

Kadernotitie



accolade

Begroting 2024-2038

helemaal
je eigen plek

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Woord vooraf	4
1.1 Woord vooraf	4
2. Het zorgen voor voldoende en betaalbare woningen	6
2.1 Externe ontwikkelingen en effecten	6
2.2 Beschikbaarheid	7
2.3 Betaalbaarheid	13
3. CO2 neutraal in 2050	15
3.1 Externe ontwikkelingen en factoren	15
3.2 Uitgangspunten van de verduurzamingsprojecten	16
4. We werken samen met bewoners, professionals en partners	17
4.1 Externe ontwikkelingen en factoren	17
4.2 Uitgangspunten stichtingskosten en ORT van levensduur verlengende renovaties	17
4.3 Uitgangspunten onderhoud en woningverbetering	17
4.4 Uitgangspunten klachten- en mutatieonderhoud	18
4.5 Leefbaarheid	19
5. We zetten in op digitalisering en op de talenten van onze medewerkers	20
5.1 Externe ontwikkelingen en factoren	20
5.2 Personele organisatie	20
5.3 Duurzame inzetbaarheid	20
6. We zijn een toekomstgerichte organisatie met gezonde financiën	21
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 Intern prijspeil	27
6.6 Marktwaaarde en beleidswaaarde	27
6.7 Ingerekende kosten	28
6.8 Heffingen, belastingen en verzekeringen	28
7. Algemene kaders en uitgangspunten	29
7.1 Algemeen kader	29

1 1. Planning begrotingsproces

31

1. Woord vooraf

Voor u ligt de kadernotitie waarmee de start van het nieuwe begrotingsjaar 2024 wordt gemarkeerd.

Naast onze ambities en de strategische en volkshuisvestelijke keuzes die wij maken houden wij bij het plannen van onze activiteiten voor 2024 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, de kwaliteit van steeds meer woningen moet worden verbeterd of worden getransformeerd.

In juni 2022 heeft het bestuur van Accolade het besluit genomen om het portefeuilleplan 2022-2032 voorlopig vast te stellen. Al snel werd duidelijk dat de opgave van Accolade in samenhang met de Landelijke Prestatieafspraken omvangrijker is dan de beschikbare 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.

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.

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 is momenteel bezig haar vastgoedsturingsmodel aan te passen, omdat het huidige vastgoedsturingsmodel vooral gericht is op de korte termijn en op de complexen die niet naar behoren presteren. Dit model wordt aangepast waarbij zowel op de korte, middellange als lange termijn zicht op de gehele portefeuille wordt verkregen. De benodigde investeringen over de gehele portefeuille kunnen vervolgens vertaald worden naar een integrale instandhoudingsbegroting. We hebben immers dan beter inzichtelijk gemaakt 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.

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 pallet van financiële kaders. Voor een uitgebreide toelichting op het financieel sturingskader wordt verwezen naar hoofdstuk 6.

Separaat lopende met het opstellen van deze kadernotitie wordt binnen Accolade een inhoudelijke discussie gevoerd over het volkshuisvestelijke afwegingskader. Dit als tegenhanger van het financieel sturingskader zodat uiteindelijk in de organisatie een breed gedragen afwegingskader wordt vastgesteld. In mei zullen een aantal strategische scenario's doorgerekend worden en worden bediscussieerd. Dat betekent dat het in hoofdstuk 6 vormgegeven financieel kader nog op punten kan worden aangepast. De jaarplannen van de afdelingen zullen worden afgestemd op de strategische keuze en vormen de basis van de doorrekening van het aanvangsscenario

voor de begroting 2024-2038. Gezien het belang van het meerjarige-doorkijkje wordt de begrotingsperiode opgerekt van 10 naar 15 jaar en zoeken wij hiermee aansluiting bij de geventileerde wensen vanuit het Aw/WSW. Het aanvangsscenario wordt binnen het MT met alle betrokkenen besproken. Afhankelijk van de toetsing aan het financiële kader vindt al dan niet bijstelling plaats. Hierna wordt de begroting integraal opgesteld en volgt het besluitvormingstraject. Voor een gedetailleerde planning wordt verwezen naar bijlage 1.

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.

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. De vraag naar betaalbare en duurzame woningen blijft toenemen, de wachtlijsten voor een huurwoning blijven oplopen en locaties voor nieuwbouw liggen niet voor het oprapen. Met het huidige portefeuilleplan zetten we in op het realiseren van in- en uitbreidingsnieuwbouw en is het bestaande verkoopprogramma sterk gematigd. Daarnaast zorgt nieuwbouw voor verbetering van de 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 en huurdersorganisaties.

De toenemende vraag en het oplopende tekort aan goed gekwalificeerd personeel in de bouwsector leidt tot stijgende bouwkosten. Bij gemeenten leidt een tekort aan personeel tot vertraging in projecten en daarmee tot oplopende kosten. Daarnaast zien we met name bij inbreidingsprojecten vertragingen ontstaan doordat omwonenden steeds vaker bezwaar maken tegen het bestemmingsplan en/of de bouwvergunning. Ook de stijging van de energieprijzen, verstoringen in de aanvoerketens en een schaarste aan grondstoffen hebben een directe impact op de stijgende bouwkosten. Daarnaast zien wij vanaf de zomer van 2022 ook de rente fors stijgen waardoor hogere financieringslasten vooralsnog een opdrijvend effect hebben op de bouwkosten.

Het is de verwachting dat de kerninflatie nog enige tijd hoog blijft. Recente cijfers laten zien dat de kerninflatie steeg van 5,7% in september naar 6,7% in februari 2023. Door de vertraagde doorwerking op de afzetprijzen wordt de verbreding van de inflatie steeds beter merkbaar. Voor 2023 wordt de bouwkostenstijging vastgesteld op 6%. De bouwkostenstijging wordt voor de begrotingsjaren 2024 ev. conform de Economische Leidraad Parameters ingerekend in de begroting. Deze Economische Leidraad Parameters wordt in de zomermaanden gepubliceerd.

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 kleine gezinswoningen, met 2 slaapkamers, een vloeroppervlak van ca 70-80 m² met daarbij een aanvangshuur tot maximaal de 1e aftoppingsgrens van de huurtoeslag. 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 nultrede 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 2024 ev. conform de Economische Leidraad Parameters ingerekend in de begroting.

Normbedragen stichtingskosten

Als gevolg van de stijgende bouwkosten is het voorstel om de normbedragen voor de stichtingskosten te verhogen van € 219.000,-- naar € 232.000,-- per woning. Dit is een toename van 6%. Naast deze correctie van de bouwkosten voorzien wij bij nieuwbouw een aanvullende investering ter grootte van € 4.000,-- per woning voor extra zonnepanelen. Voor een grondgebonden kleine eengezinswoning is de stichtingsnorm vastgesteld op € 236.000,-

Vanwege de stijgende gemeentelijke grondprijzen is het normbedrag voor de aankoop van gronden voor nieuwprojecten vastgesteld op € 27.000,--. De bijkomende kosten zijn vastgesteld op € 15.000,-- per woning.

Samenvattend zien in kader van de in- en uitbreidingsnieuwbouw de stichtingsnormen 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
Totaal	€ 236.000	€ 243.000

Gezien de veranderde wooneisen en -wensen van toekomstige huurders gaat Accolade de komende jaren meer gestapelde- en nultrede woningen bouwen. Het uitgangspunt is dat dit de komende 10 jaar 25% omvat van onze totale nieuwbouwambitie. Omdat dit een substantieel onderdeel gaat worden van onze opgave rekenen wij met afwijkende stichtingsnormen. Voor de nultrede woningen geldt een opslag op de bouwkosten van € 16.000,- en voor de gestapelde woningen hanteren wij een opslag van € 21.000,--.

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

Norm	Grondgebonden eengezinswoning	Nultrede woningen	Gestapelde woningen
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
Totaal	€ 243.000	€ 259.000	€ 264.000

Voor het inrekenen van de nieuwbouwambitie (sloop-/ nieuwbouw en in- en uitbreidingsnieuwbouw) is het uitgangspunt dat 60% van de nieuwbouwprojecten wordt gebouwd op gronden die in eigendom zijn. De resultante van dit uitgangspunt is dat 40% van de ambitieplannen wordt ingerekend met de verhoogde norm van € 27.000,- per woning voor de grondkosten.

Reductie stichtingskosten als gevolg van conceptueel bouwen

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.

Een reductie op de bouwkosten kan alleen worden gerealiseerd worden als er een continue en voorspelbare stroom aan nieuwbouwprojecten is en dat we ons committeren aan de standaard concepten. Ervaring tot nu toe leert ons dat er in projecten nog steeds maatwerk zit en dat wij op dit moment nog niet in staat zijn om een continue bouwstroom te realiseren. Dat betekent dat wij geen reductie op de stichtingskosten inrekenen voor de jaren 2024-2026.

Voor het begrotingsjaar 2027 en verder wordt uitgegaan dat een afslag op de bouwkosten van 10% per woning gerealiseerd kan worden. Daarbij geldt het uitgangspunt dat naast de traditionele bouw vanaf 2027 70% van de nieuwbouwprojecten via conceptueel bouwen wordt gebouwd.

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 dit niet het geval 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 vooruitzicht dat (al dan niet op termijn) en (sociale) woningbouw kan worden gerealiseerd wenst Accolade in portefeuille te houden. Grondposities die naar verwachting niet binnen afzienbare tijd een woonbestemming krijgen zullen op een strategisch gunstig moment worden afgestoten.

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

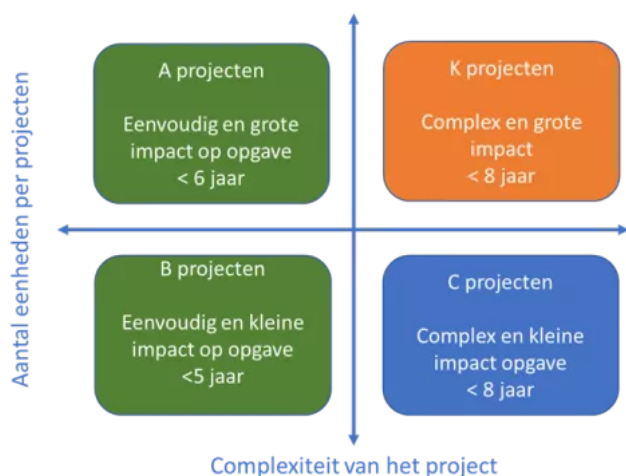
Voor projecten waarvan inmiddels al een initiatiefbesluit (IB) genomen is, geldt dat de stichtingskosten 50/50 worden verdeeld over de jaren tussen start- en opleverjaar, tenzij vooraf voorzien wordt dat de bouw binnen 1 jaar gerealiseerd kan worden. Hiermee wordt getracht een realistischere inschatting van de investeringskasstromen te bewerkstelligen. 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 bouwtijden 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 vanaf 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. Momenteel is de afdeling Ontwikkeling bezig de projecten te categoriseren naar type en complexiteit. Het is de verwachting dat dit in de loop van 2023 wordt geformaliseerd. Vervolgens kunnen wij op basis van het projectenmatrix nadenken of en op welke manier de doorlooptijd van onze nieuwbouwprojecten voorafgaand aan het begrotingsproces kunnen worden ingekaderd.

Hieronder wordt het projectenmatrix schematisch afgebeeld:



Overige uitgangspunten nieuwbouwwoningen

Voor de maandelijkse huurprijs van nieuwbouwwoningen is aangesloten bij de voor het jaar 2023 vastgestelde eerste aftoppingsgrens van € 647,19 en deze te vermeerderen met de verwachte loonstijging van 3,9% minus 0,5% voor 2023 uit de Leidraad Economische Parameters dPi 2022.

Voor de marktwaarde van nieuwbouwwoningen is uitgegaan van 90% van de stichtingskosten ad € 239.000,-. De beleidswaarde van de nieuwbouwwoningen wordt gelijkgesteld aan 50% van de marktwaarde.

De WOZ-waarde is gelijk aan de gemiddelde WOZ-waarde per 31-12-2022 en rekening houdend met een waardedaling van 8% over 2023.

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

Huurprijs woning per maand	€ 669,--
Marktwaarde woning	€ 209.000,--
Beleidswaarde woning	€ 105.000,--
WOZ-waarde woning	€ 165.000,--

2.2.2 Uitgangspunten verkopen bestaand bezit

Door de hard gestegen hypotheekrente is de betaalbaarheid van nieuwe woningen onder druk komen te staan. Daarnaast zorgen ook de hoge inflatie en de energiecrisis voor voorzichtigheid op de huizenmarkt. Dit resulteert dat woningen in februari voor het eerst in negen jaar goedkoper waren dan in dezelfde maand een jaar eerder.

De onderstaande uitgangspunten voor het begrotingsjaar 2024 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 150 Daeb- woningen. Hiervan worden in de periode 2024-2038 gemiddeld 12 Daeb- woningen per jaar verkocht. 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 2024-2038 geen verkopen Niet-Daeb ingerekend.

Van juli 2022 tot maart 2023 is de gemiddelde verkoopprijs voor een verkochte Daeb- woning € 236.000,-- en € 312.000,-- voor een Niet- Daeb woning. Uit cijfers van makelaarsvereniging NVM bleek dat de prijs van een gemiddelde koopwoning in het eerste kwartaal van 2023 is gezakt met 8,2%. De verkoopprijs van een Daeb- woning wordt voor het begrotingsjaar 2024 dan ook vastgesteld op € 217.000,--. Dit is gelijk aan de gemiddelde verkoopprijs in de aangegeven periode inclusief 8% waardedaling. Voor de opvolgende begrotingsjaren wordt aangesloten bij de verwachte prijsinflatie uit de Leidraad Economische paramaters.

De aanname dat elk jaar de verkoopvijver (DAEB) wordt aangevuld met 75% van de woningen die uit de verkoopvijver zijn gegaan, wordt losgelaten voor de jaren 2024-2025. Er worden alleen woningen aan de verkoopvijver toegevoegd mits nieuwbouwprojecten doorgang krijgen. Hierbij geldt de voorwaarde dat het niveau van de woningvoorraad op peil blijft.

In de categorie niet woningen (BOG) worden verkoopopbrengsten ingerekend naar rato van de marktwaarde van het BOG in bezit en waarbij het uitgangspunt geldt dat na de begrotingsperiode het volledige BOG bezit is verkocht.

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

De verkoopmutatiegraad is gelijkgesteld aan de mutatiegraad bij door exploiteren en wordt vastgesteld op basis van het 5-jarige gemiddelde, tenzij dit niet reëel wordt geacht. Wij constateren dat een complex dat een verkoopbestemming krijgt niet sneller muteert dan bij door-exploiteren en hanteren een ondergrens van 5% op basis van market-evidence.

De mutatiegraad van de afgelopen jaren op totaalniveau was als volgt:

2022	2021	2020	2019	2018
6,80%	7,20%	7,80%	8,50%	8,10%

De mutatiegraad over de afgelopen 5 jaar is gemiddeld 7,7%. Gezien de neerwaartse ontwikkeling wordt voor de begroting 2024-2038 de mutatiegraad op 7% vastgesteld.

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

Verkoopprijs DAEB-woning	€217.000,--
Verkoopprijs Niet-DAEB woning	€287.000,--
Verkoopkosten per woning	€6.250,--
Mutatiegraad	7%

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 (VRO) zijn gesloten, vormt ook betaalbaarheid een belangrijk onderwerp. In het coalitieakkoord van het huidige kabinet was al opgenomen dat de huren in 2024 bevroren gaan worden. Een deel van de vrijgekomen middelen door de afschaffing van de verhuurderheffing is op deze wijze in feite gereserveerd voor het leveren van een bijdrage aan de betaalbaarheid. Met de NPA is een nadere invulling van deze reservering overeengekomen.

- 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.
- In 2023 is een verlaging van de huur voor de huurders met een inkomen tot aan 120% van het sociaal minimum afgesproken. Als de huur hoger is dan € 575 per maand (prijspeil 2023) zal de huur worden verlaagd naar € 575.

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. Naast betaalbare huren willen we met het huurbeleid er ook voor zorgen dat huurders die een woning van een bepaalde kwaliteit huren, door de hele voorraad heen dezelfde huur voor zo'n woning betalen.

Accolade ziet het huurbeleid niet als een instrument om aan inkomenspolitiek te doen. Om deze reden passen we geen inkomensafhankelijke huurverhoging toe. Daarnaast draagt een differentiatie in inkomens positief bij aan het woon- en leefklimaat in wijken en buurten.

In de Nationale Prestatieafspraken is opgenomen dat het aandeel van woningen met een huur tot € 575 per 1-1-2023 niet mag dalen. Per 1-1-2023 was het aandeel woningen met een huur tot € 575 zo'n 60%. Met de komst van de eenmalige huurverlaging wordt het aandeel van woningen met een huur tot € 575 een stuk hoger. De komende jaren zal Accolade dan ook naar verwachting niet beneden de 60% uitkomen.

In de begroting 2024-2038 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. Voor BOG/MOG wordt uitgegaan van voorwaarden uit de geldende huurcontracten. Voor de huurstijging wordt uitgegaan van inflatie volgens de huidige wettelijke definitie.

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. Hoofddregel 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 woningen die niet in het verkoopprogramma zijn opgenomen, 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:

2022	2021	2020	2019	2018
1,10%	1,10%	1,30%	0,90%	0,70%

De huurderving over de afgelopen 5 jaar is gemiddeld 1%. Het voorstel is om dit voor de begroting 2024-2038 1% als huurdervingpercentage in te rekenen. Boven op de frictieleegstand van 0,10% (doelstelling van Accolade is < €100.000) hanteert Accolade een huurdervingpercentage van 0,60% voor leegstand vanwege projectderving (sloop, verkoop en ingrijpende renovaties) en een huurdervingpercentage van 0,30% vanwege onderhoudsleegstand.

3. CO2 neutraal in 2050

3.1 Externe ontwikkelingen en factoren

Door de hoge inflatie en energieprijzen 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:

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

De definitie 'toekomstklaar' zoals hierboven beschreven staat nog niet zwart op wit. Wat ons betreft is toekomstklaar: de woning naar een isolatieniveau brengen dat aansluit bij de complexstrategie oftewel het toekomstperspectief van het complex. Deze strategie komt voort uit het vastgoedsturingsmodel dat momenteel in ontwikkeling is.

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. Bij het schrijven van deze kadernotitie hebben we nog keuzes kunnen maken welke doelen we wel en welke we niet na zullen streven.

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 groot gedeelte van ons bezit toekomstklaar. 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 en aardgasloze cv-installaties in de woningen aanbrengen.

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;
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-eletric of hybride warmtepomp of geothermie;
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 overeenstemming met ons huurbeleid verhoogden we na het plaatsen van pv-panelen op de woning de maandelijkse huur, binnen de servicekosten met € 1,- per geplaatst pv-paneel. Deze systematiek willen we beter laten aansluiten op het voordeel dat de huurder heeft met de opbrengst van de panelen. Vanaf volgend begrotingsjaar brengen we een bedrag in rekening dat afhankelijk is van het aangebrachte wattpiek (vermogen) van de panelen. De precieze vergoeding per wattpiek is nu nog niet bekend maar zal hoger zijn dan de huidige vergoeding zodat de investering in de pv-panelen terugverdiend kunnen worden.

In overeenstemming met het beleid van Accolade wordt bij zittende huurders 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, energie-index en -label en de WOZ-waarde.

Als uitgangspunt wordt gehanteerd dat verduurzamen tot de standaard een toegevoegde waarde heeft van € 4.500,- per woning op de beleidswaarde. Hierbij geldt een sprong van het energielabel van B naar A+.

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 100% van de investering als onrendabel aangemerkt overeenkomstig met het beleid van Accolade.

4. We werken samen met bewoners, professionals en partners

4.1 Externe ontwikkelingen en factoren

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 bieden voor individuele huurders.

4.2 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 2024-2038:

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 (100% 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.

4.3 Uitgangspunten onderhoud en woningverbetering

In de vastgoedbegroting worden de plannen voor de komende 15 jaar in beeld gebracht van noodzakelijk onderhoud en woningverbeteringen en levensduurverlengende 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 3 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, t.b.v. de prestatieafspraken en de RGS partners, voor de eerste 2 begrotingsjaren al goedkeuring of een vorm van mandaat te kunnen geven. De jaren 6 t/m 15 worden meer op hoofdlijnen in beeld worden gebracht (ambitie-plannen).

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 op 100% uit te laten komen.

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

Onderhoud en investeringkader

SVB label	Isolatie	Onderhoud strategie	PV panelen	Warmtebron bij vervanging
Sloop	Geen investering	Noodzakelijk (op klacht)	Geen	Geen
Kort (tot 10 jaar)	Minimaal label D	Beperkt	Geen	Geen
Middellang (10 tot 30 jaar)	Label B	Normaal	Tot max 3000 wp	Hybride
Lang (langer tot 30 jaar)	De Standaard	Normaal	Tot max 3000 wp	Hybride of aardgasloos
On-hold (max een jaar)	Geen investering	Beperkt	Geen	Geen

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, energie-index en -label en de WOZ-waarde.

Als uitgangspunt wordt gehanteerd dat levensduur verlengende renovaties een toegevoegde waarde hebben van € 9.000,- per woning op de beleidswaarde.

4.4 Uitgangspunten klachten- en mutatieonderhoud

Na een organisatiewijziging in 2022 is de afdeling Dagelijks Onderhoud heringericht en wordt deze door een eigen manager aangestuurd. Dagelijks Onderhoud houdt zich bezig met het reparatie-/ klachtenonderhoud van het bestaand bezit. In het verlengde van de te formuleren klantvisie wordt een visie op het Dagelijks Onderhoud gevormd.

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.

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 (in 2022: € 204,-) per klacht, vermeerderd met de verwachte bouwkostenstijging over het lopende jaar. De uitkomst wordt getoetst

op basis van redelijkheid en vergeleken met het 5-jaars gemiddelde.

Afgelopen jaren worden er gemiddeld 20.310 klachten per jaar ontvangen. Het aantal klachten van de afgelopen 5 jaar:

2022	2021	2020	2019	2018
21.691	19.656	18.871	20.349	20.984

Budgetteren van het mutatieonderhoud vindt in beginsel plaats op basis van het aantal verhuureenheden per 31-12-2023 en rekening te houden met een mutatiegraad van 7%. Het 4-jaars voortschrijdende gemiddelde is 1.206 mutaties per jaar. Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling van het mutatieonderhoud weer van de afgelopen jaren:

	2022	2021	2020	2019	4jrs gem.
Mutatieonderhoud in €	3.177.000	2.542.000	2.594.000	2.576.000	2.722.250
Aantal mutaties	1.078	1.145	1.244	1.356	1.206
Bedrag per mutatie in €	2.947	2.220	2.085	1.900	2.288

Het 4-jaars voortschrijdende gemiddelde mutatiebedrag is per 31-12-2022 € 2.288, --. Deze wordt vermeerderd met de verwachte bouwkostenstijging van 6%, waardoor het bedrag voor 2024 wordt vastgesteld op € 2.400, -- per mutatie.

4.5 Leefbaarheid

In ons koersdocument 'Ruimte voor Mensen 2020-2025' speelt leefbaarheid een grote rol. Het is onze ambitie elke huurder een passende woonplek te bieden in een aangename en veilige buurt. We zien dat steeds meer kwetsbare bewoners in de wijken komen wonen. 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. Daarbij ligt onze focus op wat de buurt nodig heeft en op welke wijze huurders zelf kunnen bijdragen aan de leefbaarheid in de buurt.

Met onze interventies willen wij inzetten op het verhogen van de veerkracht in minder veerkrachtige wijken. De toename van specifieke doelgroepen in onze wijken vraagt om visieontwikkeling op dit punt, maar ook om concrete acties. We willen bijdragen aan de 'zachte landing' van huurders vanuit deze specifieke doelgroepen in onze wijken en buurten. We willen het bereik en effect van onze leefbaarheidsacties onder de loep nemen en verbeteren en zetten nog meer in op preventie van escalatie. We willen zichtbaar en toegankelijk zijn, midden in de wijken staan.

Door de wijzigingen van de Woningwet per 1 januari 2021 is het maximale normbedrag voor leefbaarheidsuitgaven geschrapt. Accolade blijft zich onverminderd inzetten op het in standhouden van de leefbaarheid in onze wijken. De leefbaarheidsuitgaven worden conform de lopende meerjarige contracten en de bijzonderheden uit het jaarplan ingerekend in de begroting. Accolade hanteert een richtlijn om de begrote leefbaarheidsuitgaven aan te spiegelen voor leefbaarheid van € 125,- per verhuureenheid (prijspeil 2024).

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 2024 geldt het uitgangspunt dat de ingangsdatum van het contract van de nieuwe medewerker per 1 juli is, waardoor de salariskosten voor 50% worden meegenomen in 2024.

5.3 Duurzame inzetbaarheid

Medewerkers worden gefaciliteerd, ondersteund en uitgedaagd om zich blijvend te ontwikkelen en hun persoonlijk budget van € 2.500,-- per medewerker 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 40% 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

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.

Tegelijkertijd blijven we geconfronteerd met een hoge inflatie. Accolade houdt rekening met een prijsinflatie en bouwkosteninflatie van 6% voor het bepalen van het prijspeil 2024. 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 gezond businessmodel 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 gaan c.q. moeten worden in renovatie en verduurzaming, waar in beperkte mate extra huurinkomsten tegenover staan. Dat betekent dat extra leningen aangetrokken moeten worden, hetgeen gaat leiden tot uitkomsten en ratio's die niet meer voldoen aan de minimeisen 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 te zorgen dat de financiële huishouding op orde is, waarmee aan de externe en interne ratio's wordt voldaan. De draaiknoppen zijn:

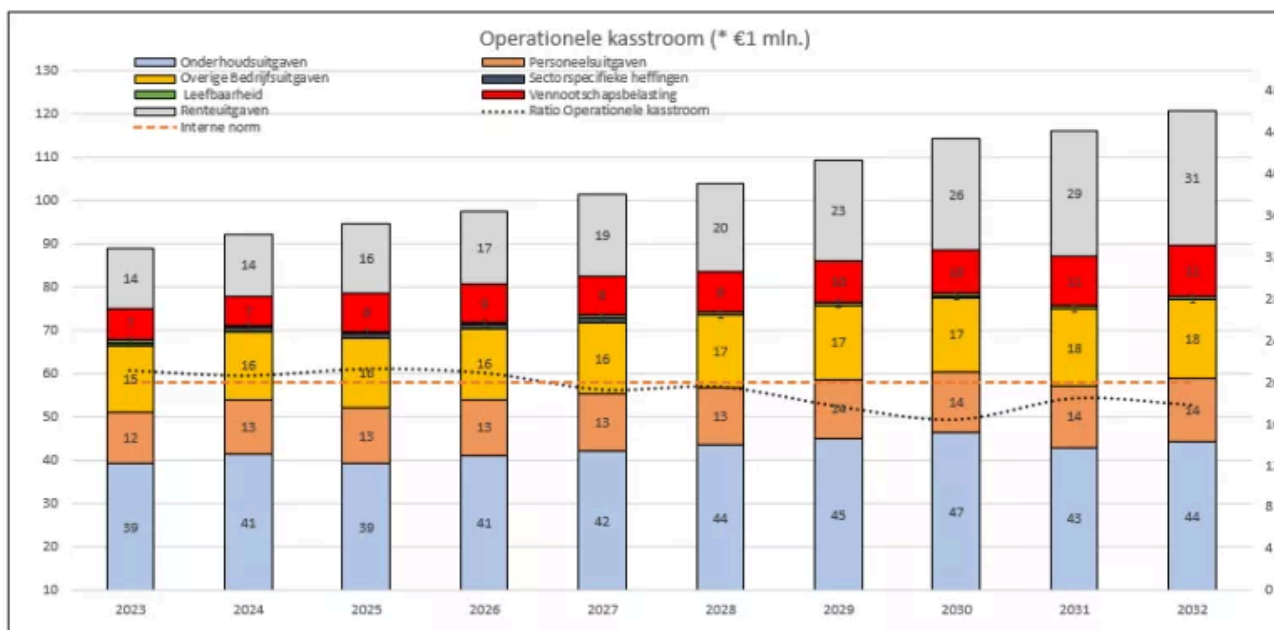
- Huurinkomsten in relatie tot betaalbaarheid;
- Onderhoud in relatie tot kwaliteit;
- Verkopen in relatie tot beschikbaarheid;
- Duurzaamheid;
- Renovatie;
- Sloop/nieuwbouw;
- In- en uitbreidingsnieuwbouw.

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 van te veel vreemd vermogen 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 onrendabele investeringen. Onrendabele investeringen moeten worden betaald vanuit de reguliere exploitatie. In het geval dat voor onrendabele 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 goed inzichtelijk gemaakt met onderstaande grafiek:



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

- Onderhoud en verduurzaming moet worden betaald vanuit de operationele kasstroom;

- Renovaties zijn met vreemd kapitaal financierbaar mits de economische levensduur van het complex wordt verlengd en het renovatieproject een positieve beleidswaarde kent;
- In- en uitbreidingsnieuwbouw en sloop-/ nieuwbouw zijn financierbaar met vreemd kapitaal tot het maximum van het nominale schuldenplafond.

De Autoriteit woningcorporatie (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) publiceren gezamenlijk hun 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 de volgende financiële 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.

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%. Ultimo 2022 is deze ratio uitgekomen op 13%.

Minimale operationele kasstroom + maximum jaarbudget onderhouds- en verduurzamingsuitgaven

Voor het instandhouden 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.

Accolade streeft naar een jaarlijkse minimale operationele kasstroom van € 20 miljoen. Dit is het saldo van huuropbrengsten minus de exploitatielasten en belastingen. Om hieraan invulling te geven wordt een maximaal budget van € 65 miljoen per begrotingsjaar gehanteerd voor de gezamenlijke uitgaven aan het onderhoud en verduurzaming van het huidige woningbezit. Afdeling Vastgoed is vrij in de keuzes die het binnen het budget maakt, maar wel zodanig dat aan de minimale vereiste van een operationele kasstroom van € 20 miljoen blijft voldaan worden. Het jaarlijkse budget voor onderhoud en verduurzaming wordt geïndexeerd middels de bouwkostenstijging zoals die is opgenomen in de Leidraad Economische Parameter.

Loan to Value (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% mag bedragen van de beleidswaarde. Voor Accolade geldt intern de norm van maximaal 70%.

Ten aanzien van de interne norm op de LTV stelt Accolade vast dat de volatiliteit in de beleidswaarde in belangrijke mate van invloed is op de uitkomst van de LTV. Sinds de invoering van de beleidswaarde heeft dit een positieve invloed gehad op de beleidswaarde en daarmee een drukkend effect op de LTV. Door de lage disconteringsvoet, welke uitgaat van een commerciële rendementseis voor beleggers is onze beleidswaarde historisch laag. Dat betekent dat bij een potentiële inzinking van de markt de beleidswaarde sterk gaat dalen, wat een sterke stijging van de LTV tot gevolg heeft. Ook vanwege de forse financiële inspanningen die voor de periode tot 2050 worden voorzien om te kunnen voldoen aan de eis van CO2-neutraal in 2050 en de stevige verjongingsopgave van ons woningbezit leidt dit tot een lagere maximale norm voor de LTV.

Nominaal schuldenplafond en jaarlijkse maximale toename leningportefeuille

Om een gezonde financiële huishouding voor de middellange termijn te waarborgen heeft Accolade het noodzakelijk geacht om een maximum nominaal schuldenplafond van € 700 miljoen vast te stellen. De verwachte leningportefeuille ultimo 2023 is ca € 400 miljoen, waardoor een maximale financieringsruimte van € 300 miljoen voor de komende begrotingsperiode overblijft.

Het aantrekken van nieuwe financieringen en herfinancieringen leidt daarnaast ook tot een verhoogd renterisicoprofiel. Het huidige gemiddelde renterisico is 6% per jaar voor de komende 10 jaar. Het WSW hanteert een maximale norm voor het renterisicoprofiel van 15%. Dit betekent een maximale toename van de leningportefeuille van € 30 miljoen per jaar.

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

Door deze norm van 35 jaar te vermenigvuldigen met de minimale jaarlijkse operationele kasstroom van € 20 miljoen is het maximale leningenplafond vastgesteld op € 700 miljoen. Ondanks dat dit een officiële 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.

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. Accolade hanteert als

signaalwaarde een maximale norm van € 40.000 per DAEB- woning. Deze signaalwaarde is opgenomen in het financiële sturingskader op basis van de goudendriehoek van Thesor.

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.

Per ultimo 2022 bedraagt voor Accolade de operationele kasstroom € 1.600 per DAEB-woning en de nominale schuld € 27.000 per DAEB- woning. Uit een benchmarkanalyse uitgevoerd in 2020 door Thesor blijkt dat de gemiddelde operationele kasstroom in 2023 uitkomt op € 1.500. Uit dezelfde analyse blijkt dat de gemiddelde schuld per DAEB-woning in 2030 oploopt tot € 34.900.

Beïnvloedbare bedrijfslasten

De doelstelling van Accolade is dat de beïnvloedbare bedrijfslasten maximaal 2 maandhuren mogen bedragen, oftewel 16,67% van de bruto-jaarhuur. Focusprojecten 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 vind 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:

Solvabiliteit op basis van beleidswaarde

Hieronder wordt verstaan het vermogen van de organisatie om op lange termijn te voldoen aan de betalingsverplichtingen. Het is de verhouding tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (gebaseerd op beleidswaarde). De solvabiliteit dient minimaal 15% te bedragen. Omdat Accolade ruimschoots aan deze minimale eis voldoet is dit in de financiële sturing geen item waarop actief wordt gestuurd.

Samenvattend ziet het toetsingskader er als volgt uit:

	WSW norm	Accolade norm	Ultimo 2022
Solvabiliteit beleidswaarde (DAEB)	> 15%	> 15%	57%
ICR (DAEB)	> 1,40	> 1,54	2,70
Minimale operationele kasstroom (* € 1 mln.)	nvt	> 20	24
Rentelasten / bruto huuropbrengsten	nvt	< 20%	13%
Beïnvloedbare bedrijfslasten / bruto huuropbrengsten	nvt	< 16,7%	15,2%
LTV beleidswaarde (DAEB)	< 85%	< 70%	35%
Nominaal leningportefeuille (* € 1 mln.)	nvt	< 700	410
Jaarlijkse toename leningportefeuille (* € 1 mln.)	nvt	< 30	0
Terugverdientijd leningen (Signaalwaarde)	< 35 jaar	< 35 jaar	17 jaar
Nominale schuld per DAEB- woning (Signaalwaarde) (* € 1.000)	nvt	< 40	27

Financiering

Het is van belang dat de rente- exposure wordt verdeeld over de jaren. Door spreiding van de aflossingsverplichtingen en momenten van renteconversies over de jaren heen heeft Accolade minder hinder van ongunstige renteontwikkelingen.

Op basis van het huidige renterisicoprofiel valt Accolade volgens het gezamenlijk beoordelingskader van het AW/ Wsw op dit onderdeel in de klasse "midden". De doelstelling van Accolade is dat het renterisico maximaal 15% per jaar bedraagt en maximaal 30% over de eerste vijf jaar opgeteld en maximaal 30% over de tweede vijf jaar opgeteld.

De financiering is als volgt ingerekend; eerst benutten we onze liquide middelen en trekken we de eventuele ruimte in de rolloverleningen 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 de lening portefeuille conform de financieringsstrategie.

Voor de rentelast hanteren we de lange rente uit de Leidraad Economische parameters dPi20232. De duration van de portefeuille bedraagt 12,6 jaar en het gemiddelde rentepercentage van Accolade is op 31-12-2022 3,2%.

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 halverwege 2023 geformaliseerd.

6.5 Intern prijspeil

In aanloop naar de Begroting 2024-2038 presenteren de managers hun afdelingsplannen voor het jaar 2024 e.v. met prijspeil 1 januari 2023 + inflatiecorrectie van 6%, gebaseerd op de template zoals verstrekt door Planning & Control. Als er geen specifieke gegevens worden aangeleverd voor de jaren na 2024, worden de afdelingsbegrotingen doorgetrokken voor de jaren na 2024. In de doorrekening van de meerjarenbegroting wordt rekening gehouden met de indexatie die vermeld staan in de Leidraad Economische Parameters. De budgethouders worden uitgenodigd om budgetten aan te vragen voor de verwezenlijking van hun plannen en ambities en dienen deze jaarplannen toe te lichten en over de bestedingen verantwoording af te leggen.

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. Daarbij wordt in september beoordeeld of de actualiteit niet te veel afwijkt van deze parameters.

Voor de eerste 5 prognosejaren wordt voor de huurstijging aangesloten worden op het eigen beleid, rekening houdend met de Nationale Prestatieafspraken. De maximale huurstijging komt niet uit boven de verwachte reeks huursomstijging opgenomen in de Leidraad economische parameters. Voor de overige stijgingsfactoren in de eerste vijf prognosejaren en de stijging van de leegwaarde (verkoopprijzen) wordt aangesloten op de stijgingsfactoren uit de Leidraad economische parameters dPi 2023 van Aw/ WSW.

6.6 Marktwaaarde en beleidswaaarde

De balans per 31-12-2022 is het startpunt van de begroting. De beleidswaarde is een afgeleide van de marktwaaarde en opgenomen in de jaarrekening 2022. De normen voor onderhoud (2022: € 2.157; 2021: € 1.862) en beheer (2022: € 1.465; 2021: € 1.305) per verhuureenheid worden opnieuw bepaald vanuit de functionele begroting 2024-2038.

De bepaling van de autonome waardeontwikkeling gebeurt op basis van een voorgeschreven stijgingsfactor (inclusief een afslag). De voorgeschreven stijgingsfactoren en afslagen zijn:

- Marktwaaarde in verhuurde staat: prijsinflatie;
- Beleidswaarde: prijsinflatie -1%.

N.B. Indien regelgeving hieromtrent wijzigt, dan volgt Accolade de gewijzigde regelgeving.

6.7 Ingerekende kosten

Op basis van de opgave van de managers worden de kosten 2024 e.v. ingerekend. In de begroting rekenen we met een zogenaamde 'jarenavast' methode van 15 jaar. Dat wil zeggen dat bij vermindering van het aantal verhuureenheden (bijv. verkoop of sloop) de kosten niet naar evenredigheid worden verminderd. Dit zal anders zijn als er complexgewijze verkoop plaatsvindt. Indien als gevolg van nieuwbouw het aantal verhuureenheden stijgt, worden hiervoor wel extra kosten ingerekend.

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 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.

Obligoheffing WSW/ Saneringsheffing

Obligoheffing WSW en evt. saneringsheffing wordt overeenkomstig de uitgangspunten in de Leidraad Economische Parameters ingerekend. In 2022 bedroeg de obligoheffing 0,0487% van de geborgde lening portefeuille.

7. Algemene kaders en uitgangspunten

7.1 Algemeen kader

De begroting 2024-2038 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 31-12-2022, zoals opgenomen in de toelichting op de Jaarrekening 2022, gelden als startbalans voor het forecastjaar 2023;
- Vastgestelde verdeelsleutels voor de kostenverdeling voor zowel de scheiding DAEB en niet-DAEB als voor de functionele indeling van de Winst- en verliesrekening i.r.t. Aedes benchmark;
- Kasstroomoverzicht volgens de “directe methode”;
- Waardering van het vastgoed op marktwaarde in verhuurde staat conform bijlage 2 van de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 (‘Handboek modelmatig waarderen marktwaarde’ peildatum 31-12-2022). Hierbij wordt uitgegaan van Full waardering op totale bezit;
- Waardering van het vastgoed op de ‘beleidswaarde’ t.b.v. de toetsing op de financiële ratio’s;
- Leidraad Economische Parameters zoals die door Aw en WSW zijn voorgeschreven voor de dPi2023.
- Het gezamenlijk beoordelingskader Aw/ Wsw;
- RJ-uiting 2019-6 Ontwerp RJ 645 invoering Beleidswaarde;
- 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.

De begroting 2024-2038 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 2023 wordt als uitgangspunt genomen voor de balans- en kasstroomposten ultimo 2023.

De jaarbegroting wordt nader onderbouwd door:

- Toelichting vanuit bestuur (kadernotitie) en toelichting vanuit MT (jaarplannen en /of afdelingsplannen);
- Jaarplannen en/ of afdelingsplannen maken onderdeel uit van het begrotingsproces. De plannen worden zo concreet mogelijk toegelicht en (financieel) onderbouwd en aangeleverd o.b.v. gestandaardiseerde uitvraagtemplates. Dit geldt eventueel ook voor de focusprojecten;

- Eenduidige formatiebegroting, met waar nodig afstemming met de meer-jaren vastgoedbegroting;
- Een begroting obv het functionele model, dit naast de huidige categorale begroting. Hiermee kan de begroting beter vergeleken worden met de jaarcijfers;
- De begroting wordt opgesteld binnen de vastgestelde kaders en rekening houdend met het gepubliceerde gegevensmodel dPi 2023 door SBR Wonen, zodat een soepele indiening van de dPi is gewaarborgd.

Vanuit de evaluatie van de begroting 2023 wordt voor de volgende verbeterpunten extra aandacht gevraagd:

- Meer interactie en integraliteit inbouwen tussen afdelingen bij het presenteren en toelichten van de jaarplannen door managers. Er wordt gekeken om enkele wijzigingen aan te brengen aan de opzet van deze dag.
- Het gesprek binnen het MT voor de uiteindelijke keuze voor het definitieve begrotingsscenario is vorig jaar ervaren als vrij oppervlakkig waarbij de betekenis of de gevolgen van het scenario niet voor ieder MT-lid duidelijk was. Voor het begrotingsjaar 2024 wordt voorafgaand aan het begrotingsproces een inhoudelijk gesprek gevoerd over de volkshuisvestelijke en strategische keuzes. Dit wordt gedaan via 2 discussieavonden over het volkshuisvestelijke afwegingskader georganiseerd door Strategie & Beleid.
- De realisatie-index, het verschil tussen de daadwerkelijke realisatie en de begrote beïnvloedbare bedrijfslasten, blijft onverminderd een aandachtspunt. In het kader “we doen wat wij zeggen” wordt aan de managers gevraagd om een scherpere en meer realistischere inschatting te doen van de ingediende budgetten. Planning & Control coördineert en toetst de samenhang van de ingediende budgetten en doet een kritische beoordeling.

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 en Bestuursadviseur	- 25 april: concept bespreken in MT; - 26 april: bespreken concept met HBV's - 16 mei: vaststellen in DO; - 31 mei: Bespreken in AC	P&C- MT- HBV's - DO - AC
2	Bespreken jaarplannen in MT (o.a. Formatie FTE en aanvraag aanvullende budgetten	MT	- 1 juni: uitvraag templates retour - 20 juni: presentatie jaarplannen	MT
3	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
4	Presentatie aanvangsscenario MJB 2024-2038	Alle betrokkenen	- 12 september: "Fietsenbergssessie	MT -DO – P&C
5	Bespreken verschillende (combinatie) begrotingsscenario's + vaststellen definitieve begrotingskeuze	Alle betrokkenen	- 26 september	MT -DO – P&C
6	Verwerking deelbegroting tot definitief conceptbegroting en jaarplan	P&C – MT	- Begin oktober	MT - DO
7	Bespreken conceptbegroting met HBV's	MT	- 6 oktober; versturen concept - 16 oktober; Bespreken concept	HBV's
8	Besluitvormingstraject	Bestuur en MT	- 31 oktober: Bespreken DO - 8 November: Bespreken Auditcommissie - 30 November: Goedkeuring RVC	MT-DO-AC-RvC

9	dPi indienen	P&C	- Vóór 15 december	DO
---	--------------	-----	--------------------	----