

**Investeringsstatuut**  
**Stichting**  
**Antares Woonservice**



**antares**

# Inhoud

<b>1. Doelstelling, reikwijdte en compliance .....</b>	<b>4</b>
1.1. Voorwoord.....	4
1.2. Doelstelling .....	4
1.3. Reikwijdte .....	5
1.4. Compliance .....	6
<b>2. Proces en rolverdeling .....</b>	<b>8</b>
2.1. Rollen en verantwoordelijkheden.....	8
2.2. Start (des)investeringsproces.....	10
2.2.1. Portefeuilleniveau .....	10
2.2.2. Projectniveau .....	10
2.3. Besluitvorming in ontwikkelproces .....	10
2.3.1. Fasering .....	10
2.3.2. Haalbaarheidsfase .....	11
2.3.3. Ontwerpfase.....	11
2.3.4. Uitvoeringsfase.....	11
2.3.5. Nazorgfase .....	12
2.3.6. Toetsing per fase via fasedocumenten .....	12
2.4. Verantwoordelijkheden per fase .....	13
2.5. Besluitvormingsproces desinvesteringen.....	14
2.6. Budgettering (des)investeringen .....	15
2.7. Administratieve organisatie en interne beheersing .....	16
<b>3. Toetsingskader investeringen .....</b>	<b>17</b>
3.1. Algemeen.....	17
3.2. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen.....	18
3.2.1. Portefeuiltoets.....	18
3.2.2. Toets op alternatieven .....	18
3.3. Technische kwaliteit en bouwkosten .....	18
3.3.1. Toets op standaard PvE en materiaalhandboek .....	18
3.3.2. Toets op duurzaamheid.....	18
3.3.3. Toets op investeringskosten .....	19
3.4. Volkshuisvestelijke en financiële afweging .....	19
3.4.1. Toets op volkshuisvestelijke bijdrage .....	19
3.4.2. Toets op financiële kengetallen op projectniveau .....	19
3.4.3. Toets op financiële kengetallen op organisatieniveau.....	20
3.4.4. Toets op fiscale aspecten en subsidiemogelijkheden .....	20
3.5. Projectbeheersing .....	21
3.5.1. Toets op risico's .....	21
3.5.2. Toets op financierbaarheid .....	21
3.5.3. Toets op wet- en regelgeving .....	21
3.5.4. Organisatorische toets.....	22
3.5.5. Toets op projectplanning.....	22

<b>4. Toetsingskader desinvesteringen .....</b>	<b>23</b>
4.1. Beoordelingscriteria .....	23
4.1.1 Volkshuisvestelijke en financiële afweging .....	24
4.1.2 Portefeuille toets.....	24
4.1.3. Toets op alternatieven .....	24
4.2. Beoordelingscriteria .....	24
4.2.1. Toets verkoopprijs .....	24
4.2.2. Toets op begroting .....	24
4.2.3. Toets op risico's .....	24
4.2.4. Toets op wet- en regelgeving .....	24
4.2.5. Toets op interne kaders.....	24
4.2.6. Toets op projectplanning.....	24
 <b>Bijlage I: Stroomschema reikwijdte .....</b>	<b>26</b>
 <b>Bijlage II: overzicht toetsen per fase .....</b>	<b>28</b>
 <b>Bijlage III: Opzet documenten.....</b>	<b>29</b>
 <b>Bijlage IV: Rekenen aan investeringen.....</b>	<b>30</b>

# 1. Doelstelling, reikwijdte en compliance

## 1.1. Voorwoord

De centrale en decentrale overheid verwacht steeds meer van de corporatiesector. De roep om nieuw te bouwen sociale en middenhuur woningen, betaalbare koopwoningen en verduurzaming van de bestaande vastgoedvoorraad klinkt steeds luider. De Nationale Bouw- en Woonagenda, de daarna gesloten Nationale Prestatieafspraken en de mogelijk komende Wet Versterking Regie Volkshuisvesting laten dat duidelijk zien.

Wij willen heel graag onze bijdrage leveren aan de grote investeringsopgave die er ligt. In ons ondernemingsplan en jaarplan hebben we die ambitie verwoord.

Duidelijke en geactualiseerde kaders voor onze investeringen helpen om deze ambitie waar te maken. In deze geactualiseerde versie van het investeringsstatuut is rekening gehouden met de nieuwe opgave, wijzigingen in wet- en regelgeving en de actuele toezichtskaders van Aw en WSW. Ons investeringsstatuut van d.d. 7 september 2022 komt hierbij te vervallen.

R.J.M. Versleijen  
04-06-2024

## 1.2. Doelstelling

Op grond van principe 5.2 van de Governancecode woningcorporaties 2020 stelt de directeur-bestuurder een investeringsstatuut op en keurt de raad van commissarissen dit statuut goed.

In dit statuut zijn de kaders en normen voor onze vastgoed(des)investeringen vastgelegd. Het investeringsstatuut beschrijft de bevoegdheden, de besluitvorming, het proces en het toetsingskader voor (des)investeringen.

Dit investeringsstatuut heeft tot doel:

- **Transparant** en beheersbaar om te gaan met investeringen binnen de kaders van de bestaande wetten en regelgeving
- Te ondersteunen in het **maken van keuzes** en de beheersing van het proces;
- **Kaders** te scheppen voor investeringsbesluiten;
- **Beoordelingscriteria** vast te stellen voor investeringsbesluiten;
- De **verantwoordelijkheid** van de raad van commissarissen (hierna: rvc) en de directeur-bestuurder nader vast te stellen;
- Een **toetsingskader** te bieden aan de rvc om haar toezichthoudende rol in te vullen.

### 1.3. Reikwijdte

**Investerings** 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. **Desinvesterings** worden gedefinieerd als het duurzaam onttrekken van vastgoed aan de portefeuille. Hier worden zowel verkoop als sloop onder verstaan.

Dit statuut heeft betrekking op het volgende type (des)investerings:

1. Verbeteringen en renovaties
  - a. Verbeterprojecten die ontstaan vanuit de vastgoedsturing.
  - b. Ingrijpende verbouwing.<sup>1</sup>
2. Nieuwbouw en aankopen
  - a. Sloop in combinatie met nieuwbouw;
  - b. Nieuwbouw;
  - c. Aankoop vastgoed en of grond.
3. Transformaties
  - a. Transformaties, gericht op het wijzigen van de functies van complexen en/of eenheden
4. Verkopen
  - a. Complexgewijze verkopen (inclusief in de vorm van activa-passiva transacties)
  - b. Verkoop van grondposities
5. Sloop
  - a. Sloop van bestaande complexen (zonder nieuwbouw)

Verbeteringen en renovaties (1), nieuwbouw en aankopen (2) en transformaties (3) vallen onder het toetsingskader voor investeringen (hoofdstuk 3). Verkopen (4) en sloop zonder nieuwbouw (5) vallen onder het toetsingskader voor desinvesterings (hoofdstuk 4).

De volgende (des)investerings vallen niet onder het statuut:

1. Onderhoud, gericht op het technisch en bouwkundig in stand houden van de verhuurbare eenheid (niet in combinatie met verbeteringen);
2. Expliciet via de begroting goedgekeurde verbeteringen (in hetzelfde bouwdeel) als onderdeel van of gekoppeld aan planmatig onderhoud (en daarmee onderdeel van het onderhoudsbudget)
3. Investerings tot een bedrag van € 600.000 op projectniveau en € 60.000 per (verhuur)eenheid (bedragen inclusief btw). Voorwaarde hierbij is dat deze investeringen worden uitgevoerd binnen de kaders van de vastgestelde meerjarenbegroting. Verantwoording vindt bij deze projecten plaats via een verantwoordingsdocument (A4);
4. Individuele verkoop van woningen (uitponden).
5. Individuele aankoop van woningen

In Bijlage I is de reikwijdte van dit investeringsstatuut verduidelijkt door middels van een stroomschema. De (des)investerings betreffen zowel DAEB als niet-DAEB vastgoed. Alle zaken uit dit statuut hebben betrekking op zowel DAEB als niet-DAEB activiteiten. Als verschillende kaders, processen of rapportages voor DAEB of niet-DAEB activiteiten worden gehanteerd, wordt dit expliciet in dit statuut vermeld.

Voor deze projecten wordt bij aanvang een projectopdracht opgesteld, waarin onder meer de doelstelling, opdrachtgever vanuit MT en opdrachtnemer (projectverantwoordelijke) worden benoemd.

<sup>1</sup> Volgens de definities van de Regeling Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (RTIV)

## 1.4. Compliance

Antares heeft als doel werkzaam te zijn op het gebied van **volkshuisvesting** (zoals bedoeld in de Woningwet en het Besluit Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (BTiV)). Als maatschappelijke onderneming levert Antares, samen met de verbonden c.q. gelieerde rechtspersonen, diensten die het **publieke belang** dienen. Voor investeringen zijn de bepalingen uit de Woningwet, BTiV en de Regeling Toegelaten instellingen Volkshuisvesting (hierna: RTiV) van belang. Naast deze wettelijke kaders houdt Antares zich aan de Governancecode Woningcorporaties. Alle activiteiten en de daaruit voortvloeiende investeringen zijn hieraan ondergeschikt en vinden binnen dit kader plaats.

Antares stuurt actief op **integer gedrag**, zoals vastgelegd in het beleid omtrent omgangsvormen en integriteit en de gedragscode. Antares heeft een klokkenluidersregeling die medewerkers in staat stelt vermoedens van niet-integer gedrag te melden. De procuratieregeling en inkoopbeleid, zoals vastgesteld binnen Antares, zijn leidend voor de bevoegdheden van de betrokkenen in de onderliggende processen. De meest actuele goedgekeurde versies zijn te vinden op de website van Antares.

Het investeringsstatuut maakt onderdeel uit van de **governancestructuur** van Antares. Het geeft een nadere invulling van de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen binnen Antares waar het gaat om (des)investeringen en geldt in dat opzicht als aanvulling op de statuten van de Antares en de reglementen van rvc en bestuur. Bij eventuele tegenstrijdigheid tussen de statuten en dit investeringsstatuut prevaleren de statuten van Antares. Het investeringsstatuut wordt in die gevallen aangepast. De overige bepalingen van het investeringsstatuut blijven gelden. Als een verandering of uitbreiding van de wettelijke externe kaders plaatsvindt waardoor strijdigheid met het investeringsstatuut ontstaat, prevaleert de wet.

Naast de bepalingen in dit investeringsstatuut geldt ook **gezond verstand**. Van de betrokkenen binnen Antares wordt verwacht dat daarbij steeds wordt gehandeld op basis van principes die aan dit investeringsstatuut ten grondslag liggen zoals transparantie, zorgvuldigheid, controleerbaarheid en slagvaardigheid. Ook als het investeringsstatuut niet direct duidelijkheid biedt hoe te handelen. Houding, gedrag en werken volgens de geldende normen, waarden en cultuur van Antares zijn daarbij leidend en vastgelegd in de eerdergenoemde gedragscode.

De hoofdlijnen van de besluitvormingsprocedures, procedures en kaders waarbinnen Antares zijn investeringsactiviteiten uitvoert zijn vastgelegd in de volgende documenten. De volgorde bepaalt welk document prevaleert.

Document <sup>2</sup>	Toelichting
<b>Statuten</b>	In dit document zijn de interne rechtsverhoudingen en organisatieregels in verhouding tot de organisatiedoelen vastgelegd. Uit de statuten komt het Reglement bestuur en het Reglement rvc voort, waarin verantwoordelijkheden en taken zijn beschreven.
<b>Reglement Financieel Beleid en Beheer</b>	Op basis van artikel 55a van de Woningwet opgestelde reglement waarin inzichtelijk is gemaakt hoe Antares borgt dat zijn financiële continuïteit niet in gevaar wordt gebracht.
<b>Investeringsstatuut</b>	Het investeringsstatuut beschrijft het toetsingskader, de verwijzing naar de procuratieregeling, de besluitvorming en het proces.
<b>Procuratieregeling</b>	Dit document regelt de gedelegeerde bevoegdheid van functionarissen om namens Antares verplichtingen met juridische en financiële consequenties naar derden aan te gaan.

Met het investeringsstatuut geven we invulling aan de vigerende wet- en regelgeving, waaronder de Woningwet en de Governancecode Woningcorporaties. Onderhavig investeringsstatuut maakt onderdeel uit van de governancestructuur van Antares en is onlosmakelijk verbonden met de documenten zoals opgenomen in bovenstaande tabel.

Het investeringsstatuut is op 4 juni 2024 vastgesteld door de directeur-bestuurder en op 14 juni 2024 goedgekeurd door de raad van commissarissen.

Het investeringsstatuut wordt minimaal eens in de vier jaar in opdracht van de directeur-bestuurder geëvalueerd en indien nodig aangepast.

<sup>2</sup> De documenten zijn te vinden op de website van Antares [www.thuisbijantares.nl](http://www.thuisbijantares.nl)

## 2. Proces en rolverdeling

### 2.1. Rollen en verantwoordelijkheden

Er zijn verschillende geledingen van de organisatie betrokken bij het (des)investeringsproces. Onderstaande tabel geeft een overzicht van rollen en verantwoordelijkheden per functie.

Rol	Verantwoordelijkheid
<b>Rvc</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De rvc keurt het door de directeur-bestuurder vastgestelde, investeringsstatuut en eventuele wijzigingen hierin goed</li> <li>De rvc geeft, onder de in dit investeringsstatuut genoemde voorwaarden, goedkeuring aan bepaalde (des)investeringen.</li> <li>De rvc adviseert gevraagd en ongevraagd de directeur-bestuurder over bepaalde (des)investeringen.</li> <li>De rvc verleent decharge aan de directeur-bestuurder over het gevoerde beleid.</li> </ul>
<b>Vastgoedcommissie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De vastgoedcommissie adviseert de rvc over activiteiten met betrekking tot vastgoedontwikkeling, vastgoedsturing en vastgoedaspecten met betrekking tot gebiedsontwikkelingen</li> <li>De vastgoedcommissie bereidt besluitvorming van de rvc met betrekking tot investeringen in vastgoed en de ontwikkeling van nieuwbouw- en herstructureringsprojecten voor</li> <li>De vastgoedcommissie vervult een klankbordfunctie richting de directeur-bestuurder met betrekking tot bovengenoemde taakgebieden</li> </ul>
<b>Directeur-bestuurder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De directeur-bestuurder stelt het investeringsstatuut en eventuele wijzigingen vast.</li> <li>De directeur-bestuurder neemt (des)investeringsbesluiten en handelt daarbij volgens de vigerende wet- en regelgeving en volgens de kaders uit dit investeringsstatuut.</li> <li>De directeur-bestuurder legt het (des)investeringsbesluit voor aan de rvc als de (des)investering hoger is dan de procuratie.</li> <li>De directeur-bestuurder is bevoegd, bij onvoorziene omstandigheden, een gemaximeerde overschrijding toe te staan van de begroting<sup>3</sup>. Daarover wordt achteraf verantwoording afgelegd aan de rvc.</li> <li>De vervanging van de directeur-bestuurder ligt vast in de procuratieregeling<sup>4</sup>.</li> </ul>
<b>MT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het MT is verantwoordelijk voor actualiseren en optimaliseren van het investeringsstatuut</li> <li>Het MT toetst (des)investeringsvoorstellen met behulp van fasedocumenten aan het toetsingskader.</li> <li>Het MT adviseert gevraagd en ongevraagd de directeur-bestuurder over de voorgelegde (des)investeringsbesluitend door te informeren en adviseren vanuit de eigen discipline.</li> </ul>
<b>Assetmanager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwoordelijk voor het bewaken van volkshuisvestelijke doelen en ambities in projecten.</li> <li>Adviseert daartoe het MT en de directeur-bestuurder rondom (des)investeringsvoorstellen en -besluiten.</li> <li>Regisseert het opstellen van (des)investeringsvoorstellen in geval van bestaand bezit.</li> <li>Adviseert de directeur-bestuurder ten aanzien van opdrachtvorming voor (des)investeringsprojecten.</li> </ul>

<sup>3</sup> Reglement Bestuur Stichting Antares Woonservice

<sup>4</sup> Procuratieregeling Stichting Antares Woonservice



<b>Controller</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De controller is verantwoordelijk voor actualiseren en optimaliseren van het investeringsstatuut</li> <li>• De controller beoordeelt vooraf of (des)investeringen in lijn zijn met wet- en regelgeving en de uitgangspunten van administratieve organisatie.</li> <li>• De controller monitort en toetst de adequate invulling van de diverse projectfasen bij (des)investeringen, en rapporteert daarover in het MT.</li> <li>• De controller geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de directeur-bestuurder en draagt escalatie-verantwoordelijkheid op alle niveaus.</li> <li>• De controller toetst, in opdracht van de directeur-bestuurder, of het investeringsstatuut in lijn is met ontwikkelingen in regel- en wetgeving, met een minimale frequentie van eens per vier jaar</li> </ul>
<b>Projectmanager vastgoed</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiëren en voorbereiden nieuwbouwprojecten</li> <li>• Opstellen haalbaarheidsdocumenten nieuwbouwprojecten t.b.v. besluitvorming</li> <li>• Projectleiding van majeure projecten in de ontwerp- en uitvoeringsfase</li> <li>• Opstellen van investeringsdocumenten nieuwbouwprojecten t.b.v. besluitvorming</li> <li>• Adviseert MT over complexe vastgoed gerelateerde onderwerpen en (des)investeringsvoorstellen.</li> </ul>
<b>Projectleider</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De projectleider is feitelijk de behandelaar van de investering in de ontwerp-, uitvoerings- en nazorgfase.</li> <li>• De projectleider regisseert het opstellen van de verschillende documenten in de deze projectfasen, in samenspraak met het projectteam waarin alle relevante afdelingen van Antares zijn vertegenwoordigd.</li> <li>• De projectleider brengt het (des)investeringsvoorstel ter besluitvorming in bij het MT.</li> <li>• Ziet toe op adequate projectvoering rondom de investeringen</li> </ul>
<b>Strategisch vastgoedoverleg SOV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het SOV bespreekt alle initiatieven en marktsignalen op het gebied van vastgoedontwikkeling.</li> <li>• Het SOV maakt vanuit strategisch perspectief een afweging of een initiatief passend is voor Antares</li> <li>• De directeur-bestuurder geeft opdracht tot het opstellen van een projectopdracht en het vrijmaken van budget om een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren</li> <li>• Het SOV bewaakt de voortgang tot aan het haalbaarheidsbesluit</li> <li>• Van het overleg worden notulen gemaakt</li> </ul>
<b>Projectenoverleg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het projectenoverleg monitort gedurende de ontwerp- en uitvoeringsfase maandelijks de voortgang van de lopende projecten</li> <li>• De projectleider is verantwoordelijk voor aanleveren van actuele gegevens van de voortgang.</li> <li>• De voortgang wordt vastgelegd in de notulen.</li> <li>• De rapportage van het overleg maakt onderdeel uit van de tertaalrapportage</li> </ul>

## 2.2. Start (des)investeringsproces

### 2.2.1. Portefeuilleniveau

De belangrijkste investeringsafwegingen worden gemaakt op portefeuilleniveau. Hier worden volkshuisvestelijke keuzes gewogen ten opzichte van de financiële consequenties. Uit de portefeuillestrategie volgt een bepaald (des)investeringsbeleid, het pakket van (des)investeringsprojecten waarmee de (transformatie)opgave wordt ingevuld. De financiële continuïteit wordt dan ook op portefeuilleniveau bewaakt.

In de meerjarenbegroting (hierna: MJB) worden aantallen, kosten en gevolgen voor de exploitatie uiteengezet. De MJB wordt getoetst aan zowel het financiële normenkader van de Aw en het WSW als het interne normenkader dat is vastgelegd in het financieel beleid van Antares. De rvc keurt de MJB goed, en daarmee keurt zij de concretisering en budgettering van het (des)investeringsbeleid in een vroeg stadium goed. De individuele investeringsprojecten zijn hiermee nog niet goedgekeurd. Dit gebeurt via besluitvorming op basis van dit statuut.

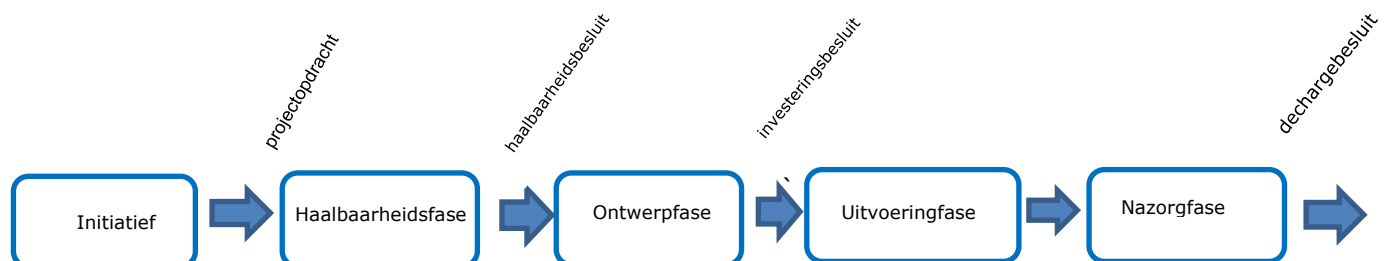
### 2.2.2. Projectniveau

Op projectniveau wordt concreet invulling gegeven aan de gewenste transformatie- en uitbreidingsopgave. De projectmanager vastgoed gaat actief op zoek naar verwerving van nieuwbouwprojecten en locaties die leiden tot een invulling van het (des)investeringsbeleid zoals uiteengezet in de MJB. De assetmanager gaat actief op zoek naar projecten ten aanzien van het bestaande bezit die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen op portefeuilleniveau. Bij een mogelijk project stelt de projectmanager vastgoed respectievelijk de assetmanager een startdocument op. Bij goedkeuring hiervan door het MT, wordt een projectleider aangesteld en een projectteam gevormd om het ontwikkelproces zoals beschreven in hoofdstuk 2.3 te doorlopen. In dit investeringsstatuut is onder meer het toetsingskader voor het beoordelen van investeringsprojecten vastgelegd. De toetsing op projectniveau is primair volkshuisvestelijk. Het doel van financiële toetsing op projectniveau is primair gericht op een doelmatige invulling van de eerder gemaakte afspraken.

## 2.3. Besluitvorming in ontwikkelproces

### 2.3.1. Fasering

Bij het beoordelen van een investering wordt een beoordelingsproces doorlopen bestaande uit vier fasen. Tussen de fasen bevinden zich verschillende besluitvormingsmomenten (A-D) Schematisch weergegeven ziet het er als volgt uit:



Schematische weergave besluitvormingsproces

Voor de start van het ontwikkelproces wordt de projectopdracht goedgekeurd door de directeur-bestuurder.

Niet iedere investering volgt alle processtappen of alle processtappen met dezelfde diepgang. In het geval van de afname van sleutelklare woningen (turnkey) kiezen we voor het samenvoegen van de haalbaarheidsfase en de ontwerpfase. Investeringscomplexen, zoals het plaatsen van zonnepanelen door het gehele bezit, kunnen in een keer worden goedgekeurd. Een verzoek om af te wijken van de reguliere besluitmomenten wordt in het startdocument een verzoek meegenomen, welke met het startbesluit wordt goedgekeurd. Het MT geeft hierover advies en de directeur-bestuurder stelt vast of en welke fasen worden samengevoegd voor dit project. Bij een besluit van een project met een investering boven de drempelwaarde voor benodigde goedkeuring door rvc dient hierbij te worden geborgd dat goedkeuring van het investeringsvoorstel door de rvc plaatsvindt.

### **2.3.2. Haalbaarheidsfase**

Na goedkeuring van de projectopdracht begint de haalbaarheidsfase, waarin verschillende scenario's uitgewerkt worden en de bijbehorende risico's en resultaten verkend. In deze fase kan het nuttig zijn voor besluitvorming om meerdere alternatieven in beeld te brengen. Als afsluiting van de haalbaarheidsfase wordt een haalbaarheidsdocument opgesteld, met hierin een schetsontwerp, afweging van de scenario's en keuze voor een voorkeursscenario. Dit wordt ter advisering voorgelegd aan de controller en het MT. Op basis van een positief advies neemt de directeur-bestuurder een haalbaarheidsbesluit. Dit wordt vervolgens ter informatie gedeeld met de rvc. Als het project volgens de kaders van dit investeringsstatuut dient te worden goedgekeurd door de rvc wordt dit voorstel aan de rvc voorgelegd en kan het project pas bij goedkeuring verder ontwikkeld worden.

### **2.3.3. Ontwerpfase**

In de ontwerpfase wordt de mogelijke investering verder uitgewerkt en vinden voorbereidingswerkzaamheden plaats. In deze fase worden de randvoorwaarden uitgewerkt, het PvE vastgesteld en vindt de aanvraag van de omgevingsvergunning, communicatie en aanbesteding plaats. Het resultaat is een definitief ontwerp met definitieve stichtingskostenraming en financiële beoordeling. Na afloop van de ontwerpfase wordt het investeringsvoorstel opgesteld. Dit voorstel wordt na positief advies van de controller en het MT, vastgesteld door de directeur-bestuurder. Als het project volgens de kaders van dit investeringsstatuut dient te worden goedgekeurd door de rvc wordt dit voorstel aan de rvc voorgelegd en kan het project pas bij goedkeuring verder ontwikkeld worden.

### **2.3.4. Uitvoeringsfase**

Na de benodigde goedkeuring van het investeringsbesluit kunnen de contracten worden afgerond en begint de uitvoering. De voortgang van het project wordt tijdens de uitvoeringsfase gemonitord in het maandelijkse projectenoverleg en per tertiaal gerapporteerd. Indien een project tijdens realisatie een overschrijding kent groter dan 5% plus de bouwkostenstijging<sup>5</sup> ten opzichte van de peildatum van de stichtingskosten uit het investeringsvoorstel, dient deze overschrijding opnieuw ter goedkeuring voorgelegd te worden aan de rvc (als goedkeuring rvc eerder ook vereist was). Als door kostenstijgingen het totale investeringsbedrag oploopt tot meer dan de grenswaarde waarvoor goedkeuring van de rvc vereist is en deze goedkeuring voorheen nog niet is gegeven, dient het project alsnog te worden goedgekeurd door de rvc.

<sup>5</sup> Inputprijsindex bouwkosten, CBS

### 2.3.5. Nazorgfase

Na afronding van het project volgt de nazorgfase, waarin het project wordt overgedragen van ontwikkeling naar beheer en een verantwoordingsrapportage wordt opgesteld. Gedurende deze fase vindt nazorg plaats bij mogelijke problemen die na oplevering aan het licht komen. Aan het einde van deze fase vindt decharge plaats van het projectteam op het betreffende project. De overdracht van het complex aan de reguliere exploitatie gebeurt aan de hand van een proces-verbaal. Op basis van de eindafrekening wordt getoetst of en in welke mate de realisatie afwijkt van de verschillende inschattingen zoals opgenomen in het investeringsvoorstel. De verantwoordingsrapportage wordt binnen 6 maanden na oplevering opgesteld en ter informatie gedeeld met de rvc, op het moment dat eerder goedkeuring van de rvc ook vereist was. In deze rapportage is een evaluatie opgenomen van het project. Deze evaluatie richt zich met name op leerpunten voor de organisatie en andere bijzonderheden en is erop gericht ervaringen uit het project toegankelijk te maken in de organisatie om hiervan te leren voor het vervolg.

### 2.3.6. Toetsing per fase via fasedocumenten

In bijlage II is een overzicht opgenomen van de projecttoetsen per fase van het investeringsproces. We hebben voor elke fasedocument een sjabloon beschikbaar waarin is opgenomen op welke wijze de beantwoording van de toetsvragen dient te worden uitgewerkt. De fasedocumenten, besluiten en de betekenis hiervan staan beschreven in onderstaande tabel.

Fase	Document	Besluit	Kenmerk besluit
Strategische oriëntatie	Projectopdracht	Projectbesluit	Er komt een onderzoeksbudget en capaciteit vrij voor het projectteam
Haalbaarheidsfase	Haalbaarheidsdocument	Haalbaarheidsbesluit	Er komt een vervolgbedrag en capaciteit vrij voor de ontwerpfase
Ontwerpfase	Investeringsvoorstel	Investeringsbesluit	Het investeringsbedrag komt vrij. Aangaan van extern verplichten tot uitvoering.
Uitvoeringsfase	Voortgangsrapportage	N.v.t.	Overzicht van de voortgang van het project op de onderdelen kwaliteit, prijs en planning.
Nazorgfase	Verantwoordingsdocument	Dechargebesluit	Verantwoording investeringsproject en overdracht naar de exploitatie

In elk fasedocument wordt op alle van toepassing zijnde beoordelingscriteria uit hoofdstuk 3 met een goede onderbouwing een antwoord gegeven. In principe moeten alle vragen positief kunnen worden beantwoord (met een 'ja'). Uitzonderingen zijn mogelijk, maar in dat geval moeten sterke argumenten worden aangevoerd waarom er in dat geval een uitzondering wenselijk is. Deze argumenten dienen in beginsel volkshuisvestelijk van aard te zijn.

## 2.4. Verantwoordelijkheden per fase

In onderstaande tabel worden de rollen en verantwoordelijkheden tijdens de verschillende fasen omschreven.

Fase	document	Opstellen	Advies	Besluiten	Goedkeuren
<b>Strategische oriëntatie</b>	projectopdracht	Projectmanager vastgoed	Strategisch vastgoedoverleg	Directeur-bestuurder	
<b>Haalbaarheidsfase</b>	Haalbaarheidsdocument	Projectmanager vastgoed of assetmanager	MT Controller	Directeur-bestuurder	Rvc, bij > € 3,0 miljoen (excl. BTW)
<b>Ontwerpfase</b>	Investeringsdocument	Projectleider	MT Controller	Directeur-bestuurder	Rvc, bij > € 3,0 miljoen (excl. BTW)
<b>Uitvoeringsfase</b>	Rapportage projectoverleg	Projectleider	N.v.t	N.v.t.	Rvc bij overschrijdingen van meer dan 10% en investeringen van meer dan € 3.0 miljoen.
<b>Nazorgfase</b>	Verantwoordingsdocument	Projectleider	MT Controller	Directeur-bestuurder	Rvc, voor wat betreft de projecten die de rvc goedgekeurd heeft in de voorgaande fasen

## 2.5. Besluitvormingsproces desinvesteringen

Verkoop van bezit is een onderdeel van het vastgoedbeleid van Antares en is vastgelegd in de portefeuillestrategie. De portefeuillestrategie is ter goedkeuring voorgelegd aan de rvc. Na goedkeuring worden de verkopen, net als bij het investeringsproces, geconcretiseerd in de MJB. Sloop en verkoop van vastgoed dat niet in de portefeuillestrategie en de MJB is opgenomen, wordt altijd alsnog ter goedkeuring aan de rvc voorgelegd.

In feite zijn er twee manieren om vastgoed te verkopen: via uitponding of via complexgewijze verkoop. In het eerste geval vindt goedkeuring van de rvc plaats via de MJB. Bij complexgewijze verkoop of sloop zonder nieuwbouw stelt het projectteam een desinvesteringsvoorstel op, waarbij een antwoord wordt gegeven op de vragen van paragraaf 4.2. Na goedkeuring van de directeur-bestuurder mag overgegaan worden tot de daadwerkelijke verkoop. Verkoopbesluiten groter dan € 10 miljoen en sloopbesluiten vereisen daarnaast goedkeuring van de rvc.

In onderstaande tabel is de fasering van de desinvesteringen verder toegelicht.

Fase	document	Opstellen	Advies	Besluiten	Goedkeuren
<b>Strategische oriëntatie</b>	projectopdracht	Project-manager <sup>6</sup> vastgoed	Strategisch vastgoedoverleg	Directeur-bestuurder	Ter informatie in Rvc
<b>Ontwerpfase</b>	Desinvesterings voorstel	Projectleider	MT Controller	Directeur-bestuurder	Rvc, bij verkoop > € 10,0 miljoen (excl. BTW) of sloop
<b>Uitvoeringsfase (bij Sloop)</b>	Voortgangsrapportage	Projectleider	MT Controller	Directeur-bestuurder	n.v.t.
<b>Nazorgfase</b>	Verantwoordingsdocument	Projectleider	MT Controller	Directeur-bestuurder	Rvc, voor wat betreft de projecten die de rvc goedgekeurd heeft in de voorgaande fasen

<sup>6</sup> In geval van bestaand vastgoed is de assetmanager verantwoordelijk voor het opstellen van de projectopdracht.

## 2.6. Budgettering (des)investeringen

Investeringsuitgaven met een omvang minder dan € 3,0 miljoen (excl. BTW) worden niet ter goedkeuring aan de rvc voorgelegd. Deze relatief beperkte investeringen worden wel meegenomen in de MJB en de jaarbegroting, en worden via de jaarbegroting goedgekeurd door de rvc. Bij investeringsvoorstellen groter dan € 3,0 miljoen (excl. BTW) kunnen pas contractuele verplichtingen worden aangegaan, nadat de rvc het betreffende investeringsvoorstel heeft goedgekeurd. Ditzelfde geldt voor verkoopbesluiten bij een bedrag vanaf € 10 miljoen. Hier mag bij zwaarwegende redenen van worden afgeweken met toestemming van de rvc. Minimaal wordt hierbij de vereiste goedkeuring vanuit de Woningwet (inclusief BTiV en RTiV) gehanteerd.

Zie onderstaande tabel voor een overzicht van de budgettering, vaststelling en goedkeuring van de verschillende typen (des)investeringen.

Type (des)investering	Budgettering	Besluit DB	Goedkeuring rvc
Investeringsuitgaven (incl. BTW) per project <i>minder</i> dan € 600.000 op projectniveau en € 60.000 per eenheid	Via verantwoordingsdocument	Ja	Nee
Investeringsuitgaven (incl. BTW) per project meer dan € 600.000 op projectniveau en € 60.000 per eenheid] en tot € 3,0 miljoen	Via investeringsvoorstel	Ja	Nee
Investeringsuitgaven per project meer dan € 3,0 miljoen (excl. BTW)	Via investeringsvoorstel	Ja	Ja
Individuele verkoop van eenheden (uitponding)	Vastgesteld in MJB en jaarbegroting op basis van portefeuillestrategie	Ja	Nee
Complexgewijze verkoop tot € 10 miljoen	Via desinvesteringsvoorstel	Ja	Nee
Complexgewijze verkoop meer dan € 10 miljoen	Via desinvesteringsvoorstel	Ja	Ja
Sloop	Via desinvesteringsvoorstel	Ja	ja

## 2.7. Administratieve organisatie en interne beheersing

### **Risicomanagement**

Risico's kunnen het behalen van doelstellingen, gekoppeld aan de strategie, bedreigen. Administratieve organisatie en interne beheersing stellen **Antares** in staat om de risico's te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen.

### **Administratieve organisatie en interne beheersing**

Bij de interne beheersing wordt gebruik gemaakt van procesbeschrijvingen, periodieke managementinformatie, interne controles en (externe) audits en ook risicomanagement. De verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandatering van (des)investeringsactiviteiten zijn vastgelegd in de procuratieregeling<sup>7</sup> en het reglement bestuur<sup>8</sup>.

Bij uitvoeren van (des)investeringsactiviteiten passen we functiescheiding tussen de autoriserende, controlerende, registrerende en uitvoerende functionarissen toe.

### **Procesmanagement**

Vanuit het principe van integraal management is de proceseigenaar van het proces (des)investeringsactiviteiten verantwoordelijk voor het up-to-date houden van de administratieve organisatie. Hij wordt daarbij ondersteund door de teams Bedrijfsvoering, Strategie en Vastgoedontwikkeling en de controller. De proceseigenaar voor het proces (des)Investeringsactiviteiten is de projectmanager vastgoed.

### **Projectenadministratie en -management**

Voor de monitoring van de projecten hanteren we een **projectenadministratie** en houdt die up-to-date. De financieel specialist administreert en monitort de voortgang van de projecten en bespreekt deze periodiek met de projectleiders. De projectmanager vastgoed informeert periodiek het projectenoverleg en licht de voortgang toe in de tertaalrapportage.

Elke (financiële) (des)investeringsverplichting wordt direct door projectleider of projectmanager geregistreerd in de projectenadministratie. (Des)investeringsactiviteiten en overige investeringen worden projectmatig geïnitieerd en uitgevoerd, volgens de in paragraaf 2.2 omschreven projectfasen en verantwoordelijkheden. Uitzonderingen worden direct ter goedkeuring voorgelegd aan de directeur-bestuurder.

### **Managementinformatie**

Ieder tertaal rapporteert de projectmanager vastgoed de voortgang in de tertaalrapportage.

De projectleider voor het proces (des)investeringsactiviteiten is verantwoordelijk voor de oplevering van de projectenoverzichten.

<sup>7</sup> Procuratieregeling Stichting Antares Woonservice,

<sup>8</sup> Reglement Bestuur Stichting Antares Woonservice,



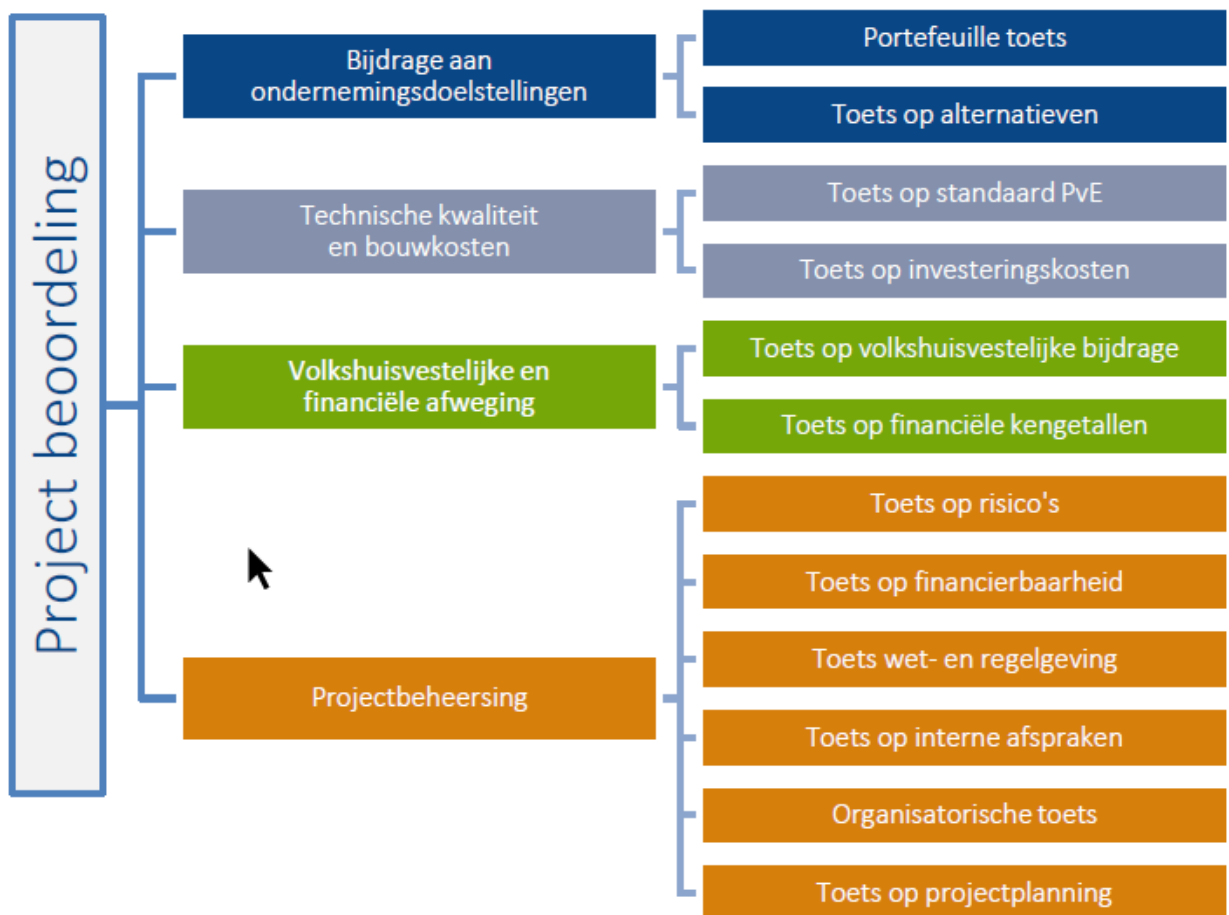
### 3. Toetsingskader investeringen

#### 3.1. Algemeen

We beoordelen bij investeringen projecten op de volgende criteria:

1. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen
2. technische kwaliteit en bouwkosten
3. volkshuisvestelijke en financiële afweging
4. projectbeheersing

In onderstaande figuur is het toetsingskader schematisch aangegeven.



Van bovenstaande kaders kan alleen worden afgeweken als de consequenties van de afwijking in kaart zijn gebracht, vastgesteld door de directeur-bestuurder en goedgekeurd zijn door de rvc. Wanneer het projectteam voor een bepaald project wil afwijken van het toetsingskader dient het hiervoor een verzoek in. Het MT geeft hierover advies en de directeur-bestuurder stelt vast welke uitzonderingen mogen gelden voor het project.

## 3.2. Bijdrage aan ondernemingsdoelstellingen

### 3.2.1. Portefeuilletoets

We maken iedere 4 jaar een nieuw ondernemingsplan waarin ze vanuit de missie en visie doelen voor de planperiode beschrijft. Deze doelen worden verder vertaald in een portefeuillestrategie. Hierin wordt rekening gehouden met de actuele volkshuisvestelijke kaders, zoals de Nationale prestatieafspraken, gemeentelijke woonvisie, regionale woondeal etc. Hiermee wordt geborgd dat de investering past binnen de huidige en toekomstige ontwikkeling van de vastgoedportefeuille en daarmee bijdraagt aan de realisatie van de wensportefeuille.

We toetsen in welke mate de investering past binnen de ondernemingsstrategie en de uitwerking daarvan in de portefeuillestrategie en de complexstrategieën. Daarmee borgen wij dat de investering past binnen de huidige en toekomstige ontwikkeling van de vastgoedportefeuille en bijdraagt aan de realisatie van onze wensportefeuille.

Ook wordt getoetst in welke mate de investering past binnen de met de gemeenten en huurdersorganisaties gemaakte afspraken. Als een investering niet past binnen de afspraken met genoemde partijen, moet worden gemotiveerd waarom van deze afspraken wordt afgeweken, wat de verwachte consequenties zijn en welke acties worden ondernomen richting deze partijen om het te informeren of om tot aangepaste afspraken te komen.

***Het project past binnen de portefeuillestrategie en de prestatieafspraken***

### 3.2.2. Toets op alternatieven

Voor investeringen in bestaand bezit dient voldoende onderzoek te zijn gedaan naar een alternatieve ontwikkeling of aanpak voor de betreffende locatie of het betreffende product. Er wordt met een kwalitatieve en financiële onderbouwing duidelijk gemaakt waarom het voorgestelde project beter is dan de mogelijke alternatieven. Deze toets wordt alleen uitgevoerd in de initiatieffase.

***Alternatieven leiden niet tot een betere realisatie van de maatschappelijke en financiële doelstellingen.***

## 3.3. Technische kwaliteit en bouwkosten

### 3.3.1. Toets op standaard PvE en materiaalhandboek

We controleren of de technische specificaties, het uitrustingsniveau en de garanties van het investeringsproject in overeenstemming zijn met het programma van eisen en het materiaalhandboek van Antares. Bij afwijkingen tonen we de gelijkwaardigheid aan.

***Het project voldoet aan de technische eisen uit het programma van eisen en materiaalhandboek van Antares.***

### 3.3.2. Toets op duurzaamheid

We controleren of de gebruikte materialen en het toegepaste installatieconcept voldoen aan het duurzaamheidsbeleid. Getoetst wordt of er mogelijkheden zijn om aan te sluiten bij de warmtevisie van de gemeente.

***Het project voldoet aan het duurzaamheidsbeleid van Antares.***

### 3.3.3. Toets op investeringskosten

De doelmatigheid van de investering is onder andere afhankelijk van de marktconformiteit van stichtingskosten en/of grondaankopen. Bij investeringen wordt altijd een controle gedaan op de marktconformiteit van de kosten. Om dit zo vergelijkbaar mogelijk te doen wordt, waar relevant, onderscheid gemaakt tussen grondkosten, bouwkosten en (in)directe bijkomende kosten. Per soort project kan de wijze van deze controle verschillen.

De volgende verdeling wordt hierin gehanteerd:

- Turnkey projecten: intern onderzoek op basis van benchmarking of een extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige;
- Projecten gerealiseerd door middel van een bouwteam: intern onderzoek op basis van benchmarking of een extern onderzoek met behulp van een (kosten)deskundige;
- Regulier aanbestede projecten: aanbesteding wordt gebruikt om te komen tot vergelijkbare en marktconforme prijzen; desgewenst nog een externe toets door een onafhankelijke kostendeskundige.

***De marktconformiteit van de stichtingskosten is gecontroleerd door intern of extern onderzoek of geborgd via het aanbestedingsproces***

## 3.4. Volkshuisvestelijke en financiële afweging

### 3.4.1. Toets op volkshuisvestelijke bijdrage

We toetsen of het investeringsproject voldoet aan haar maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelstellingen. Om dit te kunnen beoordelen, dient de volkshuisvestelijke bijdrage van de investering vooraf inzichtelijk gemaakt te worden. Door de volkshuisvestelijke bijdrage van de voorgenomen investering op projectniveau te vergelijken met de intern vastgestelde normen wordt gemonitord of de projecten in lijn liggen met de verwachtingen. Voor deze volkshuisvestelijke bijdrage wordt aangesloten op de verschillende doelen vanuit de portefeuillestrategie.

### 3.4.2. Toets op financiële kengetallen op projectniveau

Om een goed inzicht te hebben in de financiële consequenties van een project, dient een financiële prognose van het project te worden opgesteld. We kiezen voor de onderstaande financiële kengetallen (een toelichting op de definities van deze ratio's is opgenomen in bijlage III):

- Vermogenseffect:
  - De onrendabele top (ORT) beleidswaarde absoluut en relatief, en
  - De onrendabele top (ORT) marktwaarde absoluut en relatief.
- Rendement:
  - Internal Rate of Return (IRR)/ waarop we ook toetsen.
  - Aanvangsrendement (BAR of NAR).

Door de aantal financiële kengetallen van de voorgenomen investering te vergelijken met de intern vastgestelde normen en kengetallen wordt gemonitord of de projecten in lijn

liggen met de verwachtingen. Antares gaat in 2024 ervaring opdoen met het werken met referentieprojecten en de daarbij behorende vermogens- en rendementskengetallen. Referentieprojecten zijn gebaseerd op een realistische inschatting van de investeringen en de bijbehorende exploitatie uitgangspunten.

De referentieprojecten worden niet als absolute harde grens gebruikt maar als signaleringsnorm. Afwijkingen worden toegelicht. Het doel hiervan is om de doelmatigheid van de investering te beoordelen en niet om te toetsen of het financieel kan. Wanneer de investering is ingerekend in de MJB en hier – zowel qua investeringsbedrag als qua product – niet te significant van wordt afgeweken, blijft de financiële continuïteit op portefeuilleniveau bewaakt. Als investeringen sterk afwijken van de aannames in de MJB of helemaal niet in de MJB zijn opgenomen (benoemd of onbenoemd), dient het effect op de begroting en de financiële normen op corporatieniveau te worden getoetst.

***De financiële kengetallen van het project zijn vergeleken met de door Antares gehanteerde normering; eventuele afwijkingen zijn toegelicht.***

### 3.4.3. Toets op financiële kengetallen op organisatieniveau

Voor projecten die niet in de meerjarenbegroting zijn opgenomen of bij projecten die niet voldoen aan de door Antares gehanteerde normering kan, als dit wenselijk wordt geacht, het effect van deze investering op organisatieniveau berekend worden.

Hierbij wordt getoetst op de volgende door Aw en WSW gehanteerde ratio's:

- ICR (Interest Coverage Ratio)
- LTV (Loan to Value)
- Solvabiliteit

***De financiële kengetallen van het project zijn vergeleken met de door Aw en WSW gehanteerde ratio's.***

### 3.4.4. Toets op fiscale aspecten en subsidiemogelijkheden

Antares toets de fiscale impact van de investering en brengt de subsidiemogelijkheden in beeld. Om dit te kunnen beoordelen worden de fiscale aspecten in beeld gebracht doorgerekend. Dit geldt ook voor de mogelijke subsidies.

***De fiscale aspecten van het project zijn in beeld gebracht en de impact is doorgerekend. De subsidiemogelijkheden zijn in beeld en in de investeringsopzet verwerkt.***

## 3.5. Projectbeheersing

### 3.5.1. Toets op risico's

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

De verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandatering van investeringsactiviteiten zijn vastgelegd in de actuele procuratieregeling en het actuele reglement bestuur. Bij de uitvoering van 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. We onderkennen de volgende projectrisico's:

- Technische risico's
- Organisatorische risico's
- Ruimtelijke/ planologische risico's (o.a. planschade)
- Politieke/ bestuurlijke risico's
- Fiscale/ juridische/ Compliancerisico's
- Financiële/ economische risico's (o.a. bouwkosten en financiering)
- Sociale/ maatschappelijke risico's (o.a. marktrisico)

Antares stuurt actief op het beheersen van geïdentificeerde risico's. Voor het betreffende investeringsproject worden de specifiek voor het project geldende risico's in kaart gebracht en beheersmaatregelen genomen.

***De project specifieke risico's zijn benoemd en gekwantificeerd. Beheersmaatregelen zijn beschreven.***

### 3.5.2. Toets op financierbaarheid

Er wordt getoetst of voldoende financiële middelen (liquide middelen of (on)geborgde financiering) beschikbaar zijn voor de financiering van het project. Deze toets op financiering (en borgingsruimte) vindt voor de hele projectenportefeuille plaats vóór het vaststellen van de MJB. Op projectniveau dient tijdens het investeringsbesluit getoetst te worden of het project nog steeds voldoet aan deze financiële kaders. In het geval dat een project substantieel afwijkt van de begroting of een project niet in de begroting is opgenomen moet deze toets opnieuw worden uitgevoerd.

***Er is financiële dekking en/of borgingsruimte voor het project.***

### 3.5.3. Toets op wet- en regelgeving

De investeringen moeten voldoen aan alle (wettelijke) kaders en specifiek de Woningwet, BTiV, RTiV en de statuten en reglementen van Antares. Voor niet-DAEB-investeringen gelden ten opzichte van DAEB-investeringen additionele eisen en procedurevoorschriften. Voor aanvang van de ontwerpfasen is getoetst of aan alle wettelijke verplichtingen en kaders is voldaan.

***Het project voldoet aan de (wettelijke) kaders.***

### 3.5.4. Organisatorische toets

We dienen voldoende slagkracht te hebben of extern te 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 (externe) capaciteit (kennis en tijd) aanwezig is om het project uit voeren. Bij specifieke producten (bijvoorbeeld flexwoningen of zorgvastgoed) dient extra aandacht te worden besteed aan of de benodigde kennis al dan niet aanwezig is.

***De organisatie heeft voldoende (externe) capaciteit (kennis en tijd) om het project uit te kunnen voeren.***

### 3.5.5. Toets op projectplanning

Het is van belang om bij aanvang van een investeringsproject een realistische projectplanning op te stellen. Op basis hiervan kan de haalbaarheid worden beoordeeld en de voortgang worden gemonitord. In de projectplanning wordt zowel het besluitvormings- als uitvoeringsproces opgenomen.

***Er is een realistische projectplanning opgesteld, die wordt gemonitord en als nodig kan worden bijgesteld.***

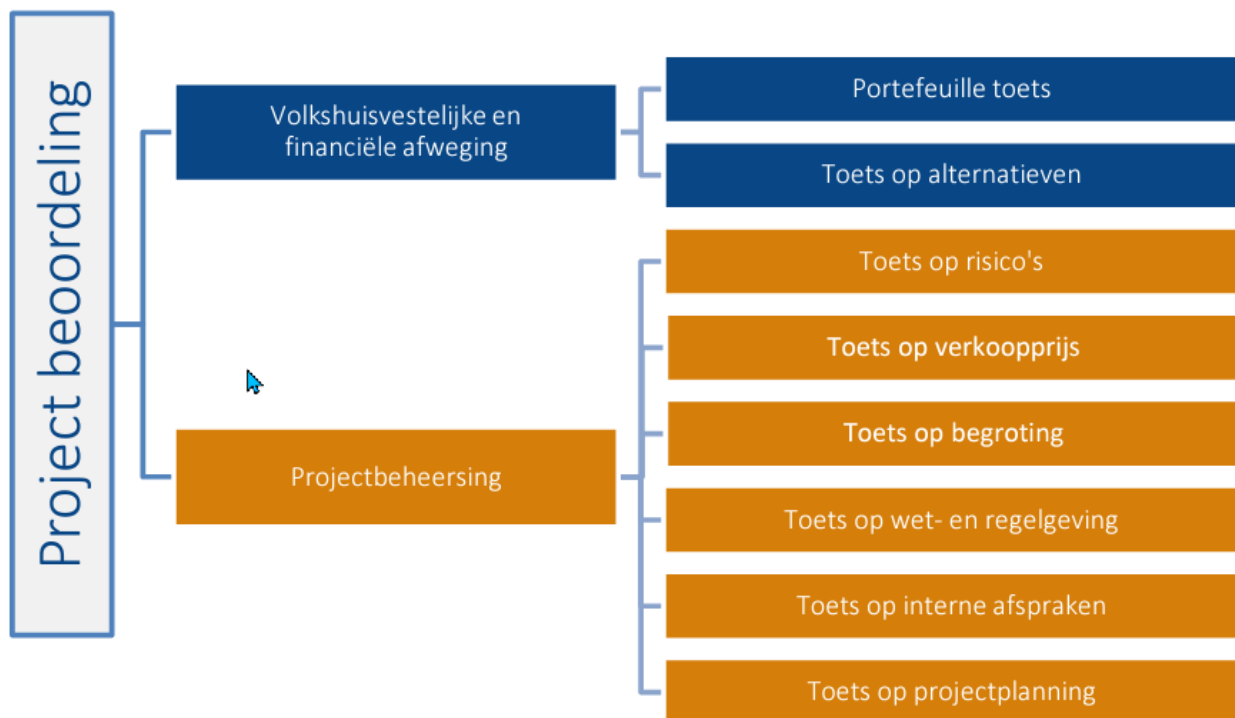
## 4. Toetsingskader desinvesteringen

### 4.1. Beoordelingscriteria

Antares toetst bij desinvesteringen projecten op de volgende criteria:

1. Volkshuisvestelijke en financiële afweging
2. Projectbeheersing

In onderstaande figuur is het toetsingskader voor desinvesteringen schematisch weergegeven:



Deze kaders gelden bij complexgewijze verkoop en sloop zonder vervangende nieuwbouw. Sloop van vastgoed vindt bijna altijd plaats in combinatie met vervangende nieuwbouw. Alle regels, procedures en processen die voor een regulier nieuwbouwproject gelden, zijn ook van toepassing op een sloop-nieuwbouwproject.

### **4.1.1 Volkshuisvestelijke en financiële afweging**

#### **4.1.2. Portefeuille toets**

Bij verkoop en sloop dient een portefeuille toets plaats te vinden, waarbij wordt gekeken of verkoop van het complex past binnen de kaders van de portefeuillestrategie, de afspraken met de gemeente en eventuele afspraken met de huurdersraad.

#### **4.1.3. Toets op alternatieven**

Voor desinvesteringen dient voldoende onderzoek te zijn gedaan naar een alternatieve aanpak voor het betreffende complex. Er wordt door middel van een kwalitatieve en financiële onderbouwing duidelijk gemaakt waarom de voorgenomen desinvestering beter is dan de mogelijke alternatieven. Doel van deze toets is een optimalisatie tussen de volkshuisvestelijke bijdrage en de financiële consequenties te bewerkstelligen.

## **4.2. Beoordelingscriteria**

### **4.2.1. Toets verkoopprijs**

De verkoop van vastgoed verloopt via een transparant proces, waarbij prijsvorming op marktconforme wijze plaatsvindt. Om de marktconformiteit te borgen dienen de taxatievereisten vanuit de Woningwet te worden gevolgd.

### **4.2.2. Toets op begroting**

Bij sloop en verkoop dienen de financiële effecten op de vermogensposities en kasstromen inzichtelijk te zijn. Als de desinvestering sterk afwijkt van de aannames in de MJB of helemaal niet in de MJB is opgenomen dienen ook de effecten van de desinvestering op de financiële ratio's op corporatieniveau te worden getoetst.

### **4.2.3. Toets op risico's**

Bij elk desinvesteringsvoorstel wordt op gestructureerde wijze het risicoprofiel van het project in kaart gebracht. Hierbij wordt aangesloten bij het bestaande risicomanagement binnen Antares. Antares stuurt actief op het beheersen van geïdentificeerde risico's.

### **4.2.4. Toets op wet- en regelgeving**

De verkopen van vastgoed moeten voldoen aan alle wettelijke kaders die zijn omschreven in de wet en in het specifiek de Woningwet, BTiV, RTiV. De wettelijke kaders zijn afhankelijk van de type bezit en de categorie koper. Voor het indienen van het verkoopbesluit is getoetst of aan alle wettelijke verplichtingen. 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.

### **4.2.5. Toets op interne kaders**

Desinvesteringen moeten voldoen aan alle interne kaders die zijn omschreven in de statuten en reglementen van Antares. Voor het indienen van het besluit is getoetst of aan alle interne kaders is voldaan.

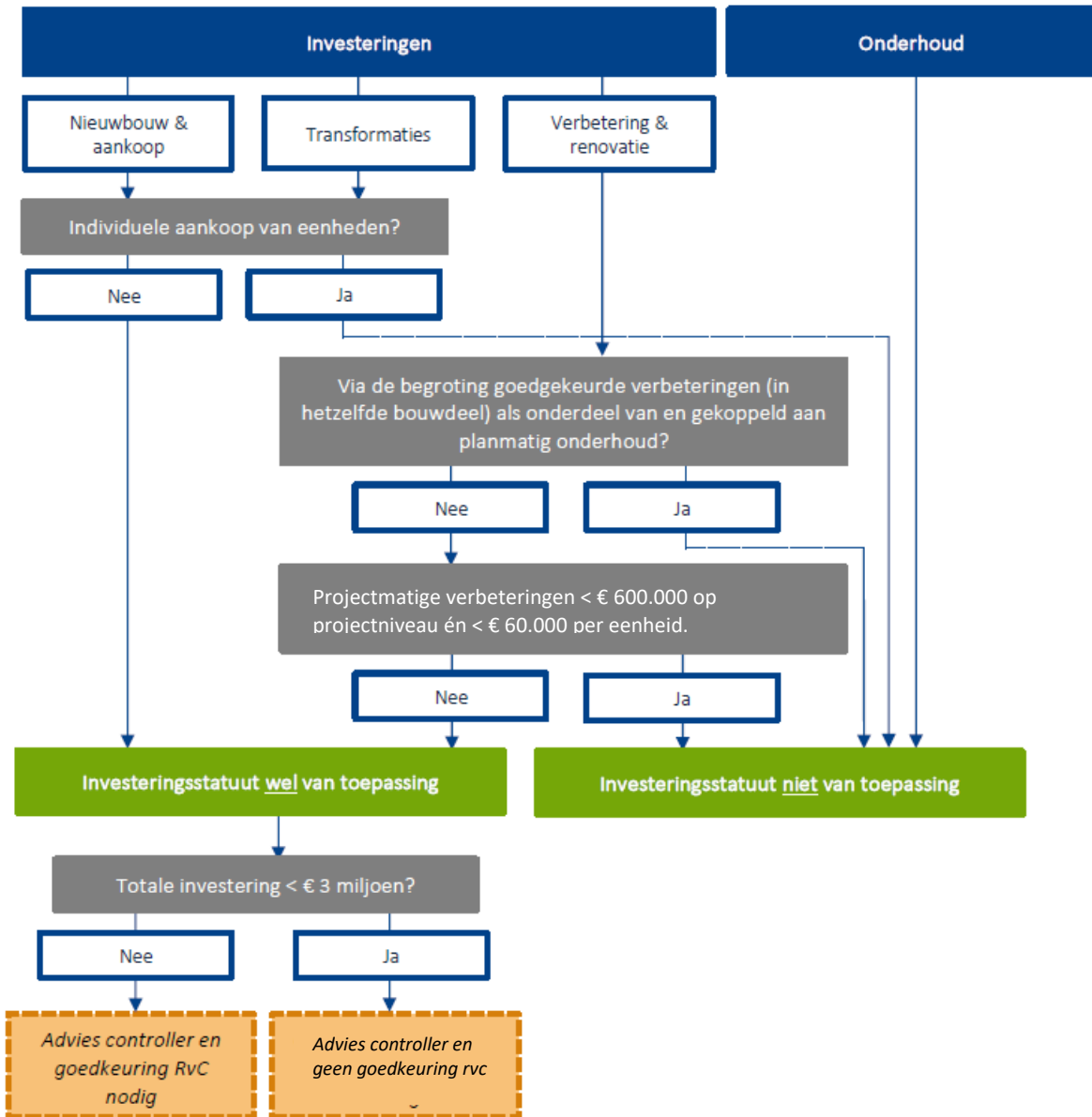
### **4.2.6. Toets op projectplanning**



Het is van belang om bij aanvang van een desinvesteringsproject een realistische projectplanning op te stellen. Op basis hiervan kan de voortgang worden gemonitord. In de projectplanning dient zowel het besluitvormings- als uitvoeringsproces te worden opgenomen.

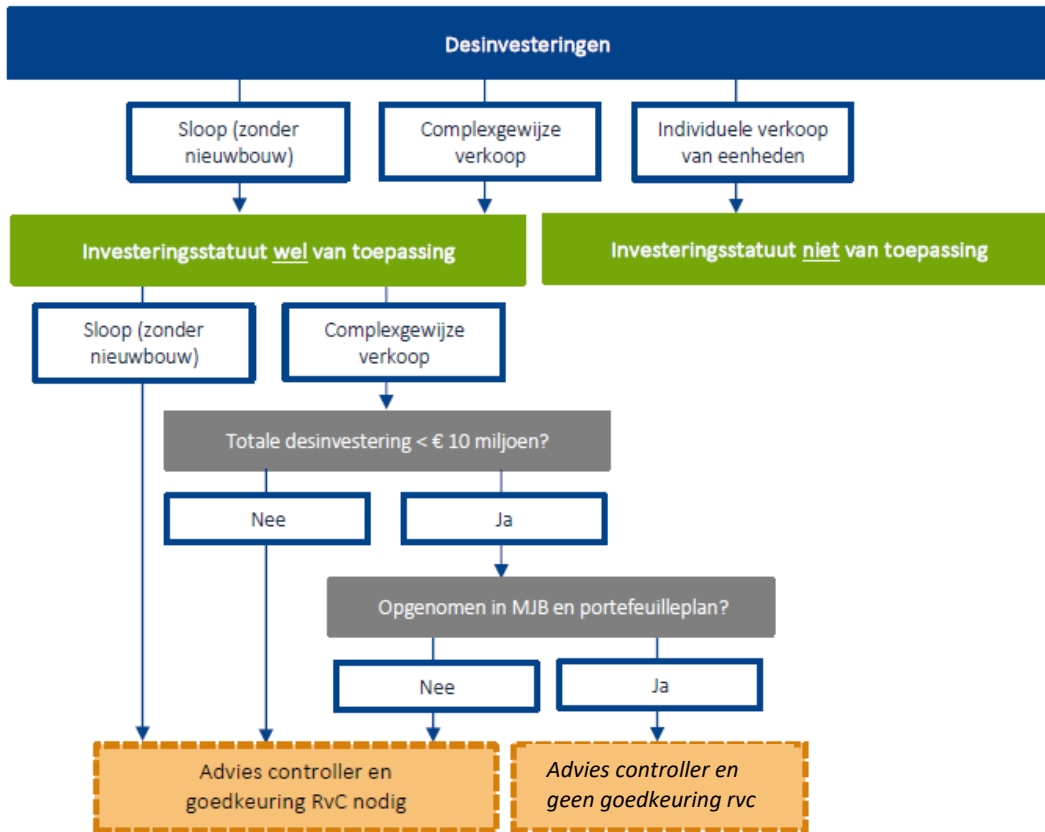
## Bijlage I: Stroomschema reikwijdte

Onderstaand stroomschema is ten eerste een hulpmiddel om te bepalen of voor een bepaalde investering het proces, zoals in dit investeringsstatuut beschreven, moet worden doorlopen. Daarnaast laat het zien wanneer goedkeuring van de RvC en advies van de (externe) controller nodig is. Hoofdstuk 1 van het investeringsstatuut is hierin leidend en dient als basis te worden gevolgd.



**Desinvesteringen**

Onderstaand stroomschema is ten eerste een hulpmiddel om te bepalen of bij een bepaalde desinvestering het proces (zoals in dit investeringsstatuut beschreven) moet worden doorlopen. Daarnaast laat het zien wanneer goedkeuring vanuit de RvC noodzakelijk is voor de besluitvorming. Hoofdstuk 1 en 4 van het investeringsstatuut zijn hierin leidend en dienen te worden gevolgd.



Figuur 5: Stroomschema gebruik investeringsstatuut bij projecten (desinvesteringen)

## Bijlage II: overzicht toetsen per fase

Toetsingscriterium	Vereiste	Toetsmomenten			
		1	2	3	4
Portefeuilletoets	Het project past binnen de/het portefeuillestrategie en prestatieafspraken	√	√		√
Toets op alternatieven	Alternatieven leiden niet tot een betere realisatie van de financiële en maatschappelijke doelstellingen	√	√		
Toets op standaard PvE	Het project voldoet aan de technische eisen uit het standaard programma van eisen		√	√	√
Toets op investeringskosten	Marktconformiteit in de stichtingskosten is gecontroleerd door intern/extern onderzoek of geborgd via het aanbestedingsproces			√	√
Toets op volkshuisvestelijke bijdrage	De volkshuisvestelijke bijdrage van het project is vergeleken met de uitkomsten van relevante referentieprojecten; eventuele afwijkingen zijn toegelicht		√	√	√
Toets op financiële kengetallen	De financiële kengetallen zijn vergeleken met het normenkader en budgetten uit eerdere fases; afwijkingen zijn toegelicht		√	√	√
Toets op risico's	De project specifieke risico's zijn benoemd en waar mogelijk gekwantificeerd en beheersmaatregelen zijn beschreven		√	√	√
Toets op financierbaarheid	Er is financiële dekking en/ of borging voor het project		√		
Wettelijke toets	Het project voldoet aan de (wettelijke) kaders		√	√	√
Organisatorische toets	De organisatie heeft voldoende (externe) capaciteit (kennis en tijd) om het project uit te kunnen voeren		√	√	√
Toets op projectplanning	Er is een realistische projectplanning opgesteld (inclusief monitoren en bijsturen)		√	√	√

### Toetsmomenten

1. Projectopdracht
2. Haalbaarheidsdocument
3. Investeringsdocument
4. Verantwoordingsdocument

## Bijlage III: Opzet documenten

De documenten in het investeringsproces hebben een vast format en omvatten in elk geval:

- Een **samenvatting en de gewenste besluitvorming**;
- De **projectomschrijving**;
- Het **toetsingskader** zoals opgenomen in hoofdstuk drie.
  - In de haalbaarheidsfase wordt bij de toets aan de bijdrage aan de ondernemingsdoelstellingen altijd gekeken naar eventuele alternatieven;
  - bij de toets aan de bijdrage aan de technische kwaliteit en bouwkosten wordt ook altijd gekeken naar de bijdrage aan het duurzaamheidsbeleid;
- Bij de **volkshuisvestelijke en financiële afwegingen** worden *de financiële kengetallen* van het project met de kengetallen op projectniveau en op organisatieniveau vergeleken en worden de subsidiemogelijkheden beschreven.
- Bij de **toets op de projectbeheersing** wordt een risicotoets met in elk geval een wettelijke toets, een organisatorische toets en een toets ten aanzien van de projectplanning;
- De projectplanning en het communicatieplan zijn de afsluiting.

## Bijlage IV: Rekenen aan investeringen

We beoordelen investeringen door de in paragraaf 3.4.2 genoemde financiële kengetallen van het project te vergelijken met referentieprojecten. Daarbij hanteren we de volgende definities:

- **De ORT (onrendabele top) beleidswaarde**  
Geeft inzicht in de mutatie van het eigen vermogen op basis van beleidswaarde en daarmee voor de ratio's waarop Aw en WSW de woningcorporatie beoordelen. Het absolute waardeverlies geeft het vermogenseffect aan. Uitgedrukt als percentage van de investering maakt dit kengetal inzichtelijk welk deel van de investering geen beleidswaarde creëert. Het relatieve waardeverlies maakt een vergelijking tussen verschillende investeringen mogelijk.
  - ORT-beleidswaarde absoluut:  $\text{investering} - \text{beleidswaarde van de investering}$
  - ORT-beleidswaarde relatief:  $(\text{investering} - \text{beleidswaarde van de investering}) / \text{investering}$
- **De ORT (onrendabele top) marktwaarde**  
Is van betekenis vanwege de waardering in de jaarrekening op basis van marktwaarde. De ORT geeft aan welk verlies vanuit dat perspectief wordt genomen op het moment dat positief wordt besloten ten aanzien van een investering. Uitgedrukt als percentage van de investering maakt dit kengetal inzichtelijk welk deel van de investering geen marktwaarde creëert. Het relatieve waardeverlies maakt vergelijking tussen verschillende investeringen mogelijk.
  - ORT-marktwaarde absoluut:  $\text{investering} - \text{marktwaarde van de investering}$
  - ORT-marktwaarde relatief:  $(\text{investering} - \text{marktwaarde van de investering}) / \text{investering}$
- **De Internal Rate of Return (IRR)**  
Betreft het looptijdrendement van de ingreep. De IRR biedt inzicht in het totale gemiddelde rendement op de investering. Hierin wordt zowel het effect op het directe rendement (via de kasstromen) als het indirecte rendement (via de eindwaarde) meegenomen. We kiezen hierbij voor een eindwaarde op basis van de beleidswaarde.
  - IRR: disconteringsvoet waarbij de som van de contante waarde van de mutaties (de 'delta') in de beleidskasstromen (inclusief eindwaarde-effect) gelijk is aan de stichtingskosten
- **Het Bruto Aanvangs Rendement (BAR)**  
Het bruto aanvangsrendement (BAR) geeft de verhouding weer tussen de bruto markthuur in het eerste jaar en de totale investering (v.o.n.). Het is anders dan de naam doet vermoeden geen echt rendementsbegrip over de looptijd van de investering.
- **Het Netto Aanvangs Rendement (NAR)**  
Dit kengetal geeft het netto exploitatieresultaat in het eerste exploitatiejaar weer ten opzichte van de investering. Hiermee is het verwachte (directe) rendement van de investering bij aanvang van de exploitatie.
  - Netto Aanvangsrendement:  $\text{mutatie (de 'delta') netto exploitatieresultaat (jaar1)} / \text{investering}$

Waar de BAR enkel op de opbrengsten is gebaseerd, houdt de NAR ook rekening met de hoogte van de exploitatielasten.