

# Investeringsstatuut Bo-Ex

Status : definitief  
Vastgesteld MT : 01-08-2023  
Vastgesteld RvC : 30-08-2023  
Revisie : 11-12-2023, p. 8 overschrijding realisatiebesluit

## Inhoud

Inhoud .....	2
1. Inleiding.....	3
2. Doel en reikwijdte .....	4
3. Het investeringsproces .....	7
3.1 Toetsing processen .....	7
4. Beoordeling maatschappelijke criteria .....	9
4.1. Wet- en regelgeving.....	9
4.2. Strategie en Beleid .....	9
4.3. Kwaliteitstoets – PMC en PvE .....	9
4.4. Belanghouders .....	10
5. Beoordeling financiële criteria .....	11
5.1.a. Toets op financiële continuïteit - corporatieniveau.....	11
5.1.b. Toets op financiële continuïteit - projectniveau.....	11
5.2. Toets op waarde .....	11
5.3 Toets op stichtingskosten .....	12
5.4 Werkwijze Grondexploitatie (GREX) en Vastgoedexploitatie (VEX) .....	12
5.5 Rol en positie Investeringsjaarplan (IJP) .....	12
6. Investerings in bestaand bezit.....	13
7. Risicomanagement.....	14
8. Overgangsbeleid en evaluatie.....	15
Bijlage 1 Risicomanagement.....	16
Bijlage 2 Beleidsachtbaan Investerings Vastgoed .....	18
Bijlage 3 Ontwikkelproces Nieuwbouw/Transformatie/Herontwikkeling .....	19
Bijlage 4 Toetsingscriteria.....	20
Bijlage 5 Proces renovatie/verduurzaming (vb. in keten) .....	21

## 1. Inleiding

Stichting Bo-Ex'91 (verder: Bo-Ex) vindt het belangrijk om haar vastgoedportefeuille zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de huishoudenssamenstelling en bij het inkomen van zowel onze huidige als toekomstige huurders. Dat betekent onder andere dat Bo-Ex investeringen doet in nieuwbouw en in haar bestaande bezit. Zowel voor de interne sturing als de externe verantwoording is het van belang om heldere uitgangspunten te formuleren waarbinnen deze investeringen worden uitgevoerd. Met dit investeringsstatuut laten we zien hoe wij (potentiële) investeringen beoordelen en welke maatschappelijke en financiële bijdrage investeringsprojecten moeten leveren aan het realiseren van de gewenste vastgoedportefeuille.

Het voorliggende investeringsstatuut is de opvolger van het Investeringsstatuut uit 2020. Ten opzichte van het vorige statuut is deze versie beter aangesloten op het investeringsproces en zijn Bestuur en Raad van Commissarissen (verder: RvC) beter gepositioneerd. Een wijziging betreft ook het niet langer expliciet overnemen van beleid en kaders die elders zijn beschreven. Daar waar toetsing aan beleid of andere kaders van toepassing is, wordt verwezen naar de relevante documenten. Daarbij gaat het onder andere om het strategische kader (Vastgoedsturing) en de planning- en controlcyclus (vooral: de Meer-Jaren-Investerings-Begroting (MJIB) en de jaarbegroting met daarin het investeringsoverzicht/Investeringsjaarplan). In deze versie zetten we ook een eerste stap in de implementatie van portefeuillesturing door de rolverdeling tussen Strategie & Beleid en Vastgoed te duiden.

### *Leeswijzer*

Hoofdstuk 2 gaat in op de doelstelling en de reikwijdte van het investeringsstatuut. Hoofdstuk 3 bevat de fasering van het investeringsproces met beschrijving van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het investeringsproces. Hoofdstuk 4 beschrijft de toetsing van de maatschappelijke bijdrage van investeringsprojecten. Hoofdstuk 5 gaat in op de financiële toetsing. In hoofdstuk 6 gaan we in op investeringen in bestaand bezit en in hoofdstuk 7 op het onderwerp risicomanagement. Tot slot behandelen we in hoofdstuk 8 kort de onderwerpen overgangsbeleid en evaluatie. Aan het einde van dit investeringsstatuut zijn drie bijlagen opgenomen over 1) risicomanagement, 2) het ontwikkelproces en 3) de te hanteren toetsingscriteria.

## 2. Doel en reikwijdte

### *Doelstellingen*

De doelstellingen van dit investeringsstatuut zijn:

1. Een besluitvormings- en toetsingskader bieden voor MT, Bestuur en RvC bij de beoordeling van fasebesluiten;
2. Helderheid bieden aan degenen binnen Bo-Ex die fasebesluiten opstellen en degenen, die daaraan een bijdrage leveren.

Naast de bovenstaande inhoudelijke doelstellingen heeft Bo-Ex zich als doel gesteld om het investeringsstatuut hanteerbaar en herkenbaar te houden. Het criterium Hanteerbaarheid betekent dat de kaders en normen praktisch bruikbaar dienen te zijn bij de sturing in het ontwikkelproces, naast dat ze aansluiten bij overige (financiële) besluitvormingsdocumenten. Ook voor ondersteunende, besluitvormende en toetsende functies/personen dienen de kaders en normen eenduidig te zijn en gemakkelijk verifieerbaar. Het investeringsstatuut is een middel om bewuste, verantwoorde investeringsbeslissingen te nemen en is geen rigide checklist. Het doorgaans kwalitatieve gesprek over de maatschappelijke bijdrage zorgt voor een balans met de kwantitatieve (financiële) en daarmee voor de benodigde herkenbaarheid van onze maatschappelijke doelstelling.

### *Relatie met andere sturingsdocumenten*

Het investeringsstatuut vormt een belangrijke bouwsteen in de totale financiële beheersing van Bo-Ex. Andere bouwstenen waar onderdelen van dit statuut op aansluiten zijn:

- Statuten Bo-Ex
- Reglementen RvC en Bestuur
- Bestuursmandaat
- Treasurystatuut
- Reglement Financieel Beleid & Beheer
- Strategie en Ondernemingsplan
- Portefeuillestrategie
- Financiële meerjarenbegroting en Investeringsjaarplan
- Inkoop-/aanbestedingsbeleid
- Duurzaamheidsbeleid

### *Reikwijdte en algemene principes*

De in dit document vastgelegde uitgangspunten en rekenmethodiek hebben betrekking op alle investeringen in het vastgoedbezit van Bo-Ex. Bij het bepalen van de reikwijdte van het investeringsstatuut is daarom van belang om het begrip 'investering' duidelijk te definiëren.

Bo-Ex beoordeelt alle uitgaven aan nieuwbouw als een investering. Ook is sprake van een investering indien de uitgave leidt tot een wijziging van het type vastgoed. Hierbij kan worden gedacht aan het ombouwen van kantoorruimte naar woningen, het samenvoegen van twee of meer kamers in verzorgingshuis tot één appartement, etc. Ook uitgaven aan bestaand bezit zijn onderhevig aan dit statuut, indien een project een omvang kent van meer dan € 3.000.000 los van de verdeling onderhoud/investering in dat project.

N.B. Alle bedragen in dit investeringsstatuut zijn exclusief BTW.

Bo-Ex onderkent diverse (benamingen voor) projecten, waarvoor wij investeringen plegen: Nieuwbouw, Renovatie, Transformatie, Herontwikkeling, Herstructurering, Verbetering/Verduurzaming i.c.m. Planmatig Onderhoud, Ingrijpende verbouwingen (conform richtlijnen SBR) of Verduurzaming sec. Het betreft investeringen in grond, bouw- en installatiekosten, ontwerpkosten, investeringen in tijd/uren, bijkomende kosten, etc. Voor al deze investeringsprojecten gelden de volgende principes:

- a) Ze worden jaarlijks opgenomen in een InvesteringsJaarplan (IJP) met een meerjarenprogramma voor een periode van 10 jaar.
- b) Dit IJP (en daarmee alle opgenomen investeringen) wordt als onderdeel van de Meerjarenbegroting getoetst op de algemene financiële kengetallen van Bo-Ex, waaronder: LTV, ICR, Solvabiliteit.
- c) Besluitvorming door het Bestuur (en evt. aansluitend door de RvC) vindt plaats, vóórdat substantieel geld wordt besteed aan het project, zoals bij Nieuwbouw vóór de concrete technische voorbereiding van het project (Voorlopig & Definitief Ontwerp) en bij alle type projecten vóór de realisatie.
- d) Voor ieder type investering worden fase-documenten, besluitvormingsmomenten en besluitvormingscriteria gerelateerd aan het realisatieproces voor die investering. Als voorbeeld is opgenomen het proces voor Nieuwbouw/Transformatie/Herontwikkeling (Bijlage 3) en het proces voor Verduurzaming & Onderhoud (Bijlage 5).
- e) Besluitvormingscriteria zijn zoveel als mogelijk logisch, concreet en werkbaar, mede zodat Ontwikkelaars en Projectleiders daarop kunnen sturen in hun proces.
- f) Besluitvorming bij partners dient voldoende gelijk op te lopen met onze interne besluitvorming om proces- of imago-risico's te voorkomen. Denk hierbij aan de betreffende gemeente, grondverkopers, ontwikkelaars, zorginstellingen, aannemers, etc. Zowel vóórlopen als achterlopen op externe besluitvorming kan ongewenste risico's opleveren en vraagt om beheersmaatregelen.

### *Desinvesteringen*

Het Investeringsstatuut geeft geen kaders voor desinvesteringen. Deze kaders zijn toereikend geformuleerd in onze Statuten, het Bestuursmandaat en het Verkoopbeleid. Het procesverloop bij desinvesteringen wijkt niet alleen erg af van dat van investeringen, maar ook onderling zijn de verschillen groot. Een belangrijke samenloop met het investeringsproces bestaat wél bij herstructurering (sloop/nieuwbouw). Het concrete besluit tot sloop van vastgoed is een expliciet besluit, dat nauw samenhangt met het Projectbesluit van de nieuwe woningen op dezelfde locatie en dus op/omstreeks hetzelfde moment wordt voorgelegd ter besluitvorming. Een Projectbesluit met sloop/nieuwbouw (ergo inclusief desinvestering) wordt te allen tijde na een bestuurlijk besluit voorgelegd ter goedkeuring aan de RvC.

### *Beoordeling door de RvC*

Beoordeling en goedkeuring door de RvC geschiedt slechts op basis van door het Bestuur goedgekeurde fasebesluiten. Goedkeuring van het investeringsjaarplan en de meerjarenbegroting betekent derhalve geen individuele goedkeuring op alle in die begrotingen opgenomen projecten.

Jaarlijks stelt het Bestuur diverse uitgangspunten voor investeringsprojecten vast en legt deze als onderdeel van de Jaarbegroting (en het Investeringsjaarplan) ter goedkeuring voor aan de RvC.

De wijze waarop de RvC de voorgenomen investeringen beoordeelt, is afhankelijk van de omvang van de investering. Investeringsprojecten met een omvang van meer dan € 3 miljoen worden altijd separaat aan de RvC ter goedkeuring voorgelegd. De omvang van de investering wordt bepaald als de optelling van het GREX-resultaat en de VEX (zie toelichting in par. 5.4.). Daarmee vereist een relatief klein nieuwbouwproject van € 1,9 miljoen (VEX), waarvoor een bestaand complex wordt gesloopt met een boekwaarde/sloop-/grondkosten van € 1,9 miljoen (GREX) toch de goedkeuring van de RvC. Investeringsprojecten met een omvang van minder dan € 3 miljoen worden jaarlijks beoordeeld als onderdeel van de begroting. Ze hoeven niet separaat ter goedkeuring te worden voorgelegd aan de RvC. Het Projectbesluit wordt wel geagendeerd ter informatie.

### *Investeringsjaarplan*

Jaarlijks wordt als onderdeel van de jaarbegroting en meerjarenbegroting een Investeringsjaarplan opgesteld, goed te keuren door de RvC. Hierin worden de afspraken vastgelegd voor de investeringsactiviteiten in het eerstvolgende begrotingsjaar. Het Investeringsjaarplan omvat tenminste de volgende onderwerpen:

- a) Een overzicht van en toelichting op de benoemde projecten, waarvoor uiterlijk bij aanvang van het eerstvolgende begrotingsjaar een Projectbesluit is of zal worden genomen, met de in die besluiten opgenomen bouwprogramma's, aanvangshuren en stichtingskosten;
- b) Een overzicht van en toelichting op alle onbenoemde projecten en benoemde projecten, die nog niet het stadium hebben bereikt van de projecten onder a);
- c) Een beschrijving van de risico's en beheersmaatregelen van de projecten onder a);
- d) Een overzicht van complexen waarvoor in het Strategisch Voorraad Beleid c.q. de Portefeuillestrategie een einddatum voor exploitatie is opgenomen binnen de begrotingshorizon;
- e) Een overzicht van alle nieuwbouwinvesteringen;
- f) Een overzicht van alle investeringen in bestaand vastgoed, zoals ten behoeve van duurzaamheid of toegankelijkheid;
- g) Geactualiseerde normen voor alle kengetallen uit dit Investeringsstatuut voor het komende begrotingsjaar;
- h) Geactualiseerde uitgangspunten voor de gestandaardiseerde berekening van de te hanteren normen uit dit Investeringsstatuut, zoals de forfaitaire grondwaarde, zijnde de inbrengwaarde van een bouwrijpe kavel met de juiste bestemming.

### *DAEB en niet-DAEB*

Dit investeringsstatuut is zowel van toepassing op investeringen in DAEB vastgoed als in niet-DAEB vastgoed. De onderwerpen van toetsing met betrekking tot zowel de maatschappelijke als de financiële criteria zijn voor DAEB- en niet-DAEB investeringen gelijk.

### 3. Het investeringsproces

Bij het proces van besluitvorming en uitvoering van een investering zijn verschillende afdelingen/teams/functies binnen Bo-Ex betrokken. Ieder heeft in het proces specifieke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De bevoegdheden zijn vastgelegd in de Procuratieregeling.

#### 3.1 Toetsing processen

Het investeringsproces is schematisch weergegeven in Bijlage 3. In de volgende alinea's beschrijven we per fase welke activiteiten plaatsvinden, wat het op te leveren resultaat moet zijn, waarop dit resultaat getoetst wordt en hoe de besluitvorming verloopt. Alle fasedocumenten vereisen een besluit van het Bestuur en worden getoetst op betrokkenheid van de juiste teams/functies.

##### **Startbesluit**

Op basis van gepleegde acquisitie, ons verduurzamingsprogramma, complexsessies of bewoners initiatieven, vindt onder aansturing van Strategie en Beleid in samenwerking met o.m. Vastgoed en Wonen in deze fase een eerste verkenning plaats. In het op basis daarvan gemaakte Startbesluit gaat het erom de vragen te beantwoorden of 1) het project een goede bijdrage levert aan onze portefeuillestrategie, beleid en kwaliteit (PMC's & Doelgroepen), 2) de gemeente naar verwachting zal meewerken en 3) het project financieel haalbaar lijkt en past binnen de afspraken met de bewoners c.q. huurdersorganisatie. Het voorstel wordt derhalve getoetst op de maatschappelijke criteria (hfd 4) en op verwachte planologische en financiële haalbaarheid (indicatief). Het Startbesluit is het programmatische kader voor de volgende fase, waarin de Haalbaarheid van het project wordt onderzocht. Hiertoe wordt budget aangevraagd voor enig extern onderzoek/ontwerp/advies.

##### **Projectbesluit**

Bij de aanvang van het haalbaarheidsonderzoek wordt onder aansturing van Vastgoed een intern projectteam samengesteld met afhankelijk van het project deelname vanuit Verhuur, Strategie, Leefbaarheid, Bedrijfsvoering, Communicatie e.d. Vanuit het kader van het Startbesluit vindt technisch, juridisch, financieel en ruimtelijk/ planologisch onderzoek plaats, dat leidt tot een complete business-case met een acceptabel risicoprofiel.

Het Projectbesluit bevat een strategische onderbouwing en de beoogde programmering in aantallen, types, huurniveaus en kwaliteit met verwachte stichtingskosten. Tevens wordt het ontwikkelproces beschreven en de wijze van inkoop/aanbesteding. Indien het een herstructurering betreft, wordt in het Projectbesluit onderbouwd, waarom renovatie of sloop/nieuwbouw wordt voorgesteld. Daarbij wordt het belang van de zittende bewoner expliciet in de afweging betrokken.

Bij sloop-nieuwbouw wordt tevens een sloopbesluit (desinvestering) bijgevoegd.

Toetsing vindt plaats op het eerdere Startbesluit en op onze maatschappelijke (hfd 4) en financiële (hfd 5) criteria, op het voorgestelde proces, op de verwachte haalbaarheid (bijv. politiek en planologisch) en op het risicoprofiel. Bij investeringen groter dan € 3 miljoen wordt dit Projectbesluit ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

Na definitieve goedkeuring van het Projectbesluit start de inhoudelijke ontwikkeling (de Ontwikkelfase), waarmee het Projectbesluit zich feitelijk kwalificeert als hét investeringsbesluit. Hiertoe wordt budget aangevraagd voor interne tijd en voor extern onderzoek/ontwerp/advies, doorgaans voor in totaal tussen de 5%-10% van de Stichtingskosten van het project.

N.B. Indien een samenwerkingsvorm wordt gehanteerd, waarbij de uitvoerende partij reeds in de ontwikkelfase wordt geselecteerd, zoals Bouwteam en Design&Build, dan volgt na dit besluit een aanbesteding, waarna de eerste fase (Design) in opdracht wordt gegeven.

### **Realisatiebesluit**

Afronding van de Realisatiefase (van PvE- tot en met de Bestekfase) leidt tot een definitief uitvoerbaar en vergunbaar project. Toetsing vindt plaats op het Projectbesluit: het aantal, type en de kwaliteit van de te realiseren woningen (maatschappelijk), de Stichtingskosten (financieel) en het risicoprofiel. Substantiële negatieve afwijking t.o.v. het Projectbesluit kan een aanwijzing zijn voor diverse inhoudelijke veranderingen. De afwijking kan veroorzaakt zijn door wijziging in aantallen, doelgroepen, kwaliteit en kosten. Hoe groter de afwijking, des te zwaarder de beoordeling van dit besluit. N.B. Indien tijdens de ontwikkeling significante afwijkingen zich vroegtijdig openbaren, kan ook gekozen worden voor een herzien Projectbesluit.

Het Realisatiebesluit wordt genomen door het Bestuur. Bij investeringen groter dan € 3 miljoen wordt het Bestuursbesluit tevens ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Investeringen onder die grens worden ter informatie geagendeerd in de RvC.

Na goedkeuring maar niet eerder dan dat de vergunning onherroepelijk is geworden, wordt het project 'gegund' (in opdracht gegeven) aan de aannemer.

Als er in de realisatiefase van een project (na realisatiebesluit) sprake is van een materiële wijziging, dat wil zeggen de investering met 5% ten opzichte van het budget wordt overschreden, is vooraf aanvullende goedkeuring vereist. Bij projecten met een:

- totaalbudget onder de € 150.000, goedkeuring manager Vastgoed
- totaalbudget onder de € 3.000.000, goedkeuring directeur bestuurder
- totaalbudget boven de € 3.000.000, goedkeuring RvC.

### **Decharge**

Dit voorstel wordt circa drie maanden na oplevering van het project voorgelegd aan het Bestuur. De evaluatie van het project omvat de vergelijking tussen het opgeleverde project en het oorspronkelijke kader (in het Startbesluit), het procesverloop inclusief de interne samenwerking, het financiële resultaat, samenwerking met de externe partners en een beschouwing van de risicobeheersing. Evaluaties van projecten groter dan € 3 miljoen worden na goedkeuring door het Bestuur ter informatie geagendeerd in de RvC.

### **Afboekingsbesluit**

Het komt voor dat we een initiatief of project voortijdig wensen te beëindigen. Dit is alleen relevant indien voor het project eerder minstens een Startbesluit is genomen. In dat geval wordt het voorstel aan het Bestuur voorgelegd om het initiatief/project te beëindigen en er verder geen tijd en geld meer aan te besteden. Indien er in het project reeds kosten zijn geactiveerd, wordt het voorstel verwoord in een Afboekingsbesluit, waarin de financiële gevolgen worden voorgelegd van het stoppen van het project. Indien het een project betreft waarvoor eerder een Projectbesluit is goedgekeurd, dan gaat het Afboekingsbesluit tevens ter informatie naar de RvC.



## 4. Beoordeling maatschappelijke criteria

De beoordeling van de maatschappelijke criteria bestaat uit een aantal toetsen. Met deze toetsen waarborgt Bo-Ex dat haar investeringen voldoen aan (1) de wettelijke kaders, (2) onze eigen strategische doelen en beleid, (3) onze kwaliteitseisen en (4) de prestatieafspraken met gemeente en huurdersorganisatie en eventuele andere belanghouders.

### 4.1. Wet- en regelgeving

Bo-Ex moet met betrekking tot haar investeringen compliant zijn aan wet- en regelgeving. In ieder besluitvormingsdocument beschrijft de opsteller van het document of de investering daarbinnen past. Hierbij is bijvoorbeeld aandacht voor mogelijke niet-DAEB activiteiten en activiteiten voor derden, die uit hoofde van de Woningwet niet zijn toegestaan. De uitkomst van deze beoordeling is dat (1) het project volledig voldoet aan de wettelijke kaders of (2) niet (volledig) voldoet aan de wettelijke kaders. In het laatste geval kan logischerwijs geen positief besluit over het project worden genomen en zal worden voorgelegd, hoe het initiatief/project kan worden beëindigd. De toets op de wettelijke kaders is bij ieder fasebesluit verplicht, in die zin dat men altijd alert moet blijven op eventueel wijzigende wet- en regelgeving en de gevolgen daarvan voor in ontwikkeling zijnde projecten. Relevante vragen bij dit onderdeel zijn ook of goedkeuring van de RvC vereist is en/of goedkeuring van externe partijen.

### 4.2. Strategie en Beleid

Het is van belang dat investeringen bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen van Bo-Ex op het gebied van beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid. Deze strategische doelstellingen zijn beschreven in het Ondernemingsplan/Portefeuillestrategie van Bo-Ex. In het fasebesluit beschrijven we de mate waarin de investering bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen en de Portefeuillestrategie. Bij de strategische toets is de omvang van de investering van belang. De toets op beleid betreft bijvoorbeeld Duurzaamheidsbeleid en Huurbeleid. De toets op Strategie en Beleid vindt m.n. plaats bij Start- en Projectbesluiten. Bij daaropvolgende besluiten wordt deze toets slechts uitgevoerd, indien gewijzigde omstandigheden bij Bo-Ex, in de betreffende gemeente of binnen het project (programmawijziging) daartoe aanleiding geven. N.B. Het Inkoopbeleid is in alle fases van toepassing.

### 4.3. Kwaliteitstoets – PMC en PvE

Een onderdeel van onze Portefeuillestrategie is vanaf 2024 de Product-Markt-Combinatie (verder: PMC), waarbij wij de specificaties vaststellen per type woning, die wij wensen toe te voegen aan ons bezit. Dit gaat vooral over het type (grondgebonden/appartement), de grootte (m<sup>2</sup>'s gebruiksoppervlak), het aantal kamers, etc. Wij sluiten hierbij aan bij de Aedes Woonstandaard. Jaarlijks worden de PMC's in het Investeringsjaarplan herijkt, waarbij ook de gemiddelde stichtingskosten en leegwaarde worden aangegeven. Met name in het Startbesluit en het Projectbesluit wordt getoetst in hoeverre het project overeenstemt/afwijkt van deze PMC's. Tevens is bij Bo-Ex een Programma van Eisen (PvE) vastgesteld, waarin ondergrenzen en/of bandbreedtes zijn aangegeven op het gebied van functionaliteit (o.a. oppervlakten en aantal ruimten), duurzaamheid (o.a. niveau van isolatie en wijze van energievoorziening) en kwaliteit (o.a. comfortniveau, materiaalgebruik en afwerking). Onderscheid wordt in het PvE gemaakt tussen investeringen in nieuwbouw en in bestaande bouw. Met name bij het Projectbesluit en het Realisatiebesluit wordt getoetst op de kwaliteit.

#### *4.4. Belanghouders*

Investeringsdienen te voldoen aan de met de gemeente en huurdersorganisatie gemaakte prestatieafspraken. Bij het Startbesluit en het Projectbesluit wordt het bestuursvoorstel getoetst op de mate waarin de investering bijdraagt aan het realiseren van die prestatieafspraken. Indien het voorstel niet past binnen die afspraken, dan wordt het project in de voorgestelde vorm afgewezen, tenzij het Bestuur en de RvC beiden oordelen dat er een zwaarwegend belang is, dat vereist dat het project wordt voortgezet. Ook bestuurlijke afspraken met andere belanghouders worden getoetst, bijvoorbeeld indien er regionale afspraken met zorgpartijen of corporaties zijn gemaakt.

## 5. Beoordeling financiële criteria

### *5.1.a. Toets op financiële continuïteit - corporatieniveau*

Voor de beoordeling van het effect van investeringen op de continuïteit van Bo-Ex, is beoordeling op corporatieniveau noodzakelijk. BO-EX beoordeelt in ieder geval jaarlijks de gevolgen van investeringen, zoals opgenomen/voorgesteld in het Investeringsjaarplan (IJP). De beoordeling bestaat uit het toetsen van het verloop van een aantal financiële parameters die door de RvC worden vastgesteld en die gericht zijn op onze solvabiliteit, liquiditeit en mogelijkheid tot borging van de financiering van onze activiteiten. Het verwachte verloop van deze ratio's wordt ontleend aan de meerjarenbegroting. Het niet voldoen aan de grenswaarden op corporatieniveau betekent dat het investeringsprogramma moet worden aangepast of dat via andere beleidsmaatregelen meer investeringsruimte (of juist exploitatieruimte) moet worden gerealiseerd.

### *5.1.b. Toets op financiële continuïteit - projectniveau*

In het IJP worden jaarlijks de normen per PMC vastgesteld voor de stichtingskosten. Bij de ontwikkeling van een project vindt toetsing plaats aan deze norm. Het is immers denkbaar dat een investeringsproject op basis van voortschrijdend inzicht of onder externe druk andere kenmerken krijgt, dan die waarmee het in het IJP is opgenomen. Deze wijzigingen kunnen ervoor zorgen, dat de financiële impact van het project verandert. Gezien de beperkte impact van de meest voorkomende wijzigingen van een enkel project op de kengetallen volstaat toets 5.1.a. Afwijkingen ten opzichte van het IJP – en ten opzichte van het vorige besluit – moeten worden toegelicht.

Bij substantiële wijziging van een project ten opzichte van de MJIB kan ervoor gekozen worden om toets 5.1.a. opnieuw uit te voeren. Denk bijvoorbeeld ook aan het verschuiven van een flinke nieuwbouwproductie naar vóór in de planning.

De toets op de financiële continuïteit wordt uitgevoerd bij het Projectbesluit en het Realisatiebesluit. Berekening van Marktwaaarde en Beleidswaarde wordt uitgevoerd ten behoeve van administratieve verwerking, maar dient niet als toetscriterium op projectniveau.

### *5.2. Toets op waarde*

De leegwaardetoets door een externe partij verschaft inzicht in welke mate de investeringen van in woningen overeenkomen met hun waarde bij oplevering. Als de leegwaarde (bij vrije verkoop) lager is dan de stichtingskosten van deze woningen, dan bouwt BO-EX te duur in verhouding tot de waarde van het woonproduct. Deze toets kan door drie oorzaken ongunstig uitpakken:

1. De kosten lopen te hoog op omdat de kwaliteiten, die wij in ons PvE voorschrijven voor onze woningen, zich niet vertalen naar een evenredige meeropbrengst;
2. De kosten lopen te hoog op vanwege wettelijke investeringen, die zich nog niet vertalen in een evenredige meeropbrengst. Dit deed en doet zich bijvoorbeeld voor op het gebied van investeringen in duurzaamheid.
3. Investeringen in bestaand bezit leiden per definitie niet tot een evenredige hogere waarde van deze woningen, hetgeen grotendeels veroorzaakt wordt door de binnen de sector gehanteerde rekenmethodiek.

Op de volgende wijze gaan wij om met deze toets:

- a. Jaarlijks bepalen wij van de gewenste PMC's tegelijk met de stichtingskosten ook de leegwaarde, zodat we zicht hebben op deze (mis)match en indien gewenst onderzoek kunnen uitvoeren naar oorzaken en oplossingen. De toets op de leegwaarde vindt in principe gedurende het jaar niet per project plaats, tenzij zowel de stichtingskosten als de specificaties/kwalificaties van het project afwijken van de referentiewoning.
- b. Bij investeringen in bestaand bezit voeren we geen berekening van de leegwaarde uit.

### *5.3 Toets op stichtingskosten*

In ons IJP worden per PMC de stichtingskosten vastgesteld. Deze worden toegepast in het Startbesluit en dienen ter toetsing bij het Projectbesluit. Na goedkeuring van het Projectbesluit zijn de in dit besluit vastgestelde stichtingskosten de basis voor toetsing in het Realisatiebesluit en de daarin vastgestelde stichtingskosten.

De marktconformiteit van de stichtingskosten borgen we enerzijds door kostenbewuste ontwerpen en materialisering en anderzijds via ons Inkoop-/Aanbestedingsbeleid door voldoende concurrentiestelling of een onafhankelijke kostentoets. Dit is lastiger indien wij de mogelijkheid krijgen om woningen te kopen van een aanbieder/ontwikkelaar, waardoor invloed op het ontwerp beperkter is en de concurrentiestelling ontbreekt.

### *5.4 Werkwijze Grondexploitatie (GREX) en Vastgoedexploitatie (VEX)*

Bij een herontwikkeling wordt een GREX gecreëerd om alle kosten in onder te brengen, die gemaakt worden om de kavel tot ontwikkeling te brengen tot en met het bouwrijp opleveren van gronden voor de opstalontwikkeling.

Ook in de herstructurering wordt deze werkwijze toegepast, waarbij ook de relatief hoge boekwaarde van de te slopen complexen in die GREX wordt ondergebracht en in de opstalontwikkeling (VEX) een forfaitaire grondwaarde voor de nieuw te ontwikkelen woningen wordt opgenomen, waarvan de hoogte jaarlijks in het Investeringsjaarplan wordt vastgesteld. De VEX en GREX worden tezamen ter besluitvorming voorgelegd in de betreffende fasebesluiten.

### *5.5 Rol en positie Investeringsjaarplan (IJP)*

Het Investeringsjaarplan omvat de volledige, meerjarige investeringsambitie, bestaande uit zowel lopende projecten in nieuwbouw en bestaand bezit als de acquisitie-ambitie. Deze laatste categorie wordt op basis van de PMC-kengetallen doorgerekend om vast te stellen, dat binnen de financiële kengetallen wordt gebleven. De gedurende het jaar optredende wijzigingen in projecten worden jaarlijks in het Investeringsjaarplan verwerkt. Daarmee wordt het Investeringsjaarplan een sturingsinstrument van groter belang en met grotere mogelijkheden.

## 6. Investerings in bestaand bezit

Er is een grote variatie aan investeringen in bestaand bezit. Het initiatief voor de investeringen komt vooral voort uit onze Portefeuillestrategie en ons Duurzaamheidsbeleid. De variatie ontstaat met name vanuit de verschillen in impact voor de bewoners en lengte en complexiteit van het ontwikkelproces. Drie aansprekende voorbeelden met bij ieder de te volgen besluitvorming:

- Investering in PV/zonnepanelen kent een kort proces van voorbereiding en relatief beperkte (vooral positieve) impact op de bewoners. Deze investeringen zijn zelfs per complex niet onderhevig aan dit statuut, vanwege de doorgaans veel lagere kosten. Het totaalprogramma aan investeringen in zonnepanelen wordt ter goedkeuring aan de RvC aangeboden, indien dit als geheel de grens overschrijdt van EUR 3 miljoen.
- Renovatie/Verduurzaming is sterk verbonden met onze meerjaren onderhoudsbegroting (MJOB), kent een middellange voorbereidingstijd en een beperkt aantal scenario's, maar heeft vooral grote impact op de bewoners, die hieraan soms ook hun goedkeuring (70%) dienen te verlenen. De in het Investeringsjaarplan initieel opgenomen investeringsbedragen gelden als indicatief voor deze projecten. Bij Bestuursbesluit (na Definitiefase) worden opnieuw de Stichtingskosten vastgesteld. Deze projecten worden bij een omvang van meer dan EUR 3 miljoen ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC, voorafgaand aan de uitwerking van scenario's en technische voorbereiding van het project. Ze worden getoetst conform nieuwbouw (m.m.) op de criteria uit hoofdstuk 4 en 5. N.B. Het is hierbij niet relevant of een project zich 'administratief' kwalificeert als Investering of Onderhoud.
- Herstructurering kenmerkt zich door de vanuit de Portefeuillestrategie meegegeven scenario's Renovatie/Verduurzaming of Sloop/Nieuwbouw. Dit proces is het meest complex, de doorlooptijd het langst en de impact voor en betrokkenheid van bewoners het grootst. Het proces van Herstructurering doorloopt de eerste stappen van het nieuwbouwproces uit Bijlage 3. De eerste twee fases van Initiatief en Haalbaarheid zijn in dit proces doorgaans intensiever en duren langer, dan bij nieuwbouw. Bij Projectbesluit moet duidelijk zijn bij welke woningen het zal gaan om renovatie en bij welke om sloop/nieuwbouw, zodat beide daarna ieder hun volgende fase kunnen doorlopen. Sloop/nieuwbouw volgt verder het nieuwbouwproces; renovatie/verduurzaming het proces in Bijlage 5. Het Projectbesluit wordt bij een voorstel tot sloop/nieuwbouw altijd ter goedkeuring aangeboden aan de RvC, gelet op de gevoeligheid van het slopen van woningen.

## 7. Risicomanagement

Investeringsprojecten zijn risicovol vanwege de complexiteit van de opgave, de lange looptijd en het grote beslag op ons vermogen/financiering. Cruciale aandachtspunten bij investeringen zijn:

- a) een goede balans tussen financiële verplichtingen en zekerheden,
- b) een goede balans tussen gewekte verwachtingen extern en interne voortgang,
- c) professionele aanpak van proces en inhoud en
- d) degelijke samenwerking intern en extern.

Het belangrijkste instrument voor de beheersing van de risico's is het gebruik van Fase-documenten. In Bijlage 3 is de fasering weergegeven voor investeringen in Nieuwbouw, Transformatie en Herontwikkeling. Ieder Fasebesluit dient ertoe om via beter inzicht in de opgave bewust de stap te zetten naar de volgende fase, waarbij de risico's in die volgende fase in voldoende verhouding staan tot de mate van inzicht bij het nemen van het besluit. Per fase is het risico (indicatief):

- Startbesluit: Op basis van beperkte informatie nemen we het risico van substantiële tijdbesteding en beperkte out-of-pocket kosten voor het haalbaarheidsonderzoek (tezamen € 10.000-50.000 per project).
- Projectbesluit: Op basis van een volledig onderbouwde businesscase nemen we het risico van de voorbereidingskosten van het project (circa € 10.000-30.000 per woning).
- Realisatiebesluit: Op basis van een volledig uitgewerkt en aanbesteed project, alsmede een onherroepelijke vergunning, nemen we het risico van de grondaankoop en bouwkosten van een project.

N.B. Grondaankopen en -kosten stellen wij bij voorkeur uit tot een zo laat mogelijk moment, zeker indien de juiste bestemming of vergunning nog moet worden verkregen. Een eerder moment van grondverwerving is mogelijk, maar wordt te allen tijde als bijzonder risico-element toegelicht.

Bij contractvorming met derden (gemeenten, zorgpartijen, ontwikkelaars, grondeigenaren) dient onze gebondenheid aan het project en de betreffende derde niet verder te gaan, dan passend bij onze interne fase van besluitvorming. Zo zal te allen tijde de ontbindende voorwaarde van goedkeuring Bestuur en/of RvC worden opgenomen, indien deze noodzakelijk is en nog dient te worden verkregen.

Op ieder voorstel is het mogelijk om een negatief besluit te nemen. Bij iedere fase nemen uiteraard wel de kosten en de gewekte verwachtingen toe. In ieder voorstel dient beknopt te worden aangegeven wat de gevolgen zullen zijn van een negatief besluit op onze strategische doelen, op onze financiële positie (afboeking) en op de relevante belanghebbenden (intern en extern).

Bo-Ex hanteert voor investeringen geen expliciet toetsingskader op het gebied van risicomanagement. Ieder investeringsdocument bevat een risicoparagraaf waarin de relevante risico's van het project worden vermeld, alsmede de beheersmaatregelen. In die passage richt de risicobeoordeling zich specifiek op de aard en omvang van het project en de fase waarin het project zich bevindt.

Bijlage 1 bevat een opsomming van risico's, die zich kunnen voordoen. Ook potentiële kansen zoals subsidies vragen overigens om beheersmaatregelen, teneinde deze kansen te realiseren.

Het Bestuur en de RvC beoordelen of projectrisico's voldoende in kaart zijn gebracht en voldoende worden beheerst, mede op basis van het door Corporate Control uitgebrachte advies.

## 8. Overgangsbeleid en evaluatie

Dit statuut wordt goedgekeurd door de RvC na vaststelling door het Bestuur.

De looptijd van projecten is doorgaans langer dan de werkingsduur van een governance- of beleidsdocument en de overgang van oud naar nieuw beleid/kaders kan leiden tot aanpassing van normen, kengetallen e.d. midden in een haalbaarheids- of ontwikkelfase. Van de inhoudelijk verantwoordelijken bij een project vraagt dit om analyse en anticipatie, zodat de gevolgen van de veranderingen worden benoemd in het opvolgende fasebesluit. Afhankelijk van de omvang/impact van de verandering en de 'nabijheid' van het opvolgende besluit zal per fasebesluit vastgesteld worden in welke mate het project aan de bijgestelde norm dient te voldoen of nog aan de oude norm mag voldoen, e.e.a. ter besluitvorming door Bestuur en/of RvC.

Indien veranderende wet- en regelgeving doorwerking heeft op de inhoud van dit statuut, heeft dit voorrang boven de uitgangspunten in het Investeringsstatuut. Het statuut zal dan zo spoedig mogelijk worden aangepast, zodat het zich weer verhoudt met de vernieuwde wet- en regelgeving.

## Bijlage 1 Risicomanagement

Een goede fasering is de belangrijkste beheersmaatregel bij investeringsprojecten, inclusief daarbij passende governance-afspraken over besluitvorming en procuratie. Tevens is cruciaal het hebben van ‘de juiste mens op de juiste plek’. Investeringsprojecten vragen om (niet limitatief) procesmatig, technisch, juridisch, financieel en ruimtelijk inzicht. Ook kennis over belangen, inhoud en processen bij onze partners in deze projecten verkleint risico’s op stagnaties en het oplopen van de investeringen. Tot slot is van belang dat er sprake is van goede checks & balances in onze organisatie.

De controles in alle organisatielagen werken alleen zolang we samenwerken vanuit een gezonde cultuur (houding en gedrag) in plaats van het uitsluitend volgen van regels. Het gaat om stimuleren van bewustzijn dat risicomanagement (waaronder beheersing van wet- en regelgeving) ons helpt om risico’s te signaleren, op te lossen en proactief te handelen.

Over de gehele portefeuille wordt periodiek gerapporteerd in de Tertiaalrapportage. Naast de voortgang en te voorziene Fasebesluiten worden per project de risico’s inzichtelijk gemaakt volgens de GOTIK-methodiek: Geld (Financiën), Organisatie (intern/extern), Tijd (Planning), Informatie (Draagvlak), Kwaliteit (opbrengst in aantal, type en kwaliteit).

Risico’s variëren per fase en kunnen gedurende het proces zowel toe- als afnemen. Onderstaand een niet-limitatieve opsomming. In de projecten wordt in ieder fasebesluit ingegaan op de relevante risico’s, alsmede op de beheersmaatregelen daarvoor.

Als risico’s benoemen we ongewenste gebeurtenissen, die voor ons ongewenste gevolgen kunnen/zullen hebben. Voorbeelden van ongewenste gevolgen zijn:

- ⇒ Het niet of later realiseren van onze doelstelling in aantal woningen, mate van verduurzaming, betaalbaarheid, etc.
- ⇒ Verslechtering van de verhouding met belangrijke partners, zoals huurders, gemeenten, zorgpartijen, etc.
- ⇒ Oplopen van de kosten gedurende het proces door onvoorziene plan-, grond-, advies-, opstalkosten en interne tijdbesteding.
- ⇒ Verslechtering van de inkomsten gedurende het proces door latere oplevering of lagere vraaghuren.
- ⇒ Juridische procedures door onprofessionele inkoop/aanbesteding of het niet nakomen van verplichtingen.

Er zijn vele risico’s in het complexe investeringsproces. Niet-limitatief zijn mogelijke risico’s benoemd, waarop mogelijke beheersmaatregelen zijn aangegeven.

### Maatschappelijk

- ⇒ Risico’s: Politiek draagvlak; Maatschappelijk draagvlak; Samenwerkingen met grondeigenaren, bouwbedrijven, zorgpartijen;
- ⇒ Beheersmaatregelen: Toereikend overleg met gemeentebesturen en huurdersvertegenwoordiging; actief in netwerk van de regio; betrouwbare partner zijn;

### Organisatorisch

- ⇒ Risico’s: ontbrekende instemming van huurders; onvoldoende interne capaciteit/kwaliteit; onvoldoende afstemming intern; terugtrekkende samenwerkingspartners of marktpartijen;



- ⇒ Beheersmaatregelen: Projectmatig werken; proces herstructurering goed ontwerpen en volgen; participatieladder toepassen; commitment bij partners goed borgen;

### **Financieel**

- ⇒ Risico's: Financiering/Borging niet mogelijk; Oplopende stichtingskosten en grondexploitaties; Misgelopen subsidies of heffingskortingen; Ongunstige fiscale structurering; Ongunstige exploitatie met lagere huren, leegstand, hogere onderhoudskosten; Lagere opbrengst i.c. marktwaarde;
- ⇒ Beheersmaatregelen: Fasering projecten goed doorlopen; Projectmatig echt samenwerken met alle teams; Fiscaal advies inroepen;

### **Technisch**

- ⇒ Risico's: Wijzigende bouwregelgeving; inefficiënte ontwerpen; slechte kwaliteit materialen of constructies; asbest; bodemvervuiling;
- ⇒ Beheersmaatregelen: Goede bouw- en adviespartners selecteren; kennis van wet- en regelgeving bijhouden; scherp zijn op efficiënte vormgeving; kennis van materialen en bouwmethoden bijhouden; Toezicht op de uitvoering; tijdige analyse/onderzoeken m.b.t. asbest en bodem;

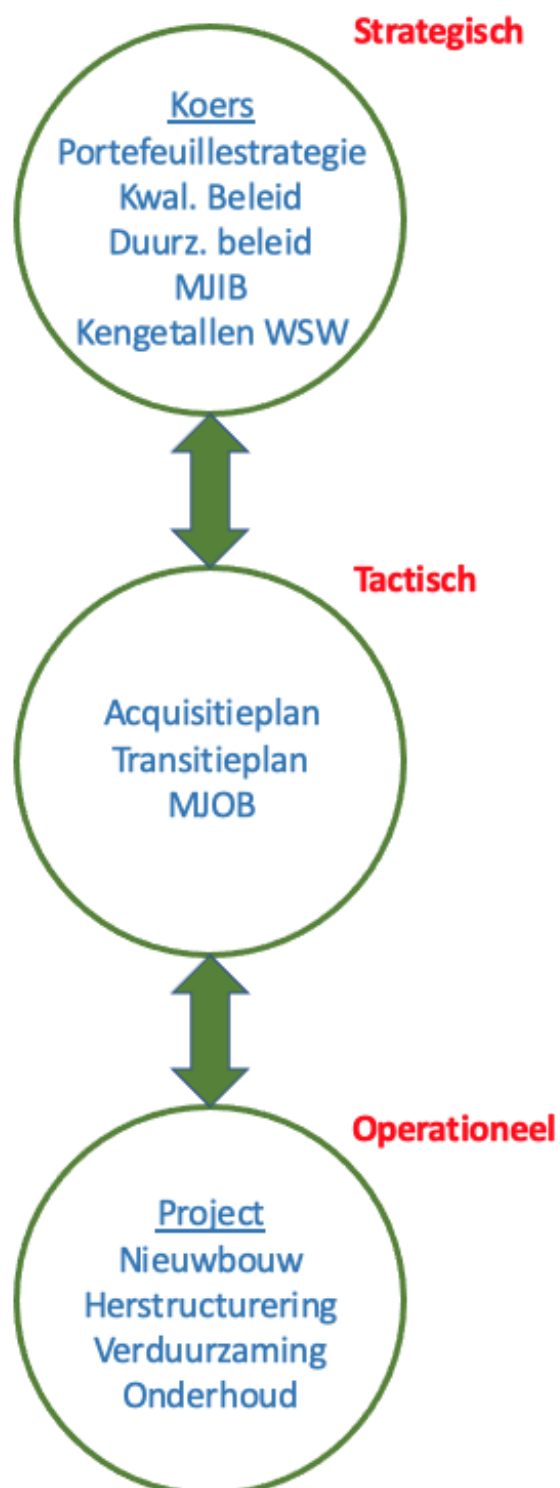
### **Ruimtelijk/planologisch**

- ⇒ Risico's: Grondpositie, bestemming of omgevingsvergunning wordt niet (tijdig) verkregen; Natuurvergunning wordt later of niet verkregen;
- ⇒ Beheersmaatregelen: Tijdige en juiste afstemming met Gemeente; grondpositie contractueel goed vastleggen; afstemming met Provincie over Natuurvergunning; tijdige, juiste en volledige voorbereiding vergunningaanvragen;

### **Juridisch**

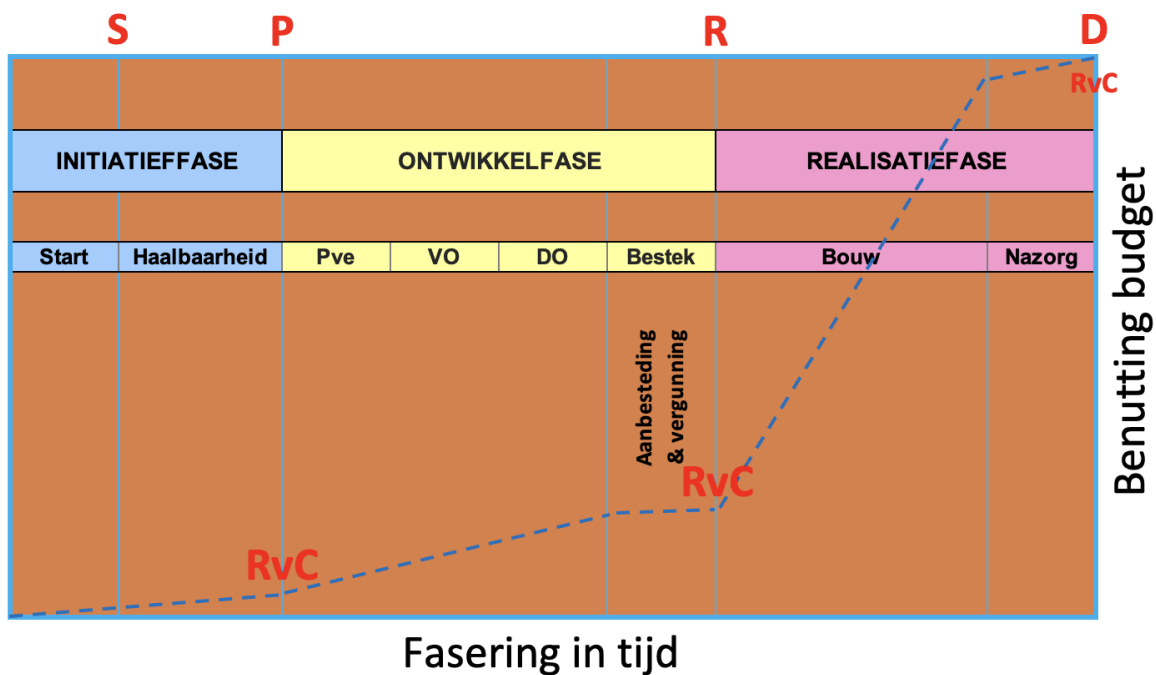
- ⇒ Risico's: Claim na onjuiste aanbesteding of na intrekking project; gebondenheid aan aankoop of realisatie, terwijl wij wensen te stoppen;
- ⇒ Beheersmaatregelen: Contractjurist tijdig betrekken; hanteren van voorbehouden goedkeuring Bestuur/RvC en van ontbindende voorwaarden;

## Bijlage 2 Beleidsachtbaan Investerings Vastgoed



Bijlage 3 Ontwikkelproces  
Nieuwbouw/Transformatie/Herontwikkeling

## Ontwikkelproces & Governance



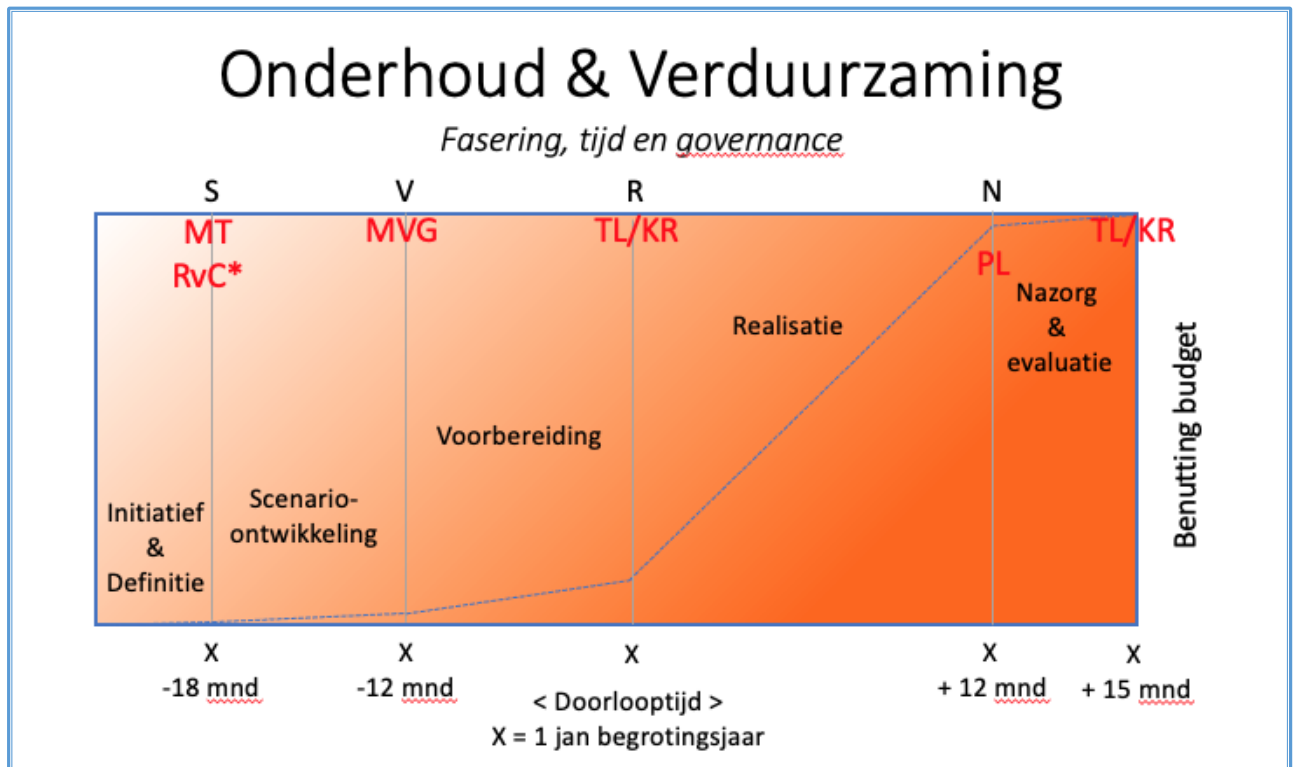
- S** = Startbesluit
- P** = Projectbesluit
- R** = Realisatiebesluit
- D** = Dechargebesluit

## Bijlage 4 Toetsingscriteria

Toetsingscriteria per fasebesluit				
criterium besluit	Startbesluit	Projectbesluit	Realisatiebesluit	Decharge
Wet-/regelgeving	✓	✓		
Strategie/Beleid	✓	✓		
Kwaliteit (PMC/PvE)	✓	✓	✓	
Belanghouders	✓	✓		
Continuïteit financieel	MeerJaren (Investerings)Begroting			
Stichtingskosten	PMC	✓	✓	✓
Risicoprofiel		✓	✓	✓

N.B. Bij iedere fase wordt getoetst op het voorgaande besluit

## Bijlage 5 Proces renovatie/verduurzaming (vb. in keten)



### Besluitvorming:

- Na definitiefase Bestuur (\*RvC bij projecten conform criteria Investeringsstatuut)
- Latere fases Manager Vastgoed, Teamleider/Ketenregisseur en Projectleider