

Concept-begroting 2026



Samen kom je verder!



Inhoud

1	Aanbiedingsbrief	3
2	Algemeen	4
2.1	Doelstelling	4
3	Verbinding actielijnen en programma's	7
4	Paragrafen.....	9
4.1	Weerstandsvormogen en risicobeheer	9
4.2	Financiële kengetallen	14
4.3	Onderhoud kapitaalgoederen	17
4.4	Financiering.....	17
4.5	Bedrijfsvoering.....	19
4.6	Verbonden partijen.....	21
5	Financiële begroting	22
5.1	Begrotingsuitgangspunten	22
5.2.1	Toelichting op de baten en lasten	24
5.2.2	Meerjarenbegroting	25
5.2.3	Balansprognose	26
5.2.5	Algemene dekkingsmiddelen	28
5.2.6	EMU saldo	28
5.2.7	Investerings.....	28
5.2.8	Taakvelden	29
5.2.9	Bijdrage per deelnemende gemeente voor de Programma & uitvoeringskosten.....	30



1 Aanbiedingsbrief

Alkmaar, 10 april 2025

Geachte leden van de gemeenteraad,

Voor u ligt de concept-begroting 2026 van Zaffier. In deze begroting geven wij inzicht in onze financiële koers op basis van de beleidsmatige keuzes uit de kadernota voor het jaar 2026. De begroting is opgesteld binnen de kaders zoals die zijn geschetst in de Kadernota 2026, die in december 2024 is vastgesteld. Daarin zijn niet alleen de financiële randvoorwaarden opgenomen, maar ook de inhoudelijke koers voor de komende jaren, langs de vier actielijnen van Zaffier: Meer kansen voor inwoners, Zaffier als werkgever, Zaffier als netwerkpartner en Onderweg naar sociale impact.

De context waarin deze begroting tot stand is gekomen, is financieel uitdagend. 2026 wordt door velen aangeduid als een ravijnjaar, waarin de druk op gemeentelijke financiën verder toeneemt. Als uitvoeringsorganisatie met wettelijke taken en beperkte beleidsruimte, wordt van Zaffier gevraagd om bij te dragen aan oplossingen zonder de kwaliteit van dienstverlening aan inwoners onevenredig onder druk te zetten.

In de kadernota is hier op vooruitgelopen door diverse bezuinigingsscenario's (3%, 5% en 7%) te ontwikkelen. Daarbij is zorgvuldig gekeken naar het voorkomen van een waterbedeffect en onevenredige impact op kwetsbare inwoners. De keuzes die hierin zijn gemaakt, zijn besproken met het algemeen bestuur en verwerkt in deze concept-begroting.

De zienswijzen die zijn ontvangen van de deelnemende gemeenten, zijn per gemeente verwerkt. Een gezamenlijke harmonisatie bleek niet haalbaar, mede vanwege uiteenlopende voorkeuren over maatregelen zoals de collectieve zorgverzekering voor minima en de individuele inkomenstoeslag. Wel is er breed draagvlak gevonden voor de overgang naar maandelijkse bevoorschotting en de vervroegde aflossing van de hypotheek, die beide zijn opgenomen in de begroting. Daarmee is gekozen voor een realistische en uitvoerbare aanpak, waarin elke gemeente haar eigen kleur behoudt, en Zaffier tegelijkertijd bestuurlijke stabiliteit en continuïteit kan borgen.

Zaffier blijft zich inzetten voor een sobere maar doelmatige inzet van middelen. We blijven zoeken naar innovatieve en efficiënte werkwijzen om de maatschappelijke opgaven samen met onze partners aan te gaan. Daarbij blijven onze leidende principes richtinggevend: inclusiviteit, eenvoud in organisatie en financiering, en een integrale, op de inwoner gerichte aanpak.

Met vriendelijke groet,

Robert te Beest,
Voorzitter Zaffier.



2 Algemeen

2.1 Doelstelling

De missie van Zaffier is als volgt geformuleerd: Zaffier biedt zekerheid en vertrouwen: een vangnet voor (tijdelijke) ondersteuning en een springplank om verder te groeien.

Zaffier behartigt de belangen van gemeenten door efficiënt en effectief wetten en minimabeleid uit te voeren, met focus op inburgering, arbeidsparticipatie, sociale werkvoorziening, arbeidsintegratie en ondersteuning bij arbeidsbeperkingen. Daarnaast zet Zaffier zich in voor behoud en herstel van arbeidsbekwaamheid, uitstroom naar werk, financiële inkomensondersteuning, schuldhulpverlening, armoedebestrijding en maatschappelijke participatie.

Zienswijzen kadernota 2026: Besparingsscenario's

Er zijn diverse bezuinigingsscenario's op taakniveau opgesteld, waarbij we gezamenlijk hebben gezocht naar een evenwichtig voorstel zonder de kwaliteit van dienstverlening onevenredig te belasten, de effecten op de inwoner zo laag mogelijk te houden en een waterbedeffect (kostenstijgingen) bij andere domeinen te voorkomen. Het is van belang te realiseren dat Zaffier wettelijke taken uitvoert met weinig beleidsvrijheid. Hierdoor zijn de keuzes voor besparingen beperkt.

Uit de zienswijzen van de gemeenten blijkt dat er brede steun is voor een aantal maatregelen, terwijl op andere punten de standpunten uiteenlopen. De aanpassing van de bevoorschotting en het aflossen van de hypotheek zijn gemeenschappelijk naar voren gekomen. Verder laten de zienswijzen verschillende besparingspercentages (variërend van 0,5% tot 5%) zien, waarbij sommige gemeenteraden specifieke maatregelen binnen de voorgestelde scenario's ondersteunen en andere gemeenteraden aangeven eerst een integrale afweging te willen maken voordat de definitieve keuze gemaakt wordt. Ook verschillen gemeenteraden in hun voorkeuren voor het verlagen van de inkomensgrens voor de individuele inkomens toeslag en de collectieve zorgverzekering. Hierdoor zijn er per gemeenteraad afzonderlijke zienswijzen binnengekomen.

Door de uiteenlopende zienswijzen kan er niet worden geharmoniseerd en verwerken we naast de aanpassing van de bevoorschotting en de aflossing van de hypotheek de specifieke zienswijze van elke individuele gemeente in de begroting. Vanuit gemeente Dijk en Waard is verzocht om aanvullende bezuinigingsvoorstellen uit te werken, waarbij ook gekeken wordt naar onderdelen van de bedrijfsvoering en de uitvoering van de diverse regelingen en taken. Aan Zaffier is eerder gevraagd om op taakniveau te komen met bezuinigingsvoorstellen. Aanvullende bezuinigingsvoorstellen zijn daarom al eerder uitgewerkt en besproken bij de bestuurlijke bijeenkomsten. Hierbij is er gekeken naar onderdelen van de bedrijfsvoering, de uitvoering van de diverse regelingen en taken en zijn de gevolgen en risico's voor inwoners, de dienstverlening, financiën, de maatschappij en de uitvoerbaarheid in kaart gebracht. Deze voorstellen zijn op dat moment bestuurlijk verworpen vanwege de grote maatschappelijke impact op de inwoner, de verwachte kostenstijging bij de andere domeinen en de onevenredige impact op de (kwaliteit van de) dienstverlening. Om deze redenen zien we geen aanvullende mogelijkheden in de bedrijfsvoering zonder de dienstverlening aan de inwoners te raken.



Met deze begroting wordt volgens het dagelijks bestuur van Zaffier recht gedaan aan de wensen van de deelnemende gemeenten, terwijl tegelijkertijd de uitvoerbaarheid en stabiliteit van Zaffier behouden blijft. In onderstaande tabel zijn de besparingen per gemeente inzichtelijk gemaakt.

Overzicht impact besparingsscenario's (x € 1.000,-)	Alkmaar	Bergen	Castricum	Dijk en Waard	Heiloo	Uitgeest	Totaal
Aanpassen bevoorschotting Zaffier	158	25	27	95	16	9	330
Aflossen hypotheek (gecorrigeerd op uitvoeringskosten)	43	7	7	26	4	2	89
Collectieve zorgverzekering voor minima (CZM) 1/8 verlaging bijdrage	209	-	-	-	26	-	235
Collectieve zorgverzekering voor minima (CZM) verlaging inkomensgrens	527	-	-	-	59	-	586
Individuele inkomens toeslag halvering bijdrage	663	-	101	306	71	-	1.141
Individuele inkomens toeslag verlaging inkomensgrens	239	-	31	119	23	-	412
Totaal impact besparingsscenario's	1.839	32	166	546	199	11	2.793

Gedelegeerde taken

In de regio Alkmaar optimaliseren we de mogelijkheden om mensen naar vermogen deel te laten nemen in de samenleving en perspectief te bieden op deelname. We sluiten aan bij het leven van mensen.

De uitvoering van de volgende wetten zijn gedelegeerd aan Zaffier:

- Participatiewet (PW);
- Wet sociale werkvoorziening (WSW);
- Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004 (Bbz 2004);
- Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers (IOAW);
- Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (IOAZ);
- Wet gemeentelijke schuldhelpverlening (Wgs);
- Wet inburgering 2021 (nieuwe wet inburgering);
- Bijzondere bijstand en uitvoering van bepaalde minimaregelingen.

Gemandateerde taken

Zaffier is tevens door verschillende gemeenten gemandateerd om specifieke taken uit te voeren waarmee we zorgen voor een efficiënte en eenduidige uitvoering binnen de gestelde kaders.

De uitvoering van de volgende taken voert Zaffier uit voor de gemeenten Alkmaar, Bergen NH, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest:

- Herstelregeling kinderopvangtoeslag;
- Leefgeld Oekraïense ontheemden;
- Nazorg ex-gedetineerden;
- Wet tijdelijke regeling alleenverdienersproblematiek;
- Coördinatie Social Return on Investment (SROI).

Voor de gemeenten Bergen NH, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest voert Zaffier onderstaande taak uit:

- Innen eigen bijdrage Oekraïense ontheemden.



De uitvoering van onderstaande taak voert Zaffier uit voor de bovenregionale gemeenten Texel, Den Helder, Schagen (vanaf 2025), Landsmeer en Waterland:

- Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004 (Bbz 2004) voor de gemeenten Texel, Den Helder, Schagen (vanaf 2025), Landsmeer en Waterland.

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



3 Verbinding actielijnen en programma's

Om deze doelstelling en ambitie waar te maken heeft Zaffier deze naar vier actielijnen vertaald: **meer kansen voor inwoners, onderweg naar sociale impact, Zaffier als werkgever** en **Zaffier als netwerkpartner**.



In de kadernota zijn deze actielijnen en de bijbehorende ontwikkelingen beschreven. Deze actielijnen worden concreet uitgevoerd binnen drie programma's: Uitvoering, Werkbedrijf en Programmakosten. Deze zijn terug te vinden in de begroting. Hieronder wordt toegelicht hoe de actielijnen bijdragen aan de programma's en vice versa.

Uitvoeringskosten (programma 1)

Dit programma omvat de kosten die Zaffier maakt voor het uitvoeren van de volgende regelingen: Participatiewet, Wet inburgering 2021, Wet gemeentelijke schuldhelpverlening, Minimaregeling, Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijke arbeidsongeschikte werkloze werknemers (IOAW), Besluit bijstandsverlening zelfstandigen (BBZ) en Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijke arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (IOAZ). Bij de uitvoering staat de ondersteuning van inwoners centraal. Met deze integrale aanpak borgt Zaffier dat de strategische actielijnen niet losstaan van de dagelijkse uitvoering, maar juist bijdragen aan een effectieve en toekomstbestendige dienstverlening. Hierin zijn de volgende actielijnen ondergebracht.

- **Meer kansen voor de inwoners**

De actielijn *Meer kansen voor inwoners* is onderdeel van het programma *Uitvoering*, waarbinnen de clusters *Re-integratie & Participatie* en *Inkomen* werken aan ondersteuning voor inwoners. Initiatieven zoals de implementatie van nieuwe wetgeving, het benutten van impuls gelden en structurele middelen van het Rijk dragen bij aan het realiseren van extra banen en het versterken van de financiële zelfredzaamheid van inwoners. Via het Regionaal Werkcentrum (RWC) en de mogelijke oprichting van een overheidsbreed loket versterkt Zaffier de verbinding tussen overheid en arbeidsmarkt. De integrale aanpak binnen schuldhelpverlening, onder andere via saneringskredieten en *Geldfit Lokaal*, wordt gefaciliteerd door de clusters *Inkomen* en *Beleid, Innovatie & Kwaliteit*.

- **Zaffier als werkgever**

De actielijn *Zaffier als werkgever* wordt ondersteund vanuit bedrijfsvoering en de directie, waar strategisch HR-beleid wordt vormgegeven en uitgevoerd. De ontwikkeling van een structureel digitaal opleidingsplatform en de inclusieagenda versterken de aantrekkelijkheid van Zaffier als



werkgever en bevorderen de professionele groei van medewerkers. Het onderzoek naar toekomstbestendige huisvesting is eveneens hier ondergebracht en draagt bij aan een werkomgeving die aansluit op de lange termijnvisie van de organisatie.

- **Zaffier als netwerkpartner**

De actielijn *Zaffier als netwerkpartner* wordt gerealiseerd door de clusters *Beleid, Innovatie & Kwaliteit* en *Re-integratie & Participatie* binnen het programma *Uitvoering*. Deelname aan netwerken zoals het ministerie van SZW, Noord-Holland-Noord, Cedris en Divosa stelt Zaffier in staat om beleidsontwikkelingen en samenwerkingsmogelijkheden optimaal te benutten. De ontwikkeling naar een datagedreven organisatie vindt plaats binnen het cluster *Bedrijfsvoering* waar digitale vaardigheden en data-inzichten worden ingezet om de effectiviteit van de organisatie te vergroten.

Werkbedrijf (programma 2)

Dit is het programma waarbinnen de mogelijkheden onderzocht worden hoe men sociaal betrokken kan raken bij de mogelijkheden tot werken en in hoeverre inwoners daartoe in staat zijn. Het sociaal ontwikkelbedrijf in wording biedt diverse mogelijkheden tot ontwikkeling, opleiding en sociale impact (zie actielijn onderweg naar sociale impact).

- **Onderweg naar Sociale Impact**

De actielijn *Onderweg naar Sociale Impact* is direct verbonden met het programma *Werkbedrijf*, waar duurzaamheid en inclusie structureel worden geïntegreerd in de werkprocessen.

Initiatieven zoals Duurzaam Zaffier, met investeringen in elektrificatie van het wagenpark en zonne-energie, dragen bij aan de lange termijn doelstellingen op het gebied van ecologische en sociale impact. De actielijn *Onderweg naar Sociale Impact* wordt ondersteund vanuit het cluster *Beleid, Innovatie & Kwaliteit*, waar de effecten van inclusie en participatie worden gemeten en geoptimaliseerd. Door samenwerking met regionale partners wordt sociale impact niet alleen binnen Zaffier, maar ook in de bredere regio versterkt.

Programmakosten (programma 3)

Dit programma omvat de kosten en doorbelasting hiervan aan de (deelnemende) gemeenten die Zaffier maakt voor het betalen van onder andere:

- Bijstandsuitkeringen (BUIG);
- Loonkostensubsidies (LKS);
- Minimaregelingen;
- Inburgeringsvoorzieningen; en
- Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo).



Programmabegroting

Begroting 2026 (x € 1.000,-)	Baten	Lasten	Totaal
- Uitvoeringskosten (programma 1)	40.230	40.504	-274
- Werkbedrijf (programma 2)	36.471	36.471	0
- Programmakosten (programma 3)	110.309	110.309	-
Totaal programma's	187.010	187.284	-274
- Overhead	0	0	0
- Algemene dekkingsmiddelen	284	10	274
- Onvoorzien	0	0	0
- Heffing voor de vennootschapsbelasting	0	0	0
Totaal voor resultaatbestemming	187.294	187.294	0
Toevoegingen en ontrekkingen aan reserves	0	0	0
Totaal na resultaatbestemming	187.294	187.294	0

4 Paragrafen

4.1 Weerstandsvermogen en risicobeheer

In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheer wordt de financiële robuustheid van de begroting, in het bijzonder de stand van zaken met betrekking tot de financiële positie, weergegeven. Onder deze paragraaf wordt in algemene zin verstaan de mogelijkheid om tegenvallers op te vangen.

Weerstandscapaciteit

WEERSTANDSVERMOGEN (x € 1.000,-)	Jaarverslag 2024	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Algemene Reserve	288	651	651	651	651
Bestemmingsreserve	2.100	-	-	-	-
Gerealiseerd resultaat	363	-	-	-	-
Totaal	2.751	651	651	651	651

Zaffier beschikt over een relatief laag eigen weerstandsvermogen. De ongedekte gekwantificeerde risico's moeten worden opgenomen in het weerstandsvermogen van de deelnemende gemeenten.

Stille reserves

De stille reserves zijn de direct en niet-direct kwantificeerbare eigendommen van Zaffier. Hierbij valt te denken aan het verschil tussen de boekwaarde van bijvoorbeeld onroerend goed en de daadwerkelijke waarde. Zaffier heeft geen stille reserves.



Inventarisatie van de risico's

In elke vorm van bedrijfsvoering ontstaan risico's en onzekerheden. Hierbij moet voornamelijk gedacht worden aan zaken die niet te beïnvloeden zijn en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

Risico	Beheersmaatregel	Kwantificering
De bekostiging vanuit het rijk aan gemeenten staat onder druk, met het oog op het zogenoemde 'ravijnjaar' 2026. Gemeenten ervaren grote financiële tekorten en hebben Zaffier gevraagd om met voorstellen voor besparingen te komen. Hoewel er zienswijzen zijn ingediend, is het nog onzeker of gemeenten hun eigen begroting sluitend krijgen en of rijksoverheid maatregelen zal treffen om de gemeenten (meer) tegemoet te komen. Onzekerheid over gemeentelijke financiering kan direct gevolgen hebben voor de continuïteit van Zaffier en haar activiteiten en investeringen. Dit kan leiden tot bezuinigingen die ten koste gaan van de dienstverlening aan inwoners en de uitvoering van wettelijke taken.	Zaffier heeft de zienswijzen verwerkt in haar begroting 2026. De overige beheersmaatregelen vallen buiten onze invloed.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 500.000, - Pessimistisch € 2.000.000, -
In 2025 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 begroting.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 150.000,- Pessimistisch € 300.000,-
Nu Zaffier gevormd is en er als organisatie staat breekt er een periode aan waarin de nieuwe organisatie zich moet stabiliseren en goed op elkaar moet worden afgestemd. Deze fase van afstemmen en borgen vraagt veel tijd, aandacht en inzet van de organisatie.	Verwachtingen goed managen en voldoende capaciteit reserveren voor deze periode van borgen en stabiliseren.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 150.000,- Pessimistisch € 500.000,-
De loonontwikkeling kan afwijken van wat is toegestaan binnen het financiële kader van de FUGR.	Niet van toepassing.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 500.000,- Pessimistisch € 1.000.000,-



Risico	Beheersmaatregel	Kwantificering
Zaffier bestaat uit drie organisaties met hun eigen culturen Deze verdwijnen niet vanzelf en blijven vaak bestaan, ook na langere tijd. Als medewerkers verschillende manieren van werken, communiceren of samenwerken gewend zijn, kan dit leiden tot misverstanden, verminderde samenwerking en vertraging in het bereiken van gezamenlijke doelen. Dit kan de effectiviteit en eenheid van de organisatie negatief beïnvloeden, zeker in een periode waarin juist samenhang en duidelijke richting belangrijk zijn.	Er loopt een meerjarig-programma waarin onder andere trainingen worden gegeven om de cultuurverschillen te verminderen.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 50.000,- Pessimistisch € 250.000,-
Zaffier verwerkt veel persoonsgegevens, waarbij vaak menselijk handelen bij betrokken is. Door de menselijke factor is de kans op fouten groter, zoals het verkeerd delen, opslaan of bewerken van gegevens. Dit kan leiden tot datalekken, verlies van vertrouwen en juridische gevolgen, op basis van de AVG. Hier kunnen hoge boetes aan verbonden zijn.	Ons uitgangspunt is om volledig compliant te zijn met de wet- en regelgeving. Onze dynamische omgeving dwingt wel tot continue aandacht voor dit onderwerp.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 150.000, - Pessimistisch € 250.000,-
De dienstverlening van Zaffier is gevoelig voor onzekere economische ontwikkelingen, zoals inflatie en een verslechterende economie. In tijden van laagconjunctuur trekken werkgevers zich vaker terug, wat het lastiger maakt om mensen te plaatsen bij reguliere werkgevers.	Het is belangrijk om in tijden van hoogconjunctuur al voorbereidingen te treffen voor minder gunstige economische tijden. Tijdens een laagconjunctuur moet Zaffier juist durven blijven investeren om zowel de vangnet- als springplankfunctie te kunnen behouden. Belangrijk is het aangaan van strategische partnerships met werkgevers als bijvoorbeeld het regionale ziekenhuis en hoogheemraadschap zodat er perspectief blijft bestaan voor onze inwoners.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 250.000, - Pessimistisch € 500.000,-
Werkgevers veranderen hun werkprocessen en vragen steeds vaker om specialistisch opgeleid personeel. Daardoor wordt het lastiger om mensen uit onze doelgroep te plaatsen op reguliere werkplekken.	We zetten in op samenwerking met sociaal ondernemers, die beter aansluiten bij de mogelijkheden van onze doelgroep en daarmee extra plaatsingskansen bieden. Ook wille we inspelen op het opleiden en ontwikkelen van onze inwoners naar kansberoepen.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 150.000, - Pessimistisch € 300.000,-



Risico	Beheersmaatregel	Kwantificering
De opkomst van artificial intelligence (AI) biedt voor Zaffier zowel kansen als risico's. Een risico is dat AI niet op tijd of onvoldoende wordt ingezet binnen de bedrijfsvoering en de werkprocessen van Zaffier. Daarnaast kan AI ook gevolgen hebben voor de werkgelegenheid van onze doelgroep, doordat bepaalde functies verdwijnen of veranderen ontstaat er verdringen van onze doelgroep.	Zaffier moet de mogelijkheden van AI actief meenemen in strategische keuzes voor de toekomst. Voor de doelgroep betekent dit investeren in scholing en training om hen voor te bereiden op nieuwe vormen van werk. Tegelijkertijd is het nodig om de ontwikkelingen in de huidige opdrachten van het werkbedrijf goed te volgen en actief op zoek te gaan naar nieuwe kansen.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 200.000, - Pessimistisch € 500.000,-
Rijksoverheid denkt na over een mogelijke verandering in de bekostiging van beschut werken. Op dit moment is nog niet duidelijk wat de gevolgen hiervan zijn voor Zaffier, wat onzekerheid met zich meebrengt.	Niet van toepassing.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 100.000,- Pessimistisch € 300.000,-
De fiscus gaat vanaf 2025 handhaven op schijnzelfstandigheid. Onder meer gaat de fiscus naheffingsaanslagen loonheffingen opleggen als bij controle blijkt dat er sprake is van een werknemer in plaats van een zelfstandig ondernemer. Zaffier maakt nog gebruik van noodzakelijke externe deskundigen voor de implementatie (bijvoorbeeld ICT).	Externe inhuur verloopt zoveel mogelijk via onze inhuurmakelaar YIS, waarmee een uniforme aanpak wordt gewaarborgd en het risico op schijnzelfstandigheid wordt geminimaliseerd.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 100.000,- Pessimistisch € 300.000,-
De compensatie voor de transitievergoeding bij twee jaar arbeidsongeschiktheid wordt naar verwachting per 1 juli 2026 afgeschaft. Als de compensatie vervalt, moeten werkgevers de transitievergoeding volledig zelf betalen bij langdurige arbeidsongeschiktheid. Dit kan leiden tot hogere kosten voor Zaffier en maakt het voor reguliere werkgevers financieel risicovoller om mensen met een kwetsbare arbeidspositie in dienst te nemen.	Er is nog overleg gaande over de nadelige gevolgen hiervan voor ontwikkelbedrijven. Onze branchevereniging Cedris is aan het lobbyen voor een goede uitkomst.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 200.000, - Pessimistisch € 400.000,-
Het wetsvoorstel 'Markt en Overheid' is naar de Tweede Kamer gestuurd. Dit voorstel verplicht overheden om beter te onderbouwen waarom zij bepaalde economische activiteiten uitvoeren. Het is op dit moment nog onduidelijk of en in welke mate de activiteiten van Zaffier onder deze wet zullen vallen. Als de wet van toepassing blijkt op Zaffier, kan dit leiden tot extra administratieve lasten, juridische	Het is van belang deze ontwikkeling te volgen en vroegtijdig in te spelen op wijzigingen. Onze branchevereniging Cedris is aan het lobbyen voor een goede uitkomst.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 250.000, - Pessimistisch € 500.000,-



Risico	Beheersmaatregel	Kwantificering
bepkeringen of zelfs aanpassing van bestaande activiteiten. Dit kan gevolgen hebben voor de ruimte die Zaffier heeft om haar dienstverlening vorm te geven.		
Door de komst van een Regionaal Werkcentrum, wordt het bereik van participatie-instrumenten voor inwoners die niet uitkeringsafhankelijk zijn vergroot, de verwachte “participatiewet in balans” kunnen inwoners en werkgevers zelf een beroep doen op voorzieningen en de verwachte wet “proactieve dienstverlening” ontvangen inwoners proactief ondersteuning. Dit kan invloed hebben op onze beschikbare re-integratiebudget en personele capaciteit.	Het is van belang deze ontwikkeling te volgen en vroegtijdig in te spelen op wijzigingen.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 150.000, - Pessimistisch € 300.000,-
Er zijn landelijk aanzienlijke financiële tekorten bij de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening (WSW). Deze tekorten ontstaan doordat de rijksbijdrage niet voldoende is om alle kosten te dekken, terwijl loonontwikkelingen en inflatie de uitgaven verhogen. Daarnaast wordt de WSW-populatie steeds ouder en daalt daarmee het productieniveau waardoor Zaffier minder inkomsten kan generen.	Het werkbedrijf compenseert het natuurlijk verloop in WSW door de inzet van medewerkers met loonkostensubsidie. Hierdoor is het mogelijk om lucratieve opdrachten te werven en/of te behouden. En vanuit het rijk worden er extra middelen ter beschikking gesteld om de sociale infrastructuur te borgen.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 100.000,- Pessimistisch € 300.000,-

De opgenomen risico's zijn financieel geschat en per scenario getotaliseerd. Wij gaan uit van totaal € 3.000.000, - aan realistische risico's. De inschatting is dat door de diverse beheersmaatregelen er een kans is van 50% dat deze risico's zich daadwerkelijk manifesteren. Daarmee is het totale risicobedrag € 1.500.000, -. Dit bedrag wordt verminderd met onze algemene reserve; het resterend risicobedrag ad € 849.000,- wordt onderstaand verdeeld conform de verdeelsleutel naar onze deelnemende gemeenten.

Gemeente	Verdeelsleutel	Risicobedrag
Alkmaar	47,85%	406.246
Bergen	7,52%	63.845
Castricum	8,04%	68.260
Dijk & Waard	28,89%	245.276
Heiloo	4,98%	42.280
Uitgeest	2,72%	23.093
Totaal	100%	849.000

Beleid

In de bijdrageverordening is opgenomen dat het eigen vermogen mag groeien naar maximaal 2,5% van de totale lasten.



4.2 Financiële kengetallen

Het Besluit begroting en verantwoording (BBV) heeft bepaald dat in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing een verplichte basisset van financiële kengetallen moet worden opgenomen. De kengetallen geven gezamenlijk op eenvoudige wijze inzicht aan stakeholders over de financiële positie van deze gemeenschappelijke regeling.

Kengetallen	Jaarverslag 2024	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Netto schuldquote	-1,50%	-0,08%	-0,17%	-0,21%	-0,33%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-1,50%	-0,08%	-0,17%	-0,21%	-0,33%
Solvabiliteitsratio	10,12%	2,70%	2,71%	2,72%	2,74%
Structurele exploitatieruimte	0,84%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Netto schuldquote

De netto schuld weerspiegelt het niveau van de schuldenlast van de gemeenschappelijke regeling 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,-)	Jaarverslag 2024	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
A. Vaste schulden (cf. art. 46 BBV)	1.786	-	-	-	-
B. Netto vlottende schuld (cf. art. 48 BBV)	6.750	8.361	8.239	8.111	7.976
C. Overlopende passiva (cf. art. 49 BBV)	14.411	13.611	13.631	13.651	13.671
D. Financiële activa (cf. art. 36 lid d, e en f)	-	-	-	-	-
E. Uitzettingen < 1 jaar (cf. art. 39 BBV)	23.252	21.125	21.198	21.183	21.331
F. Liquide middelen (cf. art. 40 BBV)	1.398	200	200	200	200
G. Overlopende activa (cf. art. 40a BBV)	838	800	800	800	800
H. Totale baten (cf. art. 17 lid c BBV (dus excl. mutaties reserves))	168.939	187.294	192.864	198.935	205.612
Netto schuldquote (A+B+C-D-E-F-G)/H x 100%	-1,50%	-0,08%	-0,17%	-0,21%	-0,33%

De schuldquote komt laag uit. De omvang van schulden is iets hoger dan de uitzettingen. Dit wordt vooral veroorzaakt door de leningenportefeuille. De verwachting is dat de schuldquote iets verbetert de komende periode door de periodieke aflossing van de drie leningen.

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).



Omdat er geen financiële activa op de balans staat van Zaffier is de gecorrigeerde netto schuldquote gelijk aan de niet gecorrigeerde.

NETTO SCHULDQUOTE GECORRIGEERD (x € 1.000,-)	Jaarverslag 2024	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
A. Vaste schulden (cf. art. 46 BBV)	1.786	-	-	-	-
B. Netto vlottende schuld (cf. art. 48 BBV)	6.750	8.361	8.239	8.111	7.976
C. Overlopende passiva (cf. art. 49 BBV)	14.411	13.611	13.631	13.651	13.671
D. Financiële activa (cf. art. 36 lid d, e en f)	-	-	-	-	-
E. Uitzettingen < 1 jaar (cf. art. 39 BBV)	23.252	21.125	21.198	21.183	21.331
F. Liquide middelen (cf art. 40 BBV)	1.398	200	200	200	200
G. Overlopende activa (cf. art. 40a BBV)	838	800	800	800	800
H. Totale baten (cf. art. 17 lid c BBV (dus excl. mutaties reserves))	168.939	187.294	192.864	198.935	205.612
Netto schuldquote (A+B+C-D-E-F-G)/H x 100%	-1,50%	-0,08%	-0,17%	-0,21%	-0,33%

Solvabiliteitsratio

Dit kengetal geeft inzicht in de mate waarin de gemeenschappelijke regeling 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,-)	Jaarverslag 2024	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
A Eigen vermogen (cf. art. 42 BBV)	2.751	651	651	651	651
B Balanstotaal	27.197	24.123	24.021	23.913	23.798
Solvabiliteit (A/B) x 1	10,12%	2,70%	2,71%	2,72%	2,74%

Met een solvabiliteitspercentage van 2,70% komt Zaffier uit op geringe vermogenspositie. Het is belangrijk dat onze deelnemende gemeenten onze risico's betrekken bij hun eigen risicoparagraaf, na verrekening van ons eigen vermogen.

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 ook 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,-)	Jaarverslag 2024	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
A Totale structurele lasten	166.676	187.294	192.864	198.936	205.612
B Totale structurele baten	168.096	187.294	192.864	198.935	205.612
C Totale structurele toevoegingen aan de reserves	-	-	-	-	-
D Totale structurele onttrekkingen aan de reserves	-	-	-	-	-
E Totale baten	168.939	187.294	192.864	198.935	205.612
Structurele exploitatieruimte $((B-A)+(D-C))/(E) \times 100\%$	0,84%	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 in evenwicht.



4.3 Onderhoud kapitaalgoederen

De paragraaf onderhoud kapitaalgoederen valt uiteen in twee onderdelen:

1. Huisvesting;
2. Overige vaste activa.

Huisvesting

Zaffier huurt twee panden, namelijk een vestiging aan de Hertog Aalbrechtweg en een vestiging aan Mallegatsplein, beiden in Alkmaar. Om flexibel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden heeft Zaffier geen panden in eigen bezit. Hiermee heeft Zaffier geen grote onderhoudskosten aan gebouwen.

Overige vaste activa

Voor machines en voertuigen heeft Zaffier het beleid om onderhoudscontracten af te sluiten met de leverancier gedurende de afschrijvingstermijn. De kosten voor deze contracten zijn begroot en nemen grote schommelingen in onderhoudskosten weg. Nadat de activa zijn afgeschreven, worden deze in principe vervangen door nieuwe.

4.4 Financiering

Financiering

Conform de voorschriften die vastgelegd zijn in het treasurystatuut, worden in de navolgende overzichten de financiële ontwikkelingen op het gebied van financiering in 2026 en de volgende jaren weergegeven. Bij de opstelling zijn wij uitgegaan van de aangegeven wettelijke kaders, benoemd in de wet FIDO. In het treasurystatuut wordt er van uitgegaan dat alleen de eigen onderneming inclusief de gelieerde onderneming financiert. Zaffier zal geen geld beleggen. De huidige financiële situatie van Zaffier staat dit ook niet toe. Zaken als derivaten en dergelijke worden daarom ook niet door Zaffier gevoerd.

Regeling Schatkistbankieren decentrale overheden

De Regeling schatkistbankieren decentrale overheden verplicht gemeenten eventuele overschotten in liquide middelen die uitkomen boven een grensbedrag, te storten op een speciale rekening van het Ministerie van Financiën. Dit gebeurt via het dagelijks afkomen van saldi van bankrekeningen. Als het totale tegoed in rekening-courant bij de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) hoger is dan het bovengenoemd grensbedrag, dan zorgt de BNG er voor dat het meerdere automatisch wordt gestald op een speciale rekening van het Ministerie van Financiën.

Rente op vaste schulden

Deze rente wordt niet toegerekend aan investeringen, voorzieningen of projecten. Het betreffen rentelasten inzake een annuïtaire lening bestaande uit drie leningen. De lasten zijn daarom toebedeeld aan het taakveld overhead. Het renteresultaat is gelijk aan de rentelast want er is geen sprake van rentebaten op verstrekte leningen. Ook wordt er geen financieringsbehoefte verwacht naast het lopende krediet en de lening portefeuille.

Wet houdbare overheidsfinanciën

De Wet houdbare overheidsfinanciën (Wet Hof) regelt het maximale verschil tussen inkomsten en uitgaven van decentrale overheden, het zogenaamde EMU-saldo.



Het aandeel van de decentrale overheden in het EMU-saldo is macro genormeerd (voor alle decentrale overheden samen). De berekening van de EMU-norm is opgenomen onder de financiële begroting, paragraaf 5.2.4.

Kasgeldlimiet

Voor Zaffier geldt een kasgeldlimiet van 8,2% van het begrotingstotaal. Dit bedrag en percentage zijn vastgesteld in de uitvoeringsregeling decentrale overheden. In 2026 ontstaat, op basis van onze verwachte rekening-courant, een financiële ruimte van € 7.011.000,-.

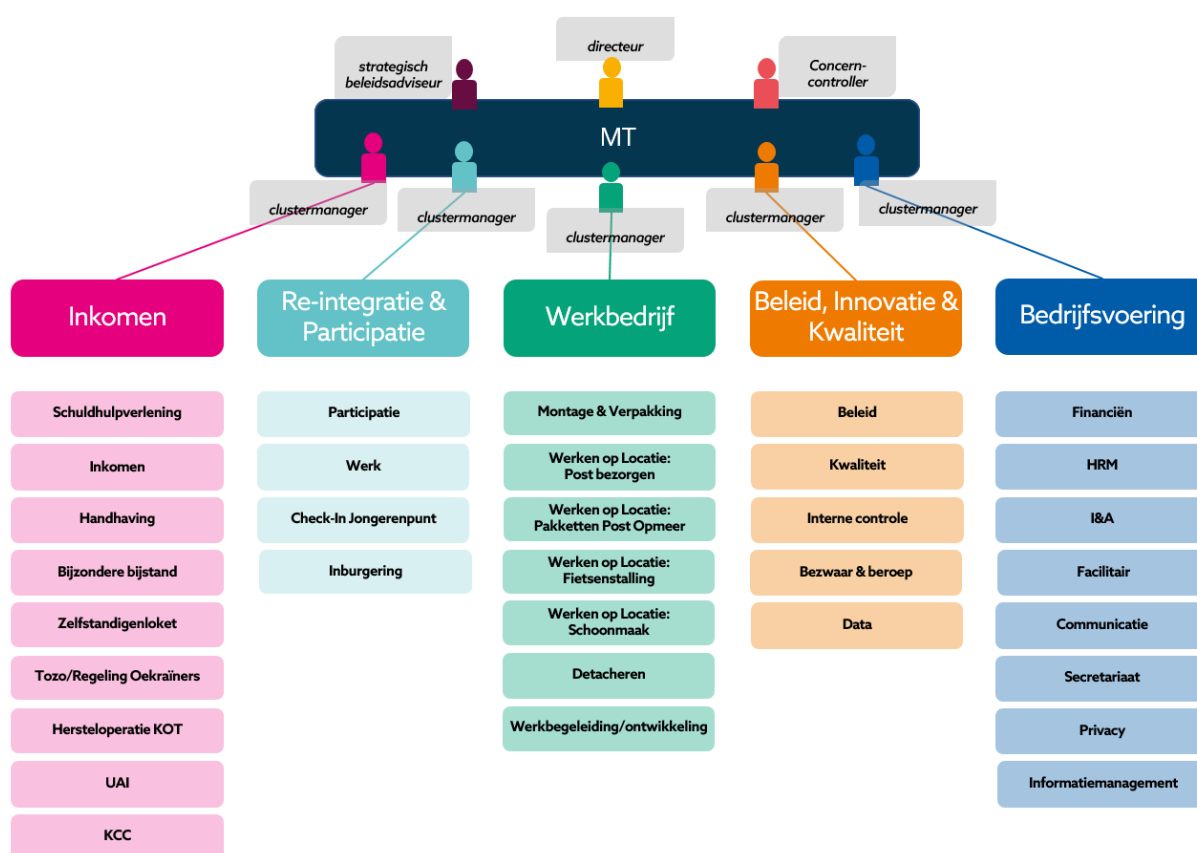
Kasgeldlimiet (bedragen x € 1.000,-)	Begroting 2026
Omvang begroting per 1 januari (= grondslag)	187.294
Toegestane kasgeldlimiet	
In procenten van de grondslag	8,20%
In euro's	15.358
Omvang vlottende korte schuld	
Opgenomen gelden korter dan 1 jaar	10.455
Schuld in rekening courant	-
Gestorte gelden door derden korter dan 1 jaar	3.017
Overige geldleningen, niet zijnde vaste schuld	-
Vlottende middelen	
Contanten in kas	-
Tegoeden in rekening courant	1.425
Overige uitstaande gelden korter dan 1 jaar	3.700
Toets kasgeldlimiet	
Totaal netto-vlottende schuld	8.347
Toegestane kasgeldlimiet	15.358
Ruimte (+) c.q. overschrijding (-)	7.011



4.5 Bedrijfsvoering

Organisatiestructuur

We streven naar transparantie en inzicht in hoe we als organisatie zijn opgebouwd. Ons organogram geeft een overzicht van de structuur van onze organisatie en laat zien hoe verschillende afdelingen en teams met elkaar samenwerken om onze missie te realiseren: het vergroten van kansen voor inwoners, het versterken van sociale impact, goed werkgeverschap en samenwerking als netwerkpartner. Bekijk hieronder hoe de verschillende onderdelen van Zaffier zijn georganiseerd en bijdragen aan onze doelstellingen.



Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)

Zaffier hecht groot belang aan gegevensbescherming en heeft in 2024 belangrijke stappen gezet om aan de AVG te voldoen. Het (formeel vastgestelde) privacybeleid beschrijft de principes, verantwoordelijkheden en verplichtingen rond gegevensverwerking. De organisatie beschikt over een Functionaris Gegevensbescherming (FG), een privacyteam en contactpersonen, wat de organisatorische inbedding versterkt. Ook is bewustwording verbeterd door activiteiten en training. Procedures voor rechten van betrokkenen zijn ingericht, en pre data protection impact assessments (DPIA) en een enkele DPIA zijn uitgevoerd om risicobeoordelingen te bevorderen.



Toch zijn verbeterpunten geïdentificeerd: er ontbreekt een periodieke herziening van het privacybeleid en domeinspecifieke uitwerkingen voor gevoelige verwerkingen. De samenwerking met externe partijen mist documentatie. Beveiligingsincidenten worden geregistreerd, maar opvolging en documentatie zijn beperkt. Het verwerkingsregister moet worden geactualiseerd, en toezichtresultaten vereisen structurele opvolging.

In 2025 zijn aanbevelingen gedaan, waaronder jaarlijkse evaluaties van processen en beleidsdocumenten, uitbreiding van bewustwordingsactiviteiten en het opstellen van domeinspecifieke privacyrichtlijnen. Daarnaast worden verbeteringen in samenwerking met externe partijen, beveiliging en verantwoording aanbevolen om de AVG-naleving te professionaliseren en risico's te beperken.

Informatiebeveiliging

Zaffier voldoet aan alle wettelijk vastgestelde eisen op het gebied van informatiebeveiliging. De organisatie heeft de verplichte audits op dit terrein succesvol doorlopen en voldoet aan alle gestelde normen. Hiermee wordt geborgd dat onze systemen, processen en gegevensverwerkingen voldoen aan de geldende wet- en regelgeving.

Om de veiligheid van data en systemen te waarborgen, heeft Zaffier alle noodzakelijke beveiligingsmaatregelen geïmplementeerd. Dit omvat zowel technische als organisatorische maatregelen die gericht zijn op het beschermen van vertrouwelijke gegevens, het voorkomen van incidenten en het waarborgen van de beschikbaarheid en integriteit van informatie.

Daarnaast zet Zaffier zich actief in om de informatiebeveiliging continu te verbeteren en in te spelen op nieuwe dreigingen en risico's. Dit gebeurt door middel van regelmatige controles, risicoanalyses en bewustwordingsprogramma's voor medewerkers.

Hierdoor waarborgt Zaffier de continuïteit en veiligheid van haar informatievoorziening binnen de organisatie.

Vennootschapsbelasting

Voor Zaffier is de samenwerkingsverbandvrijstelling, zoals opgenomen in artikel 8^e, lid 1, onderdeel c Wet Vpb 1969 van toepassing.

Omzetbelasting

Zaffier is ondernemer voor de omzetbelasting en vormt een fiscale eenheid met stichting WNK Participatie Bevordering.



4.6 Verbonden partijen

In het streven naar een zo sterk mogelijke verbinding tussen de instromende re-integratie kandidaten en de arbeidsmarkt aan de ene kant en aan de andere kant ter ondersteuning van een solide en verantwoorde bedrijfsvoering, het handhaven van heldere scheidslijnen en het beperken van ondernemersrisico's in een publieke structuur is in 2009 Stichting WNK Participatie Bevordering opgericht. Op dit moment zijn er geen andere beleidsvoornemens omtrent de stichting.

Stichting WNK Participatie Bevordering

Stichting WNK Participatie Bevordering is gevestigd in gemeente Alkmaar. Deze stichting treedt op als werkgever voor werknemers die in opdracht van gemeenten, dan wel UWV worden bemiddeld naar de arbeidsmarkt en waarvan de vastgestelde loonwaarde tussen 20 en 100 procent ligt, zonder samenloop met een WSW-indicatie, nu en in de toekomst.

Werknemers worden op basis van tijdelijke, dan wel vaste arbeidsovereenkomsten gedetacheerd naar werkgevers, waaronder Zaffier. Voor deze dienstverlening worden kosten conform de loonwaarde in rekening gebracht. Stichting WNK Participatie Bevordering is een aparte juridische entiteit en verbonden aan Zaffier volgens overeenkomst, waarbij de diensten worden gefactureerd. Deze stichting heeft tot doel betaald werk te bieden aan personen die ten gevolge van een (te) grote achterstand op de arbeidsmarkt niet in staat zijn gebleken om zelfstandig reguliere arbeid te vinden en daarmee ten minste het wettelijk minimumloon te verdienen. Deze personen hebben een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht. De stichting heeft een raad van toezicht bestaande uit drie leden van het dagelijks bestuur van Zaffier.

Op deze manier hebben de deelnemende gemeenten direct zeggenschap en controle over het beleid en de gang van zaken binnen de stichting, mede omdat de raad van toezicht de bestuurders van de stichting benoemt, schorst en ontslaat.

Het bestuur van de stichting wordt gevormd door de drie managementteamleden van Zaffier. De bestuurders van deze stichting zijn onbezoldigd.



5 Financiële begroting

5.1 Begrotingsuitgangspunten

- Als basis voor de begroting en meerjarenraming zijn de ervaringscijfers van Zaffier over 2023 en 2024 gebruikt;
- De uitvoeringskosten van Zaffier zijn conform FUGR, samengesteld indexatiecijfer (30% loonindexcijfer, 70% prijsindexcijfer) geïndexeerd met 7,44% ten opzichte van 2025. In onderstaande tabel zijn de uitvoeringskosten 2026 per deelnemende gemeente vergeleken met de uitvoeringskosten 2025¹:

Gemeente (x € 1.000,-)	Verdeelsleutel	2025 ¹	2026
Alkmaar	47,85%	10.649	11.393
Bergen	7,52%	1.674	1.790
Castricum	8,04%	1.790	1.914
Dijk & Waard	28,89%	6.417	6.878
Heiloo	4,98%	1.108	1.186
Uitgeest	2,72%	605	648
Totaal	100%	22.243	23.809

- Zaffier verwacht een prijsindexering, conform de FUGR, van 8,0 %;
- Zaffier verwacht een cao-loonsverhoging voor de medewerkers, conform de loonindexering van de FUGR van 4,0% voor 2025 en 7,2% voor 2026, 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;
- Het beschikbare re-integratiebudget wordt volledig en integraal (onafhankelijk woongemeente inwoner) ingezet bij Zaffier. Het re-integratiebudget is aangepast op aan de nieuwe overeengekomen methodiek, conform bijdrageverordening 2024 verhoogd met FUGR en verhoogd met het budget beschut werk voor 2026 uit de septembercirculaire 2024;
- De kosten voor bezwaar en beroep werden apart in rekening gebracht bij de deelnemende gemeenten maar zijn op verzoek vanaf 2026 toegevoegd aan 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 en Waard. Het bestedingsplan is als uitgangspunt verwerkt in deze kadernota;
- Voor het vliegwiel wordt verwacht dat er 45 fte gaan instromen in 2026 (exclusief eerdere instroom);
- Bij de start van Zaffier zijn de uitvoeringsgelden voor inburgering ingebracht gebaseerd op de uitvoeringsgelden die de gemeenten ontvangen van het Rijk. Het aantal statushouders stijgt elk jaar aanzienlijk, over 2024 met 292 statushouders ten opzichte van 2023 (66%). Het is duidelijk

¹ 2025 is aangepast met toevoeging van de uitvoeringskosten van bezwaar en beroep. Dit om goed te kunnen vergelijken met 2026.



geworden dat de feitelijke taken niet in verhouding staan met de ingebrachte middelen. Gezien de uitgangspunten van Zaffier, de situatie waarin veel van onze deelnemende gemeenten zich bevinden en dat, ondanks eerdere afspraken, het Rijk gemeenten hierin niet tegemoetkomt², wordt deze uitdaging op dit moment binnen het financiële hek van Zaffier opgelost. Voor nu is dit een tijdelijke en noodzakelijke overbruggingsoplossing. De wettelijke taken bij inburgering worden nu op minimaal niveau uitgevoerd en de werkdruk bij de consultants is hoog. De verwachting is dat er extra middelen naar gemeenten toekomen zoals eerder beloofd door het Rijk. Op het moment dat het Rijk met een overbruggingsbudget en vanaf 2026 met structurele bekostiging komt, is het noodzakelijk dat deze gelden worden ingebracht bij Zaffier. Als er meer duidelijkheid komt over deze gelden bespreken we dit in het dagelijks en algemeen bestuur;

- Voor de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening (WSW) wordt een bijdrage in het tekort verwacht van € 981.000,-. Voor deze bijdrage geldt een afwijkende verdeelsleutel, namelijk het aantal gerealiseerde arbeidsplaatsen per gemeente;

Gemeente	Bijdrage in het tekort
Alkmaar	567.000
Bergen	69.000
Castricum	34.000
Dijk & Waard	264.000
Heiloo	47.000
Totaal	981.000

- Met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden van Stichting WNK Participatie Bevordering wordt uitgegaan van de cao Aan de Slag en de overgangsregeling; en
- Het investeringsbudget wordt geraamd op € 1.332.000,-, inclusief de overloop 2025 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.

² voetnoot: <https://vng.nl/nieuws/geen-vergoeding-voor-extra-uitvoeringskosten-inburgeringswet#:~:text=Vanwege%20de%20hoge%20aantallen%20inburgeraars,100%20miljoen%20tegemoet%20te%20komen>



5.2.1 Toelichting op de baten en lasten

Begroting 2026 Zaffier (x € 1.000,-)	2026 Begroting Uitvoeringskosten	2026 Begroting Werkbedrijf	2026 Begroting Programma kosten	2026 Begroting Totaal Zaffier	2024 Jaarverslag Totaal Zaffier
- Opbrengsten	760	13.467	-	14.227	10.822
- Overige bijzondere baten en lasten	32	-	-	32	99
- Directe productiekosten	-2.244	-63	-	-2.307	-4.505
Totaal netto opbrengsten	-1.452	13.403	-	11.952	6.416
Personeelskosten					
- Loonkosten cao SGO	-28.876	-4.735	-	-33.611	-26.115
- Loonkosten cao Aan de Slag	-346	-7.389	-	-7.736	-4.787
- Inhuur personeel	-3.060	-477	-	-3.536	-5.799
- Overige personeelsgerelateerde kosten	-1.992	-770	-	-2.763	-2.128
Overhead					
- Inhuur dienstverlening	-1.010	-933	-	-1.943	-1.723
- Huisvestingskosten	-1.431	-27	-	-1.458	-1.353
- Exploitatie- en machinekosten/ Onderhoudskosten	-87	-35	-	-122	-252
- Kantoorkosten	-232	-	-	-232	-234
- Kosten vervoersmiddelen	-97	-484	-	-580	-529
- Verkoopkosten	-75	-2	-	-77	-33
- Automatiseringskosten	-3.339	-1	-	-3.340	-3.104
- Afschrijvingskosten	-420	-97	-	-518	-394
- Algemene kosten	-790	-30	-	-820	-709
- Kantinekosten	-203	-	-	-203	-189
- Diverse lasten	-	-	-	-	5
- Financieringskosten	274	-	-	274	757
Totale bedrijfslasten	-41.686	-14.979	-	-56.665	-46.587
Bedrijfsresultaat	-43.138	-1.576	-	-44.713	-40.171
Subsidieresultaat WSW					
- Loonkosten cao WSW	-1.574	-16.156	-	-17.730	-18.268
- Rijkssubsidie WSW	1.614	17.286	-	18.901	20.791
Totaal subsidieresultaat WSW	41	1.130	-	1.171	2.523
Subsidies					
Uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	-	-	-110.309	-110.309	-97.316
Doorbelaste uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	-	-	110.309	110.309	97.316
Totaal subsidieresultaat	-	-	-	-	-
Producten					
- Bijdrage tekort Werkbedrijf	-	981	-	981	-
- Bijdrage bovenregionale producten	212	-	-	212	128
- Overige producten	4.470	1.439	-	5.909	5.466
Totaal producten	4.682	2.420	-	7.102	5.594
Programma's					
Totaal programma's	9.334	3.297	-	12.631	13.292
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten					
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	23.809	-	-	23.809	21.025
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	-5.272	5.272	-	0	2.263
Toevoeging/onttrekking aan reserves	-	-	-	-	-
Subtotaal mutaties reserves	-	-	-	-	-1.900
Doorbelasting overhead	5.272	5.272	-	-	-
Gerealiseerd resultaat	0	0	-	0	363

Bezetting in fte					
Cao SGO	304,26	58,07	-	362,33	332,93
Cao Aan de slag	16,79	307,28	-	324,07	322,23
Cao WSW	29,39	390,47	-	419,86	438,82
Subtotaal	350,44	755,82	-	1.106,26	1.093,98
Inhuur formatie SGO	17,93	-	-	17,93	23,86
Inhuur programma	2,00	4,00	-	6,00	-
Inhuur producten	12,68	-	-	12,68	26,74
Subtotaal	32,61	4,00	-	36,61	50,60
Totaal	383,05	759,82	-	1.142,87	1.144,58



5.2.2 Meerjarenbegroting

Meerjarig overzicht baten en lasten Zaffier (x €1.000,-)	2026 Begroting	2027 Begroting	2028 Begroting	2029 Begroting
- Opbrengsten	14.227	15.459	16.762	18.139
- Overige bijzondere baten en lasten	32	32	32	32
- Directe productiekosten	2.307-	2.397-	2.491-	2.588-
Totaal netto opbrengsten	11.952	13.094	14.303	15.583
Personeelskosten				
- Loonkosten cao SGO	-33.611	-34.922	-36.284	-37.699
- Loonkosten cao Aan de Slag	-7.736	-8.659	-9.642	-10.690
- Inhuur personeel	-3.536	-2.914	-2.173	-1.688
- Overige personeelsgerelateerde kosten	-2.763	-2.871	-2.983	-3.099
Overhead				
- Inhuur dienstverlening	1.943-	2.019-	2.098-	2.180-
- Huisvestingskosten	1.458-	1.515-	1.574-	1.636-
- Exploitatie- en machinekosten/ Onderhoudskosten	122-	127-	132-	137-
- Kantoorkosten	232-	241-	251-	261-
- Kosten vervoersmiddelen	580-	603-	627-	652-
- Verkoopkosten	77-	80-	84-	87-
- Automatiseringskosten	3.340-	3.471-	3.606-	3.747-
- Afschrijvingskosten	518-	518-	518-	518-
- Algemene kosten	820-	852-	885-	920-
- Kantinekosten	203-	212-	220-	229-
- Diverse lasten	-	-	-	-
- Financieringskosten	274	277	281	284
Totale bedrijfslasten	56.665-	58.725-	60.795-	63.256-
Bedrijfsresultaat	-44.713	-45.631	-46.492	-47.673
Subsidie resultaat WSW				
- Loonkosten cao WSW	17.730-	17.021-	16.340-	15.687-
- Rijkssubsidie WSW	18.901	18.145	17.419	16.723
Totaal subsidie resultaat WSW	1.171	1.124	1.079	1.036
Subsidies				
Uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	110.309-	114.722-	119.311-	124.083-
Doorbelaaste uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	110.309	114.722	119.311	124.083
Totaal subsidie resultaat	-	-	-	-
Producten				
- Bijdrage tekort Werkbedrijf	981	1.019	1.059	1.101
- Bijdrage bovenregionale producten	212	221	229	238
- Overige producten	5.909	5.406	4.786	4.425
Totaal producten	7.102	6.646	6.074	5.764
Programma's				
Totaal programma's	12.631	13.124	13.636	14.168
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten				
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	23.809	24.737	25.702	26.705
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	0	0	0	0
Toevoeging/onttrekking aan reserves				
Subtotaal mutaties reserves	-	-	-	-
Gerealiseerd resultaat	0	0	0	0

Bezetting in fte				
Cao SGO	362,33	364,00	364,00	364,00
Cao Aan de slag	324,07	384,74	405,00	424,80
Cao WSW	419,86	403,07	386,94	371,47
Subtotaal	1.106,26	1.151,81	1.155,94	1.160,27
Inhuur formatie SGO	17,93	17,00	17,00	17,00
Inhuur programma	6,00	6,00	6,00	6,00
Inhuur producten	12,68	13,00	13,00	13,00
Subtotaal	36,61	36,00	36,00	36,00
Totaal	1.142,87	1.187,81	1.191,94	1.196,27



5.2.3 Balansprognose

BALANS PER 31 DECEMBER ZAFFIER (x € 1.000.-)	Jaarverslag 2024	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	1.656	1.925	1.750	1.657	1.394
• Investerings met een economisch nut	1.656	1.925	1.750	1.657	1.394
Totaal vaste activa	1.656	1.925	1.750	1.657	1.394
Vlottende activa					
Voorraden	53	73	73	73	73
• Grond- en hulpstoffen	53	73	73	73	73
Uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar	23.252	21.125	21.198	21.183	21.331
• Vorderingen op openbare lichamen	8.536	8.500	8.500	8.500	8.500
• Uitzettingen in 's Rijks schatkist met een rentetypische looptijd korter dan één jaar	3.419	1.225	1.298	1.283	1.431
• Bijstandsdebiteuren	8.850	8.900	8.900	8.900	8.900
• Overige vorderingen	2.447	2.500	2.500	2.500	2.500
Liquide middelen	1.398	200	200	200	200
• Kassaldi	6	-	-	-	-
• Banksaldi	1.392	200	200	200	200
Overlopende activa	838	800	800	800	800
• Overlopende activa	838	800	800	800	800
Totaal vlottende activa	25.541	22.198	22.271	22.256	22.404
Totaal algemeen	27.197	24.123	24.021	23.913	23.798
PASSIVA					
Vaste passiva					
Eigen vermogen	2.751	651	651	651	651
• Algemene reserve	288	651	651	651	651
• Bestemmingsreserves	2.100	-	-	-	-
• Gerealiseerde resultaat	363	-	-	-	-
Voorzieningen	1.499	1.500	1.500	1.500	1.500
• Voorzieningen voor verplichtingen	1.499	1.500	1.500	1.500	1.500
Vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer	1.786	-	-	-	-
• Onderhandse lening van binnenlandse banken en overige financiële instellingen	1.786	-	-	-	-
Totaal vaste passiva	6.036	2.151	2.151	2.151	2.151
Netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar	6.750	8.361	8.239	8.111	7.976
• Banksaldi (rekening courant)	0	-	-	-	-
• Overige schulden	6.750	8.361	8.239	8.111	7.976
Overlopende passiva	14.411	13.611	13.631	13.651	13.671
• Overlopende Passiva	14.411	13.611	13.631	13.651	13.671
Totaal vlottende passiva	21.161	21.972	21.870	21.762	21.647
Totaal algemeen	27.197	24.123	24.021	23.913	23.798



5.2.4 Liquiditeitsbegroting

Voor de meerjarenraming wordt een dalende kasstroom verwacht tot 2028. De verwachte investeringen zijn hoog, zo vlak na de start van Zaffier, en de aflossingen op de geldlening hebben ook een negatief effect op de kasstroom.

Liquideitsbegroting (x €1.000,-)	2026	2027	2028	2029
BEGINSALDO	2.008	-258	-191	-213
MUTATIES FINANCIERINGSSALDO				
Mutatie				
(Im)materiële Activa				
Investeringen	1.030	300	400	258
Desinvesteringen (-/-)	-	-	-	-
Afschrijvingen (-/-)	-518	-475	-493	-521
Financiële activa				
Deelnemingen/Effecten	-	-	-	-
Leningen u/g:	-	-	-	-
Saldo mutaties vaste activa	512	-175	-93	-263
Mutatie nog te bestemmen exploitatiesaldo	-	-	-	-
Mutaties reserves en voorzieningen				
Onttrekkingen aan reserves/voorzieningen (-/-)	-	-	-	-
Saldo mutaties reserves en voorzieningen	-	-	-	-
Mutaties langlopende schulden				
Nieuwe leningen o/g	-	-	-	-
Aflossingen leningen o/g (-/-)	-1.673	0	-	-
Mutaties waarborgsommen (toename +, afname -)	-	-	-	-
Saldo mutatie langlopende schulden	-1.673	0	-	-
Mutaties Financieringssaldo	2.185	-175	-93	-263
MUTATIES NETTO WERKKAPITAAL				
Mutaties vlottende activa				
Voorraden	-	-	-	-
Effecten	-	-	-	-
Vorderingen	-21	-	-	-
Saldo mutaties vlottende activa	-21	-	-	-
Mutaties vlottende passiva				
Crediteuren	-122	-128	-135	-
Kortlopende schulden	20	20	20	20
Saldo mutaties vlottende passiva	-102	-108	-115	20
MUTATIES NETTO WERKKAPITAAL	81	108	115	-20
MUTATIES IN LIQUIDE MIDDELEN	-2.266	67	-22	283
EINDSALDO	-258	-191	-213	70



5.2.5 Algemene dekkingsmiddelen

Overzicht Algemene dekkingsmiddelen (x € 1.000,-)	2024	2026	2027	2028
Saldo van de financieringsfunctie	118	10	5	5
Overige algemene dekkingsmiddelen	0	0	0	0
Totaal lasten	118	10	5	5
Saldo van de financieringsfunctie	875	284	278	286
Overige algemene dekkingsmiddelen	0	0	0	0
Totaal baten	875	284	278	286
Totaal saldo voor bestemming	757	274	273	281
Totaal dotaties reserves	0	0		0
Totaal onttrekking reserves	0	0	0	0
Totaal mutatie reserves	0	0	0	0
Totaal saldo na bestemming	757	274	273	281

5.2.6 EMU saldo

Berekening EMU-saldo (x € 1.000,-)	2024	2025	2026	2027
Exploitatiesaldo vóór toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves (zie BBV, artikel 17c)	363	-	-	-
-/- Mutatie (im)materiële vaste activa	216	-197	512	-175
+/+ Mutatie voorzieningen	1.032	1	-	-
-/- Mutatie voorraden (incl. bouwgronden in exploitatie)	9	-	-	-
+/- Verwachte boekwinst/verlies bij de verkoop van financiële vaste activa en (im)materiële vaste activa, alsmede de afwaardeing van financiële vaste activa	-4	-	-	-
Berekend EMU-saldo	1.166	198	-512	175

5.2.7 Investerings

Overloop Investerings 2025

Programma	Investerings	Vervanging of uitbreiding	Afschrijvings-percentage	Bedrag x € 1,-
Uitvoeringskosten	Herinrichting kantoor/receptie/ontvangstruimte	Vervanging	10%	200.000
Werkbedrijf	Wals	Vervanging	20%	10.000
Werkbedrijf	Kantelbare stapelaar	Vervanging	20%	20.000
Werkbedrijf	Brommers (24 stuks)	Uitbreiding	20%	72.000
Totaal				302.000

Investerings 2026

Programma	Investerings	Vervanging of uitbreiding	Afschrijvings-percentage	Bedrag x € 1,-
Werkbedrijf	Computers	Vervanging	20%	600.000
Werkbedrijf	Mobiele telefoons	Vervanging	20%	230.000
Uitvoeringskosten	Onvoorzien	Vervanging/uitbreiding	20%	200.000
Totaal				1.030.000



5.2.8 Taakvelden

Taakvelden	Begroting
0. Bestuur en ondersteuning	
0.4 Overhead	
Baten	14.811.189
Lasten	14.537.493
Saldo 0.4 overhead	273.695
0.5 Treasury	
Baten	284.146
Lasten	10.451
Saldo 0.5 treasury	273.695
6. Sociaal domein	
6.3 Inkomensregelingen	
Baten	124.678.499
Lasten	124.678.499
Saldo 6.3 inkomensregelingen	0
6.4 Begeleide participatie	
Baten	10.091.377
Lasten	10.091.377
Saldo 6.4 begeleide participatie	0
6.5 Arbeidsparticipatie	
Baten	36.471.077
Lasten	36.471.077
Saldo 6.5 arbeidsparticipatie	0
6.71 Maatwerkdienstverlening 18+	
Baten	621.505
Lasten	621.505
Saldo 6.71 maatwerkdienstverlening 18+	0



5.2.9 Bijdrage per deelnemende gemeente voor de Programma & uitvoeringskosten

Programma's & Uitvoeringskosten doorbelasting begroting 2026 (x € 1.000,-)								
		Alkmaar	Bergen	Castricum	Dijk & Waard	Heiloo	Uitgeest	Totaal
Subsidie								
BUIG	6.3 Inkomens-regelingen	46.582	6.035	7.812	21.872	5.071	3.549	90.921
LoonKostenSubsidie (LKS)	6.4 Begeleide participatie	3.937	488	643	2.821	455	214	8.558
Minimabeleid	6.3 Inkomens-regelingen	6.459	941	1.137	3.472	779	416	13.204
Impact zienswijze besparings scenario ³	6.3 Inkomens-regelingen	-1.638	-	-132	-425	-179	-	-2.374
WSW budget	0.4 Overhead	918	101	58	460	76	-	1.613
WSW budget	6.5 Arbeidsparticipatie	9.835	1.083	623	4.932	815	-	17.288
Inburgering (Spuk)	6.5 Arbeidsparticipatie	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Subtotaal Subsidie		66.093	8.648	10.141	33.132	7.017	4.179	129.210
Producten								
Bijdrage Werkbedrijf	6.5 Arbeidsparticipatie	567	69	35	264	47	-	981
TOZO	6.3 Inkomens-regelingen	895	-	-	530	-	-	1.425
Check in	6.4 Begeleide participatie	228	64	75	177	49	29	622
Schuldhelpverlening	6.3 Inkomens-regelingen	-	106	60	-	63	33	262
Aanpak Jeugdwerkeloosheid	6.4 Begeleide participatie	159	-	-	-	-	-	159
Vroegsignalering	6.3 Inkomens-regelingen	305	-	-	202	-	-	507
Oekraniers (Uitvoering)	6.3 Inkomens-regelingen	90	65	15	90	8	2	270
Toeslagenaffaire (Uitvoering) ²	6.3 Inkomens-regelingen	pm	pm	pm	pm	pm	pm	405
Impuls re-integratie ¹	6.4 Begeleide participatie	-	-	-	-	-	-	98
ESF/React ¹	6.4 Begeleide participatie	-	-	-	-	-	-	219
PVT/Elip	6.4 Begeleide participatie	22	3	4	13	2	1	45
Middelen aanpak Armoede en Schulden	6.4 Begeleide participatie	292	37	44	148	32	18	571
Alleenverdienersproblematiek	6.4 Begeleide participatie	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Sociale infrastructuur	6.4 Begeleide participatie	342	37	47	249	42	21	738
Simpel Switchen	6.4 Begeleide participatie	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Impulsbudget	6.4 Begeleide participatie	273	30	38	198	33	17	589
Subtotaal Producten		3.173	411	317	1.871	276	121	6.890
Programma's								
Participatiebudget	6.4 Begeleide participatie	5.023	413	459	2.133	460	214	8.702
Participatiebudget	6.5 Arbeidsparticipatie	1.633	135	150	694	150	69	2.831
Participatiebudget	6.71 Maatwerkdienstverlening	359	30	33	152	33	15	622
Oekraniers	6.3 Inkomens-regelingen	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Toeslagenaffaire	6.3 Inkomens-regelingen	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Vliegwielen	6.5 Arbeidsparticipatie	256	24	33	155	8	-	476
Subtotaal Programma's		7.271	602	675	3.134	651	298	12.631
Doorbelaste uitvoeringskosten								
Doorbelaste uitvoeringskosten	0.4 Overhead	5.706	896	959	3.458	595	325	11.939
Impact zienswijze besparings scenario ³	0.4 Overhead	-43	-7	-7	-26	-4	-2	-89
Doorbelaste uitvoeringskosten	6.3 Inkomens-regelingen	4.726	743	794	2.854	492	268	9.877
Bezwaar & Beroep	0.4 Overhead	212	33	35	114	21	12	427
Doorbelaste uitvoeringskosten	6.4 Begeleide participatie	792	125	133	478	82	45	1.655
Subtotaal Doorbelaste uitvoeringskosten		11.393	1.790	1.914	6.878	1.186	648	23.809
Totaal		87.931	11.451	13.047	45.015	9.130	5.246	172.541

¹⁾ Betreft activiteiten die gefinancierd worden vanuit reeds ontvangen uitvoeringskosten;

²⁾ Betreft doorbelasting van de uitvoeringskosten op basis van SiSa-toeslagenaffaire welke nu nog in te schatten is. Het bedrag genoemd in de laatste kolom zijn de verwachte uitvoeringskosten voor 2026 en wordt gefinancierd uit de reeds ontvangen en geormerkte bijdragen gebaseerd op voorgaande ingediende SiSa-toeslagenaffaire;

³⁾ Betreft het doorgerekend effect voor 2026 op basis van de zienswijze gemeenten.



Bij het inschatten van de bovenstaande bedragen zijn de volgende uitgangspunten gebruikt:

- BUIG: De laatste bekende gegevens van Zaffier zijn gebruikt in samenspraak met de gemeente om de hoogte van de BUIG-lasten in te schatten voor 2026. Deze bedragen zijn gebaseerd op voortschrijdend gemiddelde en historische patronen (2022-februari 2025) aangevuld met voor ons bekende en beschikbare gegevens zoals extra instroom. De kosten zullen op basis van de werkelijke uitgaven worden doorbelast aan de deelnemende gemeenten en inzichtelijk gemaakt;
- Minimabeleid: De feitelijke bedragen per gemeente zijn niet beschikbaar dus is de verwachting gebaseerd op basis van voortschrijdend gemiddelde en historische patronen (2022-februari 2025) aangevuld met voor ons bekende en beschikbare gegevens, de collectieve zorgverzekering geëxtrapoleerd voor een jaar en geïndexeerd conform FUGR. De kosten zullen op basis van de werkelijke uitgaven worden doorbelast aan de deelnemende gemeenten en inzichtelijk gemaakt;
- Participatiebudget: Conform de vastgestelde bijdrage verordening van 2024;
- Producten: Dit betreft de kosten voor de uitvoering van de producten, enkele staan PM omdat op het moment van het maken van de begroting geen duidelijkheid is over de te verwachten gelden dan wel uitgaven. Normaliter wordt dit budgetneutraal uitgevoerd worden; en
- Doorbelaste uitvoeringskosten: De kosten zijn geïndexeerd conform de FUGR.