



# HEEM WONEN

## INVESTERINGSSTATUUT

Status: DEFINITIEF, d.d. 18 oktober 2024  
Vastgesteld bestuurder: 22 oktober 2024  
Goedkeuring Raad van Commissarissen: 21 november 2024

# Inhoud

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Doelstelling, reikwijdte en compliance</b> .....         | <b>3</b>  |
| 1.1. Inleiding en doelstelling .....                           | 3         |
| 1.2. Reikwijdte .....  | 3         |
| 1.3. Compliance .....  | 4         |
| <b>2. Proces en rolverdeling</b> .....                         | <b>6</b>  |
| 2.1. Rollen en verantwoordelijkheden.....                      | 6         |
| 2.2. Start (des)investeringsproces .....                       | 7         |
| 2.3. Besluitvorming in ontwikkelproces bij investeringen ..... | 7         |
| 2.4. Verantwoordelijkheden per fase bij investeringen.....     | 10        |
| 2.5. Besluitvormingsproces desinvesteringen .....              | 10        |
| 2.6. Budgettering (des)investeringen .....                     | 11        |
| <b>3. Toetsingskader investeringen</b> .....                   | <b>13</b> |
| 3.1. Beoordelingscriteria.....                                 | 13        |
| 3.2. Bijdrage aan koers en portefeuillestrategie.....          | 14        |
| 3.3. Technische kwaliteit en bouwkosten.....                   | 14        |
| 3.4. Financiële beoordeling.....                               | 15        |
| 3.5. Projectbeheersing.....                                    | 17        |
| <b>4. Toetsingskader desinvesteringen</b> .....                | <b>18</b> |
| 4.1. Beoordelingscriteria.....                                 | 18        |
| 4.2. Volkshuisvestelijke en financiële afweging.....           | 18        |
| 4.3. Financiële afweging.....                                  | 19        |
| 4.4. Projectbeheersing.....                                    | 19        |
| <b>Bijlage I: Stroomschema reikwijdte</b> .....                | <b>21</b> |
| <b>Bijlage II: Overzicht toetsen per fase</b> .....            | <b>23</b> |
| <b>Bijlage III: Rekenen aan investeringen</b> .....            | <b>24</b> |
| <b>Bijlage IV: Voorbeeld referentie investering</b> .....      | <b>0</b>  |
| <b>Bijlage V: Projectrisico's</b> .....                        | <b>0</b>  |

# 1. Doelstelling, reikwijdte en compliance

## 1.1. Inleiding en doelstelling

Het investeringsstatuut van HEEMwonen biedt kaders voor het maken van (des)investeringsvoorstellen. Hierbij wordt rekening gehouden met de bijdrage aan onze strategische doelen, de financiële haalbaarheid en risico's. Dit document biedt richtlijnen voor het gehele investeringsproces, van initiatief tot en met besluitvorming en uitvoering.

Dit investeringsstatuut heeft tot doel:

- Zorgen voor transparantie en consistentie bij het maken van (des)investeringsbesluiten binnen de kaders van de bestaande wet- en regelgeving;
- Het scheppen van kaders en beoordelingscriteria voor (des)investeringsvoorstellen;
- Het nader vaststellen van de verantwoordelijkheid van de verschillende rollen in het besluitvormingsproces.

## 1.2. Reikwijdte

Investerings worden gedefinieerd als het inzetten van (financiële) middelen om het vastgoed te verbeteren gericht op een waardevermeerdering en/of om de woningvoorraad uit te breiden door nieuwbouw of aankoop. Desinvesteringen worden gedefinieerd als het onttrekken van vastgoed aan de portefeuille. Hier wordt zowel verkoop als sloop onder verstaan.

Dit statuut heeft betrekking op het volgende type (des)investerings:

1. Verbeteringen en renovaties
  - a. Renovatie, waarbij groot onderhoud gecombineerd wordt met energetische verbetering<sup>1</sup>
  - b. Ingrijpende verbouwing conform de definitie van de RTiV
2. Nieuwbouw en aankopen
  - a. Sloop in combinatie met nieuwbouw
  - b. Nieuwbouw
  - c. Aankoop bestaand vastgoed en/of grond
3. Transformaties
  - a. Transformaties, gericht op het wijzigen van de functies van complexen en/of eenheden
4. Verkopen
  - a. Complexgewijze verkopen (inclusief in de vorm van activa-passiva transacties)
  - b. Verkoop van grondposities
5. Sloop
  - a. Sloop van bestaande complexen (zonder nieuwbouw)

---

<sup>1</sup> In de meeste gevallen voldoet dit aan de definities van de Regeling Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (RTiV).

Verbeteringen en renovaties (1), nieuwbouw en aankopen (2) en transformaties (3) vallen onder het toetsingskader voor investeringen (hoofdstuk 3). Verkopen (4) en sloop zonder nieuwbouw (5) vallen onder het toetsingskader voor desinvesteringen (hoofdstuk 4).

De volgende activiteiten vallen niet onder het statuut:

1. Onderhoud, gericht op het technisch en bouwkundig in stand houden van de verhuurbare eenheid;
2. Expliciet via de begroting goedgekeurde verbeteringen (in hetzelfde bouwdeel) als onderdeel van of gekoppeld aan planmatig onderhoud (en daarmee onderdeel van het onderhoudsbudget);
3. Investeringsbedrag van meer dan € 500.000 op projectniveau (exclusief BTW), tenzij het een investeringsbedrag van meer dan € 20.000 per eenheid betreft (exclusief BTW). Bij verbeteringen en renovaties verwijzen deze bedragen naar het verbeterdeel van de totale projectkosten, waarbij de fiscale verdeling tussen verbetering en onderhoud wordt aangehouden;
4. Verbeterprogramma's (programma aanpak): hierbij gaat het om standaard ingrepen die repeterend worden uitgevoerd. Dit kan bijvoorbeeld gaan om een (meerjarig) programma voor isolerende maatregelen of het plaatsen van zonnepanelen;
5. Individuele aankoop van eenheden;
6. Individuele verkoop van eenheden (uitponding).

In bijlage I is de reikwijdte van het investeringsstatuut verduidelijkt middels een stroomschema. Alle zaken uit dit statuut hebben betrekking op zowel DAEB als niet-DAEB activiteiten. Indien verschillende kaders, processen of rapportages voor DAEB of niet-DAEB activiteiten worden gehanteerd, wordt dit expliciet in dit statuut vermeld.

### 1.3. Compliance

HEEMwonen heeft als hoofddoelstelling het werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting zoals bedoeld in de Woningwet en het Besluit Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (hierna: BTiV). Voor investeringen zijn de bepalingen uit de Woningwet, BTiV en de Regeling Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (hierna: RTiV) van belang. Naast deze wettelijke kaders houdt HEEMwonen zich aan de Governancecode Woningcorporaties. Alle activiteiten en de daaruit voortvloeiende investeringen zijn hieraan ondergeschikt en vinden binnen dit kader plaats. Indien een verandering of uitbreiding van de wettelijke externe kaders plaatsvindt waardoor strijdigheid met het investeringsstatuut ontstaat, prevaleert de wet. Het investeringsstatuut zal dan worden aangepast.

De hoofdlijnen van de besluitvormingsprocedures, operationele procedures en kaders waarbinnen HEEMwonen haar investeringsactiviteiten uitvoert, zijn vastgelegd in de navolgende documenten. Een eerdergenoemd document prevaleert boven een later genoemd document, zie onderstaande tabel.

| Document   | Toelichting  |
|--|--|
| <b>Statuten</b>                                  | In dit document zijn de interne rechtsverhoudingen en organisatieregels in verhouding tot de organisatiedoelen vastgelegd. Uit de statuten komt het Bestuursreglement en het Reglement RvC voort, waarin verantwoordelijkheden en taken zijn belegd. |
| <b>Reglement Financieel<br/>Beleid en Beheer</b> | Het ingevolge artikel 55a van de Woningwet opgestelde reglement waarin inzichtelijk is gemaakt hoe HEEMwonen borgt dat haar financiële continuïteit niet in gevaar wordt gebracht.   |

| Document                   | Toelichting   |
|----------------------------|---|
| <b>Financieel Beleid</b>   | In dit document zijn de kaders en normen voor het financieel beleid vastgelegd. Het financieel beleid beschrijft de richtlijnen en uitgangspunten waarmee HEEMwonen een gezonde financiële positie waarborgt en de inzet van middelen optimaliseert voor de volkshuisvestelijke opgave. |
| <b>Vastgoedsturing</b>     | Dit document beschrijft de beleidscyclus/proces, rollen en verantwoordelijkheden voor het vertalen van onze strategische doelen naar (des)investeringen in ons vastgoed.  |
| <b>Investeringsstatuut</b> | In dit document zijn de kaders en normen voor vastgoed (des)investeringen vastgelegd. Het investeringsstatuut beschrijft de bevoegdheden, de besluitvorming, het proces en het toetsingskader.  |
| <b>Treasurystatuut</b>     | Een treasurystatuut legt de formele kaders vast waarbinnen uitvoering kan en mag worden gegeven aan het treasurybeleid en treasuryactiviteiten. Het beschrijft hoe financiële middelen, liquiditeiten en risico's, zoals rente- en kredietrisico's, geborgd worden.                     |
| <b>Fiscaal statuut</b>     | Het fiscaal statuut is opgesteld om op het gebied van fiscale aangelegenheden zowel kaders als richtlijnen en procedures te hebben en vast te leggen, die een bijdrage leveren aan de verbetering van de interne fiscale beheersing.  |
| <b>Procuratiereglement</b> | Dit reglement regelt de gedelegeerde bevoegdheid van functionarissen om namens HEEMwonen verplichtingen met juridische en financiële consequenties jegens derden aan te gaan.   |

Tabel 1: Overzicht documenten omtrent afwegingskader investeringen

Met het investeringsstatuut geeft HEEMwonen invulling aan de vigerende wet- en regelgeving, waaronder de Woningwet en de Governancecode Woningcorporaties. Onderhavig investeringsstatuut maakt onderdeel uit van de governancestructuur van HEEMwonen en is onlosmakelijk verbonden met de documenten zoals opgenomen in bovenstaande tabel. Het investeringsstatuut is vastgesteld door de bestuurder en dit besluit is goedgekeurd door de RvC. Eventuele wijzigingen in het investeringsstatuut worden vastgesteld door de bestuurder en ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Het investeringsstatuut heeft een langdurige werking en wordt minimaal eens in de vier (4) jaar geëvalueerd en, indien nodig, aangepast.

## 2. Proces en rolverdeling

### 2.1. Rollen en verantwoordelijkheden

Binnen HEEMwonen zijn verschillende rollen betrokken bij het investeringsproces. Onderstaande tabel geeft een overzicht van ieders rol en verantwoordelijkheid.

| Rol                             | Verantwoordelijkheid  |
|---------------------------------|---|
| <b>Portefeuille-manager</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verantwoordelijk voor het opstellen en het actualiseren van de portefeuillestrategie</li> <li>– Verantwoordelijk voor het herijken van de PMC's (referentie investeringen) bij het opstellen van de kaderbrief voorafgaand aan de begroting</li> <li>– Toetst in de initiatieffase of een investeringsproject past binnen de portefeuillestrategie</li> </ul>                      |
| <b>Assetmanager<sup>2</sup></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zorgt voor het aandragen van projecten, het opstellen van het startdocument en het investeringsvoorstel en beoordeelt het toetsdocument</li> <li>– Verantwoordelijk voor het toetsen van de bijdrage van investeringsvoorstellen aan de portefeuillestrategie en de wijkvisies</li> <li>– Verantwoordelijk voor financiële berekeningen op projectniveau</li> </ul>                |
| <b>Projectleider</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Draagt bij aan het opstellen van/levert input voor fase-documenten tot en met het investeringsvoorstel</li> <li>– Stelt fase-documenten na het investeringsvoorstel op</li> <li>– Adviseert de assetmanager over (des)investeringen</li> <li>– Consulteert de voor het project relevante stakeholders in de organisatie</li> <li>– Ziet toe op adequate projectvoering</li> </ul>  |
| <b>Rol vanuit financiën</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Controle en advies op financiële haalbaarheid van investeringsvoorstellen</li> <li>– Betrouwbaarheid toetsen van interne en externe financiële uitgangspunten</li> </ul>   |
| <b>Businesscontroller</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beoordeelt wijzigingen in het investeringsstatuut</li> <li>– Beoordeelt de kwaliteit van een (des)investeringsvoorstel</li> <li>– Beoordeelt of deze voorstellen voldoen aan alle kaders en eisen uit het investeringsstatuut</li> </ul>   |
| <b>Directie overleg</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Directeur B&amp;V is verantwoordelijk voor het actualiseren en optimaliseren van het investeringsstatuut</li> <li>– Directie overleg toetst (des)investeringsvoorstellen met behulp van fase-documenten</li> <li>– Directie overleg adviseert de bestuurder bij het nemen van (des)investeringsbesluiten, door te informeren en adviseren vanuit de eigen discipline(s)</li> </ul> |
| <b>Bestuurder</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stelt het investeringsstatuut en eventuele wijzigingen hierin vast</li> <li>– Neemt (des)investeringsbesluiten en handelt daarbij volgens de vigerende wet- en regelgeving en de kaders zoals opgesteld in dit statuut</li> </ul>  |
| <b>Raad van Commissarissen</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Geeft goedkeuring aan het besluit van de bestuurder om het investeringsstatuut (en wijzigingen hierin) vast te stellen</li> <li>– Geeft onder de in dit investeringsstatuut genoemde voorwaarden goedkeuring aan bepaalde (des)investeringen</li> </ul>  |

Tabel 2: Overzicht rollen en verantwoordelijkheden bij het investeringsproces

<sup>2</sup> De gebiedsontwikkelaar en projectontwikkelaar dragen ook projecten aan en werken investeringsvoorstellen uit incl. financiële berekeningen, maar dit wordt altijd afgestemd met de assetmanager.

## 2.2. Start (des)investeringsproces

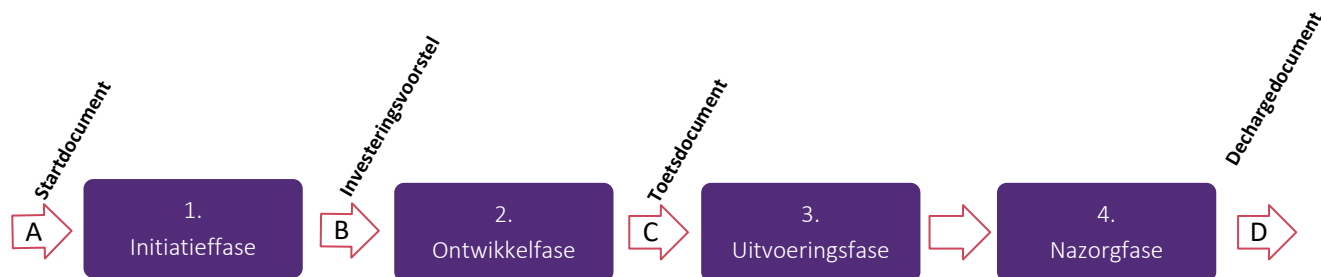
In het document Vastgoedsturing bij HEEMwonen is het proces van de vastgoedsturing omschreven. Dit document beschrijft de beleidscyclus/-proces en rollen en verantwoordelijkheden voor het vertalen van onze strategische doelen naar (des)investeringen in ons vastgoed. De (des)investeringen worden vertaald naar de (des)investeringsbegroting, de assetmanager is hiervoor verantwoordelijk.

De (des)investeringsbegroting is onderdeel van de Financiële MeerjarenPrognose (hierna: FMP). De FMP wordt getoetst aan zowel het financiële normenkader van de Aw en het WSW als het interne normenkader dat is vastgelegd in het financieel beleid van HEEMwonen. De RvC geeft goedkeuring aan het besluit van de bestuurder om de FMP vast te stellen en daarmee keurt zij de concretisering en budgettering van het (des)investeringsbeleid in een vroeg stadium goed. De individuele (des)investeringsprojecten zijn hiermee nog niet per definitie goedgekeurd. Voor de besluitvorming van (des)investeringsprojecten worden de uitgangspunten van dit statuut gevolgd.

## 2.3. Besluitvorming in ontwikkelproces bij investeringen

### 2.3.1. Fasering

Bij het beoordelen van een investering wordt een beoordelingsproces doorlopen bestaande uit vier fasen. Tussen de fasen bevinden zich verschillende fasedocumenten (A – D). Schematisch weergegeven ziet het proces er als volgt uit:



Figuur 1: Schematische weergave besluitvormingsproces

Voor de start van het ontwikkelproces wordt een startdocument (A in figuur 1) opgesteld.

Niet iedere investering volgt alle processtappen of alle processtappen met dezelfde diepgang (bijvoorbeeld bij de turn-key aankoop van woningen of gebiedsontwikkelingen<sup>3</sup>). Afhankelijk van de situatie wordt bij turn-key aankopen mogelijk direct toegewerkt naar een investeringsvoorstel. Bij gebiedsontwikkelingen kan er sprake zijn van een gebiedsopdracht (t.b.v. opstellen gebiedsvisie met uitvoeringsplanning) en investeringsvoorstel in de vorm van een integrale projectopdracht (investeringsvoorstel voor de ontwikkeling en uitvoering van de deelprojecten die opgenomen zijn in de gebiedsvisie en uitvoeringsplanning), wat leidt tot een afwijkende start van het proces (A en B in figuur 1). Het investeringsbesluit wordt genomen voor het gehele gebied met eventueel een jaarlijkse update. Vanaf de ontwikkelfase doorlopen de deelprojecten het reguliere besluitvormingsproces. Een verzoek om af te wijken van het reguliere proces en besluitmomenten wordt opgenomen in het eerste fasedocument. Het directieoverleg adviseert hierover en de bestuurder stelt dit vast.

<sup>3</sup> Het gaat bij gebiedsontwikkelingen om projecten met lange doorlooptijden, waarbij de initiatiefase vroeg start. Ook betreft het regelmatig een groot aantal woningen verspreid over verschillende fasen.

### **2.3.2. Initiatiefase**

Nadat het startdocument is opgesteld begint de initiatiefase. In deze fase wordt het project globaal uitgewerkt. Als afsluiting van de initiatiefase wordt een investeringsvoorstel opgesteld met, indien van toepassing, hierin opgenomen de afweging van de scenario's en keuze voor een voorkeursscenario, een schetsontwerp/massastudie van het voorkeursscenario, een voorlopig stedenbouwkundig plan, uit te voeren onderhouds- en verduurzamingsmaatregelen, een voorlopige stichtingskostenraming en financiële beoordeling, planning en de risico's. Dit voorstel wordt na positief advies van het DO, vastgesteld door de bestuurder. Indien dit besluit conform de kaders van dit investeringsstatuut dient te worden goedgekeurd door de RvC, wordt het besluit aan de RvC voorgelegd.

### **2.3.3. Ontwikkelfase**

In de ontwikkelfase wordt het project verder geconcretiseerd, met het investeringsbesluit als kader. Afhankelijk van het project wordt toegewerkt naar een definitief ontwerp, de definitieve verduurzamings- en onderhoudsmaatregelen en definitieve stichtingskostenraming. Tevens vindt in deze fase de aanvraag van de omgevingsvergunning en communicatie naar de bewoners plaats. Na afloop van de ontwikkelfase wordt een toetsdocument opgesteld. In het toetsdocument wordt getoetst in hoeverre het project past binnen de gestelde kaders die opgenomen zijn in het investeringsvoorstel (incl. toegestane afwijkingmarge). De projectleider werkt het toetsdocument uit, de assetmanager beoordeelt dit document en geeft een definitieve go voor de uitvoering van het project, indien binnen de kaders incl. toegestane afwijkingmarge gebleven wordt. Indien niet binnen de kaders (incl. toegestane afwijkingmarge) gebleven wordt, wordt het project opnieuw ter besluitvorming voorgelegd.

Met afwijkingen ten opzichte van het investeringsvoorstel wordt als volgt omgegaan:

- indien de stichtingskosten gemiddeld per eenheid maximaal 5% afwijken ten opzichte van het investeringsvoorstel (exclusief bouwkostenstijging) wordt dit niet opnieuw ter goedkeuring voorgelegd;
- indien meer woningen gebouwd of gerenoveerd worden ten opzichte van het investeringsvoorstel en dit leidt tot extra investeringen, dan wordt dit ter goedkeuring voorgelegd aan het DO. Indien de extra aantallen woningen passen binnen de portefeuillestrategie en de FMP, dan worden deze ter informatie voorgelegd aan de RvC. Indien de extra woningen wel afwijken van de portefeuillestrategie of de FMP, dan worden deze ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

### **2.3.4. Uitvoeringsfase**

Nadat de definitieve go is gegeven, kunnen de contracten met de aannemer worden afgerond en begint de uitvoering. De voortgang van het project wordt tijdens de uitvoeringsfase gemonitord door middel van de projectenrapportage (ieder halfjaar). Hierbij wordt gestuurd op de onderdelen van de GOKIT (geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd).

### **2.3.5. Nazorgfase**

Na oplevering van het project volgt de nazorgfase. Gedurende deze fase vindt nazorg plaats bij mogelijke problemen die na oplevering aan het licht komen. Het complex wordt overgedragen aan de reguliere exploitatie. Projectafroning vindt plaats middels een dechargedocument. Hierin wordt gereflecteerd in hoeverre het project bij heeft gedragen aan de gestelde doelen en uitgangspunten. Op basis van de eindafrekening wordt getoetst of en in welke mate de realisatie afwijkt van de inschatting zoals opgenomen



in het investeringsvoorstel. Het dechargedocument wordt ter informatie gedeeld met de assetmanager, TO en DO.

Evaluatie van een project vindt alleen plaats op verzoek van het TO en DO. De evaluatie richt zich met name op leerpunten en andere bijzonderheden en is erop gericht ervaringen uit het project toegankelijk te maken in de organisatie om hiervan te leren voor het vervolg.

### 2.3.6. Toetsing per fase via fasedocumenten investeringen

In bijlage II is een overzicht opgenomen van de projecttoetsen per fase van het investeringsproces. De fasedocumenten, besluiten en de betekenis hiervan staan beschreven in onderstaande tabel.

| Fase               | Document                  | Besluit             | Kenmerk besluit   |
|--------------------|---------------------------|---------------------|---|
| 0. Vooraf          | Startdocument             | Startbesluit        | Er komt een onderzoeksbudget en capaciteit voor onder andere de projectleider vrij.   |
| 1. Initiatiefase   | Investeringsvoorstel      | Investeringsbesluit | Besluit o.b.v. globaal uitgewerkt plan. Er komt een vervolgbedrag vrij voor de ontwikkelfase. Het investeringsbedrag voor de uitvoering komt vrij aan het eind van de ontwikkelfase.                                    |
| 2. Ontwikkelfase   | Toetsdocument             | Uitvoeringsbesluit  | Het investeringsbedrag voor de uitvoering komt vrij. Dan kunnen wij ons extern verplichten tot uitvoering.  |
| 3. Uitvoeringsfase | Projectenrapportage (BSC) | N.v.t.              | N.v.t.  |
| 4. Nazorgfase      | Dechargedocument          | N.v.t.              | Het complex wordt overgedragen aan de reguliere exploitatie. Verantwoording (en indien van toepassing evaluatie) vindt plaats via het dechargedocument, dat ter informatie met de assetmanager, TO en DO wordt gedeeld. |

Tabel 3: Fasedocumenten, besluiten en kenmerken bij investeringen

In het (des)investeringsvoorstel wordt op alle van toepassing zijnde beoordelingscriteria uit hoofdstuk 3 met een goede onderbouwing een antwoord gegeven. In principe moeten alle vragen positief kunnen worden beantwoord (met een 'ja'). Uitzonderingen zijn mogelijk, maar in dat geval moeten argumenten worden aangevoerd waarom er in dat geval een uitzondering wenselijk is. Deze argumenten dienen in beginsel volkshuisvestelijk van aard te zijn.

## 2.4. Verantwoordelijkheden per fase bij investeringen

In onderstaande tabel worden de rollen en verantwoordelijkheden tijdens de verschillende fasen omschreven.

| Fase                | Document             | Opstellen  | Advies   | Besluiten   | Goedkeuren  |
|---------------------|----------------------|--|--|---|---|
| 0. Vooraf           | Startdocument        | Assetmanager   | N.v.t., mits onderzoeks budget opgenomen in de FMP, anders DO                            | N.v.t., mits onderzoeksbudget opgenomen in de FMP, anders Bestuurder                            | N.v.t.  |
| 1. Initiatiefase    | Investeringsvoorstel | Assetmanager   | DO   | Bestuurder  | Bestuurder. RvC bij > € 3,0 miljoen (excl. BTW)   |
| 2. Ontwikkel-fase   | Toetsdocument        | Projectleider (opstellen), Assetmanager (beoordelen) | Alleen bij afwijkingen t.o.v. investerings besluit (incl. toegestane afwijkingsmarge) DO | Alleen bij afwijkingen t.o.v. investeringsbesluit (incl. toegestane afwijkingsmarge) Bestuurder | Alleen bij afwijkingen t.o.v. investeringsbesluit (incl. toegestane afwijkingsmarge) bestuurder, RvC bij > € 3,0 miljoen (excl. BTW). |
| 3. Uitvoerings-fase | Projecten-rapportage | Projectleider  | DO   | N.v.t.  | N.v.t.  |
| 4. Nazorgfase       | Decharge-document    | Projectleider  | N.v.t.   | N.v.t.  | Het dechargedocument wordt ter informatie met de assetmanager, TO en DO gedeeld.  |

Tabel 4: Rollen en verantwoordelijkheden tijdens de verschillende fasen

## 2.5. Besluitvormingsproces desinvesteringen

Verkoop van bezit is een onderdeel van het vastgoedbeleid van HEEMwonen. In de portefeuillestrategie staan uitgangspunten opgenomen voor verkoop van bezit. Het besluit om de portefeuillestrategie vast te stellen is voorgelegd aan de RvC. In feite zijn er twee manieren om vastgoed te verkopen: via uitpanding (verkoop individuele woningen) of via complexgewijze verkoop. In het eerste geval heeft goedkeuring van het bestuur en RvC plaatsgevonden door het vaststellen van de uitgangspunten ten aanzien van verkoop uit de portefeuillestrategie en het verkoopbeleid. Voor de daadwerkelijke verkoop van individuele woningen wordt het verkoopproces gevolgd.

Bij complexgewijze verkoop of sloop zonder nieuwbouw stelt de assetmanager een desinvesteringvoorstel op, waarbij een antwoord wordt gegeven op de vragen van hoofdstuk 4. Na vaststelling van de bestuurder mag overgegaan worden tot de daadwerkelijke verkoop. Verkoopbesluiten groter dan € 3,0 miljoen en sloopbesluiten vereisen daarnaast goedkeuring van de RvC. Besluiten tot sloop en complexgewijze verkoop van vastgoed dat niet in de FMP is opgenomen, worden altijd ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. In onderstaande tabel is de fasering van de desinvesteringen voor complexgewijze verkoop en sloop zonder nieuwbouw verder toegelicht.

| Fase   | Document                | Opstellen     | Advies | Besluiten  | Goedkeuren  |
|--|-------------------------|---------------|--------|------------|---|
| 0. Vooraf (alleen indien onderzoeksbudget nodig dat niet in de FMP is opgenomen) | Startdocument           | Assetmanager  | DO     | Bestuurder | Het startdocument wordt ter goedkeuring in het DO ingebracht; er dient besluitvorming plaats te vinden op het benodigde onderzoeksbudget. Er komt een onderzoeksbudget en capaciteit voor o.a. de projectleider vrij. |
| 1. Initiatief  | Desinvesteringsvoorstel | Assetmanager  | DO     | Bestuurder | Bestuurder.<br>RvC bij verkoop > € 3,0 miljoen of sloop of niet opgenomen in FMP.   |
| 2. Uitvoeringsfase (bij sloop)   | Projectenrapportage     | Projectleider | DO     | N.v.t.     | N.v.t   |
| 3. Nazorgfase (bij sloop)  | Decharge-document       | Projectleider | N.v.t. | N.v.t.     | Het dechargedocument wordt ter informatie met de assetmanager, TO en DO gedeeld.  |

Tabel 5: Fasering desinvesteringen (complexgewijze verkoop en sloop zonder nieuwbouw)

## 2.6. Budgettering (des)investeringen

(Des)investeringsbesluiten met een omvang van minder dan € 3,0 miljoen (excl. BTW) worden niet op individuele basis ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. Bij renovatie en verduurzaming verwijst dit bedrag naar het verbeterdeel van de totale projectkosten, waarbij de fiscale verdeling tussen verbetering en onderhoud wordt aangehouden. De (des)investeringen met een omvang van minder € 3,0 miljoen (excl. BTW) worden via de FMP goedgekeurd door de RvC. Indien er (des)investeringen zijn met dit bedrag die niet in de FMP zijn opgenomen, worden deze alsnog voorgelegd aan de RvC. Bij investeringsvoorstellen groter dan € 3,0 miljoen (excl. BTW) kunnen pas contractuele verplichtingen worden aangegaan, nadat de RvC het betreffende investeringsbesluit heeft goedgekeurd. Ditzelfde geldt voor verkoopbesluiten bij een bedrag vanaf € 3,0 miljoen. Minimaal wordt hierbij de vereiste goedkeuring vanuit de Woningwet (inclusief BTiV en RTiV) gehanteerd<sup>4</sup>. Zie onderstaande tabel voor een overzicht van de budgettering, vaststelling en goedkeuring van de verschillende typen (des)investeringen.

| Type (des)investering  | Budgettering                | Besluit Bestuurder | Goedkeuring RvC |
|--|-----------------------------|--------------------|-----------------|
| Investeringsuitgaven (excl. BTW) per project <u>meer</u> dan € 500.000 op projectniveau en/of € 20.000 per eenheid en <u>tot</u> € 3,0 miljoen (excl. BTW) | Via investeringsvoorstel    | Ja                 | Nee             |
| Investeringsuitgaven per project <u>meer</u> dan € 3,0 miljoen (excl. BTW)   | Via investeringsvoorstel    | Ja                 | Ja              |
| Complexgewijze verkoop <u>tot</u> € 3,0 miljoen  | Via desinvesteringsvoorstel | Ja                 | Nee             |
| Complexgewijze verkoop <u>meer</u> dan € 3,0 miljoen   | Via desinvesteringsvoorstel | Ja                 | Ja              |
| Sloop  | Via desinvesteringsvoorstel | Ja                 | Ja              |

<sup>4</sup> Kaders voor goedkeuring door de RvC volgen vanuit Woningwet 2015 artikel 26, lid 1 en BTiV artikel 21.

*Tabel 6: Budgettering voor vaststelling en goedkeuring (des)investeringen*

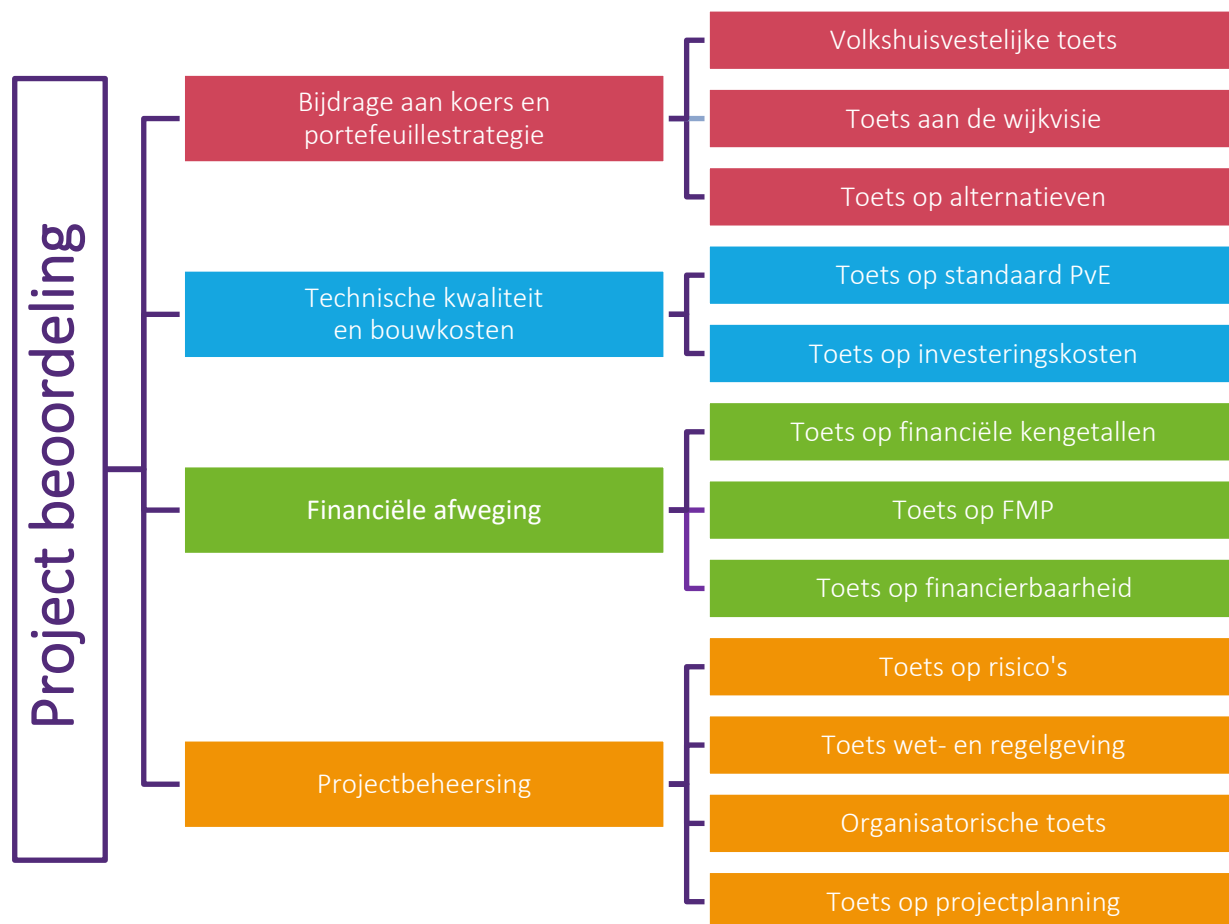
# 3. Toetsingskader investeringen

## 3.1. Beoordelingscriteria

HEEMwonen beoordeelt bij investeringen projecten op de volgende criteria:

1. Bijdrage aan koers en portefeuillestrategie
2. Technische kwaliteit en bouwkosten
3. Financiële afweging
4. Projectbeheersing

In onderstaande figuur (figuur 2) is het toetsingskader voor investeringen schematisch weergegeven:



Figuur 2: Schematische weergave toetsingskader investeringen

Deze kaders gelden, zoals in paragraaf 1.2 geformuleerd, bij verbeteringen en renovaties (1), nieuwbouw en aankopen (2) en transformaties (3).

## 3.2. Bijdrage aan koers en portefeuillestrategie

### 3.2.1. Volkshuisvestelijke toets

HEEMwonen toetst in welke mate de investering past in de volkshuisvestelijke doelen zoals geformuleerd in de koers en de portefeuillestrategie. Daarnaast wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre de investering past binnen het bod en de meerjarige prestatieafspraken.

➡ *1: Het project past binnen de portefeuillestrategie.*

### 3.2.2. Toets aan de wijkvisie

Investerings dienen te passen binnen de opgestelde wijkvisie. Er dient getoetst te worden in hoeverre de investering past binnen de opgestelde wijkvisie. Indien er geen wijkvisie beschikbaar is vervalt deze toets.

➡ *2: Het project past binnen de gewenste ontwikkeling van de wijk/buurt.*

### 3.2.3. Toets op alternatieven

Voor investeringen in bestaand bezit dient voldoende onderzoek te zijn gedaan naar alternatieve scenario's. Er wordt door middel van een kwalitatieve en financiële onderbouwing duidelijk gemaakt waarom het voorgestelde project beter is dan de mogelijke alternatieven. Doel van deze toets is een optimalisatie tussen de volkshuisvestelijke bijdrage en de financiële consequenties te bewerkstelligen.

➡ *3: Alternatieven leiden niet tot een betere realisatie van de financiële en maatschappelijke doelstellingen.*

## 3.3. Technische kwaliteit en bouwkosten

### 3.3.1. Toets op standaard PvE

HEEMwonen controleert of de technische specificaties en het uitrustingsniveau van het investeringsproject passen binnen het standaard programma van eisen van HEEMwonen voor het betreffende type vastgoed.

➡ *4: Het project voldoet aan de technische eisen uit het standaard programma van eisen.*

### 3.3.2. Toets op investeringskosten

De doelmatigheid van de investering is onder andere afhankelijk van de marktconformiteit van de stichtingskosten bij nieuwbouw, renovatie en complexmatige aankoop. Bij investeringen wordt altijd een controle gedaan op de marktconformiteit van de kosten.

De volgende uitgangspunten worden hiervoor gehanteerd:

- Turn-key projecten: intern onderzoek op basis van benchmarking en een extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige;
- Projecten gerealiseerd door middel van een bouwteam: intern onderzoek op basis van benchmarking

- en een extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige;
- Regulier aanbestede projecten: aanbesteding wordt gebruikt om te komen tot vergelijkbare en marktconforme prijzen; desgewenst wordt nog een externe toets gedaan door een onafhankelijke (kosten)deskundige;
- Complexmatige aankopen: voor complexmatige aankopen wordt een gestructureerde aankoopprocedure gevolgd waarbij de prijsvorming tot stand komt door een objectieve inschatting van een externe taxateur.

➔ 5: Marktconformiteit van de stichtingskosten is gecontroleerd door intern/extern onderzoek of geborgd via het aanbestedingsproces.

### 3.4. Financiële beoordeling

#### 3.4.1. Beoordeling op financiële kengetallen

Om een goed inzicht te hebben in de financiële consequenties van een project, dient het project financieel beoordeeld te worden. Afhankelijk van het type investering worden er andere beoordelingen gehanteerd.

##### Nieuwbouw

Bij nieuwbouw kiest HEEMwonen ervoor om investeringsvoorstellen financieel te beoordelen aan de hand van vooraf gedefinieerde PMC's (referentie investeringen). Het gaat om dezelfde PMC's die onderdeel zijn van de portefeuillestrategie en de FMP. Jaarlijks worden de PMC's geactualiseerd en vastgelegd in de kaderbrief. De PMC's zijn gebaseerd op een realistische inschatting van de investeringen en de bijbehorende exploitatie-uitgangspunten.

Bij investeringsvoorstellen in nieuwbouw beoordeelt HEEMwonen het rendement van de investering middels de Internal Rate of Return (IRR). De IRR van het investeringsproject wordt afgezet ten opzichte van de bijbehorende PMC. De IRR dient in beginsel als signaalwaarde, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen onderstaande situaties. De 5% overschrijding geldt als harde grens. In bijlage III zijn de rekenregels nader uitgewerkt. Deze worden jaarlijks geactualiseerd.

| Situatie  | Actie   |
|---|---|
| De IRR van de investering is hoger of gelijk aan de IRR van de PMC.   | Project voldoet, geen onderbouwing nodig.   |
| De IRR van de investering is lager dan de IRR van de PMC en de stichtingskosten wijken $\leq 5\%$ af van de stichtingskosten van de PMC.    | Onderbouwing van afwijking t.o.v. PMC. Mits voldoende onderbouwd, voldoet het project.  |
| De IRR van de investering is lager dan de IRR van de PMC én de stichtingskosten wijken $>$ dan $5\%$ af van de stichtingskosten van de PMC. | De PMC wordt opnieuw doorgerekend in de transformatieopgave van de portefeuillestrategie met de parameters zoals volgen uit het investeringsvoorstel, tenzij de hogere stichtingskosten te verklaren zijn door project-specifieke oorzaken.<br>Met de doorrekening van de transformatieopgave wordt beoordeeld of HEEMwonen voor de |

|  |   |
|--|---|
|  | portefeuillestrategie blijft voldoen aan de uitgangspunten uit het financieel beleid. Indien dit niet het geval is kan de invulling van het voorliggende PMC gezien worden als niet doelmatig. De assetmanager werkt een alternatieve invulling uit voor de nieuwbouwlocatie. |
|--|---|

### Sloop-nieuwbouw

Bij sloop-nieuwbouwprojecten kiest HEEMwonen ervoor de onrendabele top (ORT) voor de beleidswaarde, voor zowel de sloop als de nieuwbouw, inzichtelijk te maken middels het opstellen van een GREX/VEX. De nieuwbouw wordt beoordeeld conform 3.4.1.

### Renovatie

Bij renovatieprojecten worden diverse scenario's inzichtelijk gemaakt zoals omschreven bij de toets in 3.2.3. Vanuit de toets op alternatieven wordt een voorkeursscenario voorgelegd ter besluitvorming. Het voorkeursscenario wordt bepaald o.b.v. de financiële en maatschappelijke bijdrage. Tevens wordt bepaald of het totale projectbudget past binnen het budget zoals opgenomen in FMP (conform 3.4.2). Aanvullend op deze toetsen worden er geen financiële toetsen uitgevoerd.

### Complexmatige aankoop

De complexmatige aankoop van vastgoed verloopt via een transparant proces, waarbij prijsvorming op marktconforme wijze plaatsvindt. Om de marktconformiteit te borgen wordt een externe onafhankelijk taxateur betrokken bij de prijsvorming.

➡ *6: Het project voldoet aan de financiële beoordelingen zoals bepaald per investeringstype.*

### 3.4.2. Toets op FMP

De investeringsvoorstellen worden opgenomen in de FMP. Per investeringsproject dient beoordeeld te worden of er (voldoende) budget is opgenomen in FMP. Indien er onvoldoende budget is opgenomen in de FMP, rekening houdend met een afwijkingmarge van maximaal 5% van de stichtingskosten, wordt de overschrijding nader onderbouwd en beoordeeld op doelmatigheid. De assetmanager beoordeelt in overleg met de portefeuillemanager of het wenselijk is het generieke investeringspakket of PMC, zoals gehanteerd in de doorrekening van de portefeuillestrategie, opnieuw door te rekenen op portefeuilleniveau op haalbaarheid.

➡ *7: In de FMP is voldoende budget opgenomen voor het investeringsproject.*

### 3.4.3. Toets op financierbaarheid

Er moet worden getoetst of voldoende financiële middelen (liquide middelen of geborgde financiering) beschikbaar zijn voor de financiering van het DAEB-project. Deze toets op financiering (en borgingsruimte) vindt voor de hele projectenportefeuille plaats vóór het vaststellen van de FMP. Op projectniveau dient tijdens het investeringsbesluit getoetst te worden of het project nog steeds voldoet aan deze financiële kaders. Voor de werkwijze van de financiering van niet-DAEB projecten wordt verwezen naar het treasurywettelijk kader. In het geval dat een project substantieel afwijkt van de begroting of een project niet in de begroting is opgenomen moet deze toets opnieuw worden uitgevoerd.



⇒ 8: Er is financiële dekking en/of borgingsruimte voor het project.

## 3.5. Projectbeheersing

### 3.5.1. Toets op risico's

Bij elk investeringsvoorstel wordt op gestructureerde wijze het risicoprofiel van het project in kaart gebracht. In bijlage V worden de risico's nader gespecificeerd. HEEMwonen stuurt actief op het beheersen van geïdentificeerde risico's. Voor het betreffende investeringsproject worden risico's in kaart gebracht en beheersmaatregelen genomen.

⇒ 9: De project-specifieke risico's zijn benoemd, waar mogelijk gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven.

### 3.5.2. Toets op wet- en regelgeving

De investeringen moeten voldoen aan alle wettelijke kaders en in het specifiek de Woningwet, BTiV en RTiV. Voor bijzondere typen vastgoed gelden mogelijk andere eisen voor het bestemmingsplan. Er wordt getoetst of aan alle wettelijke verplichtingen is voldaan.

⇒ 10: Het project voldoet aan de wettelijke kaders.

### 3.5.3. Organisatorische toets

HEEMwonen dient voldoende slagkracht te hebben of extern te organiseren om een (additioneel) project te kunnen uitvoeren. Hiertoe wordt bij de jaarlijkse begroting reeds een eerste globale toets uitgevoerd. In het investeringsvoorstel wordt vervolgens concreet aangegeven dat voor het onderhavige project voldoende (externe) capaciteit (kennis en tijd) aanwezig is om het project uit voeren dan wel realistisch te begroten. Bij specifieke producten (bijvoorbeeld flexwoningen of zorgvastgoed) dient extra aandacht te worden besteed aan of de benodigde kennis al dan niet aanwezig is.

⇒ 11: De organisatie heeft voldoende (externe) capaciteit (kennis en tijd) om het project uit te voeren.

### 3.5.4. Toets op projectplanning

Het is van belang om bij aanvang van een investeringsproject een realistische projectplanning op te stellen. Op basis hiervan kan de haalbaarheid worden beoordeeld en de voortgang worden gemonitord. In de projectplanning dient zowel het besluitvormings- als uitvoeringsproces te worden opgenomen.

⇒ 12: Er is een realistische projectplanning opgesteld, welke wordt gemonitord en indien nodig kan worden bijgesteld.

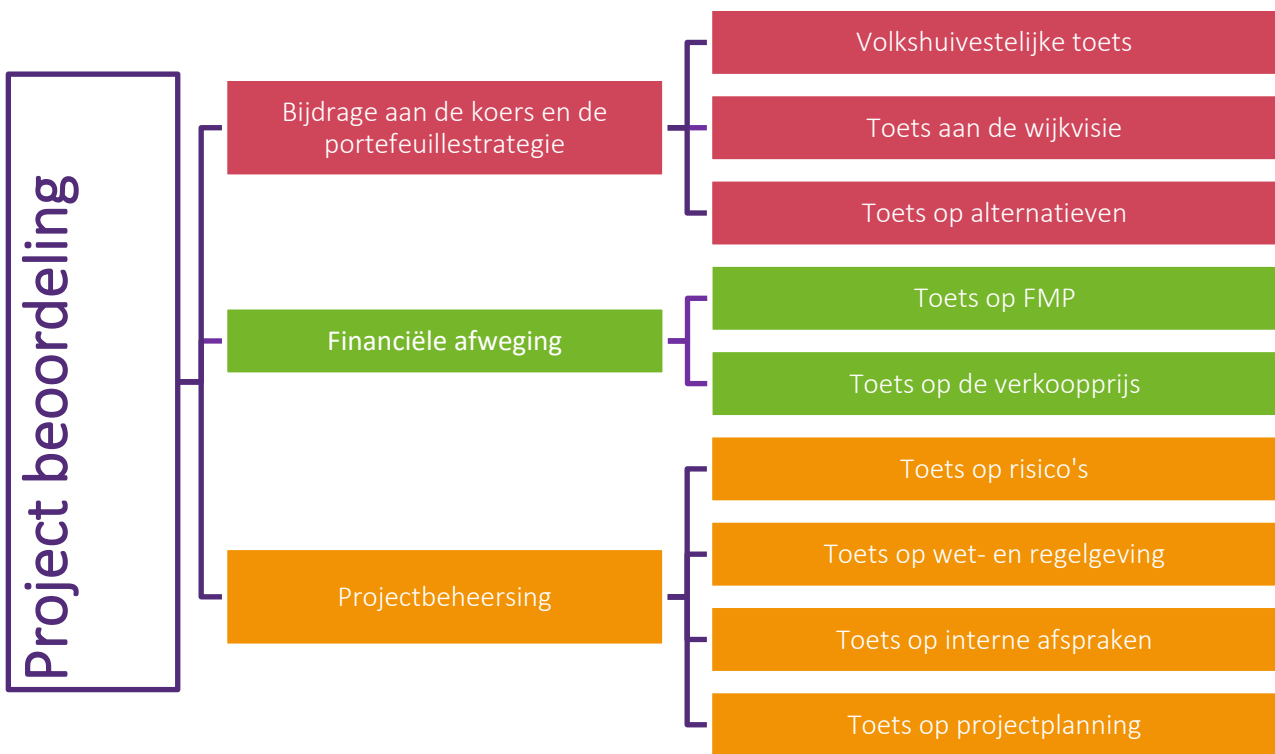
# 4. Toetsingskader desinvesteringen

## 4.1. Beoordelingscriteria

HEEMwonen toetst bij desinvesteringen projecten op de volgende criteria:

1. Bijdrage aan koers en portefeuillestrategie
2. Financiële afweging
3. Projectbeheersing

In onderstaande figuur (figuur 3) is het toetsingskader voor desinvesteringen schematisch weergegeven:



Figuur 3: Schematische weergave toetsingskader desinvesteringen

Deze kaders gelden, zoals in paragraaf 1.2 geformuleerd, bij verkopen (4) en sloop zonder nieuwbouw (5).

## 4.2. Volkshuisvestelijke en financiële afweging

### 4.2.1. Volkshuisvestelijke toets

HEEMwonen toetst in welke mate de investering past in de volkshuisvestelijke doelen zoals geformuleerd in de koers en de portefeuillestrategie. Daarnaast wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre de desinvestering past binnen het bod en de meerjarige prestatieafspraken.

➔ 1: De desinvestering past binnen portefeuillestrategie.

## 4.2.2. Toets aan de wijkvisie

Bij verkoop en sloop moet duidelijk worden aangetoond of deze ingrepen aansluiten bij de gewenste ontwikkeling van de wijk of buurt. Dit kan worden onderbouwd door te refereren aan een wijkvisie of door middel van een analyse van de huidige situatie en de verwachte effecten.

➡ *2: Het project past binnen de gewenste ontwikkeling van de wijk/buurt.*

## 4.2.3. Toets op alternatieven

Voor desinvesteringen dient voldoende onderzoek te zijn gedaan naar een alternatieve aanpak voor het betreffende complex. Er wordt door middel van een kwalitatieve en financiële onderbouwing duidelijk gemaakt waarom de voorgenomen desinvestering beter is dan de mogelijke alternatieven. Doel van deze toets is een optimalisatie tussen de volkshuisvestelijke bijdrage en de financiële consequenties te bewerkstelligen.

➡ *2: De desinvestering leidt tot de meest optimale realisatie van de financiële en maatschappelijke doelstellingen.*

## 4.3. Financiële afweging

### 4.3.1. Toets op FMP

Bij sloop en verkoop dienen de financiële effecten op de vermogenspositie en kasstromen inzichtelijk te zijn. Indien de desinvestering sterk afwijkt van de aannames in de FMP of helemaal niet in de FMP is opgenomen dienen ook de effecten van de desinvestering op de financiële ratio's op corporatieniveau te worden getoetst.

➡ *3: Indien de desinvestering sterk afwijkt van de financiële aannames in de FMP is het effect van de desinvestering op corporatieniveau getoetst en aanvaardbaar.*

### 4.3.2. Toets verkoopprijs

De verkoop van vastgoed verloopt via een transparant proces, waarbij prijsvorming op marktconforme wijze plaatsvindt. Om de marktconformiteit te borgen dienen de taxatievereisten vanuit de Woningwet te worden gevolgd.

➡ *4: De verkoop kent een transparant proces en de marktconformiteit van de prijs is gecontroleerd door intern/extern onderzoek of geborgd via het verkoopproces.*

## 4.4. Projectbeheersing

### 4.4.1. Toets op risico's

Bij elk desinvesteringsvoorstel wordt op gestructureerde wijze het risicoprofiel van het project in kaart gebracht. In bijlage V worden de risico's nader gespecificeerd. HEEMwonen stuurt actief op het beheersen van geïdentificeerde risico's. Voor het betreffende investeringsproject worden risico's in kaart gebracht en beheersmaatregelen genomen.

➡ *5: De project-specifieke risico's zijn benoemd en gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven.*

#### **4.4.2. Toets op wet- en regelgeving**

De verkopen van vastgoed moeten voldoen aan alle wettelijke kaders die zijn omschreven in de wet en in het specifiek de Woningwet, BTiV, RTiV. De wettelijke kaders zijn afhankelijk van de type bezit en de categorie koper. Voor het indienen van het verkoopbesluit is getoetst of aan alle wettelijke verplichtingen is voldaan. Soms kan toestemming van het WSW of de Aw aan de orde zijn. Dit wordt vooraf in kaart gebracht. Indien toestemming is vereist, worden de procedurele stappen inzichtelijk gemaakt.

➡ *6: De wettelijke kaders omtrent het type complex en de procedurele stappen (inclusief eventuele goedkeuring van de Aw en het WSW) zijn in kaart gebracht en hier wordt aan voldaan.*

#### **4.4.3. Toets op interne kaders**

Desinvesteringen moeten voldoen aan alle interne kaders die zijn omschreven in de statuten en reglementen van HEEMwonen. Voor het indienen van het besluit is getoetst of aan alle interne kaders is voldaan.

➡ *7: De desinvestering past binnen de interne kaders.*

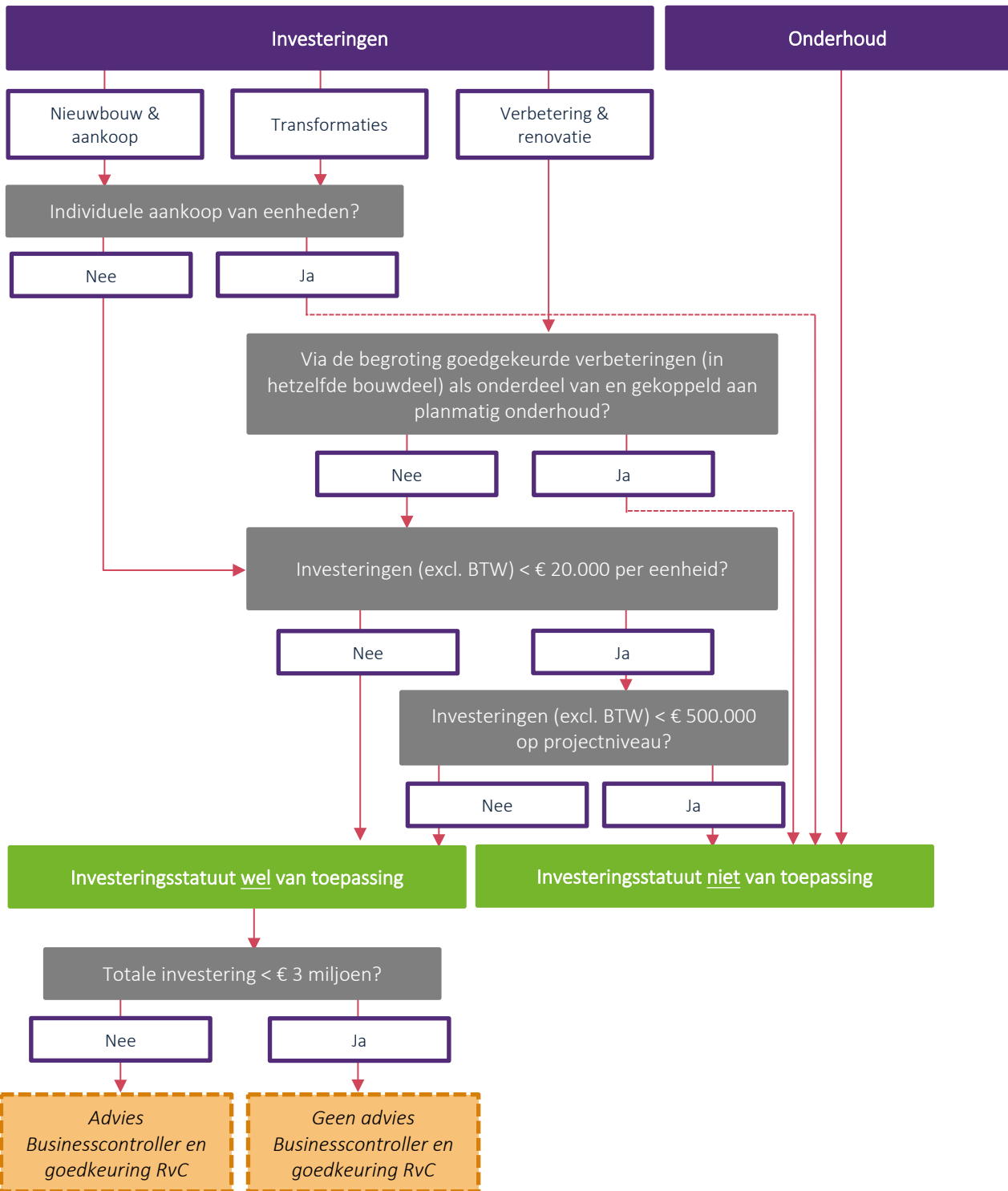
#### **4.4.4. Toets op projectplanning**

Het is van belang om bij aanvang van een desinvesteringsproject een realistische projectplanning op te stellen. Op basis hiervan kan de voortgang worden gemonitord. In de projectplanning dient zowel het besluitvormings- als uitvoeringsproces te worden opgenomen.

➡ *8: Er is een realistische projectplanning opgesteld, welke wordt gemonitord en indien nodig kan worden bijgesteld.*

# Bijlage I: Stroomschema reikwijdte

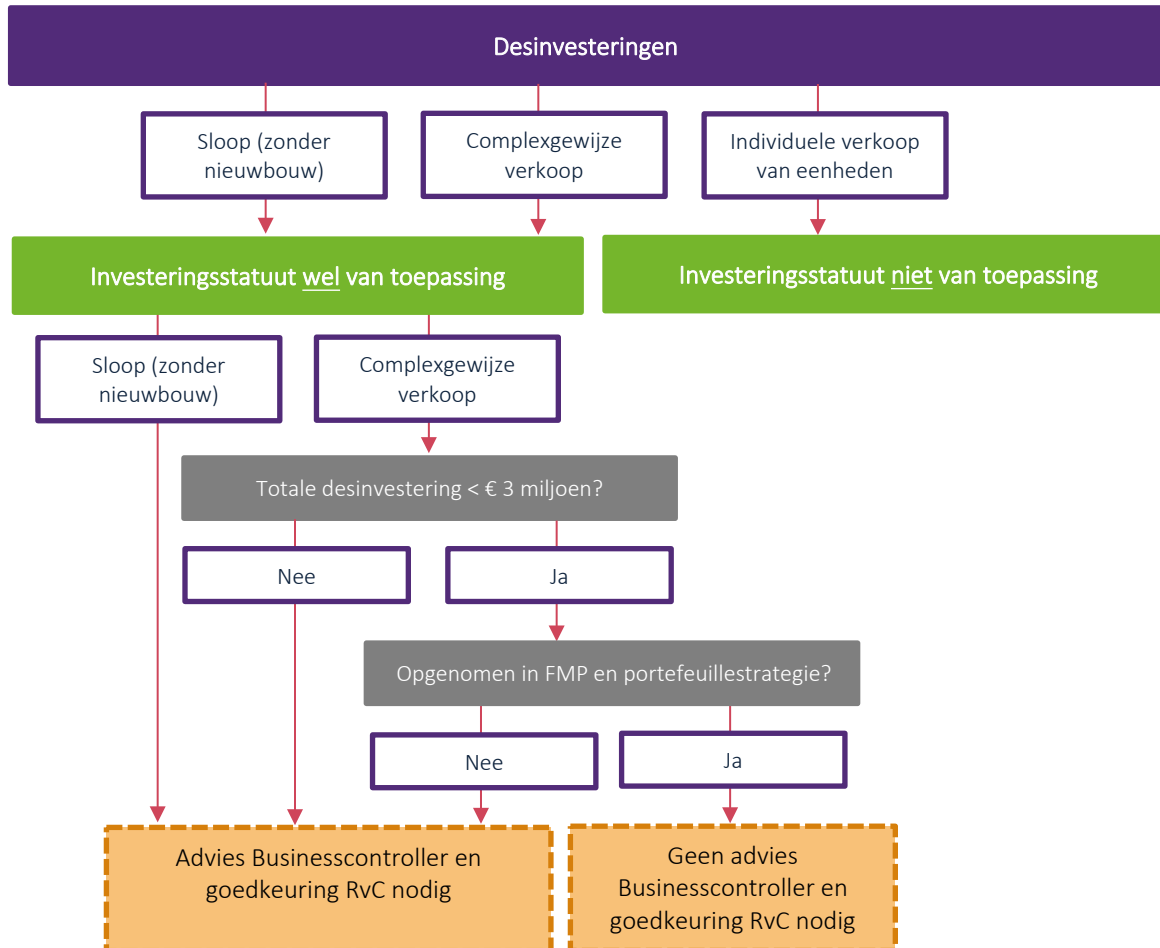
Onderstaand stroomschema is ten eerste een hulpmiddel om te bepalen of voor een bepaalde investering het proces, zoals in dit investeringsstatuut beschreven, moet worden doorlopen. Daarnaast laat het zien wanneer goedkeuring van de RvC en advies van de business controller nodig is. Hoofdstuk 1 van het investeringsstatuut is hierin leidend en dient als basis te worden gevolgd.



Figuur 4: Stroomschema gebruik investeringsstatuut bij projecten (investeringen)

## Desinvesteringen

Onderstaand stroomschema is ten eerste een hulpmiddel om te bepalen of bij een bepaalde desinvestering het proces (zoals in dit investeringsstatuut beschreven) moet worden doorlopen. Daarnaast laat het zien wanneer goedkeuring vanuit de RvC noodzakelijk is voor de besluitvorming. Hoofdstuk 1 en 4 van het investeringsstatuut zijn hierin leidend en dienen te worden gevolgd.



Figuur 5: Stroomschema gebruik investeringsstatuut bij projecten (desinvesteringen)

# Bijlage II: Overzicht toetsen per fase

## Toetsingskader investeringen

| Toetsingscriterium                                 | Vereiste  | 0. Vooraf | 1. Initiatiefase | 2. Ontwikkefase |
|--|---|-----------|------------------|-----------------|
| <b>Bijdrage aan koers en portefeuillestrategie</b> |   |           |                  |                 |
| Volkshuisvestelijke toets                          | 1: Het project past binnen de portefeuillestrategie   | ✓         | ✓                | ✓               |
| Toets aan de wijkvisie                             | 2: Het project past binnen de gewenste ontwikkeling van de wijk/buurt   | ✓         | ✓                | ✓               |
| Toets op alternatieven                             | 3: Alternatieven leiden niet tot een betere realisatie van de financiële en maatschappelijke doelstellingen                       |           | ✓                |                 |
| <b>Technische kwaliteit en bouwkosten</b>          |   |           |                  |                 |
| Toets op standaard PvE                             | 4: Het project voldoet aan de technische eisen uit het standaard programma van eisen  |           |                  | ✓               |
| Toets op investeringskosten                        | 5: Marktconformiteit van de stichtingskosten is gecontroleerd door intern/extern onderzoek of geborgd via het aanbestedingsproces |           |                  | ✓               |
| <b>Financiële afweging</b>                         |   |           |                  |                 |
| Beoordeling op financiële kengetallen              | 6: Het project voldoet aan de financiële toetsen zoals bepaald per investeringstype   |           | ✓                | ✓               |
| Toets op de FMP                                    | 7: In de FMP is voldoende budget opgenomen voor het investeringsproject   | ✓         | ✓                | ✓               |
| Toets op financierbaarheid                         | 8: Er is financiële dekking en/of borgingsruimte voor het project   | ✓         | ✓                | ✓               |
| <b>Projectbeheersing</b>                           |   |           |                  |                 |
| Toets op risico's                                  | 9: De project-specifieke risico's zijn benoemd en waar mogelijk gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven             |           | ✓                | ✓               |
| Toets op wet- en regelgeving                       | 10: Het project voldoet aan de wettelijke kaders  | ✓         | ✓                | ✓               |
| Organisatorische toets                             | 11: De organisatie heeft voldoende (externe) capaciteit (kennis en tijd) om het project uit te kunnen voeren                      | ✓         | ✓                | ✓               |
| Toets op de projectplanning                        | 12: Er is een realistische projectplanning opgesteld die wordt gemonitord en indien nodig kan worden bijgesteld                   | ✓         | ✓                | ✓               |

Tabel 7: Overzicht projecttoetsen per fase van het investeringsproces

# Bijlage III: Rekenen aan investeringen

## Financiële kengetallen

HEEMwonen beoordeelt investeringen door de in paragraaf 3.4.1 genoemde financiële kengetallen van het project te vergelijken met referentieprojecten. HEEMwonen hanteert hierbij voor de volgende definities:

- De ORT (onrendabele top) beleidswaarde
  - o Geeft inzicht in de mutatie van het eigen vermogen op basis van beleidswaarde en daarmee voor de ratio's waarop Aw en WSW de woningcorporatie beoordelen. Het absolute waardeverlies geeft het vermogenseffect aan. Uitgedrukt als percentage van de investering maakt dit kengetal inzichtelijk welk deel van de investering geen beleidswaarde creëert. Het relatieve waardeverlies maakt een vergelijking tussen verschillende investeringen mogelijk.
    - ORT beleidswaarde absoluut: investering – beleidswaarde van de investering
    - ORT beleidswaarde relatief:  $(\text{investering} - \text{beleidswaarde van de investering}) / \text{investering}$
- De Internal Rate of Return (IRR)
  - o Betreft het looptijdrendement van de ingreep. De IRR biedt inzicht in het totale gemiddelde rendement op de investering. Hierin wordt zowel het effect op het directe rendement (via de kasstromen) als het indirecte rendement (via de eindwaarde) meegenomen. HEEMwonen kiest hierbij voor een eindwaarde op basis van de beleidswaarde.
    - IRR: disconteringsvoet waarbij de som van de contante waarde van de mutaties (de 'delta') in de beleidskasstromen (inclusief eindwaarde-effect) gelijk is aan de stichtingskosten.

## Spelregels voor het rekenen

HEEMwonen wil bij het afwegen van investeringen op een vergelijkbare wijze rekenen als in de sector gebruikelijk is voor waardebepaling. Hierdoor ontstaat er één financiële wijze van kijken en is er aansluiting tussen jaarrekening, begroting, ratio's op concernniveau en investeringsberekeningen op projectniveau. Om die reden wordt aangesloten op geldende wet- en regelgeving en op de spelregels voor het rekenen aan de markt- en beleidswaarde zoals deze in het Handboek modelmatig waarde marktwaardering (hierna: het handboek) zijn vastgelegd.

Zowel de beleids- als marktwaarde komen tot stand middels een netto contante waarde methode (afgekort NCW, ook wel discounted cashflow genoemd, afgekort DCF). In het handboek zijn diverse afspraken gemaakt hoe binnen deze rekenmethode om te gaan met aan de waarden onderliggende kasstromen (zoals bijvoorbeeld de wijze van indexeren en contant maken). Het handboek maakt onderscheid tussen de marktconforme exploitatie kasstroom en de exploitatiekasstroom volgens het beleid van HEEMwonen. Eerstgenoemde wordt gebruikt voor de marktwaarde verhuurde staat, laatstgenoemde voor de beleidswaarde en de rendementsberekening.

Bij investeringsprojecten waarbij sprake is van sloop (sloop/nieuwbouw) wordt naast de vastgoedexploitatie (VEX) ook de grondexploitatie (GREX) beoordeeld:

- Voor sloop/nieuwbouw wordt expliciet het resultaat van de sloop en de effecten daarvan op het eigen vermogen inzichtelijk gemaakt. Hiertoe wordt een GREX opgesteld.



- Aan de GREX worden kosten als de inbrengwaarde, sloopkosten, participatiekosten en grondkosten toegerekend.
- Voor de VEX worden de bovengenoemde financiële kengetallen berekend. Hierbij wordt de huidige waarde van de activa en alle bijkomende kosten afgeboekt tot een grondprijs conform de FMP.

### Gehanteerde parameters

| Parameter               | Verantwoordelijkheid                 | Toelichting  |
|-------------------------|--------------------------------------|--|
| Stichtingskosten        | - Projectleider/ projectontwikkelaar | - Dit wordt conform het stichtingskosten opzet van HEEMwonen opgesteld.  |
| Contracthuur            | - Assetmanager                       |  |
| WWS-punten              | - Projectleider/ projectontwikkelaar |  |
| M <sup>2</sup> GBO      | - Projectleider/ projectontwikkelaar |  |
| Mutatiegraad            | - Assetmanager                       | - Wordt bepaald conform de regels van het handboek in overeenstemming met de waardering voor de jaarrekening.  |
| Leegwaarde              | - Assetmanager                       | - Wordt door een externe taxateur bepaald.   |
| WOZ-waarde              | - Assetmanager                       | - Is gelijk aan de leegwaarde bij nieuwbouw, bij renovatie is het de WOZ-waarde van de huidige situatie plus de mutatie van de leegwaarde na renovatie.  |
| Streefhuur              | - Assetmanager                       | - Wordt bepaald conform het huurbeleid samen met een woonmakelaar.   |
| Beheernorm              | - Financiën                          | Bestaande uit de optelsom van de volgende componenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Norm o.b.v. beheerkosten cf. handboek t.b.v. bepalen beleidswaarde, inclusief technisch beheer (e.e.a. zoals in de FMP opgenomen).</li> <li>- Belastingen en verzekeringen o.b.v. complex-specifiek kasstroomoverzicht eerste jaar.</li> </ul> <p>Indien in de FMP bij DAEB en niet-DAEB afwijkende uitgangspunten worden gehanteerd, wordt dit ook gehanteerd in de beheernorm bij investeringen.</p> |
| Onderhoudsnorm (beleid) | - Projectleider/ projectontwikkelaar | <u>Verbetering en renovatie</u><br>Bestaande uit de optelsom van de norm voor planmatig en niet-planmatig onderhoud (PO en NPO): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Norm PO: gemiddelde PO-norm o.b.v. 60-jarige complex-specifieke MJOB.</li> <li>- Norm NPO: gemiddelde NPO-norm van de woningen o.b.v. FMP (financiën).</li> </ul>  |

| Parameter                  | Verantwoordelijkheid | Toelichting   |
|----------------------------|----------------------|---|
|                            |                      | <p><u>Nieuwbouw</u></p> <p>Initiatiefase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Op basis van de onderhoudsnorm zoals gehanteerd bij de generieke PMC's.</li> </ul> <p>Ontwikkelfase:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Norm PO: gemiddelde PO-norm o.b.v. 60-jarige complex-specifieke MJOB.</li> <li>– Norm NPO: gemiddelde NPO-norm van de woningen o.b.v. FMP (financiën). Bij nieuwbouw wordt de eerste 5 jaar geen NPO ingerekend.</li> </ul> <p>Indien in de FMP bij DAEB en niet-DAEB afwijkende uitgangspunten worden gehanteerd (bijv. bij de bepaling van de NPO-norm), wordt dit ook gehanteerd bij investeringen.</p> |
| Overige taxatie parameters | – Assetmanager       | – Marktconforme parameters i.o.m. externe taxateur.   |

Tabel 8: Gehanteerde parameters

## Bijlage IV: Voorbeeld referentie investering

Financiële kengetallen verschillen sterk per ingreep. In de portefeuillestrategie is besloten welke investeringscategorieën noodzakelijk zijn. In de FMP is het investeringsprogramma doorgerekend en betaalbaar gebleken. Met het investeringsstatuut worden investeringsprojecten beoordeeld waarmee het programma wordt ingevuld. Voor de belangrijkste soorten investeringen die HEEMwonen voornemens is te doen, zijn PMC's opgesteld. De PMC's worden jaarlijks geactualiseerd en als kader opgenomen in de kaderbrief vooruitlopend op het opstellen van de begroting. Onderstaand is een voorbeeld weergegeven van een uitwerking van een nieuwbouw PMC zoals opgenomen zal worden in de kaderbrief.

|     | Objectgegevens |   |  | STIKO  | Volkshuisvestelijk               |                  |           |                       | Financieel   |       |       |
|-----|----------------|---|--|--|----------------------------------|------------------|-----------|-----------------------|--------------|-------|-------|
| PMC | Woningtype     | Omschrijving  | Doelgroep  | Totale STIKO<br>(grondkosten +<br>bijkomende kosten<br>+ bouwkosten) | Oppervlakte<br>(m <sup>2</sup> ) | Aantal<br>kamers | Huurprijs | Toegankelijk-<br>heid | Leegwaarde   | IRR   | BAR   |
| 1a  | EGW, LLB       | Grondgebonden<br>levenloopbestendige woning<br>middel | 1-, 2-, 3-persoonshuishoudens,<br>senioren, zorg | € 247.658,00   | 75                               | 2                | € 697,00  | 4                     | € 270.000,00 | 1,48% | 3,38% |

# Bijlage V: Projectrisico's

Voor investeringsprojecten wordt een risicoprofiel in kaart gebracht op basis van de in deze bijlage opgenomen risico's. Van de benoemde risico's wordt een inschatting gemaakt van het betreffende risico. HEEMwonen neemt waar nodig beheersmaatregelen en stuurt hier actief op.

| Categorie               |
|-------------------------|
| Technisch/kwaliteit     |
| Organisatorisch         |
| Ruimtelijk/planologisch |
| Politiek/bestuurlijk    |
| Juridisch/wettelijk     |
| Financieel/economisch   |
| Sociaal/maatschappelijk |
| Tijd                    |

Tabel 9: Thema's projectrisico's