

JAARSTUKKEN 2025



Samen kom je verder!





Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	3
Woord vooraf.....	4
Het jaar 2025 in vogelvlucht	5
1. Jaarverslag Zaffier	9
1.1. Actiepunten/doelstellingen.....	11
1.2. Wat hebben wij in 2025 bereikt?	11
1.3. Programmaverantwoording	19
1.3.1. Re-integratie & Participatie (programma 1)	20
1.3.2. Inkomen (programma 2)	21
1.3.3. Werkbedrijf (programma 3).....	22
1.3.4. Beleid, Innovatie & Kwaliteit (programma 4)	23
1.3.5. Bedrijfsvoering (programma 5).....	24
1.3.6. Directie (programma 6)	25
1.3.7. Algemene dekkingsmiddelen en overheadkosten	25
1.3.8. Onvoorzien.....	25
1.3.9. Vennootschapsbelasting	26
1.4. Paragrafen	26
1.4.1. Weerstandsvermogen en risicobeheersing	26
1.4.2. Onderhoud kapitaalgoederen.....	32
1.4.3. Financiering.....	32
1.4.4. Bedrijfsvoering	34
1.4.5. Wet open overheid	37
1.4.6. Verbonden partijen.....	38
2. Jaarrekening 2025 Zaffier.....	39
2.1. Balans	39
2.2. Het overzicht van baten en lasten 2025.....	41
2.3. Toelichtingen	48
2.3.1. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	48
2.3.2. Toelichting op de balans per 31 december 2025.....	54
2.3.3. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen.....	63
2.3.4. Toelichting op het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening 2025	64
2.4. SiSa-bijlage 2025	72
2.5. Overzicht gerealiseerde baten en lasten per taakveld 2025	75
2.6. Rechtmatigheidsverantwoording 2025	76
2.7. Gebeurtenissen na balansdatum	78
3. Overige gegevens	79
3.1. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	79
3.2. Vaststellingsbesluit jaarstukken 2025	84
4. Bijlagen.....	85
4.1. Financiële verantwoording per gemeente	85



Woord vooraf

Geachte leden van de gemeenteraden,

Samen kom je verder. Dat is het uitgangspunt van Zaffier en de rode draad in dit jaarverslag 2025. Voor u ligt de verantwoording over het derde bestaansjaar van onze gemeenschappelijke regeling: een jaar waarin wij, samen met gemeenten en partners, stappen hebben gezet om inwoners verder te helpen richting duurzame participatie.

In de kadernota 2025 schetsten wij dit derde bestaansjaar als een fase waarin de meeste fusieperikelen achter ons lagen en ruimte ontstond voor verankering, verdere professionalisering en een volgende stap in innovatie en sociale impact. In dit jaarverslag laten wij zien hoe wij deze ambities in 2025 concreet hebben waargemaakt.

Het afgelopen jaar stond in het teken van het borgen en versterken van de reguliere uitvoering. We stabiliseerden belangrijke processen en professionaliseerden de organisatie verder. Tegelijkertijd werkten we aan vernieuwing: initiatieven die het innovatievermogen van Zaffier vergroten en bijdragen aan meer maatschappelijke impact voor inwoners in de regio.

Conform de ingezette koers intensiveerde Zaffier in 2025 de samenwerking met partners in de private sector, het onderwijs en op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In regionaal verband en op arbeidsmarktniveau werkten wij samen om inwoners in kwetsbare situaties beter te ondersteunen en hun kansen op duurzame participatie te vergroten. Samen met UWV, gemeenten, onderwijsinstellingen, RPA en sociale partners zetten we stappen om de dienstverlening binnen de arbeidsmarktregio eenvoudiger, toegankelijker en effectiever te maken.

Financieel werkte Zaffier in 2025 binnen het afgesproken kader, dat zijn oorsprong vindt in de periode waarin de organisatie nog opereerde onder de naam SORA. Dit kader vormt het gezamenlijke en toetsbare financiële pact tussen de deelnemende gemeenten en Zaffier. Ondanks verschuivingen binnen de begroting als gevolg van de voortdurende afstemming met de uitvoeringspraktijk, bleef de realisatie binnen deze kaders. Tegelijkertijd was 2025 financieel een bewogen jaar. De vraag vanuit de gemeenteraden om bezuinigingsscenario's van 3%, 5% en 7% uit te werken, en de verschillende zienswijzen per gemeente, vroegen om wendbaarheid. Zaffier liet hierin zien een betrouwbare en professionele partner te zijn, die meebeweegt in soms lastige keuzes en daarbij oog houdt voor het steeds krapper financiële speelveld van de gemeenten.

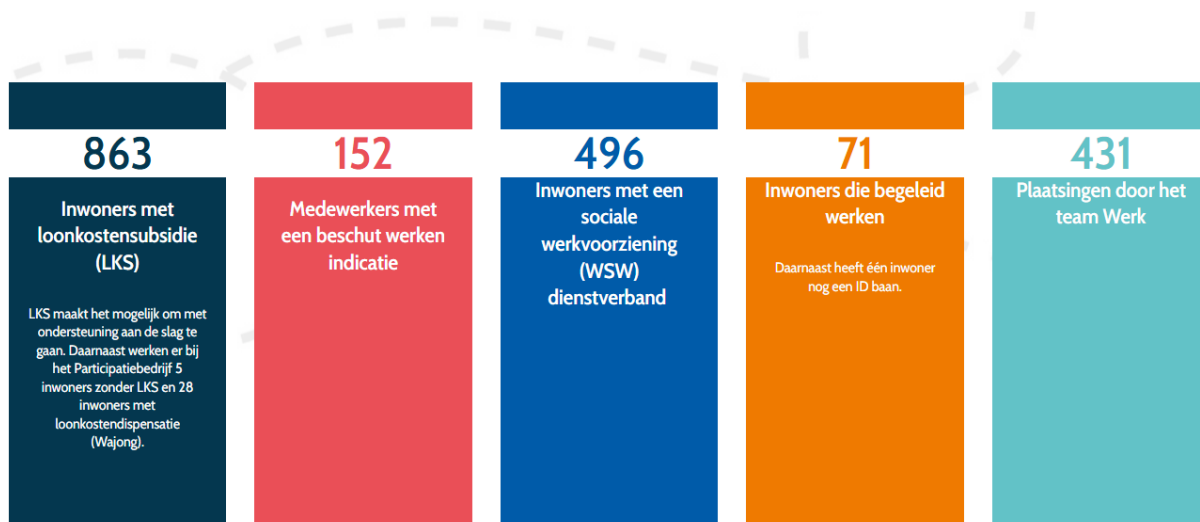
Met dit jaarverslag legt Zaffier verantwoording af over de resultaten die in 2025 zijn behaald en de maatschappelijke impact die daarmee is gerealiseerd. Dit jaarverslag laat zien hoe Zaffier in 2025, samen met gemeenten en partners, goede stappen heeft gezet om inwoners verder te helpen richting duurzame participatie.

Namens het dagelijks bestuur,
Dhr. R.G. te Beest
Voorzitter



Het jaar 2025 in vogelvlucht

Werk



Volume bijstand t.o.v. december 2022

December 2023

102,3

December 2024

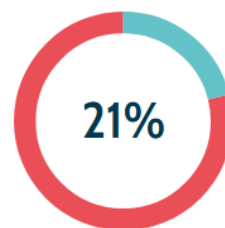
102,5

December 2025

105,3

5.191 dossiers algemene bijstand in 2025 actief geweest

Aandeel jongeren algemene bijstand





Top drie instroomredenen algemene bijstand



Stroom jongeren algemene bijstand

Instroom 2025



Instroom 2024



Uitstroom 2025



Uitstroom 2024



Actieve dossiers 2025



Actieve dossiers 2024





Bijzondere bijstand (BB)

T.o.v. het jaar 2024 iets toegenomen (+1%), 13% is een jongere. De jongeren ontvangen BB voor een fiets, bewindvoering, advocaat, computer, inrichting woonhuis, inkomstenstoeslag.

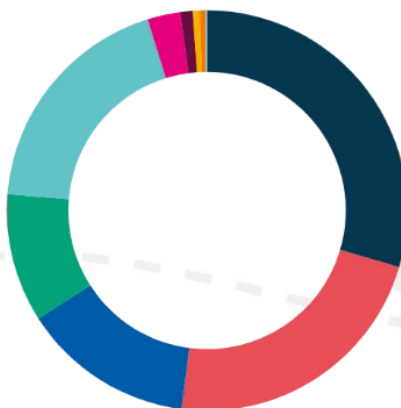


Inburgering

1.977

Inwoners moeten een inburgeringstraject volgen. 64% is statushouder, 38% is een jongere.

Aanmeldingen hulp bij geldzaken



Aanvraag Schuldhulpverlening (413)

Budgetwinkel (314)

Ontzorgen (194)

Convenant Bewindvoering (145)

Aanvraag SHV Ondernemers (264)

Inkomensbeheer (37)

Ongeregistreerd (14)

SHV Jongeren Perspectief Fonds (8)

Aanvraag Budgetcoaching (6)

Vroegsignalering (2)



Preventie en vroegsignalering

Aantal signalen

10.879

Aantal meldingen

6.205

Aantal bereikte inwoners

2.281

Hulp - 37% van de gemelde huishoudens is bereikt. 22% van die huishoudens wil hulp

505



1. Jaarverslag Zaffier

Missie

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

Visie

Zaffier biedt integrale dienstverlening op het gebied van participatie, werk, inkomen, schuldhulpverlening en inburgering. Zaffier richt zich op het bieden van ondersteuning, op preventie en vroegsignalering.

Zaffier doet wat nodig is voor inwoners die onze ondersteuning nodig hebben en dit niet zelf kunnen regelen of organiseren. Zaffier ondersteunt inwoners vanuit vertrouwen met persoonlijke aandacht en maatwerk. Zaffier zet in op de ontwikkeling, kansen en talenten van inwoners om naar vermogen mee te doen in de samenleving. Zaffier geeft inwoners het vertrouwen dat het veilig genoeg is om stappen te maken en bieden zekerheid – als het nodig is – om een stap terug te doen.

Zaffier is bereikbaar, laagdrempelig en toegankelijke en sluit aan bij de lokale toegang van elke gemeente. Zaffier werkt samen met de inwoners, werkgevers, maatschappelijke partners en het sociaal domein. Zaffier is een wendbare sociale infrastructuur die meebeweegt met de leefwereld van de inwoner en de veranderingen in de maatschappelijke en politieke omgeving.

Gedelegeerde taken

In de regio Alkmaar optimaliseert Zaffier de mogelijkheden om mensen naar vermogen deel te laten nemen in de samenleving en perspectief te bieden op deelname. Zaffier sluit aan bij het leven van mensen.

De uitvoering van de volgende wetten zijn gedelegeerd aan Zaffier:

- Participatiewet (PW);
- Wet sociale werkvoorziening (Wsw);
- Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004 (Bbz 2004);
- Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers (IOAW);
- Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (IOAZ);
- Wet gemeentelijke schuldhulpverlening (Wgs);
- Wet inburgering 2021 (nieuwe wet inburgering);
- Bijzondere bijstand;
- Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo).



Gemandateerde taken

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

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

- Herstelregeling kinderopvangtoeslag;
- Leefgeld Oekraïense ontheemden;
- Innen eigen bijdrage Oekraïense ontheemden (gemeente Alkmaar vanaf 1 januari 2026);
- Nazorg ex-gedetineerden (met uitzondering van gemeente Uitgeest);
- Wet tijdelijke regeling alleenverdienersproblematiek;
- Coördinatie Social Return on Investment (SROI)

Voor de 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) (Schagen vanaf 2025);

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



1.1. Actiepunten/doelstellingen

- Meer kansen voor inwoners
- Zaffier als netwerkpartner
- Zaffier voor de werkgevers
- Zaffier als werkgever

Deze doelstellingen vertalen zich naar onderstaande projecten.

1.2. Wat hebben wij in 2025 bereikt?

Meer kansen voor inwoners

Concrete doelstellingen:

- Tool 'Verdieping ken je klant', inclusief profiel match arbeidsmarkt en koppeling met kansberoepen
- Opzetten van een leerwerkcarrousel
- Meer perspectief jongeren regio Alkmaar
- Onderzoek naar mogelijkheden koop-minimapassen

Tool 'Verdieping: ken je klant'

Binnen het programma Methodisch Werken ontwikkelde Zaffier eigen instrumenten om tot een volledig en zorgvuldig klantbeeld te komen. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is het verdiepende gesprek met de inwoner. Door anders in gesprek te gaan en gerichte vragen te stellen over vaardigheden, talenten, interesses en mogelijkheden, krijgen consultants beter zicht op ontwikkelpotentieel.

Dit klantbeeld vormt de basis voor het vervolg binnen het programma Leren en Werken. Inwoners nemen deel aan de zogeheten leerwerkcarrousel, waarin verschillende ontwikkelstappen samenkomen. Zo wordt zichtbaar welke vaardigheden en talenten aanwezig zijn en waar verdere ontwikkeling mogelijk is, waardoor gerichter gematcht wordt met beroepsprofielen, waaronder kansberoepen.

In 2025 is het instrumentenformat Eva in gebruik genomen. Eva is een digitale omgeving die consultants ondersteunt bij het vinden van de juiste instrumenten voor participatie of re-integratie.

Daarnaast startte Zaffier met de implementatie van een verdiepende digitale tool: een game-based assessment. Deze tool ondersteunt inwoners bij wie het potentieel minder zichtbaar is en helpt vaardigheden, kwaliteiten en leervermogen objectief in kaart te brengen. Door het combineren van het persoonlijke klantbeeld, de ervaringen in de leerwerkcarrousel en de uitkomsten van deze tool, verbindt Zaffier talenten steeds beter aan concrete beroepsperspectieven en duurzame uitstroom naar werk.

Opzetten van een leerwerkcarrousel

Vijf pilots legden de basis voor een voorschakeltraject waarin leren en werken op één fysieke locatie samenkomen. De ervaringen uit deze pilots leidden tot een blauwdruk voor een vaste voorziening binnen Zaffier: de leerwerkcarrousel. Binnen deze voorziening krijgen voorschakelen, oriëntatie en werkstages een samenhangende plek. Methodische begeleiding door een ontwikkelcoach vormt een essentiële schakel en een duidelijke opstap naar duurzaam betaald werk. Resultaten en inzichten zijn opgenomen in de rapportage Leren en Werken¹.

¹ <https://projecten.zaffier.nl/leren-en-werken/>



Wet van school naar duurzaam werk

Per 1 januari 2026 treedt de wet van school naar duurzaam werk in werking. Met deze wet versterkt Zaffier structureel de mogelijkheden van begeleiding van jongeren met een extra ondersteuningsbehoefte richting werk. Het doel is een soepele overgang van onderwijs naar duurzaam betaald werk. Dit vraagt om intensieve samenwerking tussen onderwijs, gemeenten en werkgevers. Zaffier vervult hierin een verbindende rol door begeleiding, ontwikkeltrajecten en werkgeversbenadering samen te brengen en zo perspectief te bieden op duurzame arbeidsparticipatie voor jongeren voor wie de stap naar werk niet vanzelfsprekend is.

Participatiewet in Balans

Zaffier bereidde zich actief voor op de invoering van de Participatiewet in Balans, die gefaseerd ingaat per 1 januari 2026. De noodzakelijke voorbereidingen om de 23 maatregelen zorgvuldig te vertalen naar beleid en uitvoering zijn getroffen. De wet wordt in twee fasen ingevoerd, waarbij de laatste fase per 1 januari 2027 volgt. Met deze voorbereidingen zet Zaffier stappen naar een meer mensgerichte en evenwichtige uitvoering van de Participatiewet en bereidt inwoners, medewerkers en samenwerkingspartners tijdig voor op de veranderingen.

Werken op locatie

De postbezorging staat onder druk door afnemende volumes en herindeling van postwijken. Zaffier speelt hier actief op in door medewerkers perspectief te bieden richting andere branches. Dit zorgt voor beweging, maar gaat ook gepaard met spanning bij medewerkers die de overstap naar ander werk overwegen of maken. In de praktijk blijkt dat reguliere werkgevers na tijdelijke contracten niet altijd een vast dienstverband bieden. In die gevallen keren medewerkers terug naar Zaffier, wat ontmoedigend kan werken voor anderen. Deze ervaringen onderstrepen het belang van blijvende begeleiding, realistische verwachtingen en zorgvuldige ondersteuning bij de stap naar regulier werk.

Onderzoek koop-minimapassen en Gemeentepas

Zaffier trof de voorbereidingen voor de invoering van de Gemeentepas, die in alle deelnemende gemeenten beschikbaar komt. De Gemeentepas ondersteunt inwoners met een laag inkomen en vermogen bij sport-, cultuur- en vrijetijdsactiviteiten en zorgt voor een uniform aanbod in de regio. De juridische basis is vastgelegd in een verordening en nadere regels. De uitvoering is belegd bij Stichting Hart van Noord-Holland op basis van een Dienst van Algemeen Economisch Belang (DAEB). Naast de Gemeentepas blijven varianten bestaan, zoals de Kooppas in gemeente Bergen en Alkmaar. Hiermee bevordert Zaffier gelijke kansen en actieve deelname aan de samenleving.

Meer perspectief voor jongeren in regio Alkmaar

Zaffier voert de Jongeren Perspectief Fonds (JPF)-aanpak in: een innovatieve methode die jongeren met schulden perspectief biedt. Hiervoor is een overeenkomst gesloten met het JPF. De aanpak helpt jongeren om schulden te stabiliseren en weer vooruit te kijken naar opleiding en werk.

Vroegsignalering & preventie

Zaffier zet actief in op het vergroten van het bereik van vroegsignalering. Eerder en vaker contact met inwoners beperkt schulden en behoudt bij inwoners perspectief op een stabiele financiële situatie, waardoor een aanvraag voor schuldhulpverlening niet altijd noodzakelijk is.



Het aantal bezoekers van inlooppreekuren neemt toe en het formulierenpunt wordt intensief gebruikt om inwoners te ondersteunen bij aanvragen voor voorliggende voorzieningen, zoals het minimabeleid. Ook op het gebied van preventie zet Zaffier actief in door financiële educatie op scholen te bieden en intern en extern voorlichtingsbijeenkomsten te verzorgen. Tijdens de landelijke tandarts-dag kunnen inwoners bovendien gratis tandheelkundige behandelingen krijgen.

Daarnaast zijn de eerste stappen gezet om lokaal aan te sluiten bij de toegangsteams van gemeente Alkmaar en Dijk en Waard. Hiermee versterkt Zaffier de samenwerking in de toegang tot ondersteuning en zorgt dat inwoners sneller de juiste hulp krijgen.

Schuldhulpverlening

Zaffier onderzocht het aanmeldproces voor schuldhulpverlening om dit proces eenvoudiger en toegankelijker te maken voor inwoners. Tegelijkertijd wordt de begeleiding tijdens het schuldhulptraject steeds belangrijker, met als doel inwoners duurzaam financieel zelfredzaam te maken. Door het aanmeldproces te verbeteren en de begeleiding verder af te stemmen op de individuele inwoner, maakt Zaffier de dienstverlening efficiënter, laagdrempeliger en effectiever. In 2026 wordt hier verder op doorgebouwd. Ook ondernemers met schulden kunnen bij ons terecht voor ondersteuning.

Pilots anderstaligen

Zaffier voerde twee pilots uit gericht op arbeidstoeleiding van anderstaligen. De eerste pilot richtte zich op statushouders uit de zorgroute met beperkte taalvaardigheid, maar met een duidelijke wens om te werken. Met inzet van tolken, vertaalapps en non-verbale communicatie konden deelnemers veilig en gemotiveerd deelnemen aan werkstages. Twee deelnemers stroomden door naar een vervolgstap binnen regulier werk.

De tweede pilot vond plaats binnen de postbezorging van Zaffier en kende een intensieve begeleidingsvorm. De pilot doorbrak sociaal isolement en droeg bij aan persoonlijke ontwikkeling en taalvaardigheid. Door het succes is het project uitgebreid naar het postsorteercentrum in Opmeer, met een vaste werkbegeleider voor continuïteit en kwaliteit.

Leefgeldregeling Oekraïense ontheemden

Zaffier verstrekt leefgeld aan Oekraïense ontheemden die niet zelf in hun levensonderhoud kunnen voorzien, voor de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Dijk en Waard, Heiloo en Uitgeest.

Sinds januari voert Zaffier ook de inning van de eigen bijdrage uit voor gemeentelijke opvanglocaties (met uitzondering van gemeente Alkmaar, daar start de inning van de eigen bijdrage per 1 januari 2026). Deze bijdrage is bedoeld voor kosten van gas, water en elektra en is per oktober 2025 verhoogd en uitgebreid met exploitatiekosten.

Lokaal verbonden

Zaffier biedt integrale dienstverlening en sluit nauw aan bij de lokale toegang van iedere gemeente. Zo blijven de drempels voor inwoners laag en is Zaffier dichtbij aanwezig. Gemeenten en Zaffier werken intensief samen aan de doorontwikkeling van deze lokale toegang. Zaffier maakt onderdeel uit van ontwikkeltuinen in gemeente Dijk en Waard en de contouren voor samenwerking binnen het gebiedsteam Sociaal in gemeente Alkmaar zijn geschetst.



Scan voorliggende voorzieningen

In 2024 en 2025 voerde Zaffier samen met SV Land een scan uit op onbenutte voorliggende voorzieningen bij inwoners met een bijstandsuitkering. In totaal zijn ruim 2.900 dossiers gescreend. Dit leidde tot 51 toekenningen van andere voorzieningen, waarvan 16 volledige uitstroom uit de bijstand. Voor veel andere inwoners betekende dit een substantiële inkomensverbetering. De scan laat zien dat gerichte screening effectief is en bijdraagt aan zowel bestaanszekerheid voor inwoners als doelmatige inzet van publieke middelen.

Campagnes Laat het niet liggen

Zaffier voerde de campagnes Laat het niet liggen uit in gemeenten Bergen, Dijk en Waard en Uitgeest. Het gebruik van laagdrempelige regelingen, zoals de computerregeling en participatieregelingen, nam duidelijk toe. Ook het websitebezoek steeg, wat laat zien dat inwoners actiever controleren waar zij recht op hebben.

Communicatie

Zaffier organiseerde de externe communicatie proactief en planmatig met doorlopende themacampagnes rond werk, geldzaken en inburgering. Elke zes weken stond een herkenbaar thema centraal. Zaffier koos bewust voor nieuwe vormen van communicatie, waaronder samenwerking met influencers en het delen van persoonlijke verhalen. Door een consistente stijl, toon en kernboodschap versterkt Zaffier het merk. De zichtbaarheid en betrokkenheid namen toe, net als het bereik op sociale media, waarmee Zaffier zich positioneert als regionale expert.

Zaffier als netwerkpartner

Concrete doelstellingen:

- Innovatieve inzet van publieke en private middelen
- Regionaal Werkcentrum

Innovatieve inzet van publieke en private middelen

Zaffier investeert gericht in duurzame partnerschappen met ondernemers in de regio. Deze samenwerking is stevig verankerd in het sociale impactprogramma. Op uitvoeringsniveau verbindt Zaffier werkgevers met elkaar om kennis te delen en bewustwording te vergroten: werken met mensen met een arbeidsbeperking biedt kansen en is niet ingewikkelder of duurder dan regulier werven.

Zaffier brengt consultants en adviseurs actief aan tafel bij ondernemers en ondersteunt hen met kennis over subsidies, regelingen en kosten-batenanalyses. Zo ontzorgt Zaffier bedrijven en verlaagt drempels om inclusief te ondernemen. Voor gemeenten en andere lokale overheden ligt hier nog een belangrijke ontwikkelopgave, waarin Zaffier een aanjagende en verbindende rol vervult.

Op regionaal niveau komt dit partnerschap tot uiting in de samenwerking met ontwikkelbedrijven. Op initiatief van Zaffier wordt samengewerkt aan orderverstrekking voor de afdelingen Montage en Verpakking. Daarnaast biedt Zaffier actief dienstverlening en denkt mee over de inrichting van facilitaire diensten, zoals schoonmaak of bedrijfskantines, onder andere bij het Hoogheemraadschap. Op beleidsniveau voert Zaffier gesprekken met regionale ontwikkelbedrijven om gezamenlijk afspraken te maken over begeleidingskosten en eerlijke prijsstelling.



Regionaal Werkcentrum

Zaffier is nauw betrokken bij de totstandkoming van het Regionaal Werkcentrum en geeft daarmee concreet invulling aan haar rol als netwerkpartner. In het pilotjaar leverde Zaffier werkcentrumgidsen en nam actief deel aan het transitieteam. Vanuit deze rol draagt Zaffier bij aan het versterken van regionale samenwerking, het ontwikkelen van gezamenlijke werkwijzen en het vormgeven van een toegankelijke en samenhangende dienstverlening voor inwoners en werkgevers op de arbeidsmarkt.

Zaffier voor de werkgevers

Concrete doelstellingen:

- Borging Social Return on Investment (SROI)
- Stimuleren impact ondernemen

Borging van Social Return on Investment (SROI)

Zaffier professionaliseert de monitoring van SROI-afspraken met WIZZR, een landelijk gebruikt registratiesysteem. Hiermee kan actief worden gevolgd en bijgestuurd op de realisatie van SROI, wat leidt tot meer kansen voor inwoners met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

In het najaar leverde Zaffier een eerste tussenrapportage op, die inzicht geeft in de voortgang en resultaten van 2020 tot 2025, en laat zien waar nog kansen liggen. Tegelijkertijd is de uitvoering van het herijkte SROI-beleid gestart: nieuwe aanbestedingen worden nu in lijn met de herziene kaders geadviseerd. De samenwerking met gemeentelijke inkopers is versterkt, waardoor zij eerder en vaker op tijd aansluiten bij SROI-vraagstukken.

Sociale Impact-programma

Zaffier zet volop in op meer bekendheid over impact ondernemen, zowel bestuurlijk, intern als extern. Een belangrijke mijlpaal is het opzetten en lanceren van het impactplatform ImpactmakerZ (www.impactmakerz.nl), samen met impactondernemers. Dit platform vormt het startpunt van een community rond ondernemen met impact en biedt ondernemers een podium om zichtbaar te zijn en te groeien. Zaffier verwijst partijen met een SROI-verplichting actief naar het platform, zodat sociale inkoop bij impactondernemers wordt gestimuleerd.

Zaffier als werkgever

Concrete doelstellingen:

- Vliegwiël
- Zaffier als een sociale onderneming
- Zaffier blijft een goede en aantrekkelijke werkgever

Vliegwiël

Het unieke instrument Vliegwiël, dat in de regio Alkmaar werd gebruikt om re-integratie en participatie te stimuleren, is sinds 1 januari opgeschort. De rijksbijdrage sociale infrastructuur vervangt de eerdere financiering, waardoor ontvangen vliegwiëlgelden vanaf 2025 zijn terugbetaald aan deelnemende gemeenten.

Zaffier als sociaal ondernemer

Zaffier laat zien dat arbeidspotentie te halen is uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, mits begeleiding op het juiste moment wordt geboden. Presentjes voor medewerkers worden sociaal ingekocht en nieuwe vacatures worden eerst aangeboden aan de doelgroep voordat ze extern worden uitgezet.



Daarnaast werkt Zaffier actief samen met onderwijs en werkgevers om inwoners in de regio zoveel mogelijk kansen te bieden voor een zelfstandig bestaan. Met deze inzet bouwt Zaffier een stevig fundament voor sociaal ondernemen, dat in 2026 verder wordt ontwikkeld en versterkt.

Intern werk bij Zaffier

Zaffier investeert in het leren en ontwikkelen van medewerkers binnen de afdeling Montage en Verpakking. Deze inzet leidde ertoe dat zeven medewerkers doorgroeiden naar een detachingsconstructie en twee medewerkers direct werk vonden op de reguliere arbeidsmarkt.

Naast het stimuleren van doorstroom naar zelfstandig functioneren begeleidt Zaffier medewerkers voor wie regulier werk te zwaar is naar passende dagbesteding. Hiervoor is een specifiek programma ingericht waarin de zogenoemde 'ondergrens' centraal staat. De begeleiding vindt plaats in nauwe samenwerking met casemanagers verzuim, onafhankelijke arbeidsdeskundigen, het UWV en de WMO consultants voor indicatiestelling. Dertien medewerkers zijn succesvol begeleid naar dagbesteding.

Focus op ontwikkelen

Leren en ontwikkelen krijgt een prominente plek binnen Zaffier. De werkwijze WerkPlekOpleiden (WPO) is digitaal geïmplementeerd met dertien deelnemers. Dit versterkt vakvaardigheden, verhoogt werkplezier en biedt nieuwe ontwikkelkansen. Ondanks onderbezetting en wisselingen in leidinggevenden wordt zichtbare groei en talentontwikkeling bij medewerkers gerealiseerd.

Het Leerplein, in samenwerking met de bibliotheek, blijft populair en biedt cursussen in taal, rekenen en digitale vaardigheden. Daar is onder andere een budget- en schrijfcursus aan toegevoegd. Dankzij gerichte begeleiding door teamleiders wordt individuele groei zichtbaar en kunnen medewerkers hun talenten verder ontwikkelen.

Procesmatig werken implementeren

De Zaffier manier is organisatiebreed ingevoerd en vormt het kader voor het verbeteren en borgen van werkprocessen. Teams identificeerden kritische processen en brachten deze in kaart samen met medewerkers. Stapsgewijs worden processen geoptimaliseerd met duidelijke proceseigenaren, aandacht voor interne beheersing en focus op kwaliteit van dienstverlening. Dit legt de basis voor meer uniformiteit, transparantie en continue verbetering van het werk.

Vitaliteit bevorderen

Het vitaliteitsbeleid is organisatiebreed in gang gezet met focus op duurzame inzetbaarheid en het ondersteunen van medewerkers bij een gezonde werk-privébalans. Fysieke, mentale, sociale, professionele en financiële vitaliteit krijgen aandacht via een breed en toegankelijk aanbod. In november is een werkplezieronderzoek uitgevoerd als nulmeting voor werkdruk, werkplezier en vitaliteit. De resultaten vormen in 2026 de basis voor verdere keuzes en aanscherping van het beleid.

Zaffier als goede en aantrekkelijke werkgever

Zaffier blijft een werkgever waar mensen graag werken door te bouwen aan een eenduidige en inclusieve organisatiecultuur. Ondanks drie verschillende cao's behandelt het personeelsbeleid medewerkers gelijkwaardig, met aandacht voor ontwikkeling, inzetbaarheid en welzijn.

Medewerkers krijgen meer ruimte om te leren en zich te ontwikkelen via My Learning Factory (MLF), teamontwikkeling en verbeterde gesprekscycli. Daarnaast zijn werkprocessen verbeterd en administratieve lasten verminderd, zodat medewerkers meer tijd hebben voor hun kerntaken. Deze aanpak draagt bij aan betrokken en bevlogen medewerkers en bevestigt Zaffier als organisatie waar mensen zich gezien voelen en kunnen groeien.



Fase 2 functiewaardering en organisatie-inrichting

In aansluiting op de samenvoeging per 1 januari 2023 is Zaffier sinds 2024 bezig met een traject rondom functiewaardering en organisatie-inrichting.

In 2025 is gestart met fase 2, waarin op basis van voortschrijdend inzicht verdere aanpassingen zijn doorgevoerd om de organisatie doelmatig en toekomstbestendig in te richten. Deze fase richt zich op:

- Het herwaarderen van functies die niet logisch zijn gepositioneerd of waarvan functieprofielen onvoldoende duidelijk waren (op basis van eerder vastgestelde onderwerpen);
- Het adresseren van organisatie-inrichtingsvraagstukken, zoals het clusteren van taken en functies, het verplaatsen en doorontwikkelen van functies en het creëren van nieuwe functies;
- Het waarderen van nieuwe of aangepaste functies die voortkomen uit gewijzigde taken en verantwoordelijkheden;

Met deze tweede fase wordt beoogd de organisatiestructuur beter te laten aansluiten op de ambities, opgaven en ontwikkelingen van Zaffier, en medewerkers duidelijkheid en perspectief te bieden in hun rol en positie binnen de organisatie.

Versterken van interne expertise

Zaffier werkt continu aan de ontwikkeling van medewerkers. In juni startte het leerplatform MLF, een centrale plek voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs, trainingen en scholing. Het aanbod speelt in op maatschappelijke veranderingen, technologische ontwikkelingen en de ambities van Zaffier. Blended learning maakt leren flexibel en toegankelijk.

Voor consulenten die werken met psychisch kwetsbare inwoners is aanvullende ondersteuning opgezet. Complexe casuïstiek en professionele afwegingen worden hiermee versterkt, waardoor het handelingsperspectief van consulenten groeit. Deze resultaten zijn vastgelegd in een afzonderlijk verslag. Daarnaast is de werving gestart voor het traineeship Inkomen, dat in 2026 van start gaat. Met dit traineeship investeert Zaffier in duurzame instroom, kennisopbouw en professionele ontwikkeling van nieuwe medewerkers, waarmee continuïteit en kwaliteit binnen het cluster Inkomen wordt gewaarborgd.

Overige ontwikkelingen in 2025

Bezuinigingsscenario's

Op verzoek van de gemeenteraden werkte Zaffier in 2025 drie bezuinigingsscenario's uit van 3%, 5% en 7%. Deze scenario's legden wij voor aan de raden ten behoeve van hun zienswijze. Daarbij brachten wij expliciet in beeld welke keuzes nodig zijn en wat deze betekenen voor de dienstverlening en de maatschappelijke impact voor inwoners.

Het algemeen bestuur onderstreepte het belang van een zorgvuldig en transparant proces. Zaffier bracht daarom per taak in kaart waar besparingsmogelijkheden liggen en welke gevolgen deze hebben voor inwoners. In drie gezamenlijke sessies met het algemeen bestuur bespraken wij zowel de financiële afwegingen als de maatschappelijke effecten daarvan, in samenhang en met oog voor de uitvoeringspraktijk.

De verschillende zienswijzen binnen de deelnemende gemeenten vroegen om flexibiliteit. Zaffier paste daarom tijdelijk maatwerk toe binnen de beschikbare gemeentelijke budgettaire ruimte. In deze context stelde Zaffier zich wendbaar en samenwerkingsgericht op en droeg actief bij aan het gezamenlijk afwegen van soms lastige keuzes. Daarbij hielden wij voortdurend oog voor het krappere financiële speelveld van gemeenten én voor de impact op inwoners. Zo bleef Zaffier ook in deze fase een professionele en betrouwbare uitvoeringspartner.



Ontwikkelingen wet- en regelgeving

In eerdere kadernota's is reeds ingegaan op de belangrijkste ontwikkelingen in wet- en regelgeving. In deze paragraaf wordt een beknopt overzicht gegeven van de stand van zaken rondom de voorbereiding, implementatie en uitvoering van deze wetswijzigingen binnen Zaffier.

Uitgestelde wet- en regelgeving

- Het wetsvoorstel Handhaving sociale zekerheid ligt momenteel ter behandeling bij de Tweede Kamer. Beoogde datum van inwerkingtreding 1 januari 2027;
- Wetsvoorstel Pro actieve dienstverlening: ligt momenteel ter behandeling bij de Tweede Kamer. Beoogde datum in werking treden: 1 juli 2026;
- Wetsvoorstel aanpassing Algemene wet bestuursrecht (Awb): inzake versterking waarborgfunctie van de Awb: is vooruitgeschoven naar 2028;
- Wetsvoorstel WAMS: nog geen zicht op in werking treden;
- Europese Verordening 2024/ 1689 De AI-verordening: treedt gefaseerd in werking sinds 2025 tot 2030: voor augustus 2026 is dit onderdeel verplicht: Algemene toepassing verordening (m.u.v. bijlage I): Hoog-risico en transparantieverplichtingen.

Brede ondersteuning Wet hersteloperatie toeslagen

De beleidsregels voor de brede ondersteuning zijn geïmplementeerd. De formele vaststelling door de gemeenten volgt in 2026. De toepassing is direct gestart om ouders die mogelijk gedupeerd zijn door de toeslagenaffaire op een uniforme en transparante manier te ondersteunen. De beleidsregels borgen duidelijkheid, rechtsgelijkheid en vertrouwen voor zowel ouders als gemeenten en verankeren onze aanpak in beleid.

Wetsvoorstel herziening van de Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (SUWI) in verband met de hervorming arbeidsmarktinfrastructuur: beoogde datum van in werking treden 1 januari 2027

Zaffier heeft zich via haar betrokkenheid bij het Regionaal Werkcentrum voorbereid op de herziening van de Wet SUWI, die per 1 januari 2027 in werking treedt. Door samenwerking met UWV, gemeenten en ketenpartners draagt Zaffier bij aan een samenhangende en toegankelijke arbeidsmarktinfrastructuur.

Wetsvoorstel wijziging Archiefwet: beoogde datum in werking treden 1 juli 2027

Zaffier heeft een aantal voorbereidingen getroffen die benodigd zijn voor de nieuwe wetgeving. Er is een digitaal, geordend overzicht van alle processen met bijbehorende documenten geïmplementeerd. Hierin is o.a. vastgelegd welke informatie voor altijd moet worden bewaard en na tien jaar moet worden overgedragen aan het Regionaal Archief in gemeente Alkmaar. Daarnaast is het vervangingsbesluit vastgesteld. Hiermee worden papieren documenten vervangen door digitale exemplaren, die vervolgens als origineel worden bestempeld.

Wet wijziging Participatiewet inzake Wet tijdelijke regeling alleenverdienersproblematiek

Zaffier heeft de Wet tijdelijk regeling alleenverdienersproblematiek geïmplementeerd. Deze wet biedt een wettelijke basis om huishoudens die door een samenloop van regels te weinig toeslagen ontvangen, een vaste tegemoetkoming te verstrekken. De uitvoering van deze regeling is volledig belegd bij Zaffier, die hiervoor beleidsregels heeft opgesteld. Hiermee wordt invulling gegeven aan de landelijke opdracht om alleenverdienende inwoners tot en met 2027 financieel te ondersteunen.



1.3. Programmaverantwoording

Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000,-)			
Zaffier totaal	Realisatie 2025	Begroting 2025	Begrotingsafwijking
Bedrijfsopbrengsten			
Opbrengsten	11.237	13.849	-2.612
Overige bijzondere baten en lasten	100	55	45
Directe productiekosten	-8.054	-3.371	-4.683
Totaal netto opbrengsten	3.283	10.533	-7.250
Bedrijfslasten			
Personeelskosten			
Loonkosten cao SGO	-28.613	-27.986	-627
Loonkosten cao Aan de Slag	-5.899	-7.498	1.599
Inhuur personeel	-4.711	-4.300	-411
Overige personeelsgerelateerde kosten	-2.204	-1.913	-291
Overhead			
Inhuur dienstverlening	-2.160	-1.184	-976
Huisvestingskosten	-1.367	-1.421	54
Exploitatie- en machinekosten/ onderhoudskosten	-113	-189	76
Kantoorkosten	-200	-47	-153
Kosten vervoermiddelen	-561	-492	-69
Verkoopkosten	-31	-48	17
Automatiseringskosten	-3.502	-2.965	-537
Afschrijvingskosten	-418	-436	18
Algemene kosten	-805	-901	96
Kantinekosten	-203	-170	-33
Diverse lasten	-19	0	-19
Financieringskosten	110	127	-17
Totale bedrijfslasten	-50.696	-49.423	-1.273
Bedrijfsresultaat	-47.413	-38.890	-8.523
Subsidie resultaat WSW			
Loonkosten cao WSW	-19.352	-17.750	-1.602
Rijkssubsidie WSW	21.156	18.181	2.975
Totaal subsidie resultaat WSW	1.804	431	1.373
Subsidies			
Uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	-103.958	-97.232	-6.726
Doorbelaste uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	103.958	97.232	6.726
Totaal subsidie resultaat	0	0	0
Producten			
Bijdrage tekort Werkbedrijf	63	915	-852
Bijdrage bovenregionale producten	197	133	64
Overige producten	6.922	4.438	2.484
Totaal producten	7.182	5.486	1.696
Programma's			
Totaal programma's	17.362	11.128	6.234
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten			
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	22.124	21.845	279
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	1.059	0	1.059
Onttrekking aan reserves	146	0	146
Toevoeging aan reserves	-1.289	0	-1.289
Subtotaal mutaties reserves	-1.143	0	-1.143
Doorbelasting overhead bedrijfsvoering	0	0	0
Gerealiseerd resultaat	-84	0	-84



Zaffier heeft geen formeel begrotingswijzigingsproces doorlopen. De cijfers begroting (voor wijziging) zijn daarom gelijk aan de begroting (na wijziging) en zijn daarom niet opgenomen in bovenstaand overzicht.

1.3.1. Re-integratie & Participatie (programma 1)

Wat heeft het gekost?

Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000,-)			
Re-integratie & Participatie (programmanummer 1)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Begrotingsafwijking
Bedrijfsopbrengsten			
Opbrengsten	97	0	97
Overige bijzondere baten en lasten	1	0	1
Directe productiekosten	-8.008	-2.743	-5.265
Totaal netto opbrengsten	-7.910	-2.743	-5.167
Bedrijfslasten			
Personeelskosten			
Loonkosten cao SGO	-6.464	-6.492	28
Loonkosten cao Aan de Slag	-24	0	-24
Inhuur personeel	-1.412	-485	-927
Overige personeelsgerelateerde kosten	-421	-344	-77
Overhead			
Inhuur dienstverlening	-516	-320	-196
Verkoopkosten	-5	0	-5
Automatiseringskosten	-40	-37	-3
Algemene kosten	-118	-92	-26
Diverse lasten	-7	0	-7
Totale bedrijfslasten	-9.007	-7.770	-1.237
Bedrijfsresultaat	-16.917	-10.513	-6.404
Subsidies			
Uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	-8.757	-9.259	502
Doorbelaaste uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	8.757	9.259	-502
Totaal subsidie resultaat	0	0	0
Producten			
Overige producten	1.236	1.021	215
Totaal producten en specials	1.236	1.021	215
Programma's			
Totaal programma's	13.859	7.759	6.100
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten			
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	1.733	1.733	0
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	-89	0	-89
Onttrekking aan reserves	0	0	0
Toevoeging aan reserves	0	0	0
Subtotaal mutaties reserves	0	0	0
Doorbelasting overhead bedrijfsvoering	0	0	0
Gerealiseerd resultaat	-89	0	-89

De mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd en de wijze waarop maatschappelijke effecten zijn bereikt staan vermeld op pagina 11 tot en met 18.



1.3.2. Inkomen (programma 2)

Wat heeft het gekost?

Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000,-)			
Inkomen (programmanummer 2)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Begrotingsafwijking
Bedrijfsopbrengsten			
Opbrengsten	3	0	3
Overige bijzondere baten en lasten	65	55	10
Directe productiekosten	-1	0	-1
Totaal netto opbrengsten	67	55	12
Bedrijfslasten			
Personeelskosten			
Loonkosten cao SGO	-8.868	-8.747	-121
Loonkosten cao Aan de Slag	-3	0	-3
Inhuur personeel	-2.592	-3.302	710
Overige personeelsgerelateerde kosten	-276	-225	-51
Overhead			
Inhuur dienstverlening	-783	-56	-727
Kantoorkosten	-3	0	-3
Kosten vervoermiddelen	-25	-20	-5
Verkoopkosten	-2	0	-2
Automatiseringskosten	-195	-6	-189
Algemene kosten	-107	-110	3
Totale bedrijfslasten	-12.844	-12.466	-378
Bedrijfsresultaat	-12.777	-12.411	-366
Subsidies			
Uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	-95.201	-87.973	-7.228
Doorbelaaste uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	95.201	87.973	7.228
Totaal subsidie resultaat	0	0	0
Producten			
Bijdrage bovenregionale producten	197	133	64
Overige producten	3.299	3.019	280
Totaal producten	3.496	3.152	344
Programma's			
Totaal programma's	0	0	0
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten			
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	9.259	9.259	0
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	-22	0	-22
Onttrekking aan reserves	84	0	84
Toevoeging aan reserves	0	0	0
Subtotaal mutaties reserves	84	0	84
Doorbelaasting overhead bedrijfsvoering	0	0	0
Gerealiseerd resultaat	62	0	62

De mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd en de wijze waarop maatschappelijke effecten zijn bereikt staan vermeld op pagina 11 tot en met 18.



1.3.3. Werkbedrijf (programma 3)

Wat heeft het gekost?

Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000,-)			
Werkbedrijf (programmanummer 3)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Begrotingsafwijking
Bedrijfsopbrengsten			
Opbrengsten	10.746	13.690	-2.944
Overige bijzondere baten en lasten	27	0	27
Directe productiekosten	-40	-628	588
Totaal netto opbrengsten	10.733	13.062	-2.329
Bedrijfslasten			
Personeelskosten			
Loonkosten cao SGO	-4.530	-4.358	-172
Loonkosten cao Aan de Slag	-5.493	-7.236	1.743
Inhuur personeel	-19	0	-19
Overige personeelsgerelateerde kosten	-643	-562	-81
Overhead			
Inhuur dienstverlening	-21	-99	78
Huisvestingskosten	-17	-1	-16
Exploitatie- en machinekosten/ onderhoudskosten	-22	-34	12
Kantoorkosten	-3	0	-3
Kosten vervoermiddelen	-472	-413	-59
Verkoopkosten	0	-2	2
Automatiseringskosten	-8	0	-8
Afschrijvingskosten	-49	-75	26
Algemene kosten	-10	-30	20
Diverse lasten	-7	0	-7
Totale bedrijfslasten	-11.294	-12.810	1.516
Bedrijfsresultaat	-561	252	-813
Subsidie resultaat WSW			
Loonkosten cao WSW	-16.865	-16.383	-482
Rijkssubsidie WSW	18.413	16.704	1.709
Totaal subsidie resultaat WSW	1.548	321	1.227
Producten			
Bijdrage tekort Werkbedrijf	63	915	-852
Overige producten	1.813	0	1.813
Totaal producten	1.876	915	961
Programma's			
Totaal programma's	3.285	3.369	-84
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten			
Onttrekking aan reserves	0	0	0
Toevoeging aan reserves	-1.289	0	-1.289
Subtotaal mutaties reserves	-1.289	0	-1.289
Doorbelasting overhead bedrijfsvoering	-4.857	-4.857	0
Gerealiseerd resultaat	2	0	2

De mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd en de wijze waarop maatschappelijke effecten zijn bereikt staan vermeld op pagina 11 tot en met 18.



1.3.4. Beleid, Innovatie & Kwaliteit (programma 4)

Wat heeft het gekost?

Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000,-)			
Beleid, Innovatie & Kwaliteit (programmanummer 4)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Begrotingsafwijking
Bedrijfsopbrengsten			
Directe productiekosten	-1	0	-1
Totaal netto opbrengsten	-1	0	-1
Bedrijfslasten			
Personeelskosten			
Loonkosten cao SGO	-2.293	-2.445	152
Inhuur personeel	-291	-143	-148
Overige personeelsgerelateerde kosten	-70	-49	-21
Overhead			
Inhuur dienstverlening	-187	-81	-106
Automatiseringskosten	-61	0	-61
Algemene kosten	-156	-206	50
Totale bedrijfslasten	-3.058	-2.924	-134
Bedrijfsresultaat	-3.059	-2.924	-135
Producten			
Overige producten	545	398	147
Totaal producten	545	398	147
Programma's			
Totaal programma's	0	0	0
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten			
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	2.526	2.526	0
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	12	0	12
Onttrekking aan reserves	0	0	0
Toevoeging aan reserves	0	0	0
Subtotaal mutaties reserves	0	0	0
Doorbelasting overhead bedrijfsvoering	0	0	0
Gerealiseerd resultaat	12	0	12

De mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd en de wijze waarop maatschappelijke effecten zijn bereikt staan vermeld op pagina 11 tot en met 18.



1.3.5. Bedrijfsvoering (programma 5)

Wat heeft het gekost?

Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000,-)			
Bedrijfsvoering (programmanummer 5)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Begrotingsafwijking
Bedrijfsopbrengsten			
Opbrengsten	391	159	232
Overige bijzondere baten en lasten	-5	0	-5
Directe productiekosten	-3	0	-3
Totaal netto opbrengsten	383	159	224
Bedrijfslasten			
Personeelskosten			
Loonkosten cao SGO	-5.649	-5.277	-372
Loonkosten cao Aan de Slag	-406	-262	-144
Inhuur personeel	-386	-370	-16
Overige personeelsgerelateerde kosten	-408	-242	-166
Overhead			
Inhuur dienstverlening	-631	-584	-47
Huisvestingskosten	-1.350	-1.420	70
Exploitatie- en machinekosten/ onderhoudskosten	-91	-155	64
Kantoorkosten	-194	-47	-147
Kosten vervoermiddelen	-54	-52	-2
Verkoopkosten	-18	-46	28
Automatiseringskosten	-3.198	-2.922	-276
Afschrijvingskosten	-369	-361	-8
Algemene kosten	-224	-242	18
Kantinekosten	-203	-170	-33
Diverse lasten	-4	0	-4
Financieringskosten	100	127	-27
Totale bedrijfslasten	-13.085	-12.023	-1.062
Bedrijfsresultaat	-12.702	-11.864	-838
Subsidie resultaat WSW			
Loonkosten cao WSW	-1.255	-1.367	112
Rijkssubsidie WSW	1.435	1.477	-42
Totaal subsidie resultaat WSW	180	110	70
Producten			
Overige producten	29	0	29
Totaal producten	29	0	29
Programma's			
Totaal programma's	218	0	218
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten			
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	7.176	6.897	279
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	-5.099	-4.857	-242
Onttrekking aan reserves	62	0	62
Toevoeging aan reserves	0	0	0
Subtotaal mutaties reserves	62	0	62
Doorbelasting overhead bedrijfsvoering	4.857	4.857	0
Gerealiseerd resultaat	-180	0	-180

De mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd en de wijze waarop maatschappelijke effecten zijn bereikt staan vermeld op pagina 11 tot en met 18.



1.3.6. Directie (programma 6)

Wat heeft het gekost?

Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000)			
Directie (Programmanummer 6)	Realisatie 2025	Begroting 2025	Begrotingsafwijking
Bedrijfsopbrengsten			
Overige bijzondere baten en lasten	12	0	12
Directe productiekosten	-1	0	-1
Totaal netto opbrengsten	11	0	11
Bedrijfslasten			
Personeelskosten			
Loonkosten cao SGO	-809	-667	-142
Loonkosten cao Aan de Slag	27	0	27
Inhuur personeel	-11	0	-11
Overige personeelsgerelateerde kosten	-384	-491	107
Overhead			
Inhuur dienstverlening	-22	-44	22
Kosten vervoermiddelen	-9	-7	-2
Verkoopkosten	-6	0	-6
Algemene kosten	-208	-221	13
Diverse lasten	-1	0	-1
Totale bedrijfslasten	-1.423	-1.430	7
Bedrijfsresultaat	-1.412	-1.430	18
Subsidie resultaat WSW			
Loonkosten cao WSW	-1.232	0	-1.232
Rijkssubsidie WSW	1.308	0	1.308
Totaal subsidie resultaat WSW	76	0	76
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten			
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	1.430	1.430	0
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	94	0	94
Onttrekking aan reserves	0	0	0
Toevoeging aan reserves	0	0	0
Subtotaal mutaties reserves	0	0	0
Doorbelasting overhead bedrijfsvoering	0	0	0
Gerealiseerd resultaat	94	0	94

De mate waarin doelstellingen zijn gerealiseerd en de wijze waarop maatschappelijke effecten zijn bereikt staan vermeld op pagina 11 tot en met 18.

1.3.7. Algemene dekkingsmiddelen en overheadkosten

De algemene dekkingsmiddelen en kosten voor overhead zijn direct toegerekend aan de programma's.

1.3.8. Onvoorzien

Het opnemen van een post onvoorzien is verplicht vanuit de BBV (Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten).

De post onvoorzien is in de begroting gesteld op € 0,-. In de realisatie is ook geen sprake van een post onvoorzien.



1.3.9. Vennootschapsbelasting

Omdat voor Zaffier de samenwerkingsverbandvrijstelling, zoals opgenomen in artikel 8^e, lid 1, onderdeel c Wet vennootschapsbelasting 1969 van toepassing is, bedraagt het bedrag aan vennootschapsbelasting € 0,-.

1.4. Paragrafen

1.4.1. Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Het weerstandsvermogen is de mate waarin Zaffier in staat is middelen vrij te maken om substantiële tegenvallers op te vangen zonder dat dit het bestaande beleid aantast. Het gaat zagezegd om de robuustheid van de balans. Het weerstandsvermogen bestaat dus uit de relatie tussen enerzijds de weerstandscapaciteit (dit zijn de middelen waarover Zaffier beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken) en anderzijds alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn getroffen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie van Zaffier (de risicodekking van zaken waarvoor geen voorzieningen zijn getroffen en waarvoor geen verzekeringen zijn afgesloten).

Weerstandscapaciteit

Eigen vermogen

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Algemene reserve	624	288
Bestemmingsreserves	3.269	2.100
Het gerealiseerd resultaat volgend uit het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening	-84	363
Totaal	3.809	2.751

Zaffier beschikt op dit moment over een minimale algemene reserve om (onverwachte) risico's te kunnen dekken. De resterende gekwantificeerde risico's moeten worden opgenomen in het weerstandsvermogen van de deelnemende gemeenten.

Reserves en voorzieningen

De algemene reserve wordt gevormd uit de behaalde exploitatieresultaten. De voorzieningen zijn opgenomen tegen de nominale waarde.

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 ons onroerend goed en de daadwerkelijke (actuele/markt) waarde. Zaffier heeft geen stille reserves.

Inventarisatie van de risico's

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



Risico

Hieronder zijn deze risico's beschreven en gekwantificeerd volgens een scenario-analyse.

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 € 2,5 mln Extreem € 5 mln of hoger
Bij de start van Zaffier zijn de uitvoeringsgelden voor inburgering gebaseerd op de uitvoeringsgelden die de gemeenten ontvangen van de Rijksoverheid. 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.	De wettelijke taken bij inburgering worden tijdelijk op minimaal niveau uitgevoerd. De verwachting is dat er extra middelen naar gemeenten toekomen zoals eerder beloofd door de Rijksoverheid.	Optimistisch € 0,- Realistisch € 200.000,- Pessimistisch € 400.000,-
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 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	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 versterken plaatsingskansen en duurzame inzetbaarheid van inwoners.	Optimistisch € 0,- Realistisch € 600.000,- Pessimistisch € 1.300.000,-



Risico	Beheersmaatregel	Kwantificering
investeren in ontwikkeling en samenwerking, blijft perspectief op werk voor onze inwoners bestaan.		
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 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.	Externe inhuur verloop 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,-
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,-
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	Het is van belang deze ontwikkeling nauwgezet te volgen en tijdig in te spelen op veranderingen, waarbij brancheverenigingen Cedris en Divosa zich inzetten voor 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	Optimistisch € 0,- Realistisch € 200.000,- Pessimistisch € 600.000,-



Risico	Beheersmaatregel	Kwantificering
tot toenemende financiële druk op de uitvoering van beschut werk en de WSW binnen Zaffier	middelen beschikbaar ter borging van de sociale infrastructuur.	
Door de komst van een Regionaal Werkcentrum, wordt het bereik van participatie-instrumenten voor inwoners die niet uitkeringsafhankelijk zijn vergroot, met de verwachte Participatiewet in Balans kunnen inwoners en werkgevers zelf een beroep doen op voorzieningen en met de verwachte wet Proactieve dienstverlening SZW ontvangen inwoners proactief ondersteuning. Dit kan invloed hebben op onze beschikbare re-integratiebudget en personele capaciteit.	Het is van belang deze ontwikkeling te volgen en vroegtijdig in te spelen op wijzigingen.	Optimistisch € 0,- Realistisch € 150.000,- Pessimistisch € 300.000,-
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 kunstmatig 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,-
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 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.	Er loopt een meerjarig programma waarin onder andere trainingen worden gegeven om de cultuurverschillen te verminderen.	Optimistisch € 0,- Realistisch € 50.000,- Pessimistisch € 250.000,-



Risico	Beheersmaatregel	Kwantificering
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.		
Door het voornemen om de gemeentepas te centraliseren bij Zaffier en het volledig in beheer te kunnen nemen is het risico dat de aanloopkosten hoger dan zijn begroot en dat de beschikbare bestemmingsreserve hiervoor ontoereikend is, dit kan leiden tot hogere kosten voor Zaffier.	Het is van belang deze ontwikkeling te volgen en vroegtijdig in te spelen op wijzigingen.	Optimistisch € 0,- Realistisch € 100.000,- Pessimistisch € 300.000,-

De opgenomen risico's zijn een financiële schatting en per scenario getotaliseerd. We gaan uit van totaal € 2.950.000,- 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 totaal risicobedrag € 1.475.000,-.

Dit bedrag wordt, onder inhouding van de algemene reserve (€ 624.000,-), verdeeld conform onderstaande verdeelsleutel naar onze deelnemende gemeenten.

Verdeling per gemeente	Verdeelsleutel	Risicobedrag
Alkmaar	47,85%	407.000
Bergen	7,52%	64.000
Castricum	8,04%	68.000
Dijk en Waard	28,89%	246.000
Heiloo	4,98%	43.000
Uitgeest	2,72%	23.000
Totaal	100,00%	851.000

Beleid

In de bijdrageverordening is, in overeenstemming met de FUGR, opgenomen dat de algemene reserve mag groeien naar maximaal 2,5% van de totale lasten.

Kengetallen

Het 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.

Kengetallen	2025	Begroting 2025	2024
Netto schuldquote	-2,55%	0,91%	-1,50%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-1,37%	0,91%	-1,50%
Solvabiliteitsratio	13,39%	0,00%	10,12%
Structurele exploitatieruimte	0,83%	0,00%	0,84%



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

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. De schuldquote is 2,55% negatief. Een negatieve schuldquote geeft aan dat Zaffier meer bezittingen heeft dan schulden.

Toelichting op berekening kengetallen (bedragen x € 1.000,-)	2025	Begroting 2025	2024
A. Vaste schulden (cf. art. 46 BBV)	-	1.673	1.786
B. Netto vlottende schuld (cf. art. 48 BBV)	17.482	8.750	17.159
C. Overlopende passiva (cf. art. 49 BBV)	4.814	1.750	4.002
D. Financiële activa (cf. art. 36 lid d, e en f)	2.170	-	-
E. Uitzettingen < 1 jaar (cf. art. 39 BBV)	22.076	9.688	23.252
F. Liquide middelen (cf art. 40 BBV)	1.813	191	1.398
G. Overlopende activa (cf. art. 40a BBV)	918	775	838
H. Totale baten (cf. art. 17 lid c BBV (dus excl. mutaties reserves))	183.582	167.775	168.939
Netto schuldquote (A+B+C-D-E-F-G)/H x 100%	-2,55%	0,91%	-1,50%

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. 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 Besluit Begroting en Verantwoording (BBV)).

Toelichting op berekening kengetallen (bedragen x € 1.000,-)	2025	Begroting 2025	2024
A. Vaste schulden (cf. art. 46 BBV)	-	1.673	1.786
B. Netto vlottende schuld (cf. art. 48 BBV)	17.482	8.750	17.159
C. Overlopende passiva (cf. art. 49 BBV)	4.814	1.750	4.002
D. Financiële activa (cf. art. 36 lid d, e en f)	-	-	-
E. Uitzettingen < 1 jaar (cf. art. 39 BBV)	22.076	9.688	23.252
F. Liquide middelen (cf art. 40 BBV)	1.813	191	1.398
G. Overlopende activa (cf. art. 40a BBV)	918	775	838
H. Totale baten (cf. art. 17 lid c BBV (dus excl. mutaties reserves))	183.582	167.775	168.939
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen (A+B+C-D-E-F-G)/H x 100%	-1,37%	0,91%	-1,50%

Solvabiliteitsratio

Dit kengetal geeft zicht 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.

Toelichting op berekening kengetallen (bedragen x € 1.000,-)	2025	Begroting 2025	2024
A. Eigen vermogen (cf. art. 42 BBV)	3.809	-	2.751
B. Balanstotaal	28.453	12.673	27.197
Solvabiliteit (A/B) x 100%	13,39%	0,00%	10,12%

Met een solvabiliteitspercentage van 13,39% komt Zaffier uit op een gezonde vermogenspositie. Met deze ratio is Zaffier minder afhankelijk van de deelnemende gemeenten bij eventuele financiële tegenslagen.



Structurele exploitatieruimte

Dit kengetal is van belang om te kunnen behoordelen welke structurele ruimte Zaffier heeft om de eigen structurele lasten te dragen of welke structurele stijging van de baten of daling van de lasten daarvoor nodig is.

Toelichting op berekening kengetallen (bedragen x € 1.000,-)	2025	Begroting 2025	2024
A. Totale structurele lasten	182.058	167.775	166.676
B. Totale structurele baten	183.581	167.775	168.096
C. Totale structurele toevoegingen aan de reserves	0	0	0
D. Totale structurele onttrekkingen aan de reserves	0	0	0
E. Totale baten	183.582	167.775	168.939
Structurele exploitatieruimte ((B-A)+(D-C))/(E) x 100%	0,83%	0,00%	0,84%

Een positief percentage betekent dat de structurele baten toereikend zijn om de structurele lasten te dekken.

1.4.2. Onderhoud kapitaalgoederen

Huisvesting

Zaffier huurt twee panden, namelijk een vestiging aan het Mallegatsplein en aan de Hertog Aalbrechtweg, beiden in Alkmaar. Om flexibel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden heeft Zaffier geen panden in eigen bezit. Daardoor heeft Zaffier geen grote onderhoudskosten aan gebouwen en geen voorziening voor groot (cyclisch) onderhoud gevormd in de jaarrekening.

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.

1.4.3. Financiering

Conform de voorschriften, vastgelegd in het in 2012 gewijzigde en vastgestelde Treasury-statuut, geven wij in de navolgende overzichten de financiële ontwikkelingen weer op het gebied van financiering. Bij de opstelling zijn wij uitgegaan van de aangegeven wettelijke kaders, benoemd in artikel 4 van de Wet Financiering decentrale overheden (Fido).

In ons Treasurystatuut staat dat wij geen middelen beleggen. Zaken als derivaten en dergelijke worden ook niet door ons gevoerd.



Kasgeldlimiet

Voor Zaffier geldt, als gemeenschappelijke regeling, voor de berekening van de kasgeldlimiet, een percentage van 8,2% van het begrotingstotaal. Dit percentage is vastgesteld in de uitvoeringsregeling financiering decentrale overheden.

Eind 2025 was er een financiële ruimte van € 9.164.000,- ten opzichte van de vastgestelde kasgeldlimiet.

Kasgeldlimiet (bedragen x € 1.000,-)	2025	Begroting 2025	verschil
Omvang kasgeldlimiet	183.582	167.775	-15.807
Toegestane kasgeldlimiet			
In procenten van de grondslag	8,20%	8,20%	
In een bedrag	15.054	13.758	-1.296
Omvang vlottende korte schuld			
Opgenomen gelden korter dan 1 jaar	6.279	8.500	2.221
Schuld in rekening courant	88	2.000	1.912
Gestorte gelden door derden korter dan 1 jaar	4.366	0	-4.366
Overige geldleningen, niet zijnde vaste schuld	0	0	0
Vlottende middelen			
Contanten in kas	3	0	-3
Tegoeden in rekening courant	1.810	1.691	-119
Overige uitstaande gelden korter dan 1 jaar	3.030	0	-3.030
Toets kasgeldlimiet			
Totaal netto-vlottende schuld (2-3)	5.890	8.809	2.919
Toegestane kasgeldlimiet	15.054	13.758	-1.296
Ruimte (+) c.q. overschrijding (-)	9.164	4.949	-4.215

Rente op vaste schulden

De totale rentelast van de vaste schulden heeft betrekking op de periode 1 januari tot en met 30 september 2025 en bedraagt € 350.882,-. Deze rente is inclusief de boeterente van € 279.164,- welke Zaffier extra heeft betaald en doorbelast aan onze deelnemende gemeenten, om de drie annuïtaire leningen vroegtijdig te kunnen aflossen. De rentelast wordt niet toegerekend aan investeringen, voorzieningen of projecten en zijn daarom toebedeeld aan het taakveld overhead. Het renteresultaat is gelijk aan de rentelast want er is geen sprake van rentebaten op verstrekte leningen.

Schatkistbankieren

Gedurende 2025 zijn de ontvangen voorschotbedragen afgestort in 's Rijks schatkist om binnen de gestelde doelmatigheidsdrempel te blijven. Deze afstorting hebben een rente-bate van € 463.000,- opgeleverd.

EMU-saldo

Het EMU-saldo bedraagt € 1.007.000,- positief.

Berekening EMU-saldo (bedragen x € 1.000,-)	2024	2025	2026	2027	2028
Exploitatiesaldo vòòr toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves (zie BBV, artikel 17c)	363	-84			
-/- Mutatie (im)materiële vaste activa	216	-240	-3	234	193
+/+ Mutatie voorzieningen	1.032	849			
-/- Mutatie voorraden (incl. bouwgronden in exploitatie)	7	-7			
+/+ Verwachte boekwinst/verlies bij de verkoop van financiële vaste activa en (im)materiële vaste activa, alsmede de afwaardering van financiële vaste activa	-4	-5			
Berekend EMU-saldo	1.168	1.007	3	-234	-193



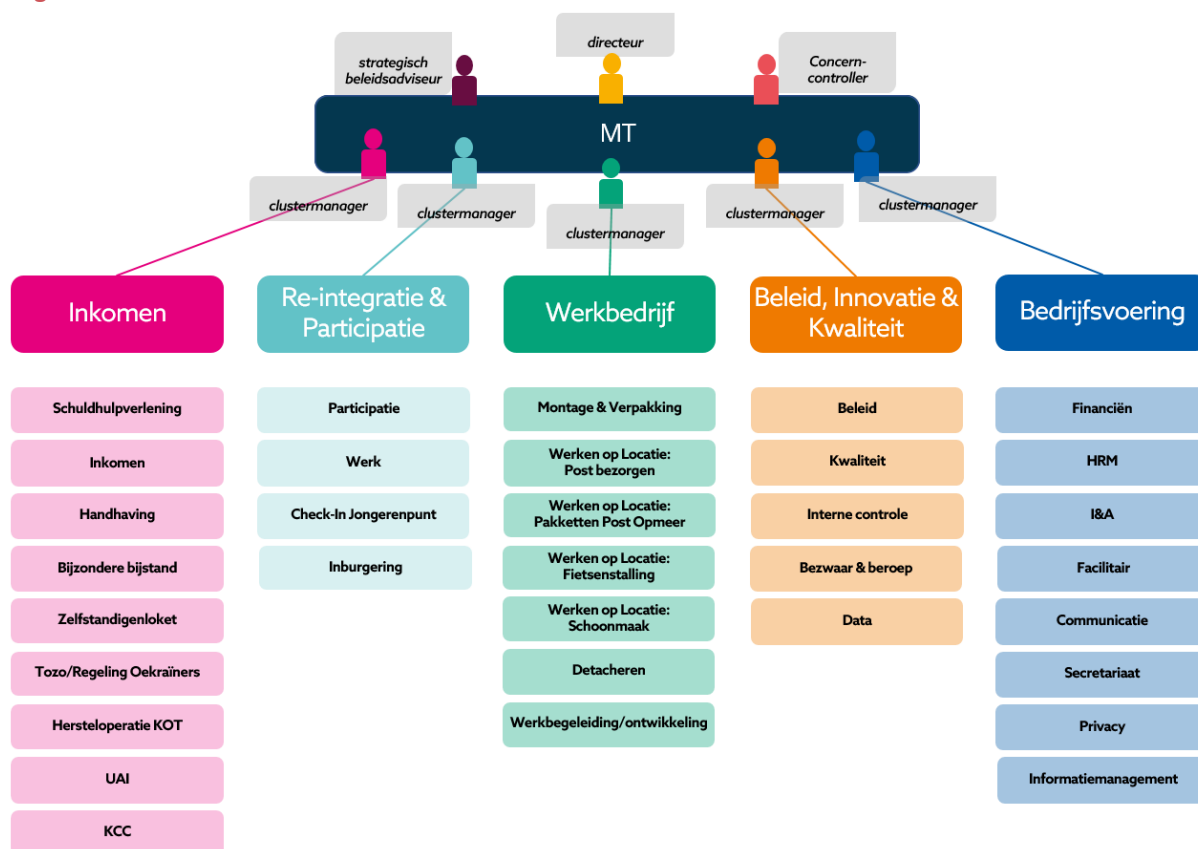
Renterisiconorm

Voor Zaffier geldt als norm 20% van de begrote lasten. De berekening in kolom Begroting 2025 wijkt af van de daadwerkelijke begroting omdat in de begroting per abuis gerekend was met 20% van het totaal van de vaste schuld.

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	2025	Begroting 2025	Vershil
Basisgegevens renterisiconorm			
1 Renteherzieningen	0	0	0
2 Betaalde aflossingen	1.786	115	-1.671
Renterisico (1 + 2)	1.786	115	-1.671
Het bij ministeriële regeling vastgesteld %	20%	20%	
Renterisiconorm (20% van de begrote lasten)	33.555	33.555	0
Ruimte onder de renterisiconorm	31.769	33.440	1.671

1.4.4. Bedrijfsvoering

Organisatiestructuur



Zaffier streeft naar transparantie en duidelijkheid over de inrichting en werking van de organisatie. De organisatiestructuur is erop gericht om effectief bij te dragen aan de maatschappelijke opgave: het vergroten van kansen voor inwoners, het versterken van sociale impact, goed werkgeverschap en het functioneren als betrouwbare netwerkpartner. Het organogram biedt inzicht in de opbouw van de organisatie en laat zien hoe afdelingen en teams samenhangend samenwerken aan het realiseren van deze doelstellingen.

In 2025 is verder gewerkt aan het verduidelijken en optimaliseren van rollen, verantwoordelijkheden en samenwerkingslijnen binnen de organisatie. Hiermee wordt beoogd om de wendbaarheid, samenhang en uitvoeringskracht van Zaffier te versterken.



Beleidsvoornemens

In 2026 zet Zaffier de volgende stap in de professionalisering van de bedrijfsvoering. Het procesmatig werken, dat in 2025 organisatiebreed is geïntroduceerd, wordt in 2026 verder uitgebouwd en verdiept. Dit betekent dat steeds meer processen volledig gestandaardiseerd, inzichtelijk en beheerst worden ingericht. Door risico's systematischer te identificeren, mitigerende maatregelen te borgen en interne controles te versterken, ontstaat een stevigere basis voor een integere en betrouwbare uitvoering.

Hierbij hoort ook het verder professionaliseren van het interne beheers raamwerk.

In 2026 wordt tevens onderzocht of en hoe het "Three Lines of Defence-model" zou kunnen worden geïmplementeerd binnen Zaffier. Dit model helpt om de taken, verantwoordelijkheden en toezichtfuncties helder te scheiden en te versterken. De invoering hiervan kan leiden tot aanpassingen in de organisatiestructuur, rolverdeling en werkwijze van teams. Door deze stappen te zetten werkt Zaffier toe naar een toekomstbestendige governance- en beheersstructuur die past bij de groeiende eisen aan publieke dienstverlening, transparantie en verantwoordingsplicht.

Rechtmatigheid

Toelichting resterend saldo begrotingsonrechtmatigheden (*Begrotingscriterium*)

Aangezien de lastenoverschrijdingen in de analyse begrotingsonrechtmatigheden zijn toegelicht (paragraaf 2.3.4.1), is er geen toe te lichten resterend saldo begrotingsonrechtmatigheden.

Toelichting voorwaardencriterium (*Voorwaardencriterium*)

Inkopen ten onrechte niet Europees aanbesteed

Wegens de start van Zaffier is er een spendanalyse gemaakt over boekjaar 2023, 2024 en 2025, niet over de afgelopen vier jaar. Volgend jaar zal de reikwijdte van de spendanalyse oplopen naar de gewenste vier jaar. Er is gekeken naar leveranciers die exclusief omzetbelasting € 150.000,- (driekwart van de drempel over maximaal vier jaar) of meer hebben gefactureerd aan Zaffier. Uit deze analyse is gekomen dat er voor een waarde van € 2.950.327,- (12 leveranciers) is uitgegeven wat potentieel aanbesteed had moeten zijn, daarnaast is voor € 62.870 (1 leverancier) onzeker of dit aanbesteed had moeten worden omdat op dit moment nog onduidelijk is of deze dienst onder SAS-diensten valt. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door het ontbreken van vastlegging of overeenkomsten.

Voor 2026 zijn onderstaande aandachtspunten geagendeerd vanuit de managementletter:

- Professionalisering van het inkoopproces;
- Per kwartaal een spendanalyse uitvoeren;
- Vastlegging van een aanbestedingskalender;
- Benoeming van een inkoop-coördinator.

Onrechtmatige uitgaven met betrekking tot programmakosten

Bij een lopende verstrekking re-integratiekosten is geconstateerd dat er in de maand juli 2025 een te hoge bijstand is verstrekt van € 9,25. Deze fout kon niet worden geïsoleerd dus is hier geëxtrapoleerd een totaal schadebedrag geconstateerd van € 116.649,-.

Bij een aanvraag bijzondere bijstand voor eigen bijdrage rechtsbijstand is in juli 2025 geconstateerd dat er onterecht bijstand is verstrekt van € 176,-. Onterecht omdat er sprake was van een draagkracht boven 120% van het wettelijk minimumloon. Deze fout kon niet worden geïsoleerd dus is hier geëxtrapoleerd een totaal schadebedrag geconstateerd van € 136.762,-.

De overige schade onder de rapportagegrens betreft € 53.360,- en wordt verder niet toegelicht.



Voor de geconstateerde onrechtmatigheden geldt dat deze met het management van de eerste lijn zijn besproken zodat er door de proceseigenaar kan worden gekeken of het noodzakelijk is om het proces te verbeteren.

M&O-beleid (*Misbruik & oneigenlijk gebruik criterium*)

Zaffier heeft geen overkoepelend beleid voor misbruik en oneigenlijk gebruik (M&O-beleid). Zaffier heeft een risicoanalyse programmakosten en een intern controleplan opgesteld waarin het M&O-beleid is geïntegreerd. Verwacht wordt dat een apart M&O-beleid begin 2026 wordt vastgesteld door het dagelijks bestuur. Zoals uit de rechtmatigheidsverantwoording 2025 blijkt zijn er in 2025 geen rechtmatigheidsafwijkingen als gevolg van misbruik of oneigenlijk gebruik gevonden.

Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)

In 2025 heeft Zaffier verdere stappen gezet om de naleving van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) te versterken en structureel te borgen. Voortbouwend op de basis die in 2024 is gelegd, lag de focus in 2025 op het verdiepen en consolideren van beleid, processen en bewustwording rondom privacy en gegevensbescherming.

Het privacybeleid en de bijbehorende processen zijn in 2025 periodiek beoordeeld en waar nodig aangescherpt. Daarnaast is gewerkt aan de ontwikkeling van domeinspecifieke privacyrichtlijnen voor gegevensverwerkingen met verhoogde privacyrisico's. Het verwerkingsregister is geactualiseerd en de inzet van (pre) Data Protection Impact Assessment's (DPIA) is verder gestandaardiseerd om risico's tijdig te signaleren en te beheersen. Ook is aandacht besteed aan het verbeteren van de registratie en opvolging van beveiligingsincidenten en bevindingen uit toezicht en controles.

Bewustwording bleef een structureel aandachtspunt, met gerichte trainingen en communicatie voor medewerkers en leidinggevenden, gericht op het toepassen van de AVG in de dagelijkse praktijk.

Tegen het einde van 2025 is duidelijk geworden dat zich personele verschuivingen voordoen binnen het privacy- en gegevensbeschermingsdomein. Deze veranderingen vragen aandacht om de opgebouwde kennis en continuïteit te behouden. Zaffier is daarom actief op zoek naar passende capaciteit en expertise om de ingezette koers te kunnen voortzetten en verder te versterken. Dit is een belangrijke randvoorwaarde om ook in de komende jaren te blijven voldoen aan de AVG en privacyrisico's adequaat te beheersen.

Informatiebeveiliging

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

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



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

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

Vennootschapsbelasting

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

Omzetbelasting

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

1.4.5. Wet open overheid

De Wet open overheid (Woo) is op 1 mei 2022 gefaseerd in werking getreden. Deze fasering loopt door tot 2030. De Woo regelt het recht op toegang tot informatie van de overheid. Het doel van de wet is om een open en transparante overheid te bevorderen en de informatiehuishouding op orde te brengen.

De Woo heeft kort gezegd drie plichten:

- Actieve openbaarmakingsplicht: overheidsorganen zijn verplicht om bepaalde informatie uit eigen beweging openbaar te maken. Zonder dat daar een specifiek verzoek voor nodig is;
- Passieve openbaarmakingsplicht: overheidsorganen moeten informatie openbaar maken wanneer hierom wordt gevraagd door een inwoner of belanghebbende;
- Informatiehuishoudingsplicht: overheidsorganen zijn verplicht om overheidsinformatie duurzaam toegankelijk te maken en te houden.

Actieve Woo

In vier tranches worden elf Woo-categorieën gepubliceerd. Zaffier heeft aan de eerste tranche (2025) aan tijdige publicatie van die specifieke informatiecategorieën voldaan. De volgende tranche staat gepland voor 1 januari 2027.

Passieve Woo

In 2025 zijn door Zaffier twee Woo-verzoeken van inwoners ontvangen. Een daarvan is tijdig binnen de wettelijke termijn afgehandeld. Het andere Woo-verzoek is opgesplitst in meerdere onderdelen. Een deel van de informatie is al verstrekt aan aanvrager. Voor het andere deel is de aanvraag opgeschort in afwachting van nadere precisering van het verzoek door aanvrager.

De Woo-verzoeken betreffen tot nu toe een combi met een inzageverzoek op grond van de AVG.

Voor beide processen dienen er nog werkafspraken/-processen vastgesteld te worden.

Hiertoe is in het vierde kwartaal van 2025 een plan van aanpak opgesteld die voor begin 2026 op de agenda van het MT staat.



1.4.6. Verbonden partijen

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

Stichting WNK Participatie Bevordering

Stichting WNK Participatie Bevordering fungeert als werkgever voor personen die, vanwege een afstand tot de arbeidsmarkt, niet zelfstandig regulier werk kunnen vinden en daarmee ten minste het wettelijk minimumloon verdienen. Deze medewerkers hebben een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht en worden gedetacheerd naar diverse werkgevers, waaronder Zaffier zelf. De stichting heeft een raad van toezicht bestaande uit drie leden van het dagelijks bestuur van Zaffier.

Op deze manier hebben de deelnemende gemeenten direct zeggenschap en controle over het beleid en de gang van zaken binnen de stichting, mede omdat de raad van toezicht de bestuurders van de stichting benoemt, schorst en ontslaat. Het bestuur van de stichting wordt gevormd door drie managementteamleden van Zaffier. De bestuurders van deze stichting hebben over 2025 geen bezoldiging ontvangen

	Omvang eigen vermogen 1/1/2025	Verwachte omvang eigen vermogen 31/12/2025	Omvang vreemd vermogen 1/1/2025	Verwachte omvang vreemd vermogen 31/12/2025	Verwachte omvang financiële resultaat 2025
Stichting WNK Participatie Bevordering	0	0	820.555	290.000	0



2. Jaarrekening 2025 Zaffier

2.1. Balans

Balans per 31 december (bedragen x € 1.000,-)		
ACTIVA	2025	2024
Vaste activa		
Materiële vaste activa	1.416	1.656
• Investerings met een economisch nut	1.416	1.656
Financiële vaste activa	2.170	0
• Leningen aan:		
- Overige uitzettingen met een rentetypische looptijd van 1 jaar of langer	2.170	0
Totaal vaste activa	3.586	1.656
Vlottende activa		
Voorraden	60	53
• Grond- en hulpstoffen	60	53
Uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar	22.076	23.252
• Vorderingen op openbare lichamen	6.236	8.536
• Uitzettingen in 's Rijks schatkist met een rentetypische looptijd korter dan één jaar	9.031	3.419
• Bijstandsdebiteuren	4.697	8.850
• Overige vorderingen	2.112	2.447
Liquide middelen	1.813	1.398
• Kassaldi	3	6
• Banksaldi	1.810	1.392
Overlopende activa	918	838
• Overige nog te ontvangen bedragen en de vooruitbetaalde bedragen die ten laste van volgende begrotingsjaren komen.	918	838
Totaal vlottende activa	24.867	25.541
Totaal generaal	28.453	27.197



Balans per 31 december (bedragen x € 1.000,-)		
PASSIVA	2025	2024
Vaste passiva		
Eigen vermogen	3.809	2.751
• Algemene reserve	624	288
• Bestemmingsreserves	3.269	2.100
• Het gerealiseerde resultaat volgend uit het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening	-84	363
Voorzieningen	2.348	1.499
• Voorzieningen voor verplichtingen, verliezen en risico's	2.348	1.499
Vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer	0	1.786
• Onderhandse lening van binnenlandse banken en overige financiële instellingen	0	1.786
Totaal vaste passiva	6.157	6.036
Vlottende passiva		
Netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar	17.482	17.159
• Banksaldi	88	0
• Overige schulden	10.528	6.750
• Bijstandsdebiteuren schuldpositie gemeenten	6.866	10.409
Overlopende passiva	4.814	4.002
• Verplichtingen die in het begrotingsjaar zijn opgebouwd en die in een volgend begrotingsjaar tot betaling komen met uitzondering van jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume	448	984
• De van de Europese en Nederlandse overheidslichamen ontvangen voorschotbedragen voor uitkeringen met een specifiek bestedingsdoel die dienen ter dekking van de lasten van volgende begrotingsjaren, uitgesplitst naar de bedragen die zijn ontvangen van:		
- Overige Nederlandse overheidslichamen	4.366	3.017
• Overige vooruitontvangen bedragen die ten bate van volgende begrotingsjaren komen	0	1
Totaal vlottende passiva	22.296	21.161
Totaal generaal	28.453	27.197
Totaalbedrag waartoe aan natuurlijke en rechtspersonen borgstellingen of garantstellingen zijn verstrekt	26	26



2.2. Het overzicht van baten en lasten 2025

Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000)		
Zaffier totaal	Realisatie 2025	Begroting 2025
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten	11.237	13.849
Overige bijzondere baten en lasten	100	55
Directe productiekosten	-8.054	-3.371
Totaal netto opbrengsten	3.283	10.533
Bedrijfslasten		
Personeelskosten		
Loonkosten cao SGO	-28.613	-27.986
Loonkosten cao Aan de Slag	-5.899	-7.498
Inhuur personeel	-4.711	-4.300
Overige personeelsgerelateerde kosten	-2.204	-1.913
Overhead		
Inhuur dienstverlening	-2.160	-1.184
Huisvestingskosten	-1.367	-1.421
Exploitatie- en machinekosten/ onderhoudskosten	-113	-189
Kantoorkosten	-200	-47
Kosten vervoermiddelen	-561	-492
Verkoopkosten	-31	-48
Automatiseringskosten	-3.502	-2.965
Afschrijvingskosten	-418	-436
Algemene kosten	-805	-901
Kantinekosten	-203	-170
Diverse lasten	-19	0
Financieringskosten	110	127
Totale bedrijfslasten	-50.696	-49.423
Bedrijfsresultaat	-47.413	-38.890
Subsidie resultaat WSW		
Loonkosten cao WSW	-19.352	-17.750
Rijkssubsidie WSW	21.156	18.181
Totaal subsidie resultaat WSW	1.804	431
Subsidies		
Uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	-103.958	-97.232
Doorbelaste uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	103.958	97.232
Totaal subsidie resultaat	0	0
Producten		
Bijdrage tekort Werkbedrijf	63	915
Bijdrage bovenregionale producten	197	133
Overige producten	6.922	4.438
Totaal producten	7.182	5.486
Programma's		
Totaal programma's	17.362	11.128
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten		
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	22.124	21.845
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	1.059	0
Onttrekking aan reserves	146	0
Toevoeging aan reserves	-1.289	0
Subtotaal mutaties reserves	-1.143	0
Gerealiseerd resultaat	-84	0



Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000,-)		
Re-integratie & Participatie (programmanummer 1)	Realisatie 2025	Begroting 2025
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten	97	0
Overige bijzondere baten en lasten	1	0
Directe productiekosten	-8.008	-2.743
Totaal netto opbrengsten	-7.910	-2.743
Bedrijfslasten		
Personeelskosten		
Loonkosten cao SGO	-6.464	-6.492
Loonkosten cao Aan de Slag	-24	0
Inhuur personeel	-1.412	-485
Overige personeelsgerelateerde kosten	-421	-344
Overhead		
Inhuur dienstverlening	-516	-320
Verkoopkosten	-5	0
Automatiseringskosten	-40	-37
Algemene kosten	-118	-92
Diverse lasten	-7	0
Totale bedrijfslasten	-9.007	-7.770
Bedrijfsresultaat	-16.917	-10.513
Subsidies		
Uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	-8.757	-9.259
Doorbelaste uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	8.757	9.259
Totaal subsidie resultaat	0	0
Producten		
Overige producten	1.236	1.021
Totaal producten en specials	1.236	1.021
Programma's		
Totaal programma's	13.859	7.759
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten		
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	1.733	1.733
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	-89	0
Onttrekking aan reserves	0	0
Toevoeging aan reserves	0	0
Subtotaal mutaties reserves	0	0
Gerealiseerd resultaat	-89	0



Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000,-)		
Inkomen (programmanummer 2)	Realisatie 2025	Begroting 2025
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten	3	0
Overige bijzondere baten en lasten	65	55
Directe productiekosten	-1	0
Totaal netto opbrengsten	67	55
Bedrijfslasten		
Personeelskosten		
Loonkosten cao SGO	-8.868	-8.747
Loonkosten cao Aan de Slag	-3	0
Inhuur personeel	-2.592	-3.302
Overige personeelsgerelateerde kosten	-276	-225
Overhead		
Inhuur dienstverlening	-783	-56
Kantoorkosten	-3	0
Kosten vervoermiddelen	-25	-20
Verkoopkosten	-2	0
Automatiseringskosten	-195	-6
Algemene kosten	-107	-110
Financieringskosten	10	0
Totale bedrijfslasten	-12.844	-12.466
Bedrijfsresultaat	-12.777	-12.411
Subsidies		
Uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	-95.201	-87.973
Doorbelaste uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	95.201	87.973
Totaal subsidie resultaat	0	0
Producten		
Bijdrage bovenregionale producten	197	133
Overige producten	3.299	3.019
Totaal producten	3.496	3.152
Programma's		
Totaal programma's	0	0
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten		
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	9.259	9.259
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten		
	-22	0
Onttrekking aan reserves	84	0
Toevoeging aan reserves	0	0
Subtotaal mutaties reserves	84	0
Gerealiseerd resultaat	62	0



Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000,-)		
Werkbedrijf (programmanummer 3)	Realisatie 2025	Begroting 2025
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten	10.746	13.690
Overige bijzondere baten en lasten	27	0
Directe productiekosten	-40	-628
Totaal netto opbrengsten	10.733	13.062
Bedrijfslasten		
Personeelskosten		
Loonkosten cao SGO	-4.530	-4.358
Loonkosten cao Aan de Slag	-5.493	-7.236
Inhuur personeel	-19	0
Overige personeelsgerelateerde kosten	-643	-562
Overhead		
Inhuur dienstverlening	-21	-99
Huisvestingskosten	-17	-1
Exploitatie- en machinekosten/ onderhoudskosten	-22	-34
Kantoorkosten	-3	0
Kosten vervoermiddelen	-472	-413
Verkoopkosten	0	-2
Automatiseringskosten	-8	0
Afschrijvingskosten	-49	-75
Algemene kosten	-10	-30
Diverse lasten	-7	0
Totale bedrijfslasten	-11.294	-12.810
Bedrijfsresultaat	-561	252
Subsidie resultaat WSW		
Loonkosten cao WSW	-16.865	-16.383
Rijkssubsidie WSW	18.413	16.704
Totaal subsidie resultaat WSW	1.548	321
Producten		
Bijdrage tekort Werkbedrijf	63	915
Overige producten	1.813	0
Totaal producten	1.876	915
Programma's		
Totaal programma's	3.285	3.369
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten		
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	0	0
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten		
	6.148	4.857
Onttrekking aan reserves	0	0
Toevoeging aan reserves	-1.289	0
Subtotaal mutaties reserves	-1.289	0
Doorbelasting overhead bedrijfsvoering	-4.857	-4.857
Gerealiseerd resultaat	2	0



Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000,-)		
Beleid, Innovatie & Kwaliteit (programmanummer 4)	Realisatie 2025	Begroting 2025
Bedrijfsopbrengsten		
Directe productiekosten	-1	0
Totaal netto opbrengsten	-1	0
Bedrijfslasten		
Personeelskosten		
Loonkosten cao SGO	-2.293	-2.445
Inhuur personeel	-291	-143
Overige personeelsgerelateerde kosten	-70	-49
Overhead		
Inhuur dienstverlening	-187	-81
Automatiseringskosten	-61	0
Algemene kosten	-156	-206
Totale bedrijfslasten	-3.058	-2.924
Bedrijfsresultaat	-3.059	-2.924
Producten		
Overige producten	545	398
Totaal producten	545	398
Programma's		
Totaal programma's	0	0
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten		
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	2.526	2.526
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	12	0
Onttrekking aan reserves	0	0
Toevoeging aan reserves	0	0
Subtotaal mutaties reserves	0	0
Gerealiseerd resultaat	12	0



Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000,-)		
Bedrijfsvoering (programmanummer 5)	Realisatie 2025	Begroting 2025
Bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten	391	159
Overige bijzondere baten en lasten	-5	0
Directe productiekosten	-3	0
Totaal netto opbrengsten	383	159
Bedrijfslasten		
Personeelskosten		
Loonkosten cao SGO	-5.649	-5.277
Loonkosten cao Aan de Slag	-406	-262
Inhuur personeel	-386	-370
Overige personeelsgerelateerde kosten	-408	-242
Overhead		
Inhuur dienstverlening	-631	-584
Huisvestingskosten	-1.350	-1.420
Exploitatie- en machinekosten/ onderhoudskosten	-91	-155
Kantoorkosten	-194	-47
Kosten vervoermiddelen	-54	-52
Verkoopkosten	-18	-46
Automatiseringskosten	-3.198	-2.922
Afschrijvingskosten	-369	-361
Algemene kosten	-224	-242
Kantinekosten	-203	-170
Diverse lasten	-4	0
Financieringskosten	100	127
Totale bedrijfslasten	-13.085	-12.023
Bedrijfsresultaat	-12.702	-11.864
Subsidie resultaat WSW		
Loonkosten cao WSW	-1.255	-1.367
Rijkssubsidie WSW	1.435	1.477
Totaal subsidie resultaat WSW	180	110
Producten		
Overige producten	29	0
Totaal producten	29	0
Programma's		
Totaal programma's	218	0
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten		
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	7.176	6.897
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	-5.099	-4.857
Onttrekking aan reserves	62	0
Toevoeging aan reserves	0	0
Subtotaal mutaties reserves	62	0
Doorbelasting overhead bedrijfsvoering	4.857	4.857
Gerealiseerd resultaat	-180	0



Baten en lasten 2025 (bedragen x € 1.000,-)		
Directie (programmanummer 6)	Realisatie 2025	Begroting 2025
Bedrijfsopbrengsten		
Overige bijzondere baten en lasten	12	0
Directe productiekosten	-1	0
Totaal netto opbrengsten	11	0
Bedrijfslasten		
Personeelskosten		
Loonkosten cao SGO	-809	-667
Loonkosten cao Aan de Slag	27	0
Inhuur personeel	-11	0
Overige personeelsgerelateerde kosten	-386	-491
Overhead		
Inhuur dienstverlening	-22	-44
Kosten vervoermiddelen	-10	-7
Verkoopkosten	-6	0
Algemene kosten	-190	-221
Diverse lasten	-1	0
Totale bedrijfslasten	-1.408	-1.430
Bedrijfsresultaat	-1.397	-1.430
Subsidie resultaat WSW		
Loonkosten cao WSW	-1.232	0
Rijkssubsidie WSW	1.308	0
Totaal subsidie resultaat WSW	76	0
Programma's		
Totaal programma's	0	0
Gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten		
Totaal gemeentelijke bijdrage uitvoeringskosten	1.430	1.430
Gerealiseerd totaalsaldo van baten en lasten	109	0
Onttrekking aan reserves	0	0
Toevoeging aan reserves	0	0
Subtotaal mutaties reserves	0	0
Gerealiseerd resultaat	109	0

Zaffier heeft geen formeel begrotingswijzigingsproces doorlopen. De cijfers begroting (voor wijziging) zijn daarom gelijk aan de begroting (na wijziging) en zijn daarom niet opgenomen in bovenstaand overzicht.



2.3. Toelichtingen

2.3.1. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Verslaggevingskader

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de voorschriften zoals opgenomen in het BBV en de verordening financieel beleid, beheer en organisatie Zaffier 2025 ex artikel 212 Gemeentewet, waarin door het algemeen bestuur op 11 december 2025 de uitgangspunten voor het financiële beleid, alsmede de regels voor het financiële beheer en voor de inrichting van de financiële organisatie, zijn vastgesteld.

Het boekjaar is gelijk aan het kalenderjaar. Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling van de gemeenschappelijke regeling Zaffier.

Algemene grondslagen voor de rechtmatigheidsverantwoording

De in de jaarrekening opgenomen rechtmatigheidsverantwoording is opgesteld op basis van:

1. De rechtmatigheidsverantwoording toeziet op de financiële rechtmatigheid van baten, lasten, balansmutaties, alsmede de baten en lasten inzake de specifieke uitkeringen op grond van art. 17 Financiële-verhoudingswet;
2. De financiële rechtmatigheid waaronder het voorwaardencriterium, het begrotingscriterium en het misbruik & oneigenlijk gebruik criterium omvat:
 - Voor het voorwaardencriterium bestaat de norm uit het normenkader zoals op 4 december 2025 door het algemeen bestuur is vastgesteld. In het normenkader zijn, naast onze, ook de relevante verordeningen van onze deelnemende gemeenten opgenomen;
 - Voor het begrotingscriterium geldt dat alle overschrijdingen van lasten op programmaniveau en investeringskredieten onrechtmatig zijn. In de verordening financieel beleid, beheer en organisatie Zaffier 2025 is beschreven wanneer deze overschrijdingen 'acceptabel' zijn, namelijk:
 - Bij investeringsprojecten wordt de begrotingsrechtmatigheid beoordeeld op het niveau van het totale kredietbedrag dat door het algemeen bestuur beschikbaar is gesteld. Een overschrijding van het jaarbudget, passend binnen het totaal bedrag van het krediet, wordt daarmee als rechtmatig beschouwd.
 - Overschrijdingen van lasten zijn in de regel onrechtmatig, maar kunnen, indien tijdig gemeld, als acceptabel worden aangemerkt. Overschrijdingen van baten en/of onderschrijdingen van lasten en baten zijn rechtmatig tenzij deze niet of niet tijdig aan het algemeen bestuur zijn gemeld. Deze afwijkingen zijn tijdig gemeld als de afwijkingen zijn opgenomen in een rapportage of bestuur informatiebrief aan het algemeen bestuur of zijn toegelicht in de jaarstukken over het betreffende boekjaar. Voor de toelichtingen van deze over- en onderschrijdingen wordt een grensbedrag van € 100.000,- op programmaniveau gehanteerd. Afwijkingen worden als acceptabel aangemerkt in de volgende situaties:
 - a. Er is sprake van een overschrijding waarbij direct gerelateerde inkomsten de overschrijding compenseren;
 - b. Er is sprake van een overschrijding op een open-einde regeling;
 - c. De overschrijding is geautoriseerd door middel van de vaststelling van een tussentijdse rapportage of zijn toegelicht in de jaarstukken over het desbetreffende boekjaar.



- Begrotingsonrechtmatigheden die passen binnen het bestaande beleid van het algemeen bestuur, worden opgenomen in de rechtmatigheidsverantwoording (voor zover de verantwoordingsgrens voor afzonderlijke fouten of onduidelijkheden is overschreden), maar worden niet nader toegelicht in de paragraaf bedrijfsvoering.
- Ten aanzien van het M&O criterium is het M&O beleid van onze organisatie leidend bij het voorkomen en opsporen van misbruik en oneigenlijk gebruik. Omdat alleen bij misbruik sprake is van een onrechtmatigheid zijn eventuele gevallen van misbruik (mits cumulatief met andere fouten of onduidelijkheden boven de verantwoordingsgrens) opgenomen in de rechtmatigheidsverantwoording.

De rechtmatigheidsverantwoording is opgesteld binnen de kaders van de Kadernota Rechtmatigheid 2025 van de Commissie BBV alsmede onze eigen verordening financieel beleid, beheer en organisatie Zaffier 2025 en verordening controle financiële beheer en organisatie Zaffier 2025. Dit betekent dat:

- Deze verantwoording een grensbedrag hanteert omdat alleen de van belang zijnde aspecten in de verantwoording hoeven te worden betrokken. Deze grens is door het algemeen bestuur bepaald en bedraagt 2% van de totale lasten exclusief toevoegingen aan de reserves en is daarmee vastgesteld op € 182.170.000,-. De grondslag voor deze verantwoording is de Kadernota Rechtmatigheid 2025 van de Commissie BBV van september 2025, wat neerkomt op een verantwoordingsgrens van € 3.643.000,-.
- Een rapportagegrens van € 100.000,- is gehanteerd waarboven individuele rechtmatigheidsfouten en rechtmatigheidsongduidelijkheden in de paragraaf Bedrijfsvoering worden opgenomen.

Algemene grondslagen

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij het balanshoofd anders wordt vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen nominale waarde. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Baten en winsten zijn slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden vóór het einde van het begrotingsjaar, zijn in acht genomen indien deze vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De personeelslasten worden in principe toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Als gevolg van het formele verbod op het opnemen van voorzieningen c.q. schulden uit hoofde van de jaarlijks terugkerende aan arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume, zijn sommige personele lasten echter toegerekend aan de periode waarin de uitbetaling plaatsvindt; daarbij moet worden gedacht aan componenten zoals de ziektekostenpremie ten behoeve van gepensioneerden en de overlopende vakantiegeld- en verlofaanspraken.

Voor de aan arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van een jaarlijks vergelijkbaar volume wordt geen voorziening getroffen of op andere wijze een verplichting opgenomen. De referentieperiode is dezelfde als die van de meerjarenraming, te weten: vier jaar. Indien er sprake is van (eenmalige) schokeffecten (bijvoorbeeld door reorganisaties of stuwmeer verlofsparen) dient er wel een verplichting te worden opgenomen.

In de "Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen" wordt 0,1% van de totale begrote kosten als materiële verplichting opgenomen. Voor 2025 bedraagt dit € 170.000,-.



Balans

Vaste activa

Materiële vaste activa

Algemeen

De materiële activa zijn gewaardeerd tegen de oorspronkelijke verkrijgingsprijs (de inkoopprijs en de bijkomende kosten) of de vervaardigingsprijs (de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen, de overige directe kosten een redelijk deel van de indirecte kosten), verminderd met de ontvangen subsidies en bijdragen die direct gerelateerd zijn aan het actief, de jaarlijkse afschrijvingslasten en afwaarderingen wegens duurzame waardeverminderingen. Duurzame waardeverminderingen van vaste activa worden onafhankelijk van het resultaat van het boekjaar in aanmerking genomen.

De op de oorspronkelijke verkrijgings- of vervaardigingsprijs toegepaste jaarlijkse afschrijvingen vinden lineair plaats en corresponderen met een stelsel dat is afgestemd op de verwachte toekomstige gebruiksduur (kortste van de geschatte economische levensduur óf technische gebruiksduur) van de geactiveerde objecten.

Voor investeringen die samenhangen met de aanwending van een bestemmingsreserve, vindt een onttrekking aan die reserve plaats, gelijk aan de daarbij behorende afschrijvingskosten, die als bate in het overzicht van baten en lasten wordt verantwoord.

Materiële vaste activa kleiner dan € 10.000,- zijn niet geactiveerd, maar direct verantwoord als lasten in het lopende boekjaar.

Indien een vast actief buiten gebruik is gesteld, heeft op het moment van buitengebruikstelling een afwaardering van de boekwaarde plaatsgevonden naar de lagere restwaarde.

Eventuele boekwinsten bij inruil of afstoting van een kapitaalgoed zijn als incidentele bate in de jaarrekening verwerkt.

De afschrijvingen starten vanaf het moment van ingebruikname van het vaste actief. Afschrijvingen geschieden daarnaast onafhankelijk van het resultaat van het boekjaar. Op gronden wordt niet afgeschreven, tenzij de grond deel uitmaakt van een investering in de openbare ruimte met maatschappelijk nut.

Afschrijvingstermijnen in jaren, een en ander conform de financiële verordening:	In percentages	Aantal jaren
Gronden en terreinen		n.v.t.
Bedrijfsgebouwen (nieuwbouw)	2,50	40
Bedrijfsgebouwen (renovatie, restauratie)	5	20
Machines, apparaten en installaties	10	10
Inventarissen	10	10
Vervoermiddelen	20	5
Automatisering (automatiseringsapparatuur)	25	4
Automatisering (mobiele telefoons)	33,33	3



Investerings met economisch nut

Investerings hebben een economisch nut indien ze verhandelbaar zijn en/of indien ze kunnen bijdragen aan het genereren van middelen. Deze materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de afschrijvingslasten. Specifieke investeringsbijdragen van derden zijn op de desbetreffende investering in mindering gebracht. Bij de waardering is, waar nodig, rekening gehouden met een (verwachte) duurzame waardevermindering.

Financiële vaste activa

Leningen aan overige uitzettingen met een rentetypische looptijd van 1 jaar of langer zijn opgenomen tegen nominale waarde. Zo nodig is hierop een voorziening voor verwachte oninbaarheid in mindering gebracht.

Vlottende activa

Vorraden

De grondstoffen worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. De gereede producten en het onderhanden werk worden gewaardeerd tegen de fabricagekostprijs (grondstoffen, uitbesteed werk etc.) of, indien lager, de verwachte marktwaarde. Daarnaast wordt er een voorziening getroffen voor het risico van incurantie.

Liquide middelen

Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zaffier.

Uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar

De uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Voor verwachte oninbaarheid is een voorziening in mindering gebracht. Deze voorziening wordt statisch bepaald.

Overlopende activa

De overlopende activa zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Vaste passiva

Eigen vermogen

Het eigen vermogen wordt onderscheiden in:

1. Reserves, gespecificeerd naar:
 1. Algemene reserve;
 2. Bestemmingsreserve.
2. Het gerealiseerde resultaat volgend uit het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening.

Reserves

In het BBV worden reserves omschreven als vermogensbestanddelen die als eigen vermogen zijn aan te merken en die vanuit bedrijfseconomisch oogpunt vrij te besteden zijn. De vaststelling van de noodzakelijke omvang van reserves is een zaak van het algemeen bestuur Zaffier. Daarom worden reserves ook wel onderverdeeld in algemene en bestemmingsreserves. Zodra het algemeen bestuur aan een reserve een bepaalde bestemming heeft gegeven, is er sprake van een bestemmingsreserve. Heeft een reserve geen bestemming dan wordt het de algemene reserve genoemd.



Voorzieningen

Voorzieningen behoren tot het vreemd vermogen (schulden) van Zaffier. Om die reden kunnen voorzieningen naar de situatie ultimo 2025 geen negatieve stand kennen. Voorzieningen worden gewaardeerd op het nominale bedrag van de betrokken verplichting c.q. het voorzienbare verlies.

Voorzieningen worden gevormd indien er sprake is van:

- Verplichtingen en verliezen waarvan de omvang op de balansdatum onzeker is, doch redelijkerwijs te schatten;
- Op de balansdatum bestaande risico's ter zake van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten;
- Kosten die in een volgend begrotingsjaar zullen worden gemaakt, mits het maken van die kosten zijn oorsprong vindt in het begrotingsjaar of in een voorafgaand begrotingsjaar en de voorziening steekt tot gelijkmatige verdeling van lasten over een aantal begrotingsjaren;
- Middelen verkregen van derden, die specifiek besteed moeten worden, met uitzondering van de voorschotbedragen verkregen van Europese- en Nederlandse overheidslichamen met een specifiek bestedingsdoel, die dienen ter dekking van lasten van volgende begrotingsjaren.

De vorming van een voorziening, dan wel een dotatie aan een reeds bestaande voorziening, is als een last in het betreffende boekjaar verantwoord. Alle aanwendungen aan voorzieningen zijn rechtstreeks ten laste van de voorziening gebracht en in het verslagjaar niet ten laste van de exploitatie verantwoord.

Voorzieningen worden niet gevormd voor jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume. Voor het bepalen van het "jaarlijks vergelijkbaar volume" is een tijdsperiode van vier jaar gehanteerd.

Rentetoevoegingen aan reserves en voorzieningen zijn niet toegestaan.

Voorziening verlofsparen, bovenwettelijke verlofsaldi en compensatie meerwerk uren

Voor het spaarverlof is voor de verplichting een voorziening opgenomen omdat hier sprake is van een spaarsaldo dat in de tijd, naar verwachting, niet van gelijke omvang zal zijn wat betreft toevoegingen en opnamen. In de opbouwjaren zal naar verwachting vooral sprake zijn van toevoegingen en groei van de omvang van het spaarsaldo.

De compensatie meerwerk-uren heeft geen houdbaarheidsdatum en is derhalve ook opgenomen als voorziening.

Vaste schulden, met een rentetypische looptijd langer dan één jaar

De vaste schulden zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde (hoofdsom) verminderd met het totaal van de gedane aflossingen. De vaste schulden hebben een rentetypische looptijd van één jaar of langer.

Verplichting voortvloeiend uit financial leasing

De waardering van de verplichting uit hoofde van de financial leasing van de vervoermiddelen vindt plaats tegen de contante waarde van de contractueel verschuldigde leasetermijnen.



Vlottende passiva

Netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar

De netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Overlopende passiva

De overlopende passiva zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Bovenwettelijke verlofsaldi

Bovenwettelijke verlofuren en niet opgesoupeerde gekochte verlofuren uit het individueel keuze budget (IKB) zijn opgenomen als voorziening.

Wet Normering Topinkomens (WNT)

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi) publieke sector heeft Zaffier zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT.

Vennootschapsbelasting

Overheidsondernemingen, bijvoorbeeld van gemeenten, provincies en waterschappen, zijn sinds 1 januari 2016 belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting (VPB). Zaffier heeft op 2 februari 2023 bevestiging ontvangen van de belastingdienst dat zij voldoet aan de vereisten voor een samenwerkingsverbandvrijstelling. Deze vereisten dienen elk jaar opnieuw te worden getoetst om te bepalen of de vrijstelling nog steeds van kracht is. De toets over 2025 is op 30 januari 2026 uitgevoerd de uitkomst hieruit is dat Zaffier voldoet aan de vereisten voor de samenwerkingsverbandvrijstelling.

Baten en lasten

Opbrengsten

Onder 'opbrengsten' wordt verstaan de opbrengsten van de in het verslagjaar geleverde goederen en diensten, exclusief de over de opbrengsten geheven belastingen en onder aftrek van kortingen.

Overzicht van baten en lasten over begrotingsjaar

De financiële overzichten zijn opgesteld met inachtneming van de voorschriften BBV. Het overzicht van baten en lasten over het begrotingsjaar van Zaffier is meer gedetailleerd dan het BBV voorschrijft. Zaffier heeft hier bewust voor gekozen. Het overzicht van baten en lasten over het begrotingsjaar komt tegemoet aan de sturingsmechanismen van het bestuur en de verantwoordingsbehoefte van de gemeenten.

Afgeleide financiële instrumenten

Zaffier maakt geen gebruik van financiële derivaten en beperkt de risico's (renterisico, kasstroomrisico en kredietrisico) door gebruik te maken van de rekening-courant en schatkistbankieren bij het Ministerie van Financiën.



2.3.2. Toelichting op de balans per 31 december 2025

Activa

Vaste activa

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa bestaat uit het volgende onderdeel:

Materiële vaste activa (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Investerings met een economisch nut	1.416	1.656
Totaal	1.416	1.656

De investeringen met een economisch nut kunnen als volgt worden onderverdeeld:

Bedragen x € 1.000,-	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Vervoermiddelen	82	87
Machines, apparaten en installaties	98	120
Overige materiële vaste activa	1.236	1.449
Totaal	1.416	1.656

Het hierna opgenomen overzicht geeft het verloop weer van de boekwaarde van de overige investeringen met een economisch nut:

Bedragen x € 1.000,-	Boekwaarde 01-01-2025	Investe- ringen	Desinveste- ringen	Terugboe- king afschrijving desinvest.	Afschrij- vingen	Bijdragen van derden	Boekwaarde 31-12-2025
Vervoermiddelen	87	28	155	146	24	0	82
Machines, apparaten en installaties	120	0	6	2	18	0	98
Overige materiële vaste activa	1.449	162	43	43	375	0	1.236
Totaal	1.656	190	204	191	417	0	1.416



De investeringen zijn opgenomen in onderstaande overzichten:

Bedragen x € 1.000,-	Beschikbaar gesteld krediet	Werkelijk besteed in 2025	Cumulatief besteed tot en met 2025	Onrechtmatig
Werkbedrijf				
Overloop 2023-2024				
Kantelbare stapelaar	18	0	0	0
Schoonmaakmachine	15	0	0	0
Tafels/stoelen (180 stoelen/18 tafels)	100	0	0	0
Heffer	20	0	0	0
Begroting 2025				
Heftruck	38	0	0	0
Wals	10	0	0	0
EPT (4 stuks)	20	0	0	0
Kantelbare stapelaar	20	0	0	0
Brommers (24 stuks)	72	0	0	0
Bedrijfsvoering				
Overloop 2023-2024				
Draaibank, digitaal uitleesbaar	8	0	0	0
Begroting 2025				
Herinrichting kantoor/receptie/ontvangstruimte	200	0	0	0
Verduurzaming huurpanden Zaffier		0	0	0
Zaffier				
Begroting 2025				
Onvoorzien	200	190	190	0
Totaal	721	190	190	0

Financiële vaste activa

De balanswaarde in 2024 is € 0,- omdat in 2024 deze post was ondergebracht bij de vlottende activa onder rubriek Uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar – Bijstandsdebiteuren. De balanswaarde alsmede de voorziening per 31 december 2024 is op 1 januari 2025 overgeheveld naar de Financiële vaste activa.

Het verloop van de financiële vaste activa gedurende het jaar wordt in onderstaand overzicht weergegeven:

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Balanswaarde 31-12-2024	Boekwaarde 31-12-2025	Voorziening oninbaarheid	Balanswaarde 31-12-2025
Overige langlopende leningen:				
- Overige uitzettingen met een looptijd langer dan 1 jaar	0	3.367	1.197	2.170
Totaal	0	3.367	1.197	2.170

In de boekwaarde per 31 december 2025 is rekening gehouden met een voorziening voor eventuele oninbaarheid ter hoogte van € 1.197.000,-.



Het saldo van de financiële vaste activa bestaat uit diverse leningen met betrekking tot krediethypotheken, Tozo-krediet en leenbijstand Bbz en Participatiewet en zijn in onderstaand overzicht per gemeente gespecificeerd.

Overige uitzettingen met een looptijd langer dan 1 jaar (bedragen x € 1.000,-)	Balanswaarde 31-12-2024	Balanswaarde 01-01-2025	Op- en afboekingen 2025	Terug-ontvangsten 2025	Balanswaarde 31-12-2025
Gemeente Alkmaar	0	1.672	387	410	1.649
Gemeente Bergen NH	0	366	53	95	324
Gemeente Castricum	0	333	121	130	324
Gemeente Dijk en Waard	0	847	158	288	717
Gemeente Heiloo	0	349	20	52	317
Gemeente Uitgeest	0	51	12	27	36
Totaal vorderingen	0	3.618	751	1.002	3.367
Voorziening leningen		-1.560	363		-1.197
Totaal	0	2.058	1.114	1.002	2.170

Vlottende activa

Voorraden

De in de balans opgenomen voorraden worden uitgesplitst naar de volgende categorieën:

Voorraden (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Grond- en hulpstoffen	60	53
Totaal	60	53

Uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar

De in de balans opgenomen uitzettingen met een looptijd van één jaar of minder kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Balanswaarde 31-12-2024	Boekwaarde 31-12-2025	Voorziening oninbaarheid	Balanswaarde 31-12-2025
Vorderingen op openbare lichamen	8.536	6.236	0	6.236
Uitzettingen in de Rijks schatkist met een rentetypische looptijd korter dan één jaar	3.419	9.031	0	9.031
Bijstandsdebiteuren	8.850	9.019	4.322	4.697
Overige vorderingen	2.447	2.139	27	2.112
Totaal	23.252	26.425	4.349	22.076



Vorderingen op openbare lichamen

De vorderingen op openbare lichamen betreft de debiteurenstand per 31 december 2025 en de nog te factureren bedragen aan gemeenten en overige openbare lichamen en zijn in onderstaand overzicht gespecificeerd.

Vorderingen op openbare lichamen (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Gemeente Alkmaar	2.499	3.581
Gemeente Bergen NH	803	796
Gemeente Castricum	637	723
Gemeente Dijk en Waard	1.485	2.518
Gemeente Heiloo	462	567
Gemeente Uitgeest	320	328
Buitengemeenten	9	2
Overige openbare lichamen	21	21
Totaal	6.236	8.536

Berekening benutting drempelbedrag schatkistbankieren

De drempelwaarde voor schatkistbankieren is 2% van het begrotingstotaal met een minimum van € 1.000.000,-, voor Zaffier betekent dit een drempel van € 3.359.500,- (begrotingstotaal 2025 € 167.975.000,-).

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Op dagbasis buiten de Rijks schatkist gehouden middelen	1.716	1.828	1.713	1.354
Drempelbedrag	3.360	3.360	3.360	3.360
Ruimte onder drempelbedrag	1.644	1.532	1.647	2.006
Overschrijding van het drempelbedrag	0	0	0	0

Het bovenstaande overzicht geeft aan dat in 2025 het drempelbedrag in alle kwartalen niet is overschreden.

De liquide middelen van Stichting WNK Participatie Bevordering zijn niet meegenomen in de berekening. Dit omdat er daar alleen middelen worden aangehouden om aan de lopende verplichtingen te voldoen. Het gemiddelde saldo over 2025 voor Stichting WNK Participatie Bevordering is € 437.365,-.

Bijstandsdebiteuren

Omdat Zaffier de juridische eigenaar is van de bijstandsdebiteuren moet Zaffier ook een debiteurenpositie in de balans opnemen, inclusief inschatting van de voorziening voor oninbaarheid. Tegenover de gewaardeerde debiteurenpositie is tegelijkertijd een schuld aan de desbetreffende deelnemende gemeenten opgenomen.

Vorderingen op bijstandsdebiteuren (bedragen x € 1.000,-)	Balanswaarde 31-12-2024	Balanswaarde 01-01-2025	Op- en afboekingen 2025	Terug- ontvangsten 2025	Balanswaarde 31-12-2025
Gemeente Alkmaar	6.990	5.319	923	1.770	4.472
Gemeente Bergen NH	1.177	811	564	468	907
Gemeente Castricum	1.112	777	305	478	604
Gemeente Dijk en Waard	3.336	2.490	993	1.051	2.432
Gemeente Heiloo	834	485	266	283	468
Gemeente Uitgeest	228	177	61	102	136
Totaal vorderingen	13.677	10.059	3.112	4.152	9.019
Voorziening dubieuze bijstandsdebiteuren	-4.827	-3.666	-656		-4.322
Totaal	8.850	6.393	2.456	4.152	4.697



Liquide middelen

Het saldo van de liquide middelen bestaat uit de volgende componenten:

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Kassaldi	3	6
Banksaldi	1.810	1.392
Totaal	1.813	1.398

Overlopende activa

De post overlopende activa kan als volgt worden weergegeven:

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Overige nog te ontvangen bedragen en de vooruitbetaalde bedragen die ten laste komen van volgende begrotingsjaren	918	838
Totaal	918	838

In volgend overzicht wordt de overlopende activa gespecificeerd naar nog te ontvangen en vooruit betaalde bedragen

Specificatie van de nog te ontvangen bedragen:

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 31-12-2025
Btw-aangifte Belastingdienst	167
Lage Inkomensvoordeel Belastingdienst	13
Transitievergoedingen UWV	37
Rente	10
Overige vorderingen	1
Totaal	228

Specificatie van de vooruit betaalde bedragen:

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 31-12-2025
ICT/Licentiekosten	562
Opleiding- en overige kosten personeel	36
Abonnementskosten	33
Verzekering en belastingen	17
Huur	41
Overige kosten	1
Totaal	690



Passiva

Vaste passiva

Eigen vermogen

Het in de balans opgenomen eigen vermogen bestaat uit de volgende posten:

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Algemene reserve	624	288
Bestemmingsreserves	3.269	2.100
Het gerealiseerd resultaat volgend uit het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening	-84	363
Totaal	3.809	2.751

Er is geen sprake van structurele toevoegingen en onttrekkingen aan de reserves.

Het verloop van de algemene reserve en bestemmingsreserves gedurende het boekjaar is hieronder per onderdeel weergegeven:

Bedragen x € 1.000,-	Boekwaarde 01-01-2025	Toevoeging	Onttrekking	Bestemming resultaat vorig boekjaar	Vermindering ter dekking van afschrijvingen	Boekwaarde 31-12-2025
Algemene reserve	288	0	0	336	0	624
Implementatie- en exploitatiekosten gemeentepas Participatie	200	0	84	0	0	116
ICT infrastructuur en werkplek	1.220	0	62	0	0	1.158
Infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijf	680	686	0	27	0	1.393
Extra gelden beschut werk	0	602	0	0	0	602
Totaal	2.388	1.288	146	363	0	3.893

Toelichting reserves

- De algemene reserve heeft als doel het opvangen van financiële risico's en incidentele tegenvallers;
- De implementatie- en exploitatiekosten gemeentepas Participatie is in 2024 gevormd ter dekking van de eenmalige implementatiekosten voor de gemeentepas. In 2025 is gebleken dat de implementatiekosten lager zijn uitgevallen, echter, is er wel een financiële uitdaging voor de exploitatiekosten van de gemeentepas. Om dit effect deels op te vangen is het bestedingsdoel in 2025 verbreed naar implementatie- en exploitatiekosten gemeentepas Participatie.
- De ICT infrastructuur en werkplek is gevormd ter dekking van de implementatie- en vervangingskosten van de ICT-infrastructuur en werkplek.



- Infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijf; Vanaf 2025 tot en met 2034 is er een (impuls)budget beschikbaar om de infrastructuur van sociaal ontwikkelbedrijven te versterken. Voor de inzet van de middelen over 2025 (€ 686.337,-) is een bestedingsplan beschikbaar waarvan de uitvoering in 2026 zal worden gestart.
- Extra gelden beschut werk; In september 2025 zijn extra middelen beschikbaar gesteld. Deze middelen zullen over 2026 en 2027 worden ingezet om de werking van loonkostensubsidie bij beschut werk te verbeteren.

Voorzieningen

Voor verlofsparen, bovenwettelijke uren en compensatie meerwerk is een voorziening getroffen aangezien er bij deze uren sprake is van arbeidskosten gerelateerde verplichtingen die een niet voorspelbare opbouw en daarmee ook onvoorspelbare afbouw kennen.

Het verloop van de voorzieningen gedurende het boekjaar is opgenomen in onderstaand overzicht.

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 01-01-2025	Toevoeging	Vrijval	Aanwending	Boekwaarde 31-12-2025
Voor verplichtingen, verliezen en risico's (art. 44.1a en 1b BBV):					
Spaarverlof WSW	230	11	0	0	241
Spaarverlof SGO	104	15	0	0	119
Bovenwettelijke verlofuren SGO	943	182	0	0	1.125
Compensatie meerwerk SGO	73	0	0	6	67
RVU cao SGO	149	75	0	77	147
RVU cao Wsw	0	649	0	0	649
Totaal	1.499	932	0	83	2.348

Toelichting voorzieningen

- De voorziening verlofsparen (voor cao Wsw is dit het spaarverlof en voor cao SGO betreft dit het spaarverlof, de bovenwettelijke verlofuren en compensatie meerwerk) heeft als doel de verlof verplichtingen van de medewerkers te dekken. De toevoeging betreft de toename van het verlofsaldo. De aanwendingen betreft de afname van het verlofsaldo.
- RVU betreft een voorziening op uitkeringen aan personeel uit cao SGO en cao Wsw die per 31 december 2025 hebben aangegeven dat ze gebruik willen maken van de RVU-regeling. De voorziening dient ter overbrugging van de ingangsdatum RVU tot de pensioeningangsdatum of AOW.

Vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer

De onderverdeling van de in de balans opgenomen vaste schulden met een looptijd langer dan één jaar is als volgt:

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Onderhandse leningen:		
Binnenlandse banken en overige financiële instellingen	0	1.786
Totaal	0	1.786



In het hierna opgenomen overzicht wordt het verloop in het boekjaar weergegeven van de onderhandse leningen. Per 1 oktober 2025 zijn alle drie annuïteiten leningen vervroegd afgelost:

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 01-01-2025	Aflossingen	Boekwaarde 31-12-2025
Binnenlandse banken en overige financiële instellingen			
37-jarige annuïteiten lening, per 26 maart 3,6% rente tot einde looptijd	396	396	0
34-jarige annuïteiten lening, met vaste rente van 5,9%	630	630	0
34-jarige annuïteiten lening, met vaste rente van 5,95%	760	760	0
Totaal	1.786	1.786	0

De totale rentelast voor het jaar 2025 met betrekking tot de vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer bedraagt € 350.882,-. Hiervan betreft € 279.164,- boeterente op de vervroegde aflossing.

Vlottende passiva

Onder de vlottende passiva zijn opgenomen:

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar	17.482	17.159
Overlopende passiva	4.814	4.002
Totaal	22.296	21.161

Netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar

De in de balans opgenomen netto vlottende schulden kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Banksaldi	88	0
Overige schulden	10.528	6.750
Bijstandsdebiteuren schuldpositie gemeenten	6.866	10.409
Totaal	17.482	17.159

De schuldpositie gemeenten bestaat uit de schuldpositie bijstandsdebiteuren en schuldpositie Tozo. De verdeling van deze schuldposities is hieronder per gemeente gespecificeerd.

Schuldpositie gemeenten (bedragen x € 1.000,-)	Balanswaarde 31-12-2024	Balanswaarde 01-01-2025	Mutaties 2025	Balanswaarde 31-12-2025
Bijstandsdebiteuren				
Gemeente Alkmaar	5.088	6.809	-688	6.121
Gemeente Bergen NH	1.033	1.186	44	1.230
Gemeente Castricum	862	1.085	-157	928
Gemeente Dijk en Waard	2.650	3.291	-142	3.149
Gemeente Heiloo	671	814	-29	785
Gemeente Uitgeest	105	214	-42	172
Totaal schuldpositie bijstandsdebiteuren	10.409	13.399	-1.014	12.385
Voorziening debiteuren				-5.519
				6.866

*Overlopende passiva*

De specificatie van de post overlopende passiva is als volgt:

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Verplichtingen die in het begrotingsjaar zijn opgebouwd en die in een volgend begrotingsjaar tot betaling komen met uitzondering van jaarlijks terugkerende arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van vergelijkbaar volume.	448	984
De van de Europese en Nederlandse overheidslichamen ontvangen voorschotbedragen voor uitkeringen met een specifiek bestedingsdoel die dienen ter dekking van de lasten van volgende begrotingsjaren, uitgesplitst naar: - Overige Nederlandse overheidslichamen	4.366	3.017
Overige vooruitontvangen bedragen die ten bate van het volgende begrotingsjaar komen	0	1
Totaal	4.814	4.002

De in de balans opgenomen ontvangen voorschotbedragen van de gemeenten voor uitkeringen met een specifiek bestedingsdoel die dienen ter dekking van de lasten van volgende begrotingsjaren kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Omschrijving (bedragen x € 1.000,-)	Saldo per 01-01-2025	Vrijgevallen bedragen of terugbetalingen	Ontvangen bedragen	Saldo per 31-12-2025
Programma:				
Aanpak Jeugdwerkloosheid	10	356	346	0
Alleenverdienersproblematiek	177	228	312	261
ELIP	13	16	26	23
REACT-EU (ESF)	478	235	0	243
Aanpak Geldzorgen, Armoede en Schulden	512	224	526	814
Vroegsignalering	640	0	74	714
Herstel kinderopvangtoeslag	1.187	363	764	1.588
IBO Problematische schulden	0	0	247	247
Participatie in balans	0	0	476	476
Totaal	3.017	1.422	2.771	4.366



2.3.3. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

In overeenstemming met artikel 53a van de BBV worden in deze paragraaf opgenomen de niet in de balans opgenomen belangrijke financiële verplichtingen waaraan Zaffier voor toekomstige jaren is verbonden.

Langlopende financiële verplichtingen

Zaffier is voor een aantal toekomstige jaren verbonden aan verschillende, niet in de balans opgenomen financiële verplichtingen. Hieronder volgt een opsomming van de belangrijkste van deze verplichtingen.

Vakantiegeld

Per balansdatum bedraagt het totaalbedrag aan opgebouwd vakantiegeld voor personeel uit cao Sociale Werkvoorziening circa € 638.000,- (inclusief sociale lasten). Hiervoor wordt het kasstelsel gevolgd.

Verloftegoeden

Per balansdatum staat er aan verloftegoeden voor de cao Wsw een verplichting open van circa € 222.180,- (inclusief sociale lasten). Het gemiddelde verloftegoed per werknemer ligt op 19,8 uren.

ICT

Met ingang van 1 januari 2023 heeft Zaffier de lopende rechten en plichten van Halte Werk en de BUCH-werkorganisatie met betrekking tot de Centric-applicatie overgenomen voor een periode van twee jaar.

ICT	Einddatum/ soort contract	Waarde contract per jaar
Onderhoud en licenties		
Centric-applicatie Suite voor het Sociaal Domein	31-12-2026	556.315
Totaal		556.315

Verzekering

Met ingang van 1 januari 2024 heeft Zaffier voor een periode van drie jaar een WGA eigenrisicodragerverzekering (WGA ERD) afgesloten bij Loyalis. Hiermee verzekert Zaffier zich voor het financiële risico van langdurige arbeidsongeschiktheid van (ex-)medewerkers.

Verzekering	Einddatum/ soort contract	Waarde contract per jaar
WGA ERD		
Loyalis-WGA ERD Verzekering Conventioneel	31-12-2026	290.900
Totaal		290.900

Recht

Zaffier heeft het recht om aanspraak te doen op het rekening-courant krediet bij de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG). De hoogte van dit krediet bedraagt € 2.611.000,-.

Garantstelling aan Stadswerk

Voor een tweetal medewerkers die per 1 januari 2017 in dienst zijn getreden bij Stadswerk072 N.V. of RegioGroen heeft Zaffier (voorheen WNK Personeelsdiensten) zich garant gesteld voor een gedeelte van de transitievergoeding. De garantstellingsverplichting heeft op 31 december 2025 een waarde van € 26.376,-.



2.3.4. Toelichting op het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening 2025

2.3.4.1. Analyse begrotingsafwijkingen

Hieronder vindt u een analyse op de begrotingsafwijkingen van de baten en lasten per programma zoals genoemd in de programmaverantwoording (hoofdstuk 1.1).

Begrotingsafwijking Re-integratie & Participatie (programma 1)	Bedragen in € 1.000	Nadeel / voordeel	Analyse/toelichting op begrotingsafwijking
1. Directe productiekosten	5.265	Nadeel	De productiekosten zijn hoger dan begroot voornamelijk doordat er meer is uitgegeven aan programma inburgering. (€ 5.399.347,-) (hogere lasten). Dit wordt gedekt door bijdragen in programma's.
2. Inhuur personeel	927	Nadeel	Inhuur personeel is hoger dan begroot doordat er meer is ingezet (fte) op Inburgering, Re-integratie & Participatie en Werkgeversservicepunt (hogere lasten).
3. Inhuur dienstverlening	196	Nadeel	De inhuur dienstverlening is hoger dan begroot doordat er meer is uitgegeven aan het programma re-integratie & participatie, onder ander het regionale mobiliteitscentrum (hogere lasten).
4. Uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	502	Voordeel	Er is minder loonkostensubsidie betaald dan begroot (lagere lasten).
5. Doorbelaste uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	502	Nadeel	De doorbelaste loonkostensubsidie zijn lager dan begroot (lagere baten).
6. Overige producten	215	Voordeel	De bijdrage in de uitvoeringskosten is hoger vanwege een hogere bijdrage voor de Aanpak Jeugdwerkloosheid (AJW) 2024 en 2025 (€ 172.345,-) en een extra bijdrage voor Check-In van € 110.000,- vanuit de gemeente Alkmaar (hogere baten).
7. Programma's	6.100	Voordeel	De bijdrage in programma's is hoger omdat middels de circulaire van het gemeentefonds meer beschikbaar is gesteld (€ 701.424,-) vanuit de Rijksoverheid en tevens door de extra bijdrage voor de uitgaven voor de programmakosten van Inburgering (€ 5.399.347,-) (hogere baten).



Begrotingsafwijking Inkomen (programma 2)	Bedragen in € 1.000	Nadeel / voordeel	Analyse/toelichting op begrotingsafwijking
8. Loonkosten cao SGO	121	Nadeel	De ambtelijke loonkosten zijn hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een beleidswijziging om de externe inhuur van personeel terug te brengen en de werkzaamheden uit te voeren met eigen personeel (hogere lasten).
9. Inhuur personeel	710	Voordeel	Inhuur personeel is lager dan verwacht doordat er minder ingezet is dan wel in dienst gekomen (zie ook loonkosten cao SGO) (lagere lasten).
10. Inhuur dienstverlening	727	Nadeel	De hogere kosten worden deels veroorzaakt door de hercontrole Tozo. Hier staan directe opbrengsten tegenover (bestemmingsreserve Tozo gemeenten Alkmaar en Dijk en Waard). Alsmede inzet externe partijen op ondersteuning herbeoordeling uitkeringen (€ 70.000,-) en inzet op Schuldhulpverlening voor ondernemers (SHVO) (€ 126.000,-) (hogere lasten).
11. Automatiseringskosten	189	Nadeel	De automatiseringskosten zijn hoger doordat de kosten voor de nieuwe gemeentepassen voor 2026 al in 2025 vielen dit wordt deels afgedekt door een vrijval uit de bestemmingsreserve (€ 84.000). Daarnaast zijn er extra uitgaven voor systemen om te ondersteunen bij Vroegsignalering en Schuldhulpverlening (€ 110.687,-) (hogere lasten).
12. Uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	7.228	Nadeel	De uitkeringslasten vallen hoger uit dan bij de begroting rekening mee is gehouden. Dit is voornamelijk veroorzaakt door hoger BUIG-uitgaven (hogere lasten).
13. Doorbelaste uitkeringslasten en uitbetaalde loonkostensubsidie	7.228	Voordeel	Zie punt 12, hogere uitkeringslasten leiden conform bijdrage verordening tot een hogere doorbelasting (hogere baten).
14. Overige producten	280	Voordeel	De bijdrage in de uitvoeringskosten is hoger vanwege een vrijval gereserveerde middelen voor de Toeslagenaffaire (€ 394.000,-) en doorbelaste uitvoeringskosten voor Opvang Oekraïners (€ 242.000,-) welke niet begroot waren. Daartegenover was er een vrijval op Tozo (€ 300.000,-) (hogere baten).



Begrotingsafwijking Werkbedrijf (programma 3)	Bedragen in € 1.000	Nadeel / voordeel	Analyse/toelichting op begrotingsafwijking
15. Opbrengsten	2.944	Nadeel	De opbrengsten zijn lager dan verwacht. Dit wordt veroorzaakt door het niet realiseren van de doelstelling voor het vliegwiel (zie ook loonkosten cao Aan de Slag) en de doorontwikkeling van werkbedrijf naar sociaal ontwikkelbedrijf (lagere baten).
16. Directe productiekosten	588	Voordeel	De productiekosten zijn lager dan begroot doordat er minder aan vliegwiel realisatie is uitgegeven (lagere lasten).
17. Loonkosten cao SGO	172	Nadeel	De ambtelijke loonkosten zijn hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door de beleidswijziging en doorontwikkeling van werkbedrijf naar sociaal ontwikkelbedrijf (hogere lasten).).
18. Loonkosten cao Aan de Slag	1.743	Voordeel	De loonkosten cao Aan de Slag zijn lager dan begroot doordat de doelstelling van het vliegwiel niet is gerealiseerd (zie ook opbrengsten) (lagere lasten).
19. Loonkosten cao Wsw	482	Nadeel	Bij het opstellen van de begroting is uitgegaan van een hogere uitstroom. Hier staan hogere subsidiebatens tegenover (hogere lasten).
20. Rijkssubsidie Wsw	1.709	Voordeel	Zowel de subsidie zelf is gestegen ten opzichte van de begroting als de hogere bezetting zorgen voor de stijging (zie ook loonkosten cao Wsw), dit bedrag omvat ook een extra bijdrage van € 602.000,- beschut werken (hogere baten).
21. Bijdrage tekort Werkbedrijf	852	Nadeel	De bijdrage in het tekort is lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een combinatie van lagere baten en lasten (lagere baten).
22. Overige Producten	1.813	Voordeel	De bijdrage in de programmakosten zijn hoger doordat er meer bijdrage in producten zijn dan was begroot. Belastingmaatregelen (€ 522.000,-), vrijval uit ESF-bijdrage ESF/React (€ 234.000,-), sociale infrastructuur (€ 370.000,-) en impulsbudget (€ 686.000,-) (hogere baten).
23. Mutaties reserves	1.289	Nadeel	De toevoeging aan reserves is incidenteel van aard en niet bekend ten tijde van het opstellen van de begroting, deze toevoeging betreft een bestemmingsreserve voor het werkbedrijf voor de omzetting naar het sociaal ontwikkelbedrijf welke in 2026 volop gaat starten (hogere lasten).



Begrotingsafwijking Beleid, innovatie & kwaliteit (programma 4)	Bedragen in € 1.000	Nadeel / voordeel	Analyse/toelichting op begrotingsafwijking
24. Loonkosten cao SGO	152	Voordeel	De ambtelijke loonkosten zijn lager dan begroot omdat er meer tijdelijke inhuur is ingezet (zie inhuur personeel) (lagere lasten).
25. Inhuur personeel	148	Nadeel	De kosten voor inhuur personeel zijn hoger dan begroot, mede doordat door de her-controle van Tozo de bezwaren veel hoger waren en dit deel gedekt werd vanuit bijdrage Tozo (hogere lasten).
26. Inhuur dienstverlening	106	Nadeel	De hogere kosten inhuur dienstverlening worden veroorzaakt door extra inhuur van expertise in diverse zaken en processen (hogere lasten).
27. Overige producten	147	Voordeel	De uitvoeringsmiddelen zijn hoger dan begroot omdat de middelen vanuit de Tozo-bestemmingsreserve voor ondersteuning niet zijn begroot binnen dit programma (hogere baten).

Begrotingsafwijking Bedrijfsvoering (programma 5)	Bedragen in € 1.000	Nadeel / voordeel	Analyse/toelichting op begrotingsafwijking
28. Opbrengsten	232	Voordeel	Opbrengsten betreffen deels niet begrote omzet (€ 123.000,-) aan loonwaardemetingen en hogere omzet kantine (€ 51.000,-) door uitbreiding naar andere locatie en meer gebruik intern, alsmede inzet receptie buiten Zaffier (Extern) (€ 53.000,-) (hogere baten).
29. Loonkosten cao SGO	372	Nadeel	De ambtelijke loonkosten zijn hoger dan verwacht daar er meer bezetting (10,15 fte) is ingezet dan begroot in verband met meer werkzaamheden bij communicatie, ICT, HR en facilitair, management en het landen van de organisatie na de fusie (hogere lasten).
30. Loonkosten cao Aan de Slag	144	Nadeel	De loonkosten cao Aan de Slag zijn hoger dan begroot doordat binnen bedrijfsvoering meer ruimte was om mensen te plaatsen uit de doelgroep met als doel doorstroming (hogere lasten).
31. Overige personeels-gerelateerde kosten	166	Nadeel	De overige personeel gerelateerde kosten zijn voornamelijk hoger door niet volledig begrote kosten zoals hogere reiskosten (€ 31.000,-) en hogere opleidingskosten (€ 75.000,-) en overige personeelskosten (hogere lasten).
32. Kantoorkosten	147	Nadeel	De kantoorkosten zijn hoger omdat de portokosten waren begroot bij algemene kosten (hogere lasten).



Begrotingsafwijking Bedrijfsvoering (programma 5)	Bedragen in € 1.000	Nadeel / voordeel	Analyse/toelichting op begrotingsafwijking
33. Automatiseringskosten	276	Nadeel	De automatiseringskosten zijn hoger doordat de vernieuwing en omzetting naar een nieuwe omgeving is opgestart, met name met betrekking tot beveiliging, dat deel wordt grotendeels gedekt vanuit de bestemmingsreserve (€ 62.000,-) en ondersteuning van ICT (€ 137.000,-) bij ontwikkeling ICT Zaffier (hogere lasten).
34. Loonkosten cao Wsw	112	Voordeel	Een lagere bezetting ten opzichte van de begroting veroorzaakt het verschil (lagere lasten).
35. Programma's	218	Voordeel	De bijdrage in de programmakosten zijn hoger door een bijdrage vanuit het participatiebudget door inzet cao Aan de Slag welke niet begroot waren (hogere baten).
36. Gemeentelijk bijdrage uitvoeringskosten	279	Voordeel	De bijdrage in de programmakosten zijn hoger door een bijdrage vanuit de gemeenten inzake boeterente met betrekking tot vervroegde aflossing leningen van Zaffier (hogere baten).

Begrotingsafwijking Directie (programma 6)	Bedragen in € 1.000	Nadeel / voordeel	Analyse/toelichting op begrotingsafwijking
37. Loonkosten cao SGO	142	Nadeel	De ambtelijke loonkosten zijn hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door dotatie aan voorziening uit hoofde van bovenwettelijke uren (€ 191.000,-) (hogere lasten).
38. Overige personeel gerelateerde kosten	105	Voordeel	De overige personeel gerelateerde kosten zijn lager doordat deze kosten meer onder gebracht zijn bij de desbetreffende programma's als begroot was (lagere lasten).
39. Loonkosten cao Wsw	1.232	Nadeel	Deze groep medewerkers is onder het programma werkbedrijf begroot (hogere lasten).
40. Rijkssubsidie	1.308	Voordeel	Zowel de subsidie zelf is gestegen ten opzichte van de begroting als de hogere bezetting zorgen voor de stijging (zie ook loonkosten cao Wsw) (hogere baten).



2.3.4.2. Overzicht van incidentele baten en lasten 2025

Incidentele lasten - Werkbedrijf (programma 3)	Bedrag
Toevoeging bestemmingsreserve Impulsbudget infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijf	686
Toevoeging bestemmingsreserve Rijksbijdrage Beschut werk 2025	602
Verkoop activa	11
	1.299

Incidentele lasten - Bedrijfsvoering (programma 5)	Bedrag
Boeterente in verband met vervroegde aflossing annuïteiten leningen	279
	279

Incidentele lasten - Directie (programma 6)	Bedrag
Toevoeging voorziening RVU medewerkers cao Wsw	649
Toevoeging voorziening RVU medewerkers cao SGO	75
	724

Incidentele baten - Inkomen (programma 2)	Bedrag
Vrijval/onttrekking bestemmingsreserve inrichting gemeentepassen	84
	84

Incidentele baten - Bedrijfsvoering (programma 5)	Bedrag
Vrijval/onttrekking bestemmingsreserve ICT beveiliging	62
Rekening-courantrente SKB	463
	525

Incidentele baten - Directie (programma 6)	Bedrag
Rijkssubsidie medewerkers cao Wsw met RVU	649
Vrijval/aanwending voorziening medewerkers cao SGO met RVU	77
	726



2.3.4.3. WNT-verantwoording 2025 – Gemeenschappelijke Regeling Zaffier

De WNT is van toepassing op Zaffier. Het bezoldigingsmaximum voor de directie bedraagt € 246.000,-. Dit maximum wordt niet overschreden door de directie.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van het bestuur bedraagt 15% van het bezoldigingsmaximum voor de directie en is voor 2025 € 36.900,- en voor de overige leden van het Bestuur 10% € 24.600,-. Deze maxima worden niet overschreden.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2025 is als volgt:

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

Gegevens 2025

Gegevens 2025 Bedragen x € 1,-	J.C. Mokveld
Functiegegevens	directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1 januari t/m 31 december
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	140.044
Beloningen betaalbaar op termijn	22.998
Subtotaal	163.042
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	163.042

Vergelijkende cijfers 2024

Gegevens 2024 Bedragen x € 1,-	J.C. Mokveld
Functiegegevens	directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1 januari t/m 31 december
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	134.596
Beloningen betaalbaar op termijn	22.071
Subtotaal	156.667
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	156.667



1c. Toezichthoudende topfunctionarissen met totale bezoldiging van € 1.900,- of minder

Naam		Functie bestuurder	Gemeente
De heer R.G. (Robert) te Beest		Voorzitter bestuur	Alkmaar
De heer C.C. (Christian) Schouten		Lid algemeen bestuur	Alkmaar
De heer E. (Ernest) Briët		Lid algemeen bestuur	Bergen NH
De heer M. (Marco) Wieseahn-Vrijman		Lid algemeen bestuur	Bergen NH
De heer R. (Roel) Beems		Lid algemeen bestuur	Castricum
Mevrouw J. (Judith) Schram	Vanaf 11-04-2025	Lid algemeen bestuur	Castricum
De heer G.J. (Gerard) Rep		Lid algemeen bestuur	Dijk en Waard
De heer G.F. (Fred) Ruiten		Penningmeester bestuur	Dijk en Waard
De heer A.A. (Antoine) Tromp		Lid algemeen bestuur	Heiloo
De heer R. (Rob) Opdam		Lid algemeen bestuur	Heiloo
De heer R. (René) Oud		Lid algemeen bestuur	Uitgeest
Mevrouw J.M. (Judie) Kloosterman		Lid algemeen bestuur	Uitgeest

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Bezoldiging niet-topfunctionarissen met een dienstbetrekking

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



2.4. SiSa-bijlage 2025



SiSa bijlage verantwoordingsinformatie 2025 op grond van artikel 3 van de Regeling informatieverstrekking siSa - d.d. 07-01-2026										
Verrekenaar	Lijveringscode	Scaffolding, uitsluiting Juridische grondslag Ontvanger	Indicator	Indicator	Indicator	Indicator	Indicator			
BZK	C132	Nieuw	Besteding (jaar T) ten laste van Rijksmiddelen							
			Aard controle n.v.t. Indicator: C132/01							
SZW	G2B	Gebundelde uitkering op grond van artikel 69 Participatiewet deel openbaar lichaam 2025 Openbaar lichaam o.g.v. Wgr (SiSa tussen medeoverheden) Het openbaar lichaam verantwoordt hier per gemeente over het deel van de regeling dat in (jaar T) door het openbaar lichaam is uitgevoerd	Hieronder per regel één gemeente(code) selecteren en in de kolommen ernaast de verantwoordingsinformatie voor die gemeente invullen Aard controle n.v.t. Indicator: G2B/01	Besteding (jaar T) algemene bijstand Deel openbaar lichaam 1.1 Participatiewet (PW) Aard controle R Indicator: G2B/02	Baten (jaar T) algemene bijstand (exclusief Rijk) Deel openbaar lichaam 1.1 Participatiewet (PW) Aard controle R Indicator: G2B/03	Besteding (jaar T) IOAW Deel openbaar lichaam 1.2 Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers (IOAW) Aard controle R Indicator: G2B/04	Baten (jaar T) IOAW (exclusief Rijk) Deel openbaar lichaam 1.2 Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers (IOAW) Aard controle R Indicator: G2B/05	Besteding (jaar T) IOAZ Deel openbaar lichaam 1.3 Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (IOAZ) Aard controle R Indicator: G2B/06		
			Hieronder verschijnt de gemeente(code) conform de keuzes gemaakt bij G2B/01 In de kolommen hiernaast de verantwoordingsinformatie voor die gemeente invullen Aard controle n.v.t. Indicator: G2B/07	Besteding (jaar T) IOAZ (exclusief Rijk) Deel openbaar lichaam 1.3 Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (IOAZ) Aard controle R Indicator: G2B/08	Baten (jaar T) Bbz 2004 levensonderhoud Deel openbaar lichaam 1.4 Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004 (levensonderhoud) (Bbz 2004) Aard controle R Indicator: G2B/09	Baten (jaar T) Bbz 2004 levensonderhoud (exclusief Rijk) Deel openbaar lichaam 1.4 Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004 (levensonderhoud) (Bbz 2004) Aard controle R Indicator: G2B/10	Baten (jaar T) WWIK (exclusief Rijk) Deel openbaar lichaam 1.6 Wet werk en inkomen kunstenaars (WWIK) Aard controle R Indicator: G2B/11			
			Hieronder verschijnt de gemeente(code) conform de keuzes gemaakt bij G2B/01 In de kolommen hiernaast de verantwoordingsinformatie voor die gemeente invullen Aard controle n.v.t. Indicator: G2B/12	Besteding (jaar T) Loonkostensubsidie o.g.v. art. 100 Participatiewet Deel openbaar lichaam 1.7 Participatiewet (PW) Aard controle R Indicator: G2B/13	Baten (jaar T) Loonkostensubsidie o.g.v. art. 100 Participatiewet (exclusief Rijk) Deel openbaar lichaam 1.7 Participatiewet (PW) Aard controle R Indicator: G2B/14	Gederfde baten die voortvloeien uit kwijtschelden schulden gebundelde uitkering Participatiewet (in jaar T) i.v.m. de hersteloperatie kinderopvangtoeslagaffaire Participatiewet (PW) Aard controle R Indicator: G2B/15	Mutaties (dotaties en vijval) voorziening dubieuze debiteuren als gevolg van kwijt te schelden schulden gebundelde uitkering Participatiewet (jaar T) i.v.m. de hersteloperatie kinderopvangtoeslagaffaire Participatiewet (PW) Aard controle D2 Indicator: G2B/16			
			Hieronder verschijnt de gemeente(code) conform de keuzes gemaakt bij G3B/01 In de kolommen hiernaast de verantwoordingsinformatie voor die gemeente invullen Aard controle n.v.t. Indicator: G3B/01	Besteding (jaar T) kapitaalverstrekking Deel openbaar lichaam Aard controle R Indicator: G3B/02	Baten (jaar T) vanwege vanaf 1 januari 2020 verstrekt kapitaal (exclusief Rijk) Deel openbaar lichaam Aard controle R Indicator: G3B/03	Baten vanwege voor 1 januari 2020 verstrekt kapitaal (exclusief Rijk) Deel openbaar lichaam Aard controle R Indicator: G3B/04	Besteding (jaar T) Bob Deel openbaar lichaam Aard controle R Indicator: G3B/05	Baten (jaar T) Bob (exclusief Rijk) Deel openbaar lichaam Aard controle R Indicator: G3B/06		
			Hieronder verschijnt de gemeente(code) conform de keuzes gemaakt bij G3B/01 In de kolommen hiernaast de verantwoordingsinformatie voor die gemeente invullen Aard controle n.v.t. Indicator: G3B/07	Besteding (jaar T) onderzoekskosten artikel 52, eerste lid, onderdeel b, Bbz 2004 (Bob) Deel openbaar lichaam Aard controle R Indicator: G3B/08	BBZ voor 2020 – levensonderhoud (exclusief BOB) Gederfde baten die voortvloeien uit kwijtschelden schulden levensonderhoud BBZ in (jaar T) (exclusief BOB) i.v.m. de hersteloperatie kinderopvangtoeslagaffaire Deel openbaar lichaam Aard controle R Indicator: G3B/09	BBZ voor 2020 – kapitaalverstrekking (exclusief BOB) Gederfde baten die voortvloeien uit kwijtschelden schulden achterstallige betalingen kapitaalverstrekingen BBZ in (jaar T) (exclusief BOB) i.v.m. de hersteloperatie kinderopvangtoeslagaffaire Deel openbaar lichaam Aard controle R Indicator: G3B/10	BBZ voor 2020 – levensonderhoud en kapitaalverstrekingen (BOB) Gederfde baten die voortvloeien uit kwijtschelden schulden levensonderhoud BBZ en achterstallige betalingen kapitaalverstrekingen BOB in (jaar T) i.v.m. de hersteloperatie kinderopvangtoeslagaffaire Deel openbaar lichaam Aard controle R Indicator: G3B/11	BBZ vanaf 2020 – kapitaalverstrekking Gederfde baten die voortvloeien uit kwijtschelden van achterstallige betalingen kapitaalverstrekingen BBZ in (jaar T) i.v.m. de hersteloperatie kinderopvangtoeslagaffaire Deel openbaar lichaam Aard controle R Indicator: G3B/12		
			1	060361 Gemeente Alkmaar	€ 77.750	€ 29.158	€ 38.072	€ 0	€ 0	€ 0
			2	060373 Gemeente Bergen	€ 15.000	€ 8.860	€ 1.600	€ 0	€ 0	€ 0
			3	060383 Gemeente Castricum	€ 0	€ 2.279	€ 838	€ 0	€ 0	€ 0
			4	060399 Gemeente Heiloo	€ 0	€ 189	€ 504	€ 0	€ 0	€ 0
			5	060450 Gemeente Uitgeest	€ 0	€ 3.218	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
6	061980 Gemeente Dijk en Waard	€ 10.035	€ 29.35	€ 5.281	€ 0	€ 0	€ 0			
1	060361 Gemeente Alkmaar	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0			
2	060373 Gemeente Bergen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0			
3	060383 Gemeente Castricum	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0			
4	060399 Gemeente Heiloo	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0			
5	060450 Gemeente Uitgeest	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0			
6	061980 Gemeente Dijk en Waard	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0			



SZW	G4B	Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo)_ deel openbaar lichaam 2025 Openbaar lichaam o.g.v. Wgr (SiSa tussen medeoverheden) Het openbaar lichaam verantwoordt hier per gemeente over het deel van de regeling dat in (jaar T) door het openbaar lichaam is uitgevoerd.	Welke regeling betreft het? Vul in Tozo 1, 2, 3, 4 of 5		Besteding (jaar T) levensonderhoud	Besteding (jaar T) kapitaalverstrekking	Baten (jaar T) levensonderhoud	Baten (jaar T) kapitaalverstrekking (aflossing)
			Hieronder per regel één gemeente(code) selecteren en in de kolommen ernaast de verantwoordingsinformatie voor die gemeente invullen		Deel openbaar lichaam	Deel openbaar lichaam	Deel openbaar lichaam	Deel openbaar lichaam
			Aard controle n.v.t. Indicator: G4B/01	Aard controle n.v.t. Indicator: G4B/02	Aard controle R Indicator: G4B/03	Aard controle R Indicator: G4B/04	Aard controle R Indicator: G4B/05	Aard controle R Indicator: G4B/06
1	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo1		€ 19.338	€ 0	€ 180.072	€ 61.406	
2	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo2		€ 33.753	€ 0	€ 188.041	€ 6.408	
3	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo3		€ 34.814	€ 0	€ 251.276	€ 29.289	
4	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo4		€ 15.074	€ 0	€ 92.491	€ 12.719	
5	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo5		€ 15.773	€ 0	€ 61.556	€ 803	
6	060373 Gemeente Bergen	Tozo1		€ 10.098	€ 0	€ 36.894	€ 23.252	
7	060373 Gemeente Bergen	Tozo2		€ 2.510	€ 0	€ 26.377	€ 4.881	
8	060373 Gemeente Bergen	Tozo3		€ 11.240	€ 0	€ 57.212	€ 1.905	
9	060373 Gemeente Bergen	Tozo4		€ 7.450	€ 0	€ 42.146	€ 0	
10	060373 Gemeente Bergen	Tozo5		€ 2.779	€ 0	€ 7.958	€ 0	
11	060383 Gemeente Castricum	Tozo1		€ 2.826	€ 0	€ 54.522	€ 14.904	
12	060383 Gemeente Castricum	Tozo2		€ 4.676	€ 0	€ 31.194	€ 0	
13	060383 Gemeente Castricum	Tozo3		€ 3.634	€ 0	€ 39.534	€ 5.740	
14	060383 Gemeente Castricum	Tozo4		€ 5.729	€ 0	€ 15.762	€ 0	
15	060383 Gemeente Castricum	Tozo5		€ 5.027	€ 0	€ 0	€ 1.696	
16	060399 Gemeente Heiloo	Tozo1		€ 708	€ 0	€ 36.231	€ 5.325	
17	060399 Gemeente Heiloo	Tozo2		€ 3.544	€ 0	€ 31.198	€ 1.773	
18	060399 Gemeente Heiloo	Tozo3		€ 4.908	€ 0	€ 39.816	€ 1.809	
19	060399 Gemeente Heiloo	Tozo4		€ 383	€ 0	€ 8.766	€ 0	
20	060399 Gemeente Heiloo	Tozo5		€ 0.796	€ 0	€ 11.195	€ 0	
21	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo1		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
22	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo2		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
23	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo3		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
24	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo4		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
25	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo5		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	
26	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo1		€ 8.835	€ 0	€ 113.933	€ 38.138	
27	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo2		€ 9.298	€ 0	€ 83.843	€ 12.363	
28	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo3		€ 16.905	€ 0	€ 119.091	€ 25.810	
29	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo4		€ 1.954	€ 0	€ 53.468	€ 7.325	
30	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo5		€ 1.106	€ 0	€ 23.808	€ 1.153	
		Hieronder verschijnt de gemeente(code) conform de keuzes gemaakt bij G4B/01	Hieronder verschijnt de keuzes gemaakt bij G4B/02	Baten (jaar T) kapitaalverstrekking (overig)	Aantal besluiten levensonderhoud (jaar T)	Aantal besluiten kapitaalverstrekking (jaar T)		
		In de kolommen hiernaast de verantwoordingsinformatie voor die gemeente invullen	In de kolommen hiernaast de verantwoordingsinformatie voor die gemeente invullen	Deel openbaar lichaam	Deel openbaar lichaam	Deel openbaar lichaam		
		Aard controle n.v.t. Indicator: G4B/07	Aard controle n.v.t. Indicator: G4B/08	Aard controle R Indicator: G4B/09	Aard controle R Indicator: G4B/10	Aard controle R Indicator: G4B/11		
1	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo1		€ 2.140	0	0		
2	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo2		€ 632	0	0		
3	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo3		€ 912	0	0		
4	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo4		€ 449	0	0		
5	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo5		€ 49	0	0		
6	060373 Gemeente Bergen	Tozo1		€ 539	0	0		
7	060373 Gemeente Bergen	Tozo2		€ 252	0	0		
8	060373 Gemeente Bergen	Tozo3		€ 88	0	0		
9	060373 Gemeente Bergen	Tozo4		€ 0	0	0		
10	060373 Gemeente Bergen	Tozo5		€ 0	0	0		
11	060383 Gemeente Castricum	Tozo1		€ 375	0	0		
12	060383 Gemeente Castricum	Tozo2		€ 0	0	0		
13	060383 Gemeente Castricum	Tozo3		€ 178	0	0		
14	060383 Gemeente Castricum	Tozo4		€ 0	0	0		
15	060383 Gemeente Castricum	Tozo5		€ 101	0	0		
16	060399 Gemeente Heiloo	Tozo1		€ 192	0	0		
17	060399 Gemeente Heiloo	Tozo2		€ 118	0	0		
18	060399 Gemeente Heiloo	Tozo3		€ 87	0	0		
19	060399 Gemeente Heiloo	Tozo4		€ 0	0	0		
20	060399 Gemeente Heiloo	Tozo5		€ 0	0	0		
21	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo1		€ 0	0	0		
22	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo2		€ 0	0	0		
23	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo3		€ 0	0	0		
24	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo4		€ 0	0	0		
25	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo5		€ 0	0	0		
26	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo1		€ 752	0	0		
27	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo2		€ 706	0	0		
28	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo3		€ 356	0	0		
29	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo4		€ 144	0	0		
30	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo5		€ 71	0	0		
		Hieronder verschijnt de gemeente(code) conform de keuzes gemaakt bij G4B/01	Hieronder verschijnt de keuzes gemaakt bij G4B/02	Levensonderhoud - Gederfde baten die voortvloeien uit kwijtschelden schulden levensonderhoud Tozo in jaar T i.v.m. de hersteloperatie kinderopvangtoeslagaffaire	Levensonderhoud- Mutaties (dotaties en vrijaf) voorziening dubieuze debiteuren (jaar T) als gevolg van kwijt te schelden schulden levensonderhoud Tozo i.v.m. de hersteloperatie kinderopvangtoeslagaffaire	Kapitaalverstrekkingen - Gederfde baten die voortvloeien uit kwijtschelden van achterstallige betalingen op kapitaalverstrekkingen Tozo in jaar T i.v.m. de hersteloperatie kinderopvangtoeslagaffaire		
		In de kolommen hiernaast de verantwoordingsinformatie voor die gemeente invullen	In de kolommen hiernaast de verantwoordingsinformatie voor die gemeente invullen	Deel openbaar lichaam	Deel openbaar lichaam	Deel openbaar lichaam		
		Aard controle n.v.t. Indicator: G4B/12	Aard controle n.v.t. Indicator: G4B/13	Aard controle R Indicator: G4B/14	Aard controle D2 Indicator: G4B/15	Aard controle R Indicator: G4B/16		
1	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo1		504	0	0		
2	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo2		0	0	0		
3	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo3		634	0	0		
4	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo4		0	0	0		
5	060361 Gemeente Alkmaar	Tozo5		0	0	0		
6	060373 Gemeente Bergen	Tozo1		0	0	0		
7	060373 Gemeente Bergen	Tozo2		0	0	0		
8	060373 Gemeente Bergen	Tozo3		0	0	0		
9	060373 Gemeente Bergen	Tozo4		0	0	0		
10	060373 Gemeente Bergen	Tozo5		0	0	0		
11	060383 Gemeente Castricum	Tozo1		0	0	0		
12	060383 Gemeente Castricum	Tozo2		0	0	0		
13	060383 Gemeente Castricum	Tozo3		0	0	0		
14	060383 Gemeente Castricum	Tozo4		0	0	0		
15	060383 Gemeente Castricum	Tozo5		0	0	0		
16	060399 Gemeente Heiloo	Tozo1		0	0	0		
17	060399 Gemeente Heiloo	Tozo2		0	0	0		
18	060399 Gemeente Heiloo	Tozo3		0	0	0		
19	060399 Gemeente Heiloo	Tozo4		0	0	0		
20	060399 Gemeente Heiloo	Tozo5		0	0	0		
21	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo1		0	0	0		
22	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo2		0	0	0		
23	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo3		0	0	0		
24	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo4		0	0	0		
25	060450 Gemeente Uitgeest	Tozo5		0	0	0		
26	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo1		0	0	0		
27	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo2		0	0	0		
28	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo3		0	0	0		
29	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo4		0	0	0		
30	061980 Gemeente Dijk en Waard	Tozo5		0	0	0		



2.5. Overzicht gerealiseerde baten en lasten per taakveld 2025

Taakvelden	Realisatie	Begroting
0. Bestuur en ondersteuning		
0.4 Overhead		
Baten	15.065	17.617
Lasten	20.143	17.617
Saldo 0.4 overhead	-5.078	0
0.5 Treasury		
Baten	110	127
Lasten	0	127
Saldo 0.5 treasury	110	0
0.10 Mutaties reserves		
Baten	146	0
Lasten	1.289	0
Saldo 0.10 mutaties reserves	-1.143	0
0.11 Resultaat van de rekening van baten en lasten		
Baten	84	0
Lasten	0	0
Saldo 0.11 resultaat van de rekening van baten en lasten	84	0
6. Sociaal domein		
6.3 Inkomensregelingen		
Baten	108.024	100.639
Lasten	108.056	100.639
Saldo 6.3 inkomensregelingen	-32	0
6.4 Begeleide participatie		
Baten	34.347	19.192
Lasten	28.199	19.192
Saldo 6.4 begeleide participatie	6.148	0
6.5 Arbeidsparticipatie		
Baten	24.993	34.678
Lasten	25.082	34.678
Saldo 6.5 arbeidsparticipatie	-89	0
6.71 Maatwerkdienstverlening 18+		
Baten	690	580
Lasten	690	580
Saldo 6.71 maatwerkdienstverlening 18+	0	0



2.6. Rechtmatigheidsverantwoording 2025

Verantwoordelijkheid dagelijks bestuur

De baten en lasten alsmede de balansmutaties moeten getrouw in de jaarrekening worden opgenomen. Uit het getrouw opnemen van de baten en lasten alsmede de balansmutaties, blijkt een drietal rechtmatigheidscriteria niet expliciet. Dit betreffen het begrotings-, voorwaarden-, en misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium. In deze rechtmatigheidsverantwoording licht het dagelijks bestuur toe in hoeverre bij de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties het begrotings-, voorwaarden-, en misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium zijn nageleefd. Dit houdt in dat de verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties in overeenstemming zijn met door het algemeen bestuur vastgestelde kaders zoals de begroting en verordeningen van de gemeenschappelijke regeling en met bepalingen in de relevante wet- en regelgeving. Bij de waarderingsgrondslagen in de jaarrekening is het door het algemeen bestuur op 4 december 2025 vastgestelde normenkader van de relevante wet- en regelgeving verder toegelicht.

Deze verantwoording hanteert een grensbedrag omdat alleen de van belang zijnde aspecten in de verantwoording hoeven te worden betrokken. Deze grens is door het algemeen bestuur bepaald en bedraagt 2% van de totale lasten exclusief toevoegingen aan de reserves en is daarmee vastgesteld op € 3.643.000,-. De grondslag voor deze verantwoording is de Kadernota Rechtmatigheid 2025 van de Commissie BBV van september 2025.

Bevinding

Het dagelijks bestuur stelt vast dat de omvang van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties die niet rechtmatig tot stand zijn gekomen € 21.982.968,- bedraagt. Dit is hoger dan de daarvoor gestelde grens van € 3.643.000,-. Van de niet rechtmatig tot stand gekomen verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties is volgens het dagelijks bestuur overigens een bedrag van € 18.663.000,- acceptabel op basis van door het algemeen bestuur vastgestelde afspraken.



De geconstateerde afwijkingen betreffen²:

Begrotingscriterium	Bedrag
1A. Overschrijding lasten programma's.	€ 18.663.000
1B. Overschrijding investeringsbudgetten (kredieten).	€ 0
2. Ongeautoriseerde reservemutaties.	€ 0
3. Overschrijding van baten en/of onderschrijding van lasten, investeringen en baten die niet tijdig tot een begrotingswijziging hebben geleid of niet tijdig aan het algemeen bestuur zijn gemeld.	€ 0
Totaal begrotingsonrechtmatigheden	€ 18.663.000
4. Totaal van de begrotingsonrechtmatigheden (van onderdeel 1 en 2) dat past binnen het vooraf vastgestelde beleid en daarmee vooraf als acceptabel is geïnd. In de waarderingsgrondslagen wordt verwezen naar dit vooraf vastgestelde beleid.	€ 18.663.000
De niet -acceptabele begrotingsonrechtmatigheden worden inhoudelijk in de rechtmatigheidsverantwoording en in de paragraaf bedrijfsvoering toegelicht.	€ 0
Voorwaardencriterium	Bedrag
5a. (fouten) Inkopen ten onrechte niet Europees aanbesteed.	€ 2.950.327
5b. (onduidelijkheden) Inkopen waarvan onduidelijk is of deze ten onrechte niet Europees zijn aanbesteed.	€ 62.870
6. Onrechtmatige uitgaven met betrekking tot programmakosten	€ 306.771
Misbruik & oneigenlijk gebruik criterium	Bedrag
7. Geen bevindingen.	€ 0
Totaal Onrechtmatigheden	€ 21.982.968
Waarvan acceptabel	€ 18.663.000
Waarvan niet-acceptabel	€ 3.319.968

In de paragraaf bedrijfsvoering is op basis van de Kadernota rechtmatigheid van de commissie BBV en op basis van de afspraken met het algemeen bestuur aanvullende informatie opgenomen over de financiële rechtmatigheid. In deze paragraaf heeft het dagelijks bestuur ook beschreven welke actie het onderneemt om vermelde afwijkingen in de toekomst te voorkomen.

² De afwijkingen (fouten en/of onduidelijkheden als gedefinieerd in de notitie rechtmatigheidsverantwoording) worden alleen in de rechtmatigheidsverantwoording vermeld indien de door het algemeen bestuur gestelde verantwoordingsgrens voor rechtmatigheid is overschreden. Op basis van afspraken tussen het algemeen en het dagelijks bestuur kunnen afwijkingen die lager zijn dan de verantwoordingsgrens in de paragraaf Bedrijfsvoering worden gemeld.



2.7. Gebeurtenissen na balansdatum

Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum 31 december 2025 die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum maar die wel belangrijke financiële gevolgen c.q. financiële consequenties hebben voor Zaffier.





3. Overige gegevens

3.1. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



**PUBLIEKE
SECTOR
ACCOUNTANTS**

Publieke Sector Accountants B.V.
Kralingseweg 223
3062 CE Rotterdam
www.publiekesectoraccountants.nl
info@psa-ra.nl

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling Zaffier

VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN OPGENOMEN JAARREKENING 2025

Wij hebben de jaarrekening 2025 van de gemeenschappelijke regeling Zaffier (verder: Zaffier) te Alkmaar gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van de baten en lasten over 2025 en van het vermogen van Zaffier op 31 december 2025 alsmede een getrouw beeld van de financiële rechtmatigheid over 2025 in overeenstemming met het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV).

De jaarrekening bestaat uit:

1. het overzicht van baten en lasten over 2025;
2. de balans per 31 december 2025;
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen;
4. de rechtmatigheidsverantwoording over 2025;
5. de sisa-bijlage met de verantwoordingsinformatie over specifieke uitkeringen; en
6. de bijlage met het overzicht van de gerealiseerde baten en lasten per taakveld.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado), de Verordening controle financiële beheer en organisatie Zaffier 2024 die is vastgesteld door het algemeen bestuur op 12 december 2024, het Programma van Eisen dat is vastgesteld door het algemeen bestuur op 21 september 2023 en het Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

INFORMATIE TER ONDERSTEUNING VAN ONS OORDEEL

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



Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 3.643.000. De bij onze controle toegepaste goedkeuringstolerantie bedraagt 2% van de totale lasten exclusief de toevoegingen aan reserves, zoals voorgeschreven in artikel 2 lid 1 en 3 Bado.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2025. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn, zoals ook bedoeld in artikel 3 Bado.

Wij zijn met het algemeen bestuur overeengekomen dat wij aan het algemeen bestuur tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 100.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve, sisa- of WNT-redenen relevant zijn.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

VERKLARING OVER DE IN DE JAARSTUKKEN OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

De jaarstukken omvatten andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- inhoudsopgave;
- woord vooraf;
- infographics – 2025 in vogelvlucht;
- jaarverslag, waaronder de programmaverantwoording en de paragrafen; en
- bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het dagelijks bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het jaarverslag in overeenstemming met het BBV.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Ingevolge artikel 213 lid 3 (b) Gemeentewet hebben wij onderzocht of de baten en lasten, alsmede de balansmutaties met betrekking tot specifieke uitkeringen als bedoeld in artikel 17 Financiële-verhoudingswet (hierna: de specifieke uitkeringen) rechtmatig tot stand zijn gekomen. In de jaarrekening is verantwoordingsinformatie opgenomen over deze specifieke uitkeringen (de sisa-bijlage).



Naar ons oordeel zijn de baten en lasten, alsmede de balansmutaties over 2025 met betrekking tot de specifieke uitkeringen in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de vereisten aan de specifieke uitkeringen bij en krachtens artikel 58a BBV en de Financiële-verhoudingswet - Regeling informatieverstrekking sisa.

Het dagelijks bestuur is verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de baten en lasten alsmede de balansmutaties met betrekking tot de specifieke uitkeringen, in overeenstemming met de vereisten aan de specifieke uitkeringen bij en krachtens artikel 58a BBV en de Financiële-verhoudingswet - de Regeling informatieverstrekking sisa. In dit kader is het dagelijks bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het dagelijks bestuur noodzakelijk acht om de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel ingevolge artikel 213 lid 3 (b) Gemeentewet. Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado) en de Nota Verwachtingen Accountantscontrole 2025, zoals opgenomen in de Nota procedure aanlevering sisa-verantwoordingsinformatie 2025 in bijlage 2 van de Regeling informatieverstrekking sisa. Wij hebben bij de controle van de baten en lasten, alsmede de balansmutaties met betrekking tot specifieke uitkeringen dezelfde materialiteit toegepast als bij de controle van de jaarrekening. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat baten en lasten alsmede de balansmutaties met betrekking tot de specifieke uitkeringen als gevolg van fraude of fouten niet in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de gemeenschappelijke regeling;
- het evalueren of de baten en lasten alsmede de balansmutaties met betrekking tot de specifieke uitkeringen in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur voor de jaarrekening

Het dagelijks bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening en getrouw weergeven van de grootte en de samenstelling van de baten en lasten over 2025 en van het vermogen op 31 december 2025 alsmede het getrouw weergeven van de financiële rechtmatigheid over 2025 in overeenstemming met het BBV.

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het dagelijks bestuur de veronderstellingen inzake de financiële risico's in relatie tot de financiële positie onderbouwen en afwegen of de gemeenschappelijke regeling in staat is de financiële risico's vanuit de reguliere exploitatie en onverwachte tegenvallers financieel op te vangen zonder tussenkomst van de toezichthouder. Het dagelijks bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden



waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de financiële risico's kunnen worden opgevangen toelichten in de jaarrekening.

Het algemeen bestuur is verantwoordelijk voor het vaststellen van het normenkader voor de financiële rechtmatigheid en het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de gemeenschappelijke regeling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Bado, de Verordening controle financiële beheer en organisatie Zaffier 2024 die is vastgesteld door het algemeen bestuur op 12 december 2024, het Programma van Eisen dat is vastgesteld door het algemeen bestuur op 21 september 2023, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de gemeenschappelijke regeling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het dagelijks bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het dagelijks bestuur gehanteerde veronderstellingen aanvaardbaar zijn inzake de afweging dat de gemeenschappelijke regeling in staat is de financiële risico's vanuit de reguliere exploitatie en onverwachte tegenvallers financieel op te vangen zonder tussenkomst van de toezichthouder. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan omtrent de financiële positie. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige



PUBLIEKE
SECTOR
ACCOUNTANTS

Pagina 5
10 april 2026
312024012.26.211

gebeurtenissen of omstandigheden kunnen echter van materiële betekenis zijn voor de financiële positie van de gemeenschappelijke regeling;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Rotterdam, 10 april 2026

Publieke Sector Accountants B.V.

ValidSigned door A.R. Sallehart RA
op 10-04-2026

A.R. Sallehart RA



3.2. Vaststellingsbesluit jaarstukken 2025

Resultaatbestemming

Het resultaat over 2025 bedraagt € 84.488,50 negatief en wordt ten laste van de algemene reserve gebracht.

Aldus vastgesteld in de vergadering van het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling Zaffier d.d. 9 april 2026,

de voorzitter,

de secretaris,

R. te Beest.

J.C. Mokveld.



4. Bijlagen

4.1. Financiële verantwoording per gemeente

Gesaldeerd overzicht financiële verantwoording per gemeente:

Programma's & Uitvoeringskosten doorbelasting 2025 (x € 1.000,-)						
	Alkmaar	Bergen	Castricum	Dijk en Waard	Heiloo	Totaal
Subsidie						
BUIG	43.868	5.475	7.052	20.668	4.782	84.791
Loonkostensubsidie	4.129	426	674	2.858	480	8.756
Minimabeleid	6.144	769	969	3.244	668	12.115
TOZO (programma)	-1.011	-281	-288	-608	-171	-2.359
WSW budget	11.789	1.271	767	5.806	884	20.517
Subtotaal Subsidie	64.919	7.660	9.174	31.968	6.643	123.819
Producten						
Bijdrage Werkbedrijf	36	4	2	17	3	62
Bovenregionale producten	0	0	0	0	0	197
TOZO (uitvoering)	1.235	0	0	730	0	1.965
Check-in	323	59	70	165	46	690
Schuldhelpverlening	0	146	82	0	87	360
Aanpak jeugdwerkloosheid	345	0	0	0	0	345
Vroegsignalering	284	0	0	189	0	473
Oekrainers (programma & uitvoering)	544	421	86	371	83	1.538
Toeslagenaire (programma & uitvoering)	630	104	35	470	23	1.291
Buffelboete	551	0	0	0	0	551
Rijksbijdrage sociale infrastructuur	172	19	24	125	21	372
Impulsbudget sociale infrastructuur	159	0	0	527	0	686
Extra middelen aanpak armoede en schulde	267	34	40	138	30	525
IBO problematische schulden	125	16	19	65	14	247
Participatie in balans	241	31	37	125	27	476
Bezwaar & Beroep	196	31	33	106	20	397
Subtotaal Producten	5.108	865	428	3.028	354	10.175
Programma's						
Participatiebudget	6.834	569	641	2.971	651	11.964
Inburgering	2.300	563	530	1.410	390	5.399
Vliegwiel	0	0	0	0	0	0
Subtotaal Programma's	9.134	1.132	1.171	4.381	1.041	17.363
Doorbelaste uitvoeringskosten	10.586	1.664	1.778	6.392	1.102	22.124
Totaal	89.747	11.321	12.551	45.769	9.140	173.481