm

Samenwerking valt of staat met wederzijds vertrouwen. Turnkey is bij uitstek een samenwerkingsvorm waar vertrouwen een belangrijke rol speelt. In de praktijk worden daarom verschillende overeenkomsten gesloten om samen naar een volgende horde te kunnen. Hiervoor is steeds het gesprek over de zachte én harde kant van samenwerken nodig. Onrealistische afspraken kunnen het proces onder druk zetten. Kortom, de borging van een samenwerking in realistische overeenkomsten met heldere afspraken geeft een basis om vaker de handen ineen te slaan.

“Met een turnkey-samenwerking gebruik je de krachten van beide werelden. De ontwikkelaar ontwikkelt en de woningcorporatie werkt toe naar passende huizen voor de doelgroep. Ieder doet waar zij het beste in is.”

Citaat van een ontwikkelaar

Voordelen voor klassieke turnkey-samenwerking zijn er alom

De vier meest genoemde voordelen voor zowel ontwikkelaars als woningcorporaties bij een klassieke turnkey-samenwerkingsvorm (zie hoofdstuk 5) zijn:

- risicoafdekking;
- beschikbare kennis en kunde benutten;
- gerichte verdeling van capaciteit;
- kostenbesparing.

Samenwerken kan de uitdagingen rondom risico's, kennis en kunde, capaciteit en kosten dus overbruggen. We gaan deze voordelen een voor een bij langs.

Risicoafdekking

Ten eerste dekt een klassieke turnkey-samenwerking risico's af. Aan de ene kant dragen woningcorporaties het ontwikkel-, ontwerp- en bouwrisico over aan de ontwikkelaar, en aan de andere kant dekt het risico's af voor de ontwikkelaar omdat de afnemer van het product op voorhand al bekend is. Een win-win situatie dus.

Beschikbare kennis en kunde benutten

Het tweede voordeel is het onderling benutten van de beschikbare kennis en kunde. De klassieke turnkey-samenwerking stimuleert een duidelijk proces met afbakening van belangen, rollen en de verdeling van verantwoordelijkheden en risico's.

Gerichte verdeling van capaciteit

Vooraf bij het ontbreken van een ontwikkel- en ontwerpafdeling bij (kleinere) woningcorporaties kan de projectontwikkelaar of aannemende bouwer druk op de capaciteit verminderen bij woningcorporaties. Zo overbruggen turnkey-samenwerkingen naast de beschikbare kennis en kunde ook de uitdagingen rond de

beperkt beschikbare capaciteit binnen organisaties. Iedereen doet immers wat diegene goed kan en houdt zich niet (teveel) bezig met de werkzaamheden van de ander. Daarmee is een goede verdeling van capaciteit een derde voordeel.

Kostenbesparing

Tot slot kan een klassieke turnkey-samenwerking kosten besparen tijdens het proces. Daarnaast kan het besparingen opleveren in de bouwkosten doordat een ‘bekend’ eindproduct vaker kan worden gebouwd.

Turnkey-samenwerking is en blijft maatwerk

Er zijn verschillende redenen om te kiezen voor een turnkey-samenwerking. Het kan een strategische keuze zijn, bijvoorbeeld ten aanzien van risicomangement, of een manier om woningen te realiseren wanneer de woningcorporatie zelf geen grondbezit heeft. Door een turnkey-samenwerking aan te gaan met een ontwikkelaar hoeven er geen risicodragende grondposities ingekocht te worden. Voor woningcorporaties geeft dit ruimte in de financiën. Hoe dan ook, elke turnkey-samenwerking is maatwerk. Naast deze maatwerkoverwegingen zijn er binnen turnkey-samenwerkingen ook gezamenlijke doelen te behalen, steeds ingegeven met een tip van de geïnterviewden per processtap in tabel 1.

Tabel 1: Vereenvoudigd proces per procesfase bij de klassieke turnkey-samenwerkingsvorm



Fase	Ontwikkelproces	Ontwerpproces	Bouwproces
Doel	Doel is in vertrouwen komen tot een samenwerkingsvorm	Doel is om van zachte naar harde afspraken over te gaan	Doel is om tot koop en oplevering over te gaan
Tip	Zorg dat alle onderzoeken tijdig zijn uitgezet en alle wet- en regelgeving waaraan voldaan moet worden aan de voorkant helder is. Dit gaat samen met het tijdig betrekken van de gemeente.	Realiteitszin bij woningcorporatie en ontwikkelaar is nodig om binnen budget kwalitatief goede sociale woningen te realiseren. Demarcatielijsten, zoals in Woonstandaard 1.0 stond, helpen hierbij.	Wet kwaliteitsborging (Wkb) in de bouw is alleen nog van toepassing op grondgebonden woningen. Let daarom op bij wie de kwaliteitsborging bij appartementen ligt. Hiervoor is kennis en kunde nodig.

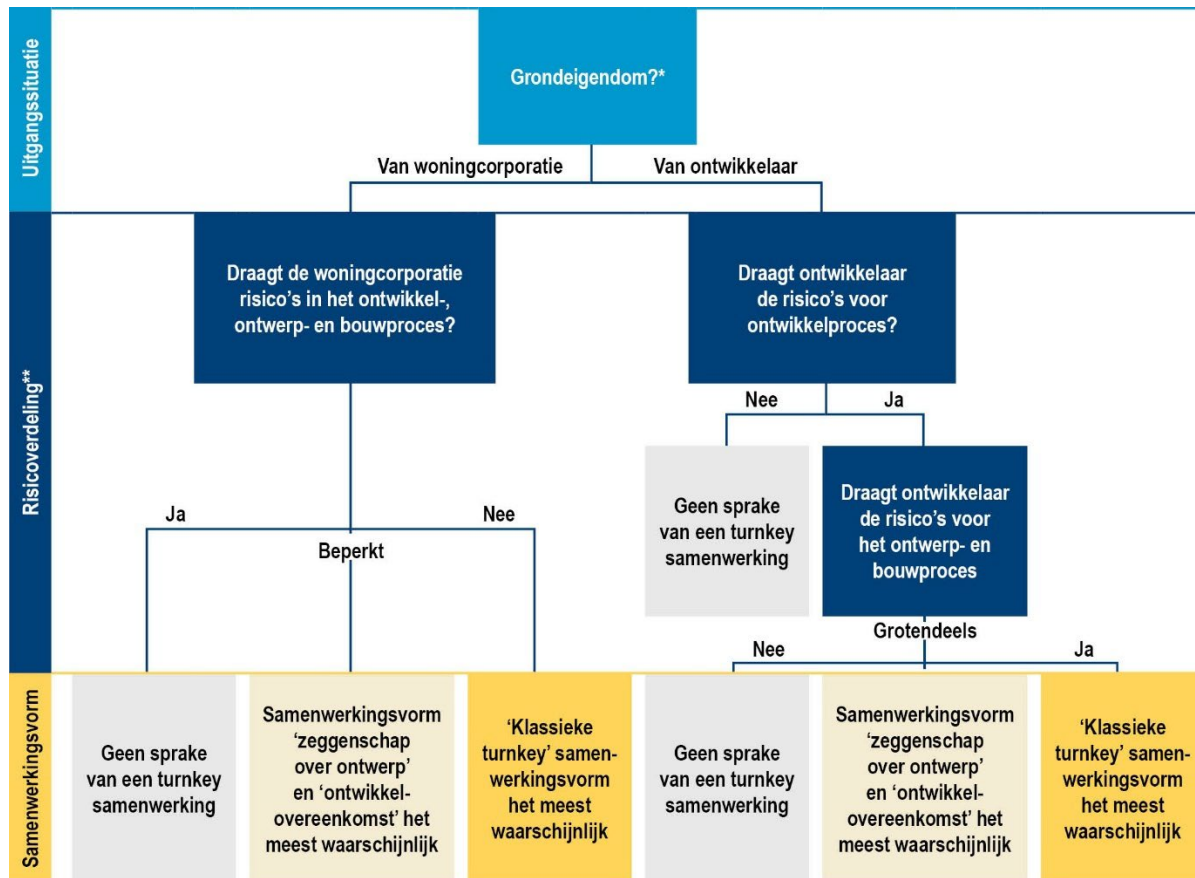
Bron: Stec Groep, 2024

Meer zeggenschap betekent ook meer risico

De verdeling van de verantwoordelijkheden en risico's wordt grotendeels bepaald aan de hand van het moment van instappen van de woningcorporatie in het proces. Een voordeel van het vroegtijdig met elkaar in gesprek gaan is dat het vertragen op latere momenten in het proces tegengaat. Dit is precies de tip vanuit woningcorporaties en ontwikkelaars om vertrouwen in elkaar en het proces te krijgen (zie ook de tabel hierboven). In figuur 4 staat een eenvoudige beslisboom om per

situatie te bepalen welke turnkey-samenwerkingsvorm passend is. Hiervoor geldt dat grondeigendom niet altijd het uitgangspunt is van de keuze voor een turnkey-samenwerking, maar dat het wel een relevant aspect is (lees hierover meer in tabel 3).

Figuur 4: Beslisboom voor turnkey-samenwerkingsvormen



Bron: Stec Groep, 2024

Randvoorwaardelijk voor turnkey-samenwerkingen is een vast product voor een vaste prijs met een heldere risicoverdeling. Hierbij draagt de woningcorporatie geen of beperkte risico's in het ontwikkel-, ontwerp- en bouwproces. Schakel tijdig een jurist en fiscalist in voor juridisch en financieel advies.

* Grond kan ook in eigendom zijn van derden. Voor de eenvoud van de boodschap en het doel van de handreiking is deze situatie niet opgenomen in het schema hierboven. Verder is grondeigendom een relevant aspect bij een turnkey-samenwerking, maar geen uitsluitend criterium. Ook andere redenen kunnen de start zijn van zo'n samenwerking.

** De rolduidelijkheid in verhouding tot de risicoverdeling per turnkey-samenwerkingsvorm staat in tabel 2 verderop toegelicht.

“Het is wenselijk dat iedereen ‘in de keten’ tegelijkertijd afspraken met elkaar maakt en daar ook voor blijft staan. Als niet iedereen op hetzelfde moment commitment uitspreekt, dan kan je een raar spel krijgen.”

Citaat van een woningcorporatie

In de tabel hieronder staat het instapmoment inclusief de verdeling van verantwoordelijkheid en risico voor de woningcorporatie en de ontwikkelaar benoemd. Let wel, de mogelijkheid om vroegtijdig met elkaar in gesprek te gaan moet er wel zijn: soms zijn plannen al in een ver stadium, waardoor partijen pas later of in een volgende fase bij elkaar komen.

Tabel 2: Verdeling van verantwoordelijkheid en risico's tijdens de verschillende procesfasen

De klassieke turnkey-samenwerkingsvorm

	Ontwikkelp proces	Ontwerp proces	Bouw proces
Woningcorporatie			
Ontwikkelaar	✓	✓	✓

Samenwerkingsvorm met zeggenschap over ontwerp voor woningcorporatie

	Ontwikkelp proces	Ontwerp proces	Bouw proces
Woningcorporatie		✓	
Ontwikkelaar	✓	✓	✓

Samenwerkingsvorm ontwikkelovereenkomst met losse aannemingsovereenkomst

	Ontwikkelp proces	Ontwerp proces	Bouw proces
Woningcorporatie		(✓) ⁴	
Ontwikkelaar	✓	✓	✓
Aannemer/bouwer			✓

Bron: Stec Groep, 2024

“We doen onderzoek naar de due diligence van ontwikkelaars (kwaliteit, betrouwbaarheid en integriteit). Afdeling inkoop doet de ‘bewaking’ van de leverancierslijst met een actieve signalering op onder andere kwartaalcijfers en overnames. Door de signalen actief te monitoren, kun je vaak vroegtijdig zien of een organisatie in financiële moeilijkheden verkeert of zelfs mogelijk failliet gaat.”
Citaat van een woningcorporatie

⁴ In de ontwerp fase gaat de woningcorporatie een ontwikkelovereenkomst aan met de ontwikkelaar en een losse aannemingsovereenkomst met de aannemer. De haakjes zijn er omdat de woningcorporatie wel (maar beperkt) invloed heeft op het ontwerp.

Samenwerken met turnkey onderscheidt zich in grondeigendom, fiscaliteit en snelheid

Er zijn grofweg drie kenmerken waarin turnkey zich van andere samenwerkingsvormen onderscheidt. Het gaat om grondeigendom, fiscaliteit en snelheid.

Tabel 3: Onderscheidend karakter van samenwerken met turnkey

	Toelichting
Grondeigendom	<p>Wie eigenaar is van de grond maakt niet zozeer uit voor een turnkey-samenwerking. Er kan dus sprake zijn van turnkey-samenwerking bij een grondpositie van een woningcorporatie, ontwikkelaar of een derde partij. Turnkey kan daarmee betrekking hebben op de woningen inclusief de grond (bij grondeigendom van de ontwikkelaar of derden) of 'alleen de stenen' (bij grondeigendom van de woningcorporatie). Wel hebben woningcorporaties vaak de voorkeur om grond van anderen zo snel mogelijk in bezit te nemen. Zo wordt een deel van de risico's afgedekt bij bijvoorbeeld faillissement van de bouwer (door natrekking wordt ook het reeds gebouwde eigendom van de grondeigenaar) of in de situatie wanneer de ontwikkeling niet haalbaar blijkt voor de ontwikkelaar (dan kan een andere partij gezocht worden).</p>
Fiscaliteit	<p>Overdracht van geroerde grond of nog ongeroerde grondposities (soms inclusief bestaand te transformeren vastgoed) brengen verschillende belastingregimes met zich mee. Het maakt nogal uit welk btw-tarief geldt, en of het mogelijk is om bijvoorbeeld btw-kosten af te trekken. Het is voor zowel de ontwikkelaar als de woningcorporatie van belang om te achterhalen onder welk regime de woningcorporatie het vastgoed wil laten vallen. Zo kan ook bijvoorbeeld de samenwerkingsvorm turnkey of de overeenkomst die ziet op de realisatie door de belastingdienst beoordeeld worden als wel of geen eigenbouwer. De uitspraak van de fiscus heeft invloed op de wijze van facturen (btw-verlegd of btw-belast). De belastingdienst dient hier per overeenkomst en per project een uitspraak over te doen. Schakel voor advies dus een fiscalist in.</p>
Snelheid	<p>Turnkey-samenwerking kan op korte en lange termijn bijdragen aan het behalen van woningbouwaantallen, zoals afgesproken in de lokale prestatieafspraken tussen woningcorporaties en gemeenten. Snelheid ontstaat vooral in de meest klassieke vorm van een turnkey-samenwerking. In deze vorm worden woningen door een ontwikkelaar sleutelklaar aangeboden aan een woningcorporatie (zie hoofdstuk 5). Het kan voorkomen dat de woningen niet voldoen aan de wensen en eisen uit het Programma van Eisen van een woningcorporatie in de klassieke vorm. Woningcorporaties en ontwikkelaars hebben daarom de voorkeur voor een turnkey-samenwerkingsvorm met zeggenschap over het ontwerp (zie hoofdstuk 6), een ontwikkelovereenkomst met losse aannemingsovereenkomst (zie hoofdstuk 7) of een andere vorm. Wanneer gekozen wordt voor de meest klassieke samenwerkingsvorm, dan moet afgevraagd worden hoe dit binnen de bredere langetermijnvisie van woningcorporaties valt. Zo kan in een situatie waarbij turnkey-woningen niet in het Programma van Eisen van de woningcorporatie passen, gekozen worden voor exploitatie voor een specifieke periode. Na de exploitatieperiode kan overgegaan worden tot uitponden, indien dan mogelijk.</p>

Bron: Stec Groep, 2024

Sterke samenwerking als voorwaarde voor een bouwstroom

Steeds vaker worden de voordelen van een bouwstroom omarmt. Het gaat hier bijvoorbeeld om een samenwerkingsverband van enkele woningcorporaties waarin woningen via conceptbouw gezamenlijk worden ingekocht bij een of meerdere aanbieders/bouwers. Door de grotere schaal waarin wordt ingekocht, ontstaan onder andere kostenvoordelen in vergelijking met individuele aankopen. Een voorbeeld van een bouwstroom is [Bouwstroom Noord](#). Dit is een samenwerkingsverband in Noord-Nederland tussen vijf woningcorporaties (Actium, Lefier, Wold & Waard, Woonconcept en Woonservice) en twee bouwbedrijven (Dura Vermeer en Trebbe).



Bron afbeelding: Trebbe (2022)

De samenwerking van woningcorporaties met bouwers in een bouwstroom kan worden benaderd als een vorm van turnkey-samenwerking. Randvoorwaardelijk zijn dan de kenmerken van een vast product voor een vaste prijs met een vaste risicoverdeling die vooraf zijn afgesproken. Het afdekken van risico's bij een bouwstroom (en specifiek bij conceptuele bouw) is dan belangrijk. Reden is dat de bouw van de woning door prefabricage deels is 'verplaatst' van de bouwplaats naar de fabriek. Vooruitbetaling door de afnemer is nodig, wat een risico vormt. Er zijn namelijk geen rechten voor de afnemer te verhalen, bijvoorbeeld bij faillissement als het (deel)product nog in de fabriek staat. Voorbeeldprotocollen om met deze risico's om te gaan zijn er al, zoals de levering constituto possessoria (c.p., art. 3:90 lid 2 BW). Een levering c.p. komt erop neer dat de vervreemder (die de zaak bezit) met de verkrijger afsprekt dat hij de roerende zaak voortaan voor de verkrijger zal houden (de houderschapsverklaring).

Verschillen, maar ook overeenkomsten binnen turnkey-samenwerkingen

Zoals eerder genoemd is turnkey-samenwerking geen contractvorm an sich. Binnen de samenwerking kunnen verschillende overeenkomsten gesloten worden die in de volksmond verschillende namen hebben (zie ook de bijlage met definities). Toch verschilt de inhoud van zo'n contract vaak. Dit komt doordat de overeenkomst valt of staat met de afspraken die erin zijn opgenomen. De zes onderdelen uit de tabel hieronder moeten in ieder geval een plek krijgen in de overeenkomst, zo benadrukten de gesproken deskundigen. Let wel, deze onderdelen zijn niet uitputtend en dienen als inspiratie. Deskundig en juridisch advies over afspraken en contracten is altijd nodig.

Tabel 4: Advies om standaard op te nemen in overeenkomsten bij turnkey-samenwerkingen

	Toelichting
Omschrijving van de opdracht	<ul style="list-style-type: none">• De opdracht, bouw- en woonrijp maken, slopen, sanering, ontwerp en realisatie van de woningen conform technische omschrijving en vergunning.• De omschrijving van de precieze werkzaamheden en de taakverdeling.• Aantal woningen, aantal bouwblokken en verdiepingen.• Fiscaliteit, prijs en bouwtijd.
Relevante onderzoeken en verplichtingen	Alle relevante stukken en verplichtingen waar het project aan moet voldoen, ook vanuit gemeentelijk en provinciaal beleid. Denk aan: <ul style="list-style-type: none">• bouwkostentoets, taxatierapport;

	<ul style="list-style-type: none"> • eigen cijfers en vergelijkingscijfers in de regio van de corporatie; • doelgroepen/PMCs, De Woonstandaard, Programma van Eisen; • beleidswaarde(ratio) en rendementseis ontwikkelaar.
Samenwerkingspartners	Met wie de samenwerking wordt aangegaan met toets op betrouwbaarheid en integriteit. Denk ook na over samenwerkingspartners die buiten de overeenkomst vallen, maar nodig zijn op een later moment in het proces.
Wijzigingen (in het ontwerp)	Belangrijk om op te nemen is de ontwerpverantwoordelijkheid. Verdiepend hierop: het is belangrijk dat de gevallen worden opgenomen waarin de aannemer/bouwer wijzigingen in de technische omschrijving van het project mag aanbrengen. Bijvoorbeeld door af te spreken dat dit kan wanneer de verhuurbaarheid door deze aanpassingen niet negatief wordt beïnvloed. Spreek ook af wanneer en in welke gevallen de woningcorporatie en ontwikkelaar hierover geïnformeerd moeten worden en/of hun akkoord moeten geven.
Risico's en verantwoordelijkheden	<p>Afspraken over de verdeling van risico's, verantwoordelijkheden en zekerheden, zoals:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De benodigde bankgaranties en verzekeringen voor de ontwikkelaar en/of bouwer, zoals CAR en ontwerpaansprakelijkheidsverzekering of Woningborg. • Afspraken over lasten die te maken hebben met het in bezit of eigendom hebben van de grond en/of de woningen gedurende realisatie tot aan de oplevering. Denk hierbij aan waterschapsbelasting, rioolrechten, onroerendezaakbelasting of aansluitkosten. • Commitment uitspreken voor investeringsruimte door de woningcorporatie. • Bij inzet kwaliteitsborger moet het duidelijk zijn voor de partijen wie de kwaliteitsborger inschakelt en wat de opdracht voor de kwaliteitsborger is. • De staat waarin de woningen worden opgeleverd door de ontwikkelaar en aannemer/bouwer.
Aansprakelijkheid en garanties	<ul style="list-style-type: none"> • De aansprakelijkheid van de aannemer/bouwer, zodat zaken die bij oplevering naar voren komen zo snel mogelijk hersteld of aangepast worden. Dit geldt ook voor verborgen gebreken die later pas aan het licht komen. Afspraken over garanties voor diverse onderdelen van de woningen helpen daarbij. Denk hierbij aan de garanties dat installaties werken, dat gebouwd wordt volgens de geldende eisen en voldaan wordt aan de gestelde normen. Mogelijkheid is om als woningcorporatie een Woningborg zakelijk arrangement te nemen (zie kader hieronder). • Ontbindende voorwaarden per partij benoemen. • Geheimhoudingsplicht en exclusiviteitsvereiste.

Bron: Stec Groep, 2024

Aangaan Woningborg zakelijk arrangement om risico's af te dekken

Als een woningcorporatie een overeenkomst sluit in een turnkey-samenwerking met een ontwikkelaar en/of aannemer/bouwer, dan kan deze ook kiezen voor een Woningborg zakelijk arrangement. Met dit arrangement worden zekerheden voor bijvoorbeeld de afbouw geregeld met het garantie-instituut. Er zijn kosten aan verbonden, maar tegelijkertijd kan het mogelijk ook de kosten voor bankgarantie verlagen. Zo worden dubbele zekerheden voorkomen.



**Klassieke turnkey-
samenwerkingsvorm**

5

Klassieke
turnkey

Zeggenschap
over ontwerp

Ontwikkel-
overeenkomst

Wat is een klassieke turnkey-samenwerkingsvorm?

De klassieke turnkey-samenwerkingsvorm is de samenwerkingsvorm waarbij er geen (of zeer beperkt) input door de woningcorporatie in het ontwikkel- en ontwerpproces wordt gegeven. Daarmee is er in principe geen risico voor de woningcorporatie in de projectontwikkelingsfase. De ontwikkelaar draagt hier (bijna) volledig de verantwoordelijkheid en de risico's tot het moment van oplevering. Uiteraard zijn de risico's wel verrekend in de aankoopprijs die de woningcorporatie betaalt voor de woningen. De taken en risico's voor de (eventueel betrokken) aannemer of bouwer doen zich vooral voor tijdens de bouw. Deze samenwerkingsvorm is van toepassing wanneer er wordt gekozen voor de samenwerking tussen woningcorporatie en ontwikkelaar, en beide partijen pas tijdens of na de bouwfase (specifiek de realisatie) met elkaar om tafel gaan. Uiteraard kan er in eerdere fasen deze samenwerkingsvorm aangegaan worden. Dan moet duidelijk worden afgesproken dat de woningcorporatie haar taken en risico beperkt tot in feite alleen de aankoop van de woningen (en mogelijk haar Programma van Eisen en andere vereisten aan de woningen aan de ontwikkelaar aanlevert).

Tabel 5: Verdeling van verantwoordelijkheid en risico's tijdens de verschillende procesfasen

	Ontwikkelp proces	Ontwerpproces	Bouwproces
Woningcorporatie			
Ontwikkelaar	✓	✓	✓

Bron: Stec Groep, 2024


“Risico's in de bouwfase, zoals bijvoorbeeld het faillissement van de aannemer, vertraging of stijging van de directe of variabele kosten liggen niet bij de woningcorporatie. Een woningcorporatie koopt deze risico's af bij de ontwikkelaar.”

Citaat van een woningcorporatie

Hoe ziet het proces eruit?

De klassieke turnkey-samenwerkingsvorm kent een dominante rol van de ontwikkelaar in het proces. Daarmee draagt de ontwikkelaar de verantwoordelijkheden en gekoppelde risico's in het ontwikkel- en ontwerpproces, terwijl de woningcorporatie in deze processen geen risico draagt. Zie hieronder een vereenvoudigd proces van deze samenwerkingsvorm.

Tabel 6: Vereenvoudigd proces per procesfase bij de klassieke turnkey-samenwerkingsvorm

							
Fase	Ontwikkelproces		Ontwerpproces		Bouwproces		
Doel	Doel is in vertrouwen komen tot een samenwerkingsvorm		Doel is om van zachte naar harde afspraken over te gaan		Doel is om tot koop en oplevering over te gaan		
Resultaat	Het uitschrijven van een tender en komen tot een intentieovereenkomst . Mogelijk koopovereenkomst voor de grond.		Een realisatieovereenkomst tussen ontwikkelaar en aannemer.		Resultaat is een koopovereenkomst voor opstal (en eventueel de grond)		
Risicodragend	<u>Ontwikkelaar</u> ✓	<u>Corporatie</u> ✗	<u>Ontwikkelaar</u> ✓	<u>Corporatie</u> ✗	<u>Ontwikkelaar</u> ✓	<u>Corporatie</u> ✓	
Toe-lichting	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelaar heeft grond in eigendom of wil woningen op grond van derden ontwikkelen. • Ontwikkelaar zet een tender uit en selecteert een aannemer/bouwer. • Ontwikkelaar neemt voortouw in gesprekken met betrokkenen, zoals de gemeente en wanneer gewenst al de woningcorporatie en aannemer/bouwer. • Woningcorporatie staat open voor acquisitie-/ intentieovereenkomst en kan overgaan tot aankoop van grond. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelaar maakt afspraken met de aannemer/bouwer over de aantallen woningen om te bouwen, het gebouwontwerp, de woningtypen en eventuele afspraken met de gemeente over de openbare ruimte. • Afhankelijk van betrokkenheid van de woningcorporatie in het begin van projectontwikkeling kan de ontwikkelaar het Programma van Eisen (en andere eisen van de woningcorporatie) meenemen in het ontwerp. 		<ul style="list-style-type: none"> • Woningcorporatie is betrokken vanuit een toetsende rol op de ontwikkelaar en de aannemer of bouwer. • Woningcorporatie maakt (resterend deel) koopsom over aan de aannemer/bouwer. 		

Wat zijn voor- en nadelen?

Hieronder staan de voor- en nadelen voor turnkey-samenwerking vanuit de klassieke vorm.

Tabel 7: Voor- en nadelen bij keuze voor de klassieke turnkey in samenwerking per partij

Voor wie?	Voordelen	Nadelen
Woningcorporatie	<ul style="list-style-type: none">• Woningcorporatie wordt grotendeels ontlast en hoeft geen ontwikkelende rol aan te nemen of een ontwikkelafdeling te hebben. Dit is een voordeel vanuit de beschikbare capaciteit, kennis en kunde en wat wettelijk gezien mag.• Het moment van aangaan van verplichtingen ligt vrij laat in het proces. Gelden hoeven niet voor lange tijd weggezet te worden. Hierdoor wordt onder andere op rentelasten bespaard.• Intentieovereenkomst geeft commitment aan in de klassieke samenwerkingsvorm, maar legt specifieke binding en verantwoordelijkheden vaak nog niet vast. Wel draagt het bij aan de verstandhouding en het vertrouwen tussen beide partijen.	<ul style="list-style-type: none">• Kans bestaat dat Programma van Eisen niet past in het ontwerp. Dit kan gevolgen hebben voor bijvoorbeeld de woningaantallen, prijs, materiaalkeuze en mate van vakmanschap.• Wanneer de woningcorporatie strak vasthoudt aan het Programma van Eisen, dan kan het zijn dat deze niet tot de afgesproken woningbouw aantallen komt uit de prestatieafspraken.• Vrij laat instappen in ontwikkelingen (zonder vroeg uitgesproken commitment) zorgt ervoor dat ontwikkelaars ook naar andere partijen kijken als potentiële samenwerkingspartner. Zonder bindende overeenkomsten kun je als woningcorporatie in het proces gepasseerd worden.
Ontwikkelaar	<ul style="list-style-type: none">• Eigen regie hebben in ontwikkel- en ontwerptraject.• Eigen afweging maken hoe en welke partners betrokken worden in het proces.• Duidelijke rolverdeling. Daarmee minder kans op ruis in de ontwikkel- en ontwerpfase.	<ul style="list-style-type: none">• Mogelijkheid bestaat dat de woningcorporatie geen behoefte heeft aan het turnkey afnemen van de woningen in klassieke zin, maar dat dit wel nodig is om te voldoen aan de betaalbaarheidseisen in de gemeente.• Het participatietraject in het ontwikkel- en/of ontwerpproces kan makkelijker zijn als de woningcorporatie tijdig betrokken is.

Bron: Stec Groep, 2024

Tips voor woningcorporaties

- **Houd je op de achtergrond bij ontwikkel- en ontwerpkeuzes.** Wanneer afgesproken wordt te werken vanuit de klassieke turnkey-samenwerkingsvorm, dan is het belangrijk ook echt op de achtergrond te blijven als woningcorporatie bij ontwikkel- en ontwerpkeuzes. Zo kan de ontwikkelaar de eigen rol pakken. Problemen signaleren zou kunnen, maar het meebeslissen over oplossingen kan als gevolg hebben dat je als woningcorporatie risicodragender wordt.
- **Laat (delen van) het ontwikkelproces over aan ontwikkelaars.** Er is veel capaciteit en kennis weggevloeid bij woningcorporaties doordat voormalig minister Stef Blok de woningcorporaties heeft beperkt in de mogelijkheden. Het beleid van minister Blok in 2013 zette in op een grotere rol voor particuliere investeerders, een terugtrekkende overheid, vergroting van de vrije huursector en een krimp van de sociale huursector. Dit beleid heeft ertoe geleid dat tegenwoordig taken die eerder tot het ontwikkelproces behoorden van woningcorporaties nu extern (te) duur worden ingekocht. Doordat ontwikkelaars deze kennis wel in huis hebben en dichter op de markt zitten, nemen zij vaak tegen scherpere tarieven deze diensten aan.

Tips voor ontwikkelaars

- **Ontlast de woningcorporatie waar dat kan.** In de klassieke turnkey-samenwerkingsvorm wil de woningcorporatie achteroverleunen. Wel kan het zijn dat de woningcorporatie een rol speelt of wil spelen in de kwaliteitsborging. Maak hier vooraf duidelijke afspraken over.
- **Woningcorporaties zijn beter in het ‘managen’ van participatie.** Ondanks dat de woningcorporatie in deze klassieke turnkey-samenwerkingsvorm in het voortraject een beperkte (of geen) rol heeft, kan het wel verstandig zijn om gezamenlijk op te trekken richting gemeente, omwonenden of andere belanghebbenden. Woningcorporaties hebben vaak al goede contacten lopen met de gemeente, wat kan bijdragen aan vertrouwen en snelheid. De mate waarin de woningcorporatie een rol krijgt of neemt, bepaalt wel weer de mate waarin zij risico loopt.

“In de klassieke turnkey sluit je een contract met één partij; de ontwikkelaar. In de praktijk zie je echter vaker een gescheiden koop- en aannemingsovereenkomst met gescheiden contracten met ontwikkelaar en aannemer.”

Citaat van een woningcorporatie

Project BoogieWood in Den Haag

- **Locatie:** Binckhorst, Den Haag
- **Doelgroep:** starters, doorstromers
- **Programma:** mixed-use woongebouw met parkeergarage, fietsenstalling, daktuinen en commerciële ruimten
- **Aantal woningen:** 702 appartementen waarvan 50% betaalbaar: 211 sociale huur, 140 middeldure huur, 351 vrije sector huurwoningen
- **Aandeel woningcorporatie Haag Wonen:** 293 in de sociale huur en middeldure huur
- **Commercieel:** 7.000 vierkante meter
- **Fietsenstalling:** 4.000 vierkante meter
- **Parkeergarage:** 243 plekken
- **Ontwikkelaar:** VORM Ontwikkeling
- **Bouw:** start in Q4 2024, prognose oplevering in 2026
- **Samenwerkingsvorm:** Klassieke turnkey



Bron casus en foto: Haag Wonen (2024)

Een van de grootste Cross Laminated Timber (CLT) woongebouwen van Nederland

Het project BoogieWood in Binckhorst, Den Haag, is een sloop- en herontwikkelingsproject. BoogieWood wordt gerealiseerd met een prefab houtbouwmethodiek, waardoor het project in slechts circa twee jaar gebouwd kan worden na sloop van het bestaande gebouw. In het project neemt VORM Ontwikkeling de ontwikkeling voor haar rekening. Het resulteert in de bouw van 702 woningen, waarvan Haag Wonen er 293 afneemt voor sociale en middenhuur.

Samen toewerken naar een mixed use ontwikkeling in het iconische Binckhorst

De samenwerking tussen Haag Wonen en VORM Ontwikkeling valt binnen de klassieke turnkey-samenwerkingsvorm. Haag Wonen heeft eerst een intentieovereenkomst en koopovereenkomst gesloten met VORM Ontwikkeling. Via de koopovereenkomst is Haag Wonen eigenaar geworden van de bestaande opstal en het plan. Daarna werd een realisatieovereenkomst gesloten met VORM Bouw. Haag Wonen is in dit project niet direct betrokken bij het ontwikkel-, ontwerp- en bouwproces. Wel heeft de woningcorporatie binnen al deze fasen een toetsende rol.

Succesfactor is focus

De klassieke turnkey-samenwerkingsvorm biedt beide partijen - de ontwikkelaar en de woningcorporatie - de ruimte om zich volledig te concentreren op de eigen verantwoordelijkheden zonder dat er overlap ontstaat. De ontwikkelaar (VORM Ontwikkeling) richt zich op de ontwikkelfase, de bouwer (VORM Bouw) is verantwoordelijk voor de bouw en oplevering en de woningcorporatie (Haag Wonen) richt zich op het (toekomstig) verhuurbeheer. Door de beoogde bouwtijd van slechts 18 tot 24 maanden is een duidelijke en strikt gedefinieerde rolverdeling cruciaal voor het waarborgen van de voortgang binnen het project. Het helpt als contracten deze taken van de betrokken partijen goed van elkaar scheiden.

**Samenwerkingsvorm
zeggenschap over ontwerp**

6

Klassieke
turnkey

Zeggenschap
over ontwerp

Ontwikkel-
overeenkomst

Wat is de samenwerkingsvorm waarbij de woningcorporatie zeggenschap heeft over het ontwerp?

Deze samenwerkingsvorm is vergelijkbaar met de klassieke turnkey-samenwerking, maar hier is de woningcorporatie meer betrokken bij het ontwerp. De woningcorporatie heeft/neemt nog steeds geen zeggenschap over het proces en de ruimtelijke procedures (de ontwikkelfase). Het verschil met de klassieke turnkey-samenwerkingsvorm is dat de woningcorporatie de mogelijkheid heeft om mee te beslissen in het ontwerp, waarvoor ze ook een beperkt risico draagt. Denk hierbij aan de kosten of risico's die gepaard gaan met het komen tot een uiteindelijk ontwerp of de mate waarin het ontwerp wel of niet voldoet aan de wensen en eisen van de woningcorporatie als exploitant van de woningen. De ontwikkelaar is verantwoordelijk voor de meeste taken en draagt voor het grootste deel het risico. Ook hier is het risico grotendeels verwerkt in de aankoopprijs. De taken en risico's voor de (eventueel betrokken) aannemer en/of bouwer doen zich vooral voor tijdens het bouwproces. Deze samenwerkingsvorm is dus van toepassing wanneer de keuze wordt gemaakt voor de samenwerking tussen woningcorporatie en ontwikkelaar en wanneer de woningcorporatie en ontwikkelaar al tijdens de ontwerpfase met elkaar om tafel gaan.

Tabel 8: Verdeling van verantwoordelijkheid en risico's tijdens de verschillende procesfasen

	Ontwikkelp proces	Ontwerpproces	Bouwproces
Woningcorporatie		✓	
Ontwikkelaar	✓	✓	✓

Bron: Stec Groep, 2024


“Uit ervaring met de klassieke turnkey-samenwerkingsvorm blijkt dat een woningcorporatie zich alsnog mengt in de vraag: hoe moet het eindproduct eruitzien? Dan ga je dus al snel naar de samenwerkingsvorm met zeggenschap over ontwerp voor de woningcorporatie.”

Citaat van een ontwikkelaar

Hoe ziet het proces eruit?

Bij de samenwerkingsvorm met zeggenschap over het ontwerp voor de woningcorporatie heeft de ontwikkelaar nog steeds een dominante rol in het ontwikkelproces. Vergeleken met de klassieke turnkey-samenwerkingsvorm neemt de woningcorporatie meer regie over het ontwerp (zie ook het schema hieronder).

Tabel 9: Vereenvoudigd proces per procesfase bij de samenwerkingsvorm zeggenschap over ontwerp voor de woningcorporatie

						
Fase	Ontwikkelproces		Ontwerpproces		Bouwproces	
Doel	Doel is in vertrouwen komen tot een samenwerkingsvorm		Doel is om van zachte naar harde afspraken over te gaan		Doel is om tot koop en oplevering over te gaan	
Resultaat	Resultaat is een tender uitschrijven en komen tot een intentieovereenkomst		Resultaat is een realisatieovereenkomst en/of aannemingsovereenkomst		Resultaat is een koopovereenkomst (en eventueel de grond)	
Risicodragend	<u>Ontwikkelaar</u> ✓	<u>Corporatie</u> ✗	<u>Ontwikkelaar</u> ✓	<u>Corporatie</u> ✓	<u>Ontwikkelaar</u> ✓	<u>Corporatie</u> ✓
Toe-lichting	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelaar heeft grond in eigendom of wil woningen op grond van derden ontwikkelen. • Ontwikkelaar zet een tender uit en selecteert een aannemer/bouwer. • Ontwikkelaar neemt voortouw in gesprekken met betrokkenen, zoals de gemeente en wanneer gewenst al de woningcorporatie en aannemer of bouwer. • Woningcorporatie staat open voor acquisitie/intentieovereenkomst. • Woningcorporatie kan overgaan tot aankoop van grond. 		<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelaar maakt afspraken met aannemer/bouwer over de aantallen woningen om te bouwen, het gebouwontwerp, de woningtypen en eventuele afspraken met de gemeente over de openbare ruimte. • Woningcorporatie is betrokken en beslist mee over het ontwerp met Programma van Eisen als leidraad. 		<ul style="list-style-type: none"> • Woningcorporatie betrokken vanuit een toetsende rol op de ontwikkelaar en de aannemer/bouwer. • Woningcorporatie maakt (resterend deel) koopsom over aan de aannemer/bouwer. 	

Bron: Stec Groep, 2024

Wat zijn voor- en nadelen?

Hieronder staan de voor- en nadelen voor turnkey-samenwerking vanuit de samenwerkingsvorm met zeggenschap over het ontwerp voor de woningcorporatie.

Tabel 10: Voor- en nadelen bij keuze voor de samenwerkingsvorm met zeggenschap over het ontwerp voor de woningcorporatie per partij

Voor wie?	Voordelen	Nadelen
Woningcorporatie	<ul style="list-style-type: none">• Zeggenschap over ontwerp.• Woningcorporatie wordt grotendeels ontlast en hoeft geen ontwikkelende rol aan te nemen of een ontwikkelafdeling te hebben. Dit is een voordeel gezien vanuit beschikbare capaciteit, kennis en kunde en wat wettelijk gezien mag.• Het aangaan van verplichtingen ligt vrij laat. Bij het laat instappen in ontwikkelplannen hoeven gelden niet voor lange tijd weggezet te worden. Hierdoor wordt onder andere op rentelasten bespaard.	<ul style="list-style-type: none">• Zeggenschap over ontwerp is meer dan alleen 'meedenken over'; het betekent ook een aandeel in de risicoverdeling.
Ontwikkelaar	<ul style="list-style-type: none">• Eigen regie hebben in ontwikkelproces.• Door betrokkenheid van woningcorporatie in het ontwerpproces ontstaat een product dat (beter) aansluit bij de wensen en eisen van de woningcorporatie.• Het voordeel van de intentieovereenkomst is zekerheid creëren voor de woningcorporatie.• Bij het sluiten van de intentieovereenkomst komen ontwikkelaars erachter of er daadwerkelijk investeringsruimte is.	<ul style="list-style-type: none">• Risico's van het werken met intentieovereenkomsten zijn voor de ontwikkelaar het op zich nemen van de voorbereidingskosten. Woningcorporaties hebben vaak geen investeringsruimte door andere kosten, zoals onderhoud. Hierdoor is het gezamenlijk ontwikkelen risicovoller geworden.• De ontwikkelaar moet sturen op het realiteitsgehalte van het ontwerp. Een te lange wensenlijst kan ervoor zorgen dat het ontwerp vaker aangepast moet worden, wat voor hogere kosten zorgt.

Bron: Stec Groep, 2024

“Zeggenschap is een groot woord. We maken een turnkey-afspraken vrij vroeg in het proces, dan weten we nog niet precies wat we kopen.”

Citaat van een woningcorporatie

“Het heeft onze voorkeur om woningcorporaties te betrekken bij het ontwikkel- en ontwerpproces om commitment op te bouwen. Dit is ook het risico van de ontwikkelaar: woningcorporaties meenemen in dilemma’s en onderdeel maken van keuzes zonder dat ze risico lopen.”

Citaat van een ontwikkelaar

Tips voor woningcorporaties

- **Zeggenschap is meer dan denken over.** Communiceer zo duidelijk mogelijk over de eigen wensen en eisen. Het is vervolgens belangrijk hier gedurende het proces zoveel mogelijk aan vast te houden. Vele wisselingen in wensen en eisen (wanneer niet noodzakelijk) werken vertragend voor het proces.
- **Zeggenschap betekent geen blauwdruk aan de voorkant over het ontwerp.** De turnkey-samenwerkingsvorm met zeggenschap over het ontwerp voor een woningcorporatie houdt in dat de woningcorporatie meer inspraak heeft in het ontwerp en/of betrokken wordt in de ontwerpfase. Tip is om actief de ontwerpen (voorontwerp en definitiefontwerp) ter goedkeuring uit te vragen bij de ontwikkelaar. Let daarbij op het aantal vierkante meter gebruiks- en woonoppervlak en de verdere aansluiting op het Programma van Eisen.

Tips voor ontwikkelaars

- **Zorg voor eenduidigheid in taal.** Voor ontwikkelaars zijn het ontwikkel- en het ontwerpproces met elkaar verweven. De rollen en verantwoordelijkheden zijn hetzelfde. Initiatief en risico liggen bij de ontwikkelaar, terwijl de woningcorporatie alleen betrokken is bij het ontwerpproces. Wees bewust van elkaars belangen en verantwoordelijkheden zodat het ontwerpproces en het ontwikkelproces niet verweven worden voor de woningcorporatie.
- **Commitment vanaf het begin opbouwen.** Werk zo snel mogelijk aan commitment met de woningcorporatie waarmee samengewerkt wordt. Vertrouwen en het maken van afspraken is belangrijk voor een langjarig samenwerkingsverband.

Samenwerkingsvorm ontwikkelovereenkomst



Klassieke
turnkey

Zeggenschap
over ontwerp

Ontwikkel-
overeenkomst

Wat is de samenwerkingsvorm ontwikkelovereenkomst met losse aannemingsovereenkomst?

In deze vorm heeft de woningcorporatie geen zeggenschap over het ontwikkelproces en de ruimtelijke procedures. Ze heeft wel mogelijkheid om input te geven voor het ontwerp en draagt daardoor ook een beperkt risico. Denk hierbij aan de kosten of risico's die gepaard gaan met het komen tot een uiteindelijk ontwerp of de mate waarin het ontwerp wel of niet voldoet aan de wensen en eisen van de woningcorporatie als exploitant van de woningen. De ontwikkelaar is verantwoordelijk voor de meeste taken en draagt hiervoor het grootste deel van de risico's. Ook is het risico grotendeels verwerkt in de aankoop prijs. De afspraken worden vastgelegd in een ontwikkelovereenkomst. De woningcorporatie stelt aanvullend een separate aannemingsovereenkomst met de aannemer/bouwer. De taken en risico's voor de (eventueel betrokken) aannemer/bouwer doen zich vooral voor tijdens de bouw. Deze vorm is van toepassing wanneer gekozen wordt voor de samenwerking tussen woningcorporatie en ontwikkelaar en aanvullend woningcorporatie en aannemer/bouwer. Kenmerkend is dat de woningcorporatie en ontwikkelaar al tijdens de ontwerpfase met elkaar om de tafel gaan.

Tabel 11: Verdeling van verantwoordelijkheid en risico's tijdens de verschillende procesfasen

	Ontwikkelproces	Ontwerpproces	Bouwproces
Woningcorporatie		(✓) ⁵	
Ontwikkelaar	✓	✓	✓
Aannemer/bouwer			✓

Bron: Stec Groep, 2024

“Als je een aannemingsovereenkomst als woningcorporatie sluit met een aannemer, dan kun je aansluiten bij de bouwvergaderingen.”

Citaat van een woningcorporatie

⁵ In de ontwerpfase gaat de woningcorporatie een ontwikkelovereenkomst aan met de ontwikkelaar en een losse aannemingsovereenkomst met de aannemer. De haakjes zijn er omdat de woningcorporatie wel (maar beperkt) invloed heeft op het ontwerp.

Project Slotvrouw in Heemskerk

- **Locatie:** Heemskerk
- **Programma:** 222 appartementen, waarvan 201 sociale huurwoningen en 21 koopwoningen
- **Woningcorporatie:** Woonopmaat
- **Ontwikkelaar:** ERA Contour
- **Bouw:** uitvraag tender in 2018, realisatie vanaf 2020, oplevering 2022
- **Samenwerkingsvorm:** ontwikkelovereenkomst met een losse aannemingsovereenkomst



Bron casus en foto: ERA Contour (2024)

Vervangbouw in Heemskerk

Woningcorporatie Woonopmaat schreef een tender uit voor de vervangbouw van huurwoningen in Heemskerk. Los van de tender, maar wel onderdeel van het proces was de sloop van bestaande bouw door het Rotterdamse bedrijf Oranje en de aanpak van de openbare inrichting door de gemeente Heemskerk.

Samenwerken is meedenken met elkaars belangen

De contractvorming met ontwikkelaar ERA Contour bestond uit twee overeenkomsten: een ontwikkelovereenkomst en een afzonderlijke aannemingsovereenkomst. De ontwikkelovereenkomst werd kort na het winnen van de tender ondertekend, waarna het ontwikkel- en ontwerpproces van start kon.

Deze fasen werden in nauwe samenwerking tussen ERA Contour en Woonopmaat doorlopen. Zo stelde ERA Contour voor om koopwoningen aan het project toe te voegen, waardoor de onrendabele top van het project werd opgevangen en het project financieel haalbaar werd. Gedurende de ontwerpfase vonden er regelmatige ontwerpoverleggen plaats met de architect, waarbij Woonopmaat actief aanwezig was. Ontwerpaanpassingen ten opzichte van de tenderindiening werden door ERA Contour kostentechnisch afgeprijsd, waarna Woonopmaat op basis van deze kostenbesparingen keuzes maakte voor de uitvoering van het ontwerp.

De aannemingsovereenkomst werd kort voor de start van de bouw ondertekend, nadat alle ontwerp- en voorbereidende werkzaamheden waren afgerond. Ook in de bouwfase bleef Woonopmaat nauw betrokken met periodieke bouwvergaderingen om de voortgang te monitoren. ERA Contour droeg hierbij de verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsborging.


Vroegtijdig in gesprek over ontwerp voor een positief ervaren eindresultaat

Het succes van de samenwerking was het contact in de ontwerpfase. Dit droeg bij aan een positieve totstandkoming van het eindproduct, zonder dat de woningcorporatie zelf de ontwikkellast hoefde te dragen.

Hoe ziet het proces eruit?

Bij de turnkey-samenwerkingsvorm met een ontwikkelovereenkomst met losse aannemingsovereenkomst blijken vergelijkbare verantwoordelijkheden en risicoverdeling als in de samenwerkingsvorm ‘zeggenschap over het ontwerp door de woningcorporatie’. De manier waarop afspraken worden gemaakt is anders in relatie tot de aannemer/bouwer. Zie een vereenvoudigd proces in de tabel hieronder.

Tabel 12: Vereenvoudigd proces per procesfase bij de turnkey-samenwerkingsvorm ontwikkelovereenkomst met losse aannemingsovereenkomst



Fase	Ontwikkelp proces		Ontwerp proces		Bouw proces	
Doel	Doel is in vertrouwen komen tot een samenwerkingsvorm		Doel is om van zachte naar harde afspraken over te gaan		Doel is om tot koop en oplevering over te gaan	
Resultaat	Resultaat is het uitschrijven van een tender en komen tot een intentieovereenkomst		Resultaat is een ontwikkelovereenkomst en een aparte aannemingsovereenkomst		Resultaat is een koopovereenkomst (en eventueel de grond)	
Risicodragend	<u>Ontwikkelaar</u> ✓	<u>Corporatie</u> ✗	<u>Ontwikkelaar</u> ✓	<u>Corporatie</u> (✓)	<u>Ontwikkelaar</u> ✓	<u>Corporatie</u> ✓
Toe-lichting	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelaar heeft grond in eigendom of wil woningen op grond van derden ontwikkelen. • Ontwikkelaar zet een tender uit en selecteert een aannemer/bouwer. • Ontwikkelaar of woningcorporatie neemt voortouw in de projectontwikkeling. • Woningcorporatie kan overgaan tot aankoop van grond. 		<ul style="list-style-type: none"> • Woningcorporatie maakt aparte afspraken met de ontwikkelaar (in de ontwikkelovereenkomst) en de aannemer (in de aannemingsovereenkomst). • Woningcorporatie kan Programma van Eisen als leidraad meegeven aan de aannemer. 		<ul style="list-style-type: none"> • Woningcorporatie betrokken vanuit een toetsende rol op de ontwikkelaar en de aannemer/bouwer. • Woningcorporatie maakt laatste deel van de afgesproken koopsom over aan de ontwikkelaar. 	

Bron: Stec Groep, 2024

Wat zijn voor- en nadelen?

Hieronder staan de voor- en nadelen voor turnkey-samenwerking van de samenwerkingsvorm met ontwikkelovereenkomst met losse aannemingsovereenkomst.

Tabel 13: Voor- en nadelen bij keuze voor de ontwikkelovereenkomst met losse aannemingsovereenkomst in samenwerking per partij

Voor wie?	Voordelen	Nadelen
Woningcorporatie	<ul style="list-style-type: none">• Het borgen van risico's en deze passend bij de rol van de woningcorporatie afdekken is mogelijk met een losse ontwikkel- en aannemingsovereenkomst. Het is dan belangrijk dat er voldoende kennis en kunde aanwezig is in de organisatie om deze afweging grondig te maken (ontwikkelaafdeling).• Als woningcorporatie ben je aanzet via twee overeenkomsten om afspraken te waarborgen. Er is meer grip op het proces.	<ul style="list-style-type: none">• Als woningcorporatie moet je bedacht zijn op meer verantwoordelijkheid (en daarmee meer risico) in het ontwerp- en bouwproces.• Verschillende afspraken met verschillende partijen vraagt om de juiste toetsmomenten om kwaliteit te waarborgen gedurende het ontwerp- en bouwproces.
Ontwikkelaar	<ul style="list-style-type: none">• Ontwikkelaar draagt minder risico doordat de woningcorporatie zelf een aparte aannemingsovereenkomst sluit met een aannemer/bouwer.	<ul style="list-style-type: none">• Minder tot geen grip op de overeenkomst die de woningcorporatie met de aannemer/bouwer sluit. Veelvuldig contact tussen de ontwikkelaar, de bouwer en de woningcorporatie is dus belangrijk.

Bron: Stec Groep, 2024

“Geen enkel project voldoet direct aan het Programma van Eisen. Hier zit dus wel enige rekbaarheid in. Verantwoordelijkheid om tot oplossing te komen ligt hier echt bij de ontwikkelaar.”

Citaat van een woningcorporatie

Tips voor woningcorporaties

- **Toekomstige aannemer nog niet altijd bekend.** Het is belangrijk om te realiseren dat de toekomstige aannemer vaak nog niet bekend is in een vroeg stadium van project- of gebiedsontwikkeling. Zorg ervoor dat je invloed kunt uitoefenen op de keuze van de aannemer, bijvoorbeeld door goedkeuring te verlenen op de partijen die worden uitgenodigd. Let ook op de voorwaarden die je meegeeft aan de ontwikkelaar die je (ook/wel) kunt stellen aan de aannemer.
- **Houd steeds oog voor kwaliteitsborging:** in de bouwfase controleren kwaliteitscontroleurs de voortgang van het werk en de kwaliteit van het werk (vooruitlopend op de Wet kwaliteitsborging voor het bouwen (stapsgewijze ingang van de wet per 1 januari 2024), hierna Wkb). Zowel de opdrachtgever als de aannemer of een andere partij die betrokken is bij de bouw kan de opdrachtgever zijn van de kwaliteitsborger. Onder de Wkb is de initiatiefnemer er verantwoordelijk om de kwaliteitsborger in te schakelen. Een aannemer of ontwikkelaar kan er ook voor kiezen de kwaliteitsborger in te schakelen om de opdrachtgever te ontlasten. Controleer voor de zekerheid steeds de belangrijke zaken, bijvoorbeeld uit het Programma van Eisen zoals het gebruiks- en woonoppervlak.

Tips voor ontwikkelaars

- **Werk als ontwikkelaar met een ‘kostprijs plus model’.** Dit is het meest gangbare en transparante model dat past bij een ontwikkelovereenkomst met losse aannemingsovereenkomst. In dit model staan de kosten die altijd betaald moeten worden (de vaste of constante kosten). In het ontwikkeltraject wordt dit model opgeplust met algemene kosten, winst en risico. Vervolgens worden afspraken gemaakt om te komen tot een reële aanneemsom.

Project Hilversum Monnikenpark

- **Locatie:** Hilversum
- **Programma:** 330 woningen waarvan 158 sociale huur en tien middeldure huur
- **Woningcorporatie:** De Alliantie
- **Ontwikkelaar:** Van Wanrooij Projectontwikkeling
- **Bouw:** start bouw in Q2 2025, planning einde bouw in Q1 2028
- **Samenwerkingsvorm:** ontwikkelovereenkomst



Bron casus en foto: De Alliantie (2024)

Intentieovereenkomst in een ‘head of terms’

Op het terrein van het Tergooi Ziekenhuis in Hilversum is een plan ontwikkeld voor 330 woningen. De grond was eigendom van Tergooi Ziekenhuizen, maar is via een tender verworven door ontwikkelaar Van Wanrooij. Dit leidde tot het opstellen van een ‘head of terms’ waarna een intentieovereenkomst werd gesloten tussen Van Wanrooij en woningcorporatie De Alliantie. Vervolgens werden aparte koop- en aannemingsovereenkomsten ondertekend. De Alliantie is vanaf de tenderfase betrokken bij het project en heeft een rol gespeeld in de ontwikkel-, ontwerp- en bouwfase.

Stel rollen helder vast en draag verantwoordelijkheid voor de bijbehorende risico's

Volgens De Alliantie is het cruciaal om bij het aangaan van een overeenkomst vroeg in het proces ieders rol helder vast te stellen. Het is belangrijk dat elke partij zich vasthoudt aan de eigen rol tijdens het proces voor de gekoppelde risico's.

Bijlage

Bijlage

Definities

Hieronder staan de in deze handreiking meest voorkomende termen toegelicht.

- **Turnkey-samenwerking:** een van de verschillende type samenwerkingsvormen tussen een woningcorporatie en een ontwikkelaar.
- **Design & build:** bij design & build worden het ontwerp en de uitvoering in een keer aan de aannemer/bouwer uitbesteed. De aannemer/bouwer contracteert adviseurs, beheert het budget en krijgt ruimte om optimalisaties door te voeren. De betaling verloopt veelal in termijnen.
- **Overeenkomst:** een document met afspraken waarin partijen zich tot iets verbinden. Er zijn verschillende typen overeenkomsten. De afspraken zijn hard als de partijen zich hieraan committeren. De typen afspraken en de formulering ervan verschillen in de overeenkomsten en hangen af van de partijen waartussen de afspraken gesloten worden.

In deze handreiking onderscheiden we de volgende overeenkomsten:

- **Aannemingsovereenkomst:** in het Burgerlijk Wetboek Aanneming van Werk is de aannemingsovereenkomst benoemd als de overeenkomst waarin de aannemer zich tegenover de opdrachtgever verbindt om de werkzaamheden tot stand te brengen.
- **Bouwteamovereenkomst:** een vastlegging van een samenwerking in de voorfase van projectontwikkeling met een beoogd bouwteam. Het bouwteam hoeft nog niet compleet te zijn, maar eerste afspraken worden gemaakt over het verdere proces en vooral: de intenties van elke partij hierin. De aannemer/bouwer neemt daarmee een dominante rol in het ontwerpproces in. Een deelnemer van het bouwteam wordt vaak geselecteerd in een aanbestedingsprocedure.
- **Intentieovereenkomst:** een vastlegging van intenties door partijen om samen een doel te bereiken. In deze handreiking gaat het om het aangaan van een samenwerking.
- **Koopovereenkomst:** ook wel koopcontract genoemd. De koopovereenkomst is een overeenkomst van koop en verkoop. In deze handreiking gaat het om koop of verkoop van grond en/of opstal.
- **Ontwikkelovereenkomst:** komt vooral voor in de turnkey-samenwerkingsvorm 'ontwikkelovereenkomst met losse aannemingsovereenkomst'. In de ontwikkelovereenkomst maakt de woningcorporatie afspraken met de ontwikkelaar. Dit gebeurt in de ontwerpfase. Daarnaast sluit de woningcorporatie in de praktijk vaak een aparte overeenkomst met de aannemer/bouwer (de aannemingsovereenkomst).
- **Realisatieovereenkomst:** met een realisatieovereenkomst wordt grond en worden gerealiseerde woningen voor een vastgestelde prijs afgenomen (in deze handreiking door de woningcorporatie). In de praktijk is de levering van de grond en realisatie gescheiden, omdat woningcorporaties zo snel mogelijk grond willen aankopen als dit mogelijk is en het in de beleidsstrategie past om het risicoaandeel te verminderen.

Totstandkoming handreiking

Deze handreiking is opgesteld met input van verschillende woningcorporaties en ontwikkelaars die al in meer of mindere mate bezig zijn met turnkey-samenwerkingen. Met de deskundigen is de noodzaak voor de handreiking bepaald. Vervolgens is een werksessie gehouden op 7 oktober 2024 en zijn er diepte-interviews afgenomen voor verdere verdieping. In totaal zijn er tien interviews afgenomen, waarvan zes met woningcorporaties en vier met marktpartijen. Ook heeft er op 18 december 2024 een botsproef plaatsgevonden waarin de handreiking in concept is getoetst bij een groep woningcorporaties en marktpartijen. Hieronder staan de personen en organisaties die een bijdrage geleverd hebben aan de handreiking.

Tabel 14: Gesproken personen en organisaties

Naam	Organisatie
Jan van Barneveld	De Alliantie
Maaïke Alles	Eigen Haard
Hans Peter van Leeuwen	Woonstede
Ger Peeters	Wonen Limburg
Job van Zomeren	ERA Contour
Aart Ebert	Woonstichting Land van Altena
Rick Boelkens	Haag Wonen
Mart Verhoeven	BAM
Nynke van der Lei	Heijmans
Armand Cieters	Mijn Thuis
Tessa Driesprong	Woonmensen
Erwin Stuiver	Woonmensen
Laura van Middelaar	Woonin
Mirjam Nielsen	BPD
Maurice van der Linden	Wonen Limburg
Simon Vreeling	Wold & Waard
Annemarie Jol	AM
Peter Heuvink	Jansen de Jong
René Clement	Wonen Limburg
Mathijs van Schaik	NEPROM
Jonne Siemens	Aedes
Maarten Georgius	Aedes

Colofon

Datum: 7 maart 2025

Projectnummer: 24.178

Opdrachtgever: Aedes en NEPROM

Opdrachtnemer: Stec Groep

Adviseurs: Erik de Leve, Arlinde Dul en Claire Eijkelboom

Stec Groep

Onderzoek en advies over wonen, werken en leefomgeving

Postbus 217, 6800 AE Arnhem

Willemsplein 5, 6811 KA Arnhem

026 - 751 41 00

info@stec.nl

www.stec.nl