



## **Investeringsstatuut Woonstichting Centrada**

**Status:**

Goedgekeurd d.d.:  
Vastgesteld d.d.:

**Definitief**

9 december 2019  
9 december 2019

door de RvC  
door de directeur-bestuurder

Lelystad, 9 december 2019

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	3
1.1	Doelstelling investeringsstatuut .....	3
1.2	Vastgoed .....	3
1.3	Toetsingskader.....	4
1.4	Positionering investeringsstatuut .....	4
2.	Investeringsproces.....	5
2.1	Rollen en verantwoordelijkheden .....	5
2.2	Investeringsproces .....	5
2.3	Besluitvormingsproces .....	6
2.4	Budgettering (des)investerings .....	6
3.	Toetsingskader investeringen .....	7
3.1	Strategische toetsen .....	7
3.1.1	Portefeuilletoets .....	7
3.1.2	Wettelijke toets .....	8
3.1.3	Toets op risico's .....	8
3.2	Organisatorische toets .....	8
3.3	Technische en functionele toets .....	8
3.4	Financiële toetsen .....	9
3.4.1	Toets op corporatieniveau .....	9
3.4.2	Marktconformiteit van de investering .....	9
3.4.3	Rendementstoets .....	10
3.4.4	Relevante kengetallen .....	10
3.5	Samenvatting toetsen .....	11
4.1	Verkopen .....	12
4.1.1	Beoordelingscriteria .....	12
4.1.2	Proces en rolverdeling .....	12
4.2	Sloop .....	13
4.2.1	Beoordelingscriteria .....	13
4.2.2	Proces en rolverdeling .....	13
4.3	Woningverbetering .....	13
4.3.1	Beoordelingscriteria .....	13
4.3.2	Proces en rolverdeling .....	14
	Bijlage 1: Investeringsproces.....	15
	Bijlage 2: Overzicht projecttoetsen per fase van het investeringsproces.....	18
	Bijlage 3: Projectrisico's.....	19
	Bijlage 4: Normering kengetallen per type investering .....	21

# 1. Inleiding

## 1.1 Doelstelling investeringsstatuut

Het doel van dit investeringsstatuut is het vastleggen van de kaders en normen voor vastgoed-(des)investeringen binnen Centrada. Het investeringsstatuut beschrijft de bevoegdheden, de besluitvorming, het proces en het toetsingskader.

Investeringen worden gedefinieerd als de inzet van (financiële) middelen die gericht zijn op een verandering van het vastgoed en/of die leidt tot een waardevermeerdering van het vastgoed. Het investeringsstatuut is niet van toepassing op planmatig en dagelijks onderhoud. Desinvesteringen worden gedefinieerd als het duurzaam onttrekken van vastgoed aan de portefeuille. Hier wordt zowel verkoop als sloop onder verstaan.

Dit investeringsstatuut heeft betrekking op de volgende typen (des)investeringen:

- Nieuwbouw
- Complexgewijze aankopen (vastgoed en grond)
- Renovatie/herstructurering/woningverbetering (inclusief verduurzaming)
- Sloop
- Complexgewijze verkopen

## 1.2 Vastgoed

De (des)investeringen betreffen zowel DAEB als niet-DAEB vastgoed. Alle zaken uit dit statuut hebben betrekking op zowel DAEB als niet-DAEB activiteiten. Indien verschillende kaders, processen of rapportages voor DAEB of niet-DAEB activiteiten worden gehanteerd, wordt dit expliciet in dit statuut vermeld.

In het kader van dit statuut, en gelet op het huidige bezit, onderscheidt Centrada het vastgoed naar:

1. Sociaal vastgoed: woningen met een huur bij aanvang huurcontract onder de liberalisatiegrens en woningen met een streefhuur onder de liberalisatiegrens, zorgplaatsen, bijzondere woonvormen, studentenwoningen en woonwagens.
2. Maatschappelijk vastgoed (gebouwen met een maatschappelijke gebruiksbestemming): conform de limitatieve lijst zoals gevoegd bij het BTiV. Daarnaast bestaat de mogelijkheid ander maatschappelijk vastgoed te realiseren, maar daar is een besluit van de Minister voor nodig.
3. Vrije sector vastgoed: woningen met een huur bij aanvang huurcontract hoger dan de liberalisatiegrens en geormerkte woningen (woningen met een streefhuur boven de liberalisatiegrens).
4. Bedrijfsmatig vastgoed.

Zorgplaatsen en bijzondere woonvormen zijn sociaal vastgoed van bijzondere aard.

Met zorgplaatsen wordt bedoeld op verblijf in verzorgings-/verpleeghuizen voor ouderen of andere personen die intramurale zorg behoeven (woonzorgcentra).

Bijzondere woonvormen betreffen eenheden die geschikt zijn voor zelfstandige bewoning, maar thans verhuurd zijn aan instellingen die enige vorm van zorg aan de bewoners leveren.

Uitgangspunten voor nieuwe investeringen zijn:

- In lijn met het vastgestelde Portefeuilleplan.
- Investerings in maatschappelijk en bedrijfsmatig vastgoed en in vrije sector woningen moeten een duidelijke relatie met het huidige bezit hebben, dan wel met de doelen in het Portefeuilleplan. Dit wordt situationeel bepaald, in overleg met de gemeente.

Investerings in maatschappelijk vastgoed moeten worden aanbesteed (wettelijk verplicht). De Woningwet stelt geen nadere eisen aan de aanbestedingsprocedure: corporaties mogen dat zelf invullen. Centrada neemt niet deel in enige bedrijfsexploitatie van een gebruiker van maatschappelijk vastgoed.

### 1.3 Toetsingskader

Centrada heeft als hoofddoelstelling het werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting zoals bedoeld in de Woningwet en het Besluit Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (hierna: BTiV). Voor investeringen zijn de bepalingen uit de Woningwet, BTiV en de Regeling Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (hierna: RTiV) van belang. Naast deze wettelijke kaders houdt Centrada zich aan de Governancecode Woningcorporaties. Centrada hanteert deze wettelijke kaders voor (des-) investeringen in zowel het DAEB-bezit, als het niet-DAEB-bezit. Alle activiteiten en de daaruit voortvloeiende (des)investeringen zijn hieraan ondergeschikt en vinden binnen dit kader plaats. Indien een verandering of uitbreiding van de wettelijke externe kaders plaatsvindt waardoor strijdigheid met het investeringsstatuut ontstaat, prevaleert de wet. Het investeringsstatuut zal dan worden aangepast.

De hoofdlijnen van de besluitvormingsprocedures, operationele procedures en kaders waarbinnen Centrada haar (des) investeringsactiviteiten uitvoert, zijn vastgelegd in de navolgende documenten (zie onderstaande tabel ). Een eerdergenoemd document prevaleert boven een later genoemd document.

Document	Toelichting
Statuten	In dit document zijn de interne rechtsverhoudingen en organisatieregels in verhouding tot de organisatiedoelen vastgelegd. Uit de statuten komen het Bestuursreglement en het Reglement Raad van Commissarissen voort, waarin verantwoordelijkheden en taken zijn belegd.
Mandaat- en procuratieregeling	Deze reglementen regelen de gedelegeerde bevoegdheid van functionarissen om namens Centrada verplichtingen met juridische en financiële consequenties jegens derden aan te gaan.
Reglement Financieel Beleid en Beheer	Het ingevolge artikel 55a van de Woningwet opgestelde reglement waarin inzichtelijk is gemaakt hoe Centrada borgt dat haar financiële continuïteit niet in gevaar wordt gebracht.
Treasurystatuut	Bevat de vereisten voor financiering van (des) investeringen.
Investeringsstatuut	In dit document zijn de kaders en normen voor vastgoed (des) investeringen vastgelegd. Het investeringsstatuut beschrijft de bevoegdheden, de besluitvorming, het proces en het toetsingskader.
Interne controleplan	In het interne controleplan is o.a. vastgelegd welke uitgangspunten gehanteerd worden voor de administratieve organisatie en interne controle met betrekking tot (des) investeringen in vastgoed.

Tabel: Overzicht toetsingskader investeringen

### 1.4 Positionering investeringsstatuut

Onderhavig investeringsstatuut maakt onderdeel uit van de governancestructuur van Centrada en is onlosmakelijk verbonden met de documenten zoals opgenomen in bovenstaande tabel. Het investeringsstatuut is goedgekeurd door de RvC en vastgesteld door de directeur-bestuurder. Eventuele wijzigingen op het investeringsstatuut worden ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC en vastgesteld door de directeur-bestuurder. Het investeringsstatuut heeft een langdurige werking en wordt tenminste eens in de 4 jaar geëvalueerd en, indien nodig, aangepast. Tevens fungeert het investeringsstatuut als kader voor procesbeschrijvingen die tot doel hebben de operationele procedures rondom investeringen vast te leggen.

In de gevallen waarin dit investeringsstatuut niet voorziet, is vaststelling van het Bestuur met voorafgaande goedkeuring door de Raad van Commissarissen vereist.

## 2. Investeringsproces

### 2.1 Rollen en verantwoordelijkheden

Binnen Centrada zijn verschillende organisatieonderdelen betrokken bij het investeringsproces. Onderstaande tabel geeft een overzicht van ieders rol en verantwoordelijkheid.

Rol	Verantwoordelijkheid
RvC	<ul style="list-style-type: none"><li>- Geeft voorafgaande goedkeuring aan het investeringsstatuut en eventuele wijzigingen hierin.</li><li>- Geeft onder de in dit investeringsstatuut genoemde voorwaarden voorafgaande goedkeuring aan bepaalde (des)investerings.</li></ul>
Directeur-bestuurder	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stelt het investeringsstatuut en eventuele wijziging hierin vast.</li><li>- Is opdrachtgever bij (des)investerings in onroerend goed boven bedragen zoals vastgelegd in de mandaat- en procuratieregeling.</li><li>- Neemt (des)investeringsbesluiten en handelt daarbij volgens de vigerende wet- en regelgeving en de kaders zoals opgesteld in dit statuut.</li><li>- Bij afwezigheid van de directeur-bestuurder kunnen (twee van de drie) managers Vastgoed, Wonen en F&amp;I gezamenlijk als vervanger optreden.</li></ul>
Manager Vastgoed Manager Wonen Manager F&I Adviseur S&B	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manager Vastgoed fungeert als opdrachtgever voor (des)investerings in onroerend goed tot bedragen zoals vastgelegd in de mandaat- en procuratieregeling.</li><li>- Bij afwezigheid van de manager Vastgoed kunnen de managers Wonen en F&amp;I als vervanger optreden.</li><li>- Managers Vastgoed, Wonen, F&amp;I en adviseur S&amp;B toetsen (des)investeringsvoorstellen met behulp van fase-documenten (kaderbesluiten); iedere functionaris neemt hierbij een aantal specifieke toetsen voor zijn/haar rekening, zoals beschreven in dit investeringsstatuut.</li></ul>
Management	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ondersteunt de directeur-bestuurder bij het nemen van (des-) investeringsbesluiten.</li></ul>
Projectleider	<ul style="list-style-type: none"><li>- De projectleider consulteert de voor het project relevante stakeholders in de organisatie.</li><li>- De projectleider is verantwoordelijk voor een adequate projectvoering, projectregistratie en dossiervorming rondom (des)investerings.</li></ul>
Business controller	<ul style="list-style-type: none"><li>- Actualiseert en optimaliseert, waar nodig, het investeringsstatuut.</li><li>- Voordat (des)investeringsvoorstellen ter besluitvorming naar de directeur-bestuurder gaan, wordt door de business controller beoordeeld of een voorstel voldoet aan alle kaders en eisen uit dit investeringsstatuut.</li></ul>

Tabel: Overzicht rollen en verantwoordelijkheden bij het investeringsproces

### 2.2 Investeringsproces

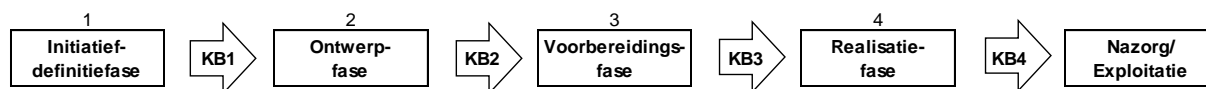
Met inachtneming van de kaders in het investeringsstatuut vindt in het Portefeuilleplan een integrale afweging plaats van alle toekomstige (des)investeringsbeslissingen. In dit plan zijn alle voorgenomen (des)investerings voor de komende tien jaar met betrekking tot de woningvoorraad in de sociale sector en de leefbaarheid in Lelystad op een rij gezet. Het Portefeuilleplan wordt jaarlijks geactualiseerd en afgestemd met de auditcommissie van de RvC, waarna deze door de RvC wordt goedgekeurd.

De (des)investerings worden verder geconcretiseerd in de meerjarenbegroting (MJB), als onderdeel van de begroting. Hierin worden aantallen, kosten en gevolgen voor de exploitatie uiteengezet. De begroting, inclusief de MJB, wordt vastgesteld door de directeur-bestuurder, nadat hiervoor voorafgaande goedkeuring is verkregen door de RvC. De RvC keurt daarmee de concretisering en budgettering van het (des)investeringsbeleid in een vroeg stadium goed.

Wanneer een project concreet genoeg is, wordt door de projectleider een (des)investeringsvoorstel opgesteld. In dit voorstel wordt op alle in hoofdstuk 3 respectievelijk 4 genoemde beoordelingscriteria een goed onderbouwd antwoord gegeven. In principe moeten alle vragen positief kunnen worden beantwoord. Uitzonderingen zijn mogelijk, maar in dat geval moeten sterke argumenten worden uitgevoerd waarom een uitzondering in dit geval wenselijk is. Deze argumenten dienen in beginsel volkshuisvestelijk van aard te zijn.

## 2.3 Besluitvormingsproces

Bij het beoordelen van een (des)investering wordt een proces doorlopen bestaande uit 4 fasen. Elke fase wordt afgesloten met een besluitvormingsmoment (KB1 t/m KB4). Schematisch weergegeven ziet het proces er als volgt uit:



De manager Vastgoed is de initiator van dit proces en is tevens de proceseigenaar. In bijlage 1 zijn de fasen nader omschreven (tabel 1) en zijn de documenten inclusief verantwoordelijkheden beschreven (tabel 2).

Na afronding van het project wordt een oplevernotitie opgesteld (KB4). Hierin wordt getoetst of en in welke mate de realisatie afwijkt van de inschattingen zoals opgenomen in het investeringsvoorstel. Hiertoe worden de financiële kengetallen en de inschatting van de vraag naar en het aanbod van het product, zoals opgenomen investeringsvoorstel, geëvalueerd. Ook wordt een analyse uitgevoerd naar de mate waarin risico's onderschat of genegeerd zijn. De oplevernotitie wordt na oplevering van het project opgesteld en ter informatie voorgelegd aan de RvC.

## 2.4 Budgettering (des)investeringen

Investeringsuitgaven met een omvang kleiner dan € 3,0 miljoen (excl. BTW) worden in principe niet ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd, tenzij de Business controller dit nodig acht. Deze investeringen worden wel meegenomen in de MJB en de jaarbegroting en worden via de jaarbegroting goedgekeurd door de RvC. Bij investeringsuitgaven groter dan € 3,0 miljoen (excl. BTW) kunnen pas contractuele verplichtingen worden aangegaan, nadat de RvC het betreffende investeringsvoorstel heeft goedgekeurd. Hier mag bij zwaarwegende redenen van worden afgeweken met toestemming van de RvC. Zie onderstaande tabel voor een overzicht van de budgettering, vaststelling en goedkeuring van de verschillende typen (des)investeringen.

Type (des)investering	Budgettering	Goedkeuring RvC	Vaststelling bestuurder
Investeringsuitgaven per project tot € 3,0 miljoen (excl. BTW)	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van Portefeuilleplan	In principe niet	Ja
Investeringsuitgaven per project meer dan € 3,0 miljoen (excl. BTW)	Via investeringsvoorstel	Ja	Ja
Individuele verkoop van woningen (uitponden)	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van Portefeuilleplan	Nee	Ja
Individuele aankoop van woningen	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van Portefeuilleplan	Nee	Ja
Complexgewijze aankoop	Via investeringsvoorstel	Ja	Ja
Complexgewijze verkoop	Via desinvesteringsvoorstel	Ja	Ja
Sloop	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van Portefeuilleplan	In principe niet	Ja

Tabel: Budgettering, vaststelling en goedkeuring (des)investeringen

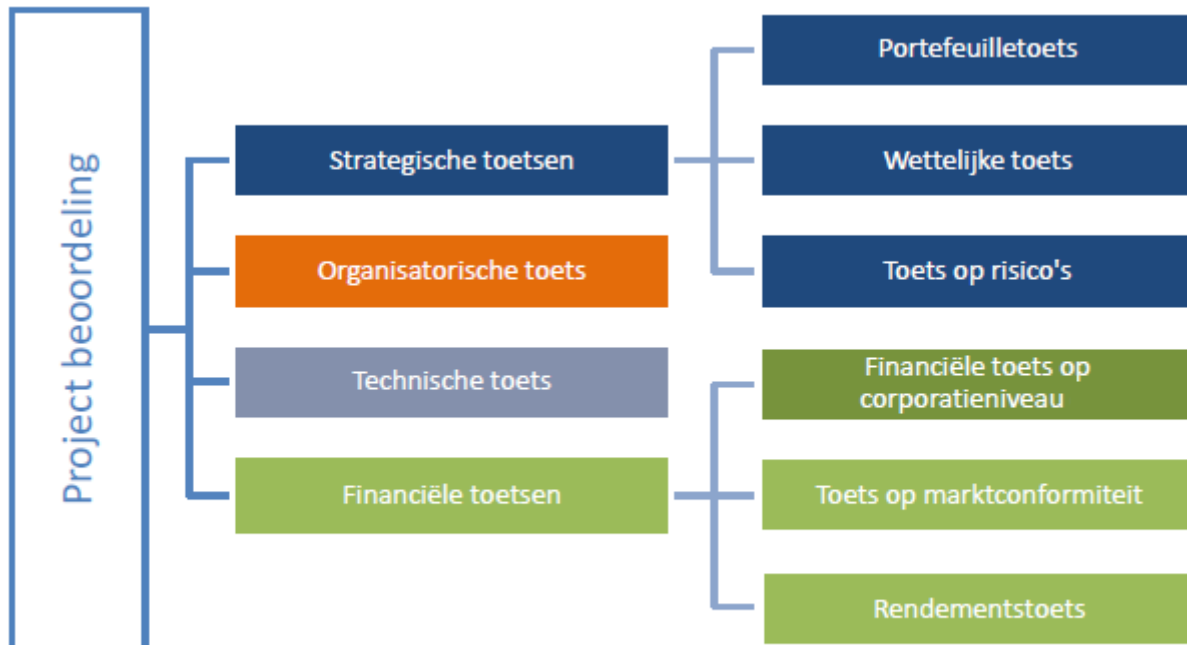
### 3. Toetsingskader investeringen

Centrada hanteert een aantal criteria voor het beoordelen van een investeringsproject:

1. Strategische toetsen
2. Organisatorische toets
3. Technische toets
4. Financiële toetsen

Van deze kaders kan alleen worden afgeweken indien de consequenties van de afwijking in kaart zijn gebracht, goedgekeurd zijn door de RvC en vastgesteld zijn door de directeur-bestuurder.

In bijlage 2 is een matrix opgenomen van de projecttoetsen per fase van het investeringsproces.



#### 3.1 Strategische toetsen

Investeringsvloeien in beginsel voort uit de ondernemingsdoelstellingen en portefeuillestrategie van Centrada. Daarnaast dienen de investeringen te voldoen aan het wettelijk kader voor corporaties en dienen de projectrisico's in kaart te zijn gebracht.

##### 3.1.1 Portefeuiltoets

Centrada toetst in welke mate de investering past in de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelen zoals geformuleerd in het Portefeuilleplan. Daarmee wordt geborgd dat de investering past binnen de huidige en toekomstige ontwikkeling van de vastgoedportefeuille en daarmee bijdraagt aan de realisatie van de wensportefeuille.

Ook wordt getoetst in welke mate de investering past binnen de met de gemeente en de huurdersorganisatie gemaakte prestatieafspraken. Indien een investering niet past binnen de afspraken met voorgaande partijen, dan moet worden gemotiveerd waarom van deze afspraken wordt afgeweken, wat de verwachte consequenties hiervan zijn en welke acties zijn ondernomen richting deze partijen om hen te informeren dan wel tot aangepaste afspraken te komen.

**-> 1: Het project past binnen de ondernemingsdoelstellingen, blijkt uit het Ondernemingsplan en het Portefeuilleplan.**

### 3.1.2 Wettelijke toets

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

**-> 2: Het project voldoet aan zowel de wettelijke als interne kaders.**

### 3.1.3 Toets op risico's

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

De verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandatering van investeringsactiviteiten zijn vastgelegd in de mandaat- en procuratieregeling en in de Statuten. Bij de uit te voeren investeringsactiviteiten is functiescheiding tussen de autoriserende, controlerende, registrerende en uitvoerende functionarissen toegepast.

Bij elk investeringsvoorstel wordt op gestructureerde wijze het risicoprofiel van het project in kaart gebracht. Hierbij wordt aangesloten bij het bestaande risicomanagement binnen Centrada. In bijlage 3 worden de risico's nader gespecificeerd. Centrada stuurt actief op het beheersen van geïdentificeerde risico's. Voor het betreffende investeringsproject worden risico's in kaart gebracht en beheersmaatregelen genomen.

**-> 3: De project specifieke risico's zijn benoemd en gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven.**

## 3.2 Organisatorische toets

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

**-> 4: De organisatie heeft voldoende (interne of externe) capaciteit (kennis en tijd) om het project uit te voeren.**

## 3.3 Technische en functionele toets

Centrada controleert of de technische en functionele specificaties en het uitrustingsniveau van het investeringsproject passen binnen het basis technische programma van eisen en het basis functionele programma van eisen van Centrada. Indien daarboven specifieke eisen gelden voor het investeringsproject, wordt dit duidelijk en gemotiveerd aangegeven.

**-> 5: Het project voldoet aan de technische en functionele eisen uit de basis programma's van eisen. Specifieke eisen zijn duidelijk en goed gemotiveerd beschreven.**



### 3.4 Financiële toetsen

Een financieel borgingskader dient te borgen dat de financiële continuïteit gewaarborgd blijft. Een project moet voldoen aan de minimale vereisten voor de financiële kwaliteit van een project. Om dit te kunnen beoordelen, dient een financiële prognose van het project te worden opgesteld aan de hand van het financiële kader dat in de volgende paragrafen nader wordt toegelicht. De financiële beoordeling bestaat uit de volgende toetsen:

- Financiële toets op corporatieniveau
- Marktconformiteit van de investering
- Beoordeling rendement op projectniveau

#### 3.4.1 Toets op corporatieniveau

De voorgenomen investeringen worden in de meerjarenbegroting (MJB) opgenomen. De MJB wordt getoetst aan de financiële normen van de Aw en het WSW. Het gaat hier om een vermogenstoets, een liquiditeitstoets en een risicotoets. Bij de vermogenstoets wordt gekeken naar de solvabiliteit en de Loan-to-Value (LTV), beiden met de beleidswaarde als waarderinggrondslag. Bij de liquiditeitstoets wordt gekeken naar de interest coverage ratio (ICR). Het kengetal dat gehanteerd wordt voor de risicotoets is de dekkingsratio (verhouding tussen marktwaarde bezit en leningportefeuille). Het normenkader is opgenomen in paragraaf 3.4.4.

Investeringen voortvloeiend uit de MJB voldoen dus per definitie aan de normen van de autoriteiten, waardoor deze normen niet op projectniveau getoetst worden. Indien investeringen sterk afwijken van hoe de stichtingskosten zijn opgenomen in de MJB (negatieve afwijking van meer dan 10% en/of meer dan € 1 miljoen) of bij investeringen die helemaal niet zijn opgenomen in MJB, moet het effect op de financiële normen op corporatieniveau alsnog worden getoetst.

**-> 6: Na het uitvoeren van het project voldoet Centrada aan de financiële normen van de Aw en het WSW op corporatieniveau; toetsing vindt plaats in de MJB. Indien het project niet is opgenomen in de MJB, of indien de stichtingskosten met meer dan 10% en/of € 1 miljoen negatief afwijken ten opzichte van de MJB, wordt het effect op de financiële normen op corporatieniveau getoetst.**

#### 3.4.2 Marktconformiteit van de investering

De doelmatigheid van de investering is onder andere afhankelijk van de marktconformiteit van de investering. Bij investeringen wordt daarom altijd een controle gedaan op de marktconformiteit van de kosten. Twee invalshoeken worden onderscheiden:

- *Marktpotentie*: hierbij gaat het om de vraag hoe de hoogte van de investering zich verhoudt tot de leegwaarde die de investering oplevert. Indien de leegwaarderatio lager is dan 100%, dan is de leegwaarde minder dan de investering.
- *Kostenefficiëntie*: hierbij gaat het om de vraag of de hoogte van de investeringskosten marktconform is. Dit wordt door Centrada op de volgende manier beoordeeld:
  - o In het Portefeuilleplan worden referenties opgenomen voor veel voorkomende typen nieuwbouw woningen. Van deze referenties worden globale kenmerken benoemd, met de bijbehorende stichtingskosten.
  - o Bij turn-key projecten en bij projecten die door middel van een bouwteam worden gerealiseerd: een intern onderzoek op basis van benchmarking of een extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige.
  - o Indien een project niet wordt aanbesteed, dan wel indien sprake is van slechts een enkele aanbieder: een intern onderzoek op basis van benchmarking of een extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige.
  - o Bij regulier aanbesteede projecten en bij design en build projecten wordt de aanbesteding gebruikt om te komen tot vergelijkbare en marktconforme prijzen.

Het merendeel van de nieuwbouwprojecten bij Centrada wordt via design en build aanbesteed.

**-> 7: Marktpotentie is beoordeeld door de verhouding tussen de investering en de leegwaarde te bepalen.**  
**-> 8: Kostenefficiëntie wordt gecontroleerd door intern/extern onderzoek of geborgd via het aanbestedingsproces.**

### 3.4.3 Rendementstoets

Het rendement van een project wordt berekend op basis van de systematiek van de interne opbrengstenkostenvoet (Internal Rate of Return, hierna IRR). De IRR is de rentevoet waarbij de contante waarde van de exploitatiekasstromen gelijk is aan de investering.

Voor investeringen in DAEB-bezit wordt gekeken naar de beleidskasstromen over een exploitatieperiode van 50 jaar. Deze kasstromen worden vervolgens contant gemaakt tegen de IRR. Daarmee wijkt de berekening van de IRR af van de berekening van de marktwaarde respectievelijk de beleidswaarde. Hier is voor gekozen omdat deze methode het beste aansluit bij de doelstellingen van een woningcorporatie.

Voor investeringen in niet-DAEB-bezit is het uitgangspunt dat deze een bijdrage moeten leveren aan de financiële continuïteit. Dit betekent dat het rendement hoger moet liggen dan het rendement dat Centrada haalt op het eigen en vreemd vermogen.

**-> 9: De IRR wordt per project berekend op basis van de beleidskasstromen over een exploitatieperiode van 50 jaar.**

### 3.4.4 Relevante kengetallen

Onderstaande tabel bevat de relevante kengetallen, gekoppeld aan de onderdelen van de financiële toetsing.

Corporatieniveau - normenkader Aw/WSW				
Kader	Kengetal			Norm
Vermogen	Solvabiliteit	geconsolideerd	beleidswaarde	> 20%
		DAEB	beleidswaarde	> 20%
		niet-DAEB	beleidswaarde	> 40%
	LtV	geconsolideerd	beleidswaarde	< 75%
		DAEB	beleidswaarde	< 75%
		niet-DAEB	beleidswaarde	< 75%
Liquiditeit	ICR	geconsolideerd		> 1,4
		DAEB		> 1,4
		niet-DAEB		> 1,8
Risico	Dekkingsratio	geconsolideerd	marktwaarde	< 70%
		DAEB	marktwaarde	< 70%
		niet-DAEB	marktwaarde	< 70%

De kengetallen op corporatieniveau zijn afgestemd op de financiële normen van WSW en Aw. Wijzigingen in deze normen werken automatisch door in dit statuut. Bij eventuele verschillen tussen het investeringsstatuut en de financiële normen van de toezichhouders, prevaleert de laatste.

Projectniveau			
Kader	Kengetal		Norm
Marktconform	Leegwaarderatio	leegwaarde/stichtingskosten	zie referentie
	Kostenefficiëntie		
Rendement	IRR	beleidskasstromen	zie referentie

De kengetallen op projectniveau hangen samen met de referentietypes (zie bijlage 4). De referentietypes worden jaarlijks in het Portefeuilleplan geactualiseerd en vastgesteld.

Kostenefficiëntie wordt bepaald door benchmarking, externe toetsing of via het aanbestedingsproces. Hiervoor is geen kengetal beschikbaar.

De kengetallen op projectniveau worden gedifferentieerd naar type investering. Vervolgens worden de kengetallen genormeerd om te kunnen gebruiken bij de beoordeling van een investering.

**-> 10: De berekende kengetallen zijn gelijk aan of beter dan de vastgestelde normen.**

### 3.5 Samenvatting toetsen

1. *Het project past binnen de ondernemingsdoelstellingen, blijkend uit het Ondernemingsplan en het Portefeuilleplan.*
2. *Het project voldoet aan zowel de wettelijke als interne kaders.*
3. *De project specifieke risico's zijn benoemd en gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven.*
4. *De organisatie heeft voldoende (interne of externe) capaciteit (kennis en tijd) om het project uit te kunnen voeren.*
5. *Het project voldoet aan de technische en functionele eisen uit de basis programma's van eisen. Specifieke eisen zijn duidelijk en goed gemotiveerd beschreven.*
6. *Na het uitvoeren van het project voldoet Centrada aan de financiële normen van de Aw en het WSW op corporatieniveau; toetsing vindt plaats in de MJB. Indien het project niet is opgenomen in de MJB, of indien de stichtingskosten met meer dan 10% en/of € 1 miljoen negatief afwijken ten opzichte van de MJB, wordt het effect op de financiële normen op corporatieniveau getoetst.*
7. *Marktpotentie is beoordeeld door de verhouding tussen de investering en de leegwaarde te bepalen.*
8. *Kostenefficiëntie wordt gecontroleerd door intern/extern onderzoek of geborgd via het aanbestedingsproces.*
9. *De IRR wordt per project berekend op basis van de beleidskasstromen over een exploitatieperiode van 50 jaar.*
10. *De berekende kengetallen zijn gelijk aan of beter dan de vastgestelde normen.*

Toets 1 wordt uitgevoerd door de adviseur S&B.

Toetsen 2 en 3 worden uitgevoerd door de business controller.

Toets 4 wordt uitgevoerd door de manager Vastgoed.

Toets 5 wordt uitgevoerd door de manager Vastgoed (technisch) en de manager Wonen (functioneel).

Toetsen 7 en 8 worden uitgevoerd door de projectleider.

Toetsen 6, 9 en 10 worden uitgevoerd door de manager F&I.

## 4. Toetsingskader desinvesteringen en woningverbetering

### 4.1 Verkopen

#### 4.1.1 Beoordelingscriteria

Bij het verkopen van vastgoed dient aan de wettelijke kaders te worden voldaan. De verkoop van vastgoed dient op marktconforme wijze plaats te vinden. Vanzelfsprekend dient het verkoopproces aan alle wettelijke kaders te voldoen. Soms kan toestemming van het WSW of de Aw aan de orde zijn. Dit wordt vooraf in kaart gebracht. Indien toestemming is vereist, worden de procedurele stappen inzichtelijk gemaakt. Daarnaast dient een volkshuisvestelijke toets plaats te vinden, waarbij wordt gekeken of verkoop van het complex past binnen de kaders van het Portefeuilleplan en de eventuele afspraken met de gemeente en met de huurdersvereniging.

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. De verkoop past binnen de kaders van het Portefeuilleplan en eventuele complexplannen.</b></li><li><b>2. De wettelijke kaders zijn duidelijk en de procedurele stappen zijn in kaart gebracht.</b></li><li><b>3. Er is duidelijkheid of toestemming van het WSW of de Aw is vereist en indien dit het geval is, zijn de procedurele stappen in kaart gebracht.</b></li><li><b>4. De verkoop kent een transparant proces en de prijsvorming is marktconform.</b></li></ol> |
|---|

Toets 1 wordt uitgevoerd door de adviseur S&B.

Toetsen 2 en 3 worden uitgevoerd door de business controller.

Toets 4 wordt uitgevoerd door de manager Wonen.

#### 4.1.2 Proces en rolverdeling

Verkoop van bezit is een onderdeel van het vastgoedbeleid van Centrada en is vastgelegd in het Portefeuilleplan. Het Portefeuilleplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Na goedkeuring worden de verkopen, net als bij het investeringsproces, geconcretiseerd in de MJB. Verkoop van vastgoed dat niet in het Portefeuilleplan en de MJB is opgenomen, wordt alsnog ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.

In feite zijn er twee manieren om vastgoed te verkopen: via uitpanden of via complexgewijze verkoop. In het eerste geval vindt goedkeuring van de RvC plaats middels de MJB. Complexgewijze verkoop waarmee meer dan € 10 miljoen (excl. BTW) gemoeid is vereist goedkeuring van de RvC. De prijsvorming dient transparant te zijn en onderbouwd te worden. Bij complexgewijze verkoop stelt de adviseur S&B een verkoopvoorstel op, waarbij antwoord wordt gegeven op de vragen van paragraaf 4.1.1. Na goedkeuring van de RvC mag overgegaan worden tot daadwerkelijke verkoop. Bij het verkopen van bezit worden dezelfde rollen onderscheiden als bij het investeringsproces:

Rol	Verantwoordelijkheid
RvC	- Geeft onder de in dit investeringsstatuut genoemde voorwaarden voorafgaande goedkeuring aan bepaalde desinvesteringvoorstellen.
Directeur-bestuurder	- Neemt desinvesteringsbesluiten en handelt daarbij volgens de vigerende wet- en regelgeving en de kaders zoals opgesteld in dit statuut.
Management	- Ondersteunt de directeur-bestuurder bij het nemen van investeringsbesluiten.
Business controller	- Beoordeelt of een desinvesteringvoorstel voldoet aan alle kaders en eisen uit dit investeringsstatuut.
Adviseur Strategie & Beleid	- De adviseur Strategie & Beleid zorgt voor het aandragen van desinvesteringvoorstellen.

Tabel: Overzicht rollen en verantwoordelijkheden bij het desinvesteringsproces verkopen

## 4.2 Sloop

### 4.2.1 Beoordelingscriteria

Sloop van vastgoed vindt overwegend plaats ten behoeve van het realiseren van nieuwbouw op dezelfde locatie. Een sloopvoorstel wordt echter afzonderlijk beoordeeld van de nieuwbouwplannen. Administratief wordt sloop ook als apart project verwerkt.

Vanzelfsprekend dienen de sloop en het sloopproces aan alle wettelijke kaders te voldoen.

Daarnaast dient een volkshuisvestelijke toets plaats te vinden, waarbij wordt gekeken of de sloop van het complex past binnen de kaders van het Portefeuilleplan.

1. ***De sloop past binnen de kaders van het Portefeuilleplan en eventuele complexplannen.***
2. ***De wettelijke kaders zijn duidelijk en de procedurele stappen zijn in kaart gebracht.***
3. ***Na het uitvoeren van het sloopproject voldoet Centrada aan de financiële normen van de Aw en het WSW op corporatieniveau; toetsing vindt plaats in de MJB. Indien het sloopproject niet is opgenomen in de MJB, of indien de sloopkosten met meer dan 10% en/of € 1 miljoen negatief afwijken ten opzichte van de MJB, wordt het effect op de financiële normen op corporatieniveau getoetst.***
4. ***De sloopkosten zijn marktconform (geborgd via aanbestedingsproces).***

Toets 1 wordt uitgevoerd door de adviseur S&B.

Toets 2 wordt uitgevoerd door de business controller.

Toets 3 wordt uitgevoerd door de manager F&I.

Toets 4 wordt uitgevoerd door de manager Vastgoed.

### 4.2.2 Proces en rolverdeling

Sloop van bezit is een onderdeel van het vastgoedbeleid van Centrada en is vastgelegd in het Portefeuilleplan. Het Portefeuilleplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Na goedkeuring wordt de sloop, net als bij het investeringsproces, geconcretiseerd in de MJB. Sloop van vastgoed dat niet in het Portefeuilleplan en de MJB is opgenomen, wordt alsnog ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.

De adviseur Strategie & Beleid stelt een sloopvoorstel op, waarbij antwoord wordt gegeven op de vragen van paragraaf 4.2.1. Na goedkeuring van de RvC mag overgegaan worden tot daadwerkelijke sloop. Bij het slopen van bezit worden dezelfde rollen onderscheiden als bij het investeringsproces:

Rol	Verantwoordelijkheid
RvC	- Geeft onder de in dit investeringsstatuut genoemde voorwaarden voorafgaande goedkeuring aan bepaalde desinvesteringsvoorstellen.
Directeur-bestuurder	- Neemt desinvesteringsbesluiten en handelt daarbij volgens de vigerende wet- en regelgeving en de kaders zoals opgesteld in dit statuut.
Management	- Ondersteunt de directeur-bestuurder bij het nemen van desinvesteringsbesluiten.
Business controller	- Beoordeelt of een desinvesteringsvoorstel voldoet aan alle kaders en eisen uit dit investeringsstatuut.
Adviseur Strategie & Beleid	- De adviseur Strategie & Beleid zorgt voor het aandragen van desinvesteringsvoorstellen.

Tabel: Overzicht rollen en verantwoordelijkheden bij het desinvesteringsproces sloop

## 4.3 Woningverbetering

### 4.3.1 Beoordelingscriteria

Woningverbetering vindt overwegend plaats ten behoeve van het aanpassen van bestaande woningen naar de eisen van deze tijd, bijvoorbeeld als het gaat om verduurzaming.

Vanzelfsprekend dient de woningverbetering aan alle wettelijke kaders te voldoen.

Daarnaast dient een volkshuisvestelijke toets plaats te vinden, waarbij wordt gekeken of de woningverbetering past binnen de kaders van het Portefeuilleplan.

1. **De woningverbetering past binnen de kaders van het Portefeuilleplan en eventuele complexplannen.**
2. **De wettelijke kaders zijn duidelijk en de procedurele stappen zijn in kaart gebracht.**
3. **Na het uitvoeren van de woningverbetering voldoet Centrada aan de financiële normen van de Aw en het WSW op corporatieniveau; toetsing vindt plaats in de MJB. Indien de woningverbetering niet is opgenomen in de MJB, of indien de kosten voor de woningverbetering met meer dan 10% en/of € 1 miljoen negatief afwijken ten opzichte van de MJB, wordt het effect op de financiële normen op corporatieniveau getoetst.**
4. **De kosten voor de woningverbetering zijn marktconform (geborgd via aanbestedingsproces).**

Toets 1 wordt uitgevoerd door de adviseur S&B.

Toets 2 wordt uitgevoerd door de business controller.

Toets 3 wordt uitgevoerd door de manager F&I.

Toets 4 wordt uitgevoerd door de manager Vastgoed.

#### 4.3.2 Proces en rolverdeling

Woningverbetering is een onderdeel van het vastgoedbeleid van Centrada en is vastgelegd in het Portefeuilleplan. Het Portefeuilleplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Na goedkeuring wordt de woningverbetering geconcretiseerd in de MJB. Woningverbeteringen die niet in het Portefeuilleplan en de MJB zijn opgenomen, worden alsnog ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.

De projectleider stelt een voorstel voor woningverbetering op, waarbij antwoord wordt gegeven op de vragen van paragraaf 4.3.1. Na goedkeuring van de RvC mag overgegaan worden tot daadwerkelijke woningverbetering. Bij woningverbetering worden dezelfde rollen onderscheiden als bij het investeringsproces:

Rol	Verantwoordelijkheid
RvC	- Geeft onder de in dit investeringsstatuut genoemde voorwaarden voorafgaande goedkeuring aan bepaalde investeringsvoorstellen.
Directeur-bestuurder	- Neemt investeringsbesluiten en handelt daarbij volgens de vigerende wet- en regelgeving en de kaders zoals opgesteld in dit statuut.
Management	- Ondersteunt de directeur-bestuurder bij het nemen van investeringsbesluiten.
Business controller	- Beoordeelt of een investeringsvoorstel voldoet aan alle kaders en eisen uit dit investeringsstatuut.
Projectleider	- De adviseur Strategie & Beleid zorgt voor het aandragen van desinvesteringsvoorstellen.

Tabel: Overzicht rollen en verantwoordelijkheden bij het investeringsproces woningverbetering

## Bijlage 1: Investeringsproces

Tabel 1: Fasen bij een project

Fase	Wat?	Hoe?	Resultaat	Besluitvormingsdocument
Initiatiefase	Inventarisatie, onderbouwing, verkenning, scenario's	Afstemming Portefeuilleplan Haalbaarheidsstudie	Beoogd projectresultaat Beoogd programma PvE functioneel PvE technisch Stedenbouwkundige randvoorwaarden Projectrisico's inclusief beheersingsmaatregelen IFEC-moment: verschil tussen marktwaarde in verhuurde staat en stichtingskosten administratief verwerken.	Kaderbesluit 1: Investeringsbesluit
Ontwerpfase	Adviseurs en ontwerpers contracteren	Selectietraject	PvE's vertaald in definitief ontwerp Advies inkooptraject Voorstel uit te nodigen leveranciers	Kaderbesluit 2: Ontwerp
Vorbereidingsfase	Vorbereidingswerkzaamheden en kostentoets	Uitwerking ontwerp specificaties Technische omschrijving Leveringsvoorwaarden	Rapportage selectietraject Stichtingskosten definitief Afwijkingen ten opzichte van kaderbesluit 1 toelichten	Kaderbesluit 3: Aanbestedingsnotitie
Realisatiefase	Realisatie	Uitvoeren bouw, oplevering, start verhuur Nacalculatie en beoordeling	Overdracht aan cluster Vastgoed (onderhoud en beheer) Overdracht aan cluster Wonen (verhuur of verkoop) Nacalculatie Afwijkingen ten opzichte van kaderbesluit 3 toelichten Archivering	Kaderbesluit 4: Oplevernotitie

- **Initiatiefase**

In deze fase wordt een initiatief op zijn haalbaarheid getoetst. Alleen als het initiatief past binnen de kaders van het Portefeuilleplan en dit investeringsstatuut, en nadat het is voorzien van een positief advies van het Bestuur wordt het beoogde projectresultaat gedefinieerd. De projectopdracht wordt nader uitgewerkt en beschreven. Hierbij worden met name het bouwprogramma en het functioneel en technisch programma van eisen nader uitgewerkt, evenals de stedenbouwkundige randvoorwaarden. Verder worden de projectrisico's in kaart gebracht, inclusief de bijbehorende beheersingsmaatregelen. Van bovenstaande wordt een Kaderbesluit 1 (investeringsbesluit) opgesteld. Dit kaderbesluit wordt ter besluitvorming voorgelegd aan het Bestuur.

Voorafgaande goedkeuring van dit kaderbesluit door de RvC is nodig voor:

- alle investeringen in nieuwbouw en (des)investeringen in renovatie- en herstructureringsprojecten boven € 3 miljoen (excl. BTW);
- complexgewijze verkoop waarmee meer dan € 10 miljoen (excl. BTW) gemoeid is;
- (des)investeringen van minder dan de genoemde bedragen indien de Business Controller dit nodig acht.

Dit kaderbesluit vormt (bij de meeste projecten) tevens het moment waarop sprake is van interne formalisering en externe communicatie (IFEC-moment) en is daarmee het moment waarop het verschil tussen de marktwaarde in verhuurde staat en de stichtingskosten administratief verwerkt wordt.

Na vaststelling van kaderbesluit 1 door het Bestuur, eventueel met voorafgaande goedkeuring van de RvC, wordt de initiatieffase afgesloten en kan de ontwerpfase gestart worden.

- *Ontwerpfase*

In deze fase wordt een nadere uitwerking gegeven aan het met Kaderbesluit 1 voorgestelde initiatief. Er vindt op basis van de uitgangspunten een vertaling plaats naar het Ontwerp. Er wordt daarbij afstemming gezocht met externe partijen (stakeholders) en intern wordt afstemming gezocht omtrent de nadere uitwerking van het voorgenomen programma, de bijbehorende huurprijzen en exploitatie en het functioneel en technisch programma van eisen. Verder wordt in deze fase een advies geformuleerd met betrekking tot het uit te voeren inkooptraject. Daarin wordt tevens het voorstel opgenomen voor de uit te nodigen leveranciers (inclusief rapportage financiële screening van deze leveranciers). Verder worden de projectrisico's en de beheersingsaspecten geactualiseerd. Van bovenstaande wordt een Kaderbesluit 2 (Ontwerp) opgesteld.

Met de vaststelling van kaderbesluit 2 wordt de Ontwerpfase afgesloten en kan de Voorbereidingsfase gestart worden.

- *Voorbereidingsfase*

In deze fase wordt het ontwerp nader uitgewerkt. Het selectie- en/of inkooptraject zoals vastgelegd in kaderbesluit 2 wordt doorlopen. Van dit traject wordt een registratie/rapportage vastgelegd. Er vindt een analyse van ingediende prijzen plaats op marktconformiteit. De projectspecificaties worden op detailniveau uitgewerkt en vastgelegd. De stichtingskosten worden op basis van de ingediende voorstellen nader uitgewerkt. Van bovenstaande wordt een Kaderbesluit 3 (Aanbestedingsnotitie) opgesteld. Dit kaderbesluit bevat tevens een voorstel tot gunning dan wel voorstel tot selectie.

Kaderbesluit 3 wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het Bestuur.

Voorafgaande goedkeuring van dit kaderbesluit door de RvC is nodig voor:

- alle investeringen in nieuwbouw en (des)investeringen in renovatie- en herstructureringsprojecten boven € 3 miljoen (excl. BTW);
- complexgewijze verkoop waarmee meer dan € 10 miljoen (excl. BTW) gemoeid is;
- (des)investeringen van minder dan dat de genoemde bedragen indien de Business Controller dit nodig acht.

Na goedkeuring kan in geval van een voorstel tot gunning de gunning (opdrachtverstrekking) plaatsvinden en kan de realisatiefase worden gestart.

In geval van voorstel tot selectie\*<sup>1)</sup> kan met de vaststelling van kaderbesluit 3 met de geselecteerde partij de definitieve planuitwerking worden doorlopen.

De rapportage van dit additionele traject (planuitwerking in bouwteam) vindt vervolgens plaats door middel van een kaderbesluit 3-REVISIE.

Goedkeuringen voor dit kaderbesluit verlopen verder gelijk aan kaderbesluit 3. Na goedkeuring kan de gunning (opdrachtverstrekking) plaatsvinden en kan de realisatiefase worden gestart.

- *Realisatiefase*

In deze fase worden de opdrachten verstrekt en wordt het plan vervolgens gerealiseerd. Deze fase wordt afgerond door middel van een Kaderbesluit 4 (Oplevernotitie) aan het Bestuur. Dit kaderbesluit bevat onder meer de nacalculatie en evaluatie van het project. Verder is de overdracht aan de clusters Wonen (voor verhuur dan wel verkoop) en Vastgoed (voor onderhoud en beheer) onderdeel van de oplevering.

Kaderbesluiten 4 worden ter informatie voorgelegd aan de RvC bij:

- alle investeringen in nieuwbouw en (des)investeringen in renovatie- en herstructureringsprojecten boven € 3 miljoen (excl. BTW);
- complexgewijze verkoop waarmee meer dan € 10 miljoen (excl. BTW) gemoeid is;
- (des)investeringen van minder dan dat de genoemde bedragen indien de Business Controller dit nodig acht.



- *Algemeen*

De RvC wordt in de periodieke rapportages geïnformeerd over de voortgang van projecten.

Indien een kaderbesluit meer dan 10% en/of € 1 miljoen negatief afwijkt van het voorgaande kaderbesluit is voorafgaande goedkeuring van de RvC nodig.

*\*1): In geval van een selectietraject (zoals beschreven onder 'Vorbereidingsfase') worden meerdere partijen uitgenodigd om op basis van een aantal randvoorwaarden (waaronder een stedenbouwkundige studie) met een voorstel te komen, waarna het beste voorstel op basis van vooraf gedefinieerde criteria wordt geselecteerd (EMVI). Vanuit het design en build principe wordt vervolgens een samenwerkingsverband aangegaan met het geselecteerde bouwbedrijf. Projecten worden in dat geval vooral in bouwteamverband uitgevoerd. De initiatiefase, de ontwerpfase en soms ook de voorbereidingsfase vallen daarbij min of meer samen. De kaderbesluiten 1 en 2 en soms ook 3 kunnen in dergelijke gevallen samen in een gecombineerd document voorgelegd worden aan de RvC.*


**Tabel 2: Overzicht documenten inclusief verantwoordelijken**

Fase	Document	Opstellen	Advies	Goedkeuren	Vaststellen
Initiatiefase	Kaderbesluit 1: Investeringsbesluit	Projectleider	Adviseur S&B, Fiscalist, Business controller Manager F&I, manager Vastgoed, manager Wonen	RvC/DB <sup>1</sup>	Directeur-bestuurder
Ontwerpfase	Kaderbesluit 2: Ontwerp	Projectleider	Adviseur S&B, Fiscalist, Business controller Manager F&I, manager Vastgoed, manager Wonen	DB	Directeur-bestuurder
Vorbereidingsfase	Kaderbesluit 3: Aanbestedingsnotitie	Projectleider	Adviseur S&B, Fiscalist, Business controller Manager F&I, manager Vastgoed, manager Wonen	RvC/DB <sup>1</sup>	Directeur-bestuurder
Realisatiefase	Kaderbesluit 4: Oplevernotitie	Projectleider	Adviseur S&B, Fiscalist, Business controller Manager F&I, manager Vastgoed, manager Wonen	RvC/DB <sup>1</sup>	Directeur-bestuurder

<sup>1</sup> Voorafgaande goedkeuring van de RvC is nodig voor alle investeringen in nieuwbouw en (des)investeringen in renovatie- en herstructureringsprojecten boven € 3 miljoen (excl BTW).  
Voorafgaande goedkeuring van de RvC is nodig voor complexgewijze verkoop waarmee meer dan € 10 miljoen (excl. BTW) gemoeid is;  
Tevens is voorafgaande goedkeuring van de RvC nodig voor (des)investeringen van minder dan de genoemde bedragen indien de Business Controller dit nodig acht.

## Bijlage 2: Matrix projecttoetsen

		<i>Norm</i>	KB1	KB2	KB3	KB4	Concl.	Toelichting
<b>STRATEGISCHE TOETS</b>								
1	Het project past binnen de ondernemingsdoelstellingen blijkend uit het Ondernemingsplan en het Portefeuilleplan.	<i>Voldoet</i>	Voldoet				√	
2	Het project voldoet aan zowel de wettelijke als de interne	<i>Voldoet</i>	Voldoet				√	
3	De projectspecifieke risico's zijn benoemd en gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven.	<i>Gereed</i>	Gereed				√	
<b>ORGANISATORISCHE TOETS</b>								
4	De organisatie heeft voldoende (interne of externe) capaciteit (kennis en tijd) om het project uit te kunnen	<i>Voldoet</i>	Voldoet				√	
<b>TECHNISCHE TOETS</b>								
5	Het project voldoet aan de technische en functionele eisen uit de basis programma's van eisen. Specifieke eisen zijn duidelijk en goed gemotiveerd beschreven.	<i>Voldoet</i>	Voldoet				√	
<b>FINANCIËLE TOETSEN</b>								
6a	Na realisatie van het project voldoet Centrada aan de financiële normen van Aw en het WSW op corporatieniveau. Toetsing vindt plaats in de MJB.	<i>Voldoet</i>	Voldoet				√	
6b	Indien projectafwijking (negatief) t.o.v. MJB meer dan 10% en/of € 1 mln: toetsing effect op de financiële normen op corporatieniveau.	<i>nvt of Voldoet</i>	nvt				√	
7	Marktpotentie is beoordeeld door de verhouding tussen de investering en de leegwaarde te bepalen.	<i>Gereed</i>	Volgt					
8	Kostenefficiëntie wordt gecontroleerd door intern/extern onderzoek en/of geborgd via het aanbestedingsproces.	<i>Gereed</i>	Volgt					
9	De IRR wordt berekend op basis van de beleidskasstromen over een exploitatieperiode van 50 jaar.	<i>Gereed</i>	Gereed				√	
10a	Leegwaarderatio (leegwaarde/stichtingskosten) is op basis van het referentietype MGW regulier minimaal 80%.							
10b	Rendementstoets (IRR) op basis van het referentietype MGW regulier, met beleidskasstromen over een exploitatieperiode van 50 jaar.							

 afhankelijk van het referentietype

### Bijlage 3: Projectrisico's

Voor investeringsprojecten wordt een risicoprofiel in kaart gebracht op basis van de in onderstaande tabel opgenomen risicofactoren. Per risicofactor is aangegeven hoe Centrada hiermee omgaat. Per project worden de specifieke risico's benoemd en wordt een inschatting gemaakt van het betreffende risico (kans x impact), conform het bestaande beleid rondom risicomangement. Centrada neemt beheersmaatregelen en stuurt hier actief op.

Risicofactor	Hoe gaat Centrada hier mee om
Generiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compliance: investeringen voldoen aan de geldende wet- en regelgeving.</li> <li>- Economisch: investeringen dienen economisch verantwoord te zijn.</li> <li>- Politiek: investeringen moeten passen binnen het Portefeuilleplan.</li> <li>- Techniek: waar economisch verantwoord, wordt gebruik gemaakt van duurzame materialen en installaties.</li> <li>- Maatschappij: investeringsvoorstellen worden getoetst in de maatschappelijke context.</li> </ul>
Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investeringsvinden plaats binnen het kader van het vastgestelde Portefeuilleplan.</li> <li>- Aan investeringsvoorstellen liggen concrete en meetbare doelstellingen ten grondslag.</li> <li>- Investeringsvoorstellen vanaf € 3 miljoen (excl. BTW) worden voor goedkeuring aan de RvC voorgelegd. Tevens worden investeringsvoorstellen voor goedkeuring voorgelegd aan de RvC indien de Business controller dit nodig acht.</li> <li>- Het ontwikkel-/inkoopproces is vastomlijnd: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd en vastgelegd in het inkoopbeleid, de mandaatregeling en de procuratieregeling.</li> <li>o Vast onderscheid in initiatiefase, ontwerpfase, voorbereidingsfase en realisatiefase, welke laatste eindigt met de oplevering aan de clusters Wonen (verhuur en beheer) en Vastgoed (onderhoud).</li> <li>o Voor design en build projecten kunnen Kaderbesluiten 1 en 2 en soms ook 3 samen voorgelegd worden aan de RvC.</li> <li>o Elke fase wordt afgesloten met een kaderbesluit.</li> </ul> </li> <li>- Elk kaderbesluit is voorzien van financiële informatie (voor-, nacalculatie en verschillen-analyse, alsmede de effecten op (uiteindelijk) totaal niveau.</li> <li>- De projectadministratie geeft inzicht in het kostenverloop van elke investering in vergelijking tot de voorcalculatie.</li> <li>- Voorstellen voor complexgewijze verkoop waarmee meer dan € 10 miljoen (excl. BTW) gemoeid is worden voor goedkeuring aan de RvC voorgelegd.</li> </ul>
HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers die bij investeringen zijn betrokken, zijn professioneel toegerust voor de toebedeelde taken. In de voorbereidingsfase is men alert op acties die formele besluitvorming in de weg zouden kunnen staan; een situatie die als precontractuele afspraak kan worden gezien, moet worden voorkomen.</li> <li>- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn toereikend belegd.</li> <li>- Integriteit van medewerkers is vereist.</li> </ul>
Juridisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elk kaderbesluit kent een risicoparagraaf, waarin onder meer (maar niet uitsluitend) de juridische risico's zijn opgenomen.</li> <li>- Overeenkomsten tot samenwerking worden juridisch getoetst; risico's worden zo veel mogelijk bij derden gelegd.</li> <li>- Waar mogelijk wordt met standaardovereenkomsten gewerkt.</li> <li>- Centrada stelt met zekerheid vast dat de aannemer toereikend is verzekerd.</li> <li>- Verplichtingen worden eerst aangegaan indien toereikende zekerheden zijn verkregen (bij voorkeur in de vorm van een bankgarantie).</li> <li>- Verkrijgen van de vereiste vergunningen, bestemmingswijzigingen etc. door overheidsorganen is geborgd.</li> </ul>
Fiscaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elk kaderbesluit bevat een fiscale paragraaf (BTW en VPB). Bij de beoordeling en formulering daarvan wordt zo nodig externe deskundigheid ingeschakeld.</li> <li>- De fiscale situatie kan in de loop van het ontwikkeltraject wijzigen. Daarom is monitoring noodzakelijk. Beoordeling/actualisering wordt in elk kaderbesluit tot uitdrukking gebracht.</li> </ul>

Inkoop en financiering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennis van leveranciers wordt steeds op peil gehouden (deskundigheids- en kwaliteitsbeoordeling). Soliditeit van partijen waarmee wordt gewerkt, wordt gemonitord, ook tijdens de realisatiefase.</li> <li>- Aanbesteding van werkzaamheden geschiedt binnen het vigerende aanbestedingsreglement.</li> <li>- Kostendeskundigheid is geborgd, zo nodig met inschakeling van externen.</li> <li>- Contractvoorwaarden worden in de loop van de tijd bewaakt.</li> <li>- Meer- en minderwerk wordt steeds vóóraf schriftelijk overeengekomen.</li> <li>- Verkrijgen van eventueel benodigde externe financiering is geborgd.</li> </ul>
ICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De integriteit van de ondersteunende geautomatiseerde systemen is steeds geborgd.</li> </ul>
Portefeuilleplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Passend in ondernemingsbeleid.</li> <li>- Afzet is geborgd.</li> <li>- Financieel ingekaderd.</li> </ul>

## Bijlage 4: Kengetallen per type investering

In de portefeuillestrategie is besloten welke investeringscategorieën noodzakelijk zijn. In de financiële meerjarenprognose is het investeringsprogramma doorgerekend en haalbaar gebleken. Met het investeringsstatuut worden investeringsprojecten beoordeeld waarmee het programma wordt ingevuld.

Het rendement voor verschillende typen investeringen verschilt sterk van elkaar. Met één uniforme rendementseis sluit Centrada mogelijk investeringscategorieën uit die volkshuisvestelijk wenselijk zijn. Om dit te voorkomen is voor verschillende typen nieuwbouw (referenties) een realistische, maar doelmatige rendementsnorm berekend. Bij de jaarlijkse actualisatie van het Portefeuilleplan, worden tevens de referentietypen geactualiseerd. De verwachting is dat in het volgende Portefeuilleplan het aantal referentietypes wordt uitgebreid.

### Referenties nieuwbouw huurwoningen DAEB en niet-DAEB

Referentietype	EGW	MGW klein	MGW regulier	Niet-DAEB	BOG/MOG/ZOG
<b>Algemeen</b>					
Lift	Nvt	Nee	Ja		Maatwerk
Materialisatie	Metselwerk kunststof kozijnen	Metselwerk kunststof kozijnen	Metselwerk kunststof kozijnen		Maatwerk
Architectuurniveau	Gemiddeld, inbreiding	Gemiddeld, inbreiding	Gemiddeld, inbreiding		Maatwerk
Verwarming	All electric	All electric	All electric	All electric	All electric
Energieprestatie (EPC)	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
<b>Variabel</b>					
Stichtingskosten	€ 182.328,37	€ 111.164,39	€ 198.606,48	€ 225.000,00	Type afhankelijk
Verhuurderheffing korting	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	nvt	nvt
Aanvangshuur	€ 651,00	€ 485,00	€ 607,00	€ 839,72	Kostendekkend
Onderhoudsnorm	€ 975,00	€ 1.250,00	€ 2.021,00	€ 1.500,00	Maatwerk
<b>Vast</b>					
Beheer beleidsnorm	€ 1.200,14	€ 1.200,14	€ 1.200,14	€ 1.000,00	
Verhuurderheffing	€ 1.002,81	€ 611,40	€ 1.092,34	nvt	
Restwaarde (waarde per heden)	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	
Exploitatieduur	50 jaar	50 jaar	50 jaar	50 jaar	50 jaar
<b>Kengetallen</b>					
IRR (norm)	2,53%	2,21%	0,05%	4,00%	5,0%/ 4,0%/ 4,0%
IRR exclusief verhuurderheffing	3,58%	3,31%	1,60%	nvt	
Leegwaarderatio	< 70%: project stopt 70%-80%: toelichten >80%: akkoord	< 70%: project stopt 70%-80%: toelichten >80%: akkoord	< 70%: project stopt 70%-80%: toelichten >80%: akkoord	100%	

### Referentiewoningen nieuwbouw DAEB huurwoningen

Centrada is geen commerciële belegger en neemt voor nieuwbouw in DAEB-bezit genoeg met een rendement (IRR) dat lager ligt dan de gemiddelde gewogen vermogenskostenvoet (GGV)<sup>2</sup> en daarmee met het feit dat een deel van de investering onrendabel is.

Een nieuwbouwproject kan in principe doorgaan indien de IRR minimaal gelijk is aan de IRR die bij het referentietype hoort. Indien de IRR van het project lager uitkomt dan die van het referentietype, moet gemotiveerd worden waarom het project toch door moet gaan.

Indien de leegwaarderatio onder 70% uitkomt, gaat het project niet door. Indien de leegwaarderatio tussen de 70% en de 80% uitkomt moet op basis van volkshuisvestelijke argumenten gemotiveerd worden waarom het project doorgang moet vinden. Wanneer de leegwaarderatio groter is dan 80% kan het project doorgaan.

### Referentie nieuwbouw niet-DAEB huurwoningen

Voor investeringen in niet-DAEB huurwoningen wordt een disconteringsvoet gehanteerd die 1,0% hoger ligt dan de GGV. Investerings in niet-DAEB moeten een bijdrage leveren aan de financiële continuïteit van Centrada. Dit betekent dat het rendement hoger moet liggen dan het rendement dat Centrada haalt op het eigen en vreemd vermogen, oftewel de GGV.

Voor de begroting 2020 betekent dit een disconteringsvoet van 4,0%.

Een nieuwbouwproject kan doorgaan indien de IRR minimaal gelijk is aan deze disconteringsvoet. De leegwaarderatio moet minimaal 100% zijn.

<sup>2</sup> GGV obv Begroting 2020  $2,0\% \cdot 0,48 + 3,78\% \cdot 0,52 = 2,92\%$  (afgerond 3%)

### **Referentie nieuwbouw bedrijfsmatig vastgoed, maatschappelijk vastgoed en zorgvastgoed**

Voor investeringen in deze categorieën geldt eveneens dat deze een bijdrage moeten leveren aan de financiële continuïteit van Centrada. Ook hier moet het rendement hoger moet liggen dan de GGV. De hoogte van de disconteringsvoet wordt bepaald aan de hand van een risico-opslag voor het soort vastgoed en/of voor het debiteurenrisico. De disconteringsvoet bedraagt voor investeringen in:

- bedrijfsmatig vastgoed 5% (GGV + 2% risico-opslag vastgoed en debiteuren)
- maatschappelijk vastgoed 4% (GGV + 1% risico-opslag vastgoed)
- zorgvastgoed 4% (GGV + 1% risico-opslag debiteuren)

Centrada bouwt geen specifiek zorgvastgoed. Aanpassingen die gedaan moeten worden om te voldoen aan de eisen van de zorgpartij worden vooraf verrekend. In het contract met de zorgpartij worden tevens afspraken opgenomen over aanpassingen die gedaan moeten worden om het vastgoed na afloop van het contract weer geschikt te maken voor de reguliere verhuur. De risico-opslag voor vastgoed is daarom 0.

Een nieuwbouwproject kan doorgaan indien de IRR minimaal gelijk is aan deze disconteringsvoet.

### **Woningverbetering en sloop**

Woningverbeteringen en sloop leiden niet of nauwelijks tot meer inkomsten dan wel minder uitgaven. Dergelijke investeringen zijn per definitie 100% onrendabel. Projecten die onder deze categorieën vallen, worden beoordeeld op volkshuisvestelijke, maatschappelijke en/of technische gronden.