

Investeringsstatuut

Arcade *Mensen en Wonen*



Status:

Vastgesteld door het Bestuur d.d.: 13 april 2021

Goedgekeurd door de RvC d.d.: 21 april 2021

Evalueren en actualiseren voor: 21 april 2023

Inhoud

1. Inleiding.....	3
1.1. Inleiding en doel van het investeringsstatuut	3
1.2. Definitie van investering	3
1.3. Kader en samenhang met andere documenten	4
1.4. Goedkeuring investeringsstatuut.....	4
1.5. Leeswijzer.....	4
2. Investerings- en desinvesteringen?.....	5
2.1. Nieuwbouwprojecten.....	5
2.2. Grootonderhoud- en renovatie investeringen.....	5
2.3. Aankopen.....	5
2.4. Verkoop.....	6
3. Kadern.....	6
3.1. Investeringsbeslissingen	6
3.2. Financieel kader	6
3.2.1. Financiële toets op organisatieniveau	6
3.2.2. Financiële toets op projectniveau	7
3.3. Strategisch kader.....	9
3.3.1. Portefeuillemanagement.....	9
3.4. Organisatorisch kader.....	10
4. Investeringsproces	10
4.1. Initiatiefase	10
4.2. Haalbaarheidsonderzoek	10
4.3. Ontwikkeling	11
4.4. Ontwikkelingsfase.....	12
4.5. Realisatiefase.....	12
5. Monitoring en resultaten.....	14
5.1. PDCA-Cyclus	14
5.2. Interne beheersing	14
5.3. Externe controle.....	15
5.4. Evaluatie investeringsstatuut	15

1. Inleiding

1.1. Inleiding en doel van het investeringsstatuut

Dit is het investeringsstatuut van Arcade als toegelaten instelling in de zin van de Woningwet. Dit investeringsstatuut maakt deel uit van de governancestructuur van Arcade en voldoet aan de principes van de Governancecode Woningcorporaties 2020. Vanuit de Governancecode voor woningcorporaties is bepaald dat woningcorporaties een toetsingskader moeten opstellen voor investeringen. Het financieel reglement, zoals bepaald in artikel 55a van de woningwet, waarin de uitgangspunten van het financieel beleid en beheer, de organisatie en jaarlijkse monitoring en de betrokkenheid van intern toezicht op het beheer terugkomen behoort ook tot de governancestructuur. Arcade ziet de noodzaak en de toegevoegde waarde van een toetsingskader voor investeringen in en legt in dit document haar uitgangspunten omtrent investeringen vast. Dit document bevat een toetsingskader voor investeringen op hoofdlijnen en beschrijft op welke wijze de risico's omtrent investeringen op een transparante en heldere manier worden gemanaged.

Het investeringsstatuut geldt als een beleidsdocument omtrent beslissingen op het gebied van investeringen. Het richt zich niet op het operationele niveau van de organisatie en daarmee samenhangende proces- en werkbeschrijvingen. Het investeringsstatuut heeft als doel het bieden van een toetsingskader voor het beoordelen van investeringsvoorstellen binnen de kaders van de bestaande wet- en regelgeving en daarmee:

- Het bieden van een informatief en uniform toetsingskader voor de directeur-bestuurder.
- Het verschaffen van inzicht en verantwoording aan de Raad van Commissarissen.
- Het reduceren van de hieraan gekoppelde risico's.
- Het transparant en beheersbaar maken van de investeringen.

1.2. Definitie van investering en benodigde goedkeuring RvC

Een investering is de inzet van financiële middelen, zowel vreemd vermogen als eigen vermogen, die, in maatschappelijke zin, hun nut afwerpen voor een periode meer dan 1 jaar.

In de statuten wordt bepaald dat:

Aan de voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen zijn onderworpen de besluiten van de directie, zoals bepaald in de Woningwet (artikel 26, lid1, subC) en opgenomen in de statuten van Arcade omtrent:

Het doen van een investering ten behoeve van de volkshuisvesting, indien daarmee ten minste drie miljoen euro (€ 3.000.000) exclusief BTW gemoeid is (zie onderstaand nieuwbouw en aankopen), met uitzondering van investeringen ten behoeve van het in stand houden van of treffen van voorzieningen aan onroerende zaken in eigendom van de stichting (zie onderstaand: grootonderhoud- en renovatie investeringen)

In dit statuut wordt onder investeringen in vastgoed verstaan:

- Nieuwbouw van huurwoningen, koopwoningen en maatschappelijk vastgoed.
- Grootonderhoud- en renovatie investeringen
- Aankopen

In dit statuut wordt onder desinvesteringen verstaan:

- Sloop.
- Verkoop.

1.3. Kader en samenhang met andere documenten

Dit investeringsstatuut beoogt niet alle instrumenten tot in detail te beschrijven. Het investeringskader omvat zowel organisatorische, strategische en financiële bepalingen. Investeringsbeslissingen worden getoetst aan statuten, bestaand beleid, afspraken en (financiële) mogelijkheden van de organisatie, vastgelegd in de volgende documenten.

- Statuten Arcade.
- Reglement Financieel Beleid en Beheer – Addendum Financieel Beleid en Beheer.
- Treasurystatuut (inclusief beleggingsvoorschriften).
- Portefeuilleplan.
- Rendementseisen WSW en Autoriteit woningcorporaties.
- Ondernemingsplan (inclusief begroting en meerjarenbegroting).
- Borgingsbrief WSW.

Dit statuut beschrijft de kaders en plaatst de instrumenten in deze context.

1.4. Goedkeuring investeringsstatuut

Dit investeringsstatuut is vastgesteld door de directeur-bestuurder en goedgekeurd door de RvC.

1.5. Leeswijzer

Dit document is een intern sturingsmiddel bij investeringsbeslissingen. In hoofdstuk 1 is het doel van het investeringsstatuut, de definitie van investeringen en het kader en samenhang met andere documenten beschreven. Vervolgens wordt ingegaan wat in dit statuut onder investeringen wordt verstaan, op welke kaders investeringen getoetst worden, hoe het investeringsproces eruit ziet en hoe dit wordt gemonitord aan de hand van de PDCA-Cyclus.

2. Investerings en desinvesteringen

Arcade richt zich met haar investeringsstatuut op investeringsprojecten. De investeringsprojecten omvatten zowel daeb als niet-daeb activiteiten. In dit investeringsstatuut worden de volgende investeringsprojecten onderkent.

2.1. Nieuwbouwprojecten

Dit betreft investeringen in (turn key) nieuwbouwcomplexen om de transformatieopgave naar de wensportefeuille te realiseren. De wensportefeuille is geen statisch gegeven, daardoor kan de transformatieopgave wijzigen. Nieuwbouw mogelijkheden die zich voordoen zullen door Arcade worden benut waarbij beoordeeld wordt of er vraag naar het product is en de (financiële) mogelijkheden. De ontwikkeling omvat onder anderen:

- Daeb en niet-daeb huurwoningen.
- Koopwoningen.
- Maatschappelijk vastgoed.
- Bedrijfsmatig onroerendgoed
- Intramuraal zorgvastgoed
- Parkeerplaatsen.

De ontwikkeling van niet-daeb huurwoningen, bedrijfsmatig onroerend goed en koopwoningen is specifiek geboden aan de randvoorwaarden van de woningwet.

2.2. Grootonderhoud- en renovatie investeringen

Grootonderhoud- en renovatie investeringen betreffen werkzaamheden die dienen om aan de onroerende zaak of een zelfstandig bouwdeel daarvan een wezenlijke verandering aan te brengen waardoor de onroerende zaak naar inrichting, aard of omvang een wijziging heeft ondergaan, zie voor een verdere toelichting bijlage 4 de verdere uitwerking van de definitie op basis van de brief van BZK, AW en WSW van 3 juli 2020. Sloop

2.3. Sloop

Bij sloop wordt voornamelijk gekeken naar de leeftijd, technische staat en het exploitatiepotentieel van het complex en mogelijkheden voor sloop-vervangende nieuwbouw in relatie tot de transformatieopgave. Aan de sloop ligt een sloopbesluit ten grondslag.

2.4. Aankopen

Hieronder vallen gerichte aankopen van vastgoed om de transformatieopgave te realiseren. Wanneer de woningen behouden kunnen worden voor de doelgroep en er voldoende vraag naar de woningen is zal Arcade een aankoop onderzoeken.

2.5. Verkoop

Het uit exploitatie nemen en het vervreemden van vastgoed aan zittende huurders of andere natuurlijke personen die de woning voor eigen bewoning gebruiken. Aan rechtspersonen of aan natuurlijke personen die de woning niet gebruiken voor eigen bewoning kan alleen verkocht worden na voorafgaande goedkeuring door het ILT. De verkoop betreft het deel van de vastgoedportefeuille dat niet bijdraagt aan de portefeuillestrategie.

3. Kaders

Investerings worden gedaan in het kader van de volkshuisvestelijke doelstellingen. Investerings worden daarom breder getoetst dan enkel een financiële rekensom. Om inzicht te krijgen in de risico's van een investering wordt onderstaand inzicht verschaft in het besluitvormingskader, het financiële kader en het strategische kader. We beschouwen iedere investeringsbeslissing binnen deze kaders op zichzelf.

3.1. Investeringsbeslissingen

Indien investeringen met uitzondering van investeringen ten behoeve van het in stand houden van of treffen van voorzieningen aan onroerende zaken in eigendom van de stichting (zie 1.2 definitie investering) het bedrag van € 3 miljoen te boven gaan, dient het ter goedkeuring voorgelegd te worden aan de RvC, zoals bepaald in de Woningwet (artikel 26, lid 1. Sub C) en opgenomen in de statuten van Arcade.

3.2. Financieel kader

Voor de investeringen geldt dat op zowel organisatieniveau als projectniveau getoetst moet worden of de investeringen aan de gestelde eisen voldoen. De eisen voor daeb en niet-daeb investeringen kunnen op projectniveau verschillend zijn. Onderstaand worden de eisen op zowel organisatie- als projectniveau toegelicht. Met betrekking tot de uitgaven van een investering is het uitgangspunt doelmatigheid en doeltreffendheid van de gemaakte uitgaven. Conform de Woningwet (artikel 55) en het BTIV (artikel 102) dient een toegelaten instelling zorg te dragen voor een sobere en doelmatige bedrijfsvoering.

3.2.1. Financiële toets op organisatieniveau

Om de financiële continuïteit van de organisatie te waarborgen moeten investeringen voldoen aan de gestelde eisen op organisatieniveau. Door de investeringen op te nemen in de financiële meerjarenbegroting wordt duidelijk of de investering voldoet aan de gestelde eisen op organisatieniveau. Indien niet is voldaan aan de gestelde eisen op organisatieniveau moeten de investeringsplannen zodanig bijgesteld worden dat zij wel voldoen aan de gestelde eisen. Voor de financiële toets op organisatieniveau maakt Arcade gebruik van de kengetallen van het WSW en de kengetallen die zijn genoemd in het definitieve Beoordelingskader van de Autoriteit woningcorporaties. In het kader van daeb investeringen streeft Arcade ernaar om de investeringen binnen de borgingsruimte, beschikbaar bij het WSW te laten plaatsvinden. De eisen die Arcade stelt aan financieringen worden verder toegelicht in het treasurystatuut.

Vanwege het streven naar het financieren van daeb investeringen binnen de WSW-borgingsruimte hanteert Arcade de volgende ratio's van het WSW en Autoriteit woningcorporaties in de beoordeling.

- Interest Coverage Ratio.
- Loan to Value.
- Solvabiliteit.
- Dekkingsratio
- Onderpandsratio.

In bijlage 1 zijn grenswaarden en een nadere uitleg van de verschillende ratio's opgenomen.

3.2.2. Financiële toets op projectniveau

DAEB en niet-DAEB investeringen

Projectinvesteringen kunnen bestaan uit een combinatie van daeb en niet-daeb activiteiten, waaronder vrije sector huurwoningen, bedrijfsmatig onroerend goed en koopwoningen. Voor het niet-DAEB deel van het project geldt als toegevoegde eis het minimaal te realiseren rendement, zoals voorgeschreven in de woningwet (zie onderstaand onder niet-DAEB investeringen). De markttoets zijnde een goedkeuringsprocedure welke geldt voor niet-DAEB-investeringen is met ingang van 1 januari 2021 voor een periode van drie jaar opgeschort (de markttoets is gelegen in artikel 44c van de Woningwet en schrijft een goedkeuringsprocedure voor bij de uitvoering van niet-DAEB-investeringen door woningcorporaties, op basis waarvan Aw haar goedkeuring kan verlenen). Met het opschorten van de markttoets wordt de ervaren stremmende werking op het realiseren van middenhuurwoningen weggenomen.

Op projectniveau wordt:

- getoetst of de investeringen voldoen aan het realiseren van gewenste volkshuisvestelijke doelen
- een bedrijfswaardeberekening opgesteld. De begrote investering afgezet tegen deze bedrijfswaardeberekening kan een positief resultaat opleveren, dan wel een negatief resultaat - de zogenaamde onrendabele top. Van belang is dat met het project een maatschappelijke functie gediend wordt. Dit is met name het geval bij investeringen in onze (kern)voorraad sociale huurwoningen. Voor investeringen waar geen maatschappelijke functie mee gediend is zal het uitgangspunt zijn het behalen van een marktconform rendement.
- als toevoeging op de bedrijfswaardeberekening wordt een Internal Rate of Return (IRR) *1). berekend die vervolgens getoetst wordt aan de Gemiddelde Vermogenskosten Voet (GVV) *2). Uitgangspunt is dat de berekende IRR gelijk of hoger moet zijn dan de berekende GVV. In het startdocument zal de IRR en de GVV worden opgenomen. Bij het niet voldoen van de IRR aan de GVV dient in het startdocument worden opgenomen waarom het vanuit volkshuisvestelijke belangen gewenst is de investering (met onrendabele top) toch te doen. Uiteraard moet Arcade op organisatieniveau haar financiële continuïteit blijven waarborgen, zie hoofdstuk 3.2.1. financiële toets op organisatieniveau.

*1) IRR: de disconteringsvoet waarbij de netto contante waarde van de kasstromen gelijk is aan de investering. De uitgangspunten die bij het berekenen van de IRR worden gehanteerd zijn gelijk aan de uitgangspunten voor het opstellen van de bedrijfswaardeberekening. Deze uitgangspunten worden in het startdocument opgenomen.

*2) GVV: het rendement dat gemiddeld behaald moet worden over het vermogen (eigen en vreemd vermogen). De rendementseis wordt bepaald vanuit de gedachte dat geïnvesteerde vermogen op termijn moet worden terugverdiend uit de eigen exploitatie, zodat het eigen vermogen in stand blijft.

Berekening GVV

Voor de berekening van de GVV is aansluiting gezocht, voor de wijze van berekening, bij het model investeringstatuut van Aedes.

- Voor het eigen vermogen wordt gerekend met een inflatiepercentage van twee procent. Dit percentage is gebaseerd op de doelinflatie van de Europese Centrale Bank. De Europese Centrale Bank stelt zich tot doel de inflatie op de middellange termijn onder, maar dicht bij twee procent te houden.
- En voor het lang vreemd vermogen met de gemiddelde rente van de leningen portefeuille.
- De componenten van de GVV worden als volgt bepaald: VVV: De vermogenskostenvoet van het vreemd vermogen wordt becijferd over de op 31 december 2020 aanwezige totale leningen portefeuille.
EV: het eigenvermogen voor de VEV is gebaseerd op waardering van de activa op marktwaarde in verhuurde staat. Het eigen vermogen uit de laatst goedgekeurde jaarrekening is voor de berekening gehanteerd. Voor de VEV wordt uitgegaan van de doelinflatie van de Europese Centrale Bank.
Wanneer met de bovengenoemde uitgangspunten rekening wordt gehouden komt de GVV voor het jaar 2021 uit op op 2,15%.

De berekende GVV geldt voor de twee jaar na vaststelling/goedkeuring van dit reglement (de looptijd van dit reglement tot aan actualisatiedatum). Voor kantekeningen bij de GVV zie bijlage 3.

Op basis van de jaarrekening wordt 1x in de 2 jaar de GVV opnieuw berekend.

$GVV = (EV \times VEV) + (VVL \times VVV) / (EV + VVL)$ $GVV = (\text{€ } 959 \text{ miljoen} \times 2,00\%) + (\text{€ } 594 \text{ miljoen} \times 2,39\%) / \text{€ } 1.553 \text{ miljoen} = \underline{2,15\%}$

- GVV = Gemiddelde Vermogenskosten Voet
 EV = Eigen Vermogen
 VEV = Vermogenskostenvoet Eigen Vermogen: inflatiepercentage
 VVL = Vreemd Vermogen Lang (totaal van de leningen portefeuille)
 VVV = Vermogenskostenvoet Vreemd Vermogen: gemiddelde rente leningportefeuille

DAEB + niet DEAB	Gegevens uit	31-12-2020
Eigen vermogen	Jaarrekening 2020	959.191.000
Leningen	Jaarrekening 2020	593.615.000
Totaal		1.552.806.000

Doelinflatie ECB	2,00%
Gemiddelde rente leningen per 31-12-2020	2,39%
Gemiddelde looptijde leningen per 31-12-2020	18,3 jaar

Niet-DAEB investeringen

De financiële prognose van het niet-daeb deel van de investering wordt beoordeeld op de in de woningwet voorgeschreven te behalen rendementen:

- Het rendement op het huurdeel op basis van het Bruto Aanvangsrendement, hierna BAR. De BAR is de jaarhuur ten opzichte van de stichtingskosten. De BAR moet minimaal 0,0% bedragen. Verder wordt ook bij de niet-daeb huurwoningen naar de bedrijfswaarde gekeken.
- Het rendement op de koopwoningen betreft de verkoopwinst van de koopwoningen ten opzichte van de stichtingskosten. Het rendement moet minimaal 0,0% zijn.

Verder moet bij niet-DAEB bezit rekening gehouden worden met de volgende verschillen ten opzichte van het DAEB bezit.

- De financiering van leningen voor niet-DAEB investeringen is circa 1% duurder tenzij intern gefinancierd kan worden.
- Voor de bedrijfswaarde berekening geldt dat voor niet-DAEB investeringen geen rekening hoeft te worden gehouden met de kostenpost verhuurdersheffing.

3.3. Strategisch kader

Investeringen moeten behalve aan een financieel en een organisatorisch kader ook voldoen aan het strategische kader. Verder moeten de investeringen voldoen aan de volkshuisvestelijke doelstelling van Arcade en passen in de transformatieopgave van het huidige bezit. Ook kan de uitbreiding gewenst zijn om de doelgroep te bedienen of de doorstroming van huurders uit het daeb bezit naar niet-daeb bezit te bevorderen.

Belangrijke aandachtsgebieden die continue aandacht krijgen zijn:

- Ontwikkel- en afzetrisico's van nieuwbouwprojecten.
- Financiering en renteontwikkeling.
- Ontwikkeling van de operationele kasstroom van Arcade.
- Consequenties vanuit (EU-) regelgeving en regionale afspraken.
- Overheidsheffingen (verhuurder- en saneringsheffingen).
- VPB.

3.3.1. Portefeuillemanagement

Op basis van de Woningwet is bepaald dat (uitbreidings-)investeringen van Arcade zich dienen te richten op het primaire werkgebied van de woningcorporatie, dit is gedefinieerd als regio Haaglanden/Midden-Holland/Rotterdam. Binnen deze regio richt Arcade zich primair op investeringen binnen de gemeenten Westland en Den Haag. Om sturing te kunnen geven volgt Arcade het portefeuilleplan waarin de strategische keuzes van het vastgoedbeleid integraal zijn beschreven.

Het portefeuilleplan wordt periodiek geactualiseerd en vastgesteld. De uitkomst van het portefeuilleplan is de streefportefeuille. De streefportefeuille wordt doorgerekend met behulp van een scenarioanalyseprogramma om te toetsen of de streefportefeuille ook op lange termijn voldoet aan de voorwaarden van Arcade, de voorwaarden van het WSW en de Autoriteit woningcorporaties.

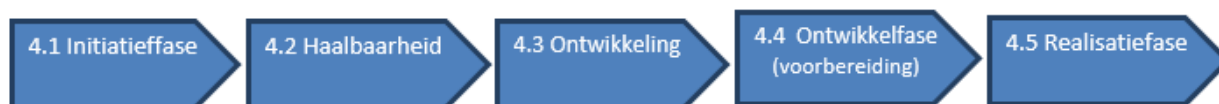
Vervolgens worden de strategische beslissingen vertaald naar complexbeleidsplannen, waarin per complex doelstellingen worden geformuleerd ten aanzien van huurbeleid, leefbaarheid, leegstand, technische kwaliteit en financieel rendement. Ook wordt de tactiek bepaald om de doelstellingen te realiseren. De voortgang van de complexbeleidsplannen wordt nauwlettend gemonitord zodat tijdig maatregelen genomen kunnen worden om bij te sturen. Zo wordt binnen de hele organisatie van strategie naar beleid en operationele uitvoering gewerkt aan optimalisatie van het vastgoedbeheer.

3.4. Organisatorisch kader

Arcade zorgt ervoor dat voldoende kennis en capaciteit binnen de organisatie aanwezig is voor de uitvoering van een project/investering. Mogelijkheden die Arcade kan benutten om te zorgen voor het borgen van voldoende kennis en capaciteit zijn onder andere het afnemen van een Turn Key project, inhuren van tijdelijk personeel of inhuur via een externe projectorganisatie.

4. Investeringsproces

Aan een investering en het bijbehorende proces zijn veelal risico's verbonden. Om deze risico's te beheersen wordt het investeringproces opgedeeld in vaste fasen. Uit iedere fase komt een fasedocument voort waarin de voortgang met betrekking tot de planning, kwaliteit en financieën wordt beschreven. Door het werken met de verschillende fasen kan per fase getoetst worden of de investering nog binnen de randvoorwaarden past en waar eventueel moet worden bijgestuurd. Onderstaand worden de verschillende fasen toegelicht.



4.1. Initiatieffase

De initiatieffase is de fase die vooraf gaat aan het besluit een haalbaarheidsonderzoek uit te (laten) voeren. In de initiatieffase heeft het investeringsteam een belangrijke rol. Zij beoordeelt op de projectvoorstellen en bepaalt welke projecten voldoende kansrijk zijn om verder te onderzoeken.

4.2. Haalbaarheidsonderzoek

In deze fase wordt vanuit verschillende kaders onderzocht of een investering voldoet. De kaders waaraan getoetst wordt, een financieel, organisatorisch en strategisch kader, staan eerder in dit document beschreven. De projectontwikkelaar verzamelt en beoordeelt interne en externe gegevens ten behoeve van de haalbaarheid van het project. Onder zijn verantwoordelijkheid wordt een haalbaarheidsonderzoek verricht met een selectie van de verzamelde gegevens. Dit document wordt ter advies voorgelegd aan het investeringsteam.

Bij het haalbaarheidsonderzoek wordt gekeken naar:

- Locatie (bestemmingsplan, stedenbouwkundige randvoorwaarden, historie, eigendoms-, milieutechnische-, juridische en planologische situatie).
- Politiek draagvlak.
- Gevoeligheden omwonenden.
- Analyse woningmarktgebied, huidige voorraad, planaanbod komende periode, toekomstige kopers, huurders, met andere woorden: analyse van vraag, aanbod en ervaringen.
- Duurzaamheid.
- Financiën (kosten/baten analyse, subsidiemogelijkheden, grondkosten en fiscale aspecten).
- Ontwikkelingsvisie.
- Planning.
- Partijen (makelaars, gemeente, bewoners, collega corporaties, commerciële ontwikkelaars, zorginstellingen).
- Volumestudie.
- Toets bereidheid tot samenwerking.
- Inpasbaarheid ten aanzien van het woontechnisch PVE.
- Een schetsontwerp.
- Huurprijzen analyse.

4.3. Ontwikkeling

Indien uit het ontwikkelings- en haalbaarheidsonderzoek is gebleken dat een investering voldoet aan de gestelde eisen wordt in de ontwikkelingsfase op basis van het technisch en woontechnisch programma van eisen (PVE) een voorlopig ontwerp opgesteld. Dit wordt samengebracht voor de volgende fase, de ontwikkelingsfase.

Opstellen voorlopig ontwerp

Deze processtap omvat het uitwerken van de volumestudie, inventariseren van de woning typologieën, de stedenbouwkundige randvoorwaarden, een verkavelingsschets, benodigde vergunningen en een ontsluitingsplan. De bouw- en exploitatiekosten worden verder verfijnd en geactualiseerd. De projectontwikkelaar voert vooroverleg met de gemeente over de eisen en randvoorwaarden voor het project. De architect of adviseur pleegt vooroverleg met nutsbedrijven en brandweer.

Startdocument

Onder verantwoordelijkheid van de manager vastgoed en/of manager projectontwikkeling en begeleiding van de projectontwikkelaar wordt in samenwerking met de afdelingen wonen en financiën het startdocument opgesteld. Dit document wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de directeur-bestuurder (het bestuur) en het MT en waar nodig of gewenst aan de RvC (goedkeuring of ter informatie). Dit document omvat het volgende:

- Inleiding.
- Projectomschrijving.
- Duurzaamheid.
- Stedenbouwkundige uitgangspunten.
- Categorieën en doelgroep (en).
- Samenwerkingsverbanden.
- Koopovereenkomsten opstallen/grond.

- Projectrisico's.
- Fiscale paragraaf (BTW en VPB).
- Planning en procedure.
- Financiën (voorcalculatie/SKO, inclusief IRR en GVV).
- Besluitvorming inzake:
 - a. Inhoud van het startdocument.
 - b. Budget.
 - c. Maximum onrendabel.

4.4. Ontwikkelingsfase

In de ontwikkelingsfase wordt het voorlopig ontwerp omgezet naar een definitief ontwerp. Vervolgens wordt het voorlopige bestek en de aanbesteding voorbereid. Op basis van de tekeningsbevoegdheid verstrekt de daartoe bevoegde medewerker de opdracht aan de adviseurs door middel van een opdrachtbevestiging.

De projectontwikkelaar laat op basis van het voorlopig ontwerp, het projectgebonden woontechnisch PVE en het technisch PVE, het definitief ontwerp opstellen bestaande uit:

- Definitief ontwerp bouwkundig.
- Definitief verkavelingsplan.
- Technische omschrijving c.q. bestek.
- V&G-plan ontwerpfase.
- Toetsing aan het bouwbesluit.
- Kosten – kwaliteitstoets.
- Stichtingskostenoverzicht (SKO).
- Definitief ontwerp infrastructuur.
- Maquette.
- Impressietekeningen.
- Bestek en bestektekeningen.
- Aanvraag omgevingsvergunning.

Aanbesteding

Op basis van de technische omschrijving c.q. het bestek en tekeningen wordt een (meervoudige of enkelvoudige) aanbesteding gehouden. De aannemerskeuze wordt bepaald op basis van financiële geschiktheid. Na de aanbesteding wordt het realisatiedocument opgesteld.

4.5. Realisatiefase

In de uitvoering en nazorgfase wordt de opdracht tot uitvoering verstrekt. Hierna volgt de realisatie van het project/ de investering. De projectontwikkelaar stelt het realisatiedocument op in samenwerking met de manager vastgoed en/of de manager projectontwikkeling, in samenwerking met de afdelingen wonen en financiën. Dit document wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de directeur-bestuurder (het bestuur) en het MT en waar nodig of gewenst aan de RvC (goedkeuring of ter informatie). Dit document omvat de volgende onderwerpen:

- Projectomschrijving.
- Duurzaamheid.
- Stedenbouwkundige uitgangspunten.
- Categorieën en doelgroep(en).

- Samenwerkingsverbanden.
- Koopovereenkomsten opstallen/grond.
- Projectrisico's.
- Fiscale paragraaf (BTW en VPB).
- Planning en procedure.
- Financiën (voorcalculatie/SKO incl. IRR en GVV)
- Besluitvorming inzake:
 - a. Inhoud van het realisatiedocument.
 - b. Budget.
 - c. Maximum onrendabel.
 - d. Starten van de uitvoeringsfase.
 - e. Afwijkingen ten opzichte van het startdocument.

Bouw

De projectmanager inspecteert de locatie en controleert of de locatie bouwrijp is. De projectmanager verzorgt de inrichting van de directievoering en stelt in overleg met de manager projectontwikkeling en de projectontwikkelaar een opzichter voor het project aan.

De projectmanager start de bouw met het voeren van een hei-bespreking met de daarvoor aangewezen hei-opzichter, gevolgd door de eerste (voorbereidende) bouwvergadering.

De projectmanager bezoekt en leidt de bouwvergaderingen en begeleidt de bouw door:

- In voorkomende gevallen uitvoeren van de dagelijkse kopers-/huurdersbegeleiding (extern).
- Controleren termijnfacturering.
- Controleren en sturen op meer-/minderwerk.
- Coördineren van de nutsbedrijven en infra.
- Bewaken van de uitvoering van kopers-/huurderskeuzen.
- Bewaken technisch en woontechnisch PVE.
- Begeleiden van de kwaliteitstoetsing in samenwerking met de opzichter.
- Bewaken uitvoering V&G plan.
- Bewaken van de planning.
- Opleveren.
- Controleren revisietekeningen.
- Beoordelen intern en extern procesverloop.
- Regelmatig zal de verhuurmakelaar van het betreffende kernteam gevraagd worden het project te bezoeken en eventueel van opmerkingen te voorzien.
- Indien sprake is van koopwoningen aangeven wanneer termijnen naar kopers moeten.
- Controleren verzekeringen.

Nazorg

Evaluatie van het project vindt plaats met de afdelingen vastgoed, wonen en financiën.

Het project wordt verwerkt in de woningcartotheek, de energielabels worden verwerkt en in geval het huurwoningen betreft zullen de WWS-gegevens worden verwerkt. De gegevens van het project zijn volledig overgedragen aan het bedrijfsbureau en gearhiveerd.

5. Monitoring en resultaten

5.1. PDCA-Cyclus

Bij het uitvoeren van investeringsprojecten is het van belang zicht te hebben op de risico's en resultaten. Binnen Arcade worden de investeringsprojecten gemonitord aan de hand van de PDCA-Cyclus. In de planfase wordt de meerjarenbegroting opgesteld waardoor inzichtelijk wordt wat het investeringsproject voor de organisatie betekent. In de dofase wordt aan de hand van het investeringsproces vormgegeven aan het investeringsproject. In de checkfase wordt gebruik gemaakt van managementinformatie om te informeren over de resultaten van de investeringsprojecten. Aan de hand van de managementinformatie kan vervolgens in de actfase overgegaan worden tot bijsturing op de investeringsprojecten. De PDCA-Cyclus is verwerkt in het investeringsproces waardoor sturing mogelijk wordt gemaakt.

5.2. Interne beheersing

Wij hebben een intern risicobeheersing- en controlesysteem om de diverse risico's ten aanzien van het investeringsproces te beheersen. In bijlage 2 is een volledig overzicht opgenomen van de bij investeringen relevante risico's. Enkele belangrijke onderdelen van het beheersingsproces binnen Arcade zijn:

- Goedkeuringsproces voor investeringen in nieuwbouwprojecten door de directeur-bestuurder en de RvC bij investeringen > € 3 miljoen met beslisdocumenten ter definitieve goedkeuring.
- Goedkeuringsproces voor renovatie- en grootonderhoudsprojecten door de directeur-bestuurder.
- Informatieproces voor renovatie- en grootonderhoudsprojecten door de directeur-bestuurder naar de RvC.
- Functiescheiding voor kritische processen zoals aanbestedingen, verkoop van bezit, treasury en betalingstransacties.
- Bevoegdheden en hieraan gekoppelde budgetverantwoordelijkheid.
- Een Integriteitscode voor toezicht, bestuur, management en medewerkers.
- AO/IC (het samenspel van administratieve organisatie en maatregelen van interne controle) voor de belangrijke en risicovolle processen.
- Een portefeuillestrategie die periodiek wordt herijkt.
- Toepassing van uitgangspunten van WSW en Autoriteit woningcorporaties voor de financiële prognoses en de marktwaarde in verhuurde staat.
- Kwartaalrapportages over de ontwikkeling van de strategische en operationele risico's. De kwartaalrapportage wordt behandeld in het MT en de RvC. In deze rapportage zijn inbegrepen:
 - o De analyse van de (financiële) projectvoortgang.
 - o Gedefinieerde afwijkingen van de in de begroting opgenomen investeringsvoornemens.
 - o Projectrisico's.
 - o Eventuele bijzonderheden.
- Periodieke verbijzonderde interne controle op de (financiële) projectvoortgang.
- Een jaarrekening die op consistente wijze met inachtneming van relevante wet- en regelgeving wordt opgesteld.

Adequate en effectieve risicobeheersings- en controlesystemen bieden geen absolute garantie voor het realiseren van ondernemingsdoelstellingen. Volledig uitsluiten van wezenlijke fouten, verliezen, fraude of overtreding van wetten en regelgeving kan dan ook niet. Als fundament voor het stelsel van interne beheersing dienen de houding en het gedrag van medewerkers. Deze zijn voor ons bedrijf van primair belang. Budgetverantwoordelijkheid in het kader van de interne beheersing maakt deel uit van onze beheersingskaders om ervoor te zorgen dat medewerkers kostenbewuster zijn en letten op kostenbeheersing.

5.3. Externe controle

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

5.4. Evaluatie investeringsstatuut

Ten aanzien van de evaluatie en de controle op dit investeringsstatuut zijn de volgende doelstellingen en richtlijnen opgesteld:

- De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor de controle op de naleving van de kaders zoals in dit statuut weergegeven.
- Het investeringsstatuut dient periodiek (om de 24 maanden) geëvalueerd te worden.

Dit investeringsstatuut dient als handvat nageleefd te worden. Echter is het mogelijk om op grond van individuele omstandigheden af te wijken van dit investeringsstatuut. Deze procedurele afwijkingen hebben de status van een bestuursbesluit en dienen door de RvC te worden goedgekeurd.

Bijlage 1

Interest Coverage Ratio

Op basis van de Interest Coverage Ratio, hierna ICR, kan worden vastgesteld in hoeverre de corporatie in staat is aan haar renteverplichtingen te voldoen. De ICR wordt bepaald door de operationele kasstroom voor renteuitgaven te delen door de renteuitgaven (ook wel de renteverdien capaciteit genoemd). De ICR is een belangrijke indicatie van een financieel gezonde exploitatie van huurwoningen. Een ICR lager dan de gestelde norm geeft een signaal dat een corporatie bij een slechtweersscenario al snel niet meer aan haar renteverplichtingen kan voldoen en dan ook onvoldoende geld beschikbaar heeft voor aflossingen. Voor de daeb-tak geldt een norm van minimaal 1,4. Voor de niet-daeb tak geldt een norm van minimaal 1,8.

Loan to Value

De Loan to Value, hierna LTV, wordt toegepast afzonderlijk voor zowel de daeb-tak als de niet-daeb-tak. De LTV betreft de verhouding tussen de beleidswaarde van het daeb vastgoed in exploitatie en de financiering ervan. De LTV geeft aan in hoeverre de financiering is gedekt met de onderliggende waarde van het vastgoedbezit. Het WSW past de norm toe dat de leningen niet hoger mogen zijn dan 85% van de beleidswaarde. Voor de niet-daeb tak geldt een norm van 75%.

Solvabiliteit

De solvabiliteitsratio wordt berekend als verhouding tussen het balanstotaal en het eigen vermogen, beide berekend op basis van de beleidswaarde. Deze ratio geeft inzicht in de mate waarin de onderneming in staat is aan de financiële verplichtingen te voldoen. De norm inzake solvabiliteit bedraagt ten minste 15%. De norm voor de niet-daeb tak is een solvabiliteit van minimaal 40%.

Dekkingsratio

De dekkingsratio betreft de verhouding tussen het schuldrestant van de leningen ten opzichte van de marktwaarde in verhuurde staat van het gefinancierde bezit. De norm voor zowel de daeb als niet-daeb tak bedraagt maximaal 70%.

Onderpandratio

Deze ratio wordt berekend om vast te stellen of de schuld kan worden voldaan bij gedwongen verkoop van het bezit. Deze ratio wordt berekend als verhouding tussen de marktwaarde van de leningen ten opzichte van de marktwaarde van het vastgoed. Het WSW heeft als norm dat de onderpandratio voor het totaal van de daeb- en niet-daeb tak maximaal 70% mag zijn.

Bijlage 2 Overzicht risico's

Ad1) Generiek

Demografisch:

- Demografische ontwikkelingen binnen het primair werkgebied van Arcade worden gemonitord. Met het portefeuilleplan wordt hierop ingespeeld.

Economisch:

- Investeringsdienen economisch verantwoord te zijn. Dat betekent dat de investeringssom in beginsel geheel door een realistisch becijferde bedrijfswaarde (daeb-bezit) of marktwaarde in verhuurde staat (niet-daeb-bezit) moet zijn gedekt.

Politiek:

- Waar relevant en economisch doelmatig stemmen investeringen overeen met de met lokale overheden gemaakte (prestatie) afspraken.

Wet- en regelgeving:

- Investeringsdienen, en wat daarmee samenhangt, voldoen aan de wet- en regelgeving, zoals die voor woningcorporaties valide is.

Techniek:

- Bij investeringen wordt waar economisch verantwoord van *state of the art* materialen en installaties (duurzaamheid) gebruikgemaakt.

Maatschappij:

- Investeringsvoorstellen worden getoetst in de maatschappelijke context.

Ad2) Specifiek

Organisatorisch:

- Investeringsdienen geschieden in het kader van het vastgestelde portefeuilleplan.
- Aan investeringsvoorstellen liggen concrete en meetbare doelstellingen ten grondslag.
- Investeringsdienen (nieuwbouw en aankoop van bezit zie artikel 1.2) worden vanaf € 3 miljoen voor goedkeuring aan de Raad van Commissarissen voorgelegd. Het ligt voor de hand al in de initiatieffase de Raad te informeren.
- Het ontwikkelproces is vastomlijnd:
 - Vast onderscheid in fasen van voorbereiding, voorlopig ontwerp, definitief ontwerp, realisatie tot tenslotte op oplevering ten behoeve van de verhuur.
 - Rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd en vastgelegd in een mandaatregeling.
- Het ontwikkelproces kent diverse stadia die met een besluitvormingsdocument worden afgesloten. Te onderkennen zijn ten minste:
 - Initiatieffase.
 - Haalbaarheid.
 - Ontwikkelfase.
 - Realisatieffase.
- Elk besluitvormingsdocument is voorzien van financiële informatie (voor- nacalculatie en verschillenanalyse, alsmede de effecten op (uiteindelijk) totaal niveau.

- De projectenadministratie geeft a tempo inzicht in het kostenverloop van elke investering in vergelijking tot de voorcalculatie.
- Met het doel de kostprijs van de investering te bepalen, bevatten de calculaties tevens de eigen- en rentekosten.

HRM

- 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.
- Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn toereikend belegd.
- Integriteit van medewerkers is vereist.

Juridisch

- Overeenkomsten tot samenwerking zijn steeds juridisch getoetst; risico's worden zo veel mogelijk bij derden gelegd.
- Waar mogelijk wordt met standaardovereenkomsten gewerkt.
- Arcade heeft een eigen doorlopende toereikende CAR-verzekering afgesloten. In gevallen dat de aannemer gebruik maakt van een CAR-verzekering stelt Arcade met zekerheid vast dat de aannemer toereikend verzekerd is.
- Verplichtingen worden eerst aangegaan indien toereikende zekerheden zijn verkregen (bijvoorbeeld in de vorm van een bankgarantie).

Fiscaal

- Elk investeringsvoorstel bevat een fiscale paragraaf (BTW en VPB). Bij de beoordeling en formulering daarvan wordt zo nodig externe deskundigheid ingeschakeld.
- De fiscale situatie kan in de loop van het ontwikkeltraject wijzigen. Daarom is monitoring noodzakelijk. Beoordeling/actualisering wordt in elk besluitvormingsdocument tot uitdrukking gebracht.

Inkoop

- Kennis van leveranciers wordt steeds op peil gehouden (deskundigheids-/ kwaliteitsbeoordeling). Soliditeit van partijen waarmee wordt gewerkt, wordt (ook tijdens de realisatiefase) gemonitord.
- Aanbesteding van werkzaamheden geschiedt binnen het vigerende aanbestedingsreglement.
- Kostendeskundigheid is geborgd, zo nodig met inschakeling van externen.
- Contractvoorwaarden worden in de loop van de tijd bewaakt.
- Meer- en minderwerk wordt steeds vóóraf overeengekomen.

ICT

- De integriteit van de ondersteunende geautomatiseerde systemen is steeds geborgd.

SVB

- Passend in ondernemingsbeleid.
- Afzet geborgd.
- Financieel ingekaderd.

Bijlage 3 Kantekeningen bij de GVV (Gemiddelde Vermogenskosten Voet)

- In de berekening is uitgegaan van eigen vermogen op basis van de marktwaarde (in verhuurde staat). De marktwaarde kan als gevolg van diverse redenen wijzigen. Hierdoor neemt het EV gebaseerd op marktwaarde (momenteel) sterk toe, waardoor de verhouding EV – VV sterk wijzigt en hiermee de GVV. Te denken valt aan wijzigingen ten aanzien van:
 - stijging van de WOZ waarde (afgelopen 2 jaar ca. 20%) waardoor de marktwaarde sterk stijgt.
 - Methodische wijzigingen van het handboek.
 - Mutatie waarderingsparameters.
- Het eigen vermogen op basis van de marktwaarde in verhuurde staat (in tegenstelling tot op basis van de bedrijfswaarde) zal niet worden gerealiseerd (in 2020 bestaat € 767 miljoen van de € 959 miljoen aan eigen vermogen uit herwaarderingsreserve). Corporaties hebben als doel woningen blijvend te verhuren. Hierdoor zal in de toekomst het eigen vermogen op basis van de veel lagere bedrijfswaarde worden verdiend. In de GVV heeft het eigen vermogen nu een zwaardere weging dan reëel is.
- Door toename van de marktwaarde (door stijging van de WOZ waarde) stijgt het eigen vermogen gebaseerd op waardering van de activa op marktwaarde in verhuurde staat. Het eigen vermogen blijft hierdoor niet alleen in stand (gedachte achter GVV *2)) maar neemt momenteel sterk toe door deze stijging van externe marktontwikkelingen. Het eigen vermogen wat met in de toekomst te ontvangen kasstroom kan worden terugverdiend staat hier los van en zal veel lager zijn.
- Het inflatiepercentage en het leningentarief zijn momenteel laag en zijn momentopnames.
- De genoemde factoren zorgen ervoor dat de berekening van de GVV een momentopname is en sterk kan fluctueren. De toetsing van de IRR aan de GVV kan alleen een indicatie zijn of een project voldoende rendement realiseert. Maar bedacht moet worden dat de GVV met veel aannames is berekend.

Bijlage 4 grootonderhouds- en renovatie investeringen

De (grootonderhoud-)investeringen zijn in dit statuut uitgewerkt op basis van de definities in de brief van BZK, Aw en WSW van 3 juli 2019 “Definities onderhoud en beheer ten behoeve van verantwoording en prognose”.

Grootonderhoud- en renovatie investeringen betreffen werkzaamheden die dienen om aan de onroerende zaak of een zelfstandig bouwdeel daarvan een wezenlijke verandering aan te brengen waardoor de onroerende zaak naar inrichting, aard of omvang een wijziging heeft ondergaan. Deze verbeteringen worden als investering aangemerkt. Het gaat om uitgaven met als doel het technisch of functioneel verbeteren van een verhuurbare eenheid, bijvoorbeeld:

- Vergroten verdien capaciteit.
- Verduurzamen.
- Aanpassen plattegrond.
- Verhogen uitrustingsniveau.
- Toevoegen van niet reeds in het object aanwezige installaties zoals zonnepanelen.

Een ingrijpende verbouwing behoort ook tot de grootonderhoud-investeringen. Er is sprake van een ingrijpende verbouwing als is voldaan aan de volgende criteria;

- De energetische prestaties verbeteren wezenlijk (meerdere labelstappen).
- Gevel- of dakrenovatie inclusief isolatie maakt op zodanige manier deel uit van de aanpak waardoor deze op een niveau vergelijkbaar met dat van nieuw gebouwde objecten wordt gebracht.
- De werkzaamheden zijn gericht op het brengen dan wel houden van de kwaliteit van de badkamers, toiletten en keukens op het technische en functionele niveau dat in redelijkheid minimaal in nieuwgebouwde objecten mag worden verwacht.
- Installatievoorzieningen van de verhuureenheden, dan wel complexen zijn als gevolg van werkzaamheden toekomstbestendig in de zin dat ze niet binnen 10 jaar hoeven te worden vervangen.

De hiervoor genoemde criteria zijn limitatief waarbij toegestaan wordt om met argumenten een ingrijpende verbouwing te beschouwen als aan drie van de vier criteria wordt voldaan. Wanneer de vervanging onderdeel uitmaakt van een project dat als “ingrijpende verbouwing” kwalificeert, dan wordt het als onderdeel van het totaal als investering gezien.