

Meerjarenbegroting 2024-2033



accolade

helemaal
je eigen plek

Vastgesteld door de Raad van Bestuur op 31 oktober 2023

Goedgekeurd door de Raad van Commissarissen op 29 november 2023

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	4
2. De begroting op hoofdlijnen	6
2.2 Inzet van vermogen	6
2.3 Relatie meerjarenbegroting met gemeentelijke prestatieafspraken	7
2.4 Huurbeleid in relatie tot passend toewijzen en de Nationale Prestatieafspraken	8
2.5 Realiseerbaarheid van de begroting	9
2.6 Vergelijking met begroting van vorig jaar	11
2.7 Hoe verhoudt de begroting zich tot de landelijke prestatieafspraken?	12
3. Externe ontwikkelingen en effecten	14
3.1 Externe ontwikkelingen 2024 – 2033	14
3.2 De plannen voor woningcorporaties uit de Rijksbegroting 2024	15
4. Basisprincipes en uitgangspunten meerjarenbegroting 2024-2033	16
4.2 Basisprincipes en uitgangspunten meerjarenbegroting 2024 – 2033	16
4.3 Portefeuille- ontwikkeling	20
5. Toetsing meerjarenbegroting op financieel kader	22
5.2 Financiële toetsing meerjarenbegroting	22
5.3 Risico's, scenario's en gevoeligheden	30
5.4 Winst en verliesrekening (categoraal)	35
6. Afdelingsspecifieke jaarplannen Accolade	41
6.2 Strategie en Beleid	41
6.3 Vastgoed	43
6.4 Dagelijks onderhoud	47
6.5 Bedrijfsvoering	48
6.6 Wijken en Buurten	49
6.7 Woonpunt	51
6.8 Organisatie en Personeel	52
6.9 Financiën	55

7. Financiële overzichten begroting 2024-2033	56
7.1 7.1 Winst en Verliesrekening (categoraal)	56
7.2 7.2 Balans Activa	58
7.3 7.3 Balans Passiva	60
7.4 7.4 Kasstroomoverzicht	63
Bijlagen	68

1. Inleiding

Voor u ligt de begroting voor 2024 en de daaropvolgende 9 jaar. We hebben dit jaar meer dan anders energie gestoken in het maken van scenario's en de discussie over de keuzes die voor ons liggen. Uitgedaagd door de Nationale Prestatieafspraken, onze koers "*Ruimte voor Mensen*" en onze financiële middelen. Altijd met oog voor de huurder.

We maken in deze begroting een duidelijk onderscheid tussen het huidig vastgesteld beleid, de concrete planvorming in de eerste vijf prognosejaren én onze ambities, welke zijn ingerekend in de laatste vijf prognosejaren. We laten daarbij nadrukkelijk de mogelijkheid open dat als ambities middels besluitvorming geconcretiseerd worden de plannen geëffectueerd kunnen worden binnen de eerste vijf prognosejaren. Mits voldaan blijft worden aan onze basisprincipes en de vastgestelde normen van het financieel sturingskader. Voor de toelichting op deze basisprincipes wordt verwezen naar paragraaf 2.1. In hoofdstuk 5 wordt uitgebreid stil gestaan bij de uitwerking van deze meerjarenbegroting op het financieel sturingskader.

Nationale Prestatieafspraken

Met de Nationale Prestatieafspraken pakken we grote maatschappelijke vraagstukken op zoals de toegenomen vraag naar woningen, de ambitie om in 2050 geen CO₂-uitstoot meer te hebben in de gebouwde omgeving en de betaalbaarheid van woningen. Betaalbaarheid van het dagelijks leven in het algemeen is een grote uitdaging.

Daarnaast speelt de extramuralisering van de zorg een rol in de Nationale Prestatieafspraken. Beschermd woonvormen worden afgebouwd. Ouderen blijven langer zelfstandig wonen en steeds intensievere zorg zal thuis verleend worden. De leefbaarheid in buurten maar ook thuis staat onder druk. In hoofdstuk 3 wordt stil gestaan bij de externe ontwikkelingen die effect hebben op ons werk en de meerjarenbegroting. De opgave in de Nationale Prestatieafspraken is ambitieus. In paragraaf 2.6 leest u hoe deze meerjarenbegroting zich verhoudt tot de Nationale Prestatieafspraken.

Koers Ruimte voor Mensen 2020-2025

De Koers Ruimte voor Mensen beschrijft de visie van Accolade. Elke huurder een passende woonplek in een aangename en veilige buurt. Dat is onze ambitie. Het is een strategische koers, die het waard is om waar te maken. Maar met welk resultaat zijn wij tevreden in 2025? We hebben daarom 12 strategische doelen geformuleerd op de drie visietheema's:

- *We bouwen aan buurten waar je prettig woont.* Betaalbaarheid en beschikbaarheid zijn hierin belangrijk. We dragen bij aan voldoende betaalbare woningen. We stimuleren huurders om verantwoordelijkheid te nemen in hun omgeving. Daarnaast streven we naar een schone en groene wereld en maken we onze woningen energiezuinig. Hierdoor beheersen we samen met onze huurders de woonlasten.
- *We doen het samen.* Samen krijgen we meer voor elkaar dan ieder voor zich. We kennen onze partners en investeren in ons netwerk. We leggen verbinding tussen bewoners en professionals. Door gebruik te maken van elkaars kracht werken we samen aan prettig en veilig wonen.
- *We zijn een toekomstgerichte organisatie met gezonde financiën.* We werken doelmatig en efficiënt samen en zijn financieel gezond (ook op de langere termijn). Onze middelen zetten we verantwoord in ten behoeve van de sociale volkshuisvesting.

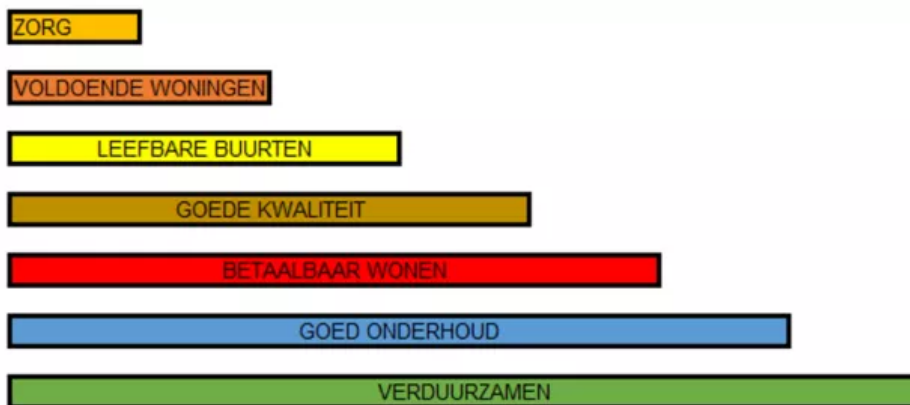
Een deel van de strategische doelen heeft een directe relatie met de begroting. Denk daarbij aan onderwerpen als betaalbaar wonen, voldoende woningen, resultaatgericht onderhoud, verduurzaming, leefbaarheid en het anticiperen op de grijze golf.

Financieel sturingskader

Dit alles bij elkaar is een enorme opgave. Deze opgave is groter dan onze financiële mogelijkheden. Het is voor de continuïteit van Accolade van belang om financieel gezond te blijven. Onze huurders moeten erop kunnen vertrouwen dat we alles wat met hun wonen te maken heeft, als goed rentmeester beheren. Eerder dit jaar hebben we daarom een financieel sturingskader vastgesteld. Met eigen harde normen en signaalwaarden. Het zorgt ervoor dat we bewust zijn van de financiële impact van onze plannen. Een uitgebreide toelichting op het financieel sturingskader en hoe de meerjarenbegroting zich hiertoe verhoudt staat vermeld in Hoofdstuk 5.

Volkshuisvestingsdebat

Aangezien we niet de volledige opgave kunnen uitvoeren, hebben we keuzes gemaakt. Voorafgaand daaraan hebben we een debat gevoerd. Wat vinden wij als volkshuisvester het meest belangrijk, als we moeten kiezen. Dat debat vond op twee avonden plaats met zo'n veertig tot vijftig collega's, (bestuurs)leden van de huurdersverenigingen en deelname vanuit de Raad van Commissarissen. We hebben een levendige discussie gevoerd, die nog lang naklonk. Uiteindelijk heeft het debat geleid tot een volkshuisvestelijk afwegingskader. De gemaakte keuzes in deze meerjarenbegroting zijn hieraan gespiegeld. Het afwegingskader ziet er als volgt uit:



In bijlage 1 wordt een uitgebreide toelichting gegeven hoe de plannen van Accolade eruitzien in de meeste gewenste situatie. Of te wel in een wereld zonder rekening te houden met de realisatie van noodzakelijke condities en financiële restricties, de zogenaamde wensbegroting.

2. De begroting op hoofdlijnen

Op 13 juli 2023 publiceerde de Aw middels een separate leidraad haar aandachtspunten voor de meerjarenbegroting. Een realistische begroting is daarbij een essentiële voorwaarde om het gesprek over de inzet van het vermogen en de gemaakte prestatieafspraken te kunnen voeren. In paragraaf 2.1 tot en met 2.4 wordt ingegaan op welke wijze deze onderwerpen zijn verwerkt in de begroting. In paragraaf 2.5 wordt een vergelijking gemaakt met de begroting van vorig jaar en in paragraaf 2.6 leest u hoe deze meerjarenbegroting zich verhoudt tot de Nationale Prestatieafspraken.

2.2 Inzet van vermogen

Het zijn uitdagende tijden voor woningcorporaties. Aan de ene kant wordt verwacht dat woningcorporaties de Nationale Prestatieafspraken na gaan komen. Aan de andere kant worden woningcorporaties geconfronteerd met stijgende kosten voor nieuwbouw, onderhoud en verduurzaming alsook hogere lasten als gevolg van de sterk gestegen rente.

Om te kunnen presteren naar vermogen is het van belang een visie te hebben op de inzet van het vermogen. Dit wordt nog veel meer van belang nu de totale opgave groter is dan de financiële middelen die daarvoor beschikbaar zijn. Dit wordt nog eens versterkt door het feit dat de exploitatielasten sneller toenemen dan de huurinkomsten. We zien dat de huidige bedrijfsvoering op termijn financieel niet houdbaar is. Dit laatste is inmiddels ook door de Rijksoverheid erkend bij het recentelijk actualiseren c.q. doorrekenen van de Nationale Prestatieafspraken.

Voor het beschikbaar stellen van de financiële middelen is een set met financiële kaders opgesteld. Accolade kiest daarbij de lijn dat niet binnen de begrotingsperiode de grenzen van de twee belangrijkste externe ratio's worden opgezocht, te weten de ICR en de LTV. Vanuit goed rentmeesterschap wordt dit niet verantwoord geacht en is de koers van Accolade gericht op een structureel verantwoorde bedrijfsvoering richting 2050.

Voor de twee genoemde ratio's worden buffers aangehouden:

- ICR minimaal 1,54, ofwel een buffer van 10%. Dit wordt al vele jaren gehanteerd om eventuele tegenvallers in de operationele uitgaven op te kunnen vangen.
- LTV maximaal 70%, een buffer van 15%. Dit is ingegeven vanwege de fors gestegen marktprijzen en daarmee eveneens hogere beleidswaarden waardoor de LTV aanzienlijk is gedaald. Omdat dit niet het gevolg is van eigen beleidskeuzes wordt met de lagere interne norm rekening gehouden met de omgekeerde situatie van fors dalende marktprijzen en daarmee dan ook een lagere beleidswaarde.

Voor de financiële verwerking van de opgave onderhoud, verduurzaming en woningverbetering hanteert Accolade de volgende basisprincipes:

- Uitgaven inzake onderhoud en verduurzaming dienen te worden betaald vanuit de operationele kasstroom,
- Uitgaven voor renovatie en woningverbetering mogen extern worden gefinancierd tot het maximum van het nominale schuldenplafond, mits er sprake is van looptijdverlenging van de exploitatie of een verhoging van de bedrijfswaarde,
- In- en uitbreidingsnieuwbouw en sloop-/ nieuwbouw zijn financierbaar met vreemd kapitaal tot het maximum van het nominale schuldenplafond. Voor de onderbouwing van de hoogte van dit schuldenplafond wordt verwezen naar pagina 24.

2.3 Relatie meerjarenbegroting met gemeentelijke prestatieafspraken

De Nationale Prestatieafspraken hebben forse invloed op de programmering van de nieuwbouw, verduurzaming, onderhoud en woningverbetering van de bestaande voorraad en daarmee op de portefeuille-ontwikkeling. In deze paragraaf geven wij aan in hoeverre afspraken concreet en realistisch in de meerjarenbegroting zijn verwerkt en geven wij een toelichting op de verschillen tussen deze begroting en de gemaakte prestatieafspraken met gemeenten.

De biedingen die voor 1 juli 2023 zijn uitgebracht geven de voorgenomen activiteiten van Accolade voor het jaar 2024 aan. De uitgaven zien er op hoofdlijnen als volgt uit:

Bod per gemeente	Begroting 2024	Vershil tov begroting	Totaal	De Fryske Marren	Heerenveen	Smallingerland	Sudwest Fryslan	Waadhoeke	Tytsjerksterdeel
Nieuwbouw	24,2	-5,7	29,9	10,9	8,3	4,0	6,7	-	-
Woningverbetering	14,3	14,3	0,0	-	-	-	-	-	-
Planmatig onderhoud	35,2	13,5	21,7	1,7	5,4	7,5	3,6	3,5	0,2
Planmatig verduurzaming	21,6	5,1	16,5	0,9	1,7	6,1	5,2	2,6	-
Planmatig verbeteren	5,1	1,5	3,6	0,5	1,0	1,0	0,6	0,6	-
Niet-planmatig onderhoud	10,7	4,7	6,1	0,9	1,7	2,0	1,0	0,6	-
Leefbaarheid	1,5	-0,1	1,6	0,2	0,5	0,5	0,3	0,1	-
Totaal	112,6	33,3	79,3	15,1	18,5	21,0	17,2	7,4	0,2

Bedragen * € mln

Als onderdeel van een realistische begroting worden nieuwbouwprojecten alleen opgenomen in de eerste 5 prognosejaren van de begroting als er tenminste een besluit is genomen voor een haalbaarheidsonderzoek. Daarmee worden ze ook onderdeel van de gemeentelijke prestatieafspraken. In de begroting wordt per nieuwbouwproject een prognose gemaakt in welk jaar de investeringskasstromen plaats gaan vinden. Een nieuwbouwproject kent met regelmaat investeringskasstromen verspreid over meerdere jaren. In de prestatieafspraken vindt deze verdieping niet plaats en wordt de gehele investeringskasstroom toegekend aan het jaar van oplevering. Daarnaast ontstaat een verschil met de begroting vanwege het schuiven van projecten in de tijd.

Doordat de woningverbeteringsprojecten naar verwachting in zijn geheel worden opgeleverd in 2025 zijn deze in lijn met bovenstaande toelichting met betrekking tot nieuwbouwprojecten niet opgenomen in de gemeentelijke biedingen van 2024.

Het verschil in het onderhoud en verduurzaming wordt enerzijds verklaard doordat bij het indienen van de gemeentelijke prestatieafspraken voor de indexatie is aangesloten bij de begroting van 2023. De voor 2024 ingerekende bouwkostenstijging bedroeg overeenkomstig de Leidraad Economische Parameters dPi 2022 1,4%. De werkelijke bouwkostenstijging voor 2024 bedraagt overeenkomstig de BDB-index 10-15%. Daarnaast worden

onderhoudsuitgaven die niet rechtsreeks te herleiden zijn op complexniveau niet meegenomen in de prestatieafspraken. Dat geldt ook voor uitgaven die niet concreet zijn weggezet bij RGS-partners op het moment dat de opgave gemeentelijke biedingen wordt opgesteld.

2.4 Huurbeleid in relatie tot passend toewijzen en de Nationale Prestatieafspraken

Het huurbeleid van Accolade is gericht op betaalbaar wonen. Voor Accolade betekent dit dat wij blijven inzetten op een gematigd huurbeleid, betaalbaar verduurzamen, betaalbare nieuwbouw en individueel maatwerk voor huurders die financieel in de knel komen. Dit beleid zorgt voor een positief effect in de portemonnee van de huurder. Dit doen we op verschillende manieren:

- In lijn met de Nationale Prestatieafspraken is in 2023 een eenmalige huurverlaging tot € 575,- (prijspeil 2023) doorgevoerd voor huurders met een inkomen tot maximaal 120 procent van het sociaal minimum. De impact voor Accolade in 2024 is berekend op € 2,5 miljoen.
- De Nationale Prestatieafspraken leiden tot verandering als het gaat om inflatievolgend huurbeleid. Voor de jaren 2024 en 2025 is afgesproken dat de jaarlijkse cao-ontwikkeling minus 0,5 procent de ruimte voor de jaarlijkse huursomstijging begrensd. Voor de jaren erna is de inflatieverwachting weer het ijkpunt. De verwachte reeks voor de huursomstijging ziet er als volgt uit:

2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
5,1%	4,3%	2,9%	2,2%	1,8%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%

- Accolade ziet het huurbeleid niet als instrument om aan inkomenspolitiek te doen. Om deze reden wordt geen inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast. Daarnaast draagt differentiatie in inkomens positief bij aan het woon- en leefklimaat in onze wijken en buurten.
- De streefhuren van de sociale huurwoningen zijn gebaseerd op de kwaliteit van de woningen. De streefhuur wordt bepaald door een bepaald percentage van de maximale huurprijs. Hierbij vindt een differentiatie plaats naar soort woning (grondgebonden of gestapeld) en naar energielabel. Dit huurbeleid heeft ertoe geleid dat de gemiddelde streefhuur van een sociale huurwoning van Accolade ongeveer 67 % van de maximale huur bedraagt. Door deze keuze heeft 85% van onze woningen een huurprijs onder de 1^e aftoppingsgrens waardoor we een groot deel van onze voorraad passend kunnen toewijzen aan kleine huishoudens met lage inkomens.
- In lijn met het huidige huurbeleid wordt bij isolerende maatregelen aan de zittende huurder geen huurverhoging gerekend. Dit is in lijn met de Nationale Prestatieafspraken. Bij het plaatsen van pv-panelen wordt overeenkomstig huidig huurbeleid binnen de servicekosten een vergoeding in rekening gebracht van € 1,- per pv-paneel.

- Op 1 juli 2023 zijn de maximale huren met 10 procent verhoogd, waardoor ook de streefhuren met 10 procent zijn gestegen. Zonder aanpassing van het huurbeleid zou dit leiden tot een grote afname van het aandeel goedkope en betaalbare woningen. Om dit te voorkomen heeft Accolade besloten om de huur van alle woningen, die als gevolg van de verhoging van de streefhuren boven de kwaliteitskortingsgrens, de 1^e aftoppingsgrens, de 2^e aftoppingsgrens of de maximale huurgrens uitkomen af te toppen tot de desbetreffende grenzen. Hiermee zorgen we ervoor dat deze woningen in hetzelfde huursegment blijven, bereikbaar blijven voor de verschillende doelgroepen en in dezelfde mate als voor 1 juli 2023 passend kunnen worden toegewezen.
- Accolade ontwikkelt nieuwbouwwoningen met een kwaliteit die aansluit op het huurbeleid en het streven naar betaalbare huren. Dit houdt in dat de woningen met een huurprijs aangeboden worden waardoor ook de huishoudens met lage inkomens in aanmerking kunnen komen voor deze woningen. Door de verhoging van de maximale huurprijs op 1 juli zullen we de aanvangshuren wel moeten aftoppen tot de 1^e of 2^e aftoppingsgrens.
- Accolade heeft met alle gemeenten prestatieafspraken gemaakt over individueel maatwerk voor huurders die te maken krijgen met betaalbaarheidsproblemen. In samenwerking met gemeenten wordt er voor deze huurders gezocht naar individuele oplossingen of naar maatregelen die dit soort problemen kunnen voorkomen.

Accolade gaat in 2024 haar huurbeleid evalueren en herijken. Aanleiding hiervoor zijn enerzijds de verschillende ontwikkelingen rondom het huurbeleid, zoals de huurverlaging op 1 juli 2023, de beperkte ruimte om huren te kunnen differentiëren en de verhoging van de maximale huurprijs en anderzijds de enorme opgave in het verduurzamen, onderhouden, renoveren, uitbreiden en betaalbaar houden van de woningvoorraad.

Deze opgave en de beperkte beschikbaarheid van financiële middelen zorgen ervoor dat er onderzocht gaat worden of we de huuropbrengst kunnen verhogen zonder te veel te tornen aan ons streven naar betaalbaar wonen.

2.5 Realiseerbaarheid van de begroting

Ten aanzien van de beïnvloedbare bedrijfslasten is de doelstelling van Accolade dat deze maximaal twee bruto maandhuren mogen bedragen. Dit komt neer op 16,67 procent van de bruto-jaarhuur. Dit is een indicator waarop binnen Accolade actief wordt gestuurd en zorgt ervoor dat de ingediende afdelingsbudgetten kritisch zijn beoordeeld op zowel realiseerbaarheid als doelmatigheid van de plannen en middelen.

Door de snelle toename van de bedrijfslasten door voornamelijk prijsinflatie en CAO-loonstijging en in relatie tot de doorwerking van de eenmalige huurverlaging in 2023 zien wij dat per 2024 de beïnvloedbare bedrijfslasten niet meer voldoen aan deze norm. De uitkomst voor 2024 is 18,36 procent en wordt bewust geaccepteerd. Het is wel aanleiding om in 2024 de norm te gaan onderzoeken of de norm nog passend is in het huidige tijdframe.

Met betrekking tot het realiseren van de nieuwbouwpoging is de afhankelijkheid van gemeenten groot. Enerzijds vanwege de beschikbaarheid en het toekennen van grondposities. Maar ook zien wij dat de risico's op projectvertragingen jaarlijks toenemen. Dit komt bijvoorbeeld door de Wet Natuurbescherming en bezwaarschriften. Mede hierdoor is bepaald dat alleen concrete nieuwbouwprojecten uit de projectenplanning

worden opgenomen in de eerste vijf prognosejaren en dat de nieuwbouwambities op regioniveau worden ingerekend in de laatste vijf jaar van de meerjarenbegroting.

2.6 Vergelijking met begroting van vorig jaar

Om een goed beeld te kunnen vormen van de accentverschuivingen met de begroting van vorig jaar wordt hieronder een vergelijking gemaakt.

- We blijven onverminderd stevig inzetten op het verduurzamen van ons woningbezit. Voor de komende 10 jaar is hiervoor € 294 miljoen gereserveerd en dit komt neer op een plus van € 47 miljoen ten opzichte van de begroting van vorig jaar. Accolade heeft het doel om eind 2033 alle daarvoor geschikte woningen van PV-panelen te voorzien. Hiervoor is een bedrag van € 63 miljoen gereserveerd. Daarnaast versnellen we de opgave van de woningen met EFG-labels. Eind 2026 hebben wij alle woningen met EFG-labels, uitgezonderd van de woningen in de sloop/nieuwbouw ambitie, verbeterd tot minimaal label D.
- We zetten door onze sloop- nieuwbouwambitie extra in op het verjongen van ons bestaand bezit: 1.420 woningen te bouwen in de periode 2024-2033 ten opzichte van 1.314 woningen in de vorige begroting.
- Om de kwaliteit van ons bezit op niveau te houden is voor onderhoud voor de komende 10 jaar een bedrag van € 505 miljoen gereserveerd. Dit is ten opzichte van de begroting van vorig jaar een plus van € 79 miljoen en wordt enerzijds verklaard door bouwkostenstijging en anderzijds doordat de verhoogde inzet op de verduurzamingsopgave een opdrijvend effect heeft op de correlerende onderhoudsuitgaven.
- Ondanks dat de in- en uitbreidingsambitie ten opzichte van de vorige begroting van 613 woningen is teruggebracht naar 303 woningen streeft Accolade ernaar om de sociale woningvoorraad op peil te houden. Dit doen wij door het voornemen om de mogelijkheden te onderzoeken om vanaf 2029 300 nieuwbouwwoningen te verkopen aan onze doelgroep onder de voorwaarden van slimmer kopen. Dit draagt bij aan de doorstroming en tegelijkertijd krijgen belangstellenden uit onze doelgroep de kans om toe te treden tot de huizenmarkt. Ook past deze beoogde maatregel in het bevorderen van gemengde wijken en buurten. De komende tijd zal Accolade onderzoeken op welke wijze invulling gegeven kan worden aan dit voornemen. Met het oog op de beschikbaarheid zijn de verkopen van het bestaand bezit voor de komende 10 jaar verder naar beneden bijgesteld en blijven met 377 woningen op een onverminderd laag niveau. Dat zijn 142 woningen minder dan ten opzichte van de vorige begroting.
- Voor de jaarlijkse huurverhoging sluit Accolade aan bij de maximale mogelijkheden die vanuit de Nationale Prestatieafspraken zijn geboden. Dat betekent dat voor de huursomstijging voor 2024 en 2025 wordt aangesloten bij de cao-stijging minus 0,5 procent en dat voor de jaren daarna weer een inflatievolgend huurbeleid geldt. De stevige investeringen in het verduurzamen van de bestaande woningvoorraad hebben via het betaalbaar houden van de energierekening van onze huurders een gunstig effect op de betaalbaarheid.
- Tot slot blijven wij onverminderd inzetten op de leefbaarheid binnen onze wijken en buurten.

2.7 Hoe verhoudt de begroting zich tot de landelijke prestatieafspraken?

Uit de financiële doorrekening van de wensbegroting, die is opgenomen in bijlage 1, blijkt dat onze plannen en ambities financieel niet haalbaar zijn, waardoor bijstelling noodzakelijk is om een begroting op te stellen die voldoet aan het financieel sturingskader.

In deze paragraaf wordt per doelstelling een vergelijking gemaakt tussen deze meerjarenbegroting en de Nationale prestatieafspraken. Voor de volgorde sluiten wij aan bij de prioritering van de onderwerpen zoals beschreven in Hoofdstuk 1.

Verduurzaming

Verduurzaming heeft voor Accolade een hoge prioriteit. Verduurzaming draagt bij aan het klimaat en in het bijzonder aan de betaalbaarheid van de woningen en het comfort dat de huurder ervaart in deze woning. Ondanks dat wij extra financiële middelen ter beschikking stellen aan de verduurzamingsopgave om zoveel mogelijk invulling te geven aan de Landelijke prestatieafspraken, zien wij ons wel genoodzaakt om de jaarlijkse verduurzamingsuitgaven en correlerende onderhoudsuitgaven te maximeren. Dit leidt ertoe dat er minder woningen naar de standaard kunnen worden gebracht dan gewenst. Daarnaast maakt Accolade bewust de keuze om de opgave bestaande woningen aardgasvrij te maken te temporiseren en deze investeringen te beschouwen buiten de huidige begrotingshorizon. Daarbij moet worden opgemerkt dat via het nieuwbouwprogramma aardgasvrije woningen worden toegevoegd aan de bestaande woningvoorraad.

Het blijft een uitdaging om de kwaliteit van ons bezit op peil te houden en tegelijk maximaal te presteren op het gebied van de verduurzaming.

Goed onderhoud

Accolade blijft onverminderd inzetten op de instandhouding van de bouwkundige kwaliteit van de bestaande woningvoorraad. Goed onderhoud heeft een effect op hoe een huurder woont en leeft. Vanwege de verhoogde inzet op de verduurzamingsopgave voorzien wij voor de komende jaren hogere onderhoudsuitgaven. Een opgave die voor de komende 10 jaar financieel past binnen het gezamenlijk gemaximeerde jaarlijkse budget. Maar tegelijkertijd een opgave die vanwege de sterke correlatie met de verduurzamingsopgave voor de periode daarna flink uit de pas loopt.

Betaalbaarheid

Wij zijn er voor mensen met een kleine portemonnee. Een betaalbare huur en lage woonlasten zijn daarom belangrijk. Het uitgangspunt blijft voor Accolade een gematigd huurbeleid. Tegelijkertijd zien wij de noodzaak om de jaarlijkse huurverhoging conform de leidraad Economische Parameters door te voeren. Als de werkelijkheid hiervan afwijkt, passen we de jaarlijkse huurverhoging daarop aan. Voor de uiteenzetting van het huurbeleid verwijzen wij graag naar paragraaf 2.3.

Goede kwaliteit

Goede kwaliteit heeft enerzijds te maken met zaken als vocht, tocht, schimmel, brandveiligheid, etc. Anderzijds met de kwaliteit van de ruimten: is er een tweede toilet bijvoorbeeld of een berging. Met het opvoeren van de sloop-

nieuwbouwambitie ten opzichte van de begroting van vorig jaar zetten wij fors in op de verjongingsopgave van de woningvoorraad. Daarnaast draagt de sloop- nieuwbouwambitie bij aan onze duurzaamheids- en onderhoudsdoelen.

Leefbaarheid

De woonomgeving en de buurtbewoners hebben invloed op de kwaliteit van het dagelijkse leven. De leefbaarheid bepaalt of je met plezier in een buurt woont. In de Nationale Prestatieafspraken wordt volop ingezet op gebiedsgericht werken in gezamenlijkheid met de lokale partners. Ook wij zetten daarop in. De opgave en wat in de begroting is opgenomen voor leefbaarheid komen met elkaar overeen.

Beschikbaarheid

Accolade blijft inzetten op het op peil houden van de sociale woningvoorraad. Tegelijkertijd zien wij ons genoodzaakt om de uitbreidingsambitie te matigen en is deze ambitie verlaagd naar 303 nieuwe woningen. We dragen daarmee naar rato nog steeds bij aan het behalen van de te realiseren nieuwbouwaantallen vanuit de Nationale Prestatieafspraken voor de provincie Friesland. Dit jaar is de realisatiegraad van woningcorporaties onderwerp van gesprek geweest op landelijk niveau. De plannen die we hebben zijn opgenomen en zijn realistische plannen. Met het oog op de beschikbaarheid is het verkoopprogramma van het bestaand bezit verder teruggeschroefd naar 377 woningen.

Wonen en zorg

Accolade is voornemens om tussen 2025 tot en met 2029 zo'n 1.000 woningen bouwkundig aan te passen tot een rollatorvriendelijke woning, zodat bestaande of toekomstige huurders met een zorgbehoefte daar ook kunnen blijven wonen. Deze groep neemt de komende jaren heel sterk toe. We hebben het geclusterd wonen niet in de begroting opgenomen, aangezien de vraag zowel in kwaliteit als kwantiteit nog in onderzoek is bij gemeenten. Daarbij steken we bij voorkeur in op ons bestaand bezit.

3. Externe ontwikkelingen en effecten

3.1 Externe ontwikkelingen 2024 – 2033

Nationale Prestatieafspraken

Wij zien belangrijke ontwikkelingen die de komende jaren effect hebben op ons werk en onze opgave. Dit zijn onder andere een aantal sturende programma's van het Rijk in de Nationale Woon- en bouwagenda, vertaald in de Nationale Prestatieafspraken.

In de Nationale Woon- en bouwagenda[1] worden de oorzaken van de wooncrisis, de doelstellingen en de programmatische aanpak voor de komende jaren geschetst. De agenda heeft als doel het bevorderen van de beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van het woningaanbod in Nederland. Met zes onderliggende programma's wordt invulling gegeven aan het realiseren van de doelstellingen. Dit zijn de programma's:

1. Woningbouw
2. Een thuis voor iedereen
3. Betaalbaar wonen
4. Leefbaarheid en veiligheid
5. Versnelling verduurzaming gebouwde omgeving
6. Wonen en zorg voor ouderen

[1] <https://www.volkshuisvestingnederland.nl/documenten/publicaties/2022/03/11/nationale-woon--en-bouwagenda>

De Nationale Woon- en Bouwagenda stelt het Rijk in staat om de diverse bouw- en woonopgaven samen en in samenhang met andere belangen aan te pakken, te financieren en te monitoren. Het zijn ambitieuze en veelomvattende programma's uitgewerkt in de Nationale Prestatieafspraken[2].

Vanuit het streven om de nieuwbouwopgave te concretiseren en het proces te versnellen willen we met de gemeenten afspraken maken over een aantal onderwerpen zoals ambitie, te realiseren projecten, locaties, kavelprijzen, parkeernormen én over zaken die samenhangen met het bouw- en ontwikkelproces.

In paragraaf 2.6 hebben wij laten zien hoe deze meerjarenbegroting zich verhoudt tot de Nationale Prestatieafspraken.

[2] <https://www.volkshuisvestingne...>

Betaalbaarheid

Veel huurders moeten rondkomen met een laag inkomen. Het Nibud heeft onderzocht dat 42 procent van de huurders het afgelopen jaar te maken heeft gehad met één of meer betaalproblemen [3].

Problemen ontstaan door:

- te laag inkomen
- hoge inflatie
- ontbreken van betaalbare alternatieven op de woningmarkt om te kunnen verhuizen
- stijgende energieprijzen

- het verdwijnen van de energietoeslag

Voor Accolade zien we ook stijgende exploitatiekosten en tegelijkertijd vanwege overheidsingrijpen een beperktere groei van de huurinkomsten.

[3] [Geldproblemen in Nederland - Nibud](#)

Beschikbaarheid

We zien de wachtlijsten oplopen. In het westen van het land is de vraagdruk groter dan in het noorden. De (toekomstige) woonvraag van onze doelgroepen verandert continu. Een gedifferentieerde mix van betaalbare en kwalitatief goede, energiezuinige en levensloop aanpasbare woningen is noodzakelijk. Begin 2024 vindt een herijking plaats van het huidige portefeuilleplan.

We bieden graag meer woningen aan om de wachtlijsten in te korten, maar zijn ook gebonden aan beschikbare locaties en aan ruimte in onze financiële middelen. Realistische plannen voor uitbreiding zijn opgenomen in de begroting. Het effect op deze begroting is ook dat we de verkoop van woningen zoveel mogelijk beperken. Alleen daar waar de verhuurbaarheid in het geding is of gaat komen, verkopen we woningen. Dit betekent dat verkoop slechts een beperkte inkomstenbron is. Aan de andere kant proberen we de voorraad uit te breiden door in- of uitbreidingsnieuwbouw. Dit vraagt om een stevige financiële inspanning van Accolade om de beschikbaarheid op peil te houden.

Daarnaast onderzoeken we de mogelijke positieve effecten van doorstromen. Door de doorstroming te stimuleren denken we meer woningen voor verhuur beschikbaar te krijgen. Zo kunnen we meer woningzoekenden aan een passende woningen helpen.

Complexiteit

We zien dat de complexiteit binnen de doelgroep toeneemt. Dit vraagt continu meer aandacht voor de leefbaarheid in de wijken en inzet op samenwerking met onze partners en huurders in het werkgebied.

3.2 De plannen voor woningcorporaties uit de Rijksbegroting 2024

Vanuit de externe ontwikkelingen en effecten zoomen we in op de Rijksbegroting 2024. Welke plannen zijn van invloed voor het komende jaar?

Fiscale wijzigingen

In de rijksbegroting zijn geen fiscale wijzigingen opgenomen die van invloed zijn op de begroting.

De tarieven voor de vennootschapsbelasting blijven gelijk (tot € 200.000 19% en daarboven 25,8%).

Tijdens de algemene beschouwingen is een motie aangenomen om corporaties vrij te stellen van vennootschapsbelasting. In paragraaf 5.2 is een gevoeligheidsanalyse opgenomen die de impact hiervan laat zien.

4. Basisprincipes en uitgangspunten meerjarenbegroting 2024-2033

In paragraaf 4.1 gaan we verder in op de belangrijkste basisprincipes en uitgangspunten bij de totstandkoming van onze meerjarenbegroting. In paragraaf 4.2 wordt een toelichting gegeven op de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille en nieuwbouwprojecten en vertalen wij deze naar de ontwikkeling van onze sociale woningvoorraad.

4.2 Basisprincipes en uitgangspunten meerjarenbegroting 2024 – 2033

4.1.1 Basisprincipes meerjarenbegroting

Om de financiële continuïteit voor de langere termijn te borgen en uitvoering te geven aan een financieel gezond businessmodel heeft Accolade begin 2023 een financieel sturingskader opgesteld. Naast de bekende financiële ratio's waarop door de toezichthouders Aw en WSW wordt getoetst heeft Accolade zowel harde normen als signaalwaarden toegevoegd aan het totaal pallet van financiële kaders, waarop de uitkomsten van de meerjarenbegroting wordt getoetst. Een uitgebreide toelichting hierop staat in Hoofdstuk 5.

Om uitvoering te geven aan het financieel sturingskader heeft Accolade een aantal basisprincipes geformuleerd. Dit kan niet zonder dat wij erkennen en vaststellen dat de plannen op lange termijn financieel onhoudbaar zijn. Goed rentmeesterschap vraagt ons daartoe verstandige keuzes te maken. Met niet alleen de huurder van vandaag in gedachten, maar ook de huurder van de volgende generatie.

Voor een gezond businessmodel is het sturen en/of beïnvloeden van de operationele kasstroom van essentieel belang. Door enerzijds politieke beslissingen om de huren te verlagen en de impact van prijs- en bouwkostenstijging en hogere financieringslasten om uitvoering te kunnen geven aan de Landelijke Prestatieafspraken zien wij een operationele kasstroom die flink onder druk staat.

Dit wordt nog eens verstrekt doordat Accolade een relatief lage operationele kasstroom heeft. Hierin schuilt het gevaar van het aantrekken van te veel vreemd vermogen, waardoor er een negatieve spiraal kan ontstaan. De oplopende rentelasten drukken op een steeds lagere operationele kasstroom waardoor continu meer met vreemd kapitaal gefinancierd moet worden. Accolade stelt zich daarom op het standpunt dat ze niet (of slechts in beperkte mate) bereid is om externe financiering aan te trekken voor onrendabele investeringen, zoals bijvoorbeeld de verduurzaming. Onrendabele investeringen moeten worden bekostigd vanuit de reguliere exploitatie, want er staan geen extra inkomsten tegenover.

Deze constatering heeft gezorgd voor de volgende basisprincipes:

- De opgestelde meerjarenbegroting dient voor de gehele begrotingsperiode te voldoen aan de externe normen én voor de eerste 5 prognosejaren ook aan de interne harde normen.
- Accolade streeft naar een minimale operationele vrije kasstroom van € 20 miljoen per jaar. Dit is het saldo van de huuropbrengsten minus de exploitatielasten en belasting.

- Om hieraan invulling te geven wordt een maximaal budget van € 65 miljoen per begrotingsjaar ter beschikking gesteld voor de uitgaven aan het onderhoud en verduurzaming van het huidige woningbezit. Afdeling Vastgoed is vrij in de keuzes die het binnen dit budget maakt. Het jaarlijkse maximale budget wordt geïndexeerd met dezelfde indexatie als de huurstijging. De achterliggende gedachten is dat de opgave onderhoud en verduurzaming betaald wordt vanuit de operationele kasstroom en dat voor deze activiteiten geen externe financiering wordt aangewend.
- Renovaties en woningverbeteringen zijn met vreemd kapitaal financierbaar tot het maximum van het nominaal schuldenplafond mits er sprake is van looptijdverlening van het betreffende complex of de bedrijfswaarde van het complex wordt verhoogd.
- In- en uitbreidingsnieuwbouw en sloop-/ nieuwbouw zijn met vreemd kapitaal financierbaar tot maximum van het nominaal schuldenplafond.

Bovenstaande principes reiken verder dan het gezamenlijk beoordelingskader op het gebied van financiële continuïteit, bedrijfsmodel en Governance & organisatie van het Aw en WSW. Voor de beoordeling van de meerjarenbegroting sluiten wij ook aan bij de onderstaande punten.

In de toets voor levensvatbaarheid en financierbaarheid wordt beoordeeld of minimaal de volgende onderdelen voldoen aan de sectorale (DAEB) of marktconforme (Niet-DAEB) eisen:

- Voldoende operationele kasstroom ten opzichte van rente- (en aflossings-) verplichtingen;
- Verhouding van de schuldpositie ten opzichte van de markt- en beleidswaarde van het vastgoed.

4.1.2 Uitgangspunten jaar- en meerjarenbegroting 2024-2033

Naar verwachting zijn er in totaal 16.675 (DAEB en Niet-DAEB) eenheden in exploitatie op 31 december 2023. Ten opzichte van de verhuureenheden (16.867) per balansdatum 31 december 2022 komt dit overeen met een afname van 192 verhuureenheden, waarvan 126 eenheden een transactie van garageboxen betrof:

Beginstand 1-1-2023	16.867
Bij: Nieuwbouw	24
Af: Sloop	-82
Af: Verkopen	-134
Eindstand 31-12-2023	16.675

Vanuit de portefeuillestrategie en de aanscherping in de keuzes vanwege de beperkte financiële middelen zet Accolade de uitdagingen in het huidige bezit op de eerste plaats.

De keuzes in de meerjarenbegroting 2024-2033 vertalen zich in onder andere in de maximale inzet op het verduurzamen van het bestaand bezit. Voor de komende 10 jaar is € 294 miljoen gereserveerd om invulling te geven aan deze opgave. Accolade levert hiermee een belangrijke bijdrage aan het in de nabije toekomst betaalbaar houden van de woonlasten van de zittende huurders. Voor een nadere toelichting en visie op de verduurzamingsopgave vanuit onze afdeling Vastgoed wordt verwezen naar Hoofdstuk 6.2.2.

Met de sloop-/ nieuwbouwpogave zet Accolade stevig in op het verjongen van het woningbezit. In de eerstkomende 5 jaar zijn de sloop-/ nieuwbouwplannen ingerekend op basis van concrete plannen. Deze plannen betrekken 81 woningen. De totale sloop-/ nieuwpogave voor de komende 10 jaar betreft 1.420 woningen. Dit is een plus van zo'n 100 woningen ten opzichte van de begroting van vorig jaar.

Met haar in- en uitbreidingsnieuwbouw blijft Accolade insteken op het op peil houden van de beschikbaarheid. De nieuwbouwprojecten (210 woningen) worden voor de eerstkomende 5 jaar ingerekend op basis van concrete plannen. Dit zijn projecten die zich ofwel in de realisatie- of initiatiefase bevinden, dan wel in een onderzoeks-of haalbaarheidsfase.

Voor de in-en uitbreidingsnieuwbouw na 2029 is de afhankelijkheid van gemeenten die bouwlocaties ter beschikking stellen groot. In de begroting is ruimte om ambitieprojecten in de tijd naar voren te halen mochten zich kansen en mogelijkheden voordoen. Om onze financieringslasten draaglijk te kunnen houden, kunnen de verkopen van bestaand bezit worden opgevoerd in lijn met de oplevering van nieuwbouwwoningen. Accolade streeft ernaar in de periode 2024-2033 door in-en uitbreidingsnieuwbouw 303 woningen toe te voegen aan de bestaande portefeuille. Dit is een halvering ten opzichte van de uitbreidingsopgave uit de vorige begroting.

De vastgoedontwikkeling ziet er op basis van concrete plannen en de ingerekende ambitie er als volgt uit:

Ontwikkeling Activa	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Totaal mutaties
Eenheden in expl.	16.675	16.729	16.658	16.731	16.771	16.472	16.432	16.356	16.281	16.168	
<i>Sloop/- nieuwbouw</i>	70	11	0	0	0	290	253	253	253	290	1.420
<i>In- en uitbreiding</i>	45	31	84	50	0	19	19	19	18	18	303
<i>Nieuwbouw</i>	115	42	84	50	0	309	272	272	271	308	1.723
<i>Verkopen</i>	-61	-113	-11	-10	-9	-96	-95	-94	-94	-94	-677
<i>Sloop</i>	0	0	0	0	-290	-253	-253	-253	-290	0	-1.339
Totaal Mutaties	54	-71	73	40	-299	-40	-76	-75	-113	214	-293
Eenheden per ultimo	16.729	16.658	16.731	16.771	16.472	16.432	16.356	16.281	16.168	16.382	

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij nieuwbouw en sloop-/ nieuwbouw:

- De sloopkosten bedragen voor 2024 € 20.000,- per woning.
- De te bouwen grondgebonden eengezinswoningen zijn ingerekend met genormeerde stichtingskosten van € 243.000 (het totaal van grond- en bouw- en bijkomende kosten).
- Gezien de veranderde wooneisen en -wensen van toekomstige huurders gaat Accolade de komende jaren ook nultrede en gestapelde woningen bouwen. Het uitgangspunt daarbij is dat dit de komende 10 jaar 25 procent omvat van onze nieuwbouwpogave. De te bouwen nultrede en gestapelde woningen zijn ingerekend met genormeerde stichtingskosten van respectievelijk € 259.000,- en € 264.000,-.
- De nieuwe aanvangshuren zijn vastgesteld op de eerste aftoppingsgrens van €669,- per maand (prijspeil 2023).

- De ontwikkelingen op het gebied van conceptueel bouwen zijn volop in beweging. Door conceptueel bouwen verwachten we de volgende voordelen te kunnen behalen: minder sterke stijging van de bouwkosten, significante verkorting van de ontwikkel- en bouwperiode en een verhoogde kwaliteit van de woningen met lagere faalkosten tot gevolg. Ervaring tot nu toe leert ons dat er in projecten nog steeds (te veel) maatwerk zit en dat wij op dit moment nog niet in staat zijn om een continue bouwstroom te realiseren. Daardoor is tot en met 2026 geen kostenreductie ingerekend. Vanaf 2027 is een afslag van 10 procent op de bouwkosten per woning ingerekend. Het uitgangspunt daarbij is dat naast de traditionele bouw vanaf 2027 70 procent van de nieuwbouwprojecten via het conceptueel bouwen gebouwd gaat worden.

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij de verkoop van het bestaand bezit:

- De gemiddelde verkoopopbrengst voor 2024 voor een DAEB-woning is geschat op € 217.000. Vanaf 2024 is aangesloten bij gemiddelde verkoopprijs van een DAEB-woning in de periode juli 2022 tot maart 2023 én rekening gehouden met een waardedaling van 8%, conform de cijfers van makelaarsvereniging NVM over de waardeontwikkeling van koopwoningen in het eerste kwartaal van 2023. Er worden geen verkopen van Niet-DAEB woningen ingerekend in de begroting.
- De verkoopkosten per woning zijn vastgesteld op € 7.000, - per verkooptransactie.
- Voor de jaren 2024-2033 is een jaarlijkse verkoopopbrengst van € 250.000,- voor het Bedrijfsonroerendgoed (BOG) ingerekend.
- Voor de jaren 2024 (49 eenheden in De Westereen en Hurdagaryp) en 2025 (102 eenheden in Burgum) zijn complexmatige verkopen ingerekend. Daarmee betreft het bezit gelegen buiten onze vijf kerngemeenten.
- Voor de jaren 2029 tot en met 2033 zijn in totaal 300 woningen ingerekend zodat invulling wordt gegeven aan de maatregel om toekomstige nieuwbouwwoningen te verkopen onder het label "Slimmer kopen" aan belangstellende uit onze doelgroep. De verkoopopbrengst van deze woning is vastgesteld op € 177.000,- (prijspeil 2024).

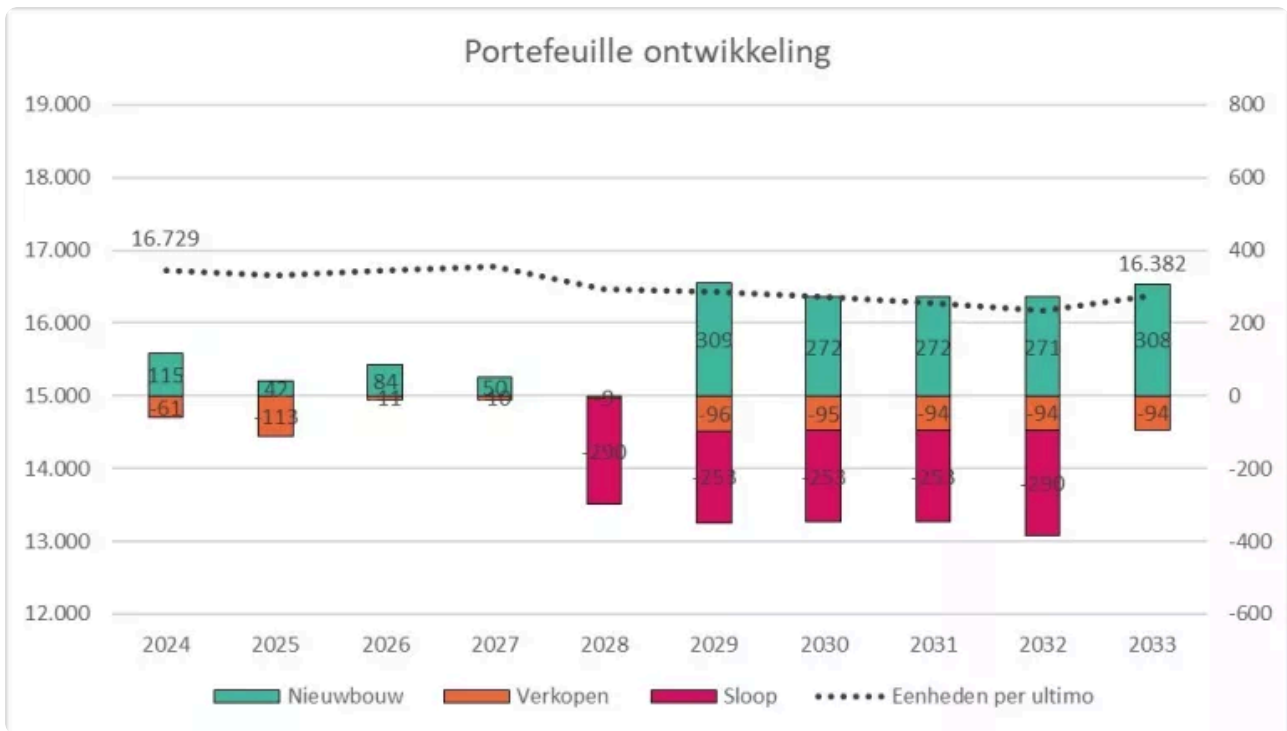
De begrote verkoopaantallen zien er verdeeld over de jaren als volgt uit:

Verkoop mutatie	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Totaal
Verkopen DAEB planning	-11	-10	-10	-9	-8	-8	-7	-6	-6	-5	-80
Verkopen DAEB ambitie	0	0	0	0	0	-27	-27	-27	-27	-28	-136
Verkoop Slimmer kopen	0	0	0	0	0	-60	-60	-60	-60	-60	-300
Complexmatig	-49	-102	0	0	0	0	0	0	0	0	-151
Verkoop Niet-Daeb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verkoop BOG	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-10
Totaal	-61	-113	-11	-10	-9	-96	-95	-94	-94	-94	-677

4.3 Portefeuille- ontwikkeling

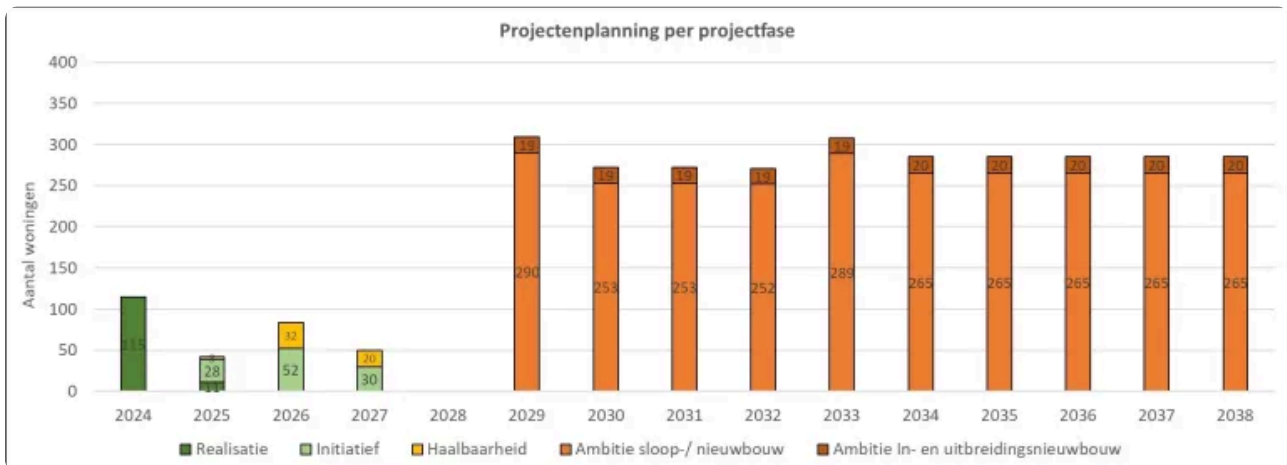
4.2.1 Toelichting Vastgoedontwikkeling

Onderstaande grafiek geeft aan dat het aantal verhuureenheden van Accolade in 2033 uitkomt op 16.382. In de periode 2024-2033 realiseren wij 1.723 nieuwbouwwoningen, waarvan 303 uitbreidingsnieuwbouw en 1.420 sloop-/nieuwbouwwoningen. Het bestaande verkoopprogramma blijft zeer gematigd. Uitgezonderd van de complexmatige verkopen van complexen buiten de grote kernen verkopen we gemiddeld per jaar 9 DAEB-woningen en 1 bedrijfsruimte. Daarnaast worden vanaf 2029 zo'n 60 woningen per jaar verkocht met de Slimmer Kopen constructie, waardoor deze woningen worden aangeboden aan de sociale doelgroep. Per saldo daalt het aantal verhuureenheden de komende 10 jaar met 293 woningen. Aangezien 300 woningen worden verkocht aan de sociale doelgroep blijft de totale voorraad sociale huur-én koopwoningen op peil.



4.2.2 Nieuwbouwprojecten

Het nieuwbouwprogramma volgt uit het huidige portefeuilleplan aangevuld met de ambitie van 2029 tot en met 2033. In de projectenplanning maken wij onderscheid tussen concrete projecten die ofwel in de realisatie- of initiatieffase, dan wel haalbaarheids- of onderzoeksfase zitten. Daarnaast maken wij bij onze ambitie onderscheid tussen sloop-/ nieuwbouw en in- en uitbreidingsnieuwbouw. Het team Ontwikkeling is qua formatie uitgebreid om deze opgave voor te bereiden en uit te voeren.



Voor een uitgebreide specificatie van de nieuwbouwprojecten wordt verwezen naar bijlage 4.

5. Toetsing meerjarenbegroting op financieel kader

In de meerjarenbegroting zijn de ontwikkelingen, plannen en ambities vertaald naar concrete geldmiddelen. Om de financiële continuïteit voor de langere termijn te borgen en uitvoering te geven aan een financieel gezond businessmodel heeft Accolade begin 2023 een intern financieel sturingskader opgesteld. Naast de financiële ratio's waarop door de toezichthouders Aw en WSW wordt getoetst heeft Accolade zowel harde normen als signaalwaarden toegevoegd aan het totaal pallet van financiële kaders.

In paragraaf 5.1 wordt de uitwerking van de meerjarenbegroting op het financieel sturingskader toegelicht. In paragraaf 5.2 wordt ingegaan op de risico's en de impact op de ratio's als de beschreven scenario's zich voordoen. In paragraaf 5.3 is de categorale winst- en verliesrekening voor 2024 en de toelichting hierop opgenomen.

5.2 Financiële toetsing meerjarenbegroting

In de onderstaande tabel zijn de financiële kengetallen weergegeven voor de realisatie 2022, begroting en prognose 2023 en begroting 2024.

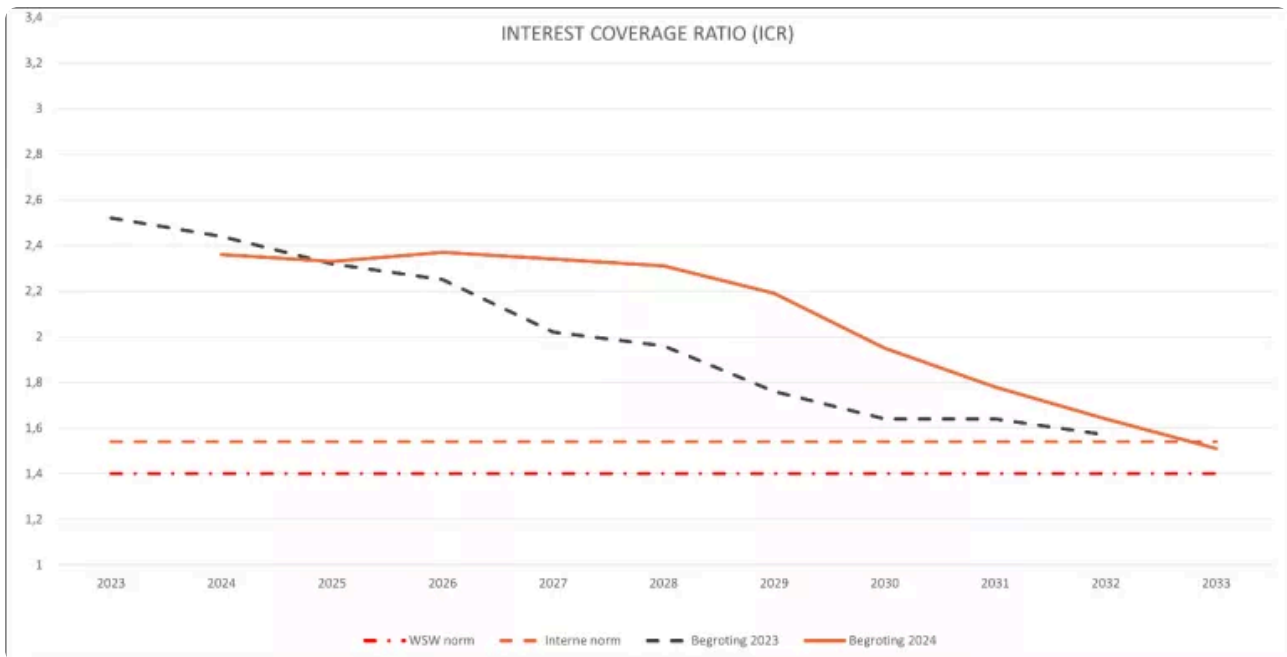
	Norm Aw/WSW	Norm Accolade	Realisatie 2022	Begroot 2023	Prognose 2023	Begroot 2024
LTV	<85	<75	35	32	35	35
ICR	>1,4	>1,54	2,7	2,5	2,3	2,4
Solvabiliteit (obv beleidswaarde)	>15	>15	57	81	79	78
Dekkingsratio	<70	<70	20	15	20	17
Terugverdientijd Leningen (in jaren)	<35	<30	17	20	22	24

De bovenstaande kengetallen voor 2024 voldoen aan de minimale eisen van de toezichthouder en aan die van Accolade.

In het vervolg van dit hoofdstuk gaan wij in op de ontwikkeling van de financiële ratio's op de lange termijn. Daarbij wordt per ratio ingegaan op welke functie die heeft binnen het financieel sturingskader en wordt de ontwikkeling vergeleken met de vorige begroting.

Interest Coverage Ratio (ICR)

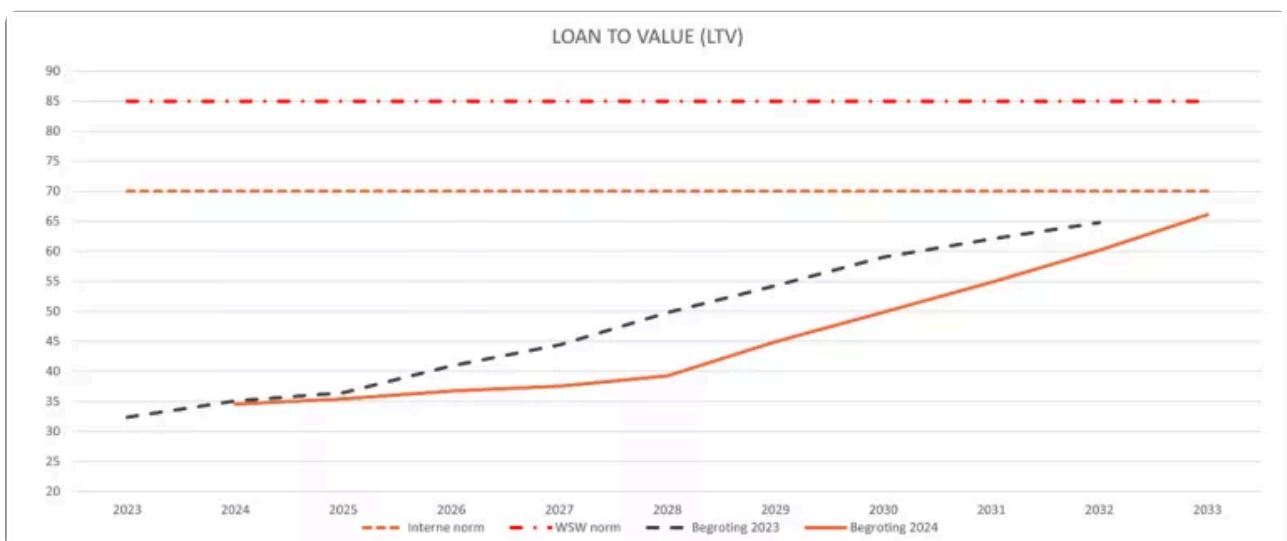
De interest coverage ratio (ICR) of rentedekkingsgraad geeft aan in welke mate de te betalen rente kan worden voldaan uit de operationele kasstroom (exclusief rente). Het WSW stelt als minimale norm 1,4. Accolade hanteert een minimale norm van 1,54. De 10 procent hogere ondergrens is bedoeld om een buffer te hebben bij onverwachte tegenvallers, zodat tijdig geanticipeerd kan worden, voordat de ondergrens wordt bereikt of doorbroken.

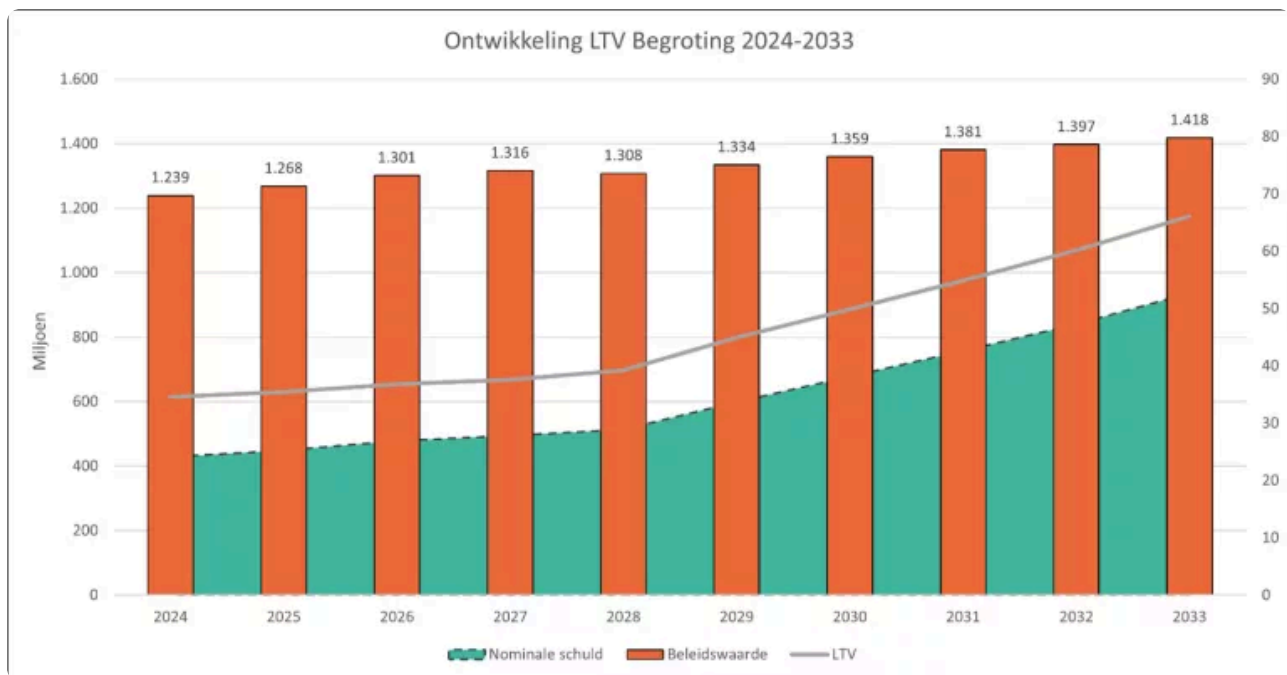


Ten opzichte van de begroting van 2023 zijn geen ambitieprojecten ingerekend in de eerste vijf prognosejaren. De ambitieprojecten zijn in de begroting van 2024-2033 volledig ingerekend in de laatste vijf prognosejaren. Dit zorgt ervoor dat de operationele kasstroom na 2029 door de toename in de financieringslasten hard daalt. In samenhang met de toename van de onderhoudsuitgaven daalt de ICR tot beneden onze eigen norm.

Loan to value beleidswaarde (LTV)

De LTV geeft de verhouding weer tussen de omvang van de lening portefeuille en de beleidswaarde. Het WSW stelt als norm dat de omvang van de lening portefeuille niet meer dan 85 procent mag bedragen van de beleidswaarde. Voor Accolade geldt de norm van maximaal 70 procent. Er is bewust voor gekozen niet de grens van 85 procent te hanteren. Deze voorzichtige benadering is met name gekozen om fluctuaties in de beleidswaarde op te kunnen vangen, zonder dat daardoor de grens van 85 procent wordt overschreden.





Zoals uit bovenstaande grafiek blijkt voldoet de begroting aan zowel de externe norm als de aangescherpte interne norm. De nominale schuld neemt toe van € 428 miljoen tot € 937 miljoen. Dit komt neer op een toename van 120%.

Solvabiliteit

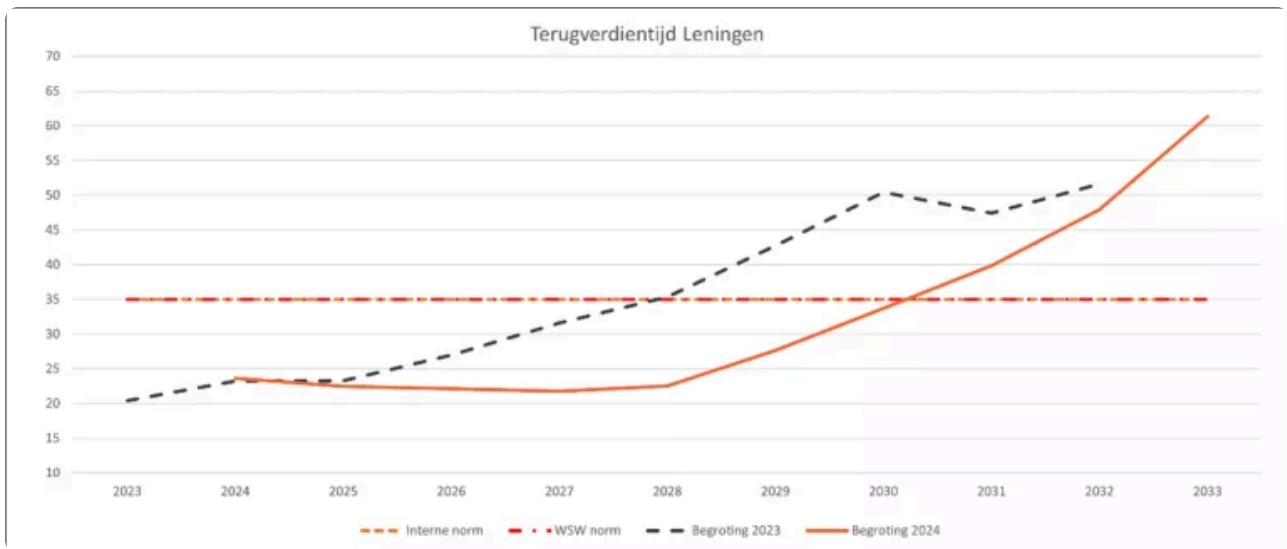
Hieronder wordt het vermogen van een organisatie verstaan om op lange termijn aan haar betalingsverplichtingen te voldoen. Dit is de verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (gebaseerd op beleidswaarde). De solvabiliteit dient minimaal 15 procent te bedragen. Zoals uit de tabel op pagina 20 blijkt voldoet Accolade ruimschoots aan deze minimale eis. In de financiële sturing is de solvabiliteit geen item waarop actief wordt gestuurd.

Dekkingsratio

De dekkingsratio geeft de verhouding weer tussen de omvang van de lening portefeuille en de marktwaarde. Door het WSW is als norm gesteld dat deze niet meer dan 70 procent mag zijn. De geprognosticeerde uitkomsten laten zien dat deze ratio geen verdere aandacht verlangt.

Terugverdientijd Leningen

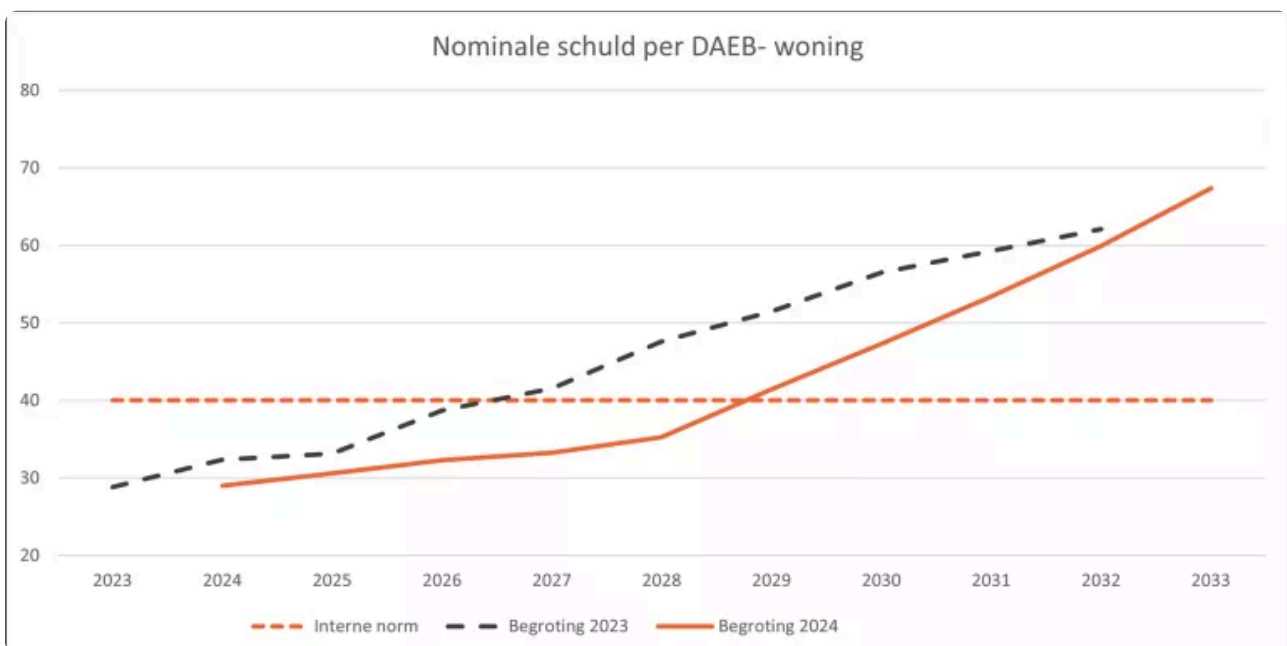
Deze ratio geeft de verhouding weer van de operationele kasstroom ten opzichte van de nominale schuld. Het geeft weer hoeveel jaar het duurt om met de operationele kasstroom de lening portefeuille terug te betalen. In het gezamenlijk beoordelingskader van juli 2021 van de Aw en WSW is de (officieuze) norm vastgesteld op 35 jaar. Ook Accolade hanteert de 35 jaar als signaalwaarde.



Vanwege o.a. de grote sloop-/ nieuwbouwpoging wordt vanaf 2030 de norm van 35 jaar overschreden. Vanaf dat moment is de operationele kasstroom van onvoldoende niveau om de lening portefeuille binnen 35 jaar af te lossen en loopt dit uiteindelijk op tot meer dan 60 jaar.

Nominale schuld per DAEB- woning

Afhankelijk van de omvang van de operationele kasstroom zullen investeringen in nieuwbouw, sloop-/ nieuwbouw en grootschalige renovaties leiden tot een toename van de schulden. Afhankelijk van de toename in het bezit zal dit in meer of mindere mate leiden tot een toename in de schuld per DAEB- woning. Een belangrijke kanttekening voor een acceptabele verhouding tussen schuld en operationele kasstroom per DAEB- woning is dat ook de kwaliteit van het bezit, de ouderdom van het bezit in relatie tot de hoogte van de operationele kasstroom een belangrijke factor is om rekening mee te houden. Accolade hanteert een signaalwaarde voor de nominale schuld van € 40.000,- per DAEB- woning. Deze is gebaseerd op de gouden driehoek van Thésor.

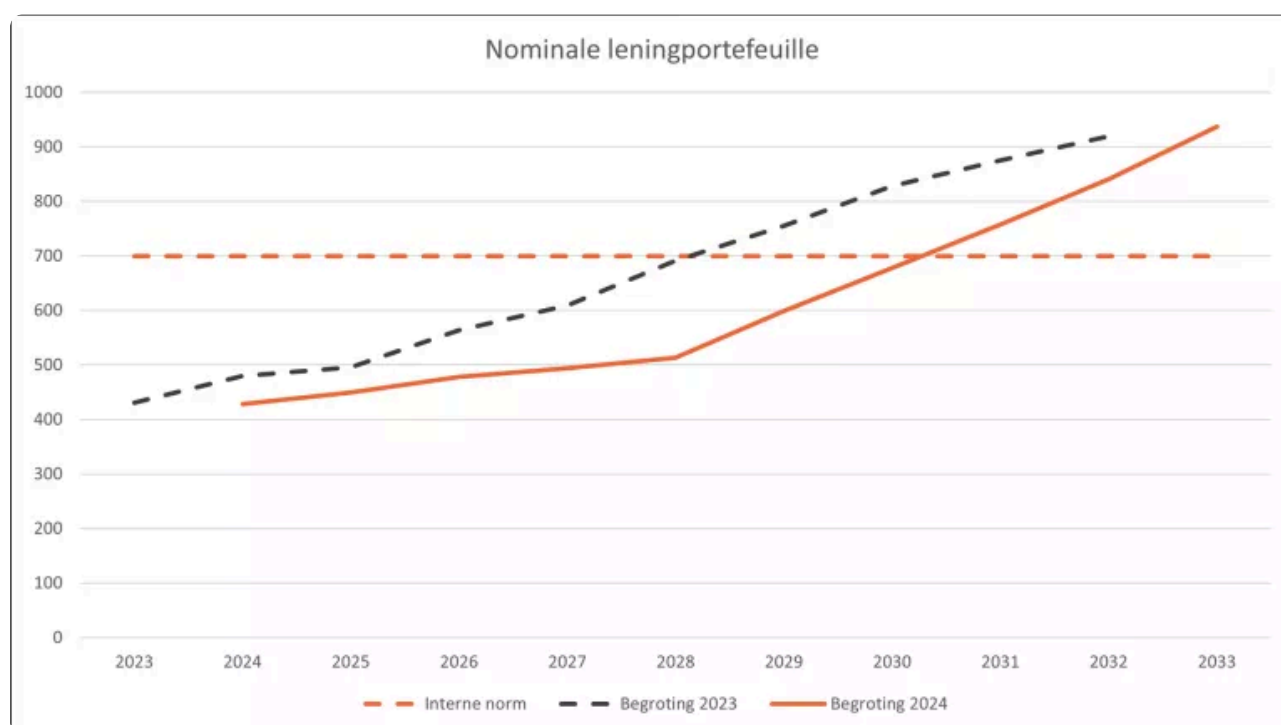


Een duidelijke stijging van de nominale schuld per DAEB-woning is in bovenstaande grafiek duidelijk zichtbaar vanaf het begrotingsjaar 2028. Vanaf 2029 zijn de ambitieplannen ingerekend en wordt ook vanaf dat jaar deze signaalwaarde overschreden. Omdat het overschrijden van deze signaalwaarde gepaard gaat de met grote verjongingsopgave van het bestaand bezit en daarmee ook het verlengen van de economische levens- en exploitatieduur wordt dat voor deze begroting geaccepteerd.

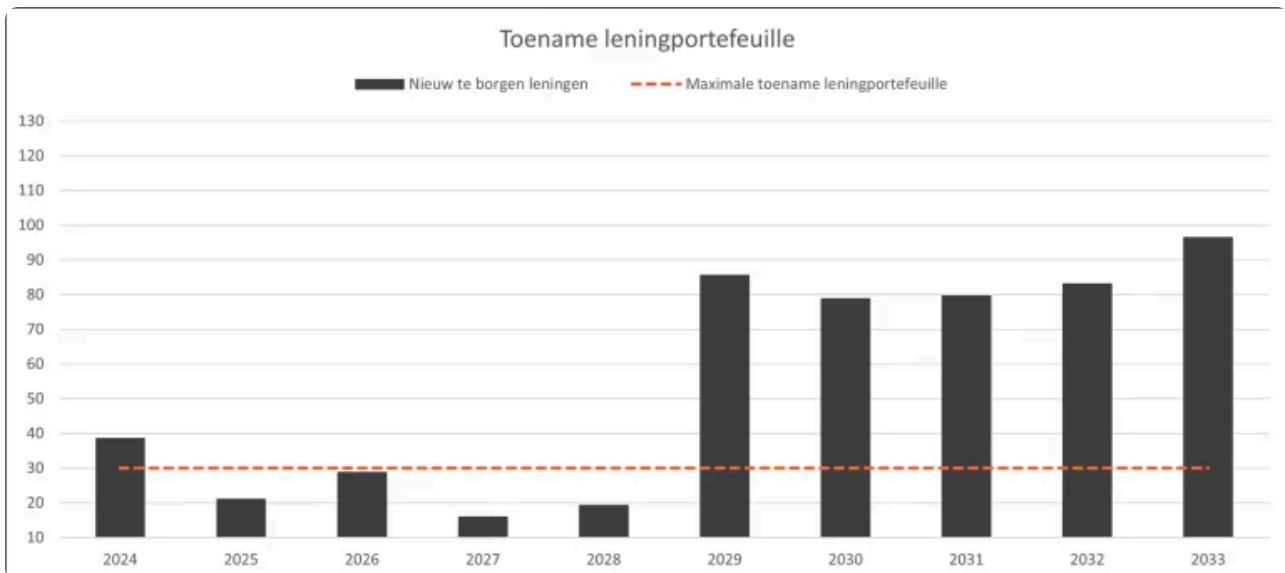
Uit de prognose van 2023 komt de operationele kasstroom uit op € 1.250 per DAEB-woning en de nominale schuld op € 29.000 per DAEB- woning. Uit een benchmarkanalyse uitgevoerd door Thésor blijkt dat de gemiddelde operationele kasstroom uitkomt op € 1.500 in de woningcorporatie sector. Uit dezelfde analyse blijkt dat de gemiddelde schuld per DAEB-woning in 2030 oploopt tot € 34.900. Hieruit blijkt ook de relatief zwakke operationele kasstroom van Accolade.

Nominale schuldenplafond en maximum jaarlijkse toename lening portefeuille

Om een gezonde financiële huishouding voor de (middel)lange termijn te waarborgen acht Accolade het verstandig om een maximum nominaal schuldenplafond van € 700 miljoen vast te stellen. De hoogte van dit schuldenplafond vindt zijn oorsprong door de officieuze norm voor de Terugverdientijd Leningen van 35 jaar te vermenigvuldigen met de minimale jaarlijkse operationele kasstroom van € 20 miljoen. Dit betekent een maximale financieringsruimte van zo'n € 300 miljoen. Uit onderstaande grafiek blijkt dat per 2030 deze eigen norm wordt overschreden.

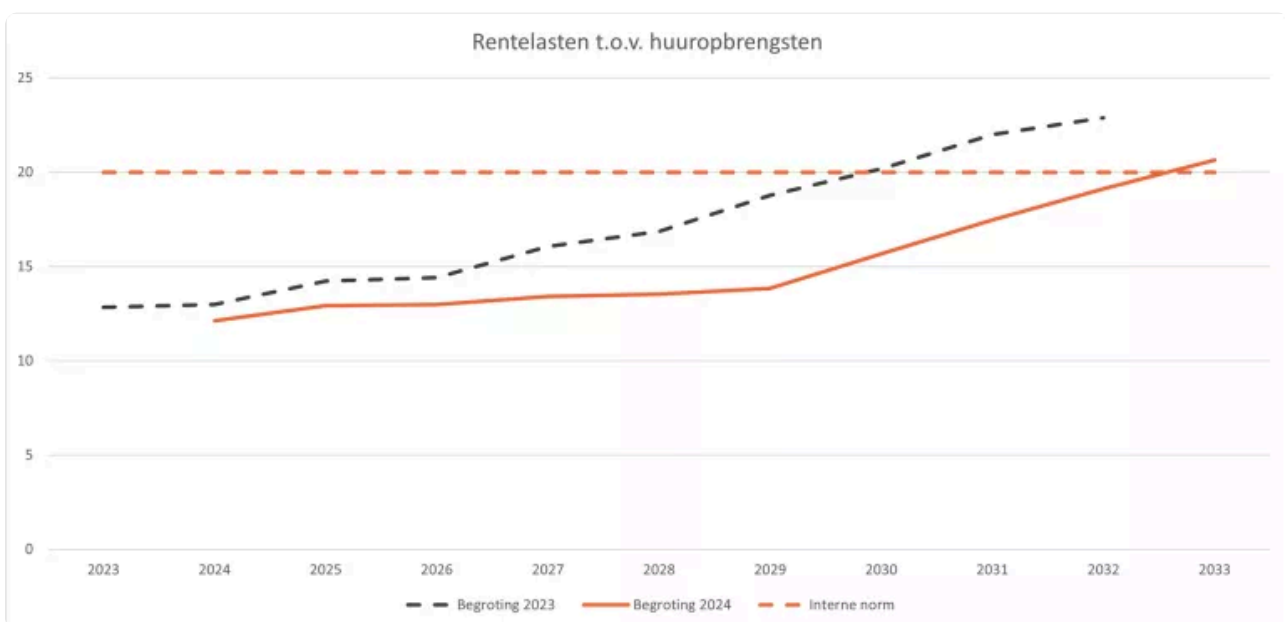


Het aantrekken van nieuwe financiering en herfinancieringen leidt daarnaast ook tot een verhoogd renterisicoprofiel. Het huidige gemiddelde renterisico is 10,8 procent per jaar voor de komende 10 jaar. Exclusief de variabele hoofsomlening van € 25 miljoen is het gemiddeld 5,4% per jaar. Het WSW hanteert een maximale norm voor het renterisicoprofiel van 15 procent, waardoor in geen enkel jaar de externe norm van het WSW wordt overschreden. Als interne signaalwaarde hanteert Accolade een maximale toename lening portefeuille van € 30 miljoen per jaar. In de eerste 5 prognosejaren blijkt alleen 2024 hieraan niet te voldoen.



Rentelasten ten opzichte van de brutohuuropbrengsten

Ondanks de in paragraaf 4.1.1 genoemde basisprincipes zien wij dat door de grote opgave de rentelasten een steeds groter deel van de totale exploitatielasten omvatten. Om een onderling gezonde verhouding tussen de exploitatielasten te houden heeft Accolade de verhouding van de rentelasten ten opzichte van de bruto huuropbrengsten gemaximeerd op 20 procent. Ultimo 2022 is deze ratio uitgekomen op 13 procent.

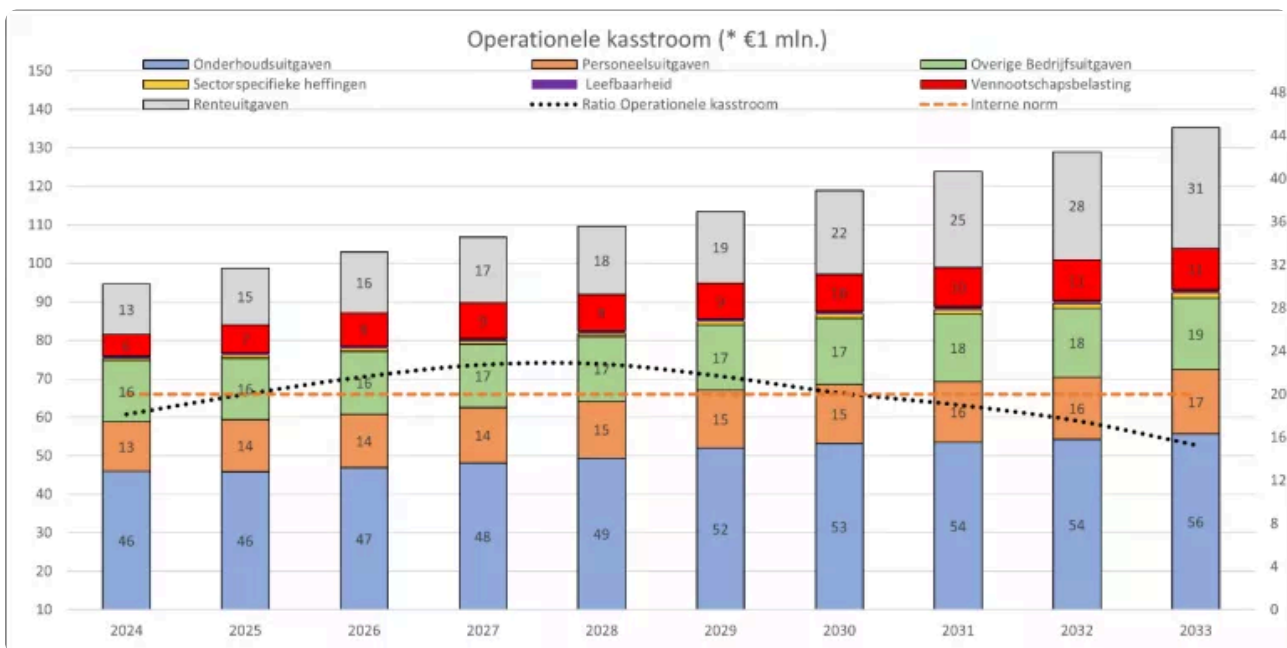
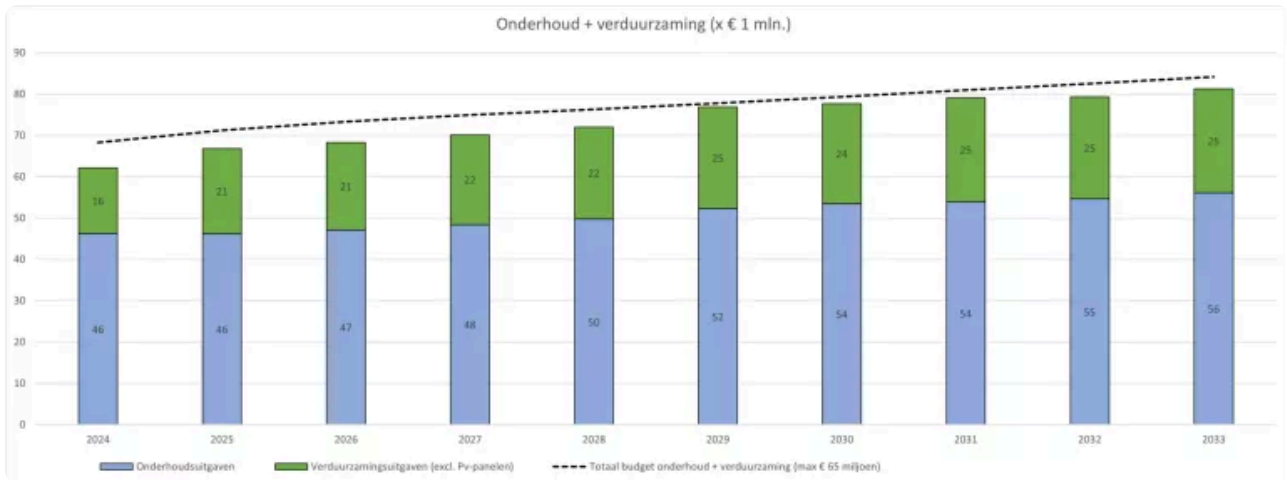


Uit bovenstaande grafiek is te concluderen dat in 2033 de eigen norm wordt overschreden.

Operationeel kasstroomresultaat

Om te voldoen aan de basisprincipes voor de totstandkoming van de meerjarenbegroting zal de operationele vrije kasstroom van voldoende omvang moeten zijn om de verduurzamingsopgave uit te bekostigen. Dit is het saldo van de huuropbrengsten minus de exploitatielasten en belastingen. Accolade streeft naar een jaarlijkse minimale operationele kasstroom van € 20 miljoen.

Om hieraan invulling tegen wordt een maximaal budget van € 65 miljoen per jaar gehanteerd voor het onderhoud en verduurzaming van het bestaand bezit. Dit jaarlijkse budget wordt geïndexeerd middels de huursomstijging. Zoals uit onderstaande grafiek valt te concluderen is dat voor de begrotingsperiode de uitgaven voor onderhoud en verduurzaming binnen dit gemaximaliseerde budget blijven.



Het sturen en/of beïnvloeden van de operationele kasstroom is van essentieel belang voor het in standhouden van het huidige businessmodel. Dat voor 2024 niet aan de minimale vereiste wordt voldaan heeft enerzijds te maken met de effecten van de eenmalige huurverlaging van 2023 en anderzijds met de impact van CAO-loonstijging en prijs- en bouwkostenstijgingen. Dit zien we tevens terug in de ontwikkeling van de beïnvloedbare bedrijfslasten.

Daarnaast geldt dat vanaf 2030 niet meer aan de interne vereisten kan worden voldaan. Hoofdzakelijk vanwege de sterke toename van de financieringslasten.

De onderstaande tabel vat de ontwikkeling van bovenvermelde ratio's nog eens samen.

Ratio's	Kader	Norm	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
LTV	<85%	Externe norm	35	35	37	38	39	45	50	55	60	66
ICR	>1,40	Externe norm	2,4	2,3	2,4	2,3	2,3	2,2	1,9	1,8	1,6	1,5
Operationele kasstroom (* € 1 mln.)	>20	Interne harde norm	18	20	22	23	23	22	20	19	18	15
Terugverdientijd Leningen (in jaren)	<35	Interne signaalwaarde	24	22	22	22	23	28	34	40	48	61
Max. nominale schuld per Daebwoning (* €1.000)	<40	Interne signaalwaarde	29	30	32	33	35	41	47	53	60	66
Max. nominale schuldpositie (* 1 mln.)	<700	Interne harde norm	428	450	478	494	513	599	678	757	841	937
Max. jaarlijkse toename leningportefeuille (* € 1 mln.)	<30	Interne signaalwaarde	39	21	29	16	19	86	79	80	83	96
Rentelasten tov huuropbrengsten (in %)	<20	Interne harde norm	12	13	13	13	14	14	16	17	19	21
Max. onderhoud + verduurzaming	<65	Interne harde norm	62	66	68	70	72	77	77	79	79	81
Investing verduurzaming > operationele kasstroom	>0	Interne harde norm	2	-0	0	1	1	-3	-4	-6	-7	-10
Beïnvloedbare bedrijfslasten	< 16,67%	Interne harde norm	18,36%	18,43%	18,19%	17,86%	17,83%	17,84%	17,66%	17,53%	17,50%	17,70%

Zoals uit bovenstaande tabel blijkt voldoet de meerjarenbegroting voor de komende 10 jaar aan de externe normen. Daarnaast geldt dat voor de eerstvolgende 5 prognosejaren aan alle interne harde normen wordt voldaan met uitzondering van de minimale operationele kasstroom (in 2024) en de beïnvloedbare bedrijfslasten (de gehele periode).

Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de ingerekende cao-loonstijging van 8,5 procent, de sterke stijging van de inflatie- en bouwkostenparameters en anderzijds het doorsijpelend effect van de in 2023 doorgevoerde eenmalige huurverlaging. Om zoveel mogelijk invulling te geven aan de Landelijke Prestatieafspraken wordt dit voor deze begroting geaccepteerd.

5.3 Risico's, scenario's en gevoeligheden

In voorgaande hoofdstukken benoemden we de ontwikkelingen waarmee we de komende jaren te maken krijgen of die nu al invloed hebben op onze keuzes. Daarnaast geven we in deze paragraaf een korte schets van de financiële onzekerheden die de komende jaren kunnen optreden.

De dynamiek van (economische) ontwikkelingen binnen de corporatiewereld neemt sterk toe. Een gevolg hiervan kan zijn dat de kasstromen mogelijk meer onder druk komen te staan. Hierbij onderkennen we risico's die zich voor kunnen doen. De bijbehorende gevoeligheidsanalyses laten we hieronder zien.

Deze analyses worden jaarlijks geactualiseerd. Vooral de effecten op ICR, LTV, Terugverdientijd leningen, het operationeel kasstroomresultaat en de ontwikkeling van de lening portefeuille maken we inzichtelijk. Voor een toelichting op deze ratio's verwijzen we naar paragraaf 5.1.

De doorgerekende gevoeligheidsanalyses zijn:

S0 Scenario volgens de huidige begroting;

GA1 Renteparameter conform Leidraad Economische Parameters;

GA2 Huurstijging aftoppen op maximaal 3 procent;

GA3 Volledige afschaffing van de Vennootschapsbelasting;

GA4 Beleidswaarde 10 procent lager dan huidige begroting;

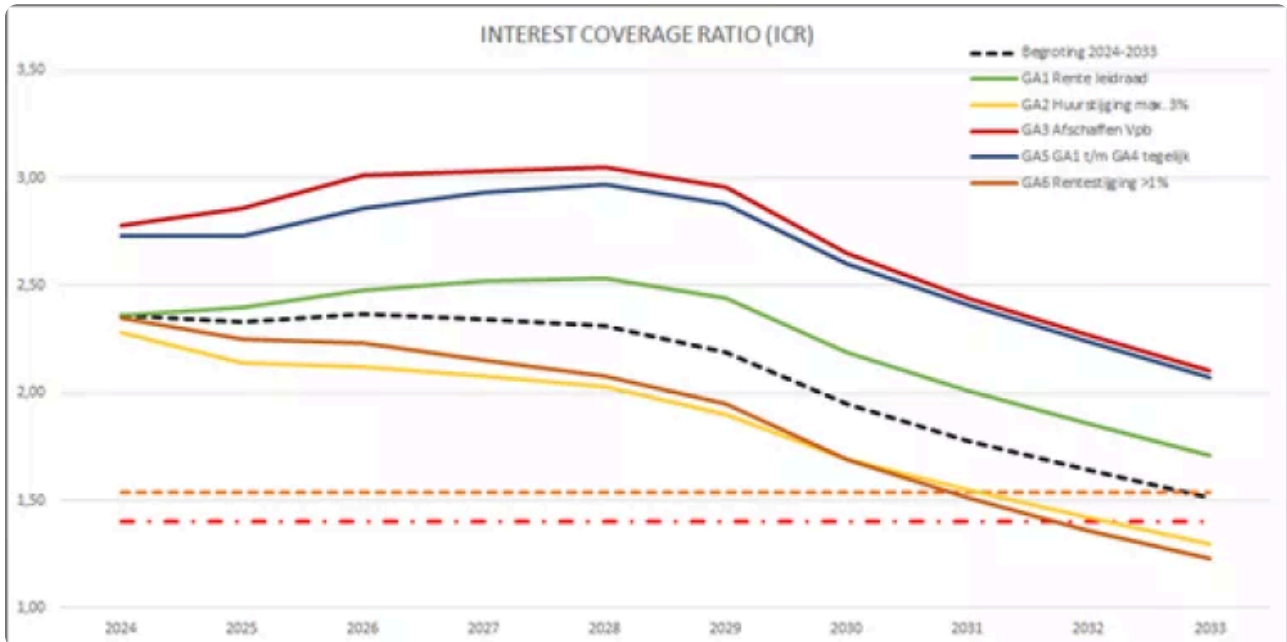
GA5 Scenario waarbij GA1 t/m GA 4 zich tegelijk en in volle omvang voordoen;

GA6 Renteparameter 1 procent hoger dan huidige begroting

Voor de cijfermatige uitwerking van de gevoeligheidsanalyses wordt verwezen naar de tabellen in bijlage 1. Hieronder ziet u de grafische weergave en de belangrijkste bevindingen na de financiële doorrekening.

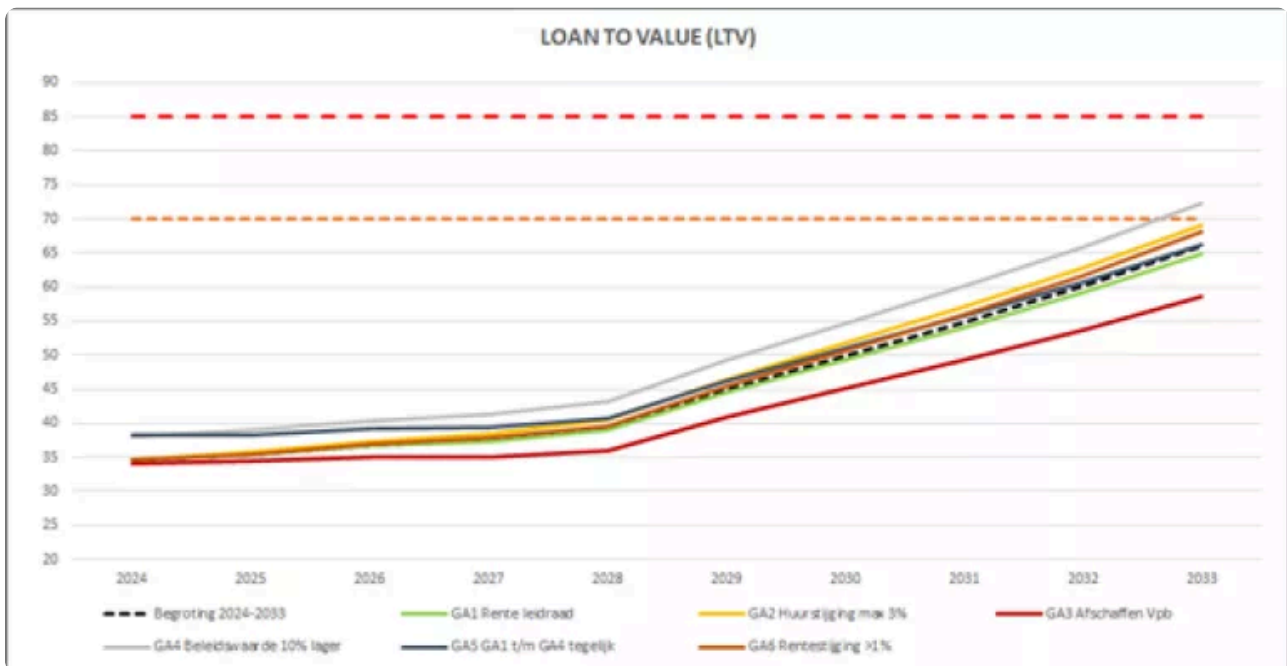
Interest Coverage Ratio (ICR)

In de situatie dat de huurstijging wordt gemaximeerd op 3 procent of de rente structureel 1 procent hoger is dan in de begroting, zakt de ICR in 2032 door de ondergrens van 1,4. Het meest gunstige effect op de ICR wordt veroorzaakt bij het afschaffen van de Vennootschapsbelasting. Ook interessant is het verschil op de ontwikkeling van de ICR waar te nemen als de renteparameter uit de Leidraad Economische Parameters van het Aw wordt gehanteerd. Een verlaging van de beleidswaarde met de 10 procent heeft geen effect op de ICR.



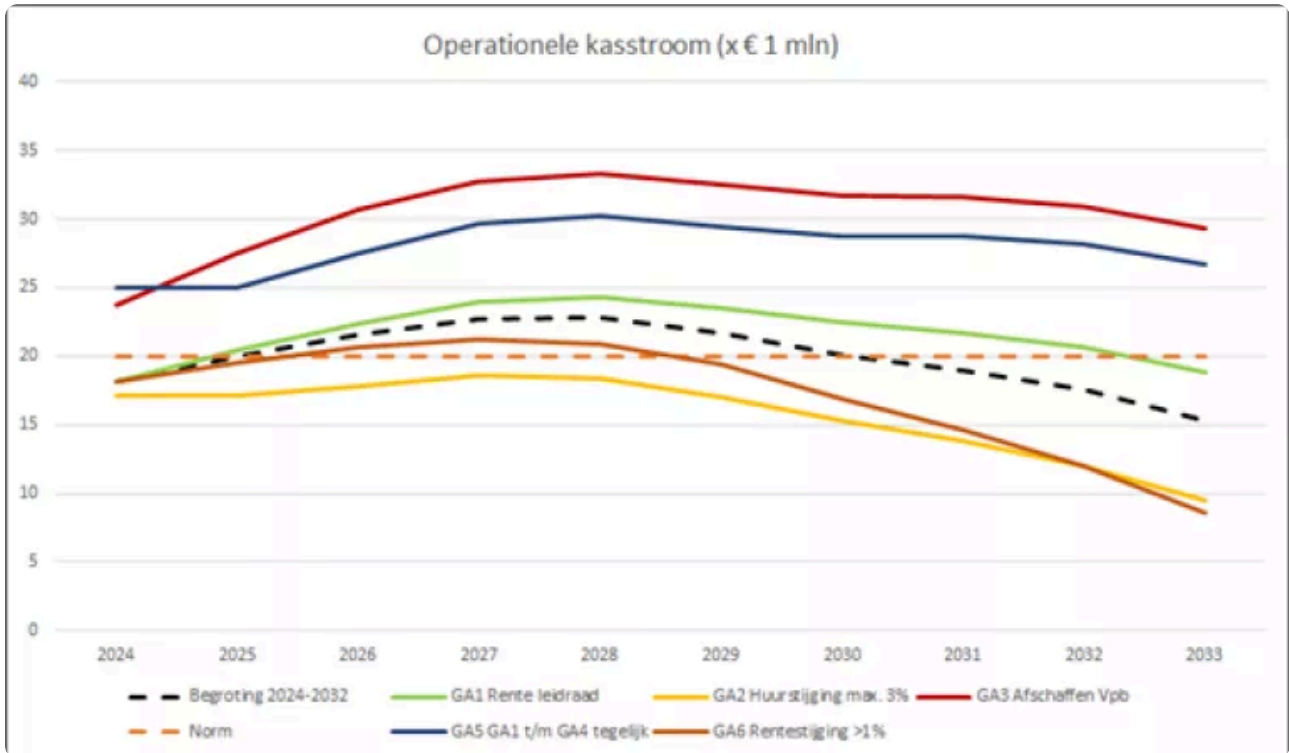
Loan To Value (LTV)

Het meest positieve effect op de LTV wordt bereikt als de Vennootschapsbelasting wordt afgeschaft. Het minst gunstigste effect wordt veroorzaakt als de beleidswaarde met 10 procent afneemt.



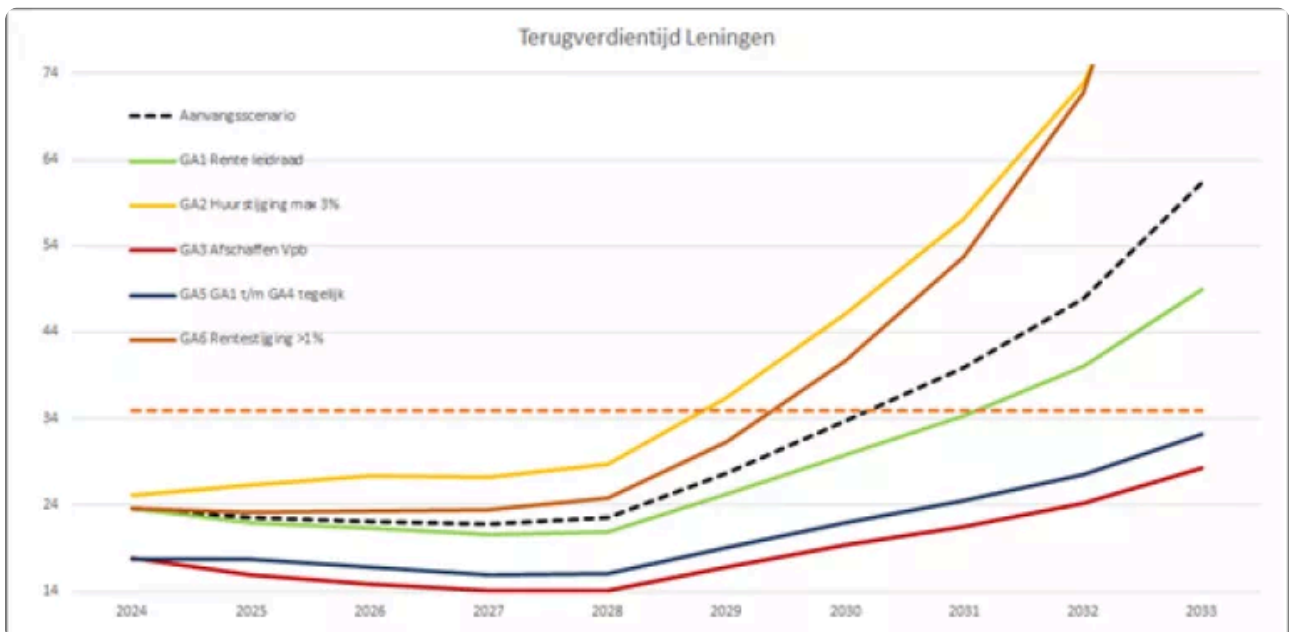
Operationeel kasstroomresultaat

Net als bij de ICR hebben het maximaliseren van de huurstijging tot 3 procent en een structureel hogere rente van 1 procent het grootste negatieve effect op de operationele kasstroom. Het maximaliseren van de huurstijging voldoet zelfs de gehele begrotingsperiode niet aan de minimale vereiste van € 20 miljoen. Het meest positieve effect op de ontwikkeling van de operationele kasstroom wordt bereikt bij het afschaffen van de Vennootschapsbelasting.



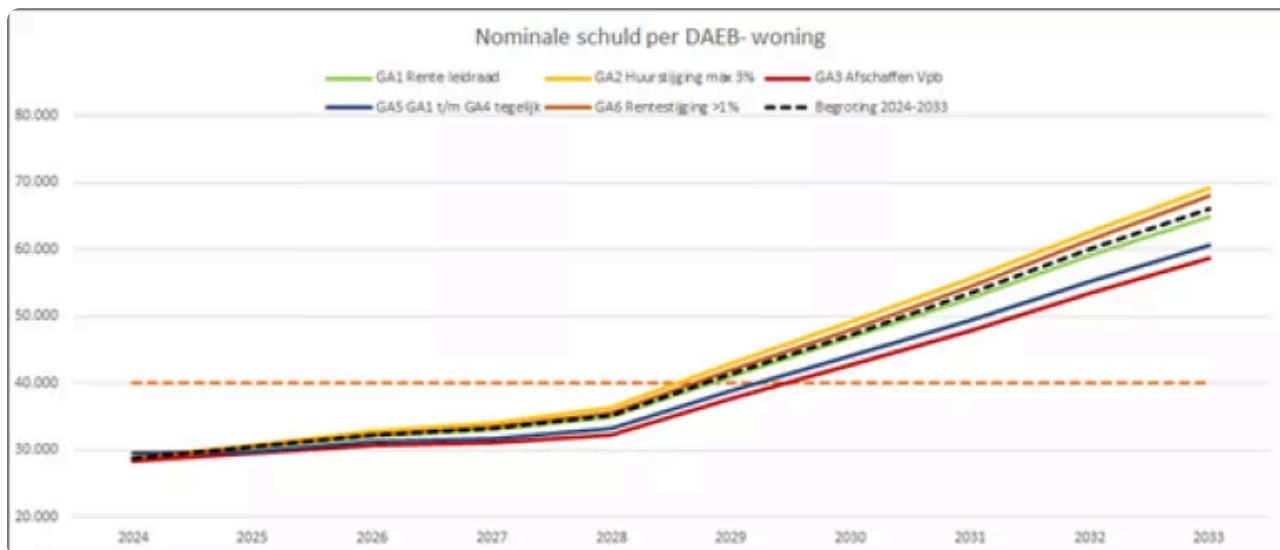
Terugverdientijd Leningen

Het afschaffen van de Vennootschapsbelasting heeft een sterk positieve invloed op de terugverdientijd van de leningen. Daarnaast laat de rente van de leidraad ook een positief effect zien, maar overschrijdt de norm alsnog in 2031. Een maximale huurstijging van 3 procent en een rentestijging van 1% hebben een sterk negatief effect.



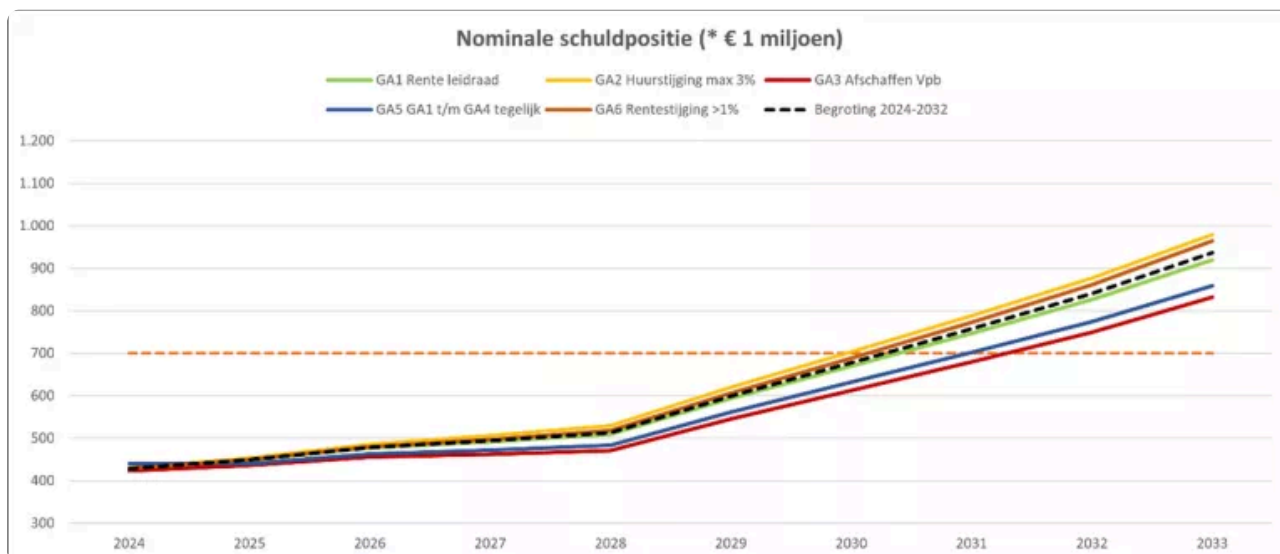
Nominale schuld per DAEB-woning

De uitkomsten van de analyses liggen in lijn met de begroting, waarbij het afschaffen van de Vennootschapsbelasting een sterker positief effect heeft en de maximale huurstijging van 3 procent het sterkste negatieve effect heeft op de nominale schuld per woning.



Nominale schuldpositie

De uitkomsten van de analyses liggen in lijn met de begroting, waarbij het afschaffen van de Vennootschapsbelasting een sterker positief effect heeft en de maximale huurstijging van 3 procent een sterker negatief effect heeft op de nominale schuldpositie, evenals een structurele rentestijging van 1%. Alle scenario's overschrijden na 2030 de maximale nominale schuldpositie van € 700 miljoen.



Handelingsperspectief

Zowel het scenario waarbij de huurstijging wordt afgetopt op maximaal 3 procent (GA2), het scenario met een 10 procent lagere beleidswaarde (GA4) en het scenario waarbij de renteparameter met 1 procent sneller toeneemt (GA6) hebben een negatief effect op de uitkomsten van het begrotingsscenario. Mocht één van deze scenario's zich daadwerkelijk voordoen, dan is de mate van wendbaarheid van belang. Aan de hand van het volkshuisvestelijke afwegingskader uit Hoofdstuk 1 vindt bijsturing op de plannen van Accolade plaats.

Bij de ICR zien wij bijvoorbeeld dat bij GA2 en GA6 de ICR rond 2031-2032 door de interne en externe ratio's heen zakt. Dit vraagt om een tijdige bijsturing van de operationele kasstroom. De LTV is minder knellend, maar bij een 10 procent lagere beleidswaarde raakt accolade in 2033 de interne norm, waardoor een remweg op de leningportefeuille zal moeten worden ingezet op dat moment.

Wij zien overigens dat de effecten van de hogere lening-portefeuille in relatie tot de operationele kasstroom bij Accolade al eerder een probleem gaat veroorzaken doordat de extra rentelasten de druk op de operationele kasstroom verhogen (zie ook de grafiek op pagina 62). Dit heeft als gevolg dat Accolade al eerder een rem zal moeten zetten op de toename van de leningportefeuille.

Hierbij kan worden gedacht aan het temporiseren van onderhoud-, investerings- en verduurzamingsprojecten, maar ook aan kwalitatieve inkrimping (bijvoorbeeld het accepteren van een lagere conditiescore van onze woningen) of kwantitatieve inkrimping (bijvoorbeeld het verlagen van aantallen sloop-/ nieuwbouw en in- en uitbreidingsnieuwbouw of meer verkopen). Zoals aangegeven biedt het volkshuisvestelijk afwegingskader hierbij houvast voor de te maken keuzes. De verplichtingen die Accolade is aangegaan voor de eerste vijf jaar van de begroting kunnen in alle gevallen (alle doorgerekende scenario's) worden nagekomen. Hiermee denkt Accolade voldoende handelingsperspectief te hebben in haar beleidskeuzes om onvoorziene omstandigheden op te vangen.

5.4 Winst en verliesrekening (categoraal)

Bedragen * €1.000	Realisatie 2022	Begroting 2023	Prognose 2023	Begroting 2024
BEDRIJFSOPBRENGSTEN				
1. Huuropbrengsten	105.315	106.959	106.709	109.565
2. Opbrengsten servicecontracten	2.560	2.667	2.667	2.779
3. Netto verkoopopbrengsten	-1.325	2.298	393	5.114
4. Overige waardeveranderingen	0	0	0	5
5. Overige Bedrijfsopbrengsten	676	515	500	500
Totaal Opbrengsten	107.226	112.439	110.269	117.963
BEDRIJFSLASTEN				
6. Afschrijvingen	538	582	582	697
7. Overige waardeveranderingen	15.128	15.355	7.367	3.093
8. Lonen en Salarissen	8.629	9.040	8.940	9.863
9. Sociale lasten	1.284	1.539	1.539	1.679
10. Pensioenlasten	1.018	1.143	1.143	1.249
11. Onderhoudslasten	35.843	39.439	42.555	45.958
12. Leefbaarheid	653	528	528	541
13. Lasten servicecontracten	2.663	2.667	2.667	2.779
14. Overige bedrijfslasten	18.701	13.472	13.049	13.679
Totaal Bedrijfslasten	84.457	83.765	78.370	79.537
BEDRIJFSRESULTAAT	22.769	28.674	31.899	38.425
15. Niet gerealiseerde waardeveranderingen	-321.664	31.654	7.367	76.837
FINANCIËLE BATEN EN LASTEN				
16. Waardeveranderingen	3.488	-17	-17	-17
17. Opbrengst van vorderingen effecten		0	0	0
18. Rentelasten en soortgelijke kosten	-11.764	-12.065	-11.690	-12.137
Totaal Financiële Baten en Lasten	-8.276	-12.083	-11.707	-12.155
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN	-307.171	48.245	27.559	103.107
19. Belastingen	8.015	7.300	7.300	5.600
RESULTAAT NA BELASTINGEN	-315.186	40.945	20.259	97.507

5.3.1 Toelichting winst- en verliesrekening

In deze paragraaf wordt een nadere toelichting gegeven op de meest belangrijke posten. De begrotingsposten zijn geïndexeerd volgens de relevante parameters over de prijsinflatie, loonstijging, bouwkostenstijging en leegwaardestijging, zoals gepubliceerd in de Leidraad Economische Parameters dPi 2023 van het Aw.

Post 1. Huuropbrengsten

De huuropbrengst 2024 voor woongelegenheden (DAEB) en parkeervoorzieningen is gebaseerd op de huidige contracthuur en de verwachte huurverhoging per 1 juli 2024 conform de gemiddelde huurstijging uit de Leidraad Economische Parameters.

Door de in 2023 doorgevoerde eenmalige huurverlaging is per saldo de huurverhoging van 2023 nagenoeg volledig tenietgedaan. De impact voor 2024 is berekend op € 2,5 miljoen.

Op basis van huidig huurbeleid, vastgestelde streefhuren, mutatiegraad, huurderving en verwachte huurstijging is de totale netto huuropbrengst bepaald. De te hanteren uitgangspunten voor huurstijging en huurderving volgen uit het (inflatievolgend)huurbeleid en de woningwet. Mutaties in de vastgoedportefeuille (verkoop, sloop en nieuwbouw) worden verondersteld en als zodanig ingerekend dat deze plaatsvinden medio het boekjaar (1 juli).

De Nationale Prestatieafspraken die Aedes, Woonbond, VNG en de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening hebben gesloten, leiden tot een forse verandering als het gaat om het inflatievolgend huurbeleid. Voor de jaren 2023, 2024 en 2025 is afgesproken dat de jaarlijkse cao-loonontwikkeling minus 0,5 procent de ruimte voor de jaarlijkse huursomstijging gaat begrenzen. Voor de laatste jaren is de inflatieverwachting weer het ijkpunt. Voor BOG/MOG wordt uitgegaan van voorwaarden uit de geldende huurcontracten. De verwachte reeks voor de huursomstijging ziet er als volgt uit:

2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
5,1%	4,3%	2,9%	2,2%	1,8%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%

Huurderving

De totaal begrote post voor huurderving bedraagt 1,0 procent van de huuropbrengsten en bestaat boven op een frictieleegstand van 0,10 procent uit een percentage huurderving van 0,60 procent vanwege projectderving (sloop, verkoop en ingrijpende renovaties) en 0,30 procent vanwege onderhoudsleegstand.

Post 3. Netto verkoopopbrengsten

Vanwege de hard gestegen hypotheekrente is de betaalbaarheid van nieuwe woningen onder druk komen te staan. Dit wordt nog eens versterkt door de hoge inflatie en energiekosten. Van juli 2022 tot maart 2023 is de gemiddelde verkoopprijs voor een verkochte Daeb-woning gedaald naar € 236.000, --. In de begroting 2023 is gerekend met een gemiddelde verkoopopbrengst van € 245.000, -- per woning. Daarnaast is de verwachting dat er 9 Daeb-woningen minder worden verkocht.

De voor 2023 begrote complexmatige verkooptransactie van de verhuureenheden in Zwaagwesteinde (De Westereen) voor een bedrag van € 4,5 miljoen wordt naar verwachting niet gerealiseerd in 2023, maar begin 2024. De verwachte verkoopopbrengsten over 2023 zal daardoor naar verwachting met € 7,2 miljoen lager uitvallen dan

begroot. De boekwaarden en verkoopkosten zijn tevens met € 5,3 miljoen naar beneden bijgesteld. Het uiteindelijke verkoopresultaat is zo'n € 1,9 miljoen lager.

Naast de verschuiving van de complexmatige verkoop in Zwaagwesteinde wordt de hogere verkoopopbrengst in de begroting 2024 veroorzaakt door nog een complexmatige verkoop van 22 woningen in Burgum.

Post 5. Overige opbrengsten

De begrote opbrengsten voor 2024 bedragen € 500.000, -- en bestaan uit de doorberekende loonkosten van de Coördinator Loopbaaninitiatief en de doorbelaste uren van de vaklieden in het servicefonds.

Post 6. Afschrijvingen

Deze post betreft de afschrijvingen met betrekking tot de activa ten dienste van exploitatie en immateriële vaste activa. Het gaat hierbij om afschrijvingen op huisvesting, inventaris, automatisering, vervoermiddelen en software.

Post 7. Overige waardeveranderingen

De overige waardeveranderingen bestaat uit:

- onrendabele toppen nieuwbouw;
- onrendabele toppen grootschalige renovatieprojecten die voldoen aan de 4-criteria-regeling;
- afboekingen in verband met sloop.

In 2023 worden de realisatiebesluiten van de nieuwbouwprojecten Wyldehoarne, Sevenwolden en Van Harinxmaland niet genomen. Deze besluiten worden naar verwachting genomen in het eerste tertiaal van 2024. Daardoor verschuift een onrendabele top ter grootte van € 2,8 miljoen van 2023 naar 2024. In de begroting van 2023 ontbreekt de onrendabele top ter grootte van € 11,7 miljoen van het genomen realisatiebesluit van renovatieproject De Bank in Drachten. Per saldo leidt dit tot een prognose aanpassing van € 8,9 miljoen in de overige waardeveranderingen in 2023.

Post 8. Loonkosten

Op woensdag 6 september hebben Aedes en de cao-partijen voor de derde keer onderhandeld over een nieuwe cao Woondiensten. De afstand tussen partijen is nog groot. Vooruitlopend op de uitkomsten van deze onderhandeling zijn de salarissen verhoogd met een cao-loonstijging van 8,5 procent. Om invulling te geven aan de grote opgave die voor ons ligt en om de ambities te kunnen verwezenlijken is in 2022 geïnvesteerd in de personele organisatie.

Post 11. Onderhoudskosten

Onderhoudskosten kun je in drie grote posten opsplitsen: planmatig onderhoud, klachtenonderhoud en mutatieonderhoud.

De prognose voor 2023 is met € 3,2 miljoen verhoogd vanwege het verschuiven van het vervangen van dakpannen op diverse complexen van woningverbetering naar onderhoud (€ 2 miljoen) en het project Schuttersveld niet was begroot voor 2023 (€ 1,2 miljoen aan onderhoud).

De begrote onderhoudskosten 2024 vinden hun oorsprong in de uitgangspunten MJOB zoals genoemd in paragraaf 4.1. Het totaalbedrag (€ 46,5 miljoen) is als volgt opgebouwd:

1. klachtenonderhoud € 5,0 miljoen;
2. mutatie onderhoud € 2,9 miljoen;
3. planmatig onderhoud € 38,6 miljoen.

Post 14. Overige bedrijfslasten

Kantoorkosten

Deze kosten hebben met name betrekking op de ICT-kosten zoals licenties, infrastructuur, randapparatuur en support.

Zakelijke lasten, verzekeringen en heffingen overheid

Deze over het algemeen niet te beïnvloeden zakelijke lasten betreft OZB/ rioolheffing, waterschapslasten, brand/stormverzekering, verhuurderheffing, heffing saneringsfonds en obligoheffing. Vanaf 2022 wordt in overeenstemming met de Leidraad Economische parameters van de Aw/ WSW de heffing saneringsfonds niet meer ingerekend.

Post 15. Niet gerealiseerde waardeveranderingen

De niet gerealiseerde waardeveranderingen bestaan uit de impairment op de activa in exploitatie. Impairment houdt in dat de waarde op de balans aan het eind van een periode vergeleken wordt met de reële waarde. Het verschil hiertussen is de impairment en komt terecht als overige waardeverandering in de Winst- en verliesrekening.

Post 18. Rentelasten

Gezien de renteontwikkelingen van de laatste 12 maanden en de berichten vanuit centrale banken die het voornemen hebben om de rente voor langere tijd op het huidige niveau te houden heeft Accolade ook voor de begroting van 2024 besloten af te wijken van de voorgeschreven rentereeks uit de Leidraad Economische Parameters van juli 2023. In diezelfde leidraad roept het Aw op dat corporaties zelf de ontwikkelingen volgen en afhankelijk van de specifieke situatie beoordelen of er een aanleiding is om af te wijken van de parameters.

Rentes zijn voortdurend aan verandering onderhevig en daardoor moeilijk te voorspellen. Veranderingen die met name door macro-economische, politieke en geopolitieke omstandigheden en marktverwachtingen worden veroorzaakt. Onze adviseur op het gebied van Treasury (Thésor) heeft op herhaaldelijke verzoeken vanuit de markt ook een lange termijnverwachting van de rente gedaan. Accolade heeft besloten om deze reeks als uitgangspunt voor de rente te gebruiken.

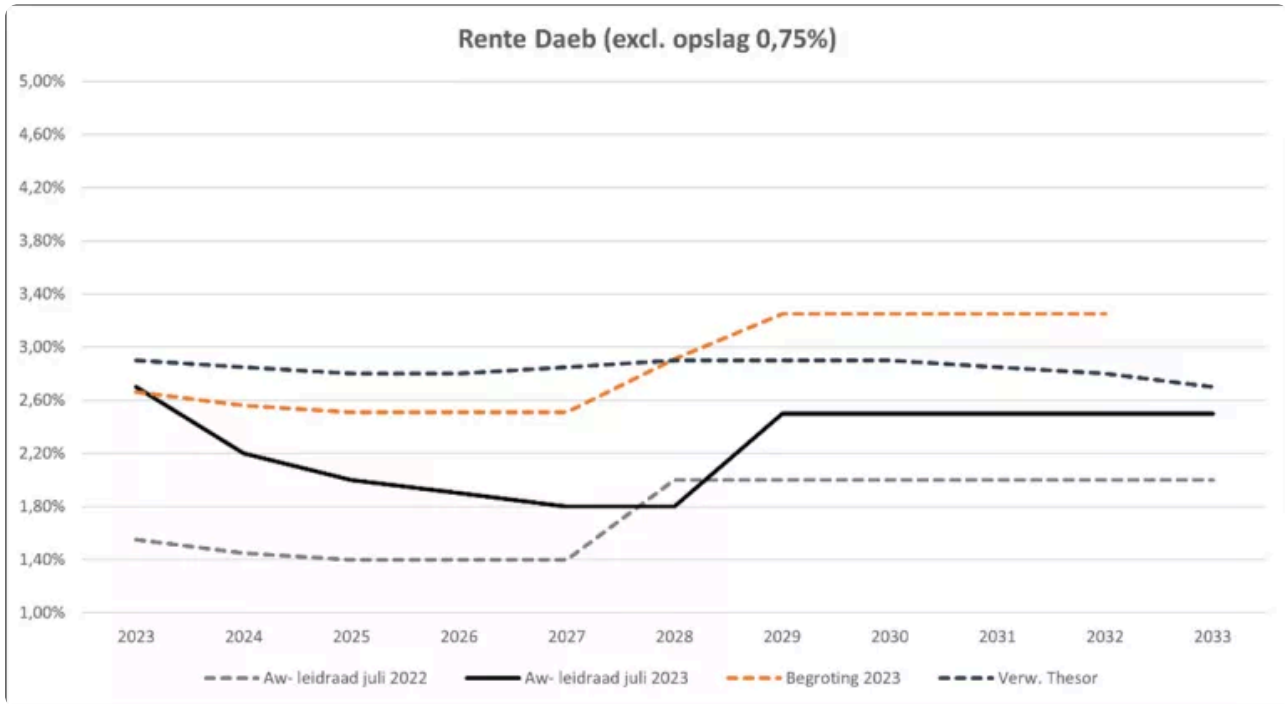
De ingerekende reeks ziet er als volgt uit:

2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
3,60%	3,55%	3,55%	3,60%	3,65%	3,65%	3,65%	3,60%	3,55%	3,45%

Ter volledigheid is hieronder de renteverwachting van het Aw opgenomen:

2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
2,95%	2,75%	2,65%	2,55%	2,55%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

Onderstaande grafiek laat de mutaties van de renteverwachting zien tussen de leidraad van juli 2022 en juli 2023 en de ingerekende renteontwikkeling (excl. opslag van 0,75 procent) in de begroting van vorig jaar en dit jaar (verw. Thésor).



6. Afdelingsspecifieke jaarplannen Accolade

In dit hoofdstuk beschrijven we de afdelingsspecifieke activiteiten waarvan de kosten en opbrengsten zijn opgenomen in de begroting. De activiteiten zijn taakstellend voor de komende jaren. Ze zijn het meest concreet voor het komende jaar.

6.2 Strategie en Beleid

Accolade stelt zich ten doel om:

- passende huisvesting aan ouderen aan te bieden,
- huurders bewust te maken van hun woonsituatie en woonwensen naarmate ze ouder worden,
- ouderen van aansprekende informatie te voorzien als het gaat om de woning en voorzieningen in de buurt, zodat zij een bewuste keuze kunnen maken
- maatwerk te bieden op het gebied van ondersteuning van de oudere en maatwerk als het gaat om de woonsituatie.

In 2023 hebben we het gelijkvloerse woningbezit in kaart gebracht en beoordelen momenteel in welke mate de woningen drempelloos of rollatorvriendelijk zijn. We hebben in 2030 ongeveer 1.350 woningen nodig die rollatorvriendelijk zijn. We verwachten in de periode van 2025 tot en met 2029 ongeveer 1.000 woningen met bouwkundige aanpassingen tot maximaal € 10.000 per woning geschikt te maken, zodat de bestaande of toekomstige ouder wordende huurder met een zorgbehoefte daar kan blijven wonen.

Daarnaast ontwikkelen we informatiemateriaal om de woningen op aansprekende wijze onder de aandacht te brengen, ontwikkelen een doorstroombeleid, brengen de woningen op FrieslandHuurt onder de aandacht en zetten in op een bewustwordingscampagne, waarbij we onder meer wooncoaches inzetten.

Klantvisie

In 2023 zijn we gestart met het actualiseren van de klantvisie. We willen deze in het licht van de huidige Koers Ruimte voor mensen plaatsen. Daarnaast gaan de maatschappelijke ontwikkelingen zo snel, dat het wenselijk is een nieuwe klantvisie te schrijven, gebaseerd op het nu en met de blik op de toekomst.

Het doel van de klantvisie is het creëren van een gemeenschappelijk beeld over waar wij voor staan in relatie met onze huurders. De klantvisie geeft houvast bij het maken van nieuw beleid, bij het maken van keuzes, de inrichting van onze processen en onze dienstverlening. We zijn in persoonlijk in gesprek gegaan met onze huurders en we verstuurden een digitale vragenlijst naar een kleine 4.000 huurders. De resultaten van dit traject geven input voor het opstellen van de klantvisie en klantbeloften. In 2024 vindt organisatiebreed de implementatie plaats van de nieuwe klantvisie.

Integrale vastgoedsturing

Eén van de speerpunten in 2024 is de implementatie van het net ontwikkelde integrale vastgoedsturingsmodel. De implementatie wordt vormgegeven vanuit Vastgoed, Planning en Control en Strategie en Beleid. Accolade heeft de komende jaren een grote volkshuisvestelijke opgave, die om duidelijke en verantwoorde keuzes vraagt. Niet alleen vanwege de opgave op zich maar ook om de bekostiging ervan.

Het vastgoedstuuringsproces sorteert op dit doel voor door richting te geven aan de beheerstrategieën van alle complexen van de bestaande voorraad. Sleutelwoorden bij dit proces zijn inzicht in de opgave op lange termijn, sturen op financiën en integraal werken.

Een belangrijk aspect van het voorgestelde proces is de integraliteit ervan. Bij het proces zijn verschillende afdelingen – ieder vanuit zijn eigen rol en verantwoordelijkheid - betrokken. Het gaat om het Woonpunt, afdeling Vastgoed, Dagelijks Beheer, Wijken en Buurten, Strategie en Beleid, Directie en afdeling Planning en Control. Voor het goed functioneren van dit proces is het belangrijk dat iedere afdeling zijn rol oppakt mede omdat dit proces vele raakvlakken kent met andere processen zoals bijvoorbeeld het onderhoud en verduurzamen van woningen en het opstellen van de meerjarenbegroting.

De inzet bij de implementatie is dan ook om de processen goed op elkaar te laten aansluiten. Van portefeuilleplan op strategisch niveau naar het vastgoedstuuringsproces op tactisch niveau en het realiseren van de uitvoering van de keuzes op operationeel niveau.

6.3 Vastgoed

Het maken van de juiste keuzes begint bij strategische en volkshuisvestelijke afwegingen en worden genomen op basis van juiste, volledige en betrouwbare informatie. Dit vraagt ook om een vastgoedstuuringsmodel dat verder vooruitkijkt en waar het verantwoord omgaan met de financiële middelen in is verankerd.

Momenteel is Accolade bezig haar integrale vastgoedstuuringsmodel aan te passen, omdat het huidige model vooral gericht is op de korte termijn en op de complexen die niet naar behoren presteren. De benodigde investeringen over de gehele portefeuille kunnen vervolgens vertaald worden naar een integrale instandhoudingsbegroting. We hebben dan beter inzichtelijk welke uitgaven op complexniveau nodig zijn om de kwaliteit van het bezit op peil te houden, waarmee het risico dat verborgen kosten en/of investeringen naar boven komen worden gereduceerd.

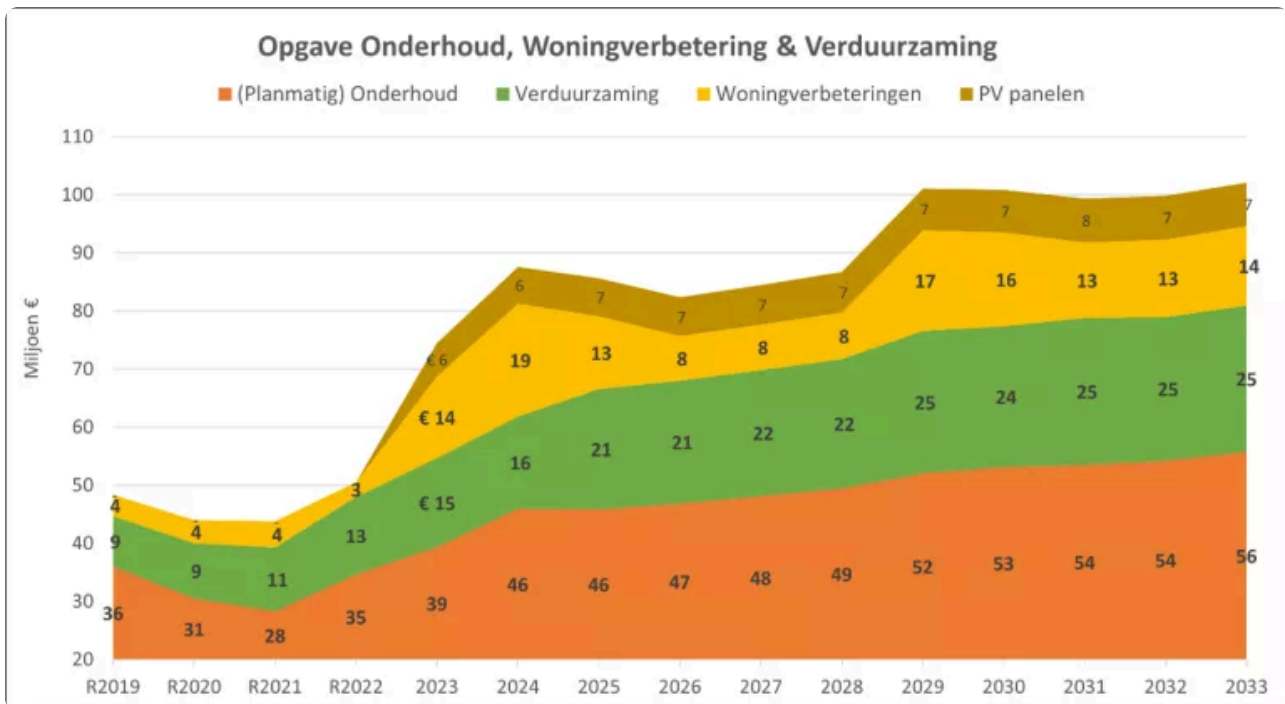
De afdeling Vastgoed richt zich op de uitvoering en realisatie van de nieuwbouwprojecten, de duurzaamheidsopgave en het uitvoeren van onderhoud en renovaties in de bestaande woningvoorraad. Voor de huidige begroting baseert de afdeling Vastgoed haar activiteiten op de wensportefeuille uit het SVB (Strategisch Voorraad Beleid).

In de jaren 2024 – 2033 is een totale investeringskasstroom ingerekend van € 880 miljoen, waarvan € 453 miljoen aan in- en uitbreidingsnieuwbouw en sloop-/ nieuwbouw, € 294 miljoen aan verduurzaming, € 129 miljoen aan woningverbeteringen en € 4 miljoen aan overige investeringen.

6.2.1 Onderhoud

Voor het samenstellen van het onderhoudsprogramma hanteren we de conditiegerichte methode. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen technisch noodzakelijk en maatschappelijk gewenst onderhoud. Noodzakelijke onderhoudsingrepen worden opgenomen om de woningen vijftig jaar door te exploiteren. Voor complexen die binnen vijf jaar gesloopt worden, begroten we geen onderhoudsactiviteiten meer. Werkzaamheden ter verduurzaming van onze woningen combineren we indien mogelijk met de onderhoudswerkzaamheden. Voor het komend jaar is een totale onderhoudsbegroting ingerekend van € 46 miljoen.

De in 2023 ingezette intensivering op verduurzaming van onze woningen zetten we door. In onderstaande grafiek wordt de opgave onderhoud, verduurzaming en woningverbetering voor de komende jaren grafisch weergegeven.



6.2.2 Verduurzaming

Naast de ontwikkeling van nieuwbouwwoningen investeert Accolade in duurzaamheid, renovatie en overige verbeteringen van bestaande woningen. Het verduurzamen van het woningbezit komt voort uit onze ambitie en is daarnaast een opgave die we als sector met de overheid via de Landelijke Prestatieafspraken hebben afgesproken. Het doel is om de CO₂ uitstoot te verlagen en in 2050 een aardgasloze woningvoorraad te hebben. Voor ons betekent dat een forse investering in het woningbezit. De verduurzaming is een upgrade van de woningen waarbij huurders een meer comfortabele en duurzamere woning krijgen. Zonder extra woonlasten. Daarnaast wordt de technische levensduur van de woningen met de verduurzaming positief beïnvloed.

De verduurzaming van woningen kent op hoofdlijnen vier onderdelen.

1. We dringen de energievraag van de bewoners terug door de woning behoorlijk te isoleren.
2. Daar waar mogelijk brengen we een eigen energieopwekking aan. Zoals zonnepanelen.
3. Duurzaamheid betekent het terugdringen van het gebruik van fossiele brandstoffen door alternatieven in te zetten voor de gasgestookte cv-ketel, zoals bijvoorbeeld een warmtenet, een all-electric of hybride warmtepomp of geothermie.
4. Met onze energiecoaches intensiveren we de informatievoorziening en voorlichting aan huurders over energieverbruik en hoe om te gaan met nieuwe duurzame technieken.

We isoleren woningen minimaal tot label B en bereiden ons voor om een deel van de woningen te isoleren naar 'de Standaard' [4]. Met deze extra stap maken we deze woningen toekomstklaar en geschikt om over te stappen naar een aardgasloze warmtebron. Het doel is dat in 2030 alle woningen met een verwachte exploitatieduur van langer dan 10 jaar tenminste het energielabel B hebben. In de periode 2024 t/m 2026 investeren we extra in woningen met een energielabel E, F of G zodat deze minimaal energielabel D krijgen. We proberen dit vanuit efficiëntie zoveel als mogelijk op een planmatige manier te doen. We investeren niet in woningen waar dit bedrijfseconomisch tot desinvesteringen leidt (bijvoorbeeld te slopen woningen).

We versnellen het duurzaam opwekken van energie door meer woningen te voorzien van PV-panelen. In 2032 zijn alle woningen die van PV-panelen kunnen worden voorzien, voorzien van panelen. Als de woning voldoende is geïsoleerd kunnen we de aardgasgestookte cv-ketel vervangen door een hybride of indien dat haalbaar is een all-electric warmtevoorziening.

We voeren de verduurzamingsmaatregelen zoveel als mogelijk uit op natuurlijke onderhoudsmomenten. Bijvoorbeeld bij een ketelvervanging of als het dak moet worden vervangen. Zo voorkomen we desinvesteringen. We kunnen niet alle woningen tegelijk aanpakken en kiezen daarom voor deze planmatige aanpak. In 2050 moeten alle woningen voorzien zijn van een aardgasloze warmtebron. We sluiten indien mogelijk ook aan bij wijkuitvoeringsplannen van de gemeenten. Gemeenten willen hun ambitie tot verduurzaming nu al met concrete plannen realiseren. Een voorbeeld is het Eiland in Sneek, waar woningen aardgasloos kunnen worden gemaakt. Wij zijn terughoudend met de inzet van all-electric voorzieningen. Dit zijn vaak nu nog (te) kostbare installaties en kunnen qua volume en elektriciteitsnetwerk niet overal worden toegepast. We verwachten dat er op termijn betere en goedkopere oplossingen op de markt beschikbaar komen.

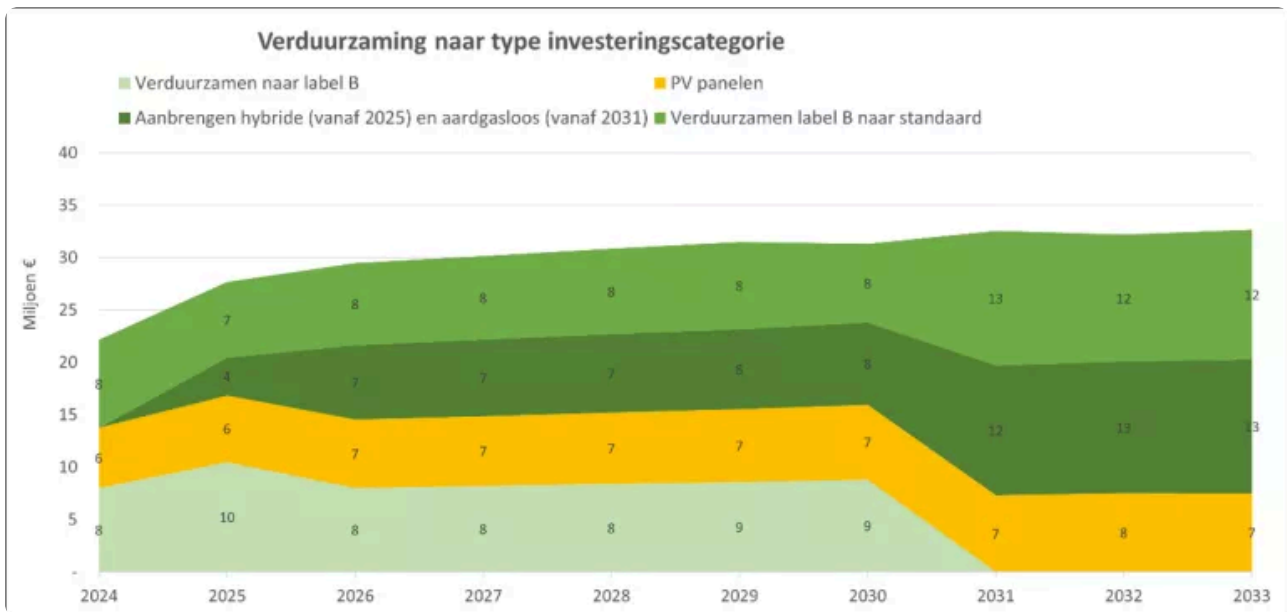
Alle woningen die we via nieuwbouw toevoegen zijn uiteraard wel aardgasloos.

Het spreiden van de investeringen heeft als voordeel dat de activiteiten beter verdeeld kunnen worden over de capaciteit van Accolade en haar ketenpartners. Ook kunnen de activiteiten beter worden afgestemd op overige activiteiten zoals planmatig onderhoud en de wijkgerichte aanpak. We investeren daarnaast in de kwaliteit van onze vastgoedinformatie en investeren we in projectcontrole zodat we de risico's beter kunnen mitigeren.

Bovenstaande aanpak betekent in de periode van 2024 tot en met 2033 een investering van € 294 miljoen (t.o.v. € 247 miljoen vorige begroting).

[4] De standaard geeft aan of een woning genoeg is geïsoleerd voor een aardgasvrije warmtevoorziening. De Standaard geeft aan hoeveel warmte (kWh), per m² gebruiksoppervlak, per jaar nodig is nádat energiebesparende maatregelen (isolatie, kierdichting en ventilatie) zijn genomen. Deze waarden worden door een onafhankelijke en gecertificeerd bureau berekend en vastgesteld.

Onderstaand wordt de ingerekende verduurzamingsopgave naar type investeringscategorie grafisch weergegeven voor de komende 10 jaar.



6.2.3 Renovaties en overige woningverbeteringen

In de vastgoedbegroting is ten behoeve van de werken en de prestatieafspraken een harde planning opgesteld voor de eerste 3 prognosejaren. De onderstaande concrete plannen die in uitvoering of ontwikkeling zijn opgenomen in de begroting:

In onderstaande overzicht staan de concrete renovatieprojecten die in uitvoering of ontwikkeling zijn.

Project	Plaats	Omschrijving	Planning
De Bank	Drachten	Renovatie en verduurzaming van 213 grondgebonden woningen	Uitvoering 2024 - 2025, Oplevering Q4 2025
Furmerusflats	Sneek	Renovatie en verduurzaming van 192 appartementen	Uitvoering 2024, Oplevering Q1 2025

In de periode 2029 t/m 2033 is daarnaast voor 714 appartementen een levensduurverlengde renovatie ingerekend. Daarnaast zijn in dezelfde periode grootschalige renovaties ingerekend voor 150 woningen. Dit is een resultante van de afgezwakte sloop-/ nieuwbouwambitie ten opzichte van de wensportefeuille. Voor de financiële doorrekening van deze wensportefeuille verwijzen wij graag naar bijlage 1.

6.2.4 Ontwikkeling nieuwbouwwoningen

Accolade is voornemens om in de komende 10 jaar 303 nieuwbouwwoningen aan de sociale voorraad toe te voegen en 1.420 woningen van de bestaande voorraad te vervangen door nieuwbouw. Dit is een behoorlijke opgave. Het team is daar inmiddels op aangepast. Het in 2023 ontwikkelde investeringsproces zullen we in 2024 implementeren. Hierdoor krijgen we meer grip op onze investeringen en processen en worden de projectenplanning voorspelbaarder.

6.4 Dagelijks onderhoud

De afdeling Dagelijks Onderhoud houdt zich bezig met het reparatie/klachtenonderhoud aan woningen. Over het algemeen betreft dit onderhoud de relatief kleine reparaties. Naast dit reparatieonderhoud vindt er ook mutatieonderhoud plaats. Dit gaat om basisonderhoud op het moment dat een woning vrijkomt, voordat een nieuwe huurder de woning kan betrekken.

Een deel van het reparatie- en klachtenonderhoud wat niet kan worden uitgevoerd door onze eigen Allround Onderhoudsmedewerkers wordt uitbesteed aan derden.

Voor 2024 krijgen de volgende activiteiten prioriteit:

Visie op Dagelijks Onderhoud

In het verlengde van onze Klantvisie vormen we een visie op Dagelijks Onderhoud. Met de visie op Dagelijks Onderhoud is helder wat we willen betekenen voor onze huurders en hoe we hieraan gaan werken. We weten wat onze koers is en hoe en met wie we dit gaan realiseren. Met 'wie' betekent dat we gaan onderzoeken welk werk we laten uitvoeren door onze eigen medewerkers en wat willen gaan uitbesteden. Met 'hoe' betekent dat we een goed proces inrichten met duidelijke werkafspraken.

Aanbestedingstraject Dagelijks Onderhoud

We starten een aanbestedingstraject voor het deel reparatie- en klachtenonderhoud wat we tot op heden uitbesteden aan derden, maar waar nog geen contracten voor zijn afgesloten. We zetten dit tegelijk met het mutatieonderhoud als één aanbesteding in de markt. Het doel is om met een aantal vaste partijen tot een meerjarige samenwerkingsvorm te komen.

Dit op basis van een contract met duidelijke afspraken en KPI's met betrekking tot onder andere prijs, kwaliteit, garantie, controle en snelheid.

Arbeidsmarkt

In de bouwgerelateerde beroepen is het personeelstekort de afgelopen jaren flink gegroeid. Naar verwachting loopt dit tekort de komende jaren op. Een tekort aan allround vakkrachten kan ervoor zorgen dat we het klachten- en mutatieonderhoud niet met eigen personeel kunnen uitvoeren. We willen op tijd aan de slag met nieuwe manieren van personeel vinden. Dit betekent dat we op zoek gaan naar oplossingen om personeelstekort in de toekomst te voorkomen.

6.5 Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering faciliteert de professionele organisatie die Accolade is en in de toekomst wil blijven. In 2023 bekeken de teams/medewerkers in gezamenlijkheid hoe zij hier vorm aan willen geven. Dit leverde de volgende uitkomst op:

De afdeling bedrijfsvoering ondersteunt collega's bij het uitvoeren van hun werk zodat ze optimaal kunnen presteren. We zorgen ervoor dat onze collega's zelfstandig kunnen werken. We spelen proactief in op wat nodig is. We zijn toegankelijk, adviserend en specialist in ons vakgebied. We begrijpen als geen ander dat collega's verschillende behoeften hebben. Ons team bestaat uit deskundige en vriendelijke medewerkers die streven naar een dienstverlening die in lijn is met de kernwaarden van Accolade: ondernemend, betrouwbaar en dichtbij.

Los van het ondersteunen van andere afdelingen is er ook aandacht voor de eigen processen, werkzaamheden, aandachtsgebieden in de zeer verschillende teams binnen de afdeling. Onderstaand wordt ingegaan op twee belangrijke pijlers van het team Informatievoorziening en Automatisering (hierna: I&A). Zonder hierbij de doelen van de andere teams te kort te doen: die worden meegenomen in het jaarplan van de afdeling en/of bij hoofdstuk 6.7.

6.4.1 I&A Koersdocument

In 2023 zag een nieuw koersdocument het licht op de afdeling I&A. Het document borduurt voort op de ontwikkelingen die eerder al in gang zijn gezet. Zo gingen we in mei 2023 naar de Cloud. Dat bracht en brengt de nodige veranderingen met zich mee. Ook op het gebied van privacy en security. In 2024 willen we hier intensiever mee aan de slag. Verder willen we onderzoek doen naar de overgang naar Tobias 365 en de (on)mogelijkheden van Shareworx. En gaan we daadwerkelijk aan de slag met een nieuw Klantportaal.

Innovatie is belangrijk voor Accolade. We sluiten onze ogen niet voor nieuwe ontwikkelingen. Dat betekent dat we doorgaan met de ontwikkeling van robots (robot proces automatisering (RPA), en kijken we wat bijvoorbeeld chatgtp ons kan brengen.

6.4.2 Informatiemanagement

In 2023 experimenteerden we voor het eerst met strategische dashboards. Dit met het doel om 'in control' en 'on track' te blijven. In de jaren ervoor lag het accent meer op de operationele dashboards, die ons inzicht geven in onze prestaties. In 2024 willen we aan de slag met de koppeling tussen deze twee dashboards: de tactische dashboards. Daarnaast ligt er de uitdaging om binnen en tussen de afdelingen het gesprek te voeren over de uitschieters, patronen en de normen die we nastreven. Het stelt ons in staat om continu te blijven leren.

6.6 Wijken en Buurten

In onze koers 'Ruimte voor Mensen 2020-2025' speelt leefbaarheid een grote rol. Onze ambitie is elke huurder een passende woonplek te bieden in een aangename en veilige buurt. We nodigen bewoners uit om daarin regie en verantwoordelijkheid te nemen om van hun woning en woonomgeving een thuis te maken. Dat is een uitdaging. We zien dat steeds meer kwetsbare bewoners in de wijken komen wonen, waarvan velen met een urgentieverklaring. Door overheidsbeleid blijven ouderen langer thuis wonen en huisvesten we bewoners met een minimaal inkomen. Samen met partijen in het veld, zoals de gemeente, zorgpartijen, welzijnswerk, politie, buurtverenigingen en bewonerscommissies zoeken we verbinding met bewoners. We sluiten aan bij bewonersinitiatieven en ondersteunen daar waar nodig.

6.5.1 Sociale leefbaarheid

We verwachten in 2024 een toestroom van het aantal woningzoekenden dat met urgentie gehuisvest dient te worden. We willen hierop zo goed als mogelijk voorbereid zijn. We willen meer inzetten op een preventieve aanpak en een zachte landing voor deze huurders in de wijken. Door aandacht te hebben voor spreiding (het zoveel mogelijk behouden van gemêleerde wijken), door het gezicht te zijn in de wijken, in verbinding te blijven en vroegtijdig contact te maken met de bewoners. Hiervoor hebben we de samenwerking met onze ketenpartners (gemeente, welzijn, politie, zorgpartijen) hard nodig en we zoeken deze komend jaar dan ook weer actief op. We zetten in op het vergroten van kennis en vaardigheden van het personeel op het gebied van deze specifieke doelgroepen door middel van scholing. In 2024 zetten we in samenwerking met de gemeente Smallingerland en Wender een pilot voor de duur van 5 jaar op voor mensen die vanwege hun (psychiatrische) aandoening en/ of hun gedrag niet in reguliere huisvesting kunnen wonen.

In de tweede helft van 2023 zijn onze 'Wooncoaches Senioren' gestart voor de duur van een jaar. Deze medewerkers vanuit de teams Wijken en Buurten, het Woonpunt en Dagelijks Onderhoud bezoeken onze oudere huurders om hen voor te lichten over het woningaanbod, de mogelijkheden tot het doen kleine woningaanpassingen, doorstroom, inschrijving als woningzoekende. Bijvangst hierbij is het signaleren van achterliggende problematiek, zoals vereenzaming, lichamelijke beperkingen, het ontbreken van dagbesteding, etc. De Wooncoaches staan midden in het professionele netwerk en kunnen de oudere (warm) verwijzen.

We maken werk van onze wijken! Contact en verbinding staat daarbij centraal. Dat doen we niet alleen, maar met onze netwerkpartners en vooral: met onze huurders. In 2023 is een start gemaakt met het ontwikkelen van een plan '*van reactief naar preventief*', waarmee we in 2024 in elk werkgebied van start willen gaan.

Het dashboard Leefbaarheid wordt nog steeds 'gefinetuned'. Daardoor kunnen we intern en extern steeds beter laten zien voor welke opgave we als afdeling en organisatie staan waar het gaat om sociale leefbaarheid en kunnen we het belang van een goede samenwerking nog mooier inzichtelijk maken voor anderen.

6.5.2 Fysieke leefbaarheid

In onze koers 2020-2025 schrijven we dat een nette en schone woonomgeving bijdraagt aan de sfeer in de wijk. Een goed onderhouden woonomgeving nodigt uit om het netjes te houden, trots te zijn waar je woont, initiatief te nemen en als bewoners met elkaar verbinding te zoeken. Het draagt bij aan het gevoel van veiligheid. Bewoners en bewonerscommissies geven daar input voor. In het dashboard 'Leefbaarheid' wordt ook op dit vlak data verzameld.

In 2024 gaan we bij een aantal complexen samen met onze huurders aan de slag met het inrichten van (binnen-)tuinen. Door huurders te betrekken bij het ontwerp en de ontwikkeling, creëer je draagvlak en een gevoel van saamhorigheid en de wens het heel, schoon en veilig te houden. De fysieke leefbaarheid in wijken is enorm gebaat bij de kleinere initiatieven, zoals het plaatsen van bankjes, het vervangen van groen door bloemen en perkjes die aangelegd worden met biodiversiteit als uitgangspunt. Hier zetten we op in.

6.7 Woonpunt

Onze ambitie is elke huurder een passende woonplek te bieden. Samen o.a. met Wijken en Buurten zorgen wij voor een aangename en veilige buurt. We houden door passend toewijzen rekening met de verschillende doelgroepen.

6.6.1 Klantportaal MijnAccolade

We realiseren een toename in het gebruik van onze digitale klantbediening naar 80%. Dit doel hebben we bereikt uiterlijk 1 januari 2026. Onze dienstverlening wordt geautomatiseerd waar het kan en blijft persoonlijk waar het verschil maakt. Dat doen we door onze huurders te bewegen naar MijnAccolade in plaats van bellen, mailen of baliebezoek.

6.6.2 Kwaliteit dienstverlening

De tevredenheid van de huurders scoort gemiddeld tussen de 7 en 7,5. De wekelijkse KCM-metingen gaan over woning betrekken, woning verlaten en reparatieverzoeken.

6.6.3 Klantvisie

In 2023 hebben we vormgegeven aan de nieuwe Klantvisie. Deze klantvisie is de kapstok waarmee het Woonpunt in 2024 verder bouwt aan het verbeteren van de dienstverlening. Samen met onze huurders onderzoeken we hoe we onze dienstverlening beter kunnen afstemmen op hun behoeften/wensen. Denk aan openingstijden (beperkte vrije inloop en/of meer mogelijkheden voor bezoek op afspraak) en telefonische bereikbaarheid. Daarbij kijken we ook naar nieuwe vormen van communicatie zoals bijvoorbeeld video-overleg en chatten. Wij verlagen het aantal huurders die van Accolade fysieke post wil ontvangen van 30% (inschatting) naar 17%. Voor het inventariseren van de behoeftes/wensen van de bewoners m.b.t. bereikbaarheid/openingstijden sluiten we aan bij project Klantvisie Accolade.

6.6.4 Klachtenmanagement

De klachtencoördinator inventariseert, analyseert en bewaakt de voortgang van afhandeling van de klachten. Waar nodig ondersteunt zij samen met de juridische medewerkers bij de afhandeling. We doen het samen.

6.8 Organisatie en Personeel

6.7.1 Aantrekkelijke werkgever

Accolade is en blijft een aantrekkelijke werkgever. Dit komt naar voren uit de belangstelling voor onze vacatures. De cultuur van Accolade, de soft controls en het bewuste werken zijn een groot goed. Daarbij is het belangrijk dat onze arbeidsvoorwaarden marktconform zijn. In 2023/2024 kijken we of onze functieomschrijvingen en – waarderingen nog passen bij de werkzaamheden die de medewerkers doen.

De aantrekkelijkheid als werkgever willen we het komende jaar nog meer tot uitdrukking brengen in onze arbeidsmarktcommunicatie. Door het Strategisch Personeels Plan (2023) weten we beter wat voor kwaliteit en kwantiteit we nodig hebben en met welke interne en externe factoren we rekening dienen te houden.

Binnen Accolade is er zowel aandacht voor de individuele medewerker als het team. In 2024 doen we weer onderzoek naar de medewerkerstevredenheid. We bieden onze medewerkers een veilige werkomgeving door onder andere het aanstellen van vertrouwenspersonen, aandacht voor agressie, bhv en dergelijke. In 2024 leggen we de laatste hand aan een inventarisatie en evaluatie van arbeidsrisico's, voorzien van bijbehorende acties.

De steeds krappere wordende arbeidsmarkt betekent dat het lastiger wordt om nieuwe talenten te werven. Bovendien is het belangrijk om jong talent een kans te bieden. Accolade doet mee aan Talent van het Noorden, samen met acht andere corporaties in de regio. Naast jong talent staan we open voor welk talent dan ook.

6.7.2 Leren en ontwikkelen

De talenten die we hebben, koesteren we. Door hen de kans te geven om zich verder te ontwikkelen door mee te doen aan een intern inspiratieprogramma. Of om bijvoorbeeld zitting te nemen op de Stoel van de Toekomst bij directie overleggen en directie-/managementvergaderingen.

We willen graag dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Daarom hebben we aandacht voor (persoonlijke) ontwikkeling. Leren en ontwikkelen is een rode draad in onze organisatie. We creëerden in 2023 een platform waar medewerkers zelf vorm kunnen geven aan hun ontwikkeling met behulp van bijvoorbeeld e-learnings, cursussen en leerlijnen. Betaald uiteraard vanuit hun eigen persoonlijke budget. We zien dat medewerkers hierbij steeds meer de regie pakken. Bijna 100% van de medewerkers heeft de CAO-norm gehaald. Dat is aanzienlijk meer dan het percentage van 2021 (58,6%). Het is belangrijk voor medewerkers om in deze tijd mee te gaan in ontwikkelingen. Het vergroot je toegevoegde waarde voor de organisatie en je bent langer/breder inzetbaar. Uiteraard word je inzetbaarheid ook mede bepaald door je vitaliteit.

6.7.3 Vitaliteit

Vitaliteit is een belangrijk item bij Accolade. Op basis van uitkomsten van een Healthcheck, uitgevoerd in 2023, organiseren we activiteiten op het gebied van slapen, eten, beweging en dergelijke die bijdragen aan een gezonde omgeving en balans voor medewerkers. In 2024 onderzoeken we de mentale

6.7.4 Diversiteit/inclusiviteit

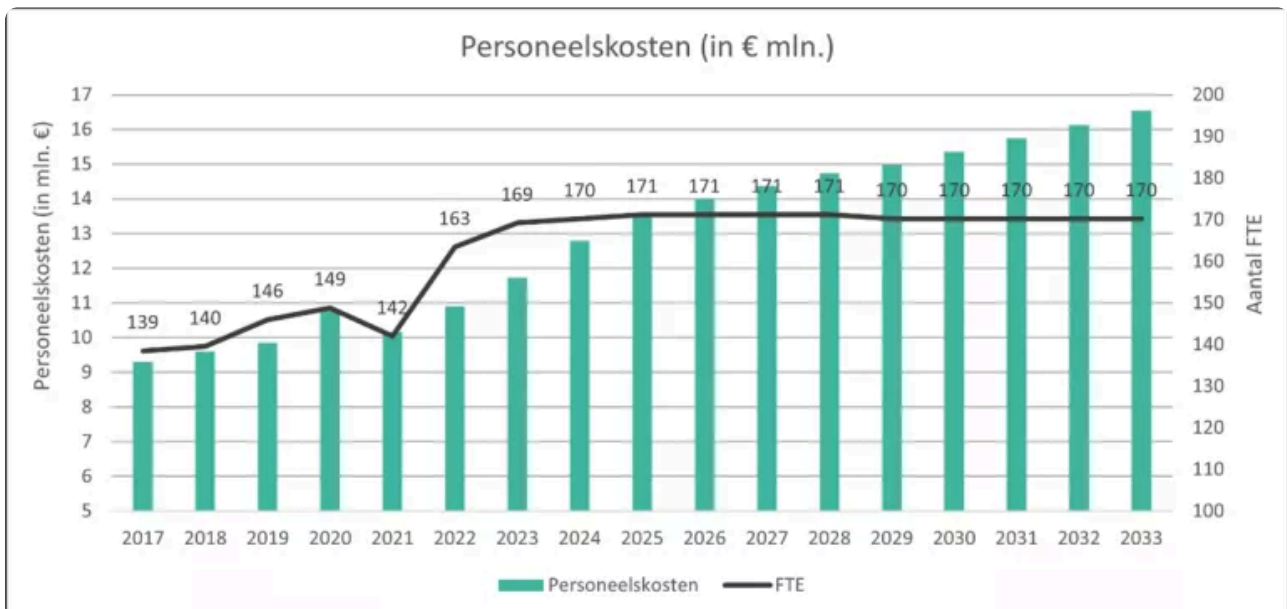
We geloven dat we de kracht van verschillen beter kunnen benutten. Door een mix van mensen met verschil in culturele afkomst, seksuele oriëntatie, leeftijd, gender of arbeidsvermogen. Zo vormen we samen een sterk geheel. Accolade zal haar diversiteitsgedachte de komende jaren verder uitwerken en uitdragen. Zodat inclusie een onderdeel van de bedrijfsstrategie en cultuur wordt en er rekening mee wordt gehouden in alle processen en gelederen. Zowel intern als extern. Intern bijvoorbeeld door het creëren van bewustwording, het organiseren van

workshops en door het gesprek aan te gaan. Extern in bijvoorbeeld de arbeidsmarktcommunicatie en communicatiemiddelen. Want pas wanneer je jezelf bent, kun je je talenten optimaal benutten. Niet alleen op je werk, maar overal en altijd. Als er ruimte is voor de ander, kan iedereen een unieke bijdrage leveren.

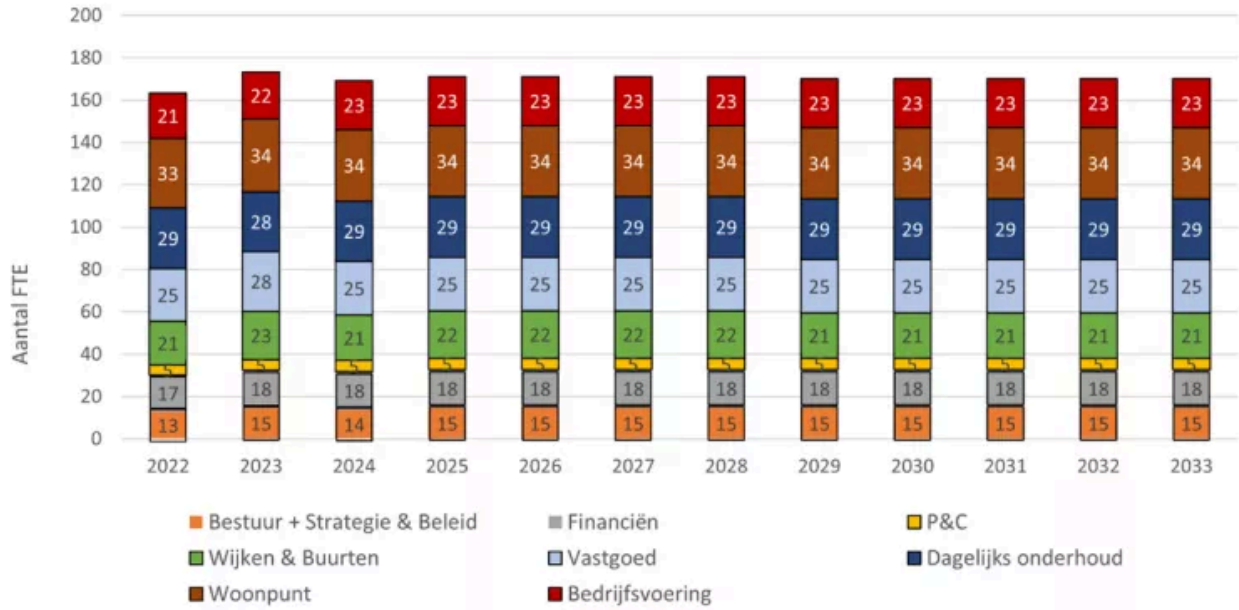
6.7.5 Personeelsverloop

Onderstaande grafiek toont het globale verloop in aantallen fte en personeelskosten. Hieruit is af te leiden dat het aantal fte in aanloop naar 2023 fors is gestegen, mede door het voorsorteren op de Nationale Prestatieafspraken. Vanaf 2023 is onze formatie op het juiste niveau om onze plannen te kunnen uitvoeren, waardoor deze in de begrotingsperiode op hetzelfde niveau blijft. De personeelskosten lopen op als gevolg van de ingerekende loonstijgingen die een grote impact hebben op de langere termijn.

Accolade streeft ernaar om met zo weinig mogelijk collega's een zo groot mogelijke maatschappelijke bijdrage te leveren. Het organiseren van een doelmatige bedrijfsvoering blijft de komende jaren een belangrijk aandachtspunt. Het strategische personeelsplan (SPP) is hierin richtinggevend.



FTE- ontwikkeling per afdeling



6.9 Financiën

De afdeling financiën is ondersteunend naar zowel de organisatie als onze huurders, we zijn duidelijk, dichtbij en ondernemend.

6.8.1 Incasso en huuradministratie

Met onze huuradministratie zorgen wij ervoor dat de juiste huur in rekening wordt gebracht en helpen wij huurders bij hun vragen over onze huren. Dit doen wij in nauwe samenwerking met onder andere het Woonpunt en onze huurconsulenten. Onze huurconsulenten dragen samen met de huuradministratie zorg voor tijdige inning van de huren en helpen daar waar mogelijk op het moment dat er betalingsproblemen ontstaan. Door inzet van onder andere de voorzieningenwijzer proberen wij met onze inzet bij te dragen aan het voorkomen van betalingsproblemen.

6.8.2 Inkoop

Door centrale positionering van de inkoopfunctie dragen wij bij aan onze strategische doelstellingen. We maken bewuste keuzes en streven naar een zo hoog mogelijke kwaliteit. We zijn een professioneel opdrachtgever en volgen de beginselen van de aanbestedingswet. Duurzaamheid vinden wij belangrijk en daarom stellen wij ons als doel te komen tot de meest duurzame oplossing tegen een betaalbare prijs. Belangrijk uitgangspunt is dat wij ruimte geven aan de creativiteit van het innoverend vermogen van de markt. Hiermee sluiten wij aan bij onze kernwaarden; *duidelijk, dichtbij en ondernemend*.

6.8.3 Verkoop van woningen

Vanuit de afdeling Verkoop behandelen wij alle terugkopen/wijzigingen van financieringen van woningen die in het verleden onder voorwaarden zijn verkocht. Hierbij kan gedacht worden aan Slimmer Verkopen of Verkopen onder Voorwaarden. Ook draagt deze afdeling zorg voor de solitaire verkoop van woningen.

6.8.4 Stook- & Service kosten

Voor onze appartementen (-complexen) beheren wij onder andere de elektriciteit- en gasvoorziening, de schoonmaak en het groenonderhoud. We onderhouden contacten met onze leveranciers en dragen zorg voor financiële doorbelasting aan onze huurders.

6.8.5 Financiële Administratie

De financiële administratie draagt zorg voor de verwerking en betaling van facturen die wij ontvangen van onder andere onze leveranciers. We zorgen voor een duidelijke, volledige en juiste boekhouding. Inmiddels maken wij hierbij gebruik van een robot die ons ondersteunt bij het uitvoeren van repeterende werkzaamheden.

7. Financiële overzichten begroting 2024-2033

7.1 Winst en Verliesrekening (categoraal)

Bedragen * €1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
BEDRIJFSOPBRENGSTEN										
1. Huuropbrengsten	109.565	115.435	120.819	125.658	128.365	130.869	134.584	138.168	141.604	145.088
2. Opbrengsten servicecontracten	2.779	2.865	2.948	3.013	3.067	3.116	3.179	3.242	3.307	3.373
3. Netto verkoopopbrengsten	5.114	290	953	752	651	-140	-2.125	-2.211	-1.274	620
4. Overige waardeveranderingen	5	5	5	5	5	5	0	0	0	0
5. Overige Bedrijfsopbrengsten	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Totaal Opbrengsten	117.963	119.095	125.225	129.928	132.589	134.350	136.138	139.700	144.138	149.581
BEDRIJFSLASTEN										
6. Afschrijvingen	697	785	862	779	720	728	689	602	608	589
7. Overige waardeveranderingen	3.093	-1.376	-12	1.723	43.636	41.970	36.580	44.777	62.479	59.792
8. Lonen en Salarissen	9.863	10.410	10.795	11.086	11.364	11.554	11.843	12.139	12.442	12.754
9. Sociale lasten	1.679	1.772	1.837	1.887	1.934	1.966	2.016	2.066	2.118	2.171
10. Pensioenlasten	1.249	1.319	1.368	1.405	1.440	1.464	1.500	1.538	1.576	1.616
11. Onderhoudslasten	45.958	45.905	46.846	48.146	49.469	52.025	53.173	53.525	54.262	55.740
12. Leefbaarheid	541	557	574	586	597	606	618	631	643	656
13. Lasten servicecontracten	2.779	2.865	2.948	3.013	3.067	3.116	3.179	3.242	3.307	3.373
14. Overige bedrijfslasten	13.679	13.689	14.016	14.525	14.745	14.943	15.272	15.675	16.100	16.818
Totaal Bedrijfslasten	79.537	75.925	79.234	83.150	126.971	128.373	124.871	134.195	153.536	153.508
BEDRIJFSRESULTAAT	38.425	43.170	45.992	46.779	5.617	5.977	11.267	5.505	-9.399	-3.927
15. Niet gerealiseerde waardeveranderingen	76.837	64.602	40.048	24.850	12.694	9.134	9.002	16.181	26.131	33.864
FINANCIËLE BATEN EN LASTEN										
16. Waardeveranderingen	-17	-17	-12	0	0	0	0	0	0	0
17. Opbrengst van vorderingen effecten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18. Rentelasten en soortgelijke kosten	-12.137	-13.115	-14.261	-14.713	-15.371	-17.264	-20.440	-23.617	-26.876	-30.018

Bedragen * €1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Totaal Financiële Baten en Lasten	-12.155	-13.132	-14.273	-14.713	-15.371	-17.264	-20.440	-23.617	-26.876	-30.018
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN	103.107	94.640	71.767	56.916	2.941	-2.153	-170	-1.931	-10.144	-81
19.Belastingen	5.600	7.200	8.600	9.200	9.400	9.300	9.600	10.200	10.600	10.800
RESULTAAT NA BELASTINGEN	97.507	87.440	63.167	47.716	-6.459	-11.453	-9.770	-12.131	-20.744	-10.881

7.2 7.2 Balans Activa

Bedragen * €1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
VASTE ACTIVA										
Immateriele vaste activa (ICT Software)	563	473	384	294	205	115	26	0	0	0
Vastgoedbeleggingen										
DAEB vastgoed in exploitatie	2.431.537	2.524.528	2.609.296	2.673.061	2.674.738	2.710.492	2.774.791	2.837.318	2.892.344	2.966.806
Niet DAEB vastgoed in eigen exploitatie	108.575	113.244	116.528	118.923	121.006	121.173	123.555	125.926	128.445	130.860
Onr zaken VoV	41.588	41.588	41.588	41.588	41.588	41.588	41.588	41.588	41.588	41.588
Vastgoed in ontwikkeling	12.793	22.336	9.042	1.641	8.218	9.717	11.827	14.012	17.160	19.384
Totaal Vastgoedbeleggingen	2.594.493	2.701.696	2.776.455	2.835.214	2.845.551	2.882.971	2.951.762	3.018.844	3.079.537	3.158.638
Materiele vaste activa (on)roerende zaken	3.919	3.744	3.346	3.039	2.800	2.563	2.359	2.173	1.991	1.840
Financiële vaste activa										
Latente belastingvordering(en)	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120	2.120
Overige effecten	29	12	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige vorderingen FVA	697	697	697	697	697	697	697	697	697	697
Totaal Financiële vaste activa	2.846	2.829	2.817	2.817	2.817	2.817	2.817	2.817	2.817	2.817
Totaal VASTE ACTIVA	2.601.821	2.708.741	2.783.001	2.841.364	2.851.372	2.888.465	2.956.963	3.023.834	3.084.345	3.163.294
VLOTTENDE ACTIVA										
Vastgoed bestemd voor de verkoop	4.389	4.389	4.389	4.389	4.389	4.389	4.389	4.389	4.389	4.389
Vorderingen										
Huurdebiteuren	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235
Overheid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Belastingen soc premies	1.371	1.371	1.371	1.371	1.371	1.371	1.371	1.371	1.371	1.371

Bedragen * €1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Overige vorderingen	436	436	436	436	436	436	436	436	436	436
Overlopende activa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal Vorderingen	2.042	2.042	2.042	2.042	2.042	2.042	2.042	2.042	2.042	2.042
Liquide middelen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal VLOTTENDE ACTIVA	6.431	6.431	6.431	6.431	6.431	6.431	6.431	6.431	6.431	6.431
Totaal ACTIVA	2.608.252	2.715.172	2.789.432	2.847.795	2.857.803	2.894.896	2.963.394	3.030.265	3.090.776	3.169.725

7.3 Balans Passiva

Bedragen * €1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
EIGEN VERMOGEN										
Herwaarderingsreserves	1.481.463	1.540.521	1.563.588	1.583.888	1.560.386	1.493.224	1.472.014	1.456.243	1.445.339	1.448.064
Overige reserves	480.352	520.728	569.172	608.610	678.963	703.460	713.217	719.217	717.990	694.522
Resultaat boekjaar	97.507	87.440	63.167	47.716	-6.459	-11.453	-9.770	-12.131	-20.744	-10.881
Totaal EIGEN VERMOGEN	2.059.322	2.148.689	2.195.926	2.240.214	2.232.890	2.185.231	2.175.461	2.163.329	2.142.586	2.131.705
EGALISATIE-REKENING	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VOORZIENINGEN										
Voorz onrend invest/ herstruct	1.879	347	0	0	0	0	0	0	0	0
Voorz latent belast/ belasting	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Voorziening garantieverbindingen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige voorzieningen	8.980	8.980	8.980	8.980	8.980	8.980	8.980	8.980	8.980	8.980
Totaal VOORZIENINGEN	10.859	9.327	8.980	8.980	8.980	8.980	8.980	8.980	8.980	8.980
LANGLOPENDE SCHULDEN										
Schulden aan kredietinstellingen (l)	410.049	428.610	463.732	489.073	506.130	586.383	659.830	744.066	835.443	933.092
Verplichtingen tav onr zaken VoV	39.200	39.200	39.200	39.200	39.200	39.200	39.200	39.200	39.200	39.200
Overige schulden (l)	48.914	46.780	44.645	42.509	40.372	38.234	36.216	34.445	32.835	31.414
Totaal LANGLOPENDE SCHULDEN	498.163	514.590	547.576	570.781	585.701	663.817	735.246	817.711	907.478	1.003.705
KORTLOPENDE SCHULDEN										
Schulden aan kredietinstellingen (k)	18.422	20.824	14.478	5.085	7.231	12.566	17.792	13.167	4.907	3.684
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	6.726	6.726	6.726	6.726	6.726	6.726	6.726	6.726	6.726	6.726
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.237	3.237	3.237	3.237	3.237	3.237	3.237	3.237	3.237	3.237

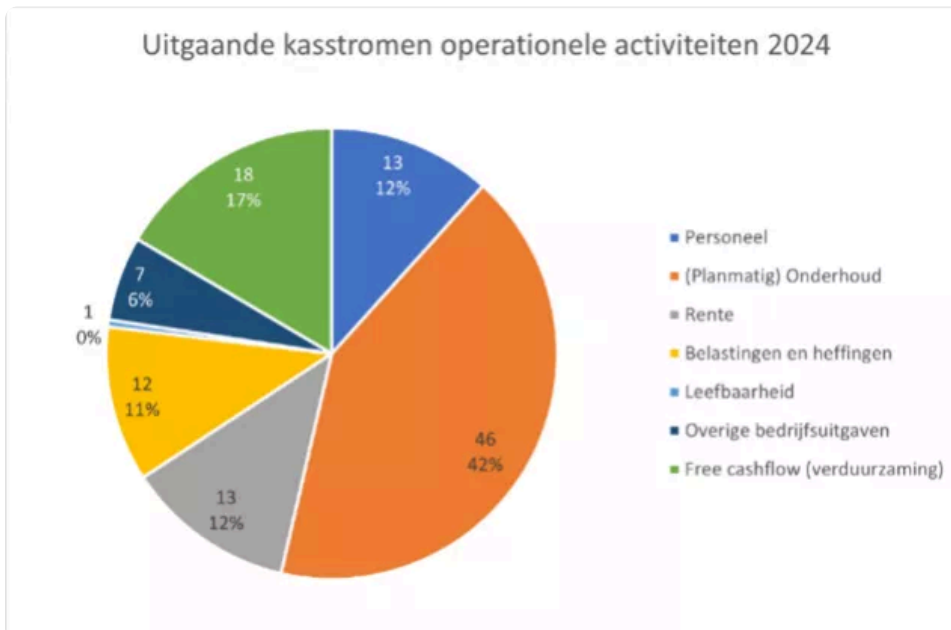
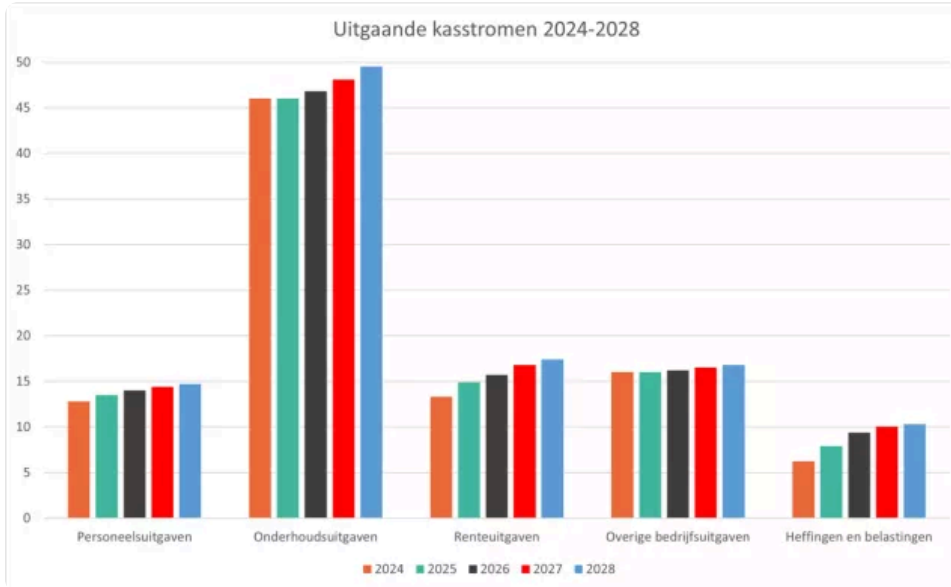
Bedragen * €1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Overige schulden (k)	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433
Overlopende passiva	11.089	11.347	12.075	12.339	12.604	13.907	15.520	16.682	16.430	11.255
Totaal KORTLOPENDE SCHULDEN	39.907	42.567	36.949	27.819	30.232	36.869	43.708	40.245	31.733	25.335
Totaal PASSIVA	2.608.252	2.715.172	2.789.432	2.847.795	2.857.803	2.894.896	2.963.394	3.030.265	3.090.776	3.169.725

7. .4 7.4 Kasstroomoverzicht

OPERATIONELE KASSTROOM

Bedragen * €1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Ingaande kasstromen										
Huren										
Woonruimte	103.573	109.412	114.796	119.547	122.182	124.614	128.247	131.748	135.075	138.451
Bedrijfsruimte	412	430	445	452	455	457	456	456	461	463
Maatschappelijk vastgoed	1.205	1.204	1.200	1.198	1.199	1.199	1.200	1.201	1.201	1.202
Intramuraal zorgvastgoed	3.854	3.843	3.811	3.877	3.933	3.990	4.058	4.126	4.216	4.306
Parkeergelegenheid	521	547	568	584	597	610	623	637	651	666
Totaal Huren	109.565	115.435	120.819	125.658	128.365	130.869	134.584	138.168	141.604	145.088
Vergoedingen	2.779	2.865	2.948	3.013	3.067	3.116	3.179	3.242	3.307	3.373
Overige Bedrijfsontvangsten	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Ontvangen interest	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Totaal ingaande kasstromen	112.944	118.900	124.367	129.271	132.033	134.586	138.363	142.010	145.511	149.061
Uitgaande kasstromen										
Betalingen aan werknemers										
Lonen en Salarissen	9.863	10.410	10.795	11.086	11.364	11.554	11.843	12.139	12.442	12.754
Sociale lasten	1.679	1.772	1.837	1.887	1.934	1.966	2.016	2.066	2.118	2.171
Pensioenlasten	1.249	1.319	1.368	1.405	1.440	1.464	1.500	1.538	1.576	1.616
Totaal Betalingen aan werknemers	12.791	13.500	14.000	14.378	14.737	14.984	15.358	15.743	16.136	16.540
Onderhoudsuitgaven	45.958	45.905	46.846	48.146	49.469	52.025	53.173	53.525	54.262	55.740
Overige Bedrijfsuitgaven	15.989	16.007	16.248	16.530	16.759	16.977	17.238	17.584	17.937	18.632
Betaalde interest	13.295	14.909	15.688	16.846	17.376	18.102	21.102	24.136	27.074	29.938
Sectorspec. heffingen onafh. resultaat										
Saneringsheffing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obligoheffing	571	647	700	761	806	836	965	1.084	1.221	1.369
Overige Sectorspecifieke heffingen	79	82	84	86	88	89	91	93	95	97
Totaal Sectorspec. heffingen onafh. resultaat	650	729	784	848	894	925	1.056	1.177	1.315	1.465
Leefbaarheid	541	557	574	586	597	606	618	631	643	656
Verhuurderheffing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vennootschapsbelasting	5.600	7.200	8.600	9.200	9.400	9.300	9.600	10.200	10.600	10.800
Totaal Uitgaande Operationele Kasstromen	94.823	98.807	102.740	106.533	109.231	112.919	118.145	122.996	127.968	133.771

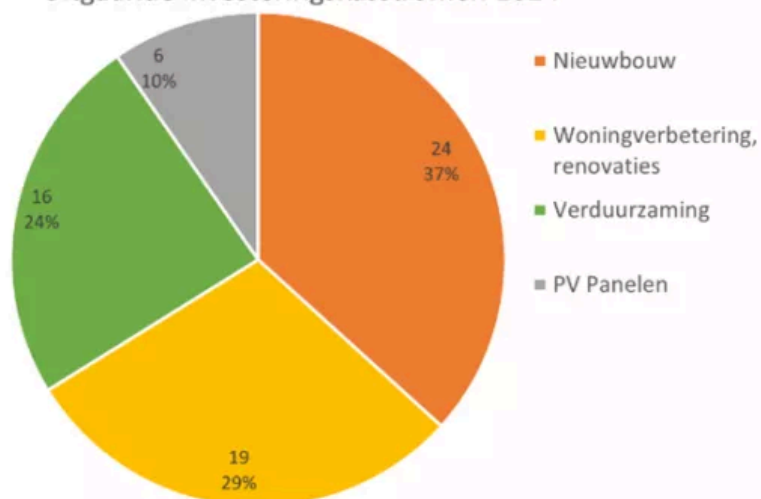
Bedragen * €1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
TOTAAL OPERATIONELE KASSTROOM	18.121	20.093	21.627	22.738	22.801	21.667	20.218	19.015	17.543	15.290



INVESTERINGSKASSTROOM

Bedragen * €1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Kasstroomen Materiële Vaste Activa										
Ingaande Kasstromen MVA										
Verkoopontvangsten bestaande huur	9.304	17.129	2.435	2.255	2.067	19.687	19.839	19.989	20.384	20.787
Verkoopontvangsten nieuwbouw	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal Ingaande Kasstromen MVA	9.304	17.129	2.435	2.255	2.067	19.687	19.839	19.989	20.384	20.787
Uitgaande Kasstromen MVA										
Nieuwbouw	24.169	18.132	17.145	4.386	227	71.984	64.977	66.588	68.003	79.213
Woningverbetering	41.024	39.538	35.323	36.176	37.050	48.845	47.486	45.601	45.557	46.365
Sloopuitgaven	0	0	0	0	6.408	5.719	5.862	6.009	7.059	6.488
Investerings Overig	746	515	370	378	387	396	405	416	426	437
Totaal Uitgaande Kasstromen MVA	65.939	58.184	52.838	40.940	44.072	126.943	118.730	118.614	121.045	132.503
Totaal Kasstromen MVA	-56.635	-41.056	-50.403	-38.686	-42.005	-107.255	-98.890	-98.625	-100.661	-111.716
Ontvangsten Overig	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal Kasstromen FVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal Kasstroom (des) investeringen	-56.635	-41.056	-50.403	-38.686	-42.005	-107.255	-98.890	-98.625	-100.661	-111.716

Uitgaande investeringskasstromen 2024



FINANCIERINGSKASSTROOM

Bedragen * €1.000	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Ingaande Kasstromen Financiering										
Nieuwe te borgen leningen	58.574	39.385	49.600	30.426	24.288	92.820	91.239	97.402	96.284	101.333
Totaal Ingaande Kasstromen uit Financiering	58.574	39.385	49.600	30.426	24.288	92.820	91.239	97.402	96.284	101.333
Uitgaande Kasstromen uit Financiering										
Aflossing geborgde leningen	16.626	16.677	19.028	12.628	3.179	3.180	11.180	13.860	12.084	3.183
Aflossing ongeborgde leningen	3.433	1.745	1.796	1.850	1.906	4.052	1.386	3.932	1.082	1.724
Totaal Uitgaande Kasstromen Financiering	20.059	18.422	20.824	14.478	5.085	7.231	12.566	17.792	13.167	4.907
Totaal Kasstroom Financiering	38.515	20.962	28.776	15.948	19.203	85.588	78.673	79.610	83.118	96.426

Bijlagen

1 Bijlage 1 Toelichting en financiële doorrekening Wensbegroting

De volkshuisvestelijke opgave van Accolade is groot en gaat verder dan wat in de huidige begrotingsperiode is opgenomen. Voor het inhoudelijke gesprek met onze stakeholders willen wij in kaart brengen hoe groot deze opgave is en wat hiervan de financiële impact is. Daarbij kijken wij naar onze eigen wensen en ambities en de afspraken uit de Nationale Prestatieafspraken (NPA).

In deze bijlage wordt de wensbegroting nader toegelicht op basis van de belangrijkste onderwerpen voor Accolade.

Verduurzaming

Vanuit de NPA, als ook vanuit onze volkshuisvestelijke ladder is verduurzaming erg belangrijk. Daarnaast zorgen verduurzaamde woningen voor lagere woonlasten van onze huurders. Op het gebied van verduurzaming hebben we in de basis een aantal opgaven:

- 5.250 woningen isoleren naar label B
- Ruim 4.600 woningen naar de standaard brengen
- Ruim 3.000 woningen aardgasvrij maken
- Bijna 11.000 woningen van PV panelen voorzien
- 1.570 vervangende nieuwbouwwoningen
- Ruim 700 woningen renoveren (incl. verduurzamen naar label B)

De totale verduurzamingsopgave voor de komende 10 jaar komt in de wensbegroting uit op € 361 miljoen. Dat betekent dat in de begroting een afslag is gedaan van € 67 miljoen.

Goed onderhoud

Als uitgangspunt met betrekking tot het onderhoud van onze woningen wil Accolade de bestaande bouwkundige kwaliteit minimaal in stand houden. Maatregelen hierbij zijn onder andere het planmatig onderhoud en het dagelijkse onderhoud. Daarnaast dragen renovaties en vervangende nieuwbouw bij aan de bouwkundige kwaliteit van onze woningen. De totale onderhoudsopgave voor de komende 10 jaar komt in de wensbegroting uit op € 600 miljoen. Dat betekent dat in de begroting een afslag is gedaan van € 95 miljoen.

Betaalbaarheid

Het huurbeleid van Accolade zorgt voor betaalbare woningen, met een groot aandeel woningen beneden de 1e aftoppingsgrens. Dit willen we graag op peil houden. In de opgave die we hebben wordt daarom gerekend met het huidige (gematigde) huurbeleid. Daarentegen stijgen de kosten en staan woningcorporaties voor een grote (financiële) uitdaging. Daarom benutten we in onze opgave de mogelijkheden die wettelijk gezien worden geboden voor de jaarlijkse huurverhoging. Voor planmatig isoleren de maatregelen sluiten wij ons aan bij de NPA en rekenen wij geen huurverhoging door aan de huurder.

Goede kwaliteit

De opgave sloop-/ nieuwbouw is groot. In de meest ideale situatie vervangen wij 1.570 woningen voor nieuwbouw. Daarnaast draagt de onderhoudsopgave van totaal € 600 miljoen bij aan het verbeteren van de woonkwaliteit. Hiernaast worden ruim 900 woningen gerenoveerd. Dit gaat om een investeringsbedrag van € 103 miljoen.

Dat betekent dat in de begroting de sloop-/ nieuwbouwopgave is gereduceerd met 150 woningen. In plaats daarvan worden deze woningen gerenoveerd. Voor de onderhoudsopgave voor de komende 10 jaar betekent het een afslag van € 95 miljoen.

Beschikbaarheid

Om de vraagdruk naar sociale huurwoningen te verlagen en te voldoen aan de NPA is in de wensbegroting een stijging opgenomen van het aantal sociale huurwoningen. Dit wordt gerealiseerd door 696 woningen toe te voegen door middel van in- en uitbreidingsnieuwbouw. Daarnaast willen we het aantal verkopen het liefst beperken tot 377 woningen. In totaliteit groeit in de komende 10 jaar de meest gewenste portefeuille met 400 woningen.

Onderstaand wordt de portefeuille ontwikkeling van de wensbegroting weergegeven:

Ontwikkeling portefeuille	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Totaal mutaties
Eenheden in exploitatie	14.792	14.846	14.775	14.848	14.888	14.559	14.658	14.721	14.785	14.810	
<i>Sloop/- nieuwbouw</i>	70	11	0	0	0	320	283	283	283	320	1.570
<i>In- en uitbreidingsnieuwbouw</i>	45	31	84	50	0	98	98	98	96	96	696
Nieuwbouw	115	42	84	50	0	418	381	381	379	416	2.266
Verkopen	-61	-113	-11	-10	-9	-36	-35	-34	-34	-34	-377
Sloop	0	0	0	0	-320	-283	-283	-283	-320	0	-1.489
Totaal Mutaties	54	-71	73	40	-329	99	63	64	25	382	400
Eindstand	14.846	14.775	14.848	14.888	14.559	14.658	14.721	14.785	14.810	15.192	

In de begroting daalt de woningvoorraad met 293 woningen. Vanwege de verkoop van 300 woningen onder het label slimmer kopen blijft de totale voorraad sociale huur- en koopwoningen op peil. Zie onderstaande tabel ter vergelijking de portefeuille-ontwikkeling uit de begroting.

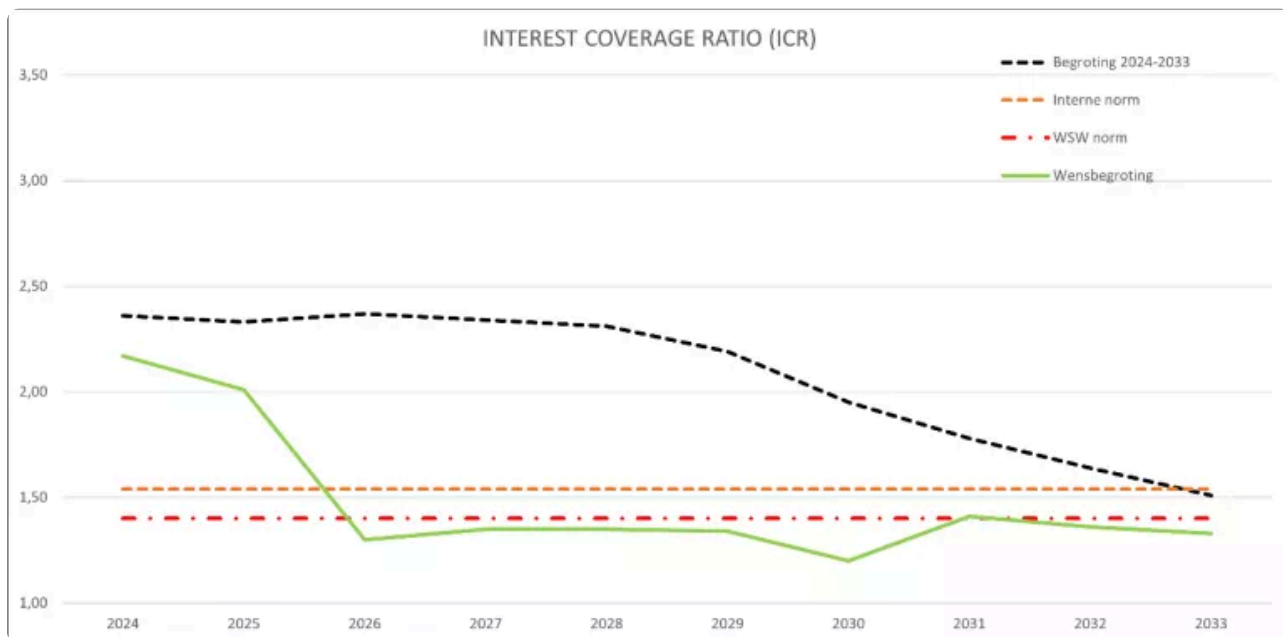
Ontwikkeling Activa	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Totaal mutaties
Eenheden in expl.	16.675	16.729	16.658	16.731	16.771	16.472	16.432	16.356	16.281	16.168	
Sloop/- nieuwbouw	70	11	0	0	0	290	253	253	253	290	1.420
In- en uitbreiding	45	31	84	50	0	19	19	19	18	18	303
Nieuwbouw	115	42	84	50	0	309	272	272	271	308	1.723
Verkopen	-61	-113	-11	-10	-9	-96	-95	-94	-94	-94	-677
Sloop	0	0	0	0	-290	-253	-253	-253	-290	0	-1.339
Totaal Mutaties	54	-71	73	40	-299	-40	-76	-75	-113	214	-293
Eenheden per ultimo	16.729	16.658	16.731	16.771	16.472	16.432	16.356	16.281	16.168	16.382	

Wonen en zorg

Wonen en zorg wordt de komende jaren steeds belangrijker. Ouderen blijven langer thuis wonen en het aantal huurders met een urgentieverklaring neemt toe. In de wensbegroting zijn 1.000 woningen opgenomen die tussen 2025 en 2029 bouwkundig worden aangepast, zodat bestaande of toekomstige huurders met een zorgbehoefte daar ook kunnen blijven wonen. Daarnaast wordt onverminderd ingezet op de leefbaarheid van de wijken en buurten. In de begroting is hierop geen concessies gedaan.

Ontwikkeling ICR

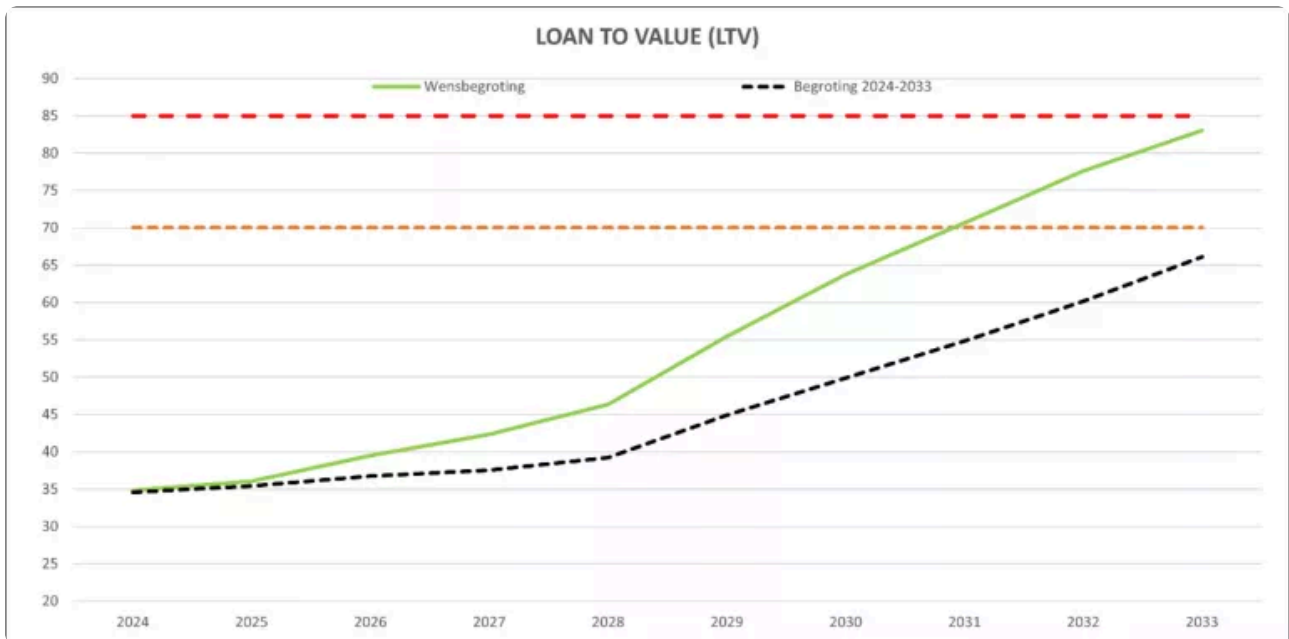
Met de ingerekende opgave wordt inzichtelijk dat de ICR zich vanaf 2026 onder de WSW norm bevindt en de gehele begrotingsperiode hier niet meer boven komt. Dit wordt veroorzaakt doordat de opgave enerzijds zorgt voor een lage operationele kasstroom en hoge financieringslasten.



Ontwikkeling LTV

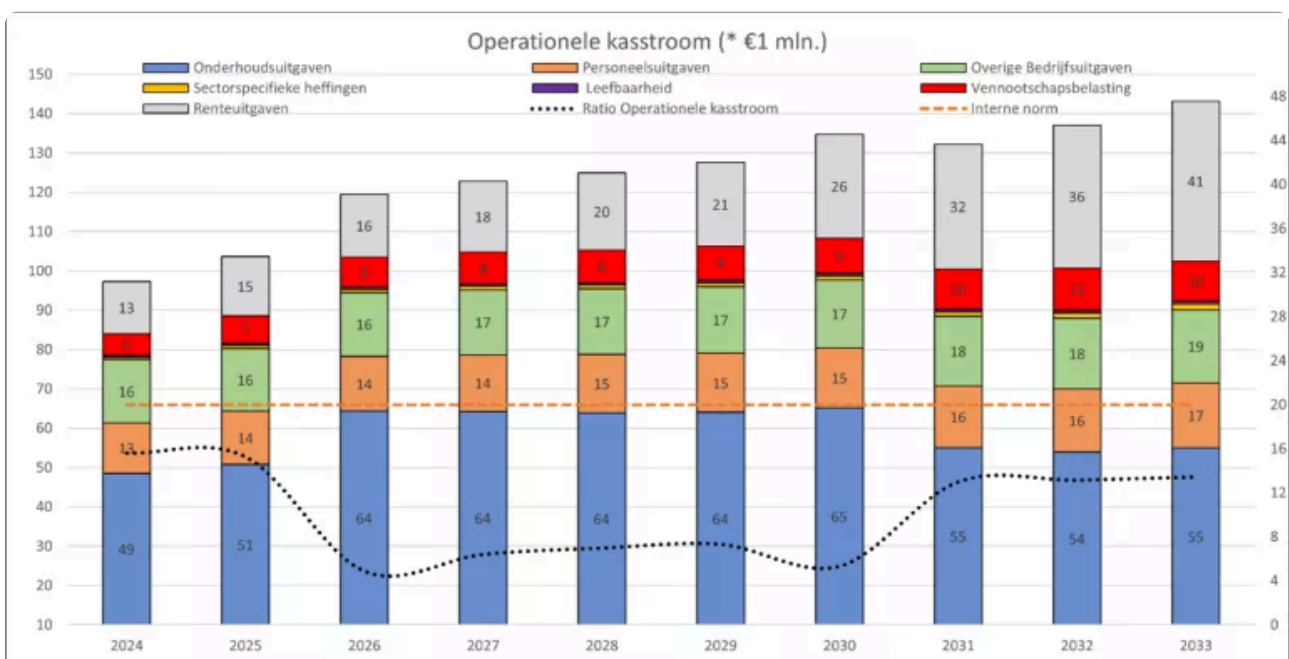
De LTV laat een grote stijging zien in de begrotingsperiode, met name vanaf 2028. Ondanks dat de LTV beneden de

door het WSW gestelde norm blijft, is dit geen wenselijke situatie. Dit zou namelijk betekenen dat we met de huidige opgave na 2033 nagenoeg geen financiering meer aan kunnen trekken voor het uitvoeren van onze plannen.



Ontwikkeling operationele kasstroom

Onderstaand is de ontwikkeling van de operationele kasstroom in de grafiek weergegeven. Hieruit valt te concluderen dat voor de gehele periode niet voldaan kan worden aan de minimale vereiste van een operationeel kasstroomresultaat van € 20 miljoen. Daarnaast vallen de stijgende uitgaven aan rentelasten op als gevolg van de grote financieringsbehoefte vanwege de grote opgave.



Nominale schuldpositie

In onderstaande grafiek wordt de ontwikkeling van de nominale schuldpositie weergegeven. Om de opgave te kunnen realiseren neemt de nominale schuld toe van ruim € 400 miljoen naar bijna € 1.300 miljoen. Dit betekent een stijging van € 900 miljoen in 10 jaar, wat gelijk staat aan een stijging van 225 procent.



Toetsing aan financieel kader

Ter volledigheid wordt hieronder de impact van de wensbegroting op het financieel sturingskader weergegeven. Met rood wordt aangegeven als de harde normen worden overschreden en met oranje is dat het geval als de signaalwaarden worden overschreden. Ter vergelijking is onderaan de uitwerking van de begroting weergegeven.

Ratio's	Kader	Norm	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
LTV	<85%	Externe norm	35	36	40	42	46	56	64	71	78	83
ICR	>1,40	Externe norm	2,2	2,0	1,3	1,4	1,4	1,3	1,2	1,4	1,4	1,3
Operationele kasstroom (* € 1 mln.)	>20	Interne harde norm	16	15	5	6	7	7	5	13	13	13
Terugverdientijd Leningen (in jaren)	<35	Interne signaalwaarde	28	30	106	87	87	102	167	78	87	95
Max. nominale schuld per Daeb- woning (* €1.000)	<40	Interne signaalwaarde	29	31	35	38	42	52	62	71	81	90
Max. nominale schuldpositie (* 1 mln.)	<700	Interne harde norm	432	458	514	557	605	748	887	1011	1139	1270
Max. jaarlijkse toename leningportefeuille (* € 1 mln.)	<30	Interne signaalwaarde	39	21	28	15	18	84	76	77	80	93
Rentelasten tov huuropbrengsten (in %)	<20	Interne harde norm	12	13	13	14	15	16	19	22	25	26
Max. onderhoud + verduurzaming	<65	Interne harde norm	64	71	85	86	86	88	88	80	78	79
Investing verduurzaming > operationele kasstroom	>0	Interne harde norm	-0	-5	-16	-15	-15	-16	-18	-11	-11	-11
Beïnvloedbare bedrijfslasten	< 16,67%	Interne harde norm	18,36%	18,43%	18,19%	17,86%	17,84%	17,78%	17,42%	17,13%	16,94%	16,82%

Ratio's	Kader	Norm	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
LTV	<85%	Externe norm	35	35	37	38	39	45	50	55	60	66
ICR	>1,40	Externe norm	2,4	2,3	2,4	2,3	2,3	2,2	1,9	1,8	1,6	1,5
Operationele kasstroom (* € 1 mln.)	>20	Interne harde norm	18	20	22	23	23	22	20	19	18	15
Terugverdientijd Leningen (in jaren)	<35	Interne signaalwaarde	24	22	22	22	23	28	34	40	48	61
Max. nominale schuld per Daeb- woning (* €1.000)	<40	Interne signaalwaarde	29	30	32	33	35	41	47	53	60	66
Max. nominale schuldpositie (* 1 mln.)	<700	Interne harde norm	428	450	478	494	513	599	678	757	841	937
Max. jaarlijkse toename leningportefeuille (* € 1 mln.)	<30	Interne signaalwaarde	39	21	29	16	19	86	79	80	83	96
Rentelasten tov huuropbrengsten (in %)	<20	Interne harde norm	12	13	13	13	14	14	16	17	19	21
Max. onderhoud + verduurzaming	<65	Interne harde norm	62	66	68	70	72	77	77	79	79	81
Investing verduurzaming > operationele kasstroom	>0	Interne harde norm	2	-0	0	1	1	-3	-4	-6	-7	-10
Beïnvloedbare bedrijfslasten	< 16,67%	Interne harde norm	18,36%	18,43%	18,19%	17,86%	17,83%	17,84%	17,66%	17,53%	17,50%	17,70%

Conclusies

In beide doorrekeningen wordt voldaan aan de eisen die worden gesteld door het Aw en WSW aan de LTV.

Opvallend is dat met ingang van 2025 de verduurzamingsopgave niet meer betaald kan worden vanuit de operationele kasstroom. Uiteindelijk leidt dit ertoe dat de ICR met ingang van 2026 beneden de externe norm uit komt.

2 Bijlage 2 Tabellen effect gevoeligheidsanalyses

Hieronder de effecten van de gevoeligheidsanalyses op ICR, LTV, Terugverdienperiode en de operationele kasstroom.

ICR in %	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Begroting 2024-2032	2,4	2,3	2,4	2,3	2,3	2,2	1,9	1,8	1,6	1,5
GA1 Rente leidraad	2,4	2,4	2,5	2,5	2,5	2,4	2,2	2,0	1,9	1,7
GA2 Huurstijging max. 3%	2,3	2,1	2,1	2,1	2,0	1,9	1,7	1,6	1,4	1,3
GA3 Afschaffen Vpb	2,8	2,9	3,0	3,0	3,0	3,0	2,6	2,4	2,3	2,1
GA4 Beleidswaarde 10% lager	2,4	2,3	2,4	2,3	2,3	2,2	1,9	1,8	1,6	1,5
GA5 GA1 t/m GA4 tegelijk	2,7	2,7	2,9	2,9	3,0	2,9	2,6	2,4	2,2	2,1
GA6 Rentestijging >1%	2,4	2,2	2,2	2,1	2,1	1,9	1,7	1,5	1,4	1,2
LTV (beleidswaarde) in %										
LTV (beleidswaarde) in %	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Begroting 2024-2032	35	35	37	38	39	45	50	55	60	66
GA1 Rente leidraad	35	35	37	37	39	44	49	54	59	65
GA2 Huurstijging max. 3%	35	36	37	38	40	46	52	57	63	69
GA3 Afschaffen Vpb	34	34	35	35	36	41	45	49	54	59
GA4 Beleidswaarde 10% lager	38	39	40	41	43	49	55	60	66	72
GA5 GA1 t/m GA4 tegelijk	38	38	39	39	41	46	51	56	61	66
GA6 Rentestijging >1%	35	35	37	38	40	45	51	56	62	68
Terugverdientijd leningen										
Terugverdientijd leningen	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Begroting 2024-2032	24	22	22	22	23	28	34	40	48	61
GA1 Rente leidraad	24	22	21	21	21	25	30	34	40	49
GA2 Huurstijging max. 3%	25	26	27	27	29	36	46	57	73	103
GA3 Afschaffen Vpb	18	16	15	14	14	17	19	22	24	28
GA4 Beleidswaarde 10% lager	24	22	22	22	23	28	34	40	48	61
GA5 GA1 t/m GA4 tegelijk	18	18	17	16	16	19	22	24	27	32
GA6 Rentestijging >1%	24	23	23	23	25	31	41	53	72	113

Operationeel kasstroomresultaat	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Begroting 2024-2032	18	20	22	23	23	22	20	19	18	15
GA1 Rente leidraad	18	20	22	24	24	23	22	22	21	19
GA2 Huurstijging max. 3%	17	17	18	19	18	17	15	14	12	9
GA3 Afschaffen Vpb	24	27	31	33	33	32	32	32	31	29
GA4 Beleidswaarde 10% lager	18	20	22	23	23	22	20	19	18	15
GA5 GA1 t/m GA4 tegelijk	25	25	27	30	30	29	29	29	28	27
GA6 Rentestijging >1%	18	19	21	21	21	19	17	15	12	9
Nominale schuld per daeb woning	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Begroting 2024-2032	29	31	32	33	35	41	47	53	60	66
GA1 Rente leidraad	29	31	32	33	35	41	47	53	59	65
GA2 Huurstijging max. 3%	29	31	33	34	36	43	49	56	63	69
GA3 Afschaffen Vpb	29	30	31	31	32	38	43	48	53	59
GA4 Beleidswaarde 10% lager	29	31	32	33	35	41	47	53	60	66
GA5 GA1 t/m GA4 tegelijk	30	30	31	32	33	39	44	49	55	61
GA6 Rentestijging >1%	29	31	32	33	36	42	48	54	61	68
Nominale schuldpositie	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Begroting 2024-2032	428	450	478	494	513	599	678	757	841	937
GA1 Rente leidraad	428	449	477	492	510	593	670	747	827	920
GA2 Huurstijging max. 3%	430	453	486	506	530	620	704	788	877	979
GA3 Afschaffen Vpb	423	436	456	462	471	546	613	680	749	832
GA4 Beleidswaarde 10% lager	428	449	478	494	513	599	678	757	840	937
GA5 GA1 t/m GA4 tegelijk	440	440	463	472	484	562	632	702	774	859
GA6 Rentestijging >1%	428	450	480	497	518	606	688	772	861	964

3 Bijlage 3 Tabel vastgoedontwikkeling

Ontwikkeling Activa	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Totaal mutaties
Beginstand	16.675	16.729	16.658	16.731	16.771	16.472	16.432	16.356	16.281	16.168	
<i>Mutaties:</i>											
<i>Sloop/- nieuwbouw</i>	70	11	0	0	0	290	253	253	253	290	1.420
<i>In- en uitbreidings-nieuwbouw</i>	45	31	84	50	0	19	19	19	18	18	303
Nieuw in exploitatie	115	42	84	50	0	309	272	272	271	308	1.723
Verkoop woningen DAEB	-11	-10	-10	-9	-8	-35	-34	-33	-33	-33	-216
Sloop	0	0	0	0	-290	-253	-253	-253	-290	0	-1.339
Verkoop BOG	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-10
Verkoop Slimmer Kopen	0	0	0	0	0	-60	-60	-60	-60	-60	-300
Verkoop Woningen Niet DAEB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verkoop won cpl. matig	-49	-102	0	0	0	0	0	0	0	0	-151
Totaal Mutaties	54	-71	73	40	-299	-40	-76	-75	-113	214	-293
Eindstand	16.729	16.658	16.731	16.771	16.472	16.432	16.356	16.281	16.168	16.382	

4 Bijlage 4 Projectplanning

Het nieuwbouwprogramma volgt uit het huidige portefeuilleplan aangevuld met de ambitie van 2029 tot en met 2033. De projecten staan hieronder in een programmakalender weergegeven. De aantallen betreffen de geplande opleveringen. De laatste kolom geeft aan in welke fase het project (peildatum september 2023) zich bevindt.

Aantal te realiseren eenheden	Plaats	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	Fase (*)
Stationsweg	Drachten	8										Realisatiebesluit
Locatie Vrijburgh fase 2	Drachten	20										Realisatiebesluit
De Tuinen	Drachten	17										Realisatiebesluit
Azaleastraat/Geraniumstraat	Heerenveen	24										Realisatiebesluit
Gentiaansingel	Jubbega		11									Realisatiebesluit
Pilot onconventioneel wonen	Drachten		3									Haalbaarheidsfase
Harinxmaland nieuwbouwlocatie	Sneek		28									Initiatiefbesluit
Experiment Schoolstraat	Heerenveen			11								Initiatiefbesluit
Wydehorne nieuwbouwlocatie	Joure			28								Initiatiefbesluit
Sevenwolden nieuwbouwlocatie	Joure			13								Initiatiefbesluit
De Scharkamp/De Finne	Joure	46										Realisatiebesluit
Locatie De Drift	Drachten				20							Haalbaarheidsfase
Skoaterwâld	Heerenveen			32								Haalbaarheidsfase
Wetterwille	Drachten				30							Initiatiefbesluit
Subtotaal 2024-2028		115	42	84	50	0						291

Aantal te realiseren eenheden	Plaats	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	Fase (*)
UITBREIDINGSNIEUWBOUW HEERENVEEN 2029	Heerenveen						19					Ambitie in- en uitbreidingsnieuwbouw
UITBREIDINGSNIEUWBOUW JOURE 2030	Fryske Marren							19				Ambitie in- en uitbreidingsnieuwbouw
UITBREIDINGSNIEUWBOUW DRACHTEN 2031	Smallingerland								19			Ambitie in- en uitbreidingsnieuwbouw
UITBREIDINGSNIEUWBOUW WAADHOEKE 2032	Waadhoeke									18		Ambitie in- en uitbreidingsnieuwbouw
UITBREIDINGSNIEUWBOUW SUDWESTFRYSLAN 2033	Sudwest Fryslan										18	Ambitie in- en uitbreidingsnieuwbouw
LOCATIE A HEERENVEEN 2029	Heerenveen						84					Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A HEERENVEEN 2030	Heerenveen							84				Ambities sloop-/nieuwbouw

Aantal te realiseren eenheden	Plaats	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	Fase (*)
LOCATIE A HEERENVEEN 2031	Heerenveen								84			Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A HEERENVEEN 2032	Heerenveen									84		Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A HEERENVEEN 2033	Heerenveen										84	Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A WAADHOEKE 2029	Waadhoeke						49					Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A WAADHOEKE 2030	Waadhoeke							49				Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A WAADHOEKE 2031	Waadhoeke								49			Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A WAADHOEKE 2032	Waadhoeke									49		Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A WAADHOEKE 2033	Waadhoeke										49	Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A JOURE 2029	Fryske Marren						39					Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A JOURE 2030	Fryske Marren							39				Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A JOURE 2031	Fryske Marren								39			Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A JOURE 2032	Fryske Marren									39		Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A JOURE 2033	Fryske Marren										40	Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A DRACHTEN 2029	Smallingerland						81					Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A DRACHTEN 2030	Smallingerland							81				Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A DRACHTEN 2031	Smallingerland								81			Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A DRACHTEN 2032	Smallingerland									81		Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A DRACHTEN 2033	Smallingerland										81	Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A SUDWEST FRYSLAN 2029	Sudwest Fryslan						37					Ambities sloop-/nieuwbouw
LOCATIE A SUDWEST FRYSLAN 2033	Sudwest Fryslan										36	Ambities sloop-/nieuwbouw
Subtotaal 2029-2033							309	272	272	271	308	1.432
TOTAAL		115	42	84	50	0	309	272	272	271	308	1.723

We onderscheiden vier verschillende projectfasen bij Accolade, elk met een ander resultaat.

1. De *onderzoeksfase* bepaalt of een complex de status van project krijgt.

2. De *haalbaarheidsfase* onderzoekt of het project realiseerbaar is onder bepaalde voorwaarden.
3. De *initiatiefase* bepaalt de financiële en programmatische kaders voor het project.
4. De *realisatiefase* resulteert in de uitwerking van de kaders en leidt tot de totstandkoming van het project.

Projecten die aangemerkt zijn met 'Ambitie' zijn projecten/investeringen die vanuit het SVB nodig zijn om de gehele ingerekende opgave te realiseren. 'Ambitie' is daarmee geen projectfase maar een manier om de opgave te kwantificeren. We maken hierin het onderscheid tussen in- en uitbreidingsambitie en sloop-/ nieuwbouwambitie.

5 Bijlage 5 Beleidswaarde normen beheer en onderhoud

In de uitgangspuntennotitie met betrekking tot de begroting 2024-2033 is vastgelegd dat de beleidswaarde normen voor beheer en onderhoud per woning opnieuw bepaald moeten worden. Vanuit de functionele begroting 2024-2033 worden deze normen berekend als een gemiddelde over een langere, meerjarige periode van ten minste vijftien jaren. De lasten waarover de normen bepaald zijn, worden 'terug' geïndexeerd naar het startjaar van de begroting. Voor de jaren 2034 t/m 2038 wordt 2033 on-geïndexeerd doorgetrokken. De beleidswaarde is een afgeleide van de marktwaarde en wordt opgenomen zowel in de dPi als in de jaarrekening 2023.

Norm beheer

Vanuit de functionele begroting is de formule voor de norm voor beheer als volgt:

- + Lasten verhuur- en beheeractiviteiten (2024-2038);
- + Overige directe operationele lasten exploitatie bezit (2024-2038);

Bovenstaande uitkomst gedeeld door aantal gewogen verhuureenheden is de beheernorm per jaar.

Van deze 15 jaar is het gemiddelde de beleidswaarde beheernorm voor de begroting 2024 en de jaarrekening 2023 dat wil zeggen € 1.269 per verhuureenheid (Jaarrekening 2022 € 1.247 en jaarrekening 2021 € 1.305).

Norm onderhoud

Vanuit de functionele begroting is de formule voor de norm voor onderhoud als volgt:

Lasten onderhoudsactiviteiten (2024-2038);

Dit getal gedeeld door aantal gewogen verhuureenheden is de onderhoudsnorm per jaar.

Van deze 15 jaar is het gemiddelde de beleidswaarde onderhoudsnorm voor de begroting 2024 en de jaarrekening 2023 dat wil zeggen € 2.945 per verhuureenheid (Jaarrekening 2022 € 2.057 en jaarrekening 2021 € 1.862).