

Stedelink

Investeringsstatuut

Versie april 2024

Status: definitief

Vastgesteld door het Bestuur op: 2 april 2024

Vastgesteld door de RvC op: 26 april 2024

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
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. Sturingswijze	6
2.3. Besluitvormingsproces	7
2.4. Verantwoordelijkheden per fase.....	9
2.5. Besluitvormingsproces bij desinvesteringen	10
2.6. Budgettering (des)investeringen.....	10
3. Toetsingskader investeringen	12
3.1. Toetsingscriteria	12
3.2. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen	13
3.3. Technische kwaliteit en bouwkosten	13
3.4. Volkshuisvestelijke en financiële afweging	14
3.5. Projectbeheersing	14
4. Toetsingskader desinvesteringen	17
4.1. Toetsingscriteria	17
4.2. Volkshuisvestelijke en financiële afweging	17
4.3. Projectbeheersing	18
5. Bijlage I: Stroomschema reikwijdte	20
6. Bijlage II: Overzicht toetsen per document.....	22
7. Bijlage III: Rekenen aan investeringen	23
8. Bijlage IV: Projectrisico's.....	25

1. Doelstelling, reikwijdte en compliance

1.1. Doelstelling

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

Dit investeringsstatuut heeft tot doel:

- Het scheppen van kaders voor (des)investeringsbesluiten
- Het vaststellen van toetsingscriteria voor (des)investeringsbesluiten
- Het vastleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie en het proces om te komen tot besluitvorming.
- Het nader vaststellen van de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) en de Raad van Bestuur (hierna: 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:

1. Verbeteringen en renovaties
 - a. Verbeteringen, gericht op het technische en functionele verbeteren van de verhuurbare eenheid;
 - b. Verbeteringen in combinatie met planmatig onderhoud (projectmatige aanpak);
 - c. Ingrijpende verbouwing¹
 - d. Transformaties
2. (Sloop)nieuwbouw en aankopen
 - a. Nieuwbouw;
 - b. Sloop in combinatie met nieuwbouw;
 - c. Aankoop vastgoed en/of grond.
3. Complexmatige verkoop
4. Sloop (zonder nieuwbouw)

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

De volgende activiteiten vallen niet onder het statuut:

1. Onderhoud (zowel dagelijks als planmatig), gericht op het technisch en bouwkundig in stand houden. Voor de definitie van onderhoud volgt Stedelink de SBR definities die inmiddels verankerd zijn in de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (RTiV);
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. Investerings tot een bedrag van € 3.000.000,- op projectniveau (exclusief BTW) en tot € 100.000,- (exclusief BTW) per eenheid. Hiervoor geldt een verkort besluitvormingsproces met slecht één bestuursbesluit (Investeringsdocument Verkort Proces).

¹ Conform de definities van de Regeling Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (RTiV)

4. Individuele verkoop van woningen (uitponden);
5. Individuele aan-/terugkoop van woningen.

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

Stedelink 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 Stedelink 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 Stedelink 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 Reglement Raad van Bestuur en het Reglement RvC voort, waarin verantwoordelijkheden en taken zijn belegd
Procuratiereglement	Dit reglement regelt de gedelegeerde bevoegdheid van functionarissen om namens Stedelink 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 Stedelink borgt dat haar financiële continuïteit niet in gevaar wordt gebracht
Financiële Strategie	In de Financiële Strategie wordt de balans bewaakt tussen het doen van volkshuisvestelijke investeringen en financiële continuïteit door duidelijke financiële spelregels te formuleren. In de Financiële Strategie staan de financiële randvoorwaarden en staat beschreven hoe risico's inzichtelijk worden gemaakt en bijsturingsmaatregelen moeten worden ingezet.
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

Tabel 1: Overzicht documenten omtrent toetsingskader investeringen

Met het investeringsstatuut geeft Stedelink invulling aan de vigerende wet- en regelgeving, waaronder de Woningwet en de Governancecode Woningcorporaties. Onderhavig investeringsstatuut maakt onderdeel uit van de governancestructuur van Stedelink en is onlosmakelijk verbonden met de documenten zoals opgenomen in bovenstaande tabel. Het investeringsstatuut is vastgesteld door het bestuur en 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 vier jaar geëvalueerd en, indien nodig, aangepast.

2. Proces en rolverdeling

2.1. Rollen en verantwoordelijkheden

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

Rol	Verantwoordelijkheid
Raad van Commissarissen	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
Audit, Risk & Compliance Officer (ARC)	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseert het Bestuur en RvC en toetst op inhoud en governance bij projecten die volgens dit investeringsstatuut naar de RvC moeten ter goedkeuring (<i>derde lijn van controle</i>).
Management Team (MT)	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunt het Bestuur bij het nemen van (des)investeringsbesluiten; • Toetst (des)investeringsvoorstellen met behulp van fasedocumenten; • Is verantwoordelijk voor actualiseren en optimaliseren, waar nodig, van het investeringsstatuut.
Business controller (BC) (Financiën en Organisatie)	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseert, voordat (des)investeringsvoorstellen ter besluitvorming naar het Bestuur gaan, of een voorstel voldoet aan alle kaders en eisen uit dit investeringsstatuut (<i>tweede lijn van controle</i>); • Beoordeelt de (financiële, fiscale en juridische) consistentie van het betreffende voorstel.
Portefuillemanager (PM) (Strategie en portefeuille)	<ul style="list-style-type: none"> • Toetst in de initiatiefase of een projectopdracht past binnen de portefeuillestrategie en bijdraagt aan de transformatieopgave; • Actualiseert het jaarlijkse investeringsprogramma en toetst het programma aan de portefeuillestrategie.
Assetmanager (AM) (Strategie en portefeuille)	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgt als opdrachtgever op basis van de MJIB (meerjareninvesteringsbegroting) voor het aandragen van projecten. Formuleert hiertoe de projectopdracht (initiatiefase); • Stelt het verkenningsdocument en scenariodocument op en consulteert hierbij de leden van het projectteam. De manager S&P dient het fasedocument in ter besluitvorming. • Stelt het dispositiebesluit op bij complexmatige verkoop
Projectmanager/ projectleider (PL) (Vastgoed)	<ul style="list-style-type: none"> • De projectmanager / projectleider stelt als opdrachtnemer het investerings- en decharge- & evaluatiedocument op en consulteert hierbij de leden van het projectteam. De manager Vastgoed dient het fasedocument in ter besluitvorming; • Zorgt dat in de betreffende fase de projectwerkzaamheden worden uitgevoerd en rapporteert over de financiële (geld) en programma (kwaliteit) kaders, stuurt de leden van het projectteam aan (organisatie), rapporteert over voortgang (tijd) en zorgt voor tijdige en adequate informatievoorziening (informatie). • Stelt het decharge- & evaluatiedocument op waarbij verantwoording wordt afgelegd over de behaalde resultaten ten opzichte van het investeringsbesluit, inclusief financiële verantwoording over de stichtingskosten.
Vastgoedeconoom (VE) (Vastgoed)	<ul style="list-style-type: none"> • De vastgoedeconoom voert de <i>eerste lijn van controle</i> uit en checkt daarbij oa. de uniformiteit en de consistentie van de getallen. • Updatet jaarlijks de matrixbedragen in de Investeringsmatrix.
Transactiemanager (TM)	<ul style="list-style-type: none"> • Werkt bij complexmatige 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 er sprake van functiescheiding tussen de autoriserende, controlerende, registrerende en uitvoerende functionarissen.

2.2. Sturingswijze

2.2.1. Portefeuilleniveau

Het (des)investeringsproces begint met het MJB-proces (meerjarenbegroting). De belangrijkste investeringsafwegingen worden immers gemaakt op portefeuilleniveau. Hier worden volkshuisvestelijke keuzes gewogen ten opzichte van de financiële consequenties. Uit de wisselwerking tussen portefeuillemanagement en assetmanagement volgt een pakket aan (des)investeringen waarmee invulling wordt gegeven aan de doelportefeuille. De financiële continuïteit wordt ook op portefeuilleniveau bewaakt. In de 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 de Financiële Strategie van Stedelink. De RvC keurt de MJB goed, en daarmee keurt zij de concretisering en budgettering van het (des)investeringsbeleid in een vroeg stadium goed. Een onderdeel van de MJB is de onderliggende Investeringsmatrix². Bij het vaststellen van de MJB geeft het bestuur en de RvC goedkeuring op de gebruikte normbedragen. De werkelijke investeringskosten kunnen bij projecten om verschillende redenen afwijken. De individuele investeringsprojecten worden mede daarom via besluitvorming goedgekeurd op basis van dit investeringsstatuut.

2.2.2. Projectniveau

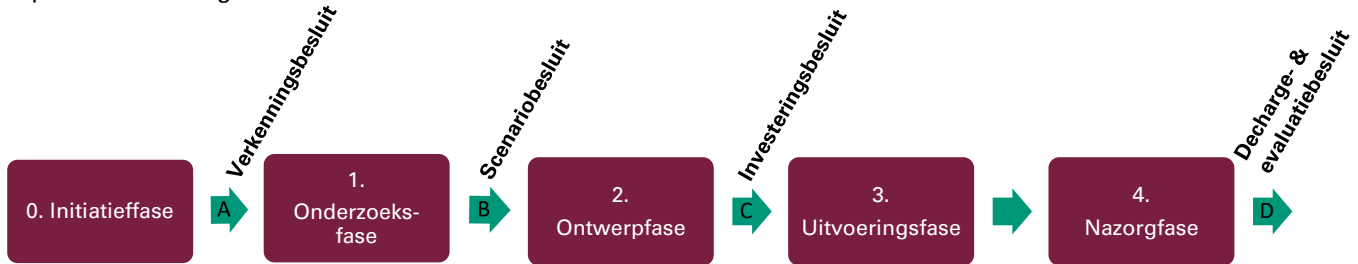
Op projectniveau wordt concreet invulling gegeven aan de gewenste transformatie- en uitbreidingsopgave. De assetmanager optimaliseert de portefeuille op de portefeuille- en beleidsdoelstellingen, onder andere door (des)investeringen voor te stellen en een (concept) MJIB aan te leveren tijdens het MJB-proces. Na vaststelling van de projecten op de MJB stelt de assetmanager de verkenningdocumenten. Ook in het geval van acquisitie of dispositie wordt in principe een verkenningdocument opgesteld. Na goedkeuring door het bestuur, 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. De financiële toetsing vindt plaats op de doelmatigheid van eventuele afwijkingen van de Investeringsmatrix.

² Het maken van de investeringsmatrix is een onderdeel van het MJB-proces en wordt als onderdeel van de MJB goedgekeurd. Bij goedkeuring van de MJB vindt dus ook akkoord plaats op de investeringsmatrix.

2.3. Besluitvormingsproces

2.3.1. Fasering

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



Figuur 1: Schematische weergave besluitvormingsproces bij investeringen

Het investeringsstatuut laat de volgende afwijkingen toe op dit besluitvormingsproces.

- Er kan afgeweken worden van het proces als er maar één scenario is. Hierbij kan de onderzoeksfase worden overgeslagen. In dit geval wordt in het verkenningbesluit een verzoek ter besluitvorming voorgelegd om het scenariobesluit over te slaan. Het besluit gaat dan rechtstreeks door naar de ontwerpfase.
- Bij turn-key aankopen kan het verkenningbesluit en scenariobesluit overgeslagen worden. Omdat er snel moet worden gehandeld kan de organisatie in deze situaties zonder expliciete goedkeuring afwijken van het standaardproces en capaciteit inzetten om de aankoop te onderzoeken (due dilligence) en te brengen tot een investeringsbesluit.
- Het investeringsstatuut laat toe om de besluitvorming van investeringen in meerdere complexen (deels) samen te voegen als het duidelijk gaat om één project. Dit wordt in het verkenningdocument aangegeven.
- Bij investeringen tot een bedrag van €3 mln. op projectniveau (exclusief BTW) en tot €100.000 per eenheid (exclusief BTW) geldt er een verkort besluitvormingsproces. Hierbij voldoet één bestuursbesluit in de fasen tot fase 3 (uitvoeringsfase) in de vorm van een Investeringsdocument Verkort Proces en vindt er geen decharge- & evaluatiebesluit plaats.
- Bij dispositie geldt het besluitvormingsproces zoals beschreven onder 2.5.

Bij een besluit van een project met een investering boven de drempelwaarde voor benodigde goedkeuring door RvC dient hierbij te worden geborgd dat goedkeuring van het investeringsbesluit door de RvC plaatsvindt.

2.3.2. Initiatiefase

In de initiatiefase worden de te onderzoeken scenario's opgesteld in een verkenningdocument. Het ontwikkelproces start nadat het verkenningbesluit wordt genomen door het bestuur (besluit A in figuur 1).

2.3.3. Onderzoeksfase

Na goedkeuring van het verkenningbesluit begint de onderzoeksfase, waarin verschillende scenario's onderzocht worden. De investeringskosten en de volkshuisvestelijke impact worden inzichtelijk gemaakt en de bijbehorende risico's worden verkend. In sommige gevallen moet hiervoor een schetsontwerp worden gemaakt. Op basis van dit verkennende onderzoek kan een afweging gemaakt worden welk scenario verder uitgewerkt wordt. Dit wordt ter advisering voorgelegd aan de business controller en het MT. Op basis van een advies neemt het bestuur een scenariobesluit. Dit wordt vervolgens ter informatie gedeeld met de RvC.

2.3.4. Ontwerpfase

In de ontwerpfase wordt het gekozen scenario verder uitgewerkt en vinden de voorbereidingswerkzaamheden plaats. In deze fase wordt het sociale proces opgestart door te communiceren met de bewoners, ze te betrekken en draagvlak te creëren. De randvoorwaarden worden ook verder uitgewerkt. Zo wordt het PvE vastgesteld, vindt de aanvraag van de omgevingsvergunning plaats en worden de werkzaamheden aanbesteed. Het resultaat is een definitief ontwerp dat is afgestemd met de bewoners met een definitieve stichtingskostenraming en financiële beoordeling. Aan het einde van de ontwerpfase wordt het investeringsdocument opgesteld. Dit voorstel wordt na een toets door de business controller en de ARC Officer (bij investeringen > 3 mln. excl. btw) en een advies van het MT, vastgesteld door het bestuur. Indien het project conform de kaders van dit investeringsstatuut dient te worden goedgekeurd door de RvC wordt dit voorstel aan de RvC voorgelegd en kan het project pas bij goedkeuring verder ontwikkeld worden.

2.3.5. Uitvoeringsfase

Na de benodigde goedkeuring van het investeringsbesluit kunnen de contracten voor de realisatie worden afgerond en begint de uitvoering. De voortgang van het project wordt tijdens de uitvoeringsfase gemonitord door middel van de reguliere tertiaalrapportages. Indien een project tijdens realisatie een overschrijding kent groter dan 10% ten opzichte van de stichtingskosten uit het investeringsbesluit ten opzichte van de peildatum in het investeringsbesluit, dient deze overschrijding opnieuw ter goedkeuring voorgelegd te worden aan de RvC (als goedkeuring RvC eerder ook vereist was). Indien het totale investeringsbedrag door kostenstijgingen oploopt tot meer dan de grenswaarde waarvoor goedkeuring van de RvC vereist is en deze goedkeuring voorheen nog niet is gegeven, dient het project alsnog te worden goedgekeurd door de RvC.

2.3.6. Nazorgfase

Na oplevering van het project volgt de nazorgfase, waarin een decharge- & evaluatiedocument 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. Er wordt decharge verleend aan de manager Vastgoed op het betreffende project en wordt het complex overgedragen aan de reguliere exploitatie. Op basis van de eindafrekening wordt getoetst of en in welke mate de realisatie afwijkt van de verschillende inschattingen zoals opgenomen in het investeringsdocument. Het decharge- & evaluatiedocument wordt binnen 6 maanden na oplevering opgesteld en ter informatie gedeeld met de AC. In dit besluit is een bondige evaluatie opgenomen van het project. Deze 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.

2.3.7. Toetsing per fase via fasedocumenten

In bijlage II is een overzicht opgenomen van de projecttoetsen per fase van het investeringsproces. Stedelink 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	Besluit	Voornaamste kenmerk van het besluit
0. Initiatiefase	Verkenningdocument	Verkenningbesluit	Er komt een onderzoeksbudget en capaciteit vrij voor het projectteam
1. Onderzoeksfase	Scenariodocument	Scenariobesluit	Er komt een vervolgbedrag en vervolgcapaciteit vrij voor de ontwerpfasen.
2. Ontwerpfase	Investeringsdocument	Investeringsbesluit	Het investeringsbedrag komt vrij. Corporatie kan zich extern verplichten tot uitvoering.
3. Uitvoeringsfase	Voortgangsrapportage	n.v.t.	n.v.t.
4. Nazorgfase	Decharge- & evaluatiedocument	Decharge- & evaluatiebesluit	Het complex wordt overgedragen aan de reguliere exploitatie

Tabel 3: Fasedocumenten, besluiten en kenmerken bij investeringen

In elk fasedocument wordt op alle van toepassing zijnde toetsingscriteria 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	Besluiten	Goedkeuren
0. Initiatiefase	Initiatiefdocument	Assetmanager	MT	Bestuur	n.v.t.
1. Onderzoeksfase	Scenario-document	Assetmanager	Business Controller en MT	Bestuur	Ter informatie in RvC
2. Ontwerpfase	Investeringsdocument	Projectleider	<ul style="list-style-type: none"> • Business Controller toetst, • ARC toetst indien RvC moet goedkeuren en; • MT adviseert 	Bestuur	RvC bij > € 3,0 miljoen per project (excl. BTW)
3. Uitvoeringsfase	Voortgangsrapportage	Projectleider	n.v.t.	n.v.t.	RvC bij afwijking STIKO > 10%
4. Nazorgfase	Decharge- & evaluatiedocument	Projectleider	Business Controller en MT	Bestuur	Ter bespreking in AC

Tabel 4: Rollen en verantwoordelijkheden tijdens de verschillende fasen

2.5. Besluitvormingsproces bij desinvesteringen

Complexmatige verkoop van bezit is vastgelegd in de portefeuillestrategie. De portefeuillestrategie is ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Na goedkeuring worden de verkopen, net als bij het investeringsproces, geconcretiseerd in de MJB. Sloop en verkoop van vastgoed dat niet in de portefeuillestrategie en de MJB is opgenomen, wordt altijd alsnog ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.

In feite zijn er twee manieren om vastgoed te verkopen: via uitpanding of via complexmatige verkoop. In het eerste geval vindt goedkeuring van de RvC plaats via de MJB en de jaarlijks vastgestelde verkoopvijver. Bij complexmatige verkoop of sloop zonder nieuwbouw stelt de assetmanager een dispositiedocument op. Vervolgens wordt er gewerkt naar een verkoop- of sloopdocument, waarbij een antwoord wordt gegeven op de vragen van hoofdstuk 4 (toetsingskader desinvesteringen). Na goedkeuring van het bestuur mag overgegaan worden tot de daadwerkelijke verkoop. Verkoopbesluiten groter dan € 3 miljoen en sloopbesluiten vereisen daarnaast goedkeuring van de RvC. In onderstaande twee tabellen is de fasering van de desinvesteringen verder toegelicht voor respectievelijk het verkoop- en sloopproces.

Fase	Document	Opstellen	Advies	Besluiten	Goedkeuren
0. Initiatiefase	Dispositie-document	Assetmanager	MT	Bestuur	Ter informatie in RvC
1. Ontwerpfase	Verkoop-document	Transactie-manager	<ul style="list-style-type: none"> • Business Controller toetst, • ARC toetst indien RvC moet goedkeuren en; • MT adviseert 	Bestuur	Bestuur. RvC bij verkoop > € 3,0 miljoen (excl. BTW)

Tabel 5: Fasering complexmatige verkoop

Fase	Document	Opstellen	Advies	Besluiten	Goedkeuren
0. Initiatiefase	Dispositie-document	Assetmanager	MT	Bestuur	Ter informatie in RvC
1. Ontwerpfase	Sloopdocument	Projectleider	Business Controller toetst, ARC toetst en MT adviseert	Bestuur	Bestuur & RvC
2. Uitvoeringsfase (bij sloop)	Voortgangs-rapportage	Projectleider	Business Controller en MT	Bestuur	N.v.t.
3. Nazorgfase	Decharge-evaluatie-document	& Projectleider	Business Controller en MT	Bestuur	Ter informatie in AC

Tabel 6: Fasering sloop

2.6. Budgettering (des)investeringen

Investeringsuitgaven met een omvang minder dan € 3,0 miljoen (excl. BTW) op projectniveau 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 groter dan € 3,0 miljoen (excl. BTW) op projectniveau kunnen pas contractuele verplichtingen worden aangegaan, nadat de RvC het betreffende investeringsvoorstel heeft goedgekeurd. Ditzelfde geldt voor verkoopbesluiten bij een bedrag vanaf € 3 miljoen. 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.³ Zie

³ Kaders voor goedkeuring door de RvC volgen vanuit Woningwet 2015 artikel 26, lid 1 en BTiV artikel 21

onderstaande tabel voor een overzicht van de budgettering, vaststelling en goedkeuring van de verschillende typen (des)investeringen.

Type (des)investering	Budgettering	Besluit bestuur	Goedkeuring RvC
Investeringsuitgaven per project minder dan € 3 mln. (excl. btw) op projectniveau en meer dan € 100.000 (excl. btw) op vhe-niveau	Via investeringsdocument	Ja	Nee
Investeringsuitgaven per project meer dan € 3,0 miljoen (excl. BTW)	Via investeringsdocument	Ja	Ja
Investeringsuitgaven per project minder dan € 3 mln. (excl. btw) op projectniveau en minder dan € 100.000 (excl. btw) op vhe-niveau	Via Investeringsdocument Verkort Proces	Ja	Nee
Individuele verkoop van eenheden (uitponden)	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van portefeuillestrategie	Ja	Nee
Complexmatige verkoop tot € 3 miljoen	Via verkoopbesluit	Ja	Nee
Complexmatige verkoop meer dan € 3 miljoen	Via verkoopbesluit	Ja	Ja
Sloop	Via sloopbesluit	Ja	Ja

Tabel 7: Budgettering voor vaststelling en goedkeuring (des)investeringen

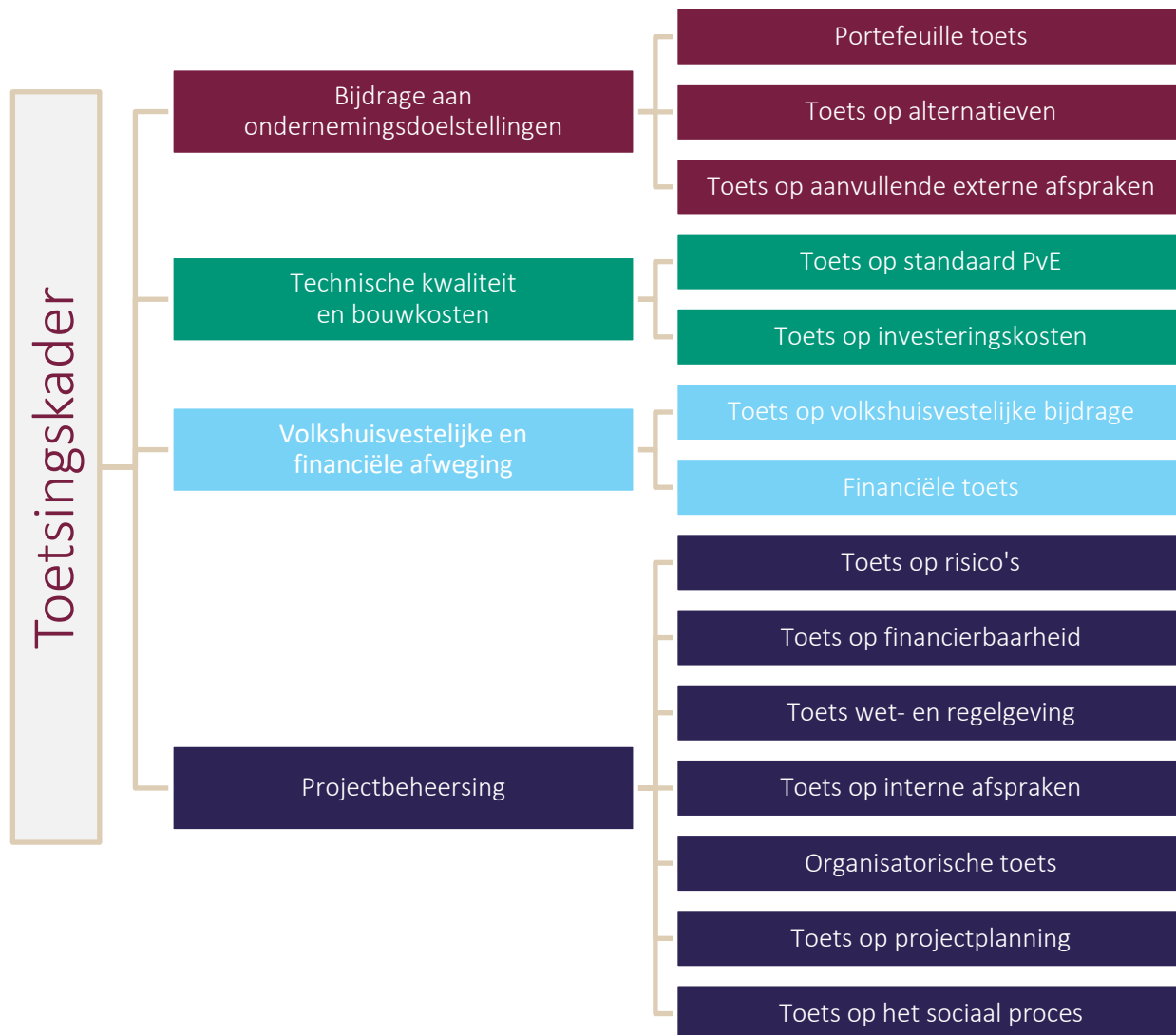
3.Toetsingskader investeringen

3.1. Toetsingscriteria

Stedelink toetst bij investeringen projecten op de volgende criteria:

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

In onderstaande 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 (indien nodig) goedgekeurd zijn door de RvC. Indien het projectteam voor een bepaald project wil afwijken van het toetsingskader dient het hiervoor een verzoek in als onderdeel van

het besluitvormingsdocument. Het MT geeft hierover advies en het bestuur stelt vast welke uitzonderingen mogen gelden voor het project.

3.2. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen

3.2.1. Portefeuilletoets

Stedelink toetst in welke mate de investering past in de volkshuisvestelijke en maatschappelijke 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 doelportefeuille.

Ook wordt getoetst in welke mate de investering past binnen de met de gemeenten en de huurdersraad 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

3.2.2. Toets op alternatieven

De voornaamste afweging op projectniveau is de 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 maatschappelijke doelstellingen

3.2.3. Toets op aanvullende externe afspraken

Eventueel gemaakte afspraken met externen worden in kaart gebracht en er wordt gecontroleerd of het project in strijd is met deze afspraken. Het gaat hier om afspraken die niet getoetst zijn onder de portefeuilletoets.

3: Er is getoetst of er aanvullende afspraken zijn gemaakt met externen en of het project hieraan voldoet

3.3. Technische kwaliteit en bouwkosten

3.3.1. Toets op standaard PvE

Stedelink controleert of de technische specificaties en het uitrustingsniveau van het investeringsproject passen binnen het standaard programma van eisen van Stedelink 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 stichtingskosten en/of grondaankopen. Bij investeringen wordt altijd een controle gedaan op de marktconformiteit van de kosten. 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: intern onderzoek op basis van benchmarking of een extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige;
- Projecten gerealiseerd door middel van een bouwteam: intern onderzoek op basis van benchmarking of een extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige;
- Regulier aanbestede projecten: aanbesteding wordt gebruikt om te komen tot vergelijkbare en marktconforme prijzen; desgewenst nog een externe toets door een onafhankelijke (kosten)deskundige.

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

3.4. Volkshuisvestelijke en financiële afweging

3.4.1. Toets op volkshuisvestelijke bijdrage

Stedelink 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 de Investeringsmatrix, wordt gemonitord of de projecten in lijn liggen met de verwachtingen.⁴ Voor deze volkshuisvestelijke bijdrage wordt aangesloten op de verschillende doelen vanuit de portefeuillestrategie.

6: De volkshuisvestelijke bijdrage van het project is vergeleken met de bijdrage van de investeringen in de Investeringsmatrix; eventuele afwijkingen zijn toegelicht

3.4.2. Financiële toets

Tijdens het MJB-proces wordt op portefeuilleniveau getoetst of het project past. Door de MJB te toetsen aan zowel het financiële normenkader van de Aw en het WSW als het interne normenkader dat is vastgelegd in de financiële strategie van Stedelink blijft Stedelink in control. De financiële sturing vindt dan ook met name plaats op portefeuilleniveau.

Een onderligger van de MJB is de Investeringsmatrix. Elk jaar wordt deze Investeringsmatrix vastgesteld als onderdeel van het MJB-proces. In de Investeringsmatrix staan verschillende soorten ingrepen en typologieën, hun bijbehorende investeringskosten, de ORT op de beleidswaarde en de delta NAR van deze investeringen. De wijze waarop deze kengetallen worden berekend staat in bijlage III. Op projectniveau worden de werkelijke kengetallen vergeleken met de kengetallen in de Investeringsmatrix. Eventuele afwijkingen worden toegelicht waarbij er geen harde onder- of bovengrens worden gehanteerd. Wanneer de investering is ingerekend in de MJB en hier – zowel qua investeringsbedrag als qua product – niet te significant van wordt afgeweken, blijft de financiële continuïteit op portefeuilleniveau bewaakt. Indien investeringen sterk afwijken van de aannames in de MJB of helemaal niet in de MJB zijn opgenomen (benoemd of onbenoemd), dient het effect op de begroting en de financiële normen op corporatieniveau te worden getoetst door de business controller. De nieuwe gegevens worden verwerkt in de voortschrijdende MJB en een eventuele significante impact op de ratio's wordt gerapporteerd in de besluitvorming.

7: De investeringskosten, de ORT op de beleidswaarde en de delta NAR van het project zijn vergeleken met de Investeringsmatrix en/of uitkomsten/budgetten uit eerdere fases; eventuele afwijkingen zijn toegelicht

3.5. Projectbeheersing

3.5.1. Toets op risico's

⁴ In de Investeringsmatrix staan referentieprojecten. Dit zijn standaardingrepen die zijn gedefinieerd ten behoeve van het opstellen van de portefeuillestrategie en de meerjarenbegroting. Dit is de beste verwachting die wij hebben van dergelijke ingrepen en daarmee een nuttige referentie om de projectgegevens te vergelijken.

Risico's kunnen het behalen van doelstellingen, gekoppeld aan de strategie, bedreigen. Administratieve organisatie en interne beheersing stellen Stedelink 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 blijft het reeds bestaande risicoraamwerk binnen Stedelink gehanteerd. Dit risicoraamwerk is te vinden in bijlage IV. Stedelink stuurt actief op het beheersen van geïdentificeerde risico's. Voor het betreffende investeringsproject worden risico's in kaart gebracht en beheersmaatregelen genomen.

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

3.5.2. 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. 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.

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

3.5.3. 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. Voor aanvang van de ontwerpfase is getoetst of aan alle wettelijke verplichtingen is voldaan.

10: Het project voldoet aan de wettelijke kaders

3.5.4. Toets op interne kaders

De investeringen moeten voldoen aan alle interne kaders zoals omschreven in de statuten en reglementen van Stedelink. Voor aanvang van de ontwerpfase is getoetst of aan alle interne kaders is voldaan. Stedelink heeft in haar inkoopbeleid vastgelegd hoe partnersselectie en -evaluatie plaatsvindt.

11: Het project voldoet aan de interne kaders

3.5.5. Organisatorische toets

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

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

3.5.6. 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.

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

3.5.7. Toets op het sociaal proces

Er wordt getoetst of het projectteam de Routekaart Participatie Investeringsprojecten van Stedelink met de bewoners op de juiste manier heeft gevolgd en gaat volgen.

14: De Routekaart Participatie Investeringsprojecten van Stedelink is (en wordt) gevolgd

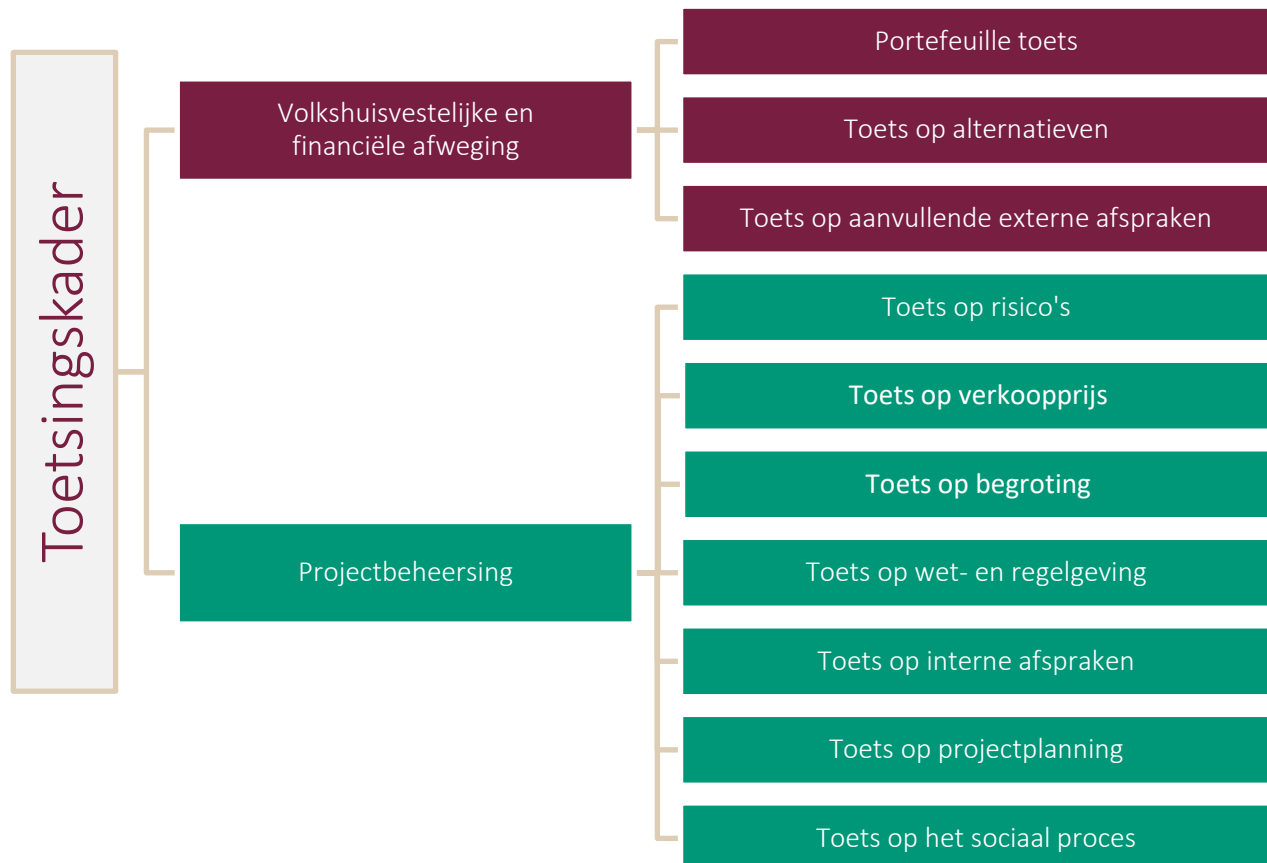
4. Toetsingskader desinvesteringen

4.1. Toetsingscriteria

Stedelink toetst bij desinvesteringen projecten op de volgende criteria:

1. Volkshuisvestelijke en financiële afweging
2. Projectbeheersing

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



Figuur 3: Schematische weergave toetsingskader desinvesteringen

Deze kaders gelden bij complexmatige 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. Volkshuisvestelijke en financiële afweging

4.2.1. 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

4.2.2. 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

4.2.3. Toets op aanvullende externe afspraken

Eventueel gemaakte afspraken met externen worden in kaart gebracht en er wordt gecontroleerd of het project in strijd is met deze afspraken. Het gaat hierom afspraken die niet getoetst zijn onder de portefeuilletoets.

3: Er is getoetst of er aanvullende afspraken zijn gemaakt met externen en of het project hieraan voldoet

4.3. Projectbeheersing

4.3.1. 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 complexmatige verkoop uitgevoerd. In geval van een activa/passiva transactie (APT) doet de Treasurer (Clink Diensten) een voorstel voor het leningenmandje dat met de verkoop wordt overgedragen.

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

4.3.2. 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.

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

4.3.3. 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 Stedelink. Stedelink stuurt actief op het beheersen van geïdentificeerde risico's.

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

4.3.4. Toets op wet- en regelgeving

De verkopen van vastgoed moeten voldoen aan alle wettelijke kaders die zijn omschreven in de wet en in specifiek de Woningwet, BTiV, RTiV. De wettelijke kaders zijn afhankelijk van het 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.

7: 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

4.3.5. Toets op interne kaders

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

8: De desinvestering past binnen de interne kaders

4.3.6. 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.

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

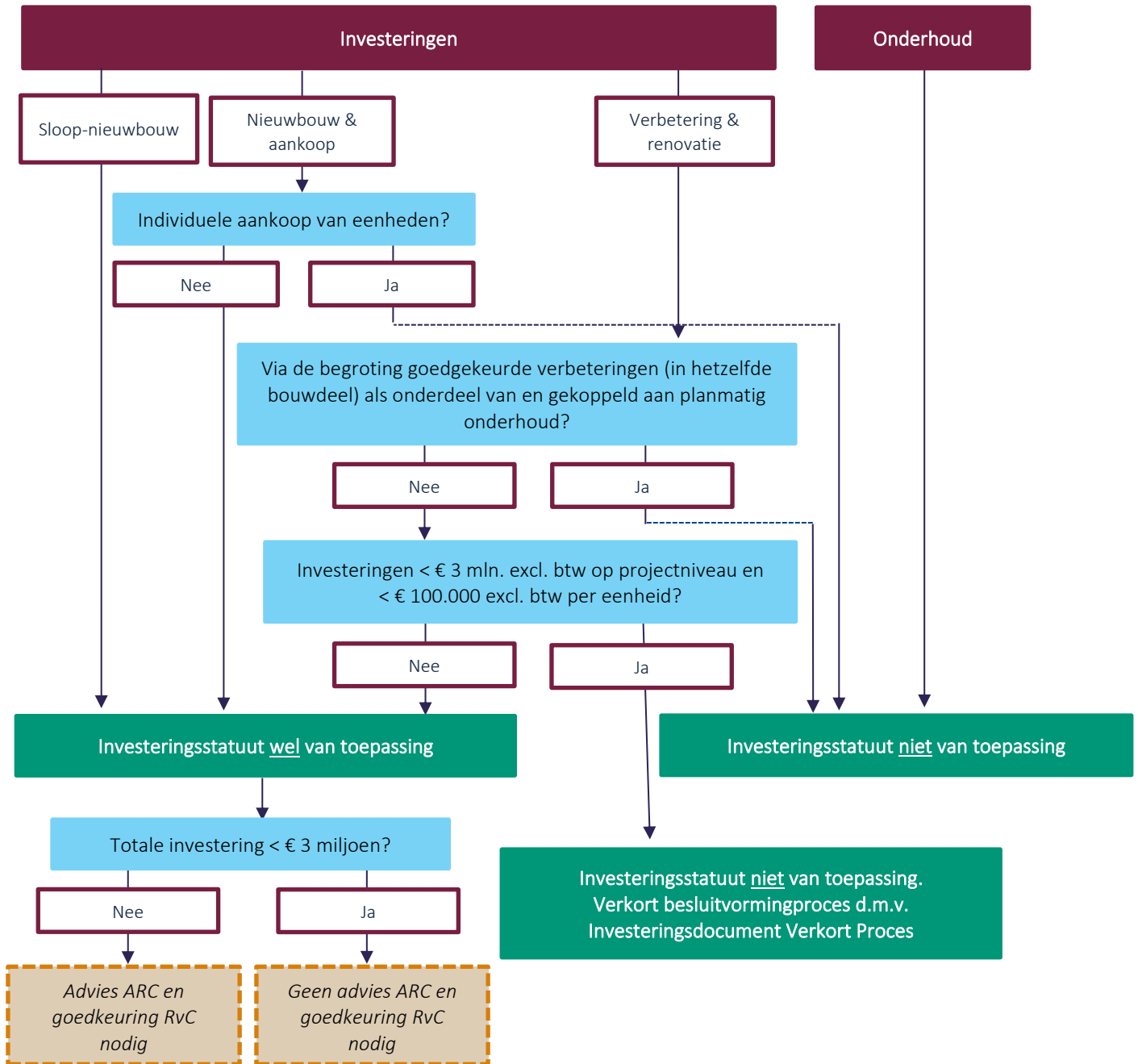
4.3.7. Toets op het sociaal proces

Er wordt getoetst of het projectteam de Routekaart Participatie Investeringsprojecten van Stedelink met de bewoners op de juiste manier heeft gevolgd en gaat volgen.

10: De Routekaart Participatie Investeringsprojecten van Stedelink is (en wordt) gevolgd

5. Bijlage I: Stroomschema reikwijdte

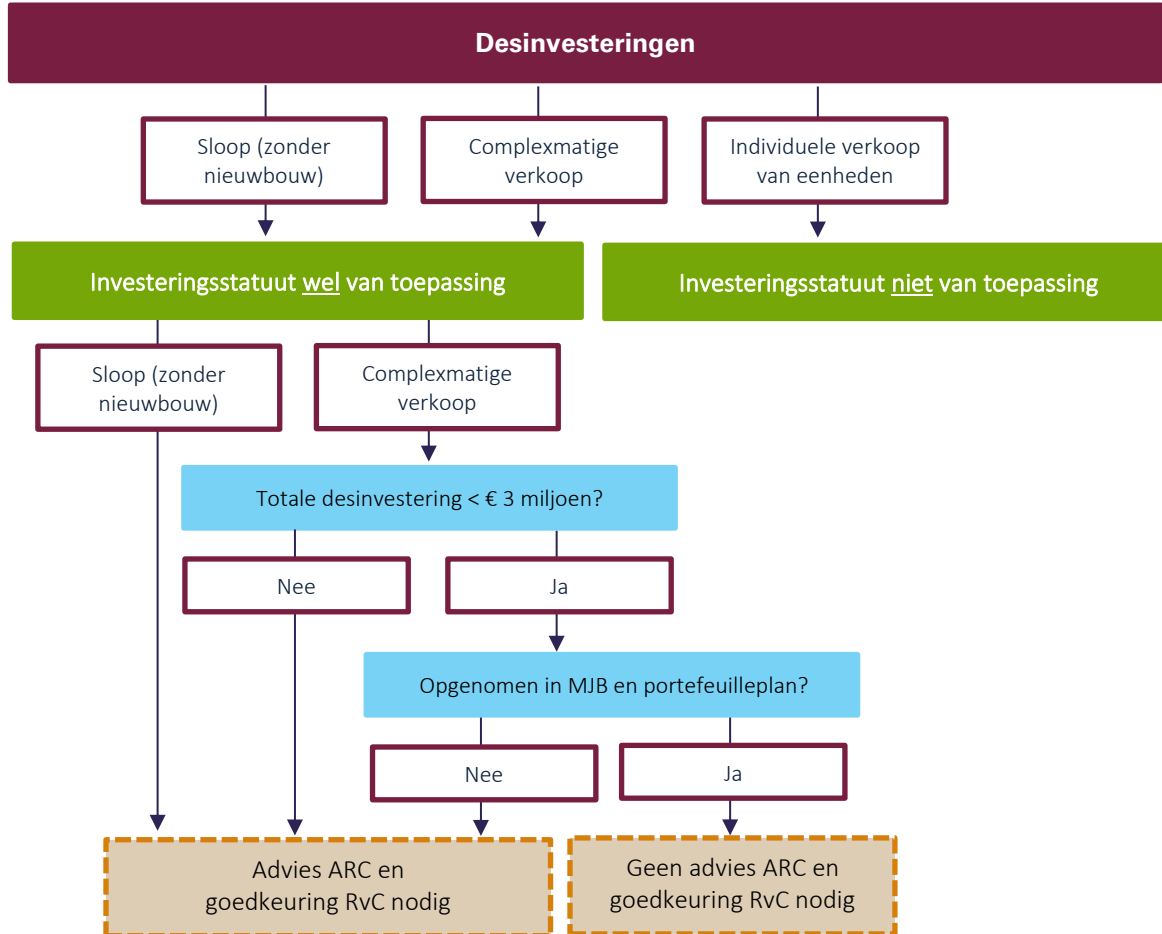
Onderstaand stroomschema is ten eerste een hulpmiddel om te bepalen of voor een bepaalde investering het proces, zoals in dit investeringsstatuut beschreven, moet worden doorlopen. Daarnaast laat het zien wanneer goedkeuring van de RvC en advies van de ARC nodig is. Hoofdstuk 1 en 3 van het investeringsstatuut 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)

6. Bijlage II: Overzicht toetsen per document

Afwegingscriterium	Vereiste	Wie?	Verkenningdocument	Scenariodocument	Investeringsdocument	Decharge- & evaluatiedocument
Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen						
Portefeuilletoets	1: Het project past binnen de portefeuillestrategie en prestatieafspraken	PM	✓	✓		✓
Toets op alternatieven	2: Alternatieven leiden niet tot een betere realisatie van de financiële en maatschappelijke doelstellingen	AM	✓	✓		
Aanvullende externe afspraken	3: Er is getoetst of er aanvullende afspraken zijn gemaakt met externen en of het project hieraan voldoet	AM/PL	✓	✓	✓	✓
Technische kwaliteit en bouwkosten						
Toets op standaard PvE	4: Het project voldoet aan de technische eisen uit het standaard programma van eisen	PL		✓	✓	✓
Toets op investeringskosten	5: Marktconformiteit in de stichtingskosten is gecontroleerd door intern/extern onderzoek of geborgd via het aanbestedingsproces	VE		✓	✓	✓
Volkshuisvestelijke en financiële afweging						
Toets op volkshuisvestelijke bijdrage	6: De volkshuisvestelijke bijdrage van het project is vergeleken met de uitkomsten van relevante referentieprojecten in de Investeringsmatrix; eventuele afwijkingen zijn toegelicht	AM		✓	✓	✓
Financiële toets	7: De investeringskosten, de ORT op de beleidswaarde en de delta NAR van het project zijn vergeleken met de Investeringsmatrix en/of uitkomsten/budgetten uit eerdere fases; eventuele afwijkingen zijn toegelicht	AM		✓	✓	✓
Projectbeheersing						
Toets op risico's	8: De projectspecifieke risico's zijn benoemd en waar mogelijk gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven	PL	✓	✓	✓	✓
Toets op financierbaarheid	9: Er is financiële dekking en/of borgingsruimte voor het project	BC	✓	✓	✓	
Toets op wet- en regelgeving	10: Het project voldoet aan de wettelijke kaders	PL/JZ		✓	✓	✓
Toets op interne kaders	11: Het project voldoet aan de interne kaders	BC	✓	✓	✓	✓
Organisatorische toets	12: De organisatie heeft voldoende (externe) capaciteit (kennis en tijd) om het project uit te kunnen voeren	PL	✓	✓	✓	
Toets op projectplanning	13: Er is een realistische projectplanning opgesteld (inclusief monitoren en bijsturen)	PL		✓	✓	
Toets op sociaal proces	14: De Routekaart Participatie Investeringsprojecten van Stedelink is (en wordt) gevolgd	PLSP ⁵		✓	✓	✓

Tabel 8: Overzicht projecttoetsen per fase van het investeringsproces

⁵ Projectleider Sociaal Proces

7. Bijlage III: Rekenen aan investeringen

Financiële kengetallen

Stedelink beoordeelt investeringen door de in paragraaf 3.4.2 genoemde financiële kengetallen van het project te vergelijken met referentieprojecten in de Investeringsmatrix. Stedelink hanteert hierbij 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: (investering – beleidswaarde van de investering) / investering
- Het Netto Aanvangsrendement (NAR)
 - o Dit kengetal geeft het netto exploitatieresultaat in het eerste exploitatiejaar weer ten opzichte van de investering. Hiermee is het verwachte (directe) rendement van de investering bij aanvang van de exploitatie. De onderhoudscomponent in het netto exploitatieresultaat betreft de gemiddelde complex-specifieke onderhoudslasten in de komende 15 jaar voorkomend uit een nieuw op te stellen MJOB. Voor de huurinkomsten worden de daadwerkelijk te realiseren beleidshuren gehanteerd in jaar 1.
 - Netto Aanvangsrendement: mutatie (de 'delta') netto exploitatieresultaat (jaar 1) / investering

Spelregels voor het rekenen

Stedelink wil bij het afwegen van investeringen op een vergelijkbare wijze rekenen als in de sector gebruikelijk is voor waardebeoordeling. 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 beleidswaarde en wordt gebruik gemaakt van bestaande – gecertificeerde – software.

Sloopnieuwbouw

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

- Voor sloopnieuwbouw 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 (beleidswaarde voor ingreep), sloopkosten, participatiekosten en grondkosten toegerekend. 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.
- 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 sloopnieuwbouw projecten te vergelijken met nieuwbouw/ aankopen.

Als sloopnieuwbouw wordt overwogen als alternatief voor renovatie worden de kengetallen op een vergelijkbare manier gepresenteerd. Hierbij worden de totale investeringskosten exclusief inbrengwaarde gehanteerd voor beide varianten. In dit geval dient expliciet in de toelichting op de financiële toets worden benoemd waarom verkoop geen realistische optie is en waarom de inbrengwaarde daarom in deze vergelijking niet meegenomen moet worden.

Toelichting deltabenadering

Voor investeringen in verbeteringen en renovaties (en sloop/nieuwbouwprojecten) geldt dat in de gehanteerde financiële kengetallen de effecten van de investering (de 'delta') centraal staan. Hiertoe is het noodzakelijk om

zowel de uitgangspunten van de situatie vóór ingreep en uitgangspunten voor de situatie ná ingreep vast te stellen. Het verschil tussen de uitgangspunten voor en na ingreep is de delta, welke gebruikt wordt in de berekening van de financiële kengetallen.

De situatie vóór de investering is bij renovatie en sloopnieuwbouw bekend. Bij nieuwbouw en aankoop is er geen vóór situatie. De situatie ná investering leidt tot een waardering van het nieuwe of gerenoveerde complex. Vervolgens berekent Stedelink de financiële kengetallen op basis van het verschil (de delta) tussen de bestaande en nieuwe situatie.

Gehanteerde parameters

De financiële kengetallen worden door de assetmanager geproduceerd en gebaseerd op onderstaande parameters.

Parameter	Verantwoordelijkheid
Stichtingskosten	Projectleider
Contractuur (voor en na ingreep)	Assetmanager
WWS punten (voor en na ingreep)	Projectleider
M² GBO (voor en na ingreep)	Projectleider
Mutatiegraad (voor en na ingreep)	Assetmanager
WOZ-waarde (voor en na ingreep)	Assetmanager
Streefhuur (voor en na ingreep)	Assetmanager
Beheernorm (voor en na ingreep)	Business controller
Onderhoudsnorm (voor en na ingreep)	Projectleider (complex specifieke MJOB van minimaal 15 jaar)
delta NAR	Assetmanager (controle door business controller)
ORT beleidswaarde	Assetmanager (controle door business controller)

Tabel 9: Verantwoordelijkheden per gehanteerde parameter

8. Bijlage IV: 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 risicoraamwerk. Stedelink neemt beheersmaatregelen en stuurt hier actief op.

Categorie	Toelichting
Technisch	<ul style="list-style-type: none"> • Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden of faseringen en hulpmiddelen • Wijziging bij ontwerp en meerwerk • Tegenvallende prestatie van aannemer • Risico's na oplevering in de verhuur, het onderhoud of in het beheer • Risico's ten aanzien van de kwaliteit en veiligheid
Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> • Niet (tijdig) kortsluiten van afspraken met betrokken partijen • Gebrek aan benodigde mankracht (kwaliteit en kwantiteit) op enig tijdstip • Risico's in het besluitvormingsproces • Risico's door vergunningsprocedures • Risico's bij de contractvorming
Ruimtelijk/planologisch	<ul style="list-style-type: none"> • Bodemkwaliteit niet geschikt voor bestemming • Kosten in verband met grondwaterbeschermingsgebieden
Politiek/bestuurlijk	<ul style="list-style-type: none"> • Ontbreken overeenstemming met gemeente • Problemen bij aanpassen streekplannen, bestemmingsplannen
Juridisch wettelijk	<ul style="list-style-type: none"> • Mogelijkheid van claims • Fouten aannemer m.b.t. regelgeving voorbereiding en uitvoering
Financieel/economisch	<ul style="list-style-type: none"> • Prijsstijging bouwkosten hoger dan voorzien • Onvoldoende financiële screening van aannemers • Faillissement (aannemer/toeleverancier, opdrachtgever) • Debiteurenrisico (met name bij BOG/MOG/ZOG) • Bij flexwoningen: de tijdelijkheid van de locaties • Verhuurbaarheid op lange termijn • Fiscale wijzigingen en/of verkeerde inschattingen
Sociaal/maatschappelijk	<ul style="list-style-type: none"> • Ontbreken akkoord van minimaal 70% van de huurders • Extra geluidempende maatregelen tijdens uitvoering • Reputatieverslechtering door (des)investering
Ecologisch	<ul style="list-style-type: none"> • Aanwezigheid beschermde flora en fauna • Meer of zwaardere verontreiniging van de locatie

Tabel 100: Risicoraamwerk