



# Investeringsstatuut

# INHOUD

---

1	Inleiding .....	4
1.1	Algemeen .....	4
1.2	Definities .....	4
1.2.1	Het bestuur .....	4
1.2.2	Raad van Commissarissen .....	4
1.2.3	Directie .....	4
1.2.4	Investering .....	4
1.3	Wettelijk kader .....	4
1.4	Doel investeringsstatuut .....	5
1.5	Governance .....	5
1.6	Vaststelling, goedkeuring en wijziging .....	5
1.7	Accountantscontrole .....	5
2	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden .....	6
2.1	Management .....	6
2.2	Bestuur & bestuursondersteuning .....	6
2.2.1	Bestuur .....	6
2.2.2	Bedrijfsvoering .....	7
2.3	Raad van Commissarissen .....	7
2.4	Uitvoering investeringsactiviteiten binnen HEEMwonen .....	7
2.5	Administratieve organisatie/interne beheersing .....	8
2.5.1	Procedure aanbesteding en opdrachtverstrekking .....	8
2.5.2	Verantwoordingsmethodiek projecten .....	8
3	Investeringsactiviteiten en besluitvorming .....	9
3.1	Algemeen .....	9
3.2	Investeringskader .....	9
3.2.1	Marktanalyse .....	10
3.2.2	Verhuuranalyse .....	10
3.2.3	Financiële analyse .....	10
3.3	Het investeringsbesluit (exposé) .....	11
3.3.1	Exposé .....	11
3.3.2	Financiering .....	11
3.3.3	Fiscaliteit .....	11
3.3.4	Risico .....	11
3.4	Besluitvormingsproces .....	11
3.4.1	Stap 0: exposé afdeling Wijken .....	11

3.4.2	Stap 1: Toetsing door afdeling Bedrijfsvoering .....	12
3.4.3	Stap 2: Advies door afdeling Strategie & Beleid .....	12
3.4.4	Stap 3 en 4: Vaststellen door de directie en bestuur.....	12
3.4.5	Stap 5: Vaststellen Evaluatie-exposé door directie en bestuur .....	12
3.5	Algemene voorwaarden bij besluitvormingsproces .....	13
3.6	Controle op het besluitvormingsproces .....	13

**Bijlagen:**

1. Beslisschema Besluitvormingsproces
2. Procedure verantwoordingsmethodiek projecten
3. Procedure inkoop
4. Notitie 'rendement-denken HEEMwonen'

# 1 INLEIDING

---

## 1.1 ALGEMEEN

Dit is het investeringsstatuut van Woningstichting HEEMwonen als toegelaten instelling in de zin van de Woningwet. Dit investeringsstatuut is van toepassing op alle in dit statuut benoemde activiteiten van HEEMwonen en haar verbindingen op het gebied van investeringen. Dit investeringsstatuut maakt deel uit van de governancestructuur van HEEMwonen die voortvloeit uit de Governancecode Woningcorporaties (artikel 5.2).

Op dit moment kent HEEMwonen alleen verbindingen (nevenstructuren) waarin op dit moment slechts zeer beperkt activiteiten en investeringen plaatsvinden c.q. verbindingen die in staat van liquidatie verkeren. Daarom heeft HEEMwonen ervoor gekozen vooralsnog geen verbindingenstatuut op te stellen. Op het moment dat sprake is van het aangaan van een nieuwe verbinding wordt alsnog overgegaan tot het opstellen van een dergelijk statuut.

## 1.2 DEFINITIES

### a) Het bestuur

Het bestuur van HEEMwonen bestaat momenteel uit één directeur/bestuurder die belast is met het besturen van de woningstichting en met de leiding van de dagelijkse werkzaamheden van de woningstichting. De RvC stelt het aantal leden van het bestuur vast en is verantwoordelijk voor de benoeming van de bestuursleden. De taken en verantwoordelijkheden van het bestuur zijn vastgelegd in het *stichtingsstatuut*, artikel 9 t/m 12.

### b) Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de woningstichting en op de met de woningstichting verbonden ondernemingen en/of rechtspersonen. Daarnaast worden de doelstellingen van de woningstichting en de strategie die moet leiden tot het realiseren van deze doelstellingen vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

De taken en verantwoordelijkheden van de RvC zijn vastgelegd in het *stichtingsstatuut*, artikel 19 en 20 en het *reglement RvC*.

### c) Directie

De directie bestaat uit vier leden en heeft geen statutaire bevoegdheden. De taken en verantwoordelijkheden van de leden van de directie, de taakverdeling tussen het bestuur en de leden van de directie, de wijze van besluitvorming door het bestuur alsmede de overige aspecten die in het kader van de taakverdeling van belang zijn, zijn vastgelegd in het *directiestatuut*.

### d) Investering

Een investering is de inzet van (financiële) middelen die, in maatschappelijke of financiële zin, hun nut afwerpen voor een periode van meer dan 1 jaar.

## 1.3 WETTELIJK KADER

HEEMwonen heeft als doel uitsluitend werkzaam te zijn op het gebied van de volkshuisvesting. Het wettelijke kader waarin HEEMwonen acteert is de Woningwet die tot uitvoering wordt gebracht in het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (hierna BTIV). In Afdeling 2 'Het gebied van de

volkshuisvesting' van de Woningwet is het werkdomein van toegelaten instellingen vastgelegd. Deze Afdeling in de woningwet heeft zowel betrekking op de DAEB-werkzaamheden als de niet-DAEB-werkzaamheden. In deze artikelen wordt het werkveld "volkshuisvesting" helder ingekaderd.

Indien een verandering of uitbreiding van de wettelijke externe kaders plaatsvindt, die een verzwaring betekenen ten opzichte van de bestaande situatie, en waardoor strijdigheid met het investeringsstatuut ontstaat, zal het investeringsstatuut daaraan ondergeschikt zijn. Deze situatie blijft bestaan totdat het investeringsstatuut aangepast is. Het bestuur zal zo spoedig mogelijk voorstellen doen om deze strijdigheid op te heffen. Als een verandering of uitbreiding van de externe kaders plaatsvindt, die een verlichting betekenen ten opzichte van de bestaande situatie, blijft het investeringsstatuut onveranderd geldig.

## 1.4 DOEL INVESTERINGSSTATUUT

Het investeringsstatuut heeft tot doel:

1. Het scheppen van formele kaders voor investeringsbeslissingen binnen HEEMwonen;
2. Het vaststellen van de verantwoordelijkheid van de RvC, de directeur/bestuurder, directie en het management bij investeringsbeslissingen;
3. Het vaststellen van toetsingskaders voor investeringsbeslissingen;
4. Inzicht geven in de risico's die aan deze investeringsbeslissingen zijn verbonden;
5. Een toetsingskader te bieden aan onder andere de RvC om haar toezichhoudende rol in te vullen.

## 1.5 GOVERNANCE

Met het investeringsstatuut geeft HEEMwonen invulling aan de Aedes Governancecode voor woningcorporaties én de aanbevelingen van de Minister voor Wonen en Rijksdienst (Beleidsreactie op rapport Commissie Hoekstra). Het investeringsstatuut maakt onderdeel uit van de governancestructuur van HEEMwonen en is onlosmakelijk verbonden met het *stichtingsstatuut*, het *reglement RvC*, het *directiestatuut* en het *treasurystatuut*.

## 1.6 VASTSTELLING, GOEDKEURING EN WIJZIGING

Het investeringsstatuut is vastgesteld door de directeur/bestuurder en ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Wijzigingen van het investeringsstatuut worden door de directeur/bestuurder vastgesteld en ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

## 1.7 EVALUATIE

Het investeringsstatuut dient iedere 2 jaar geëvalueerd te worden. In bepaalde omstandigheden, zoals bij wijziging van interne en/of externe kaders, kan het noodzakelijk zijn het statuut eerder te evalueren en zo nodig aan te passen.

## 1.8 ACCOUNTANTSCONTROLE

De accountant die de jaarrekening controleert kan van de RvC separaat de opdracht krijgen om de juiste toepassing van het investeringsstatuut te controleren. Verder maakt het investeringsstatuut ook onderdeel uit van het interne controleplan van HEEMwonen en wordt het statuut als zodanig jaarlijks  
getoets.

## 2 TAKEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN

---

De besluitvorming over een investering vindt plaats op basis van de taakverdeling zoals vastgelegd in de volgende documenten:

- *Stichtingsstatuut*
- *Directiestatuut*
- *Reglement van de RvC*
- *Governancecode*

### 2.1 MANAGEMENT

HEEMwonen kiest voor een klant- en gebiedsgerichte organisatiestructuur. Daarom zijn de taken en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie belegd. De directieleden hebben een integrale managementverantwoordelijkheid binnen hun eigen afdeling.

In het kader van investeringsbeslissingen formuleert de projectleider van de afdeling Wijken het investeringsvoorstel, genaamd exposé, en vraagt de directie en het bestuur om het exposé vast te stellen.

### 2.2 BESTUUR & BESTUURSONDERSTEUNING

#### a) Bestuur

De directeur/bestuurder is verantwoordelijk voor het aangeven van de (strategische) koers en het beleid. Investeringsbeslissingen worden vastgesteld door de directeur/bestuurder. Exposés worden door de directeur/bestuurder getoetst aan de koers en het beleid.

In de statuten van HEEMwonen is in artikel 9 aangegeven welke investeringsbeslissingen de voorafgaande goedkeuring van de RvC behoeven. Dit is als volgt geformuleerd.

*Art. 9, lid 3: Het bestuur is, met inachtneming van het vierde lid, bevoegd tot vervreemding van registergoederen voor zover dat geschiedt binnen het kader van een specifiek verkoopprogramma. Onverminderd het vorenstaande is het bestuur, met inachtneming van het vierde lid van dit artikel, bevoegd te besluiten en tot het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding of bezwaring van registergoederen, en tot het aangaan van overeenkomsten waarbij de Stichting zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidsstelling voor een schuld van een ander verbindt.*

En,

*Art. 9, lid 4: Aan de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen zijn, onverminderd het elders in deze statuten bepaalde, onderworpen de besluiten van het bestuur omtrent:*

*- het doen van financiële transacties/investeringen anders dan die opgenomen in, dan wel tot bedragen hoger dan voorzien in de vastgestelde begroting<sup>1</sup>.*

Bovenstaande bevoegdheden komen ook terug in het van kracht zijnde *directiestatuut* en *reglement RvC*. In artikel 3.1 lid 3 van het *directiestatuut* is aangegeven dat:

*Uitgaven, groter dan € 150.000,- buiten de begroting om, worden aan de Raad van Commissarissen gemeld.*

---

<sup>1</sup> Met de vastgestelde begroting wordt bedoeld de vastgestelde begroting voor de komende twee begrotingsjaren.

## b) Bedrijfsvoering

De directeur Bedrijfsvoering is gedelegeerd bevoegd door het bestuur voor de controle op de bedrijfsvoering van HEEMwonen. In het kader van de besluitvorming toetst de afdeling Bedrijfsvoering (Bedrijfseconomisch adviseur; team Financiën) het exposé op de effecten voor HEEMwonen (in control) en in het bijzonder op de uitgangspunten zoals die in het investeringsstatuut zijn vastgelegd.

## 2.3 RAAD VAN COMMISSARISSEN

1. De RvC geeft goedkeuring voor het vaststellen van het investeringsstatuut en mogelijke wijzigingen hierin;
2. Investeringsprojecten kunnen bij HEEMwonen alleen gedaan worden na verkregen goedkeuring door de RvC. Dat kan op drie manieren:
  - a. (des)investeringsprojecten die in de meerjarenprognose/begroting zijn opgenomen en aldus door de RvC zijn geaccordeerd;
  - b. (des)investeringsprojecten boven de € 3,0 miljoen<sup>2</sup> die (in het kader van de wet- en regelgeving) ter goedkeuring aan de RvC zijn voorgelegd en geaccordeerd. Goedkeuring vindt plaats op basis van het ontwikkel- en realisatie-exposé waarin toetsing plaatsvindt aan de gestelde investeringskaders. De RvC zal in haar oordeel in het bijzonder aandacht geven aan de (financiële en imago) risico's van het project en aan de passendheid binnen de doelstelling en de koers van HEEMwonen (de legitimiteit van de investeringsbeslissing);
  - c. (des)investeringsprojecten boven de € 150.000<sup>3</sup> die niet in de meerjarenprognose/begroting<sup>4</sup> zijn opgenomen, worden separaat aan de RvC voorgelegd, na voorbereiding en advisering door de commissie Vastgoed.

Alle projecten worden tenminste tweemaal per jaar gemonitord door het gehele projectenoverzicht in de plenaire raad aan de orde te stellen. De voorbereiding daarvan geschiedt in de commissie Vastgoed die de plenaire raad adviseert. Als de commissie behoefte heeft om op een bepaald project nader in te zoomen is dat altijd mogelijk door kennis te nemen van de onderliggende exposés. Projecten met een hoog risicoprofiel (zie statuut) worden altijd in de commissie Vastgoed aan de orde gesteld. Projecten waarvan de werkorganisatie inschat dat deze gevoelig zijn voor imagoschade of anderszins een hoog afbreukrisico hebben, worden op initiatief van de directie ter kennis van de commissie gebracht;
  - d. van de projecten tussen de € 1,0-3,0 miljoen maakt de commissie Vastgoed een keuze welke ze, aan de hand van het ontwikkel- en realisatie exposé, besproken willen hebben in de commissie Vastgoed. Projecten binnen deze orde van grote worden in principe via de behandeling van de begroting door de RvC goedgekeurd en binnen het goedgekeurde kader is de verdere besluitvorming aan de directeur-bestuurder. Naar aanleiding van de bespreking van deze projecten in de commissie Vastgoed kan deze altijd om haar moverende redenen besluiten om een project ter beoordeling aan de voltallige RvC voor te leggen.

In bijlage 1 is het besluitvormingsproces inzichtelijk gemaakt in een beslisschema.

<sup>2</sup> Bedrag € 3,0 miljoen is exclusief btw

<sup>3</sup> Bedrag € 150.000 is exclusief btw

<sup>4</sup> Met de vastgestelde begroting wordt bedoeld de vastgestelde begroting voor de komende twee begrotingsjaren.

## 2.4 UITVOERING INVESTERINGSACTIVITEITEN BINNEN HEEMWONEN

De uitvoering van de investeringsactiviteiten op het gebied van vastgoedinvesteringen ligt bij de afdeling Wijken. De projectleider is te allen tijde verantwoordelijk voor de totstandkoming en samenstelling van het exposé. De directieleden van de afdelingen Wijken, Wonen en Bedrijfsvoering zijn ieder verantwoordelijk voor de inhoud van het exposé.

Alle operationele taken en bevoegdheden op het gebied van investeringen en investeringsactiviteiten zijn nader uitgewerkt in de procedure *Verantwoordingsmethodiek projecten* van HEEMwonen (zie bijlage 2).

## 2.5 ADMINISTRatieve ORGANISATIE/INTERNE BEHEERSING

Administratieve Organisatie en Interne beheersing is het systeem dat HEEMwonen in staat stelt om de risico's te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen. Risico's kunnen het behalen van doelstellingen, gekoppeld aan de strategie, bedreigen. Daarvoor wordt bij HEEMwonen gebruik gemaakt van beheersingsinstrumenten, zoals procesbeschrijvingen, periodieke management-informatie, interne en externe audits en waardemanagement.

In het kader van de investeringsfunctie gelden de volgende algemene uitgangspunten op het gebied van administratieve organisatie en intern beheersing:

### a) Procedure inkoop

De verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandatering van investeringsactiviteiten zijn op eenduidige wijze schriftelijk vastgelegd in de procedure inkoop (bijlage 3) en het directiestatuut. Hierin is functiescheiding doorgevoerd met betrekking tot de autoriserende, controlerende, registrerende en uitvoerende functionarissen. Een (financiële) verplichting wordt voor de grote opdrachtverstrekkingen (aanneemsommen, architecten en eventuele grondverwervingen) altijd geregistreerd door de medewerker Projectadministratie.

### b) Verantwoordingsmethodiek projecten

Binnen HEEMwonen is de procedure *Verantwoordingsmethodiek projecten* vastgesteld (zie bijlage 2). In deze procedure is een gestandaardiseerde werkwijze opgenomen voor het doen van een investeringsvoorstel (exposé) voor de verschillende projecttypes nieuwbouw, aankoop, renovatie, sloop, sociaal en Vastgoed.

HEEMwonen kent een projectfasering met besluitvormingsmomenten door de directeur/bestuurder en de directieleden. Deze projectfasering kent een vaste structuur. Elke fase wordt afgesloten met een beslisdocument. De opdrachtfase wordt afgesloten met een projectopdracht. De fasen ontwikkel, realisatie en evaluatie worden afgesloten met een exposé. De projectopdracht en de exposés dienen goedgekeurd te worden door de directie en worden vastgesteld door de directeur/bestuurder alvorens het project de volgende fase in kan en de budgetten hiervoor worden vrijgemaakt. Dit is de praktische invulling van artikel 9, lid 3 en 4 uit de statuten van HEEMwonen zoals benoemd in paragraaf 2.2.a. Exposés die zijn vastgesteld worden opgenomen op een overzichtslijst. Deze lijst wordt ter informatie ook verstrekt aan de Commissie Vastgoed/Raad van Commissarissen. Desgewenst vindt nadere informatieverstrekking plaats.



## 3 INVESTERINGSACTIVITEITEN EN BESLUITVORMING

---

### 3.1 ALGEMEEN

HEEMwonen onderscheidt de volgende investeringscategorieën:

- Nieuwbouw/herstructurering
- Aankoop gronden/vastgoed
- Investeringsbestand vastgoed<sup>5</sup>
- Sloop

Om de risico's binnen een project te beheersen wordt een project verdeeld in meerdere fasen:



Iedere fase wordt afgesloten met een beslisdokument. De fase opdracht definieert de doelstellingen en kaders waaraan een project moet voldoen en wordt afgesloten met een projectopdracht.

De fasen ontwikkel, realisatie en beheer (evaluatie) worden afgesloten met een exposé. Niet voor alle projecten geldt dat alle fasen doorlopen moeten worden.

Binnen 3 maanden na oplevering van het project wordt een evaluatie-exposé (beheerfase) opgesteld. Voor een gedetailleerde beschrijving van het proces verwijzen we naar de procedurebeschrijving *Verantwoordingsmethodiek projecten*.

Zowel in de ontwikkelfase (ontwikkel exposé) als in de realisatiefase (realisatie exposé) wordt, naast de keuze van de beste oplossing voor de aanpak van het project, het financiële gevolg van het project vastgesteld door middel van het toelichten van de stichtingskosten, het doen van rendementsberekeningen en het toetsen van de investering aan de rendementseisen. In deze fasen wordt aan de hand van het investeringskader, voortkomend uit het investeringsstatuut, de formele investeringsbeslissing genomen. Deze beslissing wordt het exposé genoemd.

### 3.2 INVESTERINGSKADER

Investeringsbeslissingen worden getoetst aan bestaand beleid, afspraken en (financiële) mogelijkheden van de organisatie zoals vastgelegd in o.a.:

- Realisatie van de ambitie van HEEMwonen vertaald in het *ondernemingsplan 2013-2016 'Het verschil maken'*;
- Realisatie van de volkshuisvestelijke opgave vertaald in *prestatieafspraken, convenanten met gemeenten en belanghouders en wijkontwikkelplannen/gebiedsvisies*;
- Realisatie van de portefeuillestrategie vertaald in het *portefeuilleplan* en *strategisch voorraadbeleid*;
- Inzetten van het vermogen van HEEMwonen vertaald in de notitie *rendement-denken HEEMwonen, de financiële meerjarenplanning* en *het treasurystatuut*;
- Overig beleid zoals huurbeleid, onderhoudsbeleid, kwaliteitsbeleid, aankoopbeleid, verkoopbeleid.

---

<sup>5</sup> Hieronder vallen alle investeringen in bestaand vastgoed (renovatie/groot onderhoud) die een projectmatig karakter hebben. Van investeringen in bestaand vastgoed als investeringscategorie is sprake wanneer de kosten per woning € 20.000 of meer bedragen.

Een investeringsvoorstel moet voldoen aan het strategisch kader van HEEMwonen. Hiertoe zal de doelstelling van het project nadrukkelijk worden opgenomen in het exposé. In de hoofdstukken 'inleiding' en 'maatschappelijke bijdrage' wordt duidelijk aangegeven wat met het project wordt beoogd en wat de maatschappelijke relevantie is van hetgeen men wil gaan bouwen. De maatschappelijke relevantie komt tevens tot uiting in een lagere rendementseis (zie notitie 'rendement-denken HEEMwonen' in bijlage 4). De teamleider Strategie & Beleid toetst het strategisch kader en geeft advies aan de directie en bestuur.

Daarnaast wordt het toetsingskader van HEEMwonen gevormd op basis van een productadvies (marktanalyse), een verhuuranalyse en een financiële analyse (hoofdstuk 8 Financiën, financiering en fiscaliteit). Deze zaken zijn opgenomen in de vaste inhoudsopgave van elk exposé.

a) **Productadvies (marktanalyse)**

- Beleid regelgeving en visie
- Locatieanalyse
- Productadvies
- Courantheid bezit
- Concurrenttie analyse

b) **Verhuuranalyse**

- Omschrijven verhuurbaarheid (bij nieuwbouw en renovatie);
- Huurprijsdifferentiatie in relatie tot WWS;
- Huurprijzen van parkeerplaatsen, bergingen e.d.;
- Bepaling van de componenten die in de kale huur zitten;
- Servicekosten.

c) **Financiële analyse**

- Opbouw rendementseis en maximaal budget;
- Stichtingskostenopzet en toelichting (bij nieuwbouw en renovatie);
- Verantwoording kosten t.o.v. beschikbaar budget (uit vorig exposé / projectopdracht);
- Budgetaanvraag voor volgende fase;
- (Leeg) waardebepaling object;
- Rendementsberekeningen;
- Bedrijfswaardeberekening (ob.v. parameters vanuit de verslaglegging);
- Maatschappelijke afslag / bijdrage.

Voor de toetsing aan de interne rendementseis verwijzen we naar de *Notitie rendement-denken HEEMwonen* (zie bijlage 4).

### 3.3 HET INVESTERINGSBESLUIT (EXPOSÉ)

#### a) Exposé

Ieder exposé start met een projectopdracht en bestaat tenminste uit de conclusie van de overwegingen en afwegingen die de projectleider van de afdeling Wijken samen met de directieleden heeft gemaakt, waarbij de effecten voor de markt, klant, vastgoed en vermogen in beeld zijn gebracht. Daarbij wordt in het exposé een paragraaf financiën, financiering en fiscaliteit en een paragraaf risicoanalyse opgenomen.

#### b) Financiering

In de paragraaf financiën, financiering en fiscaliteit wordt ingegaan op de financiering van de investering door middel van bij het WSW geborgde leningen, in het geval van DAEB investeringen. Bij niet-DAEB investeringen wordt de haalbaarheid van financiering en het risico hiervan in beeld gebracht.

In het *treasurystatuut* zijn de kaders van het financierings- en beleggingsbeleid van HEEMwonen uiteengezet. De belangrijkste doelstellingen hebben betrekking op de solvabiliteit en liquiditeit van HEEMwonen. Met betrekking tot projectinvesteringen is het uitgangspunt dat verplichtingen pas aan worden gegaan als vaststaat dat de solvabiliteit en liquiditeit van HEEMwonen als gevolg van de investeringen niet onder de vastgestelde normen uit het financiële beleid komen.

#### c) Fiscaliteit

In de paragraaf financiën, financiering en fiscaliteit worden tevens de belangrijkste fiscale risico's en kansen beschreven. Ook worden hier de getroffen beheersmaatregelen genoemd. Daar waar in het kader van het covenant Horizontaal Toezicht afstemming nodig is met de Belastingdienst, neemt de afdeling Bedrijfsvoering het initiatief.

#### d) Risicoanalyse

In de risicoparagraaf worden de risico's in beeld gebracht en gekwantificeerd. In het exposé wordt op gestructureerde wijze het risicoprofiel van het project inzichtelijk gemaakt waarbij direct de belangrijkste beheersmaatregelen worden genoemd. De directeur/bestuurder en de directie besluiten of het risico aanvaardbaar is.

### 3.4 BESLUITVORMINGSPROCES



#### a) Stap 0: projectopdracht Strategie & Beleid

Het initiatief om de opdrachtfase te starten en te komen tot een projectopdracht ligt bij de Assetregisseur van de afdeling Strategie & Beleid. De assetregisseur vertaalt de strategische doelstellingen uit het portefeuilleplan naar concrete projecten. De projectopdracht dient te worden goedgekeurd door het directieteam. In de opdrachtfase wordt ook een marktanalyse, locatieanalyse, concurrentieanalyse en productadvies gemaakt door de beleidsadviseurs van de afdeling Strategie & Beleid.

**b) Stap 1: exposé afdeling Wijken**

Het initiatief om te komen tot een exposé ligt bij de betreffende projectleider en teamleider van de afdeling Wijken als gedelegeerd opdrachtgever vanuit het directieteam. Het exposé (inclusief de input van de directieleden) dat voldoet aan het eerder omschreven investeringskader wordt voorgedragen aan de afdeling Bedrijfsvoering (team Financiën) ter toetsing van de financiële informatie.

**c) Stap 2: Toetsing door afdeling Bedrijfsvoering**

Het exposé wordt door de afdeling Bedrijfsvoering getoetst aan:

- Notitie 'rendement-denken HEEMwonen'
- Treasurystatuut
- Investeringsstatuut
- TCF

**d) Stap 3: Advies door afdeling Strategie & Beleid**

Het exposé wordt voorzien van een advies door de teamleider Strategie & Beleid.

**e) Stap 4 en 5: Vaststellen door de directie en bestuur**

Het exposé wordt in de directievergadering besproken waarna ieder directielid het exposé voorziet van een handtekening. Door de handtekening van de directeur/bestuurder wordt het exposé definitief vastgesteld.

**f) Stap 6: Toetsing en goedkeuring RvC bij investeringen boven € 3,0 mln.**

Alle investeringen tot € 3,0 miljoen<sup>6</sup> (zegge: driemiljoen euro) die voldoen aan de hierboven genoemde kaders, kunnen door het bestuur worden genomen. Investeringen boven € 3,0 miljoen, of die buiten de hierboven genoemde criteria vallen, worden ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC. Hierbij zal de toetsing van het project aan de gestelde investeringskaders worden beoordeeld, waarna de RvC, indien is voldaan aan de gestelde kaders, tot goedkeuring komt. De RvC zal in haar oordeel in het bijzonder aandacht geven aan de (financiële en imago) risico's van het project en aan de passendheid binnen de doelstelling en de koers van HEEMwonen (de legitimiteit van de investeringsbeslissing).

**g) Stap 7: Vaststellen Evaluatie-exposé door directie en bestuur**

Het evaluatie-exposé wordt behandeld en vastgesteld door de directeur/bestuurder en directie. Binnen 3 maanden na oplevering van het project dient een evaluatie-exposé opgesteld te zijn. Het evaluatie-exposé is bedoeld om inzicht te krijgen in de verschillen tussen exposé en nacalculatie waardoor geleerd kan worden van eigen fouten. In het evaluatie-exposé dient minimaal opgenomen te worden:

- vergelijk resultaat met projectopdracht;
- programma-product-kwaliteit;
- verhuur resultaat / markteffect;
- tijdspad;
- organisatie intern;
- organisatie extern;
- financiën en fiscaliteit;
- verbeterpunten/acties;
- informatieverstrekking;
- overdrachtsdocument.

---

<sup>6</sup> Bedrag € 3,0 miljoen is exclusief btw

### 3.5 ALGEMENE VOORWAARDEN BIJ BESLUITVORMINGSPROCES

- a) Besluitvorming zal in formele zin plaatsvinden binnen het bestuur en de RvC;
- b) De bestuur neemt kennis van in- en extern advies alvorens het investeringsbesluit vast te stellen;
- c) Iedere medewerker van HEEMwonen is verplicht melding te maken van bij hem of haar bekende onvolkomenheden of onjuistheden in de aan het bestuur voorgelegde investeringsvoorstellen;
- d) Handelingen als advies, goedkeuring, verantwoording en verslaglegging vinden plaats met inachtneming van de statuten van HEEMwonen.

### 3.6 CONTROLE OP HET BESLUITVORMINGSPROCES

Onder verantwoordelijkheid van het bestuur draagt de directeur Bedrijfsvoering zorg voor:

- De administratieve organisatie en de maatregelen van interne controle van het investeringsproces;
- Controle op correcte toepassing van de financiële rekenmodellen;
- De managementrapportages en de jaarrekening, waarbij inbegrepen de investeringsactiviteiten;
- De uitvoering van de interne audits.