Zaffier

Kadernota 2025

Zaffier maakt impact

Inhoud

1 Aanbiedingsbrief 3

2 Algemeen 5

2.1 Missie en visie 5

2.2 Positionering 6

2.3 Hoofddoelstelling 6

2.4 Programma's 6

3 Ontwikkelingen 10

3.1 Zaffier voor de inwoners 10

Vergroten perspectief voor jongeren en inclusiviteit voor de brede doelgroep 11

3.2 Zaffier voor de werkgevers 12

3.3 Zaffier als werkgever 13

4 Financiële paragraaf 15

4.1 Dekkingsmogelijkheden 15

4.2 Bezuinigingsvoorstellen 15

4.3 Verloop meerjarenperspectief 2025-2028 16

4.4 Financiële kader 2025 17

4.5 Weerstandsvermogen 18

4.6 Kengetallen financiële positie 19

1 Aanbiedingsbrief

Alkmaar, 7 december 2023

Aan de leden van het algemeen bestuur van Zaffier,

Voor u ligt de kadernota van gemeenschappelijk regeling (GR) Zaffier voor het jaar 2025. Deze kadernota beslaat het derde bestaansjaar van Zaffier. Verwacht mag worden dat tegen die tijd de meeste ‘fusieperikelen’ grotendeels zijn afgewikkeld. En dat er, naast de verankering en verdere professionalisering van de vele reguliere processen, in de organisatie de tijd en ruimte is ontstaan voor de volgende stap: hoe vergroten wij ons innovatievermogen en onze sociale impact. Een aantal initiatieven wordt in deze kadernota toegelicht.

Zaffier krijgt de ruimte van de deelnemende gemeenten die nodig is om inwoners in kwetsbare situaties effectief en efficiënt te helpen. Als Zaffier gaan we nog meer inzetten op gezamenlijke inspanningen met de private sector, met onderwijs en op het gebied van duurzaamheid. We doen dit in regionaal verband en op arbeidsmarktniveau. Het stelsel waarbinnen Zaffier opereert is complex. Samen met UWV, gemeenten, onderwijs, RPA en vakbonden pakken we de bal op om binnen onze arbeidsmarktregio de dienstverlening aan de inwoner eenvoudiger en laagdrempeliger te maken.

Voor het financiële kader geldt dat Zaffier zich zeer bewust is van het aan haar meegegeven financiële ‘hek’. Deze financiële basis, gelegd toen Zaffier nog SORA heette, fungeert als toetsbaar financieel ‘pact’ tussen de opdrachtgevende gemeenten en de organisatie Zaffier. Dit zorgt ervoor dat we met elkaar scherp het ‘oog op de bal’ houden. En, alhoewel er best nog wat beweging binnen de begroting plaatsvindt – als gevolg van de continue toetsing van de begroting aan de realiteit van de uitvoering – blijft ook de begroting van 2025 binnen de gestelde kaders. Zaffier is zich zeer bewust van het feit dat haar opdrachtgevers zich bewegen in een – naar verwachting – almaar krapper wordend financieel speelveld. In afstemming met haar opdrachtgevers zal Zaffier een passende modus moeten vinden om met de dilemma’s, die hiermee ongetwijfeld op ons pad komen, om te gaan. Hiermee pakt Zaffier haar verantwoordelijkheid als betrouwbare en professionele partner.

Met enthousiasme kijken we uit naar het behalen van mooie resultaten met impact. Wij nodigen u uit tot behandeling van de kadernota 2025 over te gaan en deze voor een zienswijze aan te bieden aan de gemeenteraden van Alkmaar, Dijk en Waard, Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo.

Wij zien deze zienswijze graag uiterlijk 1 maart 2024 tegemoet, zodat het begrotingsproces tijdig kan worden doorlopen.

Namens het Dagelijks Bestuur,

Dhr. R.G. te Beest,
Voorzitter.

2 Algemeen

Zaffier biedt integrale dienstverlening op het gebied van re-integratie en participatie, werk, inkomen, schuldhulpverlening en inburgering. We richten ons op het bieden van ondersteuning, preventie en vroegsignalering. Zaffier doet wat nodig is voor inwoners die onze ondersteuning nodig hebben en dit niet zelf kunnen regelen of organiseren. Zaffier is een regionale uitvoeringsorganisatie, maar blijft lokaal, laagdrempelig en toegankelijk om inwoners zo optimaal mogelijk te ondersteunen. Hierbij wordt de zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid van inwoners en medewerkers zoveel mogelijk gestimuleerd.

We werken samen met de inwoners, werkgevers, maatschappelijke partners en het sociaal domein van de gemeenten.

2.1 Missie en visie

Missie: Zaffier biedt zekerheid en vertrouwen: een vangnet voor (tijdelijke) ondersteuning en een springplank om verder te groeien.

Visie: Zaffier biedt integrale dienstverlening op het gebied van participatie, werk, inkomen, schuldhulpverlening en inburgering. We richten ons op het bieden van ondersteuning, op preventie en vroegsignalering. Zaffier doet wat nodig is voor inwoners die onze ondersteuning nodig hebben en dit niet zelf kunnen regelen of organiseren. We ondersteunen inwoners vanuit vertrouwen met persoonlijke aandacht en maatwerk. We zetten in op de ontwikkeling, kansen en talenten van inwoners om naar vermogen mee te doen in de samenleving. We geven inwoners het vertrouwen dat het veilig genoeg is om stappen te maken en bieden zekerheid - als het nodig is - om een stap terug te doen. Zaffier is bereikbaar, laagdrempelig en toegankelijk en sluit aan bij de lokale toegang van elke gemeente. We werken samen met de inwoners, werkgevers, maatschappelijke partners en het sociaal domein. Zaffier is een wendbare sociale infrastructuur die meebeweegt met de leefwereld van de inwoner en de veranderingen in de maatschappelijke en politieke omgeving.

2.2 Positionering

Zaffier is zich voortdurend bewust van haar positionering ten opzichte van klanten, stakeholders, ketenpartners, opdrachtgevers en werkgevers. Richting elk van deze groepen wordt jaarlijks strategisch communicatiebeleid ontwikkeld en bijgesteld. Dit aan de hand van de actuele ontwikkelingen en lopende thema's rondom de doelgroepen.

2.3 Hoofddoelstelling

Zaffier is opgericht in 2022 en heeft als doelstelling het uitvoeren van de volgende wetten:

- Participatiewet (PW);
- Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004 (Bbz 2004);
- Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijke arbeidsongeschikte werkloze werknemers (IOAW);
- Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijke arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (IOAZ);
- Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (Wgs);
- Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (SUWI);
- Wet inburgering 2021
- Wet Sociale Werkvoorziening
- Armoedebeleid

Mede inbegrepen zijn de op de hiervoor genoemde wetten gebaseerde verordeningen, overige algemeen verbindende voorschriften en beleidsregels van de deelnemende gemeenten.

2.4 Programma's

Cluster Re-integratie en Participatie

Het cluster Re-integratie en Participatie (R&P) is waar het eerste gesprek plaatsvindt. Daar wordt met de inwoner besproken wat er nodig is om actief mee te doen aan de samenleving. Dat begint bij de beoordeling of mensen dat zelf kunnen of dat er begeleiding vanuit Zaffier nodig is.

Die begeleiding kan bestaan uit bemiddeling naar een baan, eventueel met inzet van loonkostensubsidie, een ontwikkeltraject met eventueel inzet van werkervaringsplaatsen, een beschermde plek en als dat allemaal niet lukt, een participatietraject, waarin wordt gekeken of vrijwilligerswerk of een andere vorm van activering mogelijk is. Zaffier is hier een springplank voor inwoners maar ook een vangnet voor als het (even) minder gaat. Binnen het cluster hebben wij onderscheid gemaakt tussen verschillende doelgroepen: jongeren tot 27 jaar, inwoners vanaf 27 jaar en onze inburgeraars. Voor de laatste groep geldt dat naast de Participatiewet ook de Wet inburgering van toepassing is. Wij streven ernaar om onze nieuwe Nederlanders zo snel mogelijk de Nederlandse taal te laten leren en te participeren in onze samenleving. Het liefste met een duaal traject (werken en leren). Voor de jongeren geldt daarnaast een aparte aanpak die aansluit bij de belevingswereld van onze jongeren. Preventie -het tijdig inspelen om grotere problemen te voorkomen- is hierbij een kernwoord.

Cluster Inkomen

Het cluster Inkomen voorziet in toekennen van het recht op bijstand, levensonderhoud of bijzondere bijstand en kijkt hierbij naar de ondersteuningsvraag, en welke mogelijkheden er zijn. De consulenten denken en handelen vanuit de intentie van de wetgever; ze bieden integrale ondersteuning daar waar nodig ter bevordering van de zelfredzaamheid en participatie en leveren maatwerk. Ze leggen de verbinding met elkaar en de inwoner. Ze houden toezicht op naleving van de afspraken en handhaven daar waar nodig. Ze leggen rechten en plichten op juiste, eenduidige en begrijpelijke wijze uit. De consulenten trachten te voorkomen dat er (onbewust) misbruik wordt gemaakt, door in te zetten op communicatie en voorlichting aan de voorkant in combinatie met doorpakken aan de achterkant. Door in te zetten op preventie aan de poort en tijdens het verdere proces probeert het cluster oneigenlijke instroom, sancties en vorderingen zoveel mogelijk te voorkomen.

Daarnaast houdt het cluster zich ook bezig met inwoners met financiële problemen. Het cluster kan zorgen voor financiële stabiliteit, waardoor de inwoner rust in zijn hoofd krijgt en kan blijven meedoen in de samenleving. Verdere worden tal van preventieve middelen ingezet ter voorkoming van financiële problemen.

Tevens voert het cluster de hersteloperatie gedupeerden toeslagenaffaire, leefgeldregeling voor ontheemden, energietoeslag en de TOZO-maatregelen uit.

Cluster Werkbedrijf

Het cluster Werkbedrijf staat het voor het organiseren van werk binnen Zaffier. De acquisitie van nieuwe opdrachten vindt plaats vanuit dit cluster, waarbij er aandacht is voor de samenwerking met het Werkgevers Servicepunt Noord-Holland Noord (WSP). Inwoners kunnen ook vanuit het cluster R&P bij het werkbedrijf worden geplaatst als opstap naar een baan. Het cluster werkbedrijf is de plek waar inwoners met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt hun eerste ervaring als werknemer kunnen opdoen om daarmee hun kansen op regulier betaald werk te vergroten. Het cluster werkbedrijf biedt mensen de mogelijkheid te werken, werkfit te worden en te blijven en uitgerust met de juiste ervaring, diploma's of ondersteuning door te stromen naar de reguliere arbeidsmarkt. Dit alles geldt zowel voor inwoners met een Wsw-of beschut werk-indicatie als ook voor inwoners met een beperkte loonwaarde waarvan gebleken is dat zij op eigen kracht niet in staat zijn de arbeidsmarkt te betreden. Het werkbedrijf is er ook voor werkgevers die deze groep werk willen bieden en daarmee invulling geven aan hun sociaal werkgeverschap. De dienstverlening kent vier vormen, namelijk personeelsbemiddeling, detacheren, werken op locatie en beschermd werken.

Cluster Beleid, Innovatie & Kwaliteit

Het cluster Beleid, Innovatie & Kwaliteit werkt in opdracht van het bestuurlijke opdrachtgeversoverleg of vanuit een individuele gemeente indien deze een eigen lokale kleur wil toevoegen, geadviseerd over het te voeren strategisch en tactisch beleid. Daarnaast wordt hier de kwaliteitsbewaking vormgegeven, omdat deze ook input is voor beleidsontwikkeling. Binnen dit cluster wordt ook bezwaar & beroep uitgevoerd. Een belangrijke rol voor dit cluster is ook het ontwikkelen en aanjagen van innovaties, pilots starten onder de paraplu van het cluster Beleid, Innovatie & Kwaliteit en kan vervolgens ergens anders binnen Zaffier worden ondergebracht. Beleid moet ontwikkeld worden vanuit een breed draagvlak. We werken samen binnen het sociaal domein, met onze stakeholders, inwoners, maar betrekken ook de uitvoering van Zaffier nadrukkelijk bij het beleid. Het beleidsproces van Zaffier eindigt niet na het vaststellen van bijvoorbeeld de beleidsregels. Het cluster informeert actief aan de colleges en raden middels dashboards en draagt bij aan de landelijke benchmarks en verschillende monitors die er vanuit het ministerie komen. Het cluster biedt inzicht in wat we doen, hoe we het doen en stuurt bij waar nodig.

Cluster Bedrijfsvoering

Het cluster Bedrijfsvoering is ondersteunend binnen Zaffier voor het realiseren van een goede dienstverlening aan onze inwoners. Het cluster zorgt voor procesoptimalisatie, risicomanagement en is verantwoordelijk voor personeelszaken, de financiële administratie en advisering.

Het cluster biedt verder ondersteuning bij aanleveren van de producten van de P&C cycli. De gehele facilitaire ondersteuning met betrekking tot schoonmaak, technische dienst, wagenpark en pandonderhoud van Zaffier is hierin ondergebracht. Het cluster heeft interne verbindingen met de afdelingen bedrijfsvoering van de gemeenten en de gemeentelijke financials alsmede accountants.

Directie & managementteam

Het managementteam (MT) bestaat uit de clustermanagers, de directeur en de staf bestaande uit de concerncontroller en de strategisch beleidsadviseur. Het MT en directie houden contact met de deelnemende gemeenten en zorgen voor een goede aansluiting tussen de beleidsinhoudelijke planning & control-cyclus van de gemeenten en die van Zaffier, en onderhouden contacten met de strategisch adviseurs van de gemeenten en de individuele portefeuillehouders over beleidskaders en dienstverlening.

3 Ontwikkelingen

3.1 Zaffier voor de inwoners

Zaffier staat midden in de samenleving: we willen onze inwoners ondersteunen op het gebied van inkomen en werk en hen helpen ontwikkelen, zodat zij stappen richting duurzaam werk kunnen maken. Dit doen we aan de ene kant voor en met inwoners, en aan de andere kant met belangrijke samenwerkingspartners, zoals werkgevers en maatschappelijke organisaties. De verbinding kunnen maken tussen deze actoren is de kracht van Zaffier.

Als nieuwe organisatie zien we veel kansen en ideeën om onze dienstverlening te verbeteren. Het maken van positieve impact ten behoeve van onze inwoners is het uitgangspunt. Met het project '**Zaffier maakt impact 2024 – 2026**' verstevigen we de verbinding tussen de verschillende onderdelen van de dienstverlening van Zaffier door het opzetten van zowel inwonersgerichte als werkgeversgerichte deelprojecten.

Tool verdieping ken je klant, inclusief profiel match arbeidsmarkt en koppeling met kansberoepen
Goed afgestemde dienstverlening begint met een goed klantbeeld. Dit klantbeeld wordt nu gevormd door een brede intake en meerdere gesprekken door een consulent met de inwoner. Er is gebleken dat er soms behoefte is aan een objectief en onafhankelijk breder klantbeeld/profiel, waarin bijvoorbeeld ook gekeken wordt naar waar iemand op dit moment staat, wat iemand zijn competenties zijn, wat iemands affiniteiten zijn en wat iemands mogelijkheden zijn. Om dit goed in beeld te krijgen zijn vaak veel gesprekken nodig met een consulent. Met een goede methode is het mogelijk om via een wetenschappelijke, gevalideerde vragenlijst inzicht te krijgen in precies deze onderdelen. Daarvoor zetten we de tool: 'Verdieping ken je klant' in. In andere gemeenten en bij andere werkorganisaties is gebleken dat dit een zeer efficiënte en effectieve manier is om een objectief klantbeeld/profiel van een inwoner te krijgen. Met dit profiel kan beter aangesloten worden bij de wensen en behoeften van de inwoner en de weg voor hem/haar naar participatie of werk.

Opzetten van een leerwerkcarrousel
Dit totaal klantbeeld/profiel kan gebruikt worden als startpunt van de te ontwikkelen leerwerkcarrousel. De leerwerkcarrousel is een maatwerktraject dat start als een inwoner nog in de bijstand zit. Middels een leerwerkcarrousel gaat de inwoner door te 'snuffelen' aan verschillende branches werknemersvaardigheden leren of verder ontwikkelen.

De leerwerkcarrousel heeft drie verschillende sporen:

1. Werknemersvaardigheden traject (Kan? / Wil?)
    a. Inwoner moet eerst ritme opbouwen voordat sprake is van leren voor een vak
    b. Opbouw is rustig: starten met weinig uren, snuffelen aan werk, eenvoudige klussen zonder productiedruk
    c. Begeleiding is hoog zowel op werk als op privévlak is veel in beweging
2. Leren – werken – leren (Wil! / Kan?)
    a. Inwoner heeft al een bepaald aantal vaste uren dat hij kan werken
    b. Verkennen van werksoorten en branches staat centraal
    c. Begeleiding is aanwezig maar niet meer elke minuut stand-by (enige mate van zelfstandigheid)
3. Werken met inzet campus (Wil! / Kan!)
    a. Inwoner werkt (verdient loon) in een van de brancheprojecten op locatie (intern of extern) -> bijv. d.m.v. groepsstages
    b. Komt geregeld terug naar Zaffier voor empowerment, coachgesprekken en vakgerichte toolboxen/ leermodules
    c. Begeleiding is laag en inplanbaar voor de medewerker

Om de leerwerkcarrousel aan te laten sluiten bij de vraag op de arbeidsmarkt wordt er naast alle mogelijkheden die er binnen Zaffier al zijn, samenwerking/partnerschap gezocht met bedrijven in verschillende branches. Denk hierbij o.a. aan zorginstellingen, kinderopvangorganisaties, hotels en bedrijven met een opgave in de energietransitie.
Het doel van de leerwerkcarrousel is dat de inwoner middels een op hem/haar afgestemd maatwerktraject ervaringen opdoet en vaardigheden ontwikkelt waarmee hij/zij kan participeren in de samenleving en waar mogelijk begeleid kan worden naar een betaalde baan.

Vergroten perspectief voor jongeren en inclusiviteit voor de brede doelgroep

Meer perspectief jongeren regio Alkmaar
Tot slot willen we onderzoeken of we voor de groep jongeren met schulden die niet voor een regulier schuldhulpverleningstraject in aanmerking komen, gebruik kunnen gaan maken van het Jongeren Perspectief Fonds (JPF). Het gaat met name om jongeren die geen inkomen hebben.

Zij vallen al snel tussen wal en schip. Zaffier wil ook deze groep jongeren die nu nog niet gebruik maakt van onze dienstverlening in beeld krijgen en houden. Een mogelijke aanpak is dan het inzetten van het JPF. Hierbij worden schulden gesaneerd door middel van een saneringskrediet. Hierdoor ontstaat er bij de jongere rust en ruimte om te werken aan perspectief. Het bedrag van het saneringskrediet kan in geld of in natura terugbetaald worden.

Bij terugbetaling in natura doet de jongere een maatschappelijke tegenprestatie. Deze draagt bij aan de perspectiefwens. De jongere krijgt twee jaar integrale trajectbegeleiding. Samen wordt gewerkt aan de doelen uit het perspectiefplan van de jongere, zoals werk en/of opleiding. Indien nodig kan het klantbeeld ook voor deze jongeren worden opgemaakt, via de tool 'Verdieping ken je klant'. Zaffier gaat onderzoeken óf en welke meerwaarde er is door het invoegen van het JPF. Op basis daarvan wordt bepaald of Zaffier het JPF opneemt in haar dienstverlening.

Onderzoek naar mogelijkheden koop-minimapassen
Een uniform instrument voor de uitvoering van het minimabeleid door Zaffier is wenselijk.
Er zijn veel verschillen tussen de zes deelnemende gemeenten van Zaffier. De gemeente Alkmaar heeft een digitale minimapas en een kooppas, de gemeente Dijk en Waard alleen een digitale minimapas. De gemeenten Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo hebben een maatschappelijke participatieregeling. Daarom is een onderzoek gestart naar de mogelijkheid om het beleid te uniformeren.

Uitgestelde wet en regelgeving
In eerdere kadernota's bent u geïnformeerd over de Wet aanpak meervoudige problematiek sociaal domein (WAMS), Participatiewet in balans en de Wet handhaving sociale zekerheid. De invoering van deze wetten is uitgesteld. De beoogde ingangsdatum ligt nu op januari 2025.

3.2 Zaffier voor de werkgevers

Innovatie inzet publieke en private middelen
Er is vanaf 2024 een verkenning gestart vanuit Zaffier - samen met een netwerk van sociale ondernemers- om publieke en private middelen zo in te zetten dat meer inwoners een baan vinden bij reguliere werkgevers. Onderdeel hiervan is beter inspelen op wat werkgevers nodig hebben om inwoners met begeleidingsbehoefte aan te nemen. Maar ook met gemeenten, sociale partners en ondernemers beter gebruik maken van elkaars diensten en expertise (bijvoorbeeld door het uitwisselen van aanpak, opleidingen of personeel) zodat we bredere impact maken. In 2025 zetten we dit door en intensiveren we de aanpak.

Borging Social Return on Investment (SROI)
SROI is op dit moment in transitie bij Zaffier. Om meer uit SROI te halen, gaat Zaffier vanaf 2024 gebruikmaken van een monitoringssysteem voor SROI – dat landelijk al veel wordt gebruikt. De verwachting is dat hierdoor nog meer verbindingen gemaakt kunnen worden tussen ondernemers en werkzoekenden, tussen ondernemers en het onderwijs en tussen reguliere en zogeheten impactondernemers. In 2024 zullen de effecten van een beter monitoring zichtbaar worden en ook de verdere behoeften. Zaak is om het proces in 2025 te borgen.

Stimuleren impact ondernemen
Werkgevers zijn belangrijke partners voor Zaffier. Een groep werkgevers waar extra focus naar uitgaat, zijn de ondernemers die positieve impact beogen te maken, omdat zij werken aan doelstellingen die ook voor Zaffier belangrijk zijn. Zaffier ambieert een voortrekkersrol in de regio voor het stimuleren van impact ondernemen. Concreet wil Zaffier een netwerk creëren en vergroten voor impact ondernemers. Daarnaast wil Zaffier de vindbaarheid vergroten van deze ondernemers.

3.3 Zaffier als werkgever

Vliegwiel
Met de komst van de Participatiewet in 2015 ging de sociale werkvoorziening op slot en werd ook de toegang tot de Wajong nagenoeg afgesloten. Het gevolg was dat een nieuwe groep mensen met arbeidsbeperkingen de bijstand instroomde. Op het totale volume van de bijstand is de groep met een arbeidsbeperking weliswaar relatief klein, maar neemt wel jaarlijks toe. Op termijn leidt dit tot een financieel onhoudbare situatie. Dat komt doordat de beschikbare middelen minder snel toenemen dan het aantal mensen dat met begeleiding aan de slag gaat. Om dat op te lossen is het zogenoemde ‘vliegwiel’ bedacht. Door maximaal in te zetten op loonkostensubsidie, helpen we meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk en besparen we op de BUIG. Een deel van deze besparing investeert Zaffier vervolgens weer terug in de doelgroep zodat er nog meer inwoners aan het werk kunnen; zo gaat het vliegwiel draaien. Dat is vanuit financieel oogpunt voordelig, maar juist vanuit maatschappelijk oogpunt is er natuurlijk veel meerwaarde voor onze inwoners met een arbeidsbeperking: we creëren daarmee meer ruimte zodat zij aan de slag kunnen gaan.
De tabel op de volgende pagina geeft inzicht in de realisatie van het vliegwiel tot en met oktober 2023. Er wordt inzichtelijk gemaakt hoeveel inwoners er via het vliegwiel aan het werk zijn gegaan, bij welk bedrijfsonderdeel de plaatsing is gerealiseerd en voor welke gemeente. Ook wordt duidelijk uit onderstaand overzicht dat vijf inwoners via dit instrument zijn doorgestroomd naar een dienstbetrekking elders en bij twee inwoners is gebleken dat werk (op dat moment) niet haalbaar was.

Werkplek / gemeente	Alkmaar	Bergen	Castricum	Dijk & Waard	Heiloo	Uitgeest	Totaal
Facilitair	1						1
Bedrijfsrestaurant	1			1			2
Magazijn		1					1
Gedetacheerd	2				1		3
Montage & Verpakking	2			3			5
Fietsenstalling	3						3
Pakketten	3				2		5
Lopen	5	1	1	2			9
Schoonmaak	5			1			6
Dienstbetrekking elders	2	1	1	1			5
Terug in de bijstand	2						2
Totaal	**26**	**3**	**2**	**8**	**3**	**-**	**42**

Zaffier is zelf een sociale onderneming

Om meer duurzame opdrachten binnen te halen, zal Zaffier zich sterker profileren als sociale onderneming. Zo is Zaffier voornemens zich PSO (prestatieladder sociaal ondernemen) te laten certificeren. Een PSO-certificering heeft als groot voordeel dat reguliere ondernemers in het kader van sociaal inkopen, ook diensten kunnen inkopen bij Zaffier en op die manier bijvoorbeeld kunnen voldoen aan de eigen SROI of duurzaamheidsdoelstellingen.

Zaffier blijft een goede en aantrekkelijke werkgever

In het kader van goed werkgeverschap gaan we in 2023/2024 de ideeën voor het oprichten van de Zaffier Academie uitwerken en realiseren. Zaffier vindt het belangrijk dat al haar inwoners te allen tijde zo goed mogelijk worden geholpen en dat de kwaliteit van de ondersteuning zo hoog mogelijk is. Daarom is het blijven ontwikkelen van medewerkers door scholing en opleiding cruciaal. Voor 2025 willen we vanuit de Zaffier Academie een uitgebreid opleidingsaanbod hebben voor de medewerkers van Zaffier, zodat zij zich kunnen blijven ontwikkelen. Hiermee kan Zaffier ook een aantrekkelijke werkgever zijn en talenten aantrekken en behouden.

4 Financiële paragraaf

4.1 Dekkingsmogelijkheden

Opbrengsten	Betreft gefactureerde omzet exclusief omzetbelasting aan publieke en private klanten.
Wsw-middelen	Betreft de ter beschikking gestelde middelen op basis van de circulaire gemeentefonds, ter uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening.
Loonkostensubsidie	Zaffier faciliteert de uitbetaling van de loonkostensubsidies. Deze worden één op één doorbelast aan de deelnemende gemeenten.
Bijdrage in het tekort	Betreft het tekort op uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening.
Programma's	Betreft hier de gelden die ter beschikking worden gesteld vanuit de Rijksoverheid voor specifieke doelstellingen aan de deelnemende gemeenten en ondergebracht bij Zaffier. De hoogte van de middelen is conform de circulaires gemeentefonds of afzonderlijk gemaakte afspraken.
Bijdrage gemeenten	Betreft de bijdrage aan de Gemeenschappelijke Regeling ter uitvoering van alle (gedelegeerde) activiteiten, zoals benoemd in paragraaf programma's.
Vliegwiel	Betreft geldstroom voor die wordt gecreëerd door inwoners die aangewezen zijn op structurele begeleiding aan het werk te helpen in het werkbedrijf. De geldstroom wordt gefinancierd vanuit de gecreëerde besparing op het BUIG-budget.

4.2 Bezuinigingsvoorstellen

Bij de vorming van Zaffier is als bestuurlijk uitgangspunt genomen dat besparingen geen doel op zich zijn, eventuele besparingen door efficiëntie worden geïnvesteerd in de uitvoering. Echter op het moment van schrijven van deze kadernota geven verschillende gemeenten aan dat hun meerjarige begrotingen onder druk staan, met name vanaf 2026. Dit vraagt om bezinning, zowel op het gebied van efficiëntie als effectiviteit. In het laatste kwartaal van 2023 staat een bestuurlijke "benen op tafel" bijeenkomst gepland, onder professionele begeleiding, om het proces te starten. Daarnaast wordt er gekeken naar het optimaliseren van de baten van het werkbedrijf.

4.3 Verloop meerjarenperspectief 2025-2028

Zaffier (* € 1.000,-)	2025	2026	2027	2028
Stand primaire begroting 2025-2028	**0**	**0**	**0**	**0**
Wijzingen nadien (met AB besluit)				
Totaal wijzingen nadien	0	0	0	0
Autonome ontwikkelingen / regulire bedrijfsvoering				
Programmakosten	107.236	110.842	114.498	118.584
Salariskosten Ambtelijk	28.209	29.309	30.453	31.640
Salariskosten Nieuwe doelgroep (PAB)	7.497	7.790	8.094	8.409
Salariskosten WSW	17.749	17.040	16.358	15.704
Overige kosten	6.532	6.679	6.831	6.988
Totaal autonome ontwikkelingen / reguliere bedrijfsvoering	167.223	171.659	176.232	181.325
Nieuw beleid				
Herstructurering arbeidsmarkt	*pm*	*pm*	*pm*	*pm*
Simpel switchen	*pm*	*pm*	*pm*	*pm*
Jongerenperspectief	*pm*	*pm*	*pm*	*pm*
Impact ondernemen	*pm*	*pm*	*pm*	*pm*
Verdere integratie op de arbeidsmarkt (VIA)	*pm*	*pm*	*pm*	*pm*
Totaal ingezet / nieuw beleid	0	0	0	0
Totaal aan wijzigingen	**0**	**0**	**0**	**0**
Dekkingsmiddelen / ombuigingen				
Omzet	13.898	14.439	15.000	15.583
WSW-middelen	18.181	17.454	16.756	16.086
Gemeentelijke bijdragen (programma's)	107.236	110.842	114.498	118.584
Gemeentelijke bijdragen (producten)	5.149	5.278	5.410	5.545
Gemeentelijke bijdragen (bijdrage in werkbedrijf tekort)	914	950	987	1.025
Gemeentelijke bijdragen (uitvoeringskosten)	21.845	22.697	23.582	24.502
Overige dekkingen	0	0	0	0
Totaal dekkingsmiddelen kadernota 2025	**167.223**	**171.659**	**176.232**	**181.325**
Stand kadernota voor begroting 2025 - 2028	**0**	**0**	**0**	**0**

4.4 Financiële kader 2025

- Als basis voor de begroting en meerjarenraming zijn de ervaringscijfers van Zaffier over 2023 alsmede input “Eindrapport Bouwen aan SORA” genomen;
- De uitvoeringskosten van Zaffier zijn conform FUGR geïndexeerd met 3,9% ten opzichte van 2024. In onderstaande tabel zijn de uitvoeringskosten 2025 per deelnemende gemeente vergeleken met de uitvoeringskosten 2024:

Gemeente	Verdeelsleutel	2024	2025
Alkmaar	47,85%	10.061	10.453
Bergen	7,52%	1.581	1.643
Castricum	8,04%	1.690	1.756
Dijk & Waard	28,89%	6.074	6.311
Heiloo	4,98%	1.047	1.088
Uitgeest	2,72%	572	594
Totaal	**100,00%**	**21.025**	**21.845**

- Het beschikbare participatiebudget wordt volledig en integraal (onafhankelijk woongemeente inwoner) ingezet bij Zaffier. In de bijdrageverordening Zaffier 2023 is bepaald dat 2023 een overgangsjaar is en dat Zaffier met een voorstel komt voor de hoogte van het participatiebudget vanaf 2024. Er ligt een conceptvoorstel voor aan de deelnemende gemeenten en hierover zal de komende tijd een besluit worden genomen. In deze kadernota is het voorstel reeds verwerkt;
- De kosten voor bezwaar & beroep worden apart in rekening gebracht bij de deelnemende gemeenten conform de verdeelsleutel van de uitvoeringskosten;
- De bestemmingsreserve TOZO-gelden bij de gemeenten is alleen beschikbaar voor uitgaven in dat kader. Eventuele tekorten of restanten zijn voor gemeente Alkmaar en Dijk & Waard. Het geactualiseerde bestedingsplan TOZO-bestemmingsreserve is als concept ingediend en ligt voor ter besluitvorming. Dit bestedingsplan is als uitgangspunt verwerkt in de kadernota;
- Voor het vliegwiel wordt verwacht dat er 60 FTE gaat instromen in 2025 (exclusief eerdere instroom);
- Zaffier verwacht een cao-loonsverhoging voor de medewerkers van 4,75% per 1 januari en 1,25% per 1 oktober voor 2024, en conform FUGR 4,0% voor 2025, behalve voor de WSW-medewerkers. Deze loonsverhoging is afhankelijk van de loonprijsontwikkeling (LPO) en deze is onmogelijk vooraf in te schatten. De LPO komt echter terug bij zowel de loonontwikkeling als de verhoging van de rijksbijdrage dus het effect is budgetneutraal;
- Zaffier verwacht een prijsindexering, conform FUGR, van 3,7%;
- Voor de uitvoering van de WSW wordt een bijdrage in het tekort verwacht van € 914.000,-. Voor deze bijdrage geldt een afwijkende verdeelsleutel, namelijk het aantal gerealiseerde arbeidsplaatsen per gemeente. Ondanks het wegvallen van de Lage-inkomensvoordeel (LIV) wordt verwacht dat de bijdrage in het tekort vergelijkbaar is met voorgaande jaren;

- Met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden van Stichting WNK Participatie Bevordering wordt uitgegaan van de Cao Aan de Slag en de overgangsregeling;
- Het investeringsbudget wordt geraamd op € 720.500,-, inclusief de overloop 2024 en eerdere jaren. De investeringen betreffen uitsluitend noodzakelijke bedrijfsmiddelen die meerjarig meegaan, bijvoorbeeld machines. Evenals in voorgaande jaren wordt het investeringsbeleid gekenmerkt door soberheid en doelmatigheid;
- Dit jaar vindt er een herijking plaats van het functiehuis zoals het momenteel actief is binnen Zaffier. De verwachte aanpassingen zijn zo goed mogelijk meegenomen in de kadernota.

4.5 Weerstandsvermogen

Onder weerstandsvermogen wordt de financiële robuustheid van de kadernota, in het bijzonder de stand van zaken met betrekking tot de financiële positie, weergegeven. Onder weerstandsvermogen wordt in algemene zin verstaan de mogelijkheid om tegenvallers op te vangen. In de bijdrageverordening is opgenomen dat het eigen vermogen mag groeien naar maximaal 2,5% van de totale lasten. Zaffier beschikt echter niet over eigen weerstandsvermogen op dit moment. De gekwantificeerde risico's in de aankomende begroting 2025 moeten worden opgenomen in het weerstandsvermogen van de deelnemende gemeenten.

4.6 Kengetallen financiële positie

Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) schrijft voor dat in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing een verplichte basisset van vier financiële kengetallen moet worden opgenomen. De kengetallen geven gezamenlijk op eenvoudige wijze inzicht aan de stakeholders over de financiële positie van Zaffier. Voor Zaffier zijn grondexploitatie en belastingcapaciteit niet aan de orde.

Netto Schuldquote

De netto schuld weerspiegelt het niveau van de schuldenlast van Zaffier ten opzichte van de eigen middelen. De netto schuldquote geeft een indicatie van de druk van de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie.

NETTO SCHULDQUOTE (x € 1.000,-)	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
A. Vaste schulden (cf. art. 46 BBV)	1.784	1.784	1.669	1.550	1.427
B. Netto vlottende schuld (cf. art. 48 BBV)	11.665	8.750	8.750	8.750	8.750
C. Overlopende passiva (cf. art. 49 BBV)	550	1.750	1.750	1.750	1.750
D. Financiële activa (cf. art. 36 lid d, e en f)	-	-	-	-	-
E. Uitzettingen < 1 jaar (cf. art. 39 BBV)	10.000	8.000	8.000	8.000	8.000
F. Liquide middelen (cf art. 40 BBV)	1.400	1.603	1.436	967	764
G. Overlopende activa (cf. art. 40a BBV)	775	775	775	775	775
H. Totale baten (cf. art. 17 lid c BBV (dus excl. mutaties reserves))	83.655	168.137	172.609	177.219	182.351
Netto schuldquote (A+B+C-D-E-F-G)/H x 100%	2,18%	1,13%	1,13%	1,30%	1,31%

De schuldquote komt na 2026 iets hoger uit. De omvang van de netto vlottende schuld is hoger dan de uitzettingen, dit wordt vooral veroorzaakt door de leningenportefeuille. De stijging van de totale baten tussen 2024 en 2025 wordt veroorzaakt door een administratieve wijziging. In de begroting 2024 is geen rekening gehouden met zowel de kosten als met de doorbelasting van de uitkeringsgelden (BUIG) aan de deelnemende gemeenten. Inmiddels is duidelijk dat deze geldstroom conform het Bbv wel in de exploitatie van Zaffier thuis hoort.

Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen

Om inzicht te verkrijgen in hoeverre sprake is van doorlenen, wordt de netto schuldquote, zowel in- als exclusief doorgeleende gelden, weergegeven (netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen). Op die manier wordt duidelijk in beeld gebracht wat het aandeel van de verstrekte leningen is en wat dit betekent voor de schuldenlast. De wijze waarop de netto schuldquote gecorrigeerd voor de doorgeleende gelden wordt berekend, is gelijk aan de netto schuldquote, met dien verstande dat bij de financiële activa ook alle verstrekte leningen worden opgenomen (zie artikel 36 lid b en c van het BBV).

NETTO SCHULDQUOTE GECORRIGEERD (x € 1.000,-)	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
A. Vaste schulden (cf. art. 46 BBV)	1.784	1.784	1.669	1.550	1.427
B. Netto vlottende schuld (cf. art. 48 BBV)	11.665	8.750	8.750	8.750	8.750
C. Overlopende passiva (cf. art. 49 BBV)	550	1.750	1.750	1.750	1.750
D. Financiële activa (cf. art. 36 lid d, e en f)	-	-	-	-	-
E. Uitzettingen < 1 jaar (cf. art. 39 BBV)	10.000	8.000	8.000	8.000	8.000
F. Liquide middelen (cf art. 40 BBV)	1.400	1.603	1.436	967	764
G. Overlopende activa (cf. art. 40a BBV)	775	775	775	775	775
H. Totale baten (cf. art. 17 lid c BBV (dus excl. mutaties reserves))	83.655	168.137	172.609	177.219	182.351
Netto schuldquote (A+B+C-D-E-F-G)/H x 100%	2,18%	1,13%	1,13%	1,30%	1,31%

Het verschil tussen de netto schuldquote en de gecorrigeerde netto schuldquote wordt veroorzaakt door het effect van financiële activa, echter Zaffier heeft geen financiële activa. Hierdoor is er geen verschil is tussen de netto en de gecorrigeerde schuldquote.

Solvabiliteitsratio

Dit kengetal geeft inzicht in de mate waarin Zaffier in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Onder de solvabiliteitsratio wordt verstaan het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal. Het eigen vermogen van een gemeenschappelijke regeling bestaat volgens artikel 42 BBV uit de reserves (zowel de algemene reserve als de bestemmingsreserves) en het resultaat uit het overzicht van baten en lasten.

SOLVABILITEIT (x € 1.000,-)	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
A Eigen vermogen (cf. art. 42 BBV)	-	-	-	-	-
B Balanstotaal	13.999	12.284	12.169	12.050	11.927
Solvabiliteit (A/B) x 1	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zaffier beschikt niet over een eigen vermogen, om deze reden komt het solvabiliteitspercentage uit op 0%. Zoals vermeld bij de paragraaf weerstandsvermogen is het aan de deelnemende gemeenten het weerstandsvermogen aan te houden op de eigen balans.

Structurele exploitatieruimte

Voor de beoordeling van het structurele en reële evenwicht van de begroting wordt thans het onderscheid gemaakt tussen structurele en incidentele lasten. Bij incidentele lasten of baten gaat het om eenmalige zaken die zich gedurende maximaal drie jaar voordoen. Voorbeelden van structurele baten zijn de algemene uitkering en eigen belastinginkomsten. Bij structurele lasten zijn dat bijvoorbeeld de personeelslasten, kapitaallasten en bijdragen aan gemeenschappelijke regelingen. Het onderscheid tussen structureel en incidenteel is ook in een notitie van de commissie BBV vastgelegd en moet conform het BBV in de begroting en jaarstukken worden onderbouwd. Een begroting waarvan de structurele baten hoger zijn dan de structurele lasten, is meer flexibel dan een begroting waarbij de structurele baten en lasten in evenwicht zijn.

STRUCTURELE EXPLOITATIERUIMTE (x € 1.000,-)	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
A Totale structurele lasten	80.213	165.752	170.984	176.449	182.351
B Totale structurele baten	80.213	165.752	170.984	176.449	182.351
C Totale structurele toevoegingen aan de reserves	0	0	0	0	0
D Totale structurele onttrekkingen aan de reserves	0	0	0	0	0
E Totale baten	80.213	168.137	172.609	177.219	182.351
Structurele exploitatieruimte ((B-A)+(D-C))/(E) x 100%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Zaffier kent geen incidentele baten en lasten in de begroting. Om deze reden is de structurele exploitatieruimte nihil.