

Investeringsstatuut

1 maart 2025



Inhoud

1. Doelstelling, reikwijdte en compliance	3
1.1 Doelstelling	3
1.2 Reikwijdte	3
1.3 Compliance	4
2. Proces en rolverdeling	5
2.1 Rollen en verantwoordelijkheden	5
2.2 Start (des)investeringsproces	6
2.3 Besluitvorming investeringen	6
2.4 Verantwoordelijkheden per fase	8
2.5 Besluitvormingsproces desinvesteringen	9
2.6 Budgettering (des)investeringen	10
3. Toetsingskader investeringen	11
3.1 Beoordelingscriteria	11
3.2 Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen	11
3.3 Technische kwaliteit en bouwkosten	12
3.4 Volkshuisvestelijke en financiële afweging	12
3.5 Projectbeheersing	13
4. Toetsingskader desinvesteringen	15
4.1 Beoordelingscriteria	15
4.2 Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen	15
4.3 Financiële toetsing	16
4.4 Projectbeheersing	16
Bijlage I: Stroomschema reikwijdte	17
Bijlage II: Overzicht toetsen per fase	19
Bijlage III: Rekenen aan investeringen	20
Bijlage IV: Referentieprojecten	22
Bijlage V: Projectrisico's	23
Bijlage VI: Procuratiereglement	24

1. Doelstelling, reikwijdte en compliance

1.1 Doelstelling

In het voorliggende document zijn de kaders en normen voor vastgoed(des)investeringen binnen Hef Wonen vastgelegd. Het investeringsstatuut beschrijft de bevoegdheden, de besluitvorming, het proces op hoofdlijnen en het toetsingskader.

De kern van dit investeringsstatuut is de toetsing aan referentieprojecten: verschillende typen investeringen die als maatstaf dienen. Deze investeringscategorieën zijn op portefeuilleniveau vastgesteld, waardoor de financiële impact op de lange termijn inzichtelijk is. Wijzigingen in deze categorieën worden afgestemd op de actualisering van de portefeuillestrategie. Hierdoor blijven investeringen niet alleen financieel verantwoord, maar ook effectief met betrekking tot de volkshuisvestelijke doelstellingen. Dit investeringsstatuut heeft tot doel:

- Transparant en beheersbaar om te gaan met (des)investeringen binnen de kaders van de bestaande wet- en regelgeving en te ondersteunen in het maken van keuzes en de beheersing van het proces
- Het scheppen van kaders voor (des)investeringsbesluiten
- Het vaststellen van beoordelingscriteria voor (des)investeringsbesluiten
- Het nader vaststellen van de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) en het bestuur.
- Een toetsingskader bieden aan onder andere de RvC om haar toezichhoudende rol in te vullen.

1.2 Reikwijdte

Investeringen worden gedefinieerd als de inzet van (financiële) middelen die gericht is op een verandering van het vastgoed en/of die leidt tot een waardevermeerdering van het vastgoed. Desinvesteringen worden gedefinieerd als het duurzaam onttrekken van vastgoed aan de portefeuille. Hier wordt zowel verkoop als sloop onder verstaan. Dit statuut heeft betrekking op het volgende type (des)investeringen:

Verbeteringen en renovaties, inclusief verduurzaming:

- Verbeteringen, gericht op het technische en functionele verbeteren van de verhuurbare eenheid (in combinatie met onderhoud)
- EFG-aanpak

Nieuwbouw en aankopen

- Sloop in combinatie met nieuwbouw
- Nieuwbouw
- Aankoop vastgoed en/of grond (inclusief in de vorm van activa-passiva transacties)

Transformaties: Transformaties, gericht op het wijzigen van de functies van complexen en/of eenheden

Verkopen:

- Complexgewijze verkopen (inclusief in de vorm van activa-passiva transacties)
- Verkoop van grondposities

Sloop: Sloop van bestaande complexen (zonder nieuwbouw)

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. Investeringen tot een bedrag zoals vastgelegd in het procuratiereglement (manager vastgoed)
4. Aankoop van eenheden tot een bedrag zoals vastgelegd in het procuratiereglement
5. Verkoop van eenheden (uitponden) tot een bedrag vastgelegd in het procuratiereglement en onderdeel van de vastgestelde verkoopvijver

In bijlage I is de reikwijdte van het investeringsstatuut verduidelijkt middels een stroomschema. De (des)investeringen betreffen zowel DAEB als niet-DAEB vastgoed. 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

Hef Wonen 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 Hef Wonen zich aan de Governance code 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 Hef Wonen haar investeringsactiviteiten uitvoert, zijn vastgelegd in de navolgende documenten. Een eerdergenoemd document prevaleert boven een later genoemd document, zie onderstaande tabel.

Document	Toelichting
Statuten	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.
Procuratiereglement	Dit reglement regelt de gedelegeerde bevoegdheid van functionarissen om namens Hef Wonen verplichtingen met juridische en financiële consequenties jegens derden aan te gaan.
Reglement Financieel Beleid en Beheer	Het ingevolge artikel 55a van de Woningwet opgestelde reglement waarin inzichtelijk is gemaakt hoe we borgen dat onze financiële continuïteit niet in gevaar wordt gebracht.
Investeringsstatuut	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.
Sociaal stedelijk statuut	Hierin is binnen de gemeente Rotterdam vastgelegd wanneer en in welke mate huurdersparticipatie wordt toegepast en wat de rechten en plichten zijn van huurders bij renovatie- en sloop trajecten.
Inkoop-en aanbestedingsbeleid	In dit beleidsstuk hebben we vastgelegd hoe we de inkoopprocedure geregeld hebben en wat ons aanbestedingsbeleid is.

Tabel 1: Overzicht documenten omtrent afwegingskader investeringen

Met het investeringsstatuut geven we invulling aan de vigerende wet- en regelgeving, waaronder de Woningwet en de Governancecode Woningcorporaties. Onderhavig investeringsstatuut maakt onderdeel uit van onze governancestructuur en is onlosmakelijk verbonden met de documenten zoals opgenomen in bovenstaande tabel. Het investeringsstatuut is vastgesteld door het bestuur en dit besluit is goedgekeurd door de RvC. Eventuele wijzigingen op het investeringsstatuut worden vastgesteld door het bestuur en ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Het investeringsstatuut heeft een langdurige werking en wordt eens in de drie jaar geëvalueerd en, indien nodig, aangepast. De bijlage met referentieprojecten wordt jaarlijks herijkt.

2. Proces en rolverdeling

2.1 Rollen en verantwoordelijkheden

Binnen Hef Wonen zijn verschillende afdelingen betrokken bij het investeringsproces. Onderstaande tabel geeft een overzicht van ieders rollen en verantwoordelijkheden:

Rol	Verantwoordelijkheid
Raad van Commissarissen	- Geeft goedkeuring aan het door het bestuur vastgestelde investeringsstatuut en eventuele wijzigingen hierin. - Geeft onder de in dit investeringsstatuut genoemde voorwaarden goedkeuring aan bepaalde (des)investeringsen.
Bestuur	- Stelt het investeringsstatuut en eventuele wijziging hierin vast - Neemt (des)investeringsbesluiten en handelt daarbij volgens de vigerende wet- en regelgeving en de kaders zoals opgesteld in dit statuut. - Verleent decharge aan het projectteam aan het eind van de nazorgfase
Audit, Risk & Compliance	- ARC toetst of de voorstellen voldoen aan kaders en eisen uit het investeringsstatuut en beoordeelt wijzigingen in het investeringsstatuut (derde lijn).
Managementteam	- Verantwoordelijk voor actualiseren en optimaliseren van het investeringsstatuut. - Toetst (des)investeringsvoorstellen met behulp van fasedocumenten. - Adviseert het bestuur bij het nemen van (des)investeringsbesluiten, door te informeren en adviseren vanuit de eigen discipline(s).
Verkoop- en ontwikkeloverleg	- Het verkoopoverleg en het ontwikkeloverleg hebben als doel om besluitvorming voor te bereiden. Deze overleggen zijn geen besluitvormende organen maar dienen om multidisciplinaire afstemming te hebben over de inhoud en richting van het gevraagde bestuursbesluit.
Business- & Finance Control	- Adviseert, voordat (des)investeringsvoorstellen ter besluitvorming naar het Bestuur gaan, of een voorstel voldoet aan alle kaders en eisen uit dit investeringsstatuut (tweede lijn van controle). - Beoordeelt de (financiële, fiscale en juridische) consistentie van het betreffende voorstel.
Portefeuillemanagement (S&P)	- Toetst in de aalbaarheidsfase of de investering past binnen de portefeuillestrategie, de volkshuisvestelijke beleidsdoelen en bijdraagt aan de transformatieopgave. - Actualiseert het jaarlijkse investeringsprogramma en toetst het programma aan de portefeuillestrategie. - Verantwoordelijk voor het herijken van de referentie investeringen voorafgaand aan het opstellen van de begroting.
Assetmanagement (S&P)	- Zorgt als opdrachtgever op basis van oa de MJIB (meerjaren-investeringsbegroting) voor het aandragen van projecten. - Is verantwoordelijk voor het opdracht- en startdocument. - Stelt het dispositiebesluit op bij complex-gewijze verkoop.
Sociaal Proces	- Toetst in de haalbaarheidsfase op huurdersparticipatie en het sociaal (stedelijk) statuut.
Afdeling Ontwikkeling (Vastgoed) /	- De projectmanager/projectleider/projectcoördinator PO+ werkt projecten uit met projectteamleden en dient het investeringsdocument in ter besluitvorming. - Zorgt dat de projectwerkzaamheden worden uitgevoerd en rapporteert o.a. over financiën (geld) en programma (kwaliteit) en planning, stuurt de leden van het projectteam aan (organisatie) en zorgt voor tijdige en adequate informatievoorziening (informatie). - Stelt het dechargedocument op waarbij verantwoording wordt afgelegd over de behaalde resultaten, inclusief financiële verantwoording.
Vastgoedeconoom	- Is verantwoordelijk voor de eerste lijn controle op de financiële parameters.
Transactiemanager	- Werkt bij complexgewijze verkoop het verkoopbesluit uit binnen de kaders van het dispositiebesluit.

Tabel 2: Overzicht rollen en verantwoordelijkheden bij het investeringsproces

De verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandatering van investeringsactiviteiten zijn vastgelegd in het procuratiereglement en het bestuursreglement. Bij de uit te voeren investeringsactiviteiten is functiescheiding tussen de autoriserende, controlerende, registrerende en uitvoerende functionarissen toegepast.

2.2 Start (des)investeringsproces

Portefeuilleniveau

De belangrijkste investeringsafwegingen worden gemaakt op portefeuilleniveau. Hier worden volkshuisvestelijke keuzes gewogen ten opzichte van de financiële consequenties. Uit de portefeuillestrategie volgt een bepaald (des)investeringsbeleid, het pakket van (des)investeringen waarmee de transformatieopgave wordt ingevuld. De financiële continuïteit wordt dan ook op portefeuilleniveau bewaakt. In de meerjarenbegroting (MJB) worden aantallen, kosten en gevolgen voor de exploitatie uiteengezet. De MJB wordt getoetst aan zowel het financiële normenkader van de Aw en het WSW als het interne normenkader dat is vastgelegd in ons financieel beleid. De RvC geeft goedkeuring aan het besluit van het bestuur om de MJB vast te stellen en daarmee keurt zij de concretisering en budgettering van het (des)investeringsbeleid in een vroeg stadium goed. De individuele investeringsprojecten zijn hiermee nog niet goedgekeurd. Dit gaat via besluitvorming op basis van dit statuut.

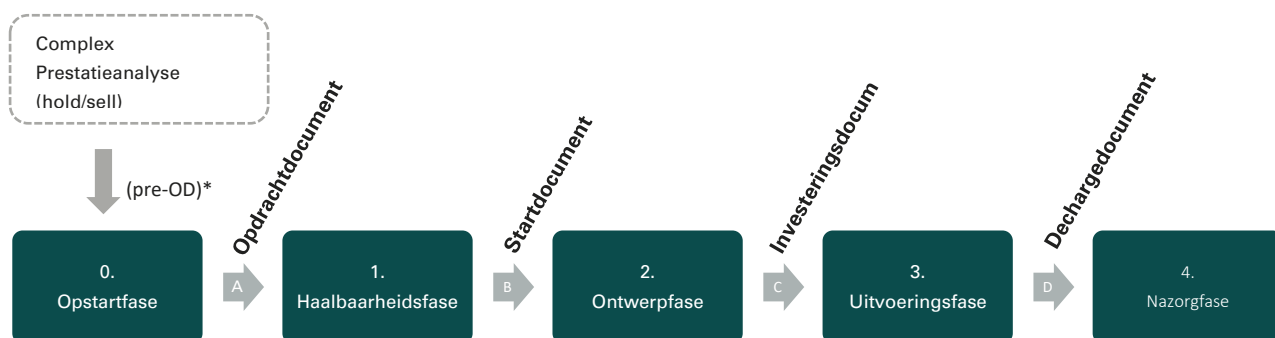
Projectniveau

Bij de realisatie van projecten wordt op complexniveau concreet invulling gegeven aan de gewenste transformatie- en uitbreidingsopgave. Assetmanagers gaan met een prestatieanalyse (hold/sell) en in complexsessies actief op zoek naar projecten die leiden tot invulling van het (des)investeringsbeleid zoals uiteengezet in de portefeuillestrategie en vertaald naar de MJB. Bij een mogelijk project stelt de assetmanager een opdrachtdocument op. In het geval van acquisitie wordt een acquisitiebesluit opgesteld. Bij goedkeuring hiervan door het MT, wordt een projectteam gevormd om het ontwikkelproces zoals beschreven in hoofdstuk 2.3 te doorlopen. In het investeringsstatuut is onder meer het toetsingskader voor het beoordelen van investeringsprojecten vastgelegd. De toetsing op projectniveau is primair volkshuisvestelijk. Het doel van financiële toetsing op projectniveau is vooral gericht op een doelmatige invulling van de eerder gemaakte afspraken.

2.3 Besluitvorming investeringen

Fasering

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



Figuur 1: Schematische weergave besluitvormingsproces

*Situationeel

Voor de start van het ontwikkelproces wordt het opdrachtdocument goedgekeurd door het bestuur (besluit A in figuur 1).

Uitzonderingen op het ontwikkelproces

Niet iedere investering volgt alle processtappen of alle processtappen met dezelfde diepgang. Een verzoek om af te wijken van de reguliere besluitmomenten wordt in de betreffende besluitvormingsdocumenten voorgesteld. Het MT geeft hierover advies en het bestuur stelt vast of en welke fasen worden samengevoegd voor dit project. Bij een besluit van een project met een investering boven de drempelwaarde zoals genoemd in de procuratieregeling, dient hierbij te worden geborgd dat goedkeuring van het investeringsbesluit door de RvC plaatsvindt.

Haalbaarheidsfase

Jaarlijks wordt op basis van een hold/sell analyse, als input voor de complexsessies, het investeringsprogramma geactualiseerd. De assetmanagers stellen tijdens het opstellen van de begroting complexen voor waar zij een noodzakelijke investering verwachten. In de portefeuillesessie toetst de portefeuillemanager onder meer of de investering past in de portefeuillestrategie. In sommige gevallen is er vooruitlopend op de opstartfase behoefte aan extra onderzoeksbudget. Om dit onderzoeksbudget vrij te geven is de vaststelling van een pre-OD voorwaardelijk. In de opstartfase, waarin het **opdrachtdocument** wordt opgesteld, formuleert de assetmanager de opdracht voor het uitwerken van het project. Daarbij worden meerdere uit te werken varianten opgenomen, die in de haalbaarheidsfase worden afgezet tegen de variant van het voorzetten van de huidige exploitatie. Het opdrachtdocument wordt vanuit assetmanagement ter besluitvorming voorgelegd aan het bestuur.

Op basis van de opdracht worden de gevraagde investeringsvarianten uitgewerkt in een **startdocument (SD)**. Daar wordt ook de keuze gemaakt van de variant die de voorkeur geniet en de overwegingen voor deze keuze. De uitwerking vindt plaats in het projectteam. De maatregelen in de diverse varianten worden verder uitgewerkt en vertaald naar een verwachte investering en onrendabele top. Ook worden de gevolgen voor de exploitatie inzichtelijk gemaakt (m.n. huren en onderhoud). De financiële prestaties van het complex en de bijdrage die het complex levert aan onze strategische doelstellingen (portfolioscore) worden per variant in beeld gebracht. Het startdocument wordt ter besluitvorming ingediend bij het bestuur door de manager Strategie en Portefeuille. Projecten met een investering boven het in het procuratiereglement vastgestelde drempelbedrag worden daarnaast ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

Ontwerpfase

Op basis van de besluitvorming over het startdocument en de gekozen voorkeursvariant werkt het projectteam onder leiding van een projectmanager/-leider vanuit Vastgoed het plan verder uit. Ondertussen wordt het Inkoopproces doorlopen en is er een prijsaanbieding van een aannemer die uiteindelijk ter voorbereiding van het investeringsdocument definitief wordt. Na goedkeuring van het **investeringsdocument (ID)** wordt het project met een aannemingsovereenkomst gecontracteerd. Het investeringsdocument wordt door de manager vastgoed ter besluitvorming voorgelegd aan het bestuur. Indien de investering boven het in het procuratiereglement vastgestelde drempelbedrag komt, wordt het project bij de RvC ter goedkeuring neergelegd. Dit geldt ook als het investeringsbedrag meer dan 5% afwijkt van hetgeen in het startdocument is besloten.

Uitvoeringsfase

Na de benodigde goedkeuring van het investeringsbesluit kan de contractvorming met partijen worden afgerond en begint de uitvoering. De voortgang van het project, inclusief de geprognosticeerde over-of overschrijding wordt tijdens de uitvoeringsfase gemonitord door middel van de reguliere maand- en tertiaalrapportages. Indien bij een project tijdens realisatie een overschrijding geprognosticeerd wordt die groter is dan 5% ten opzichte van het besluit met betrekking tot de stichtingskosten uit het investeringsvoorstel, dient deze overschrijding in de uitvoeringsfase ter goedkeuring te worden voorgelegd aan het bestuur. Bij een dergelijke overschrijding groter dan 5% dient in de eerstvolgende maand- en tertiaalrapportage tevens in de oplegger over die overschrijding bij dat project een

specifieke melding gemaakt te worden. Verantwoording aan de RvC vindt in deze fase derhalve achteraf plaats in het dechargedocument.

Nazorgfase

Na oplevering van het project volgt de nazorgfase, waarin het dechargedocument wordt opgesteld. Gedurende deze fase vindt nazorg plaats bij mogelijke problemen die na oplevering aan het licht komen. Aan het einde van deze fase vindt decharge plaats van het projectteam op het betreffende project en wordt het complex conform het proces in exploitatie overgedragen. Op basis van de eindafrekening wordt getoetst of en in welke mate de realisatie afwijkt van de verschillende inschattingen zoals opgenomen in het investeringsvoorstel. In deze rapportage is ook een evaluatie opgenomen van zowel het project als het product en worden de leerpunten aangegeven. Het dechargedocument wordt binnen acht maanden na oplevering (van de laatste woning) opgesteld en door de manager vastgoed ter besluitvorming ingediend bij het bestuur. Vervolgens wordt het dechargedocument ter informatie gedeeld met de RvC.

Toetsing per fase via fasedocumenten

Hef Wonen kent diverse besluitvormingsdocumenten als onderdeel van de fasering in het proces ontwikkelen eenheden.

- Voor (des)investeringen die onder de drempelwaarde vallen zoals vastgesteld in het procuratiereglement, geldt een vereenvoudigde procedure en voldoet een besluit door de betreffende manager.
- Voor (des)investeringen met een investeringsbedrag boven deze drempelwaarde zijn er in beginsel vier documenten vereist. Situationeel kan worden gekozen om bepaalde fases samen te voegen of een extra besluit (zoals een pre-OD) toe te voegen.

In bijlage II is een overzicht opgenomen van de projecttoetsen per fase van het investeringsproces. Hef Wonen heeft voor elke fasedocument een sjabloon beschikbaar waarin is opgenomen op welke wijze de beantwoording van de toetsvragen dient te worden uitgewerkt. De fasedocumenten, besluiten en de betekenis hiervan staan beschreven in onderstaande tabel.

Fase	Document	Kenmerk besluit
Opstartfase	Opdrachtdocument (OD)	In sommige gevallen is er vooruitlopend op de haalbaarheidsfase behoefte aan extra onderzoeksbudget. Om dit onderzoeksbudget vrij te geven is de vaststelling van een pre-od voorwaardelijk.
Haalbaarheidsfase	Startdocument (SD)	Er komt een vervolgbedrag en vervolgcapaciteit vrij voor de ontwerpfase.
Ontwerpfase	Investeringsdocument (ID)	Het investeringsbedrag komt vrij. Corporatie kan zich extern verplichten tot uitvoering.
Uitvoeringsfase	Tertiaalrapportage	N.v.t.
Nazorgfase	Dechargedocument	Evaluatie van het uitgevoerde project aan de hand van de beschrijving van het proces en de toetsing aan kaders. Tevens de financiële afsluiting van het project.

Tabel 3: Fasedocumenten, besluiten en kenmerken bij investeringen

In elk fasedocument 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 sterke 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

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

Fase	Document	Opstellen	Advies	Besluit	Goedkeuren
Opstartfase	Opdrachtdocument (OD)	Assetmanager	Business- & Finance Control, ARC*	Bestuur	Ter informatie in RvC
Haalbaarheids-fase	Startdocument (SD)	Assetmanager	Business- & Finance Control, ARC*, portefeuille manager, adviseur volkshuisvestelijk beleid.	Bestuur	RvC bij projecten boven drempelwaarde zoals vastgelegd in procuratiereglement
Ontwerpfase	Investeringsdocument (ID)	Projectleider/ Projectmanager	Business- & Finance Control, ARC*	Bestuur	RvC indien sprake van afwijking van STIKO > 5% t.o.v SD
Uitvoeringsfase	Tertiaalrapportage	Manager Vastgoed	Business- & Finance Control en MT, ARC*	Bestuur	ter informatie in RvC bij afwijking STIKO > 5% ten opzichte van ID
Nazorgfase	Dechargedocument (DD)**	Projectleider/ Projectmanager	Business- & Finance Control, ARC*	Bestuur	Ter informatie in RvC

Tabel 3: Rollen en verantwoordelijkheden tijdens de verschillende fasen

* Indien besluit via RvC loopt.

** Document wordt ondertekend door de assetmanager en manager Vastgoed. De manager Financiën & Ondersteuning tekent bij voor het feit dat het document door de businesscontroller is gecontroleerd.

2.5 Besluitvormingsproces desinvesteringen

Er is een onderscheid tussen het uitponden van woningen en complexgewijze verkoop. Jaarlijks stelt het bestuur de verkoopvijver vast op basis waarvan woningen kunnen worden uitgeponte. De assetmanagers (Strategie & Portefeuille) werken een voorstel uit voor de verkoopvijver en baseren zich daar mede op de jaarlijkse hold/sell analyse. De verkoop van individuele woningen valt echter niet onder dit investeringsstatuut.

Voor complexgewijze verkoop wordt eerst een dispositiebesluit ter besluitvorming voorgelegd aan het bestuur. Deze wordt opgesteld door de assetmanager. In het dispositiebesluit worden de afwegingen om over te gaan tot verkoop, de verkoopstrategie (onderhands of openbaar) en de uitgangspunten voor verkoop beschreven. De strategische kaders voor verkoop zijn neergelegd in de portefeuillestrategie. Indien de verkoopopbrengst de drempelwaarde zoals vastgelegd in het procuratiereglement overschrijdt, wordt deze ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

Bij complexgewijze verkoop of sloop zonder nieuwbouw stelt het projectteam een desinvesteringsoffer op, waarbij een antwoord wordt gegeven op de vragen van paragraaf 4.2. In onderstaande tabellen is de fasering van de desinvesteringen verder toegelicht.

Fase	Besluit	Opstellen	Advies	Besluiten	Goedkeuren
Hold/sell	Dispositiebesluit	Assetmanager	ARC*	Bestuur	Ter informatie in RvC
Verkoopfase	Verkoopbesluit	Transactiemanager	Business- & Finance Control en ARC*	Bestuur	RvC bij projecten boven drempelwaarde zoals vastgelegd in procuratiereglement
Nazorgfase	Dechargebesluit	Transactiemanager	Business- & Finance Control en ARC*	Bestuur	Ter informatie in RvC

Tabel 4: Fasering desinvesteringen (verkoop)

* Indien besluit via RvC loopt.

Fase	Besluit	Opstellen	Advies	Besluiten	Goedkeuren
Hold/sell	Sloopbesluit (zonder nieuwbouw)	Assetmanager	MT, ARC*	Bestuur	Ter informatie in RvC
Sloopfase	Desinvesteringsbesluit	Projectmanager/ projectleider Vastgoed	Business- & Finance Control en MT, ARC*	Bestuur	RvC bij projecten boven de drempelwaarde zoals vastgelegd in het procuratiereglement
Nazorgfase	Dechargebesluit	Projectmanager/ projectleider Vastgoed	Business- & Finance Control en MT, ARC*	Bestuur	Ter informatie in RvC

Tabel 6: Fasering desinvesteringen (sloop)

* Indien besluit via RvC loopt.

2.6 Budgettering (des)investeringen

Investeringsbesluiten met een omvang onder de drempelwaarde zoals vastgelegd in het procuratiereglement worden niet ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. Deze relatief beperkte investeringen worden wel meegenomen in de MJB en de jaarbegroting, en worden via de jaarbegroting goedgekeurd door de RvC.

Bij investeringsvoorstellen boven de drempelwaarde zoals vastgelegd in het procuratiereglement kunnen pas contractuele verplichtingen worden aangegaan nadat de RvC het betreffende investeringsbesluit heeft goedgekeurd. Ditzelfde geldt voor verkoopbesluiten boven het bedrag zoals vastgelegd in het procuratiereglement. Hier mag bij zwaarwegende redenen van worden afgeweken met toestemming van de RvC. Minimaal wordt hierbij de vereiste goedkeuring vanuit de Woningwet (inclusief BTiV en RTiV) gehanteerd.¹ Zie het procuratiereglement voor een overzicht van de budgettering, vaststelling en goedkeuring van de verschillende typen (des)investeringen.

¹ Kaders voor goedkeuring door de RvC volgen vanuit Woningwet 2015 artikel 26, lid 1 en BTiV artikel 21

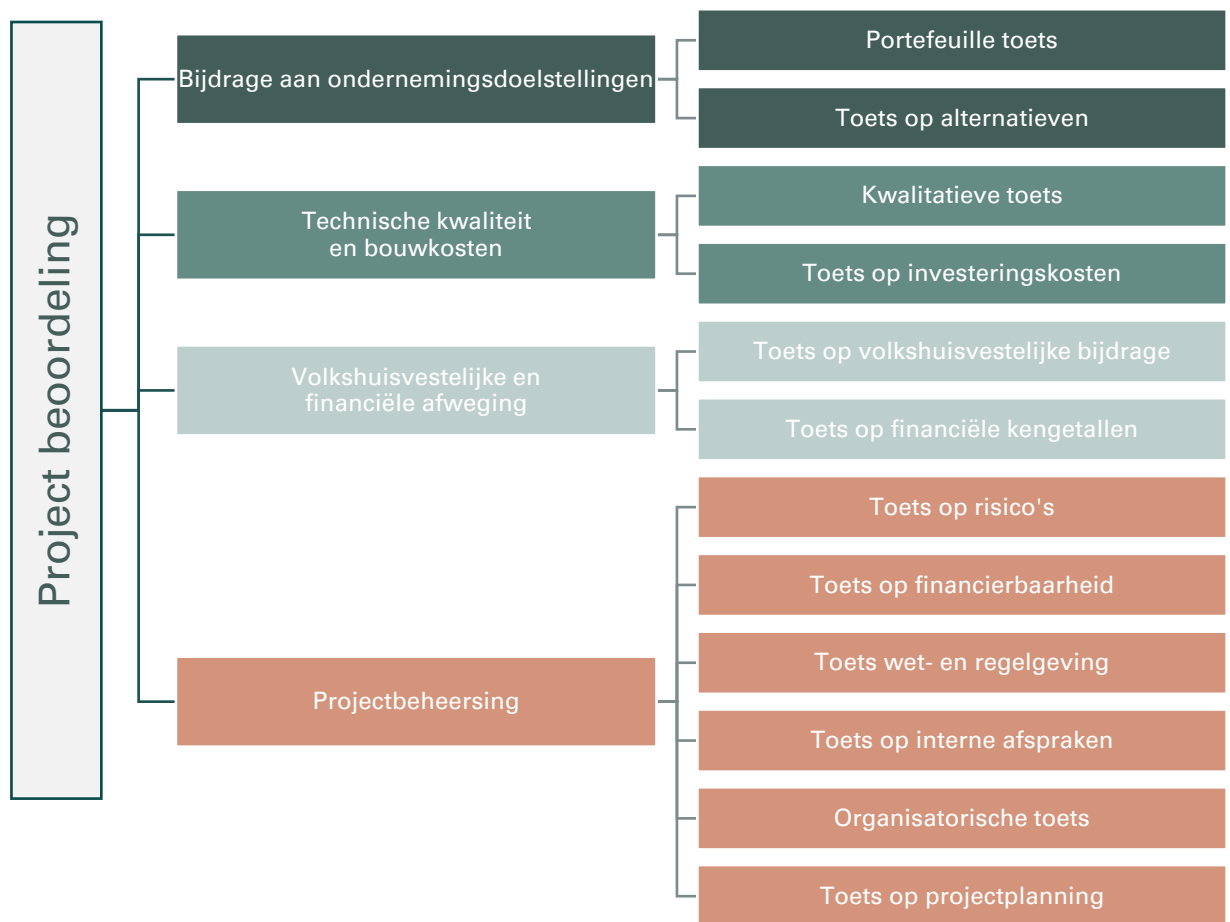
3. Toetsingskader investeringen

3.1 Beoordelingscriteria

Hef Wonen beoordeelt bij investeringen projecten op de volgende criteria:

1. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen
2. Technische kwaliteit en bouwkosten
3. Volkshuisvestelijke en financiële afweging
4. Projectbeheersing

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



Figuur 2: Schematische weergave toetsingskader investeringen

Van bovenstaande kaders kan alleen worden afgeweken indien de consequenties van de afwijking in kaart zijn gebracht, vastgesteld zijn door het bestuur en goedgekeurd zijn door de RvC. Indien het projectteam voor een bepaald project wil afwijken van het toetsingskader dient het hiervoor een verzoek in. Het MT geeft hierover advies en het bestuur stelt vast welke uitzonderingen mogen gelden voor het project.

3.2 Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen

Portefeuilletoets

We toetsen in welke mate de investering een bijdrage levert aan de doelen zoals geformuleerd in de portefeuillestrategie. Hierin dient rekening te worden gehouden met de actuele volkshuisvestelijke kaders, zoals de Nationale prestatieafspraken, gemeentelijke woonvisie, regionale woondeal etc. Hiermee wordt geborgd dat de investering past binnen de huidige en toekomstige ontwikkeling van de vastgoedportefeuille en daarmee bijdraagt aan de realisatie van de wensportefeuille.

Ook wordt getoetst in welke mate de investering past binnen de met de gemeenten en de huurdersorganisatie gemaakte prestatieafspraken. Indien een investering niet past binnen de afspraken met voorgaande partijen moet worden gemotiveerd waarom van deze afspraken wordt afgeweken, wat

de verwachte consequenties hiervan zijn en welke acties zijn ondernomen richting deze partijen om hen te informeren dan wel tot aangepaste afspraken te komen.

1: Het project past binnen de portefeuillestrategie en prestatieafspraken

Toets op alternatieven

Voor investeringen in bestaand bezit dient voldoende onderzoek te zijn gedaan naar een alternatieve ontwikkeling of aanpak voor de betreffende locatie of het betreffende product. 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.

2: Alternatieven leiden niet tot een betere realisatie van de financiële en volkshuisvestelijke doelstellingen

3.3 Technische kwaliteit en bouwkosten

Kwalitatieve toets

Hef Wonen controleert of de technische specificaties en het uitrustingsniveau van het investeringsproject passen binnen de kwaliteit van de door Hef Wonen opgestelde referentie investeringsprojecten (investeringsmatrix).

3: Het project past binnen de kwalitatieve uitgangspunten (werkzaamheden) van de referentie investeringsprojecten

Toets op investeringskosten

De doelmatigheid van de investering is onder andere afhankelijk van de marktconformiteit van stichtingskosten en/of grondaankopen. Bij investeringen wordt altijd een controle gedaan op de marktconformiteit. Om dit zo vergelijkbaar mogelijk te doen wordt, waar relevant, onderscheid gemaakt tussen grondkosten, bouwkosten en (in)directe bijkomende kosten. Per soort project kan de wijze van deze controle verschillen.

De volgende verdeling wordt hierin gehanteerd:

- Turn-key projecten: extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige of bij goede argumenten afwijken en intern onderzoek toepassen op basis van benchmarking;
- Projecten gerealiseerd door middel van een bouwteam: extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige of bij goede argumenten afwijken en intern onderzoek toepassen op basis van benchmarking;
- Regulier aanbestede projecten: aanbesteding wordt gebruikt om te komen tot vergelijkbare en marktconforme prijzen; desgewenst nog een externe toets door een onafhankelijke (kosten)deskundige.

4: Marktconformiteit in de stichtingskosten is gecontroleerd door intern/extern onderzoek of geborgd via het aanbestedingsproces

3.4 Volkshuisvestelijke en financiële afweging

Toets op volkshuisvestelijke bijdrage

Hef Wonen toetst of het investeringsproject voldoet aan haar maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelstellingen. Om dit te kunnen beoordelen, dient de volkshuisvestelijke bijdrage van de investering vooraf inzichtelijk gemaakt te worden. Door de volkshuisvestelijke bijdrage van de voorgenomen investering op projectniveau te vergelijken met referentieprojecten, wordt gemonitord of de projecten in lijn liggen met de verwachtingen. Voor deze volkshuisvestelijke bijdrage wordt aangesloten op de verschillende doelen en thema's vanuit de portefeuillestrategie. In bijlage IV (referentie investeringsprojecten) is een overzicht opgenomen van kengetallen van de verschillende referentieprojecten.

5: De volkshuisvestelijke bijdrage van het project is vergeleken met de uitkomsten van relevante referentieprojecten; eventuele afwijkingen zijn toegelicht

Toets op financiële kengetallen

Om een goed inzicht te hebben in de financiële consequenties van een project, dient een financiële prognose van het project te worden opgesteld. Hef Wonen kiest voor de onderstaande financiële kengetallen (een toelichting op de definities van deze ratio's is opgenomen in bijlage III):

- Investeringskosten:
 - o De absolute hoogte van het investeringsbedrag (stichtingskosten)
- Vermogenseffect:
 - o De onrendabele top (ORT) beleidswaarde absoluut (€)
 - o De onrendabele top (ORT) marktwaarde absoluut (€)
- Rendement:
 - o Netto Aanvangsrendement ná investering [%].
 - o Delta exploitatieresultaat / stichtingskosten [%].

Het netto aanvangsrendement ná investering dient hoger te zijn dan de NAR van het portefeuille gemiddelde van de betreffende vastgoedklasse (DAEB of niet-DAEB). De gemiddeldes volgen jaarlijks uit de dVi.

Door de financiële kengetallen van de voorgenomen investering te vergelijken met de kengetallen van referentieprojecten wordt gemonitord of de projecten in lijn liggen met de verwachtingen. In bijlage IV zijn de referentieprojecten en de daarbij behorende vermogens- en rendementskengetallen opgenomen. Deze zijn gebaseerd op een realistische inschatting van de investeringen en de bijbehorende exploitatie-uitgangspunten.

De referentieprojecten worden niet als absolute harde grens gebruikt maar als signaleringswaarde. Afwijkingen dienen te worden toegelicht. Het doel hiervan is om de doelmatigheid van de investering te beoordelen en niet om te toetsen of het resultaat financieel toelaatbaar is. Wanneer de investering is ingerekend in de MJB, blijft de financiële continuïteit op portefeuilleniveau bewaakt. Indien investeringen afwijken van de aannames in de MJB of helemaal niet in de MJB zijn opgenomen (benoemd of onbenoemd), dient het effect op de voortschrijdende begroting en de financiële normen op corporatieniveau te worden getoetst. Afwijkingen worden gemonitord en kunnen leiden tot aanpassing van de onderbouwing van werkzaamheden zoals opgenomen in de referentieprojecten.

6: De financiële kengetallen van het project zijn vergeleken met de uitkomsten van relevante referentieprojecten en/of uitkomsten/budgetten uit eerdere fases; eventuele afwijkingen zijn toegelicht

3.5 Projectbeheersing

Toets op risico's

Risico's kunnen het behalen van doelstellingen, gekoppeld aan de strategie, bedreigen.

Administratieve organisatie en interne beheersing stellen Hef Wonen in staat om de risico's te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen. Bij de beheersing wordt gebruik gemaakt van procesbeschrijvingen, periodieke managementinformatie, interne en externe audits en risicomanagement.

Bij elk investeringsvoorstel wordt op gestructureerde wijze het risicoprofiel van het project in kaart gebracht. Hierbij wordt aangesloten bij het bestaande risicomanagement binnen Hef Wonen. In bijlage V worden de risico's nader gespecificeerd. Hef Wonen stuurt actief op het beheersen van geïdentificeerde risico's. Voor het betreffende investeringsproject worden risico's in kaart gebracht en beheersmaatregelen genomen.

7: De projectspecifieke risico's zijn benoemd, waar mogelijk gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven

Toets op financierbaarheid

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

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

Toets op wet- en regelgeving

De investeringen moeten voldoen aan alle wettelijke kaders en in het specifiek de Woningwet, BTiV en RTiV. Voor aanvang van de ontwerpfase is getoetst of aan alle wettelijke verplichtingen is voldaan.

9: Het project voldoet aan de wettelijke kaders

Toets op interne kaders

De investeringen moeten voldoen aan alle interne kaders zoals omschreven in de statuten en reglementen van Hef Wonen. Voor aanvang van de ontwerpfase is getoetst of aan alle interne kaders is voldaan. We hebben in ons aanbestedingsbeleid vastgelegd hoe partnerselectie en -evaluatie plaatsvindt.

10: Het project voldoet aan de interne kaders

Organisatorische toets

We dienen 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. Bij specifieke producten (bijvoorbeeld flexwoningen of zorgvastgoed) dient extra aandacht te worden besteed aan het feit of de benodigde kennis al dan niet aanwezig is.

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

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 moet zowel het besluitvormings- als uitvoeringsproces worden opgenomen.

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

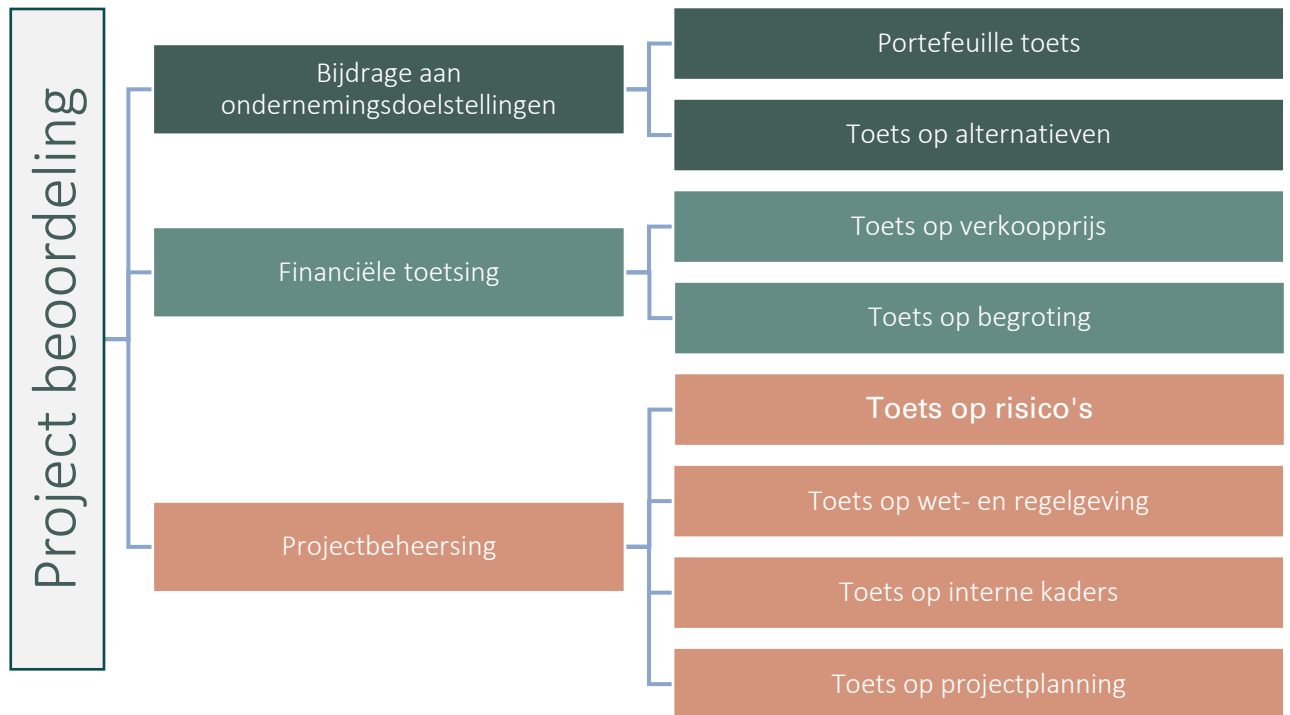
4. Toetsingskader desinvesteringen

4.1 Beoordelingscriteria

Hef Wonen toetst bij desinvesteringen projecten op de volgende criteria:

1. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen
2. Financiële toetsing
3. Projectbeheersing

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



Figuur 3: Schematische weergave toetsingskader desinvesteringen

Deze kaders gelden bij complexgewijze verkoop en sloop zonder vervangende nieuwbouw. Sloop van vastgoed vindt bijna altijd plaats in combinatie met vervangende nieuwbouw. Alle regels, procedures en processen die voor een regulier nieuwbouwproject gelden, zijn ook van toepassing op een sloop-nieuwbouwproject.

4.2 Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen

Portefeuille toets

Bij verkoop en sloop dient een portefeuille toets plaats te vinden, waarbij wordt gekeken of verkoop van het complex past binnen de kaders van de portefeuillestrategie, de afspraken met de gemeente en eventuele afspraken met de huurdersraad.

1: De desinvestering past binnen de kaders van de vigerende prestatieafspraken, eventuele complexplannen en eventuele overige afspraken met de gemeente en/of de huurdersraad

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 toetsing

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. Deze toets wordt alleen bij complexgewijze verkoop uitgevoerd.

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

Toets op begroting

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

4: Indien de desinvestering sterk afwijkt van de financiële aannames in de MJB is het effect van de desinvestering op corporatieniveau getoetst en aanvaardbaar

4.4 Projectbeheersing

Toets op risico's

Bij elk desinvesteringsvoorstel wordt op gestructureerde wijze het risicoprofiel van het project in kaart gebracht. Hierbij wordt aangesloten bij het bestaande risicomanagement binnen Hef Wonen. Hef Wonen stuurt actief op het beheersen van geïdentificeerde risico's.

5: De projectspecifieke risico's zijn benoemd en gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven

Toets op wet- en regelgeving

De verkopen van vastgoed moeten voldoen aan alle wettelijke kaders 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. Als 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

Toets op interne kaders

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

7: De desinvestering past binnen de interne kaders

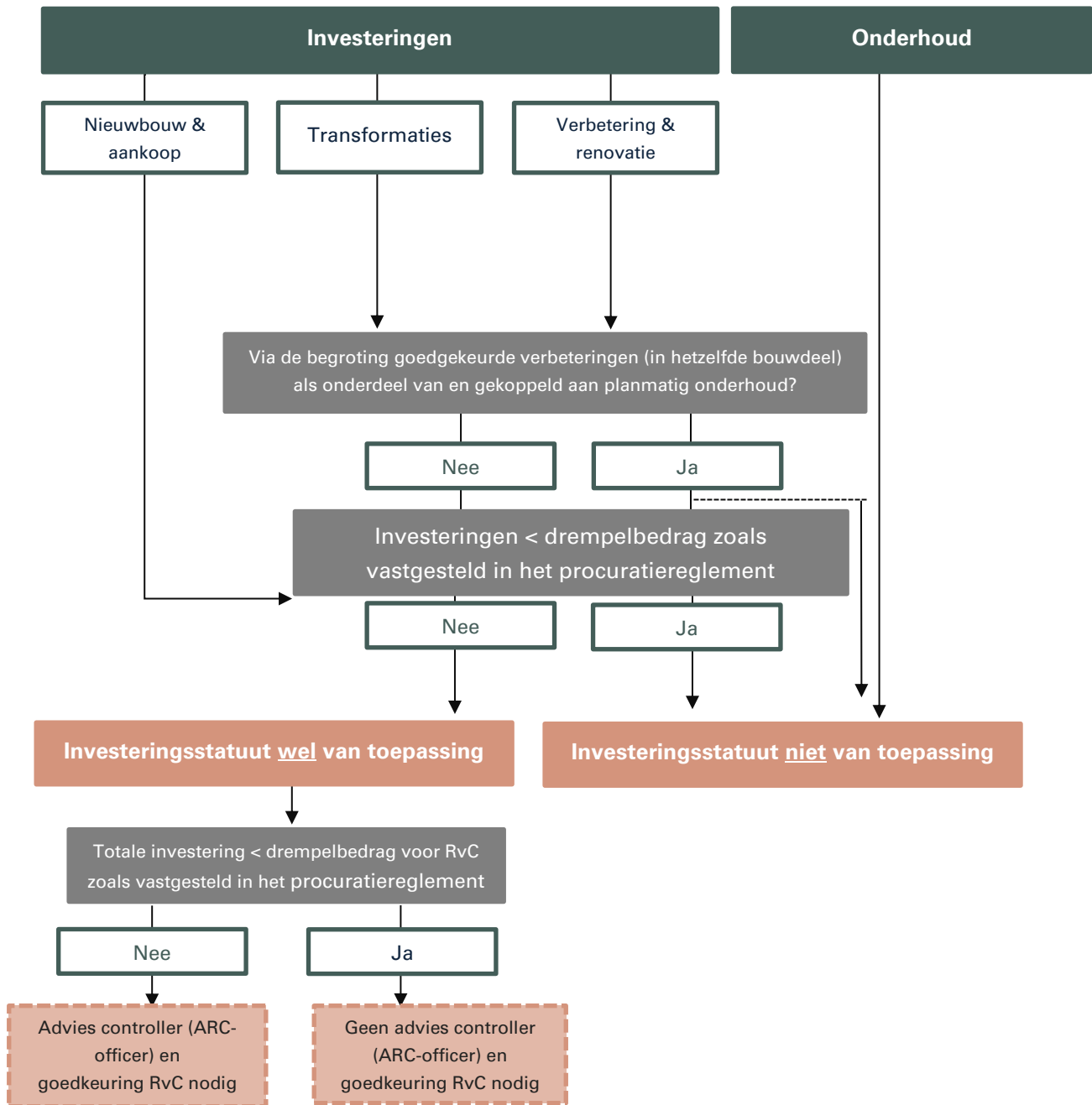
Toets op projectplanning

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, die wordt gemonitord en indien nodig kan worden bijgesteld.

Bijlage I: Stroomschema reikwijdte

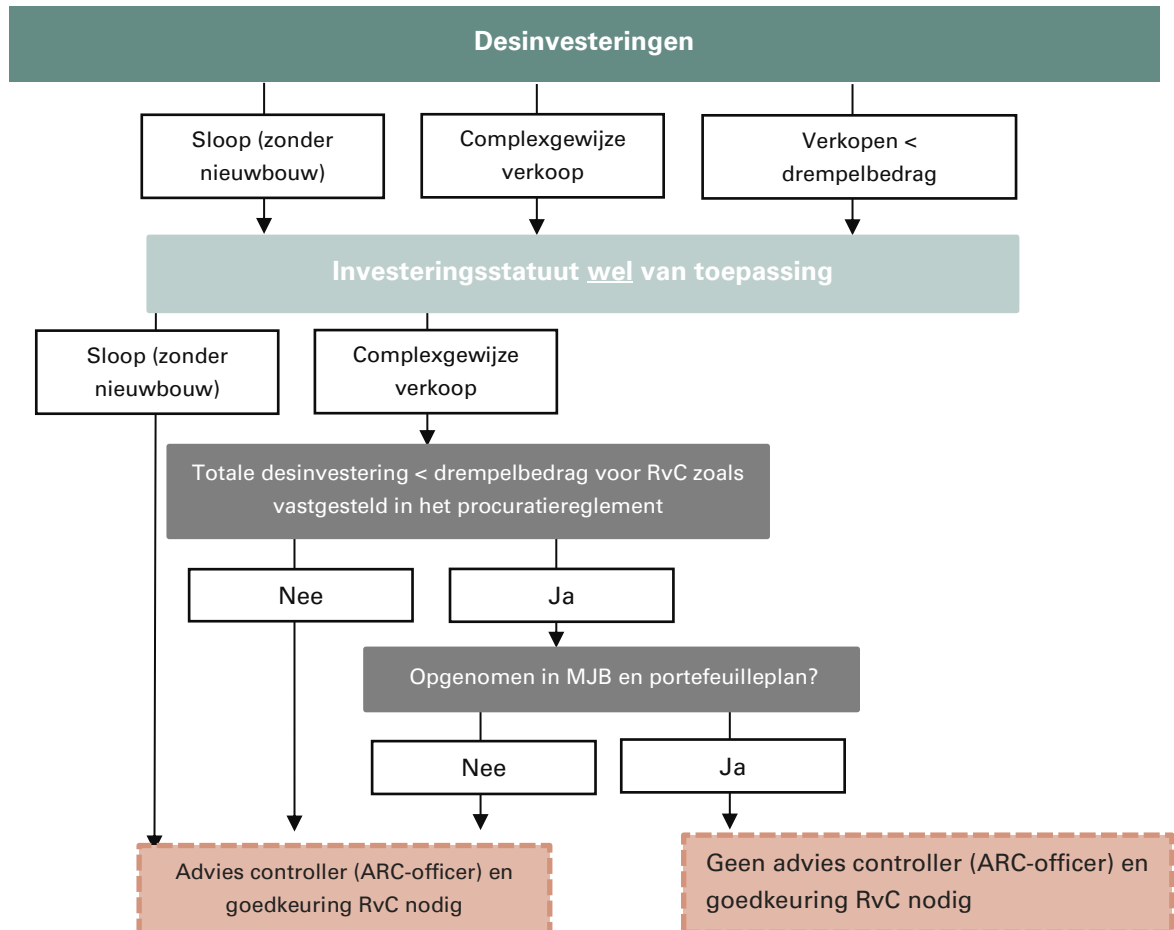
Onderstaand stroomschema is ten eerste een hulpmiddel om te bepalen of voor een bepaalde investering het proces, zoals in dit investeringsstatuut beschreven, moet worden doorlopen. Daarnaast laat het zien wanneer goedkeuring van de RvC en advies van de (externe) controller nodig is. Hoofdstuk 1 van het 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. Opstartfase	1. haalbaarheidsfase	2. Ontwerpfase	3. Uitvoeringsfase	4. Nazorgfase
Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen						
Portefeuilletoets	1: Het project past binnen de portefeuillestrategie en prestatieafspraken	✓	✓	✓		✓
Toets op alternatieven	2: Alternatieven leiden niet tot een betere realisatie van de financiële en maatschappelijke doelstellingen		✓	✓		
Technische kwaliteit en bouwkosten						
Kwalitatieve toets	3: Het project past binnen de kwaliteit van de investeringsmatrix		✓	✓	✓	✓
Toets op investeringskosten	4: Marktconformiteit in de stichtingskosten is gecontroleerd door intern/extern onderzoek of geborgd via het aanbestedingsproces			✓		✓
Volkshuisvestelijke en financiële afweging						
Toets op volkshuisvestelijke bijdrage	5: De volkshuisvestelijke bijdrage van het project is vergeleken met de uitkomsten van relevante referentieprojecten; eventuele afwijkingen zijn toegelicht			✓	✓	✓
Toets op financiële kengetallen	6: De financiële kengetallen van het project zijn vergeleken met de uitkomsten van relevante referentieprojecten en/of uitkomsten/budgetten uit eerdere fases; eventuele afwijkingen zijn toegelicht			✓	✓	✓
Projectbeheersing						
Toets op risico's	7: De projectspecifieke risico's zijn benoemd en waar mogelijk gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven		✓	✓	✓	✓
Toets op financierbaarheid	8: Er is financiële dekking en/of borgingsruimte voor het project	✓	✓	✓	✓	
Toets op wet- en regelgeving	9: Het project voldoet aan de wettelijke kaders	✓	✓	✓		✓
Toets op interne kaders	10: Het project voldoet aan de interne kaders	✓	✓	✓		✓
Organisatorische toets	11: De organisatie heeft voldoende (externe) capaciteit (kennis en tijd) om het project uit te kunnen voeren	✓	✓	✓	✓	✓
Toets op projectplanning	12: Er is een realistische projectplanning opgesteld (inclusief monitoren en bijsturen)		✓	✓	✓	✓

Tabel 7: Overzicht projecttoetsen per fase van het investeringsproces

Bijlage III: Rekenen aan investeringen

Financiële kengetallen

We beoordelen investeringen door de in paragraaf 3.4.2 genoemde financiële kengetallen van het project te vergelijken met referentieprojecten. We hanteren hierbij voor de volgende definities:

Vermogenseffect

- 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: (investering – beleidswaarde van de investering) / investering
- De ORT (onrendabele top) marktwaarde
 - o Is van betekenis vanwege de waardering in de jaarrekening op basis van marktwaarde en uitsluitend zolang marktwaarde nog is voorgeschreven. De ORT geeft aan welk verlies vanuit dat perspectief wordt genomen op het moment dat positief wordt besloten ten aanzien van een investering. Uitgedrukt als percentage van de investering maakt dit kengetal inzichtelijk welk deel van de investering geen marktwaarde creëert. Het relatieve waardeverlies maakt vergelijking tussen verschillende investeringen mogelijk.
 - ORT marktwaarde absoluut: investering – marktwaarde van de investering
 - ORT marktwaarde relatief: (investering – marktwaarde van de investering) / investering

Rendement

Het Netto AanvangsRendement (NAR) [%].

Kwalitatief:

Dit kengetal geeft het netto exploitatieresultaat in het eerste exploitatiejaar weer ten opzichte van de alsdan geldende beleidswaarde. Hiermee is dit het verwachte (directe) rendement van het complex na de investering bij aanvang van de hernieuwde exploitatie.

Kwantitatief:

Definitie Netto Aanvangsrendement (NAR): exploitatieresultaat (jaar 1) / beleidswaarde.

Teller: Het exploitatieresultaat: Actuele netto huurinkomsten – (Onderhoudskosten + beheerkosten + verzekering en belastingen, event. erfpacht, leegstandskosten en overige exploitatiekosten)

Voor de (planmatige) onderhoudskosten hanteren we in de berekening een gemiddelde van een periode van 15 jaar na oplevering, zodat de meeste soorten regulier PO aan bod zijn geweest en het gemiddelde een representatieve onderhoudswaarde voor de situatie ná ingreep is.

Noemer: de Beleidswaarde. Idealerweise zouden we de beleidswaarde uit TMS halen, maar door de grote afhankelijkheid van de beleidswaarde op complexniveau voor hoge onderhoudskosten, waardoor er op complexniveau ook negatieve beleidswaardes bestaan op dit moment (begin 2025), hanteren we modelmatige bepaling van de Bedrijfswaarde. Op portefeuilleniveau is de Beleidswaarde verhouding tot de Marktwaarde in verhuurde staat 53%. De Marktwaarde in verhuurde staat wordt bepaald met genormeerde (markt) onderhoudskosten en kent daarom geen negatieve waardes. Ten behoeve van de noemer in de NAR hanteren we daarom het generieke percentage (53%) van de Marktwaarde van dat complex als (afgeleide) Beleidswaarde op complexniveau.

Procesmatig: De berekening wordt in SAM uitgevoerd. Daarbij worden bovengenoemde parameters uit Wals gehaald en dagelijks ververs overgenomen in SAM. Dit betekent dat zodra er bijvoorbeeld een nieuwe onderhoudsbegroting in Wals is ingevoerd, deze de volgende dag bij de bepaling van de NAR'en al toegepast wordt.

Beoordeling:

De NAR na de investering dient groter te zijn (eis) dan de gemiddelde NAR van de betreffende vastgoedsegment (DAEB of niet-DAEB) in enig jaar te zijn.

Van deze eis mag - als enige parameter - niet afgeweken worden.

Het direct rendement op de investering [%].

Kwalitatief:

Dit kental geeft een indicatie van de mate van effectiviteit van de investering op het verbeteren van de kasstromen. Het zijn daarbij vooral de onderhoudskosten in de kasstromen die verbeterd (dienen te) worden.

Kwantitatief:

Definitie: Δ Exploitatieresultaat / het Investeringsbedrag = mutatie (de 'delta') in de kasstromen / investeringsbedrag (stiko).

De teller (delta exploitatieresultaat) hanteert dezelfde parameters als voor de teller van de NAR, zie bepaling hierboven.

Beoordeling:

Idealerwijs zou dit rendement minimaal gelijk moeten zijn aan de kosten voor rente en aflossing van het te investeren bedrag. In geval van een onrendabele investering zal dit echter per definitie (want onrendabel) niet het geval zijn.

Middels referentie rendementen (zie investeringsmatrix) beoordelen we hoever en vooral waarom (leg uit of pas toe) er afwijkingen ten opzichte van de referentie rendementen te verwachten zijn.

Op portefeuilleniveau bekijken we doorlopend of we voldoende financieringsruimte voor alle gewenste (onrendabele) investeringen houden.

Spelregels voor het rekenen

We willen 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 marktwaardering (hierna: handboek) zijn vastgelegd en wordt gebruik gemaakt van bestaande – gecertificeerde – software.

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 Hef Wonen. 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 berekend.
- 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 het gemeentelijk grondbeleid. Daarmee wordt het mogelijk sloop/nieuwbouw projecten te vergelijken met nieuwbouw/ aankopen.
- In het geval dat de GREX van een project substantieel afwijkt van de begroting (of de GREX in de voorgaande fase) of niet in de begroting is opgenomen dient dit expliciet te worden opgenomen in de toelichting op de financiële toets.

Bijlage IV: Referentieprojecten

Financiële kengetallen verschillen sterk per ingreep. In de portefeuillestrategie is besloten welke investeringscategorieën noodzakelijk zijn. In de financiële meerjarenprognose is het investeringsprogramma doorgerekend en betaalbaar gebleken. Met het investeringsstatuut worden investeringsprojecten beoordeeld waarmee het programma wordt ingevuld.

Voor de belangrijkste soorten investeringen die we voornemens zijn te doen, zijn referentieprojecten opgesteld. Dit zijn formats waarin op basis van waarde, investering en exploitatie een standaardgreep wordt bepaald. Deze standaardgreep per referentieproject is financieel haalbaar indien er efficiënt wordt geïnvesteerd. De ingreep wordt ieder jaar geactualiseerd als onderdeel van het begrotingsproces.

Zie de losse **bijlage IV** voor de referentie verbeteringen (investeringsmatrix).

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 (kans maal impact) conform het bestaande beleid rondom risicomanagement. Hef Wonen neemt beheersmaatregelen en stuurt hier actief op.

Categorie	Toelichting
Technisch	○ Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden of faseringen en hulpmiddelen ○ Wijziging bij ontwerp en meerwerk ○ Tegenvallende prestatie van aannemer
Organisatorisch	○ Niet (tijdig) kortsluiten van afspraken met betrokken partijen ○ Gebrek aan benodigde mankracht (kwaliteit en kwantiteit) op enig tijdstip
Ruimtelijk/planologisch	○ Bodemkwaliteit niet geschikt voor bestemming ○ Kosten in verband met grondwaterbeschermingsgebieden ○ Vertraging door netcongestie
Politiek/bestuurlijk	○ Ontbreken overeenstemming met gemeente ○ Problemen bij aanpassen streekplannen, bestemmingsplannen
Juridisch wettelijk	○ Vereisten omgevingsvergunning en vergunning Wet Milieu....F&F) ○ Mogelijkheid van claims ○ Fouten aannemer m.b.t. regelgeving voorbereiding en uitvoering
Financieel/economisch	○ Prijsstijging bouwkosten hoger dan voorzien ○ Onvoldoende financiële screening van aannemers ○ Faillissement (aannemer/toeleverancier, opdrachtgever) ○ Debiteurenrisico (met name bij BOG/MOG/ZOG) ○ De tijdelijkheid van de locaties (bij flexwoningen) ○ Verhuurbaarheid op lange termijn ○ Fiscale wijzigingen en/of verkeerde inschattingen
Sociaal/maatschappelijk	○ Het project voldoet niet aan de kaders van het Sociaal Statuut ○ Ontbreken akkoord van minimaal 70% van de huurders ○ Extra geluiddempende maatregelen tijdens uitvoering ○ Reputatieverslechtering door (des)investering
Ecologisch	○ Aanwezigheid beschermde flora en fauna ○ Meer of zwaardere verontreiniging van de locatie
Klimaat	○ Wateroverlast (als gevolg van neerslag, overstromingen of grondwaterstanden) ○ Hitte ○ Droogte (en de effecten op bijvoorbeeld funderingen)

Tabel 51: Risicoraamwerk

Bijlage VI: Procuratiereglement

Zie links op Sharepoint voor de meest actuele regeling met bevoegdhedentabel:

[Intern procuratiereglement 01-11-2022.pdf](#)

[Bevoegdhedentabel versie 1.09 \(24-9-2024\).pdf](#)

Tevens als losse bijlagen VI toegevoegd.