

# Kadernotitie



Begroting 2025-2039

accolade

helemaal  
je eigen plek

# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>1. Woord vooraf</b>	<b>3</b>
<b>2. Het zorgen voor voldoende en betaalbare woningen</b>	<b>5</b>
2.1 Externe ontwikkelingen en effecten	5
2.2 Beschikbaarheid	6
2.3 Betaalbaarheid	10
<b>3. CO2 neutraal in 2050</b>	<b>13</b>
3.1 Externe ontwikkelingen en factoren	13
3.2 Uitgangspunten van de verduurzamingsprojecten	13
<b>4. We werken samen met bewoners, professionals en partners</b>	<b>15</b>
4.1 Uitgangspunten stichtingskosten en ORT van levensduur verlengende renovaties	15
4.2 Uitgangspunten onderhoud en woningverbetering	15
4.3 Uitgangspunten klachtenonderhoud	16
4.4 Uitgangspunten mutatie- en uitgesteld onderhoud	17
4.5 Leefbaarheid	18
4.6 Wonen en zorg	18
<b>5. We zetten in op digitalisering en op de talenten van onze medewerkers</b>	<b>20</b>
5.1 Externe ontwikkelingen en factoren	20
5.2 Personele organisatie	20
5.3 Duurzame inzetbaarheid	20
<b>6. We zijn een toekomstgerichte organisatie met gezonde financiën</b>	<b>21</b>
6.1 Externe ontwikkelingen en factoren	21
6.2 Visie op vermogen	21
6.3 Intern sturingskader	22
6.4 Extern toetsingskader	26
6.5 Afdelingsplannen en jaardoelen	27
6.6 Marktwaarde en beleidswaarde	27
6.7 Ingerekende kosten	28
6.8 Heffingen, belastingen en verzekeringen	28
<b>7. Algemene kaders en uitgangspunten</b>	<b>29</b>
7.1 Algemeen kader	29
<b>Bijlagen</b>	<b>31</b>

# 1. Woord vooraf

Voor u ligt de kadernotitie waarmee de start van het nieuwe begrotingsjaar 2025 wordt gemarkeerd.

Naast onze ambities en de strategische en volkshuisvestelijke keuzes die wij maken, houden wij bij het plannen van onze activiteiten voor 2025 rekening met interne en externe ontwikkelingen.

Accolade heeft de komende jaren een grote volkshuisvestelijke opgave. De woningvoorraad wordt beter geïsoleerd, we gaan duurzame energiebronnen toepassen, er is behoefte aan meer sociale huurwoningen en de kwaliteit van steeds meer woningen moet worden verbeterd of worden getransformeerd.

## **Portefeuilleplan**

Op dit moment is Accolade bezig met het actualiseren van het portefeuilleplan. Ook hier wordt al duidelijk dat de opgave van Accolade in samenhang met de Landelijke Prestatieafspraken omvangrijker is dan de beschikbare financiële middelen. Dit vraagt om duidelijke en verantwoorde keuzes. Accolade wil zorg blijven dragen voor voldoende en kwalitatief goede en betaalbare woningen die aansluiten op de behoefte van de (toekomstige) doelgroep waarbij de financiële continuïteit op de lange termijn geborgd is.

## **Rentmeesterschap**

In 2022 is met ondersteuning van Finance Ideas een financiële doorrekening gemaakt van de opgave en de bekostiging ervan tot 2050. We zien dat op lange termijn de plannen financieel niet haalbaar zijn. Goed rentmeesterschap vraagt ons daartoe verstandige keuzes te maken. Vanuit de volkshuisvestelijke en financiële afwegingen en het daaruit voortvloeiende perspectief zal het portefeuilleplan verder worden opgepakt. Met de komst van WALs als begrotingspakket kunnen we de doorrekening naar 2050 zelf maken. Dit zorgt ervoor dat we zelfstandig verschillende scenario's richting 2050 kunnen doorrekenen.

## **Vastgoedsturing**

De juiste keuzes maken begint bij strategische en volkshuisvestelijke afwegingen en worden genomen op basis van juiste, volledige en betrouwbare informatie. Dit vraagt ook om een vastgoedsturingsmodel dat verder vooruitkijkt en waar het verantwoord omgaan met de financiële middelen in is verankerd. Accolade heeft inmiddels een nieuw vastgoedsturingsmodel. Het vorige vastgoedsturingsmodel was vooral gericht op de korte termijn en op de complexen die niet naar behoren presteren. Het nieuwe model geeft zicht op zowel de korte, middellange als lange termijn en zicht op de gehele portefeuille. De benodigde investeringen over de gehele portefeuille worden in een proces van meerdere jaren vertaald naar een integrale instandhoudingsbegroting. We maken 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 wordt gereduceerd.

## **Financieel sturingskader**

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 financiële ratio's waarop door de toezichthouders AW en WSW worden getoetst heeft Accolade zowel harde normen als signaalwaarden toegevoegd aan het totaal palet van financiële kaders. Voor een uitgebreide toelichting op het financieel sturingskader wordt verwezen naar hoofdstuk 6.

## **Volkshuisvestelijk afwegingskader**

Met het opstellen van de begroting voor 2024 ev is ook een volkshuisvestelijk afwegingskader opgesteld. Accolade voerde het gesprek over zeven volkshuisvestelijke thema's. Bij het maken van de begroting voor 2025 wordt het volkshuisvestelijke afwegingskader gebruikt als referentie. Nieuwe ontwikkelingen worden er naast gelegd en kunnen van invloed zijn op de keuzes die we maken. Hiermee maken we onze keuzes expliciet, transparant en volgbaar.

## **Jaardoelen**

De jaardoelen van de afdelingen zullen worden afgestemd op de strategische keuzes. Hieruit volgen afdelingsbudgetten, welke de basis vormen van de doorrekening van het aanvangsscenario voor de begroting 2025-2039. Gezien het belang van de doorkijk naar de toekomst wordt de begrotingsperiode opgerekt van 10 naar 15 jaar. Het aanvangsscenario wordt binnen het MT met alle betrokkenen besproken. Afhankelijk van de toetsing aan het financiële kader vindt al dan niet bijstelling plaats. Vervolgens wordt de begroting integraal opgesteld en volgt het besluitvormingstraject. Voor een gedetailleerde planning wordt verwezen naar bijlage 1.

## **Beleidswaarde 2.0**

Met ingang van de begroting 2025 wordt de beleidswaarde 2.0 gehanteerd. Dit is een herziene versie van de huidige beleidswaarde. De belangrijkste wijzigingen hierin zijn de discontovoet en de restant levensduur die worden ingerekend. De discontovoet wordt vastgesteld op 4,11%, terwijl deze tot dusver jaarlijks fluctueerde. Dit maakt de beleidswaarde minder volatiel. De restant levensduur was voorheen oneindig en er werd een eindwaarde voor het vastgoed ingerekend. In de beleidswaarde 2.0 is de restant levensduur 60 jaar en wordt niet meer gerekend met een eindwaarde.

## **Leeswijzer**

De interne en externe kaders worden in deze kadernotitie beschreven vanuit de 5 strategische doelen uit ons koersdocument 'Ruimte voor Mensen 2020-2025'. Daarnaast wordt ingezoomd op de interne en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de meerjarenbegroting. Hoofdstuk 2 beschrijft de uitgangspunten die de beschikbaarheid en betaalbaarheid van onze woningen raakt. In Hoofdstuk 3 gaan wij in op de uitgangspunten in het kader van duurzaamheid. Hoofdstuk 4 beschrijft de uitgangspunten die voortkomen uit de samenwerking met onze huurders en professionals en partners en in Hoofdstuk 5 beschrijven wij de uitgangspunten die de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers en de digitalisering van de organisatie raakt. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op het financieel sturingskader van Accolade. In hoofdstuk 7 is een opsomming opgenomen van een aantal algemene kaders waarbinnen de begroting wordt opgesteld.

## **Nieuw begrotingspakket**

Met ingang van de begroting 2025 maakt Accolade gebruik van het begrotingspakket WAL5 van Ortec. Dit is een bewezen, veelgebruikt pakket binnen de corporatiesector. Met de komst van dit begrotingspakket wordt het eenvoudiger om scenario's door te rekenen, maar ook om langjarig verder te kunnen kijken. Er zitten nu geen systeemtechnische beperkingen meer aan de looptijd van de begroting of een doorkijk naar 2050. In de kadernotitie zullen wijzigingen hebben plaatsgevonden ten opzichte van voorgaand jaar, die het gevolg zijn van een andere werkwijze in WAL5. Waar dit het geval is, is dit toegelicht in deze kadernotitie.

Een algemene verandering is het prijspeil van de opgenomen bedragen in de kadernotitie. Het prijspeil van de genoemde bedragen en normen is het forecastjaar van de begroting (2024). Voorheen was het prijspeil altijd het eerste begrotingsjaar. Net als voorgaande jaren zijn alle opgenomen bedragen inclusief btw.

## 2. Het zorgen voor voldoende en betaalbare woningen

### 2.1 Externe ontwikkelingen en effecten

Een belangrijk speerpunt uit ons koersdocument 'Ruimte voor Mensen 2020-2025' is het zorgen voor voldoende en betaalbare woningen.

De toekomstige woonvraag van onze doelgroepen verandert continu. Een gedifferentieerde mix van betaalbare en kwalitatief goede, energiezuinige en levensloop aanpasbare woningen blijft onverminderd noodzakelijk. We zien dat de belangstelling voor een huurwoning groot blijft. Ook zien we dat de gemeenten actiever zijn in het zoeken naar locaties voor nieuwbouw van sociale huur. Of dit op korte termijn leidt tot meer locaties verschilt per gemeente. Met het huidige portefeuilleplan zetten we in op het realiseren van in- en uitbreidingsnieuwbouw en wordt het bestaande verkoopprogramma sterk gematigd. Daarnaast zorgt nieuwbouw voor verbetering van de (duurzame) kwaliteit van het bezit.

Naast beschikbaarheid blijft betaalbaarheid een belangrijk onderwerp. Een inflatievolgend huurbeleid (let wel: welke tot 2025 is aangepast op basis van CAO- loonstijging minus 0,5%), het betaalbaar verduurzamen van onze woningen en het realiseren van betaalbare nieuwbouw blijven belangrijke speerpunten. Bij individuele betalingsproblematiek zoeken we samen met de huurder naar een passende oplossing. Hierin werken we integraal samen met onze gemeenten, huurdersorganisaties en welzijnsorganisaties.

De toenemende vraag en het oplopende tekort aan goed gekwalificeerd personeel in de bouwsector leidt tot stijgende bouwkosten. Hier wordt al deels op ingespeeld door meer in te zetten op fabriekswoningen, waarbij in verhouding minder personeel nodig is. Bij gemeenten leidt een tekort aan personeel tot vertraging in projecten, hetgeen ook leidt tot hogere bouwkosten. Daarnaast zien we met name bij inbreidingsprojecten vertragingen ontstaan doordat omwonenden steeds vaker bezwaar maken tegen het bestemmingsplan en/of de bouwvergunning. Ook verstoringen in de aanvoerketens en een schaarste aan grondstoffen hebben een directe impact op de stijgende bouwkosten. Tot slot is met ingang van 1 januari 2024 de Omgevingswet ingegaan, dit brengt de nodige onzekerheid met zich mee, doordat nog niet duidelijk is hoe procedures gaan lopen en hoever gemeenten hiermee zijn. Naast dit alles heeft ook de Flora- en Faunawetgeving invloed op met name de projecten in de wijkvernieuwing.

Voor 2024 is de verwachte bouwstijging 4,35%, gebaseerd op de BDB index. De bouwkostenstijging wordt voor de begrotingsjaren 2025 ev. conform de Leidraad Economische Parameters ingerekend in de begroting. Deze Leidraad Economische Parameters wordt in de zomermaanden gepubliceerd. Tot dat moment wordt gerekend met de gebruikte parameters uit de begroting van 2024.

Vanuit de DNB wordt verwacht dat de kerninflatie in 2024 gestaag zal afnemen. De kerninflatie in 2023 is gemiddeld uitgekomen op 6,4%, waarbij in de tweede helft van 2023 een dalende trend te zien is. De verwachting voor 2024 is een kerninflatie van gemiddeld 3,0 % en dat deze in 2025 daalt naar 2,7%. De hoge inflatie in 2023 werd voornamelijk veroorzaakt door de stijgende lonen. Een dalende trend wordt verwacht, doordat de economie verder afkoelt en de energieprijschok uit 2022 inmiddels in alle segmenten van de economie (deels) is

doorgevoerd. Daarnaast zagen we vanaf de zomer van 2022 de rente fors stijgen. Inmiddels is de renteontwikkeling gestabiliseerd. De eerste voorzichtige verwachtingen laten een lichte daling van de rente zien in het tweede half jaar van 2024.

## 2.2 Beschikbaarheid

### 2.2.1 Uitgangspunten sloop-/ nieuwbouw en in-en uitbreidingsnieuwbouw

Vanuit het Strategisch Voorraadbeleid (SVB) bestaat de behoefte tot het toevoegen van verschillende soorten woningen aan de voorraad. Voor het overgrote deel gaat het om grondgebonden woningen met 2 slaapkamers, een vloeroppervlak van ca 70-80 m<sup>2</sup> met daarbij een aanvangshuur tot de 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens. Mede vanuit het streven naar gevarieerde wijken en buurten is ook de behoefte ontstaan om andere woningen toe te voegen. Hierbij kan gedacht worden aan gezinswoningen, appartementen, sociale koopwoningen en eventueel grondgebonden nultrade woningen voor ouderen. Voor het bepalen van de genormeerde stichtingskosten zijn onderstaande invalshoeken gehanteerd:

- Referentie van eigen recente nieuwbouwprojecten;
- Ontwikkeling van de bouwkostenindex (BDB-index - Bureau Documentatie Bouwwezen);
- Aedes-informatie op basis van de dPi's van alle corporaties.
- Voor nultrade woningen hanteren wij een opslag op de bouwkosten van € 16.000,- per woning en voor gestapelde woningen een opslag van € 21.000,- per woning.
- De bouwkostenstijging wordt voor de begrotingsjaren 2025 ev. conform de Leidraad Economische Parameters ingerekend in de begroting

#### *Normbedragen stichtingskosten*

In de voorgaande begroting zijn normbedragen voor de stichtingskosten 2024 bepaald. Met de komst van WAL5 is het startpunt niet het eerste prognosejaar (2025), maar het forecastjaar (2024). Dit betekent dat de stichtingskosten die voorgaand jaar voor 2024 zijn bepaald, ook het startpunt zijn van de begroting 2025-2039. Voor een grondgebonden kleine eengezinswoning was de stichtingsnorm vastgesteld op € 236.000,-, deze blijft voor de huidige begroting gehandhaafd.

Deze systematiek geldt ook voor het normbedrag voor de aankoop van gronden voor nieuwbouwprojecten. Deze was vastgesteld op € 27.000,-. de bijkomende kosten waren vastgesteld op € 15.000,- per woning. Deze blijven beide gelijk.

Samenvattend zien de normbedragen er per investeringscategorie er als volgt uit:

Norm	Sloop-/ nieuwbouw	In/ uitbreidingsnieuwbouw
Grondkosten	€20.000	€27.000
Bouwkosten	€197.000	€197.000
Extra zonnepanelen	€4.000	€4.000
Bijkomende kosten	€15.000	€15.000
<b>Totaal</b>	<b>€236.000</b>	<b>€243.000</b>

Gezien de veranderde wooneisen en -wensen van de toekomstige huurders is het mogelijk dat Accolade de komende jaren meer gestapelde- en nultrade woningen gaat bouwen. Omdat voor deze woningtypen andere stichtingsnormen gelden worden deze hier opgenomen. Voor de nultrade woningen geldt een opslag op de bouwkosten van € 16.000,-- en voor de gestapelde woningen hanteren wij een opslag van € 21.000,--.

Norm	Grondgebonden eengezinswoning	Nultrade woning	Gestapelde woning
Grondkosten	€ 27.000	€ 27.000	€ 27.000
Bouwkosten	€ 197.000	€ 213.000	€ 218.000
Extra zonnepanelen	€ 4.000	€ 4.000	€ 4.000
Bijkomende kosten	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 243.000</b>	<b>€ 259.000</b>	<b>€ 264.000</b>

Voor het inrekenen van de nieuwbouwambitie is het uitgangspunt dat sloop-nieuwbouw wordt gebouwd op gronden die in eigendom zijn. Voor uitbreidingsnieuwbouw wordt er vanuit gegaan dat dit plaatsvindt op gronden die niet in eigendom zijn. Deze worden ingerekend met de verhoogde norm van € 27.000,-- per woning voor de grondkosten.

#### *Haalbaarheidsonderzoeken*

Voor nieuwbouwprojecten die zich in de haalbaarheidsfase bevinden wordt € 25.000 opgenomen voor het uitvoeren van haalbaarheidsonderzoeken. Dit budget is onderdeel van de totale stichtingskosten van het project, mocht het project doorgang krijgen. Mocht na het haalbaarheidsonderzoek blijken dat het project niet haalbaar is, dan verschuiven de gemaakte kosten tijdens deze projectfase naar de afgeboekte projectkosten en komen hiermee direct ten laste van het jaarresultaat.

#### *Grondposities*

Grondposities welke verworven zijn met het vooruitzicht dat in de toekomst (sociale) woningbouw kan worden gerealiseerd wenst Accolade in portefeuille te houden. Grondposities die naar verwachting niet binnen afzienbare tijd een woonbestemming krijgen of waar Accolade geen ambitie heeft om te bouwen, zullen op een strategisch gunstig moment worden afgestoten tegen een zo commercieel mogelijk prijs.

#### *Norm grondkosten bij sloop-/ nieuwbouwprojecten*

De norm voor sloopkosten bij sloop-/ nieuwbouwprojecten is voor 2024 vastgesteld op € 20.000,-- per verhuureenheid en wordt voor de opvolgende jaren geïndexeerd volgens de verwachte prijsinflatie uit de Leidraad Economische Parameters.

#### *Onrendabele Top (ORT)*

Voor het inrekenen van de ORT wordt als uitgangspunt genomen dat de ORT één jaar voorafgaand aan de verwachte oplevering genomen wordt, tenzij het Realisatiebesluit (RB) eerder is genomen dan wel dat dit in de lijn der verwachtingen ligt. De begin- en einddatum van een project is vastgesteld op 1 juli van het desbetreffende jaar.

#### *Investeringskasstromen nieuwbouwprojecten*

Voor projecten waarvan inmiddels al een initiatiefbesluit (IB) genomen is, geldt dat de stichtingskosten 50/50 worden verdeeld over de jaren tussen start- en opleverjaar, tenzij vooraf voorzien wordt dat de bouw binnen 1 jaar gerealiseerd kan worden. Hiermee wordt getracht een realistischere inschatting van de investeringskasstromen te

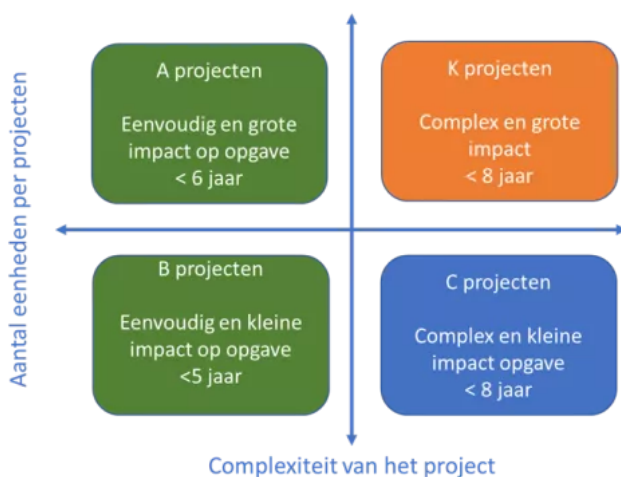
bewerkstelligen. Hiertoe wordt een best case tijdsplan (deterministische planning) afgezet tegen een worst case tijdsplan (waarbij alle risico's op vertraging zich voordoen). Hiervan wordt de realistische planning (probaabilistische planning) afgeleid, waarbij rekening gehouden wordt met de kans dat vertragingrisico's zich voordoen. Door vervolgens gelijktijdig met het opstellen van de meerjarenbegroting de liquiditeitsprognose voor 2024 en 2025 op te stellen vindt een verdiepende beoordeling op de investeringskasstromen van de meerjarenbegroting plaats.

#### *Doorlooptijd nieuwbouwprojecten*

We zien ons steeds vaker geconfronteerd worden met projectvertragingen bij inbreidings- en herstructureringsprojecten. De bouwzeiten worden weliswaar korter, maar verschuivingen treden voornamelijk op vanwege langere Ruimtelijke Ordening (RO)-procedures en een toename van beroeps- en bezwaarprocedures op de bestemmingsplannen. Met de invoering van de omgevingswet op 1 januari 2024 verwachten wij een extra doorlooptijd vanaf het IB- besluit tot aan oplevering van 12 maanden.

De doorlooptijd van de start van het haalbaarheidsonderzoek tot aan oplevering komt nu uit op een bandbreedte van 5 tot 8 jaar. Dit is afhankelijk van de complexiteit van de projecten. Er is een indeling gemaakt om projecten te categoriseren naar vier categorieën: A, B, C en K projecten. Deze indeling is geformaliseerd in het kader van het project GRIP (op investeringen). De volgende stap is dat de exacte definities van A, B, C of K projecten worden geformuleerd.

Hieronder wordt het projectenmatrix schematisch afgebeeld:



#### *Overige uitgangspunten nieuwbouwwoningen*

Voor de maandelijkse huurprijs van nieuwbouwwoningen is aangesloten bij de voor het jaar 2024 vastgestelde eerste aftoppingsgrens van € 650,43. In de begrotingsjaren vanaf 2025 wordt aangesloten bij de Leidraad Economische Parameters.

Voorheen werd bij nieuwbouwwoningen uitgegaan van een marktwaarde van 90% van de stichtingskosten en een beleidswaarde van 50% van de marktwaarde. In WALs wordt de markt- en beleidswaarde van nieuwbouwwoningen berekend aan de hand van de DCF-methode, op basis van de gegevens van de opleverde woningen. In de begroting 2024-2033 resulteert dit gemiddeld in een marktwaarde van 67,5% van de stichtingskosten. In de begroting wordt de beleidswaarde 2.0 opgenomen. Naar verwachting ligt dit gemiddeld 25%

hoger dan de huidige beleidswaarde. Hiermee stijgt de beleidswaarde van 50% van de marktwaarde naar 62,5% van de marktwaarde. In de jaarrekening 2023 kwam de marktwaarde gemiddeld uit op 65% van de stichtingskosten, dit ligt in lijn met de berekening van WAL5.

De WOZ-waarde is gelijk aan de stichtingskosten. In het forecastjaar (2024) wordt voor de WOZ-waarde bij nieuwbouwwoningen € 243.000,-- ingerekend.

Samenvattend zien de overige uitgangspunten voor nieuwbouwwoningen er voor 2024 als volgt uit:

Huurprijs woning per maand	€ 650,43
Marktwaarde woning	€ 160.000,--
Beleidswaarde 2.0	€ 91.200,--
WOZ-waarde woning	€ 243.000,--

## 2.2.2 Uitgangspunten verkopen bestaand bezit

In het eerste half jaar van 2023 zagen we voor het eerst sinds een lange tijd een daling in de huizenprijzen. Vanaf de zomer van 2023 zijn de huizenprijzen weer aan het stijgen. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat de lonen stijgen, de inflatie afneemt en het aanbod in verhouding schaars blijft.

De onderstaande uitgangspunten voor het begrotingsjaar 2025 en verder doen wij op basis van de meest recente en tot ons beschikbare informatie en in het licht van onzekerheden met betrekking tot de ontwikkelingen op de vastgoedmarkt en renteontwikkelingen. In september wordt beoordeeld in hoeverre een herziening van deze uitgangspunten wenselijk is.

De verkoopvijver bestaat uit zo'n 150 DAEB woningen. WAL5 biedt de mogelijkheid om deze op basis van de mutatiegraad te verkopen. Dit betekent dat geen vast aantal verkopen per jaar wordt opgenomen, maar dat dit aantal wordt gebaseerd op de verkoopvijver en de mutatiegraad. Deze verkopen zullen hoofdzakelijk plaatsvinden in de dorpen.

In 2022 is het besluit genomen om het generieke verkoopprogramma niet-DAEB woningen te beëindigen, door alle niet-DAEB woningen uit het verkoopprogramma te halen. Daarbij is de mogelijkheid opengehouden om in specifieke omstandigheden en uitsluitend na goedkeuring door het bestuur incidenteel niet-DAEB woningen te verkopen. Vanwege het incidentele karakter worden voor de begrotingsperiode 2025-2039 geen verkopen niet-DAEB ingerekend.

In 2023 was de gemiddelde verkoopprijs voor een verkochte DAEB-woning € 219.000,-- (105% leegwaarde) en € 264.000,-- (96% leegwaarde) voor een niet-DAEB woning. De verwachte verkoopopbrengst in WAL5 wordt ingerekend op basis van een percentage van de leegwaarde. Gezien de ervaringscijfers van 2023 wordt de verkoopopbrengst ingerekend tegen 105% van de leegwaarde (kwartaal 1 2024 gemiddeld 107% van de leegwaarde). Voor de verkoopvijver betekent dit een verwachte gemiddelde opbrengst van € 222.000,-- voor het DAEB bezit. Dit is een stijging van 2% ten opzichte van 2023. Zoals in de alinea hierboven aangegeven, worden er geen verkopen van niet-DAEB woningen ingerekend, de bedragen zijn ter indicatie.

Voorheen werd de verkoopvijver (DAEB) jaarlijks aangevuld met 75% van de woningen die uit de verkoopvijver zijn gegaan. Met ingang van de begroting van voorgaand jaar is dit niet meer zo. Er worden alleen woningen aan de verkoopvijver toegevoegd mits dit in een bestuursbesluit is vastgelegd. In het kader van gemeentelijke prestatieafspraken wordt het gesprek gevoerd over de mogelijke verkoop van bestaande woningen in relatie tot uitbreidingsnieuwbouw.

In de categorie niet woningen (BOG) worden verkoopopbrengsten ingerekend naar rato van de marktwaarde van het BOG in bezit.

Eventuele sociale koopwoningen, bijvoorbeeld met Slimmer Kopen, worden tegen 75% van de reguliere verkoopwaarde ingerekend.

Ten aanzien van de ontwikkeling van het bezit wordt in de begroting een nadere uitwerking gemaakt van het verloop van onze woningvoorraad. Afhankelijk van demografische ontwikkelingen en verwachte ontwikkeling in de vraagdruk zullen strategische keuzes gemaakt worden over het al dan niet op peil houden van de woningvoorraad. Daarnaast wordt ook gekeken naar actuele gegevens rondom oplopende wachtlijsten.

#### *Mutatiegraad*

Voorheen werd de mutatiegraad bepaald op basis van het gemiddelde van de afgelopen jaren. Dit was 7,4% op basis van de onderstaande gegevens:

2023	2022	2021	2020	2019
6,60%	6,80%	7,20%	7,80%	8,50%

Zoals te zien is in bovenstaande tabel zit er een dalende trend in de mutatiegraad in de afgelopen vijf jaar. Ter controle zijn de mutaties van het eerste kwartaal van 2024 geëxtrapoleerd om een beeld te krijgen van de verwachte mutatiegraad in 2024. Dit lijkt op basis van de geëxtrapoleerde mutaties uit te komen op 5,7%. Dit bevestigt dat de dalende trend zich door gaat zetten. Aangezien deze verwachting nog onzeker is, wordt ervoor gekozen om de dalende trend van afgelopen jaar door te zetten en een mutatiegraad van 6,4% in te rekenen.

In Wals bestaat de mogelijkheid om een mutatiegraad per complex in te richten, waarbij de gehanteerde mutatiegraad uit de marktwaarde per complex zou kunnen worden overgenomen. Aangezien deze wordt bepaald op basis van het vijf jarig gemiddelde en de dalende trend hiermee niet zou worden doorgezet in de begroting, is bewust gekozen om hier geen gebruik van te maken.

Samenvattend gelden de onderstaande financiële uitgangspunten voor de verkopen van het bestaand bezit:

Verkoopprijs DAEB-woning	105% van de leegwaarde (€ 222.000)
Verkoopkosten per woning	€ 6.750
Mutatiegraad	Gemiddeld 6,4%

## **2.3 Betaalbaarheid**

### **2.3.1 Externe ontwikkelingen**

In de Nationale prestatieafspraken (NPA) die in 2022 door Aedes, Woonbond, Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de minister voor Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VROM) zijn gesloten, vormt ook betaalbaarheid een belangrijk onderwerp. Voor de jaren 2023, 2024 en 2025 is afgesproken dat de jaarlijkse CAO-ontwikkeling minus 0,5% de ruimte voor de jaarlijkse huursomstijging gaat begrenzen. Vanaf 2026 is de inflatieontwikkeling weer het ijkpunt. Mochten hier wijzigingen plaatsvinden in wet- en regelgeving dan sluiten we ons hierop aan.

## 2.3.2 Huurbeleid, -verhoging, -harmonisatie en -derving

Met het huurbeleid van Accolade streven we naar betaalbare huren voor onze doelgroep. De prijs-kwaliteit verhouding is hierop afgestemd. Ook willen we het effect van de verduurzaming op de betaalbaarheid beheersbaar houden. Woningen met hogere energie labels hebben hierom een betere prijs-kwaliteit verhouding.

De ontwikkelingen in de afgelopen jaren hebben ertoe geleid dat Accolade van start is gegaan met het actualiseren van het huurbeleid. De maximaal redelijke huurprijzen zijn er gestegen de afgelopen jaren, waardoor een groot aantal woningen wordt afgetopt. Naar verwachting wordt het nieuwe huurbeleid in 2024 ingevoerd. Indien het planning technisch mogelijk is wordt het nieuwe huurbeleid meegenomen in de begroting 2025-2039.

In de begroting 2025-2039 wordt voor de begrotingsjaren tot en met 2025 voor de woongelegenheden (DAEB) en de parkeervoorzieningen uitgegaan van huursomstijging gebaseerd op de loonstijging minus 0,5%. Voor de jaren daarna wordt weer uitgegaan van een inflatievolgend huurbeleid. Hiermee volgen we de afspraken uit de NPA.

In het huurbeleid van de niet-DAEB portefeuille staat markthuur centraal. Deze portefeuille exploiteren we volgens marktconforme uitgangspunten en daarbij hoort dat deze woningen tegen de markthuur worden verhuurd. Hoofregel is dat we via de jaarlijkse huurverhoging de contracthuur in lijn brengen met de markthuur, rekening houdend met de Wet maximering huurprijsverhogingen geliberaliseerde huurovereenkomsten (maximale huurverhoging inflatie + 1%). Bij nieuwe verhuringen wordt de woning verhuurd tegen de eenheids- c.q. streefhuur, die bepaald is op de markthuur.

### *Huurderving*

De afgelopen jaren was de huurderving op totaalniveau als volgt:

2023	2022	2021	2020	2019
1,10%	1,10%	1,10%	1,30%	0,90%

De huurderving over de afgelopen 5 jaar is gemiddeld 1,1%. Daarom wordt in de begroting 2025-2039 1,1% als huurdervingpercentage ingerekend. In de afgelopen drie jaar was dit opgebouwd uit 0,3% frictieleegstand, 0,3% onderhoudsleegstand, 0,2% leegstand vanwege projectderving en 0,3% overige derving. Met de komst van WALIS is het mogelijk om voor de projectleegstand een aantal maanden leegstand in te voeren voorafgaand aan een sloop-nieuwbouw project. Om de projectleegstand beter mee te laten lopen met de sloop-nieuwbouw wordt met ingang van de begroting 2025 een norm ingerekend voor het aantal maanden leegstand voorafgaand aan sloop. Kijken naar de gemiddelde leegstand bij sloop-nieuwbouw van de afgelopen drie jaar wordt een periode van 13 maanden leegstand ingerekend.

## 3. CO2 neutraal in 2050

### 3.1 Externe ontwikkelingen en factoren

Door de hoge inflatie en energieprijzen van de afgelopen jaren zien wij dat een deel van onze huurders het financieel lastig heeft. Door de komende jaren te werken aan de verduurzaming van onze woningen helpen wij bewoners bij het in balans krijgen van hun woonlasten.

In 2022 zijn tussen Aedes, de Woonbond en de Rijksoverheid prestatieafspraken gemaakt in ruil voor het afschaffen van de verhuurderheffing. In deze Nationale Prestatieafspraken (NPA) zijn duurzaamheidsdoelen afgesproken.

De volgende Nationale Prestatieafspraken zijn van toepassing op woningcorporaties:

1. In 2026 -> verplichte normering voor warmte installaties;
2. Eind 2028 -> verplichte uitfasering van woningen met energielabel E, F en G;
3. In 2030 -> 30% van het woningbezit moet toekomstklaar zijn;
4. In 2030 -> 20% van het woningbezit moet aardgasloos zijn.

Toekomst klaar wil zeggen dat de woning qua isolatie en warmtevraag voldoet aan de Standaard. De woning is dan op een goede manier te verwarmen op lage temperatuur en zal minimaal een energielabel A+ hebben. Wij hanteren een strategie die voortkomt uit het nieuwe vastgoedsturingsmodel: de woning naar een isolatieniveau brengen dat aansluit bij de complexstrategie oftewel het toekomstperspectief van het complex.

De bovenstaande doelen hebben impact op de richting en tempo van onze investeringen, waarbij we weten dat we financieel gezien onze grenzen overschrijden als we alle in de NPA opgenomen doelen willen realiseren. Op basis van het huidige beleid zullen we doel 3 en 4 niet behalen. De investeringen zijn te groot om deze vanuit de beschikbare vrije kasstroom te kunnen financieren

De gemeenten zijn op dit moment druk bezig met de transitievisie Warmte. Deze zal met wijkuitvoeringsplannen concreet worden. Het vergt de nodige afstemming en inzet om de visie van de gemeenten op één lijn te krijgen met onze doelstellingen en die van de huurder.

We isoleren woningen die langer dan 10 jaar in exploitatie blijven minimaal tot label B. We zijn gestart om een deel van de woningen te isoleren naar 'de Standaard'. Zo maken we een gedeelte van ons bezit klaar voor de toekomst, dit betreft woningen die minimaal een restant looptijd hebben tot en met 2050. We versnellen het duurzaam opwekken van energie door meer woningen te voorzien van zonnepanelen, waardoor het overgrote deel van onze woningen in 2032 is voorzien van zonnepanelen. Ook zullen we daar waar dat mogelijk en aan de orde is hybride cv-installaties in de woningen aanbrengen. We wachten hiermee niet tot 2026, maar brengen al hybride cv-installaties aan voordat dit verplicht wordt.

### 3.2 Uitgangspunten van de verduurzamingsprojecten

Het doel is om de CO2-uitstoot te verlagen en in 2050 een aardgasloze woningvoorraad te hebben. De verduurzaming van woningen kent op hoofdlijnen 4 pijlers:

1. Het terugdringen van de energievraag van bewoners door woningen van een dikke isolatiejas te voorzien(toekomstklaar);
2. Daar waar mogelijk brengen we een eigen energieopwekking aan, zoals zonnepanelen;
3. 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. Vanaf 2026 zijn we verplicht om een duurzame warmteinstallatie te plaatsen bij vervanging. Dit betekent minimaal een hybride installatie;
4. Het intensiveren van de informatievoorziening en voorlichting aan huurders door onze energiecoaches over energieverbruik en hoe om te gaan met nieuwe duurzame technieken.

In het kader van het huurbeleid van Accolade wordt na het plaatsen van pv-panelen op de woning binnen de servicekosten de maandelijkse huur verhoogd met een bedrag per wattpiek. Het tarief is vanaf 1 april 2024 € 0,10 per wattpiek per jaar. Deze systematiek sluit beter aan op het voordeel dat de huurder heeft met de opbrengst van de panelen dan het voorgaande beleid (€ 1,-- per paneel). Bij het plaatsen van zonnepanelen is Accolade afhankelijk van de netbeheerder. In hoeverre de netbeheerder het net klaar heeft voor zonnepanelen is van grote invloed op de realisatie van de plannen.

In overeenstemming met het beleid van Accolade wordt bij zittende huurders, uitgezonderd van pv-panelen, geen directe huurverhoging berekend als gevolg van planmatig uitgevoerde werkzaamheden in het kader van verduurzaming.

#### *Effect op beleidswaarde*

Investerings in de bestaande portefeuille kunnen een positief effect hebben op de beleidswaarde van het complex vanwege aanpassingen na de investering/ ingreep op wws-punten, gebruiksoppervlakte, energieprestatie, streefhuur en de WOZ-waarde.

In de begroting van voorgaand jaar werd € 4.500,-- ingerekend als verhoging van de beleidswaarde. In WAL5 wordt het effect op de beleidswaarde berekend op basis van de wijzigingen die plaatsvinden op eenheidsniveau in o.a. de bovengenoemde onderdelen.

De labelsprongen die naar verwachting worden gerealiseerd na de verduurzamingsingreep worden op eenheidsniveau doorgevoerd in de begroting.

#### *Onrendabele Top (ORT)*

Voor de administratieve verwerking van renovatieprojecten en verduurzamingsprojecten wordt de onrendabele top van de investering bepaald door WAL5, op basis van de ingegeven gegevens bij de projecten. Dit wordt onder andere bepaald op basis van wijzigingen in huren, punten wws, het energielabel etc.

## 4. We werken samen met bewoners, professionals en partners

### 4.1 Uitgangspunten stichtingskosten en ORT van levensduur verlengende renovaties

Voor de renovatieprojecten, waarvan de definitiefase nog niet heeft plaatsgevonden, wordt uitgegaan van de volgende uitgangspunten in de begroting 2025-2039:

Om voor activering in aanmerking te komen dienen de renovatieprojecten te voldoen aan de 4 criteria-regeling voortvloeiende uit het memo "Onderhoud verbetering en beheer";

Wanneer een project voldoet aan de criteria voor ingrijpende verbouwing dan moet er een ORT worden genomen. Dit doen we op basis van de verdeling van onderhoud (100% onrendabel) en verbetering (75% onrendabel).

Een ingrijpende verbouwing (renovatie) is een investering wanneer wordt voldaan aan de volgende criteria:

- De energetische prestaties verbeteren wezenlijk (meerdere labelstappen) waardoor het bezit vanwege de ingrijpende verbouwing ook vanuit energetisch perspectief voor de langere termijn verhuurbaar is.
- Gevelrenovatie of dakrenovatie (inclusief isolatie) maakt op een zodanige manier deel uit van de aanpak waardoor deze op een niveau vergelijkbaar met dat van nieuwgebouwde objecten wordt gebracht.
- De werkzaamheden aan de onroerende zaak zijn mede gericht op het brengen dan wel houden van de kwaliteit van de badkamers, toiletten en keukens op het technische en functionele niveau dat in redelijkheid minimaal in nieuwgebouwde objecten mag worden verwacht.
- Installatievoorzieningen van de verhuurbare eenheden of complexen zijn als gevolg van de werkzaamheden toekomstbestendig in de zin dat ze niet binnen 10 jaar hoeven te worden aangepakt.

De genoemde criteria zijn limitatief. Als aan 3 van de 4 criteria wordt voldaan, moeten alle kosten van het project als verbetering worden aangemerkt. Wanneer dat zo is, dan dient de corporatie te onderbouwen waarom redelijkerwijs niet aan het laatste criterium is voldaan, maar er toch sprake is van een ingrijpende verbouwing.

### 4.2 Uitgangspunten onderhoud en woningverbetering

In de vastgoedbegroting worden de plannen voor de komende 15 jaar in beeld gebracht van noodzakelijk onderhoud en woningverbeteringen en levensduur verlengende renovaties.

Hierbij is ten behoeve van de uitvoering van de werken en de prestatieafspraken een harde planning op complex/vhe niveau nodig voor de eerste 5 jaren. Ten behoeve van de dPi is het van belang dat de planning voor de eerste 5 jaar concreet in beeld is. Ten behoeve van de normeringen en strategische vastgoedsturing worden de plannen voor de jaren 6-15 in hoofdlijnen gepresenteerd. Het streven is om, ten behoeve van de prestatieafspraken en de RGS partners, voor de eerste 2 begrotingsjaren al goedkeuring of een vorm van mandaat te kunnen geven, waarbij de voorwaarde geldt dat we als organisatie wendbaar willen blijven. De jaren 6 t/m 15 worden meer op hoofdlijnen in beeld worden gebracht (ambitie-plannen). Naast het planmatig onderhoud dat wordt uitgevoerd door RGS partners wordt ook het onderhoud vanuit contracten opgenomen. Voorbeelden hiervan zijn contracten voor CV onderhoud en riolering.

Bij het opstellen van de jaarplannen dient nadrukkelijk aandacht besteed te worden aan de haalbaarheid van de plannen, zodat de ambities zo realistisch mogelijk worden ingerekend in de meerjarenbegroting. Het doel is om de realisatiegraad in de komende jaren dicht bij 100% te krijgen en te houden.

Vanuit het SVB wordt op basis van de complexstrategie een bijpassende onderhoudsstrategie gekozen en wordt binnen het onderhoud het bestaand bezit ondergebracht in onderstaande categorieën.

SVB label	Isolatie	Onderhoud strategie	PV panelen	Warmtebron bij vervanging
<b>Sloop</b>	Geen investering	Noodzakelijk (op klacht)	Geen	Geen
<b>Kort (tot 10 jaar)</b>	Minimaal label D	Beperkt	Geen	Geen
<b>Middellang (10 tot 30 jaar)</b>	Label B	Normaal	Tot max 3.000 wp	Hybride
<b>Lang (langer dan 30 jaar)</b>	De Standaard	Normaal	Tot max 3.000 wp	Hybride *
<b>On-hold (max een jaar)</b>	Geen investering	Beperkt	Geen	Geen
*Complexen met SVB-label doorexpluiten lang en die voldoen aan de Standaard komen in aanmerking voor een aardgasloze oplossing na 2031.				

Investerings in de bestaande portefeuille kunnen een positief effect hebben op de beleidswaarde van het complex vanwege aanpassingen na de investering/ ingreep op wws-punten, gebruiksoppervlakte, energie-index en -label en de WOZ-waarde.

Op basis van de wijzigingen in bovenstaande kenmerken wordt in WALS de impact op de beleidswaarde automatisch berekend.

### 4.3 Uitgangspunten klachtenonderhoud

Binnen het dagelijks onderhoud werken we met een eigen onderhoudsdienst voor het uitvoeren van reparaties. Ook voert deze onderhoudsdienst het werk bij eenvoudige mutaties uit. Daarnaast wordt gewerkt met externe onderhoudspartijen voor het uitvoeren van grote, langdurige of ingewikkelde klussen.

Met deze externe partijen hebben we op dit moment geen contracten. In 2024 wordt een aanbestedingstraject gestart. Het doel is om in 2025 te starten met een contractuele samenwerking met een aantal vaste aannemers voor de uitvoering van het dagelijks- en mutatie onderhoud. Indien tijdens het opstellen van de begroting nog geen concrete afspraken zijn gemaakt, wordt het onderhoud op basis van de huidige, onderstaande werkwijze opgenomen in de begroting. Daarnaast wordt in 2024 het uurtarief van onze vakmannen herijkt, op het moment dat hier besluitvorming over plaatsvindt zal het nieuwe uurtarief worden verwerkt in de begroting 2025.

Budgetteren van het klachtenonderhoud vindt in beginsel plaats op basis van een aanname van het aantal klachten (onderbouwd vanuit historie) en deze te vermenigvuldigen met het gemiddelde bedrag per klacht (in 2023: € 186,-) per klacht, vermeerderd met de bouwkostenstijging van 2023 (3,44%). Dit komt neer op een bedrag

van € 193,- per klacht. Gezien het gemiddelde van de afgelopen vijf jaar wordt voorzichtigshalve € 200,- per klacht opgenomen. Deze uitkomst wordt tijdens het begrotingsproces nog getoetst op basis van redelijkheid en vergeleken met het 5-jaars gemiddelde. Zoals aangegeven kunnen contractafspraken of een herijking van het uurtarief zorgen voor een aangepast tarief in de begroting.

Afgelopen jaren werden er gemiddeld 20.599 klachten per jaar ontvangen. Het aantal klachten van de afgelopen 5 jaar:

	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Klachtenonderhoud in €</b>	4.179.000	4.427.000	3.896.000	3.719.000	3.751.000
<b>Aantal afgehandelde meldingen</b>	22.430	21.691	19.656	18.871	20.349
<b>Bedrag per melding in €</b>	186	204	198	197	184

#### 4.4 Uitgangspunten mutatie- en uitgesteld onderhoud

Het mutatieonderhoud omvat het basisonderhoud uitgevoerd aan een woning op het moment dat deze woning vrijkomt en voordat de woning wordt betrokken door een nieuwe huurder. Deze post valt onder de verantwoordelijkheid van onze afdeling Woonpunt. Daarnaast is de afdeling Woonpunt budgetverantwoordelijke van de post uitgesteld onderhoud. Dit betreft het achterstallig onderhoud wat tijdens een mutatie wordt uitgevoerd.

Budgetteren van het mutatieonderhoud vindt in beginsel plaats op basis van het aantal verhuureenheden per 31-12-2023 te vermenigvuldigen met een mutatiegraad van 7%. Het 4-jaars voortschrijdende gemiddelde is 1.126 mutaties per jaar. Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van het mutatieonderhoud van de afgelopen jaren weer.

	2023	2022	2021	2020	4jrs gem.
<b>Mutatieonderhoud in €</b>	2.651.000	3.177.000	2.542.000	2.594.000	2.741.000
<b>Aantal mutaties</b>	1.038	1.078	1.145	1.244	1.126
<b>Bedrag per mutatie in €</b>	2.554	2.947	2.220	2.085	2.452

Het 4-jaars voortschrijdende gemiddelde mutatiebedrag is per 31-12-2023 € 2.450,-. Deze wordt vermeerderd met de bouwkostenstijging van 2023 (3,44%), waardoor het bedrag voor 2024 wordt vastgesteld op € 2.536,- per mutatie.

Naast het mutatieonderhoud wordt ook een bedrag voor uitgesteld onderhoud opgenomen. Voorheen was dit onderdeel van de post groot onderhoud, welke met ingang van begroting 2024 apart wordt begroot. Dit geldt ook voor het bedrag van niet voorzien onderhoud, wat begroot wordt bij de afdeling Vastgoed. Dit vormde, samen met het uitgesteld onderhoud, de post groot onderhoud. Gezien de beperkte historische kennis van de realisatie van deze posten, wordt het bedrag hiervan later in het proces bepaald. De realisatie van 2024 kan dan deels worden meegenomen in het bepalen van het te begroten bedrag.

## 4.5 Leefbaarheid

In ons koersdocument 'Ruimte voor Mensen 2020-2025' speelt leefbaarheid een belangrijke rol. Accolade ziet het als haar maatschappelijke verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan een omgeving waarin onze huurders zich veilig, comfortabel en verbonden voelen. Door samen te werken met onze netwerkpartners en te luisteren naar de behoeften van onze huurders willen we een verschil maken en bijdragen aan een leefbare en bloeiende samenleving. Onze visie op leefbaarheid beschreven wij in 2024. Het vormt de paraplu voor een uitvoeringsplan waarin we naast de noodzakelijke reactieve werkwijze, ook meer preventief willen gaan werken: nu en in de komende jaren.

Onze interventies zijn deels reactief van aard en blijven onverminderd belangrijk. Deze inzet wordt gepleegd op basis van meldingen en klachten door onze huurders op het gebied van overlast en leefbaarheid. Accolade is een belangrijke schakel in het professionele netwerk en deze werkwijze maakt dat we – waar nodig met onze partners – snel kunnen handelen wanneer er sprake is van (dreigende) escalatie.

Daarnaast ziet Accolade ook de noodzaak tot meer inzet op preventie van escalatie vanwege een toenemende complexiteit aan problematiek bij onze huurders en een toename in het aantal aandachtsgroepen dat wij huisvesten. Hoe doen wij dit?

- We kennen onze huurders. We willen zichtbaar en een aanspreekpunt zijn in onze wijken en buurten. Zo kunnen we vroegtijdig problemen signaleren en hierop inspelen en we willen de krachtvelden in de wijken leren kennen, benutten en inzetten.
- We hebben aandacht voor kwetsbare groepen. Dit vraagt iets van onze kennis en kunde op het gebied van deze verschillende aandachtsgroepen en van de bereidheid van ons en onze partners om te durven vernieuwen en te experimenteren.
- Wij werken mee aan sociale cohesie. We geloven in het belang van sociale verbondenheid en gemeenschapszin. We ondersteunen initiatieven die sociale interactie bevorderen, zoals buurtactiviteiten, gezamenlijke tuinprojecten en sociale evenementen. Door het bouwen van sterke banden tussen bewoners streven we naar een ondersteunende en hechte gemeenschap waarin mensen elkaar helpen en ondersteunen.
- Wij hebben aandacht voor de fysieke leefbaarheid. Wij willen werken aan schone, veilige en geborgen wijken en buurten voor al onze huurders. Dit betekent dat we actief samenwerken met lokale autoriteiten, buurtbewoners en andere belanghebbenden om criminaliteit en overlast te verminderen. We investeren in de fysieke veiligheid en omgeving van onze complexen en streven naar een (groene) omgeving waarin bewoners zich thuis voelen.

Om de visie te kunnen uitvoeren worden de leefbaarheidsuitgaven opgenomen in de begroting. De begroting voor leefbaarheid wordt gebaseerd op concrete jaarplannen voor 2025, de lopende meerjarige contracten en incidentele kosten gebaseerd op ervaringscijfers. Met ingang van 1 januari 2021 is het maximale normbedrag voor leefbaarheid uit de Woningwet geschrapt.

## 4.6 Wonen en zorg

Door de vergrijzing en de extramuralisatie wonen mensen met een hulp- of zorgvraag langer thuis. Het is noodzakelijk om op diverse terreinen aandacht en invulling te geven aan dit thema. Dit doen we door in te zetten op persoonlijk contact met huurders, inzicht te verkrijgen in de kwaliteit van onze seniorenwoningen en maatwerkoplossingen te bieden voor individuele huurders.

Een belangrijk onderdeel van wonen en zorg is het project Langer Thuis, waarin woningen geschikt worden gemaakt voor senioren, zodat zij langer in hun eigen woning kunnen blijven wonen. De huidige inschatting is dat dit gemiddeld € 5.300,-- per woning gaat kosten en dat ruim 1.200 woningen hiervoor in aanmerking komen.

# 5. We zetten in op digitalisering en op de talenten van onze medewerkers

## 5.1 Externe ontwikkelingen en factoren

De veranderende arbeidsmarkt vraagt om continue aandacht op het gebied van strategische personeelsplanning, de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en arbeidsmarktcommunicatie.

## 5.2 Personele organisatie

Ons portefeuilleplan geeft richting aan onze plannen en ambities en is een belangrijk uitgangspunt voor het opstellen van de jaarplannen van de afdelingen. Het is van belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en meegaan in de steeds verdergaande digitalisering. Dit komt de kwaliteit van de te verrichten werkzaamheden ten goede. Bij het bespreken van de jaarplannen wordt ook invulling gegeven aan de beoogde FTE- ontwikkeling op afdelingsniveau om de plannen en ambities te kunnen verwezenlijken.

Voor het inrekenen van de nog in te vullen vacatures in 2025 hanteren we het uitgangspunt dat de ingangsdatum van het contract van de nieuwe medewerker per 1 juli is, waardoor de salariskosten voor 50% worden meegenomen in 2025.

## 5.3 Duurzame inzetbaarheid

Medewerkers worden gefaciliteerd, ondersteund en uitgedaagd om zich blijvend te ontwikkelen en hun persoonlijk budget van € 2.500,- per jaar te benutten. In het verbindingsgesprek tussen leidinggevende en medewerker wordt stil gestaan bij de talenten van de medewerker en wordt gekeken hoe deze optimaal benut kunnen worden. Iedere medewerker besteedt minimaal 12 uur per jaar (overeenkomstig de cao) aan zijn eigen ontwikkeling.

Het persoonlijk budget wordt op basis van het aantal FTE ingerekend in de meerjarenbegroting. Daarnaast wordt aangesloten bij de ervaringscijfers dat 50% van het budget in het betreffende jaar daadwerkelijk wordt besteed. Specifieke opleidingen en incompany trainingen op afdelingsniveau worden door de afdeling HRM geïnventariseerd en opgenomen in de begroting.

# 6. We zijn een toekomstgerichte organisatie met gezonde financiën

## 6.1 Externe ontwikkelingen en factoren

We zien dat op lange termijn de plannen financieel niet haalbaar zijn. Goed rentmeesterschap vraagt ons daartoe verstandige keuzes te maken.

Accolade houdt rekening met een prijsinflatie van 2,8% en bouwkosteninflatie van 4,35% voor het bepalen van het prijspeil 2025. Voor de begrotingsjaren 2025 en verder conformeren wij ons op de parameters die worden gepubliceerd door de Aw/ WSW middels de Leidraad Economische Parameters. In september wordt beoordeeld in hoeverre de situatie is veranderd waardoor een herziening van onderstaande uitgangspunten wenselijk blijkt te zijn.

Om uitvoering te geven aan een financieel duurzaam prestatiemodel voor de langere termijn is door Accolade een financieel sturingskader opgesteld. In dit kader wordt onderscheid gemaakt tussen harde normen en signaalwaarden.

## 6.2 Visie op vermogen

Eén van de prestatievelden van de Visitatiecommissie betreft het "presteren naar vermogen". Hierbij wordt beoordeeld of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties vormgeeft en verantwoord.

Om te kunnen presteren naar vermogen is het van belang een visie te hebben op de inzet van het vermogen. Dat wordt nog veel meer van belang als de totale (financiële) opgave groter is dan de financiële middelen die daarvoor beschikbaar zijn. Dan moeten keuzes gemaakt worden.

Wij zien dat de huidige bedrijfsvoering op termijn financieel niet houdbaar is. Kort samengevat zien wij dat er forse bedragen geïnvesteerd moeten worden in renovatie en verduurzaming, waar in beperkte mate extra huurinkomsten tegenover staan. Dat betekent dat de extra leningen aangetrokken moeten worden op termijn niet meer kunnen worden terugbetaald, hetgeen gaat leiden tot uitkomsten en ratio's die niet meer voldoen aan de minimumeisen van het AW/WSW.

Uit bovenstaande vloeit direct een belangrijke opgave voort: te zorgen voor een verantwoord financieel sturingsmodel, waarbij een doorkijk wordt gemaakt tot 2050.

Binnen de beperkende mogelijkheden zijn er diverse knoppen waaraan gedraaid kan worden om te zorgen dat de financiële huishouding op orde is, waarmee aan de externe en interne ratio's wordt voldaan. De draaiknoppen zijn:

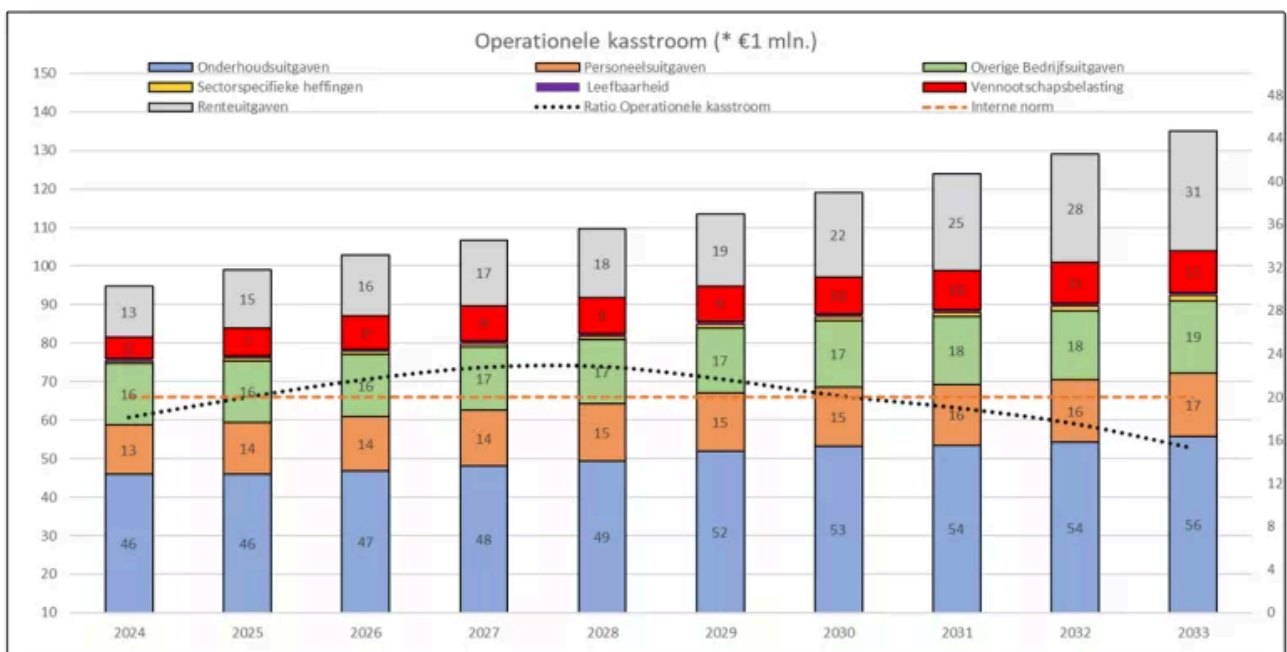
- Huurinkomsten in relatie tot betaalbaarheid;
- Onderhoud in relatie tot kwaliteit;
- Verkopen in relatie tot beschikbaarheid;
- Duurzaamheid;
- Renovatie;
- Sloop/nieuwbouw;
- In- en uitbreidingsnieuwbouw.

Voor het vorm en inhoud geven aan bovenstaande is begin 2023 het project “Integrale Vastgoedsturing” van start gegaan. Hiermee wordt enerzijds bereikt de (werk)wijze waarop volkshuisvestelijke keuzes worden gemaakt en anderzijds zijn de financiële kaders c.q. randvoorwaarden aangegeven. Dit tezamen moet ervoor zorgen dat de juiste volkshuisvestelijke keuzes worden gemaakt binnen de financiële mogelijkheden.

### 6.3 Intern sturingskader

Accolade heeft een relatief lage operationele kasstroom. Hierin schuilt het risico dat te veel vreemd vermogen moet worden aangetrokken voor investeringen, waardoor er een negatieve spiraal ontstaat. De oplopende rente en dus een steeds lagere operationele kasstroom leidt ertoe dat er continu meer met vreemd vermogen gefinancierd moet worden. Accolade stelt zich daarom op het standpunt dat ze niet bereid is om te lenen voor (nagenoeg) volledig onrendabele investeringen in het bestaand bezit. Deze investeringen moeten worden betaald vanuit de reguliere exploitatie. In het geval dat voor deze investeringen geld wordt geleend, kan de lening daarover nooit worden terugbetaald, maar moet er wel tot in de eeuwigheid rente over betaald worden.

De ontwikkeling van de operationele kasstroom wordt inzichtelijk gemaakt met onderstaande grafiek uit de begroting 2024:



Bij de totstandkoming van het financieel kader heeft Accolade een aantal basisprincipes geformaliseerd.

- We zijn alleen bereid om te lenen voor in-/uitbreidingsnieuwbouw, sloop-/nieuwbouw en levensduur verlengende renovaties.
- Alle andere uitgaven dienen vanuit de reguliere exploitatie bekostigd te worden.
- Als uitzondering zijn we wel bereid te lenen voor investeringen in pv panelen. Dit direct leidt tot een vergoeding, waardoor de investering wordt terugverdiend en niet onrendabel is.

De Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) publiceren hun gezamenlijk beoordelingskader en onderscheiden daarbij 3 belangrijke beoordelingsonderwerpen: financiële continuïteit, bedrijfsmodel en governance & organisatie.

In de toets voor levensvatbaarheid en financierbaarheid wordt nagegaan of minimaal de volgende onderdelen voldoen aan de sectorale (voor DAEB) of marktconforme (voor 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.

Vanuit deze basisprincipes vindt een beoordeling plaats op basis van externe en interne financiële ratio's. De externe ratio's (ICR en LTV) zijn afkomstig vanuit het Aw/WSW, hier moet in ieder geval de eerste 10 begrotingsjaren aan worden voldaan. Tijdens de begrotingsperiode wordt bepaald of jaar 11 tot en met 15 ook binnen de externe normen zou moeten blijven. De interne ratio's zijn opgesteld door Accolade, waar de eerste vijf jaar van de begroting aan moet worden voldaan. Dit zorgt ervoor dat er voldoende tijd is om te anticiperen. Indien hier wijzigingen in plaatsvinden zal dit in de vorm van een addendum op deze kadernotitie worden vastgelegd. Onderstaand worden de ratio's toegelicht.

## **Externe ratio's**

### *Interest Coverage Ratio (ICR) of rentedekkingsgraad*

De ICR 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. Deze hogere ondergrens is bedoeld als buffer voor onverwachte tegenvallers, zodat tijdig geanticipeerd kan worden voordat de ondergrens wordt bereikt.

### *Loan to Value (LTV)*

De LTV geeft de verhouding weer tussen de omvang van de lening portefeuille en de beleidswaarde. Tot en met de begroting 2024 stelde het WSW als norm dat de omvang van de lening portefeuille niet meer dan 85% mag bedragen van de beleidswaarde. Deze norm wordt met de komst van de beleidswaarde 2.0 hierzien door het WSW en zal waarschijnlijk gaan dalen. Zodra dit bekend is wordt de nieuwe norm opgenomen in de toetsing van de begroting.

Voorheen was de volatiliteit van de beleidswaarde van grote invloed op de LTV, waardoor een remweg van 15% nodig was. De interne norm op de LTV kwam hierdoor op 70%. Met ingang van de begroting 2025 is de volatiliteit in de beleidswaarde aanzienlijk minder van invloed op de LTV. De discontovoet wordt namelijk stabiel 4,11%, waardoor er minder fluctuaties in de beleidswaarde zitten. De remweg wordt daarom beperkt tot 5%, in plaats van 15%. Dit laatste is nog wel afhankelijk van de nieuwe norm die wordt afgegeven door het WSW in de loop van dit jaar.

### *Terugverdientijd Leningen (signaalwaarde)*

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 de Aw/ WSW is de (officieuze) norm vastgesteld op 35 jaar.

Door deze norm van 35 jaar te vermenigvuldigen met de jaarlijkse operationele kasstroom is het maximale leningplafond vastgesteld op € 700 miljoen in 2024. Indien de operationele kasstroom meegroeit met de huuropbrengst in de vorm van een percentage, groeit het leningplafond mee met de procentuele huurstijging in de begroting. Ondanks dat dit een officieuze norm is die door het WSW wordt gehanteerd is het een belangrijke ratio waar intern op wordt gestuurd. Accolade hanteert deze norm van 35 jaar ook als signaalwaarde.

## **Interne ratio's**

### *Rentelasten ten opzichte van de bruto huuropbrengsten*

Ondanks dat wij ons houden aan de eerdergenoemde 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%.

### *Minimale operationele kasstroom en maximum jaarbudget niet levensduur verlengende uitgaven (vastgoed gerelateerd) (harde interne norm)*

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

Op dit moment hanteert Accolade een operationele kasstroom van minimaal € 20 miljoen. Om hieraan invulling te geven wordt een maximaal budget van € 65 miljoen per begrotingsjaar gehanteerd voor de gezamenlijke uitgaven aan het onderhoud, verduurzaming en woningverbetering van het huidige woningbezit (prijsspeil 2023), uitgezonderd van levensduur verlengende renovaties en investeringen in pv panelen. Het jaarlijkse budget voor niet levensduur verlengende uitgaven (vastgoed gerelateerd) wordt geïndexeerd middels de huursomstijging zoals die is opgenomen in de Leidraad Economische Parameters. Op dit moment wordt nog onderzocht of de norm voor de minimale operationele kasstroom van € 20 miljoen voldoende is, of dat de norm mee zou moeten groeien met de huuropbrengst. Mocht dat het geval zijn, dan wordt een norm van 18% van de huuropbrengst gehanteerd.

Daarnaast vindt er vanaf begrotingsjaar 2025 een aanscherping plaats in het financieel kader. In de begroting 2024 werden investeringsuitgaven aan DTK (douche, toilet en keuken), mechanische ventilatie en project Langer Thuis gefinancierd met extern vermogen. Dit voldoet niet aan onze basisprincipes. Daarom is besloten dat deze investeringen met ingang van begrotingsjaar 2025 gefinancierd moeten worden uit de operationele kasstroom en daarmee ten laste komen van het budget van € 65 miljoen. Dit wordt gefaseerd ingevoerd, in 2025 komt 33% van deze uitgaven ten laste van het budget, in 2026 67% van de investeringen en vanaf 2027 komen deze investeringen volledig ten laste van het budget van € 65 miljoen.

### *Nominaal schuldenplafond*

Om een gezonde financiële huishouding voor de middellange termijn te waarborgen acht Accolade het noodzakelijk om een maximum nominaal schuldenplafond van € 700 miljoen (prijsspeil 2024) te hanteren. De totstandkoming van deze norm is reeds toegelicht bij de Terugverdientijd Leningen. De leningportefeuille ultimo 2023 is € 406 miljoen, naar schatting is dit ultimo 2024 € 444 miljoen. Dit betekent dat er een maximale financieringsruimte van € 256 miljoen (prijsspeil 2024) overblijft voor de resterende begroting.

### *Jaarlijkse maximale toename leningportefeuille (signaalwaarde)*

Daarnaast leidt het aantrekken van nieuwe financieringen en herfinancieringen ook tot een verhoogd renterisicoprofiel. Het huidige gemiddelde renterisico, inclusief de roll-over lening, is 11% per jaar voor de komende 10 jaar. Exclusief de roll-over lening is het renterisico de komende 10 jaar zo'n 6%. Het WSW hanteert een maximale norm voor het renterisicoprofiel van 15%. Dit betekent een maximale toename van de leningportefeuille van € 30 miljoen per jaar.

### *Nominale schuld per DAEB-woning (signaalwaarde)*

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. Accolade hanteert als signaalwaarde een bedrag van € 40.000 per DAEB-woning op basis van de goudendriehoek van Thesor. Deze signaalwaarde is opgenomen in het financiële sturingskader.

Het betreft hier een signaalwaarde omdat voor een acceptabele verhouding tussen schuld en operationele kasstroom per DAEB-woning ook de kwaliteit en ouderdom van het bezit in relatie tot de hoogte van de operationele kasstroom een belangrijke factor is om rekening mee te houden. Anders gezegd: een overschrijding van de signaalwaarde kan acceptabel zijn omdat het gepaard gaat met de verjonging en dus het verlengen van de economische levensduur van het bezit.

### *Beïnvloedbare bedrijfslasten*

Al jaren had Accolade de doelstelling dat de beïnvloedbare bedrijfslasten maximaal 2 maandhuren mogen bedragen, oftewel 16,67% van de bruto-jaarhuur. Door de hoge inflatie de afgelopen jaren en achtergebleven stijging van de huuropbrengsten was deze norm niet houdbaar meer. Met ingang van 2025 is de norm voor de beïnvloedbare bedrijfslasten aangepast naar 17,5% van de huuropbrengsten. Directe kosten van leefbaarheid worden uitgesloten van deze norm.

De doelstelling is om voor de overige bedrijfslasten te voldoen aan de realisatie- index welke is opgenomen in het Gezamenlijk Beoordelingskader van het Aw/WSW. Gezien de uitkomsten van voorgaande jaren blijft extra aandacht bij het opstellen van de meerjarenbegroting vereist en vindt er een kritische beoordeling plaats op de ingediende budgetten door de verschillende afdelingen.

### *Sturen op liquiditeiten*

Maandelijks vindt er een liquiditeitenoverleg plaats en worden de kasstroomprognoses beoordeeld. Door gebruik te maken van de flexibiliteit van de roll-over lening (hoofdsom € 25 mln.) wordt actief op liquiditeiten gestuurd. Accolade streeft ultimo het boekjaar voor DAEB en niet-DAEB activiteiten naar een gezamenlijk eindsaldo van € 0-2 miljoen.

## 6.4 Extern toetsingskader

Naast bovengenoemde ratio's waarop binnen Accolade actief wordt gestuurd zijn onderstaande financiële ratio's waarop door Aw/ WSW wordt getoetst van belang:

Samenvattend ziet het toetsingskader er als volgt uit:

	WSW norm	Accolade norm	Ultimo 2023
ICR	> 1,40	> 1,54	2,53
Minimale operationele kasstroom (*€ 1 mln.)	nvt	> 20	21
Rentelasten / bruto huuropbrengsten	nvt	< 20%	13%
Beïnvloedbare bedrijfslasten / bruto huuropbrengsten	nvt	< 17,5%	16,20%
LTV beleidswaarde	< 85%	< 70%	40%
Nominaal leningportefeuille (*€ 1 mln.)	nvt	< 700 (prijspeil 2024)	406
Jaarlijkse toename leningportefeuille (* € 1 mln.)	nvt	< 30	4
Terugverdientijd leningen (signaalwaarde)	< 35 jaar	< 35 jaar	19
Nominale schuld per DAEB-woning (signaalwaarde) (* € 1000)	nvt	< 40	26

### Financiering

De financiering is als volgt ingerekend; eerst benutten we onze liquide middelen en trekken we de eventuele ruimte in de roll-over leningen vol. Na volledige benutting van de beschikbare liquiditeiten wordt financiering aangetrokken. Zowel de DAEB als de niet-DAEB tak willen we (indien nodig) financieren met leningen die qua looptijd passen in een gebalanceerde lening portefeuille conform de financieringsstrategie.

Voor de rentelast hanteren we de lange rente uit de Leidraad Economische Parameters. De duration van de portefeuille bedraagt 11,8 jaar en het gemiddelde rentepercentage van Accolade is op 31-12-2023 3,3%.

Voorwaardelijk is dat het niet-DAEB deel commercieel geëxploiteerd moet worden, dat het niet-DAEB deel zelfstandig levensvatbaar is en bij een kapitaalbehoefte commercieel moet lenen. Het DAEB deel kan derhalve niet uitlenen aan het niet-DAEB deel.

Het informele beleid van Accolade aangaande het niet-DAEB deel is om overtollige liquide middelen (> € 10 mln.) middels winstuitkering over te hevelen naar het DAEB deel. Momenteel is Accolade bezig om het niet-DAEB beleid te herijken. Naar verwachting wordt het niet-DAEB beleid in 2024 geformaliseerd.

## 6.5 Afdelingsplannen en jaardoelen

### *Afdelingsplannen*

Iedere afdeling maakt in het lopende jaar plannen voor het komende jaar. Op welke wijze dit wordt gedaan is vormvrij. Onderdeel van de afdelingsplannen zijn de afdelingsbudgetten. Naast de reguliere budgetten kunnen er projecten zijn die extra financiële middelen vragen. Deze worden opgenomen in het afdelingsplan. Ook de personele ontwikkeling en de reguliere budgetaanvragen maken hier onderdeel van uit. De toelichting op de (afwijkende en/of bijzondere) financiële items in de afdelingsplannen vindt plaats in het MT van 4 juni. P&C levert daartoe het invulformat aan bij de budgetverantwoordelijke. De afdelingsplannen worden, samen met een prognose van de realisatie van 2024, aangeleverd bij de afdeling P&C. Als er geen specifieke gegevens worden aangeleverd voor de jaren na 2025, worden de reguliere budgetten doorgetrokken voor de jaren na 2025. In de doorrekening van de meerjarenbegroting wordt rekening gehouden met de indexatie die vermeld staan in de Leidraad Economische Parameters

### *Jaardoelen*

De jaardoelen zijn met name doelen die geen betrekking hebben op het reguliere dagelijkse werk, maar extra en/of aanvullend zijn daarop. Deze worden kort en bondig opgenomen in een format dat hiervoor gehanteerd wordt. Het format kan als bijlage fungeren bij het afdelingsplan. De jaardoelen worden in het MT van 17 december met elkaar gedeeld. De inhoud en de voortgang van de jaardoelen wordt besproken tussen de manager en de verantwoordelijk bestuurder.

### *Stijgingsfactoren*

Om de verwachte kasstromen te bepalen, wordt gebruik gemaakt van macro-economische parameters. Het gaat hierbij om de prijsinflatie, de loonstijging, de bouwkostenstijging, leegwaardestijging en renteverwachting.

Voor de eerste 5 prognosejaren wordt aangesloten op de stijgingsfactoren uit de Leidraad Economische Parameters. Indien Accolade rond eind september ziet dat de actualiteit er anders uitziet dan wat in deze leidraad is opgenomen kan de keuze worden gemaakt om hiervan af te wijken. Dit dient altijd te worden beargumenteerd en toegelicht.

## 6.6 Marktwaaarde en beleidswaaarde

Met ingang van begrotingsjaar 2025 wordt de huidige beleidswaaarde losgelaten en wordt overgegaan naar de marktwaaarde 2.0. Dit is een aangepaste versie van de huidige beleidswaaarde, welke nog steeds wordt afgeleid van de marktwaaarde. Doordat de discontovoet in de beleidswaaarde 2.0 een vast percentage is, is deze minder gevoelig voor waarde schommelingen. De discontovoet was voor Accolade in 2023 5,34%, maar wordt straks vastgezet op 4,11%, wat leidt tot een hogere beleidswaaarde. Daarnaast werd in de huidige beleidswaaarde uitgegaan van een oneindige levensduur van het bezit met een eindwaarde. In de beleidswaaarde 2.0 vervalt de eindwaarde en wordt de levensduur vastgesteld op 60 jaar.

Bij de beleidswaaarde 2.0 wordt nog steeds gerekend met normen voor onderhoud (2023: € 2.945; 2022: € 2.375) en beheer (2023: € 1.254; 2022: € 1.247) per verhuureenheid. De normen voor 2024 worden, net als voorgaande jaren, bepaald op basis van de begroting 2025-2039. Een verschil hierin is dat de norm voor onderhoud op complexniveau bepaald wordt, terwijl dit voorheen op totaal niveau werd gedaan. In totaliteit heeft dit dezelfde uitkomst, maar er kunnen verschillen ontstaan op complexniveau. N.B. Indien regelgeving definitief is vastgesteld, kunnen de exacte gevolgen worden ingerekend.

## 6.7 Ingerekende kosten

Op basis van de opgave van de managers worden de kosten 2024 e.v. ingerekend met prijspeil 2024. In de begroting rekenen we met een zogenaamde 'jarenavast' methode van 15 jaar. Dat wil zeggen dat bij mutatie van het aantal vhe's (bijv. verkoop, sloop of nieuwbouw) de kosten niet naar evenredigheid worden aangepast. Dit geldt enkel voor de bedrijfslasten. De onderhoudskosten worden wel naar evenredigheid aangepast bij mutaties in het bezit. Met de komst van WALs worden de onderhoudskosten ingerekend per complex.

## 6.8 Heffingen, belastingen en verzekeringen

De belastingen (OZB e.d.) en verzekeringen worden ingerekend volgens een verdeling van de vaste kosten met behulp van een kostenfactor.

### *Vennootschapsbelasting*

De in te rekenen vennootschapsbelasting wordt bepaald op basis van het verwachte fiscale resultaat. Dit is gebaseerd op het commerciële resultaat, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde winstbestand delen, fiscale afschrijvingen en de ATAD. Er zijn geen te verrekenen fiscale verliezen. Gedurende het begrotingsproces wordt dit automatisch door WALs berekend. In een later stadium wordt de vennootschapsbelasting definitief bepaald door Planning & Control.

### *Obligoheffing WSW/ Saneringsheffing*

Obligoheffing WSW en evt. saneringsheffing wordt overeenkomstig de uitgangspunten in de Leidraad Economische Parameters ingerekend. In 2023 bedroeg de obligoheffing 0,1383% van de geborgde lening portefeuille.

# 7. Algemene kaders en uitgangspunten

## 7.1 Algemeen kader

De begroting 2025-2039 wordt opgesteld rekening houdend met de volgende aspecten:

- De balans, Winst- en verliesrekening in zowel de categorale als functionele indeling en het kasstroomoverzicht in zowel zijn totaliteit als gescheiden in DAEB en niet-DAEB;
- De gescheiden balansen DAEB en niet-DAEB per 31-12-2023, zoals opgenomen in de toelichting op de Jaarrekening 2023, gelden als startbalans voor het forecastjaar 2024;
- Vastgestelde verdeelsleutels voor de kostenverdeling voor zowel de scheiding DAEB en niet-DAEB als voor de functionele indeling van de Winst- en verliesrekening;
- Kasstroomoverzicht volgens de "directe methode";
- Waardering van het vastgoed op basis van de nieuwe beleidswaarde 2.0, welke is afgeleid van de marktwaarde in verhuurde staat, welke ook wordt gebruikt voor de toetsing van de financiële ratio's;
- Leidraad Economische Parameters zoals die door Aw en WSW zijn voorgeschreven voor de dPi2024, waarvan in september wordt beoordeeld hoe actueel de parameters zijn. Indien nodig kan hiervan worden afgeweken op basis van andere bronnen.
- Het gezamenlijk beoordelingskader Aw/ WSW;
- Kaders, financiële ratio's en parameters volgens deze kadernotitie;
- Memo "Position paper Onderhoud en Verbetering" d.d.31-03-2020 en de toepassing van de definities voor onderhoud, verbetering en beheer zoals gepubliceerd door Aw, WSW en BZK;
- Treasury jaarplan van Accolade.
- Bij het opstellen van de begroting wordt rekening gehouden met de informatie die nodig is voor de invulling van de dPi. Hierdoor wordt de begroting dPi proof opgesteld.

De begroting 2025-2039 gaat daarnaast uit van de volgende onderdelen die specifiek van belang zijn voor Accolade:

- Kaders voor begroting worden in april/ mei vastgesteld, met als doel om richting te geven aan de ambities van Accolade voor de komende jaren en het inzichtelijk maken van de grote financiële en beleidsmatige kaders waar in de begroting rekening mee moet worden houden.
- Meerjarenbegroting wordt voor 15 jaren opgesteld door alle afdelingen. Uitgaande van de afdelingsplannen betekent dit dat de jaren 1 t/m 5 zo concreet mogelijk in beeld worden gebracht om realistische kasstromen op te nemen. De jaren 6 t/m 15 worden op basis van ambitie en beoogde doelstelling op afdelingsniveau uitgewerkt en toegelicht in een jaarplan.
- Afstemming tussen Onderhoud en Asset over de complexstrategieën voor het vastgoed (wat gaan/ willen we doen met bepaalde complexen/ vhe's – sloop / renovatie / doorexpluiten) is randvoorwaarde. Sturing vanuit AM-pakket is hierbij noodzakelijk.
- De prognose per 1 juli 2024 wordt als uitgangspunt genomen voor de balans- en kasstroomposten ultimo 2024.

Vanuit de evaluatie van de begroting 2024 wordt voor de volgende verbeterpunten extra aandacht gevraagd:

- De opzet van de presentaties van de jaarplannen heeft nog niet gewenste resultaat. Bij de bespreking van de jaarplannen van 2024 werd in korte tijd aandacht besteed aan enkele punten uit de jaarplannen. Het inzicht in de jaarplannen en de bijbehorende begroting was daardoor onvoldoende. Voor de begroting 2025 wordt de bespreking van de jaarplannen opgesplitst. In juni worden de ingediende afdelingsplannen besproken en wordt specifiek ingegaan op posten die hoger zijn dan regulier of extra projecten. Tevens staan we stil bij de begrotingsposten per afdeling. In december worden de volledige jaardoelen inhoudelijk besproken.
- Net als voorgaand jaar worden er diverse scenario's voorgelegd aan het MT, waaruit een aanvangsscenario wordt gekozen. Bij de totstandkoming van de scenario's is meer betrokkenheid vanuit het bestuur gewenst. Dit wordt voor de begroting 2025 meegenomen. Om de sessie in het MT soepeler te laten verlopen worden zij vooraf op de hoogte gebracht van de verschillende scenario's en wordt in de sessie meer tijd besteed aan de gevolgen van de verschillende scenario's. Hierdoor kan een beter afgewogen keuze worden gemaakt.
- De sessie waarin de keuze voor de definitieve begroting is gemaakt werd als kort ervaren. Hier is in de planning voor de begroting 2025 rekening mee gehouden door meer tijd te reserveren voor deze sessie.
- Onderdeel van de begroting zijn de gevoeligheidsanalyses. Bij de begroting 2025 zal hier meer aandacht aan worden besteed. Er zal met name meer in worden gegaan op de acties die nodig zijn om te anticiperen op een gevoeligheidsanalyse. Vervolgens rekenen we op een aantal gevoeligheidsanalyses de impact van de te nemen acties door, in de vorm van een wendbaarheidsscenario. Hiermee laten we zien dat de acties die nodig zijn om te anticiperen leiden tot het gewenste resultaat.

# Bijlagen

Het proces start met de in dit document opgenomen uitgangspunten en parameters en gaat uit van onderlinge afstemming en werken binnen de gestelde kaders.

Stap	Omschrijving	Initiatief	Indicatie planning	Bespreking - besluit
1	Kadernotitie  Denk aan: o.a. Doelstellingen voor begrotingsjaar en meerjarenbegroting i.r.t. strategie, financieel sturingskader en randvoorwaarden (koers 2025, portefeuillestrategie en assetmanagement)	Bestuur –  Bestuursadviseur	- 23 april: concept bespreken in MT;  - 24 april: bespreken concept met HBV's  - 30 april: vaststellen in DO;  - 15 mei: Bespreken in AC	P&C- MT- HBV's - DO - AC
2	Bespreken afdelingsplannen in MT (o.a. Formatie FTE en aanvraag aanvullende budgetten	MT	- 1 mei: uitvraag templates  - 4 juni: presentatie afdelingsplannen	MT
3	Presenteren begrotingsscenario's en keuze maken voor aanvangsscenario	MT	- 18 juni	MT
4	Bespreken begrotingsscenario's	Bestuur - Bestuursadviseur	- Tussen 19 juni en 10 juli	HBV's
5	Opstellen meerjaren- deelbegrotingen (denk aan: investeringen tdv exploitatie, projectenplanning, verkoop, onderhoud, hrm en toelichting op de afdelingsplannen.	MT en afdelingen	- 15 augustus: aangeleverd aan P&C	Binnen teams
6	Presentatie aanvangsscenario, gevoeligheidsanalyses en eventuele aanpassingen MJB 2025-2039	Alle betrokkenen	- 10 september	MT -DO – P&C
7	Vaststellen definitieve begrotingskeuze	Alle betrokkenen	- 24 september	MT -DO – P&C
8	Verwerking deelbegroting tot definitief conceptbegroting en jaarplan	P&C – MT	- Eind september	MT - DO
9	Bespreken conceptbegroting met HBV's	MT	- 3 oktober; versturen concept  - 21 oktober; Bespreken concept	HBV's
10	Besluitvormingstraject	Bestuur en MT	- 29 oktober: Bespreken DO  - 13 November: Bespreken Auditcommissie  - 27 November: Goedkeuring RVC	MT-DO-AC-RvC
11	dPi indienen	P&C	- Vóór 1 december	DO