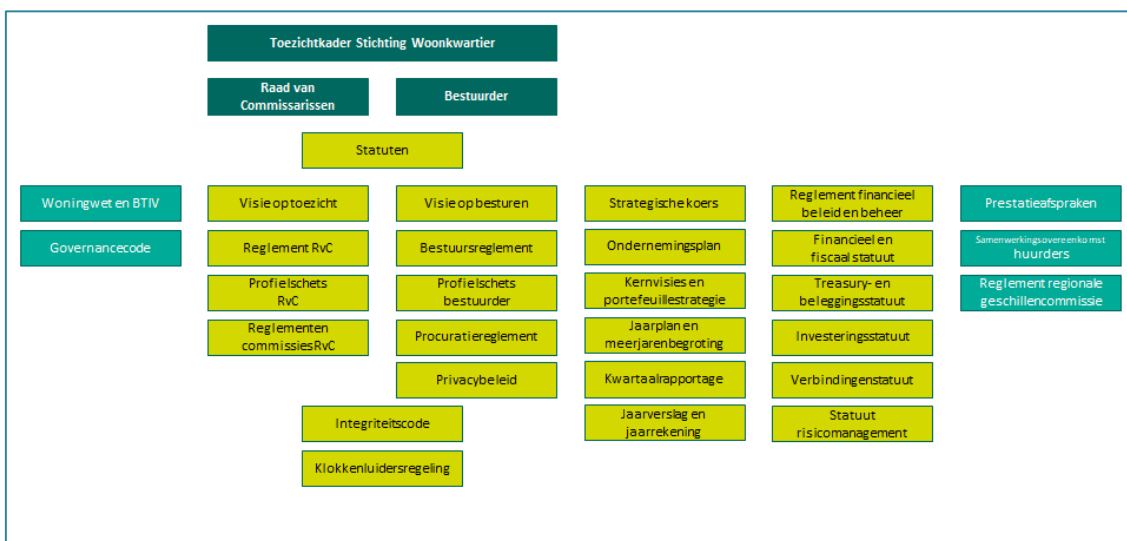


Investeringsstatuut



Versie: 2023.01

Vastgesteld door bestuur: 8 maart 2023

Goedgekeurd door RvC: 28 maart 2023



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Doel	3
1.2 Reikwijdte	4
1.3 Strategische doelstellingen	4
1.4 Sturen op maatschappelijk en financieel rendement	5
2. Toetsingskader	6
3. Risicomanagement	8
4. Proces (sloop)/nieuwbouw	9
4.1 Fasering investeringsproces (sloop)/nieuwbouw	9
4.2 Toetsingskader (sloop)/nieuwbouw.....	11
4.3 Financiële sturing	12
4.4 Besluitvorming.....	13
5. Proces projectmatig onderhoud	15
5.1 Projectmatig onderhoud in de (meerjaren)begroting.....	15
5.2 Fasering projectmatig onderhoud.....	16
5.3 Toetsingskader projectmatig onderhoud.....	17
5.4 Financiële sturing	18
5.5 Besluitvorming.....	18
6. Proces aankoop	20
6.1 Fasering proces aankoop.....	20
6.2 Toetsingskader aankoop	21
6.3 Financiële sturing	21
6.4 Besluitvorming.....	22
7. Proces verkoop/dispositie	23
7.1 Fasering proces dispositie	23
7.2 Toetsingskader verkoop	24
7.3 Financiële sturing	25
7.4 Besluitvorming.....	25
8. Organisatie en informatie	26
8.1 Interne organisatie	26
4.4 Informatievoorziening.....	27
9. PDCA-cyclus	29
Bijlage - Definities	30

1. Inleiding

De Woningwet en de Governancecode Woningcorporaties vragen expliciet aandacht voor het toezicht dat wordt uitgevoerd op het verrichten van (des)investeringen. Ten aanzien van de uitwerking hiervan gelden op grond van de vigerende wet- en regelgeving geen expliciete vormvereisten. Om besluiten te kunnen beoordelen is een investeringsstatuut (inclusief toetsingskader) beschikbaar als onderdeel van het toezichtkader van Woonkwartier.

1.1 Doel

Dit investeringsstatuut heeft vier doelen.

- Voor het bestuur biedt het een handelingskader voor het doen van (des)investeringen (en het vaststellen van een deel van de (meerjaren)begroting waar het gaat om projectmatig onderhoud);
- Voor de Raad van Commissarissen biedt het een toetsingskader bij het beoordelen van (des)investeringsvoorstellen (die de (meerjaren)begroting te boven gaan);
- Binnen Woonkwartier gelden processen en procedures waar besluiten van het bestuur over (des)investeringen zijn ingebed. De bestuurder zal zorgdragen voor de vertaling van dit investeringsstatuut in de processen, procedures en (waar van toepassing) mandatering van de medewerkers;
- Het investeringsstatuut draagt daarmee bij aan de governance en risicobeheersing.

Vanuit het toezichtkader geldt aanvullend:

- Bestuursreglement artikel 10 lid 7c; Het bestuur behoeft de goedkeuring van de Raad van Commissarissen ten aanzien van de volgende besluiten c.q. rechtshandelingen inzake het doen van een investering ten behoeve van de volkshuisvesting (ook voor investeringen door dochterondernemingen), indien daarmee ten minste € 3.000.000,- gemoeid is, tenzij het betrokken besluit van het bestuur investeringen betreft ten behoeve van het in stand houden van of treffen van voorzieningen aan onroerende zaken in eigendom van Woonkwartier;
- Bestuursreglement artikel 10 lid 7p; Het bestuur behoeft de goedkeuring van de Raad van Commissarissen ten aanzien van de volgende besluiten c.q. rechtshandelingen inzake (wijzigen van) het bestuursreglement, reglement financieel beleid en beheer, het financieel- en fiscaal statuut, het treasury- en beleggingsstatuut, het verbindingsstatuut, het investeringsstatuut, het statuut risicomanagement, de integriteitscode en de klokkenluidersregeling en het toezien op de naleving ervan;
- Bestuursreglement artikel 11 lid 1e; De bestuurder verschafft de Raad van Commissarissen tijdig en (zo mogelijk) schriftelijk informatie over de feiten en ontwikkelingen aangaande Woonkwartier die de Raad van Commissarissen nodig mocht hebben voor het naar behoren uitoefenen van zijn taak en ten behoeve van (het toezicht op) de risicobeheersing, waaronder criteria die worden gehanteerd bij het doen van (des)investeringen in vastgoed.

1.2 Reikwijdte

Woonkwartier is werkzaam binnen de Woningmarktregio West-Brabant en Hart van Brabant en richt zich daarbinnen op de gemeenten Halderberge, Moerdijk, Steenbergen en Woensdrecht.

Dit investeringsstatuut gaat over (des)investeringen in en projectmatig onderhoud aan vastgoed (DAEB, niet-DAEB, bijzonder vastgoed). Het investeringsstatuut gaat niet over investeringen in bedrijfsmiddelen (ICT, eigen kantoren, e.d) en ook niet over dagelijks onderhoud of enkelvoudig planmatig onderhoud (zoals schilderwerk). Het kan wel worden gehanteerd voor grond aan- of verkoop.

Onder (des)investering wordt verstaan: nieuwbouw, sloop, transformatie, verkoop (dispositie/complexmatig), aankoop. Ook in projectmatig onderhoud (planmatig onderhoud waarin meerdere werkzaamheden gecombineerd worden, vaak ook met een verduurzamingsaspect) zit vaak een component (des)investering. In de bijlage van dit investeringsstatuut zijn definities voor de verschillende soorten investeringen opgenomen.

Dit investeringsstatuut is vooral gericht op woningen. Grosso modo gelden hetzelfde proces, dezelfde kaders, sturing en besluitvorming voor bijzonder vastgoed (BOG/MOG/ZOG). Er kunnen afhankelijk van het concrete complex/de huurder wel wijzigingen zijn. Ook gelden afwijkende normen voor bijzonder vastgoed omdat andere eisen gesteld worden aan bouw, onderhoud en huren.

Sloop zal in de meeste gevallen gerelateerd zijn aan de portefeuillestrategie en gecombineerd worden met een transitieopgave (vervangende nieuwbouw). Deze sloop/nieuwbouwprojecten zullen via een projectplan getoetst worden aan dit investeringsstatuut. Sloop zonder relatie met een transitieopgave (vervangende nieuwbouw) vindt in uitzonderlijke gevallen plaats. Dit is niet in een toetsingskader (incl. eventuele normen) te vatten en vraagt om specifieke besluitvorming op basis van de portefeuillestrategie. De restwaarde (van de grond), verhuis- en sloopkosten bepalen hierbij de financiële impact.

1.3 Strategische doelstellingen

De strategische doelstellingen van Woonkwartier zijn uitgewerkt en vastgelegd in het ondernemingsplan, de portefeuillestrategie, facetbeleid en het jaarplan en vertaald naar de (meerjaren)begroting. Projectvoorstellen worden primair getoetst aan het ondernemingsplan/strategische en de portefeuillestrategie en vervolgens ook financieel.

Het proces om te komen tot een gewogen en transparante planvorming is vorm gegeven door een vastgesteld proces te doorlopen en te werken met een intern projectteam. Multidisciplinaire kennis en verantwoordelijkheden vanuit de verschillende teams worden hiermee per project samengebracht. Besluitvorming in het proces ligt te allen tijde bij het bestuur.

1.4 Sturen op maatschappelijk en financieel rendement

Woonkwartier is een onderneming zonder winstoogmerk en met een maatschappelijke doelstelling. Bij woningcorporaties wordt daarom niet alleen gestuurd op financieel rendement maar ook op maatschappelijk rendement, afgewogen en in balans met elkaar. Maatschappelijk rendement in het kader van investeringsbeslissingen wordt uitgelegd als een bijdrage aan het realiseren van ons ondernemingsplan en de portefeuillestrategie.

Voor investeringsbeslissingen wordt voor een reële rendementsberekening naar de specifieke situatie van het project gekeken. Rendementsberekeningen zijn gebaseerd op project specifieke kasstromen, waarin het beleid van de corporatie en (voor projectmatig onderhoud) de levensduur(verlenging) wordt betrokken.

2. Toetsingskader

Het toetsingskader is een afwegingskader bij de besluitvorming. Het geeft daarmee ook de structuur aan voor besluitvorming. Het toetsingskader dwingt tot een bredere blik dan de investering zelf. Het legt de link tussen de individuele investering en corporatie breed beleid en fungeert als handelingskader. Elk investeringsbesluit moet bijdragen aan de strategische doelstellingen van Woonkwartier.

Door bij het voorbereiden van ieder investeringsvoorstel te werken volgens dit toetsingskader wordt gezorgd dat de investeringsbesluiten gestructureerd en op basis van een integrale afweging worden genomen.

Door te werken volgens dit toetsingskader wordt ook gezorgd dat er aan de voorkant nauwkeurige, betrouwbare en doordachte prognoses worden opgenomen in de (meerjaren)begroting.

Ons uitgangspunt daarbij is: pas toe of leg uit. Hiermee bedoelen wij dat bij het voorbereiden van investeringsvoorstellen alle toetsingskaders consequent moeten zijn nagelopen, in het voorstel zijn verantwoord ofwel er een goede inhoudelijke onderbouwing is voor eventuele afwijkingen hierop. Gedurende het volledige project moet er aandacht zijn voor de juiste werkwijze en adequate risicobeheersing.

Voor het toetsingskader van alle investeringsbesluiten is het van belang de gevolgen van de investering duidelijk te maken op:

- Bijdrage aan de strategische doelstellingen; in het bijzonder ook de maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelstellingen;
- Bijdrage aan de financiële doelstellingen; op projectniveau (financieel rendement) en bedrijfsniveau (borging financiële continuïteit).

Dat leidt tot het volgende toetsingskader op hoofdlijnen. In de volgende hoofdstukken is dit uitgewerkt voor de verschillende vormen van (des)investeringen.

	Doelstelling, beleids- of beheersingsaspect
0	Portefeuillestrategie
1	Betaalbare woningen
2	Voldoende (betaalbare) woningen
3	Eerlijke verdeling sociale woningen
4	Levensloopbestendige woningen
5	Goed onderhoud, duurzaam en veilig
6	Prettig woon- en leefklimaat
7	Inzet voor kwetsbare huurders
8	Financieel rendement op projectniveau
9	Borging financiële continuïteit
10	Risicomanagement

We willen werken vanuit principes rond mensen, stenen, geld en doen dat door deze componenten expliciet in het toetsingskader (en dus in de beslisdocumenten) terug te laten komen. In de oplegnotitie bij de beslisdocumenten wordt vanuit de drie kamers een reflectie gegeven op de voorstellen.

De portefeuillestrategie vormt de basis voor alle beslissingen over investeringen, en gaat over de stenen. Punt 1 tot en met 7 zijn de opgaven zoals geformuleerd in het ondernemingsplan. Investeringsdocumenten moeten bijdragen aan tenminste één opgave, bij voorkeur aan meerdere opgaven. Dit is de vertaling van het maatschappelijk rendement, de mensen (en ook deels de stenen). Punt 8 en 9 geven de vertaling van het financieel rendement, het geld. Voor het financieel rendement gelden per type investering normen. Die normen zijn kwalitatief benoemd in dit investeringsstatuut. De concrete normen worden jaarlijks in een apart normenkader met de begroting vastgesteld. Hierin zijn ook uitgangspunten voor de berekeningen opgenomen (o.a. ten aanzien van levensduur en dergelijke).

Hoewel de ene investering een grotere bijdrage kan leveren aan meer strategische doelstellingen dan de andere investering, toetsen we of een investering past binnen de strategie (ondernemingsplan) en wordt beschreven in welke mate de betreffende investering per onderdeel daaraan bijdraagt. Ook wordt getoetst aan de financiële uitgangspunten en het risicomanagement. Alles overwegende leidt het investeringsvoorstel tot een investeringsbesluit (go/no-go).

Het resultaat van de toetsing wordt opgenomen in een projectsamenvatting van het betreffende fasedocument.

We kiezen ervoor om geen hard, kwantitatief toetsingskader te hanteren maar voor de meeste onderdelen te werken met een meer kwalitatieve beoordeling. Het gaat om de overwegingen, het nadenken over maatschappelijk en financieel rendement en de afweging tussen de verschillende elementen, om het nadenken over kansen en risico's en die zorgvuldig tegen elkaar afwegen. Daarom soms geen harde normen maar in plaats daarvan richtinggevende uitspraken. En daarom ook niet een eindcijfer als norm.

Jaarlijks wordt een (meerjaren) begroting opgesteld. Onderdeel daarvan is het geplande onderhoud en het investeringsprogramma (waaronder nieuwbouw en projectmatig onderhoud). De financiële gevolgen van het investeringsprogramma op bedrijfsniveau (effect op de financiële ratio's conform het financieel en fiscaal statuut) en op projectniveau zijn doorgerekend in de (meerjaren) begroting en gelden als graadmeter om de financiële continuïteit te borgen. Daarbij is voor investeringen in bestaand bezit rekening gehouden met de resterende levensduur. Zo lang de projecten passen binnen de kaders zoals vastgelegd in de begroting, is niet een nieuwe toets op de financiële continuïteit nodig.

Als op een later moment blijkt dat een investering (significant) afwijkt van de uitgangspunten die zijn gehanteerd in de (meerjaren) begroting, is dat aanleiding voor (verdere) optimalisaties en om de financiële gevolgen van het project opnieuw door te rekenen binnen de (meerjaren) begroting¹. Dat geldt ook bij een stapeling van afwijkingen. Het gaat dan om het effect van de investering(en) op de financiële ratio's op bedrijfsniveau. Afhankelijk van de uitkomsten kan dat aanleiding zijn om het investeringsvoorstel te herzien.

¹ Als gedurende het jaar andere parameters uit de begroting wijzigen, bv. ten aanzien van de huurverhoging of marktwaardeontwikkeling, kan dat ook aanleiding zijn voor een extra toetsing.

3. Risicomanagement

Risicobeheersing is een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Het kader hiervoor is verwoord in het statuut risicomanagement, waar ook de generieke en specifieke factoren zijn benoemd. Investeringsbeslissingen kunnen zowel op bedrijfs- als op projectniveau risico's kennen.

Risico's worden beoordeeld om het risicoprofiel te bepalen. De risico's verbonden aan het investeringsproject worden geïdentificeerd, waarbij de niet beheerste en deels beheerste risico's worden voorzien van beheersmaatregelen.

We onderscheiden de volgende risicofactoren bij investeringsvoorstellen:

- a) Wet- en regelgeving (grond-/bodemrisico, ruimtelijke ordenings- en planologisch risico, politiek-bestuurlijk risico, omgevingsrisico en planschade, duurzaamheid in brede zin (van flora & fauna t/m waterberging), juridisch risico (contracten))
- b) Bouw- en uitvoeringsrisico (zoals samenwerking met partijen, infrastructuur, voldoende aanwezigheid materiaal en menskracht)
- c) Marktrisico (met name niet-DAEB)
- d) Sociaal maatschappelijke risico's (zoals imago en draagvlak)
- e) Exploitatierisico (kosten en opbrengsten, leegstand, klantwaarde)
- f) Financiële en fiscale risico's (o.a. grondexploitatie)
- g) Specifiek voor projectmatig onderhoud: betrouwbaarheid data, scherpte opdrachtverstrekking.

Per fase spelen andere risico's. In de fasedocumenten wordt ingegaan op de actuele risico's en de risico's die in de volgende fase(n) voorzien worden.

In elk investeringsvoorstel zal een uitwerking van deze factoren, de effecten en beheersingsmaatregelen worden opgenomen om te komen tot een juiste vorm van risicobeheersing. Daarnaast worden de conclusies van de overwegingen en afwegingen die het bestuur heeft gemaakt in beeld gebracht, waarbij ook ingegaan wordt op het risicomanagement. In de financieringsparagraaf van het investeringsbesluit wordt ingegaan op de noodzakelijke financiering (zeker ook bij niet-DAEB).

Voor projectmatig onderhoud wordt gebruik gemaakt van de checklist 'risico's projectmatig onderhoud' waarin bovenstaande aspecten terugkomen.

4. Proces (sloop/)nieuwbouw

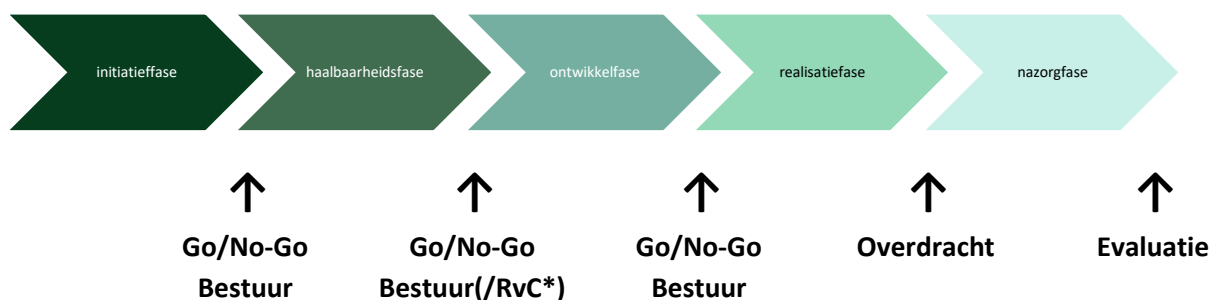
In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kaders voor nieuwbouwprojecten. Dit kunnen nieuwbouwprojecten zijn “in het weiland” maar ook projecten waarbij eerst sloop noodzakelijk is. Grootschalige transformatieprojecten kunnen hier ook onder worden geschaard.

In geval van sloop wordt ook altijd de overweging zichtbaar gemaakt waarom gekozen wordt voor sloop en niet voor een ander scenario. Het resultaat op de met de sloop gemoeide grondexploitatie wordt gelijktijdig voorgelegd ter besluitvorming met het projectplan voor de vervangende nieuwbouw. Het resultaat wordt gevormd door het verschil tussen de kosten (restwaarde, verhuis- sloop- en (her)inrichtingskosten) en de opbrengsten (grondprijs conform toetsingskader). Uitgangspunt bij besluitvorming hieromtrent is dat de grondexploitatie tenminste kasstroomneutraal is.

Bij grootschalige sloop/nieuwbouw is er vaak sprake van een proces op gebiedsniveau in plaats van op complexniveau. Daarbij hoort dan ook een gebiedsexploitatie/grondexploitatie. In het proces wordt dan gestart met een voorfase waarin de haalbaarheid van de gebiedsexploitatie wordt onderzocht. Na een go/no go besluit (met goedkeuring van de RvC) wordt daarna per deelgebied onderstaand proces doorlopen. Het exacte proces wordt per gebiedsontwikkeling op maat beschreven en meegenomen in de besluitvorming over de haalbaarheidsfase.

4.1 Fasering investeringsproces (sloop/)nieuwbouw

Voor nieuwbouwprojecten wordt onderscheid gemaakt naar de volgende fases in het investeringsproces en in de besluitvorming door bestuur en (eventuele) goedkeuring door de Raad van Commissarissen (RvC).



* Goedkeuring RvC bij projecten boven mandaat bestuurder

Initiatiefase

De initiatiefase start met een prospect, een lead of mogelijke acquisitie. In de initiatiefase wordt de vraag beantwoord of een dergelijk prospect een project kan worden. De portefeuillestrategie en wensportefeuille zijn hierin leidend, samen met de andere elementen uit het toetsingskader. Er wordt ook een eerste doorrekening gemaakt om de financiële haalbaarheid te toetsen. Het beslisdocument initiatiefase wordt ter besluitvorming voorgelegd aan de bestuurder.

Projecten worden na de initiatiefase opgenomen in de begroting en kwartaalrapportages. Door goedkeuring van de begroting geeft de RvC ook akkoord op de verdere ontwikkeling van de projecten die zijn opgenomen in de begroting.

Haalbaarheidsfase

Nadat in de initiatiefase de visie op c.q. richting van een project is vastgesteld, wordt in de haalbaarheidsfase de vraag beantwoord of het initiatief ook leidt tot een haalbaar plan door hantering van het toetsingskader. Het beslisdocument van de haalbaarheidsfase wordt ter besluitvorming voorgelegd aan de bestuurder. Projecten waarvan de stichtingskosten het mandaat van de bestuurder te boven gaan worden ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

Ontwikkelfase

Nadat in de haalbaarheidsfase is gebleken dat het initiatief leidt tot een haalbaar plan wordt de ontwikkelfase gestart. In deze fase wordt het (bouw)programma en de bijbehorende kwaliteiten verder ingevuld. In deze fase wordt concreet bepaald hoe het projectresultaat wordt vormgegeven en wordt de uitvoering voorbereid. Dit is afhankelijk van de situatie en kan variëren van 'inkoop' op basis van een programma van eisen tot het met zelf ontwikkelen van een ontwerp en bestek. Aan het einde van de fase wordt het definitieve voorstel, inclusief te maken keuzes voor de inkoopstrategie, opnieuw getoetst aan het toetsingskader en ter besluitvorming voorgelegd aan de bestuurder.

Realisatiefase

Volgt na afronding van de ontwikkel/voorbereidingsfase en de goedkeuring van het beslisdocument ontwikkelfase. Definitieve opdrachtverstrekking en realisatie worden in de realisatiefase uitgevoerd. Deze fase wordt afgesloten met verwerking van nieuwe (aangepaste) data in de primaire systemen en overdracht van het project.

Nazorgfase

Na realisatie van het project wordt het gebouwde in exploitatie genomen. Tijdens de nazorgfase wordt het project financieel afgesloten en geëvalueerd. De nazorgfase wordt afgesloten met decharge door de bestuurder.

4.2 Toetsingskader (sloop)/nieuwbouw

Voor (sloop/)/nieuwbouwprojecten geldt de volgende uitwerking van het toetsingskader.

	Doelstelling, beleids- of beheersings-aspect	Toetsing ²	Toelichting
0	Portefeuillestrategie		
	. bijdrage aan portefeuillestrategie		
	. doelgroepen		
1	Betaalbare woningen		
	. prijsstelling		
2	Voldoende (betaalbare) woningen		
	. bijdrage aan prestatieafspraken		
3	Eerlijke verdeling sociale woningen	indien van toepassing	
4	Levensloopbestendige woningen	indien van toepassing	
5	Goed onderhoud, duurzaam en veilig		
	. duurzaamheidsbeleid ³		
	. kwaliteits- en onderhoudsbeleid		
6	Prettig woon- en leefklimaat	indien van toepassing	
7	Inzet voor kwetsbare huurders	indien van toepassing	
8	Financieel rendement op projectniveau		
	. BAR		
	. investeringsbedrag i.r.t. marktwaarde		
	. onrendabele top		
	. stichtingskosten		
9	Borging financiële continuïteit		
	. binnen begroting		
	. gevolgen voor ratio's	indien van toepassing	
10	Risicomanagement		

² 1=lage bijdrage, 2=gemiddelde bijdrage, 3=hoge bijdrage of voldoet ja/nee.

³ Nieuwbouwwoningen moeten altijd doorgeëxploiteerd kunnen worden na 2050.

4.3 Financiële sturing

De financiële toetsing bij nieuwbouw vindt plaats op basis van een aantal indicatoren. De concrete waarden van die indicatoren worden jaarlijks in het normenkader (als onderdeel van de begroting) vastgelegd. Op die wijze wordt altijd gestuurd op basis van actuele normen. De indicatoren voor nieuwbouw zijn:

Nieuwbouw sociale huurwoningen (DAEB-bezit)

- BAR;
- Stichtingskosten maximaal 100% van de (geschatte) marktwaarde leeg (op basis van marktwaardebepaling door externe makelaar);
- De financiering met vreemd vermogen is maximaal gelijk aan de berekende rendabele investering van het project. De onrendabele top moet met beschikbare eigen middelen gefinancierd kunnen worden;
- Onrendabele top op basis van marktwaarde in verhuurde staat en in relatie tot de stichtingskosten;
- Stichtingskosten (inclusief grond en BTW) per project op basis van een gasloze woning;
- Rendement na investering > gemiddelde vermogenskostenvoet (WACC)⁴.

Nieuwbouw maatschappelijk vastgoed

- BAR (hoger dan bij nieuwbouw eengezinshuurwoningen; de opslag hangt samen met risico's verbonden aan de exploitatie en tegelijk minimaal gelijk aan gemiddelde prijsinflatie CPI over een reeks van de afgelopen 5 jaren);
- Investeringsbedrag maximaal 100% van de (geschatte) marktwaarde leeg;
- Onrendabele top toegestaan op voorwaarde dat het maatschappelijk vastgoed bijdraagt aan de ondernemingsdoelstellingen en passend is binnen de Woningwet en bijbehorende regelingen.

Nieuwbouw niet-DAEB huurwoningen (vrije sector huurwoningen)

- BAR minimaal gelijk aan 4,10% voor eengezinswoningen en 4,10% voor appartementen;
- Stichtingskosten (inclusief grond en BTW): maximaal 100% van de (geschatte) marktwaarde leeg;
- Na inrekening van de verkoopopbrengst (naar beste inzichten) in jaar 16 na start exploitatie, mag investering geen onrendabele top opleveren⁵.
- De BAR is bepaald op een veronderstelde gemiddelde vermogenskostenvoet van vreemd vermogen met een opslag ten behoeve van noodzakelijke kapitaalmarktfinanciering.

Nieuwbouw sociale koop/verkoop onder voorwaarden

- ntb (kan niet via de toegelaten instelling)

Jaarlijks worden in de begroting de normen voor dat jaar vastgesteld.

⁴ Dit gaat uit van het principe dat de inkomende kasstromen (voornamelijk huren) voldoende moeten zijn om de beheerlasten (inclusief onderhoud) en de rente op de leningen te kunnen betalen. Het rendement op een investering kan worden beschouwd als inkomende huren minus uitgaven voor beheer. Het resterende deel moet dan voldoende zijn om de rente op de leningen te betalen.

⁵ Dit is alleen voor de berekening van het rendement, vanuit de gedachte dat bij niet-DAEB woningen moet worden uitgegaan van een commerciële strategie (waarbij verkoop na 15 jaar gebruikelijk is). Bij de daadwerkelijke keuze voor verkoop is de portefeuillestrategie leidend, die gaat op dit moment niet uit van verkoop na 15 jaar.

4.4 Besluitvorming

De eerste drie fasen kennen een go/no-go moment. Besluitvorming wordt door middel van een vast format vastgelegd in een beslisdocument (inhoudelijk en financieel) per fase. Voor een volgende fase wordt budget aangevraagd voor de uitgaven bij het bestuur. De faseringen worden als volgt doorlopen:

Fase	Besluitvorming	Rol bestuur	Rol RvC
Initiatief	Initiatiefdocument Akkoord op opstarten project	Besluit	Geïnformeerd via kwartaalrapportage bij "go" door bestuurder
Haalbaarheid	Haalbaarheidsdocument Akkoord op uitwerking investeringsvoorstel door toets investeringsstatuut	Besluit	Goedkeuren bestuursbesluit als boven mandaat bestuurder (> € 3 miljoen)
Ontwikkel	Akkoord op investeringsvoorstel door herijking en toets investeringsstatuut en vrijgeven budget voor opdrachtverstrekking	Besluit binnen eerder goedgekeurde marge / kaders	Geïnformeerd via kwartaalrapportage
Realisatie	Overdrachtsdocument	Monitoren	Geïnformeerd via kwartaalrapportage
Nazorg	Evaluatiedocument	Besluit	Geïnformeerd via kwartaalrapportage

Het uitgangspunt is dat bij de investering en het aangaan van verplichtingen binnen de mandatering van het bestuur niet alleen gekeken wordt naar de actuele investering, maar ook naar latente investeringen en/of verplichtingen die kunnen volgen uit het doen van de investering.

Alle besluiten die aan de RvC worden voorgelegd worden, net als de kwartaalrapportage, voorzien van een zienswijze van de controller.

Aangezien de ontwikkelingen in de vastgoedsector snel gaan, kunnen de uitgangspunten van projecten wijzigen. Hierdoor kan het noodzakelijk zijn om tussentijds het bestuur en/of de Raad van Commissarissen goedkeuring te vragen op de gevolgen voor het investeringsproject door de veranderde omstandigheden.

In het procuratiereglement is een marge op het bouwprogramma (20%, in aantallen)⁶ en een marge op de totale budget stichtingskosten (5%) op basis van het (herzien) programma opgenomen. De

⁶ Een aangepast programma binnen de marge leidt (automatisch) tot een aangepast investeringsvoorstel (stichtingskosten), waarop een marge van 5% van toepassing is, zonder dat opnieuw goedkeuring is vereist. Voorbeeld: Project van 10

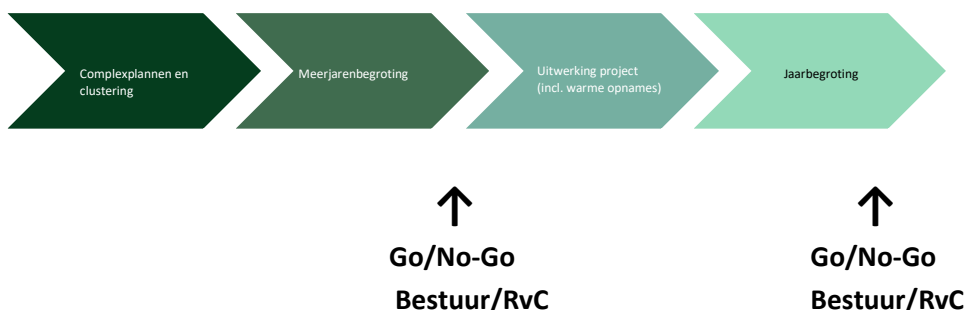
bestuurder beoordeelt of het goedgekeurde besluit voldoet aan de eerder door de RvC goedgekeurde kaders danwel dat het besluit (conform het bestuursreglement) opnieuw aan de Raad van Commissarissen ter goedkeuring moet worden voorgelegd. De controller toetst dit.

woningen voor € 1.500.000 kent 2 woningen als marge of een afwijking op het budget van maximaal € 75.000. Bij 8 woningen dus een budget € 1.200.000 met een marge van € 60.000 en bij 12 woningen een budget van € 1.800.000 met een marge van € 90.000.

5. Proces projectmatig onderhoud

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kaders voor projectmatig onderhoud. Projectmatig onderhoud betreft onderhoud dat bestaat uit meerdere componenten, veelal een deel renovatie en een deel verduurzaming, al dan niet gecombineerd met esthetische of functionele aanpassingen. Voorstellen voor projecten ontstaan uit het assetmanagement en de meerjarenonderhoudsbegroting (mjob). Als blijkt dat er meerdere ingrepen rond dezelfde periode plaats moeten vinden, worden deze geclusterd en tegelijk uitgevoerd om zo de overlast voor de bewoners zoveel mogelijk te beperken. Het betreft veelal een combinatie van investeringen en instandhoudingsonderhoud.

5.1 Projectmatig onderhoud in de (meerjaren)begroting



Voordat de projectmatig onderhoudsprojecten worden opgenomen in de begroting zijn de volgende stappen doorlopen:

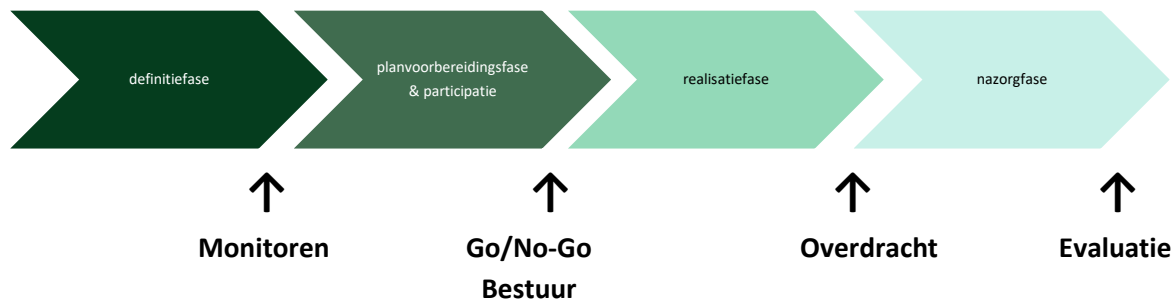
1. Modelmatige verwerking gepland onderhoud op basis van vaste cycli
2. Opstellen complexplannen (via complexsessies)
3. Logische clustering van werkzaamheden in meerjarenonderhoudsplanung (al dan niet in meerdere scenario's)
4. Verwerking in meerjarenbegroting (voor jaar t+1 of later)
5. Uitwerken specifieke project o.b.v. meerjarenonderhoudsplanung, al dan niet in meerdere scenario's, met warme opnames, gesprekken met bewoners en calculatie door RGS partner en leidend tot een voorkeursscenario
6. Finale toets door assetmanagement op toetsingskader (dit kan nog leiden tot aanpassing van het voorstel)
7. Opname project in begroting jaar t (jaarschijf).

In 2023 worden/zijn alle complexen bezien in het licht van de opgave om CO₂ neutraal te zijn in 2050. In het kader van projectmatig onderhoud wordt voor wat betreft investeringen anders omgegaan met bezit dat wordt doorgeëxploiteerd na 2050, dan bezit dat gelabeld wordt om niet door te exploiteren na 2050. Wanneer blijkt dat er sprake is van een levensduurverlenging tot maximaal 2049, dan wordt het duurzaamheidsbeleid gehanteerd met de minimale eis als maximum. Als dit niet het geval is wordt de routekaart naar en voorbij 2050 ingerekend voor de complexen die in het project zijn opgenomen.

5.2 Fasering projectmatig onderhoud

In deze fasering wordt alleen ingegaan op het proces van projectmatig onderhoud zelf, niet op het proces dat daaraan voorafgaat zoals hiervoor beschreven. Voor reguliere sociale huurwoningen geldt dat dit onderhoud in RGS verband wordt uitgevoerd.

Voor projectmatig onderhoud wordt onderscheid gemaakt naar de volgende fases in het proces en in de besluitvorming.



Definitiefase

Op basis van het overzicht dat vanuit assetmanagement komt, aangevuld met vragen/opgaven en functionele eisen, worden warme opnames uitgevoerd (inclusief inventarisatie individuele geriefsverbeteringen) en calculaties uitgevoerd naar soms meerdere scenario's. Deze worden vervolgens beoordeeld door projectleiders en assetmanagement. De voorkeursscenario's worden na check van kaderstelling investeringsstatuut verwerkt in de jaarbegroting/ MJB.

Planvoorbereidingsfase & participatie

In de planvoorbereidingsfase wordt het project concreet voorbereid. Dit resulteert in detailuitwerkingen en berekeningen. In deze fase wordt concreet bepaald hoe het projectresultaat met een uitgewerkt plan wordt vorm gegeven. En wordt een toets gedaan of de calculatie van de aannemer die in de begroting is opgenomen ook echt nog steeds) juist is. Nadat is gecontroleerd dat dat het plan past binnen de begroting en beoogde doelstellingen/beleid Woonkwartier, vindt verdere participatie plaats. Nadat blijkt dat er in brede zin sprake is van een haalbaar plan (technisch, sociaal en financieel) wordt het bestuur gevraagd om het investeringsbesluit te nemen. Ook is een aannemingsovereenkomst voorbereid (invulling sjabloon binnen de RGS samenwerkingsovereenkomst).

Realisatiefase

Na goedkeuring van de planvoorbereidingsfase en afronding van de participatiefase, vindt opdrachtverstrekking van de werkzaamheden plaats op basis van het inkoopbeleid. De (ver)bouwactiviteiten worden uitgevoerd.

Nazorgfase

Tijdens de nazorgfase wordt het project financieel afgesloten en overgedragen. De nazorgfase bestaat uit evaluatie, waarbij klanttevredenheid een belangrijk onderdeel is. Nieuwe (aangepaste) data wordt in de primaire systemen verwerkt. De nazorgfase wordt afgesloten met decharge.

5.3 Toetsingskader projectmatig onderhoud

Voor projectmatig onderhoud geldt de volgende uitwerking van het toetsingskader.

	Doelstelling, beleids- of beheersings-aspect	Toetsing ⁷	Toelichting
0	Portefeuillestrategie		
	. complexstrategie/beleidslabel		
	. perspectief complex na 2050		
1	Betaalbare woningen		
2	Voldoende (betaalbare) woningen	indien van toepassing	
3	Eerlijke verdeling sociale woningen	indien van toepassing	
4	Levensloopbestendige woningen	indien van toepassing	
5	Goed onderhoud, duurzaam en veilig		
	. duurzaamheidsbeleid		
	. kwaliteits- en onderhoudsbeleid		
6	Prettig woon- en leefklimaat	indien van toepassing	
7	Inzet voor kwetsbare huurders	indien van toepassing	
8	Financieel rendement op projectniveau		
	. verlenging levensduur		
	. BAR na realisatie of onrendabele top		
9	Borging financiële continuïteit		
	. binnen begroting		
	. gevolgen voor ratio's	indien van toepassing	
10	Risicomanagement		
	. checklist risico's projectmatig onderhoud		

⁷ 1=lage bijdrage, 2=gemiddelde bijdrage, 3=hoge bijdrage of voldoet ja/nee.

5.4 Financiële sturing

De financiële toetsing bij projectmatig onderhoud vindt plaats op basis van een aantal indicatoren. De concrete waarden van die indicatoren worden jaarlijks in het normenkader (als onderdeel van de begroting) vastgelegd. Op die wijze wordt altijd gestuurd op basis van actuele normen. De indicatoren voor projectmatig onderhoud zijn:

- Het voorstel past binnen kaders die door assetmanagement zijn meegegeven qua programma en geeft antwoord op eventuele specifieke vragen/opgaven in het project;
- Het voorstel past binnen de kaders van de (meerjaren)begroting ten aanzien van dit project;
- Verlenging levensduur met minimaal 20 jaar, er wordt gerekend met de daadwerkelijke levensduurverlenging (en dus niet met een normgetal);
- Voor woningen die na 2050 worden doorgeëxploiteerd geldt als uitgangspunt voor de berekening een resterende levensduur van 50 jaar;
- In de berekeningen wordt de beleidswaarde gehanteerd, op basis van het vigerende huurbeleid;
- In de berekeningen wordt uitgegaan van verhoging van de huren bij mutatie (op basis van gemiddelde mutatiegraad in de afgelopen 5 jaar) naar de streefhuur;
- Er wordt in de berekeningen onderscheid gemaakt tussen regulier vervangingsonderhoud en (waardeverhogende) investeringen (in bv. duurzaamheid);
- Voor woningen waarvan in de portefeuillestrategie/assetmanagement is (wordt) vastgelegd dat deze niet doorgeëxploiteerd worden na 2050 geldt dat investeringen in duurzaamheid mogen worden gedaan tot maximaal het minimale label (2022: label C) conform het vigerende duurzaamheidsbeleid;
- Voor woningen waarvan in de portefeuillestrategie/assetmanagement is (wordt) vastgelegd dat deze wel worden doorgeëxploiteerd na 2050 geldt dat in het investeringsbesluit moet zijn beschreven en doorgerekend hoe de routekaart verduurzaming naar CO₂ neutraal in 2050 is vormgegeven en welke bijdrage deze ingreep daaraan levert;
- Duurzaamheidsinvesteringen kunnen veelal niet direct worden doorberekend aan zittende huurders, bij mutatie wordt wel de nieuwe streefhuur gevraagd;
- Individuele geriefsverbeteringen op verzoek van de huurder binnen het project moeten aantoonbaar leiden tot waardevermeerdering (c.q. verhoging van het aantal WWS-punten) en direct na oplevering leiden tot een dekkende verhoging van de huur.

5.5 Besluitvorming

De opname van projectmatig onderhoud in het programma kent een belangrijk go/no-go moment door middel van goedkeuring van de (meerjaren) begroting door de Raad van Commissarissen, waarbij op totaalniveau het aantal woningen en het investeringsniveau inzichtelijk wordt gemaakt. De selectie is gebaseerd op de complexstrategie en de daaruit voortvloeiende meerjarenbegroting. Met de goedkeuring van de (meerjaren)begroting door de RvC heeft de bestuurder mandaat om alle in de begroting opgenomen projectmatig onderhoud voor te (laten) bereiden en uit te (laten) voeren binnen de kaders zoals opgenomen in de (meerjaren)begroting en dit investeringsstatuut. In de (meerjaren)begroting is ook een indexering opgenomen.

De daadwerkelijke go/no-go besluitvorming per project door de bestuurder op basis van de begroting vindt pas plaats na doorlopen van de planvoorbereiding, participatie en toetsing aan het investeringsstatuut. Besluitvorming na planvoorbereiding wordt door middel van een vast format met in de bijlage een AOK (de opdrachtverstrekking).

Viermaal per jaar wordt de Raad van Commissarissen geïnformeerd over de voortgang van het projectmatig onderhoud op totaalniveau (niet per project) in de vorm van KPI's binnen de kwartaalrapportage, waarbij naast realisatie in aantallen en geld ook energieprestaties en klanttevredenheid worden verantwoord. Als de resultaten op projectniveau aanleiding geven tot opmerkingen zal dit specifiek worden verantwoord.

Alle besluiten die aan de RvC worden voorgelegd worden, net als de kwartaalrapportage, voorzien van een zienswijze van de controller.

De faseringen worden als volgt doorlopen:

Fase	Besluitvorming	Rol bestuur	Rol RvC
Begroting en meerjarenbegroting	Akkoord op uitwerken projectmatig onderhoud naar concrete projectvoorstellen	Besluit	Goedkeuren
Planvoorbereiding & participatie	Akkoord bewoners Akkoord op voorstel door toets investeringsstatuut en vrijgeven budget voor opdrachtverstrekking	Besluit binnen mjob/mjb	Geïnformeerd via kwartaalrapportage OF Buiten marges/kaders: goedkeuren bestuursbesluit
Realisatie	Akkoord op opdrachtverstrekking (cf. Inkoopbeleid)	Monitoren	Geïnformeerd via kwartaalrapportage
Nazorg		Besluit	Geïnformeerd via kwartaalrapportage

Aangezien de ontwikkelingen in de vastgoedsector snel gaan, kunnen de uitgangspunten van projecten wijzigen. Hierdoor kan het noodzakelijk zijn om tussentijds het bestuur en/of de Raad van Commissarissen goedkeuring te vragen op de gevolgen voor het project door de veranderde omstandigheden.

De bestuurder beoordeelt of een goedgekeurd besluit (conform het bestuursreglement) opnieuw aan de Raad van Commissarissen moet worden voorgelegd. De controller toetst dit.

6. Proces aankoop

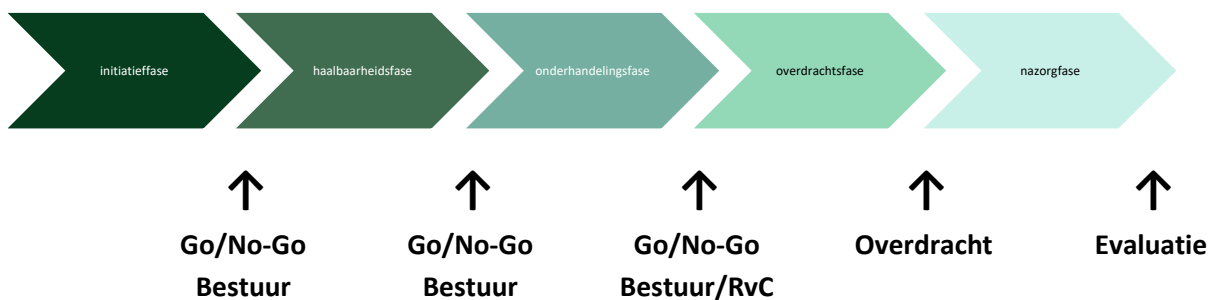
In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kaders voor complexmatige aankoop. Dit betreft alleen bestaande bouw, voor turn-key aankoop van nieuwbouw geldt het proces nieuwbouw. Bij aankoop van losse woningen kan een “light” versie van dit proces worden gehanteerd, afhankelijk van de specifieke situatie (een tussenwoning in een blok dat verder helemaal van Woonkwartier is zal een minder zwaar proces vragen dan de aankoop op een locatie waar Woonkwartier verder geen aanpalend bezit heeft).

Aankoop kan geïnitieerd worden vanuit de verkopende partij of vanuit Woonkwartier zelf.

Bij complexmatige aankoop zijn ook de Aw en het WSW betrokken. In de procesbeschrijving voor dit proces wordt die betrokkenheid opgenomen, dit valt buiten het kader van dit investeringsstatuut.

6.1 Fasering proces aankoop

Voor aankoop wordt onderscheid gemaakt naar de volgende fases in het proces en in de besluitvorming door bestuur en goedkeuring door de Raad van Commissarissen (RvC).



Initiatieffase

In de initiatieffase wordt vanuit de portefeuillestrategie een volkshuisvestelijke beoordeling opgesteld (in relatie tot de portefeuillestrategie/wensportefeuille) of de aankoop van het betreffende complex wenselijk kan zijn. Dat leidt tot de conclusie dat een onderzoek naar aankoop in de haalbaarheidsfase al dan niet wenselijk is. Pas na bestuurlijk akkoord kunnen vervolgstappen worden gezet.

Haalbaarheidsfase

In de haalbaarheidsfase wordt de vraag beantwoord of aankoop inderdaad wenselijk is, door hantering van het toetsingskader. Als de bestuurder positief besluit, wordt het besluit ook besproken met de RvC (geen formele goedkeuring, wel een toets of er voldoende draagvlak is bij de RvC om over te gaan naar de volgende fase).

Onderhandelingsfase

Nadat in de haalbaarheidsfase is gebleken dat aankoop wenselijk is worden de onderhandelingen gestart. In deze fase wordt concreet bepaald of en zo ja onder welke voorwaarden het complex wordt overgenomen. Aan het einde van de fase wordt het definitieve voorstel opnieuw getoetst aan het toetsingskader en ter besluitvorming voorgelegd aan het bestuur. Het besluit wordt vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

Overdrachtsfase

Volgt na afronding van de onderhandelingen en de goedkeuring van het beslisdocument onderhandelingsfase. In deze fase vindt de daadwerkelijke overdracht van het bezit plaats. Deze fase wordt afgesloten met verwerking van alle data in de primaire systemen en de formele overdracht van het bezit.

Nazorgfase

Tijdens de nazorgfase wordt het proces financieel afgesloten en geëvalueerd.

6.2 Toetsingskader aankoop

Voor aankoop geldt de volgende uitwerking van het toetsingskader.

	Doelstelling, beleids- of beheersings-aspect	Toetsing ⁸	Toelichting
0	Portefeuillestrategie		
	. bijdrage aan portefeuillestrategie		
	. perspectief na 2050		
	. doelgroepen		
1	Betaalbare woningen		
2	Voldoende (betaalbare) woningen		
3	Eerlijke verdeling sociale woningen	indien van toepassing	
4	Levensloopbestendige woningen	indien van toepassing	
5	Goed onderhoud, duurzaam en veilig		
	. duurzaamheidsbeleid		
	. kwaliteitsbeleid		
6	Prettig woon- en leefklimaat	indien van toepassing	
7	Inzet voor kwetsbare huurders	indien van toepassing	
8	Financieel rendement		
	. marktwaarde vs. aankoopkosten		
	. investeringsbedrag		
9	Borging financiële continuïteit		
	. gevolgen voor ratio's		
10	Risicomanagement		

6.3 Financiële sturing

De financiële toetsing bij aankoop vindt plaats op basis van een aantal indicatoren. De concrete waarden van die indicatoren worden jaarlijks in het normenkader (als onderdeel van de begroting)

⁸ 1=lage bijdrage, 2=gemiddelde bijdrage, 3=hoge bijdrage of voldoet ja/nee.

vastgelegd. Op die wijze wordt altijd gestuurd op basis van actuele normen. De indicatoren voor aankoop zijn:

- Marktwaaarde leeg in relatie tot aankoopkosten, inclusief bijkomende kosten;
- Duurzaamheidsinvesteringen conform duurzaamheidsbeleid Woonkwartier;
- Streefhuur conform huurbeleid Woonkwartier;
- Eventuele benodigde investeringen conform normen projectmatig onderhoud.

6.4 Besluitvorming

De eerste drie fasen kennen een go/no-go moment. Besluitvorming wordt door middel van een beslisdocument (inhoudelijk en financieel) per fase vastgelegd. Voor een volgende fase wordt budget aangevraagd voor de uitgaven bij het bestuur (en eventueel goedkeuring van de Raad van Commissarissen; indien van toepassing). De faseringen worden als volgt doorlopen:

Fase	Besluitvorming	Rol bestuur	Rol RvC
Initiatief	Akkoord op benaderen eigenaar	Besluit	Geïnformeerd via notitie
Haalbaarheid	Akkoord op start onderhandelingen door toets investeringsstatuut	Besluit	Bespreken bestuursbesluit (toetsing draagvlak)
Onderhandeling	Akkoord op onderhandelingsresultaat door toets investeringsstatuut	Besluit	Goedkeuren bestuursbesluit
Overdracht	Overdrachtsdocument	Monitoren, tekenen formele overdrachtsdocumenten	Geïnformeerd via beknopte notitie
Nazorg	Evaluatiedocument	Besluit	-

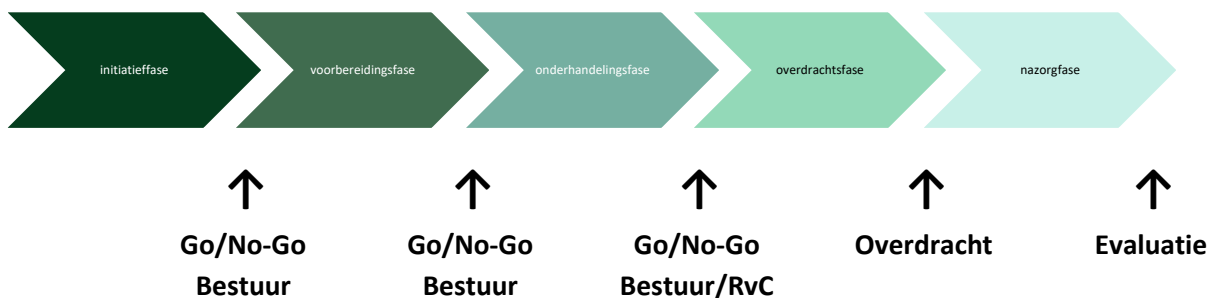
Alle besluiten die aan de RvC worden voorgelegd worden voorzien van een zienswijze van de controller.

7. Proces verkoop/dispositie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kaders voor complexmatige verkoop. Verkoop zal in voorkomende gevallen meestal geïnitieerd worden vanuit Woonkwartier zelf. Voor verkoop van individuele woningen geldt een apart proces dat geen onderdeel uitmaakt van dit investeringsstatuut. Bij complexmatige verkoop zijn ook de Aw en het WSW betrokken. In de procesbeschrijving voor dit proces wordt die betrokkenheid opgenomen, dit valt buiten het kader van dit investeringsstatuut. De procedurevoorschriften van de IL&T/Aw worden gevolgd.

7.1 Fasering proces dispositie

Voor dispositie wordt onderscheid gemaakt naar de volgende fases in het proces en in de besluitvorming door bestuur en goedkeuring door de Raad van Commissarissen (RvC).



Initiatiefase

Vanuit de portefeuillestrategie wordt een visie opgesteld waarom verkoop van het betreffende complex wenselijk kan zijn, aan de hand van het toetsingskader. Pas na bestuurlijk akkoord kunnen vervolgstappen worden gezet (notabene: de RvC heeft al de portefeuillestrategie al goedgekeurd waarin het voornemen tot verkoop is opgenomen).

Vorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase wordt het proces van verkoop verder uitgewerkt. Hieronder vallen het bepalen van de stappen in het verkoopproces, het opstellen van een longlist en vervolgens shortlist van mogelijke kopende partijen, het voorbereiden van de dataroom, financiële, fiscale en juridische kaders en dergelijke. Dit wordt vastgelegd in een voorstel tot verkoop. Deze fase eindigt met een besluit om het complex ook daadwerkelijk extern “te koop” te zetten.

Onderhandelingsfase

Nadat in de voorbereidingsfase alle voorbereidingen zijn getroffen worden de onderhandelingen gestart. In deze fase wordt concreet bepaald of en zo ja onder welke voorwaarden het complex wordt verkocht. Aan het einde van de fase wordt het definitieve voorstel opnieuw getoetst aan het toetsingskader en ter besluitvorming voorgelegd aan het bestuur. Het besluit wordt vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

Overdrachtsfase

Volgt na afronding van de onderhandelingen en de goedkeuring van het beslisdocument onderhandelingsfase. In deze fase vindt de daadwerkelijke overdracht van het bezit plaats. Deze fase wordt afgesloten met verwerking van alle data in de primaire systemen en de formele overdracht van het bezit.

Nazorgfase

Tijdens de nazorgfase wordt het proces financieel afgesloten en geëvalueerd.

7.2 Toetsingskader verkoop

Voor aankoop geldt de volgende uitwerking van het toetsingskader.

	Doelstelling, beleids- of beheersings-aspect	Toetsing ⁹	Toelichting
0	Portefeuillestrategie		
	. bijdrage aan portefeuillestrategie		
	. perspectief na 2050		
	. doelgroepen		
1	Betaalbare woningen		
2	Voldoende (betaalbare) woningen		
3	Eerlijke verdeling sociale woningen	indien van toepassing	
4	Levensloopbestendige woningen	indien van toepassing	
5	Goed onderhoud, duurzaam en veilig		
6	Prettig woon- en leefklimaat	indien van toepassing	
7	Inzet voor kwetsbare huurders	indien van toepassing	
8	Financieel rendement		
	. toets op prijsstelling/rendement		
9	Borging financiële continuïteit		
	. gevolgen voor ratio's		
10	Risicomanagement		

⁹ 1=lage bijdrage, 2=gemiddelde bijdrage, 3=hoge bijdrage of voldoet ja/nee.

7.3 Financiële sturing

De uitgangspunten voor de financiële toetsing bij complexmatige verkoop zijn afhankelijk van de kopende partij:

- betreft het een commerciële partij, dan is het uitgangspunt voor Woonkwartier een maximaal rendement (verkoopwaarde > marktwaarde in verhuurde staat)
- betreft het een andere corporatie, dan is het uitgangspunt voor Woonkwartier een optimaal rendement (er is dan een afslag mogelijk vanwege verhuurde staat en onderhoudsstaat)
- betreft het een andere corporatie dan heeft Woonkwartier een voorkeur voor taakoverdracht (besparing overdrachtsbelasting).

7.4 Besluitvorming

De eerste drie fasen kennen een go/no-go moment. Besluitvorming wordt door middel van een beslisdocument (inhoudelijk en financieel) per fase vastgelegd. Voor een volgende fase wordt budget aangevraagd voor de uitgaven bij het bestuur (en eventueel goedkeuring van de Raad van Commissarissen; indien van toepassing). De faseringen worden als volgt doorlopen:

Fase	Besluitvorming	Rol bestuur	Rol RvC
Initiatief	Akkoord op starten voorbereidingen verkoop	Besluit	Geïnformeerd via notitie
Voorbereiding	Akkoord op proces en start onderhandelingen door toets investeringsstatuut	Besluit	Bespreken bestuursbesluit (toetsing draagvlak)
Onderhandeling	Akkoord op onderhandelingsresultaat door toets investeringsstatuut	Besluit	Goedkeuren bestuursbesluit
Overdracht	Overdrachtsdocument	Monitoren, tekenen formele overdrachtsdocumenten	Geïnformeerd via notitie
Nazorg	Evaluatiedocument	Besluit	-

Alle besluiten die aan de RvC worden voorgelegd worden voorzien van een zienswijze van de controller.

8. Organisatie en informatie

8.1 Interne organisatie

Een project start met het initiatiefdocument, dat wordt geformuleerd vanuit de kernvisies en portefeuillestrategie. De initiatiefdocumenten voor nieuwbouw, aankoop en verkoop wordt opgesteld door de portefeuillemanager of een assetmanager. Het initiatiefdocument voor bestaande bouw (startnotitie RGS) wordt opgesteld door de assetmanager. Andere relevante medewerkers (van bv. wonen, wijken & kernen, vastgoedontwikkeling en/of vastgoedbeheer) worden waar nodig betrokken. Voor investeringen in nieuwbouw en projectmatig onderhoud wordt het project daarna overgedragen aan team vastgoedontwikkeling.

Voor (complexmatige) aankoop en verkoop blijft het initiatief in principe bij de assetmanager.

Na besluitvorming door het bestuur (en eventueel goedkeuring Raad van Commissarissen) vervult de adjunct-directeur vastgoed de rol van opdrachtgever. De dagelijkse leiding over een project is in handen van een projectontwikkelaar/projectleider van het team vastgoedontwikkeling of de aangewezen projectleider van een ander team. De projectleider wordt vanuit de diverse teams ondersteund, samen vormen zij het projectteam.

Per project wordt fasegewijs de ontwikkeling ter hand genomen. De betreffende fasedocumenten zijn voor nieuwbouw en projectmatig onderhoud gestandaardiseerd en waarborgen dat voldoende aandacht wordt besteed aan kaders en randvoorwaarden uit dit investeringsstatuut.

Bij voorgenomen besluiten met verstrekende financiële gevolgen zal Woonkwartier altijd de financiële- en controlfunctie, respectievelijk uitgevoerd door de teammanager financiën en de controller.

De uitwerking hiervan is als volgt:

- De algehele voortgang van het project is belegd bij projectleider in samenspraak met het projectteam;
- Rendementsberekeningen op projectniveau worden uitgevoerd door vastgoedontwikkeling en gecontroleerd door business control. De controle berekeningen in de begroting/WALS ligt bij team financiën. Ook de actualisatie van de (meerjaren) begroting en de projectadministratie zijn belegd bij het team financiën;
- De administratie van het project wordt gevoerd door een medewerker van het team Financiën en is ondersteunend aan de projectleiders. Dit behelst de registratie van kosten en bewaking van budgetten (verplichtingenadministratie);
- De business controller vastgoed geeft invulling aan projectcontrol, door het project aan dit investeringsstatuut (inclusief bijbehorend toetsingskader) vanaf de haalbaarheidsfase/planvoorbereidingsfase te toetsen. Voorafgaand aan besluitvorming beoordeelt de business controller het betreffende fasedocument. Tevens fungeert de business controller als sparringpartner voor de projectleider en kan deze zowel de projectleider als het

management gevraagd en ongevraagd van advies voorzien met betrekking tot het verloop en risico's van het project;

- De controller heeft een onafhankelijke functie en is verantwoordelijk voor de controle van naleving van de kaders, processen en informatievoorziening. Bij voorgenomen besluiten met verstrekking van financiële gevolgen voorziet de controller het fasedocument van een review met zijn bevindingen aan het bestuur en de Raad van Commissarissen, rekening houdend met dit investeringsstatuut (inclusief bijbehorend toetsingskader).

4.4 Informatievoorziening

In de besluitvorming inzake (des)investeringen en het toezicht daarop speelt de informatievoorziening een grote rol. Op elk beslisniveau en in elke fase is de informatievoorziening dusdanig dat verantwoord tot een besluit kan worden gekomen. In dat kader wordt voorzien in:

Onderdeel	Welke informatie	Waar verantwoord
Aansluiting project op het ondernemingsplan, kernvisies en portefeuillestrategie	Verantwoording per onderdeel toetsingskader investeringsstatuut	Toetsingskader binnen beslisdocumenten
Doorrekening van de investeringen (nieuwbouw en projectmatig onderhoud) volgens een vast format rekenmodel	Diverse kengetallen als invoer, uitkomst o.a. BAR en IRR	Ingevuld rekenmodel is een bijlage bij het investeringsvoorstel
Opname van (des)investeringen in (meerjaren)begroting	(des)Investeringen	Begroting; wijzigingen na besluitvorming worden verantwoord in kwartaalrapportage, mits deze het mandaat van de bestuurder niet overschrijden
Consequente betrokkenheid van de business controller	Advies, commentaar, validatie en/of zichtbare toetsing van projecten	Rapportage
Consequente betrokkenheid van controller vóór finale besluitvorming	Controller beoordeelt/toetst aan het statuut	Review
Vaste route met herkenbare mijlpalen en documentatie per fase (vaste formats)	Projectfase en datum laatste besluitvorming	Fasedocumenten en bijbehorende dossierstukken, gepubliceerde besluiten bestuurder (en eventuele goedkeuring RvC)
Inzicht in inhoud en voortgang via de kwartaalrapportage	Projectfase, datum laatste besluitvorming, toegekende budget, actuele risico's, risicopercentage, (beoogde)	Kwartaalrapportage

Onderdeel	Welke informatie	Waar verantwoord
	financiën, afwijkingen t.o.v. begroting en/of voorgenomen activiteiten	

9. PDCA-cyclus

Projecten

Met een beslisdocument worden projecten ter besluitvorming voorgelegd. Besluitvorming vindt plaats op het moment dat de betreffende fase is afgerond conform het afgesproken proces.

Over de ontwikkeling van projecten wordt verantwoording afgelegd in de kwartaalrapportage, het jaarverslag en de jaarrekening. Naast de voortgang wordt ook gerapporteerd over de risico's op basis van het statuut risicomanagement.

Investeringsstatuut

Jaarlijks worden in de begroting de voor het komende jaar relevante criteria (incl. normen) vastgelegd in het toetsingskader. Normen worden onderbouwd als zij afwijken van de normen die door de Aw en het WSW worden gesteld.

Dit investeringsstatuut wordt tenminste eenmaal per jaar getoetst aan de actualiteit en waar nodig herzien. Bij verandering in wet- en regelgeving wordt dit investeringsstatuut op zo kort mogelijke termijn na de ingangsdatum van de nieuwe wet- en regelgeving aangepast en conform statuten en reglementen vastgesteld en goedgekeurd.

Bijlage - Definities

Aankoop

Onder aankoop wordt verstaan het (veelal complexmatig) aankopen van woningen. Terugkoop van woningen die eerder onder voorwaarden zijn verkocht vallen hier niet onder.

Bruto aanvangsrendement (BAR)

Het bruto aanvangsrendement (BAR) geeft de verhouding weer tussen de bruto markthuur in het eerste jaar en de totale investering.

Beleidswaarde

De beleidswaarde is een marktwaarde met beleidsbepaling. De waarde is afgeleid van de marktwaarde in verhuurde staat, maar bevat het eigen beleid van de corporatie: doorexpluiten (i.p.v. uitpanden), eigen sociale huurbeleid (i.p.v. marktconform huurbeleid), eigen onderhoudskosten (i.p.v. marktconforme onderhoudskosten) en eigen beheerkosten (i.p.v. marktconforme beheerkosten).

Direct rendement (IRR)

Het met een enkel vastgoedobject of een portefeuille van vastgoedobjecten gerealiseerde operationele resultaat, uitgedrukt in de marktwaarde van het vastgoed waarmee het operationele resultaat is gerealiseerd. De IRR (Internal Rate of Return) is de rentevoet (WACC) waarbij de contante waarde van de toekomstige inkomende en uitgaande kasstromen, inclusief restwaarde, gelijk zijn aan de investering en in beginsel hoger dient te zijn dan de rendementseis.

Indirect rendement

De met een enkel vastgoedobject of een portefeuille van vastgoedobjecten gerealiseerde (markt)waardeontwikkeling (van de vastgoedexploitatie) over een periode uitgedrukt in een ontwikkeling van de marktwaarde (bijvoorbeeld leegwaarde).

Ingrijpende verbouwing

Er is sprake van een ingrijpende verbouwing als een onroerende zaak technisch en economisch gezien hoogst verouderd is of als van een onroerende zaak een gedeelte bouwvallig is, welk gedeelte wordt afgebroken, en in het overblijvende gedeelte een groot aantal veranderingen en vernieuwingen wordt aangebracht.

Leegwaarde

De leegwaarde is de onderhandse verkoopwaarde van een verhuureenheid, vrij van huur, gebruik en overige lasten. Hierbij wordt verondersteld dat sprake is van de verkoopprijs op basis van kosten koper (k.k.). Onder overige lasten worden de makelaarskosten verstaan en de verdere kosten die niet onder de k.k. vallen.

Nieuwbouw

Onder nieuwbouw wordt verstaan het geheel nieuw bouwen van een aantal woningen of appartementen. Nieuwbouw kan plaatsvinden na eerdere sloop van woningen of op een locatie die bouwrijp wordt opgeleverd.

Marktwaarde

Het geschatte bedrag waarvoor het object op de waardepeildatum, na behoorlijke marketing, zou worden overgedragen in een marktconforme transactie tussen een bereidwillige koper en een bereidwillige verkoper, waarbij elk der partijen zou hebben gehandeld met kennis van zaken, prudent en niet onder dwang.

Marktwaarde in verhuurde staat

Het geschatte bedrag waarvoor het object in verhuurde staat op de waardepeildatum, na behoorlijke marketing, zou worden overgedragen in een marktconforme transactie tussen een bereidwillige koper, niet zijnde de huurder, en een bereidwillige verkoper, waarbij elk der partijen zou hebben gehandeld met kennis van zaken, prudent en niet onder dwang.

Projectmatig onderhoud

Complexgewijze maatregelen die leiden tot een verbetering van de kwaliteit van het complex of verbetering van het gebruiksgenot, inclusief het bij de eisen van de tijd brengen. Het onderhoud zorgt voor een levensduurverlenging en voldoet aan tenminste één van de vier criteria die gesteld zijn aan een ingrijpende verbouwing voor activering. De vier criteria gaan over energetische verbetering, gevel- of dakrenovaties op het niveau van nieuwbouwkwaliteit, vervangen van badkamers, douches en keukens op nieuwbouwkwaliteit en zodanige installatievoorzieningen, dat deze minimaal 10 jaar lang onderhoudsvrij zijn.

Stichtingskosten

Het totaal van de kosten van een investering, bestaande uit de grondkosten, de bouwkosten en de bijkomende kosten (waaronder advieskosten, verkoopkosten, interne kosten, etc.), inclusief de niet-verrekenbare btw. Een gedeelte van de totale stichtingskosten is de grondwaarde (eventueel afhankelijk per project getoetst op basis van het gemeentelijk (sociaal) grondprijnsbeleid).

Transformatie

Onder transformatie wordt verstaan het ombouwen van een gebouw naar zelfstandige woonruimtes. Het kan gaan om een gebouw dat eerder een andere functie had (bv. kantoor) of een gebouw dat eerder bestond uit onzelfstandige eenheden en wordt omgezet naar zelfstandige eenheden.

Verkoop

Het betreft hier de verkoop van een (deel van een) complex, ook wel dispositie genoemd, aan een andere woningcorporatie of commerciële partij. Verkoop van individuele woningen aan particulieren valt hier niet onder.

WACC (Weighted Average Cost of Capital)

De vermogenskosten worden uitgedrukt in een gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet. Deze is opgebouwd uit de kosten voor vreemd vermogen (uitgedrukt in *Rendement Vreemd Vermogen*; Het rendement vreemd vermogen, ofwel de gewogen gemiddelde rentevoet op de leningenportefeuille, geeft de gemiddelde betaalde rente weer op de aangetrokken leningen van Woonkwartier.) en het vereiste rendement op eigen vermogen van Woonkwartier vermogen (uitgedrukt in *Rendement Eigen Vermogen*; Deze rendementseis op het eigen vermogen wordt sterk afhankelijk gesteld van de financiële positie van de woningcorporatie. Zolang het eigen vermogen van Woonkwartier voldoet aan de gestelde norm zal als maatschappelijke organisatie genoeg worden genomen met een rendement op maximaal inflatie). De WACC wordt in de berekeningen gehanteerd als disconteringsvoet.