



# Investeringsstatuut Woonstad Rotterdam 2017

## INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding
2. Ondernemingsstrategie
3. Sturing van de portefeuille
4. Werkingsgebied
5. Investeringsproces
6. Afwegingskader
7. Monitoring
8. Toezicht door de RvC

Vastgesteld	RvB d.d. 20 september 2017
Goedgekeurd	RvC d.d. 24 oktober 2017

## 1. Inleiding

De Woningwet schrijft voor dat woningcorporaties beschikken over een investeringsstatuut. Woonstad Rotterdam heeft sinds 2015 een dergelijk statuut.

Er zijn twee aanleidingen om dit investeringsstatuut in 2017 aan te passen:

- de administratieve splitsing van de voorraad in DAEB en niet-DAEB met elk eigen voorschriften en bepalingen in de Woningwet.
- de gewijzigde ondernemingsstrategie voor de periode 2018-2020

In dit investeringsstatuut is vastgelegd op welke wijze de Raad van Bestuur heeft geregeld dat investeringsbeslissingen doeltreffend, doelmatig en met voldoende oog voor risico's en rendementen worden genomen.

Daarnaast wordt ingegaan op de wijze waarop risico's gedurende het proces van voorbereiding en uitvoering van projecten worden beheerst.

Ten slotte wordt vastgelegd op welke wijze het toezicht door de Raad van Commissarissen is geregeld.

## 2. Ondernemingsstrategie

### **2.1. Woonstad Rotterdam mens- en toekomstgericht**

De ondernemingsstrategie voor de periode 2018-2020 is vastgelegd in de nota "Woonstad Rotterdam mens- en toekomstgericht" (goedgekeurd door de RvC d.d. 24 oktober 2017).

#### *Missie*

In deze ondernemingsstrategie wordt de missie van Woonstad Rotterdam als volgt omschreven: "Wij bouwen en beheren goede, mooie en duurzame woningen voor Rotterdammers die aangewezen zijn op de sociale woningmarkt. Daarbij hebben we extra aandacht voor kwetsbare bewoners. Ook zetten we ons in voor leefbare wijken waar het prettig wonen en leven is.

Die maatschappelijke taak voeren we exclusief uit in Rotterdam.

Wij dragen bij aan Rotterdam als aantrekkelijke woonstad waarin iedereen naar vermogen mee kan doen en kan profiteren van de kansen en mogelijkheden die de stad biedt".

#### *Ambities*

In de ondernemingsstrategie staan de volgende ambities (relevant v.w.b. de portefeuille)

- Wij vernieuwen en verduurzamen ons vastgoed, zodat vóór 2050 al onze woningen CO2-neutraal zijn.
- Wij investeren in de leefbaarheid van wijken en betrekken onze bewoners daarbij. We faciliteren initiatieven van zelfredzame bewoners die bijdragen aan de leefbaarheid in de wijk. Door in te spelen op behoeften van kwetsbare bewoners, kan deze groep zich beter redden in de samenleving.
- Woonstad Rotterdam wil tot de besten behoren, wij zijn ambitieus, innovatief en leergierig. Dat willen we ook uitstralen, zodat we talentvolle medewerkers aantrekken.

Ambities die leiden tot een omvangrijk meerjarig investerings- (MJIB) en onderhoudsprogramma (MJOB).

## **2.2. Scheiding DAEB en niet-DAEB**

De woningwet schrijft voor om onderscheid te maken tussen diensten van algemeen economisch belang (DAEB) en diensten die niet van algemeen economisch belang (niet-DAEB) zijn.

Daarbij kan worden gekozen tussen een harde juridische scheiding en een minder harde administratieve.

Woonstad Rotterdam heeft de verschillende splitsingsvormen uitgebreid onderzocht en kiest voor administratief scheiden. Dit biedt goede mogelijkheden om de ondernemingsstrategie (waaronder de portefeuillestrategie) te realiseren.

Begin 2016 had woonstad Rotterdam ruim 60.000 verhuureenheden (Woningen, vov, bog, mog en overig) in eigendom en/ of beheer, waarvan:

- DAEB: 54.200
- niet-DAEB: 6.000

De zogeheten ist-situatie.

In het definitieve scheidingsvoorstel is de voorraad, als volgt gesplitst:

- DAEB 50.000
- niet-DAEB 10.600

De zogeheten soll-situatie.

Woonstad Rotterdam zal de komende jaren ervoor zorgen dat de voorraad zich op de juiste wijze ontwikkelt. Dit gebeurt deels door gewijzigde verhuurcontracten bij mutatie.

Deels als gevolg van investeringsingrepen.

De daarvoor benodigde projecten maken deel uit van de MJIB.

## **3. Sturing van de portefeuille**

### **3.1. Strategie**

Onze vastgoedportefeuille moet optimaal beantwoorden aan de woonvraag van de huidige en toekomstige doelgroepen. Onder andere door te werken met slimme data kunnen we steeds beter voorspellen welke vastgoedportefeuille Woonstad Rotterdam in de nabije toekomst nodig heeft, om zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden aan de woonbehoefte.

De Rotterdamse bevolking groeit in de komende jaren in tegenstelling tot het beeld van vijf jaar geleden (oude ondernemingsstrategie). Het aantal huishoudens neemt toe, vooral de eenpersoonshuishoudens. Daarnaast vergrijst Rotterdam: in 2030 is het aantal 75-plussers gestegen met ruim 30%. De invloed van migratie is de grootste onzekere factor.

Woonstad Rotterdam staat voor haar relatieve marktaandeel van het aanbod aan goedkope woningen, zoals vastgelegd in de gemeentelijke Woonvisie 2030. Doorvertaald betekent dit een aanbod van minimaal 30.000 goedkope huurwoningen voor mensen met recht op huurtoeslag.

Binnen onze basisdoelgroep, de Rotterdammers met een inkomen tot modaal, hebben sommige doelgroepen een relatief slechte positie op de woningmarkt. Voor hen zijn er te weinig betaalbare woningen beschikbaar van een type dat past bij hun wensen en mogelijkheden. Het gaat om (kwetsbare) ouderen, bijzondere doelgroepen en gezinnen met een laag inkomen. Woonstad Rotterdam geeft prioriteit aan het helpen van deze doelgroepen aan een goede en passende woning.

Naast de basisdoelgroep zijn er groepen waarvan het belangrijk is dat deze zich aan de stad binden. Zij vallen niet per definitie binnen onze basisdoelgroep, maar zijn voor het functioneren van de stad en daarmee voor onze basisdoelgroep van belang. Het betreft recent afgestudeerden, lagere middeninkomens en ondernemers. Ook voor deze doelgroepen (soms DAEB, soms niet-DAEB) zet Woonstad Rotterdam zich extra in.

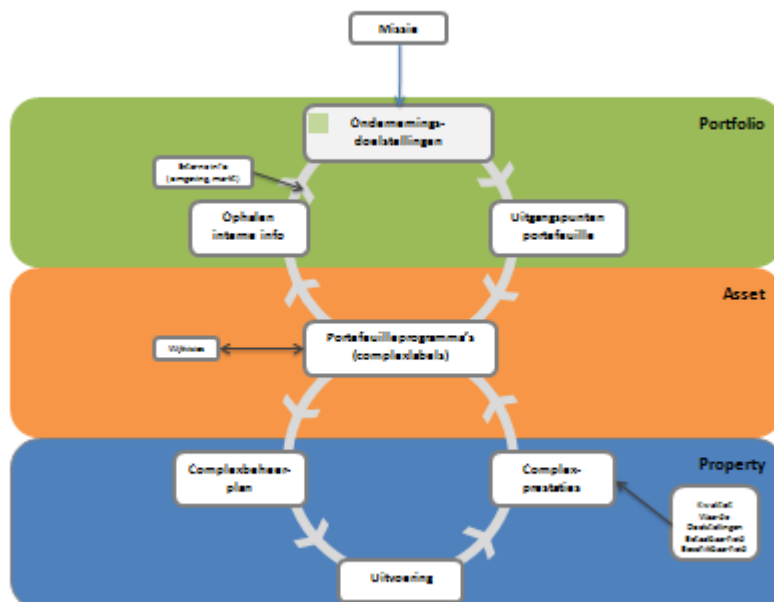
In de ondernemingsstrategie zijn de volgende strategische doelen m.b.t. het vastgoed opgenomen:

- 1 Werken aan een toekomstbestendige portefeuille
  - We vernieuwen per jaar 1,5% van de portefeuille.
  - Onze nieuwbouw heeft ruime en gebruiksvriendelijke plattegronden en is daarmee waardevast.
  - Bewoners zijn betrokken bij de ontwikkeling van nieuwbouwwoningen. Toekomstige eigenaren via woonworkshops en bij huurwoningen via een gebruikerspanel.
- 2 Basis op orde
  - De woningvoorraad wordt met een nog vast te stellen 10-jarig programma op een uniform kwaliteitsniveau gebracht.
  - Projectmatige aanpak van asbest, funderingen, zwam, schimmel, brandveiligheid e.d.
  - Projectmatige aanpak versleten binnenpakketten en verouderde installaties.
- 3 Esthetisch onderhoud

We gaan door met het opknappen van lelijk verouderde, beeldbepalende complexen, monumenten en panden met historische waarde.

### 3.2. Methode van sturen

Gezien voornoemde strategische keuzes behoort investeren in vastgoed tot de kerntaken van Woonstad Rotterdam: nodig voor de continuïteit van de onderneming. Sturing op de portefeuille vindt plaats met behulp van de zogeheten "beleidsachtbaan". Dit door RIGO opgesteld model is uitgewerkt voor Woonstad.



Als gevolg van de nieuwe ondernemingsstrategie (2018-2021) wordt de wensportefeuille op sommige onderdelen gewijzigd. Woonstad gaat nog meer sturen op "de basis op orde" en gaat actief nieuwe bijzondere doelgroepen accommoderen. Dit leidt tot een gewijzigde wensportefeuille (3.0) en andere indicatoren. In bijlage 1 is de concept wensportefeuille (dashboard) opgenomen.

## 4. Werkingsgebied

Investerings in vastgoed vallen uit een in:

- 4.1 planmatig onderhoud
- 4.2 investeringsprojecten

### **4.1 Planmatig onderhoud**

Dit betreft (als regel een geringe) investering in bewoonde staat die ervoor zorgt dat het bezit technisch op (het oorspronkelijke) niveau blijft.

Voorbeelden zijn: aanpak van het casco, de installaties, zwamaanpak, vervanging badkamers en keukens, funderingsherstel, portieken, EPA, esthetiek en tuinen.

Voor onderhoud wordt jaarlijks voor een derde deel van de voorraad een inventarisatie gemaakt van het benodigde onderhoud aan de schil (conditiemetingen). Deze wordt aangevuld met een inventarisatie van de benodigde vervangingen van verwarmingsinstallaties en andere maatregelen aan de binnenpakketten, met name keukens en sanitair. Dit alles leidt tot een driejaar onderhoudsplan. Dit plan wordt jaarlijks geactualiseerd en goedgekeurd door de RvB. Uiteindelijk leidt dit ertoe dat in de MeerJarenBegroting (MJB) en in het jaarplan een verzamelbudget wordt opgenomen. In de P&C-cyclus krijgt dit aandacht. Over afzonderlijke onderhoudsactiviteiten wordt als regel niet op bestuursniveau besloten. Er zijn hiervoor geen specifieke besluitvormingsdocumenten. Opdrachten en betalingen tot €250 k tekent de directeur VGBO, daarboven de portefeuillehouder RvB; dit is geregeld in de nota "mandaat en procuratie". Basis voor de betaling zijn de opdracht en de goedgekeurde begroting en/of projectdocumenten. Onderhoudsingrepen vallen **buiten het werkingsgebied** van het investeringsstatuut.

### **4.2 Investeringsprojecten**

**Binnen het werkingsgebied** van het investeringsstatuut vallen de volgende investeringsprojecten.

#### *4.2.1: renovaties*

Een investering (groter dan 250k) in **bewoonde** staat, waarbij er sprake is van **stijging van de actuele waarde** (veelal omdat de levensduur wordt verlengd in combinatie met het wegwerken van achterstallig onderhoud). Renovaties beneden de € 250k worden net zo behandeld als onderhoudsingrepen en vallen **buiten het werkingsgebied** van het investeringsstatuut.

#### *4.2.2: transformaties*

Een investering in **onbewoonde** staat van bestaand vastgoed, waarbij de levensduur wordt verlengd.

#### *4.2.3: (sloop) / nieuwbouw*

Een investering waarbij nieuw bezit wordt gerealiseerd (veelal na sloop van bestaand bezit).

#### *4.2.4: aankopen*

Het verwerven van onroerend goed om dit in exploitatie te nemen.

#### *4.2.5: het innemen van grondposities*

Het verwerven door koop of erfpacht (of het aangaan van een Woonstad bindende voorovereenkomst) van grond (eventueel met opstallen).

#### *4.2.6: verkopen*

Het uit exploitatie nemen en vervreemden van vastgoed.

In hoofdstuk 5 wordt het ontwikkelproces van deze investeringsprojecten inclusief de wijze van besluitvorming en intern toezicht nader uitgewerkt.

Investeringsprojecten kunnen zowel **DAEB** als **niet-DAEB** vastgoed (en de combinatie daarvan) bevatten. De woningwet bevat hierover diverse bepalingen.

Woonstad Rotterdam (als Toegelaten Instelling) mag investeren in DAEB en onder strikte restricties (op eigen grond of elders na een door de gemeente te organiseren markttoets) in niet-DAEB-projecten. Ook zijn er specifieke bepalingen betreffende **MOG** en **BOG**.

Woonstad Rotterdam kan zelf investeren en daarnaast door haar dochteronderneming Woonstad Vastgoed BV investeringsprojecten laten uitvoeren of daartoe een samenwerkingsverband aangaan met een derde partij.

Al dergelijke projecten (DAEB en niet-DAEB) vallen, ongeacht de organisatievorm, **binnen het werkingsgebied** van het investeringsstatuut.

## **5. Investeringsproces**

### **5.1. *Investeringsbeleid en -programma's***

Woonstad heeft in haar ondernemingsstrategie uitgewerkt:

- Een klantstrategie
- Financiële bedrijfsstrategie
- Een bijgestelde portefeuillestrategie; wensportefeuille 3.0
- Een vertaling hiervan naar wijken en complexen.

Op basis van concernstrategie en de specifieke situatie van wijk en complex (o.a. kwaliteit, doelgroepen, waarde, huurniveau) wordt per complex een zogenaamd complexlabel vastgesteld. Dit kan zijn doorexploiteren, afstoten, ingreep hard (goedgekeurd PB1) of ingreep zacht.

Naast de complexlabels bestaan ook de zogenaamde SVB-labels. Dit zijn de strategische voorraadbeleidlabels. Hierin wordt op eenheidsniveau bepaald wat bij een mutatie moet gebeuren.

Voor woningen wordt onderscheid gemaakt tussen sloop/transformatie, tussen verhuur in het primaire, secundaire (tot 2<sup>e</sup> aftoppinggrens) of vrije sector segment en tussen verkoop (vrij of MVE-D).

Voor BOG en MOG bestaan soortgelijke SVB-labels.

M.b.v. deze SVB-labels vindt de korte termijn sturing plaats en wordt gericht gewerkt aan het effectueren van de scheiding DAEB en niet-DAEB.

De complexlabels vormen de basis van de Meerjarenbegroting (MJB), van de Meerjaren Investing Begroting (MJIB) en van het des-investeringsbeleid (waaronder het verkoopprogramma).

In het MJIB zijn alle (binnen een horizon van 10 jaar voorgenomen) projecten opgenomen, zowel de renovaties als de transformaties, de (sloop)/nieuwbouw en de (complexmatige) verkopen uit bestaande voorraad. De investering kan betrekking hebben op Woningen en/of Maatschappelijk Onroerend Goed en/of Commercieel Onroerend Goed. Voor het eerstvolgend kalenderjaar is dit verder uitgewerkt in het Jaarplan en de Begroting.

Beleidsvorming en de totstandkoming van MJB, MJIB en des-investeringsbeleid vallen **buiten het werkingsgebied** van dit investeringsstatuut.

## **5.2. Voorbereiding en uitvoering van investeringsprojecten**

### **5.2.1 Standaardmethode**

Procesgericht werken is een belangrijke bouwsteen van het besturingsmodel van Woonstad. Hierbij is in de organisatie onderscheid gemaakt tussen 'sturen' en 'uitvoeren'.

De 'sturende' afdeling Portefeuillemanagement geeft de kaders voor 'uitvoerende' afdelingen Vastgoedbeheer en -Ontwikkeling (v.w.b. ingreep) en Commerciële Activiteiten (v.w.b. verkoop).

Het beheersen van risico's (zie verder hoofdstuk 7) neemt bij de projectontwikkeling een centrale plaats in. De Raad van Bestuur hanteert strikte richtlijnen over de wijze waarop projectmatig moet worden gewerkt en het instrumentarium dat moet worden gehanteerd. Medewerkers worden daarin regelmatig (bij)geschoold.

De projectontwikkeling bij sloop/nieuwbouw en transformaties gebeurt in principe in een vijftal fases (BIJLAGE 2 Processchema, BIJLAGE 3 Raci-schema). Elke fase eindigt met een go/no-go besluit. Steeds vindt een bewuste afweging plaats (zie verder hoofdstuk 6) of het project in (on)gewijzigde vorm door moet gaan.

De fases en besluiten zijn:

#### **I Initiatief (start opdrachtfase):**

In deze fase staan het probleem, idee en/of de kans - vanuit de gebiedsvisie of geïsoleerd - centraal. Door PFM (assetmanagement wordt vastgesteld) of een project moet worden opgestart en op welke wijze. De fase eindigt met het **startbesluit** (door de directeur PFM).

#### **II Haalbaarheid (opdrachtfase):**

In deze fase worden scenario's onderzocht. De (markt-) technische, politieke, maatschappelijke en financiële haalbaarheid worden getoetst.

Specifiek wordt aandacht besteed aan de aard van de ingreep: DAEB of niet-DAEB of een combinatie van beide. Dit heeft consequenties voor de rendementseisen, voor de financiering en financierbaarheid en voor de wettelijke bepalingen (bijv. markttoets). Ook wordt aandacht besteed aan de consequenties van het eventueel veranderen van bestaand DAEB-bezit in niet-DAEB of omgekeerd. Indien een dergelijke verandering optreedt, is er sprake van een (interne) transactie.

Dit leidt tot de **opdrachtbrief**, aangeboden door directeur PFM en geaccordeerd door directeur VGBO): afronding opdrachtfase start ontwikkelfase. (PB0/opdrachtbrief: besluit door de RvB).

#### **III Ontwikkeling:**

In deze fase wordt het plan van eisen en het schetsontwerp vastgesteld. Waar relevant wordt inhoudelijk en/of procesmatig rekening gehouden met de bepalingen van de woningwet en het karakter van het vastgoed (DAEB resp. niet-DAEB). Dit leidt tot het **voorbereidingsbesluit**. (PB1: besluit door de RvB)

#### **IV Voorbereiding (ontwikkelfase):**

In deze fase wordt het schetsontwerp omgezet in een definitief ontwerp en worden het voorlopig bestek en de aanbesteding voorbereid. Er wordt ingekocht met inachtnaam van de kaders zoals door de RvB vastgesteld in het inkoopbeleid.

Waar relevant wordt inhoudelijk en/of procesmatig rekening gehouden met de bepalingen van de woningwet en het karakter van het vastgoed (DAEB resp. niet-DAEB). Dit leidt tot het **uitvoeringsbesluit** (afroning ontwikkelfase; start realisatiefase). (PB2: besluit door de RvB)

Zonodig, m.n. bij grotere (gebieds)ontwikkelingen met verschillende subprojecten die gefaseerd over diverse jaren worden gerealiseerd, worden twee uitvoeringsbesluiten genomen:

- een PB2 - sloop
- een PB2 - bouw

Soms is het praktisch om enige van voorgaande fases te combineren. Er wordt dan meteen met een PB0 begonnen of het PB0/PB1 of PB1/PB2 worden gecombineerd. Deze flexibiliteit is, mits weloverwogen gedaan, wenselijk.

#### **V Uitvoering en Nazorg**

In deze fase wordt afhankelijk van het aanbestedingsresultaat de opdracht tot uitvoering verstrekt (op advies directeur Vastgoedbeheer en -Ontwikkeling door RvB). Vervolgens vindt de realisatie van het project plaats. In het geval dat het project koopwoningen bevat, start de uitvoering niet eerder dan dat het door RvB opgedragen percentage voorverkoop is gerealiseerd.

Waar relevant wordt inhoudelijk en/of procesmatig rekening gehouden met de bepalingen van de woningwet en het karakter van het vastgoed (DAEB resp. niet-DAEB). Ten slotte vindt de nazorg op het opgeleverde vastgoed plaats. Na oplevering van het project wordt de nacalculatie opgesteld. Verantwoording hiervoor vindt plaats op basis van het **overdrachtsbesluit**: afroning realisatiefase; start exploitatiefase i.g.v. huurwoningen. Dit wordt aangeboden door directeur VGBO en geaccordeerd door directeur PFM.

(PB3: besluit door portefeuillehouder RvB)

Elk besluit wordt genomen op basis van een besluitvormingsdocument met daarin de gebruikelijke (GOTIK) aspecten. Voor wat betreft de financiën is er sprake van een voorgeschreven format; BIJLAGE 4). Besluiten worden opgenomen in een register.

Gedurende de voorbereidingsfase en de uitvoeringsfase kunnen zich ontwikkelingen voordoen met grote inhoudelijke (programmatische) en/of financiële gevolgen. De directeur Portefeuillemanagement en/of de directeur Vastgoedbeheer en -Ontwikkeling stemmen dit af met de portefeuillehouder RvB d.m.v. het ter besluitvorming voorleggen van een zogeheten "Tussenbesluit PB1" resp. "Tussenbesluit PB2" aan de RvB. Dit gebeurt in ieder geval ten minste 1 x per jaar bij langdurige gebiedsontwikkeling. Onderdeel van de jaarlijkse herziening van de MJIB is het op deze manier actualiseren van de grondexploitatie (GREX).

Woonstad Rotterdam krijgt geregeld van (potentiële) contractpartijen de vraag om een deel van de ontwikkelrisico's over te nemen door garanties af te geven, als achtervang voor onverkochte woningen te dienen etc. Woonstad gaat hier terughoudend mee om. Dergelijke afspraken maken deel uit van het reguliere besluitvormingstraject en worden expliciet gemaakt in de PB's. Bij het besluit om eventueel een verbinding aan te gaan is het "toetsingskader verbindingen" van toepassing.



### 5.2.2 *Beperkte Variant*

Bij renovaties met een investeringsvolume **tussen de € 250 en € 1.000k (incl. BTW)** wordt een **beperkte variant** van het in BIJLAGE 1 beschreven model gehanteerd. In voornoemde beperkte variant wordt onderscheid gemaakt tussen een drietal fases\*). In vergelijking met de uitgebreide variant worden de eerste drie fases samengevoegd.

#### **I. Initiatief - Haalbaarheid - Ontwikkeling**

In deze combifase wordt:

- o vastgesteld of er een project moet worden opgestart,
- o de haalbaarheid getoetst,
- o het plan van eisen en het schetsontwerp vastgesteld.

Dit leidt tot het **voorbereidingsbesluit**

(Opdrachtbrief PB0 / PB1: besluit door de RvB)

#### **II. Voorbereiding:**

In deze fase wordt de aanbesteding voorbereid, eindigend met het **uitvoeringsbesluit**. (PB2: besluit door de RvB)

Soms is het praktisch om beide voorgaande fases te combineren. Er wordt dan een gecombineerd PB0/PB/PB2 ingediend. Deze flexibiliteit is, mits weloverwogen gedaan, wenselijk.

#### **III. Uitvoering en Nazorg**

In deze fase wordt:

- o de opdracht tot uitvoering verstrekt,
- o het project gerealiseerd,
- o het vastgoed opgeleverd, nazorg verleend en nagecalculeerd.

Afronding van het project vindt plaats op basis van het **overdrachtsbesluit**.

(PB3: door de portefeuillehouder RvB)

Elk besluit wordt genomen op basis van een besluitvormingsdocument (format financiën; BIJLAGE 4) en opgenomen in een register.

\*) In het geval dat voor een onderhoudsactiviteit boven € 250k incl. btw met een sterk projectmatig karakter wordt gekozen voor het werken met projectdocumenten wordt eveneens de beperkte variant toegepast.

### **5.3 Aankopen**

Aankopen van vastgoed met als doel om het te exploiteren zijn investeringsprojecten en worden gerealiseerd op de in § 5.2. beschreven wijze. Afhankelijk van de omvang worden er meer projectbesluiten genomen of alleen een uitvoeringsbesluit PB2 en een overdrachtsbesluit PB3. Veelal zal een aankoop ook gepaard gaan met aanpassingen. Deze maken deel uit van het project.

### **5.4 Het innemen van grondposities**

Woonstad Rotterdam verwerft (kopen en/of in erfpacht nemen) uitsluitend grond in situaties dat er een bouwvoornemen op afzienbare termijn is. Een dergelijk voornemen is gebaseerd op een concreet gemaakte uitwerking van de ondernemingsstrategie (ten minste een opdrachtbrief/PB0 ) en vertaald in de MJB / MJIB.

De voorbereiding en besluitvorming over het innemen van een dergelijke grondpositie maakt deel uit van de in § 5.2 beschreven methodiek.

Indien de situatie zich voor zou doen dat de RvB overweegt een grondpositie in te nemen zonder dat daar een concreet in de MJB / MJIB opgenomen bouwvoornemen aan ten grondslag ligt dan wordt hierover tijdig met de RvC gesproken.

Het kan zijn dat er sprake is van bebouwde grond. In die situatie is er sprake van het innemen van een grondpositie als het doel van de aankoop is sloop - nieuwbouw.

### **5.5 Verkopen Bestaande Voorraad**

Woonstad Rotterdam verkoopt onroerend goed op basis van het des-investeringsbeleid (w.o. het verkoopprogramma) zoals genoemd in paragraaf 5.2.

Reguliere verkopen - gebaseerd op het door de RvB vastgestelde verkoopprogramma - vinden als regel per afzonderlijke woning plaats (aan huurder en bij mutatie). Ook kan het in speciale gevallen voorkomen dat enkele (minder dan 10) al dan niet leegstaande panden gecombineerd (als "mandje") worden verkocht; dan gaat het om slechte panden met een opknapverplichting. Dergelijke reguliere verkopen (individueel en als "special") vallen **buiten het werkingsgebied** van het investeringsstatuut.

Complexgewijze verkoop vindt op projectmatige wijze (zie paragraaf 5.2) plaats. Deze projectmatige verkopen vallen **binnen het werkingsgebied** van het investeringsstatuut en maken deel uit van de MJB / MJIB. Afhankelijk van de omvang worden meer projectbesluiten genomen of alleen een uitvoeringsbesluit PB2 en een overdrachtsbesluit PB3.

### **5.6 Slopen en uithuizen**

Het besluit om te gaan slopen is onomkeerbaar en maakt deel uit van een PB2-uitvoeringsbesluit, dat door de RvB wordt vastgesteld. Veelal gebeurt dit in combinatie met het bouwuitvoeringsbesluit. In die gevallen dat niet in combinatie kan worden besloten, wordt het slopen als een apart project behandeld. Het wordt in dat geval opgenomen in het jaarplan. Een dergelijk project- en/of sloopbesluit bevat wel relevante informatie over eventuele nieuwbouwplannen.

Het leeghuizen van een bestaand complex voorafgaand aan een transformatie of sloop/nieuwbouw gebeurt op basis van het PB1-voorbereidingsbesluit na vaststelling daarvan door de RvB. Het is, redenerend vanuit het vastgoed, een omkeerbaar besluit en wordt daarom niet als apart project in het jaarplan opgenomen.

## **6. Afwegingskader**

### **6.1 Beoordeling RvB**

De investeringsprojecten worden door de RvB beoordeeld op grond van:

- A. De Woningwet
- B. De wensportefeuille waarin
  - Doeltreffendheid (waaronder maatschappelijk rendement)
  - Financieel Rendement
  - Risico's
- C. Financierbaarheid

#### **Ad A: De Woningwet.**

De woningwet en BTIV met bijbehorende AmvB's omvatten diverse beperkingen betreffende investeren in sociaal (DAEB) en vrije sector (niet-DAEB) vastgoed. Ook zijn er specifieke bepalingen betreffende MOG en BOG.

De RvB beoordeelt investeringsvoorstellen op de bepalingen uit de wet.

#### **Ad B: De wensportefeuille**

##### *Doeltreffendheid*

Projectvoorstellen worden getoetst aan de portefeuilledoelstellingen, maatschappelijke doelstellingen en kwaliteitsdoelstellingen uit de ondernemingsstrategie.

### *Rendement*

Woonstad hanteert financiële rendementsdoelstellingen waaraan projecten moeten voldoen. Deze kennen een differentiatie naar Marktgroep en naar gebied. Projectvoorstellen worden getoetst aan de rendementsdoelstellingen. Deze worden jaarlijks vastgesteld door de RvB. (BIJLAGE 5: investeringskaders nieuwbouw)

### *Risico's*

De in § 5.2 beschreven methodiek projectmatig werken is bij uitstek geschikt om de direct betrokkenen bij het project te stimuleren zelf de risico's te beheersen. Bij elk besluitvormingsmoment over een individueel project worden de risico's financieel gewaardeerd en kwalitatief beoordeeld (met "hoog", "normaal" en "laag"). Indien van toepassing wordt per risico een toelichting gegeven en worden beheersingsmaatregelen beschreven: de zogenoemde risicokaart. (BIJLAGE 6)

Projectvoorstellen worden getoetst aan risicobereidheid en de risico's worden, na vaststelling van het projectbesluit, vastgelegd in het risicoregister (per project).

### **Ad C: Financierbaarheid**

Woonstad heeft een financieel en een treasurybeleid. Projecten worden gezien binnen de MJB, waarbij onderscheid wordt gemaakt in DAEB (diensten algemeen economisch belang) en niet-DAEB.

Projectvoorstellen worden getoetst aan de doelstellingen inzake het financiële beleid, waaronder de ruimte in de MJB, financieringsruimte (geborgd/niet-geborgd) en interne en externe rendementseisen.

## **6.2 Toetsing t.b.v. beoordeling RvB**

Ten behoeve van de beoordeling door de RvB worden projectvoorstellen getoetst door:

- Finance en Control (F&C): alle
- Strategie en Reputatie (S&R): Opdrachtbrief/ PB0 en PB1
- Bestuurlijk en Juridische zaken (BJZ): alle

F&C geeft een schriftelijk advies. Dit wordt bij het betreffende projectbesluit gevoegd en aan de RvB voorgelegd. F&C let met name op:

- Karakter investering (DAEB/niet-DAEB; specifiek BOG resp. MOG)
  - Financieel Rendement
  - Risico's
  - Financierbaarheid
  - Aansluiting bij de MJB
- Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar DAEB/niet-DAEB en specifiek voor BOG resp. MOG.

S&C geeft een schriftelijk advies. Dit wordt bij het betreffende projectbesluit gevoegd en aan de RvB voorgelegd. S&C let met name op:

- Doeltreffendheid (maatschappelijk rendement)
- Markt

BJZ (de bestuurssecretaris) is bij de behandeling van alle projectbesluiten in het bestuur aanwezig en adviseert mondeling.

BJZ let met name op:

- de naleving van dit investeringsstatuut
- Aansluiting op het jaarplan
- Consistentie met andere besluiten

## **7. Monitoring**

### **7.1 Maandrapportages**

De Raad van Bestuur ontvangt maandelijks een rapportage waarin per domein wordt gerapporteerd over de voortgang van de werkzaamheden gerelateerd aan het jaarplan en de begroting. De directeur VGBO rapporteert over de investeringsprojecten. De directeur CA rapporteert over aan- en verkopen. Beiden besteden aandacht aan voortgang, financiën en risico's. Zo nodig kan deze rapportage aanleiding zijn tot nader overleg over bijsturingsmaatregelen.

### **7.2 Rapportages per Tertaal / Kwartaal**

De Raad van Bestuur ontvangt ter goedkeuring eens per (drie of) vier maanden van de directeur Vastgoedbeheer en -Ontwikkeling een rapportage, waarin onder andere op gestandaardiseerde wijze wordt gerapporteerd over de voortgang (inhoudelijk en financieel), de risico's (BIJLAGE 7 ) van de ontwikkelportefeuille en de getroffen beheersmaatregelen worden beschreven.

Daartoe waardeert de directeur Vastgoedbeheer en -Ontwikkeling na elke (drie of) vier maanden opnieuw de risico's: deze waardering wordt getoetst door de afdeling Finance en Control.

De tweede (drie of) viermaandsrapportage heeft een bijzonder karakter. Dan is in voldoende mate duidelijk of de projecten die deel uitmaken van de investerings(jaar)-begroting ook daadwerkelijk in desbetreffend jaar zullen starten. Op dat moment kan ook, zo nodig, nog worden bijgestuurd door projecten uit een later jaar te vervroegen. Dergelijke bijsturingvoorstellen worden door de directeur Vastgoedbeheer en -Ontwikkeling aan de RvB voorgelegd. (Zie verder hoofdstuk 8: het bijgestelde investeringsjaarprogramma wordt voorgelegd aan de RvC.)

### **7.3 Interne controle**

Onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur draagt de directeur F&C met de controllers van de bedrijfsonderdelen zorg voor:

- de administratieve organisatie en maatregelen van interne controle m.b.t. het investeringsproces;
- de controle op de onderbouwing van investeringsvoorstellen;
- de managementrapportages en het jaarverslag, waarin begrepen de investeringsactiviteiten;
- separate (zowel centraal als decentraal) advisering m.b.t. projectvoorstellen en de risicokaart.

Daarnaast draagt onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur de IAD de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van interne audits. De IAD rapporteert ook aan de auditcommissie en aan de RvC.

### **7.4 Externe controle**

De controle van de jaarrekening met daarin opgenomen de financiële effecten van de investeringen wordt uitgevoerd door de externe accountant.

## **8. Toezicht door de RvC**

Het toezicht door de RvC valt uiteen in de volgende onderdelen:

- A. Investeringsbegroting
- B. Investeringsvoorstellen
- C. Realisatie investeringsprojecten
- D. Het Investeringsstatuut zelf

### **Ad A Investeringsbegroting**

De Raad van Commissarissen ontvangt ter goedkeuring:

- De Meerjaren Begroting
- en de Meerjaren Investerings Begroting.

Hierin liggen vast:

- De geplande investeringsprojecten.
- De te hanteren parameters en rendementseisen.
- Het Jaarplan inclusief de voorgenomen investeringsprojecten (met inbegrip van eventuele complexgewijze verkoop) voor het komend jaar: per project een A4 met relevante informatie (op basis van het afwegingskader: doeltreffendheid, rendement, risico's en financierbaarheid).

### **Ad B Investeringsvoorstellen**

Met voornoemde goedkeuring geeft de RvC mandaat aan de RvB besluiten te nemen over vastgoedinvesteringen passend binnen de goedgekeurde begroting.

De Raad van Commissarissen ontvangt separaat ter goedkeuring:

- investeringsvoorstellen van projecten (bouwen/verwerven of complexgewijze verkoop) binnen het (bijgestelde) jaarplan en de meerjarenbegroting van meer dan **€ 20 miljoen (incl. BTW)** (op basis van het door de RvB goedgekeurde voorbereidingsbesluit PB1, ruim voorafgaand aan het uitvoeringsbesluit PB2);
- investeringsvoorstellen van projecten buiten het (bijgestelde) jaarplan en meerjarenbegroting van meer dan **€ 3 miljoen (incl. BTW)** (op basis van het door de RvB goedgekeurde voorbereidingsbesluit PB1, ruim voorafgaand aan het uitvoeringsbesluit PB2);
- investeringsvoorstellen waarbij het in de meerjarenbegroting opgenomen budget met meer dan **€ 3 miljoen (incl. BTW)** wordt overschreden (zodra de situatie zich voordoet);
- voorstellen van projectmatige verkoop buiten het (bijgestelde) jaarplan en meerjarenbegroting van meer dan **€ 10 miljoen (incl. BTW)** (op basis van het door de RvB goedgekeurde voorbereidingsbesluit PB1, ruim voorafgaand aan het uitvoeringsbesluit PB2);
- voorstellen van projectmatige verkoop waarbij het in de meerjarenbegroting opgenomen opbrengst met meer dan **€ 10 miljoen (incl. BTW)** wordt onderschreden (zodra de situatie zich voordoet);
- het innemen van grondposities die niet direct aan een bouwvoornemen (opgenomen in de MJIB) zijn gekoppeld (zodra de situatie zich voordoet).

Dergelijke voornemens tot investeren legt de RvB voor aan de RvC.

(Met "investeren" wordt niet alleen "bouwen" maar ook "slopen" bedoeld.)

### **Ad C Realisatie investeringsprojecten**

De Raad van Commissarissen ontvangt drie (of vier) keer per jaar een vier- (of drie) maandsbestuursrapportage over de uitvoering van het jaarplan in alle facetten. Naast veel andere onderwerpen wordt hierin ook gerapporteerd over de voortgang en de risico's van de ontwikkelportefeuille met beheersmaatregelen voor de geïdentificeerde risico's.

Onderdeel van de tweede vier- (of drie) maandsbestuursrapportage is een evaluatie van de voortgang van het investeringsprogramma. Er wordt zonnodig een bijgesteld programma ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. Dit bijgestelde overzicht bevat in de zelfde vorm als het vigerende jaarplan de geplande investeringsprojecten inclusief informatiekaarten per project.

#### **Ad D Het Investeringsstatuut zelf en bijlagenbundel**

De Raad van Commissarissen ontvangt ter goedkeuring dit investeringsstatuut. De RvB evalueert dit periodiek en bespreekt deze evaluatie met de RvC. Eventuele wijzigingen worden door de RvB eerst aan de RvC voorgelegd alvorens ze van toepassing worden.

De Raad van Commissarissen ontvangt ter informatie de bijlagenbundel behorende bij dit investeringsstatuut. Dit betreft werkdocumenten, die regelmatig aan de actualiteit moeten worden aangepast. De Raad van Bestuur is bevoegd om de in de bijlagen genoemde formats waar nodig te wijzigen zonder goedkeuring van de RvC.