



Lek en Waard
Wonen

Investeringsstatuut

Versie
Goedkeuring Raad van Commissarissen
Vaststelling Directeur-Bestuurder

Februari 2024
28 november 2023
27 februari 2024

Inhoudsopgave

1	Algemeen	3
1.1	Kaders voor investeringen	3
1.2	Vaststelling en goedkeuring	3
1.3	Toepassingskader	5
2	Proces en verantwoordelijkheden	7
2.1	Planning- & controlcyclus	7
2.2	Rollen en verantwoordelijkheden	8
2.3	Investeringsproces	9
2.3.1	Fase 1 – Oriëntatie	9
2.3.2	Fase 2 – Initiatief	9
2.3.3	Fase 3 – Ontwerp	10
2.3.4	Fase 4 – Realisatie	10
2.3.5	Fase 5 - Nazorg	11
2.4	Besluitvormingsproces	11
2.5	Procedure en mandaat bij budgetoverschrijding en afwijking programma	12
3	Beoordelingscriteria	13
3.1	Volkshuisvestelijk	13
3.2	Vastgoedkwaliteit	13
3.3	Financieel	14
3.4	Organisatie en capaciteit	14
3.5	Risico's	15
3.6	Wat te doen bij afwijkingen?	16
3.6.1	IRR beleidswaarde	16
3.6.2	Overige kwalitatieve en kwantitatieve beoordelingscriteria	16
3.6.3	Impact-analyse	17
Bijlage 1	Beoordelingscriteria per categorie toegelicht	18

1 Algemeen

Het voorliggende investeringsstatuut is aangepast aan de nieuwe wijze van vastgoedsturing en aan de vigerende wet- en regelgeving. Het investeringsstatuut voldoet aan de eisen van de Autoriteit Woningcorporaties (AW) en de Governancecode woningcorporaties. Dit investeringsstatuut heeft als doel het investeringsbeslissingsproces te formaliseren en criteria vast te leggen op basis waarvan Lek en Waard Wonen haar investeringen beoordeelt. Hiermee wordt bereikt dat de verantwoording en besluitvorming zorgvuldig, objectief, transparant en op kwalitatieve overwegingen plaatsvindt.

Het investeringsstatuut wordt na advies van de externe controller vastgesteld door de directeur-bestuurder (DB) na voorafgaande goedkeuring door de Raad van Commissarissen (RvC). De DB bepaalt jaarlijks of het noodzakelijk is om het investeringsstatuut en de daarin opgenomen uitgangspunten te herijken. Het beheer van het investeringsstatuut ligt bij de afdeling financiën en bedrijfsvoering.

1.1 Kaders voor investeringen

De uitvoering van het investeringsbeleid dient te voldoen aan vigerende wet- en regelgeving en de financiële kaders van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Een belangrijke randvoorwaarde die ook in de doelstelling van ons financieel beleid is verankerd is: *“We zetten in op financiële stabiliteit en continuïteit, zodat we ook op de langere termijn invulling kunnen blijven geven aan de maatschappelijke opgaven.”* Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten passen binnen de investeringsruimte. Lek en Waard Wonen moet zowel voldoen aan de eis dat de continuïteit voldoende is gewaarborgd, als aan de eis dat ze haar middelen voldoende inzet in het belang van de volkshuisvesting.

Binnen de vigerende wet- en regelgeving zijn onder voorwaarden investeringen in niet-DAEB activiteiten toegestaan. De gemeente beoordeelt met een markttoets of er andere partijen dan de woningcorporatie belangstelling hebben om een gewenste niet-DAEB activiteit uit te voeren. Bij het nemen van een besluit beoordeelt de AW of de markttoets conform de voorschriften is uitgevoerd en of eventuele zienswijzen van derden aanleiding geven de gemeentelijke verklaring anders te beoordelen. Vanaf 1 januari 2021 is er voor een tijdsperiode van 3 jaar een buitenwerkstelling van de markttoets vanwege een wijziging in de Woningwet, daarmee vervalt voor dit tijdsvlak ook de beoordeling van de AW. Voorwaarden is dat de plannen openbaar en kenbaar zijn gemaakt in de dPi, lokale prestatieafspraken of de jaarrekening. Per 1 januari 2024 geldt een vereenvoudigde markttoets (marktverkenning) op basis van de Wet maatregelen middenhuur. Er is een wetsvoorstel in voorbereiding om de opschorting te verlengen tot 1 juli 2025.

1.2 Vaststelling en goedkeuring

De wet- en regelgeving en de eigen statuten en reglementen van Lek en Waard Wonen stellen dat voor bepaalde bestuursbesluiten voorafgaande goedkeuring vereist is van de RvC. Het gaat onder meer om:

- het doen van een investering ten behoeve van de volkshuisvesting, indien daarmee ten minste één miljoen euro (€ 1.000.000) exclusief BTW gemoeid is, met uitzondering van investeringen ten behoeve van het in stand houden van of het treffen van voorzieningen aan onroerende zaken in eigendom van de stichting. Nadere voorwaarden waaraan laatst genoemde uitzondering moet voldoen staan omschreven in dit statuut.
- het vervreemden en aankopen van onroerende zaken en hun onroerende en infrastructurele aanhorigheden van de stichting, het daarop vestigen van een recht van erfpacht, opstal of vruchtgebruik, en het overdragen van het economische eigendom daarvan, tenzij het betrokken besluit transacties betreft met betrekking tot woongelegenheden van welke de beoogde verkrijgers natuurlijke personen zijn en waarin die persoon of een bloed- of aanverwant in de eerste graad van die persoon zijn woonverblijf heeft

of zal hebben, voor zover die transacties niet mochten zijn meegenomen in de vaststelling van de begroting.

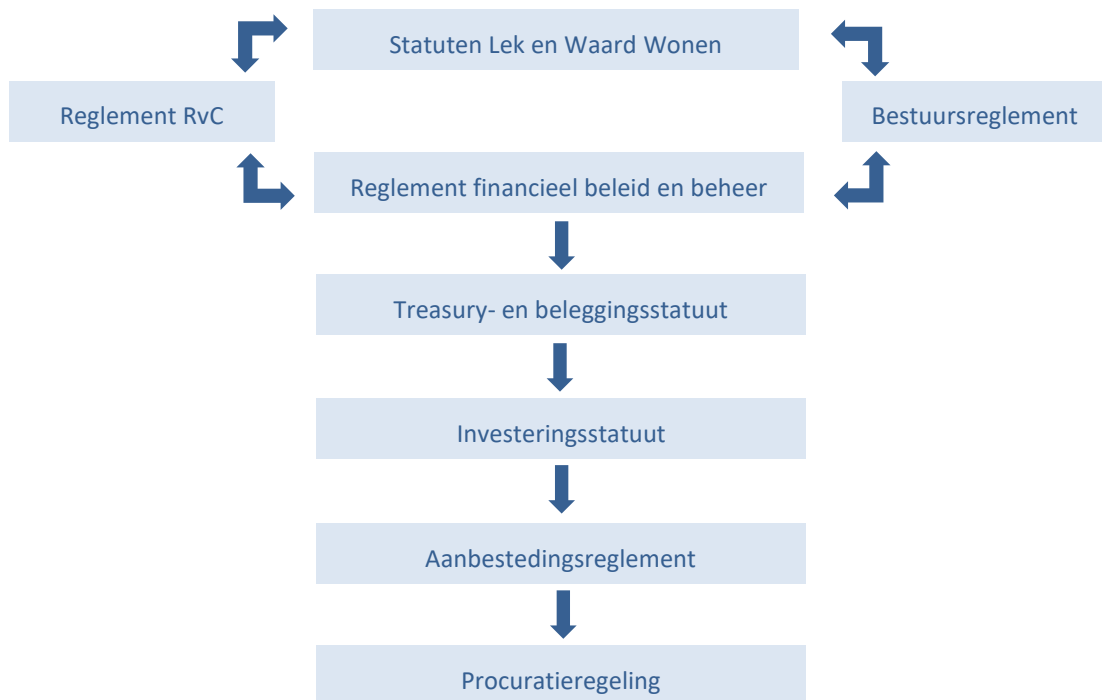
- het vaststellen dan wel wijziging van de begroting met meer dan 10% indien het investeringen betreft.
- verder geldt dat alle besluiten waarvoor het bestuur van de woningcorporatie de goedkeuring van de minister nodig heeft, eerst ter goedkeuring aan de RvC dienen te worden voorgelegd

Lek en Waard Wonen draagt bij aan het gemeentelijke volkshuisvestingsbeleid. Investeringsplannen dienen te passen binnen de prestatieafspraken tussen gemeente, huurdersorganisatie en Lek en Waard Wonen.

Bij investeringen worden tenminste de volgende door Lek en Waard Wonen vastgestelde beleidskaders en regelingen als uitgangspunt gehanteerd:

- Statuten
- Reglement Raad van Commissarissen
- Bestuursreglement
- Reglement Financieel Beleid en Beheer
- Treasury- en Beleggingsstatuut
- Investeringsstatuut (onderliggend document)
- Aanbestedingsbeleid, Inkoopbeleid
- Procuratieregeling Stichting Lek en Waard Wonen
- Integriteitsprotocol
- Portefeuilleplan en complexstrategieën
- Jaarplan, begroting en halfjaarrapportage
- Investeringsplan (onderdeel jaarplan en begroting)
- Ondernemingsplan

Onderstaand schema geeft de rangorde weer van bovenstaande beleidskaders en regelingen:



1.3 Toepassingskader

Dit investeringsstatuut richt zich op de formele kaders voor verschillende categorieën van vastgoed (des)investeringen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen investeringen in vastgoed en overige investeringen¹. De bestuurlijke verantwoordelijkheid voor niet-vastgoed investeringen en uitgaven valt buiten het kader van dit investeringsstatuut.

Investeringen worden gedefinieerd als inzet van (financiële) middelen die gericht is op een verandering van het vastgoed en/of die leidt tot een waardevermeerdering van het vastgoed. Desinvesteringen worden gedefinieerd als het onttrekken van vastgoed aan de portefeuille. Hier wordt zowel verkoop als sloop onder verstaan. Dit statuut heeft betrekking op de volgende type (des)investeringen:

1. Nieuwbouw en aankopen

a. Nieuwbouw

Investeringen in huurwoningen, woongebouwen, maatschappelijk onroerend goed (MOG), bedrijf onroerend goed (BOG) en intramuraal zorgvastgoed. Tevens aankopen van gebouwen of bebouwde terreinen om deze te transformeren.

b. Aankoop vastgoed en/of grond

Investeringen in gronden met of zonder opstallen, bestaande complexen en/of individuele woningen van externe partijen of corporaties. Investeringen in gronden zijn enkel toegestaan indien dit plaatsvindt in het kader van nieuw te ontwikkelen vastgoed voor verhuur en/of sociale verkoop. Hierbij dient de investering integraal te worden beoordeeld, waarbij de grondaankoop integraal onderdeel uitmaakt van de stichtingskosten van het project. Grondaankopen met een speculatief karakter zijn niet toegestaan.

2. Verbeteringen en renovaties

a. Verbeteringen, gericht op het technisch en functioneel verbeteren van de verhuurbare eenheid.

Voorbeelden hiervan zijn fundatie-, vocht- en/of sociale problemen of vraagstukken waarvan het probleem onduidelijk is.

b. Verbeteringen in combinatie met planmatig onderhoud (projectmatige aanpak).

c. Duurzaamheidsinvesteringen

3. Desinvesteringen

a. Sloop (eventueel in combinatie met nieuwbouw)

Wanneer het een nieuwbouw investering betreft, waarvoor bestaande opstallen gesloopt dienen te worden, zal een afzonderlijk desinvesteringsbesluit genomen worden voor de sloop van de bestaande opstallen.

b. Besluiten ten aanzien van het verkopen van grondposities en complexgewijze verkopen.

¹ Bijvoorbeeld de aanschaf van een ICT-systeem, bedrijfsauto's, koffieautomaten e.d.

Onderstaande tabel bevat het overzicht van de budgettering, vaststelling en goedkeuring van de verschillende typen (des)investeringen. Een uitzondering hierop ontstaat wanneer projectwijzigingen leiden tot meer dan 10% afwijking van een voorgaand vastgesteld investeringsvoorstel. In dat geval geldt de procedure zoals beschreven wordt in paragraaf 2.5 van dit document.

Type (des)investering	Budgettering	Vaststelling DB	Goedkeuring RvC
Nieuwbouw* en aankopen			
Vorbereiden Initiatieffase: ter beschikking stellen van een budget van maximaal € 100.000 excl. BTW	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van portefeuilleplan. Indien niet opgenomen expliciete melding in voortgangsrapportage	Ja	Nee
Investeringsuitgaven per project ≤ € 1.0 miljoen excl. BTW	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van portefeuilleplan	Ja	Nee
Investeringsuitgaven per project > € 1.0 miljoen excl. BTW	Via investeringsvoorstel	Ja	Ja
Verbeteringen en renovaties			
Vorbereiden initiatieffase: ter beschikking stellen van een budget maximaal € 75.000 excl. BTW	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van portefeuilleplan. Indien niet opgenomen expliciete melding in voortgangsrapportage	Ja	Nee
Investeringsuitgaven per project ≤ €1.0 miljoen excl. BTW	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van portefeuilleplan	Ja	Nee
Investeringsuitgaven per project > € 1.0 miljoen excl. BTW	Via investeringsvoorstel	Ja	Ja
Investeringsuitgaven t.b.v. in stand houden van of treffen van voorzieningen aan bestaand bezit ≤ € 15.000 excl. BTW per eenheid en totaal project > € 1.0 miljoen excl. BTW	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van portefeuilleplan	Ja	Nee
Desinvesteringen			
Individuele verkoop van eenheden (uitponden)	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van portefeuilleplan en limitatieve verkooplijst	Ja	Nee
Complexgewijze verkoop	Via desinvesteringsvoorstel	Ja	Ja
Sloop	Via desinvesteringsvoorstel	Ja	Ja

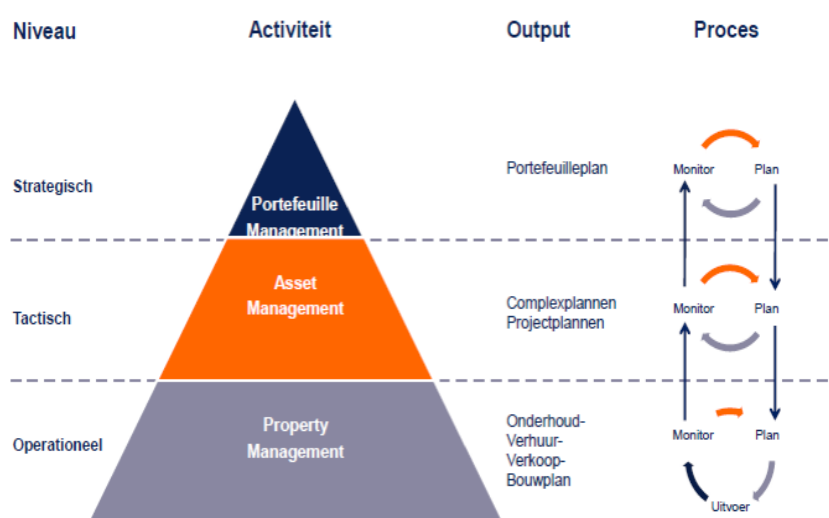
Tabel 1: overzicht van de budgettering, vaststelling en goedkeuring van de verschillende typen (des)investeringen (* = inclusief grondwaarde conform gemeentelijke grondnota)

2 Proces en verantwoordelijkheden

In dit hoofdstuk zijn de planning & controlcyclus, de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken functionarissen, het investeringsproces en het besluitvormingsproces beschreven.

2.1 Planning- & controlcyclus

In het ondernemingsplan geeft Lek en Waard Wonen haar visie op de toekomst en de gewenste ontwikkelingsrichting voor een periode van meerdere jaren vastgelegd. Het legt de algemene strategische doelstellingen vast op het gebied van projectontwikkeling en de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille. Deze doelstellingen worden vanuit de Portefeuilleplan vertaald naar complexstrategieën.



In de Portefeuilleplan staat de gewenste samenstelling van de portefeuille van Lek en Waard Wonen voor een periode van 10 jaar en wordt een doorkijk gegeven voor de langere termijn (30 jaar). Het geeft de transformatieopgave, de te hanteren randvoorwaarden en de strategie om de gewenste portefeuille te beheren weer. Deze portefeuilleplan wordt concreet gemaakt in complexplannen.

De uitwerking van het ondernemingsplan en portefeuilleplan in een integraal vastgoedprogramma (IVP) gebeurt in respectievelijk de meerjarenbegroting, het jaarplan en de jaarbegroting. Vanuit het portefeuilleplan worden concrete projecten geformuleerd. De projecten die staan gepland in de komende tien jaar, worden opgenomen in het jaarplan en financieel vertaald in de jaarbegroting en de meerjarenprognose.

De complexstrategie, en wanneer nodig nader uitgewerkt in een complex-(beleids-)plan respectievelijk een startdocument, is de onderlegger voor de discussie over de gewenste ontwikkelingsrichting in de initiatieffase van een project of bij de voorbereiding van reguliere beheer- en onderhoudswerkzaamheden.

Op basis van het jaarplan en de jaarbegroting wordt de voortgang van projecten gerapporteerd in de halfjaarrapportages. Deze rapportages gaan ter informatie naar de RvC en gaan in op de voorgenomen en lopende investeringen en onderhoudswerkzaamheden en over de afwijkingen ten opzichte van de in de begroting opgenomen investeringen. In het jaarverslag en de jaarrekening wordt verantwoording afgelegd over de realisatie van projecten gedurende het afgelopen jaar.

De vastgoedactiviteiten zijn ingebed in de standaard Planning & Control cyclus. Hierbij wordt periodiek op projectniveau, op contractniveau en op het niveau van de projectenportefeuille gerapporteerd. Binnen de voor de 'vastgoedfunctie' verantwoordelijke afdeling Vastgoed en Ontwikkeling worden daarnaast alle projecten

minimaal eenmaal per twee maanden integraal doorgesproken. In de halfjaarrapportage wordt de voortgang van de projecten verantwoord. Minimaal eenmaal per jaar, ten tijde van de nieuwe begrotingscyclus, wordt de gehele projectenportefeuille met de DB besproken. De DB van Lek en Waard Wonen legt het financiële jaarplan voor aan de RvC.

2.2 Rollen en verantwoordelijkheden

In onderstaande tabel staan de belangrijkste interne verantwoordelijkheden in het investeringsproces van de Raad van Commissarissen, directeur-bestuurder, managementteam, bedrijfscontroller, projectmanager/leider en projectteam beschreven.

Functie	Verantwoordelijkheid
Raad van Commissarissen	<ul style="list-style-type: none"> - Geeft goedkeuring aan het door de directeur-bestuurder vast te stellen investeringsstatuut en eventuele wijzigingen hierin - Geeft goedkeuring aan bepaalde (des)investeringsvoorstellen onder de in dit investeringsstatuut genoemde voorwaarden
Directeur-bestuurder	<ul style="list-style-type: none"> - Stelt het investeringsstatuut en eventuele wijzigingen hierin vast - Neemt investeringsbesluiten en handelt daarbij volgens de vigerende wet- en regelgeving en de kaders zoals opgesteld in dit statuut - Is bevoegd om voor het voorbereiden initiatieffase een voorlopig budget ter beschikking te stellen van maximaal € 75.000,- of € 100.000,- exclusief BTW per initiatief conform tabel 1
Managementteam	<ul style="list-style-type: none"> - Adviseert de directeur-bestuurder bij het nemen van investeringsbesluiten - Toetst (des)investeringsvoorstellen met behulp van fase-documenten
Bedrijfscontroller	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordeelt of een investeringsvoorstel voldoet aan alle kaders en eisen uit het investeringsstatuut, waarna het ter besluitvorming naar de directeur-bestuurder gaat - Beoordeelt de kwaliteit van het fasebeslisdocument - Beoordeelt wijzigingen in het investeringsstatuut
Manager vastgoed en ontwikkeling / projectleider	<ul style="list-style-type: none"> - Opdrachtnemer en eindverantwoordelijk voor uitvoering projectfase - Eindverantwoordelijk voor het opstellen van fasebeslisdocumenten - Zorgt voor het samenstellen van een projectteam - Zorgt voor de aansturing van een projectteam
Projectteam (asset manager / project leider/ klant projectbegeleider)	<ul style="list-style-type: none"> - Zorgt voor het opstellen van fasebeslisdocumenten - Consulteert voor het project relevante stakeholders binnen en buiten de organisatie

Tabel 2: belangrijkste interne verantwoordelijkheden in het investeringsproces

2.3 Investeringsproces

De (traditionele) ontwikkeling van een project doorloopt diverse fasen. Het investeringsproces kent in zijn meest uitgebreide vorm vijf fasen:



Steeds vaker zien we in het ontwikkelproces van investeringen dat niet alle fasen worden doorlopen. Doordat aannemers eigen conceptwoningen hebben ontwikkeld kunnen (wellicht) fasen worden overgeslagen. Dit hangt af van de aard van de investering of de organisatievorm die bij de investering wordt gekozen. Bij de ontwikkeling van nieuwbouw investeringen heeft het de voorkeur (een deel van) de ontwikkeling door een derde partij te laten uitvoeren, om redenen dat de risico's voor het ontwerp en realisatie bij de uitvoerende partij worden neergelegd. Denk hierbij aan de organisatievormen "Design & Build (& Maintain)" of "Turnkey".

- Design & Build (& Maintain): Bij een D&B opdracht is een derde partij verantwoordelijk voor de Ontwerp- en Realisatiefase en krijgt na de initiatieffase hiervoor opdracht. Hier kan er ook voor worden gekozen om het onderhoud (Maintain) voor een bepaalde periode (bijvoorbeeld de eerste tien jaar) bij deze partij onder te brengen. De keuze om te komen tot een D&B partij ligt vast in ons aanbestedingsbeleid.
- Turnkey: Bij een Turnkey opdracht is de gehele ontwikkeling van initiatief tot realisatie in handen van derde partijen. De opdracht voor een Turnkey ontwikkeling wordt voor de start van de realisatie aan derde partijen verstrekt.

Bij aankopen en verkopen van complexen gelden specifieke regelgeving en procedures en de hieronder benoemde fasering wordt hier op aangepast.

De afronding van een fase wordt middels een fasedocument of voortgangsrapportage vastgelegd. Lek en Waard wonen werkt met gestandaardiseerde fasebeslisdocumenten. Hiermee wordt gestreefd naar transparantie, eenduidigheid en consistentie in de besluitvorming. Hieronder is het resultaat per fase omschreven en in welk document dit wordt vastgelegd ter besluitvorming.

2.3.1 Fase 1 – Oriëntatie

In deze fase worden locaties/complexen aangedragen waar mogelijk (her)ontwikkelingen op kan plaatsvinden. Hiervoor wordt een Plan van Aanpak opgesteld. In dit plan van aanpak is opgenomen op welke wijze de initiatieffase en vervolgfases zal worden uitgevoerd. Voor de uitvoering van de initiatieffase wordt maximaal het budget vrijgegeven volgens tabel 1 van dit document. Na goedkeuring krijgt het project een unieke projectnaam en –nummer toegekend en wordt het project in de projectadministratie opgenomen. Met de goedkeuring van het Plan van Aanpak wordt opdracht verstrekt aan de manager vastgoed en ontwikkeling en/of projectleider vastgoed om de initiatieffase uit te voeren.

Resultaat:	Procesbeschrijving voor de uitwerking van de initiatieffase
Document:	Plan van Aanpak
Vaststelling:	directeur-bestuurder
Goedkeuring:	directeur-bestuurder

2.3.2 Fase 2 – Initiatief

In deze fase wordt de opzet van het project verder uitgewerkt, worden diverse scenario's onderzocht en afgewogen. Er wordt een keuze gemaakt voor een voorkeursscenario. Nadat het voorkeursscenario gedefinieerd is worden conform de aanbesteding- en gunningvereisten externe adviseurs zoals een architect benaderd om een voorlopig ontwerp te maken. Op basis van dit voorlopig ontwerp worden de stichtingskosten

opgesteld. Een externe kostendeskundige adviseert over de bouwkosten van het voorlopig ontwerp. De marktprijzen (huur en koop), voor en na ingreep, en in verhuurde staat en leeg worden door Assetmanagement bepaald en wanneer noodzakelijk door een erkend taxateur. Het onderhoudsniveau wordt afgeleid van ervaringscijfers uit de markt. De stichtingskosten worden door de externe kostendeskundige objectief beoordeeld. Er worden concept rendementsberekeningen opgesteld.

Resultaat: voorlopig ontwerp, afweging scenario's, keuze voorkeurs scenario's
Document: Startdocument / Startbesluit
Vaststelling: directeur-bestuurder
Goedkeuring: directeur-bestuurder (ter kennisneming naar RvC)

2.3.3 Fase 3 – Ontwerp

Het project wordt in deze fase verder uitgewerkt binnen de gestelde kaders tot een definitief ontwerp en voorbereid om de realisatie van het project te starten. Op basis van het definitief ontwerp adviseert de externe kostendeskundige over de bouwkosten. De stichtingskosten worden definitief opgesteld en door een externe kostendeskundige beoordeeld. De definitieve rendementsberekeningen worden opgesteld. Volgens de aanbesteding- en gunningvereisten zoals verwoord in het aanbestedingsbeleid, wordt bij een traditionele fasering een aanbesteding gehouden voor de realisatie van het project onder voorbehoud van goedkeuring realisatiedocument.

Resultaat: Definitief Ontwerp, definitieve stichtingskosten en rendementsberekeningen
Document: Realisatiedocument / Investeringsbesluit
Vaststelling: directeur-bestuurder
Goedkeuring: directeur-bestuurder / RvC bij project > € 1.0 miljoen excl. BTW
Financiële boeking: Financieel Onrendabele top opnemen

2.3.4 Fase 4 – Realisatie

In deze fase wordt het project definitief gegund aan één of meerdere aannemers, waarbij rekening wordt gehouden met de aanbesteding- en gunningvereisten zoals verwoord in het aanbestedingsbeleid. De uiteindelijke opdracht aan de geselecteerde aannemer(s) wordt binnen de kaders van het realisatiedocument getekend door de directeur-bestuurder. Daarnaast wordt in deze fase de verhuur/verkoop van het project opgestart. De realisatiefase eindigt met de oplevering van het project aan LWW. De projectleider draagt zorg voor de afhandeling van openstaande opleverpunten, garanties en verbeterpunten en levert het project daarna op aan de interne organisatie.

Resultaat: Opdracht aan ontwikkelaar/aannemer, oplevering, verhuur/verkoop
Document: Gunningsbesluit / Voortgangsrapportage (halfjaarrapportage)
Vaststelling: directeur-bestuurder
Goedkeuring: n.v.t.

2.3.5 Fase 5 - Nazorg

Na oplevering van het project, wordt een evaluatie opgestart. Deze evaluatie wordt uiterlijk 6 maanden na oplevering van het project afgerond. In deze fase wordt getoetst of en in welke mate de realisatie afwijkt van de inschattingen zoals opgenomen in het realisatiedocument. Hiertoe worden alle criteria waarop het besluit is genomen geëvalueerd. Deze evaluatie omvat tevens een analyse naar de mate waarin risico's onderschat of genegeerd zijn. Het nazorgdocument bevat bevindingen en aanbevelingen ter verbetering van de projectontwikkeling.

Resultaat:	Evaluatie/aanbevelingen, archivering t.b.v. beheer
Document:	Nazorgdocument / Dechargebesluit
Vaststelling:	directeur-bestuurder
Goedkeuring:	RvC

2.4 Besluitvormingsproces

Met betrekking tot de in het toepassingskader (paragraaf 1.3) genoemde investeringen wordt conform tabel 1 getoetst of een investeringsdocument moet worden opgesteld. Daarnaast is daarin opgenomen of vaststelling door de directeur-bestuurder en voorafgaande goedkeuring door de Raad van Commissarissen vereist is. De directeur-bestuurder stelt fasedocumenten vast. Afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt en de hoogte van de investering vindt de goedkeuring van het fasedocument door de directeur-bestuurder of de Raad van Commissarissen (RvC) plaats, zie onderstaande tabel. De fasedocumenten worden door de manager klant en wonen en manager financiën en bedrijfsvoering beoordeeld voordat deze naar de externe bedrijfscontroller en/of managementteam worden verstuurd. Het is in geen enkel geval toegestaan om voorafgaande aan de besluitvorming afspraken te maken of investeringen te doen die feitelijk toebehoren aan de volgende fase.

Fase	Document	Opstellen	Advies	Vaststellen	Goedkeuren	
1.	Oriëntatie	Plan van Aanpak	manager vastgoed en ontwikkeling/ projectleider vastgoed	bedrijfscontroller en managementteam	directeur-bestuurder	- directeur-bestuurder
2.	Initiatief	Startdocument / Startbesluit	projectteam	bedrijfscontroller en managementteam	directeur-bestuurder	- directeur-bestuurder - ter kennis neming naar RvC
3.	Ontwerp	Realisatiedocument / Investeringsbesluit (incl. onrendabel top)	projectteam	bedrijfscontroller en managementteam	directeur-bestuurder	- directeur-bestuurder - RvC bij project > € 1.0 miljoen (excl. BTW)
4.	Realisatie	Gunningsbesluit / Voortgangsrapportage (Bij afwijkingen zie paragraaf 2.5)	projectteam	bedrijfscontroller en managementteam	directeur-bestuurder	n.v.t.
5.	Nazorg en Decharge	Nazorgdocument / Nacalculatie / Dechargebesluit	projectteam	bedrijfscontroller en managementteam	directeur-bestuurder	- RvC

Tabel 3: Goedkeuringsproces fasedocumenten

2.5 Procedure en mandaat bij budgetoverschrijding en afwijking programma

Voor alle investeringen geldt dat als er sprake is van afwijkingen op het goedgekeurde budget aanvullende besluitvorming wordt gevraagd door de project verantwoordelijke aan de directeur-bestuurder.

Bij overschrijdingen geldt:

- Overschrijdingen en/of wijziging kleiner dan 10%:
 - op het goedgekeurde totale projectbudget (excl. BTW) (m.b.t. projectfase)
 - van het programma: het aantal, per categorie en/of functie en van het aantal m²**meldt de directeur-bestuurder dit in de halfjaarrapportage.**
- Overschrijdingen en/of wijziging groter dan 10%:
 - op het goedgekeurde totale projectbudget (excl. BTW) (m.b.t. projectfase)
 - van het programma: het aantal woningen per categorie en/of functie en van het aantal m² maatschappelijk vastgoed**dient de directeur-bestuurder aanvullende besluitvorming aan de RvC te vragen.**

3 Beoordelingscriteria

Lek en Waard Wonen hanteert voor de beoordeling van de projecten beoordelingscriteria. Deze beoordelingscriteria zijn opgenomen in de fasebeslisdocumenten. Per fase wordt het project op alle relevante criteria beoordeeld en wordt per criteria aangegeven of het project hieraan voldoet. Een criteria dat niet voldoet wordt onderbouwd volgens de in 3.6 gestelde eisen. De beoordelingscriteria zijn onderverdeeld in vijf categorieën:

- Volkshuisvestelijk
- Vastgoedkwaliteit
- Financieel
- Organisatie- en capaciteit
- Risico's

De toelichting op de beoordelingscriteria is te vinden in bijlage 1.

3.1 Volkshuisvestelijk

Voor de beoordeling van de investering op volkshuisvestelijke criteria zijn onderstaande beoordelingscriteria opgesteld waarop de investering moet worden beoordeeld.

	Beoordelingscriteria	Omschrijving
1	Doelgroepen	Passend in Portefeuilleplan
2	Segment	DAEB / niet-DAEB (conform portefeuilleplan)
3	Huurbeleid	Passend in huurbeleid
4	Betaalbaarheid	Prijsklasse/ maandhuur
5	Samenspraak	Plan in samenspraak met stakeholders opgesteld
6	Bewonersbegeleiding	Volgens beleid Lek en Waard Wonen
7	Prestatieafspraken	Passend in prestatieafspraken
8	Wijkvisie	Passend in wijkvisie
9	Omgevingskwaliteit en leefbaarheidsdoelen	Passend in omgeving
10	Draagvlak buiten organisatie	Draagvlak buiten organisatie
11	Toewijzingscriteria	Lokaal maatwerk/ uitsluiten urgenten/ etc.

3.2 Vastgoedkwaliteit

De kwaliteit van de investering wordt op onderstaande punten beoordeeld.

	Beoordelingscriteria	Omschrijving
1	Bouwtechnisch	Voldoet aan het Technisch Programma van Eisen
2	Woontechnisch	Voldoet aan het Ruimtelijk Programma van Eisen
3	Duurzaamheid	Passend in duurzaamheidsbeleid
4	Stedenbouwkundige kwaliteit	Passend in gemeentelijke visie
5	Wet- en regelgeving	Voldoet aan vigerende wet- en regelgeving (o.a. Wet Natuurbescherming, Flora en fauna)

3.3 Financieel

De beoordeling van de investering op financiële criteria is in onderstaande tabel weergegeven.

Beoordelingscriteria		Omschrijving
1	Stichtingskosten	Gerekend met grondprijs sociale huur (grondprijzen nota gemeente Molenlanden)
		Bouwkosten marktconform
		Bijkomende kosten marktconform
2	Marktwaarde	Marktwaarde vrij op naam > kostprijs (gerekend met sociale grondprijzen)
3	Toets IRR beleidswaarde	IRR beleidswaarde werkelijk project > norm van betreffende vastgoedcategorie (de normen worden jaarlijks vastgesteld in de begroting)
4	Begroting	Project past in MJB
5	Financiering	Project is financieel haalbaar
6	Fiscaliteit	Fiscale toets. Fiscale risico's ingeschat, onderkend en onderbouwd
7	MJOB	Passend in MJOB
8	Toets onrendabele top	Toets onrendabele top t.o.v. begroting
9	Toets Direct Rendement (DR)	Toets Direct Rendement vergelijking met referentieprojecten

3.4 Organisatie en capaciteit

De kwaliteit van de investering op het gebied van organisatie en capaciteit wordt beoordeeld volgens onderstaande criteria.

Beoordelingscriteria		Omschrijving
1	Interne capaciteit	Beschikbare interne capaciteit, zowel in aantal fte's en kennis;
2	Planning en projectmanagement	Volgens planningskader
3	Aanbesteding	Volgens aanbestedingsbeleid

3.5 Risico's

De risico's van een project worden beoordeeld aan de hand van de vastgestelde risicoanalyse. De analyse is onderdeel van het fasedocument en kent een aantal hoofdcriteria waarop het project wordt beoordeeld. Per criteria zijn risico's benoemd, gekwantificeerd en zijn beheersmaatregelen beschreven.

Beoordelingscriteria		Omschrijving
1	Planologisch en vergunningen	Risicoanalyse op juridische procedures en omgevingsfactoren
2	Organisatorisch	Risicoanalyse op samenwerking, planning en overeenkomsten
3	Ontwerp en techniek	Risicoanalyse op ontwerpkeuzes en gevolgen tijdens de uitvoering
4	Locatie	Risicoanalyse op bepalende omgevingsfactoren
5	Financieel	Risicoanalyse op investering en financiering
6	Maatschappelijk	Risicoanalyse op draagvlak, communicatie en overlast
7	Politiek	Risicoanalyse op gemeentelijke en provinciale politiek
8	Markt	Risicoanalyse op verhuurbaarheid, verkoopbaarheid en toekomstbestendigheid
9	Exploitatie	Risicoanalyse op exploitatie na oplevering

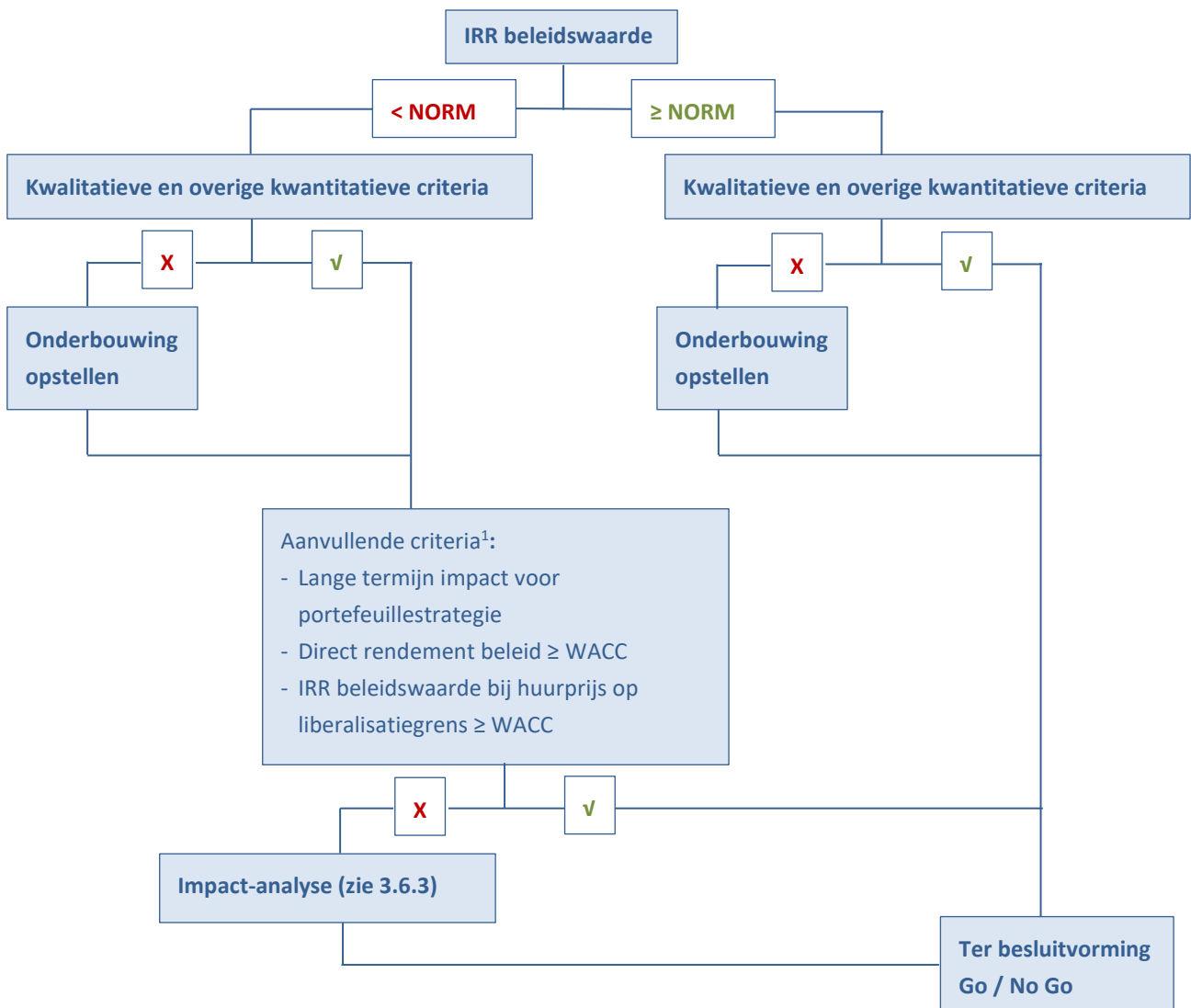
3.6 Wat te doen bij afwijkingen?

Wanneer we afwijken van onze gestelde beoordelingscriteria maken we onderscheid tussen de IRR beleidswaarde en de overige kwalitatieve en kwantitatieve (financiële) beoordelingscriteria.

3.6.1 IRR beleidswaarde

De IRR wordt jaarlijks vastgesteld in de begroting voor zowel DAEB als niet-DAEB, met als uitgangspunt dat de norm voor de DAEB huurwoningen gelijk is aan de WACC. Voor ander vastgoed (o.a. niet-DAEB, BOG, MOG en intramuraal zorgvastgoed) kan een afwijkende hogere norm worden vastgesteld.

Wanneer de IRR van de investering onder de vastgestelde norm uitkomt wordt middels onderstaande beslisboom vastgelegd op welke wijze afwijkingen en de gevolgen daarvan inzichtelijk worden gemaakt.



¹Zie bijlage 1 voor toelichting

3.6.2 Overige kwalitatieve en kwantitatieve beoordelingscriteria

Afwijkingen voor de overige kwalitatieve en kwantitatieve (financiële) beoordelingscriteria worden voor de korte en lange termijn inzichtelijk gemaakt, geanalyseerd en beoordeeld.

3.6.3 Impact-analyse

Met behulp van de sturingsmaatregelen vanuit ons financieel beleid (zie paragraaf 2.4 Financieel beleid) wordt een impact-analyse gemaakt. Per sturingsmaatregel wordt inzichtelijk gemaakt welke ingreep er moet worden gedaan om de afwijking te compenseren en de risico's te mitigeren zodat de financiële ratio's op hetzelfde niveau blijven als in onze laatst vastgestelde meerjarenbegroting.



De keuze om één of meerdere van de bijstuurmaatregelen toe te passen wordt tijdens het opstellen van de MJB gemaakt. Bijsturen vindt in principe plaats bij de besluitvorming rond de meerjarenbegroting van het daarop volgende jaar.

Bijlage 1 Beoordelingscriteria per categorie toegelicht

Volkshuisvestelijk

- **Doelgroepen**
De investering past binnen onze portefeuilleplan
- **Segment**
De investeringen worden getoetst conform portefeuilleplan (DAEB / niet-DAEB)
- **Huurbeleid**
De gevraagde huurprijs van de investering past binnen ons huurbeleid
- **Betaalbaarheid**
De gevraagde huurprijs van onze investering is betaalbaar voor onze doelgroep
- **Samenspraak**
Ons investeringsplan in samenspraak met onze stakeholders opgesteld
- **Bewonersbegeleiding**
Begeleiding volgens beleid Lek en Waard Wonen
- **Prestatieafspraken**
De investering past binnen onze prestatieafspraken
- **Wijkvisie**
De investering past binnen onze wijkvisie
- **Omgevingskwaliteit en leefbaarheidsdoelen**
De investering past binnen de gestelde kwaliteitseisen van de omgeving
- **Draagvlak buiten de organisatie**
Er is draagvlak voor de investering buiten de organisatie bij onze externe stakeholders.

Vastgoedkwaliteit

- **Bouwtechnisch**
Voldoet aan het Technisch Programma van Eisen
- **Woontechnisch**
Voldoet aan het Ruimtelijk Programma van Eisen
- **Duurzaamheid**
Passend binnen het duurzaamheidsbeleid
- **Stedenbouwkundige kwaliteit**
Passend in gemeentelijke visie
- **Wet- en regelgeving**
Voldoet aan vigerende wet- en regelgeving (o.a. Wet Natuurbescherming, Flora en fauna)

Financieel

- **Stichtingskosten**
Per investering wordt een stichtingskostenopzet opgesteld met behulp van het vastgestelde stichtingskosten model. In dit model zijn de kostenposten onderverdeeld in de volgende onderdelen: grondkosten, bouwkosten, bijkomende kosten, verhuurkosten en financieringskosten. De grondkosten worden volgens de grondprijzennota van de gemeente Molenlanden opgenomen. Alle opgenomen kosten zijn marktconform en worden door een externe onafhankelijke kostendeskundige getoetst. Daarnaast zijn in de stichtingskosten de subsidies en inbrengwaarden en kortingen opgenomen.
- **Marktwaarde**

De marktwaarde VON en markthuur wordt door een externe, onafhankelijke taxateur of SMART vastgesteld.

- **Toets IRR beleidswaarde**

Investerings worden financieel getoetst aan een IRR beleidswaarde “werkelijk project” conform de voorgeschreven systematiek marktwaardering door de Aw. In deze berekening worden de werkelijke kosten van het project (inclusief subsidies en kortingen die direct en indirect door het doen van deze investering tot stand komen), de werkelijke huurprijs en de kosten van de grond (sociale grondprijs) gehanteerd. Omdat het desinvesteringsbesluit ten behoeve van een sloop/nieuwbouwproject een afzonderlijk besluit is, wordt deze niet meegenomen in de berekening van de IRR beleidswaarde. De normen en uitgangspunten worden in het jaarplan/de begroting vastgesteld. Voor de minimale rendementseis is de WACC de basis bij DAEB investeringen.

De berekening van de IRR beleidswaarde vindt plaats in onze rekentool “Smart real estate”. Deze rekentool is gevalideerd door Ortec finance en conform de rekenmethodiek die wordt toegepast bij de Meerjarenbegroting. De normen en uitgangspunten voor de IRR berekeningen worden in de jaarlijkse MJB vastgesteld.

Onderhoudsinvesteringen worden financieel getoetst door op basis van exploitatieduur(verlenging), eventuele extra huurinkomsten, de aangepaste beheer- en onderhoudslasten en waarde stijgingen worden tegen elkaar afgewogen.

- **Begroting**

De investering moet opgenomen zijn in de meerjarenbegroting.

- **Financiering**

De investering moet middels eigen middelen danwel vreemd vermogen te financieren zijn.

- **Fiscaliteit**

De investering moet fiscaal getoetst worden. Fiscale risico's worden ingeschat, onderkend en onderbouwd. Bij de fiscale toets wordt een fiscaal adviseur betrokken.

- **MJOB**

Per investering wordt een MJOB-project opgesteld en indien nodig door een externe deskundige getoetst en vastgesteld. Dit MJOB-project wordt vervolgens opgenomen in de MJOB.

- **Toets onrendabele top**

De stichtingskosten wordt getoetst aan de marktwaarde verhuurde staat. Dit onrendabele wordt vergeleken met hetgeen dat is opgenomen in de begroting.

- **Toets Direct Rendement (DR)**

Het Direct Rendement (DR) van de investering betreft de netto exploitatieopbrengsten gedurende een bepaalde periode, afgezet tegen de investering. Het biedt inzicht in het directe rendement op de investeringsuitgave over een langere exploitatieperiode. Het DR vergelijken we met de kengetallen van referentieprojecten.

Organisatie- en capaciteit

- **Interne capaciteit**

Het project kan worden uitgevoerd met de beschikbare interne capaciteit, zowel in aantal fte's en kennis.

- **Planning en projectmanagement**

Voor het project wordt een projectplanning opgesteld en vastgesteld.

- **Aanbesteding**

Het project is volgens ons aanbestedingsbeleid aanbesteed.

Risico's

- Er wordt een risico analyse gemaakt, volgens het vastgestelde risico analyse model, voor de volgende onderdelen: planologisch en vergunningen, organisatorisch, ontwerp en techniek, locatie, financieel, maatschappelijk, politiek, markt en exploitatie.

Aanvullende criteria bij niet voldoen van de IRR aan de norm (zie beslisboom in paragraaf 3.6.1)

- **Lange termijn impact voor portefeuilleplan**
De impact van het project op de financiële kengetallen zoals benoemd in ons "Financieel beleid" worden inzichtelijk gemaakt in vergelijking tot onze huidige MJB.
- **IRR beleidswaarde sociale huurgrens**
Conform IRR beleidswaarde met als enige wijziging dat er voor huurprijs gerekend wordt met de maximale sociale huurprijs.
- **Direct rendement beleidswaarde**
Het directe rendement is de verhouding tussen de inkomsten en de waarde van vastgoed. Deze is gelijk aan het netto exploitatieresultaat gedeeld door de marktwaarde VON. Het exploitatieresultaat wordt berekend door de huurinkomsten te verminderen met alle kosten die voor de exploitatie van het vastgoed worden gemaakt, zoals onderhoud, beheerkosten (incl. gemeentebelastingen en verzekeringen). Voor deze kosten wordt gekeken naar de normen zoals gebruikt voor de beleidswaarde berekening. De toets op direct rendement kijkt daarmee naar het verwachte resultaat van een project, na de investering. De investeringsbedragen maken zelf dus geen onderdeel uit van de berekeningen.