



# **BEGROTING 2025**

**BEGROTING NA WIJZIGING 2024 EN  
MEERJARENRAMING 2026-2028**

# INHOUDSOPGAVE

## Beleidsbegroting

### Deel I Programmaplan 3

- 1. Inleiding 3
- 2. Uitgangspunten begroting 10

### Deel II Paragrafen 16

- A. Weerstandsvermogen en risicobeheersing 16
- B. Financiering 21
- C. Bedrijfsvoering 22

## Financiële begroting 23

- 1. Overzicht van baten en lasten 23
- 2. Toelichting op het overzicht van baten en lasten 24
- 3. Meerjarenraming 2026-2028 36
- 4. Geprognosticeerde balans 2026-2028 40

## Bijlagen

- 1. Begrotingsgegevens EMU 42
- 2. Geraamde baten en lasten per taakveld 43
- 3. Uitsplitsing begroting naar organisatieonderdeel 44



# BELEIDSBEGROTING: DEEL I PROGRAMMAPLAN

## 1. INLEIDING

De doelen van Noord-Nederland zijn belangrijk voor het SNN. Dit zijn de doelen van de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen. Als uitvoeringsorganisatie van de drie provincies, helpt het SNN mee om deze doelen te realiseren. Ze hebben invloed op onze opdrachtenportefeuille geven richting en komen terug in onze organisatiedoelen, werkwijze en handelen.

### EEN GELUKKIG LEVEN VOOR ALLE NOORDERLINGEN

Uiteindelijk streven alle partijen in Noord-Nederland naar een gelukkig leven voor alle Drenten, Friezen en Groningers. Naar brede welvaart voor alle noorderlingen. Het gaat om de kwaliteit van (de omgeving waarin we) leven. Geluk zit in veel facetten. Gezondheid, fijn wonen, ruimte, bereikbaarheid, contacten, scholing & ontwikkeling en voldoende faciliteiten in de buurt. Voor huidige en voor volgende generaties. Binnen alles wat geluk omvat is het SNN een radar in het Noord-Nederlandse netwerk dat zich hierop richt.

### STERKTES VAN NOORD-NEDERLAND ALS OPLOSSING VOOR WERELDWIJDE VRAAGSTUKKEN

De belangrijkste maatschappelijke ontwikkelkansen en uitdagingen waar overheden, ondernemers, kennisinstellingen en maatschappelijke organisatie in het Noorden de komende jaren aan willen werken, staan beschreven in de Regionale Innovatie Strategie (RIS3). Dit zijn: digitalisering, positieve gezondheid, circulaire economie en duurzame energie. Belangrijke thema's voor Nederland, voor Europa en voor de wereld. Thema's waarop we door de jaren heen een sterke positie hebben opgebouwd en waarop we nu koploper willen worden.

Deze kansen en transitie komen terug in een aantal concrete, meerjarige subsidieprogramma's: het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO), het Just Transition Fund (JTF) en het nieuwe Europese programma voor plattelandontwikkeling (het Nationaal Strategisch Plan voor het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid; NSP-GLB). De Europese Commissie ondersteunt deze subsidieprogramma's. Het SNN verzorgt – voor de drie noordelijke provincies – de uitvoering ervan, in de vorm van het verstrekken en behandelen van deze subsidies.

### DE OPGAVE VOOR HET SNN IN DE REGIO

Het SNN ziet dat burgers en bedrijven meer transparantie verwachten van overheidsorganisaties. Helderheid in processen en toegankelijkheid staan daarbij centraal. Aanleiding is dat uitvoeringsorganisaties niet meer aansloten zijn op de maatschappij en daarmee de bedoeling van de organisaties. SNN heeft ook de opgave om de uitvoerbaarheid van beleid te bewaken en in goede afstemming met de beleidsmakers vorm te geven. Daarvoor moeten we tijdig op de trends en ontwikkelingen aansluiten.

Dit doen we in een context waarin er veel gerealiseerd moet worden om de huidige programma's voor EFRO, REACT EU en plattelandontwikkeling en meer dan 50 lopende regelingen goed uit te voeren, als ook de nieuwe programma's voor EFRO, JTF, NSP-GLB en nieuwe subsidie-instrumenten te kunnen faciliteren.



# HET SNN

## ONZE MISSIE

Wij zijn een samenwerkingsverband van de drie noordelijke provincies Drenthe, Fryslân en Groningen. Wij stimuleren, faciliteren en verbinden mensen, ideeën en ambities die bijdragen aan de ontwikkeling van Noord-Nederland. Dit doen wij iedere dag door:

- Het verstrekken van subsidies in Noord-Nederland
- Het behartigen van de Noord-Nederlandse belangen in Den Haag en Brussel
- Het samenbrengen van noordelijke bedrijven, (kennis)instellingen en overheden

Met als uiteindelijke doel om samen Noord-Nederland nóg mooier en sterker te maken.

## ONZE VISIE

Wij zijn een proactieve, verbindende en wendbare organisatie. Met onze subsidieprogramma's, onze lobbysuccessen en door het samenbrengen van noordelijke bedrijven, (kennis)instellingen, overheden en inwoners dragen wij bij aan een waardevol leven – én creëren daarmee impact – in Noord-Nederland. De wensen en behoeften van onze klanten staan daarbij centraal, net als de ontwikkeling van onze medewerkers.



## ONZE POSITIONERING

Een organisatie, twee onafhankelijke business units. We verstrekken subsidies en we behartigen de belangen van het Noorden in Den Haag en Brussel. Wat ons bindt is onze visie, missie en ons gezamenlijke doel; Noord-Nederland nóg mooier en sterker maken. Hoe we daarin georganiseerd zijn, aangestuurd worden en in ons dagelijks werk aan bijdragen, is waar we verschillen. Maar met een nauwe wisselwerking. Subsidieresultaten versterken onze lobby. En de lobby geeft SNN de kans om tijdig te anticiperen op mogelijke opdrachten. Door te kiezen voor een aparte positionering voor belangenbehartiging onder directe aansturing van de provincies en gemeenten (de regiegroep) waarbij SNN functioneert als thuisbasis (werkgeverschap en facilitering van de bedrijfsvoering) kunnen beide organisatieonderdelen zich focussen op hun primaire taak en hoe die verder te verbeteren.

De verschillen in positionering zie je terug in de communicatie-uitingen als logo en de twee websites van het SNN met elk hun eigen doelgroep ([snn.nl](http://snn.nl) en [sterknoordnederland.nl](http://sterknoordnederland.nl)) of in de competenties van medewerkers die we aannemen voor Public Affairs of Subsidies. Deze dubbele positionering vraagt ook om extra aandacht voor het totaal van SNN. Helder onderscheid voor de subsidie- en lobby-organisatie is nodig. We zijn allemaal het visitekaartje van een en dezelfde organisatie. Die vertegenwoordiging vraagt dat we onderling goed afstemmen.

## DOELEN

Bij het bepalen van de meerjarendoelen zijn we uitgegaan van de kracht van de regio en van onze eigen kracht. Hoe kan het SNN stimuleren, faciliteren en verbinden om Samen Noord-Nederland nóg mooier en sterker te maken.

## MEERJARENDOELEN

### 1. WIJ DRAGEN BIJ AAN NOORD-NEDERLAND ALS KOPLOPERREGIO

Noord-Nederland heeft als regio veel te bieden voor een gelukkig leven. Ruimte, economische pijlers als circulaire economie, duurzame energie en duurzame landbouw en gelukkige inwoners. Maar het zelfvertrouwen van Noord-Nederland mag en kan sterker. Op de vier maatschappelijke ontwikkelingen uit de RIS3 heeft het Noorden een sterke positie en ziet het kansen om die positie verder door te ontwikkelen tot landelijk en Europees voorbeeld. Tot koploperregio.

Het SNN draagt daaraan bij door in Den Haag en Brussel te laten zien wat Noord-Nederland te bieden heeft. Door het subsidiëren van projecten, ideeën en oplossingen voor wereldwijde vraagstukken en door het samenbrengen van noordelijke bedrijven, (kennis)instellingen en overheden.

Een profiel als koploper is belangrijk en nodig om ook in de toekomst in aanmerking te komen voor geld uit Den Haag en Brussel en om ons als regio te blijven ontwikkelen.

### 2. WIJ ZIJN EEN PROACTIEVE DIENSTVERLENER

Als dienstverlener staan we dicht bij onze klanten, opdrachtgevers en samenwerkingspartners. Wij denken proactief mee en helpen verder. Door gericht advies, persoonlijk contact en gesprekken en werkbezoeken ter plaatse.

Voor het SNN betekent dit dat we:

- Onze processen soepel en efficiënt organiseren.
- Ruimte maken voor klantcontact.
- De schat aan data die we bezitten voor onszelf en voor onze opdrachtgevers ontsluiten.
- Dat we luisteren naar onze klanten en opdrachtgevers en op basis daarvan continu verbeteringen in ons werk doorvoeren.
- Betrouwbaar zijn; onze klanten/opdrachtgevers weten wat ze van ons kunnen verwachten en we komen onze afspraken na.
- Continu de PDCA-cyclus (plan-do-check-act) doorlopen, om te leren en te verbeteren.

### 3. WIJ ZIJN MEDE MOGELIJK MAKERS

Het SNN is een verbindende schakel in Noord-Nederland. Wij denken en werken noordelijk. Wij hebben een breed netwerk en veel contacten in Noord-Nederland en daarbuiten. Hierdoor kunnen wij makkelijk de benodigde verbindingen signaleren om kansrijke innovaties sneller verder te brengen.

Ook worden we gevraagd om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken waarbij subsidie een instrument is om te stimuleren en faciliteren. Denk hierbij aan subsidie-instrumenten voor maatschappelijke vraagstukken als aardbevingen, stikstof en energie.





## JAARDOELEN 2024

We hebben het afgelopen jaar gewerkt aan jaardoelen die zich richten op een gezonde basis. Daarmee creëren we een belangrijk en stevig fundament om onze meerjarendoelen te bereiken. En zo een toekomstbestendig SNN te realiseren. Het is noodzaak om de komende jaren verder te bouwen aan een stevige basis. Hiervoor starten we in 2024 het Programma Fundament versterken waarin we diverse initiatieven op het gebied van dienstverlening, de processen en de medewerkers van SNN samenbrengen in een programmasturing en onderdelen projectmatig oppakken. We beogen hiermee een samenhangende en resultaatgerichte aanpak te realiseren. Het grootste deel van de inzet en financiën bij het SNN richt zich op verstrekking van subsidies. Daarnaast ligt er focus op het up-to-date houden van de subsidiedienstverlening, op blijven op het gebied van data en digitalisering, op voldoen aan wet- en regelgeving en op uitvoering geven aan het gewenste (RIS3) beleid en werken vanuit de bedoeling. Voor 2024 levert dat onderstaande jaardoelen op:

### 1. HET SNN ONTSLUIT DATA OM BIJ TE DRAGEN AAN EEN MOOIER EN STERKER NOORD-NEDERLAND

In 2024 willen we onze data op orde maken zodat we daarna stappen kunnen maken in het (vraag gestuurd) ontsluiten en delen van data.

### 2. HET SNN WERKT VANUIT DE BEDOELING

In 2024 gaan we aan de hand van casuïstiek met elkaar in gesprek om het werken vanuit de bedoeling verder inhoud te geven in ons dagelijks werk namelijk het verstrekken van subsidies.

### 3. IN 2024 WERKEN WE ONZE VISIE OP SUBSIDIEDIENSTVERLENING VERDER UIT IN EEN IMPLEMENTATIEPLAN

Waarbij we ook elementen van het Programma Fundament Versterken betrekken en het werken volgens de bedoeling. Anders geformuleerd we starten met een project Dienstverlening binnen het Programma Fundament versterken.

In de loop van 2024 zal het SNN voor 2025 de jaardoelen bepalen. Passend binnen de meerjarendoelen en interne en externe ontwikkelingen in 2024 die van invloed zijn op de bedrijfsvoering.



## BEDRIJFSVOERING

### MEDEWERKERS

Medewerkers van het SNN zijn en blijven jong en hoogopgeleid. Eind 2023 waren er 167 medewerkers (151fte) in dienst bij het SNN en 10 uitzendkrachten (10 fte). Voor een groot deel van de mensen is dit hun eerste of tweede baan. De gemiddelde leeftijd van de werknemers is 40 jaar. De landelijke trend is dat het ziekteverzuim in 2023 gelijk is gebleven. Bij SNN is het iets gedaald. Het ziekteverzuim over 2023 is 5,2% (2022: 6,2%). Het landelijk gemiddelde komt in 2023 uit op circa 5%. In nauwe afstemming met de bedrijfsarts begeleidt het leidinggevend kader de gevallen van ziekte. Daarnaast wordt ingezet op ziektepreventie om te voorkomen dat medewerkers uitvallen.

### INFORMATIEVOORZIENING

Het SNN heeft voor de komende jaren meerdere uitdagingen om haar informatievoorziening op orde te krijgen. Enerzijds omdat er een aantal contracten aflopen in 2025 en deze opnieuw aanbesteed dienen te worden in 2024. Onder andere de gehele kantoorautomatisering en het eLoket. Daarnaast zijn er een aantal vernieuwingen noodzakelijk om meer grip te krijgen op de informatiehuishouding van SNN, en de stabiliteit van de dienstverlening te kunnen borgen. Het applicatielandschap is de afgelopen tien jaar organisch gegroeid, waardoor een onderliggende architectuur met ontwerpprincipes ontbreekt. Daarnaast heeft de Software Improvement Group een uitgebreid assessment op het eLoket uitgevoerd. Hieruit blijkt dat deze applicatie het einde van zijn levensduur heeft bereikt, en ook niet meer aan te passen is om de levensduur op een betrouwbare wijze met een aantal jaren te verlengen. SNN heeft daarom de noodzaak om de komende jaren in haar applicatielandschap te investeren, om ook in de toekomst betrouwbare dienstverlening te kunnen blijven leveren. Om alle uitdagingen met betrekking tot de SNN-informatievoorziening te bundelen is eind 2023 een eerste concept van het Strategisch Informatieplan SNN (STIP SNN), met een bijbehorende begroting.

De totale investeringen worden begroot op € 7 miljoen; de uitgaven zullen optreden in de periode 2024 t/m 2027. Gezien het feit dat een deel van de investeringen geactiveerd wordt, leidt dit tot kosten in de periode van 2024 t/m 2032. Onderstaande tabel geeft de verdeling van de kosten over de jaren weer.

Verdeling kosten STIP over de jaren	2024	2025	2026	2027	2028	2029 t/m 2032
Eenmalige kosten	€ 998.000	€ 471.000	€ 118.000	-	-	-
Periodieke kosten en afschrijvingskosten	€ 292.000	€ 553.000	€ 791.000	€ 981.000	€ 1.061.000	€ 1.762.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.290.000</b>	<b>€ 1.024.000</b>	<b>€ 909.000</b>	<b>€ 981.000</b>	<b>€ 1.061.000</b>	<b>€ 1.762.000</b>

Ook is er een uitsplitsing gemaakt naar enerzijds éénmalige kosten en anderzijds periodieke kosten en afschrijvingskosten. Éénmalige kosten: kosten van externe inhuur ten behoeve van de voortrajecten van de verschillende deelprojecten. Periodieke kosten en afschrijvingskosten: bestaan voor het grootste deel uit de afschrijvingskosten van softwareapplicaties die worden ontwikkeld/aangeschaft. Daarnaast bevat deze post ook kosten van licenties. Deze kosten zijn/worden opgenomen in de reguliere IT-begroting.

Het verwerken van bovenstaande investeringen in de meerjarige begroting voor de komende jaren, leidt tot een stijging van de lasten ten opzichte van de primitieve begroting 2024. Deze stijging is weergegeven in onderstaande tabel. In de primitieve begroting 2024 waren al investeringen opgenomen die verband hielden met de vervanging van het eLoket (op basis van het door het op 1 november 2022 door het DB goedgekeurde plan professionalisering). Dit is de reden dat stijging van de begrote lasten ten opzichte van de primitieve begroting lager is dan de totale kosten van het STIP zoals hierboven weergegeven.

	2024	2025	2026	2027
<b>Kostenstijging t.o.v. primitieve begroting 2024</b>	€ 636.000	€ 686.000	€ 594.00	€ 592.000

De beoogde dekking van de kosten is als volgt. De automatiseringskosten worden gedeeltelijk opgenomen in de uurtarieven die wij jaarlijks berekenen (op basis van de verhoudingen in 2024 wordt 63% van de automatiseringskosten gedekt door de uurtarieven en zodoende in rekening gebracht bij opdrachtgevers). Het overige deel van de kosten worden gedekt binnen de exploitatie dan wel uit de reserves. Op basis van de in 2023 ontvangen rentebaten en de in de komende jaren geprognosticeerde rentebaten zijn de reserves voldoende om deze kosten te dekken. Daarnaast is ultimo 2023 nog een bestemmingsreserves ICT van € 700.000 aanwezig.

## HUISVESTING SNN

In oktober 2023 is er duidelijkheid gekomen dat SNN in het huidige pand aan de Leonard Springerlaan kan blijven. Het Dagelijks Bestuur heeft in het najaar 2023 besloten tot verlenging van het huurcontract. Vanaf 1 oktober 2024 zal SNN niet meer onderhuren van de Kamer van Koophandel (KvK), maar rechtstreeks bij NTC. De voordelige condities voor



huur en facilitaire services van de KvK komen daarmee te vervallen, en zullen de kosten gaan stijgen. Het SNN zal twee verdiepingen in gebruik gaan nemen, waar de KvK tot voor kort nog gehuisvest was. Het pand zal aangepast moeten worden aan de huidige eisen en wensen om hybride werken goed te faciliteren. Het Ruimtelijk Functioneel Programma van eisen zal in Q1 2024 gereed zijn. Pas dan kan er een goede kostencalculatie gemaakt worden. Voor nu is er op basis van kengetallen een stelpost van € 950.000 opgenomen in de aangepaste begroting en deze middels afschrijving van investeringen vertaald in de meerjarenbegroting

## NAAR ROBUUSTE TEAMS BEDRIJFSVOERING

Bij de teams van de nieuwe afdeling Bedrijfsvoering, is duidelijk te merken dat de processen en de grootte van de meeste teams niet zijn meegegroeid met de explosieve groei van de organisatie. Daardoor is de werkdruk de afgelopen jaren gegroeid en is er te weinig ruimte om processen te optimaliseren. Sommige teams zijn zelfs te kwetsbaar, waardoor er continuïteitsrisico's zijn ontstaan. Op basis van de beschreven processen en bijbehorende taken, rollen en verantwoordelijkheden kunnen we in 2024 beter inzichtelijk maken hoe we de teams wendbaar en schokbestendig in kunnen richten. De verwachting is dat voor bijna ieder team binnen Bedrijfsvoering in 2024 een kleine uitbreiding nodig is. In de begroting voor 2024 starten we daarom vooralsnog met een minimale uitbreiding.

## INFORMATIEVEILIGHEID EN GEGEVENSBESCHERMING

Klanten, medewerkers van het SNN, medewerkers van opdrachtgevers en externe organisaties lopen onbewust privacy risico's. Enkel al doordat het SNN persoonsgegevens van hen verwerkt. Vaak zijn dat ook persoonsgegevens van gevoelige aard, zoals financiële gegevens. Deze gegevens zijn waarde-vol en moeten extra goed beschermd worden. Gegevensbescherming en informatieveiligheid zijn daarom onderdeel van de risicobeheersing van het SNN.

Risicobeheersing is niet statisch. Door ontwikkelingen in nieuwe technologieën (zoals AI) en veranderingen in de maatschappij is bewustzijn van en anticiperen op veranderende risico's essentieel. Het SNN spant zich in om gegevensbescherming en informatiebeveiliging blijvend op niveau te houden. Dit om het vertrouwen van klanten en andere betrokkenen in het SNN te behouden.



## ORGANISATIE INFORMATIEVEILIGHEID EN GEGEVENSBESCHERMING

In 2024 en 2025 wordt verder gebouwd aan het verstevigen van het fundament van gegevensbescherming en informatie-veiligheid binnen het SNN. We gaan onder meer werken aan de ontwikkeling en uitvoering van een doorlopend bewustzijns- en opleidingsprogramma. Hiermee willen we bereiken dat medewerkers eigenaarschap tonen door hun verantwoordelijkheden actief op te pakken. We willen aantoonbaar aan onze verplichtingen voldoen. Daarvoor zorgen we dat beheersmaatregelen consistent en gestructureerd worden uitgevoerd en ook zijn gedocumenteerd. Door het uitvoeren van risicoanalyses en impactanalyses op gegevensbescherming en informatiebeveiliging borgen we dat deze onderdeel zijn van alle genomen besluiten. We beoordelen periodiek of de genomen beheersmaatregelen nog efficiënt en effectief zijn en indien noodzakelijk zullen we deze bijstellen. Het proces informatieveiligheid en gegevensbescherming laten we aansluiten bij de managementcyclus van het SNN en borgen dit in een PDCA-cyclus.

## WET OPEN OVERHEID

Op 1 mei 2022 is de Wet open overheid (Woo) in werking getreden. Het doel van de Woo is een meer transparante en actief openbaar makende overheid. Een open overheid is essentieel voor het vertrouwen tussen de samenleving en haar overheid, een belangrijke pijler van onze democratie. De wet verplicht tot het actief, uit eigen beweging, openbaar maken van documenten. Tevens bevat de Woo een zorgplicht voor een goede informatiehuishouding. De Woo bestaat uit twee onderdelen 1) passieve en 2) actieve openbaarmaking.

De actieve openbaarmaking van gegevens is nieuw ten opzichte van eerdere wetten. Bij de implementatie van de Woo werken we samen met de drie provincies die vertegenwoordigd zijn in een landelijke IPO-werkgroep.

## RECHTMATIG VERSUS RECHTVAARDIG

De overheid moet handelen volgens de regels (rechtmatig) maar soms is een uitzondering op de regel nodig om recht te doen aan een specifieke situatie (rechtvaardig). De gevolgen van overheidshandelen mag niet onevenredig zijn in verhouding tot het beoogde doel.

Dit 'evenredigheidsbeginsel' is in opmars. Het wordt door de rechter steeds meer gebruikt om de scherpe randjes van het bestuursrecht te halen. Er wordt steeds vaker meer menselijke maat en maatwerk verwacht van de overheid. Deze ontwikkeling heeft invloed op de hele overheidsketen. Zeker ook voor uitvoerders zoals SNN.

## OPDRACHTVERSTREKKING PROVINCIES AAN HET SNN

Bij het verstrekken van opdrachten vanuit de provincies aan het SNN wordt gebruik gemaakt van quasi-inbesteden. Dit is één van de uitzonderingen in de aanbestedingswet om opdrachten direct aan het SNN te kunnen verstrekken. Een voorwaarde om gebruik te mogen maken van quasi-inbesteden is dat het SNN voor minimaal 80% voor de provincies werkt en maximaal 20% werkzaamheden uitvoert voor derden. In 2022 is door de sterke groei van regelingen die we voor het Rijk uitvoeren een onbalans ontstaan in deze verhouding. We werken toe naar het herstel van de verhouding op een zo kort mogelijke termijn.

## ONTWIKKELINGEN IN DE EXPLOITATIE

In de begroting van het SNN zijn de programma's opgenomen die het SNN uitvoert. De betekenis van het begrip 'programma' wijkt bij het SNN af van de inhoud volgens BBV bij provincies en gemeenten. Het SNN voert als Management Autoriteit telkens voor een periode van zeven jaar een Operationeel Programma EFRO Noord-Nederland uit. Bij het JTF-programma is het SNN Intermediaire instantie wat betekent dat het SNN-taken in mandaat uitvoert van de Management Autoriteit. Bij JTF is het ministerie van Sociale Zaken en werkgelegenheid de Management Autoriteit. Deze twee EU-programma's worden gefinancierd met middelen van de Europese Commissie. Bij het EFRO-programma is sprake van cofinanciering vanuit de Nederlandse rijksoverheid. Vanuit het EFRO- en JTF-programma wordt aan projecten subsidie toegekend. Voor het SNN is het van belang dat de beschikbaar gestelde subsidie door de Europese Commissie (en het Rijk) volledig wordt besteed binnen de kaders. Het jaar waarin dit als bate en last wordt verantwoord in de jaarrekening van het SNN is minder van belang, omdat de subsidieverstrekking door het SNN niet tot een exploitatieresultaat leidt.

Het EFRO 2021-2027 programma is in de tweede helft van 2022 gestart. Het JTF-programma is begin 2023 van start gegaan met de eerste openstellingen en GLB vanaf medio 2023.

Sinds 2021 wordt het saldo van baten en lasten niet meer gemuteerd via de vooruit ontvangen uitvoeringskosten. In de jaren 2021, 2022 en 2023 is het resterende saldo ingezet om programma's en regelingen gestart vóór 2021 af te rekenen. Sinds 2021 ontstaat er jaarlijks een exploitatieresultaat dat kan fluctueren. Belangrijke oorzaken van de fluctuaties zijn de wisselende opdrachtenportefeuille en de rente-inkomsten.

De begroting geeft inzicht in de opbrengsten en kosten voor 2025 en bevat daarnaast een geactualiseerde begroting voor 2024. Op basis van de ontwikkelingen in 2023 en door meer inzicht in de werkzaamheden die het SNN voor provincies en derden gaat uitvoeren, zijn de oorspronkelijke begrotingscijfers voor 2024 niet meer actueel. Om die reden en de rentestijging is er in de begroting 2025, een begroting 2024 na wijziging opgenomen.

De afgelopen jaren had het SNN geen rente ontvangen over een groot deel van het rekening-courantsaldo met de provincie Groningen. Reden hiervoor was dat de vergoeding over het schatkistbankieren nihil was. In de (meerjaren-) begroting was geen rekening gehouden met deze ontwikkeling. De rente is vanaf de laatste maanden van 2022 omhooggegaan en dit is in 2023 doorgezet. De verwachting is dat de rente de komende jaren ook substantieel hoger zal liggen dan eerst was begroot.

Het SNN dekt een deel van de overheadkosten uit opdrachten voor provincies en derden. De totale opdrachtenportefeuille is de afgelopen twee jaren sterk gegroeid. Er is in de begroting voor 2024 en 2025 rekening gehouden met opdrachten die redelijkerwijs te verwachten zijn. Het SNN heeft momenteel voldoende opdrachten voor een sluitende begroting. De kosten en opbrengsten zijn in de begroting als gevolg van de toegenomen opdrachtenportefeuille naar boven bijgesteld.

Ultimo 2023 beschikt SNN over € 9,65 miljoen aan algemene reserves inclusief het gerealiseerde resultaat over 2023 van € 4,206 miljoen. In de jaarrekening 2023 is een voorstel gedaan om het resultaat toe te voegen aan de algemene reserves. SNN heeft in 2023 beleid opgesteld voor het risicomanagement en weerstandsvermogen. In dit beleid is onder andere vastgelegd wat het gewenste weerstandsvermogen voor het SNN is. De omvang van de reserves ultimo 2023 valt binnen de gewenste bandbreedte.

## 2. UITGANGSPUNTEN BEGROTING

Voor het bereiken van de RIS3-doelstellingen voert het SNN een aantal programma's en regelingen uit. De programma's en regelingen zijn geclusterd naar groepen. Deze groepen zijn ingedeeld op basis van uitvoeringsperiode en/of financier. In het onderdeel Financiële Begroting is in de toelichting op de begroting per groep uitgesplitst wat de verwachtingen zijn met daarbij een beknopte toelichting.

Programma's en regelingen hebben veelal een looptijd van meerdere jaren. Om deze reden komen in dit hoofdstuk programma's en regelingen terug van enkele jaren geleden.

In deze begroting is een verdeling te vinden naar de volgende groepen: Just Transition Fund, EFRO 2021-2027, EFRO 2014-2020, regelingen 2014-2020, Ruimtelijk Economisch Programma SNN (REP-SNN), het Koers Noord-programma en de regelingen en werkzaamheden voor provincies en derden. Hieronder wordt beknopt ingegaan op deze programma's en regelingen.

### JUST TRANSITION FUND

Met het Just Transition Fund wordt in totaal 330 miljoen euro ingezet om de economische en sociale gevolgen van de energietransitie op te vangen. Het programma bestaat uit € 317,6 miljoen EU-middelen en € 25,0 miljoen Rijksmiddelen voor projecten. Voor de uitvoering is er vanuit het programma voor het SNN € 9,5 miljoen beschikbaar. De resterende uitvoeringskosten worden gefinancierd door de provincies, gemeente Emmen en de Arbeidsmarktregio op basis van een onderling afgesproken verdeelsleutel.

Met het Europese geld uit het JTF kunnen onder meer het Noord-Nederlandse bedrijfsleven, kennisinstellingen, overheden (zoals sociale diensten en werkplaatsen) en werkgever- en werknemersorganisaties aan de slag met de transitie naar een fossielvrije economie mét nieuwe werkgelegenheid. Het betreft het hele bedrijfsleven in het noorden: van grote ondernemingen tot mkb'ers, van innovatieve start-ups tot zzp'ers, van toeleveranciers tot producenten. Partijen kunnen met elkaar samenwerken óf juist de samenwerking opzoeken met kennis- en onderwijsinstellingen, van mbo tot wo.



In het regioplan zijn drie sporen uitgewerkt die verdere invulling geven aan het programma en die nauw met elkaar samenhangen:

### **1. Nieuw economisch perspectief**

Binnen dit spoor gaat het om het vernieuwen van de economie en het versterken van het kennis- en innovatiesysteem.

### **2. Groen perspectief**

Binnen dit spoor staat het benutten van kansen uit de vergroening centraal, in nauwe samenhang met spoor

### **3. Menselijk kapitaal en maatschappelijk perspectief**

Via dit spoor worden, ondersteunend aan spoor 1 en 2, acties uitgezet die gericht zijn op het versterken van het menselijk kapitaal.

De rol van managementautoriteit (MA) voor het JTF-programma is belegd bij het ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid (SZW). Het SNN vervult binnen dit programma de rol van Intermediaire instantie. Dit betekent dat het SNN in mandaat van SZW de uitvoering op zich neemt. In november 2022 is het programma goedgekeurd. Inmiddels zijn er een 9-tal instrumenten opgesteld en heeft de Deskundigencommissie voor ruim € 120 miljoen aan positieve adviezen afgegeven.

## **EFRO 2021-2027-PROGRAMMA**

Het EFRO 2021-2027 richt zich op innovatie en een koolstofarme economie, net als het EFRO 2014-2020. Maar daar waar het EFRO 2014-2020 primair gericht was op de innovatie zelf, kent het EFRO 2021-2027 een bredere doelstelling. Het EFRO 2021-2027 is gericht op het creëren van brede welvaart in Noord-Nederland. Het programma beoogt het op gang en tot stand brengen van een structurele en continue ontwikkeling van het noordelijk ecosysteem. Het EFRO 2021-2027 kan met recht een ontwikkelingsprogramma worden genoemd.

Het budget van de Europese Commissie voor Noord-Nederland is € 108 miljoen. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat heeft een bedrag van € 19,5 miljoen aan rijkscofinanciering toegezegd.

Op 8 juli 2022 heeft de Europese Commissie het Operationeel Programma goedgekeurd. De eerste subsidie-instrumenten zijn vervolgens in het najaar van 2022 opengegaan.

## **EFRO-PROGRAMMA 2014-2020**

### **EFRO 2014-2020**

Het programma is gericht op het ontwikkelen van de regio waarbij op een vernieuwende wijze maatschappelijke en economische voordelen worden gehaald uit innovatie. Het programma bestaat uit € 104,3 miljoen euro uit EFRO. Door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat is een bedrag van in totaal € 18,8 miljoen beschikbaar gesteld.

Het programma richt zich op twee grote thema's (thematische doelstellingen): innovatie en een koolstofarme economie. Hiervoor is gekozen in samenspraak met de verscheidene stakeholders. De omschakeling naar een koolstofarme economie is daarnaast ook een belangrijk onderdeel van de EU2020-strategie. Noord-Nederland ziet hierin een grote economische kans.

## REACT-EU

In 2020 is het REACT-EU-programma vanuit de Europese Commissie in het leven geroepen om de gevolgen van COVID-19 voor het innovatie-ecosysteem zo klein mogelijk te houden en om sterker uit deze crisis te komen. Voor Noord-Nederland gaat het om een bedrag van € 45 miljoen waarvan 4% gebruikt mag worden voor de uitvoering van het programma. Dit budget is onderdeel van het OP EFRO 2014-2020. Door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat zal een bedrag van € 6 miljoen als cofinanciering beschikbaar worden gesteld.

REACT-EU richt zich in Noord-Nederland op de volgende thematische doelstelling: bevordering van het crisisherstel in de context van de COVID-19-pandemie en de sociale gevolgen daarvan en de voorbereiding van een groen, digitaal en veerkrachtig herstel van de economie.

Ultimo 2022 is voor een bedrag van € 28,6 miljoen overgecommitteerd aan projecten (2021: € 1,8 miljoen). De grote stijging komt enerzijds doordat het SNN in 2021 het extra budget vanuit REACT-EU nog niet volledig had toegekend. Daarnaast wordt de stijging van de overcommitting veroorzaakt doordat in 2022 het resterende budget is toegekend om tot het gewenste niveau van overcommitting te komen. In 2023 en 2024 zal als gevolg van vrijval bij projecten de omvang van de overcommitting weer afnemen tot nihil. Bij deze werkwijze loopt het SNN een overcommittingrisico en een decommittingrisico. Deze risico's zijn nader uitgewerkt in paragraaf 'risicomanagement en weerstandsvermogen'.

## REGELINGEN 2014-2020

### MIT-REGELINGEN

Voor innovatieve mkb-ondernemers zijn de regelingen MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2018, 2019, 2020 en 2021 (MIT 2018, 2019, 2020 en 2021) ontwikkeld. De MIT-regelingen hebben als doel het stimuleren van innovatie bij het midden- en kleinbedrijf in Noord-Nederland door het subsidiëren van innovatie-adviesprojecten en haalbaarheidsprojecten. De MIT-regelingen worden gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, het OP EFRO 2014-2020 en door de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen. De laatste projecten binnen deze regelingen worden in 2023 afgerekend. Vanaf 2022 worden nieuwe MIT-regelingen verantwoord onder Regelingen en werkzaamheden voor provincies en derden.

### VIA-REGELING

Vanuit het EFRO 2014-2020 en de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen wordt de Versneller Innovatieve Ambities (VIA 2017, 2018, 2019 en 2020) mogelijk gemaakt. De VIA-regelingen stimuleren innovatie en economische ontwikkeling in het midden- en kleinbedrijf. De regelingen richten zich op onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten. Binnen de VIA-regelingen is een apart budget beschikbaar voor projecten die een bijdrage leveren aan CO2-reductie. De VIA-regelingen zijn afgestemd op de MIT-regelingen en kunnen ingezet worden voor vervolgprojecten op haalbaarheidsprojecten.

Vanuit het onderdeel REACT-EU is in 2021 een nieuwe VIA-regeling opengesteld met een totaalbudget van € 16 miljoen. De laatste projecten binnen deze regelingen worden in 2023 afgerekend.

### KEI-REGELING

De Kennisontwikkeling en Innovatieregeling (KEI 2016, 2017 en 2019) heeft tot doel dat meer noordelijke mkb'ers aan kennisontwikkeling gaan doen. Dat houdt in dat zij hun kennispositie gaan versterken door samen met andere ondernemers en/of kennisinstellingen te onderzoeken hoe zij nieuwe kennis kunnen aanboren, verder ontwikkelen en toepassen. De laatste projecten binnen deze regelingen worden in 2023 afgerekend.



## REGELINGEN KOMENDE JAREN

### MKB HAALBAARHEIDSVOUCHER (EFRO)

Vanuit het EFRO 2021-2027 en de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen wordt de Mkb haalbaarheidsvoucher mogelijk gemaakt. De subsidieregeling heeft als doel om innovatie, in de vorm van haalbaarheidsprojecten en nieuwe samenwerking met proeftuinfaciliteiten bij mkb-ondernemingen in Noord-Nederland te stimuleren. De Mkb haalbaarheidsvoucher projecten zijn vergelijkbaar met de MIT haalbaarheidsprojecten, met het verschil dat het samenwerken met een proeftuin verplicht is. De regeling staat open tot en met 30 november 2024. De laatste projecten worden naar alle waarschijnlijkheid in 2027 afgerekend.

### SUBSIDIE MKB PERSONEEL EN SCHOLING (JTF)

Vanuit het Just Transition Fund, de provincie Groningen en de gemeente Emmen wordt de subsidieregeling Mkb personeel en scholing mogelijk gemaakt. De subsidieregeling heeft als doel om een meer toekomstgericht strategisch personeelsbeleid te voeren en te investeren in de inzetbaarheid van medewerkers bij het midden- en kleinbedrijf in de provincie Groningen en gemeente Emmen. De regeling staat open tot 31 december 2024. De laatste projecten worden naar alle waarschijnlijkheid in 2027 afgerekend.

### SUBSIDIE MKB DIGITALISERING EN ROBOTISERING (JTF)

Vanuit het Just Transition Fund, de provincie Groningen en de gemeente Emmen wordt de subsidieregeling Mkb digitalisering en robotisering mogelijk gemaakt. De subsidieregeling heeft als doel om ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf in de provincie Groningen en gemeente Emmen toekomstbestendiger te maken door de productieomgeving te digitaliseren of te robotiseren. De regeling staat open tot 31 december 2024. De laatste projecten worden naar alle waarschijnlijkheid in 2027 afgerekend.

## RUIMTELIJK ECONOMISCH PROGRAMMA SNN

Begin 2012 is in het Bestuurlijk Overleg inzake de Landsdelige Agenda Noord/Topsectoren besloten om de resterende middelen van het Ruimtelijk Economisch Programma-Zuiderzeelijn aan het SNN te decentraliseren. De hoofddoelstelling van het REP-SNN is het versterken van kansrijke sectoren en de ruimtelijk-economische structuur van Noord-Nederland, door het stimuleren van kansrijke sectoren. Het stimuleren van de kansrijke sectoren vindt plaats door activiteiten te ondersteunen die bijdragen aan onderzoek en innovatie, kennisontwikkeling en ondernemerschap.

Met het REP-SNN beoogt het SNN de economische structuur van Noord-Nederland te versterken en de verdere ontwikkeling van de meest kansrijke clusters te stimuleren. Het gaat om de clusters: Energie, Water (Watertechnologie), Life Sciences en Health (Healthy Ageing), Agro-Food (Agribusiness), waaronder Biobased Economy en High Tech Materialen en systemen (High Tech Sensorsystemen).

Het totaalbudget van € 111 miljoen is in een periode van negen jaar (2012 - 2020) via het Provinciefonds aan het SNN uitbetaald. In de begroting is opgenomen dat het resterende budget van € 3 miljoen in 2023 en 2024 zal worden geëncouraged aan projecten.

## REGELINGEN EN WERKZAAMHEDEN VOOR PROVINCIES EN DERDEN

Het SNN gaat ook in 2024 en daaropvolgende jaren voor rekening en risico van de drie noordelijke provincies en derden (gemeentelijke en ministerie van Economische Zaken en Klimaat subsidieregelingen en werkzaamheden uitvoeren, zoals energiebesparings-regelingen, isolatie regelingen, regelingen voor waardevermeerdering, energiepremieregelingen, regionale investeringspremieregelingen, innovatieregelingen, arbeidsplaatsenregelingen en een plattelandsonwikkelingsprogramma (POP3 en NSP-GLB). Vanaf 2022 worden ook de mkb-regelingen die deels worden gefinancierd met de Europese fondsen hieronder verantwoord. Voor alle hiervoor genoemde activiteiten ontvangt het SNN een kostendekkende vergoeding. De met deze activiteiten samenhangende posten worden in de toelichting op de baten en lasten nader gespecificeerd.

## TREASURY EN ADMINISTRATIE

De financiële administratie en het treasurybeleid van het SNN zijn ondergebracht bij de provincie Groningen. Dat laatste houdt in dat alle ontvangsten en uitgaven van het SNN via de provincie Groningen lopen. Als gevolg hiervan gaat het SNN geen geldleningen aan en verstrekt evenmin geldleningen. De treasuryafdeling van de provincie Groningen voert deze taken voor het SNN uit. Het SNN heeft wel een eigen financieringsstatuut, dat overigens is afgeleid van dat van de provincie Groningen.

Het statuut heeft tot doel in overeenstemming met de Wet fido (Wet financiering decentrale overheden) de bestuurlijke kaders aan te geven van het dagelijks bestuur van het SNN, waarbinnen de financiële vermogenswaarden, financiële geldstromen, financiële posities en de hieraan verbonden risico's worden bestuurd en beheerst.

Vanaf 2021 is het Besluit Begroting en Verantwoorden gewijzigd als het gaat om de lastneming van subsidies. Vanaf 2021 dient de lastneming door het SNN gekoppeld te worden aan de realisatie van de projecten die een subsidiebeschikking hebben gekregen. Hierdoor wordt op het moment van het verlenen van de subsidie niet de gehele subsidie als last verantwoord, maar alleen het deel dat op basis van de uitgavenplanning toegerekend kan worden aan het boekjaar.

Er geldt wel een ondergrens gebaseerd op projectomvang, zodat alleen de projecten die het beeld van de begroting en jaarrekening kunnen beïnvloeden op deze manier worden verantwoord. Het SNN heeft de grens bepaald op € 115.000 zijnde 0,25% van het begrotingstotaal van de jaren 2018-2020. Projecten onder deze grens zullen worden verantwoord in het jaar van toekenning.

## LIQUIDITEIT

Omdat het SNN van de opdrachtgevers in relatief grote porties voorschotten ontvangt terwijl het SNN deze geleidelijk in veel kleinere bedragen verstrekt aan projecten, beschikt het SNN gemiddeld over aanzienlijke liquiditeiten. In de begrotingen worden de rentebaten en –lasten over de rekening-courantverhoudingen per instrument berekend. Omdat vanaf eind 2022 de Euro short-term rate van de ECB weer positief is geworden, vergoedt de overheid weer rente over het saldo wat uitstaat bij het schatkistbankieren. Daarmee ontvangt het SNN vanaf 2023 niet alleen weer (meer) rente over de middelen van de eigen programma's, maar ook over de middelen van de regelingen voor provincies en derden.

## ONVOORZIENE KOSTEN

Gezien de aard van de activiteiten van het SNN komt er in de begrotingen geen post onvoorzien voor. De nog niet bestede subsidiemiddelen worden toegevoegd aan de balanspost vooruitontvangen bedragen. Vanuit deze balanspost kunnen middelen aan projecten worden toegekend.

## UITVOERINGSKOSTEN

De uitvoeringskosten van het SNN worden exclusief btw begroot. Het SNN opteert vanaf de invoering van de Wet op het btw-compensatiefonds voor het niet-ondernemersdeel van zijn activiteiten voor de zogenaamde transparantiemethode. De compensabele btw van het SNN wordt evenredig doorgeschoven naar de drie deelnemende provincies. Het SNN heeft hierover overeenstemming bereikt met de inspecteur van de Belastingdienst Noord te Groningen in 2003. In 2020 is met de belastingdienst afgesproken om met terugwerkende kracht vanaf 2017 jaarlijks achteraf te bepalen welk deel van de betaalde btw, betrekking heeft op belaste activiteiten. Dit deel van de betaalde btw wordt jaarlijks in het vierde kwartaal als voorbelasting verantwoord.

Bij het begroten van de personeelskosten wordt uitgegaan van de CAO-stijgingen en de inschatting van individuele verhogingen voor personeelsleden die het einde van de salarisschaal nog niet hebben bereikt. De werkgeverslasten zijn gebaseerd op de eind 2023 door de provincie Groningen verstrekte gegevens voor 2024. Bij het begroten van de overige kosten is gebruik gemaakt van ervaringscijfers uit het verleden en het SNN-jaarplan 2024 en teamplannen voor 2024.

## VOORUITONTVANGEN UITVOERINGSKOSTEN

Tot en met 2020 werden toegekende uitvoeringsbaten via de staat van baten en lasten toegevoegd aan de vooruitontvangen uitvoeringskosten. Dit geldt voor het EFRO 2014-2020, de regelingen binnen EFRO 2014-2020 en de MIT-regelingen. Jaarlijks werden hier de werkelijke kosten aan onttrokken voor de uitvoering. Op basis van deze werkwijze berekende het SNN jaarlijks het geprognosticeerd tekort voor de gehele programmaperiode.

Vanaf 2022 is de financiering van het SNN gewijzigd. De financiering van het SNN is hiermee sluitend zonder gebruik te maken van incidentele middelen. Het jaar 2023 is het laatste overgangsjaar waarin de programma's en regelingen van vóór 2021 nog afgerond moeten worden. In 2024 worden de resterende middelen ingezet.

Vanaf 2021 worden toegekende uitvoeringsbaten rechtstreeks op de balans verantwoord als vooruitontvangen uitvoeringskosten. Op het moment dat er sprake is van bestedingen wordt een bate verantwoord in de staat van baten en lasten. De regel mutatie vooruitontvangen uitvoeringskosten in de staat van baten en lasten zal daarmee komen te vervallen zodra deze post in 2025 volledig is uitgeput. In de begroting 2024 na wijziging is nog € 590.000 opgenomen.

Het saldo van baten en lasten zal daarmee niet meer alleen bestaan uit de renteopbrengsten en incidentele mutaties, maar ook uit het exploitatieresultaat. Het resultaat van het SNN wijkt sterker af van eerdere begroting voorheen, omdat tot nu toe het exploitatieresultaat werd verwerkt in de vooruitontvangen uitvoeringskosten, maar daarnaast door de sterk gestegen renteopbrengsten in vooral de jaren 2024 en 2025.

## UITGANGSPUNTEN

Bij het actualiseren van de prognoses tot en met 2028 zijn onderstaande uitgangspunten gehanteerd. De uitgangspunten zijn in januari 2024 bepaald op basis van de op dat moment beschikbare informatie en inzichten:

- uitvoeren van het EFRO-programma 2014-2020 inclusief REACT-EU (afrondering in 2024);
- uitvoeren van het EFRO-programma 2021-2027;
- uitvoeren van het JTF-programma;
- rekening gehouden met inkomsten uit regelingen voor provincies, waaronder MIT, POP3 (2014-2020) en NSP-GLB 2021-2027 (beheer t/m 2029) en derden tot en met 2027 (waaronder WVM, VVG en leningenpakket voor meerdere gemeenten) op basis van nu bekende gegevens en aangevuld met geprognosticeerde opbrengsten op basis van de verwachting voor 2024 en 2025 (jaarlijks geïndexeerd);
- deelnemersbijdrage van de provincies afgestemd op een sluitende begroting;
- jaarlijkse prijsindexatie van de uurtarieven voor de uitvoering van regelingen van 3,5%;
- deelnemersbijdrage van de gemeenten in public affairs en noordelijke samenwerking voor 2024 afgestemd op een sluitende begroting voor dit onderdeel.
- jaarlijkse prijsindexatie van de bijdrage van de gemeenten in public affairs en noordelijke samenwerking van 3,5% voor 2025 en later;
- uitgegaan van de nu bekende opslagpercentages voor loonkostenstijging voor 2024 op basis van opgave provincie Groningen;
- voor 2024 rekening gehouden met individuele loonstijgingen;
- de overige kostenposten voor zover mogelijk gerelateerd aan de personeelskosten;
- In afstemming met de Treasurer van de provincie Groningen uitgegaan van een gemiddeld rentepercentage van 3,5% (voor 2024) en 2,25% (voor 2025) en 2,0% (2026 t/m 2028) over het gehele uitstaande saldo op de rekening-courant bij de provincie Groningen;
- uitgegaan dat de ontvangen rente binnen van de nieuwe programma's 2021-2027 EFRO en JTF worden toegevoegd aan de beschikbare subsidiemiddelen en niet wordt gezien als inkomsten;
- uitgegaan dat de ontvangen rente over alle overige middelen onderdeel is van de exploitatie indien niet anders is opgelegd.

# BELEIDSBEGROTING: DEEL II PARAGRAFEN

## A. WEERSTANDSVERMOGEN EN RISICOBEBEERSING

Deze paragraaf gaat in op het weerstandsvermogen en de risico's van het SNN.

### WEERSTANDSVERMOGEN

Het weerstandsvermogen van het SNN bestaat uit de som van de algemene reserves (exclusief bestemmingsreserves) die per instrument worden aangehouden. De algemene reserve heeft als doel risico's op te vangen, die niet op andere wijze kunnen worden gedekt. De reserves zijn vrijwel geheel opgebouwd uit rentebaten van de afgelopen jaren. Ultimo 2023 bedraagt het weerstandsvermogen € 9,65 miljoen.

### RISICO'S

Tegenover het weerstandsvermogen staan risico's die het SNN loopt bij de uitvoering van de werkzaamheden. Op basis van een risicoanalyse zijn deze risico's geïdentificeerd. Nadat de risico's zijn geïdentificeerd, is enerzijds ingeschat wat de kans is dat een risico zich voordoet en anderzijds het financiële gevolg ervan. Per risico is de risicoscore op basis van een risicomatrix inzichtelijk gemaakt. De hoogte van de risicoscore bepaalt op welk niveau binnen de organisatie het risico beheerst moet worden. Risico's met een score van 10 en hoger worden via de P&C-cyclus (jaarrekening en be-groting) gemeld aan het bestuur. Over risico's met een score van 6 en hoger informeert de organisatie te allen tijde het managementteam (MT). De overige risico's worden door de betreffende manager met de teamleider(s) afgehandeld.

### RISICOMATRIX

Risico in €			1	2	3	4	5
	Kans		€1 - €10.000	€10.000 – €25.000	€25.000 – €100.000	€100.000 – €250.000	€250.000 en hoger
5	Zeer groot	80-99%	5	10	15	20	25
4	Groot	60-80%	4	8	12	16	20
3	Gemiddeld	40-60%	3	6	9	12	15
2	Klein	20-40%	2	4	6	8	10
1	Zeer klein	1-20%	1	2	3	4	5





## RISICO'S MET EEN SCORE VAN 10 EN HOGER

Afschalingsrisico		
Risico		Wanneer het SNN structureel minder programma's en regelingen ter uitvoering krijgt, zal de formatie van de subsidieteams en de ondersteunende teams hier op moeten worden aangepast. Het risico is dat frictiekosten ontstaan doordat het aanpassen van de organisatie langer duurt dan de afbouw van de opdrachten.
Beheerstrategie		SNN heeft een overzicht van alle lopende programma's en regelingen. Daarnaast is frequent contact met alle partijen over nieuwe programma's en regelingen. Er wordt gewerkt met een aandeel flexibele medewerker zodat fluctuaties in de hoeveelheid werk kan worden opgevangen. In de huidige arbeidsmarkt is het balanceren tussen het zijn van een aantrekkelijke werkgever en het beschikken over een flexibele capaciteit.
Kansklasse	3	De kans dat het SNN hier niet tijdig op kan anticiperen is gemiddeld omdat de instroom van nieuwe programma's en regelingen niet stabiel is.
Gevolgklasse	5	De jaarlijkse personele lasten zijn afgerond EUR 13 miljoen. Per keer dat het risico zich voordoet kan het maximaal 10% van het personeel raken gezien de aard en omvang van de verschillende opdrachten. 10% van € 13 miljoen is € 1,3 miljoen.
Risicoscore	15	Bij kansklasse 3 is een percentage van 40-60% van toepassing. In dit geval wordt het risico op 50% ingeschat. De kwantificering van het risico is daardoor € 1,3 miljoen x 50% = € 650.000

Cybersecurity		
Risico		Het risico bestaat dat het SNN op basis van actuele cybersecurityrisico's wordt gedwongen om snel de beveiliging van de systemen op te hogen of dat het SNN gehackt wordt en om losgeld wordt gevraagd, zonder dat daarvoor ruimte is in de begroting.
Beheerstrategie		Cybersecurity is een belangrijk thema bij de instandhouding en (door)-ontwikkelingen van de IT-systemen. De IT-afdeling maakt hiervoor gebruik van de expertise van de externe IT-leveranciers. De CISO van het SNN adviseert gevraagd en ongevraagd met als doel de beveiliging op het gewenste niveau te houden.
Kansklasse	3	Op grond van de toegenomen digitalisering en de daarbij optredende risico's wordt de kans dat er risico's optreden waarop het SNN wordt gedwongen om meteen te handelen ingeschat op gemiddeld.
Gevolgklasse	5	De inschatting is dat dergelijke systeemaanpassingen die snel moeten worden geïmplementeerd maximaal € 250.000 aan kosten met zich mee zullen brengen. Daarnaast wordt er ingeschat dat het betalen van losgeld maximaal € 250.000 aan kosten met zich meebrengt.
Risicoscore	15	Bij kansklasse 3 is een percentage van 40-60% van toepassing. In dit geval wordt het risico op 50% ingeschat. De kwantificering van het risico is daardoor € 500.000 x 50% = € 250.000



<b>Krappe arbeidsmarkt</b>		
Risico		Door de krappe arbeidsmarkt moet rekening gehouden worden met personeelsverloop. Het blijft daarmee een reëel risico dat er 'tijdelijk' extern moet worden ingehuurd om aan de vraag te kunnen voldoen met hogere kosten als gevolg.
Beheerstrategie		Voor de arbeidsvoorwaarden is het SNN afhankelijk van de CAO die het Interprovinciaal Overleg (IPO) met de partners overeenkomt. Het SNN probeert de werkomstandigheden zo vorm te geven dat medewerkers in staat worden gesteld om hun werk efficiënt, effectief en op een prettige manier uit te voeren. Doordat teamleiders periodiek met medewerkers in gesprek zijn over werkomstandigheden en ambities, wordt op verloop gestuurd en geanticipeerd.
Kansklasse	3	De kans dat het risico zodanig optreedt dat het de begroting overschrijdt, wordt ingeschat als gemiddeld.
Gevolgklasse	5	De jaarlijkse personele lasten zijn afgerond € 13 miljoen. Op basis van het verloop van de afgelopen twee jaar wordt ingeschat dat het op 20% van formatie betrekking heeft. Dan zullen de salariskosten € 2,6 miljoen lager zijn. De functies zullen worden ingevuld door externe inhuur die circa 75% duurder is: € 4,55 miljoen. De meerkosten zijn het verschil tussen deze twee bedragen: afgerond € 1,95 miljoen. De inschatting is dat in een dergelijke situatie de helft van de deze kosten gedekt kunnen worden uit de flexibele ruimte in de begroting.
Risicoscore	15	Bij kansklasse 3 is een percentage van 40-60% van toepassing. In dit geval wordt het risico op 50% ingeschat. De kwantificering van het risico is daardoor € 975.000 x 50% = € 487.500

<b>Overcommitteringsrisico</b>		
Risico		<p>In de praktijk van de uitvoering van de programma's treedt bij eindafrekening van projecten altijd enige onderbenutting van de toegekende middelen op. Hierdoor ontstaat zogeheten vrijval van middelen. Om te voorkomen dat programmamiddelen onbenut blijven, worden op basis van ervaringscijfers meer middelen gecommitteerd dan feitelijk budgettair beschikbaar zijn.</p> <p>Het risico doet zich voor bij programma's die het SNN rechtstreeks voor de Europese Commissie uitvoert inclusief de Rijkscofinanciering. Voor het SNN is dit EFRO-programma 2014-2020 en EFRO-programma 2021-2027.</p> <p>Het SNN voert naast het EFRO- ook het JTF-programma uit. Bij het JTF-programma loopt het SNN een overcommitteringsrisico. Echter doordat niet elke provincie voor hetzelfde aandeel deelneemt en de gemeente Emmen en de Arbeidsmarktregio participeren in dit programma, is dit risico overgedragen aan de deelnemers. Voor de berekening van het weerstandsvermogen wordt JTF derhalve bij dit risico buiten beschouwing gelaten.</p>

		<b>Overcommitteringsrisico</b>
Beheerstrategie		De gerealiseerde vrijval wordt gedurende de programmaperiode nauwlettend bijgehouden. In de tweede helft van de programmaperiode waarin er daadwerkelijk wordt overgecommitteerd, wordt de gerealiseerde vrijval en een actuele prognose betrokken in de besluitvorming rondom nieuwe instrumenten.
Kansklasse	2	Het overcommitteringspercentage wordt berekend op basis van ervaringscijfers en actuele verwachtingen. Daarnaast wordt een gedeelte van de projecten al vastgesteld gedurende de programmaperiode zodat tussentijds nog kan worden ingespeeld op gerealiseerde vrijval.
Gevolgklasse	5	De impact van de niet gerealiseerde vrijval is het bedrag dat wordt overgecommitteerd. De omvang van EFRO-programma 2014-2020 (inclusief REACT-EU) is € 174,1 miljoen en van EFRO-programma 2021-2027 € 127,5 miljoen. Doordat het bedrag dat wordt overgecommitteerd gedurende het programma fluctueert, wordt het bedrag berekend op basis van verwachte de maximale omvang.  Doordat gedurende de programmaperiode al projecten worden vastgesteld, is het risico maximaal € 10 miljoen.
Risicoscore	10	Bij kansklasse 2 is het percentage 20-40% van toepassing. In dit geval wordt het risico op 30% ingeschat. De kwantificering van het risico is daardoor € 10 miljoen x 30% = € 3,0 miljoen

		<b>Voldoen aan wet- en regelgeving – EFRO</b>
Risico		Het SNN loopt het risico dat niet wordt voldaan aan wet- en regelgeving bij de uitvoering van het EFRO-programma. Wanneer hieraan niet wordt voldaan, is het risico aanwezig dat verstrekte subsidie niet gedeclareerd kan worden bij de Europese Commissie en voor rekening komt van het SNN.
Beheerstrategie		Bij de start van een programma wordt in samenwerking met de drie andere managementautoriteiten, de Audit Autoriteit (Ministerie van Financiën, onderdeel Audit Dienst Rijk) en het Ministerie van Economische Zaken in kaart gebracht wat het normenkader is. Op basis hiervan worden in gezamenlijkheid werkinstructies en procedures vormgegeven. Gedurende de looptijd van een programma wordt nieuwe/gewijzigde EU- en Nationale wet- en regelgeving verwerkt.  Het gebruik van de werkinstructies en procedures wordt getoetst door interne reviews. Daarnaast wordt jaarlijks door de Audit Autoriteit een audit uitgevoerd op de juiste en volledige toepassing van de werkinstructies en procedures. Daarnaast wordt door middel van projectaudits door de Audit Autoriteit getoetst of het SNN de controles inhoudelijk goed heeft uitgevoerd. De uitkomsten van deze audits worden besproken met de teams en waar nodig worden procedures of werkinstructies aangescherpt.
Kansklasse	2	De voorwaarden waaraan het SNN moet voldoen, worden bij de start van het programma in kaart gebracht en vertaald in werkinstructies/procedures. Daarnaast heeft het SNN jarenlange ervaring met het uitvoeren van EU-programma's. De kans dat er een fout wordt gemaakt met een financiële consequentie voor het SNN, is derhalve klein.
Gevolgklasse	5	Het niet voldoen aan wet- en regelgeving kan impact hebben op projectniveau of op onderliggende gedeclareerde kostenregels door subsidieontvangers. Een EU-programma bestaat uit een groot aantal projecten. Op basis van ervaringen uit het verleden is de maximale impact EUR 1,5 miljoen.
Risicoscore	10	Bij kansklasse 2 is het percentage 20-40% van toepassing. In dit geval wordt het risico op 30% ingeschat. De kwantificering van het risico is daardoor € 1,5 miljoen x 30% = € 0,45 miljoen

## RISICO'S MET EEN SCORE KLEINER DAN 10

De risico's met een risicoscore van 9 of lager komen niet terug in P&C-cyclus. De omvang van de risico's is dermate klein dat er van uit kan worden gegaan dat de risico's in de lopende begroting gedekt kunnen worden. Voor de volledigheid zijn de risico's hieronder kort opgesomd:

Risico	Score
<p><b>Decommitteringsrisico</b>            Bij EU-programma's geldt dat een deel van het budget automatisch wordt gedecommitteerd op het moment dat dit budget niet tijdig wordt besteed door de managementautoriteit (volgens de zogenaamde N+3-regel). Vanaf het programma 2021-2027 is de vergoeding voor de uitvoering (technische bijstand) van de Europese Commissie een percentage van de verantwoorde subsidie aan projecten. Op het moment dat niet wordt voldaan aan N+3 en de omvang van het programmaproject wordt verlaagd, heeft dit impact op de hoogte van de bijdrage van de EC in de uitvoering.</p> <p>Naast het financiële risico heeft het niet voldoen aan deze eis een groot reputatierisico. Wanneer het SNN niet in staat blijkt te zijn om het beschikbaar gestelde budget te besteden, zal bij volgende programma's het aandeel voor Noord-Nederland mogelijk kleiner worden.</p>	5
<p><b>Financieringsrisico</b>            Het SNN heeft een inschatting gemaakt van de uitvoeringskosten voor het huidige EFRO-programma 2014-2020, REACT-EU en OP EFRO 2021-2027. Rekening houdend met de bijdragen van de Europese Commissie en de dekking vanuit de regelingen voor provincies en derden, is de deelnemersbijdrage bepaald voor de provincies. Wanneer de uitvoeringskosten van de programma's hoger uitvallen dan begroot, ontstaat een begrotingstekort.</p>	1
<p><b>Misbruik van subsidies</b>            Het SNN loopt risico op misbruik van subsidies voor subsidieontvangers. Omdat de financiers van de programma's en regelingen het financiële risico lopen scoort dit risico laag in relatie tot het weerstandsvermogen van het SNN.</p>	1

## SAMENVATTEND

Meer dan de helft van de risico's kunnen gefinancierd worden uit de gebonden reserves. Aangezien de vrij beschikbare algemene reserve groter is dan het totaal aan risico's, is deze onderverdeling niet opgenomen.

Specificatie (bedragen \*€ 1.000)

Omschrijving Risico	Algemene reserve
Afschalingsrisico	€ 650
Cybersecurity	€ 250
Krappe arbeidsmarkt	€ 488
Overcommitteringsrisico	€ 3.000
Voldoen aan wet- en regelgeving - EFRO	€ 450
<b>Totale omvang risico's</b>	<b>€ 4.838</b>
<b>Weerstandscapaciteit</b>	<b>€ 9.647</b>
<b>Weerstandsvermogen</b>	<b>1,99</b>

## Beoordeling weerstandsvormogen

Om het weerstandsvormogen te kunnen beoordelen is door het Dagelijks Bestuur vastgesteld welk ratio door het SNN wordt nagestreefd. Het Dagelijks Bestuur van het SNN heeft in 2022 besloten dat het weerstandsvormogen minimaal voldoende moet zijn. Voldoende betekent een ratio weerstandsvormogen tussen de 1,0 en 1,4. De ratio weerstandsvormogen ultimo 2023 is 1,99. Hiermee is er voldoende weerstandsvormogen om de risico's op te kunnen vangen.



## MISBRUIK SUBSIDIES

Het SNN is verantwoordelijk voor de uitvoering van diverse subsidieregelingen en andere instrumenten voor meerdere opdrachtgevers en geldverstrekkers. Hiermee zijn jaarlijks miljoenen euro's aan overheidsgeld gemoeid. Zorgvuldige besteding daarvan is een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid en een absolute noodzaak. Het SNN moet bewust, integer en efficiënt met belastinggeld om gaan. Door misbruik wordt uiteindelijk de belastingbetaler gedupeerd en wordt het vertrouwen van de maatschappij in de overheid ondermijnd. Bij een vermoeden van fraude doet het SNN daarvan aangifte. Ook wordt dan de verstrekte subsidie door het SNN teruggevorderd.

Op basis van de geldende regels zal het SNN alleen middelen aan de geldverstrekkers moeten terugbetalen als de ingestelde terugvorderingen aan het SNN worden voldaan. Het SNN loopt zelf dus geen risico over de vermoedelijke fraudebedragen. Het SNN heeft de afgelopen jaren verdere maatregelen genomen om mogelijk misbruik van subsidiegelden te voorkomen.

## B. FINANCIERING

Het treasury- en financieringsbeleid wordt bepaald door wet- en regelgeving vanuit het Rijk en ook door interne regelgeving. Bij het Rijk gaat het om de Wet financiering decentrale overheden (Wet FIDO) en de bijbehorende ministeriële regelingen (onder andere de Regeling schatkistbankieren decentrale overheden) en het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). De interne regelgeving bestaat uit de Financiële verordening en het Financieringsstatuut van het SNN. Als algemene doelstelling geldt dat renterisico's en renteresultaten worden beheerst door te streven naar een grote mate van zekerheid over de renteresultaten in de tijd.

De uitgaven van de programma's en regelingen worden gedekt uit middelen die door externe geldgevers als het Rijk, de Europese Commissie en provincies ter beschikking worden gesteld. Het SNN beschikt doorgaans over aanzienlijke liquiditeiten. De provincie Groningen treedt op als treasurer voor het SNN. Dat houdt in dat alle ontvangsten en uitgaven van het SNN via de kas van de provincie Groningen lopen. Het SNN gaat zelf dus geen geldleningen aan en verstrekt evenmin geldleningen. Ingevolge de Wet FIDO hanteert het SNN een eigen financieringsstatuut. Het statuut geeft in overeenstemming met de Wet FIDO de bestuurlijke kaders aan, waarbinnen het dagelijks bestuur van het SNN de financiële vermogenswaarden, geldstromen, posities en de hieraan verbonden risico's kan besturen en beheersen.

Door de invoering van het verplicht schatkistbankieren worden de tijdelijke overtollige middelen aangehouden op de rekeningcourant van de provincie Groningen bij de Nederlandse Staat. Het plaatsen van deposito's bij de Staat en medeoverheden, waarop de provincie geen toezicht houdt, is ook mogelijk. Vanaf mei 2013 zijn deposito's geplaatst bij medeoverheden. Bij het afsluiten van deze deposito's heeft de provincie Groningen een hoger rendement gerealiseerd dan op dat moment mogelijk was bij de Staat. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten voor het risicoprofiel van het SNN:

- het uitgangspunt voor het financieel risico is defensief en risicomijdend;
- de langetermijnrisico's worden in ieder geval begrensd door de renterisiconorm, zoals die is opgenomen in de Wet fido;
- de kortetermijnrisico's worden in ieder geval begrensd door de kasgeldlimiet, zoals die is opgenomen in de Wet fido

De treasurer en medewerkers van team Financieel beheer van de provincie Groningen voeren indien nodig overleg met vertegenwoordigers van derde partijen, waarvoor de provincie de treasuryfunctie vervult. Het SNN wordt daarbij vertegenwoordigd door de concerncontroller van het SNN. Twee keer per jaar verstrekt de provincie Groningen een treasuryrapportage aan het dagelijks bestuur van het SNN.

De liquiditeiten van het SNN hebben de afgelopen jaren een steeds grotere omloopsnelheid gekregen. Hierdoor beschikt het SNN in steeds mindere mate aan financiële middelen die voor langere tijd geplaatst kunnen worden. De verwachting is dat het SNN vanaf 2024 alleen over kortlopende financiële middelen beschikt. De rente die het SNN dan ontvangt over de rekening-courant vanaf 2024 is gelijk aan de rente die de provincie Groningen ontvangt over de rekening-courant bij de Staat en uitgezette middelen bij medeoverheden tot 1 jaar. Het SNN volgt voor haar begroting de rentepercentages zoals deze geraamd worden door de provincie Groningen. Voor 2024 wordt uitgegaan van 3,5%, voor 2025 van 2,25% en de jaren daarna van 2%. In onderstaand overzicht is voor de verschillende jaren de verwachte gemiddelde rekening-courantstand, het rentepercentage en de rentebaten weergegeven.

	2024	2025	2026	2027	2028
Gemiddelde stand rekening-courant	€ 325.831	€ 184.500	€ 103.500	€ 63.000	€ 45.000
Rentepercentage	3,5%	2,25%	2,0%	2,0%	2,0%
Rentebaten	€ 10.511	€ 4.151	€ 2.070	€ 1.260	€ 900

De renterisiconorm voor het jaar 2025 is op basis van de begroting 2025 voor wijziging vastgesteld op € 26,8 miljoen (2024: € 23,7 miljoen). Deze norm is verder niet van belang, omdat het SNN geen rentedragende vaste schulden heeft. Door de BBV-voorschriften moet het SNN in de jaarrekening enkele financiële kengetallen opnemen. Van de vijf gevraagde kengetallen zijn er twee niet van toepassing, omdat het SNN geen grond exploiteert en evenmin belastingen in de vorm van opcenten heft. Vanwege het ontbreken van grondexploitatie en belastingheffing en aangezien het SNN geen wettelijke taak uitvoert is het niet van belang om voor het SNN de structurele exploitatieruimte te berekenen.

De overige kengetallen luiden als volgt:

	Begroting 2025	Begroting na wijziging 2024	Jaarrekening 2023
Netto schuldquote	-29 %	-77 %	-31 %
Solvabiliteitsratio	5,0 %	3,0 %	1,2 %

Aangezien het SNN geen leningen heeft verstrekt is de 'netto schuldquote gecorrigeerd voor verstrekte leningen' gelijk aan de netto schuldquote. De solvabiliteit van het SNN is laag doordat het SNN in 2022 grote hoeveelheden middelen ter beschikking heeft gekregen in het kader van WVM, EFRO 2021-2027 en JTF. De solvabiliteit neemt in de jaren na 2022 toe omdat al naar gelang het SNN de subsidies besteed het balanstotaal afneemt bij een gelijkblijvende algemene reserve.

## C. BEDRIJFSVOERING

De bedrijfsvoering van het SNN is continue in beweging om aan te blijven sluiten bij ontwikkelingen in de maatschappij. Onderwerpen waar het SNN, voor wat betreft de bedrijfsvoering, in 2024 mee aan de slag gaat zijn opgenomen in de inleiding onder bedrijfsvoering.

# Financiële begroting

## Overzicht van baten en lasten

(in duizenden euro's)

Omschrijving	Begroting 2025			Begroting 2024 na wijziging			Begroting 2024 voor wijziging		
	Baten	Lasten	Saldo	Baten	Lasten	Saldo	Baten	Lasten	Saldo
<b>Projecten</b>									
Toekenningen aan projecten		130.000			77.500			107.388	
Vrijval op toekenningen					-6.000			-5.800	
Mutaties vooruitontvangen bedragen	130.000			71.500			101.588		
<b>Totaal projecten</b>	<b>130.000</b>	<b>130.000</b>	<b>0</b>	<b>71.500</b>	<b>71.500</b>	<b>0</b>	<b>101.588</b>	<b>101.588</b>	<b>0</b>
<b>Algemene dekkingsmiddelen</b>									
Bijdragen Europese Commissie	500		500	840		840	840		840
Bijdragen Rijk	2.883		2.883	4.338		4.338	3.257		3.257
Bijdragen provincies	11.606		11.606	11.679		11.679	8.102		8.102
Bijdragen gemeenten	1.134		1.134	1.122		1.122	1.046		1.046
Overige bijdragen	943		943	923		923	1.381		1.381
<b>Totaal algemene dekkingsmiddelen</b>	<b>17.066</b>	<b>0</b>	<b>17.066</b>	<b>18.902</b>	<b>0</b>	<b>18.902</b>	<b>14.626</b>	<b>0</b>	<b>14.626</b>
Uitvoeringskosten		18.921	-18.921		21.405	-21.405		16.796	-16.796
Overige kosten			0			0			0
Rente	4.151		4.151	10.507	0	10.507	1.500		1.500
Mutaties vooruitontvangen uitvoeringskosten			0			0			0
<b>Totaal saldo van baten en lasten</b>	<b>21.217</b>	<b>18.921</b>	<b>2.296</b>	<b>29.409</b>	<b>21.405</b>	<b>8.004</b>	<b>16.126</b>	<b>16.796</b>	<b>-670</b>
Toevoegingen en onttrekkingen aan reserves	-2.296		-2.296	-8.004		-8.004	670		670
<b>Het gerealiseerde resultaat</b>	<b>148.921</b>	<b>148.921</b>	<b>0</b>	<b>92.905</b>	<b>92.905</b>	<b>0</b>	<b>118.384</b>	<b>118.384</b>	<b>0</b>
<b>Mutaties reserves</b>									
Algemene reserve		2.296	-2.296		8.747	-8.747			0
Bestemmingsreserve ICT			0	699		699	670		670
Bestemmingsreserve professionalisering			0	44		44			0
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>2.296</b>	<b>-2.296</b>	<b>743</b>	<b>8.747</b>	<b>-8.004</b>	<b>670</b>	<b>0</b>	<b>670</b>

# TOELICHTING BATEN EN LASTEN

Het SNN heeft een groot aantal extra lopende opdrachten. Deze opdrachten zorgen ervoor dat zowel de kosten als de opbrengsten in de begroting 2024 na wijziging hoger uitvallen. Dit geldt overigens ook voor de begroting van 2025 en de meerjarenbegroting. Het SNN is in de jaren 2024-2025 bezig met de afronding van EFRO 2014-2020, REACT-EU en POP3. Daarnaast is het SNN in 2022 gestart met EFRO 2021-2027, begin 2023 met het Just Transition Fund en in de tweede helft van 2023 is het NSP-GLB (opvolger POP3) van start gegaan. Naast deze programma's voert het SNN een aantal regelingen uit voor de 3 provincies, Rijk en gemeenten.

Het SNN heeft verschillende rollen bij programma's en regelingen. Deze verschillen zorgen ervoor dat het SNN over de 'eigen' programma's en regelingen wel risico loopt en over de regelingen voor derden niet. De programma's en regelingen waarbij het SNN risicodragend is, worden verantwoord in de staat van baten en lasten. De risico's verbonden aan de uitvoering van de programma's en regelingen is uitgewerkt in de beleidsbegroting, paragraaf 'weerstandsvermogen en risicobeheersing'. De programma's en regelingen die het SNN uitvoert in mandaat en voor rekening en risico van de opdrachtgevers komen niet terug in de staat van baten en lasten. Onder 'Algemene dekkingsmiddelen' in dit hoofdstuk zijn de bijdragen per opdrachtgever weergegeven onderverdeeld naar programma en regeling. Dit zijn alle programma's en regelingen die het SNN uitvoert.

Alle bedragen in de tabellen van deze paragraaf zijn gedeeld door € 1.000.

## Projecten

### Overzicht van baten en lasten 2025 en 2024

	Begroting 2025	Begroting 2024 na wijziging	Begroting 2024 voor wijziging
<b>Just Transition Fund (JTF)</b>			
Toekenning aan projecten	-95.000	-58.333	-70.000
Vrijval	0	0	0
Mutaties vooruitontvangen bijdragen	95.000	58.333	70.000
<b>EFRO-programma 2021-2027</b>			
Toekenning aan projecten	-35.000	-19.167	-25.000
Vrijval	0	0	0
Mutaties vooruitontvangen bijdragen	35.000	19.167	25.000
<b>EFRO-programma 2014-2020</b>			
Toekenning aan projecten	0	0	-11.055
Vrijval	0	5.750	5.150
Mutaties vooruitontvangen bijdragen	0	-5.750	5.905
<b>Regelingen 2014-2020</b>			
Toekenning aan projecten	0	0	0
Vrijval	0	250	650
Mutaties vooruitontvangen bijdragen	0	-250	-650
<b>Ruimtelijk Economisch Programma SNN</b>			
Toekenning aan projecten	0	0	-1.333
Vrijval	0	0	0
Mutaties vooruitontvangen bijdragen	0	0	1.333
<b>Totaal mutatie vooruitontvangen bijdragen</b>	<b>130.000</b>	<b>71.500</b>	<b>101.588</b>



## Overzicht mutaties per programma waarbij sprake is van meerdere onderdelen (begroting 2025)

	Toekenning aan projecten 2025	Vrijval 2025	Mutaties vooruit- ontvangen bijdragen 2025
<b>EFRO-programma 2021-2027</b>			
EFRO 2021-2027	-30.000	0	30.000
Rijkscofinanciering in EFRO 2021-2027	-5.000	0	5.000
<b>Totaal EFRO-programma 2021-2027</b>	<b>-35.000</b>	<b>0</b>	<b>35.000</b>
<b>EFRO-programma 2014-2020</b>			
EFRO 2014-2020	0	0	0
Rijkscofinanciering in EFRO 2014-2020	0	0	0
React-EU	0	0	0
<b>EFRO-programma 2014-2020</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Regelingen 2014-2020</b>			
Versneller Innovatieve Ambities	0	0	0
Kennisontwikkeling en innovatieregeling	0	0	0
<b>Totaal Regelingen 2014-2020</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Overzicht mutaties per programma waarbij sprake is van meerdere onderdelen (begroting 2024)

	Toekenning aan projecten 2024	Vrijval 2024	Mutaties vooruit- ontvangen bijdragen 2024
<b>EFRO-programma 2021-2027</b>			
EFRO 2021-2027	-16.667	0	16.667
Rijkscofinanciering in EFRO 2021-2027	-2.500	0	2.500
<b>Totaal EFRO-programma 2021-2027</b>	<b>-19.167</b>	<b>0</b>	<b>19.167</b>
<b>EFRO-programma 2014-2020</b>			
EFRO 2014-2020	0	5.250	-5.250
Rijkscofinanciering in EFRO 2014-2020	0	500	-500
React-EU	0	0	0
<b>EFRO-programma 2014-2020</b>	<b>0</b>	<b>5.750</b>	<b>-5.750</b>
<b>Regelingen 2014-2020</b>			
Versneller Innovatieve Ambities	0	250	-250
Kennisontwikkeling en innovatieregeling	0	0	0
<b>Totaal Regelingen 2014-2020</b>	<b>0</b>	<b>250</b>	<b>-250</b>

### Just Transition Fund

Het programma is eind 2022 goedgekeurd door de Europese Commissie. De eerste openstellingen zijn begin januari 2023 van start gegaan. Doordat het programma trager op gang is gekomen dan verwacht en de lasten worden verantwoord op basis van realisatie zijn de totale lasten voor 2024 lager dan vorig jaar begroot. Van belang is dat het gehele programma wordt uitgeput binnen de kaders.

### EFRO-programma 2021-2027

In 2022 is het EFRO-programma 2021-2027 goedgekeurd door de Europese Commissie. In 2024 zal het programma verder worden ingezet door middel van meerdere openstellingen.

EFRO-programma 2014-2020

In 2024 zullen de laatste projecten worden afgerekend.

Regelingen 2014-2020

De regelingen binnnen dit programma zullen in 2024 worden afgerekend.

Ruimtelijk Economisch Programma SNN

In de komende jaren zullen de laatste projecten worden vastgesteld.

Vrijval

In 2021 is de wijze van lastneming van subsidies gewijzigd. Hierdoor wordt de last verantwoord op het moment dat projecten de kosten hebben gerealiseerd. Door deze wijziging komt vrijval alleen nog in uitzonderlijke situaties voor. De vrijval in 2024 en 2025 bestaat in de begroting daarom alleen uit vrijval gerealiseerd bij de projecten die zijn verleend voor 2021.

Algemene dekkingsmiddelen

Bijdragen van de Europese Commissie

	Begroting 2025	Begroting 2024 na wijziging	Begroting 2024 voor wijziging	Realisatie 2023
EFRO 2021-2027	500	500	500	500
REACT EU	0	340	340	500
Totaal bijdragen van het Europese Commissie	500	840	840	1.000

Het EFRO-programma 2021-2027 is juli 2022 goedgekeurd door de Europese Commissie. In het najaar van 2022 zijn de eerste instrumenten opengesteld. In 2024 zullen er meerdere openstellingen plaatsvinden. Bij dit programma ontvangt het SNN 3,5% van het totale budget van € 108 miljoen (afgerond € 3,6 miljoen). De bijdrage van de EC is gelijkmatig toegerekend aan de jaren 2022-2030 waarin de werkzaamheden zullen worden uitgevoerd. Deze gelijkmatige verdeling is gehanteerd omdat de provincies via de deelnemersbijdrage aan de uitvoering van EFRO bijdragen. Begin 2021 is het SNN gestart met REACT-EU. Van de EC mag 4% van het budget van € 45 miljoen gebruikt worden voor de uitvoering. De bijdrage is toegerekend aan de jaren waarin de werkzaamheden plaatsvinden. Het uitvoeringsbudget van € 1,8 miljoen is daarom toegerekend aan de jaren 2021-2024.

Bijdragen van het Rijk

	Begroting 2025	Begroting 2024 na wijziging	Begroting 2024 voor wijziging	Realisatie 2023
Regeling waardevermeerdering woningen gaswinning				
Groningen	500	1.000	1.250	1.674
Regeling energiebesparing woningen bouwkundig				
versterkingsprogramma Groningenveld	0	0	20	0
Subsidie Verduurzaming en verbetering Groningen (totaal)	1.000	1.800	750	1.602
Tegemoetkoming huurders Aardbevingsgebied Groningen	0	0	0	8
Just Transition Fund	1.176	1.176	1.237	839
Digitaliseringsregeling JTF	130	208	0	0
HR-regeling JTF	77	154	0	0
Totaal bijdragen van het Rijk	2.883	4.338	3.257	4.123

Het SNN voert meerdere subsidieregelingen voor het Rijk in het aardbevingsgebied. Het SNN voert al meerdere jaren de regeling waardevermeerdering uit waarvan het budget meerdere keren is opgehoogd en de looptijd is verlengd tot 1 februari 2025.

In 2021 heeft het SNN de regeling Subsidie Verduurzaming en verbetering Groningen in uitvoering genomen. Eind 2023 is het budget opgehoogd met € 145 miljoen. De openstellingsperiode van deze regeling is tot en met 31 december 2025.

Het Just Transition Fund voert het SNN uit voor Noord-Nederland. Het ministerie van SZW is management autoriteit en voert in mandaat van het ministerie het programma uit. Van het totale subsidiebudget is voor SNN 3% beschikbaar voor de gehele looptijd. Dit komt neer op een bedrag van € 9,5 miljoen. De resterende uitvoeringskosten worden betaald door de drie provincies, gemeente Emmen en de Arbeidsmarktregio op basis van een onderling afgesproken verdeelsleutel.

### Bijdragen van de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen

	Begroting 2025	Begroting 2024 na wijziging	Begroting 2024 voor wijziging	Realisatie 2023
<b>Provincie Drenthe</b>				
Deelnemingsbijdrage SNN	1.322	1.050	1.050	693
Deelnemingsbijdrage public affairs en noordelijke samenwerking	344	333	314	321
Plattelandsontwikkelingsprogramma 2014-2020	500	550	600	772
NSP-GLB 2021-2027	1.011	728	250	7
Just Transition Fund	146	146	152	104
Regio Specifiek Pakket Mobiliteitsfonds	0	5	5	5
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2021	0	0	0	1
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2022	0	16	16	8
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2023	31	45	31	32
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2024	45	45	0	0
Versneller Innovatieve Ambities 2021	0	0	0	246
Asbestregeling Drenthe	5	5	5	7
Bedrijvenregeling Drenthe 2021-2022	0	25	15	3
Bedrijvenregeling Dutch TechZone	20	40	40	21
Digitaliseringsregeling DTZ	0	0	0	17
Beloning melkveehouders Drenthe	0	0	20	8
Human Resource regeling Drenthe	0	0	0	1
Kansen verzilveren voor vakmanschap	0	29	24	20
Subsidieregeling bedrijven Drenthe	0	0	0	5
Digitalisering Drenthe	0	0	0	17
Digitaliseringsregeling Drenthe 2023	0	0	0	11
Subsidieregeling Duurzaam Boeren Drenthe - Melkveehouderij 2023	25	25	0	20
Energiebesparing Drents MKB	5	20	0	59
Isoleerprogramma Drenthe	0	5	5	12
Subsidieregeling wolfwerende rasters Drenthe 2023	5	10	0	12
Zonnelening Drenthe	0	0	0	1
<b>Totaal provincie Drenthe</b>	<b>3.459</b>	<b>3.077</b>	<b>2.527</b>	<b>2.403</b>
<b>Provincie Fryslân</b>				
Deelnemingsbijdrage SNN	1.322	1.050	1.050	693
Deelnemingsbijdrage public affairs en noordelijke samenwerking	344	333	314	321
Plattelandsontwikkelingsprogramma 2014-2020	400	700	800	1.094
NSP-GLB 2021-2027	1.134	816	250	11
Just Transition Fund	97	97	101	70

MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2021	0	0	0	1
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2022	0	16	16	7
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2023	31	45	31	43
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2024	45	45	0	0
Versneller Innovatieve Ambities 2021	0	0	0	246
Regio Specifiek Pakket Mobiliteitsfonds	0	5	5	5
Voucherregeling MKB Fryslân 2021-2023	0	8	8	134
Voucherregeling Energie Coöperaties Fryslân 2022	5	5	5	9
BOL-stages Fryslân	0	0	0	1
Pilot Waddenfonds	0	0	0	10
Nieuwe voucherregeling	25	25	0	0
<b>Totaal provincie Fryslân</b>	<b>3.403</b>	<b>3.145</b>	<b>2.580</b>	<b>2.645</b>
<b>Provincie Groningen</b>				
Deelnemingsbijdrage SNN	1.322	1.050	1.050	693
Deelnemingsbijdrage public affairs en noordelijke samenwerking	344	333	314	321
Plattelandsontwikkelingsprogramma 2014-2020	300	500	500	710
NSP-GLB 2021-2027	993	715	250	10
Just Transition Fund	585	585	607	418
Digitaliseringsregeling JTF	117	187	0	0
HR-regeling JTF	70	140	0	0
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2021	0	0	0	3
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2022	0	60	61	25
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2023	88	127	88	146
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2024	127	127	0	0
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren rijksdeel	75	100	0	0
Versneller Innovatieve Ambities 2021	0	0	0	246
ArbeidsplaatsenregelinG 2020	0	0	0	2
InnovatieregelinG 2020	0	0	0	1
Loket Leefbaarheid	40	40	35	34
Regionale Investeringssteun Groningen 2014-2018	20	25	0	9
Regionale Investeringssteun Groningen 2019	15	14	0	11
Investeren in een toekomstbestendige Industrie 2021	30	31	65	14
Regio Specifiek Pakket Mobiliteitsfonds	0	5	5	5
Impulsloket Nationaal Programma Groningen	18	18	20	20
Investeringsregeling Reductie Stikstofemmissie	600	1.400	0	45
<b>Totaal provincie Groningen</b>	<b>4.744</b>	<b>5.457</b>	<b>2.995</b>	<b>2.713</b>
<b>Totaal bijdragen van de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen</b>	<b>11.606</b>	<b>11.679</b>	<b>8.102</b>	<b>7.761</b>

Op basis van alle bekende opdrachten zijn de opbrengsten per opdrachtgever en regeling geactualiseerd. De opbrengsten worden toegerekend aan de jaren waarin het SNN de werkzaamheden voor de regelingen uitvoert.

Het totaal saldo van baten en lasten komt uit op een positief saldo voornamelijk als gevolg van de verwachte niet-begrote rente-inkomsten. Gezien de omvang van het weerstandsvermogen eind 2022 is de deelnemersbijdrage in de begroting 2024 en gewijzigde begroting 2023 incidenteel naar beneden bijgesteld. Vanaf de begroting 2025 zijn de bedragen van 2022 weer als referentiekader gebruikt.



## Bijdragen van de gemeenten

	Begroting 2025	Begroting 2024 na wijziging	Begroting 2024 voor wijziging	Realisatie 2023
<b>Gemeente Assen</b>				
Bijdrage in de uitvoeringskosten public affairs en noordelijke samenwerking	109	105	105	107
<b>Gemeente Emmen</b>				
Bijdrage in de uitvoeringskosten public affairs en noordelijke samenwerking	146	142	173	177
Just Transition Fund	49	49	51	35
Subsidieregeling Volkshuisvestingfonds woningeigenaren 'Emmen - Naoorlogse wijken en dorpen' (VHF BOCEA )	40	40	0	20
<b>Gemeente Groningen</b>				
Bijdrage in de uitvoeringskosten public affairs en noordelijke samenwerking	190	183	173	177
Batch 1588 Versterkingsopgave gemeente Groningen	20	20	15	33
Funderingsproblematiek Woltersum 2021	0	7	8	12
Verduurzaming, onderhoud en gebouwenverbetering	10	10	9	10
Just Transition Fund	97	97	101	70
<b>Gemeente Leeuwarden</b>				
Bijdrage in de uitvoeringskosten public affairs en noordelijke samenwerking	146	142	146	149
<b>Gemeente Sudwest Fryslan</b>				
Bijdrage in de uitvoeringskosten public affairs en noordelijke samenwerking	117	113	98	102
<b>Gemeente De Wolden</b>				
Duurzaamheidssubsidie voor starters	1	1	1	0
<b>Gemeente Eemsdelta</b>				
Batch 1588 Versterkingsopgave vm gemeente Delfzijl	20	20	20	31
Batch 1588 Versterkingsopgave vm gemeente Appingedam	59	59	20	30
Verduurzaming, onderhoud en gebouwenverbetering	10	15	27	15
Versterkingsopgave Zandplatenbuurt Zuid in Delfzijl	62	62	25	32
<b>Gemeente Midden-Groningen</b>				
Batch 1588 Versterkingsopgave gemeente Midden-Groningen	20	20	15	25
Fonds Kwaliteitsimpuls Overschild	8	7	8	22
Starterslening, verzilverlening en stimuleringspakket	0	0	10	24
Verduurzaming, onderhoud en gebouwenverbetering	10	10	5	8
<b>Gemeente Oldambt</b>				
Verduurzaming, onderhoud en gebouwenverbetering	10	10	5	7
<b>Gemeente Hogeland</b>				
Verduurzaming, onderhoud en gebouwenverbetering	10	10	6	9
Leningenpakket	0	0	5	8
<b>Gemeente Noardeast-Fryslân</b>				
Leningenpakket	0	0	5	18
<b>Gemeente Fryske Marren</b>				

Leningenpakket	0	0	15	-
<b>Totaal bijdragen van de gemeenten</b>	<b>1.134</b>	<b>1.122</b>	<b>1.046</b>	<b>1.121</b>

Vijf gemeenten dragen bij in de uitvoeringskosten van de noordelijke samenwerking. De bijdrage wordt vanaf 2025 conform afspraak weer jaarlijks geïndexeerd. De bijdrage voor 2024 is in overleg met de vijf gemeenten verhoogd gezien de gestegen lasten. Ook de verhouding van de bijdragen tussen de gemeenten is hierbij herzien. Verder zijn er opbrengsten begroot voor een aantal specifieke regelingen, die het SNN uitvoert voor gemeenten.

### Overige bijdragen

	Begroting 2025	Begroting 2024 na wijziging	Begroting 2024 voor wijziging	Realisatie 2023
<b>Stichting Economic Board Groningen</b>				
EBG ArbeidsplaatsenregelinG en 5G regelinG 2021-2022	0	12	0	11
<b>Overig</b>				
Europese Samenwerkingsprojecten	0	0	0	13
Overige bijdragen (o.a. detacheringen)	0	0	0	1
Geprognosticeerde opbrengsten	943	911	1.381	0
<b>Totaal overige bijdragen</b>	<b>943</b>	<b>923</b>	<b>1.381</b>	<b>25</b>

Het SNN houdt bij het bepalen van de opbrengsten rekening met verwachte opdrachten. Hierbij is een voorzichtige inschatting gemaakt op basis van mogelijk te verwachten nieuwe regelingen in de komende jaren. De nog te realiseren opdrachten voor 2024 en 2025 zijn respectievelijk 3% en 4% van de totale baten.

## Overige algemene dekkingsmiddelen

De tekst van de in dit hoofdstuk opgenomen toelichting op de uitvoeringskosten dient gelezen te worden met inachtneming van de onderstaande uitgangspunten. Conform voorgaande jaren worden de uitvoeringskosten als een geheel gepresenteerd. In bijlage 3 zijn de uitvoeringskosten onderverdeeld naar Public Affairs, Subsidies/Overhead. Het SNN volgt vrijwel geheel het personeelsbeleid van de provincie Groningen.

In 2024 worden het programma 2014-2020 afgerond inclusief REACT-EU. De programma's 2021-2027 en Just Transition Fund zijn in uitvoering.

De begroting 2025 en 2024 na wijziging is opgesteld op basis van alle bekende en verwachte opdrachten. Doordat net als in 2022 ook in 2023 een aantal grote opdrachten bij het SNN zijn belegd, is de totale omvang van de activiteiten toegenomen. De totale uitvoeringskosten voor 2024 zijn gestegen van € 14,6 miljoen naar € 18,9 miljoen.

Vanaf 1 oktober 2024 zal SNN het kantoorpand aan de Leonard Springerlaan 15 niet meer onderhuren van de Kamer van Koophandel (KvK), maar rechtstreeks bij NTC. De voordelige condities van huur en facilitaire services van de KvK komen daarmee te vervallen, waardoor de kosten gaan stijgen. Het SNN zal twee verdiepingen in gebruik gaan nemen, waar de KvK tot voor kort nog gehuisvest was. Het pand zal aangepast moeten worden aan de huidige eisen en wensen om hybride werken goed te faciliteren. Het Ruimtelijk Functioneel Programma van eisen zal in Q1 2024 gereed zijn. Pas dan kan er een goede kostencalculatie gemaakt worden. Voor nu is er op basis van kengetallen een stelpost van € 950.000 opgenomen in de aangepaste begroting en deze middels afschrijving van investeringen vertaald in de meerjarenbegroting

De informatievoorziening moet SNN op orde brengen wegens aflopende contracten en omdat een aantal vernieuwingen noodzakelijk om meer grip te krijgen op de informatiehuishouding van SNN en om de stabiliteit van de dienstverlening te kunnen borgen. SNN heeft daarom de noodzaak om de komende jaren in haar applicatielandschap te investeren, om ook in de toekomst betrouwbare dienstverlening te kunnen blijven leveren. Eind 2023 is daarom het Strategisch Informatieplan SNN (STIP SNN) opgesteld met een bijbehorende begroting. De beoogde dekking van de kosten worden gedeeltelijk opgenomen in de uurtarieven (63% van de automatiseringskosten gedekt door de uurtarieven en zodoende in rekening gebracht bij opdrachtgevers) en het overige deel van de kosten worden gedekt binnen de exploitatie dan wel uit de reserves. Op basis van de in 2023 ontvangen rentebaten en de in de komende jaren geprognosticeerde rentebaten zijn de reserves voldoende om deze kosten te dekken. Daarnaast is ultimo 2023 nog een bestemmingsreserves ICT van € 700.000 aanwezig.

De begrotingsposten “Overige kantoorkosten” en “Kantoormeubilair” zijn samengevoegd tot “Facilitaire kosten”. Beide begrotingsposten zijn relatief klein en behoren tot dezelfde kostencategorie.

De begrotingspost “Informatievoorziening” is een nieuwe begrotingspost. Onder deze noemer zijn de advieskosten voor de voortrajecten begroot die benodigd zijn voor de verschillende deelprojecten van het strategisch informatieplan.

## Uitvoeringskosten

	Begroting 2025	Begroting 2024 na wijziging	Begroting 2024 voor wijziging	Realisatie 2023
<b>Personeelskosten</b>				
Salariskosten	13.884	15.465	12.632	13.921
Studie en opleiding	335	496	256	278
Reis-, verblijf- en representatiekosten	255	261	251	296
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>14.474</b>	<b>16.222</b>	<b>13.139</b>	<b>14.495</b>
<b>Overige kosten</b>				
Externe deskundigheid en onderzoeken	494	892	395	498
Deskundigencomité en Comité van toezicht	154	168	125	202
Huisvesting public affairs	237	232	232	236
Communicatie	397	384	354	243
Inhuur provincie Groningen (financiën en treasury)	103	101	91	95
Huisvestingskosten	645	583	335	450
Adviescommissies bezwaar	30	30	20	31
Automatisering	1.639	1.583	1.911	1.426
Informatievoorziening	471	998	0	0
Facilitaire kosten	199	135	117	111
Accountantskosten	78	77	77	87
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>4.447</b>	<b>5.183</b>	<b>3.657</b>	<b>3.379</b>
<b>Totale uitvoeringskosten</b>	<b>18.921</b>	<b>21.405</b>	<b>16.796</b>	<b>17.874</b>

## Formatie

	Begroting 2025	Begroting 2024 na wijziging
FTE public affairs en noordelijke samenwerking	9	9
FTE subsidie uitvoering	90	94
FTE overhead	41	43
<b>FTE totaal SNN</b>	<b>139</b>	<b>145</b>

Door een toename van het aantal opdrachten nemen naast de opbrengsten ook de kosten toe. Bij het SNN worden vrijwel alle opdrachten doorbelast aan de opdrachtgevers op basis van werkelijk gemaakte uren en kosten. Het aantal fte in de begroting is afgestemd op het opdrachterniveau van het SNN voor de betreffende jaren. De salariskosten voor 2024 zijn gebaseerd op 145 fte en 2025 op 139 fte. Vanaf 2023 stijgen de fte's voor alle onderdelen. De bezetting van de overheadtaken is bepaald op het niveau om subsidies en public affairs zo goed mogelijk te ondersteunen. De overhead bestaat uit directie, communicatie, financiën, juridische zaken, ICT en mens en organisatie. Van de overhead kan het SNN circa 6,3 fte doorbelasten aan opdrachtgevers omdat zij werkzaamheden uitvoeren direct gerelateerd aan opdrachten.

Naast het effect van begrote fte's stijgen de salariskosten door individuele loonsverhogingen, verhogingen die voortvloeien uit de cao en aanpassing van de opslagen voor sociale lasten en pensioenen. De salariskosten voor 2024 zijn berekend op basis van de loonsommen zoals die door de provincie Groningen worden gehanteerd. Voor 2025 wordt rekening gehouden met een gemiddelde stijging van de salariskosten van 3,5%.

De kosten voor studie, opleiding en ontwikkeling en de reis- en verblijfkosten zijn gerelateerd aan de salariskosten op basis van ervaringscijfers. De stijging van de kosten van studie en opleiding in 2024 ten opzichte van de primaire begroting wordt veroorzaakt door de verruiming van het PBDI (Persoonlijk Budget voor Duurzame Inzetbaarheid) in 2024. De verwachting is dat dit met name in het eerste jaar van beschikbaarstelling tot een een groter gebruik van deze regeling zal leiden.

De kosten voor externe deskundigheid en onderzoeken zijn gestegen ten opzichte van de primitieve begroting. De stijging komt doordat zowel de subsidieteams als de ondersteunde teams op verschillende vlakken gebruik verwachten te maken van externe expertise. Dit betreft onder andere deskundigheid op het gebied van staatssteun, werving en selectie en verdere professionalisering van de organisatie.

Het SNN heeft een deskundigencommissie voor de besluitvorming over de OP EFRO en het Just Transition Fund. Naast de deskundigencommissie vallen hieronder ook de vergoedingen voor de leden van het Comité van Toezicht EFRO en vergoedingen voor deskundigen die voor regelingen van provincies en derden worden ingezet.

De medewerkers van Public Affairs in Brussel zijn gevestigd in het Huis van de Nederlandse Provincies. Het aandeel in de kosten voor de drie Noordelijke provincies is opgenomen in de begroting van het SNN. Tot 2024 waren de werkplekken van de NG4 ook in de begroting van het SNN opgenomen, vanaf 2024 is dit niet meer het geval. Ook de huisvesting in Den Haag is hier opgenomen, waar het SNN vier werkplekken huurt voor Public Affairs.

In de kosten voor communicatie zijn uitgaven begrepen die te maken hebben met de communicatie over het OP EFRO-, het JTF-, en het NSP-GLB-programma en met communicatie over werkzaamheden voor derden. In de bijdragen voor uitvoeringskosten is hiermee rekening gehouden.



De huisvestingskosten nemen in 2025 toe ten opzichte van 2024. Ook de gewijzigde begroting 2024 laat een stijging zien ten opzichte van de primaire begroting 2024. De reden hiervoor is dat het huidige huisvestingscontract in 2024 afloopt. Eind 2023 is er duidelijkheid gekomen dat het SNN in het huidige pand aan de Leonard Springerlaan kan blijven. Vanaf 1 oktober 2024 zal SNN niet meer onderhuren van de Kamer van Koophandel, maar rechtstreeks bij NTC. De voordelige condities voor huur en facilitaire services van de KvK komen daarmee te vervallen waardoor de kosten gaan stijgen. Het SNN zal twee extra verdiepingen in gebruik gaan nemen en het pand zal aangepast moeten worden aan de huidige eisen en wensen om hybride werken goed te faciliteren.

De begrotingspost voor automatisering wordt gezamenlijk met de nieuwe begrotingspost informatievoorziening beschouwd. Ten opzichte van de primitieve begroting nemen de kosten toe. Enerzijds loopt een aantal contracten af in 2025, deze dienen opnieuw te worden aanbesteed. SNN heeft daarnaast de noodzaak om de komende jaren in haar applicatielandschap te investeren, om ook in de toekomst betrouwbare dienstverlening te kunnen blijven leveren. Om alle uitdagingen op het gebied van informatievoorziening te bundelen, is eind 2023 een eerste versie van het Strategisch Informatieplan opgesteld.

Een deel van de ICT-kosten is voor specifieke opdrachten en worden om deze reden doorbelast aan de opdrachtgevers.

De dreiging van cyberaanvallen neemt sterk toe de laatste jaren. Het is daarom noodzakelijk om te blijven investeren in een veilige IT-omgeving. Dit vraagt van het SNN en haar leveranciers om de IT-omgeving continue up to date te houden en snel te anticiperen op nieuwe kwetsbaarheden.

De facilitaire kosten laten ook een stijging zien. Naast het feit dat de kosten over het algemeen aanzienlijk zijn gestegen, heeft de onder huisvestingskosten geschetste ontwikkeling ook hier effect. Diensten als schoonmaken, catering en verzekeringen maken onder de huidige situatie tegen voordelige condities deel uit van de overeenkomst met de KvK. Deze condities komen in de nieuwe situatie te vervallen waardoor de kosten aanzienlijk zullen stijgen.

Overhead

	Begroting 2025	Begroting 2024 na wijziging
Kosten public affairs en noordelijke samenwerking	1.742	1.683
Kosten subsidie uitvoering	10.426	11.910
Kosten overhead	6.753	7.812
<b>Totale kosten</b>	<b>18.921</b>	<b>21.405</b>
<b>Overheadpercentage</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>

De overhead van het SNN is bepaald door alle begrotingsposten van het SNN toe te rekenen aan de activiteiten voor zover deze direct toerekenbaar zijn. Voor zowel 2024 als 2025 is het overheadpercentage 36%. De komende jaren zal het overheadpercentage stijgen als gevolg van de verdere automatisering. Door de automatisering nemen de directe uren af die worden besteed aan een subsidieregeling maar stijgen de kosten van het beheer, onderhoud en monitoring van de systemen. De verwachting is dat het overheadpercentage de komende 5 jaar zal stijgen naar 41% in 2028.

## Rente

	Begroting 2025	Begroting 2024 na wijziging	Begroting 2024 voor wijziging	Realisatie 2023
Baten	4.151	10.507	1.500	8.704
Lasten	0	0	0	1.451
<b>Saldo</b>	<b>4.151</b>	<b>10.507</b>	<b>1.500</b>	<b>7.253</b>

Vanaf 2024 vergoed de provincie Groningen aan het SNN over het gehele saldo de rente die geldt bij de schatkist. Daarbij wordt geen onderscheid meer gemaakt tussen eigen programma's en regelingen en werkzaamheden voor derden. Vanaf eind 2022 is de is de rente die de Nederlandse staat vergoed over het saldo dat uitstaat bij het schatkistbankieren sterk gestegen. Ook het rekening-courantsaldo is hoger dan eerder voorzien.

Als gevolg hiervan zijn de begrote rentebaten voor de komende jaren aanzienlijk naar boven bijgesteld. In 2024 en 2025 worden rentebaten van respectievelijk € 10,6 miljoen en € 4,2 miljoen begroot. Deze rentebaten zijn gebaseerd op een gemiddelde rente van 3,5% in 2024 en 2,25% in 2025 over een gemiddeld uitstaand saldo in 2024 van € 328,8 miljoen en in 2025 van € 186,5 miljoen.

## Overzicht van de structurele toevoegingen en onttrekkingen aan de reserves

	Begroting 2025	Begroting 2024 na wijziging	Begroting 2024 voor wijziging	Realisatie 2023
Toevoegingen aan algemene reserves	2.296	8.747	0	4.206
Onttrekkingen aan algemene reserves	0	0	0	0
Toevoeging aan ICT reserve	0	0	0	0
Onttrekking aan ICT reserve	0	-699	-670	-71
Toevoeging aan professionalisering reserve	0	0	0	0
Onttrekking aan professionalisering reserve	0	-44	0	-136
<b>Saldo</b>	<b>2.296</b>	<b>8.004</b>	<b>-670</b>	<b>3.998</b>

In 2022 zijn twee bestemmingsreserves gevormd. In 2023 zijn hieruit middelen onttrokken ter dekking van kosten op het gebied van ICT en professionaliserig. De resterende middelen zullen in 2024 worden onttrokken.

	Algemene reserve	ICT reserve	Bestemmings reserve professionali sering	Totaal
<b>Stand 31 december 2022</b>	<b>5.441</b>	<b>770</b>	<b>180</b>	<b>6.391</b>
Mutatie 2023	4.206	-71	-136	4.226
<b>Stand 31 december 2023</b>	<b>9.647</b>	<b>699</b>	<b>44</b>	<b>10.617</b>
Mutatie 2024	8.747	-699	-44	8.004
<b>Stand 31 december 2024</b>	<b>18.394</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18.621</b>
Mutatie 2025	2.296	0	0	2.296
<b>Stand 31 december 2025</b>	<b>20.690</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20.917</b>

Ultimo 2023 beschikt SNN over € 10,4 miljoen aan reserves inclusief het gerealiseerde resultaat over 2023 van € 4,2 miljoen en onttrekkingen aan de bestemmingsreserves van € 0,2 miljoen. De reserves bestaan voor € 7,3 miljoen uit vrij besteedbare reserves.

SNN heeft beleid opgesteld voor het risicomanagement en weerstandsvermogen. Op basis hiervan is de gewenste bandbreedte voor de omvang van de reserves bepaald. De omvang van de reserves ultimo 2023 valt binnen de gewenste bandbreedte. In de paragraaf weerstandsvermogen van de beleidsbegroting is het weerstandsvermogen nader toegelicht.

# Meerjarenraming 2026-2028

(in duizenden euro's)

Omschrijving	Raming 2026			Raming 2027			Raming 2028		
	Baten	Lasten	Saldo	Baten	Lasten	Saldo	Baten	Lasten	Saldo
Projecten									
Toekenningen aan projecten		-143.500	143.500		-73.848	73.848		-18.848	18.848
Vrijval op toekenningen			0			0			0
Mutaties vooruitontvangen bedragen	-143.500		-143.500	-73.848		-73.848	-18.848		-18.848
Totaal projecten	-143.500	-143.500	0	-73.848	-73.848	0	-18.848	-18.848	0
Algemene dekkingsmiddelen									
Bijdragen Europese Commissie	500		500	500		500	500		500
Bijdragen Rijk	2.003		2.003	1.425		1.425	1.343		1.343
Bijdragen provincies	9.776		9.776	8.546		8.546	8.047		8.047
Bijdragen gemeenten	1.139		1.139	1.061		1.061	962		962
Overige bijdragen	2.275		2.275	3.261		3.261	2.134		2.134
Totaal algemene dekkingsmiddelen	15.693	0	15.693	14.793	0	14.793	12.986	0	12.986
Uitvoeringskosten		18.894	-18.894		18.561	-18.561		17.533	-17.533
Overige kosten			0			0			0
Rente	2.070		2.070	1.260		1.260	900		900
Totaal saldo van baten en lasten	17.763	18.894	-1.131	16.053	18.561	-2.508	13.886	17.533	-3.647
Toevoegingen en onttrekkingen aan reserves	1.131		1.131	2.508		2.508	3.647		3.647
Het gerealiseerde resultaat	-124.606	-124.606	0	-55.287	-55.287	0	-1.315	-1.315	0

## Toelichting op de meerjarenraming 2026-2028

In dit hoofdstuk is de meerjarenraming voor de drie jaren volgend op het laatste begrotingsjaar (i.c. 2025) opgenomen. De meerjarenraming voor het onderdeel projecten is op organisatieniveau opgesteld, aangezien een meerjarenraming op programmaniveau een mate van exactheid zou suggereren, die niet in overeenstemming is met de werkelijkheid.

Het OP EFRO 2021-2027 en het JTF-programma zijn in 2026-2028 volledig in uitvoering.

Onder de bijdragen in de uitvoeringskosten zijn de bijdragen van de Europese Commissie, Rijk, de provincies, gemeenten en overige instanties voor de dekking van de uitvoeringskosten opgenomen. Voor zover de bijdragen nog niet bekend zijn, zijn deze opgenomen als "geprognosticeerde bijdragen".



## Bijdragen van de Europese Commissie

	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028
EFRO-programma 2021-2027	500	500	500
<b>Totaal bijdragen van het Europese Commissie</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>

## Bijdragen van het Rijk

	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028
Regeling waardevermeerdering woningen gaswinning Groningen	250	0	0
Verduurzaming, onderhoud en gebouwenverbetering	500	250	250
Just Transition Fund	1.175	1.175	1.093
Digitaliseringsregeling JTF	52	0	0
HR-regeling JTF	26	0	0
<b>Totaal bijdragen van het Rijk</b>	<b>2.003</b>	<b>1.425</b>	<b>1.343</b>

## Bijdragen van de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen

	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028
<b>Provincie Drenthe</b>			
Deelnemingsbijdrage SNN	1.493	1.550	1.604
Deelnemingsbijdrage public affairs en noordelijke samenwerking	357	369	382
NSP-GLB 2021-2027	808	606	404
Just Transition Fund	146	146	136
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2024	31	0	0
Asbestregeling Drenthe	5	5	5
Bedrijvenregeling Dutch TechZone	10	0	0
<b>Totaal provincie Drenthe</b>	<b>2.850</b>	<b>2.676</b>	<b>2.531</b>
<b>Provincie Fryslân</b>			
Deelnemingsbijdrage SNN	1.493	1.550	1.604
Deelnemingsbijdrage public affairs en noordelijke samenwerking	357	369	382
NSP-GLB 2021-2027	907	680	453
Just Transition Fund	97	97	91
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2024	31	0	0
Voucherregeling Energie Coöperaties Fryslân	2	0	0
Nieuwe voucherregeling	25	0	0
<b>Totaal provincie Fryslân</b>	<b>2.912</b>	<b>2.696</b>	<b>2.530</b>
<b>Provincie Groningen</b>			
Deelnemingsbijdrage SNN	1.493	1.550	1.604
Deelnemingsbijdrage public affairs en noordelijke samenwerking	357	369	382
NSP-GLB 2021-2027	795	596	397
Just Transition Fund	585	585	544
Digitaliseringsregeling JTF	47	0	0
HR-regeling JTF	23	0	0
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren 2024	88	0	0
MKB-Innovatiestimulering Topsectoren rijksdeel	30	0	0
Regionale Investeringssteun Groningen 2019	18	0	0
Loket Leefbaarheid	40	40	40
Investeren in een toekomstbestendige Industrie 2021	20	15	0
Impulsloket Nationaal Programma Groningen	18	18	18
Investeringsregeling Reductie Stikstofemmissie	500	0	0
<b>Totaal provincie Groningen</b>	<b>4.014</b>	<b>3.173</b>	<b>2.985</b>
<b>Totaal bijdragen van de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen</b>	<b>9.776</b>	<b>8.545</b>	<b>8.046</b>

	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028
<b>Gemeente Assen</b>			
Bijdrage in de uitvoeringskosten public affairs en noordelijke samenwerking	113	117	121
<b>Gemeente Emmen</b>			
Bijdrage in de uitvoeringskosten public affairs en noordelijke samenwerking	152	157	163
Just Transition Fund	49	49	45
Subsidieregeling Volkshuisvestingsfonds woningeigenaren 'Emmen - Naoorlogse wijken en dorpen' (VHF BOCEA )	40	40	40
<b>Gemeente Groningen</b>			
Bijdrage in de uitvoeringskosten public affairs en noordelijke samenwerking	196	203	210
Batch 1588 Versterkingsopgave gemeente Groningen	20	0	0
Just Transition Fund	97	97	91
Verduurzaming, onderhoud en gebouwenverbetering	8	4	0
<b>Gemeente Leeuwarden</b>			
Bijdrage in de uitvoeringskosten public affairs en noordelijke samenwerking	152	157	163
<b>Gemeente Sudwest Fryslan</b>			
Bijdrage in de uitvoeringskosten public affairs en noordelijke samenwerking	121	125	129
<b>Gemeente Eemsdelta</b>			
Batch 1588 Versterkingsopgave vm gemeente Appingedam	58	39	
Batch 1588 Versterkingsopgave vm gemeente Delfzijl	20		
Versterkingsopgave Zandplatenbuurt Zuid in Delfzijl	62	62	0
Verduurzaming, onderhoud en gebouwenverbetering	10	5	0
<b>Gemeente Hogeland</b>			
Verduurzaming, onderhoud en gebouwenverbetering	7	2	0
<b>Gemeente Midden-Groningen</b>			
Batch 1588 Versterkingsopgave gemeente Midden-Groningen	20	0	0
Verduurzaming, onderhoud en gebouwenverbetering	7	2	0
<b>Gemeente Oldambt</b>			
Verduurzaming, onderhoud en gebouwenverbetering	7	2	0
<b>Totaal bijdragen van de gemeenten</b>	<b>1.139</b>	<b>1.061</b>	<b>962</b>

## Overige bijdragen

	2026	2027	2028
Geprognosticeerde opbrengsten	2.275	3.261	2.134
<b>Totaal overige bijdragen</b>	<b>2.275</b>	<b>3.261</b>	<b>2.134</b>

Vanaf 2024 heeft het SNN opdrachten die doorlopen tot en met de jaren 2025-2028. Echter een groot deel van de huidige opdrachten worden eerder afgerond. Om te voorkomen dat de meerjarenraming grote schommelingen vertoont, wordt op basis van de afgelopen jaren een prognose gemaakt van de te verwachten opdrachten. Omdat nu nog niet bekend welke opdrachten het betreft en voor welke opdrachtgever, is dit opgenomen onder "geprognosticeerde opbrengsten". De prognose voor 2026 maakt 13% (vorig jaar 19%) uit van de totale bijdragen, in 2027 is dit 20% (vorig jaar ook 20%) en in 2028 15%.

## Formatie

	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028
FTE public affairs en noordelijke samenwerking	8,8	8,8	8,8
FTE subsidie uitvoering	85,3	75,5	58,8
FTE overhead	40,8	40,8	40,8
<b>FTE totaal SNN</b>	<b>134,9</b>	<b>125,1</b>	<b>108,4</b>

## Overhead

	Raming 2026	Raming 2027	Raming 2028
Kosten public affairs en noordelijke samenwerking	1.803	1.866	1.931
Kosten subsidie uitvoering	10.313	9.706	8.412
Kosten overhead	6.778	6.990	7.190
Totale kosten	18.894	18.562	17.533
<b>Overheadpercentage</b>	<b>36%</b>	<b>38%</b>	<b>41%</b>

De uitvoeringskosten worden afgestemd op de benodigde middelen om de bedrijfsvoering op een verantwoorde wijze te kunnen realiseren. De verwachtingen zijn positief over nieuwe regelingen de komende jaren. Op basis hiervan is de verwachting dat de formatie van het SNN relatief stabiel zal blijven de komende jaren. De verwachting is wel dat de totale omvang zal afnemen omdat in de jaren tot en met 2025 'oude' en 'nieuwe' programma's naast elkaar lopen. Vanaf 2026 is ook het 'oude' POP3 programma volledig afgerond en afgerekend.

# Geprognosticeerde balans 2025-2028

Activa				
(in duizenden euro's)	2025	2026	2027	2028
Vaste activa				
Materiële vaste activa	3.155	3.485	3.105	1.840
Totaal vaste activa	3.155	3.485	3.105	1.840
Vlottende activa				
Vorderingen	279.784	156.784	71.784	37.784
Rekening-courantverhouding met provincie Groningen	134.604	71.674	53.934	35.834
Liquide middelen	0	0	0	0
Totaal vlottende activa	414.388	228.458	125.718	73.618
Totaal activa	417.543	231.943	128.823	75.458
Passiva				
(in duizenden euro's)	2025	2026	2027	2028
Vaste passiva				
Eigen vermogen				
Algemene reserves	20.706	19.577	17.068	13.421
Totaal eigen vermogen	20.706	19.577	17.068	13.421
Vaste schulden				
Vooruitontvangen bedragen	208.425	74.725	12.677	8.129
Totaal vaste schulden	208.425	74.725	12.677	8.129
Totaal vaste passiva	229.131	94.302	29.745	21.550
Vlottende passiva				
Openstaande toekenningen	32.511	43.011	24.859	207
Schulden aan derden, wegens uitvoering regelingen	120.000	60.000	41.000	22.000
Overige schulden	35.901	34.630	33.219	31.701
Totaal netto-vlottende schulden	188.412	137.641	99.078	53.908
Totaal vlottende passiva	188.412	137.641	99.078	53.908
Totaal passiva	417.543	231.943	128.823	75.458



## Toelichting op de geprognosticeerde balans 2025-2028

In dit hoofdstuk is de geprognosticeerde balans voor de drie jaren volgend op het laatste begrotingsjaar opgenomen.

Bij de Europese programma's EFRO en JTF ontstaat op het moment van goedkeuring van het programma een vordering op de Europese Commissie. In het geval van JTF een vordering op het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Daartegenover staat een post vooruitontvangen bedragen. In 2022 zijn beide programma's goedgekeurd. Het SNN heeft in 2022 de vorderingen geboekt en de vooruitontvangen bedragen. Gedurende de programmaperiodes van zeven jaar nemen de vorderingen af, doordat het SNN voorschotten ontvangt. De vooruitontvangen bedragen gaan over naar openstaande toekenningen en leiden tot een uitbetaling van de subsidie. In bovenstaande opstelling van de balans is deze cyclus terug te zien.

Bijlage 1 Begrotingsgegevens EMU

	2024	2025	2026
Omschrijving	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
	Volgens begroting 2023	Volgens begroting 2024	Volgens meerjarenraming in begroting 2025
1. Exploitatiesaldo <b>vóór</b> toevoeging aan c.q. onttrekking uit reserves (zie BBV, artikel 17c)	8.004	2.296	1.131
2. Mutatie (im)materiële vaste activa	1.821	910	330
3. Mutatie voorzieningen	0	0	0
4. Mutatie voorraden (incl. bouwgronden in exploitatie)			
5. Verwachte boekwinst/verlies bij de verkoop van financiële vaste activa en (im)materiële vaste activa, alsmede de afwaardering van financiële vaste activa			
Berekend EMU-saldo	9.825	3.206	1.461

## Bijlage 2 Geraamde baten en lasten per taakveld

(in duizenden euro's)

Taakvelden gemeenschappelijke regeling							
0. Bestuur en ondersteuning	Gereali-seerde baten 2023	Gereali-seerde lasten 2023	Begrote baten 2025	Begrote lasten 2025	Begrote baten 2024 na wijziging	Begrote lasten 2024 na wijziging	Verdeling taakvelden naar pro-gramma's
0.4 Overhead	21.873	17.874	21.217	18.921	29.409	21.405	n.v.t.
0.10 Mutaties reserves	208	0	0	0	743	0	n.v.t.
0.11 Resultaat van de rekening van baten en lasten	0	4.206	0	2.296	0	8.747	n.v.t.

Bijlage 3 Uitsplitsing begroting

	Begroting 2025			Begroting 2024 na wijziging		
	PA/NS	Subsidie / overhead	Totaal	PA/NS	Subsidie / overhead	Totaal
<b>Bijdragen in de uitvoering</b>						
Europese Commissie		500	500		840	840
Rijk		2.883	2.883		4.338	4.338
Provincies	1.033	10.573	11.606	999	10.680	11.679
Gemeenten	709	425	1.134	686	436	1.122
Overige bijdragen		943	943		923	923
Rente inkomsten		4.151	4.151		10.507	10.507
Mutatie vooruitontvangen uitvoeringskosten			0		0	0
<b>Totaal baten</b>	<b>1.742</b>	<b>19.475</b>	<b>21.217</b>	<b>1.685</b>	<b>27.724</b>	<b>29.409</b>
<b>Uitvoeringskosten</b>						
Salariskosten	1.110	12.774	13.884	1.066	14.399	15.465
Studie en opleiding	22	313	335	21	475	496
Reis-, verblijf- en representatiekosten	48	207	255	47	214	261
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>1.180</b>	<b>13.294</b>	<b>14.474</b>	<b>1.134</b>	<b>15.088</b>	<b>16.222</b>
Externe deskundigheid en onderzoeken	123	372	495	120	772	892
Deskundigencomité en Comité van toezicht		154	154		168	168
Huisvesting public affairs	237		237	232		232
Communicatie	28	369	397	27	356	383
Inhuur provincie Groningen (financiën en treasury)		103	103		101	101
Huisvestingskosten		645	645		583	583
Automatisering	34	1.605	1.639	34	1.549	1.583
Informatievoorziening		471	471		998	998
Adviescommissies bezwaar		30	30		30	30
Facilitaire kosten		198	198		135	135
Accountantskosten		78	78		77	77
Overhead SNN	140	-140	0	136	-136	0
<b>Totaal overige kosten</b>	<b>562</b>	<b>3.885</b>	<b>4.447</b>	<b>549</b>	<b>4.633</b>	<b>5.182</b>
<b>Totaal uitvoeringskosten</b>	<b>1.742</b>	<b>17.179</b>	<b>18.921</b>	<b>1.683</b>	<b>19.721</b>	<b>21.404</b>
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>0</b>	<b>2.296</b>	<b>2.296</b>	<b>2</b>	<b>8.003</b>	<b>8.005</b>
Onttrekking bestemmingsreserves	0	0	0	0	-743	-743
<b>Saldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Colofon**

Uitgave	Samenwerkingsverband Noord-Nederland Postbus 779 9700 AT Groningen
Bezoekadres	Leonard Springerlaan 15 9727 KB Groningen
Telefoon	Bestuurssecretariaat: 050-5224942 SNN-algemeen nummer: 050-5224900
E-mail	<a href="mailto:bestuur@snn.nl">bestuur@snn.nl</a>
Internet	<a href="http://www.snn.nl">www.snn.nl</a>

Groningen, maart 2024