



Clavis



Clavis werkt aan woongeluk.

Jaarverslag 2025
Stichting Clavis





Clavis

Clavis werkt aan woongeluk.

Jaarverslag 2025
Stichting Clavis



INHOUDSOPGAVE

A. Volkshuisvestingsverslag / bestuursverslag	pagina
1. Voorwoord	6
2. Verslag van het bestuur	8
2.1 Ondernemingsplan 2024-2028	
2.2 Bod op de woonvisie	
2.3 Zeeuwse woondeal	
2.4 Marktwaaarde	
2.5 Beleidswaarde	
2.6 Verschil tussen marktwaaarde en beleidswaarde	
2.7 Bijzonderheden jaarrekening	
3. Een toekomstbestendige woningvoorraad	12
3.1 Portefeuilleplan	
3.2 Woningbezit	
3.3 Onderhoud	
3.4 Herstructurering	
3.5 Projecten	
4. Wonen en leefbare wijken	18
4.1 Woonruimteverdeling	
4.2 Wijkbeheer, woon-/leefklimaat	
4.3 Klantbetrokkenheid en klanttevredenheid	
4.4 Sponsoring	
5. Samenwerking	23
5.1 Samenwerking met belanghouders	
5.2 Samenwerking met gemeente Terneuzen en andere partijen	
5.3 Samenwerking met Bewonersraad	
5.4 Samenwerking met collega-corporaties	
6. Personeel en organisatie	25
6.1 Organisatiestructuur	
7. Een gezonde financiële positie	27
7.1 Financieel beleid	
7.2 Verbindingen met andere rechtspersonen	
8. Risicomanagement	31
9. Governance en toezicht	33
9.1 Governance	
9.2 Toezicht en het Verslag van de Raad van Commissarissen	
B. Jaarrekening	
10. Jaarrekening 2025	43
Verklaring van het bestuur	108
Verklaring Raad van Commissarissen	109
C. Overige gegevens	113
Controleverklaring	

1. VOORWOORD

2025 stond voor Clavis in het teken van het verder realiseren van ons ondernemingsplan 'Werken aan WOONgeluk 2024-2028'. Het was een jaar waarin opnieuw zichtbaar werd hoe groot en veelgelaagd de maatschappelijke opgaven in de volkshuisvesting zijn. Juist dan is het onze verantwoordelijkheid om koersvast te blijven, keuzes bewust te maken en steeds de samenhang te bewaken tussen maatschappelijke ambitie, uitvoerbaarheid en financiële continuïteit.

Samen bouwen aan woongeluk

Ons ondernemingsplan vormt daarbij nadrukkelijk meer dan alleen een beleidsdocument. Het is het inhoudelijke kompas van waaruit wij dagelijks werken aan goed wonen, leefbare wijken en toekomstbestendige volkshuisvesting in Zeeuws-Vlaanderen. De missie van Clavis blijft daarbij helder: werken aan WOONgeluk. Dat doen wij door te zorgen voor een woning die goed, duurzaam en betaalbaar is, in een prettige wijk staat en aansluit bij de vraag en behoefte van onze bewoners.

In 2025 hebben we verder uitvoering gegeven aan de verschillende resultaatgebieden uit het ondernemingsplan. Daarbij bleef de samenhang tussen vastgoed, leefbaarheid, dienstverlening en organisatieontwikkeling een belangrijk uitgangspunt. Want woongeluk ontstaat niet alleen vanuit stenen of aantallen woningen. Het gaat ook over thuis voelen, gezondheid, veiligheid, dienstverlening, perspectief en prettig samenleven in buurten en wijken.

Binnen het resultaatgebied rondom duurzame woningen en basiskwaliteit hebben we verdere stappen gezet in het verduurzamen en verbeteren van onze bestaande woningvoorraad. Tegelijkertijd wordt deze opgave steeds complexer. Hoge bouwkosten, toenemende investeringsdruk en veranderende wet- en regelgeving vragen om scherpe keuzes. Dat betekent dat wij voortdurend blijven afwegen waar maatschappelijke meerwaarde, uitvoerbaarheid en financiële continuïteit elkaar moeten vinden.

Werken aan toekomstbestendig wonen

Ook de ontwikkeling van passende woningen voor veranderende doelgroepen bleef in 2025 een belangrijk aandachtspunt. De vergrijzing, veranderende huishoudenssamenstellingen en toenemende zorgvragen vragen om een woningvoorraad die meebeweegt met de samenleving. Daarbij kijken we nadrukkelijk naar langer zelfstandig wonen, nultredenwoningen, doorstroming en de verbinding tussen wonen en zorg.

Daarnaast hebben we verder gebouwd aan onze leefbaarheidsaanpak in de wijken. Vanuit het gedachtegoed van Positieve Gezondheid kijken we steeds breder naar wat bewoners nodig hebben om prettig te wonen en mee te kunnen doen. Daarbij gaat het niet alleen om de woning zelf, maar ook om een veilige, groene en schone leefomgeving. De samenwerking met bewoners, gemeente, zorg- en welzijnspartners blijft hierin essentieel. De maatschappelijke opgaven waar wij voor staan, kunnen we alleen 'Met Elkaar' realiseren.

Koers houden in een veranderende sector

Ook intern hebben we gewerkt aan een wendbare organisatie. In een snel veranderende omgeving vraagt onze maatschappelijke opdracht om eigenaarschap, samenwerking en professionalisering. Daarom investeren we in medewerkers en organisatie, zodat we ook in de toekomst slagvaardig blijven.

De uitkomsten van het medewerkers-tevredenheidsonderzoek over 2025 zijn nadrukkelijk betrokken bij onze verdere ontwikkeling. De open gesprekken met medewerkers gaven zicht op wat goed gaat en waar in de praktijk knelpunten worden ervaren. Hier gaan we dan ook komend jaar mee aan de slag.

In 2025 maakten we de keuze voor een nieuw ERP-systeem: GRIP. Daarmee versterken we onze basis voor betere sturing en betrouwbaardere data. Niet als doel op zich, maar om de kwaliteit van onze besluitvorming en uitvoering verder te verbeteren en zo slimmer en sneller invulling te geven aan onze

maatschappelijke opdracht. Tegelijkertijd vraagt deze organisatiebrede implementatie veel van medewerkers en teams.

In een periode van verandering blijft het belangrijk om realistisch te prioriteren en oog te houden voor werkplezier en samenwerking. Dat vraagt om duidelijke verantwoordelijkheden, een goede voorbereiding van overleggen en meer afdelingsoverstijgende samenwerking, zodat we effectiever kunnen werken. De betrokkenheid en openheid van medewerkers vormen daarbij een stevige basis voor de verdere ontwikkeling van Clavis.

Bestuurlijke keuzes in een complexe context

Tegen de achtergrond van deze interne ontwikkeling neemt ook de druk op de sector verder toe. De maatschappelijke verwachtingen richting woningcorporaties worden groter. Corporaties worden gevraagd meer woningen te realiseren, verder te verduurzamen, de leefbaarheid in wijken te versterken en tegelijkertijd de betaalbaarheid voor huurders te waarborgen. Tegelijkertijd staat de investeringsruimte in de sector onder druk en zorgen landelijke discussies over huurbeleid, regelgeving en uitvoerbaarheid regelmatig voor onzekerheid.

Dat vraagt om bestuurlijke stabiliteit, voorspelbaarheid en realistische randvoorwaarden. Niet alles kan tegelijk, en juist daarom is prioriteren geen keuze maar noodzaak. Voor Clavis betekent dit dat wij blijven sturen op maatschappelijke impact, toekomstbestendige investeringen en de duurzame beschikbaarheid van betaalbare woningen, met oog voor wat vandaag nodig is én voor wat op langere termijn verantwoord blijft.

Daarbij geloven wij nadrukkelijk dat volkshuisvesting meer is dan alleen het toevoegen van woningen. Het gaat ook over leefbare wijken, bestaanszekerheid, gezondheid, veiligheid en prettig samenleven. De verbinding tussen wonen, zorg en leefbaarheid wordt daarin steeds belangrijker. Alleen in samenwerking met bewoners, gemeenten, zorg- en welzijnspartners kunnen we daadwerkelijk bijdragen aan duurzaam woongeluk in onze wijken en buurten.

Maatschappelijke opgaven, lokale betrokkenheid

Daarom blijven wij als Clavis werken vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en onze lokale betrokkenheid bij Zeeuws-Vlaanderen. We kennen onze bewoners, onze wijken en onze partners. Die nabijheid helpt ons om afwegingen niet alleen zorgvuldig, maar ook herkenbaar en betekenisvol te maken. Vanuit die verbinding blijven we iedere dag werken aan woningen, buurten en woongeluk.

Ik wil alle medewerkers, bewoners en samenwerkingspartners bedanken voor hun inzet, betrokkenheid en samenwerking in het afgelopen jaar. De uitdagingen zijn groot, maar de gezamenlijke betrokkenheid om verschil te maken voor onze huurders is dat ook.

R. Karel
Directeur/Bestuurder
Terneuzen, juni 2026

2. VERSLAG VAN HET BESTUUR

2.1 Ondernemingsplan 2024-2028

Met het ondernemingsplan 2024-2028 is de koers uitgezet voor de komende jaren met een nieuwe methodiek voor het uitvoeringsprogramma. Met projectkaarten werken we projectmatig aan de uitvoering en door het dashboard monitoren we de voortgang. We zijn voortvarend van start gegaan en hebben een groot deel van onze activiteiten uitgevoerd of in gang gezet. Daarnaast hebben we onze woningportefeuille voor de komende jaren onder de loep genomen, waardoor we een heldere focus hebben op de toekomst van onze woningportefeuille. Deze is betaalbaar, passend en duurzaam. We sturen erop, dat we financieel gezond blijven en presteren naar vermogen.

Om onze opgaven te realiseren is financiële slagkracht nodig. Clavis investeert veel in nieuwbouw, verbetering, onderhoud en leefbaarheid. Daarbij wordt toegelegd op de exploitatie van onze woningen. Daarom is Clavis voorstander van de afschaffing van de winstbelasting (vennootschapsbelasting) voor corporaties. Corporaties hebben immers geen winstdoelstelling en worden geacht te investeren in nieuwbouw, onderhoud en verduurzaming van sociale huurwoningen.

Uitvoering ondernemingsplan

De vijf thema's van het ondernemingsplan zijn:

- ✓ We werken als regiecorporatie aan duurzame woningen, die voldoen aan onze basiskwaliteit
- ✓ We leveren een geschikte woning aan een passende doelgroep
- ✓ We realiseren sociale impact in wijken samen met bewoners en partners
- ✓ We vergroten onze wendbaarheid en werkgeluk van onze medewerkers
- ✓ We werken digitaal en nemen data-gedreven beslissingen.

Zo geeft ons ondernemingsplan concreet invulling aan onze koers: samen werken aan duurzame woningen, sterke wijken, tevreden bewoners en een wendbare organisatie die klaar is voor de toekomst.

Ketensamenwerking

Clavis geeft via regisserend opdrachtgeverschap uitvoering aan het reparatie-, mutatie- en planmatig onderhoud van haar woningen. We werken met vier ketenpartners: Aannemingsbedrijf H4A voor het reparatie-onderhoud, Joziasse voor het mutatieonderhoud en met De Schrijver Vastgoedonderhoud en Lindhout schilder- en vastgoedonderhoud voor onderhoud aan de buitenschild. Jord Energy (voorheen CroonWolter&Dros) is contractant voor warmtelevering bij blokverwarming en Croon Wolter & Dros is contractpartij voor onderhoud van de woninggebonden huisinstallaties.

Duurzaamheid

Tot en met 2027 verduurzamen we 540 bestaande woningen als project en vervangen we 170 woningen door nieuwbouw, waarvan 137 nultredenwoningen. In 2028 hebben we geen EFG-labels meer. Hiervoor hebben we een stevig investeringsprogramma opgesteld. Onze woningen hebben op dit moment gemiddeld label B. Stapsgewijs verbeteren we onze woningen naar de Standaard.¹

Passende doelgroep

In 2024 heeft Clavis het huurbeleid vastgesteld, met als belangrijk uitgangspunt een goede aansluiting tussen woning en doelgroep. In vervolg hierop werken we in 2025 aan de verdere uitwerking van het doelgroepenbeleid, waarin we onder andere sturen op een gerichte toewijzing op basis van kenmerken en behoeften van bewoners. Daarnaast zetten we actief in op het bevorderen van doorstroming, onder andere door het ontwikkelen en toepassen van doorstroombeleid. Ook investeren we in het verbeteren van de geschiktheid van onze bestaande woningvoorraad voor senioren. Dit doen we onder meer door voorzieningen toe te voegen, zoals extra scootmobielpaatsen op diverse locaties.

¹ De Standaard (isolatiestandaard) is een niveau van isolatie waarmee een woning energiezuinig genoeg is om van het gas af te halen. Het niveau wordt gedefinieerd als een norm voor de netto warmtevraag.

Sociale impact

Een fijn thuis wordt niet alleen bepaald door de kwaliteit van de woning, maar juist ook door wat er daarbuiten gebeurt. We meten het woongeluk van onze huurders met een leefbaarheidsenquête. Hierbij kijken we naar hoe onze huurders hun directe woonomgeving ervaren (verzorgdheid, veiligheid, mate van criminaliteit en overlast) en in hoeverre bewoners zich thuis voelen in de wijk en sociale cohesie. We werken toe naar een stijging van de score van gemiddeld 7,3 naar 7,7 in 2027. We maken wijkplannen (negen in totaal) op basis van de pijlers van Positieve Gezondheid in de wijk, samen met bewoners en samenwerkingspartners. In 2025 zijn wijkplannen gemaakt voor de wijken Java en Sluiskil. Eerder maakten we al wijkplannen voor de wijken Triniteit en Oudelandse Hoeve. Zo maken wijkplannen concreet hoe we samen bouwen aan sterke, gezonde en betrokken wijken waar bewoners zich écht thuis voelen.

Klanttevredenheid

De dienstverlening aan onze huurders wordt doorlopend gemeten en staat steeds bovenaan de agenda in gesprekken met onze ketenpartners, waarbij we er samen alles aan doen om een gemiddelde score van 8,5 te behalen. Onze klantvisie, klantbeloften en dienstverleningsafspraken vormen de basis voor onze klantcontacten.

Vergroten wendbaarheid en werkgeluk

Onze medewerkers staan aan de basis van de dienstverlening naar onze huurders. Daarom investeren we gericht in hun ontwikkeling en stimuleren we eigenaarschap. Zo versterken we niet alleen hun inzetbaarheid en betrokkenheid, maar ook onze wendbaarheid als organisatie. Tegelijkertijd zetten we actief in op werkgeluk. We vinden het belangrijk dat medewerkers met plezier naar het werk gaan, zich verbonden voelen met collega's en ervaren dat hun werk betekenisvol is. Door aandacht te hebben voor ontwikkeling, samenwerking en waardering creëren we een werkomgeving waarin mensen tot hun recht komen en met energie bijdragen aan onze maatschappelijke opgave.

Digitalisering en databehoefte

We versterken onze digitale klantkanalen en klantprocessen, waarbij er steeds ruimte blijft voor persoonlijk contact via telefoon of balie. We zoeken naar efficiëntie in bedrijfsprocessen door de databehoefte in kaart te brengen en te zorgen voor heldere systemen, zodat de benodigde informatie steeds beschikbaar is.

2.2 Bod op de woonvisie

Met de invoering van de Woningwet dienen corporaties een 'bod' uit te brengen op de woonvisie van de drie Zeeuws-Vlaamse gemeenten. In dit bod beschrijven de corporaties hun bijdrage aan de uitvoering van het volkshuisvestingsbeleid. De nieuwe prestatieafspraken (2023 - 2026) zijn in september 2022 door partijen ondertekend. Werkgroepen zijn aan de slag gegaan met de uitwerking op basis van de vier thema's: (1.) Beschikbaarheid en betaalbaarheid, (2.) Woningkwaliteit en duurzaamheid, (3.) Maatschappelijke opgaven, wonen en zorg en (4.) Vitale en leefbare wijken en kernen. Hierbij wordt aangesloten bij de nieuwe gemeentelijke Woonvisie, Zorgvisie en Warmtevisie.

2.3 Zeeuwse woondeal

Als onderdeel van de Landelijke Prestatieafspraken hebben in het verslagjaar besprekingen met de provincie en gemeenten plaatsgevonden om te komen tot de Zeeuwse woondeal. Over de planperiode tot en met 2030 worden in Zeeland in totaal 6.530 sociale huurwoningen gerealiseerd door de Zeeuwse woningcorporaties. Hiervan zijn 1.820 woningen voorzien in de gemeente Terneuzen, waarvan 675 sociale huurwoningen. Hiervan heeft Clavis een opgave van ca. 380 woningen. Rekening houdend met de sloop van ca. 190 woningen blijft onder aan de streep een toevoeging aan de woningvoorraad van ca. 190 woningen staan tot en met 2030. Hoewel deze aantallen geen deel uitmaken van de formele lokale prestatieafspraken, zijn ze wel richtinggevend voor onze inzet in de regio en essentieel voor het realiseren van voldoende betaalbare woningen in Terneuzen.

2.4 Marktwaaarde

De waardering van het vastgoed in exploitatie is tegen marktwaaarde in verhuurde staat. De marktwaaarde is de verwachte opbrengst van een woning, wanneer deze in verhuurde staat verkocht wordt. Het gaat dus om de theoretische potentiële waarde. De doelstelling van een woningcorporatie is immers niet om woningen tegen een zo hoog mogelijke prijs te verkopen, maar om voor voldoende betaalbare huurwoningen te zorgen (beschikbaarheid). De marktwaaarde wordt bepaald op basis van de uitgangspunten zoals die zijn opgenomen in het waarderingshandboek.

Jaarlijks wordt met een validatie getoetst of de basiswaardering die het handboek voorschrijft leidt tot een aannemelijke marktwaaarde op portefeuilleniveau. Hierbij is de eis dat voor tenminste 90% van de portefeuilles het verschil tussen de basiswaardering en de full-waardering beperkt blijft tot maximaal 10%. Omdat deze validatie achteraf plaats vindt ontstaat er tijdens het verslagleggingstraject onzekerheid of het verschil daadwerkelijk voldoet aan deze 10%-eis.

Evenals in 2024 zijn in 2025 de huizenprijzen landelijk gestegen. Ook in Zeeuws-Vlaanderen is dit het geval. Voor de vastgoedportefeuille (in jaarrekening: Vastgoedbeleggingen) van Clavis heeft dit tot een stijging van de marktwaaarde gezorgd. In 2025 zijn ook investeringen gedaan waardoor de waarde van de woningen is toegenomen. Er zijn ook woningen verkocht. De totale waarde van de woningportefeuille van Stichting Clavis (TI) is met € 13,7 miljoen gestegen naar een waarde van € 301 miljoen.

2.5 Beleidswaarde

Corporaties vermelden de beleidswaarde in de toelichting van de jaarrekening. In het bestuursverslag wordt deze beleidsmatige beschouwing opgenomen.

De ontwikkeling van de beleidswaarde wordt deels beïnvloed door de ontwikkeling van de marktwaaarde in verhuurde staat welke hiervoor is toegelicht, omdat de beleidswaarde de marktwaaarde als vertrekpunt neemt.

De beleidswaarde vormt een onderdeel van het Verticaal toezichtsmodel van de Aw en WSW. Deze toezichthouders hebben aangegeven dat de volgende normen worden aangehouden. Voor de LTV 70% en voor de solvabiliteit 30%. De dekkingsratio wordt berekend op basis van de marktwaaarde van de leningen. Tevens wordt het "onderpandratio" gerapporteerd. Het onderpand betreft het vastgoed (ongeacht DAEB of niet-DAEB) waarop WSW bij volmacht hypotheek heeft gevestigd.

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt het bestuur diverse oordelen en schattingen. Dit is inherent aan het toepassen van de geldende verslaggevingsstandaarden. In het bijzonder is dit van toepassing op de bepaling van de marktwaaarde en de beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie. De waardebepaling van het vastgoed (terug te vinden in de marktwaaarde en beleidswaarde), is geen exacte wetenschap en tevens betreft dit de grootste schattingspost.

De beleidswaarde kent als vertrekpunt de marktwaaarde in verhuurde staat waarbij er in het kader van de beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en beheer aansluiting wordt gezocht bij het beleid van de corporatie in plaats van de uitgangspunten in de markt. Met deze toelichting wordt nadere duiding gegeven aan het deel van de waarde van het vastgoed en dus van het corresponderende deel van het vermogen dat als gevolg van het beleid van de woningcorporatie niet of pas op zeer lange termijn kan worden gerealiseerd.

Mogelijke onzekerheden in de uitgangspunten die samenhangen met de verdere ontwikkeling van dit waardebegrip kunnen leiden tot aanpassingen in de beleidswaarde in komende perioden, onder meer samenhangend met:

- ✓ Aanpassing van de huurstijgingsparameter: bij bepaling van de beleidswaarde is de (bij mutatie van de woning te realiseren) markthuurlaag aangepast naar de streefhuur. Deze is gebaseerd op een schatting door Clavis van de nieuwe huur bij mutatie mede rekening houdend met wettelijke

bepalingen zoals passend toewijzen, prestatieafspraken en afspraken met de Bewonersraad over huursomstijging en de huursom. In de praktijk kan de huurstijging, de streefhuur en de huursom afwijken van de uitgangspunten in de beleidswaarde vanwege onder andere afwijkingen in de mutatiegraad en de dan geldende kaders voor het passend toewijzen en het huursombeleid.

- ✓ Zoals eerder uiteengezet is de beleidswaarde afgeleid van de marktwaarde, door middel van het doorvoeren van een aantal beleidswaarde specifieke correcties als afslag op de marktwaarde. De disconteringsvoet is gebaseerd op de disconteringsvoet behorend bij het door-exploiteerscenario van de marktwaarde. Deze disconteringsvoet werd regionaal bepaald. Voor 2025 is de disconteringsvoet landelijk bepaald op 4,22% en wordt aangeduid als “sociale disconteringsvoet”. Dit is een schatting van het rendement dat de corporatiesector nodig heeft om vastgoed te behouden, inclusief specifieke risico-opslagen. Voor Clavis leidt dit tot een forse opslag op de beleidswaarde ten opzichte van voorgaande jaren.
- ✓ Toepassing van nadere standaardisatie voor bepaling van onderhoudskosten versus investeringen en/of toerekening van niet direct vastgoed gerelateerde bedrijfslasten.
- ✓ Toepassing van nadere standaardisatie voor bepaling van beheerskosten.

2.6 Verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde

Er is een inschatting gemaakt dat de marktwaarde van het bezit wat bij ongewijzigd beleid niet realiseerbaar is. Deze schatting is het verschil tussen de beleidswaarde en de marktwaarde in verhuurde staat van dit bezit en bedraagt € 24,4 miljoen. Het verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde ultimo 2025 bestaat uit de volgende onderdelen:

Bedragen x € 1 miljoen	Onderdeel	Totaal	In percentage
Marktwaarde verhuurde staat		€ 300,8	100%
Beschikbaarheid (doorexploiteren)	- € 28,0		- 9%
Betaalbaarheid (huren)	- € 35,8		- 12%
Kwaliteit (onderhoud)	- € 66,2		- 22%
Beheer (beheerkosten)	- € 0,7		- 0%
Disconteringsvoet (landelijk)	+€ 106,3		+ 35%
Subtotaal		- € 24,4	- 8%
Beleidswaarde		€ 276,4	92%

Dit houdt in dat circa 8% van de marktwaarde van het bezit niet realiseerbaar is. De beleidswaarde is door de jaren heen aan fluctuaties onderhevig. Vanaf 2024 is “Disconteringsvoet” toegevoegd. Dit houdt in dat de disconteringsvoet die wordt gebruikt voor het bepalen van de marktwaarde vervangen wordt door de landelijke “sociale disconteringsvoet”. Voor Clavis geeft dit een opslag van 35%.

2.7 Bijzonderheden jaarrekening

In de jaarrekening over 2025 zijn ten opzichte van de jaarrekening 2024 geen substantiële aanpassingen geweest. Hierbij heeft Clavis de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) gevolgd. De controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door BDO.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die van materieel belang zijn voor de financiële positie van Stichting Clavis per 31 december 2025, noch die invloed hebben op het resultaat over verslagjaar 2025. Evenmin hebben zich gebeurtenissen voorgedaan die de continuïteit van de stichting beïnvloeden.

3. EEN TOEKOMSTBESTENDIGE WONINGVOORRAAD

3.1 Portefeuilleplan

Het 'Portefeuilleplan 2025-2035' geeft inzicht in de wensportefeuille 2035 en de daaruit afgeleide transformatieopgave. Dit vormt het belangrijkste kader om de vastgoedsturing op complexniveau verder uit te werken.

De wensportefeuille geeft inzicht in de gewenste woningvoorraad in aantallen, de samenstelling en de kwaliteit over een aantal jaren. Onder kwaliteit wordt hierbij verstaan; ouderdom, energie-index en verhuurbaarheid op de lange termijn. Het verschil tussen de wensportefeuille en de huidige voorraad betreft feitelijk de transformatieopgave voor de komende jaren:

- ✓ Verkoop- en aankoopopgave
- ✓ Sloop
- ✓ Nieuwbouwprogramma
- ✓ Renovaties
- ✓ Duurzaamheidsprogramma's
- ✓ Seniorenhuisvesting en domotica

3.2 Woningbezit

Aantal verhuureenheden Stichting Clavis, in bezit:

Eenheid	Woning zelfstandig	Woning onzelfstandig	Garage/ Parkeerplaats	Overig	Totaal
Saldo per 31-12-2024	2.353	51	91	18	2.513
Oplevering/Aankoop	44	-	-	2	46
Verkoop	-10	-	-	-	-10
Herstructurering/Sloop	-	-	-	-	0
Saldo per 31-12-2025	2.387	51	91	20	2.549

In 2025 zijn vanuit het vastgestelde verkoopprogramma in totaal 10 woningen verkocht.

Aantal verhuureenheden naar huurklasse (conform streefhuur 31-12-2025):

Huurklasse zelfstandige woningen	Grond- Gebonden	Gestapeld	Totaal	Procentueel
€ 477,20 of minder	12	60	72	3%
Van € 477,21 t/m € 731,93	965	1.092	2.057	86%
Van € 731,94 t/m € 900,07	227	30	257	11%
Meer dan € 900,07	0	1	1	0%
Totaal 2025	1.204	1.183	2.387	100%

3.3 Onderhoud en investeringen bezit

Clavis voert een gedegen onderhoudsbeleid om de waarde van haar vastgoed te behouden. Per complex wordt een meerjaren-onderhoudsbeleid en –begroting opgesteld. Op basis van de meerjarenplanning wordt de jaarlijkse onderhouds- en investeringsbegroting opgemaakt.

Clavis heeft een position paper opgesteld, waarin definities ten aanzien van onderhoud en investeringen zijn vastgelegd.

In 2025 hebben we € 6,8 miljoen begroot aan onderhoudsuitgaven, waarvan € 5,2 miljoen uitgegeven (76%).

Onderhoud

Onderhoud omvat alle activiteiten die gericht zijn op de technische instandhouding van onroerend goed conform de vastgestelde kwaliteitseisen.

Onderhoudsuitgaven x € 1.000	Begroting 2025	Besteding 2025	Verschil 2025	Verschil in %
Reparatieonderhoud	1.787	1.523	264	15%
Mutatieonderhoud	2.013	2.135	-122	-6%
Contractonderhoud	528	566	-38	-7%
Planmatig Onderhoud	2.479	959	1.520	61%
Totaal 2025	6.807	5.183	1.624	24%

Reparatieonderhoud

Reparatieonderhoud is onderhoud dat wordt uitgevoerd na een reparatieverzoek van een bewoner of van derden, waarbij de gemelde storing een inbreuk betekent op het woongenot, respectievelijk hinder of gevaar oplevert.

De kosten voor reparatieonderhoud vallen uiteen in drie categorieën:

- kleine reparaties binnen afkoop,
- grotere reparaties buiten afkoop (op nacalculatie of offerte) en
- vraaggestuurde renovaties van badkamers, keukens en toiletten (BKT's).

De afkoop is voorspelbaar en loopt financieel in de pas met de begroting. Grotere reparaties buiten afkoop zijn veel minder voorspelbaar. We begroten op basis van ervaringen in eerdere jaren. In 2025 was er een overschrijding voor reparaties buiten de afkoopsom. Opvallend zijn vooral grotere reparaties aan de gebouwschil.

Bij vraaggestuurde BKT's is aanzienlijk minder uitgegeven dan begroot. In 2025 zijn we gaan werken met een nieuwe ketenpartner. Omdat het proces eerst moest worden ingericht, zijn minder badkamers, keukens en toiletten gerenoveerd.

De overschrijding op reparaties buiten afkoop valt weg tegen de onderbesteding op vraaggestuurde BKT's. Per saldo zijn de kosten voor reparatieonderhoud daardoor lager dan de begroting.

Mutatieonderhoud

Mutatieonderhoud is het onderhoud dat wordt uitgevoerd aan een woning tussen het vertrek van de oude huurder en de komst van een nieuwe huurder, om de woning weer verhuurklaar te maken en soms om de verhuurbaarheid te verbeteren.

In 2025 werkten we met een nieuwe ketenpartner. De totale kosten voor mutatieonderhoud lagen dat jaar 6% hoger dan begroot. Ten opzichte van 2024 zijn de kosten echter lager. Dit komt vooral doordat in 2025 minder woningen zijn aangepakt; het aantal mutaties is lastig te voorspellen.

De gemiddelde kosten per woning zijn gestegen ten opzichte van 2024. Alle mutatiewoningen zijn op het niveau van basiskwaliteit gebracht. De hogere kosten per woning hangen samen met de gemiddelde leeftijd van het bezit. Daarnaast spelen ook sociale problematiek en het gebruik van de woningen een rol bij de stijgende kosten.

Contractonderhoud

Contractonderhoud is 'onderhoud waarvoor contracten zijn afgesloten met specialistische bedrijven'. Bij contractonderhoud kan het gaan om zowel dagelijks onderhoud als planmatig onderhoud. Ook kunnen er werkzaamheden worden uitgevoerd in verband met het waarborgen van veiligheid en gezondheid. Sommige contracten bevatten een combinatie van reparatieonderhoud en planmatig onderhoud (all-in). De kosten zijn in hoge mate voorspelbaar. In 2025 waren de kosten iets hoger dan de begroting vanwege een administratieve aanpassing: bepaalde kosten zijn dit jaar verschoven van advieskosten naar contractonderhoud.

Planmatig onderhoud

Onder planmatig onderhoud verstaan we het onderhoud dat complexgewijs wordt uitgevoerd op basis van een beheer-/onderhoudsplan, gericht op het corrigeren van prestatieverliezen van bouwdelen en installaties die zijn ontstaan door invloeden van weer en wind en slijtage t.g.v. normaal gebruik.

Bij planmatig onderhoud is er een aanzienlijke onderbesteding. Het RGS-programma (Resultaat Gericht Samenwerken) is voor het grootste deel uitgevoerd. Hier is geen noemenswaardige afwijking. De onderbesteding komt met name door:

- Losse (thematische) onderdelen zijn begroot op stelposten. Hier waren enkele financiële meevallers omdat in de uitvoering soms andere keuzes zijn gemaakt op basis van kosten en kwaliteit.
- Enkele werkzaamheden hadden meer voorbereidingstijd nodig en zijn (deels) doorgeschoven naar 2026.
- Het grootste deel wordt verklaard doordat twee complexplannen volledig zijn geactiveerd (investering). Het deel onderhoud is hierdoor vervallen.

Serviceabonnement huurdersonderhoud

Voor kleine werkzaamheden, die volgens de huurovereenkomst voor rekening van de huurder zijn, kan een serviceabonnement afgesloten worden. De behoefte aan deze service is groot. Ruim 95% neemt deel aan deze voorziening. Een medewerker van Clavis brengt één keer in de 16 maanden een servicebezoek. Naast het servicebezoek bestaat het serviceabonnement ook uit een glas- en rioolfonds en kunnen huurders bellen voor het bijvullen van radiatoren.

Voor het serviceabonnement betalen huurders een maandelijkse vergoeding aan Clavis. In 2025 konden we hiermee de kosten dekken.

Investeringen

Investeringen worden gedefinieerd als de inzet van (financiële) middelen die gericht zijn op een verandering van het vastgoed en/of die leidt tot een waardevermeerdering van het vastgoed.

Bovenstaand onder Planmatig Onderhoud is benoemd dat twee complexplannen volledig zijn geactiveerd. Hierdoor zien we de onderbesteding op PO terug als 'extra kosten' bij investering. Per saldo lopen beide projecten binnen de financiële kaders van de besluitvorming.

Voor nieuwbouw stond 2025 in het teken van de afronding en voortgang van reeds geplande, concrete projecten. Dit zorgde ervoor dat de realisatie in lijn is met de begroting.

Investeringsuitgaven x € 1.000	Begroting 2025	Besteding 2025	Verschil 2025	Verschil in %
Duurzaamheid Planmatig en Complexplannen	3.356	5.056	-1.700	-51%
Investering Nieuwbouw	9.692	9.395	297	3%
Totaal 2025	13.048	14.451	-1.403	-11%

Duurzaamheid planmatig

Onder duurzaamheid planmatig verstaan we de maatregelen binnen het planmatig onderhoud die bijdragen aan duurzaamheid en waarvan de kosten kunnen worden geactiveerd. In 2025 is dit slechts zeer beperkt aan de orde geweest.

Duurzaamheid Complexplannen

Deze investeringen zijn 'een ingreep die gericht is op een substantiële verlenging van de levensduur van de woning door middel van transformatie en/of een ingreep die gericht is op de energetische verbetering van de woning en/of verbetering van de verhuurbaarheid van een complex'.

Bij complexplannen kunnen de uitgaven onder voorwaarden als investering worden beschouwd op basis van de definitie van ingrijpende verbouwing: 'het geheel van werkzaamheden die erop gericht zijn dat bij de verhuurbare eenheid of het complex een hedendaagse kwaliteit tot stand komt waar dit in de bestaande situatie niet het geval was. Deze kwaliteit zal tot stand komen via een projectmatige aanpak'. Er is alleen sprake van een ingrijpende verbouwing als aan minimaal 3 van de 4 criteria van de Aw/WSW wordt voldaan. E.e.a. conform eerder genoemd position paper. Indien een complexplan niet kwalificeert als ingrijpende verbouwing, worden kosten o.b.v. het position paper verdeeld als kosten en investeringen. In de volgende paragraaf worden de projecten beschreven.

Investering nieuwbouw

Nieuwbouwprojecten zijn veelal meerjarig. In het overzicht is het jaarbudget zichtbaar op basis van de (verwachte) kasstromen. Opgemerkt wordt dat dit niet hetzelfde is als projectbudgetten.

In 2025 is het project Amberboom 2 opgeleverd en in gebruik genomen. Een aantal andere nieuwbouwprojecten was in voorbereiding of in uitvoering. Project F. Bolstraat is gedeeltelijk opgeleverd in 2025. Zie hiervoor de volgende paragraaf.

Energiereductie en verduurzaming woningbezit

In ons ondernemingsplan hebben we onze verduurzamingsopgave op hoofdlijnen geformuleerd. We hebben de verduurzamingsambitie in 2025 verder uitgewerkt in een Routekaart.

In onderstaande tabel is gebruik gemaakt van de energiemonitor van Atriensis. De aantallen woningen veranderen door oplevering van nieuwbouw, aankoop en verkoop van woningen. De labels veranderen door sloop en nieuwbouw, complexplannen en door reguliere actualisering van energielabels.

Labels	Aantal 2025	In %	Vershil 2025-2024	Aantal 2024	In %
A ⁺⁺⁺ / A ⁺⁺	59	2%	33	26	1%
A ⁺⁺	436	18%	-2	442	19%
A ⁺	287	12%	27	260	11%
A	414	17%	84	334	14%
B	481	20%	-36	520	22%
C	498	21%	19	479	20%
D	158	7%	-73	231	10%
E	33	2%	-4	37	2%
F	19	1%		19	1%
G	2	0%	-2	5	0%
Totaal	2387	100%		2.353	100%
Gemiddeld label:	B			B	

3.4 Projecten

In het verslagjaar zijn de volgende vastgoedprojecten aan de orde geweest:

NIEUWBOUW

28 appartementen Amberboomstraat 2 – opgeleverd

Het flatgebouw aan de Amberboomstraat is gesloopt om plaats te maken voor een nieuw woon-zorgcomplex Amberboom 2, wat in gebruik genomen werd door Trigel Zorg. Het nieuwe gebouw staat tegenover het reeds bestaande woon-zorgcomplex Amberboom 1.

In het verslagjaar is het project opgeleverd en intern afgerond.

Sloop en vervangende nieuwbouw 29 woningen Ferd.Bolstraat/Tooropstraat – in uitvoering (gedeeltelijk opgeleverd in 2025)

De oude woningen in de Rembrandtlaan, Tooropstraat en de F.Bolstraat waren uit de jaren '60 en voldeden niet meer aan het comfort van deze tijd. Deze 27 woningen zijn gesloopt om plaats te maken voor 29 duurzame en energiezuinige eengezinswoningen en nultredenwoningen.

In het verslagjaar zijn de oude woningen gesloopt en was de realisatie van de nieuwe woningen gevorderd. Een aantal woningen waren in het verslagjaar al opgeleverd en verhuurd. De overige woningen worden opgeleverd en verhuurd vroeg in 2026.

Sloop en vervangende nieuwbouw 15 woningen Narcisstraat – in voorbereiding

Net als bij bovenstaand project voldeden de 13 woningen in de Narcisstraat niet meer aan het comfort van deze tijd. Clavis vervangt deze voor 15 nieuwe nultredenwoningen. Deze zijn technisch gelijk aan de woningen aan de Rembrandtlaan.

In het verslagjaar is het project voorbereid en zijn de bewoners verhuisd. Sloop en realisatie vinden plaats

23 flexwoningen Bachlaan – in voorbereiding

Op de hoek van de Bachlaan en de Diepenbrockstraat had Clavis een bedrijfspand dat in gebruik was bij het Leger des Heils. Clavis ontwikkelt op deze locatie flexwoningen i.s.m. leverancier Barli. Eerder was de bestaande opstal al gesloopt. Verder waren de plannen ontwikkeld en was de vergunning aangevraagd. Vanwege vertraging in de aanzienlijke vergunningprocedure is het project niet uitgevoerd in 2025. Inmiddels is er meer duidelijkheid rondom het project. Uitvoering en oplevering vinden plaats in 2026.

RENOVATIE EN VERDUURZAMING

39 eengezinswoningen Chopinlaan/Wagnerhof – financieel afgesloten in verslagjaar

In 2024 hebben de uitvoering en oplevering plaatsgevonden van het project waarin 39 eengezinswoningen energiezuinig zijn gemaakt. De woningen hebben nu energielabel A++. Ook groot onderhoud en renovatie van badkamers en keukens was onderdeel van het project. In het verslagjaar is het project financieel afgesloten.

12 appartementen Dokweg – opgeleverd en financieel afgesloten in verslagjaar

Dit complex bestaat uit garages en 12 kleine woningen (appartementen en studio's). De uitvoering vond plaats in 2024 en liep voor een klein deel nog door in 2025. We deden een beperkte ingreep om de woningen te onderhouden en te verbeteren naar energielabel B. Toen de energielabels werden afgemeld, bleek dat de woningen beter scoorden en label A hebben gehaald. In het verslagjaar is het project financieel afgesloten.

70 appartementen Oudelandse Hoeve – in uitvoering

In de wijk Oudelandse Hoeve heeft Clavis vijf technisch gelijke flats. Deze vormen samen ca. 15% van ons woningbezit. We willen onderhoud uitvoeren, brandveiligheid verbeteren en de woningen energetisch verbeteren. In het verslagjaar hebben we de eerste flat opgeleverd. Ook de tweede flat naderde oplevering eind 2025. De derde flat was in voorbereiding. Alle drie de flats hebben 70 appartementen.

Achtereenvolgens komen ook de flats in de Berliozhof en Edvard Grieghof aan de beurt. Eind 2027 zijn de werkzaamheden aan alle 322 appartementen afgerond.

4. WONEN EN LEEFBARE WIJKEN

4.1 Woonruimteverdeling

Clavis is aangesloten bij het digitale woningaanbodmodel ZuidWestWonen.nl, een initiatief van Zeeuwse en West-Brabantse woningcorporaties.

Doelgroepenbeleid

Clavis richt zich specifiek op de volgende doelgroepen: senioren, één- en twee persoonshuishoudens, jongeren onder de 23 jaar, mensen met een verstandelijke, lichamelijke en/of psychische beperking en gezinnen binnen de inkomensgrenzen zoals ze door de overheid bepaald zijn. Bijzondere doelgroepen als statushouders en/of huishoudens die op andere wijze sociaal-maatschappelijke begeleiding nodig hebben, rekenen we ook tot onze doelgroep.

Inkomensgrenzen toewijzing woningcorporaties naar inkomen

In 2025 moeten corporaties minimaal 85% van hun DAEB-woningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot en met € 49.669 (1 persoonshuishouden) / € 54.847 (meerpersoonshuishouden). Maximaal 15% mag naar huishoudens met een inkomen vanaf € 49.669 (1 persoonshuishouden) / € 54.847 (meerpersoonshuishouden). De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of middenhuur/ vrije sector valt) is voor 2025 € 900,07.

Toewijzingen cf. EU-norm "85/15":	Gezinsinkomen tot € 49.669,- (1) / € 54.847,- (>1)	Gezinsinkomen vanaf € 49.669,- (1) / € 54.847,- (>1)	Totaal
Totaal 2025	93,17%	6,83%	100%
EU-norm 2025:	min 85%	max 15%	

Passend toewijzen

Ook in 2025 geldt het passend toewijzen aan huishoudens met recht op huurtoeslag. Deze huishoudens moeten een woning toegewezen krijgen met een huur onder de aftoppingsgrenzen (€ 682,96 voor huishoudens van één of twee personen en € 731,93 voor huishoudens van drie of meer personen).

Passend toewijzen 1-1-2025 t/m 31-12-2025 (prijspeil 2025)	Aantal verhuringen	Passend toegewezen	Percentage
Kale huur t/m 682,96	75	73	
Kale huur van € 682,97 t/m € 731,93	13	13	
Kale huur van € 731,94 t/m € 900,07	1	0	
Totaal toewijzingen met recht op huurtoeslag:	89		
Passend toegewezen (t.o.v. 95%-norm):		86	96,6%
Overige toewijzingen:			
Kale huur t/m € 682,96	28		
Kale huur van € 682,97 t/m € 731,93	27		
Kale huur van € 731,94 t/m € 900,07	17		
Kale huur vanaf € 900,08	0		
Subtotaal verhuringen 2025:	161		
Verhuurd aan Gemeente/Zeeuwse Gronden/Tragel	48		
Totaal verhuringen 2025	209		

Verhuur van woningen

In 2025 werden 209 woningen (2024: 176) opnieuw verhuurd. De verhuringen aan de gemeente Terneuzen inzake opties voor de COA en intermediaire verhuur, de verhuringen aan Zeeuwse Gronden en Tragel inzake opties voor verhuur aan hun cliënten worden hieronder verder buiten beschouwing gelaten (totaal 48, in 2024 waren dit er 7).

In 2025 zijn er 20 tijdelijke huurcontracten afgesloten tegen 24 in 2024. De 20 contracten in 2025 zijn onderverdeeld in tijdelijke contracten voor 1 jaar of voor 2 jaar. Deze 20 tijdelijke huurcontracten zijn allemaal afgesloten vanuit het uitstroomconvenant "Weer Thuis".

Naast tijdelijke huurcontracten sluit Clavis ook huurcontracten af op naam van instanties, zogenaamde intermediaire verhuur. In totaal lopen er per 31 december 2025 101 intermediaire huurcontracten. Eind 2024 waren dit er 78. In 2025 is de verdeling als volgt:

Gemeente (4), SVRZ (1), Leger des Heils (2), Tragel (66), Juvent (2) en Zeeuwse Gronden (26).

Van de 161 verhuurde woningen is de inkomensverdeling van de nieuwe huurders in onderstaand schema inzichtelijk gemaakt.

Jaarinkomen	Aantal verhuringen	2025
€ 0 * / onbekend	6	3,7 %
➤ € 1 t/m € 28.375	80	49,7 %
➤ 28.376 t/m € 38.500	35	21,7 %
➤ € 38.501 t/m € 54.847	32	19,9 %
Gezinsinkomen boven max. inkomen	8	5,0%
Totaal 2025	161	100%

*Betreft merendeel verhuringen aan statushouders, die geen inkomensgegevens hebben over voorgaande jaren.

Per 1 januari 2025 is de maximale inkomensgrens gewijzigd van € 52.671,- naar € 54.847,-

Van de 161 verhuurde woningen is een leeftijdsverdeling van de nieuwe huurders in onderstaand schema inzichtelijk gemaakt.

Leeftijd	Aantal verhuringen	2025
jonger dan 23 jaar	14	8,7%
van 23 tot 35 jaar	49	30,4%
van 35 tot 45 jaar	21	13,0%
van 45 tot 55 jaar	17	10,6%
van 55 tot 65 jaar	28	17,4%
van 65 tot 75 jaar	13	8,1%
75 jaar en ouder	19	11,8%
Totaal 2025	161	100%

Een overzicht naar huishoudgrootte ziet er als volgt uit:

Huishoudgrootte	Aantal verhuringen	2025
1 persoons	103	64,0%
2 persoons	29	18,0%
3 persoons	29	18,0%
Totaal	161	100%

Opzeggingen en mutatiegraad

In 2025 werden 221 huurcontracten opgezegd tegen 228 opzeggingen in 2024. 2025 wijkt nagenoeg niet af van 2024.

Leegstand

Per 31 december 2025 waren in totaal 76 eenheden niet verhuurd. Dit komt neer op 2,7% van het totale bestand (2024: 59 eenheden, 2,1%).

Betaling en achterstand

Eind december 2025 is de huurachterstand van de huidige huurders licht gedaald ten opzichte van het vorige jaar. De huurachterstanden zijn ongeveer gelijk aan onze streefnorm van € 180.000. We zetten samen met onder andere de gemeente zoveel als mogelijk maatregelen in om huurachterstanden vroegtijdig te voorkomen.

Net als in voorgaande jaren gaf Clavis ook in 2025 uitvoering aan het in 2022 nieuw opgestelde convenant Vroegsignalering. Dit convenant geeft uitvoering aan de in 2021 gewijzigde Wet Gemeentelijke Schuldhelpverlening (WGS). Hiermee heeft elke gemeente de verplichting gekregen om actief hulp te bieden aan inwoners met betaalachterstanden. Woningcorporaties, zorgverzekeraars, energie- en drinkwaterbedrijven zijn vanaf 2021 verplicht om achterstanden van hun klanten te melden bij de gemeente. Wanneer signalen wijzen op schulden of een groter risico op schulden dan heeft de gemeente de plicht om actief hulp te bieden.

Huuraanpassingen

In 2025 is de huur van sociale huurwoningen en garages geïndexeerd met 4,5%. Voor de volgende doelgroepen is hier van afgeweken en is de huur bevroren in 2025:

- ✓ Huurders die in 2024/2025 een woning hebben gehuurd die passend is toegewezen met een huur gelijk aan de aftoppingsgrens
- ✓ Huurders van sloopwoningen waarbij een Sociaal Plan is overeengekomen

Huurbezwaren

In het verslagjaar is er naar aanleiding van de jaarlijkse huurverhoging 1 huurbezwaar bij Clavis ingediend. Deze is na overleg ingetrokken door de huurder, dus hoefde niet doorgestuurd te worden naar de Huurcommissie.

4.2 Wijkbeheer, woon- en leefklimaat

Clavis bevordert de leefbaarheid en daarmee de verhuurbaarheid van haar woningbezit door middel van intensief wijkbeheer. Het team Gebiedsbeheer bestaat in 2025 uit drie gebiedscoördinatoren en twee gebiedsbeheerders. Zij zijn veelvuldig aanwezig in de wijken en wooncomplexen en richten zich op het handhaven van huisregels, algemene voorwaarden en het bevorderen van een schoon, heel en veilig woon- en leefklimaat. Bewoners worden aangesproken op ongewenst gedrag, vervuiling en achterstallig onderhoud. Clavis werkt hierbij samen met onder andere gemeente, politie en zorg- en welzijnsorganisaties.

Wijkplannen en leefbaarheid

In 2025 is verder uitvoering gegeven aan het werken met wijkplannen, gebaseerd op de uitgangspunten van Positieve Gezondheid en de leidraad voor een prettige, veilige en gezonde leefomgeving. De wijkplannen voor Java en Sluiskil zijn in dit verslagjaar afgerond in samenwerking met gemeente Terneuzen en aan-z. Bewoners, maatschappelijke partners en professionals zijn betrokken bij de totstandkoming.

Het wijkplan Java kent een brede benadering van leefbaarheid, waarbij naast de fysieke leefomgeving ook aandacht is voor ontmoeting, betrokkenheid en veiligheid. Dit heeft geleid tot focus op thema's als vergroening, activiteiten en verkeersveiligheid. Het wijkplan Sluiskil sluit aan bij bestaande initiatieven binnen de Regio Deal en heeft een praktisch karakter. Omdat Clavis en Woongood Zeeuws-Vlaanderen beiden woningbezit hebben in Sluiskil, is het plan gezamenlijk opgesteld.

Daarnaast zijn in 2025 projecten uitgevoerd die voortkomen uit de in 2024 opgestelde wijkplannen voor Triniteit en Oudelandse Hoeve. De betrokkenheid van bewoners en partners vormt hierbij een belangrijk uitgangspunt.

Sociale meldingen en samenwerking

In 2025 zijn 301 sociale meldingen geregistreerd (2024: 307). De meldingen hadden betrekking op onder meer burenruzies, jongerenoverlast, drugsproblematiek, psychisch verward gedrag en vervuiling. Het aantal meldingen is licht gedaald ten opzichte van 2024. De afhandeling vraagt vaak directe inzet van gebiedsbeheer.

Clavis neemt deel aan het maandelijks sociaal netwerkoverleg van de gemeente Terneuzen, waarin casussen met sociaal-maatschappelijke problematiek worden besproken met zorg- en veiligheidsorganisaties. In 2025 zijn 30 casussen besproken, waarvan 13 betrekking hadden op adressen van Clavis, gelijk aan 2024.

Buurtbemiddeling en overlastaanpak

Buurtbemiddeling is een gezamenlijk initiatief van gemeente, politie en woningcorporaties. In 2025 zijn 124 zaken aangemeld (2024: 138). Het slagingspercentage bedroeg 78% (2024: 75%). In totaal waren 249 adressen betrokken bij bemiddelingen, waaronder 86 adressen van Clavis. Geluidsoverlast was de meest voorkomende oorzaak.

Clavis neemt deel aan het regionale samenwerkingsverband Houdgreep in het kader van de aanpak van drugsoverlast. In 2025 zijn 14 huurwoningen van Clavis besproken. In één geval heeft dit geleid tot een juridische procedure. Daarnaast zijn in 2025 drie gedragsaanwijzingen opgelegd als preventief instrument tegen woonoverlast.

4.3 Klantbetrokkenheid en klanttevredenheid

Bewonersparticipatie

Clavis houdt regelmatig overleg met afgevaardigde bewoners van onze complexen en woningen. Onderwerpen die aan de orde komen zijn o.a. onderhoud, schoonmaak, glasbewassing, servicekosten en overlast. Kortom alle zaken die voor bewoners van belang kunnen zijn.

Clavis heeft in 2025 de volgende bewonerscommissies: Margarethaplein, flats Oudelandse Hoeve (Diepenbrockstraat, Berliozhof, Edvard Grieghof), De Veste (Oostelijk Bolwerk), Martinus Eijkestraat (Scheldehof), Simon Stevinhof en de in 2023 opgerichte commissie in het Javahof.

Daarnaast zijn er jaarlijkse bijeenkomsten met bewoners van de overige complexen in Terneuzen en Sluiskil.

Klanttevredenheidsonderzoeken

Clavis zet doorlopend een klanttevredenheidsenquête uit bij reparatieverzoeken, woning betrekken en woning verlaten. De vragenlijst is uitgebreid met Clavis-specifieke vragen die aansluiten bij onze Klantvisie. Daarnaast wordt door Aedes éénmaal per jaar een steekproef gehouden voor de landelijke branche-benchmark.

	2024 (doorlopend)	2025 (doorlopend)	Aedes benchmark (steekproef mei 2024)	Aedes benchmark (steekproef mei 2025)
Woning betrekken (nieuwe huurders)	8,1	7,9	7,8	8,0
Woning verlaten (vertrokken huurders)	7,3	7,6	7,3	7,7
Reparatieverzoek huurders	8,3	8,1	8,1	8,1

Klachtenprocedure en – afhandeling

In 2025 heeft Clavis in totaal 15 klachten ontvangen (in 2024: 17 klachten). Hiervan gingen 6 klachten over (afhandeling van) technische klachten, 2 klachten over geluidsoverlast door mutatiwerkzaamheden, 1 klacht over parkeren, 1 klacht over de hoogte van de servicekosten, 1 klacht over stank palletkachel de Veste, 1 klacht over warmtelevering, 2 klachten over de dienstverlening van Clavis en 1 klacht over het toewijzen van een woning.

Klachtencommissie

Clavis participeert samen met Woongoed Zeeuws-Vlaanderen en Woonstichting Hulst in een regionale klachtencommissie. De commissie behandelt klachten over de dienstverlening.

In het verslagjaar is er 1 klacht over Clavis bij de regionale klachtencommissie ingediend. Tijdens de hoorzitting heeft de huurder, na toelichting van Clavis op de casus, de klacht ingetrokken.

4.4 Sponsoring

In het verslagjaar heeft geen sponsoring plaatsgevonden.



5. SAMENWERKING

5.1. Samenwerking met belanghouders

Clavis zorgt in nauwe samenwerking met bewoners en andere partners dat onze klanten plezierig wonen. Clavis onderscheidt de volgende belanghoudersgroepen:

Belanghoudersgroep	Organisaties daarbinnen
Gemeente	✓ College B&W
Wijkbeheer	✓ Afdeling Wijkbeheer van de gemeente ✓ Handhaving & Vergunningen ✓ Politie
Zorg	✓ ZorgSaam ✓ SVRZ ✓ Tragel
Welzijn en maatschappelijke opvang	✓ Aan-Z ✓ Emergis ✓ Leger des Heils ✓ Zeeuwse Gronden
Onderwijs/kinderopvang	✓ Onderwijsgroep Elevantio ✓ Stichting Prokino
Bewoners	✓ Bewonersraad ✓ Bewonerscommissies

5.2 Samenwerking met de gemeente Terneuzen en andere partijen

Als corporatie hebben we te maken met de rijksoverheid, maar ook met de provincie en gemeente. Uiteraard hebben wij vooral veel en constructief overleg met de gemeente. Dit gebeurt door de diverse medewerkers van Clavis op individueel niveau met de ambtenaren van verschillende afdelingen. Op bestuurlijk niveau is er periodiek overleg tussen de directeur/bestuurder en de diverse wethouders.

Prestatieafspraken

In het verslagjaar is gewerkt aan de uitvoering van de meerjarige prestatieafspraken (2023-2026) die de gemeente Terneuzen, Woongood Zeeuws-Vlaanderen, Clavis en de huurderorganisaties hebben gemaakt. Werkgroepen zijn aan de slag met de uitwerking op basis van de vier thema's:

1. Beschikbaarheid en betaalbaarheid
2. Woningkwaliteit en duurzaamheid
3. Maatschappelijke opgaven, wonen en zorg en
4. Vitale en leefbare wijken en kernen.

Hierbij wordt aangesloten bij de nieuwe gemeentelijke Woonvisie, Zorgvisie en Warmtevisie.

Samenwerking met andere partijen

Onze medewerkers nemen deel aan het Sociaal netwerkoverleg waarin alle sociale partners en politie en gemeente Terneuzen zitting hebben. Het gaat hierbij om afstemming, hulpverlening en afspraken rondom kwetsbare inwoners en overlastsituaties. Op wijkniveau wordt regelmatig overlegd in en met

bewonerscommissies, wijkbijeenkomsten en wijkraden. Regelmatig vindt contact en overleg plaats met instellingen die direct of indirect betrokken zijn bij het huisvesten van specifieke doelgroepen, evenals met organisaties en personen op het terrein van de (geestelijke) gezondheidszorg en het maatschappelijk werk. Clavis geeft daarmee inhoud aan de rol die zij wenst te hebben binnen het lokale (maatschappelijke) netwerk.

Met diverse zorginstellingen wordt overleg gevoerd om inhoud te geven aan de toenemende vraag aan woningen waarin zorg geleverd wordt. Dit heeft zowel betrekking op de bouw van nieuwe woonzorgwoningen als op het organiseren van 24-uurs zorg in de nabijheid van onze woningen, zodat men langer zelfstandig kan blijven wonen.

5.3. Samenwerking met de Bewonersraad

Met de Bewonersraad vindt in het kader van de Wet overleg huurder/verhuurder regelmatig overleg plaats over beleidsmatige zaken. In het verslagjaar heeft vijfmaal overleg plaatsgevonden. In 2025 zijn verschillende adviesaanvragen voorgelegd aan de Bewonersraad. De raad heeft onder andere positief geadviseerd over de verlenging van de inschrijffperiode op ZWW van 3 jaar naar 5 jaar en voorstellen voor de huuraanpassing.

Samenstelling Bewonersraad

De samenstelling van de Bewonersraad is per 31 december 2025:

- ✓ Mw. L. Kaptijn, vicevoorzitter
- ✓ Mw. N. Waslander, secretaris/penningmeester
- ✓ Dhr. C. van Nieulande, 2e penningmeester
- ✓ Dhr. D. van Haaster (voorzitter)
- ✓ Mw. J. Riemens (m.i.v. april 2025)
- ✓ Dhr B. Blom (m.i.v. november 2025)

5.4 Samenwerking met collega-corporaties

Clavis werkt nauw samen met collega-corporaties in de volgende samenwerkingsverbanden:

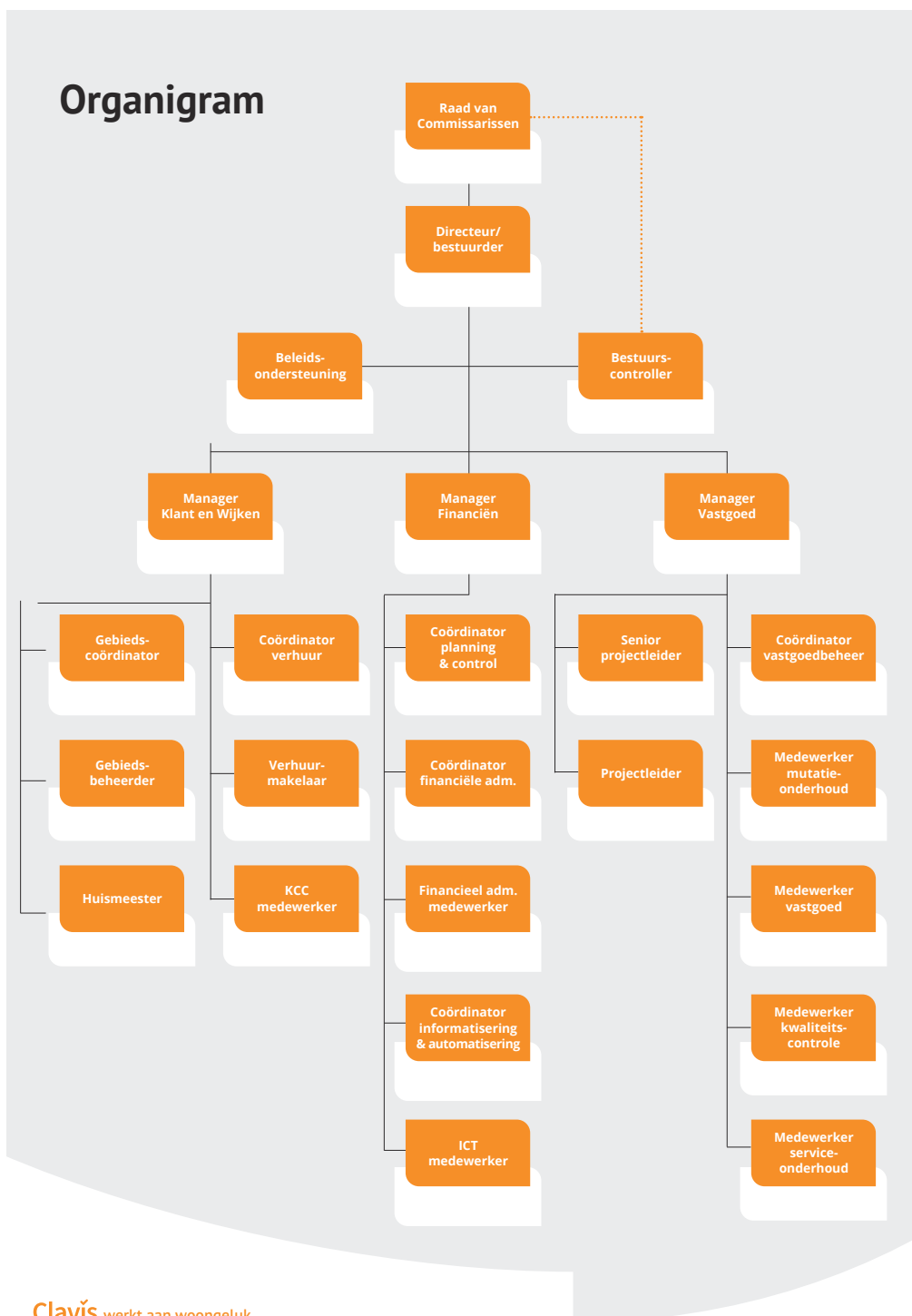
- ✓ In samenwerkingsverband ZuidWestSamen, bundelen zes woningcorporaties in Zeeland/West Brabant hun kennis en ervaring met als doel schaalvoordeel te behalen. Er wordt samengewerkt op het gebied van vastgoed, verzekeringen, ICT, financiën & control, inkoop en HRM. Gezamenlijk vertegenwoordigen de Zeeuwse corporaties ca. 54.000 verhuureenheden, waardoor zij op de markt veel betere voorwaarden en kortingen kunnen bedingen. Een aantal onderwerpen waar men het afgelopen jaar binnen ZuidWestSamen mee bezig is geweest zijn:
 - ✓ Gezamenlijke inkoop op het gebied van: de opstal- en brandverzekering, rioolwerk, liftonderhoud, onderhoud automatische deuren, vervanging bij glasschades en asbestinventarisatie/-sanering, energielabels. Op het gebied van groenonderhoud wordt ingezet op een strategische samenwerking met de Zeeuwse Sociale Werkplaatsen.
 - ✓ De werkgroep ICT faciliteert samenwerking en kennisuitwisseling op het gebied van huidige en toekomstige ICT systemen.
 - ✓ Gezamenlijk woningaanbod en doorontwikkeling van het woonruimteverdeelportal www.ZuidWestWonen.nl
 - ✓ De werkgroep Energietransitie: de Zeeuwse corporaties werken samen in de totstandkoming van regionale energiestrategieën in aansluiting op de gemeentelijke warmtetransitievisies (WTV)
 - ✓ De werkgroep HRM werkt in het kader van duurzame inzetbaarheid samen in ZuidWestSamen Werkt. Hierbij krijgen corporatiemedewerkers alle mogelijkheden om hun loopbaan vorm te geven en worden ondersteund om actief aan de slag te gaan met arbeidsmobiliteit zodat hun talenten ook in de toekomst aansluiten bij hun behoefte en die van hun werkgever.
 - ✓ Het controllersoverleg heeft tot doel om te komen tot kennisuitwisseling en afstemming.

6. PERSONEEL EN ORGANISATIE

6.1 Organisatiestructuur

Clavis bestaat uit drie afdelingen: Klant en Wijken, Financiën & ICT en Vastgoed. Deze vormen samen met de directeur-bestuurder en stafmedewerker het managementteam. Bij elkaar werken ruim 30 medewerkers dagelijks aan het woongeluk van onze huurders.

De organisatiestructuur ziet er als volgt uit:



Clavís werkt aan woongeluk.

Formatieplaatsenoverzicht

Het aantal formatieplaatsen is 30,9 fte (27,4 fte per 31 december 2024).

Dit zijn 34 medewerkers (18 mannen en 16 vrouwen).

Het formatieoverzicht ziet er als volgt uit:

Afdeling	Aantal formatieplaatsen per 31.12.2025	Full-timers per 31.12.2025	Parttimers per 31.12.2025	Totaal aantal medewerkers
Directie	1,0	1		1
Beleidsondersteuning	1,0	1		1
Klant & Wijken	9,7	4	8	12
Financiën & ICT	7,4	6	2	8
Vastgoed	11,8	11	1	12
Totaal	30,9 fte	23	11	34

HR-activiteiten

In het verslagjaar zijn de volgende HR-activiteiten uitgevoerd:

- ✓ We zijn gestart met **employer branding** om Clavis steviger als aantrekkelijk en onderscheidend werkgeversmerk te positioneren in een krappe arbeidsmarkt.
- ✓ In april is een inspiratiesessie **persoonlijke ontwikkeling** gehouden voor alle medewerkers als voorbereiding op hun Persoonlijk Ontwikkelplan.
- ✓ We zijn gestart met **Samensturend Werken** om eigenaarschap op teamniveau te vergroten en zo onze wendbaarheid, effectiviteit en betrokkenheid te versterken. Hierbij geldt 2026 als pilotjaar en de intentie is dat vanaf 2027 alle teams samensturend zullen werken. Kaderafspraken (randvoorwaarden waarbinnen een samensturend team zelfstandig kan opereren) en een format voor het resultatenplan (teamdoelen per jaar inclusief KPI's) zijn opgesteld.
- ✓ Op basis van toekomstige ontwikkelingen wordt de huidige en gewenste kwantiteit en kwaliteit van het personeel jaarlijks tegen het licht gehouden tijdens de jaarlijkse herijking van **Strategische Personeelsontwikkeling (SPO)**.
- ✓ Het thema **Werkgeluk** is tijdens de Week van het Werkgeluk opnieuw onder de aandacht gebracht. Een cultuurmanifest geeft aan hoe we bij Clavis met elkaar willen samenwerken. De pulse-meting van Moodindicator geeft doorlopend inzicht in de stemming van de medewerkers.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim bedroeg in het verslagjaar 8,3 % (ten opzichte van 5,6 % in 2024) met name door enkele individuele gevallen van langdurig verzuim (niet werk-gerelateerd).

Arbo

De organisatie beschikt ultimo 2025 over 4 gecertificeerde bedrijfshulpverleners (BHV).

De ondernemingsraad

Per 31 december 2025 bestaat de OR uit 3 personen:

- ✓ Dhr. C. Leenhouts, voorzitter
- ✓ Mw. S. Arloff, secretaris
- ✓ Dhr. M. Boonman, lid

In het verslagjaar heeft zesmaal formeel overleg met de Ondernemingsraad plaatsgevonden. Hierin is o.a. besproken: voortgang nieuwe ondernemingsplan 2024-2028, vacatures en nieuw ERP-systeem. De OR heeft in het verslagjaar een positief advies gegeven op de adviesaanvragen over: de keuze voor leverancier Databalk voor het nieuwe ERP-systeem, plan van aanpak en werkwijze Samensturend Werken en het nieuwe formulier voor plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. 2 OR leden hebben eind 2025 aangegeven te stoppen per 1 februari 2026.

7. EEN GEZONDE FINANCIËLE POSITIE

7.1 Financieel beleid

Om maatschappelijke prestaties te kunnen blijven waarmaken, is een betrouwbaar financieel beleid nodig.

Bewaking financiële continuïteit

Clavis zet haar financiële middelen in voor prestaties op het gebied van volkshuisvesting in Terneuzen en Sluis. Daarbij is het van belang dat de continuïteitsdoelstelling is gewaarborgd. We willen er immers ook voor de toekomst zijn. Het financiële beleid kent als doelstelling: Voldoen aan het beoordelingskader van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit Woningcorporaties (Aw). Het beoordelingskader van het WSW bestaat uit een financiële beoordeling op basis van 5 financiële ratio's en bedrijfsrisico's op basis van 24 business vragen. Het financiële beoordelingskader van de Aw omvat 27 signaalpunten.

Investeringsstatuut

In 2024 is het investeringsstatuut herzien, waarbij aangesloten is bij de waardering van het vastgoed tegen marktwaarde en beleidswaarde.

Treasurystatuut

Het Treasurystatuut voldoet aan wet- en regelgeving en heeft tot doel het formele kader te scheppen, waarin de financierings- en beleggingsactiviteiten binnen Clavis dienen plaats te vinden. Het statuut geeft inzicht in de beheersing van, de verantwoordelijkheid over en het toezicht op de financierings- en beleggingsactiviteiten en de hieraan verbonden risico's binnen Clavis. Jaarlijks wordt een treasuryjaarplan gemaakt. Bepalend voor de treasuryactiviteiten zijn vooral de verwachte kasstromen zoals vastgelegd in de meerjarenbegroting en wordt de financieringsbehoefte vastgesteld.

Financieel beleid en beheer

Het financieel beheer heeft plaatsgevonden binnen de kaders van de vastgestelde begroting over het jaar 2025.

Op grond van artikel 55a van de Woningwet geeft Clavis inzicht in haar visie op het aanbestedingsbeleid. Clavis hanteert een aanbestedingsbeleid dat bijdraagt aan doelmatige besteding van middelen, goede kwaliteit van werkzaamheden en een betrouwbare samenwerking met marktpartijen. Als maatschappelijke organisatie gaan wij zorgvuldig om met onze middelen en maken wij transparante en navolgbare keuzes bij het verstrekken van opdrachten.

Bij aanbestedingen streven wij naar een goede balans tussen prijs, kwaliteit en maatschappelijke waarde. Hierbij kijken wij niet alleen naar de laagste prijs, maar ook naar aspecten zoals duurzaamheid, levensduurkosten, beschikbaarheid van capaciteit en samenwerking op de lange termijn.

Clavis werkt waar mogelijk met vaste ketenpartners. Deze samenwerking is gericht op efficiency, continuïteit en kwaliteitsverbetering. Door langdurige relaties met partners op te bouwen, kunnen processen worden gestroomlijnd en kunnen partijen gezamenlijk werken aan innovatie en verduurzaming van de woningvoorraad.

Bij de selectie van opdrachtnemers past Clavis objectieve en transparante criteria toe. Wij houden rekening met relevante wet- en regelgeving en zorgen voor een passend proces afhankelijk van de omvang en aard van de opdracht. Integriteit, betrouwbaarheid en naleving van afspraken zijn hierbij belangrijke uitgangspunten.

Duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid spelen een steeds grotere rol in ons aanbestedingsbeleid. Wij stimuleren marktpartijen om bij te dragen aan energiezuinigheid, circulariteit en sociale impact, passend bij onze volkshuisvestelijke opgave.

Met deze aanpak borgt Clavis dat aanbestedingen bijdragen aan het realiseren van onze maatschappelijke doelstellingen, tegen verantwoorde kosten en met een betrouwbare kwaliteit.

Vermogenspositie

Het resultaat na belastingen is in 2025 uitgekomen op een positief bedrag van € 6,5 miljoen. In 2024 was dit € 3,5 miljoen positief. Het resultaat is dus verbeterd. Door het positieve resultaat is het eigen vermogen verder toegenomen en bedraagt dit eind 2025 € 211,4 miljoen.

Een belangrijk verschil tussen beide jaren zit € 1,0 mln. hogere huuropbrengsten en € 1,9 mln. lagere onderhoudslasten in 2025 dan in 2024. Overige posten zijn gesaldeerd vrijwel gelijk gebleven.

Financieringspositie

In de verslagleggingsperiode zijn nieuwe leningen aangetrokken ter waarde van € 15 miljoen.

Liquiditeitspositie

De liquide middelen minus de kortlopende schulden aan financieringsinstellingen zijn in 2025 voldoende om aan de betalingsverplichtingen te voldoen. De betalingsverplichting bestaat voornamelijk uit aflossing van leningen van € 2,7 mln. Hiervoor zullen ook aanvullende leningen aangetrokken worden.

Marktwaarde in verhuurde staat

Conform de verplichting uit de Woningwet 2015 wordt het vastgoed in exploitatie gewaardeerd op marktwaarde in verhuurde staat. Clavis hanteert de full versie die sinds 2017 verplicht is voor corporaties in krimpgebieden. In 2025 steeg de marktwaarde in verhuurde staat met € 13,7 miljoen naar € 301 miljoen.

Onrendabele investeringen nieuwbouw en renovatie ten opzichte van marktwaarde

In 2025 is een nieuwe dotatie gedaan voor onderstaande projecten van € 6,5 miljoen.

- Diepenbroek flat 1206 (€ 2.5 mln.)
- Diepenbroek flat 1207 (€ 3,0 mln.)
- Narcisstraat e.o., (€ 1,0mln.)

De totale dotatie voor onrendabele investeringen in de winst- en verliesrekening is in 2025 € 9,5 mln. Dit is inclusief aanvullende dotatie op al eerder opgenomen projecten.

Ratio's

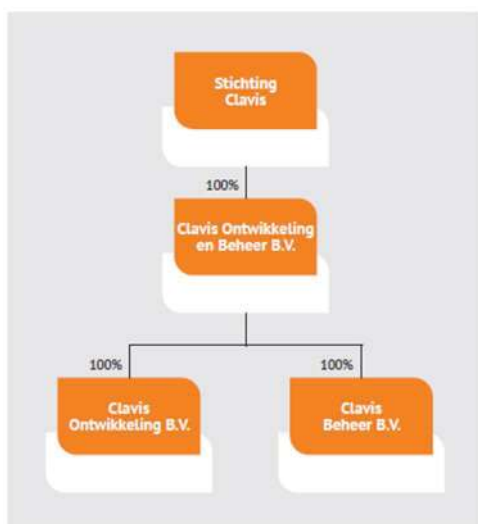
Zoals in onderstaande tabel te zien is voldoen de ratio's aan de normen.

Ratio's	2025	2024	Norm
Interest coverage ratio	2,3	1,7	>1,4
Solvabiliteit (beleidswaarde)	62%	64%	>30%
Dekkingsratio (marktwaarde)	34%	34%	<70%
Loan to value (beleidswaarde)	39%	35%	<70%

7.2 Verbindingen met andere rechtspersonen

Clavis heeft haar niet-DAEB activiteiten ondergebracht in een neven-structuur: Clavis Ontwikkeling en Beheer B.V., Clavis Ontwikkeling B.V. en Clavis Beheer B.V. Deze B.V.'s vormen samen met stichting Clavis een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en omzetbelasting.

Schematisch ziet dit er als volgt uit:



Clavis Ontwikkeling en Beheer B.V. / Clavis Ontwikkeling B.V. / Clavis Beheer B.V.

Het ingebrachte kapitaal in Clavis Ontwikkeling & Beheer B.V. bedraagt per 31 december 2025 €12.102.000 netto vermogenswaarde en een lening van € 763.000. Aan Clavis Ontwikkeling B.V. is een lening verstrekt van € 1.257.000 en aan Clavis Beheer B.V. een lening van € 269.000.

De directie van Clavis Ontwikkeling B.V. en Clavis Beheer B.V. is Clavis Ontwikkeling en Beheer B.V. en de directie van Clavis Ontwikkeling en Beheer B.V. is Stichting Clavis.

In 2006, bij de invoering van de gedeeltelijke VPB-plicht, is conform de wens van de toenmalig minister Dekker om de structuur van de TI transparant te houden en vooruitlopend op de VSO1 Clavis Beheer B.V. opgericht voor de commerciële activiteiten van Clavis. Dit betreft het grootste deel van de niet-DAEB-activiteiten. De vanuit de nieuwe Woningwet verplichte scheiding tussen DAEB en niet-DAEB-activiteiten is hiermee al vormgegeven.

Het aandelenkapitaal is gevormd door inbreng van de commerciële activiteiten in deze BV. Deze BV is zelfstandig gefinancierd en de feitelijke activiteiten zijn vrije sector huur, commerciële ruimtes en garages.

Oordeel Autoriteit woningcorporaties (Aw) /Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)

Sinds 1 juli 2015 valt zowel het financiële als het toezicht op governance, integriteit, rechtmatigheid en de bescherming van het maatschappelijk vermogen onder de verantwoordelijkheid van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw). De Aw doet onderzoek op basis van de ingediende prognosegegevens 2026 – 2035 (dPi2025), de verantwoordingsgegevens 2025 (dVi2026) en andere informatie ten aanzien van deelactiviteiten. Het WSW geeft in de oordeelsbrief over 2025 aan dat het risicoprofiel van Clavis ten opzichte van het vorige jaar onveranderd laag tot gemiddeld is en noemt Clavis een corporatie die voortdurend ontwikkeling laat zien op het gebied van sturing en beheersing.

Beoordeling door het WSW

Clavis maakt bij het afsluiten van leningen gebruik van borgstelling door het WSW. Aan de hand van de dPi stelt het WSW jaarlijks een borgingsplafond vast. Binnen dit borgingsplafond kan de corporatie de bedrijfsvoering en investeringen realiseren.

Fiscaliteit

In 2025 heeft er 1 bedrijfsgesprek plaatsgevonden met de belastingdienst. De actuele onderwerpen op fiscaal gebied zijn hierin afgestemd. Met ingang van 2023 geldt voor Clavis geen horizontaal toezicht meer. Wel heeft de Belastingdienst aangegeven Clavis te willen behandelen als organisatie met Horizontaal Toezicht ook al is dit officieel niet meer zo.

Derivaten

In 2023 is het laatste van de twee embedded derivaten afgelopen. Hierbij heeft een renteherziening op de gekoppelde lening plaats gevonden. De voorziening voor de negatieve waarde van dit derivaat zal gedurende de looptijd van de lening vrijvallen. Daarnaast heeft door een wijziging in de zienswijze van de fiscus de fiscale waardering van de derivaten dezelfde waardering als de commerciële waarde waardoor in 2022 een fiscaal verrekenbaar verlies van € 14 miljoen is ontstaan.



8. RISICOMANAGEMENT

Doel en uitgangspunten

Bij het realiseren van de doelstellingen uit het ondernemingsplan 2024–2028 wordt Clavis geconfronteerd met interne en externe onzekerheden. Het nemen van risico's is inherent aan de maatschappelijke opgave. Met risicomanagement beoogt Clavis deze risico's zodanig te beheersen dat zij binnen de vastgestelde risicobereidheid blijven en de continuïteit en financiële stabiliteit worden gewaarborgd.

In 2024 en 2025 is het risicomanagement geactualiseerd naar aanleiding van het nieuwe ondernemingsplan. Hierbij is een top-10 van strategische risico's vastgesteld. Door het risicomanagement expliciet te koppelen aan de strategie ondersteunt het de besluitvorming en prioritering binnen de organisatie.

Organisatie van risicomanagement

Het risicomanagement is ingericht volgens het three-lines-model.

De eerste lijn (management) is verantwoordelijk voor het realiseren van doelstellingen en het beheersen van risico's in de dagelijkse bedrijfsvoering. De tweede lijn (Control- en risicofuncties) ondersteunt en bewaakt de samenhang en effectiviteit van het risicomanagement. De derde lijn (bestuurscontroller) voert onafhankelijke audits uit en rapporteert hierover aan directie en Raad van Commissarissen (RvC). De uitkomsten van interne en externe audits worden periodiek gerapporteerd via tertiaalrapportages. De interne audits zijn gebaseerd op het vastgestelde auditplan 2025. In 2025 zijn geen materiële tekortkomingen in de interne beheersing geconstateerd.

Strategische en operationele risico's

Strategische risico's hebben betrekking op keuzes die Clavis maakt bij het realiseren van haar maatschappelijke en financiële doelstellingen. Deze risico's kennen een relatief hoge impact en beïnvloedbaarheid en worden betrokken bij de besluitvorming, waar nodig ondersteund door scenarioanalyses. In 2025 zijn de strategische risico's en bijbehorende beheersmaatregelen verder uitgewerkt en geprioriteerd.

De belangrijkste strategische risico's betreffen onder meer:

- ✓ de aansluiting van het woningbezit op de toekomstige vraag;
- ✓ wijzigingen in wet- en regelgeving;
- ✓ realisatie van sociale impact in de wijken;
- ✓ personele bezetting in relatie tot arbeidsmarktkrapte;
- ✓ digitalisering en informatievoorziening;
- ✓ continuïteit en veiligheid van ICT-systemen;
- ✓ kwaliteit van dienstverlening en afhankelijkheid van ketenpartners;
- ✓ betaalbaarheid en energiearmoede;
- ✓ het voldoen aan financiële kaders en toezichtsnormen bij toenemende investeringen.

Operationele risico's worden beheerst door een duidelijke procesinrichting. Voor alle kernprocessen zijn proceseigenaren benoemd. Processen worden periodiek besproken, herijkt en waar nodig aangepast, dat bijdraagt aan een consistente en transparante uitvoering.

Risicobereidheid

Clavis heeft een beperkte risicobereidheid die past bij haar maatschappelijke opdracht. Het rendement dient voldoende te zijn om de continuïteit te waarborgen en de volkshuisvestelijke taken uit te voeren. Tegelijkertijd vraagt de maatschappelijke en politieke context dat Clavis, binnen de randvoorwaarden van Aw en WSW, bereid is risico's te nemen. In het ondernemingsplan is dit aangeduid als 'scherp aan de wind varen'. De risicobereidheid wordt concreet ingevuld via toezichtsnormen, scenarioanalyses, fasering van projecten en voorafgaande risicoafweging.

Fraude en integriteit

Integriteit vormt een essentieel onderdeel van het risicomanagement. Clavis beschikt over een integriteitsbeleid, meldregeling integriteit, klokkenluidersregeling en vertrouwenspersoon. Deze documenten zijn in 2025 geactualiseerd en goedgekeurd door de RvC. Frauderisico's en

beheersmaatregelen maken onderdeel uit van het jaarlijkse Control- & Auditplan en worden periodiek besproken met bestuur en RvC. Daarnaast is een frauderesponsplan opgesteld dat voorziet in een duidelijk handelingskader bij vermoedens van fraude.

Uit de uitgevoerde analyses blijkt dat Clavis niet wordt gekenmerkt als een organisatie met een verhoogd frauderisico. Preventieve maatregelen zoals functiescheiding, het vier-ogen-principe, transparante woonruimteverdeling en een passend autorisatieschema zijn aanwezig.

Gebeurtenissen in 2025

De risico's die zich in 2025 hebben voorgedaan hadden met name betrekking op tijdelijke onderbezetting binnen de afdeling Vastgoed door ziekte. Hierdoor zijn enkele toezichtcontroles, met name bij reparatie- en mutatieonderhoud, later uitgevoerd. Aanvullende controles eind 2025 hebben geen bijzonderheden opgeleverd.

9. GOVERNANCE EN TOEZICHT

9.1 Governance

Goed bestuur, integriteit, transparantie en een adequate maatschappelijke verantwoording zijn absolute voorwaarden voor een geloofwaardige corporatiesector. Clavis opereert dan ook volgens de Aedescode en de Governance code Woningcorporaties 2025. Clavis past de principes uit de Governance code toe.

9.2 Toezicht en het Verslag van de Raad van Commissarissen

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen en het bestuur zijn vastgelegd in het Reglement Raad van Commissarissen en het Directiestatuut. Het reglement geeft, in aanvulling op de statutaire bepalingen, regels met betrekking tot aangelegenheden van de RvC zoals onafhankelijkheid, deskundigheid, samenstelling, aftreden en herbenoeming, schorsing en ontslag, vergaderingen en besluitvorming en honorering.

Samenstelling Raad van Commissarissen per 31 december 2025

Naam : **Mw. V. Poppe**
 Functie Raad : Voorzitter (Profiel Financiën en Bedrijfseconomie)
 Sinds : 1 februari 2021
 Beroep/hoofdfunctie : Binnenbuiten Coaching, Begeleiding & Advies, Zelfstandig ondernemer
 Nevenfuncties : Lid RvT KPO (Katholiek Primair Onderwijs) Roosendaal
 Voorzitter RvC Rabobank Zeeuws-Vlaanderen
 Aftredend na 1e periode : 1 januari 2025
 Aftredend na 2e periode : 1 januari 2029

Naam : **Dhr. M. van Hoek**
 Functie Raad : Vice-voorzitter (profiel Sociaal en organisatie)
 Sinds : 1 januari 2024
 Beroep/hoofdfunctie : Raad van Bestuur, Stichting Maria-oord Dongen
 Nevenfuncties : CM van Hoek management en advies, Zelfstandig ondernemer
 Bestuurslid Zorgnetwerk Midden-Brabant
 Bestuurslid ChristenUnie Zuid-Beveland
 Aftredend na 1e periode : 1 januari 2028
 Aftredend na 2e periode : 1 januari 2032

Naam : **Dhr. J. de Graaf**
 Functie Raad : Lid (Profiel Vastgoedmanagement)
 Sinds : 1 januari 2024
 Beroep/hoofdfunctie : Portefeuillemanager – Achmea Real Estate (Eind 2012- heden)
 Nevenfuncties : n.v.t.
 Aftredend na 1e periode : 1 januari 2028
 Aftredend na 2e periode : 1 januari 2032

Naam : **Mw. I. de Cocq**
 Functie Raad : Lid (Profiel Financiën)
 Sinds : 18 januari 2023
 Beroep/hoofdfunctie : 1994-heden: Manager Financiën en Interne zaken, Kinderopvang
 Zeeuws-Vlaanderen
 Nevenfuncties : 2021- heden: Lid raad van toezicht VO Zeeuws-Vlaanderen
 Aftredend na 1e periode : 1 februari 2027
 Aftredend na 2e periode : 1 februari 2031

Naam	: Dhr. E. Prins
Functie Raad	: Lid (Profiel Volkshuisvesting)
Sinds	: 1 februari 2025
Beroep/hoofdfunctie	: Bureau Loefzij, zelfstandig ondernemer
Nevenfuncties	: n.v.t.
Aftredend na 1e periode	: 1 februari 2029
Aftredend na 2 ^e periode	: 1 februari 2033

Wijzigingen samenstelling RvC

Per 1 februari 2025 is de heer E. Prins benoemd als lid van de RvC. Dit betreft een huurderszetel. Hij is dan ook voorgedragen door de Bewonersraad.

In de Raad van Commissarissen hebben geen personen zitting, die lid zijn van het college van B & W en/of Gedeputeerde Staten van de provincie Zeeland.

Toezichtkader

Het toezichtkader wordt gevormd door de statuten en reglementen, relevante wet- en regelgeving, de Aedescode, het ondernemingsplan 2024-2028, het portefeuilleplan, de (meerjaren)begroting 2025 en de prestatieafspraken met de gemeente Terneuzen. Beoordelingskaders hierbij zijn de tertiaalrapportages, de jaarrekening, de managementletter van de accountant en uiteraard de reguliere vergaderingen met bijbehorende stukken. Op basis van het toezichtkader wordt toezicht uitgeoefend op onder andere beleidsplannen, AO/IC, stakeholdersoverleg, begrotingen, realisatiebeleid, investeringsactiviteiten en de implementatie van de governance structuur.

De RvC houdt toezicht op de verbindingen alsof het de toegelaten instelling zelf betreft. In de verbindingen wordt bestuurlijk gehandeld alsof het de toegelaten instelling betreft.

Frequentie vergaderingen en behandelde onderwerpen

De Raad van Commissarissen heeft in 2025 acht vergaderingen gehouden en de volgende onderwerpen zijn vastgesteld of is goedkeuring aan verleend:

- ✓ De benoeming van dhr. E. Prins per 1 februari 2025;
- ✓ De tertiaalrapportage T3 2024;
- ✓ Het investeringsstatuut;
- ✓ De notitie frauderisicofactoren;
- ✓ De jaarrekeningen 2024 van Stichting Clavis, Clavis Ontwikkeling en Beheer B.V., Clavis Ontwikkeling B.V. en Clavis Beheer B.V.;
- ✓ De tertiaalrapportage T1 2025;
- ✓ Het investeringsvoorstel 70 woningen Diepenbrockstraat (complex 1206)
- ✓ Het investeringsvoorstel nieuwbouw 15 nultredenwoningen Narcisstraat;
- ✓ De kaderbrief 2026,
- ✓ Het reglement Financieel Beheer en Beleid;
- ✓ De tertiaalrapportage T 2 2025;
- ✓ De management letter 2025;
- ✓ Het treasurystatuut;
- ✓ De begroting 2026 + meerjarenbegroting 2027-2034 (waarbij de laatste als richtinggevend wordt beschouwd);
- ✓ Het investeringsvoorstel 70 woningen Diepenbrockstraat (complex 1207)
- ✓ De notitie Strategische risico's;
- ✓ De gewijzigde klokkenluidersregeling;
- ✓ De bezoldiging RvC en directeur/bestuurder 2026;
- ✓ De herbenoeming van de directeur/bestuurder R. Karel onder voorbehoud van een positieve zienswijze.

De Raad van Commissarissen heeft in 2025 tweemaal overleg gevoerd met de Bewonersraad en tweemaal met de Ondernemingsraad. Tenslotte is eenmaal overlegd met de bestuurscontroller buiten de aanwezigheid van de bestuurder.

Permanente Educatie

Interne toezichthouders bij woningcorporaties willen zich ontwikkelen voor een goede uitvoering van hun taak. Zij zien hun toezichthouderschap als een vak, waarvoor ze zich regelmatig bijscholen om effectief te zijn en te blijven. Hierbij gaat het om het geheel van vakkennis, beroepsvaardigheden en houding en gedrag die nodig zijn om de verantwoordelijkheden en taken als interne toezichthouder effectief te kunnen uitvoeren.

Interne toezichthouders van corporaties die lid zijn van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) dienen in twee jaar tijd 10 PE-punten dienen te behalen.

In 2025 hebben de toezichthouders de volgende PE-punten behaald:

Naam toezichthouder	Aantal behaalde PE-punten in 2025	Aantal behaalde PE-punten in 2024	Minimaal aantal te behalen punten in 2024 + 2025
V. Poppe	67	11	10
M. van Hoek	10	12	10
I. de Cocq	6	5	10
E. Prins	4	-	5
J. de Graaf	9	19	10

In de Governance code Woningcorporaties is opgenomen dat bestuurders van woningcorporaties in drie jaar tijd 108 PE-punten dienen te behalen. In het verslagjaar heeft de bestuurder de volgende PE-punten behaald:

Naam bestuurder	Aantal behaalde PE-punten in 2025	Aantal behaalde PE-punten in 2024	Aantal behaalde PE-punten in 2023	Totaal Aantal behaalde PE-punten	Minimaal aantal te behalen punten in 2023 + 2024 + 2025
R. Karel	72,5	67,5	66,5	206,5	108 (gem. 36 PE-punten p.j.)

Auditcommissie

De Auditcommissie is ingesteld om de raad van commissarissen (RvC) te adviseren en toe te zien op:

- ✓ de financiële informatievoorziening aan de RvC en externe toezichthouders;
- ✓ de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, met specifieke aandacht voor significante financiële risico's, waaronder treasury;
- ✓ het functioneren van de externe accountant, inclusief diens onafhankelijkheid en het door hem opgestelde controle- en auditplan;
- ✓ naleving van aanbeveling en opvolging van opmerkingen van de bestuurscontroller en de externe accountant.

De Auditcommissie richt zich primair op financiële vraagstukken, controle, risicomanagement en IT. Andere beleidsterreinen worden alleen meegenomen wanneer deze direct relevant zijn. In de regel worden deze onderwerpen door de voltallige RvC behandeld. De RvC hecht groot belang aan zorgvuldige financiële verslaglegging en adequate beheersing van risico's. De auditcommissie ondersteunt de Raad

bij het toezicht op de financiële informatievoorziening, het risicomanagement, de interne beheersing en de relatie met de externe accountant.

Samenstelling en vergaderingen

De Auditcommissie bestaat uit mevrouw De Cocq (voorzitter) en de heer De Graaf. De commissie kwam twee maal regulier bijeen in aanwezigheid van de directeur/bestuurder, de manager financiën & ICT en de bestuurscontroller. Daarnaast vond een afzonderlijke bespreking plaats met de externe accountant over de managementletter 2025. In verband met een partnerwissel bij het accountantskantoor heeft tevens een kennismakingsbijeenkomst met de nieuwe partner plaatsgevonden, waarbij ook de voorzitter van de Raad van Commissarissen, mevrouw Poppe, aanwezig was.

Belangrijke toezichtthema's in 2025

Juni: De jaarrekening en het accountantsverslag over 2024 werden besproken in aanwezigheid van de accountants van BDO. De accountant heeft een goedkeurende controleverklaring afgegeven en was positief over zowel de jaarstukken als het proces. Tevens is aandacht besteed aan de naleving van relevante wet- en regelgeving, waaronder de juiste toepassing van de WNT (Wet Normering Topinkomens).

November: De begroting voor 2026 en de meerjarenraming 2027-2035 werden beoordeeld. De begroting werd als goed onderbouwd en ambitieus beoordeeld. Wel werd geconstateerd dat de financiële ratio's op langere termijn (vanaf 2030) onder druk kunnen komen te staan. Daarom is afgesproken dat bij elk nieuw project expliciet de impact op deze ratio's wordt geanalyseerd.

December: De managementletter en de managementreactie werden besproken. De bevindingen van BDO waren positief, en de voorgestelde verbeterpunten worden opgepakt. De belangrijkste aandachtspunten betroffen met name interne beheersing, met bijzondere aandacht voor onderhoudsprocessen en contractbeheer.

Dilemma's en afweging van de auditcommissie

De auditcommissie benoemt, in lijn met de inzichten uit de VTW-lessons-learned duidelijk de belangrijkste dilemma's die in 2025 speelden. Het gaat om drie onderwerpen, die regelmatig terugkwamen in de gesprekken en afwegingen:

- ✓ Balans tussen investeren en financiële ruimte: Clavis wil blijven investeren in betaalbare en duurzame woningen. Tegelijk moet de corporatie voldoen aan financiële normen en ratio's. Dit vraagt om zorgvuldige keuzes en een goed beeld van de gevolgen op langere termijn. De auditcommissie heeft daarom gevraagd om scenario-analyses en blijvende aandacht voor de impact van investeringsbesluiten op de financiële continuïteit.
- ✓ Wendbaarheid tegenover beheersing: de organisatie moet snel kunnen reageren op nieuwe regels en ontwikkelingen in de markt. Tegelijk zijn sommige interne processen nog in ontwikkeling en is verdere versterking nodig om risico's goed te beheersen.
- ✓ Samenwerking met de accountant: Door de wisseling van partner bij het accountantskantoor ontstond ruimte voor een frisse blik. Tegelijk vroeg dit om extra aandacht voor continuïteit, duidelijke afspraken en wederzijdse verwachtingen.

Door deze dilemma's open te bespreken, heeft de auditcommissie haar toezicht verdiept. Dit heeft bijgedragen aan de afwegingen en zorgvuldige besluitvorming binnen Clavis.

De auditcommissie concludeert dat de basis van de financiële beheersing op orde is en dat Clavis beschikt over een solide uitgangspositie. Tegelijkertijd blijft alertheid geboden, vooral met het oog op de langetermijn financiële druk en de omvangrijke investeringsopgaven. De auditcommissie blijft zich inzetten voor een toekomstbestendige en financieel gezonde corporatie die haar maatschappelijke opdracht duurzaam kan blijven vervullen.

Selectie- en remuneratiecommissie

De leden van de selectie- en remuneratiecommissie willen hierbij verantwoording afleggen van hun werkzaamheden in 2025, zoals het reglement selectie- en remuneratie, artikel 6 aangeeft. De remuneratiecommissie bestaat uit: dhr. M. van Hoek (voorzitter remuneratiecommissie) en mw. Poppe (lid remuneratiecommissie).

Zelfevaluatie 2025

De Raad van Commissarissen bespreekt minimaal één keer per jaar, (gedeeltelijk) buiten aanwezigheid van de directeur/bestuurder, haar eigen functioneren, dat van de individuele commissarissen en dat van de directeur/bestuurder. Hierdoor ontstaat een duidelijk gemeenschappelijk beeld van de rol van de Raad van Commissarissen en de te hanteren spelregels. De RvC besteedt in de zelfevaluatie aandacht aan de wijze van besluitvorming en de samenwerking. Daarbij zijn aandacht voor de eigen kwaliteiten en competenties en zelfreflectie over het eigen functioneren belangrijk. De eisen die in bestuurlijke zin aan de bestuurder worden gesteld, stelt de RvC in toezichthoudende zin ook aan zichzelf. Dat betekent dat we aandacht hebben voor ontwikkeling, onderlinge en externe feedback en een goede spreiding en dekking van competenties.

De zelfevaluatie vindt om het andere jaar met externe begeleiding plaats. De eerstvolgende externe zelfevaluatie vindt medio 2026 plaats.

Op 5 juni 2025 hebben de leden van de Raad van Commissarissen in aanwezigheid van de directeur/bestuurder gesproken over samenwerking, onder begeleiding van de heer D. Hommes van bureau Rijnconsult. In 2024 heeft de RvC een interne zelfevaluatie gehouden, die met name inging op de 'traditionele' rollen van de RvC, als toezichthouder, sparringpartner en werkgever. Daarom was nu de keuze om een focus te leggen op de vierde rol, die van netwerker. Het gaat dan om de rol van de RvC in het veld van externe belanghouders, zoals gemeente, collega-corporaties, zorg & welzijn, ketenpartners en externe toezichthouders. En de meerwaarde die de RvC kan hebben in het stimuleren van regionale samenwerking. We hebben het netwerk van Clavis besproken, de wijze waarop Clavis hierbinnen opereert en de rol die de leden van de Raad van Commissarissen kunnen spelen. Met gebruik van een systemische opstelling hebben we een beeld kunnen maken van de huidige situatie en handvatten voor de toekomst.

Op 5 december 2025 heeft de zelfevaluatie van de Raad van Commissarissen in eigen beheer plaatsgevonden, waarbij gebruik is gemaakt van de VTW-zelfevaluatie Online. Hierbij wordt een rapport opgeleverd aan de hand van 60 governance-proof-vragen. De resultaten zijn gebenchmarkt tegen meer dan 2.000 resultaten uit een groot aantal bedrijven en organisaties. De bespreek-en verbeterpunten over het functioneren van de raad zijn in een inhoudelijke dialoog besproken. Van het verslag wordt ook een actielijst opgesteld. Gedurende het jaar wordt door de leden beoordeeld hoe de opvolging is van deze actielijst.

Geconstateerd werd dat er een andere dynamiek is ontstaan door de vernieuwde samenstelling van de Raad van Commissarissen. De 'nazit' wordt door de leden van de raad als positief ervaren. Het biedt de mogelijkheid om expliciet te reflecteren en de vergaderingen daarmee af te ronden.

Evaluatie functioneren directeur/bestuurder

De selectie- en remuneratiecommissie heeft in het verslagjaar vergaderd over de ontwikkeling en de beloning van de RvC en de directeur/bestuurder. Zij organiseerde een voortgangsgesprek met de directeur/bestuurder op 13 juni 2025 en een remuneratiegesprek op 17 november 2025. De directeur/bestuurder zette zijn competenties in ten dienste van Clavis. De Raad beoordeelde het functioneren van de bestuurder aan de hand van een gezamenlijk vastgestelde werkwijze. Om het remuneratiegesprek voor te bereiden voerde de remuneratiecommissie afzonderlijke gesprekken met vertegenwoordigers van de Bewonersraad van Clavis (huurdersvertegenwoordiging), vertegenwoordigers van de ondernemingsraad, het managementteam en de Raad van Commissarissen.

Met de gehaalde input, de reflectie(verslag) van de directeur/bestuurder en het remuneratiegesprek met de directeur/bestuurder is de Raad van Commissarissen tevreden over de inzet, zijn gerealiseerde prestaties en de commitment van de directeur bestuurder.

De selectie- en remuneratiecommissie heeft een verslag hiervan gemaakt en gedeeld met de overige leden van de Raad van Commissarissen en de directeur/bestuurder.

Selectie en werving leden

Dhr. P. van de Vijver heeft aangegeven niet beschikbaar te zijn voor een nieuwe periode van 4 jaar. De werving van een nieuw lid Raad van Commissarissen op voordracht van de bewonersorganisatie heeft eind 2025 plaats gevonden in samenwerking met de directeur-bestuurder en de bewonersorganisatie. Begin 2025 heeft de Aw haar positieve zienswijze afgegeven en is per 1 februari 2025 dhr. E. Prins benoemd.

Accountant

Op 5 juni 2025 heeft accountant BDO in de auditcommissie een toelichting gegeven op de controlebevindingen van de jaarrekening/ jaarverslag 2024 en op 19 juni 2025 in de RvC vergadering.

Onafhankelijkheid

De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk kunnen functioneren. De commissarissen hebben geen (neven)functies die in strijd zijn met het belang van Clavis. Door Raad van commissarissen (en door directeur-bestuurder) vindt geen privé verhuur van woningen plaats.

Leden die op voordracht van de Bewonersraad zijn benoemd vervullen hun taak zonder last of ruggenspraak. Elke belangenverstrengeling of schijn daarvan wordt vermeden. Mocht zich desondanks een ongewenste situatie voordoen, dan zal de betreffende commissaris zijn functie (tijdelijk) neerleggen. Tegenstrijdige belangen of onverenigbaarheid van belangen van de leden van de Raad hebben zich niet voorgedaan.

Honorering Raad van Commissarissen 2025

De maximale bezoldiging van corporatiecommissarissen wordt bepaald door de wettelijke grenzen van de WNT (Wet Normering Topinkomens). De VTW (Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties) kent sinds 2015 een voor alle leden bindende 'Beroepsregel honorering commissarissen', die ook door Clavis aangehouden wordt.

Naam	Functie	Totaal 2025	Beroepsregel VTW-norm 2025 Klasse E
V.E.T. Poppe	Voorzitter	€ 19.190	€ 27.000
C.M. van Hoek	Vice-voorzitter	€ 12.875	€ 18.000
J.K.S de Graaf	Lid RvC	€ 12.792	€ 18.000
I. de Cocq	Lid RvC	€ 12.835	€ 18.000
E. Prins	Lid RvC	€ 11.743	€ 16.471
Totaal		€ 69.435	€ 97.471

Beloning directeur/bestuurder

De WNT hanteert ook kaders voor de beloning van de directeur/bestuurder. De componenten van de WNT-bezoldiging (in de zin van de wet) staan beschreven in de Uitvoeringsregeling WNT.

		Periodiek betaalde beloning	Variabel inkomen	Beloning betaalbaar op termijn	Uitkering Beëindiging dienstverband	Totaal	WNT-Norm 2025 Klasse E
2025	R. Karel	€ 136.826	n.v.t.	€ 20.887	n.v.t.	€ 157.713	€ 180.000

Dynamiek Raad van Commissarissen

De RvC wil vanuit betrokkenheid maar ook met gepaste afstand haar taken uitvoeren. Zichtbaarheid, informeel aanwezig zijn op de werkvloer vindt de raad belangrijk, om die reden is (een afvaardiging van) de RvC aanwezig geweest bij o.a. de jaarlijkse nieuwjaarslunch, zomerborrel en de kerstafsluiting.

Op 16 september is er een strategische sessie voor de RvC en het MT geweest, begeleidt door dhr. R. de Heer van Van Nimwegen. Daarbij zijn we gestart vanuit een brede scope op de huidige trends en van globaal naar lokaal ingezoomd op het bij elkaar brengen van de droom van Clavis met de opgave die er te realiseren is. En wat dit de komende jaren van Clavis zal vragen. Tevens is er op 2 oktober een themamiddag geweest voor de RvC en het MT met als onderwerp Samensturend Werken.

De RvC werkt met een jaarplan, bedoeld om richting, focus en overzicht te geven.

In 2025 is de tekst van de nieuwe Governance Code Woningcorporaties beschikbaar gesteld. Vanaf medio 2025 agendeert de RvC deze code, waarbij per vergadering een commissaris een onderdeel van de code voorbereidt om er op die manier met de gehele RvC het “goede gesprek” over te voeren. Op deze wijze tracht de RvC de code te ‘doorleven’ in plaats van ‘af te vinken’. Het doel is bewustwording, dialoog en verantwoording, waarbij de code fungeert als een normatief kader voor goed bestuur en toezicht.

De huurderscommissarissen

De Raad van Commissarissen hecht groot belang aan een goede en volwaardige vertegenwoordiging van huurders binnen het toezicht. De huurderscommissarissen brengen het perspectief van bewoners actief in bij de Raad van Commissarissen en vervullen daarmee een belangrijke verbindende rol tussen bewoners, bestuur en toezicht. Op voordracht van de Bewonersraad hebben twee huurderscommissarissen zitting in de Raad van Commissarissen. Een van de twee huurderscommissarissen bereikte in 2024 het eind van de eerste zittingstermijn en stelde zich niet meer beschikbaar voor een tweede termijn, waarmee er een vacature is ontstaan voor een huurderszetel binnen de Raad van Commissarissen. De Bewonersraad was betrokken bij de selectieprocedure en heeft een bindende voordracht gedaan voor de nieuwe huurderscommissaris, die begin 2025 is benoemd door de Raad van Commissarissen. In februari 2025 is de nieuwe huurderscommissaris gestart, waarmee de bezetting weer volledig was. Ter ondersteuning van een zorgvuldige start heeft een uitgebreide kennismaking plaatsgevonden tussen de Bewonersraad en de nieuwe commissaris.

In het verslagjaar vond tweemaal (in juni en in december) formeel overleg plaats tussen de huurderscommissarissen en de Bewonersraad. Daarnaast is er tweemaal overleg geweest tussen de Bewonersraad en de voltallige Raad van Commissarissen. Ook vond eenmaal informeel overleg plaats met de huurderscommissarissen, wat bijdroeg aan een open dialoog en laagdrempelig contact. Beide huurderscommissarissen waren aanwezig bij de jaarvergadering van de Bewonersraad, waar zij toelichting gaven op hun rol en verantwoordelijkheden en in gesprek gingen met bewoners aan de hand van hun vragen.

Deze combinatie van structurele en informele contactmomenten versterkt het bewonersperspectief binnen het toezicht en draagt bij aan een zorgvuldige en wederzijdse informatievoorziening tussen bewoners en de Raad van Commissarissen.

VERKLARING VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

In dit jaarverslag is de jaarrekening 2025 opgenomen zoals deze door de directie is opgemaakt. De jaarrekening 2025 is door BDO accountants onderzocht en van een goedkeurende controleverklaring voorzien, zoals elders in dit jaarverslag blijkt.

De Raad van Commissarissen geeft haar goedkeuring aan deze jaarrekening. Deze goedkeuring strekt tot decharge van het bestuur voor het gevoerde beleid en beheer. Aldus getekend door de Raad van Commissarissen van Stichting Clavis te Terneuzen, dd. 22 juni 2026

Mevr. V.E.T. Poppe, voorzitter

Dhr. C.M. van Hoek, vice-voorzitter

Mevr. I. de Cocq

Dhr. J.K.S. de Graaf

Dhr. E. Prins





10. JAARREKENING 2025

10.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(voor resultaatbestemming)

		31 dec 2025		31 dec 2024	
		*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000
ACTIVA					
Vaste activa					
Immateriële vaste activa	1.		8		7
Vastgoedbeleggingen					
DAEB vastgoed in exploitatie		298.460		285.238	
Niet DAEB vastgoed in exploitatie		2.290		1.841	
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie		2.270		3.522	
Totaal van vastgoedbeleggingen	2.		303.020		290.600
Materiële vaste activa					
Onroerende en roerende zaken ten dienste van exploitatie	3.	1.511		1.561	
Totaal van materiële vaste activa			1.511		1.561
Financiële vaste activa					
Aandelen, certificaten van aandelen en andere vormen van deelnemingen in groepsmaatschappijen	4.	12.222		11.073	
Vorderingen op groepsmaatschappijen	5.	2.289		2.289	
Latente belastingvordering	6.	2.502		2.116	
Totaal van financiële vaste activa			17.013		15.478
Totaal van vaste activa			321.552		307.646
Vlottende activa					
Voorraden					
Voorraad grond en gebouwen	7.	145		0	
Totaal van voorraden			145		0
Vorderingen					
Debiteuren	8.	213		351	
Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	9.	150		150	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	10.	1.172		2.277	
Overige vorderingen	11.	57		61	
Overlopende activa	12.	557		81	
Totaal van vorderingen			2.149		2.920
Liquide middelen	13.		4.130		2.216
Totaal van vlottende activa			6.424		5.136
Totaal van activa			327.976		312.782

10.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(voor resultaatbestemming)

		31 dec 2025		31 dec 2024	
		*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000
PASSIVA					
Eigen vermogen					
Overige reserves		80.934		86.764	
Herwaarderingsreserve		123.965		114.664	
Resultaat boekjaar		6.488		3.471	
Totaal van eigen vermogen	14.		211.387		204.899
Voorzieningen					
Voorziening onrendabele investeringen en herstructurering	15.	5.026		5.734	
Totaal van voorzieningen			5.026		5.734
Langlopende schulden					
Schulden aan banken	16.	103.822		91.958	
Overige schulden	17.	13		6	
Totaal van langlopende schulden			103.835		91.964
Kortlopende schulden					
Aflossingverplichtingen	18.	2.711		3.689	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	19.	2.044		4.277	
Schulden ter zake van belastingen en premies sociale verzekeringen en pensioenen	20.	569		120	
Schulden aan rechtspersonen en vennootschappen die een deelneming hebben in de rechtspersoon en waarin de rechtspersoon een deelneming heeft	21.	2		0	
Overige schulden	22.	1.796		1.768	
Overlopende passiva	23.	606		331	
Totaal van kortlopende schulden			7.728		10.185
Totaal van passiva			327.976		312.782

10.2 WINST- EN-VERLIESREKENING OVER 2025

	Toe- lichting	2025		2024	
		*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000
Huuropbrengsten	24.	18.120		17.191	
Opbrengsten servicecontracten	25.	667		634	
Lasten servicecontracten	26.	-709		-709	
Lasten verhuur- en beheersactiviteiten	27.	-956		-1.010	
Lasten onderhoudsactiviteiten	28.	-6.940		-8.837	
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	29.	-1.117		-1.057	
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille			9.065		6.212
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille		1.965		1.362	
Toegerekende organisatiekosten		-48		-50	
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille		-1.355		-1.080	
Netto resultaat verkoop vastgoedportefeuille	30.		562		232
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	31.	-9.740		-11.085	
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	32.	9.535		10.893	
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille			-205		-192
Opbrengsten overige activiteiten		358		375	
Kosten overige activiteiten		-370		-379	
Netto resultaat overige activiteiten	33.		-12		-4
Overige organisatiekosten	34.		-1.349		-1.359
Leefbaarheid	35.		-759		-722
Waardeveranderingen van financiële vaste activa en derivaten		424		424	
Opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten		92		120	
Overige rentebaten en soortgelijke opbrengsten		24		33	
Rentelasten en soortgelijke kosten		-2.621		-2.286	
Totaal van financiële baten en lasten	36.		-2.081		-1.709
Resultaat voor belastingen			5.221		2.458
Belastingen	37.		118		-191
Resultaat uit deelnemingen	38.		1.149		1.204
Resultaat na belastingen			6.488		3.471

10.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

(Volgens de directe methode)

	2025		2024	
	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000
OPERATIONELE ACTIVITEITEN				
Ontvangsten				
Huurontvangsten	18.551		17.743	
Zelfstandige huurwoningen	17.902		17.152	
Maatschappelijk onroerend goed	507		485	
Bedrijfsmatig onroerend goed	81		48	
Parkeervoorzieningen	61		58	
Vergoedingen	546		368	
Overige bedrijfsontvangsten	270		454	
Ontvangen interest	123		120	
Saldo ingaande kasstromen		19.490		18.685
Uitgaven				
Betalingen ter zake van lonen en salarissen	1.933		1.715	
Betalingen ter zake van premies sociale verzekeringen	884		776	
Betalingen ter zake van pensioenpremies	363		297	
Onderhoudsuitgaven	7.303		7.523	
Overige bedrijfsuitgaven	3.878		3.240	
Betaalde interest	2.362		2.098	
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van het resultaat	36		35	
Leefbaarheid externe uitgaven niet investeringsgebonden	277		128	
Vennootschapsbelasting	-835		1.364	
Saldo uitgaande kasstromen		16.201		17.176
Totaal van kasstroom uit operationele activiteiten		3.289		1.509
(DES)INVESTERINGSACTIVITEITEN				
Ontvangsten				
Verkoopontvangsten bestaande huur	1.964		1.362	
Totaal van ontvangsten uit hoofde van vervreemding van MVA		1.964		1.362

10.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

(Volgens de directe methode)

	2025		2024	
	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000
Uitgaven				
Nieuwbouw huur	8.250		4.275	
Verbeteruitgaven	5.987		5.028	
Aankoop	229		603	
Investerings overig	169		79	
<i>Totaal van verwerving van MVA</i>		14.635		9.985
FVA				
Uitgaven verbindingen	15		27	
<i>Saldo in- en uitgaande kasstroom FVA</i>		-15		-27
Totaal van kasstroom uit investeringsactiviteiten		-12.686		-8.650
FINANCIERINGSACTIVITEITEN				
Ontvangsten				
Nieuw te borgen leningen	15.000		11.000	
Uitgaven				
Aflossingen geborgde leningen	3.689		2.167	
Totaal van kasstroom uit financieringsactiviteiten		11.311		8.833
Toename (afname) van geldmiddelen		1.914		1.692
Geldmiddelen aan het begin van de periode		2.216		524
Geldmiddelen aan het einde van de periode		4.130		2.216

10.4 GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING EN RESULTAATBEPALING VAN DE JAARREKENING

Algemeen

Deze jaarrekening heeft betrekking op de periode 1 januari tot en met 31 december 2025

Alle bedragen luiden in euro's, tenzij anders vermeld.

Activiteiten

De activiteiten van Clavis, statutair, feitelijk gevestigd en kantoorhoudend Rosegracht 2, 4531 HC te Terneuzen, zijn er op gericht mensen te huisvesten in vitale wijken.

Clavis is een toegelaten instelling volkshuisvesting conform de Woningwet. Clavis heeft een specifieke toelating in de regio Terneuzen en is werkzaam binnen de juridische wetgeving vanuit de Woningwet.

Het KVK nummer van Clavis is 21011288

Regelgeving

De enkelvoudige jaarrekening van Stichting Clavis is opgesteld volgens de bepalingen van de Woningwet, het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 en de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015, Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, in het bijzonder Richtlijn 645 Toegelaten instellingen volkshuisvesting en in overeenstemming met de vereisten bij en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

De jaarrekening is vastgesteld op 22 juni 2026.

Groepsverhoudingen

Stichting Clavis, statutair gevestigd te Terneuzen, staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen.

Heeft een aantal kleine meerderheidsbelangen in enkele deelnemingen die afzonderlijk en gezamenlijk van te verwaarlozen betekenis zijn. Er wordt gebruik gemaakt van de vrijstelling voor consolidatie overeenkomstig artikel 2:407 lid 1a BW.

De deelnemingen betreffen:

Naam	Statutaire zetel	Deelnemings- percentage	Hoofdactiviteit
Clavis Ontwikkeling en Beheer B.V.	Terneuzen	100%	Projectontwikkeling
Clavis Beheer B.V.	Terneuzen	100%	Niet-DAEB Verhuur
Clavis Ontwikkeling B.V.	Terneuzen	100%	Projectontwikkeling

Continuïteit van de activiteiten

In de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de vooronderstelling van de continuïteit van de Stichting.

Tenzij discontinuïteit onontkoombaar is, kan in het algemeen de jaarrekening worden opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. Indien de jaarrekening is opgesteld op basis van continuïteit en er ernstige onzekerheid (gerede twijfel) is omtrent de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden, dient in de toelichting een toereikende uiteenzetting omtrent de continuïteitsproblematiek te worden opgenomen [R] 170.305]. Daarnaast neemt de accountant een toelichtende paragraaf inzake deze ernstige onzekerheid (gerede twijfel) omtrent de continuïteit op in zijn controleverklaring.

In dit rapport is uitgegaan van continuïteit van de activiteiten. Indien sprake is van discontinuïteit wordt verwezen naar RJ 170 'Discontinuïteit en ernstige onzekerheid over continuïteit'.

Stelselwijzigingen

In het boekjaar hebben zich geen wijzigingen voorgedaan in de gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling ten opzichte van het voorgaande boekjaar.

Schattingswijzigingen

Tot en met boekjaar 2023 werd de beleidswaarde van het vastgoed door middel van de zgn. waterval afgeleid vanuit de berekende marktwaaarde in verhuurde staat. Met ingang van 2024 is de methodiek van berekenen aangepast en is deze gebaseerd op de uitgangspunten zoals beschreven in de jaarrekening. Daarmee voldoet deze berekening aan de uitgangspunten zoals beschreven in het 'Handboek modelmatig waarderen marktwaaarde 2025.'

Algemeen

Vergelijkende cijfers

De vergelijkende cijfers zijn waar nodig aangepast, voor zover nodig ter wille van vergelijkbaarheid.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden), als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het desbetreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva'.

Hedge accounting

Stichting Clavis past hedge accounting toe op basis van generieke documentatie.

Indien het hedge-instrument afloopt of wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend, dan wel indien de hedge niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge accounting, dient de woningcorporatie reëlewaardehedge-accounting te staken. De verdere verwerking en waardering van de afgedekte positie en het hedge-instrument zijn afhankelijk van de specifieke omstandigheden.

Het effectieve deel van financiële derivaten die zijn toegewezen voor kostprijs-hedge-accounting, wordt tegen kostprijs gewaardeerd. Op iedere balansdatum wordt bepaald of er een indicatie is voor ineffectiviteit door de kritische kenmerken van het hedge-instrument te vergelijken met de kritische kenmerken van de afgedekte positie.

In het geval dat de kritische kenmerken van het hedge-instrument en de kritische kenmerken van de afgedekte positie niet aan elkaar gelijk zijn, is dit een indicatie dat de kostprijs-hedge een ineffectief deel bevat. In dat geval wordt een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting uitgevoerd door het vergelijken van de cumulatieve verandering van de reële waarde van het hedge-instrument met de cumulatieve verandering van de reële waarde van de afgedekte positie sinds het aanwijzen van de hedgerelatie. Ineffectiviteit wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt indien en voor zover uit de kwantitatieve ineffectiviteitsmeting (cumulatief) een verlies blijkt.

Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt het bestuur diverse schattingen. Dit is inherent aan het toepassen van de geldende verslaggevingsstandaarden. In het bijzonder is dit van toepassing op de bepaling van de marktwaarde van het vastgoed in exploitatie. De waardebepaling van het vastgoed is geen exacte wetenschap en tevens betreft dit de grootste schattingspost waar het bestuur een inschatting over moet maken voor de jaarrekening van Stichting Clavis.

De marktwaarde is als volgt te definiëren:

Marktwaarde is het geschatte bedrag waartegen vastgoed tussen een bereidwillige koper en een bereidwillige verkoper, na behoorlijke marketing in een zakelijke transactie zou worden overgedragen op de peildatum, waarbij partijen met kennis van zaken, prudent en zonder dwang zouden hebben gehandeld.

Voor de waardering in de jaarrekening wordt de marktwaarde in verhuurde staat gehanteerd. Om een inschatting van de marktwaarde te maken wordt gebruik gemaakt van taxaties. De vraag is wat de nauwkeurigheid van deze taxaties is of binnen welke bandbreedte de opdrachtgever het waardeoordeel mag verwachten. Uitgaande van de gegeven definitie van de marktwaarde en de aan de taxateur opgelegde norm op het gebied van kennis en uitvoering wordt in de markt de nauwkeurigheid van de waardering geacht te liggen binnen een bandbreedte van 10 procent plus en min de waarde.



Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Licenties

De licenties ten dienste van de exploitatie worden gewaardeerd op basis van de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming.

Vastgoedbelegging

DAEB- en niet-DAEB-vastgoed in exploitatie

DAEB-vastgoed omvat woningen in exploitatie met een huurprijs onder de huurtoeslaggrens, het maatschappelijk vastgoed en het overige sociale vastgoed. De huurtoeslaggrens is een algemeen huurprijsniveau dat jaarlijks door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt vastgesteld.

Ultimo 2025 bedraagt deze grens € 900,07 (2024: € 879,66). Het niet-DAEB-vastgoed omvat woningen in exploitatie met een huurprijs boven de huurtoeslaggrens en commercieel vastgoed.

Maatschappelijk vastgoed is bedrijfsonroerendgoed dat is verhuurd aan maatschappelijke organisaties, waaronder zorg-, welzijns-, onderwijs- en culturele instellingen en dienstverleners en tevens is vermeld op de bijlage zoals deze is opgenomen in de Beschikking van de Europese Commissie d.d. 15 december 2009 aangaande de staatssteun voor toegelaten instellingen.

Grondslag waardering tegen actuele waarde gebaseerd op marktwaarde:

Het DAEB- en niet-DAEB-vastgoed in exploitatie wordt bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, inclusief transactiekosten. Na eerste verwerking wordt het vastgoed in exploitatie gewaardeerd op basis van actuele waarde. Op grond van artikel 31 van het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 vindt de waardering plaats tegen de marktwaarde. Het Besluit actuele waarde is niet van toepassing.

Op grond van artikel 14 van de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 vindt de waardering tegen marktwaarde plaats overeenkomstig de methodiek die is opgenomen in bijlage 2 van de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 ('Handboek modelmatig waarderen marktwaarde').

Bij het toepassen van het 'Handboek modelmatig waarderen marktwaarde' wordt de *full-versie* gehanteerd.

Voor een verdere toelichting op de toepassing van het waarderingshandboek wordt verwezen naar de toelichting op de balans.

Winsten of verliezen, ontstaan door een wijziging in de marktwaarde van het vastgoed in exploitatie, worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de periode waarin de wijziging zich voordoet.

Daarnaast wordt ten laste van de resultaatbestemming, ten laste van de overige reserves gebracht.

De herwaarderingsreserve wordt gevormd voor het verschil tussen de boekwaarde op basis van verkrijgings- of vervaardigingsprijs (zonder afschrijving) en gebaseerd per complex en de marktwaarde van het vastgoed in exploitatie waar de reserve betrekking op heeft.

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie betreft complexen in aanbouw ten behoeve van toekomstige verhuurexploitatie. De complexen in aanbouw worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs dan wel de lagere marktwaarde.

Materiële vaste activa

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie

De onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie worden gewaardeerd op basis van de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Onderhoud

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Financiële vaste activa

Andere deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil.

Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Stichting Clavis.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Wanneer Stichting Clavis geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs en indien van toepassing onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

Vorderingen op groepsmaatschappijen

De vorderingen op groepsmaatschappijen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, die gelijk is aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen

De vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, die gelijk is aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Latente belastingvorderingen

Onder de financiële vaste activa zijn actieve belastinglatenties opgenomen, indien en voor zover het waarschijnlijk is dat realisatie van de belastingclaim te zijner tijd zal kunnen plaatsvinden. Deze actieve latenties zijn gewaardeerd tegen contante waarde waarbij discontering plaatsvindt tegen de nettorente en hebben overwegend een langlopend karakter. De nettorente bestaat uit de voor Stichting Clavis geldende rente voor langlopende leningen (2%).

Hierbij is reeds rekening gehouden met het nominale belastingtarief (2024 25,8%, 2025 e.v. 25,8%).

De actieve belastinglatentie heeft betrekking op tijdelijke verschillen tussen waardering in de jaarrekening en de fiscale waardering en op de aanwezige compensabele verliezen.

De opgenomen latentie heeft betrekking op langlopende schulden.

Voor het vastgoed dat is bestemd voor doorexplotatie is sprake van fiscale faciliteiten die het mogelijk maken dat latenties na afloop van de levensduur worden doorgeschoven naar nieuw vastgoed. In het geval dat het zeer waarschijnlijk is dat voor het betreffende vastgoed geen fiscale afwikkeling gedurende de levensduur zal plaatsvinden, wordt rekening gehouden met de fiscale afwikkeling gebaseerd op de voorgenomen wijze van realisatie na afloop van de levensduur. Dit betekent dat de contante waarde van de latentie door de zeer lange periode tot het moment van afwikkeling naar nihil tendeert.

Leningen u/g

De verstrekte leningen (leningen u/g) worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, die gelijk is aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Overige vorderingen

De overige financiële vaste activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, die gelijk is aan de nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Voorraden

Voorraad grond en gebouwen

Voorraad grond en gebouwen wordt gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden.

De vervaardigingsprijs omvat de bouwkosten, de directe loonkosten en de overige kosten die rechtstreeks aan de vervaardiging kunnen worden toegerekend. De netto-opbrengstwaarde is gebaseerd op een verwachte verkoopprijs, onder aftrek van nog te maken kosten voor voltooiing en verkoop.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde.

Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Subsidies in verband met de aanschaf van (materiële) vaste activa worden in mindering gebracht op het geïnvesteerde bedrag.

Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courant schulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan banken onder de kortlopende schulden.

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

Eigen vermogen

Herwaarderingsreserve

De rechtspersoon vormt een herwaarderingsreserve voor:

- waardevermeerderingen van activa, niet zijnde financiële instrumenten, die rechtstreeks zijn opgenomen in het eigen vermogen;
- waardevermeerderingen van financiële instrumenten, niet zijnde afdekkingsinstrumenten, die rechtstreeks zijn opgenomen in het eigen vermogen;
- waardevermeerderingen van activa waarvan waardeveranderingen in de winst-en-verliesrekening worden opgenomen en waarvoor geen frequente marktnoteringen bestaan; en
- waardeveranderingen van derivaten die zijn gewaardeerd tegen reële waarde en waarop kasstroomhedge-accounting wordt toegepast.

Het gerealiseerde deel van de herwaarderingsreserve wordt ten gunste van de overige reserves gebracht.

De herwaarderingsreserve wordt bepaald voor het vastgoed dat wordt gewaardeerd op marktwaarde.

De herwaarderingsreserve wordt op complexniveau gevormd. De omvang van de herwaarderingsreserve voor het vastgoed wordt op iedere balansdatum bepaald op basis van het verschil tussen de boekwaarde op basis van marktwaarde en de boekwaarde op basis van historische kostprijs. Bij de bepaling van de boekwaarde op basis van historische kostprijs wordt geen rekening gehouden met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Bij de vorming van de herwaarderingsreserve wordt geen rekening gehouden met belastingen.

Het gerealiseerde deel van de herwaarderingsreserve wordt ten gunste van de overige reserves gebracht.

Bij de deelnemingen wordt bovenstaande ook toegepast.

Voorzieningen

Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen

In de jaarrekening worden naast juridisch afdwingbare verplichtingen tevens feitelijke verplichtingen verwerkt die kunnen worden gekwalificeerd als “intern geformaliseerd en extern gecommuniceerd”.

Hiervan is sprake wanneer uitingen namens de woningcorporatie zijn gedaan richting huurders, gemeenten en overige stakeholders aangaande verplichtingen inzake toekomstige herstructureringen en toekomstige nieuwbouwprojecten.

Een feitelijke verplichting is gekoppeld aan het besluitvormingsproces van de woningcorporatie rondom projectontwikkeling en herstructurering. Van een feitelijke verplichting is sprake indien de formalisering van de verplichting heeft plaatsgevonden.

Verwachte verliezen als gevolg van onrendabele investeringen en herstructureringen worden als bijzondere waardeverandering in mindering gebracht op de boekwaarde van het complex waartoe de investeringen gaan behoren. Indien en voor zover de verwachte verliezen de boekwaarde van het desbetreffende complex overtreffen, wordt voor dit meerdere een voorziening gevormd. Onder verwachte verliezen wordt in dit verband verstaan de netto contante waarde van alle investeringsuitgaven minus de aan deze investering toe te rekenen marktwaarde.

Latente belastingverplichtingen

Voor in de toekomst te betalen belastingbedragen uit hoofde van verschillen tussen commerciële en fiscale balanswaarderingen wordt een voorziening getroffen ter grootte van de som van deze verschillen vermenigvuldigd met het geldende belastingtarief. Op deze voorziening zijn de in de toekomst te verrekenen belastingbedragen uit hoofde van beschikbare voorwaartse verliescompensatie in mindering gebracht, voor zover het waarschijnlijk is dat de toekomstige fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening.

De belastinglatentie heeft betrekking op tijdelijke verschillen tussen waardering in de jaarrekening en de fiscale waardering. De latentie is gewaardeerd tegen contante waarde waarbij discontering plaatsvindt tegen de nettorente en hebben overwegend een langlopend karakter.

De nettorente bestaat uit de voor Stichting Clavis geldende rente voor langlopende leningen onder aftrek van belasting op basis van het nominale belastingtarief. De opgenomen latentie heeft betrekking op langlopende schulden.

Voor het bezit is niet aan te duiden wat de bestemming zal zijn en is vanuit het oogpunt van voorzichtigheid de latentie op nihil gewaardeerd.

Voor het vastgoed dat is bestemd voor doorexploitatie is sprake van fiscale faciliteiten die het mogelijk maken dat latenties na afloop van de levensduur worden doorgeschoven naar nieuw vastgoed. In het geval dat het zeer waarschijnlijk is dat voor het betreffende vastgoed geen fiscale afwikkeling gedurende de levensduur zal plaatsvinden, wordt rekening gehouden met de fiscale afwikkeling gebaseerd op de voorgenomen wijze van realisatie na afloop van de levensduur. Dit betekent dat de contante waarde van de latentie door de zeer lange periode tot het moment van afwikkeling naar nihil tendeert.

Langlopende schulden

Opgenomen leningen en schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, die gelijk is aan de nominale waarde.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (indien deze lager is dan de verkrijgings-/vervaardigingsprijs) en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, die gelijk is aan de nominale waarde.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Huuropbrengsten

Hier worden de huuropbrengsten opgenomen die uit de exploitatie van het vastgoed worden gegenereerd. Dit zijn zowel de huuropbrengsten uit de exploitatie van het DAEB-vastgoed als het niet-DAEB-vastgoed.

De jaarlijkse huurverhoging is van overheidswege gebonden aan een maximum. Voor het verslagjaar 2025 bedroeg dit maximumpercentage 5 % (2024: 5,8%).

De opbrengsten uit hoofde van huur worden aangemerkt als zijnde gerealiseerd in het jaar van opeisbaarheid omdat bij tussentijdse beëindiging van het huurcontract geen terugbetalingsverplichting geldt.

Opbrengsten en lasten servicecontracten

Opbrengsten servicecontracten betreffen overeengekomen bijdragen van huurders en worden aangemerkt als zijnde gerealiseerd in het jaar van levering van de goederen en verlening van de diensten.

De bijdragen zijn voor de dekking van de te maken en gemaakte servicekosten. Verrekening op basis van daadwerkelijke bestedingen vindt jaarlijks plaats. Gemaakte servicekosten worden verantwoord onder de lasten servicecontracten in het verslagjaar waarop de servicekosten betrekking hebben.

Lasten verhuur en beheeractiviteiten

Hier worden de directe en indirecte kosten verantwoord die rechtstreeks zijn te relateren aan de verhuur- en beheeractiviteiten. Hierbij kan worden gedacht aan:

- lonen en salarissen voor personeel dat primair bezig is met de exploitatie van het vastgoed;
- kosten klanten contact center;
- verhuurdersheffing.

Lasten onderhoudsactiviteiten

Aan deze post worden de lasten toegerekend die betrekking hebben op de onderhoudslasten. Dit betreffen naast onderhoudslasten ook personeelslasten en overige bedrijfslasten.

Onder onderhoudslasten worden alle direct aan het verslagjaar toe te rekenen kosten van onderhoud verantwoord. Van toerekenbaarheid is sprake als de daadwerkelijke werkzaamheden in het verslagjaar hebben plaatsgevonden. Reeds aangegane verplichtingen waarvan de werkzaamheden nog niet zijn uitgevoerd op balansdatum worden verwerkt onder de niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Overige directe operationele lasten exploitatie bezit

Aan deze posten worden de directe lasten met betrekking tot de exploitatie van het bezit toegerekend die geen betrekking hebben op de verhuur en beheeractiviteiten of onderhoudsactiviteiten. Gedacht kan worden aan:

- onroerendezaakbelasting;
- verzekeringskosten.

Totaal van netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille

De post totaal van netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille betreft het saldo van de behaalde verkoopopbrengst minus de boekwaarde van het bestaand bezit en de toegerekende organisatiekosten.

Opbrengsten worden verantwoord op het moment van levering (passeren transportakte).

Totaal van waardeveranderingen vastgoedportefeuille

Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille

De overige waardeveranderingen worden gevormd door de waardevermindering die is ontstaan door gedurende het verslagjaar nieuw aangegane juridische en feitelijke verplichtingen met betrekking tot investeringen in nieuwbouw en herstructurering.

Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille betreffen winsten of mogelijke verliezen, die ontstaan door een wijziging in de waarde van de vastgoedportefeuille in het verslagjaar.

Opbrengsten en kosten overige activiteiten

Hieronder worden onder andere de inschrijfgelden van woningzoekenden, de opbrengsten van overige dienstverlening en incidentele opbrengsten verantwoord.

Afschrijvingen (im)materiële vaste activa ten dienste van exploitatie

De afschrijvingen (im)materiële vaste activa ten dienste van exploitatie worden gebaseerd op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Afschrijvingen vinden plaats volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische levensduur. Afschrijving van het actief vindt plaats tot de restwaarde is bereikt.

Lonen, salarissen, sociale lasten en overige personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover zij verschuldigd zijn aan werknemers. Van toerekenbaarheid is sprake als de daadwerkelijke werkzaamheden in het verslagjaar hebben plaatsgevonden door de werknemers. De lonen, salarissen en sociale lasten worden aan de verschillende activiteiten toegerekend.

Pensioenlasten

De pensioenlasten worden aan de verschillende activiteiten toegerekend.

De pensioenregeling van Stichting Clavis wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfondsen SPW. Deelname aan het bedrijfstakpensioenfonds is verplicht gesteld in de CAO waaronder Stichting Clavis valt. De dekkingsgraad van SPW bedroeg ultimo 2025 143,1% (ultimo 2024: 128,8%).

De beleidsdekkingsgraad bedroeg ultimo 2025 134,9% en ultimo 2024 130,3 %.

Op een langere termijn ligt de vereiste dekkingsgraad op 126,1%. (126,4%)

SPW heeft een herstelplan bij de toezichthouder ingediend waarmee wordt aangetoond dat SPW binnen de geldende termijn uit het reservetekort kan komen. Op basis van het uitvoeringsreglement heeft Stichting Clavis bij een tekort geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door toekomstige hogere premies.

Overige organisatiekosten

Dit betreffen de kosten die niet aan reguliere bedrijfsactiviteiten toegerekend kunnen worden.

Kosten omtrent leefbaarheid

Leefbaarheid omvat gemaakte kosten voor fysieke ingrepen die de leefbaarheid in buurten en wijken bevorderen. Van toerekenbaarheid is sprake als de daadwerkelijke werkzaamheden in het verslagjaar hebben plaatsgevonden.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van die betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Rentelasten worden geactiveerd voor kwalificerende activa gedurende de periode van vervaardiging van een actief, indien het een aanmerkelijke tijd vergt om het actief gebruiksklaar of verkoopklaar te maken. De te activeren rente wordt berekend op basis van de verschuldigde rente over specifiek voor de vervaardiging opgenomen leningen en van de gewogen rentevoet van leningen die niet specifiek aan de vervaardiging van het actief zijn toe te rekenen, in verhouding tot de uitgaven en periode van vervaardiging.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

Binnen de fiscale eenheid wordt winstbelasting doorbelast alsof de entiteiten zelfstandig belastingplichtig zijn.

Sinds 1 januari 2008 vallen de woningcorporaties integraal onder de vigerende belastingwetgeving. Eind 2008 is er overeenstemming bereikt tussen Aedes en de Belastingdienst betreffende de Vaststellingsovereenkomst 2 (VSO 2). De VSO 1 is eenzijdig in 2008 door de Belastingdienst opgezegd. Stichting Clavis heeft de VSO 1 en VSO 2 getekend. Per 1 december 2016 loopt de tussen woningcorporaties en de Belastingdienst gesloten vaststellingsovereenkomst (VSO2) af. Met dien verstande dat de overeenkomst stilzwijgend met 1 jaar wordt verlengd, indien deze niet vóór 1 december is opgezegd.

Medio november 2022 heeft de Belastingdienst alle woningcorporaties per brief laten weten dat VSO 2 met ingang van 1 januari 2023 wordt opgezegd.

Acute vennootschapsbelasting

De opzegging van VSO 2 heeft geen gevolgen voor het bepalen van de acute vennootschapsbelastinglast of -bete. Vanaf boekjaar 2022 zijn de fiscale winstbepalingsregels uit VSO 2 nog geldig. De opzegging heeft geen terugwerkende kracht. Stichting Clavis heeft op basis van de uitgangspunten van VSO 1 en VSO 2 de fiscale positie en het fiscale resultaat bepaald. Doordat jurisprudentie inzake de uitwerking van VSO 1 en VSO 2 voor woningcorporaties nog ontbreekt, kan de werkelijk te betalen of te verrekenen belasting afwijken van de in de jaarrekening opgenomen schatting.

Resultaat deelnemingen

Als resultaat van deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, wordt opgenomen het aan de woningcorporatie toekomende aandeel in het resultaat van deze deelnemingen. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij Stichting Clavis geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling.

Bij deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, wordt het dividend als resultaat aangemerkt. Verwerking hiervan vindt plaats onder de financiële baten en lasten.

Toerekening baten en lasten

Om tot de functionele indeling van de winst-en-verliesrekening te komen wordt gebruik gemaakt van een kostenverdeelstaat. Hierbij worden de personeelslasten en overige bedrijfskosten verdeeld op basis van de werkelijke activiteiten.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de directe methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten.

De effecten kunnen worden beschouwd als zeer liquide beleggingen.

Winstbelastingen, ontvangen interest, betaalde interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële-leasecontract wordt voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.



Scheiding DAEB / Niet-DAEB

In de toelichting zijn de volgende overzichten opgenomen:

Winst- en verliesrekening DAEB over 2025, Winst- en verliesrekening Niet-DAEB over 2025,
kasstroomoverzicht DAEB over 2025 en kasstroomoverzicht Niet-DAEB over 2025.

Bij de opstelling van deze overzichten zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

Binnen de enkelvoudige jaarrekening is een administratieve scheiding aangebracht tussen DAEB en Niet-DAEB vastgoed. Deze kwalificatie is aangebracht door middel van een bijbehorend complexnummer uit de vastgoedadministratie. DAEB betreft vastgoed met huur onder de huurtoeslaggrens én maatschappelijk vastgoed (zorg, onderwijs). Niet-DAEB betreft voornamelijk bedrijfstvastgoed en garages/parkeerplaatsen.

Huuropbrengsten:

De huuropbrengsten zijn op basis van toewijzing van verhuureenheden in combinatie met betreffend complexnummer opgenomen in de DAEB (99,16%)- respectievelijk Niet-DAEB-tak (0,84%).

Opbrengsten en lasten servicecontracten:

De opbrengsten en lasten servicecontracten zijn toegerekend op basis van de administratieve inrichting van de huuromzet zoals reeds eerder vermeld. De verdeelsleutel hiervan is het uitgangspunt van de toegepaste scheiding.

Lasten verhuur- en beheeractiviteiten:

De lasten verhuur- en beheeractiviteiten inclusief de indirecte lasten zijn toegerekend op basis van de administratieve inrichting van de huuromzet zoals reeds eerder vermeld. De verdeelsleutel hiervan is het uitgangspunt van de toegepaste scheiding.

Lasten onderhoudsactiviteiten:

De lasten onderhoudsactiviteiten inclusief de indirecte lasten zijn toegerekend op basis van de administratieve inrichting van de huuromzet zoals reeds eerder vermeld. De verdeelsleutel hiervan is het uitgangspunt van de toegepaste scheiding.

Overige directe operationele lasten exploitatie bezit:

De overige directe operationele lasten exploitatie bezit zijn toegerekend op basis van de administratieve inrichting van de huuromzet zoals reeds eerder vermeld. De verdeelsleutel hiervan is het uitgangspunt van de toegepaste scheiding.

Waardeveranderingen vastgoedportefeuille:

De waardeveranderingen vastgoedportefeuille zijn toegerekend aan de beide takken op basis van de kwalificatie van verhuureenheden als DAEB of niet-DAEB.

Kosten omtrent leefbaarheid:

De kosten omtrent leefbaarheid zijn volledig toegerekend aan de DAEB-tak.

10.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

Activa

1. Immateriële vaste activa

Een overzicht van de immateriële vaste activa is onderstaand opgenomen:

	Licenties en octrooien
Stand per 1 januari 2025	*€ 1.000
Aanschaffingen	263
cumulatieve afschrijvingen	-256
Boekwaarde 1 januari 2025	<u>7</u>
Investeringsen	3
Afschrijvingen	-2
Totaal mutaties	<u>1</u>
Stand per 31 december 2025	
Aanschaffingen	266
cumulatieve afschrijvingen	-258
Boekwaarde 31 december 2025	<u><u>8</u></u>
Afschrijvingspercentage	<u><u>20%</u></u>

2. Totaal van vastgoedbeleggingen

Een overzicht van de vastgoedbeleggingen in exploitatie is onderstaand opgenomen:	31 dec 2025	31 dec 2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
DAEB vastgoed in exploitatie	298.460	285.238
Niet DAEB vastgoed in exploitatie	2.290	1.841
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	2.270	3.521
	<u>303.020</u>	<u>290.600</u>

Een overzicht van de vastgoedbeleggingen in exploitatie is hierna opgenomen:	DAEB	Niet DAEB	
	vastgoed in	vastgoed in	
	exploitatie	exploitatie	Totaal
	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000

Stand per 1 januari 2025

Cumulatieve verkrijgings- of vervaardigingsprijs	181.209	588	181.797
Cumulatieve herwaarderingen	111.968	1.253	113.221
Cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	-7.939	0	-7.939
Boekwaarde 1 januari 2025	<u>285.238</u>	<u>1.841</u>	<u>287.079</u>

Investerings - initiële verkrijging	211	0	211
Investerings - oplevering nieuwbouw	11.915	552	12.467
Investerings - uitgaven na eerste verwerking	5.087	2	5.089
Desinvesteringen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verkoop	-587	0	-587
Desinvesteringen herwaardering verkoop	-768	0	-768
ORT - nieuwbouw	-6.627	0	-6.627
ORT - uitgaven na eerste verwerking	-5.649	0	-5.649
Niet gerealiseerde waardeverandering	9.640	-105	9.535
Totaal mutaties	<u>13.222</u>	<u>449</u>	<u>13.671</u>

Stand per 31 december 2025

Cumulatieve verkrijgings- of vervaardigingsprijs	197.835	1.142	198.977
Cumulatieve herwaarderingen	120.840	1.148	121.988
Cumulatieve bijzondere waardeverminderingen	-20.215	0	-20.215
Boekwaarde 31 december 2025	<u>298.460</u>	<u>2.290</u>	<u>300.750</u>

In de post DAEB-vastgoed in exploitatie zijn 2.442 (2024: 2.408) verhuureenheden opgenomen en in de post niet-DAEB zijn 107 (2024: 105) verhuureenheden opgenomen.

Het aantal woningen bestemd voor de verkoop bedraagt 195.

Het aantal woningen welke naar verwachting binnen 1 jaar verkocht zal zijn bedraagt 13.

Marktwaaarde

Zowel het DAEB- als het niet-DAEB-vastgoed in exploitatie is gewaardeerd tegen de marktwaaarde in verhuurde staat die is bepaald op basis van het 'Handboek modelmatig waarden marktwaaarde' die als bijlage is opgenomen bij de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting (RTIV). Hierbij wordt op basis van de toekomstige kasstromen de marktwaaarde middels de Discounted Cash Flow (DCF) Methode bepaald.

Bij het bepalen van de marktwaaarde is de full-versie van het waarderingshandboek gehanteerd. De variabelen in de berekening zijn conform het waarderingshandboek gehanteerd met uitzondering van de volgende vrijheidsgraden:

Schematische vrijheid

Markthuur(stijging)	0% boven inflatie (conform handboek)
Exit yield	Modelmatig berekend op basis van cashflow jaar 16 t/m oneindig Afhankelijk van verhuurrisico en kwaliteit object
Leegwaarde(stijging)	Conform handboek
Disconteringsvoet	Bepaald op basis van risico cash-flow per complex (vrijheidsgraad taxateur)
Onderhoud	Conform handboek
Technische splitsingskosten	Niet van toepassing
Mutatie- en verkoopkans	Op basis van werkelijke mutatie (gemiddelde afgelopen vijf jaar) In jaar 8 +2% vanwege afloop exploitatieverplichting bij gereguleerde eenheden.
Bijzondere uitgangspunten	Geen
Exploitatiebeperking	Afhankelijk van aantal WWS-punten (sociaal) wordt exploitatiebeperking ingerekend
Erfpacht	Niet van toepassing

Vrijheidsgraden marktwaaarde	<i>gemiddeld</i>	<i>minimaal</i>	<i>maximaal</i>	<i>Scenario</i>
Disconteringsvoet Woningen	7,4%	6,3%	8,9%	doorexpl. of uitponen
Disconteringsvoet Parkeren	6,7%	6,5%	6,8%	doorexpl. of uitponen
Disconteringsvoet BOG/MOG/ZOG	7,6%	6,3%	11,5%	doorexploiteren
Exit yield woningen	8,2%	6,6%	9,3%	doorexpl. of uitponen
Exit yield Parkeren	6,2%	6,1%	6,8%	doorexpl. of uitponen
Exit yield BOG/MOG/ZOG	8,5%	6,5%	12,0%	doorexploiteren

Complexindeling

Een waarderingscomplex is een samenstel van verhuureenheden, dat in principe bestaat uit vergelijkbare verhuureenheden wat betreft type vastgoed, bouwperiode en locatie, en dat als één geheel aan een derde partij in verhuurde staat verkocht kan worden. Er bestaat geen minimum of maximum voor het aantal verhuureenheden in een waarderingscomplex. Het kan voorkomen dat een waarderingscomplex bestaat uit zowel DAEB- als niet-DAEB-vastgoed. De waarderingscomplexen ten behoeve van de berekening van de marktwaaarde zijn door middel van de volgende indeling bepaald:

Locatie (gemeente/postcode)	Type	Bouwjaar
Terneuzen (postcode 4530 tm 4538)	Eengezinswoning	1922-2025
Sluiskil (postcode 4540 tm 4541)	Meergezinswoning	
	Zorgseenheid (extramuraal)	
	Bedrijfsonroerendgoed	
	Maatschappelijk onroerend goed	
	Parkeerplaats	
	Garagebox	
	Zorgvastgoed (intramuraal)	

Parameters

Bij het bepalen van de toekomstige kasstromen voor de DCF-berekening wordt gebruik gemaakt van

de volgende parameters.

Parameters woongelegenheden	2026	2027	2028	2029	2030 e.v.
Prijsinflatie	2,60%	2,20%	2,20%	2,20%	2,00%
Looninflatie	4,20%	3,30%	3,30%	3,30%	2,50%
Bouwkostenstijging	4,20%	3,30%	3,30%	3,30%	2,50%
Leegwaardestijging (afhankelijk van ligging)	4,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Instandhoudingsonderhoud per vhe – EGW	handboek, bij uitponden circa 60% van handboek	handboek, bij uitponden circa 60% van handboek	handboek, bij uitponden circa 60% van handboek	handboek, bij uitponden circa 60% van handboek	handboek, bij uitponden circa 60% van handboek
Instandhoudingsonderhoud per vhe – MGW	handboek, bij uitponden circa 60% van handboek	handboek, bij uitponden circa 60% van handboek	handboek, bij uitponden circa 60% van handboek	handboek, bij uitponden circa 60% van handboek	handboek, bij uitponden circa 60% van handboek
Instandhoudingsonderhoud per vhe – Zorgseenheid (extra muraal)	per complex	per complex	per complex	per complex	per complex
Mutatieonderhoud per vhe – EGW	€0	€0	€0	€0	€0
Mutatieonderhoud per vhe – MGW	€0	€0	€0	€0	€0
Mutatieonderhoud per vhe – Zorgseenheid (extramuraal)	€0	€0	€0	€0	€0
Achterstallig onderhoud per vhe – EGW	€0	€0	€0	€0	€0
Achterstallig onderhoud per vhe – MGW	€0	€0	€0	€0	€0
Achterstallig onderhoud per vhe – Zorgseenheid (extramuraal)	€0	€0	€0	€0	€0
Beheerkosten per VHE - EGW	€569	€569	€569	€569	€569
Beheerkosten per VHE - MGW	€558	€558	€558	€558	€558
Beheerkosten per VHE -	€515	€515	€515	€515	€515
Gemeentelijke OZB (% van de WOZ)	0,13%	0,13%	0,13%	0,13%	0,13%

	2026	2027	2028	2029	2030 e.v.
Belastingen, verzekeringen en overige zakelijke lasten (% van de WOZ)	0,07%	0,07%	0,07%	0,07%	0,07%
Verhuurderheffing (% van de WOZ)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Huurstijging boven prijsinflatie – zelfstandige eenheden	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Huurstijging boven prijsinflatie – onzelfstandige eenheden	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Huurderving (% van de huursom)	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Mutatieleegstand – geregleerde woningen (in maanden)	0	0	0	0	0
Mutatieleegstand – geliberaliseerde woningen (in maanden)	3	3	3	3	3
Juridische splitsingskosten per eenheid	€676	€676	€676	€676	€676
Technische splitsingskosten per eenheid	€0	€0	€0	€0	€0
Verkoopkosten bij uitpanden (% van de leegwaarde)	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Overdrachtskosten (% van de berekende waarde)	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
Parameters bedrijfsmatig- en maatschappelijk onroerend goed	2026	2027	2028	2029	2030 e.v.
Instandhoudingsonderhoud per m2 BVO	€7,69	€7,69	€7,69	€7,69	€7,69
Mutatieonderhoud per m2 BVO	€11,91	€11,91	€11,91	€11,91	€11,91
Marketing (% van de marktjaarhuur)	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%
Achterstallig onderhoud per vhe	€0	€0	€0	€0	€0
Beheerkosten – BOG (% van de markthuur)	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Beheerkosten – MOG (% van de markthuur)	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Gemeentelijke OZB (% van de WOZ)	0,34%	0,34%	0,34%	0,34%	0,34%
Belastingen, verzekeringen en overige zakelijke lasten (% van de WOZ)	0,13%	0,13%	0,13%	0,13%	0,13%
Mutatieleegstand (in maanden)	6	6	6	6	6
Overdrachtskosten (% van de berekende waarde)	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%

Parameters	2026	2027	2028	2029	2030 e.v.
Instandhoudingsonderhoud parkeerplaats per jaar	€71	€71	€71	€71	€71
Instandhoudingsonderhoud garagebox per jaar	€239	€239	€239	€239	€239
Beheerkosten parkeerplaats per jaar	€35	€35	€35	€35	€35
Beheerkosten garagebox per jaar	€49	€49	€49	€49	€49
Belastingen, verzekeringen en overige zakelijke lasten (% van de WOZ)	0,23%	0,23%	0,23%	0,23%	0,23%
Juridische splitsingskosten per eenheid	€0	€0	€0	€0	€0
Technische splitsingskosten per eenheid	€0	€0	€0	€0	€0
Verkoopkosten per eenheid	€676	€676	€676	€676	€676
Mutatieleegstand (in maanden)	6	6	6	6	6
Overdrachtskosten (% van de berekende waarde)	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%
Parameters intramuraal	2026	2027	2028	2029	2030 e.v.
Instandhoudingsonderhoud per m2 BVO	€12,42	€12,42	€12,42	€12,42	€12,42
Mutatiekosten per m2 BVO	€15,62	€15,62	€15,62	€15,62	€15,62
Marketing (% van de marktjaarhuur)	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%
Achterstallig onderhoud per vhe	€0	€0	€0	€0	€0
Beheerkosten (% van de markthuur)	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Gemeentelijke OZB (% van de WOZ)					
Belastingen, verzekeringen en overige zakelijke lasten (% van de WOZ)	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%
Mutatieleegstand (in maanden)	6	6	6	6	6
Overdrachtskosten (% van de berekende waarde)	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%	11,40%

Jaarlijks wordt het BOG/MOG/ZOG in exploitatie getaxeerd door een onafhankelijke en ter zake deskundige externe taxateur, ingeschreven bij het Nederlands Register Vastgoed Taxateurs.

Elk jaar wordt 1/3 van de portefeuille full gewaardeerd en de andere 2/3 geüpdatet, zodat elke drie jaar alles full is gewaardeerd.

De updates van complexen worden in lijn met full waarderingen van vergelijkbare complexen gewaardeerd.

Het taxatierapport en het taxatiedossier waarin de waardering en de daarbij gehanteerde aanpassingen ten opzichte van de basisvariant zijn onderbouwd en vastgelegd zijn in het bezit van Clavis en op aanvraag beschikbaar voor de Autoriteit woningcorporaties.

Beleidswaarde

Omdat de doelstelling van Clavis is te voorzien in passende huisvesting voor hen die daar niet zelf in kunnen voorzien, zal van het vastgoed in exploitatie slechts een beperkt deel vervreemd worden. Dit betekent dat slechts een deel van de in de jaarrekening verantwoorde marktwaarde in de toekomst zal worden gerealiseerd.

Derhalve wordt hieronder de beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie toegelicht.

Deze beleidswaarde sluit aan op het beleid van Clavis en beoogt inzicht te geven in de verdien capaciteit van haar vastgoed uitgaande van dit beleid.

De beleidswaarde van het DAEB-vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2025 € 274.118.603

(31 december 2024: € 271.418.120)

De beleidswaarde van het niet-DAEB-vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2025 € 2.248.410

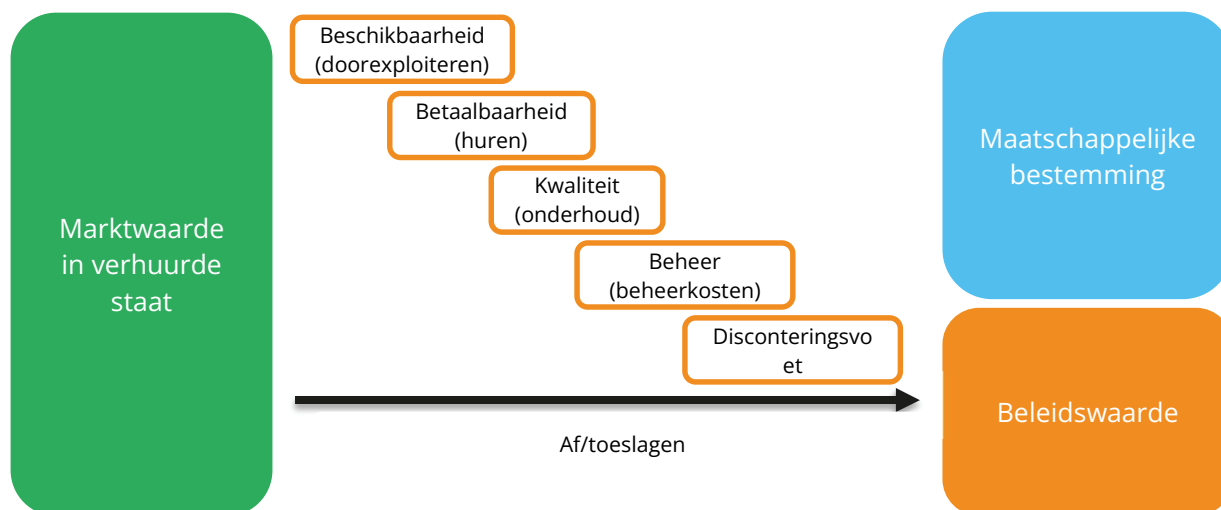
(31 december 2024: € 1.826.295)

Bij het bepalen van de beleidswaarde is het waarderingshandboek gehanteerd.

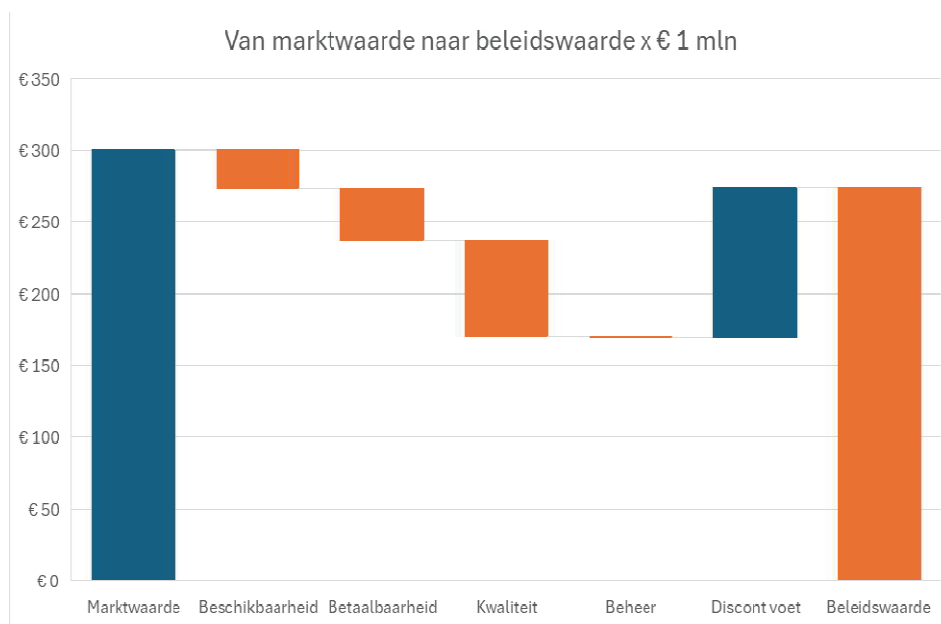
De berekening van de beleidswaarde kent als startpunt de marktwaarde.

De beleidswaarde wordt bepaald door op vijf aspecten aanpassingen door te voeren in de uitgangspunten van de berekening van de marktwaarde. Deze aspecten zijn:

- beschikbaarheid: voor de gehele portefeuille wordt het doorexploiteerscenario gehanteerd;
- betaalbaarheid: de markthuur wordt vervangen door de beleidshuur;
- kwaliteit: de marktnorm voor onderhoud wordt vervangen door de onderhoudsnorm van Clavis;
- beheer: de marktnorm voor beheer wordt vervangen door de beheernorm van Clavis.
- disconteringsvoet



De aansluiting tussen de marktwaarde en de beleidswaarde kan als volgt worden weergegeven:



	DAEB- vastgoed *€ 1.000	Niet-DAEB vastgoed *€ 1.000
Marktwaarde per 31-12-2025	298.460	2.290
Afslag wegens beschikbaarheid (doorexploiteerscenario)	-27.916	-80
Afslag wegens betaalbaarheid (beleidshuur)	-35.757	-42
Afslag wegens kwaliteit (onderhoud)	-66.191	5
Afslag wegens beheer (beheerskosten)	-664	2
Opslag wegens wijziging disconteringsvoet	106.187	73
Beleidswaarde per 31-12-2025	274.119	2.248
	DAEB- vastgoed *€ 1.000	Niet-DAEB vastgoed *€ 1.000
Marktwaarde per 31-12-2024 (herrekend na foutcorrectie)	285.238	1.841
Afslag wegens beschikbaarheid (doorexploiteerscenario)	-10.948	-73
Afslag wegens betaalbaarheid (beleidshuur)	-39.787	-10
Afslag wegens kwaliteit (onderhoud)	-40.561	-12
Afslag wegens beheer (beheerskosten)	-2.691	1
Opslag wegens wijziging disconteringsvoet	80.167	79
Beleidswaarde per 31-12-2024	271.418	1.826

De afslagen op de marktwaarde kunnen als volgt worden toegelicht:

Afslag wegens beschikbaarheid (doorexploiteerscenario)

Bij de berekening van de afslag wegens beschikbaarheid wordt er van uitgegaan dat Clavis haar bezit niet zal uitponden en wordt er dus enkel van het doorexploiteerscenario uitgegaan. Er wordt dus geen rekening gehouden met een uitpondscenario en geen rekening houden met voorgenomen verkopen van vastgoed in exploitatie. Hierbij wordt tevens uitgegaan van eeuwigdurende looptijd in de eindwaarde. Ten aanzien van de gehanteerde exit yield wordt direct aangesloten bij de gehanteerde methodiek volgens het Handboek modelmatig waarderen. De exit yield wordt daarmee niet langer als vrijheidsgraad toegepast.

Afslag wegens betaalbaarheid (beleidshuur)

Bij de berekening van de afslag wegens betaalbaarheid wordt de markthuur vervangen door de beleidshuur. Dit is de intern bepaalde streefhuur die gebruikt wordt wanneer een woning muteert in plaats van de ingerekende markthuur. De intern bepaalde streefhuur is door Clavis bepaald op basis van het eigen huurbeleid en past binnen de geldende wet- en regelgeving, feitelijke beklemmingen en prestatieafspraken met de Gemeente Terneuzen.

Afslag wegens kwaliteit (onderhoud)

Bij de berekening van de afslag wegens kwaliteit wordt het eigen onderhoudsbeleid van Clavis ingerekend in plaats van de onderhoudsnorm in de marktwaarde. De ingerekende onderhoudsnorm is voor wat betreft niet planmatig onderhoud gebaseerd meerjarenonderhoudsbegroting 2026-2035. Voor de jaren 2036 en verder is een schatting gemaakt van de dan redelijke kosten. De afslag heeft dus betrekking op instandhoudingsonderhoud op basis van een langjarig onderhoudscyclus.

Afslag wegens beheer (beheerskosten)

Bij de berekening van de afslag wegens beheer worden de eigen beheerlasten van Clavis ingerekend in plaats van de beheernorm in de marktwaarde. Om de eigen beheerlasten te kunnen berekenen is een kostenverdeelstaat opgesteld. In de kostenverdeelstaat worden niet direct toe te reken personeels- en organisatiekosten toegerekend naar de activiteiten uit het functioneel model. Als verdeelsleutel wordt hierbij de (gewogen) inzet per FTE gebruikt. De beleidswaarde van BOG, MOG en ZOG is gelijk aan de marktwaarde en hierbij wordt dus verondersteld dat de markttuitgangspunten overeenkomen met de eigen beleidsuitgangspunten.

Opslag wegens wijziging disconteringsvoet

Voor 2025 is de disconteringsvoet landelijk bepaald op 4,22% voor DAEB bezit en 4,76% voor Niet-DAEB bezit en wordt aangeduid als "sociale disconteringsvoet".

Dit is een schatting van het rendement dat de corporatiesector nodig heeft om vastgoed te behouden, inclusief specifieke risico-opslagen. Voor Clavis leidt dit tot een forse opslag op de beleidswaarde ten opzichte van voorgaande jaren.

Voor de bepaling van de beleidswaarde zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

	DAEB	Niet-DAEB
Gemiddelde streefhuur per maand voor:		
•Eengezinswoningen	€ 735	NVT
•Meergezinswoningen	€ 687	€ 876
•Studenten eenheden	NVT	NVT
Norm beheerlasten per jaar per woning	€ 853	€ 853
Ingerekende gemiddelde jaarlijkse onderhoudslasten per woning	€ 3.420	€ 2.290
Aantal verhuureenheden met EFG label	54	0

Streefhuur

Het streefhuurbeleid van Stichting Clavis is als volgt:

Als gevolg van naleving van de passend toewijzen regels zou het niet in alle gevallen mogelijk kunnen zijn om de streefhuur te realiseren. Het aantal gevallen waarbij dit bij Stichting Clavis voorkomt is nagenoeg nihil. In de bepaling van de beleidswaarde is om die reden uitgegaan van een realisatiegraad van 100%.

Onderhoud

De ingerekende onderhoudslasten bestaan uit de volgende elementen:

- Reparatie- en klachtenonderhoud
- Mutatieonderhoud
- Contractonderhoud
- Planmatig onderhoud

De in de meerjarenonderhoudsbegroting opgenomen geschatte lasten inzake Reparatie- en klachtenonderhoud alsmede mutatie onderhoud zijn mede gebaseerd op ervaringscijfers vanuit het verleden welke worden geïndexeerd met de bouwkostenindex.

Het geschatte contractonderhoud is gebaseerd op aangegane respectievelijk naar verwachting af te sluiten onderhoudscontracten voor de betreffende installaties.

Het planmatige onderhoud is gebaseerd op de meerjarenonderhoudsbegroting. (MJOB) van Stichting Clavis. De MJOB gaat uit van al die werkzaamheden die meerjarig (zowel de lange als korte onderhoudscycli) moeten worden uitgevoerd om een complex in zodanig technische en bouwkundige staat te houden dat sprake is en blijft van minimaal een conditiescore 4.

De MJOB is gebaseerd op de bekende onderhoudsstaat van het bezit. Om de onderhoudsstaat actueel te houden verricht Stichting Clavis conditiemetingen. Hiertoe hanteert Stichting Clavis een periodieke actualisatie. Eens in de 3 jaar wordt ieder complex opgenomen.

Bij het opstellen van de MJOB houdt Stichting Clavis rekening met actuele prijspeildata gebaseerd op 2025.

De timing wanneer verschillende onderhoudscycli worden uitgevoerd, is gebaseerd op een schatting. Het daadwerkelijke jaar van uitvoering is niet exact voorspelbaar en afhankelijk van meerdere factoren. De impact van een individuele verschuiving in de tijd van planmatig onderhoud in de 60 jaar prognose is van geringe betekenis op de uitkomst van de beleidswaarde als geheel. Daarnaast zal een verschuiving op complexniveau gecompenseerd kunnen worden met een verschuiving bij een ander complex. De omvang van het planmatige onderhoud als geheel tendeeert derhalve naar een ideaalcomplex. De exacte timing van uitgaven valt derhalve onder de aanwezige schattingsonzekerheid.

In de MJOB houdt Stichting Clavis rekening met de volgende cycli:

Type	Periodiciteit
Schilderwerk	Conform RGS+
Installaties	Conform RGS+
Dak vervanging plat dak	35 jaar
Dak vervanging hellend dak	60 jaar
Voegwerk	Conform RGS+
Kozijnvervanging	40 jaar
Keukens	24 jaar
Badkamers	30 jaar
Toilet	30 jaar

De MJOB is opgesteld rekening houdend met verwachte toekomstige ingrijpende verbouwingen, renovaties, sloop, nieuwbouw en verkoop. Ten behoeve van de beleidswaarde die gebaseerd dient te worden een 60 jaren doorlopende exploitatieperiode zijn de volgende correcties doorgevoerd op de MJOB:

- De levensduur van de complexen is verlengd naar 60 jaar
- Sloopcomplexen zijn opgevoerd qua verwacht onderhoud op basis van het behouden van een minimale conditiescore van 4.
- Ingrijpende verbouwingen en renovaties zijn
 - o Aangepast naar een situatie waarbij regulier instandhoudingsonderhoud plaats zou vinden
 - o Niet aangepast in de MJOB daar Stichting Clavis van mening is dat de complexen waarop dit van toepassing is geen significante invloed hebben op het totaal van de MJOB van Stichting Clavis
- Nieuwbouw en verkoop is buiten beschouwing gelaten.

De MJOB kent een horizon van 15 jaar. Voor de prognosejaren waar geen MJOB voor beschikbaar is heeft Stichting Clavis normen bepaald om de MJOB te verlengen tot de in te rekenen horizon van 60 jaar.

Hiertoe is voor de periode van jaar 16 tot 60 de aanwezige onderhoudsbegroting van 15 jaar qua onderliggende cycli verlengd tot 60 jaar, waarbij uit is gegaan van gemiddelde uitgaven gespreid over deze jaren voor de verschillende typen onderhoud.

Voor enkele grote ingrepen die over langere termijn plaatsvinden is jaarlijks rekening gehouden met een toerekening van die kosten. Dit geldt voor vervanging van daken, kozijnen, keukens, badkamers en toiletten. Dus een dak dat om de 60 jaar wordt vervangen zit nu wel voor 1/60e deel in de berekening. Terwijl dit dan niet als eenmalige uitgave in het nu geplande jaar van onderhoud is opgenomen.

EFG labels

Stichting Clavis heeft nog 54 eenheden waarop een EFG label van toepassing is. Voor deze complexen is een correctie doorgevoerd op de MJOB.

Achterstallig onderhoud

In de marktwaarde zijn geen uitgaven opgenomen voor het wegwerken van achterstallig onderhoud.

Beheerlasten

De beheerlastennorm is gebaseerd op de betreffende kosten in de jaarrekening 2025 waar nodig gecorrigeerd voor incidentele bedragen.

Sensitiviteitsanalyse

De bepaling van de beleidswaarde is aan schattingen onderhevig. Teneinde inzicht te geven in de potentiële impact van een alternatieve schatting op de beleidswaarde uitkomst hebben wij de navolgende sensitiviteitsanalyse verricht. In onderstaande tabel wordt aangegeven welk effect een positieve of negatieve aanpassing van de schatting heeft op de beleidswaarde 2025:

*€ 1.000	DAEB	Niet-DAEB
€ 25,- hogere streefhuren	€ 15.995	€ 8
€ 25,- lagere streefhuren	-€ 17.442	-€ 8
€ 100,- hogere onderhoudskosten per vhe	-€ 9.056	-€ 3
€ 100,- lagere onderhoudskosten per vhe	€ 9.056	€ 3
€ 100,- hogere beheerkostennorm	-€ 9.056	-€ 3
€ 100,- lagere beheerkostennorm	€ 9.056	€ 3
0,5% hogere mutatiegraad	€ 416	€ 6
0,5% lagere mutatiegraad	-€ 222	-€ 6
0,5% hogere disconteringsvoet	-€ 26.227	-€ 79
0,5% lagere disconteringsvoet	€ 30.920	€ 86

Foutterstel beleidswaarde 2024

In de jaarrekening over het boekjaar 2024 is een fout vastgesteld met betrekking tot de beleidswaarde per 31-12-2024. Dit als onderdeel van de toelichting op de balanspost Vastgoed in exploitatie. Dit betreft een materiële afwijking en wordt daarom conform RJ150 retrospectief verwerkt in de jaarrekening over het boekjaar 2025 middels herrekening van de vergelijkende cijfers van de beleidswaarde 2024 in de toelichting van de balanspost Vastgoed in exploitatie. Het betreft een fout in de toelichting en raakt niet het gepresenteerde eigen vermogen of het resultaat.

De aanpassingen hebben betrekking op te hoog ingerekende onderhoudslasten doordat uitgaven voor badkamers, keukens en toiletten (BKT's) te hoog zijn ingerekend in de onderhoudsnorm voor de in 2024 berekende beleidswaarde. De herrekenende beleidswaarde komt hierdoor € 50,9 miljoen hoger uit.

De herrekening heeft een positief effect op de financiële ratio's. De Loan to Value gaat van 43% naar 35% en de Solvabiliteit van 56% naar 64%. De beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie stijgt van € 222,3 mln. naar € 273,3 mln.

DAEB- en niet-DAEB-vastgoed in ontwikkeling bestemd voor de eigen exploitatie

Een overzicht van het vastgoed in ontwikkeling is hierna opgenomen:

vastgoed in
ontwikkeling
bestemd
voor eigen
exploitatie

*€ 1.000

Stand per 1 januari 2025

Aanschaffingen	8.530
Gecorrigeerd naar voorziening	-5.008

Boekwaarde 1 januari 2025

3.522

Opleveringen stichtingskosten	-12.470
Overboekingen naar MVA in exploitatie	6.627
Ontrekking van voorziening	-4.807
Investeringen	9.399
Totaal mutaties	-1.252

Stand per 31 december 2025

Aanschaffingen	5.458
Gecorrigeerd naar voorziening	-3.188

Boekwaarde 31 december 2025

2.270

Totaal van materiële vaste activa

Een overzicht van de financiële vaste activa is hierna opgenomen:

31 dec 2025	31 dec 2024
*€ 1.000	*€ 1.000
3. Onroerende en roerende zaken ten dienste van exploitatie	
1.511	1.561
<u>1.511</u>	<u>1.561</u>

Een overzicht van de materiële vaste activa ten dienste van de exploitatie is hierna opgenomen:

	Onroerende en roerende zaken ten dienste van exploitatie
	*€ 1.000
Stand per 1 januari 2025	
Aanschaffingen	3.298
Cumulatieve afschrijvingen en afwaardering	-1.737
Boekwaarde 1 januari 2025	<u>1.561</u>
Investeringsen	169
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	-80
Afschrijvingen	-180
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	41
Totaal mutaties	<u>-50</u>
Stand per 31 december 2025	
Aanschaffingen	3.387
Cumulatieve afschrijvingen en afwaardering	-1.876
Boekwaarde 31 december 2025	<u><u>1.511</u></u>

De afschrijvingstermijnen en gevolgde systematiek luiden als volgt:

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie:		
Bedrijfsgebouwen	lineair	40 jaar
Terreinen	geen afschrijvingen	
Installaties	lineair	20-25 jaar
Inventaris	lineair	5 jaar
Vervoermiddelen	lineair	5 jaar

Totaal van financiële vaste activa

Een overzicht van de financiële vaste activa is hierna opgenomen:

	31 dec 2025	31 dec 2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
4. Aandelen, certificaten van aandelen en andere vormen van deelnemingen in groepsmaatschappijen	12.222	11.073
5. Vorderingen op groepsmaatschappijen	2.289	2.289
6. Latente belastingvordering	2.502	2.116
	17.013	15.478

4. Aandelen, certificaten van aandelen en andere vormen van deelnemingen in groepsmaatschappijen

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Boekwaarde 1 januari	11.073	9.867
Resultaat boekjaar	1.149	1.204
Totaal mutaties	1.149	1.204
Boekwaarde 31 december	12.222	11.073

Lijst van deelnemingen

	Netto vermogens- waarde	Resultaat boekjaar	Aandeel in geplaatst kapitaal in %
Clavis Ontwikkeling en Beheer B.V.	12.222	1.149	100,00%
Totaal	12.222	1.149	

5. Vorderingen op groepsmaatschappijen

	Clavis Ontwikkeling en Beheer B.V.	Clavis Ontwikkeling B.V.	Clavis Beheer B.V.	Totaal
	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2025	763	1.257	269	2.289
Totaal mutaties	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2025	763	1.257	269	2.289

6. Overige langlopende vorderingen

Het saldo betreft latente belastingvorderingen die zijn ontstaan uit hoofde van verschillen tussen de waarde van activa en passiva voor de fiscale resultaatbepaling en de waarde in deze jaarrekening. De waarderingsverschillen betreffen de waardering van vastgoed en de waardering van leningen. Per 31 december 2025, bedraagt de latentie op het vastgoed € 1.157.877 afschrijvingspotentieel en op de leningen € 27.376 en verrekenbare verliezen € 1.317.234

Het verloop van de post latente belastingvordering(en) is als volgt:

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Boekwaarde per 1 januari	2.116	2.249
Mutatie	386	-133
Boekwaarde per 31 december	2.502	2.116

Vastgoed in exploitatie

Voor tijdelijke verschillen tussen de waardering in de jaarrekening en de fiscale waardering € 77.818.000.

Voor het vastgoed dat is bestemd voor doorexplotatie is sprake van fiscale faciliteiten die het mogelijk maken dat latenties na afloop van de levensduur worden doorgeschoven naar nieuw vastgoed. In het geval dat het zeer waarschijnlijk is dat voor het betreffende vastgoed geen fiscale afwikkeling gedurende de levensduur zal plaatsvinden, wordt rekening gehouden met de fiscale afwikkeling gebaseerd op de voorgenomen wijze van realisatie na afloop van de levensduur. Dit betekent dat de contante waarde van de latentie door de zeer lange periode tot het moment van afwikkeling naar nihil tendeert.

7. Voorraad grond en gebouwen

De voorraad grond en gebouwen waarvan het saldo een debetstand vertoont worden gepresenteerd onder de vlottende activa en de voorraad grond en gebouwen waarvan het saldo een creditstand vertoont worden gepresenteerd onder de kortlopende schulden.

	31 dec 2025	31 dec 2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Voorraad grond	145	0
	145	0

Totaal van vorderingen

8. Debiteuren

Debiteuren
Voorziening dubieuze debiteuren

31 dec 2025	31 dec 2024
*€ 1.000	*€ 1.000
404	434
-192	-84
213	351

Het verloop van de voorziening wegens oninbaarheid is als volgt:

Boekwaarde per 1 januari
Dotatie ten laste van de exploitatie
Afgeboekte oninbare posten
Boekwaarde per 31 december

2025	2024
*€ 1.000	*€ 1.000
84	160
174	56
-66	-132
192	84

In samenspraak met de deurwaarder en incassopartner zijn de vertrokken huurders beoordeeld en naar werkelijkheid afgeboekt en de voorziening gewaardeerd.

9. Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen

Debiteuren Clavis Beheer B.V.

31 dec 2025	31 dec 2024
*€ 1.000	*€ 1.000
150	150
150	150

10. Belastingen en premies sociale verzekeringen

Vennootschapsbelasting

31 dec 2025	31 dec 2024
*€ 1.000	*€ 1.000
1.172	2.277
1.172	2.277

11. Overige vorderingen

Debiteuren overige

31 dec 2025	31 dec 2024
*€ 1.000	*€ 1.000
57	61
57	61

12. Overlopende activa

Overlopende activa

31 dec 2025	31 dec 2024
*€ 1.000	*€ 1.000
557	81
557	81

De overige vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd van korter dan één jaar.

13. Liquide middelen

Rekening courant bank

Deposito

Kas

31 dec 2025	31 dec 2024
*€ 1.000	*€ 1.000
630	1.215
3.500	1.000
0	1
4.130	2.216

Er bestaan geen belangrijke beperkingen inzake de beschikbaarheid van geldmiddelen.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de organisatie.

Passiva

14. Totaal van eigen vermogen

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Vermogen per 1 januari	204.899	201.428
Resultaat boekjaar	6.488	3.471
Vermogen per 31 december	211.387	204.899

Overige reserves

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Stand per 1 januari	86.764	82.883
Resultaat voorgaand jaar	3.471	11.821
Mutatie ten laste van de herwaarderingsreserve	-9.301	-7.941
Stand per 31 december	80.934	86.764

Herwaarderingsreserve

Het verloop van de herwaarderingsreserve is als volgt:

	Herwaarde- ringsreserve DAEB- vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve niet DAEB- vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve niet DAEB- vastgoed in exploitatie deelneming	Totaal
	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2024	105.262	1.133	328	106.723
Realisatie uit hoofde van verkoop	-48	0	60	12
Toename uit hoofde van stijging van de marktwaarde	13.544	125	1.170	14.839
Afname uit hoofde van daling van de marktwaarde	-6.790	-5	-115	-6.910
Boekwaarde per 31 december 2024	111.968	1.253	1.443	114.664
Boekwaarde per 1 januari 2025	111.968	1.253	1.443	114.664
Realisatie uit hoofde van verkoop	-776	0	22	-754
Toename uit hoofde van stijging van de marktwaarde	10.326	120	550	10.996
Afname uit hoofde van daling van de marktwaarde	-892	-11	-38	-941
Boekwaarde per 31 december 2025	120.626	1.362	1.977	123.965

Voorstel tot bestemming van het resultaat over het boekjaar 2025

Het bestuur stelt aan de raad van commissarissen voor het resultaat over het boekjaar 2025 ten bedrage van € 6.488.000 geheel ten gunste van de overige reserves te brengen.

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2024

De jaarrekening 2024 is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Commissarissen gehouden op 19 juni 2025. De vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

Totaal van voorzieningen

15. Voorziening onrendabele investeringen en herstructurering

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Boekwaarde per 1 januari	5.734	1.419
Ontrekking naar materiële vast activa in ontwikkeling	-4.808	-2.528
Ontrekking naar materiële vast activa in exploitatie	-5.649	0
Vrijval	-105	0
Dotaties	9.854	6.843
Totaal mutaties	-708	4.315
Boekwaarde 31 december	5.026	5.734

De voorziening voor onrendabele investeringen en herstructureringen is overwegend kortlopend van aard.

Totaal van langlopende schulden

Een overzicht van de langlopende schulden is onderstaand opgenomen:

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
16. Totaal van langlopende schulden		
Boekwaarde 1 januari	95.647	87.239
Reële waarde nieuwe leningen	15.000	11.000
Aflossingen	-3.689	-2.167
Afschrijving agio	-425	-425
Totaal mutaties	10.886	8.408
Stand per 31 december	106.533	95.647
Aflossingsverplichting kredietinstellingen	-2.711	-3.689
Stand per 31 december langlopend	103.822	91.958
Marktwaarde per 31 december	102.496	97.483
Toekomstige aflossingen		
< 1 jaar	2.711	3.689
> 5 jaar	77.589	66.398
Gemiddeld rente percentage	2,82%	2,72%

Marktwaarde

De marktwaarde (reële waarde) van de leningen is de waarde van de leningen, waarbij de toekomstige rente- en aflossingsverplichtingen contant gemaakt zijn tegen actuele rentetarieven.

De marktwaarde van de leningen is berekend tegen de swapcurve op basis van de 6-maands Euribor.

De marktwaarde per 31 december 2025 bedraagt € 102,5 mln (31 december 2024: € 97,4 mln).

Borging door Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Van de leningen overheid en banken is € 99,4 miljoen (2024: € 88,1 miljoen) geborgd door het WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw).

Voor de door het WSW geborgde leningen heeft Stichting Clavis zich verbonden het onderliggend onroerendgoed in exploitatie niet zonder toestemming te bezwaren, van bestemming te veranderen, te vervreemden of teniet te doen.

17. Overige schulden

Waarborgsommen	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Boekwaarde 1 januari	6	6
Mutatie	7	0
Boekwaarde 31 december	13	6

Totaal van kortlopende schulden

31 dec 2025	31 dec 2024
*€ 1.000	*€ 1.000

18. Aflossingverplichtingen

Aflossingsverplichting kredietinstellingen	2.711	3.689
	2.711	3.689

19. Schulden aan leveranciers en handelskredieten

	31 dec 2025	31 dec 2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Schulden aan leveranciers	2.044	4.274
Schulden aan overheid	0	3
	2.044	4.277

20. Schulden ter zake van belastingen en premies sociale verzekeringen en pensioenen

	31 dec 2025	31 dec 2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Omzetbelasting	438	15
Loonheffing	65	49
Sociale lasten	35	29
Pensioenpremie	32	26
	569	120

	31 dec 2025	31 dec 2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
21. Schulden aan rechtspersonen en vennootschappen die een deelneming hebben in de rechtspersoon en waarin de rechtspersoon een deelneming heeft		

Rekening courant schuld verbindingen

2	0
2	0

22. Overige schulden

Transitorische rente

1.140 881

Servicekosten

161 272

Vooruitontvangen huur

479 585

Vooruitgeboekte huur beginnota

11 7

Ziektekosten

5 0

Vooruitontvangen bedragen

0 23

1.796 1.768

De overige schulden en overlopende passiva hebben een looptijd < 1 jaar.

De post "Vooruitontvangen huren" heeft betrekking op de verhuring van de Brede School aan de gemeente Terneuzen en huur die huurders vooruit hebben betaald per 31-12.

23. Overlopende passiva

Overige

31 dec 2025	31 dec 2024
*€ 1.000	*€ 1.000
606	331
606	331

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

Voorwaardelijke verplichtingen

WSW obligoverplichting

De woningcorporatie heeft op grond van artikel 10, lid 2 onder c van het Reglement van Deelneming van WSW een obligolening aangetrokken. De obligolening ultimo 2025 heeft een hoofdsom van € 3.826.000 hetgeen overeenkomt met 3,85% van het geborgd schuldrestant ultimo 2024 (€ 99,4 miljoen). Over het niet opgenomen deel van de obligolening is de woningcorporatie jaarlijks een bereidstellingsprovisie verschuldigd aan de bank van 17 basispunten.

De obligolening is een geborgde faciliteit waarop het WSW in bijzondere omstandigheden aanspraak kan maken. In de toekomst kan de situatie ontstaan dat het WSW aanvullend obligo ophaalt boven de jaarlijkse obligoheffing. Indien de woningcorporatie niet de mogelijkheid heeft om het aanvullend obligo te voldoen uit eigen middelen, kan het WSW een trekking doen op de obligolening. Een dergelijk verzoek van het WSW is pas aan de orde als het jaarlijks obligo niet toereikend is. Op basis van de prognoses van WSW is dit op basis van de huidige verplichtingen niet aan de orde. In het geval van een eventuele obligostorting, zal deze rechtstreeks ten gunste van WSW worden uitbetaald. De opgenomen obligolening moet nadien worden afgelost door de woningcorporatie.

Niet-verwerkte activa en verplichtingen

Aansprakelijkheid bij fiscale eenheid

De corporatie vormt met Clavis Ontwikkeling en Beheer B.V., Clavis Ontwikkeling B.V. en Clavis Beheer B.V. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting.

Op grond van de standaardvoorwaarden zijn de Stichting en de met haar gevoegde dochteronderneming ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

De corporatie vormt met Clavis Ontwikkeling en Beheer B.V., Clavis Ontwikkeling B.V. en Clavis Beheer B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Op grond van de voorwaarden zijn de stichting en de met haar gevoegde dochteronderneming ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

Investeringsverplichting

Clavis is ultimo boekjaar voor een bedrag van € 6.753.000 verplichtingen aangegaan.

Meerjarige financiële verplichtingen

Borg Clavis Ontwikkeling en Beheer B.V., Clavis Ontwikkeling B.V. en Clavis Beheer B.V.

Op 27 september 2007 heeft Clavis een zakelijke borgtocht afgegeven met een maximum van de rekening-courant faciliteit ten gunste van ABN-AMRO ter afdekking van het kredietarrangement van bovenvermelde entiteiten. Deze borgtocht is voor onbepaalde tijd.

Financiële instrumenten

Algemeen

De in deze toelichting opgenomen gegevens verschaffen informatie die behulpzaam is bij het schatten van de omvang van risico's die verbonden zijn aan zowel de in de balans opgenomen als de niet in de balans opgenomen financiële instrumenten.

Doelstellingen en beleid inzake beheer financiële risico's

De primaire financiële instrumenten van de groep, anders dan derivaten, dienen ter financiering van haar operationele activiteiten of vloeien direct uit deze activiteiten voort. Een belangrijke doelstelling van het financieringsbeleid van de groep is het voorkomen dan wel spreiden van ongewenste financiële risico's zoals rente- en liquiditeitsrisico's.

Clavis loopt geen materiële risico's met betrekking tot valutarisico, kredietrisico als mede liquiditeitsrisico.

Renterisico

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de groep te beperken en daarmee tevens de nettorentelasten te optimaliseren.

Liquiditeitsrisico

Periodiek worden liquiditeitsbegrotingen opgesteld. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst. In de liquiditeitsbegrotingen wordt rekening gehouden met beperkte beschikbaarheid van liquide middelen waaronder bankgaranties en margin calls met betrekking tot afgesloten derivaten.

Kredietrisico

De groep beperkt het kredietrisico door gebruik te maken van kredietlimieten per financiële instelling en door uitsluitend zaken te doen met financiële instellingen met een hoge kredietwaardigheid.

Op balansdatum waren er geen significante concentraties van kredietrisico.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich verder geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan met een mogelijk significante impact op het eigen vermogen per 31 december 2025 en het resultaat over 2025.



10.6 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
24. Huuropbrengsten		
<i>Huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	17.764	16.872
Onroerende zaken, niet zijnde woningen	507	485
	18.271	17.357
Af: huurderiving wegens leegstand	-305	-284
Subtotaal huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie	17.966	17.073
<i>Huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	12	12
Onroerende zaken, niet zijnde woningen	144	112
	156	124
Af: huurderiving wegens leegstand	-2	-6
Subtotaal huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	154	118
Totaal huuropbrengsten Gemeente Terneuzen	18.120	17.191
25. Opbrengsten servicecontracten		
	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Leveringen en diensten	412	389
Contributies	255	245
Totaal opbrengsten servicecontracten	667	634
26. Lasten servicecontracten		
	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Leveringen en diensten	483	479
Contributies	226	230
Totaal servicecontracten	709	709

27. Lasten verhuur- en beheersactiviteiten

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Directe verhuur- en beheerkosten	64	80
Toegerekende personeelskosten	527	517
Toegerekende overige organisatiekosten	329	373
Toegerekende afschrijvingen	36	40
Totaal lasten verhuur- en beheeractiviteiten	956	1.010

28. Lasten onderhoudsactiviteiten

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Onderhoudslasten (niet cyclisch)	4.232	5.653
Onderhoudslasten (cyclisch)	1.136	1.984
Toegerekende personeelskosten	998	692
Toegerekende overige organisatiekosten	514	450
Toegerekende afschrijvingen	60	58
Totaal lasten onderhoudsactiviteiten	6.940	8.837

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Lasten onderhoudsactiviteiten DAEB-vastgoed in exploitatie	6.882	8.777
Lasten onderhoudsactiviteiten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	58	60
Totaal lasten onderhoudsactiviteiten	6.940	8.837

De onderhoudslasten voor het DAEB-vastgoed in exploitatie zijn te verdelen in:

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Planmatig onderhoud	1.126	1.970
Mutatieonderhoud	2.117	2.633
Klachtenonderhoud	2.079	2.982
Toegerekende kosten	1.560	1.192
Totaal onderhoudslasten	6.882	8.777

De onderhoudslasten voor het niet-DAEB-vastgoed in exploitatie zijn te verdelen in:

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Planmatig onderhoud	10	13
Mutatieonderhoud	18	18
Klachtenonderhoud	18	20
Toegerekende kosten	12	9
Totaal onderhoudslasten	58	60

29. Overige directe operationele lasten exploitatie bezit

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Huurcommissie	13	10
Belastingen en heffingen	1016	950
Verzekeringen	88	97
Totaal overige directe operationele lasten exploitatie bezit	1.117	1.057

30. Netto resultaat verkoop vastgoedportefeuille

Nettoverkoopresultaat vastgoedportefeuille betreft het resultaat/de opbrengsten uit verkopen van bestaand bezit DAEB- en niet-DAEB-vastgoed aan derden en de opbrengst uit verkochte nieuwbouwwoningen en is als volgt te specificeren:

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
<i>DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Opbrengst verkopen bestaand bezit	2.022	1.214
Af: direct toerekenbare kosten	-57	-29
Af: boekwaarde	-1.355	-903
Verkoopresultaat bestaand bezit	610	282
Toegerekende personeelskosten	-28	-28
Toegerekende overige organisatiekosten	-18	-19
Toegerekende afschrijvingen	-2	-3
	-48	-50
Totaal verkoopresultaat onroerende zaken bestaand bezit		
DAEB vastgoed in exploitatie	562	232
	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
<i>Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Opbrengst verkopen bestaand bezit	0	187
Af: direct toerekenbare kosten	0	-10
Af: boekwaarde	0	-177
Verkoopresultaat bestaand bezit	0	0
Totaal verkoopresultaat onroerende zaken bestaand bezit		
niet DAEB vastgoed in exploitatie	0	0

31. Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
<i>Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie</i>		
Waardeverandering	-9.740	-11.085
Totaal overige waardeveranderingen vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	-9.740	-11.085

Voor een verdere toelichting op de totstandkoming van de marktwaarde en de overige waardeveranderingen wordt verwezen naar de toelichting op de vastgoedbeleggingen.

Dit bedrag is mede ontstaan door een last ORT nieuwbouw en groot onderhoud/investerings projecten.

32. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
<i>DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Mutatie marktwaarde	9.640	10.458
Totaal overige waardeveranderingen DAEB-vastgoed in exploitatie	9.640	10.458
<i>Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Mutatie marktwaarde	-105	435
Totaal overige waardeveranderingen niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	-105	435
Totaal niet gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	9.535	10.893

Voor een verdere toelichting op de totstandkoming van de marktwaarde en de overige waardeveranderingen wordt verwezen naar de toelichting op de vastgoedbeleggingen.

33. Netto resultaat overige activiteiten

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Beheerdiensten		
Vergoeding t.b.v. diensten derden	151	142
Vergoeding administratiekosten	23	30
Huuropbrengsten verhuur van dak t.b.v. telecommunicatie	8	8
Overige bedrijfsopbrengsten	176	195
Opbrengst overige activiteiten	358	375
Toegerekende personeelskosten	212	211
Toegerekende overige organisatiekosten	141	149
Toegerekende afschrijvingen	17	19
Kosten overige activiteiten	370	379
Totaal netto resultaat overige activiteiten	-12	-4

Afschrijvingen (im)materiële vaste activa

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Computersoftware	2	1
Immateriële vaste activa	2	1
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	180	194
Totaal afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	182	195

Lonen en salarissen, Sociale lasten en Pensioenen

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Lonen en salarissen	2.156	1.980
Sociale lasten	341	294
Pensioenlasten	251	203
Totaal lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	2.748	2.477

Het gemiddelde aantal in de groep werkzame werknemers, berekend op fulltimebasis en uitgesplitst naar activiteit, bedroeg:

	2025	2024
Directie	1,0	1,0
Afdeling Beleidsondersteuning	1,0	1,0
Afdeling Klant en Wijken	9,8	9,5
Afdeling Financiën en ICT	7,3	6,9
Afdeling Vastgoed	10,9	8,1
Totaal	30,0	26,5

34. Overige organisatiekosten

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Bijdrage Autoriteit woningcorporaties	12	11
Obligoheffing WSW	24	24
Jaarverslaglegging	128	123
Bestuurs- en toezichtskosten	69	68
Kosten portfolio- en assetmanagement	43	46
Kosten O.R.	3	2
Toegerekende personeelskosten	652	638
Toegerekende overige organisatiekosten	374	396
Toegerekende afschrijvingen	44	51
Totaal overige organisatiekosten	1.349	1.359

35. Leefbaarheid

De leefbaarheidskosten zijn te verdelen in niet-cyclisch en cyclisch:

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Leefbaarheid (niet-cyclisch)	71	61
Leefbaarheid (cyclisch)	173	110
Toegerekende personeelskosten	290	274
Toegerekende overige organisatiekosten	202	252
Toegerekende afschrijvingen	23	25
Totaal leefbaarheid	759	722

De leefbaarheidskosten verdeeld in DAEB- en niet-DAEB vastgoed in exploitatie:

Leefbaarheid DAEB-vastgoed in exploitatie	759	722
Totaal leefbaarheid	759	722

Honoraria accountantsorganisatie:

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
<i>Accountants</i>		
Controle van de jaarrekening	128	112
Andere controleopdrachten	0	11
Fiscale adviesdiensten	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0
	128	123

De in de tabel vermelde honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 (2024) zijn verricht.

36. Totaal van financiële baten en lasten

<i>Waardeveranderingen van financiële vaste activa en derivaten</i>	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Waardeveranderingen overige	424	424
Totaal waardeveranderingen van financiële vaste activa en derivaten	424	424
<i>Opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten</i>		
Renteopbrengsten leningen	90	116
Overige opbrengsten	2	4
Totaal opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	92	120
<i>Overige rentebaten en soortgelijke opbrengsten</i>		
Rentebaten rekening-courant en deposito's	23	31
Overige rentebaten	1	2
Totaal andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	24	33
<i>Rentelasten en soortgelijke kosten</i>		
Rentelasten leningen overheid, kredietinstellingen en banken	-2.621	-2.286
Totaal rentelasten en soortgelijke kosten	-2.621	-2.286

37. Belastingen

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Acute vennootschapsbelasting (lasten)		
Correctie voorgaande jaren	-9	0
Correctie a.g.v. fiscale eenheid	0	40
Boekjaar	276	19
	<u>267</u>	<u>59</u>
Latente vennootschapsbelasting		
Leningen	2	3
Afschrijvingspotentieel	-591	-225
Verrekenbare verliezen	204	354
	<u>-385</u>	<u>132</u>
Totaal belastingen	<u><u>-118</u></u>	<u><u>191</u></u>

De vennootschapsbelasting is berekend tegen de in Nederland geldende tarieven, zijnde 19% over de eerste €200.000 belastbare winst en 25,8% over het meerdere.

De effectieve belastingdruk wijkt af van het nominale tarief. Dit is het gevolg van permanente en tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale winst, waaronder niet-aftrekbare kosten, toepassing van fiscale faciliteiten en vrijgestelde baten (zoals de deelnemingsvrijstelling).

De effectieve belastingdruk (totaal belastingbaten/last gedeeld door commercieel resultaat voor belastingen) bedraagt -2,26% (2024: 7,77%).

De belastinglast bestaat uit zowel de acute belastinglast over het boekjaar als mutaties in latente belastingen als gevolg van tijdelijke verschillen.

Aansluiting commercieel en fiscaal resultaat

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Commercieel resultaat voor vennootschapsbelasting	5.221	2.458
Fiscale afschrijving	-373	-378
Fiscaal hogere afschrijving inventaris	-2	-2
Correctie marktwaarde	-9.686	-6.966
Fiscale afschrijving op agio leningen o/g	-10	-11
Fiscaal resultaat projecten	9.900	7.158
Correctie onderhoud	-1.821	-2.235
Correctie opbrengst verkopen	387	700
Correctie afschrijvingen (geen fiscale kosten)	13	15
Afboeking herinvesteringsreserve	-1.680	-1.723
Vorming herinvesteringsreserve	509	1.213
Gemengde kostenaftek	8	7
Correctie ATAD beperking renteaftrek	669	1.146
Mutatie compensabel verlies	-2.015	-1.280
Belastbaar bedrag	1.120	102
Belastingbedrag 19,0% over € 200.000 - corr. Fiscale eenheid	34	19
Belastingbedrag 25,8% over € restant + corr. Fiscale eenheid	242	0
Totaal	276	19

Toekomstige fiscale winsten kunnen tot een bedrag van € 4.458.496 (2024: € 6.132.832) worden gecompenseerd met in het verleden geleden fiscale verliezen.

Het fiscaal compensabele verlies is als volgt samengesteld:

	2025
	*€ 1.000
Restant Fiscaal verlies 2020 31-12-2024	6.133
Correctie Restant Fiscaal verlies 2022 01-01-2025	582
Mutatie compensabele verliezen 2025	-2.256
	4.459

38. Resultaat uit deelnemingen

	2025	2024
	*€ 1.000	*€ 1.000
Resultaat deelneming Clavis Ontwikkeling en Beheer B.V.	1.149	1.204
Totaal resultaat deelnemingen	1.149	1.204

OVERIGE TOELICHTINGEN

Bezoldiging van (voormalige) bestuurders en commissarissen

Voor de bezoldiging van bestuurders en voor uitkeringen ten behoeve van voormalige bestuurders van de woningcorporatie kwam in 2025 een bedrag van € 157.713 (2024: € 148.805) ten laste van de woningcorporatie

Voor de bezoldiging van commissarissen en voor uitkeringen ten behoeve van voormalige commissarissen van de woningcorporatie kwam in 2025 een bedrag van € 69.435 (2024: € 67.760) ten laste van de woningcorporatie en haar dochter- of groepsmaatschappijen.

De bezoldiging van bestuurders omvat:

- Beloning plus betaalbare onkostenvergoeding (zoals salarissen, doorbetaling bij vakantie en ziekte, vakantiegeld, terbeschikkingstelling van auto en presentiegelden).
- Beloningen betaalbaar op termijn (zoals pensioenlasten, langdurig verlof/sabbaticals, jubileumuitkeringen, arbeidsongeschiktheidsverzekeringen en beloning in verband met een regeling voor vervroegde uittreding)
- Winstdelingen en bonusbetalingen.

De bezoldiging van de directeur/bestuurder van Clavis is als volgt:

Bedragen x € 1	R. Karel
functiegegevens	Directeur/bestuurder
aanvang en einde functievervulling 2025	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
dienstbetrekking	ja
Bezoldiging	
Beloning plus betaalbare onkostenvergoedingen	136.826
Beloningen betaalbaar op termijn	20.887
<i>Subtotaal</i>	157.713
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	180.000
-/- onverschuldigde betaling en niet ontvangen bedragen	N.v.t.
Totale bezoldiging	157.713
Reden waarom overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.

Gegevens 2024	
Bedragen x € 1	R. Karel
functiegegevens	Directeur/bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking ?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	130.784
Beloningen betaalbaar op termijn	18.021
Subtotaal	148.805
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	170.000
Totale bezoldiging	148.805

De bezoldiging van de commissarissen van Clavis is als volgt:

bedragen x € 1	V. Poppe	I. de Cocq	J. de Graaf	M. van Hoek	E. Prins
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling 2025	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/02-31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	19.190	12.835	12.792	12.875	11.743
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.000	18.000	18.000	18.000	16.471
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	19.190	12.835	12.792	12.875	11.743
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024					
bedragen x € 1	V. Poppe	I de Cocq	J. de Graaf	M. van Hoek	E. Prins
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid		
Aanvang en einde functie vervulling in 2024	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	03/01-31/12	n.v.t.
Bezoldiging					
Bezoldiging	18.840	12.328	12.312	12.320	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	25.500	17.000	17.000	16.907	n.v.t.

Aan de commissarissen is over het boekjaar 2025, geen bonus toegekend.

Leningen (alsmede voorschotten en garanties) ten behoeve van bestuurders en commissarissen

Aan de (voormalige) directeur/bestuurder en de leden van de raad van commissarissen zijn geen leningen verstrekt en was er geen sprake van uitstaande leningen per ultimo 2024 en 2025

Bezoldigingsinformatie o.g.v. de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) is op 6 december 2011 door de Tweede Kamer aangenomen en is met ingang van 1 januari 2013 in werking getreden.

De WNT kent een openbaarmakingsregime en een maximale bezoldigingsnorm.

Voor woningcorporaties heeft de minister met een staffel van de mogelijkheid gebruik gemaakt om afhankelijk van de omstandigheden meerdere salarisplafonds (staffelnormen) vast te stellen.

De bezoldiging van de directeur/bestuurder ligt onder de feitelijke WNT staffelnorm (Klasse E) voor 2025 van € 180.000.

De bezoldiging van de commissarissen valt binnen de feitelijke WNT staffelnorm voor 2025.

Overige rapportageverplichting op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Directeur/Bestuurder 1 januari t/m 31 december 2025

Naam	: Dhr. R. Karel
Functie	: directeur/bestuurder
Beloning	: € 157.713
Sinds	: 11.6.2018
Dienstverband	: fulltime

Samenstelling Raad van Commissarissen 1 januari t/m 31 december 2025

Naam	: Mw. V. Poppe
Functie Raad	: Voorzitter ((Profiel Financiën en Bedrijfseconomie)
Beloning	: € 19.190 (niet in dienst)
Sinds	: 1 februari 2021: lid van Raad van Commissarissen 1 januari 2023: vice-voorzitter Raad van Commissarissen

Naam	: Dhr. M. van Hoek
Functie Raad	: Vice-voorzitter (Profiel Zorg en Welzijn)
Beloning:	: € 12.875 (niet in dienst)
Sinds	: 3 januari 2024

Naam	: Mw. I. de Cocq
Functie Raad	: lid (Profiel Financiën)
Beloning:	: € 12.835 (niet in dienst)
Sinds	: 19 januari 2023

Naam	: Dhr. J. de Graaf
Functie Raad	: lid (Profiel Vastgoedmanagement)
Beloning	: € 12.792 (niet in dienst)
Sinds	: 1 januari 2024

Naam	: Dhr. E. Prins
Functie Raad	: lid (Profiel Volkshuisvesting)
Beloning	: € 11.743 (niet in dienst)
Sinds	: 1 februari 2025

Enkelvoudige DAEB / Niet-DAEB verdeling

In de toelichting zijn de volgende overzichten opgenomen:

Winst- en verliesrekening DAEB over 2025, Winst- en verliesrekening Niet-DAEB over 2025.
kasstroomoverzicht DAEB over 2025 en kasstroomoverzicht Niet-DAEB over 2025.

WINST- EN VERLIESREKENING DAEB OVER 2025

	2025		2024	
	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000
Huuropbrengsten	17.966		17.073	
Opbrengsten servicecontracten	661		630	
Lasten servicecontracten	-703		-704	
Lasten verhuur- en beheersactiviteiten	-948		-1.003	
Lasten onderhoudsactiviteiten	-6.882		-8.777	
Overige directe operationele lasten exploitatie	-1.109		-1.051	
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille		8.985		6.168
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	1.965		1.185	
Toegerekende organisatiekosten	-48		-50	
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-1.355		-903	
Netto resultaat verkoop vastgoedportefeuille		562		232
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-9.740		-11.085	
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	9.640		10.458	
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille		-100		-627
Opbrengsten overige activiteiten	197		223	
Kosten overige activiteiten	-367		-376	
Netto resultaat overige activiteiten		-170		-153
Overige organisatiekosten		-1.338		-1.350
Leefbaarheid		-759		-722
Waardeveranderingen van financiële vaste activa en derivaten	424		424	
Opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	92		120	
Overige rentebaten en soortgelijke opbrengsten	24		33	
Rentelasten en soortgelijke kosten	-2.621		-2.286	
Totaal van financiële baten en lasten		-2.081		-1.709
Resultaat voor belastingen		5.099		1.839
Belastingen		118		-191
Resultaat na belastingen		5.217		1.648

WINST- EN VERLIESREKENING NIET-DAEB OVER 2025

	2025		2024	
	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000
Huuropbrengsten	154		118	
Opbrengsten servicecontracten	6		4	
Lasten servicecontracten	-6		-5	
Lasten verhuur- en beheersactiviteiten	-8		-7	
Lasten onderhoudsactiviteiten	-58		-60	
Overige directe operationele lasten exploitatie	-8		-6	
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille		80		44
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	0		187	
Toegerekende organisatiekosten	0		-10	
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	0		-177	
Netto resultaat verkoop vastgoedportefeuille		0		0
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-105		435	
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille		-105		435
Opbrengsten overige activiteiten	161		152	
Kosten overige activiteiten	-3		-3	
Netto resultaat overige activiteiten		158		149
Overige organisatiekosten		-11		-9
Resultaat voor belastingen		122		619
Belastingen	0		0	
Resultaat uit deelnemingen	1.149		1.204	
Resultaat na belastingen		1.271		1.823

KASSTROOMOVERZICHT DAEB OVER 2025

(Volgens de directe methode)

	2025		2024	
	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000
OPERATIONELE ACTIVITEITEN				
Ontvangsten				
Huurontvangsten	18.396		17.622	
Vergoedingen	542		366	
Overige bedrijfsontvangsten	268		451	
Ontvangsten interest (uit operationele activiteiten)	123		120	
<i>Saldo ingaande kasstromen</i>		19.329		18.559
Uitgaven				
<i>Personeelsuitgaven</i>	3.153		2.768	
Lonen en salarissen	1.916		1.703	
Sociale lasten	877		770	
Pensioenlasten	360		295	
Onderhoudsuitgaven	7.245		7.472	
Overige bedrijfsuitgaven	3.845		3.218	
Betaalde interest	2.362		2.098	
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van het resultaat	35		35	
Leefbaarheid externe uitgaven niet investeringsgebonden	277		128	
Vennootschapsbelasting	-828		1.355	
<i>Saldo uitgaande kasstromen</i>		16.089		17.074
Totaal van kasstroom uit operationele activiteiten		3.240		1.485

KASSTROOMOVERZICHT DAEB OVER 2025

(Volgens de directe methode)

	2025		2024	
	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000
(DES)INVESTERINGSACTIVITEITEN				
MVA ingaande kasstroom				
Verkoopontvangsten bestaande huur	1.964		1.142	
<i>Ontvangst uit hoofde van vervreemding van vastgoedbelegging en MVA</i>		1.964		1.142
MVA uitgaande kasstroom				
Nieuwbouw huur	8.250		4.275	
Verbeteruitgaven	5.987		5.028	
Aankoop	229		603	
Investerings overig	169		79	
<i>Verwerving van vastgoedbelegging en MVA</i>		14.635		9.985
FVA				
Uitgaven verbindingen	15		-	
<i>Saldo in- en uitgaande kasstroom FVA</i>		-15		-
Totaal van kasstroom uit investeringsactiviteiten		-12.686		-8.843
FINANCIERINGSACTIVITEITEN				
Ingaand				
Nieuwe te borgen leningen	15.000		11.000	
Uitgaand				
Aflossingen geborgde leningen	3.689		2.167	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		11.311		8.833
Mutatie geldmiddelen		1.865		1.475
Wijzigingen kortgeldmutaties		-49		-217
Liquide middelen per 1 januari		2.216		524
Liquide middelen per 31 december		4.130		2.216

KASSTROOMOVERZICHT NIET-DAEB OVER 2025

(Volgens de directe methode)

	2025		2024	
	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000	*€ 1.000
OPERATIONELE ACTIVITEITEN				
Ontvangsten				
Huurontvangsten	155		120	
Vergoedingen	5		2	
Overige bedrijfsontvangsten	2		3	
<i>Saldo ingaande kasstromen</i>		162		125
Uitgaven				
Personeelsuitgaven	26		19	
Lonen en salarissen	16		12	
Sociale lasten	7		5	
Pensioenlasten	3		2	
Onderhoudsuitgaven	62		51	
Overige bedrijfsuitgaven	32		22	
Vennootschapsbelasting	-7		9	
<i>Saldo uitgaande kasstromen</i>		113		101
Totaal van kasstroom uit operationele activiteiten		49		24
(DES)INVESTERINGSACTIVITEITEN				
Verkoopontvangsten bestaande huur	-		220	
<i>Ontvangst uit hoofde van vervreemding van vastgoedbelegging en MVA</i>		-		220
FVA				
Uitgaven verbindingen	-		27	
<i>Saldo in- en uitgaande kasstroom FVA</i>		-		-27
Totaal van kasstroom uit investeringsactiviteiten		-		193
Mutatie geldmiddelen		49		217
Wijzigingen kortgeldmutaties		49		217
Liquide middelen per 1 januari		-		-
Liquide middelen per 31 december		-		-

VERKLARING VAN BESTUUR

Jaarrekening 2025

De door de directie opgemaakte jaarrekening over 2025, is door de Raad van Commissarissen in haar vergadering van 22 juni 2026 vastgesteld.

VERKLARING BESTEDE MIDDELEN

De directeur/bestuurder van Stichting Clavis verklaart dat alle uitgaven in 2025, en alle genomen besluiten uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting zijn gedaan.

w.g. Dhr. R. Karel,
Directeur/ bestuurder

Terneuzen 22 juni 2026

VERKLARING VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

In dit jaarverslag is de jaarrekening 2025, opgenomen zoals deze door de directie is opgemaakt.

De jaarrekening 2025, is door BDO accountants onderzocht en van een goedkeurende controleverklaring voorzien, zoals elders in dit jaarverslag blijkt.

De Raad van Commissarissen geeft haar goedkeuring aan deze jaarrekening.

Deze goedkeuring strekt tot decharge van het bestuur voor het gevoerde beleid en beheer.

Aldus getekend door de Raad van Commissarissen van Stichting Clavis te Terneuzen,
dd. 22 juni 2026

w.g. Mevr. V.E.T. Poppe, voorzitter

w.g. Dhr. C.M. van Hoek, vice-voorzitter

w.g. Mevr. I. de Cocq

w.g. Dhr. J.K.S. de Graaf

w.g. Dhr. E. Prins



C. OVERIGE GEGEVENS



C. OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De afgegeven controleverklaring van de onafhankelijke accountant is terug te vinden op de volgende pagina's.

Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat

In de statuten zijn geen bepalingen opgenomen met betrekking tot de bestemming van het resultaat.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van commissarissen van Stichting Clavis

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Clavis te Terneuzen gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Clavis op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 35 van de Woningwet en de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2025;
2. de winst- en verliesrekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Clavis zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak continuïteit

Het bestuur van Stichting Clavis heeft een beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de toegelaten instelling om haar continuïteit te handhaven. Hiertoe heeft het bestuur onder andere een meerjarenbegroting opgesteld (de prospectieve informatie). Daarnaast heeft het bestuur op basis van de jaarrekening 2025 ratio's berekend die gebaseerd zijn op het gezamenlijk beoordelingskader van het Waarborgfonds van de Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit Woningcorporaties (Aw), deze ratio's getoetst aan de door beide toezichthouders gestelde normen en beoordeeld of sprake is van mogelijke

continuïteitsrisico's. Op basis hiervan concludeert het bestuur (zoals toegelicht in hoofdstuk '7. Een gezonde financiële positie' van het bestuursverslag) dat de continuïteit van de stichting is gewaarborgd.

Wij hebben de volgende werkzaamheden verricht om risico's met betrekking tot de continuïteit te identificeren en in te schatten en om vast te stellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is:

- ▶ Wij hebben kennis genomen van de ratio's zoals gepresenteerd in het bestuursverslag en hebben vastgesteld dat deze juist berekend zijn en dat deze voldoen aan de normen zoals bepaald door de toezichthouders.
- ▶ Wij hebben kennis genomen van de door het bestuur opgestelde begroting en hebben vastgesteld dat op basis van de in deze begroting gehanteerde veronderstellingen en uitgangspunten voldaan wordt aan de normen zoals bepaald door de toezichthouder.
- ▶ Verder hebben wij kennis genomen van de borgingsbrief van het WSW op basis waarvan wij hebben vastgesteld dat de in deze brief opgenomen borgingsruimte - op basis van de kasstromen volgens voornoemde door het bestuur opgestelde begroting - toereikend is.
- ▶ Tot slot hebben wij de continuïteitsveronderstelling en onderliggende uitgangspunten besproken met het bestuur en de raad van commissarissen.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van het bestuur over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling. Wij hebben geen materiële onzekerheden omtrent de continuïteit geïdentificeerd.

Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen evenwel van invloed zijn op de continuïteit van de toegelaten instelling.

Controleaanpak frauderisico's en naleving wet- en regelgeving

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening van Stichting Clavis die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de stichting en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces, de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort alsmede de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan.

Wij verwijzen naar hoofdstuk '8. Risicomanagement' van het bestuursverslag, waarin het bestuur zijn frauderisicoanalyse heeft opgenomen en op deze frauderisicoanalyse reflecteert.

Wij hebben de opzet en het bestaan van de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem geëvalueerd, waaronder bijvoorbeeld de gedragscode, de klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie en in het bijzonder de frauderisicoanalyse. Voor zover wij noodzakelijk achten hebben wij de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa, omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze frauderisicofactoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij het bestuur, het management en de raad van commissarissen. Hieruit volgden geen signalen of vermoedens van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Er is een risico dat het bestuur de maatregelen van interne beheersing doorbreekt	Controlewerkzaamheden en waarnemingen
Het bestuur bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken. Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het bestuur bij: ▶ journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt; ▶ schattingen en schattingsprocessen; ▶ significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.	Wij hebben: ▶ de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces; ▶ het proces rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving beoordeeld; ▶ specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken; ▶ journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria. Hierop zijn controlewerkzaamheden verricht, waarbij wij tevens aandacht hebben besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening; ▶ controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van het bestuur, waaronder de waardering van het vastgoed in exploitatie; ▶ voorts hebben wij door het bestuur gemaakte (significante) schattingen voor de waardering van lopende projecten gecontroleerd, inclusief een retrospectieve toetsing daarop; ▶ de risicoparagraaf in het bestuursverslag geëvalueerd.

	Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door het bestuur.
Er is een risico op het onttrekken van middelen aan de organisatie als gevolg van het maken van (te hoge) prijsafspraken met leveranciers en mogelijk daarmee samenhangende kickbacks	Controlewerkzaamheden en waarnemingen
Door het maken van (te hoge) prijsafspraken kan sprake zijn van het onrechtmatig onttrekken van middelen aan de stichting en een te hoge verantwoording van onderhouds-/projectuitgaven en kosten. Hiermee samenhangend bestaat tevens het risico dat kickbacks zijn betaald aan medewerkers.	Wij hebben: ▶ de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het aangaan van significante aanbestedingen/verplichtingen voor planmatig onderhouds- en nieuwbouw projecten - inclusief daarbij behorende besluitvorming middels notulen en (andere) documentatie; ▶ een spendanalyse uitgevoerd ter identificatie van significante crediteuren, waarbij we de marktconformiteit van de prijsvorming bij de aanbestedingen hebben getoetst; ▶ een spendanalyse uitgevoerd ter beoordeling van transacties met verbonden partijen; ▶ specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken; ▶ de inrichting van de betalingsorganisatie beoordeeld; ▶ de risicoparagraaf in het bestuursverslag, waaronder de passage omtrent fraude risico's geëvalueerd. Onze werkzaamheden hebben ter zake niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude.

Verondersteld frauderisico ten aanzien van de opbrengstenverantwoording

Op grond van onze beroepsregels gaan wij uit van een verondersteld frauderisico ten aanzien van de opbrengstenverantwoording. Bij Stichting Clavis bestaan de opbrengsten uit:

- ▶ Huuropbrengsten en opbrengsten servicecontracten: sprake is van een veelvoud aan kleine, vrijwel identieke transacties, die maandelijks een reguliere stroom aan inkomsten genereren, vanuit een omvangrijke groep afnemers (huurders). Het aantal transacties is hierbij gebaseerd op het aantal verhuurbare eenheden en de huurprijzen zijn gereguleerd. Gezien de huidige huizenmarkt is, afgezien van tijdelijke leegstand door huurders-mutaties, sprake van een (nagenoeg) volledige bezetting. Hierdoor is voor deze opbrengstenstroom een goede verwachting op te stellen. Hetzelfde geldt - mutatis mutandis - voor de opbrengst uit servicecontracten. Op basis hiervan hebben wij ingeschat dat terzake deze opbrengstenstromen geen risico bestaat op een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude met betrekking tot de verantwoording van deze opbrengsten.
- ▶ Opbrengst verkopen vastgoed in exploitatie: De verantwoorde opbrengst van verkopen van vastgoed in exploitatie ziet toe op:
 - transacties die gedurende het verslagjaar zijn afgesloten en primair de verkoop van sociale huurwoningen aan particuliere kopers betreffen. Vanuit de Woningwet en daaruit afgeleide verdere regelgeving in Btiv, Rtiv en beleidsregels van de Autoriteit woningcorporaties zijn nadere vereisten gesteld aan deze verkopen. Deze regels vormen een onderdeel van de interne beheersingsomgeving waarin de stichting functioneert. In het kader van haar functie als toegelaten instelling is het naleven van deze wet- en regelgeving van fundamenteel belang voor de continuïteit van de corporatie en het voorkomen van sancties. Wij hebben vastgesteld dat de relevante bepalingen uit deze wet- en regelgeving bij deze verkooptransacties zijn nageleefd. Hierdoor zien wij op dit punt geen risico op een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude.

Naleving overige wet- en regelgeving

In onze controle hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om inzicht te krijgen in de voor toegelaten instellingen relevante wet- en regelgeving, waarvan het directe effect van materiële invloed kan zijn op verwerking in de jaarrekening. Daarbij hebben we een inschatting gemaakt van de risico's welke samenhangen met het niet naleven van wet- en regelgeving, het materiële effect dat dit kan hebben op de jaarrekening beoordeeld en een beoordeling uitgevoerd op de interne procedures die de toegelaten instelling hanteert voor de naleving.

Wij hebben bij het bestuur, de raad van commissarissen en andere beleidsmedewerkers binnen de organisatie inlichtingen ingewonnen omtrent de naleving van de wet- en regelgeving. Verder hebben wij de correspondentie met externe toezichthouders, waaronder het WSW en de Aw geëvalueerd op mogelijke indicaties voor niet-naleving van voorschriften.

Uit onze werkzaamheden volgden geen signalen van niet-naleving van wet- en regelgeving die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen bij en krachtens artikel 35 van de Woningwet en de Wet normering topinkomens (WNT). Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage. Dat betekent dat de naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister (waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen) geen onderdeel van de accountantscontrole is geweest.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ bestuursverslag (inclusief het volkshuisvestelijk verslag);
- ▶ overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van artikel 36 en 36a van de Woningwet is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in rubriek A van het accountantsprotocol zoals opgenomen in bijlage 4 bij artikel 17 van de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met artikel 36 en 36a van de Woningwet.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 35 van de Woningwet en de WNT.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de toegelaten instelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd artikel 35 van de Woningwet moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de toegelaten instelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de toegelaten instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de toegelaten instelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- ▶ het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- ▶ het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de toegelaten instelling;
- ▶ het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- ▶ het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de toegelaten instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een toegelaten instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- ▶ het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en

- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Tilburg, 23 juni 2026

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

Digitaal ondertekend door:

Jan Hendrik Luijt
23 juni 2026 18:31 +02:00

J.H. Luijt RA

The Clavis logo consists of the word "Clavis" in a white, sans-serif font, enclosed within a white speech bubble shape. The speech bubble has a small tail pointing towards the bottom right.

Clavis

Rosegracht 2
4531 HC Terneuzen
0115 - 62 24 44

info@clavis.cc
www.clavis.cc

Clavis werkt aan woongeluk.