



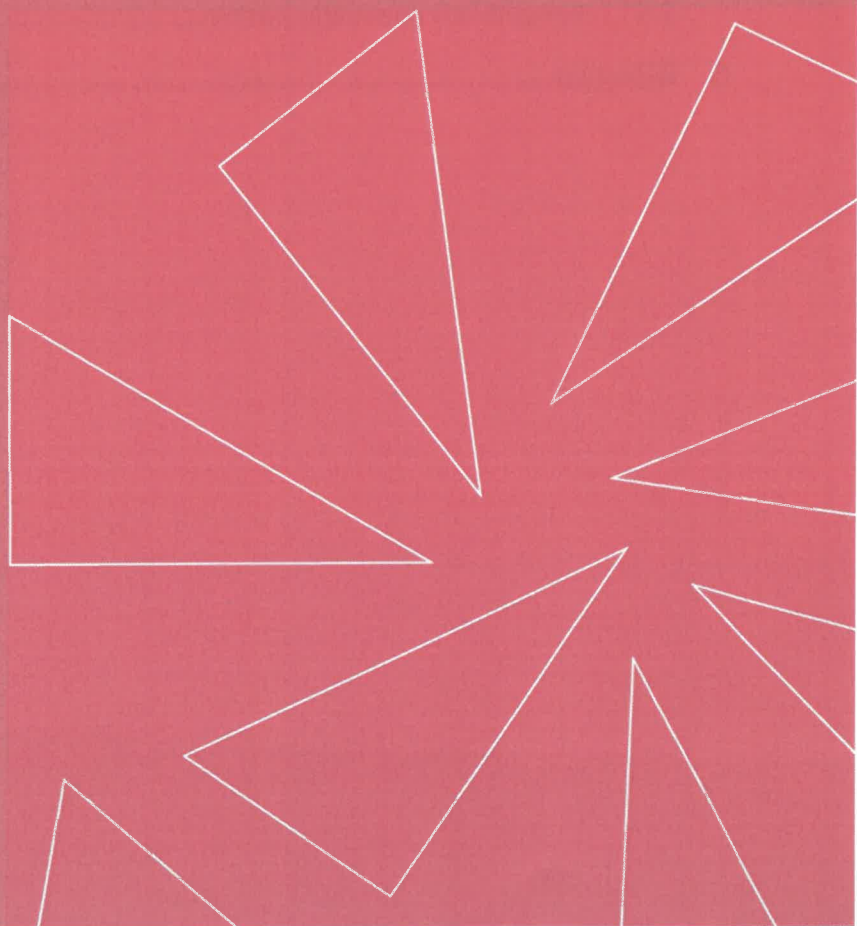
Zaffier

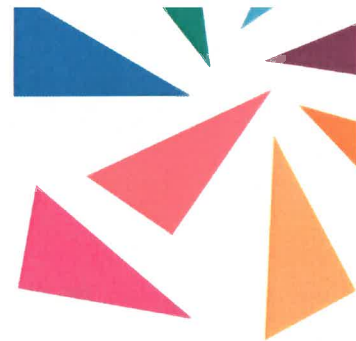
Kadernota 2027

Van waarde naar meerwaarde

Concept

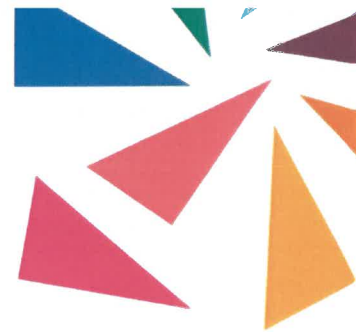
d.d. 05-11-2025





Inhoud

1	Aanbiedingsbrief.....	3
2	Doelstelling.....	5
3	Autonome ontwikkelingen	6
4	Ontwikkelingen per actielijn	8
4.1	Meer kansen voor de inwoners.....	8
4.2	Zaffier als werkgever	11
4.3	Zaffier als netwerkpartner	13
4.4	Onderweg naar Sociaal Impact.....	14
5	Financiële paragraaf	15
5.1	Dekkingsmogelijkheden.....	15
5.2	Verloop meerjarenperspectief 2027-2030.....	16
5.3	Financiële kader 2027	17
5.4	Weerstandsvermogen en risicobeheer	19
5.5	Kengetallen financiële positie.....	19
6	Bijlagen.....	23



1 Aanbiedingsbrief

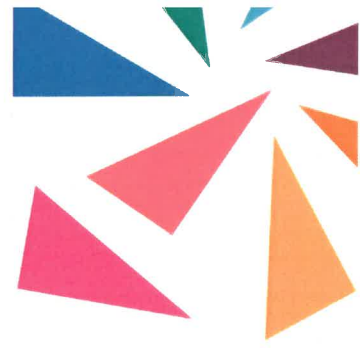
Alkmaar, 4 december 2025

Aan de leden van het algemeen bestuur van Zaffier,

De periode 2023-2026 stond in het teken van het op orde brengen van de basis. Deze jaren waren noodzakelijk om stabiliteit te creëren in systemen, processen en samenwerking. In 2027 verleggen we de focus nadrukkelijk naar de verdere versterking van onze dienstverlening en harmonisatie. Het verbeteren van de kwaliteit is daarbij het vergezicht: we investeren in de professionalisering van onze organisatie en onze consultants, zodat zij zich minder laten leiden door het 'gedoe van alle dag' en meer vanuit rust en vakmanschap kunnen werken aan duurzame resultaten voor inwoners. Deze ontwikkeling vraagt om ruimte, visie en leiderschap op alle niveaus. Zaffier levert al goede dienstverlening, maar wil deze verder versterken bijvoorbeeld door de ondersteuning in de richting van de klant te integreren. Dat vraagt om nauwe samenwerking, zowel binnen de organisatie als met externe partners. Alleen door samen op te trekken en onze expertise te verbinden, kunnen we de ambities uit *Bouwen aan SORA* waarmaken en inwoners en partners nog beter ondersteunen.

De ontwikkelingen in deze kadernota vragen om precies dat: een zorgvuldig samenspel tussen gemeenten, werkgevers, inwoners en Zaffier zelf. Alleen als alle partijen goed op elkaar zijn ingespeeld, kunnen we de complexe thema's van de komende jaren – arbeidsmarktkrapte, digitalisering en armoedeaanpak – omzetten in een krachtige, toekomstgerichte uitvoering. Deze ontwikkelingen worden vanuit de huidige financiële middelen betaald.

In deze kadernota schetsen we de maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen waar Zaffier de komende jaren op inspeelt. We verwachten in 2027 een toename van het aantal huishoudens in de bijstand en zien nieuwe wetgeving op ons afkomen die inzet op minder bureaucratie, meer integrale dienstverlening en lokaal maatwerk. Tegelijkertijd investeert het Rijk in armoede- en schuldenaanpak, terwijl ook de arbeidsmarktkrapte aanhoudt. Ook digitalisering en AI-toepassingen vragen om toegankelijke en ethische keuzes. Tot slot heeft de beoogde beëindiging van de richtlijn tijdelijke bescherming voor Oekraïense ontheemden directe gevolgen voor de instroom in de Participatiewet en daarmee voor onze uitvoeringscapaciteit. Zaffier speelt op deze ontwikkelingen in door de transformatie naar een sociaal ontwikkelbedrijf te versnellen.

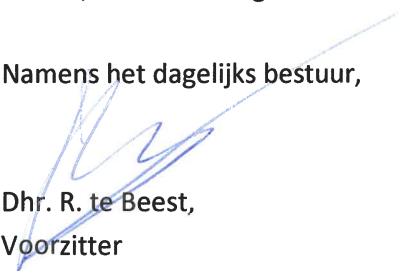


Dit alles doen we langs vier actielijnen:

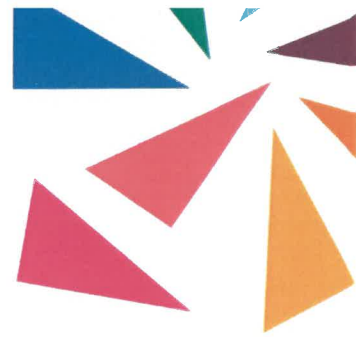
1. **Meer kansen voor inwoners** – investeren in leren, werken en begeleiding;
2. **Zaffier als werkgever** – versterken van professionaliteit, digitale weerbaarheid en aantrekkelijk werkgeverschap;
3. **Zaffier als netwerkpartner** – intensieve samenwerking met gemeenten, werkgevers en onderwijs;
4. **Onderweg naar sociale impact** – structurele veranderingen die voelbaar zijn in de hele regio.

We vragen u deze Kadernota vast te stellen en deze conform artikel 21 van de Gemeenschappelijke Regeling ter zienswijze aan te bieden aan de gemeenteraden van Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest. Met enthousiasme kijken we uit naar de volgende stappen richting 2030.

Namens het dagelijks bestuur,



Dhr. R. te Beest,
Voorzitter



2 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.

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.

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

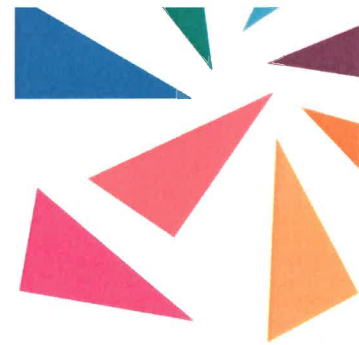
- Herstelregeling kinderopvangtoeslag;
- Leefgeld Oekraïense ontheemden;
- Innen eigen bijdrage Oekraïense ontheemden;
- Nazorg ex-gedetineerden;
- Wet tijdelijke regeling alleenverdienersproblematiek;
- Coördinatie Social Return on Investment (SROI).

Voor de deelnemende gemeenten Bergen NH, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo, Uitgeest 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).



3 Autonome ontwikkelingen

In 2027 verwachten we een aantal belangrijke maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen die direct van invloed zijn op onze transitie naar een sociaal ontwikkelbedrijf:

Landelijke stijging bijstandsafhankelijkheid

Het Centraal Planbureau verwacht een verdere toename van het aantal huishoudens in de bijstand, mede door de economische onzekerheden en veranderende arbeidsmarkt. Dit vraagt om meer aandacht voor activering, schuldpreventie en duurzame uitstroom naar werk.

Nieuwe wetgeving sociaal domein

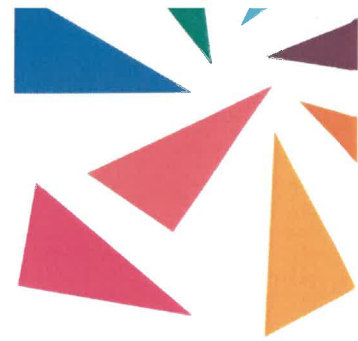
De aangekondigde herziening van de Participatiewet en de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening zet in op minder bureaucratie, meer integrale dienstverlening en ruimte voor lokaal maatwerk. Ook wordt de verbinding met het Nationaal Programma Armoedebestrijding en de Brede Schuldenaanpak versterkt. Veel van de wetten die in de Kadernota 2026 stonden aangekondigd zijn uitgesteld naar 2027. Zie de bijlage met de stand van zaken van de wetten die impact zullen hebben op Zaffier.

Rijksprogramma's voor armoede en schulden

Het Rijk investeert in preventie en vroegsignalering, onder meer via het programma Grip op Geld en pilots voor inkomenszekerheid.

Arbeidsmarktkrapte en scholing

Ondanks de groei van het aantal bijstandsontvangers blijft de arbeidsmarkt krap, vooral in sectoren als zorg, techniek en kinderopvang. Scholing, praktijkleren en het creëren van ontwikkelwerkplekken worden cruciaal om inwoners te laten doorstromen. Tegelijkertijd is er sprake van een toenemende mismatch tussen het arbeidspotentieel binnen de bijstand en de vraag op de arbeidsmarkt. Veel werkzoekenden beschikken niet over de juiste kwalificaties, recente werkervaring of de belastbaarheid die aansluit bij de openstaande functies. Daarnaast sluiten de banen die beschikbaar zijn vaak niet aan bij de persoonlijke omstandigheden of de combinatie van zorg- en inkomenssituaties van bijstandsgerechtigden. Deze kloof vraagt om een gericht inzet op maatwerktrajecten, samenwerking met werkgevers en een sterke verbinding tussen het sociaal domein en het regionale arbeidsmarktbeleid. Alleen door vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen, kunnen meer inwoners duurzaam participeren.



Digitalisering en inclusiviteit

Nieuwe landelijke kaders voor digitale inclusie en de inzet van AI in dienstverlening vragen om ethische, toegankelijke en privacy-bestendige oplossingen binnen Zaffier.

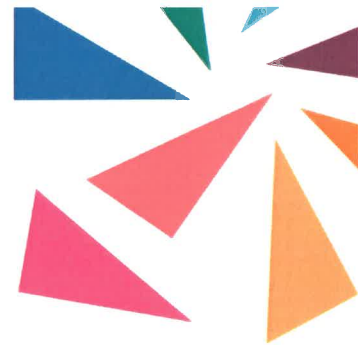
Het tienduizend banenplan

Het ministerie van SZW wil tienduizend extra banen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking, zodat zij duurzaam kunnen meedoen op de arbeidsmarkt. Het plan ondersteunt gemeenten en werkgevers met middelen, instrumenten en samenwerking om deze banen daadwerkelijk te realiseren. Het sociaal ontwikkelbedrijf fungeert hierbij als spil: het verbindt werk, scholing en begeleiding om inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt perspectief te bieden op werk en ontwikkeling. Het Rijk heeft voor de Regio Alkmaar vastgesteld dat het om 122 banen gaat in 2027 (gemeente Alkmaar 57, Bergen 7, Castricum 8, Dijk en Waard 40, Heiloo 7 en Uitgeest 3).

Beëindiging Richtlijn Tijdelijke Bescherming ontheemden uit Oekraïne

Als gevolg van de (mogelijke) beëindiging van de Richtlijn Tijdelijke Bescherming (RTB) voor ontheemden uit Oekraïne per 4 maart 2027 wordt een toename in de instroom Participatiewet verwacht. Ontheemden ontvangen dan een tijdelijke verblijfsvergunning voor drie jaar en krijgen daarmee dezelfde rechten, plichten en voorzieningen als statushouders, met uitzondering van de inburgeringsplicht. Het recht op leefgeld vervalt en ontheemden gaan onder de Participatiewet vallen. Dit heeft direct een belangrijk effect op de uitvoeringscapaciteit en de beschikbare BUIG-middelen.

Deze ontwikkeling brengt een financieel risico voor gemeenten mee, aangezien de verwachting is dat de toename van het aantal uitkeringen niet één op één wordt gecompenseerd binnen het BUIG-budget. Ook is de verwachting dat het verplicht aanbieden van taallessen vanwege de taaleis en het inzetten van maatwerktrajecten niet wordt gecompenseerd. Hierdoor bestaat de kans op hogere lasten in de gemeentelijke begroting en een toenemende druk op de uitvoeringsorganisatie.



4 Ontwikkelingen per actielijn

Zaffier speelt in op deze ontwikkelingen door versneld te investeren in de transformatie naar een integraal sociaal ontwikkelbedrijf, waarbij werken, leren, begeleiding en werkgeverspartnerschap naadloos samenkomen. Om dit waar te maken heeft Zaffier deze transformatie naar vier actielijnen vertaald.



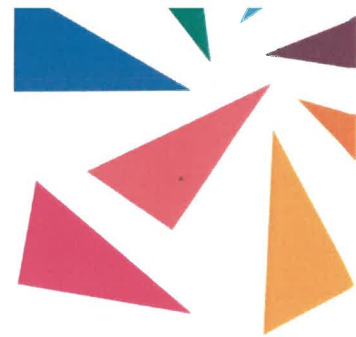
4.1 Meer kansen voor de inwoners

Zaffier opent kansen voor alle inwoners in de regio Alkmaar, met extra aandacht voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt of in de samenleving. We breken barrières af en bieden maatwerk in ondersteuning en begeleiding, zodat iedereen kan meedoen. Tegen 2030 willen we een sociaal ontwikkelbedrijf zijn waar werken en leren samenkomen, ondersteund door structurele en tijdelijke financiering van het Rijk.

Doel: meer inwoners laten meedoen, met perspectief op duurzaam werk en eigen regie.

Uitbouwen route Leren en Werken

In 2027 zetten we extra stappen om de *route Leren en Werken* uit te bouwen tot een stevig fundament van Zaffier. Zo zetten we in op de doorontwikkeling van praktijkleerlijnen in nauwe samenwerking met werkgevers, scholen en sociale ondernemers. Tegelijkertijd breiden we het aantal beschutte en sociale werkplekken uit, met nadruk op doorstroom naar regulier werk. Daarnaast versterken we de begeleidingstrajecten voor inwoners met psychische kwetsbaarheid, jongeren, statushouders en multiproblematiek, zodat zij meer kansen krijgen op duurzame participatie en perspectief.



Nieuwe Wet inburgering

De eerste groep statushouders die onder de nieuwe Wet Inburgering (2021) begon, bestond vooral uit mensen met relatief veel kansen. De recentere instroom vraagt daarentegen om meer en intensievere ondersteuning bij het doorlopen van het inburgeringstraject. Binnen de groep statushouders zien we dan ook de trend dat een aanzienlijk deel instroomt in de Z-route. Deze nieuwere groepen hebben vaak meer ondersteuning nodig om hun weg te vinden.

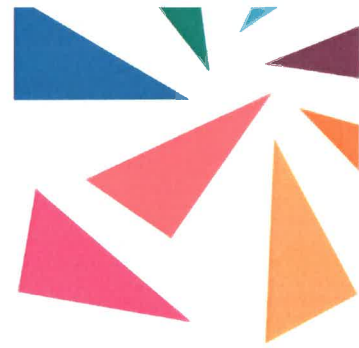
Om onder andere deze ontwikkeling goed te begeleiden wordt in 2026 een programmamanager Inburgering aangesteld. Deze functionaris wordt verantwoordelijk voor de aanbesteding en verdere ontwikkeling van alle inburgeringsroutes. Dit gebeurt in nauwe afstemming met de deelnemende gemeenten, zodat een integraal en samenhangend aanbod ontstaat dat aansluit bij de verschillende lokale behoeften en verantwoordelijkheden.

Automatisering rondom werk-, leer- en uitkeringssystemen

In 2027 verwacht Zaffier belangrijke automatiseringsvraagstukken rond de integratie van werk-, leer- en uitkeringssystemen, het veilig en AVG-conform benutten van data, en de uitbreiding van digitale zelfservice voor inwoners. Tegelijkertijd vragen de inzet van AI en de continuïteit van onze digitale processen om een toekomstbestendige ICT- en data-infrastructuur die innovatie en de menselijke maat in balans houdt. De snelle opkomst van kunstmatige intelligentie (AI) gaat ook de sociale dienstverlening ingrijpend veranderen. Voor Zaffier betekent dit kansen voor slimmer klantcontact, betere gegevensanalyse en maatwerk in dienstverlening. Tegelijkertijd vraagt het om aandacht voor privacy, ethiek en de digitale vaardigheden van medewerkers. In 2026 zijn we actief met een goede basis te leggen voor de inzet van AI; in 2027 onderzoeken we hoe AI daadwerkelijk kan bijdragen aan efficiëntere processen en meer ruimte voor persoonlijk contact, met behoud van menselijke maat en betrouwbaarheid.

Participatiewet in balans

In 2027 treedt de Participatiewet in balans in werking, waarmee het Rijk inzet op een meer integrale en activerende aanpak voor inwoners met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Voor Zaffier betekent dit een intensievere samenwerking met gemeenten op beleids- en uitvoeringsniveau en met partners, een grotere focus op ontwikkelkansen en maatwerktrajecten, en een versterking van onze rol als sociaal ontwikkelbedrijf. Deze ontwikkeling vraagt om aanpassingen in onze dienstverlening én om personele investeringen in kennis en capaciteit en gedragskundige interventies.



Wendbaar en flexibel inspelen op trends

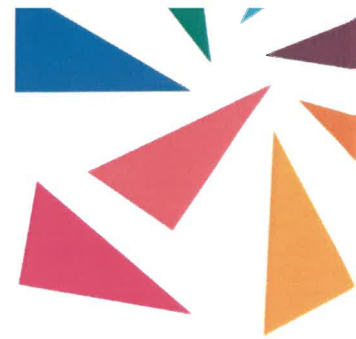
Met de inzet van moderne dashboards maken we maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing, uitstroomcijfers en de tevredenheid van inwoners en werkgevers zichtbaar. Deze inzichten helpen ons om te sturen op kwaliteit, effectiviteit en continue verbetering en om hier beleid op te maken, en het goede gesprek te kunnen voeren met onze opdrachtgevers, waardoor ons aanbod nog beter aansluit op de inwoner. Om deze aansluiting snel te kunnen vormgeven komt er een projectteam waarin medewerkers flexibel door de gehele organisatie heen ingezet kunnen worden waardoor eventuele pieken en dalen in de dienstverlening opgevangen worden.

Vroegsignalering en preventie problematische schulden

De schuldhulpverlening binnen onze organisatie is de afgelopen jaren stevig neergezet en goed georganiseerd. Inwoners met financiële problemen kunnen rekenen op passende ondersteuning en begeleiding. In 2027 zetten we de volgende stap: een sprong naar voren door nog meer te investeren in vroegsignalering en preventie. Door meer in te zetten, vroegtijdig signaleren en het versterken van financiële weerbaarheid willen we voorkomen dat inwoners problematische schulden opbouwen en een beroep moeten doen op de schuldhulpverlening. Hiermee verschuift de nadruk van curatie naar preventie, met als doel minder instroom, minder maatschappelijke kosten en vooral: meer financiële rust en perspectief voor onze inwoners.

Intensiveren doelgroep ondersteuning naar werk

Voor de doelgroep Oekraïners, statushouders en inwoners uit het AZC (via de meedoenbalie) wordt de komende jaren eveneens een groeiende inzet verwacht. Het begeleiden van zowel werkgevers bij het in-dienst nemen van deze doelgroep als werkzoekenden van deze doelgroep vraagt intensieve en specifieke ondersteuning. Statushouders vormen al jaren een steeds groter wordende instromende doelgroep binnen de Participatiewet en vanaf 2027 zullen ook Oekraïners daar structureel onder vallen. Dit maakt extra inzet op deze doelgroep noodzakelijk.



4.2 Zaffier als werkgever

Zaffier wil als werkgever zelf het goede voorbeeld geven en laten zien hoe een inclusieve en zorgzame organisatie werkt. We creëren een werkomgeving waarin medewerkers groeien, zich gewaardeerd voelen en bijdragen aan onze maatschappelijke doelen. Diversiteit en inclusiviteit staan voorop, en we helpen medewerkers om het beste uit zichzelf te halen.

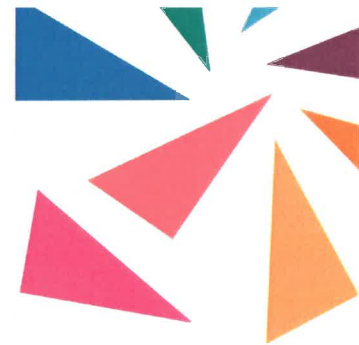
Doel: Zaffier als aantrekkelijke werkgever die vooroploopt in sociaal en inclusief werkgeverschap.

Scholing en professionalisering medewerkers

In 2027 investeren we in de scholing en professionalisering van onze medewerkers via leerlijnen rond methodisch werken, inclusie en digitale vaardigheden. We bouwen aan een werkcultuur waarin wendbaarheid, innovatie en diversiteit vanzelfsprekend zijn en creëren betere interne loopbaanpaden, zodat medewerkers zelf kunnen doorgroeien en zich blijvend kunnen ontwikkelen binnen en buiten Zaffier.

Versterking cyberweerbaarheid Zaffier

De digitale dreiging voor organisaties zoals Zaffier neemt snel toe. Criminelen gebruiken steeds slimmere manieren om medewerkers te misleiden via e-mail (phishing) of om systemen tijdelijk plat te leggen (DDoS-aanvallen). Ook worden zwakke plekken in veelgebruikte software steeds sneller ontdekt en misbruikt. Omdat Zaffier uitkeringen uitvoert en ondersteuning biedt aan onder meer Oekraïense ontheemden, loopt de organisatie een hoger risico om doelwit te worden van digitale aanvallen. Organisaties die Oekraïense ontheemden ondersteunen worden expliciet als doelwit genoemd. Daarom is het belangrijk dat niet alleen de techniek op orde is, maar dat de hele organisatie alert en voorbereid is op digitale dreigingen.



Tegelijkertijd stellen de Rijksoverheid en Europa steeds strengere eisen aan informatiebeveiliging. Jaarlijkse controles (zoals voor DigiD en Suwinet) worden zwaarder en nieuwe regels, zoals de Baseline Informatiebeveiliging Overheid 2 (BIO2) en de Europese Cyberbeveiligingswet, verplichten overheden om nog beter te laten zien dat zij hun digitale veiligheid op orde hebben.

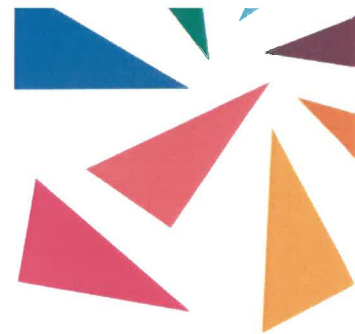
Om hieraan te voldoen, richt Zaffier zich in 2027 op vijf belangrijke verbeterpunten:

- Veiligere toegangssystemen, zodat inloggen moeilijker te misbruiken is;
- Betere bescherming van ons netwerk, met dubbele veiligheidslagen;
- Bewustwording bij medewerkers, via trainingen en oefensessies;
- Controle op leveranciers, zodat ook partners veilig werken;
- Snellere reactie op aanvallen, door heldere afspraken en draaiboeken.

Zonder deze verbeteringen blijft de basisbeveiliging wel functioneren, maar neemt het risico toe op storingen, gegevenslekken en reputatieschade. Zaffier probeert deze versterking zoveel mogelijk binnen het bestaande budget te realiseren.

Huisvesting

Zaffier werkt een nieuw huisvestingsconcept uit dat ruimte biedt voor samenwerking, innovatie en ontmoeting. Het wordt een plek waar inwoners, medewerkers en partners elkaar vinden, met een open en toekomstbestendige inrichting die past bij onze rol als sociaal ontwikkelbedrijf.



4.3 Zaffier als netwerkpartner

Zaffier versterkt actief de samenwerking met gemeenten, werkgevers en onderwijsinstellingen. We verbinden kennis, middelen en initiatieven om gezamenlijk sociale en economische doelen te behalen. Samen bouwen we aan een sterke en inclusieve regio waarin iedereen meedoet.

Doel: We bundelen kennis, middelen en innovatiekracht om samen met gemeenten, werkgevers en maatschappelijke organisaties de stap naar de meerwaarde van Zaffier te versnellen.

Versterking samenwerking binnen het Regionaal Werkcentrum (RWC)

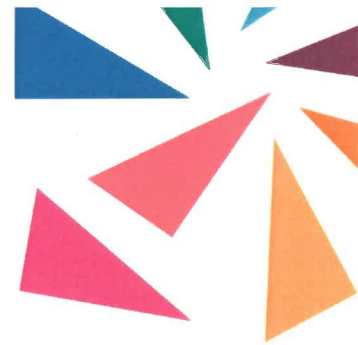
In 2027 versterken we onze positie als regionale samenwerkingspartner door binnen het Regionaal Werkcentrum (RWC) samen te werken aan het benaderen van werkgevers. Zo creëren we meer kansen voor inwoners, waaronder niet uitkeringsgerechtigden, en zorgen we voor een integrale aanpak richting de arbeidsmarkt. Daarnaast bouwen we nieuwe partnerschappen met onderwijsinstellingen en brancheorganisaties die passen bij de behoefte van de inwoner, zodat scholing en werk beter op elkaar aansluiten en inwoners zich kunnen ontwikkelen richting duurzaam werk of meedoen.

Extra capaciteit ten behoeve van doorontwikkeling RWC

De versterking van het RWC sluit aan bij de groeiende vraag van inwoners die niet in de uitkering zitten (nuggers). Het aantal aanvragen van deze groep is de afgelopen periode verdubbeld, wat zichtbaar druk legt op onze capaciteit. Van 1 januari tot 1 september 2025 hebben 601 inwoners digitaal de weg naar het Werkcentrum NHN gevonden en een contactformulier ingevuld, waarvan 286 afkomstig uit de regio Alkmaar. Deze ontwikkeling benadrukt het belang van een robuuste doorontwikkeling van het RWC. Voor Zaffier betekent dit een toenemende belasting, waardoor in 2027 naar verwachting extra capaciteit nodig is om inwoners goed te blijven ondersteunen en de samenwerking met partners verder vorm te geven.

Versterking werkgeversdienstverlening en borging regionale samenwerking

Daarnaast staat ook de werkgeversdienstverlening onder druk. De huidige bezetting is krap in verhouding tot het aantal kandidaten dat bemiddeld moet worden, de toenemende vragen vanuit werkgevers en de lopende projecten. Deze belasting wordt nu deels opgevangen door collega's van UWV, maar dit brengt een afhankelijkheidsrisico mee. In het licht van de doorontwikkeling van het RWC is een intensivering van de werkgeversdienstverlening noodzakelijk om deze structureel te versterken en de regionale samenwerking duurzaam te borgen.



4.4 Onderweg naar Sociaal Impact

Zaffier wil blijvende sociale verandering realiseren in de regio. We werken samen met gemeenten, bedrijven en maatschappelijke organisaties aan innovatieve oplossingen voor armoede, schulden en werk. Zo creëren we zichtbare en duurzame impact voor inwoners én samenleving.

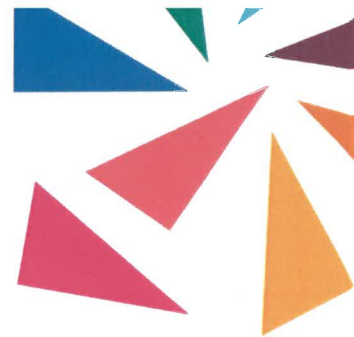
Doel: We willen niet alleen individuele successen boeken, maar structurele veranderingen realiseren die voelbaar zijn in de hele regio.

Investering sociale infrastructuur

In 2027 investeren we in een sterke sociale infrastructuur met inclusieve werkplekken, moderne technologie en toegankelijke voorzieningen. Hiermee bouwen we aan een omgeving waarin inwoners en onze medewerkers kunnen leren, werken en zich ontwikkelen, ondersteund door eigentijdse middelen en passende faciliteiten.

Sociaal Impactprogramma

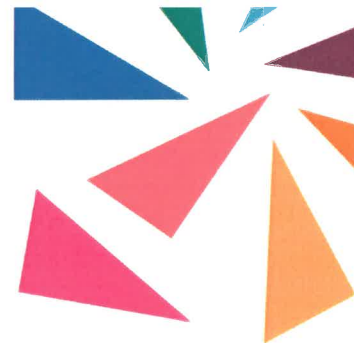
Via het Sociaal Impactprogramma stimuleren we werkgeversprogramma's die impactbanen creëren en Social Return on Investment (SROI) kansen faciliteren. Zo verbinden we maatschappelijke meerwaarde aan werkgelegenheid en versterken we de regionale arbeidsmarkt.



5 Financiële paragraaf

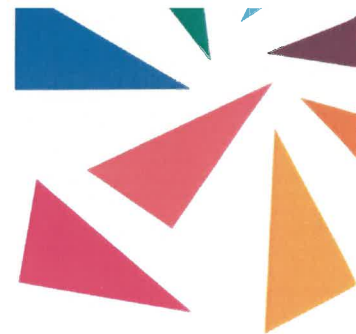
5.1 Dekkingsmogelijkheden

Opbrengsten	Betreft gefactureerde opbrengsten exclusief omzetbelasting aan publieke en private klanten.
Wsw-middelen	Betreft de ter beschikking gestelde middelen op basis van de circulaire gemeentefonds, ter uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening.
Loonkostensubsidie	Zaffier faciliteert de uitbetaling van de loonkostensubsidies. Deze worden één op één doorbelast aan de deelnemende gemeenten.
Bijdrage in het tekort	Betreft het tekort op uitvoering van het cluster werkbedrijf.
Programma's	Betreft hier de gelden die ter beschikking worden gesteld vanuit de Rijksoverheid voor specifieke doelstellingen aan de deelnemende gemeenten en ondergebracht bij Zaffier. De hoogte van de middelen is conform de circulaire gemeentefonds of afzonderlijk gemaakte afspraken.
Bijdrage gemeenten	Betreft de bijdrage aan de gemeenschappelijke regeling ter uitvoering van alle (gedelegeerde) activiteiten.



5.2 Verloop meerjarenperspectief 2027-2030

Zaffier (* € 1.000,-)	2027	2028	2029	2030
Stand primaire begroting 2027-2030	0	0	0	0
Wijzingen nadien (met AB besluit)				
Totaal wijzingen nadien	-	-	-	-
Autonome ontwikkelingen / reguliere bedrijfsvoering				
Programmakosten	129.494	134.660	140.032	145.618
Loonkosten cao SGO	36.119	37.527	38.991	40.512
Loonkosten cao Aan de Slag	7.294	7.900	8.554	9.259
Loonkosten cao WSW	17.129	16.444	15.786	15.155
Overige kosten	4.987	5.176	4.803	4.985
Totaal autonome ontwikkelingen / reguliere bedrijfsvoering	195.023	201.708	208.167	215.529
Nieuw beleid				
Wetsvoorstel participatiewet in balans spoor 1 en 3	pm	pm	pm	pm
Herstructurering Infrastructuur arbeidsmarkt	pm	pm	pm	pm
School naar duurzaam werk	119	124	129	134
Totaal ingezet / nieuw beleid	119	124	129	134
Totaal aan wijzigingen	-	-	-	-
Dekkingsmiddelen / ombuigingen				
Omzet	14.227	15.217	16.265	17.375
WSW-middelen	18.635	17.890	17.174	16.487
Gemeentelijke bijdragen (programma's)	129.494	134.660	140.032	145.618
Gemeentelijke bijdragen (producten)	6.014	6.249	5.923	6.154
Gemeentelijke bijdragen (bijdrage in werkbedrijf tekort)	1.037	1.077	1.120	1.164
Gemeentelijke bijdragen (uitvoeringskosten)	25.616	26.615	27.653	28.731
Overige dekkingen	-	-	-	-
Totaal dekkingsmiddelen kadernota 2027 - 2030	195.023	201.708	208.167	215.529
Stand kadernota voor begroting 2027 - 2030	0	0	0	0



5.3 Financiële kader 2027

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd voor deze kadernota:

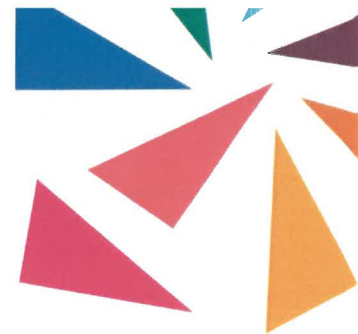
- Als basis voor de begroting en meerjarenraming zijn de ervaringscijfers van Zaffier gebruikt;
- De uitvoeringskosten van Zaffier zijn conform de Financiële Uitgangspunten Gemeenschappelijke Regelingen Noord-Holland Noord (FUGR); dat betekent een samengesteld indexatiecijfer (30% prijsindexcijfer, 70% loonindexcijfer) geïndexeerd met 7,59% ten opzichte van 2026. 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;
- 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 gemeente 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 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 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;
- Met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden van Stichting WNK Participatie Bevordering wordt uitgegaan van de cao Aan de Slag en de overgangsregeling;
- Het investeringsbudget wordt geraamd op € 1.253.500,-, inclusief de overloop 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.



5.4 Weerstandsvermogen en risicobeheer

In de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheer wordt de financiële robuustheid van de kadernota, 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

Eigen vermogen

WEERSTANDSVERMOGEN (x € 1.000,-)	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Algemene Reserve	651	651	651	651
Bestemmingsreserve	-	-	-	-
Gerealiseerd resultaat	-	-	-	-
Totaal	651	651	651	651

Zaffier beschikt op dit moment over minimale eigen weerstandscapaciteit. Om deze reden moeten de gekwantificeerde risico's, na verrekening van de algemene reserve, worden betrokken bij het weerstandvermogen van onze 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. Een gekwantificeerde risicoparagraaf is onderdeel van de begroting 2027.

5.5 Kengetallen financiële positie

Het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (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 Zaffier.

Een toelichting op het bepalen van de kengetallen is hieronder te vinden.



Kengetallen	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
Netto schuldquote	-0,22%	-0,12%	-0,22%	-0,32%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-0,22%	-0,12%	-0,22%	-0,32%
Solvabiliteitsratio	2,72%	2,70%	2,71%	2,74%
Structurele exploitatieruimte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Netto schuldquote

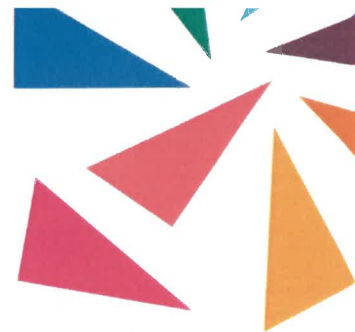
De netto schuld weerspiegelt het niveau van de schuldenlast van Zaffier ten opzichte van de eigen middelen. De netto schuldquote geeft een indicatie van de druk van de rentelasten en de aflossingen op de exploitatie.

NETTO SCHULDQUOTE (x € 1.000,-)	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
A. Vaste schulden (cf. art. 46 BBV)	-	-	-	-
B. Netto vlottende schuld (cf. art. 48 BBV)	8.239	8.111	7.976	7.976
C. Overlopende passiva (cf. art. 49 BBV)	13.524	13.830	13.889	13.657
D. Financiële activa (cf. art. 36 lid d, e en f)	-	-	-	-
E. Uitzettingen < 1 jaar (cf. art. 39 BBV)	21.198	21.183	21.331	21.331
F. Liquide middelen (cf art. 40 BBV)	200	200	200	200
G. Overlopende activa (cf. art. 40a BBV)	800	800	800	800
H. Totale baten (cf. art. 17 lid c BBV (dus excl. mutaties reserves))	195.023	201.708	208.167	215.529
Netto schuldquote (A+B+C-D-E-F-G)/H x 100%	-0,22%	-0,12%	-0,22%	-0,32%

De schuldquote komt negatief uit. De omvang van schulden is lager dan de uitzettingen. De verwachting is dat de schuldquote op dit niveau blijft de komende jaren.

Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen

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



NETTO SCHULDQUOTE GECORRIGEERD (x € 1.000,-)	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
A. Vaste schulden (cf. art. 46 BBV)	-	-	-	-
B. Netto vlottende schuld (cf. art. 48 BBV)	8.239	8.111	7.976	7.976
C. Overlopende passiva (cf. art. 49 BBV)	13.524	13.830	13.889	13.657
D. Financiële activa (cf. art. 36 lid d, e en f)	-	-	-	-
E. Uitzettingen < 1 jaar (cf. art. 39 BBV)	21.198	21.183	21.331	21.331
F. Liquide middelen (cf art. 40 BBV)	200	200	200	200
G. Overlopende activa (cf. art. 40a BBV)	800	800	800	800
H. Totale baten (cf. art. 17 lid c BBV (dus excl. mutaties reserves))	195.023	201.708	208.167	215.529
Netto schuldquote (A+B+C-D-E-F-G)/H x 100%	-0,22%	-0,12%	-0,22%	-0,32%

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

Solvabiliteitsratio

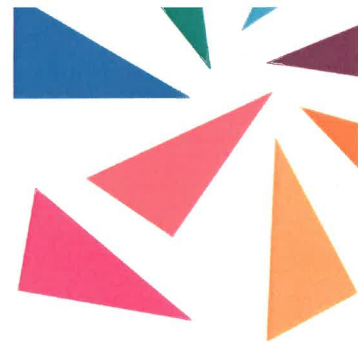
Dit kengetal geeft inzicht in de mate waarin Zaffier in staat is aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Onder de solvabiliteitsratio wordt verstaan het eigen vermogen als percentage van het balanstotaal. Het eigen vermogen van een gemeenschappelijke regeling bestaat volgens artikel 42 BBV uit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

SOLVABILITEIT (x € 1.000,-)	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
A Eigen vermogen (cf. art. 42 BBV)	651	651	651	651
B Balanstotaal	23.914	24.092	24.016	23.784
Solvabiliteit (A/B) x 1	2,72%	2,70%	2,71%	2,74%

Met een solvabiliteitspercentage van 2,72% 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.

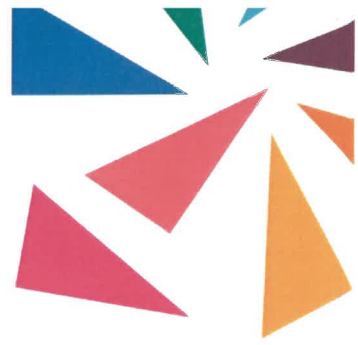
Structurele exploitatieruimte

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 en kapitaallasten. 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,-)	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029	Begroting 2030
A Totale structurele lasten	195.023	201.708	208.167	215.529
B Totale structurele baten	195.023	201.708	208.167	215.529
C Totale structurele toevoegingen aan de reserves	-	-	-	-
D Totale structurele onttrekkingen aan de reserves	-	-	-	-
E Totale baten	195.023	201.708	208.167	215.529
Structurele exploitatieruimte $((B-A)+(D-C))/(E) \times 100\%$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

In de begroting van Zaffier zijn geen incidentele baten en lasten opgenomen. Dit betekent dat de structurele exploitatieruimte in evenwicht is en de financiële positie op langere termijn stabiel blijft.



6 Bijlagen

