

Investeringsstatuut SOR



Status: Concept
Vastgesteld directeur-bestuurder:
Vastgesteld Raad van Commissarissen:

Inhoud

1. Doelstelling, reikwijdte en compliance	3
1.1. Doelstelling.....	3
1.2. Reikwijdte	3
1.3. Compliance.....	4
2. Proces en rolverdeling	6
2.1. Rollen en verantwoordelijkheden.....	6
2.2. Investeringsproces	6
2.3. Besluitvormingsproces	7
2.4. Budgettering investeringen.....	10
3. Toetsingskader investeringen.....	11
3.1. Beoordelingscriteria	11
3.2. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen.....	12
3.3. Bijdrage aan functionele en technische kwaliteit.....	12
3.4. Volkshuisvestelijke en financiële toets	13
3.5. Projectbeheersing en compliance	14
4. Toetsingskader desinvesteringen	16
4.1. Beoordelingscriteria	16
4.2. Proces en rolverdeling.....	16
Bijlage I: Overzicht toetsen per fase	18
Bijlage II: Rekenen aan investeringen	20
Bijlage III: Rekenregels	22
Bijlage IV: Projectrisico's	23

1. Doelstelling, reikwijdte en compliance

1.1. Doelstelling

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

Dit investeringsstatuut heeft tot doel:

- Transparant en beheersbaar om te gaan met 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 investeringsbesluiten;
- Het vaststellen van beoordelingscriteria voor investeringsbesluiten;
- Het nader vaststellen van de verantwoordelijkheid van de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) en de directeur-bestuurder;
- 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 zijn op een verandering van het vastgoed en die leidt tot een waardeverandering 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 typen (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
2. Nieuwbouw en aankopen
 - a. Sloop in combinatie met nieuwbouw
 - b. Nieuwbouw
 - c. Aankoop vastgoed en of grond
3. Complexgewijze verkopen

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

De volgende (des)investeringen vallen niet onder het statuut:

1. Onderhoud, gericht op het technisch en bouwkundig in stand houden van de verhuurbare eenheid (niet in combinatie met verbeteringen)
2. Verbeteringen en renovaties tot een bedrag van € 20.000,- per verhuureenheid met een maximum van € 3,0 miljoen op projectniveau (Excl. BTW)¹
3. Individuele verkoop van woningen (uitponding) met een maximum van € 10,0 miljoen.

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

SOR 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 SOR 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 wordt dan aangepast.

De hoofdlijnen van de besluitvormingsprocedures, operationele procedures en kaders waarbinnen SOR 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 besluitvormings-, bevoegdheden- en de vervangingsregeling van functionarissen om namens SOR 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 SOR borgt dat haar 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
----------------------------	---

Tabel 1: Overzicht toetsingskader investeringen

Met het investeringsstatuut geeft SOR invulling aan de vigerende wet- en regelgeving, waaronder de Woningwet en de Governancecode Woningcorporaties. Onderhavig investeringsstatuut maakt onderdeel uit van de governancestructuur van SOR en is onlosmakelijk verbonden met de documenten zoals opgenomen in bovenstaande tabel. Het investeringsstatuut is vastgesteld door de directeur-bestuurder en goedgekeurd door de RvC. Eventuele wijzigingen op het investeringsstatuut worden vastgesteld door de directeur-bestuurder 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 SOR 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 de directeur-bestuurder vastgestelde investeringsstatuut en eventuele wijzigingen hierin- Geeft onder de in dit investeringsstatuut genoemde voorwaarden goedkeuring aan bepaalde (des)investeringen
Directeur-bestuurder	<ul style="list-style-type: none">- Stelt het investeringsstatuut en eventuele wijziging hierin vast- Neemt investeringsbesluiten en handelt daarbij volgens de vigerende wet- en regelgeving en de kaders zoals opgesteld in dit statuut
Managementteam	<ul style="list-style-type: none">- Ondersteunt de directeur-bestuurder bij het nemen van investeringsbesluiten- Toetst (des)investeringsvoorstellen met behulp van fasedocumenten- Verantwoordelijk voor actualiseren en optimaliseren, waar nodig, van het investeringsstatuut
Concerncontroller	<ul style="list-style-type: none">- Beoordeelt of een investeringsvoorstel voldoet aan alle kaders en eisen uit het investeringsstatuut, waarna het ter besluitvorming naar de directeur-bestuurder gaat- Beoordeelt de kwaliteit van het betreffende voorstel- Beoordeelt wijzigingen in het investeringsstatuut
Investeringscommissie	<ul style="list-style-type: none">- Overlegt inhoudelijk vooraf over investeringsvoorstellen waarbij alle belangen getoetst worden- Consulteert hierbij de voor het project relevante stakeholders in de organisatie- Ziet toe op adequate projectvoering rondom investeringen- De samenstelling is een brede vertegenwoordiging uit de organisatie

Tabel 2: Overzicht rollen en verantwoordelijkheden bij het investeringsproces

2.2. Investeringsproces

De belangrijkste investeringsafwegingen worden gemaakt op portefeuilleniveau. Hier worden volkshuisvestelijke keuzes gewogen ten opzichte van het financiële offer. Het pakket van investeringen wordt samengesteld waarmee de transformatieopgave wordt ingevuld en de financiële gezondheid en continuïteit bewaakt.

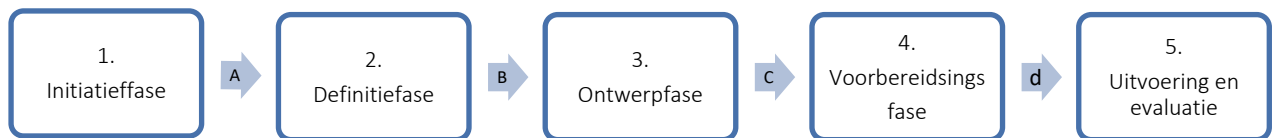
Op projectniveau wordt concrete invulling gegeven aan de gewenste transformatieopgave. In het investeringsstatuut is onder meer het toetsingskader voor het beoordelen van investeringsprojecten vastgelegd. Deze toetsing is primair volkshuisvestelijk. Financiën zijn randvoorwaardelijk. Het doel van financiële toetsing op projectniveau is primair gericht op een doelmatige invulling van de eerder gemaakte afspraken.

Uit de portefeuillestrategie volgen de complexstrategieën. De assetmanager is verantwoordelijk voor de uitvoering van de complexstrategieën. Deze worden als eerste geconcretiseerd in de meerjarenbegroting (hierna: MJB). Hierin worden aantallen, kosten en gevolgen voor de exploitatie uiteengezet. De RvC keurt de MJB goed, en keurt daarmee de globale concretisering en budgettering van de portefeuillestrategie en complex strategieën in een vroeg stadium goed.

In het investeringsvoorstel wordt op alle in hoofdstuk 2 en 3 genoemde beoordelingscriteria door middel van een goede onderbouwing een antwoord gegeven. In principe moeten alle vragen positief kunnen worden beantwoord. 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.

2.3. Besluitvormingsproces

Bij het beoordelen van een investering wordt een beoordelingsproces doorlopen bestaande uit vijf fasen. Tussen elke fase bevindt zich een besluitvormingsmoment (A t/m C). Schematisch weergegeven ziet het proces er als volgt uit:



Figuur 1: Schematische weergave besluitvormingsproces

In de **initiatiefase** worden verschillende investeringsscenario's verkend. Hierbij kan voor een bestaand complex worden gedacht aan een 0-scenario (doorgaan met huidige exploitatie, eventueel met een noodzakelijke ingreep), renovatie naar een beter energielabel of een NOM-renovatie, sloop/nieuwbouw of verkoop. Het afwegen van de verschillende alternatieven is altijd relevant voor het keuzeprocess. De scenario's geven inzicht in het globale (bouw)programma en een globale investeringskostenraming. De initiatiefase (en elke volgende fase) wordt afgesloten met een fasedocument. Uit dit fasedocument blijkt in hoeverre het investeringsvoornemen aansluit bij de portefeuillestrategie.

Deze fase wordt afgesloten met de keuze voor een scenario (variantenstudie) en een globaal programma en een globale investeringskostenraming.

In de **definitiefase** krijgt het gekozen scenario verder invulling. Het betreft het uitwerken van het globale programma. Het doel is om beter beeld te krijgen van onder andere het (bouw)programma en de bijbehorende kosten en planning. In een programma van eisen (PvE) worden zaken vastgelegd zoals het aantal en type woningen, het oppervlakte, de huurprijs, de omvang en opbouw van de investering in hoofdlijnen en de beoogde planning op hoofdlijnen. Hierbij kan gebruik gemaakt

worden van een vlekkenplan of schetsontwerp. Door de hogere mate van concreetheid ontstaat beter beeld van de verwachte investeringssom (investeringskostenraming). Ook deze fase wordt afgerond met een fasedocument waarbij ingegaan wordt op de afwijkingen ten opzichte van de inzichten uit de vorige fase. In de bijlage bevinden zich een programma van eisen, een investeringskostenraming en een vlekkenplan of schetsontwerp.

In de **ontwerpfase** wordt het pve (en een eventueel schetsplan) omgezet in een concreet ontwerp. Hierbij worden in de regel externe adviseurs (architect, eventuele kostendeskundige en dergelijke) betrokken. Door de hogere mate van uitwerking ontstaat een nog scherper beeld van de verwachte investeringssom, de kwaliteit van het product en de planning. Er kan voor gekozen worden om in deze fase al de expertise van een aannemer te betrekken in de rol van adviseur. Dan is er sprake van een bouwteam. Ook kunnen bewoners en andere stakeholders betrokken worden in het bouwteam. Voordeel is dat er dan bijvoorbeeld in een eerder stadium meer zekerheid ontstaat over prijs, kwaliteit, planning en dat de wensen van bewoners kunnen worden ingepast in het ontwerp (hetgeen de haalbaarheid van het project ten goede kan komen).

Ook deze fase wordt afgerond met een fasedocument waarbij ingegaan wordt op de afwijkingen ten opzichte van de inzichten uit de vorige fase. In de bijlage van een investeringsvoorstel worden dan een uitgewerkt ontwerp, een gedetailleerde investeringskostenraming en een globale planning opgenomen.

De (bouw)**voorbereidingsfase** betreft een nog verdere (technische) uitwerking van het ontwerp. Het ontwerp wordt omgezet in een technische beschrijving (bestek) en tekeningen. Deze zijn nodig om een gedegen prijs te kunnen afspreken met de uitvoerende partijen en om de benodigde vergunningen te kunnen aanvragen. Ook kan de communicatie met de omgeving (externe stakeholders) worden opgeschaald. Ook deze fase wordt afgerond met een fasedocument waarbij ingegaan wordt op de afwijkingen ten opzichte van de inzichten uit de vorige fase. Bijzonder in deze fase is dat er bij afronding zekerheid is ontstaan over de prijs. Gunning vindt plaats ná akkoord (afronding van deze fase). In de bijlage van het fasedocument bevindt zich het aanbestedingsresultaat en de meest actuele planning.

Tenslotte start de **uitvoering** van het project (realisatie). Deze wordt afgesloten met een oplevering of sloop, gevolgd door een evaluatie en eindcalculatie van het project. De evaluatie betreft de feitelijke afronding van deze laatste fase. Het gebouwde wordt in gebruik genomen en eventuele verhuur vindt plaats of de sloop heeft plaatsgevonden. De evaluatie wordt gedeeld (ook met de RvC) met als doel ervan te leren (financiële kengetallen, interne benchmark).

Het project wordt afgerond met archivering van de evaluatie / verantwoordingsrapportage.

In onderstaande samenvattende tabel is het resultaat per fase omschreven. In bijlage I is een overzicht opgenomen van de projecttoetsen per fase van het investeringsproces.

Fase	Wat?	Hoe?	Resultaat
1. Initiatiefase	Inventarisatie, onderbouwing en verkenning investerings-scenario's	Afstemming met portefeuillestrategie, haalbaarheidsstudie van diverse alternatieve ingrepen, voorkeur en globaal bouwprogramma	Afweging scenario's, keuze (doorrekening) keuze van voorkeursscenario,
2. Definitiefase	Definiëren van het investeringsvoorstel	Opstellen pve, schetsontwerp en globale kostencalculatie opstellen.	Globaal PvE, schetsontwerp, investeringskostenraming
3. Ontwerpfase	Uitwerking in een ontwerp*	Ontwerpen (VO/DO), externe kostencalculatie, eventueel betrekken bewoners	Definitief ontwerp, kostencalculatie, Globale planning
4. Voorbereidingsfase	Uitwerking (voorbereiding van de uitvoering van het werk)*	Technische uitwerking investeringsvoorstel. Bouwaanvraag en communicatie en aanbesteding.	Bestek en tekeningen, aanbestedingsresultaat, voorgenomen gunning, detailplanning.
5. Uitvoering en evaluatie	Realisatie, eindafrekening en evaluatie	Uitvoeren bouw en opleveren, start verhuur / verkoop Calculatie en beoordeling projectdossier	Opgeleverde eenheden, verhuur/verkoop Archivering

Tabel 3: Fasen bij een nieuwbouw en renovatieproject

*Een aannemer kan in de ontwerp- en voorbereidingsfase als adviseur worden betrokken in een bouwteam. Er is dan geen sprake van een aanbesteding in de oorspronkelijke betekenis van het woord.

In onderstaande tabel worden de rollen en verantwoordelijkheden tijdens de verschillende fasen omschreven. Tevens wordt ingegaan op wie de fase formeel kan afronden (fasedocument goedkeuren) en opdracht kan geven voor de volgende fase.

Fase	Opsteller	RvC	Goedkeuren
1. Initiatiefase	Ontwikkelmanager	n.v.t	Manager vastgoed
2. Definitiefase	Ontwikkelmanager	Goedkeuren indien > € 3,0 miljoen (Excl. BTW)	Directeur-bestuurder
3. Ontwerpfase	Projectleider	n.v.t.	Manager vastgoed
4. Voorbereidingsfase	Projectleider	n.v.t.	Manager vastgoed
5. Uitvoeringfase	Projectleider	Ter bespreking	Manager vastgoed

Tabel 4: Rollen en goedkeuring (des)investeringen

De **investeringscommissie** treedt in alle fasen op als adviseur. Het doel van de investeringscommissie is om als multidisciplinair team de procesgang (en

beluifvorming) te ondersteunen. Hierdoor zijn overwegingen vroegtijdig gedeeld en 'ontstaan er geen verrassingen'.

2.4. Budgettering (des)investeringen

Investeringsuitgaven met een omvang kleiner dan € 3,0 miljoen (Excl. BTW) worden niet ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. Deze relatief beperkte investeringen worden 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) kunnen pas contractuele verplichtingen worden aangegaan, nadat de RvC het betreffende investeringsvoorstel heeft goedgekeurd. Hier mag bij zwaarwegende redenen van worden afgeweken met toestemming van de RvC.

Desinvesteringsvoorstellen kleiner dan € 10,- miljoen (Excl. BTW) worden niet ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Deze relatief beperkte desinvesteringen worden meegenomen in de MJB en de jaarbegroting, en worden via de jaarbegroting goedgekeurd door de RvC. Desinvesteringsvoorstellen groter dan € 10,- miljoen (Excl. BTW) kunnen pas uitgevoerd worden nadat de RvC het betreffende desinvesteringsvoorstel heeft goedgekeurd. Zie onderstaande tabel voor een overzicht van de budgettering, vaststelling en goedkeuring van de verschillende type investeringen en desinvesteringen.

Type (des)investering	Budgettering	Vaststelling directeur-bestuurder	Goedkeuring RvC
Investeringsuitgaven per project <u>tot</u> € 3,0 miljoen (Excl. BTW)	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van portefeuilleplan	Ja	Nee
Investeringsuitgaven per project <u>meer</u> dan € 3,0 miljoen (Excl. BTW)	Via investeringsvoorstel	Ja	Ja
Individuele verkoop van woningen (uitponding) <u>tot</u> € 10,- miljoen (Excl. BTW)	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van portefeuilleplan	Ja	Nee
Complexgewijze verkoop <u>meer</u> dan € 10,- miljoen (Excl. BTW)	Via desinvesteringsvoorstel	Ja	Ja

Tabel 5: Budgettering, vaststelling en goedkeuring (des)investeringen

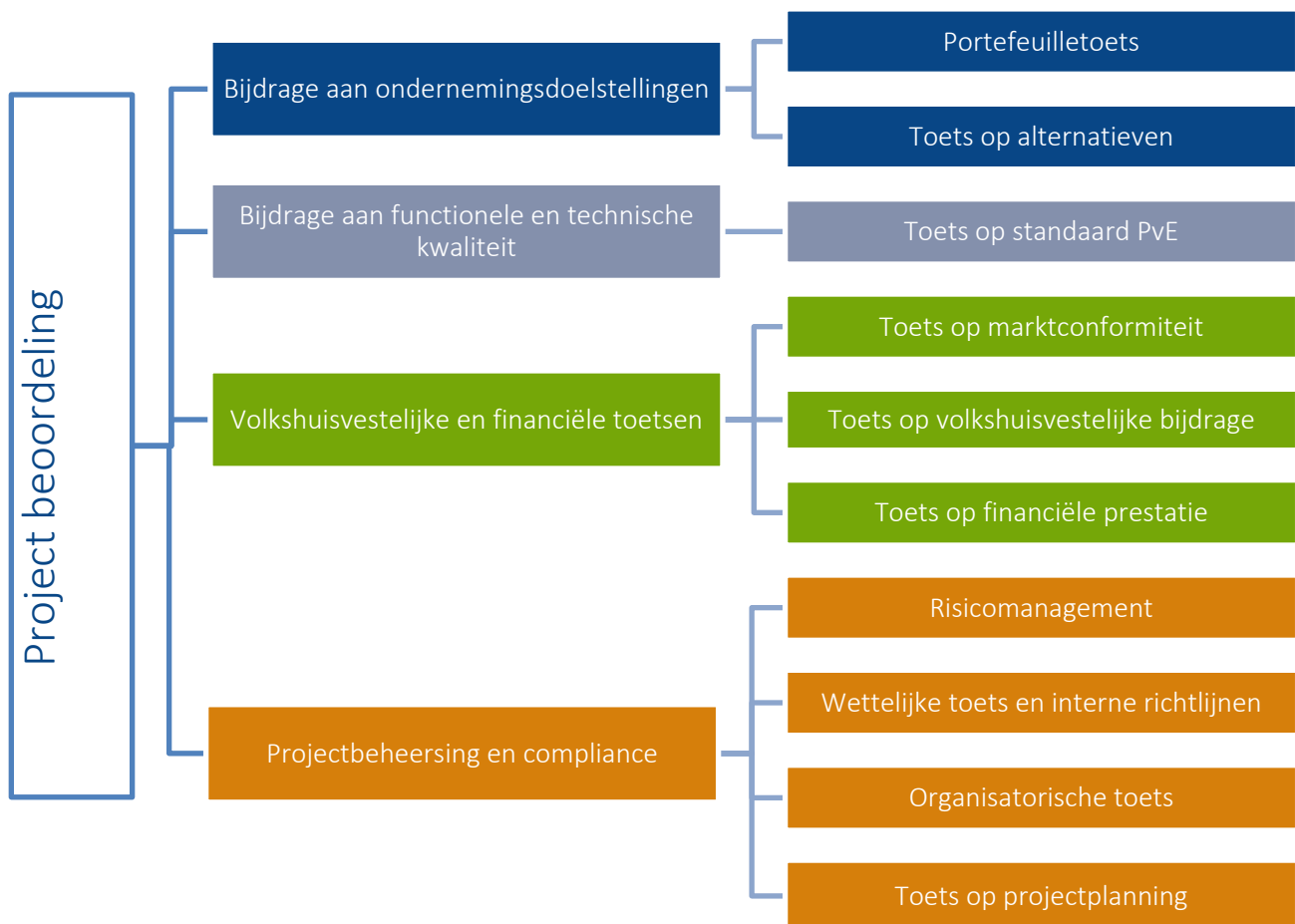
3. Toetsingskader investeringen

3.1. Beoordelingscriteria

SOR beoordeelt bij investeringen projecten op de volgende criteria:

1. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen
2. Bijdrage aan functionele en technische kwaliteit
3. Bijdrage aan financiële continuïteit
4. Beheersing van projectrisico's

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



Figuur 2: Schematische weergave toetsingskader

In elke fase wordt aangegeven hoe dit project zich verhoudt tot de bovengenoemde toetsen. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt hoe sterk een project op de diverse aspecten scoort. Op basis van dit inzicht wordt, per fase, besloten of een project doorgang kan vinden.

3.2. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen

3.2.1. Portefeuilletoets

SOR toetst in welke mate de investering past in de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelen zoals geformuleerd in de portefeuille- en complexstrategiën. Daarmee wordt geborgd dat de investering past binnen de huidige en toekomstige ontwikkeling van de vastgoedportefeuille en daarmee bijdraagt aan de realisatie van onze 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/het portefeuillestrategie/-plan en prestatieafspraken

3.2.2. 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. Deze toets wordt alleen uitgevoerd in de initiatieffase.

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

3.3. Bijdrage aan functionele en technische kwaliteit

3.3.1. Toets op standaard PvE

SOR controleert of de technische specificaties en het uitrustingsniveau van het investeringsproject passen binnen het programma van eisen van SOR.

→ 3: Het project voldoet aan de technische eisen uit het programma van eisen

3.4. Volkshuisvestelijke en financiële toets

3.4.1. Toets op marktconformiteit

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. Bij turn-key projecten en bij projecten die door middel van een bouwteam worden gerealiseerd, vindt dit plaats door een intern onderzoek op basis van benchmarking of een extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige. Bij regulier aanbestede projecten wordt de aanbesteding gebruikt om te komen tot vergelijkbare en marktconforme prijzen. Bij nieuwbouw kunnen eventueel de stichtingskosten vergeleken worden met de leegwaarde als indicatie van de marktconformiteit van de bouw. De leegwaarde wordt bepaald door een extern deskundige.

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

3.4.2. Toets volkshuisvestelijke bijdrage

SOR toetst of het investeringsproject voldoet aan haar maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelstellingen. Om dit te kunnen beoordelen, dient de volkshuisvestelijke bijdrage van de investering te worden onderbouwd op de thema's betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, veiligheid en leefbaarheid.

→ 5: De volkshuisvestelijke bijdrage van het project wordt onderbouwd door in te gaan op de bijdrage aan de volkshuisvestelijke opgave van de organisatie

3.4.3. Toets op financiële kengetallen

De financiële gezondheid en continuïteit wordt op portefeuilleniveau bewaakt. Het pakket van investeringen waarmee de transformatieopgave wordt ingevuld is in de MJB opgenomen. De MJB wordt getoetst aan zowel het financiële normenkader van de Aw en het WSW.

Een project dient te voldoen aan de minimale vereisten voor de financiële kwaliteit van een project. Om dit te kunnen beoordelen, dient een financiële prognose van het project te worden gemaakt. Door een aantal financiële kengetallen van de voorgenomen investering op projectniveau te vergelijken met referentieprojecten wordt gemonitord of de projecten in lijn liggen met de verwachtingen. SOR kiest voor de onderstaande financiële kengetallen:

- Vermogenseffect:
 - o De onrendabele top (ORT) beleidswaarde absoluut en relatief
 - o De onrendabele top (ORT) marktwaarde absoluut en relatief
- Rendementskengetallen:
 - o De Internal Rate of Return (IRR)
 - o Het Direct Rendment (DR)

Een toelichting op een een definties van deze ratio's is opgenomen in bijlage II.

Het financieel beleid van SOR is gericht op een verdere verbetering van de onderstaande ratio's:

- o De Interest Coverage Ratio (ICR)
- o De Solvabiliteit op basis van marktwaarde
- o De Loan To Value (LTV) op basis van beleidswaarde
- o De dekkingsratio op basis van marktwaarde
- o De onderpandsratio op basis van marktwaarde

De normen worden jaarlijks vastgesteld tijdens het opstellen van de meerjarenbegroting. Het verdient de aanbeveling de normen niet als harde grens op te leggen, maar als signaalwaarde, waarbij de afwijkingen van de norm moeten worden verklaard.

➔ 6: De financiële kengetallen van het project verhouden zich op corporatieniveau voldoende tot de normen van de AW en het WSW.

3.5. Projectbeheersing en compliance

3.5.1. Risicomanagement

Risico's kunnen het behalen van doelstellingen, gekoppeld aan de strategie, bedreigen. Administratieve organisatie en interne beheersing stellen SOR 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.

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

Bij elk investeringsvoorstel wordt op gestructureerde wijze het risicoprofiel van het project in kaart gebracht. Hierbij wordt aangesloten bij het bestaande risicomanagement binnen SOR. In bijlage IV worden de risico's nader gespecificeerd. SOR 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 en gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven

3.5.2. Wettelijke toets en interne richtlijnen

De investeringen moeten voldoen aan alle wettelijke en interne kaders die zijn omschreven in de wet en in het specifiek de Woningwet, BTiV, RTiV en de statuten en reglementen van SOR. Voor niet-DAEB investeringen gelden ten opzichte van DAEB investeringen additionele eisen en procedurevoorschriften. Er is getoetst of aan alle wettelijke verplichtingen en interne kaders is voldaan. SOR heeft in haar aanbestedingsbeleid (interne richtlijn) vastgelegd hoe partnerselectie en -evaluatie plaatsvindt.

→ 8: Het project voldoet aan zowel de wettelijke als interne kaders

3.5.3. Organisatorische toets

SOR dient voldoende slagkracht te hebben of extern te organiseren om een (additioneel) project te kunnen uitvoeren. Hiertoe wordt bij de jaarlijkse begroting reeds een eerste globale toets uitgevoerd. In het investeringsvoorstel wordt vervolgens concreet aangegeven dat voor het onderhavige project voldoende (externe) capaciteit (kennis en tijd) aanwezig is om het project uit voeren.

→ 9: De organisatie heeft voldoende (externe) capaciteit (kennis en tijd) om het project uit te kunnen voeren

3.5.4. Toets op projectplanning

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

→ 10: Er is een realistische projectplanning opgesteld

4. Toetsingskader desinvesteringen

4.1. Beoordelingscriteria

Bij het verkopen van vastgoed dient aan de wettelijke kaders voldaan te worden. De verkoop van vastgoed dient op marktconforme wijze plaats te vinden.

Verkoopbesluiten groter dan € 10 miljoen (Excl. BTW) vereisen goedkeuring van de RvC en prijsvorming dient transparant te zijn en onderbouwd te worden.

Vanzelfsprekend dient het verkoopproces aan alle wettelijke kaders te voldoen. 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. Daarnaast dient een volkshuisvestelijke 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 het Huurdersplatform (HPF).

-> 1: De wettelijke kaders omtrent het type complex is duidelijk en de procedurele stappen (inclusief eventuele goedkeuring van de Aw en het WSW) zijn in kaart gebracht

-> 2: De verkoop kent een transparant proces en de prijsvorming is marktconform

-> 3: De verkoop van het complex past binnen de kaders van de vigerende portefeuillestrategie, prestatieafspraken, eventuele complexstrategie en eventuele overige afspraken met de gemeente en/of het Huurdersplatform (HPF).

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. Dit geldt ook voor de uitzonderlijke gevallen van sloop zonder vervangende nieuwbouw.

4.2. Proces en rolverdeling

Verkoop van bezit is een onderdeel van het vastgoedbeleid van SOR en vastgelegd in de portefeuillestrategie. De portefeuillestrategie wordt 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 alsnog ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.

In feite zijn er twee manieren om vastgoed te verkopen: via uitpanden of via complexgewijze verkoop. In het eerste geval vindt goedkeuring van de RvC plaats middels de MJB. Bij complexgewijze verkoop stelt de investeringscommissie een verkoopvoorstel op, waarbij een antwoord wordt gegeven op de vragen van paragraaf

3.1. Na goedkeuring van de RvC mag overgegaan worden tot de daadwerkelijke verkoop. Bij het verkopen van bezit worden dezelfde rollen onderscheiden als bij het investeringsproces:

Rol	Verantwoordelijkheid
Raad van Commissarissen	- Geeft onder de in dit investeringsstatuut genoemde voorwaarden goedkeuring aan bepaalde desinvesteringsvoorstellen
Directeur-bestuurder	- Neemt desinvesteringsbesluiten en handelt daarbij volgens de vigerende wet- en regelgeving en de kaders zoals opgesteld in dit statuut
Managementteam	- Ondersteunt de directeur-bestuurder bij het nemen van desinvesteringsbesluiten
Concerncontroller	- Beoordeelt of een desinvesteringsvoorstel voldoet aan alle kaders en eisen uit dit investeringsstatuut en toetst de kwaliteit van het betreffende voorstel
Projectteam	- De investeringscommissie zorgt voor het aandragen van desinvesteringsvoorstellen en het opstellen van desinvesteringsvoorstellen

Tabel 6: Overzicht rollen en verantwoordelijkheden bij het desinvesteringsproces

Bijlage I: Overzicht toetsen per fase

Toetsingskader investeringen

Toetsingscriterium	Vereiste	Initiatief	Definitie	Ontwerp	Vorbereidi	Uitvoering
Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen						
Portefeuiltoets	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	✓				
Bijdrage aan functionele en technische kwaliteit						
Toets op standaard PVE	3: Het project voldoet aan de technische eisen uit het standaard programma van eisen	✓	✓	✓	✓	
Bijdrage aan financiële continuïteit						
Toets op marktconformiteit stichtingskosten	4: De marktconformiteit is gecontroleerd door intern / extern onderzoek of geborgd via het aanbestedingsproces		✓		✓	
Toets op volkshuisvestelijke bijdrage	5: De volkshuisvestelijke bijdrage van het project is beoordeeld	✓	✓	✓		
Toets op financiële prestatie	6: De financiële kengetallen zijn in beeld gebracht en beoordeeld		✓	✓	✓	✓
Projectbeheersing en compliance						
Risicomanagement	7: De projectspecifieke risico's zijn benoemd en gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven			✓	✓	✓
Wettelijke toets	8: Het project voldoet aan de wettelijke kaders en interne richtlijnen	✓	✓	✓	✓	✓
Organisatorische toets	9: De organisatie heeft voldoende (externe) capaciteit (kennis en tijd) om het project uit te kunnen voeren		✓	✓	✓	✓
Toets op projectplanning	10: Er is een realistische projectplanning opgesteld (inclusief monitoren en bijsturen)		✓	✓	✓	

Tabel 7: Overzicht projecttoetsen per fase van het investeringsproces

Toetsingskader desinvesteringen

Toetsingscriterium	Vereiste
Wettelijke toets	1: Het project past binnen de portefeuillestrategie en prestatieafspraken
Toets op transparantie en marktconformiteit	2: De verkoop kent een transparant proces en de prijsvorming is marktconform
Portefeuilletoets	3: De verkoop van het complex past binnen de kaders van de vigerende prestatieafspraken, eventuele complexplannen en eventuele overige afspraken met de gemeente en/of het Huurdersplatform (HPF)

Tabel 8: Overzicht projecttoetsen van het desinvesteringsproces

Bijlage II: Rekenen aan investeringen

Financiële kengetallen

SOR beoordeelt investeringen door een aantal financiële kengetallen van het project te vergelijken met referentieprojecten. SOR kiest hierbij voor de volgende ratio's:

- De ORT (onrendabele top) beleidswaarde
 - o Dit kengetal geeft inzicht in de mutatie van het eigen vermogen op basis van beleidswaarde en daarmee voor de ratio's waarop WSW de woningcorporatie beoordeelt. Het absolute waardeverlies geeft aan in welke mate uit het ORT-budget wordt geput. 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: $\text{investering} - \text{beleidswaardecreeatie investering}$
 - ORT beleidswaarde relatief: $(\text{investering} - \text{beleidswaardecreeatie investering}) / \text{investering}$
- De ORT (onrendabele top) marktwaarde
 - o is nuttig om te weten, omdat dit verlies 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: $\text{investering} - \text{marktwaardecreeatie investering}$
 - ORT marktwaarde relatief: $(\text{investering} - \text{marktwaardecreeatie investering}) / \text{investering}$
- De Internal Rate of Return (IRR)
 - o De IRR van een investering is het looptijdrendement van de ingreep. De IRR biedt inzicht in het rendement op de investeringsuitgave en beantwoordt dus de vraag: wat is het rendement dat de investering zelf oplevert, zodat bezien kan worden hoe de euro's financieel het meest renderend ingezet kunnen worden.
 - IRR: disconteringsvoet waarbij de som van de contante waarde van de mutaties (de 'delta') in de beleidskasstromen (inclusief eindwaarde-effect) gelijk is aan de stichtingskosten
- Het Direct Rendement
 - o Het Direct Rendement (DR) van een investering betreft de mutatie (de 'delta') van de netto exploitatieopbrengsten gedurende een periode van 15 jaar, afgezet tegen het geïnvesteerd vermogen. Het biedt inzicht in het directe rendement op de investeringsuitgave en beantwoordt dus de vraag: wat is het rendement dat de investering zelf oplevert, zodat bezien kan

worden hoe de euro's financieel het meest renderend ingezet kunnen worden.

- Direct rendement: mutatie gemiddelde netto exploitatieresultaat / investering

Spelregels voor het rekenen

SOR berekent zowel de beleids- als marktwaarde op basis van de spelregels uit het Handboek marktwaardering. Hierin wordt de netto contante waarde methode (afgekort NCW, ook wel discounted cashflow genoemd, afgekort DCF). De gehanteerde exploitatiehorizon bedraagt 15 jaar, waarbij door middel van een eindwaarde rekening wordt gehouden met een eeuwigdurende kasstroom. Ook zijn er diverse afspraken binnen deze rekenmethode hoe om te gaan met aan de waarden onderliggende kasstromen zoals het indexeren en verdisconteren.

Om een rendement te berekenen, worden investeringsuitgaven vergeleken met toekomstige exploitatiekasstromen. Hierbij wordt uitgegaan van de kasstromen zoals SOR die, conform haar beleid, verwacht te gaan realiseren.

Er wordt gebruik gemaakt van bestaande – gecertificeerde – software waardoor één financiële wijze van kijken ontstaat en er aansluiting is tussen begroting, ratio's en investeringsberekeningen. SOR gebruikt de FULL methode voor het bepalen van de marktwaardering.

Bijlage III: Rekenregels

In deze bijlage wordt aangegeven welke uitgangspunten de corporatie SOR hanteert in de berekening van de vermogens- (ORT beleidswaarde en ORT marktwaarde) en rendementskengetallen (IRR en direct rendement). In deze berekeningen staan de effecten van de investering (de 'delta') centraal. De situatie vóór de investering is bij renovatie, sloop/nieuwbouw en verkoop 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 SOR de financiële kengetallen op basis van het verschil (de delta) tussen de bestaande en nieuwe situatie.

Parameter	Verantwoordelijkheid
Stichtingskosten	- Projectteam
Contractuur	- Projectteam
Streefhuur	- Projectteam
Onderhoudsnorm	- Projectteam
WWS punten	- Projectteam
M2 GBO	- Projectteam
Mutatiegraad	- Financiën: bestaand bezit: gemiddelde mutatiegraad afgelopen vijf jaar - Financiën: nieuw bezit conform norm handboek
Beheernorm	- Financiën: SOR hanteert één generieke beheernorm
WOZ-waarde	- Vastgoed: inschatting. Bij besluitmoment wordt inschatting gevalideerd door externe expert
Overige parameters	- Financiën: conform basiswaardering van het waarderingshandboek marktwaarde

Tabel 9: Voorbeeld rekenregels

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 beleid rondom risicomanagement. SOR neemt beheersmaatregelen en stuurt hier actief op.

Risico	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
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
Ruimtelijk/planologisch	<ul style="list-style-type: none">- Meer of zwaardere verontreiniging van de locatie- 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)
Sociaal/maatschappelijk	<ul style="list-style-type: none">- Ontbreken akkoord van minimaal 70% van de huurders- Extra geluiddempende maatregelen tijdens uitvoering

Tabel 10: Voorbeeld risicoraamwerk