

Conceptbegroting 2027



Samen kom je verder!



Inhoud

1	Aanbiedingsbrief	3
2	Algemeen	5
2.1	Doelstelling	5
3	Verbinding actielijnen en programma's	7
4	Paragrafen.....	9
4.1	Weerstandvermogen en risicobeheer	9
4.2	Financiële kengetallen	11
4.3	Onderhoud kapitaalgoederen.....	14
4.4	Financiering.....	14
4.5	Bedrijfsvoering	16
4.6	Verbonden partijen.....	18
5	Financiële begroting	19
5.1	Begrotingsuitgangspunten.....	19
5.2.1	Balansprognose	21
5.2.2	Liquiditeitsbegroting	22
5.2.3	Algemene dekkingsmiddelen.....	23
5.2.4	EMU-saldo	23
5.2.5	Investerings	23
5.2.6	Structurele en incidentele baten en lasten	24
5.2.7	Taakvelden.....	25
5.2.8	Bijdrage per deelnemende gemeente voor de Programma & uitvoeringskosten	26
6	Bijlage	28
1	Toelichting op de baten en lasten	28
2	Meerjarenbegroting.....	29
3	Gedetailleerd overzicht risico's Zaffier	30
3	Bijdrage deelnemende gemeenten Programma & uitvoeringskosten 2028-2030	35



1 Aanbiedingsbrief

Alkmaar, 9 april 2026

Geachte leden van de gemeenteraad,

Voor u ligt de conceptbegroting 2027 van Zaffier. Deze begroting is de financiële uitwerking van de kadernota waar u eerder zienswijzen over heeft afgegeven. Daarmee markeert zij een volgende stap in de ontwikkeling van onze organisatie.

De begroting 2027 past binnen de bestaande financiële kaders die zijn vastgesteld bij de vorming van Zaffier. De ontwikkelingen uit de kadernota worden opgevangen binnen de huidige middelen.

Wij zijn ons zeer bewust van de druk op de gemeentefinanciën. Daarom handelen wij met financiële discipline en transparantie. Eventuele tegenvallers worden in eerste instantie binnen de eigen organisatie opgevangen. We blijven scherp op doelmatigheid en effectiviteit van de uitvoering van de wettelijke taken.

De periode 2023–2026 stond in het teken van het op orde brengen van de basis. We hebben gebouwd aan stabiliteit, structuur en samenwerking. In 2027 verschuift de focus. We zetten nadrukkelijk in op verdere versterking en harmonisatie van onze dienstverlening. Niet alleen stabiel blijven, maar beter worden. Met meer kwaliteit, verdere professionalisering en blijvende maatschappelijke impact.

We investeren in vakmanschap. Onze consultants moeten vanuit hun expertise kunnen werken aan duurzame participatie en bestaanszekerheid voor onze inwoners. Zo groeien we verder naar een sociaal ontwikkelbedrijf dat inwoners niet alleen ondersteunt bij hun uitkering en re-integratie, maar hen actief helpt bij ontwikkeling, werk en zelfredzaamheid.

Maatschappelijke en beleidsmatige context

De opgaven blijven groot, de belangrijkste risico's zijn benoemd. In 2027 verwachten wij onder meer:

- Een stijging van het aantal huishoudens in de bijstand;
- Nieuwe wetgeving die minder bureaucratie en meer lokaal maatwerk vraagt;
- Aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt;
- Extra aandacht voor cybersecurity;
- Versnelling van digitalisering en de inzet van AI, waarbij toegankelijkheid en ethiek leidend zijn;
- Gevolgen van het beëindigen van de richtlijn tijdelijke bescherming voor Oekraïense ontheemden.

Deze ontwikkelingen vragen om een wendbare en professionele organisatie. Samenwerking is daarbij essentieel. Alleen in nauwe afstemming met gemeenten, werkgevers, onderwijs en maatschappelijke partners kunnen wij complexe vraagstukken omzetten in concrete resultaten voor inwoners.



Vier actielijnen in 2027

In 2027 werken wij langs vier actielijnen:

1. **Meer kansen voor inwoners**
Investeren in leren, werken en waar nodig intensieve begeleiding.
2. **Zaffier als werkgever**
Versterken van professionaliteit, digitale weerbaarheid en aantrekkelijk werkgeverschap.
3. **Zaffier als netwerkpartner**
Intensieve samenwerking binnen de regio en de arbeidsmarktregio.
4. **Onderweg naar sociale impact**
Structurele verbeteringen die zichtbaar en merkbaar zijn voor inwoners in de hele regio.

Zienswijzen op de kadernota

Onze deelnemende gemeenten hebben geen of een positieve zienswijze ingediend bij de kadernota 2027. De uitgangspunten van de kadernota zijn dus onverkort overgenomen in deze conceptbegroting.

Conform artikel 21 van de gemeenschappelijke regeling leggen wij deze conceptbegroting voor zienswijzen voor aan u, de gemeenteraden.

Met vertrouwen zetten wij in 2027 de volgende stap: een toekomstbestendige organisatie die bijdraagt aan participatie, bestaanszekerheid en sociale impact in onze regio.

Namens het dagelijks bestuur van Zaffier,

Met vriendelijke groet,

Robert te Beest,
Voorzitter Zaffier.



2 Algemeen

2.1 Doelstelling

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.

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.

De uitvoering van de volgende wetten is gedelegeerd aan Zaffier:

- Participatiewet (PW), inclusief uitvoering van bepaalde minimaregelingen;
- 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 schuldhulpverlening (Wgs);
- Wet inburgering 2021 (nieuwe wet inburgering);
- Bijzondere bijstand;
- Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo).

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

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



Voor de en bovenregionale gemeenten Den Helder, Landsmeer, Purmerend, Texel en Waterland voert Zaffier onderstaande taak uit:

- Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo).

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

- Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004 (Bbz 2004).

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 de doelstelling en ambitie uit het vorige hoofdstuk 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 2027 zijn deze actielijnen en de bijbehorende ontwikkelingen beschreven. Deze actielijnen worden concreet uitgevoerd binnen drie programma's: Uitvoering, Werk ontwikkelbedrijf 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 aan inwoners. Initiatieven zoals de implementatie van nieuwe wetgeving, het benutten van impuls gelden participatiewet in balans 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 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.

Werk ontwikkelbedrijf (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 Werk 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 *Werk ontwikkelbedrijf*, waar duurzaamheid en inclusie structureel worden geïntegreerd in de werkprocessen. Initiatieven zoals “Duurzaam Zaffier”, met investeringen in elektrificatie van het wagenpark, 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 de 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;
- Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo).



Programmabegroting

Begroting 2027 (x € 1.000,-)	Baten	Lasten	Totaal
- Uitvoeringskosten (programma 1)	20.559	31.245	-10.687
- Werk ontwikkelbedrijf (programma 2)	37.562	34.717	2.844
- Programmakosten (programma 3)	116.740	116.740	-
Totaal programma's	174.860	182.702	-7.842
- Overhead	1.642	20.689	-19.047
- Algemene dekkingsmiddelen	25.889	-	25.889
- Onvoorzien	-	-	-
- Heffing voor de vennootschapsbelasting	-	-	-
Totaal voor resultaatbestemming	202.391	203.391	-1.000
Toevoegingen en ontrekkingen aan reserves	1.000	-	1.000
Totaal na resultaatbestemming	203.391	203.391	-

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

WEERSTANDSCAPACITEIT (x € 1.000,-)	jaarrekening 2025	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Algemene Reserve	624	540	540	540	540
Bestemmingsreserve	3.269	1.269	-	-	-
Gerealiseerd resultaat	-84	-	-	-	-
Totaal	3.809	1.809	540	540	540

Zaffier beschikt over een relatief lage weerstandscapaciteit. De ongedekte gekwantificeerde risico's (zie paragraaf inventarisatie van risico's (pagina 10-13)) moeten worden opgenomen in het weerstandsvermogen van de deelnemende gemeenten. De daling van de bestemmingsreserve wordt ingegeven door uitvoering van de projecten ICT en omzetting van het werkbedrijf naar sociaal ontwikkelbedrijf (gelden zijn gedoteerd in de jaren 2024 en 2025).

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 kent geen stille reserves op dit moment.



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. Hieronder zijn de vijf belangrijkste risico's die de uitvoering en financiële positie kunnen beïnvloeden benoemt.

Allereerst neemt het risico op cyberincidenten toe door groeiende digitale dreigingen en strengere beveiligingseisen. Onvoldoende maatregelen kunnen leiden tot storingen, datalekken en financiële schade, waarvoor een integraal programma cyberweerbaarheid wordt uitgevoerd (realistisch risico: € 300.000,-).

Daarnaast is sprake van een disbalans tussen middelen en taken binnen de inburgering, door een sterke toename van het aantal statushouders. Dit kan leiden tot vertragingen, minder maatwerk en een langere afhankelijkheid van uitkeringen (realistisch risico: € 200.000,-).

Ook bestaat onzekerheid over de tijdelijke bescherming van Oekraïense vluchtelingen na maart 2027. Het vervallen hiervan kan resulteren in extra druk op de dienstverlening vanuit Zaffier (realistisch risico: € 650.000,-). De risico's van mogelijk stijging van de uitkeringslasten dienen terug te komen in de gemeentelijke risicoparagrafen.

Verder is de dienstverlening gevoelig voor economische en technologische ontwikkelingen. Veranderingen op de arbeidsmarkt, onder andere door AI, kunnen plaatsing bemoeilijken. Zaffier anticipeert hierop via samenwerking en gerichte scholing (realistisch risico: € 600.000,-).

De wijzigingen in wet- en regelgeving financiële brengen uitvoeringsrisico's met zich mee, denk hier bijvoorbeeld aan schijnzelfstandigheid, afschaffing compensatie transitievergoeding en nieuwe wetgeving. Zaffier volgt deze ontwikkelingen actief om tijdig bij te sturen (realistisch risico: € 550.000,-).

De overige risico's komen totaal op een realistisch risico van € 1.400.000,-. De risico's zijn gedetailleerd en gekwantificeerd terug te vinden in de bijlagen vanaf bladzijde 30.

De hierboven opgenomen risico's zijn financieel geschat en per scenario getotaliseerd. Wij gaan uit van totaal € 3.700.000,- 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 € 1.850.000,-. Dit bedrag wordt verminderd met onze algemene reserve; het resterend risicobedrag ad € 1.283.000,- wordt onderstaand verdeeld conform de verdeelsleutel naar onze deelnemende gemeenten.

Gemeente	Verdeelsleutel	Risicobedrag
Alkmaar	47,85%	613.915
Bergen	7,52%	96.482
Castricum	8,04%	103.153
Dijk & Waard	28,89%	370.659
Heiloo	4,98%	63.893
Uitgeest	2,72%	34.898
Totaal	100%	1.283.000



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	jaarrekening 2025	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Netto schuldquote	-2,55%	-1,23%	-0,50%	-0,58%	-0,67%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-1,01%	0,15%	0,85%	0,72%	0,59%
Solvabiliteitsratio	13,89%	7,41%	2,26%	2,28%	2,31%
Structurele exploitatieruimte	1,36%	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,-)	jaarrekening 2025	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
A. Vaste schulden (cf. art. 46 BBV)	-	-	-	-	-
B. Netto vlottende schuld (cf. art. 48 BBV)	16.458	15.600	15.600	15.600	15.600
C. Overlopende passiva (cf. art. 49 BBV)	4.799	4.607	5.319	5.095	4.863
D. Financiële activa (cf. art. 36 lid d, e en f)	2.818	2.800	2.800	2.800	2.800
E. Uitzettingen < 1 jaar (cf. art. 39 BBV)	20.389	18.900	18.150	18.150	18.150
F. Liquide middelen (cf art. 40 BBV)	1.813	200	200	200	200
G. Overlopende activa (cf. art. 40a BBV)	918	800	800	800	800
H. Totale baten (cf. art. 17 lid c BBV (dus excl. mutaties reserves))	183.582	202.118	208.149	215.312	222.858
Netto schuldquote (A+B+C-D-E-F-G)/H x 100%	-2,55%	-1,23%	-0,50%	-0,58%	-0,67%

De schuldquote komt laag uit omdat de omvang van schulden hoger is dan de uitzettingen. Dit wordt veroorzaakt vanwege de relatief lage liquiditeitspositie van Zaffier.

Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen

De netto schuldquote laat zien hoe hoog de schulden van Zaffier zijn in verhouding tot de inkomsten. Om een beter beeld te krijgen van de werkelijke schuldenlast, wordt deze ook berekend met correctie voor leningen die aan anderen zijn verstrekt. Door deze correctie wordt duidelijk welk deel van de schulden samenhangt met leningen die Zaffier zelf heeft en welk deel bestaat uit leningen die zijn verstrekt aan derden.



De berekening is vrijwel hetzelfde als bij de gewone netto schuldquote. Het verschil is dat bij de financiële bezittingen ook alle verstrekte leningen worden meegenomen (conform artikel 36 lid b en c van het BBV).

NETTO SCHULDQUOTE GECORRIGEERD (x € 1.000,-)	jaarrekening 2025	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
A. Vaste schulden (cf. art. 46 BBV)	-	-	-	-	-
B. Netto vlottende schuld (cf. art. 48 BBV)	16.458	15.600	15.600	15.600	15.600
C. Overlopende passiva (cf. art. 49 BBV)	4.799	4.607	5.319	5.095	4.863
D. Financiële activa (cf. art. 36 lid d, e en f)	-	-	-	-	-
E. Uitzettingen < 1 jaar (cf. art. 39 BBV)	20.389	18.900	18.150	18.150	18.150
F. Liquide middelen (cf. art. 40 BBV)	1.813	200	200	200	200
G. Overlopende activa (cf. art. 40a BBV)	918	800	800	800	800
H. Totale baten (cf. art. 17 lid c BBV (dus excl. mutaties reserves))	183.582	202.118	208.149	215.312	222.858
Netto schuldquote (A+B+C-D-E-F-G)/H x 100%	-1,01%	0,15%	0,85%	0,72%	0,59%

Wanneer deze leningen worden meegerekend, valt de netto schuldquote minder gunstig uit. Dit komt doordat de verstrekte leningen worden meegenomen in de financiële bezittingen. Het gaat hierbij om leningen aan bijstandsdebiteuren die Zaffier namens de deelnemende gemeenten beheert. Zaffier is juridisch eigenaar van deze vorderingen, maar het economische risico ligt bij de deelnemende gemeenten.

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,-)	jaarrekening 2025	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
A Eigen vermogen (cf. art. 42 BBV)	3.809	1.809	540	540	540
B Balanstotaal	27.414	24.416	23.859	23.635	23.403
Solvabiliteit (A/B) x 1	13,89%	7,41%	2,26%	2,28%	2,31%

Met een solvabiliteitspercentage van 7,41% komt Zaffier voor 2027 uit op een geringe vermogenspositie, deze daalt in de jaren erna omdat de bestemmingsreserve jaarlijks gedeeltelijk vrijvalt. 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,-)	jaarrekening 2025	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
A Totale structurele lasten	179.757	202.118	208.149	215.312	222.858
B Totale structurele baten	182.248	202.118	208.149	215.312	222.858
C Totale structurele toevoegingen aan de reserves	-	-	-	-	-
D Totale structurele onttrekkingen aan de reserves	-	-	-	-	-
E Totale baten	183.582	202.118	208.149	215.312	222.858
Structurele exploitatieruimte ((B-A)+(D-C))/(E) x 100%	1,36%	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 2027 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 ervan 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 ervoor dat het meerdere automatisch wordt gestald op een speciale rekening van het Ministerie van Financiën.

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 2027 ontstaat, op basis van onze verwachte rekening-courant, een financiële ruimte van € 17.817.000,-.

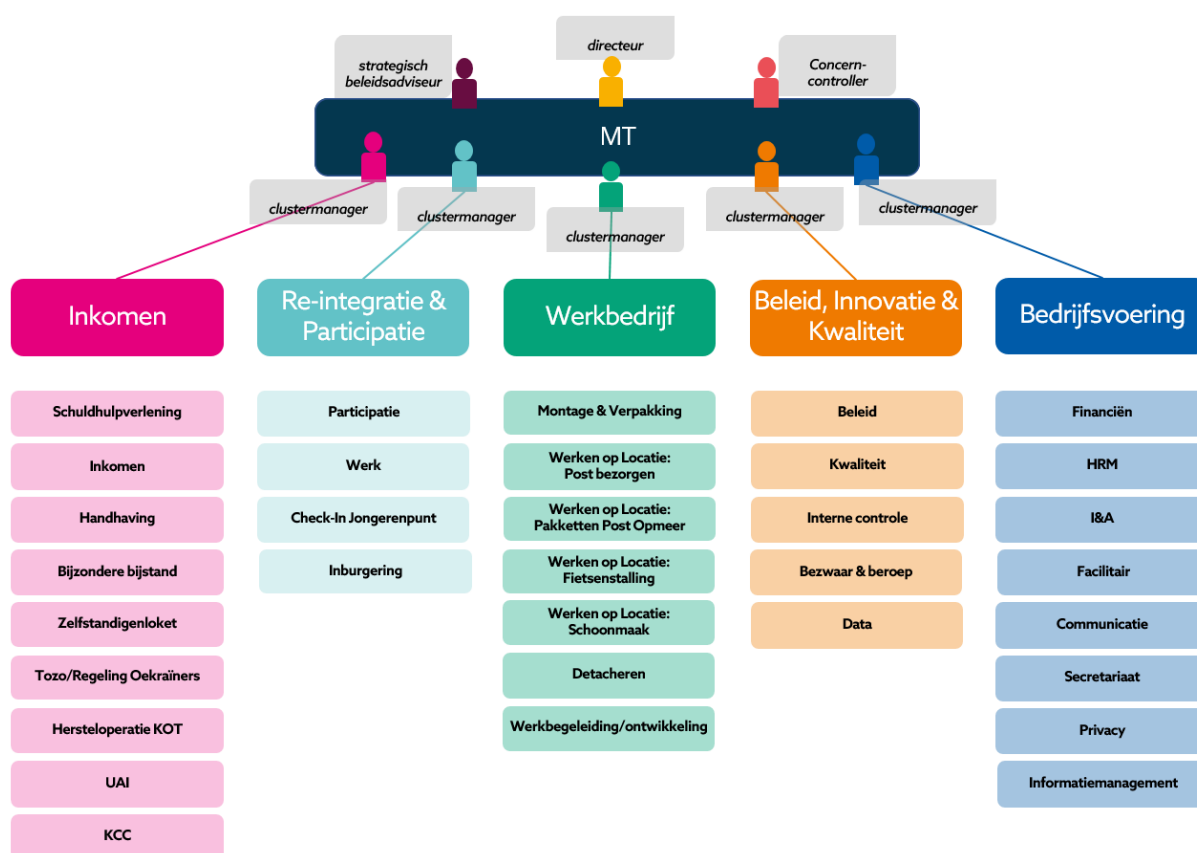
Kasgeldlimiet (bedragen x € 1.000,-)	Begroting 2027
Omvang begroting per 1 januari (= grondslag)	202.118
Toegestane kasgeldlimiet	
In procenten van de grondslag	8,20%
In euro's	16.574
Omvang vlottende korte schuld	
Opgenomen gelden korter dan 1 jaar	9.657
Schuld in rekening courant	-
Gestorte gelden door derden korter dan 1 jaar	3.950
Overige geldleningen, niet zijnde vaste schuld	-
Vlottende middelen	
Contanten in kas	-
Tegoeden in rekening courant	200
Overige uitstaande gelden korter dan 1 jaar	14.650
Toets kasgeldlimiet	
Totaal netto-vlottende schuld	-1.243
Toegestane kasgeldlimiet	16.574
Ruimte (+) c.q. overschrijding (-)	17.817



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 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 privacy-ambassadeurs, wat de organisatorische inbedding versterkt. Ook is bewustwording verbeterd door activiteiten en training. Procedures voor rechten van betrokkenen zijn ingericht, pre-data protection impact assessments (pre-DPIA's) en een enkele DPIA is 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 domein specifieke 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 8e, lid 1, onderdeel c Wet Vennootschapsbelasting 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-integratiekandidaten 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.

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 de 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 gebruikt;
- De uitvoeringskosten van Zaffier zijn geïndexeerd met 7,59% (samengesteld indexatiecijfer van 30% prijsindexcijfer en 70% loonindexcijfer) ten opzichte van 2026 conform de Financiële Uitgangspunten Gemeenschappelijke Regelingen Noord-Holland Noord (FUGR). In onderstaande tabel zijn de uitvoeringskosten 2027 per deelnemende gemeente vergeleken met de uitvoeringskosten 2026:

Gemeente (x € 1.000,-)	Verdeelsleutel	2026	2027
Alkmaar	47,85%	11.393	12.257
Bergen	7,52%	1.790	1.926
Castricum	8,04%	1.914	2.060
Dijk & Waard	28,89%	6.878	7.400
Heiloo	4,98%	1.186	1.276
Uitgeest	2,72%	648	697
Totaal	100%	23.809	25.616

- Zaffier verwacht een prijsindexering voor de materiële kosten, conform de FUGR, van 5,7%;
- Zaffier verwacht een cao SGO loonsverhoging voor de medewerkers, conform de cao (2025-2027) en loonindexering van de FUGR van 8,4% voor 2027;
- Zaffier verwacht voor de medewerkers van cao Aan de Slag een loonsverhoging, conform de loonindexering van de FUGR van 7,2% voor 2026 en 8,4% voor 2027. Voor de medewerkers van cao WSW geldt deze loonindexering niet. Voor hen is de loonsverhoging 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;
- Met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden van Stichting WNK Participatie Bevordering wordt uitgegaan van de cao Aan de Slag en de overgangsregeling;
- Het beschikbare re-integratiebudget wordt volledig en integraal (onafhankelijk woongemeente inwoner) ingezet bij Zaffier. Het re-integratiebudget is aangepast aan de nieuwe overeengekomen methodiek, conform bijdrageverordening 2024, verhoogd met de indexering van de FUGR en verhoogd met het budget beschut werk voor 2027 uit de septembercirculaire 2025;
- De bestemmingsreserve Tozo-gelden bij de gemeenten is alleen beschikbaar voor uitgaven in dat kader. Eventuele tekorten of restanten zijn voor gemeenten Alkmaar en Dijk en Waard. Het geactualiseerde bestedingsplan Tozo-bestemmingsreserve 2026-2029 is in ontwikkeling en zal als concept ingediend worden en aangeboden ter besluitvorming. Dit bestedingsplan is als uitgangspunt verwerkt in deze kadernota;
- De wettelijke taken bij inburgering worden nu op minimaal niveau uitgevoerd en de werkdruk bij de consulenten 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 financiering komt, is het noodzakelijk dat deze gelden worden ingebracht bij Zaffier. Als er meer duidelijkheid komt over deze gelden zullen we dit bespreken in het dagelijks en algemeen bestuur;



- Voor de uitvoering van de WSW wordt een bijdrage in het tekort verwacht van € 1.036.891,-. Voor deze bijdrage geldt een afwijkende verdeelsleutel, namelijk het aantal gerealiseerde arbeidsplaatsen per gemeente;

Gemeente	Verdeelsleutel	Risicobedrag
Alkmaar	57,86%	599.937
Bergen	7,04%	72.992
Castricum	3,47%	35.996
Dijk & Waard	26,90%	278.971
Heiloo	4,73%	48.995
Uitgeest	0,00%	-
Totaal	100%	1.036.891

- Het investeringsbudget wordt geraamd op € 1.155.333,-, inclusief de overloop van 2026 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.



5.2.1 Balansprognose

BALANS PER 31 DECEMBER ZAFFIER (x € 1.000,-)	Jaarrekening 2025	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	1.416	1.643	1.836	1.612	1.380
• Investerings met een economisch nut	1.416	1.643	1.836	1.612	1.380
Financiële vaste activa	2.818	2.800	2.800	2.800	2.800
• Leningen aan:					
- Overige uitzettingen met een rentetypische looptijd van 1 jaar of langer	2.818	2.800	2.800	2.800	2.800
Totaal vaste activa	4.234	4.443	4.636	4.412	4.180
Vlottende activa					
Voorraden	60	73	73	73	73
• Grond- en hulpstoffen	60	73	73	73	73
Uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar	20.389	18.900	18.150	18.150	18.150
• Vorderingen op openbare lichamen	5.911	5.900	5.900	5.900	5.900
Uitzettingen in 's Rijks schatkist met een rentetypische looptijd korter dan één jaar	9.031	7.000	6.250	6.250	6.250
• Bijstandsdebiteuren	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
• Overige vorderingen	1.947	2.500	2.500	2.500	2.500
Liquide middelen	1.813	200	200	200	200
• Kassaldi	3	-	-	-	-
• Banksaldi	1.810	200	200	200	200
Overlopende activa	918	800	800	800	800
• Overlopende activa	918	800	800	800	800
Totaal vlottende activa	23.180	19.973	19.223	19.223	19.223
Totaal generaal	27.414	24.416	23.859	23.635	23.403
PASSIVA					
Vaste passiva					
Eigen vermogen	3.809	1.809	540	540	540
• Algemene reserve	624	540	540	540	540
• Bestemmingsreserves	3.269	1.269	-	-	-
• Gerealiseerde resultaat	-84	-	-	-	-
Voorzieningen	2.348	2.400	2.400	2.400	2.400
• Voorzieningen voor verplichtingen	2.348	2.400	2.400	2.400	2.400
Vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer	0	-	-	-	-
• Onderhandse lening van binnenlandse banken en overige financiële instellingen	0	-	-	-	-
Totaal vaste passiva	6.157	4.209	2.940	2.940	2.940
Netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar	16.458	15.600	15.600	15.600	15.600
• Banksaldi (rekening courant)	88	-	-	-	-
• Overige schulden	9.504	9.000	9.000	9.000	9.000
• Bijstandsdebiteuren schuldpositie gemeenten	6.866	6.600	6.600	6.600	6.600
Overlopende passiva	4.799	4.607	5.319	5.095	4.863
• Overlopende Passiva	4.799	4.607	5.319	5.095	4.863
Totaal vlottende passiva	21.257	20.207	20.919	20.695	20.463
Totaal generaal	27.414	24.416	23.859	23.635	23.403



5.2.2 Liquiditeitsbegroting

Voor de meerjarenraming wordt een dalende kasstroom verwacht tot 2028.

Liquiditeitsbegroting (x €1.000,-)	2027	2028	2029	2030
BEGINSALDO	200	200	200	200
MUTATIES FINANCIERINGSSALDO				
Mutatie				
(Im)materiële Activa				
Investerings	576	627	227	227
Desinvesteringen (-/-)	-	-	-	-
Afschrijvingen (-/-)	-343	-434	-450	-459
Financiële activa				
Deelnemingen/Effecten	-	-	-	-
Leningen u/g:	-	-	-	-
Saldo mutaties vaste activa	233	193	-224	-232
Mutatie nog te bestemmen exploitatiesaldo	-	-	-	-
Mutaties reserves en voorzieningen				
Onttrekkingen aan reserves/voorzieningen (-/-)	-1.000	-1.269	-	-
Saldo mutaties reserves en voorzieningen	-1.000	-1.269	-	-
Mutaties langlopende schulden				
Nieuwe leningen o/g	-	-	-	-
Aflossingen leningen o/g (-/-)	-	-	-	-
Mutaties waarborgsommen (toename +, afname -)	-	-	-	-
Saldo mutatie langlopende schulden	-	-	-	-
Mutaties Financieringssaldo	1.233	1.462	-224	-232
MUTATIES NETTO WERKKAPITAAL				
Mutaties vlottende activa				
Vorraden	-	-	-	-
Effecten	-	-	-	-
Vorderingen	-325	-750	-	-
Saldo mutaties vlottende activa	-325	-750	-	-
Mutaties vlottende passiva				
Crediteuren	639	-	-	-
Kortlopende schulden	269	712	-224	-232
Saldo mutaties vlottende passiva	908	712	-224	-232
MUTATIES NETTO WERKKAPITAAL	-1.233	-1.462	224	232
MUTATIES IN LIQUIDE MIDDELEN	0,00	0,00	0,00	0,00
EINDSALDO	200	200	200	200



5.2.3 Algemene dekkingsmiddelen

Overzicht algemene dekkingsmiddelen (x € 1.000,-)	2025	2027	2028	2029	2030
Saldo van de financieringsfunctie	353	11	12	13	14
Overige algemene dekkingsmiddelen	-	-	-	-	-
Totaal lasten	353	11	12	13	14
Saldo van de financieringsfunctie	462	284	289	293	298
Overige algemene dekkingsmiddelen	22.124	25.616	26.615	27.653	28.731
Totaal baten	22.586	25.900	26.904	27.946	29.029
Totaal saldo	22.233	25.889	26.892	27.933	29.015

5.2.4 EMU-saldo

Berekening EMU-saldo (x € 1.000,-)	2025	2027	2028	2029
Exploitatiesaldo vóór toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves (zie BBV, artikel 17c)	-84	-	-	-
-/- Mutatie (im)materiële vaste activa	-240	234	193	-224
+/- Mutatie voorzieningen	849	-	-	-
-/- Mutatie voorraden (incl. bouwgronden in exploitatie)	-7	-	-	-
+/- Verwachte boekwinst/verlies bij de verkoop van financiële vaste activa en (im)materiële vaste activa, alsmede de afwaardeing van financiële vaste activa	-5	-	-	-
Berekend EMU-saldo	1.007	-234	-193	224

5.2.5 Investerings

Investerings 2027 (inclusief overloop voorgaand jaar)

Programma	Investering	Vervanging of uitbreiding	Jaar	Afschrijvings-percentage	Bedrag x € 1,-
Overhead	Herinrichting kantoor/ontvangstruimte	Vervanging	2025	10%	200.000
Werkbedrijf	Wals	Vervanging	2025	20%	10.000
Werkbedrijf	Kantelbare stapelaar	Vervanging	2025	20%	20.000
Werkbedrijf	Brommers (24 stuks)	Uitbreiding	2025	20%	72.000
Overhead	Computers	Vervanging	2026	20%	200.000
Overhead	Mobiele telefoons	Vervanging	2026	20%	76.667
Overhead	Computers	Vervanging	2027	20%	200.000
Overhead	Mobiele telefoons	Vervanging	2027	20%	76.667
Werkbedrijf	Onvoorzien	Vervanging	2027	20%	300.000
Totaal					1.155.333



5.2.6 Structurele en incidentele baten en lasten

Presentatie van het structureel begrotingssaldo (x € 1.000,-)	2027	2028	2029	2030
Geraamde lasten	202.118	208.149	215.312	222.858
Geraamde baten	202.118	208.149	215.312	222.858
Saldo baten en lasten (begrotingssaldo voor bestemming)	-	-	-	-
Beoogde toevoegingen aan reserves	-	-	-	-
Beoogde onttrekkingen aan reserves	-	-	-	-
Begrotingssaldo na bestemming (geraamd resultaat)	-	-	-	-
Waarvan incidentele lasten en incidentele toevoegingen aan de reserves	-	-	-	-
Waarvan incidentele lasten en incidentele onttrekkingen aan de reserves	-	-	-	-
Saldo incidentele baten en lasten	-	-	-	-
Structureel begrotingssaldo (geraamd structureel resultaat)	-	-	-	-



5.2.7 Taakvelden

Taakvelden (* € 1.000,-)	Begroting
0. Bestuur en ondersteuning	
0.1 Bestuur	
Baten	0
Lasten	0
Saldo 0.1 bestuur	
0.4 Overhead	
Baten	27.258
Lasten	20.689
Saldo 0.4 overhead	6.569
0.5 Treasury	
Baten	273
Lasten	0
Saldo 0.5 treasury	273
0.10 Mutaties reserves	
Baten	0
Lasten	-1.000
Saldo 0.10 mutaties reserves	1.000
0.11 Resultaat van de rekening van baten en lasten	
Baten	0
Lasten	0
Saldo 0.11 mutaties Resultaat van de rekening van baten en lasten	0
6. Sociaal domein	
6.3 Inkomensregelingen	
Baten	121.169
Lasten	132.039
Saldo 6.3 inkomensregelingen	-10.870
6.4 Begeleide participatie	
Baten	37.562
Lasten	34.717
Saldo 6.4 begeleide participatie	2.844
6.5 Arbeidsparticipatie	
Baten	15.373
Lasten	15.189
Saldo 6.5 arbeidsparticipatie	183
6.71 Maatwerkdienstverlening 18+	
Baten	757
Lasten	757
Saldo 6.71 maatwerkdienstverlening 18+	0



5.2.8 Bijdrage per deelnemende gemeente voor de Programma & uitvoeringskosten

Programma's & Uitvoeringskosten doorbelasting begroting 2027 (x € 1.000,-)									
		Alkmaar	Bergen	Castricum	Dijk & Waard	Heiloo	Uitgeest	Overig ¹	Totaal
Subsidie									
BUIG	6.3 Inkomens-regelingen	47.569	6.036	7.607	22.697	5.645	3.317	-	92.871
LoonKostenSubsidie (LKS)	6.4 Begeleide participatie	4.513	499	802	3.104	514	220	-	9.652
Minimabeleid	6.3 Inkomens-regelingen	7.141	1.012	1.208	3.505	928	423	-	14.217
WSW budget	0.4 Overhead	933	102	62	477	79	-	-	1.653
WSW budget	6.5 Arbeidsparticipatie	9.585	1.049	632	4.905	811	-	-	16.982
Inburgering (Spuk)	6.5 Arbeidsparticipatie	2.388	585	550	1.465	406	213	-	5.607
Subtotaal Subsidie		72.129	9.283	10.861	36.153	8.383	4.173	-	140.982
Producten									
Bijdrage Werkbedrijf	6.5 Arbeidsparticipatie	600	73	36	279	49	-	-	1.037
Bovenregionale producten	6.3 Inkomens-regelingen	100	-	-	-	-	-	228	328
TOZO	6.3 Inkomens-regelingen	358	-	-	212	-	-	-	570
Check in	6.4 Begeleide participatie	334	68	80	191	53	31	-	757
Schuldhelpverlening	6.3 Inkomens-regelingen	-	114	65	-	68	35	-	282
School naar duurzaam werk	6.4 Begeleide participatie	119	-	-	-	-	-	-	119
Vroegsignalering	6.3 Inkomens-regelingen	328	-	-	217	-	-	-	545
Oekraniers (Uitvoering)	6.3 Inkomens-regelingen	133	96	22	133	13	3	-	400
Toeslagenaffaire (Uitvoering) ²	6.3 Inkomens-regelingen	134	97	23	134	14	3	-	405
Impuls re-integratie	6.4 Begeleide participatie	52	6	8	26	6	3	-	101
ESF/React ¹	6.4 Begeleide participatie	-	-	-	-	-	-	431	431
PVT/Elip	6.4 Begeleide participatie	-	-	-	-	-	-	-	-
Middelen aanpak Armoede en Schulden	6.4 Begeleide participatie	440	55	65	226	48	27	-	861
Alleenverdienersproblematiek	6.4 Begeleide participatie	20	3	3	10	2	1	-	39
Sociale infrastructuur	6.4 Begeleide participatie	250	29	35	178	32	16	-	540
Simpel Switchen	6.4 Begeleide participatie	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Impulsbudget	6.4 Begeleide participatie	636	-	-	-	-	-	-	636
Subtotaal Producten		3.504	541	337	1.606	285	119	659	7.051
Programma's									
Participatiebudget	6.4 Begeleide participatie	5.806	490	553	2.536	555	255	-	10.195
Participatiebudget	6.5 Arbeidsparticipatie	1.889	160	180	825	180	83	-	3.317
Participatiebudget	6.71 Maatwerkdienstverlening	415	35	40	181	40	19	-	730
Oekraniers	6.3 Inkomens-regelingen	93	288	44	33	27	18	-	503
Toeslagenaffaire	6.3 Inkomens-regelingen	649	107	36	484	24	30	-	1.330
Vliegwielen	6.5 Arbeidsparticipatie	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotaal Programma's		8.852	1.080	853	4.059	826	405	-	16.075
Doorbelaste uitvoeringskosten									
Doorbelaste uitvoeringskosten	0.4 Overhead	6.093	957	1.024	3.692	635	348	-	12.749
Doorbelaste uitvoeringskosten	6.3 Inkomens-regelingen	5.085	799	854	3.071	529	288	-	10.627
Doorbelaste uitvoeringskosten	0.4 Overhead	228	36	38	123	23	13	-	459
Doorbelaste uitvoeringskosten	6.4 Begeleide participatie	852	134	143	514	88	48	-	1.781
Subtotaal Doorbelaste uitvoeringskosten		12.258	1.926	2.059	7.400	1.275	697	-	25.616
Totaal		96.743	12.830	14.110	49.218	10.769	5.394	659	189.724

¹) Betreft activiteiten die bekostigd worden vanuit reeds ontvangen uitvoeringskosten of de bijdrage van bovenregionale gemeenten;

²) Betreft doorbelasting van de uitvoeringskosten op basis van SiSa-toeslagenaffaire welke ingeschat zijn op huidige case-load en wordt gefinancierd uit de reeds ontvangen en geoordeelde bijdragen gebaseerd op voorgaande ingediende SiSa-toeslagenaffaire;

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

- BUIG: Voor de raming van de BUIG-lasten in 2027 zijn de meest recente gegevens van Zaffier gebruikt, in afstemming met de deelnemende gemeenten. De raming is gebaseerd op een voortschrijdend gemiddelde en historische ontwikkelingen uit de periode 2022 tot en met maart 2026. Daarnaast is rekening gehouden met beschikbare informatie over verwachte ontwikkelingen, zoals extra instroom. De uiteindelijke kosten worden op basis van de werkelijke uitgaven doorbelast aan de deelnemende gemeenten en hierover wordt transparant gerapporteerd;



- Minimabeleid: De raming is gebaseerd op het gemiddelde van de uitgaven in de periode 2022 tot en met maart 2026 en op bekende ontwikkelingen. De kosten voor de collectieve zorgverzekering zijn omgerekend naar een heel jaar en geïndexeerd volgens de FUGR. De werkelijke kosten worden doorbelast aan de deelnemende gemeenten en hierover wordt gerapporteerd;
- 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;
- Doorbelaste uitvoeringskosten: De kosten zijn geïndexeerd conform de FUGR.



6 Bijlagen

1 Toelichting op de baten en lasten

Begroting 2027 Zaffier (x € 1.000,-)	2027 Begroting Uitvoeringskosten	2027 Begroting Werk ontwikkelbedrijf	2027 Begroting Programmakosten	2027 Begroting Overhead	2027 Begroting Totaal Zaffier	2025 Jaarrekening Totaal Zaffier
- Opbrengsten	205	13.790	-	198	14.194	11.236
- Overige bijzondere baten en lasten	33	-	-	-	33	100
- Directe productiekosten	-7.851	-47	-	-	-7.897	-8.049
Totaal netto opbrengsten	-7.612	13.744	-	198	6.330	3.287
Personeelskosten						
- Loonkosten cao SGO	-18.167	-7.007	-	-10.945	-36.119	-28.615
- Loonkosten cao Aan de Slag	-	-6.999	-	-296	-7.294	-5.899
- Inhuur personeel	-3.260	-1.840	-	-100	-5.201	-4.712
- Overige personeelsgerelateerde kosten	-500	-971	-	-867	-2.337	-2.202
Overhead						
- Inhuur dienstverlening	-787	-953	-	-396	-2.136	-2.159
- Huisvestingskosten	-	-24	-	-1.475	-1.499	-1.368
- Exploitatie- en machinekosten/ Onderhoudskosten	-	-28	-	-87	-115	-115
- Kantoorkosten	-	-	-	-231	-231	-201
- Kosten vervoersmiddelen	-19	-450	-	-63	-533	-562
- Verkoopkosten	-	-	-	-53	-53	-32
- Automatiseringskosten	-136	-2	-	-3.916	-4.054	-3.502
- Afschrijvingskosten	-	-42	-	-301	-343	-417
- Algemene kosten	-168	-19	-	-610	-797	-803
- Kantinekosten	-	-195	-	-20	-215	-204
- Diverse lasten	-357	-160	-	-181	-698	-19
- Financieringskosten	-	-	-	273	273	109
Totale bedrijfslasten	-23.394	-18.690	-	-19.268	-61.352	-50.701
Bedrijfsresultaat	-31.006	-4.946	-	-19.069	-55.022	-47.415
Subsidieresultaat WSW						
- Loonkosten cao WSW	-	-15.981	-	-1.148	-17.129	-19.353
- Rijkssubsidie WSW	-	17.409	-	1.226	18.635	21.156
Totaal subsidieresultaat WSW	-	1.428	-	78	1.506	1.803
Subsidies						
Uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	-	-	-116.740	-	-116.740	-103.973
Doorbelaste uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	-	-	116.740	-	116.740	103.973
Totaal subsidieresultaat	-	-	-	-	-	-
Producten						
- Bijdrage tekort Werkbedrijf	-	1.037	-	-	1.037	63
- Bijdrage bovenregionale producten	228	100	-	-	328	197
- Overige producten	4.159	1.309	-	218	5.686	6.923
Totaal producten	4.388	2.445	-	218	7.051	7.183
Programma's						
Totaal programma's	15.932	3.917	-	-	19.849	17.362
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten						
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	-	-	-	25.616	25.616	22.124
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	-10.687	2.844	-	6.842	-1.000	1.058
Toevoeging/onttrekking aan reserves	-	-	-	-	-	-
Subtotaal mutaties reserves	-	1.000	-	-	1.000	-1.142
Doorbelasting overhead	-	-	-	-	-	-
Gerealiseerd resultaat	-10.687	3.844	-	6.842	-0	-84
Bezetting in fte						
Cao SGO	190,50	79,58	-	103,59	373,66	357,61
Cao Aan de slag	-	303,62	-	9,87	313,49	318,18
Cao WSW	-	387,30	-	17,88	405,18	412,86
Subtotaal	190,50	770,50	-	131,34	1.092,33	1.088,64
Inhuur formatie SGO	14,78	-	-	0,49	15,27	18,32
Inhuur programma	5,00	4,00	-	-	9,00	1,00
Inhuur producten	18,50	-	-	1,00	19,50	8,42
Subtotaal	38,28	4,00	-	1,49	43,77	27,74
Totaal	228,78	774,50	-	132,83	1.136,10	1.116,38

De eerste drie kolommen betreffen de programmabegroting en geeft een toelichting van de drie programma's. De vierde kolom de toelichting op overhead en algemene dekkingsmiddelen.



2 Meerjarenbegroting

Meerjarig overzicht baten en lasten Zaffier (x €1.000,-)	2025 Jaarrekening	2027 Begroting	2028 Begroting	2029 Begroting	2030 Begroting
- Opbrengsten	11.236	14.194	15.183	16.232	17.342
- Overige bijzondere baten en lasten	100	33	34	34	34
- Directe productiekosten	8.049-	7.897-	8.206-	8.526-	8.859-
Totaal netto opbrengsten	3.287	6.330	7.011	7.740	8.517
Personeelskosten					
- Loonkosten cao SGO	-28.615	-36.119	-37.528	-38.991	-40.512
- Loonkosten cao Aan de Slag	-5.899	-7.294	-7.900	-8.554	-9.259
- Inhuur personeel	-4.712	-5.201	-4.701	-3.447	-3.484
- Overige personeelsgerelateerde kosten	-2.202	-2.337	-2.428	-2.523	-2.622
Overhead					
- Inhuur dienstverlening	2.159-	2.136-	2.219-	2.306-	2.396-
- Huisvestingskosten	1.368-	1.499-	1.557-	1.618-	1.681-
- Exploitatie- en machinekosten/ Onderhoudskosten	115-	115-	120-	125-	130-
- Kantoorkosten	201-	231-	240-	250-	260-
- Kosten vervoersmiddelen	562-	533-	554-	576-	598-
- Verkoopkosten	32-	53-	56-	58-	60-
- Automatiseringskosten	3.502-	4.054-	4.212-	4.377-	4.548-
- Afschrijvingskosten	417-	343-	343-	343-	343-
- Algemene kosten	803-	797-	828-	861-	894-
- Kantinekosten	204-	215-	224-	233-	242-
- Diverse lasten	19-	698-	725-	753-	783-
- Financieringskosten	109	273	277	280	284
Totale bedrijfslasten	50.701-	61.352-	63.359-	64.734-	67.527-
Bedrijfsresultaat	-47.415	-55.022	-56.348	-56.994	-59.011
Subsidie resultaat WSW					
- Loonkosten cao WSW	19.353-	17.129-	16.444-	15.786-	15.155-
- Rijkssubsidie WSW	21.156	18.635	17.890	17.174	16.488
Totaal subsidie resultaat WSW	1.803	1.506	1.446	1.388	1.333
Subsidies					
Uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	103.973-	116.740-	121.410-	126.266-	131.317-
Doorbelaste uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	103.973	116.740	121.410	126.266	131.317
Totaal subsidie resultaat	-	-	-	-	-
Producten					
- Bijdrage tekort Werkbedrijf	63	1.037	1.078	1.120	1.164
- Bijdrage bovenregionale producten	197	328	341	354	368
- Overige producten	6.923	5.686	4.976	5.051	5.151
Totaal producten	7.183	7.051	6.394	6.525	6.683
Programma's					
Totaal programma's	17.362	19.849	20.624	21.428	22.264
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten					
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	22.124	25.616	26.615	27.653	28.731
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	1.058	-1.000	-1.269	0	0
Toevoeging/onttrekking aan reserves					
Subtotaal mutaties reserves	-1.142	1.000	1.269	-	-
Gerealiseerd resultaat	-84	0	0	0	0

Bezetting in fte					
Cao SGO	357,61	373,66	373,66	373,66	373,66
Cao Aan de slag	318,18	313,49	350,49	387,49	424,49
Cao WSW	412,86	405,18	388,97	373,41	358,48
Subtotaal	1.088,64	1.092,33	1.113,13	1.134,57	1.156,63
Inhuur formatie SGO	18,32	15,27	15,27	15,27	15,27
Inhuur programma	1,00	9,00	9,00	9,00	9,00
Inhuur producten	8,42	19,50	19,50	19,50	19,50
Subtotaal	27,74	43,77	43,77	43,77	43,77
Totaal	1.116,38	1.136,10	1.156,90	1.178,34	1.200,40



3 Gedetailleerd overzicht risico's Zaffier

Risico	Beheersmaatregel	Kwantificering
Door toenemende digitale dreigingen en strengere beveiligingsnormen loopt Zaffier een verhoogd risico op cyberincidenten. Indien noodzakelijke maatregelen op het gebied van toegangsbeveiliging, netwerkbescherming, bewustwording, leveranciersbeheer en incidentrespons achterblijven, kan dit leiden tot systeemstoringen, datalekken, niet-naleving van wettelijke eisen en aanzienlijke financiële en reputatieschade.	Uitvoering integraal programma cyberweerbaarheid (versterkte toegangs- en netwerkbeveiliging, medewerkersbewustwording, leveranciersbeheer en geactualiseerde incidentrespons).	Optimistisch € 150.000,- Realistisch € 300.000,- Pessimistisch € 2.500.000,- Extreem € 5.000.000,- of hoger
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 is echter sinds het vaststellen van de uitvoeringsgelden bijna verdubbeld en het is duidelijk geworden dat de feitelijke taken niet in verhouding staan met de ingebrachte middelen.	Doordat de Wet inburgering op wettelijk niveau wordt uitgevoerd, bestaat het risico dat begeleidingstrajecten later starten of minder intensief worden ingezet, er minder maatwerk mogelijk is bij belemmeringen richting werk of dat participatie- en activeringstrajecten worden uitgesteld, met als gevolg dat inburgeraars langer afhankelijk blijven van een uitkering	Optimistisch € 0,- Realistisch € 200.000,- Pessimistisch € 400.000,-
De tijdelijke bescherming van vluchtelingen uit Oekraïne, (zoals geregeld onder de EU-richtlijn tijdelijke bescherming EU 2022/382), loopt momenteel tot 4 maart 2027. Er is een risico dat de tijdelijke bescherming na deze datum mogelijk vervalt. Indien de bescherming vervalt en Oekraïense vluchtelingen geen andere verblijfsstatus verkrijgen, kan dit leiden tot een toename in de benodigde inzet voor administratieve en sociale dienstverlening, zoals bijstandsaanvragen, herbeoordelingen van verblijfsstatussen en andere ondersteuning.	Het is van belang deze ontwikkeling te volgen en vroegtijdig in te spelen op wijzigingen. Bij Oekraïense ontheemden bestaat daarnaast voor de gemeente een extra financieel risico op stijging van het BUIG- en participatiebudget vanwege extra taal- en participatietrajecten die moeten worden ingezet en het verstrekken van bijstandsuitkeringen/minimaregelingen. Het is nog onduidelijk hoe en of gemeenten hiervoor worden gecompenseerd.	Optimistisch € 0,- Realistisch € 650.000,- Pessimistisch € 950.000,-
De dienstverlening van Zaffier is gevoelig voor ontwikkelingen in de economie, arbeidsmarkt en technologie. Bij een verslechterende economische situatie kunnen werkgevers terughoudender worden in het bieden van werkplekken. Tegelijkertijd	Zaffier bereidt zich proactief voor op economische schommelingen en investeert continu om de vangnet- en springplankfunctie te waarborgen. Strategische samenwerkingen met werkgevers en sociaal ondernemers	Optimistisch € 0,- Realistisch € 600.000,- Pessimistisch € 1.300.000,-



Risico	Beheersmaatregel	Kwantificering
veranderen werkprocessen en vragen werkgevers steeds vaker om specialistisch opgeleid personeel. Daarnaast kunnen technologische ontwikkelingen, zoals de inzet van artificial intelligence (AI), leiden tot veranderingen in werk en het verdwijnen of veranderen van bepaalde functies. Deze ontwikkelingen kunnen het lastiger maken om inwoners uit onze doelgroep te plaatsen bij reguliere werkgevers en daarmee effect hebben op de resultaten en kosten van de dienstverlening. Om hierop in te spelen zet Zaffier in op het versterken van strategische samenwerkingen met werkgevers en sociaal ondernemers, het opleiden en ontwikkelen van inwoners richting kansrijke beroepen en het actief volgen en benutten van technologische ontwikkelingen zoals AI. Door ook in economisch minder gunstige tijden te blijven investeren in ontwikkeling en samenwerking, blijft perspectief op werk voor onze inwoners bestaan.	versterken plaatsingskansen en duurzame inzetbaarheid van inwoners. Kunstmatige intelligentie (AI) ondersteunt strategische keuze, waarbij gerichte scholing en benutting van nieuwe kansen centraal staan.	
Zaffier heeft te maken met (aankomende) veranderingen in wet- en regelgeving die gevolgen kunnen hebben voor de uitvoering van werkzaamheden en de financiële positie van de organisatie. Zo is de Belastingdienst gestart met handhaven op schijnzelfstandigheid, waardoor bij onjuiste inzet van zelfstandigen naheffingen voor loonheffingen kunnen ontstaan. Daarnaast wordt naar verwachting per 1 juli 2026 de compensatieregeling voor de transitievergoeding bij twee jaar arbeidsongeschiktheid afgeschaft, waardoor werkgevers deze kosten volledig zelf moeten dragen. Ook ligt het wetsvoorstel 'Markt en Overheid' bij de Tweede Kamer, dat overheden verplicht beter te onderbouwen waarom zij economische activiteiten uitvoeren. Het is nog onduidelijk of en in	Externe inhuur verloopt primair via inhuurmakelaar YIS om uniformiteit en naleving van wet- en regelgeving te waarborgen en risico's op schijnzelfstandigheid te beperken. Wij volgen relevante wet- en regelgeving, beleidsontwikkelingen en lobbyactiviteiten van Cedris om tijdig in te spelen op wijzigingen die de uitvoering van werkzaamheden of de financiële positie van de organisatie kunnen beïnvloeden.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 550.000, - Pessimistisch € 1.200.000,-



Risico	Beheersmaatregel	Kwantificering
welke mate de activiteiten van Zaffier onder deze wet zullen vallen. Als dit het geval is, kan dit leiden tot extra administratieve lasten, juridische beperkingen of aanpassing van bestaande activiteiten. Deze ontwikkelingen kunnen gevolgen hebben voor de uitvoeringsruimte en financiële positie van Zaffier.		
De loonontwikkeling kan afwijken van wat is toegestaan binnen het financiële kader van de Financiële Uitgangspunten Gemeenschappelijke Regelingen (FUGR).	Niet van toepassing.	Optimistisch € 0,- Realistisch € 500.000,- Pessimistisch € 1.000.000,-
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 ons beschikbare re-integratiebudget en de 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,-
Bij de verwerking van persoonsgegevens door Zaffier bestaat het risico op menselijke fouten, zoals onterecht delen, opslaan of bewerken van gegevens. Dit kan leiden tot datalekken, verlies van vertrouwen en juridische gevolgen, waaronder boetes op basis van de AVG. Daarnaast brengt het gebruik van kunstmatige intelligentie in combinatie met persoonsgegevens ethische en privacy risico's met zich mee, waarbij onvoldoende digitale vaardigheden en ethisch besef kunnen resulteren in ongewenste gevolgen.	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,-
Het onderhandelingsakkoord cao Aan de Slag bevat verschillende wijzigingen die onzekerheden met zich kunnen meebrengen. Aangezien de cao Aan de Slag nog	Het is van belang deze ontwikkeling te volgen en vroegtijdig in te spelen op wijzigingen.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 200.000,- Pessimistisch



Risico	Beheersmaatregel	Kwantificering
goedgekeurd moet worden, is het op dit moment niet volledig duidelijk welke gevolgen de wijzigingen in de normwerkweek, de eindejaarsuitkering en andere cao-onderdelen zullen hebben voor de loonkosten.		€ 450.000,-
De financiering van beschut werk en de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening (WSW) staat landelijk onder druk. De Rijksoverheid onderzoekt mogelijke wijzigingen in de bekostiging van beschut werk, waarvan de gevolgen voor Zaffier op dit moment nog onduidelijk zijn. Tegelijkertijd zijn er landelijk aanzienlijke financiële tekorten bij de uitvoering van de WSW, doordat de rijksbijdrage de kosten onvoldoende dekt terwijl loonontwikkelingen en inflatie de uitgaven verhogen. Daarnaast wordt de WSW-populatie ouder, waardoor het productieniveau afneemt en er minder inkomsten uit werkactiviteiten worden gegenereerd. Deze ontwikkelingen kunnen leiden tot toenemende financiële druk op de uitvoering van beschut werk en de WSW binnen Zaffier	Het is van belang deze ontwikkeling nauwgezet te volgen en tijdig in te spelen op veranderingen, waarbij brancheverenigingen Cedris en Divosa zich inzetten voor een adequate uitkomst. Het werk ontwikkelbedrijf compenseert het natuurlijk verloop binnen de Wsw door de inzet van medewerkers met loonkostensubsidie, waarmee het vermogen om lucratieve opdrachten te verwerven en te behouden in stand blijft. Aanvullend stelt het Rijk extra middelen beschikbaar ter borging van de sociale infrastructuur.	Optimistisch € 0, - Realistisch € 200.000, - Pessimistisch € 600.000,-
Sinds 2025 vindt een herijking plaats van het functiehuis zoals dat momenteel binnen Zaffier wordt toegepast. De verwachting is dat dit traject in 2026 wordt afgerond. De uitkomsten van deze herijking kunnen leiden tot wijzigingen in functiewaarderingen, inschalingen en het aantal functies binnen de organisatie. Hierdoor bestaat er nog onzekerheid over de structurele personeelskosten. Dit brengt risico's met zich mee voor de begroting 2027, omdat mogelijke financiële effecten van de herijking nog niet volledig inzichtelijk zijn.	De verwachte aanpassingen zijn zo goed mogelijk meegenomen in de begroting.	Optimistisch € 0,- Realistisch € 150.000,- Pessimistisch € 300.000,-
Zaffier is een relatief jonge organisatie waarin werkwijzen, samenwerking en een gedeelde organisatiecultuur zich nog verder	Er loopt een meerjarig-programma waarin onder andere trainingen worden gegeven om de cultuurverschillen te verminderen.	Optimistisch € 0,- Realistisch € 50.000,-



Risico	Beheersmaatregel	Kwantificering
ontwikkelen. In de dagelijkse praktijk kunnen verschillen in manieren van werken, communiceren en samenwerken nog voorkomen. Wanneer verwachtingen, werkwijzen of samenwerkingsafspraken niet overal eenduidig zijn, kan dit leiden tot onduidelijkheid, misverstanden of vertraging in processen. Het is daarom belangrijk om blijvend te investeren in het borgen en verder ontwikkelen van gezamenlijke werkwijzen, duidelijke samenwerkingsafspraken en een gedeelde richting. Als hier onvoldoende aandacht voor is, kan dit de effectiviteit van de samenwerking en het realiseren van gezamenlijke doelen beïnvloeden.		Pessimistisch € 250.000,-



4 Bijdrage deelnemende gemeenten Programma & uitvoeringskosten 2028-2030

Programma's & Uitvoeringskosten doorbelasting begroting 2028 (x € 1.000,-)								
		Alkmaar	Bergen	Castricum	Dijk & Waard	Heiloo	Uitgeest	Overig
Subsidie								
BUIG	6.3 Inkomens-regelingen	49.472	6.277	7.911	23.605	5.871	3.450	-
LoonKostenSubsidie (LKS)	6.4 Begeleide participatie	4.694	519	834	3.228	535	229	-
Minimabeleid	6.3 Inkomens-regelingen	7.427	1.052	1.256	3.645	965	440	-
WSW budget	0.4 Overhead	896	98	60	458	76	-	-
WSW budget	6.5 Arbeidsparticipatie	9.201	1.007	607	4.709	779	-	-
Inburgering (Spuk)	6.5 Arbeidsparticipatie	2.480	608	571	1.522	422	221	-
Subtotaal Subsidie		74.169	9.562	11.240	37.167	8.647	4.340	-
Producten								
Bijdrage Werkbedrijf	6.5 Arbeidsparticipatie	623	76	38	291	51	-	-
Bovenregionale producten	6.3 Inkomens-regelingen	-	-	-	-	-	-	237
TOZO	6.3 Inkomens-regelingen	186	-	-	114	-	-	-
Check in	6.4 Begeleide participatie	347	71	83	199	55	32	-
Schuldhelpverlening	6.3 Inkomens-regelingen	-	119	68	-	71	37	-
School naar duurzaam werk	6.4 Begeleide participatie	124	-	-	-	-	-	-
Vroegsignalering	6.3 Inkomens-regelingen	341	-	-	226	-	-	-
Oekraniers (Uitvoering)	6.3 Inkomens-regelingen	138	100	23	138	14	3	-
Toeslagenaffaire (Uitvoering) ²	6.3 Inkomens-regelingen	139	101	24	139	15	3	-
Impuls re-integratie	6.4 Begeleide participatie	54	6	9	27	6	3	-
ESF/React ¹	6.4 Begeleide participatie	-	-	-	-	-	-	-
PVT/Elip	6.4 Begeleide participatie	-	-	-	-	-	-	-
Middelen aanpak Armoede en Schulden	6.4 Begeleide participatie	457	57	68	235	50	28	-
Alleenverdienersproblematiek	6.4 Begeleide participatie	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Sociale infrastructuur	6.4 Begeleide participatie	282	33	40	201	36	18	-
Simpel Switchen	6.4 Begeleide participatie	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Impulsbudget	6.4 Begeleide participatie	559	-	-	-	-	-	-
Subtotaal Producten		3.250	562	352	1.570	298	125	237
Programma's								
Participatiebudget	6.4 Begeleide participatie	6.033	509	575	2.635	577	265	-
Participatiebudget	6.5 Arbeidsparticipatie	1.963	166	187	857	187	86	-
Participatiebudget	6.71 Maatwerkdienstverlening	431	37	42	188	42	20	-
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	-	-	-	-	-	-	-
Subtotaal Programma's		8.427	712	804	3.681	806	371	-
Doorbelaste uitvoeringskosten								
Doorbelaste uitvoeringskosten	0.4 Overhead	6.332	995	1.064	3.837	660	361	-
Doorbelaste uitvoeringskosten	6.3 Inkomens-regelingen	5.283	831	888	3.191	550	300	-
Doorbelaste uitvoeringskosten	0.4 Overhead	237	37	39	128	24	14	-
Doorbelaste uitvoeringskosten	6.4 Begeleide participatie	885	139	148	534	92	51	-
Subtotaal Doorbelaste uitvoeringskosten		12.737	2.001	2.139	7.688	1.325	725	-
Totaal		98.582	12.837	14.533	50.106	11.076	5.561	237



Programma's & Uitvoeringskosten doorbelasting begroting 2029 (x € 1.000,-)									
		Alkmaar	Bergen	Castricum	Dijk & Waard	Heiloo	Uitgeest	Overig	Totaal
Subsidie									
BUIG	6.3 Inkomens-regelingen	51.451	6.529	8.228	24.549	6.106	3.588	-	100.449
LoonKostenSubsidie (LKS)	6.4 Begeleide participatie	4.881	540	867	3.357	556	238	-	10.440
Minimabeleid	6.3 Inkomens-regelingen	7.724	1.095	1.307	3.791	1.004	458	-	15.377
WSW budget	0.4 Overhead	860	94	58	440	73	-	-	1.525
WSW budget	6.5 Arbeidsparticipatie	8.832	967	583	4.521	748	-	-	15.650
Inburgering (Spuk)	6.5 Arbeidsparticipatie	2.574	632	594	1.581	438	230	-	6.049
Subtotaal Subsidie		76.321	9.856	11.635	38.239	8.924	4.513	-	149.489
Producten									
Bijdrage Werkbedrijf	6.5 Arbeidsparticipatie	646	79	39	303	53	-	-	1.120
Bovenregionale producten	6.3 Inkomens-regelingen	-	-	-	-	-	-	246	246
TOZO	6.3 Inkomens-regelingen	125	-	-	75	-	-	-	200
Check in	6.4 Begeleide participatie	361	74	87	206	58	34	-	819
Schuldhelpverlening	6.3 Inkomens-regelingen	-	123	71	-	74	38	-	306
School naar duurzaam werk	6.4 Begeleide participatie	129	-	-	-	-	-	-	129
Vroegsignalering	6.3 Inkomens-regelingen	355	-	-	235	-	-	-	589
Oekraniers (Uitvoering)	6.3 Inkomens-regelingen	144	104	24	144	15	4	-	433
Toeslagenaffaire (Uitvoering) ²	6.3 Inkomens-regelingen	145	105	25	145	16	4	-	462
Impuls re-integratie	6.4 Begeleide participatie	57	7	9	29	7	4	-	110
ESF/React ¹	6.4 Begeleide participatie	-	-	-	-	-	-	-	-
PVT/Elip	6.4 Begeleide participatie	-	-	-	-	-	-	-	-
Middelen aanpak Armoede en Schulden	6.4 Begeleide participatie	475	60	71	244	52	30	-	931
Alleenverdienersproblematiek	6.4 Begeleide participatie	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Sociale infrastructuur	6.4 Begeleide participatie	319	37	45	227	41	21	-	690
Simpel Switchen	6.4 Begeleide participatie	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Impulsbudget	6.4 Begeleide participatie	491	-	-	-	-	-	-	491
Subtotaal Producten		3.245	588	370	1.607	314	133	246	6.525
Programma's									
Participatiebudget	6.4 Begeleide participatie	6.268	529	597	2.738	599	276	-	11.007
Participatiebudget	6.5 Arbeidsparticipatie	2.040	173	195	891	195	90	-	3.582
Participatiebudget	6.71 Maatwerkdienstverlening	448	38	44	196	44	21	-	790
Oekraniers	6.3 Inkomens-regelingen	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Toeslagenaffaire	6.3 Inkomens-regelingen	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Vliegwielen	6.5 Arbeidsparticipatie	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotaal Programma's		8.756	740	836	3.825	838	386	-	15.379
Doorbelaste uitvoeringskosten									
Doorbelaste uitvoeringskosten	0.4 Overhead	6.580	1.034	1.105	3.986	686	376	-	13.766
Doorbelaste uitvoeringskosten	6.3 Inkomens-regelingen	5.490	863	923	3.315	572	312	-	11.473
Doorbelaste uitvoeringskosten	0.4 Overhead	246	39	41	133	25	14	-	497
Doorbelaste uitvoeringskosten	6.4 Begeleide participatie	918	143	153	554	96	53	-	1.916
Subtotaal Doorbelaste uitvoeringskosten		13.234	2.079	2.222	7.987	1.377	754	-	27.652
Totaal		101.555	13.262	15.062	51.658	11.453	5.785	246	199.045



Programma's & Uitvoeringskosten doorbelasting begroting 2030 (x € 1.000,-)									
		Alkmaar	Bergen	Castricum	Dijk & Waard	Heiloo	Uitgeest	Overig	Totaal
Subsidie									
BUIG	6.3 Inkomens-regelingen	53.509	6.790	8.557	25.531	6.350	3.731	-	104.467
LoonKostenSubsidie (LKS)	6.4 Begeleide participatie	5.077	561	902	3.492	578	247	-	10.857
Minimabeleid	6.3 Inkomens-regelingen	8.033	1.138	1.359	3.943	1.044	476	-	15.992
WSW budget	0.4 Overhead	826	91	55	422	70	-	-	1.464
WSW budget	6.5 Arbeidsparticipatie	8.478	929	559	4.340	718	-	-	15.023
Inburgering (Spuk)	6.5 Arbeidsparticipatie	2.672	656	617	1.643	455	239	-	6.283
Subtotaal Subsidie		78.593	10.164	12.049	39.371	9.216	4.693	-	154.087
Producten									
Bijdrage Werkbedrijf	6.5 Arbeidsparticipatie	670	82	41	315	55	-	-	1.164
Bovenregionale producten	6.3 Inkomens-regelingen	-	-	-	-	-	-	256	256
TOZO	6.3 Inkomens-regelingen	62	-	-	38	-	-	-	100
Check in	6.4 Begeleide participatie	375	77	90	215	60	35	-	852
Schuldhelpverlening	6.3 Inkomens-regelingen	-	128	73	-	77	40	-	318
School naar duurzaam werk	6.4 Begeleide participatie	134	-	-	-	-	-	-	134
Vroegsignalering	6.3 Inkomens-regelingen	369	-	-	244	-	-	-	612
Oekraniers (Uitvoering)	6.3 Inkomens-regelingen	150	108	25	150	15	4	-	451
Toeslagenaffaire (Uitvoering) ²	6.3 Inkomens-regelingen	151	109	26	151	16	4	-	504
Impuls re-integratie	6.4 Begeleide participatie	59	7	10	30	7	4	-	115
ESF/React ¹	6.4 Begeleide participatie	-	-	-	-	-	-	-	-
PVT/Elip	6.4 Begeleide participatie	-	-	-	-	-	-	-	-
Middelen aanpak Armoede en Schulden	6.4 Begeleide participatie	494	62	73	254	54	31	-	968
Alleenverdienersproblematiek	6.4 Begeleide participatie	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Sociale infrastructuur	6.4 Begeleide participatie	360	42	51	257	47	24	-	780
Simpel Switchen	6.4 Begeleide participatie	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Impulsbudget	6.4 Begeleide participatie	431	-	-	-	-	-	-	431
Subtotaal Producten		3.254	616	389	1.652	331	140	256	6.683
Programma's									
Participatiebudget	6.4 Begeleide participatie	6.513	550	621	2.845	623	286	-	11.437
Participatiebudget	6.5 Arbeidsparticipatie	2.119	180	203	926	203	94	-	3.723
Participatiebudget	6.71 Maatwerkdienstverlening	466	40	45	204	45	22	-	821
Oekraniers	6.3 Inkomens-regelingen	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Toeslagenaffaire	6.3 Inkomens-regelingen	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
Vlieg wiel	6.5 Arbeidsparticipatie	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotaal Programma's		9.098	769	869	3.974	871	402	-	15.981
Doorbelaste uitvoeringskosten									
Doorbelaste uitvoeringskosten	0.4 Overhead	6.838	1.074	1.149	4.142	713	390	-	14.305
Doorbelaste uitvoeringskosten	6.3 Inkomens-regelingen	5.704	897	959	3.445	594	324	-	11.922
Doorbelaste uitvoeringskosten	0.4 Overhead	256	40	43	138	26	15	-	517
Doorbelaste uitvoeringskosten	6.4 Begeleide participatie	953	148	158	574	99	55	-	1.987
Subtotaal Doorbelaste uitvoeringskosten		13.750	2.159	2.308	8.298	1.431	784	-	28.730
Totaal									
		104.695	13.708	15.614	53.294	11.848	6.019	256	205.481