

# Investeringsstatuut

Versie: 7 november 2022

## Inhoudsopgave

1. Doelstelling, reikwijdte en compliance .....	2
1.1 Doelstelling .....	2
1.2 Reikwijdte .....	2
1.3 Compliance .....	3
2. Proces en rolverdeling .....	4
2.1 Rollen en verantwoordelijkheden .....	4
2.2 Investeringsproces .....	5
2.3 Besluitvormingsproces .....	5
2.4 Budgettering investeringen.....	8
3. Toetsingskader investeringen .....	9
3.1 Beoordelingscriteria .....	9
3.2 Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen .....	10
3.3. Bijdrage aan functionele en technische kwaliteit .....	10
3.4 Volkshuisvestelijke en financiële toetsen .....	11
3.5 Beheersing van projectrisico's .....	12
4. Toetsingskader desinvesteringen .....	13
4.1 Beoordelingscriteria .....	13
4.2 Proces en rolverdeling.....	14
Bijlage I: Overzicht toetsen per fase .....	15
Bijlage II: Toelichting Financiële kengetallen .....	17
Bijlage III: Rekenregels.....	18
Bijlage IV: Norminvesteringen (Investeringskader 2023) .....	19
Bijlage V: Projectrisico's .....	20

## 1. Doelstelling, reikwijdte en compliance

### 1.1 Doelstelling

In het voorliggende document zijn de kaders en normen voor vastgoed(des)investeringen binnen Thús Wonen 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 zijn 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/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 bestaande voorraad

- a. Verbeteringen, gericht op het technische en functionele verbeteren van de verhuurbare eenheid
- b. Verbeteringen in combinatie met planmatig onderhoud (projectmatige aanpak)
- c. Ingrijpende verbouwing<sup>2</sup>

#### 2. Nieuwbouw en aankopen

- a. Sloop in combinatie met nieuwbouw
- b. Nieuwbouw
- c. Aankoop vastgoed en of grond

#### 3. Complexgewijze verkopen

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. Individuele aan- en verkoop van woningen (uitponing).

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.

---

<sup>2</sup> Conform de definities van de Regeling Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (RTiV)

### 1.3 Compliance

Thús Wonen heeft als hoofddoelstelling het werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting zoals bedoeld in de Woningwet en het Besluit Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (hierna: BTiV). Voor investeringen zijn de bepalingen uit de Woningwet, BTiV en de Regeling Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (hierna: RTiV) van belang. Naast deze wettelijke kaders houdt Thús Wonen zich aan de Governancecode Woningcorporaties. Alle activiteiten en de daaruit voortvloeiende investeringen zijn hieraan ondergeschikt, dienend 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 Thús Wonen haar investeringsactiviteiten uitvoert, zijn vastgelegd in de navolgende documenten. Een eerdergenoemd document prevaleert boven een later genoemd document, zie onderstaande tabel.

Document	Toelichting
Statuten	In dit document zijn de interne rechtsverhoudingen en organisatieregels in verhouding tot de organisatiedoelen vastgelegd. Uit de statuten komt het Bestuursreglement en het Reglement RvC voort, waarin verantwoordelijkheden en taken zijn belegd.
Procuratiereglement	Dit reglement regelt de gedelegeerde bevoegdheid van functionarissen om namens Thús Wonen verplichtingen met juridische en financiële consequenties jegens derden aan te gaan.
Reglement Financieel Beleid en Beheer	Het ingevolge artikel 55a van de Woningwet opgestelde reglement waarin inzichtelijk is gemaakt hoe Thús Wonen 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 Thús Wonen invulling aan de vigerende wet- en regelgeving, waaronder de Woningwet en de Governancecode Woningcorporaties. Onderhavig investeringsstatuut maakt onderdeel uit van de governancestructuur van Thús Wonen 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 Thús Wonen 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"> <li>- Geeft goedkeuring aan het door de directeur-bestuurder vastgestelde investeringsstatuut en eventuele wijzigingen hierin.</li> <li>- Geeft onder de in dit investeringsstatuut genoemde voorwaarden goedkeuring aan bepaalde (des)investeringen.</li> <li>- Verleent decharge aan de directeur-bestuurder over het gevoerde beleid rondom investeringen.</li> </ul>
Directeur-bestuurder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stelt het investeringsstatuut en eventuele wijziging hierin vast.</li> <li>- Neemt investeringsbesluiten en handelt daarbij volgens de vigerende wet- en regelgeving en de kaders zoals opgesteld in dit statuut.</li> </ul>
Managementteam	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondersteunt de directeur-bestuurder bij het nemen van investeringsbesluiten.</li> <li>- Toetst (des)investeringsvoorstellen met behulp van fase-documenten.</li> <li>- Verantwoordelijk voor actualiseren en optimaliseren, waar nodig, van het investeringsstatuut.</li> </ul>
Controller	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordeelt de kwaliteit van het betreffende voorstel in de algemene zin van het woord.</li> <li>- Toetst voorstel aan documenten toetsingskader investeringsvoorstellen (zie § 1.1).</li> </ul>
Projectcontroller	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordeelt of een voorstel voldoet aan alle kaders en eisen uit dit investeringsstatuut voordat fasedocumenten ter besluitvorming naar de directeur-bestuurder gaan.</li> <li>- Verwoordt in de fasedocumenten het projectcontroloordeel en het projectcontroleadvies.</li> <li>- Controleert adequate projectvoering investeringen.</li> </ul>
Assetmanager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertaalt het portefeuilleplan naar een transformatieopgave en daarbinnen naar een beleid per complex.</li> <li>- Is verantwoordelijk voor het opdrachtdocument, stelt dit op in afstemming met S&amp;B en assetteams en legt deze voor aan het MT voor besluitvorming door de directeur-bestuurder.</li> </ul>
Vastgoedregisseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geeft samen met projectteam invulling aan het door de directeur-bestuurder vastgestelde opdrachtdocument.</li> <li>- Is verantwoordelijk voor het opstellen van investeringsvoorstellen; input komt van hele team.</li> <li>- Consulteert hierbij de voor het project relevante stakeholders in de organisatie.</li> <li>- Zorgt als projectverantwoordelijke voor de uitvoering van de projecten en geeft functioneel leiding aan de toegewezen functionarissen en ketenpartners.</li> </ul>

Tabel 2: Overzicht rollen en verantwoordelijkheden bij het investeringsproces

### 2.2 Investeringsproces

De belangrijkste investeringsafwegingen worden gemaakt op portefeuille- en complex-niveau. Hier worden volkshuisvestelijke keuzes gewogen ten opzichte van het financiële offer, het pakket van investeringen 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 het portefeuilleplan volgt een bepaald (des)investeringsbeleid. Per project stelt de assetmanager een opdrachtdocument op, waarin uiteen wordt gezet wat er conform het portefeuilleplan ontwikkeld moet worden. Dit wordt vastgesteld door de directeur-bestuurder. Indien de opdracht niet is onderkend in de meerjarenbegroting (hierna: MJB), behoeft de opdracht goedkeuring van de RvC. De aangewezen vastgoedregisseur is vervolgens verantwoordelijk voor het uitvoeren van de opdracht. Dit nadat hij, via de manager Vastgoed, expliciet een ontwikkelopdracht heeft gekregen van de directeur-bestuurder waarin verwoord is met betrekking tot:

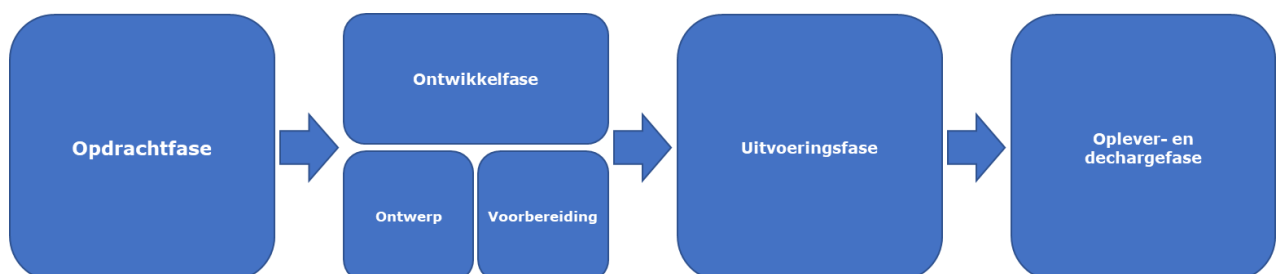
- nieuwbouw : locatie, het type product, aantallen, doelgroep en gewenst opleverjaar;
- verbetering : complex, voorgestane resultaat en gewenst opleverjaar.

Het (des)investeringsbeleid wordt als eerste geconcretiseerd in de meerjarenbegroting. Hierin worden aantallen, kosten en gevolgen voor de exploitatie uiteengezet. De RvC keurt de MJB goed, en daarmee keurt hij de concretisering en budgettering van het (des)investeringsbeleid in een vroeg stadium goed.

De vastgoedregisseur geeft samen met de projectleden actief invulling aan de ontwikkelopdracht door te komen tot vertaling naar een project. Wanneer het project concreet genoeg is (deze beoordeling is aan het projectteam,) wordt een investeringsvoorstel opgesteld.

### 2.3 Besluitvormingsproces

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



In de opdrachtfase wordt invulling gegeven aan de transformatieopgave door concrete projecten te definiëren. In deze fase worden de uitgangspunten van de complexstrategie opnieuw vastgesteld en onderbouwd door meerdere alternatieven in beeld te brengen.

Hierbij kan voor een bestaand complex worden gedacht aan een 0-scenario (doorgaan met huidige exploitatie vraagt ook ingreep), renovatie naar label A, NOM-renovatie of sloop/nieuwbouw. Het afwegen van alternatieven is alleen van belang indien dit relevant is voor het keuzeprocess. Als afsluiting van de opdrachtfase wordt een projectopdracht opgesteld. Dit wordt ter advisering voorgelegd aan de controller en het management-team (hierna: MT). Op basis van een positief advies neemt de directeur-bestuurder een haalbaarheidsbesluit.

Na een positief besluit over de projectopdracht start de ontwikkelfase.

### Nieuwbouw

Bij nieuwbouw wordt de ontwikkelfase onderscheiden in een ontwerp- en voorbereidingsfase. De ontwerpfase mondt uit in een projectplan. Na besluit hierover door de directeur-bestuurder wordt goedkeuring gevraagd van de RvC indien investeringsbedrag > € 3 miljoen incl. btw. Na besluit/goedkeuring start de voorbereidingsfase die uitmondt in het realisatieplan. Dit realisatieplan vraagt besluitvorming van de directeur-bestuurder. Indien binnenkaders (minder dan 5% afwijking van het projectplan) is geen goedkeuring nodig van de RvC, indien buitenkaders en het investeringsbedrag is > € 3 miljoen incl. btw is goedkeuring nodig van de RvC.

### Bestaande voorraad

Bij ingrepen in de bestaande voorraad heeft de vastgoedregisseur de vrijheid om ontwerp en voorbereiding samen te vatten in het realisatieplan.

Ontwerp en voorbereiding samengevat in realisatieplan:

Het realisatieplan vraagt om besluitvorming directeur-bestuurder en goedkeuring RvC indien het investeringsbedrag > € 3 miljoen incl. btw en/ of > € 50.000 per woning incl. btw.

Ontwerp en voorbereiding geknipt:

Indien ontwerp en voorbereiding worden geknipt, vraagt het projectplan om vaststelling van directeur-bestuurder en goedkeuring RvC indien investeringsbedrag > € 3 miljoen incl. btw of > € 50.000 per woning incl. btw.

Het realisatieplan vraagt besluitvorming van de directeur-bestuurder. Indien binnenkaders (minder dan 5% afwijking van het projectplan) is geen goedkeuring nodig van de RvC, indien buitenkaders en het investeringsbedrag is > € 3 miljoen incl. btw en/of > € 50.000 per woning incl. btw is goedkeuring nodig van de RvC.

Na afronding ontwikkelfase start de uitvoeringsfase. De voortgang van het project wordt tijdens de uitvoeringsfase gemonitord door middel van de reguliere tertiaalrapportages.

Na afronding van de uitvoeringsfase start de oplever- en dechargefase waarin het dechargedocument wordt opgesteld. Op basis van de eindafrekening wordt getoetst of en in welke mate de realisatie afwijkt van de inschattingen zoals opgenomen in het investeringsvoorstel. Hiertoe worden de financiële kengetallen en de inschatting van de vraag naar en het aanbod van het product, zoals opgenomen investeringsvoorstel, geëvalueerd. Verder verdient het de aanbeveling om in de evaluatie voldoende aandacht te hebben voor de planning en voortgang van projecten en het terugkijken naar de factoren die tot eventuele vertraging hebben geleid. Het sluiten van de beleidscyclus en het elkaar aanspreken op het nakomen van afspraken dienen ook aan bod te komen. Tevens wordt een analyse uitgevoerd naar de mate waarin risico's onderschat of genegeerd zijn.

Over het dechargedocument wordt de directeur-bestuurder geadviseerd door de asset-manager, controller en het MT. Op basis van het document en het ontvangen advies besluit de directeur-bestuurder over het dechargedocument. Het besluit op decharge door directeur-bestuurder wordt, indien investeringsbedrag > € 3 miljoen incl. btw en/of > € 50.000,- per woning incl. btw, ter info aangeboden aan de RvC. Het dechargedocument inclusief advies moet binnen drie maanden na oplevering beschikbaar zijn voor besluitvorming.

In onderstaande 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	Document
1. Opdrachtfase	Inventarisatie, onderbouwing en verkenning investeringsscenario's	Afstemming met portefeuilleplan, haalbaarheidsstudie van diverse alternatieve ingrepen, voorkeur en programma van eisen (PvE)	Schetsontwerp, afweging scenario's, keuze voorkeurs-scenario	Projectopdracht
2. Ontwikkelfase	Vorbereidingswerkzaamheden	Uitwerken randvoorwaarden, vaststellen PvE, bouw-aanvraag en communicatie en aanbesteding	Definitief ontwerp, definitieve stichtingskostenraming en definitieve rendementsvaststelling	Projectplan Realisatieplan
3. Uitvoeringsfase	Realisatie	Uitvoeren bouw en opleveren, start verhuur/verkoop	Oplevering, verhuur/verkoop	Tertiaalrapportage
4. Oplever- en dechargefase	Eindafrekening en evaluatie	Nacalculatie en beoordeling projectdossier	Archivering, in beheer	Dechargedocument

Tabel 3: Fasen bij een nieuwbouw en renovatieproject



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

Fase	Document	Opstellen	Advies	Vaststellen	Goedkeuren
1. Opdrachtfase	Projectopdracht	Assetmanager	Controller en MT	Directeur-bestuurder	RvC indien niet in/afwijkt van MJB
2. Ontwikkefase	A. Projectplan B. Realisatieplan	Vastgoed-regisseur	Controller en MT	Directeur-bestuurder	RvC indien > € 3 miljoen incl. btw en/of > € 50.000 incl. btw per vhe.
3. Uitvoeringsfase	Voortgangs-rapportage	Vastgoed-regisseur	Controller en MT	Directeur-bestuurder	n.v.t.
4. Oplever- en dechargefase	Verantwoordings-rapportage	Vastgoed-regisseur	Assetmanager, controller en MT	Directeur-bestuurder	Ter informatie naar RvC

Tabel 4: Budgettering, vaststelling en goedkeuring (des)investeringen

## 2.4 Budgettering investeringen

Investeringsuitgaven met een omvang kleiner dan € 3 miljoen (incl. btw) en/of < € 50.000,- per vhe (incl. btw) die zijn opgenomen in de MJB worden niet ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. Zie onderstaande tabel voor een overzicht van de budgettering, vaststelling en goedkeuring van de verschillende type (des)investeringen.

Type (des)investering	Budgettering	Vaststelling d-b	Goedkeuring RvC
Investeringsuitgaven per project < € 3 miljoen (incl. btw) en/of < € 50.000 per vhe	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van Portefeuilleplan	Ja	Nee
Investeringsuitgaven per project > € 3 miljoen (incl. btw) en/of >= € 50.000,- per vhe	Via investeringsvoorstel	Ja	Ja
Individuele aankopen van woningen (maximaal € 500.000,- per woning)	Niet begroot	Ja	Ja achteraf
Complexgewijze aankoop	Via investeringsvoorstel	Ja	Ja
Individuele verkoop van woningen (uitponding)	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van portefeuilleplan	Ja	Nee
Complexgewijze verkoop	Via desinvesteringsvoorstel	Ja	Ja

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

Monitoring van projecten vindt plaats via de tertiaalrapportages. Tijdens de realisatiefase worden overschrijdingen van > 5% en/of € 150.000,- incl. btw ter besluitvorming voorgelegd aan de directeur-bestuurder.

Projecten kleiner dan € 250.000,- incl. btw en onderkend in de jaarbegroting vallen binnen het mandaat van de manager Vastgoed en behoeven geen aparte besluitvorming directeur-bestuurder. Projecten > € 250.000,- incl. btw en < € 3 miljoen incl. btw kennen na bespreking in het MT besluitvorming door directeur-bestuurder.

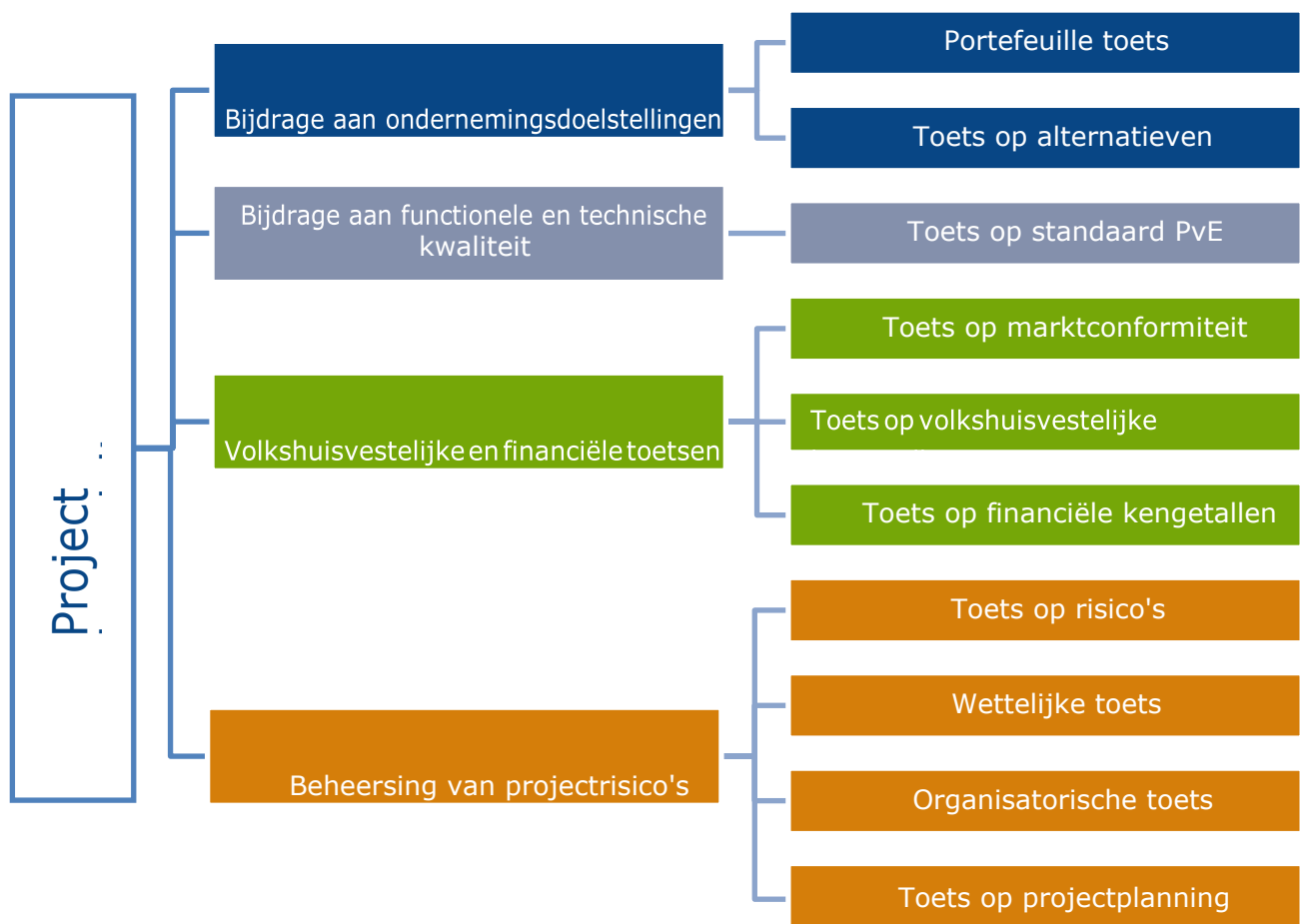
### 3. Toetsingskader investeringen

#### 3.1 Beoordelingscriteria

Thús Wonen 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

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

### 3.2 Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen

#### 3.2.1 Portefeuilletoets

Thús Wonen toetst in welke mate de investering past in de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelen, zoals geformuleerd in de portefeuillestrategie en/of het portefeuilleplan. 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 PvE

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

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

### 3.4 Volkshuisvestelijke en financiële toetsen

#### 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 worden de stichtingskosten vergeleken worden met de leegwaarde(volgens taxatie) als indicatie van de marktconformiteit van de bouw.

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

#### 3.4.2 Toets volkshuisvestelijke kengetallen

Thús Wonen toetst of het investeringsproject voldoet aan haar maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelstellingen. Hierbij gaat het om beschikbaarheid, kwaliteit, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid.

De volkshuisvestelijke bijdrage van de investering dient inzichtelijk gemaakt te worden. Door een aantal volkshuisvestelijke kengetallen van de voorgenomen investering op projectniveau te vergelijken met referentieprojecten wordt gemonitord of de projecten in lijn liggen met de verwachtingen.

→ 5: *De volkshuisvestelijke kengetallen van het project zijn vergeleken met de relevante plannen en beleidsstukken; eventuele afwijkingen zijn toegelicht.*

#### 3.4.3 Toets op financiële kengetallen

De financiële gezondheid en continuïteit wordt op portefeuille niveau 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, als het interne normenkader dat is vastgelegd in het financieel beleid van Thús Wonen.

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 in elke fase van het project te worden gepresenteerd, afgezet tegen de vastgestelde begroting en indien van toepassing de vorige vastgestelde fase.

Door een aantal financiële kengetallen te vergelijken met de jaarlijks vast te stellen norm (investering) wordt gemonitord of de projecten in lijn liggen met de verwachtingen.

Afwijkingen dienen te worden toegelicht. Thús Wonen kiest voor de volgende ratio's:

##### 1. ORT

De ORT (onrendabele top) volgens marktwaarde waardering. Dit verlies wordt boekhoudkundig genomen op het moment dat positief wordt besloten ten aanzien van een investering (vaststelling realisatieplan). 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.

2. Verhouding huurniveaus  
De huurniveaus (aanvang, streef, maximaal redelijk) geven inzicht in de hoogte en verhouding onderling en in relatie tot de investering.
3. IRR  
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?
4. Verhouding Stiko-leegwaarde.  
De Stiko uitgedrukt als percentage van de leegwaarde geeft inzicht in hoe de investering zich verhoudt ten opzichte de waarde in de markt.

Een toelichting op de ratio's is opgenomen in bijlage II.

Norminvesteringen zijn standaardingrepen die wij hebben 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.

De norminvesteringen worden gebruikt als signaleringsnorm. Afwijkingen moeten worden toegelicht.

In bijlage IV zijn onze norminvesteringen, uitgangspunten en bijbehorende normen opgenomen.

In bijlage III zijn onze rekenregels opgenomen.

Indien investeringen afwijken van de MJB dient het effect op de financiële normen op corporatieniveau te worden getoetst.

→ 6: *De financiële kengetallen van het project zijn vergeleken met de uitkomsten van relevante referentieprojecten; eventuele afwijkingen zijn toegelicht.*

### 3.5 Beheersing van projectrisico's

#### 3.5.1 Toets op risico's

Risico's kunnen het behalen van doelstellingen, gekoppeld aan de strategie, bedreigen. Administratieve organisatie en interne beheersing stellen Thús Wonen in staat om de risico's te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen. Bij de beheersing wordt gebruik gemaakt van procesbeschrijvingen, periodieke managementinformatie, interne en externe audits en risicomanagement.

De verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandatering van investeringsactiviteiten zijn vastgelegd in het procuratiereglement en het bestuursreglement. Bij de uitvoering van 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 Thús Wonen. In bijlage IV worden de risico's nader gespecificeerd. Thús Wonen stuurt actief op het beheersen van geïdentificeerde risico's. Voor het betreffende investeringsproject worden risico's in kaart gebracht en beheersmaatregelen genomen.

→ 7: *De projectspecifieke risico's zijn benoemd en gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven.*

### 3.5.2 Wettelijke toets

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 Thús Wonen. Voor niet-daeb investeringen gelden ten opzichte van daeb-investeringen additionele eisen en procedurevoorschriften. Voor aanvang van de ontwerpfase is getoetst of aan alle wettelijke verplichtingen en interne kaders is voldaan. Thús Wonen heeft in haar aanbestedingsbeleid vastgelegd hoe partnerselectie en -evaluatie plaatsvindt.

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

### 3.5.3 Organisatorische toets

Thús Wonen 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.

→ 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 slopen en verkopen van vastgoed dient aan de wettelijke kaders voldaan te worden. De verkoop van vastgoed dient op marktconforme wijze plaats te vinden. Complexgewijze verkopen vereisen goedkeuring van de RvC en prijsvorming dient transparant te zijn en onderbouwd te worden. Complexgewijze sloop vereist ook goedkeuring van de RvC. Vanzelfsprekend dient het sloop- en verkoopproces aan alle wettelijke kaders te voldoen. Tevens dient toestemming vooraf van het WSW en/of de Aw worden verkregen. Dit wordt vooraf in kaart gebracht (assetmanager in samenwerking met controller). Indien toestemming is vereist, worden de procedurele stappen inzichtelijk gemaakt. Daarnaast dient een volkshuisvestelijke toets plaats te vinden, waarbij wordt gekeken of sloop dan wel verkoop van het complex past binnen de kaders van het portefeuilleplan, de afspraken met de gemeente en eventuele afspraken met de huurdersorganisatie.

- > 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 prestatieafspraken, eventuele complexplannen en eventuele overige afspraken met de gemeente en/of de huurdersorganisatie.

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 Thús Wonen en vastgelegd in het portefeuilleplan. Het portefeuilleplan 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 het portefeuilleplan en de MJB is opgenomen, wordt alsnog ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.

In feite zijn er twee manieren om vastgoed te verkopen: via uitponden of via complexgewijze verkoop. In het eerste geval vindt goedkeuring van de RvC plaats middels de MJB. Bij complexgewijze verkoop stelt de assetmanager 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.
Controller	- Beoordeelt of een desinvesteringsvoorstel voldoet aan alle kaders en eisen uit dit investeringsstatuut en toetst de kwaliteit van het betreffende voorstel.
Assetmanager	- Coördineert het desinvesteringsvoorstel in afstemming met de beleidsadviseur vastgoedsturing. - Coördineert na vaststelling van het desinvesteringsbesluit de realisatie.

Tabel 6: Overzicht rollen en verantwoordelijkheden bij het desinvesteringsproces

## Bijlage I: Overzicht toetsen per fase

### Toetsingskader investeringen

Toetsingscriterium	Vereiste	Opdracht	Ontwik- kel	Uit- voering	Decharge
<b>Strategie</b>					
Portefeuilletoets	1: Het project past binnen de/het portefeuillestrategie/-plan en de prestatieafspraken.	√	√		√
Toets op alternatieven	2: Alternatieven leiden niet tot een betere realisatie van de financiële en maatschappelijke doelstellingen.	√			
<b>Techniek</b>					
Toets op standaard PvE	3: Het project voldoet aan de technische eisen uit het standaard programma van eisen.	√	√	√	√
<b>Financiën en volkshuisvesting</b>					
Toets op marktconformiteit stichtingskosten	4: De marktconformiteit is gecontroleerd door intern/extern onderzoek of geborgd via het aanbestedingsproces.		√		√
Toets op volkshuisvestelijke kengetallen ten opzichte van referentieprojecten	5: De volkshuisvestelijke kengetallen van het project zijn vergeleken met de referentieprojecten; eventuele afwijkingen zijn toegelicht.		√	√	√
Toets op financiële kengetallen ten opzichte van referentieprojecten	6: De financiële kengetallen zijn vergeleken met de relevante referentieprojecten; afwijkingen zijn toegelicht.		√	√	√
<b>Projectrisico's</b>					
Toets op risico's	7: De project specifieke risico's zijn benoemd en gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven.	√	√	√	√
Wettelijke toets	8: Het project voldoet aan zowel de wettelijke als interne kaders.	√	√		√
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/het portefeuillestrategie/-plan 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 de huurdersorganisatie.

Tabel 8: Overzicht projecttoetsen van het desinvesteringsproces

## Bijlage II: Toelichting Financiële kengetallen

### Financiële kengetallen

Thús Wonen beoordeelt investeringen door een aantal financiële kengetallen van het project te vergelijken met norminvesteringen en de begrotingsbedragen. Thús Wonen kiest hierbij voor de volgende ratio's:

- 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:  $\text{investering} - \text{marktwaardecreatie investering}$
    - ORT-marktwaarde relatief:  $(\text{investering} - \text{marktwaardecreatie investering}) / \text{investering}$
- De Internal Rate of Return (IRR) (nieuwbouw)
  - 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 gezien 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.
- De terugverdientijd (TD) (bestaande voorraad)
  - o De terugverdientijd van een investering betreft de netto exploitatieopbrengsten in jaar 1 afgezet tegen het geïnvesteerd vermogen. Het biedt inzicht in hoeveel jaar de investeringsuitgave uit de kasstromen terugbetaald gaat worden en beantwoordt de vraag: wat is het rendement dat de investering zelf oplevert, zodat gezien kan worden hoe de euro's financieel het meest renderend ingezet kunnen worden.
    - terugverdientijd:  $\text{investering} / \text{netto exploitatieresultaat}$
- Het huurniveau
  - o Hierbij gaat het om de aanvang-, streef- en maximaal redelijke huur. Het geeft inzicht in de hoogte en verhouding onderling en in relatie tot de investering.
- Stiko/LW
  - o De Stiko als percentage van de leegwaarde (LW) geeft inzicht in welke mate de investering zich verhoudt ten opzichte de waarde in de markt.

## Bijlage III: Rekenregels

### Nieuwbouw

1. Bij nieuwbouw wordt de leeg- en marktwaarde bepaald (projectplan) op basis van taxatie door een daartoe bevoegd erkend taxateur.
2. Indien er sprake is van sloop/nieuwbouw wordt de investering onderscheiden in een Grondexploitatie (GREX) en Opstalexploitatie (OPEX). In deze situatie vindt er een grondlevering plaats tegen de jaarlijks intern te bepalen kavelprijs (2023: € 27.000/kavel).
3. Indien er sprake is van alleen nieuwbouw (dus geen sloop) worden de verwervingskosten van de grond volledig onderkend in de OPEX.
4. De ORT van een project bestaat uit een GREX- en OPEX-resultaat:
  - a. ORT-OPEX wordt bepaald door het verschil tussen totaal stichtingskosten OPEX en getaxeerde marktwaarde, rekening houdende met vergelijkbaar prijspeildatum. De ORT-OPEX wordt geboekt in het resultaat na positieve besluitvorming realisatieplan.
  - b. ORT-GREX is het saldo (boekwaarde, sociaal plan, sloop en grondopbrengst) van de GREX. De ORT-GREX wordt geboekt in het resultaat na positieve besluitvorming realisatieplan.
5. De terugverdientijd wordt berekend door de exploitatiekasstroom van jaar 1 te delen door het totaal stichtingskosten OPEX.  
en/of
6. De IRR wordt berekend in het intern vastgestelde IRR-rekenmodel gebaseerd op 15 jaar kasstroom uit verhuur en een exit yield na jaar 15 gebaseerd op de getaxeerde marktwaarde. De aanvangshuren zijn uitgangspunt voor de inkomsten en voor de uitgaande kasstromen voor beheer en onderhoud worden de gehanteerde normen in de beleidswaarde (volgens de meest recente vastgestelde meerjarenbegroting) gehanteerd en voor de overige uitgaven het gemiddelde bedrag per vhe volgens het meest recent vastgestelde begrotingsjaar.

### Bestaande voorraad

1. Indien het een investering betreft van 1 maatregel vindt vergelijk plaats met het normbedrag en vinden geen aanvullende berekening plaats.
2. Indien het een investering betreft van meer dan 1 maatregel wordt naast vergelijking met de normbedragen er een terugverdientijd berekend:
  - a. Als investering wordt meegenomen het bedrag van de daadwerkelijke voorgestane invulling, opgehoogd met de normbedragen van maatregelen die in de toekomst nog worden voorzien.
  - b. De terugverdientijd (rendement) wordt berekend door de investering te delen door de huidige huuropbrengst op te hogen met de voorziene indirecte (50% van streefhuuraanpassing) en directe huuraanpassingen van de ingreep en waarbij voor de uitgaande kasstromen wordt aangesloten voor beheer en onderhoud op de gehanteerde normen in de beleidswaarde volgens de meest recente vastgestelde meerjarenbegroting en voor de overige uitgaven op het gemiddelde bedrag per vhe volgens het meest recent vastgestelde begrotingsjaar.

Bijlage IV

## Bijlage V: Projectrisico's

Voor investeringsprojecten wordt een risicoprofiel in kaart gebracht op basis van de in deze bijlage opgenomen risico's. Van de benoemde risico's wordt een inschatting gemaakt van het betreffende risico (kans maal impact) conform het bestaande beleid rondom risicomanagement. Thús Wonen neemt beheersmaatregelen en stuurt hier actief op.

Risico	Toelichting
Technisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onjuiste inschatting van technieken, bouwmethoden of faseringen en hulpmiddelen</li> <li>- Wijziging bij ontwerp en meerwerk</li> <li>- Tegenvallende prestatie van aannemer</li> </ul>
Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet (tijdig) kortsluiten van afspraken met betrokken partijen</li> <li>- Gebrek aan benodigde mankracht (kwaliteit en kwantiteit) op enig tijdstip</li> </ul>
Ruimtelijk/planologisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer of zwaardere verontreiniging van de locatie</li> <li>- Kosten in verband met grondwaterbeschermingsgebieden</li> </ul>
Politiek/bestuurlijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontbreken overeenstemming met gemeente</li> <li>- Problemen bij aanpassen streekplannen, bestemmingsplannen</li> </ul>
Juridisch wettelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogelijkheid van claims</li> <li>- Fouten aannemer met betrekking tot regelgeving voorbereiding en uitvoering</li> </ul>
Financieel/economisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prijsstijging bouwkosten hoger dan voorzien</li> <li>- Onvoldoende financiële screening van aannemers</li> <li>- Faillissement (aannemer/toeleverancier, opdrachtgever)</li> </ul>
Sociaal/maatschappelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontbreken akkoord van minimaal 70% van de huurders</li> <li>- Extra geluiddempende maatregelen tijdens uitvoering</li> </ul>

Tabel 11: Risicoraamwerk