# DUE DILIGENCE RAPPORTAGE

In verband met de mogelijke fusie tussen Omgevingsdienst Regio Arnhem (ODRA) en Omgevingsdienst Regio Nijmegen (ODRN)

DDJ Accountants B.V.
Arnhem, 28 maart 2025

# Inhoudsopgave


| | |
|---|---|
| Opdracht | 3 |
| Belangrijkste conclusies en bevindingen | 5 |
| Gecomprimeerd overzicht van baten en lasten | 9 |
| Financiële overzichten: omzet naar taakveld en programma's | 10 |
| Financiële overzicht – lasten | 11 |
| Tariefstructuur en kostprijs | 12 |
| Vergelijking begrote kostprijs 2025 per gedeclareerd uur | 13 |
| Vergelijking kostprijs 2024 per gedeclareerd uur | 14 |
| Inhuur cruciale posities ODRN | 16 |
| Ontvlechting BRIKS-taken gemeente Nijmegen en aanpassing organisatie en overhead | 17 |
| Personeelsbestand: vergelijking inschaling | 18 |
| Personeelsbestand: financieel effect salarisinschaling vast personeel | 19 |
| Personeelsbestand: overige kengetallen | 20 |
| Financiële analyse – weerstandsvermogen | 21 |
| HR en personeel - ziekteverzuim | 22 |
| Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen | 23 |
| Bijlagen | 24 |

# Opdracht

Aan de directies van de ODRA en ODRN

Arnhem, 28 maart 2025

Betreft: **DUE DILIGENCE RAPPORTAGE**

**Opdracht**
Wij hebben overeengekomen specifieke werkzaamheden verricht in de vorm van een specifiek Due Diligence onderzoek. De opdracht is met u overeengekomen en heeft als doel antwoord te verkrijgen op een aantal specifiek genoemde vragen. De overeengekomen specifieke werkzaamheden zijn tot stand gekomen in overleg met de beoogde gebruikers, zijnde management en directies van de omgevingsdiensten ODRN en ODRA en organisatieadviesbureau Fringe. De overeengekomen specifieke werkzaamheden zijn omschreven in onze offerte van 27 januari 2025 en de daarbij behorende vragenlijst.

**Doel van het onderzoek**
Dit Due Diligence onderzoek heeft als doel om de financiële en operationele robuustheid van ODRA en ODRN te analyseren, met het oog op een mogelijke fusie. Het onderzoek richt zich in hoofdzaak op analyse van historische prestaties, risico's, compliance en de haalbaarheid van een duurzame gezamenlijke organisatie.

**Verantwoordelijkheden**
Het is uw verantwoordelijkheid om te bepalen of de overeengekomen specifieke werkzaamheden toereikend en geschikt zijn voor het hierboven beschreven doel. Wij hebben onze werkzaamheden verricht in overeenstemming met de Nederlandse Standaard 4400N, 'Opdrachten tot het verrichten van overeengekomen specifieke werkzaamheden'. Bij het uitvoeren van deze opdracht hebben wij ons gehouden aan de voor ons geldende relevante ethische voorschriften in de Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA).

# Conclusies en bevindingen

# Belangrijkste conclusies en bevindingen (1/4)

- Ontwikkeling van de exploitatie van beide omgevingsdiensten
  Uit ons due diligence onderzoek blijkt dat beide diensten beschikken over een effectieve planning- en controlcyclus. Dit wordt mede bevestigd door het feit dat beide diensten tot en met boekjaar 2024 een goedkeurende verklaring van hun accountant hebben ontvangen.

  ODRA
  Bij de ODRA constateren wij een stabiele ontwikkeling van de exploitatie, waarbij begroting en realisatie jaarlijks met elkaar in lijn liggen. De verhouding tussen directe kosten en overhead is structureel in balans. Er zijn thans geen signalen die duiden op een trendbreuk in de nabije toekomst. Uitzondering hierop, ten gevolge van de bijzondere inflatoire situatie, was de noodzakelijke tussentijdse tariefsverhoging van € 3,- per uur (ca. € 0,75 miljoen, 3,3% verhoging) in 2023.

  ODRN
  De ODRN toont tot en met boekjaar 2024, met uitzondering van het boekjaar 2022, een vergelijkbaar financieel beeld, met een sluitende exploitatie. Ook voor ODRN geldt dat deze sluitende exploitatie mede is gerealiseerd door aanvullende bijdragen van deelnemers. In 2023 is ca. € 1,9 miljoen (7,8% verhoging) aanvullend ingebracht, zonder tariefsaanpassing, ter dekking van onvoorziene kostenstijgingen, onder meer als gevolg van inflatie en cao-afspraken.
  Vanaf 2025 wordt ODRN geconfronteerd met een trendbreuk als gevolg van de ontvlechting van de BRIKS-taken door de gemeente Nijmegen. Deze ontvlechting heeft gevolgen voor de financiële en organisatorische structuur van de dienst. De gemeente Nijmegen heeft in dit kader toegezegd een frictievergoeding te verstrekken ter dekking van de met de ontvlechting gepaard gaande kosten.

  Samenvattend, hoewel de ODRN tot op heden in staat is geweest een sluitende exploitatie te realiseren, wijzen de aanvullende bijdragen in eerdere jaren en de ontvlechting van de BRIKS- taken van gemeente Nijmegen op een mogelijk financieel risico ten opzichte van een organisatie als de ODRA. Dit risico kan zich voordoen wanneer de omvang van de organisatie niet snel genoeg wordt afgeslankt. De toegezegde frictievergoeding door de gemeente Nijmegen vormt op korte termijn een belangrijke overbrugging voor de noodzakelijke aanpassingen. De eerste maatregelen om de overhead en interne organisatie aan te passen zijn genomen of zijn in voorbereiding. Bij de kostensoorten personeel, huisvesting & ICT en een gelijkwaardige productiviteitsnorm als die van de ODRA zien wij voldoende mogelijkheden voor de ODRN om verdere verbeterslagen te realiseren.

# Belangrijkste conclusies en bevindingen (2/4)

- Interne financiële beheersing
  Over 2024 rapporteert ODRN een positief resultaat, terwijl eerdere tussentijdse prognoses uitgingen van een verlies van ca. 1,1 miljoen (3,5% van de baten). Dat heeft geleid tot vragen over de effectiviteit van de interne financiële beheersing van de ODRN. In een brief van 18 februari 2025 heeft ODRN hierover een uitgebreide toelichting gegeven inclusief voorgenomen verbetermaatregelen. Het jaar 2024 was een roerig jaar, met incidentele aspecten zoals wisseling van financiële systemen, personeelsmutaties en de voorbereiding voor de ontvlechting, die een belangrijke aanleiding waren voor het verschil in prognose en uiteindelijk resultaat.

  In het kader van dit due diligence-onderzoek hebben wij onderzocht op welke wijze ODRN heeft gereageerd op het verschil tussen de oorspronkelijke prognoses (een verwacht tekort) en het uiteindelijke positieve resultaat over 2024. Uit onze bevindingen blijkt dat ODRN diverse maatregelen heeft genomen om haar interne financiële sturing en beheersing te versterken. Hieronder vallen onder meer het vergroten van het financieel bewustzijn binnen de organisatie, het instellen van een maandelijks coördinatorenoverleg met aandacht voor productiviteit, ziekteverzuim en inhuur, het voeren van 6-wekelijkse voortgangsgesprekken met afdelingshoofden en het verbeteren van de actuele informatievoorziening via Power BI.

  Hoewel het op dit moment nog te vroeg is om met zekerheid vast te stellen dat deze maatregelen structureel effectief zijn, wijzen de eerste signalen op een verbetering van de financiële monitoring en beheersing. Wij merken daarbij nadrukkelijk op dat het succes van deze ingezette lijn afhankelijk is van de mate waarin de organisatie erin slaagt de ingezette maatregelen structureel vast te houden en in de organisatiecultuur te verankeren. Verslapping in de naleving of uitvoering zou ertoe kunnen leiden dat eerdere kwetsbaarheden opnieuw manifest worden. Het is daarom van belang dat het bestuur actief blijft sturen op de borging en doorontwikkeling van deze maatregelen.
  ODRA heeft in de afgelopen jaren geleidelijk en gestructureerd belangrijke stappen gezet in het versterken van haar interne sturing, monitoring en verantwoording. Door onder meer het gebruik van geavanceerde data- en informatietools, heeft ODRA een robuuste beheersorganisatie opgebouwd.

  ODRN heeft eind 2024, mede naar aanleiding van de fluctuaties in de rapportages , een aantal gerichte verbetermaatregelen in gang gezet. Deze zijn gericht op het vergroten van het financieel bewustzijn, het verbeteren van de managementinformatie (via onder andere Power BI), en het structureel periodiek voeren van gesprekken over productiviteit, verzuim en inzet van externe capaciteit. In zekere zin kunnen beide organisaties waardevolle best practices met elkaar uitwisselen. ODRA brengt een volwassen, bewezen structuur mee, terwijl ODRN laat zien hoe een organisatie zich snel kan aanpassen en verbetermaatregelen daadkrachtig kan doorvoeren. In het licht van een mogelijke fusie biedt dit een uitgelezen kans om het beste van beide diensten te integreren. Een gezamenlijke organisatie kan hiermee niet alleen voortbouwen op de reeds bestaande fundamenten, maar ook een volgende stap zetten naar een nóg professionelere en toekomstbestendige inrichting van de interne beheersing – gestoeld op transparantie, data gedreven sturing en continue verbetering.

# Belangrijkste conclusies en bevindingen (3/4)

- Kosten van de dienstverlening
  Voor begrotingjaar 2025 is het kostprijsverschil tussen beide diensten ongeveer euro 10 per uur. ODRA begroot per declarabel uur euro 103,80 aan kosten en ODRN euro 113,50. Voor dit verschil zijn een aantal verklaringen.
  Het verschil in loonkosten is rekenkundig euro 5,80 per uur. Ongeveer euro 1,60 hiervan houdt direct verband met de Seveso-taken van ODRN (complexere taken met hogere personele inschaling). Het overige is het gevolg van meer inhuur van externen en (iets) lagere productiviteit per fte, ODRA 1.358 uur versus 1.310 uur voor ODRN.

  Naast verschil in personele kosten, is het verschil in overige bedrijfskosten per saldo circa euro 3,90 per uur. Voor het overgrote deel komt dit op conto van verschil in ICT-kosten.

- Ontvlechting BRIKS-taken gemeente Nijmegen
  De door ODRN met gemeente Nijmegen afgesproken bijdrage voor frictiekosten overhead ad € 2.150.000 moet ODRN in staat stellen haar overhead geleidelijk aan te passen naar de norm van 30% van de baten. In de ontvlechtingsovereenkomst met gemeente Nijmegen is geen specifieke bepaling opgenomen over een fusie van ODRN met een andere omgevingsdienst. In beginsel lijkt een fusie daarom geen invloed te hebben op de afgesproken financiële bijdragen.

  Verder draagt gemeente Nijmegen bij voor een periode van drie jaar (2025, 2026 en 2027) aan de frictiekosten voor het primaire proces. Op dit moment is t.a.v. het primaire proces geen sprake van boventallig personeel en aldus geen frictiekosten. Dergelijke kosten worden ook niet meer verwacht.
  Het aanpassen van de organisatie (i.c. reduceren van de overhead) is binnen ODRN een belangrijk thema. Voor zover wij hebben kunnen waarnemen, vindt de aanpak op organische wijze plaats en in goed overleg met alle betrokken stakeholders. Waarborgen die ODRN daarbij hanteert zijn reëel begroten, actief sturen op reductie van externe inhuur, monitoren van de realisatie en tijdig bijsturen. Waar wij (nog) geen zicht op hebben, is of sprake is van een vastgelegde en planmatige aanpak, met een heldere tijdlijn en doelstellingen. Voor zover dat nog niet is opgesteld, adviseren wij dat om alsnog te doen.

- Herverdelingseffecten
  Doordat de kostprijstarieven onderling verschillen dreigt er bij een fusie een voor-en nadeel te ontstaan voor de verschillende regio’s bij harmonisering van het externe tarief. Wij adviseren de externe tarieven naar derden bij complexe taken (o.a. Seveso) vast te houden aan minimaal het huidige hogere tarief. Verder zien wij mogelijkheden om de inhuur derden & overhead bij ODRN zodanig te verkleinen dat het kostprijstarief bij ODRN per saldo kan gaan dalen naar een gelijk niveau als van de ODRA. Tevens is de begrote productiviteit per vaste medewerker van beide diensten in 2025 (ODRA 1.358 uur en ODRN 1.310 uur) verschillend gewaardeerd.

# Belangrijkste conclusies en bevindingen (4/4)

- Personeelsbestand (HR)
  Ten opzichte van 31 december 2024 is het vaste personeelsbestand van ODRN met netto 14,3 fte afgenomen, in hoofdzaak door de overstap van BRIKS-medewerkers naar gemeente Nijmegen. Verschillen tussen beide diensten doen zich bij een aantal salarisschalen voor. Het gewogen gemiddelde van de inschaling van personeel met dienstverband echter verschilt nauwelijks van elkaar. Ook de gemiddelde salariskosten per fte zijn nagenoeg gelijk. Het verschil treedt op bij de inhuur van extern personeel.
  Voor het primaire proces heeft ODRA in 2024 gemiddeld 27,6 fte ingehuurd, ODRN 56 fte. Voor begrotingsjaar 2025 zijn de verschillen kleiner aangezien de verwachte inhuur door ODRN fors afneemt. Voor het primaire proces gaat ODRN uit van gem. 32 fte inhuur. Een afname derhalve van 24 fte. Een uitgangspunt dat ondersteund wordt door de trend in de eerste maanden van 2025 (zie ook onze bevinding bij kosten van de dienstverlening).
  Verder is door de ontvlechting van BRIKS-taken gem. 15 fte aan inhuur niet meer nodig. ODRA begroot voor 2025 consistent met 25,9 fte inhuur primair tegen € 128k per jaar gemiddeld.

- Omvang structurele taken in het kader van robuustheid
  Beide omgevingsdiensten realiseren een omzet vanuit de basistaken milieu van meer dan € 16,5 mln. Daarmee wordt voldaan aan de omvang van de structurele taken in het kader van de robuustheidscriteria. Het genormaliseerde weerstandsratio van beide diensten ligt boven de norm van 0,8 mits we rekening houden met een uniforme wijze van waardering van de voorziening verlofstuwmeren. Hierbij hebben we de wijze van de ODRA als basis gehanteerd. Waar het gaat over de overige taken, waaronder bouw, is na fusie sprake van een robuustere organisatie.

- Financieringsmethodiek
  De diensten hanteren niet helemaal een gelijkwaardige afrekeningssystematiek. Wanneer in geval van een fusie gekozen wordt voor één van de gehanteerde methodieken zullen er naar verwachting herverdelingseffecten ontstaan. De impact van dit positieve of negatieve effect zal bij een fusieplan nader uitgewerkt moeten worden. Het uiteindelijke prijsniveau voor de deelnemers aan een toekomstige, gezamenlijke gemeenschappelijke regeling zal in overwegende mate worden bepaald door de wijze waarop de activiteiten worden geïntegreerd tot één gemeenschappelijke dienst. Daarbij spelen het harmoniseren van PDC's (Producten-Diensten Catalogi), uniformiseren van het uitvoeringsprogramma en de inrichting van een gezamenlijke financieringsstructuur een centrale rol. Hoewel de huidige documentatie inzicht biedt in structuur, prestaties en risico's per dienst, is op dit moment de omvang van de potentiële herverdelingseffecten tussen deelnemers nog niet in beeld gebracht. Hiervoor zijn additionele analyses vereist, zoals i) harmonisatie van kostentoerekening en tijdregistratie, ii) uniforme definities van productiviteit en output en iii) scenario's voor taakmutaties en fluctuaties in werkpakketomvang. Tot het moment dat bovengenoemde elementen zijn geharmoniseerd en integraal doorgerekend, wordt geadviseerd om financiële inschattingen met betrekking tot het toekomstige kostenniveau voorzichtig te benaderen en te voorzien van passende bandbreedtes.

Overzichten, specificaties en toelichtingen

# Gecomprimeerd overzicht van baten en lasten

| ODRA<br>Baten (x € 1.000) | 2023<br>realisatie | | 2024<br>realisatie | | 2025<br>Budget | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Deelnemende gemeenten en Provincies | 22.627 | 92% | 23.592 | 90% | 24.152 | 90% |
| Overige opdrachtgevers | 1.810 | 7% | 2.348 | 9% | 2.575 | 10% |
| Budget ontwikkelprogramma | - | 0% | - | 0% | - | 0% |
| Overige | 275 | 1% | 248 | 1% | - | 0% |
| **Totaal** | **24.712** | | **26.188** | | **26.727** | |

| ODRN<br>Baten (x € 1.000) | 2023<br>realisatie | | 2024<br>realisatie | | 2025<br>Budget | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Deelnemende gemeenten en Provincies | 23.594 | 89% | 25.763 | 88% | 21.139 | 89% |
| Overige opdrachtgevers | 2.199 | 8% | 2.645 | 9% | 2.580 | 11% |
| Budget ontwikkelprogramma | 144 | 1% | - | 0% | - | 0% |
| Overige | 634 | 2% | 823 | 3% | 100 | 0% |
| **Totaal** | **26.571** | | **29.231** | | **23.819** | |
| | | | | | - | |

| Lasten (x € 1.000) | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Overhead | Direct | Overhead | Direct | Overhead | Direct |
| Personele lasten | 4.256 | 17.073 | 4.887 | 17.853 | 4.291 | 19.103 |
| | 20% | 80% | 21% | 79% | 18% | 82% |
| Materiële lasten | 2.157 | 1.082 | 1.960 | 1.421 | 2.726 | 607 |
| **Totaal** | **6.413** | **18.155** | **6.847** | **19.274** | **7.017** | **19.710** |
| | 26% | 74% | 26% | 74% | 26% | 74% |
| **Saldo** | **144** | | **67** | | **-** | |

| Lasten (x € 1.000) | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Overhead | Direct | Overhead | Direct | Overhead | Direct |
| Personele lasten | 4.548 | 18.865 | 4.328 | 21.359 | 4.589 | 16.398 |
| | 19% | 81% | 17% | 83% | 22% | 78% |
| Materiële lasten | 3.059 | - | 3.191 | - | 2.832 | - |
| **Totaal** | **7.607** | **18.865** | **7.519** | **21.359** | **7.421** | **16.398** |
| | 29% | 71% | 26% | 74% | 31% | 69% |
| **Saldo** | **99** | | **353** | | **-** | |

**Opmerking**

- De omgevingsdiensten maken afspraken met hun partners over de basistaken. Daarnaast leggen partners andere milieu-gerelateerde taken en bouwtaken bij hen neer. Deze kennen eveneens een structureer karakter. De incidentele projecten die bij de omgevingsdiensten worden neergelegd worden vaak in de vorm van een project uitgevoerd. Bij de ODRA bedragen deze incidentele baten jaarlijks circa € 1,0 - € 1,5 mln. waar vergelijkbare lasten tegenover staan. De opgenomen “overige baten” bij de ODRA betreffen baten vanuit de balans (m.n. rentebaten). Bij de ODRN bedragen deze incidentele projecten jaarlijks circa € 1,5 - € 2,0 mln. waar vergelijkbare lasten tegenover staan. De opgenomen “overige baten” betreffen enerzijds rentebaten (€ 0,2 mln) en anderzijds bijdragen voor frictie inhuur BRIKS en incidentele projectkosten ontvlechting BRIKS (totaal € 0,6 mln.).
- De prijsstelling per uur is verschillend bij de ODRA en de ODRN. In 2024 bedroeg de gemiddelde prijs per uur € 99,- voor de ODRA en € 104,- voor de ODRN. In 2025 zijn de vastgestelde prijzen respectievelijk € 104,- voor ODRA en € 113,50 voor ODRN.
- Uitgaande van bovengenoemde prijzen is het aantal benodigde uren benodigd voor de uitvoering van de dienstverlening vastgesteld op ruim 254.000 uur voor de ODRA en 208.000 uur voor de ODRN (zie tariefstructuur en kostprijs).
- In de materiële lasten 2025 bij de ODRN is een incidentele baat opgenomen van € 925K (zie: initiële begroting 2025) i.v.m. wegvallende dienstverlening ten behoeve van BRIKS activiteiten voor de gemeente Nijmegen. Voor de aankomende 3 jaar staat de gemeente Nijmegen financieel garant naar de ODRN voor in totaal € 2,1 mln.

**Verwijzing herkomst van de bedragen**

ODRA
- 2022/2023: tabel 1 staat van baten en lasten, jaarrekening 2022 en jaarrekening 2023
- 2024: tabel 1 staat van baten en lasten, Katern 2 Jaarverslag ODRA 2024 versie tbv MT 17 maart
- 2025: Tabel 10 Exploitatie overzicht 2025 baten per klantgroep, begroting 2025

ODRN
- 2022: staat van baten en lasten – programma indeling en bijlage 3 conform jaarrekening 2022.
- 2023/2024: staat van baten en lasten – programma indeling en bijlage 4 conform jaarrekening 2023 en 2024.
- 2025: Verdeling bouw en milieu is gebaseerd op cirkeldiagram “begroting 2025 in totaal € 23,8 miljoen.” Verdeling taakvelden is gebaseerd op het overzicht uit 3.7 en uit 5.3, beide uit de begroting 2025

# Financiële overzichten: omzet naar taakveld en programma's

| ODRA<br>Baten (x € 1.000) | 2023<br>realisatie | | 2024<br>realisatie | | 2025<br>Budget | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bouw | 5.680 | 23% | 5.858 | 22% | 7.008 | 26% |
| Milieu en algemeen (incl. OD's en derden) | 19.032 | 77% | 20.330 | 78% | 19.719 | 74% |
| Vrijval voorziening | - | 0% | - | 0% | - | 0% |
| | 24.712 | | 26.188 | | 26.727 | |

| ODRN<br>Baten (x € 1.000) | 2023<br>realisatie | | 2024<br>realisatie | | 2025<br>Budget | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bouw | 15.240 | 57% | 15.953 | 55% | 6.908 | 29% |
| Milieu en algemeen (incl. OD's en derden) | 11.331 | 43% | 13.278 | 45% | 16.912 | 71% |
| Vrijval voorziening | - | 0% | - | 0% | - | 0% |
| | 26.571 | | 29.231 | | 23.819 | |

| ODRA<br>Baten (x € 1.000) | 2023<br>realisatie | | 2024<br>realisatie | | 2025<br>Budget | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| VTH - milieu | 10.846 | 44% | 10.690 | 41% | 10.576 | 40% |
| VTH - BRIKS Overige | 5.481 | 22% | 5.444 | 21% | 6.273 | 23% |
| VTH - BRIKS Nijmegen | | | | 11% | | |
| Advies | 2.728 | 11% | 2.933 | 26% | 3.267 | 12% |
| Projecten | 5.382 | 22% | 6.873 | 1% | 6.611 | 25% |
| Overige | 275 | 1% | 248 | 0% | - | 0% |
| | 24.712 | | 26.188 | | 26.727 | |

| ODRN<br>Baten (x € 1.000) | 2023<br>realisatie | | 2024<br>realisatie | | 2025<br>Budget | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| VTH - milieu | 8.519 | 32% | 9.605 | 33% | 10.463 | 44% |
| VTH - BRIKS Overige | 3.907 | 15% | 4.805 | 16% | 5.422 | 23% |
| VTH - BRIKS Nijmegen | 5.257 | 20% | 6.038 | 21% | - | 0% |
| Advies | 4.051 | 15% | 5.305 | 18% | 2.424 | 10% |
| Projecten | 4.836 | 18% | 3.478 | 12% | 5.412 | 23% |
| Overige | - | 0% | - | 0% | 100 | 0% |
| | 26.571 | | 29.231 | | 23.819 | |

**Opmerkingen**

- In 2025 vallen de BRIKS taken voor de gemeente Nijmegen weg bij de ODRN waardoor er sprake is van een trendbreuk in de baten. De wegvallende omzet bedraagt € 6,0 mln. op basis van realisatie 2024.
- Het IBP-VTH heeft een set van kwalitatieve en kwantitatieve robuustheidscriteria voor de ondergrens van omgevingsdiensten vastgesteld. ODRA en ODRN voldoen beide aan het omzetcriterium, een minimale omvang van het regionaal werkprogramma van € 16,5 miljoen (inclusief overhead en prijspeil 2023). In 2024 heeft de ODRA een omzet op basis van de robuustheidscriteria gerealiseerd van € 18 mln. en verwacht voor 2025 een omzet van € 17,1 mln. De ODRN heeft een omzet geboekt van € 18,6 mln. en verwacht voor 2025 een omzet te realiseren van € 19,3 mln.
- ODRN hanteert een gedifferentieerde tariefstelling. Over 2024 is aan de deelnemende gemeenten € 102,- per uur en voor overige opdrachtgevers, waaronder de Provincies Gelderland en Overijssel € 110,- per uur in rekening gebracht. De verhouding van de omzet is circa 49% voor de deelnemende gemeenten en 51% voor de overige opdrachtgevers. Voor het begrotingsjaar 2025 is de gedifferentieerde tariefstelling bepaald op € 109,50 voor deelnemende gemeenten en € 117,50 voor de overige opdrachtgevers. ODRA hanteert één tarief, € 99,- voor 2024 en € 104,- voor begrotingsjaar 2025.
- ODRN is verantwoordelijk voor de vergunningverlening, het toezicht en de handhaving bij Seveso-bedrijven in Gelderland en Overijssel. De aan deze Seveso taken gerelateerde omzet was over 2024 ca. 3,7 miljoen (begroot voor 2025 is ca. € 4 miljoen). Gebaseerd op de geldende hogere tariefstelling is de jaarlijkse inzet circa 34.000 uur.

**Verwijzing herkomst van de bedragen per programma**

ODRA
- 2022/2023: tabel 1 staat van baten en lasten, jaarrekening 2022 en jaarrekening 2023
- 2024: tabel 1 staat van baten en lasten, Katern 2 Jaarverslag ODRA 2024 versie tbv MT 17 maart
- 2025: Tabel 10 Exploitatie overzicht 2025 baten per klantgroep, begroting 2025

ODRN
- 2022: staat van baten en lasten – programma indeling en bijlage 3 conform jaarrekening 2022.
- 2023/2024: staat van baten en lasten – programma indeling en bijlage 4 conform jaarrekening 2023 en 2024.
- 2025: Verdeling bouw en milieu is gebaseerd op cirkeldiagram "begroting 2025 in totaal € 23,8 miljoen."
Verdeling taakvelden is gebaseerd op het overzicht uit 3.7 en uit 5.3, beide uit de begroting 2025

# Financiële overzicht – lasten

## Analyse en vergelijking lasten op basis van boekjaar 2022-2025

| Lasten (x € 1.000) | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Overhead | Direct | Overhead | Direct | Overhead | Direct |
| Personele lasten | 4.256 | 17.073 | 4.887 | 17.853 | 4.291 | 19.103 |
| | 20% | 80% | 21% | 79% | 18% | 82% |
| | | | | | | |
| Materiële lasten | *2.157* | *1.082* | *1.960* | *1.421* | *2.726* | *607* |
| -huisvesting en facilitair | 747 | - | 824 | - | 841 | - |
| -ICT | 897 | - | 806 | - | 900 | - |
| -Stelselkosten | 216 | 120 | 161 | 176 | 240 | 118 |
| -Algemene- en advieskosten | 269 | 40 | 178 | 255 | 392 | - |
| -Projecten | - | 907 | - | 990 | 219 | 489 |
| -Dotatie verlofsparen | 2 | 15 | - | - | - | - |
| -Onvoorzien / Incidenteel | 26 | - | (9) | - | 134 | - |
| **Totaal** | **6.413** | **18.155** | **6.847** | **19.274** | **7.017** | **19.710** |
| | 26% | 74% | 26% | 74% | 26% | 74% |

| Lasten (x € 1.000) | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Overhead | Direct | Overhead | Direct | Overhead | Direct |
| Personele lasten | 4.548 | 18.865 | 4.328 | 21.359 | 4.370 | 17.049 |
| | 19% | 81% | 17% | 83% | 20% | 80% |
| | | | | | | |
| Materiële lasten | *3.059* | - | *3.191* | - | *2.592* | - |
| -huisvesting en facilitair | 777 | - | 866 | - | 813 | - |
| -ICT | 1.438 | - | 1.617 | - | 1.675 | - |
| -Stelselkosten | 273 | - | 312 | - | 462 | - |
| -Algemene- en advieskosten | 276 | - | 107 | - | 125 | - |
| -Projecten | 294 | - | 288 | - | 297 | - |
| -Dotatie verlofsparen | - | - | - | - | - | - |
| -Onvoorzien / Incidenteel | - | - | - | - | (780) | - |
| **Totaal** | **7.607** | **18.865** | **7.519** | **21.359** | **6.962** | **17.049** |
| | 29% | 71% | 26% | 74% | 29% | 71% |

**Toelichting**
De personele lasten worden op de volgende pagina's verder geanalyseerd en toegelicht.

**Ontwikkeling van de gerapporteerde overhead**

- Sinds 2024 hebben beide instelling dezelfde rubricering in de kosten. Daarvoor had de ODRN een ander stelsel. Voor die jaren zijn de kosten aangesloten bij het nieuwe stelsel. De totale overheadkosten zijn ongewijzigd.
- In 2024 zijn de indirecte personeelskosten bij de ODRA sterk gestegen en zullen naar verwachting in 2025 weer dalen. Oorzaak van deze incidentele groei zit met name in personeelskosten die betrekking hebben op onder andere de implementatie van AFAS.
- Voor de ODRA geldt dat de overheadskosten relatief gezien stabiel zijn door de jaren heen met 26% van de totale kosten. De verdeling tussen overheads- en directe kosten was bij de ODRN in 2024 vergelijkbaar als bij de ODRA. Doordat de omzet in 2025 bij de ODRN daalt als gevolg van wegvallende BRIKS-taken voor de gemeente Nijmegen en relatief stabiliserende overheadkosten nemen deze in relatieve zin toe naar 29% van de totale kosten. Corrigeren we de incidentele dekking voor frictiekosten van € 780K dan neemt de overhead toe tot 31% van de totale kosten.

# Tariefstructuur en kostprijs

| | ODRA | | | | ODRN | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| x € 1.000 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025B | 2022 | 2023 | 2024 | 2025B |
| Baten conform jaarrekening/begroting | 22.024 | 24.712 | 26.188 | 26.729 | 23.061 | 26.571 | 29.231 | 24.791 |
| Eliminaties | | | | | | | | |
| Doorbelaste materiële kosten | -671 | -846 | -931 | -333 | -281 | -294 | -282 | -275 |
| Rentebaten | - | -147 | -72 | - | - | -295 | -238 | -100 |
| Overige inkomsten | -10 | -16 | -176 | - | - | - | - | - |
| Vrijval balans | -360 | -126 | - | - | -78 | -339 | - | - |
| Netto effect ontvlechting BRIKS | - | - | - | - | - | - | -145 | -780 |
| Genormaliseerde baten | 20.983 | 23.577 | 25.009 | 26.396 | 22.702 | 25.643 | 28.567 | 23.636 |
| Af/bij resultaat | -378 | -161 | -67 | - | 614 | -99 | -353 | - |
| Genormaliseerde lasten | 20.605 | 23.416 | 24.942 | 26.396 | 23.316 | 25.544 | 28.214 | 23.636 |
| Doorbelaste declarabele uren | 232.924 | 250.340 | 249.557 | 254.408 | 258.394 | 267.329 | 273.892 | 208.200 |
| Lasten / declarabele uren | 88,5 | 93,5 | 100,0 | 103,8 | 90,2 | 95,6 | 103,0 | 113,5 |
| Baten / declarabele uren | 90,1 | 94,2 | 100,2 | 103,8 | 87,9 | 95,9 | 104,3 | 113,5 |
| Laag tarief | - | - | - | - | n/a | 92,0 | 102,0 | 109,5 |
| Hoog tarief | - | - | - | - | n/a | 99,0 | 110,0 | 117,5 |
| Integraal tarief | 92,0 | 95,0 | 99,0 | 104,0 | n/a | 95,0 | 106,0 | 113,5 |

- Nevenstaande tabel geeft inzicht in de vergelijkbaarheid van de kosten van de dienstverlening per uur.
- Vanwege de toegepaste kostennormalisatie – posten die geen relatie hebben met de bestede uren zijn geëlimineerd – wijkt de kostprijs per uur in voorkomende gevallen af van het vastgestelde verkooptarief. De normalisaties zijn toegepast uit oogpunt van de vergelijkbaarheid.
- De doorbelaste gedeclareerde uren ODRN zijn inclusief de indirect productieve inzet, door procesondersteuners en accountmanagers (P*Q).
- Het gemiddelde personeelsbestand van ODRN daalt van 242,4 fte in 2024 naar circa 196 fte in 2025, voor een belangrijk deel t.g.v. de ontvlechting van BRIKS-taken Nijmegen (cijfers incl. inclusief inhuur en overhead).
- Ten gevolge van het hanteren van vaste productprijzen, is sprake van verschillen tussen bestede en doorbelaste uren (dekkingstekort). In nevenstaande analyse is uitgegaan van de gedeclareerde uren waardoor een dekkingstekort niet apart is gespecificeerd.
- Een detailanalyse van de kosten is op de volgende pagina weergegeven.

Pt

# Vergelijking begrote kostprijs 2025 per gedeclareerd uur

| Vergelijking kostprijstarief | ODRA 2025 begroot | | | ODRN 2025 begroot | | | Verschil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | x € 1.000 | Geboekte uren | Per geboekt uur | x € 1.000 | Geboekte uren | Per geboekt uur | x € |
| **Loonkosten** | | | | | | | |
| Vast primair | 15.786 | 213.070 | 74,1 | 12.624 | P.M. | - | |
| Inhuur primair | 3.317 | 41.338 | 80,2 | 4.149 | P.M. | - | |
| sub primair | 19.103 | 254.408 | 75,1 | 16.773 | 208.290 | 80,5 | 5,4 |
| Vast overhead | 2.862 | 254.408 | 11,2 | 2.653 | 208.290 | 12,7 | |
| Inhuur overhead | - | 254.408 | - | 943 | 208.290 | 4,5 | |
| Overige personele kosten | 1.429 | 254.408 | 5,6 | 774 | 208.290 | 3,7 | |
| Dekkingstekort uren producten | - | - | - | - | - | - | |
| Vergoeding frictiekosten | - | - | - | -780 | 208.290 | -3,7 | |
| sub overhead personeel | 4.291 | 254.408 | 16,9 | 3.590 | 208.290 | 17,2 | 0,4 |
| totaal loonkosten | 23.394 | 254.408 | 92,0 | 20.363 | 208.290 | 97,8 | 5,8 |
| **Bedrijfskosten** | | | | | | | |
| Huisvesting | 841 | 254.408 | 3,3 | 813 | 208.290 | 3,9 | |
| ICT | 900 | 254.408 | 3,5 | 1.675 | 208.290 | 8,0 | |
| Overige bedrijfskosten (saldo) | 1.261 | 254.408 | 5,0 | 784 | 208.290 | 3,8 | |
| subtotaal bedrijfskosten | 3.002 | 254.408 | 11,8 | 3.272 | 208.290 | 15,7 | 3,9 |
| Genormaliseerde kostprijs per uur | 26.396 | 254.408 | 103,8 | 23.635 | 208.290 | 113,5 | 9,7 |

Analyse

In nevenstaande tabel is een uitsplitsing weergegeven van de (begrote) kosten voor 2025 van de dienstverlening per gedeclareerd uur.

De declarabele uren zijn ontleend aan de gepubliceerde begrotingen en zijn gebaseerd op de onderliggende werk-pakketten. Voor de berekening van de benodigde personele capaciteit hanteert ODRA als norm 1.358 uur per fte en ODRN 1.310 uur per fte. De productiviteit voor inhuur van externen ligt in de regel hier boven.

De precieze verdeling van de uren vast en inhuur primair hebben we voor ODRN niet kunnen vaststellen. Vandaar dat de analyse uitwijst dat het kostprijsverschil euro 5,40 per uur is met betrekking tot de primaire taken. Onderliggend speelt het verschil in productiviteit, inschaling en inhuurkosten per fte een verklarende rol.

| Begroot aantal fte | ODRA 2025 | ODRN 2025 |
|---|---|---|
| Vast primair | 156,9 | 132,5 |
| Inhuur primair | 25,9 | 30,0 |
| Vast overhead | 39,1 | 25,5 |
| Inhuur overhead | 0,0 | 8,5 |
| Totaal fte | 221,9 | 196,5 |

# Vergelijking kostprijs 2024 per gedeclareerd uur

Uit het totaaloverzicht tariefstructuur en kostprijs blijkt dat over 2024 de kostprijs van ODRA ca. € 100,- per uur is en voor ODRN in dezelfde periode ca. € 103,- per uur. Een verschil derhalve van ca. € 3,- per uur. Uit de vergelijking over begrotingsjaar 2025 blijkt dat dit verschil met € 9,75 per uur veel groter is.
De vraag dient zich aan waarom in deze kostprijsvergelijking het verschil in 2025 ten opzichte van 2024 met € 6,75 toeneemt.

Een verklaring daarvoor is het verschil in afrekensystematiek. ODRN hanteert voor haar diensten in beginsel een P*Q stelsel. Alle directe uren worden afgerekend (inclusief verdiscontering van de indirect productieve uren via een tariefsopslag). ODRA heeft naast een P*Q stelsel ook producten met vaste prijsafspraken. De vaste prijsafspraken gaan uit van een bepaalde tijdsbesteding per product. Wanneer de realisatie hiervan afwijkt, ontstaat een dekkingsverschil. Een bepaalde mate van dekkingsverlies is verwerkt in het verkooptarief en blijkt in de afgelopen jaren toereikend te zijn geweest. In de onderlinge vergelijking van de kosten van de dienstverlening moet hier echter voor worden gecorrigeerd, zoals verwerkt in onderstaande tabel.

| Vergelijking kostprijstarief | ODRA 2024 | | | ODRN 2024 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | x € 1.000 | Geboekte uren | Per geboekt uur | x € 1.000 | Geboekte uren | Per geboekt uur |
| **Loonkosten** | | | | | | |
| Vast primair | 14.158 | 224.343 | 63,1 | 10.489 | P.M. | - |
| Inhuur primair | 3.425 | 43.143 | 79,4 | 7.751 | P.M. | - |
| sub primair | 17.583 | 267.486 | 65,7 | 18.240 | 273.892 | 66,6 |
| Vast overhead | 2.821 | 267.486 | 10,5 | 3.929 | 273.892 | 14,3 |
| Inhuur overhead | 1.116 | 267.486 | 4,2 | 1.261 | 273.892 | 4,6 |
| Overige personele kosten | 950 | 267.486 | 3,6 | 789 | 273.892 | 2,9 |
| Dekkingstekort uren producten | - | -17.932 | - | - | - | - |
| Vergoeding frictiekosten | - | - | - | - | - | - |
| sub overhead personeel | 4.887 | 249.554 | 19,6 | 5.979 | 273.892 | 21,8 |
| totaal loonkosten | 22.470 | 249.554 | 90,0 | 24.219 | 273.892 | 88,4 |
| **Bedrijfskosten** | | | | | | |
| Huisvesting | 824 | 249.554 | 3,3 | 866 | 273.892 | 3,2 |
| ICT | 806 | 249.554 | 3,2 | 1.617 | 273.892 | 5,9 |
| Overige bedrijfskosten (saldo) | 842 | 249.554 | 3,4 | 1.512 | 273.892 | 5,5 |
| subtotaal bedrijfskosten | 2.472 | 249.554 | 9,9 | 3.995 | 273.892 | 14,6 |
| Genormaliseerde kostprijs per uur | 24.942 | 249.554 | 99,9 | 28.214 | 273.892 | 103,0 |

| FTE's | ODRA | | ODRN | |
|---|---|---|---|---|
| | 2024 | 2025 | 2024 | 2025 |
| Vast | 159 | 157 | 130 | 133 |
| Inhuur | 28 | 26 | 61 | 30 |
| Primair | 186 | 183 | 192 | 163 |
| Vast | 38 | 39 | 39 | 26 |
| Inhuur | 7 | - | 13 | 9 |
| Overhead | 45 | 39 | 51 | 34 |
| Totaal | 232 | 222 | 243 | 197 |

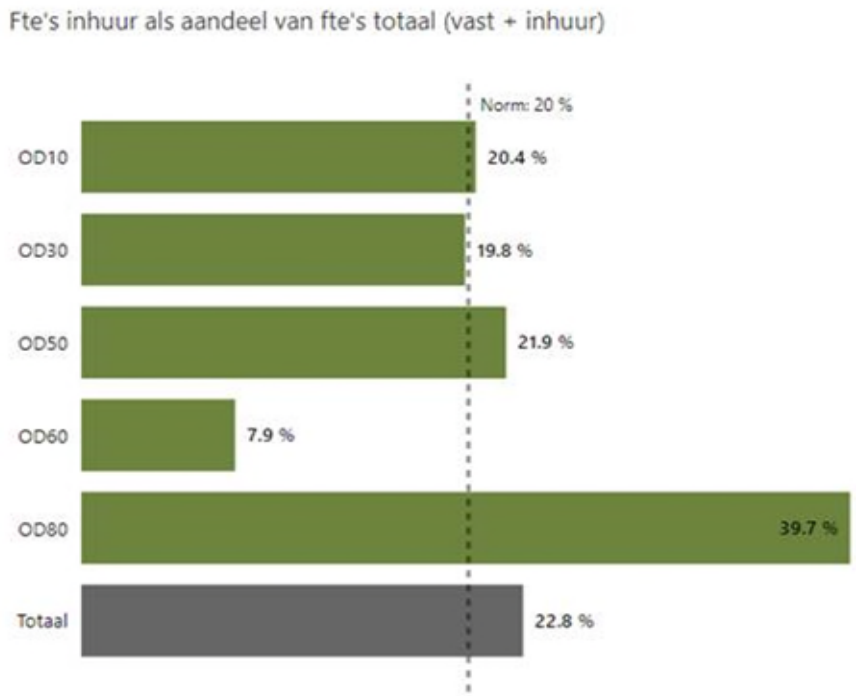
Op vergelijkbare basis [exclusief dekkingsverschil] ligt het aandeel personeelskosten, en daarmee de kostprijs per uur, in 2024 bij ODRN circa € 6,- per uur hoger. Dit is in hoofdzaak het gevolg van een andere mix van vast personeel en inhuur.

# Inhuur cruciale posities ODRN

Na ontvlechting van de BRIKS-taken gemeente Nijmegen is de organisatorische inrichting van ODRN aangepast.
Sectie 'OD80 bouwen' is nieuw vanaf 2025. Vóór 2025 was deze activiteit verdeeld over sectie  OD 20 toezicht en handhaving bouwen en OD40 vergunningverlening bouwen.

In de jaarrekening 2024 van ODRN is een (uitgebreide) toelichting opgenomen over de omvang van de inhuur van externe krachten in relatie tot de ontvlechting. Ook in 2025 is de inhuur op het onderdeel bouwen nog steeds het hoogst en met bijna 40% ver boven de interne norm. Wij hebben begrepen dat reductie van deze inhuur een speerpunt is.

Verder heeft ODRN aangegeven dat inmiddels alle functionarissen met managementtaken met vast personeel is belegd.




ODRN: overzicht inhuur per organisatorische eenheid, situatie per 28.02.2025

# Ontvlechting BRIKS-taken gemeente Nijmegen en aanpassing organisatie en overhead

Met gemeente Nijmegen is voor de ontvlechting van de BRIKS-taken in augustus 2024 een overeenkomst gesloten. Het financiële effect van deze overeenkomst op de exploitatie van ODRN is op hoofdlijnen in onderstaand overzicht weergegeven.

| ODRN | 2023 | 2024 | 2025 - 2027 |
|---|---|---|---|
| x € | | | |
| Bijdragen gemeente Nijmegen | | | |
| Eenmalige bijdrage projectkosten | 191.400 | 385.000 | - |
| Inhuur medewerkers t.b.v. ontvlechting | - | 200.000 | - |
| Bijdrage frictiekosten overhead | - | - | 2.150.000 |
| | 191.400 | 585.000 | 2.150.000 |
| Project- en frictiekosten t.g.v. ontvlechting | -191.400 | -585.000 | -2.150.000 |
| Saldo | - | - | - |

Bijdrage frictiekosten overhead

De bijdrage frictiekosten overhead ad € 2.150.000 betreft het verschil tussen de werkelijke omvang van de overheadkosten en een genormeerde overhead van 30%. Met deze bijdrage moet ODRN in staat worden gesteld de overhead geleidelijk aan te passen naar de norm van 30% van de baten.

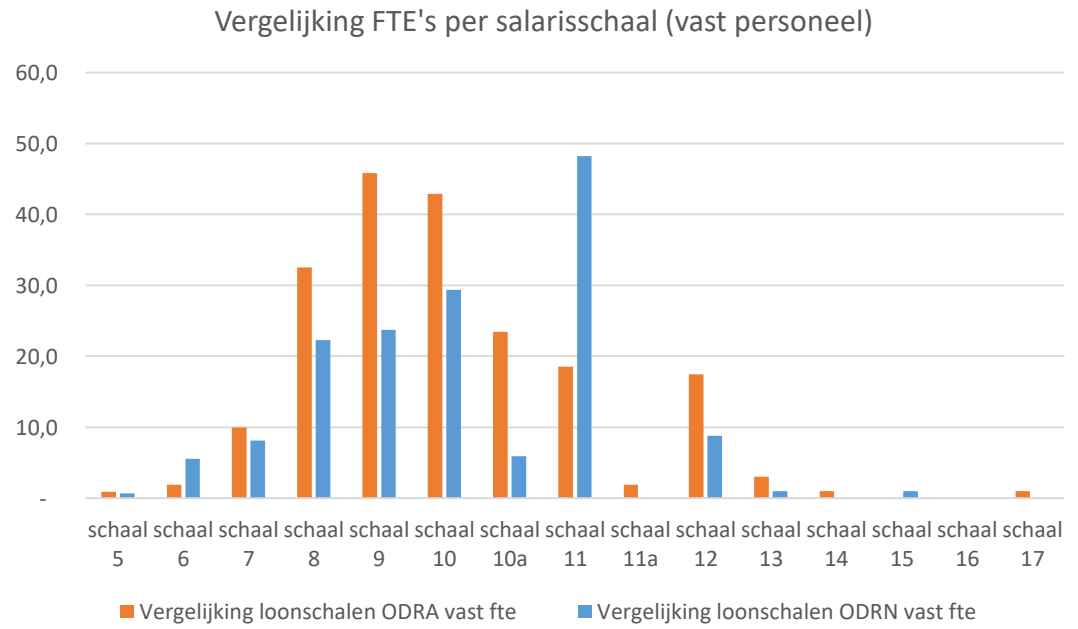
Na aftrek van de bijdrage over 2025 - € 780.000 - wordt voor 2025 een percentage overhead van 29% begroot.

In de ontvlechtingsovereenkomst met gemeente Nijmegen is geen specifieke bepaling opgenomen over een fusie van ODRN met een andere omgevingsdienst. In beginsel lijkt een fusie daarom geen invloed te hebben op de afgesproken financiële bijdragen.

Actieplan t.g.v. de ontvlechting van de BRIKS-taken Gemeente Nijmegen:

- Gemeente Nijmegen draagt voor een periode van drie jaar (2025, 2026 en 2027) bij aan de frictiekosten voor het primaire proces. Op dit moment is t.a.v. het primaire proces geen sprake van boventallig personeel en aldus geen frictiekosten. Dergelijke kosten worden ook niet meer verwacht.
- In onze waarneming vindt reductie van de overhead op organische en inclusieve wijze plaats. Over het verkleinen van kantoorruimte zijn inmiddels afspraken gemaakt (effectuering per 1 april 2025, besparing van € 80.000 op jaarbasis). Overleg over aanpassing van de ICT-overeenkomst met IRVN zal in de loop van het jaar worden opgestart.
- De inhuur van extern personeel is in de eerste maanden van 2025 fors afgenomen, van gemiddeld 38% in 2024 naar 23% over de eerste twee maanden van 2025. De verwachting van ODRN is dat deze afname structureel van aard is en dat voor 2025 de interne norm van 25% wordt gehaald.
- Reëel begroten, actief sturen op reductie van externe inhuur, monitoren van de realisatie en tijdig bijsturen ziet ODRN als waarborgen voor (tijdige) aanpassing van de overhead in de jaren 2025 tot en met 2027 zou tot een duurzame sluitende begroting moeten kunnen leiden.

# Personeelsbestand: vergelijking inschaling




Uit bovenstaande grafiek en nevenstaande tabel blijkt de actuele inschaling van het vaste personeel. Ten opzichte van 31 december 2024 is het vaste personeelsbestand van ODRN met netto 14,3 fte afgenomen, in hoofdzaak door de overstap van BRIKS-medewerkers naar gemeente Nijmegen.

Verschillen tussen beide diensten doen zich met name voor bij de salarisschalen 9, 10a en 11. Het gewogen gemiddelde van de inschaling van personeel met dienstverband echter verschilt marginaal van elkaar.

| Vergelijking loonschalen | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Schaal | ODRA vast aantal | ODRA vast fte | ODRA vast aantal% | ODRN vast aantal | ODRN vast fte | ODRN vast aantal% |
| schaal 5 | 1 | 0,90 | 0,50% | 1 | 0,7 | 0,60% |
| schaal 6 | 2 | 1,90 | 0,90% | 7 | 5,6 | 4,10% |
| schaal 7 | 11 | 10,00 | 5,10% | 9 | 8,1 | 5,30% |
| schaal 8 | 35 | 32,50 | 16,40% | 25 | 22,3 | 14,60% |
| schaal 9 | 49 | 45,80 | 22,90% | 26 | 23,7 | 15,20% |
| schaal 10 | 46 | 42,90 | 21,50% | 33 | 29,4 | 19,30% |
| schaal 10a | 25 | 23,50 | 11,70% | 6 | 5,9 | 3,50% |
| schaal 11 | 20 | 18,50 | 9,30% | 53 | 48,2 | 31,00% |
| schaal 11a | 2 | 1,90 | 0,90% | - | - | 0,00% |
| schaal 12 | 18 | 17,40 | 8,40% | 9 | 8,8 | 5,30% |
| schaal 13 | 3 | 3,00 | 1,40% | 1 | 1,0 | 0,60% |
| schaal 14 | 1 | 1,00 | 0,50% | - | - | 0,00% |
| schaal 15 | - | - | 0,00% | 1 | 1,0 | 0,60% |
| schaal 16 | - | - | 0,00% | - | - | 0,00% |
| schaal 17 | 1 | 1,00 | 0,50% | - | - | 0,00% |
| totaal | 214 | 200,3 | 100,00% | 171 | 154,5 | 100,00% |
| Gem. parttimefactor | | 0,94 | | | 0,90 | |
| **Gewogen gem. functieschaal** | | **9,6** | | | **9,7** | |

# Personeelsbestand: financieel effect salarisinschaling vast personeel

Onder meer vanwege complexe vergunningverlening (Seveso-taken), zijn relatief meer ODRN medewerkers in salarisschaal 11 ingedeeld.
Dit gegeven is één van de grondslagen voor toepassing van een gedifferentieerd tarief door ODRN.

Om de analyse breder te trekken dan het vergelijken van het aantal fte per salarisschaal, hebben we de gemiddelde kosten per fte van beide diensten onderzocht en vergeleken. Als uitgangspunt is gekozen het kale bruto maandsalaris, periodiek 6 volgens de CAO gemeenten. Per salarisschaal is het maandsalaris vermenigvuldigd met het aantal fte per schaal, getotaliseerd en vervolgens gedeeld door het totaal aantal fte. De uitkomst is in nevenstaande tabel weergegeven.

Uit deze analyse blijkt dat – ondanks verschil in inschaling - de gemiddelde salariskosten per fte nagenoeg gelijk is.

Het verschil treedt op bij de inhuur van extern personeel.
Voor het primaire proces heeft ODRA ***in 2024*** gemiddeld 27,6 fte ingehuurd, ODRN 56 fte. Gemiddeld was ODRA 124k per externe fte kwijt, tegenover 138k bij ODRN *.

Voor begrotingsjaar 2025 zijn de verschillen kleiner aangezien de verwachte inhuur door ODRN fors afneemt. Voor het primaire proces gaat ODRN uit van gem. 32 fte inhuur tegen gem. 130k. Een afname derhalve van 24 fte. Een uitgangspunt dat ondersteund wordt door de trend in de eerste maanden van 2025. Verder is door de ontvlechting van BRIKS-taken gem. 15 fte aan inhuur niet meer nodig.
ODRA begroot voor 2025 consistent met 25,9 fte inhuur primair tegen 128k gemiddeld.

| Schaal | Maandsalaris cao | ODRA salaris x fte | ODRN salaris x fte | ODRA % | ODRN % | Verschil % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 2.882 | 2.565 | 1.931 | 0,3% | 0,3% | 0,0% |
| 6 | 3.028 | 5.723 | 16.836 | 0,6% | 2,4% | -1,7% |
| 7 | 3.317 | 33.170 | 26.801 | 3,6% | 3,8% | -0,1% |
| 8 | 3.732 | 121.215 | 83.149 | 13,3% | 11,7% | 1,6% |
| 9 | 4.151 | 190.116 | 98.462 | 20,8% | 13,9% | 7,0% |
| 10 | 4.535 | 194.370 | 133.102 | 21,3% | 18,7% | 2,6% |
| 10a | 4.901 | 115.124 | 28.867 | 12,6% | 4,1% | 8,6% |
| 11 | 5.258 | 97.483 | 253.488 | 10,7% | 35,7% | -25,0% |
| 11a | 5.633 | 10.646 | - | 1,2% | 0,0% | 1,2% |
| 12 | 6.049 | 105.495 | 53.110 | 11,6% | 7,5% | 4,1% |
| 13 | 6.605 | 19.815 | 6.605 | 2,2% | 0,9% | 1,2% |
| 14 | 7.142 | 7.142 | - | 0,8% | 0,0% | 0,8% |
| 15 | 7.755 | - | 7.755 | 0,0% | 1,1% | -1,1% |
| 16 | 8.414 | - | - | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| 17 | 9.238 | 9.238 | - | 1,0% | 0,0% | 1,0% |
| Totaal | | 912.103 | 710.106 | | | |
| Gem. salaris per fte | | 4.554 | 4.595 | 100,0% | 100,0% | |

*Hierbij moet worden aangetekend dat waar het ODRN betreft, de ontvlechting van BRIKS-taken van Nijmegen van invloed is geweest op de omvang van de inhuur, ook inclusief de gedeeltelijke compensatie door gemeente Nijmegen.

# Personeelsbestand: overige kengetallen

| **Totalen dienstverband** | **ODRA** | **ODRN** |
|---|---|---|
| Gemiddelde leeftijd | 45,0 | 46,2 |
| Mediane leeftijd | 45,5 | 47,0 |
| Standaarddeviatie gemiddelde leeftijd | 11,4 | 12,7 |
| Gemiddelde duur dienstverband | 5,0 | 6,4 |

Analyse

- Gemiddelde leeftijd: ODRN heeft gemiddeld oudere medewerkers in Schaal 9 en 11 + 11a, maar jongere medewerkers in Schaal 10 + 10a en 12. Dit wijst mogelijk op een andere opbouw van ervaring en senioriteit per schaal.
- Mediaan leeftijd: De mediaan volgt grotendeels dezelfde trend als het gemiddelde. De grootste afwijking zit bij Schaal 10 + 10a, waar de mediaan bij ODRA 9 jaar hoger is dan bij ODRN.
- De door beide diensten gehanteerde functiegroepen en -titels verschillen van elkaar. Een analyse van de overlap is daardoor niet meegenomen in ons onderzoek.

**Per loonschaal**

| Gemiddelde leeftijd | ODRA | | | |
|---|---|---|---|---|
| | gemiddeld | mediaan | spreiding | |
| Salarisschaal | | | laagste | hoogste |
| Schaal 8 | 38 | 34 | 22 | 65 |
| Schaal 9 | 39 | 37 | 26 | 62 |
| Schaal 10 + 10a | 49 | 49 | 25 | 69 |
| Schaal 11 + 11a | 49 | 51 | 35 | 64 |
| Schaal 12 | 54 | 54 | 42 | 65 |

**Per loonschaal**

| Gemiddelde leeftijd | ODRN | | | |
|---|---|---|---|---|
| | gemiddeld | mediaan | spreiding | |
| Salarisschaal | | | laagste | hoogste |
| Schaal 8 | 38 | 35 | 24 | 64 |
| Schaal 9 | 43 | 39 | 24 | 66 |
| Schaal 10 + 10a | 42 | 40 | 26 | 65 |
| Schaal 11 + 11a | 52 | 55 | 30 | 65 |
| Schaal 12 | 51 | 52 | 37 | 58 |

# Financiële analyse – weerstandsvermogen

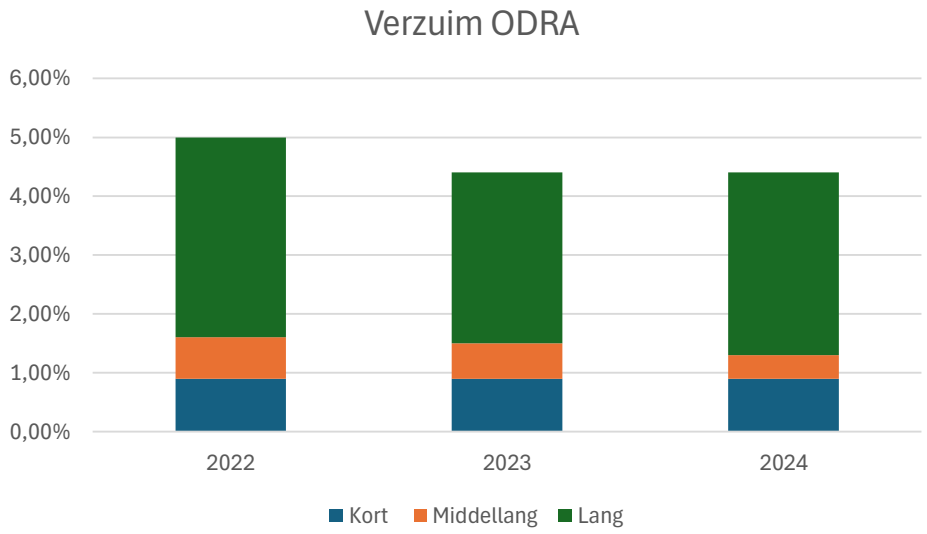
| ODRA 2024 (x € 1.000) | | | |
|---|---|---|---|
| Materieel vaste activa | 980 | Algemene reserves | 711 |
| | | Bestemmingsreserve | 159 |
| Vlottende activa | | | |
| Vorderingen op openbare lichamen | 1.829 | Voorziening harmonisatietoelage | 315 |
| Uitzettingen in 's Rijks schatkist | 3.815 | Voorziening verlof stuwmeren | 590 |
| Overige vorderingen | 822 | Langlopende schuld | 500 |
| Liquide middelen | 139 | Schulden aan openbare lichamen | - |
| | | Overige schulden | 5.515 |
| Nog te ontvangen bedragen | 205 | Verplichtingen | - |
| Totaal | 7.790 | Totaal | 7.790 |

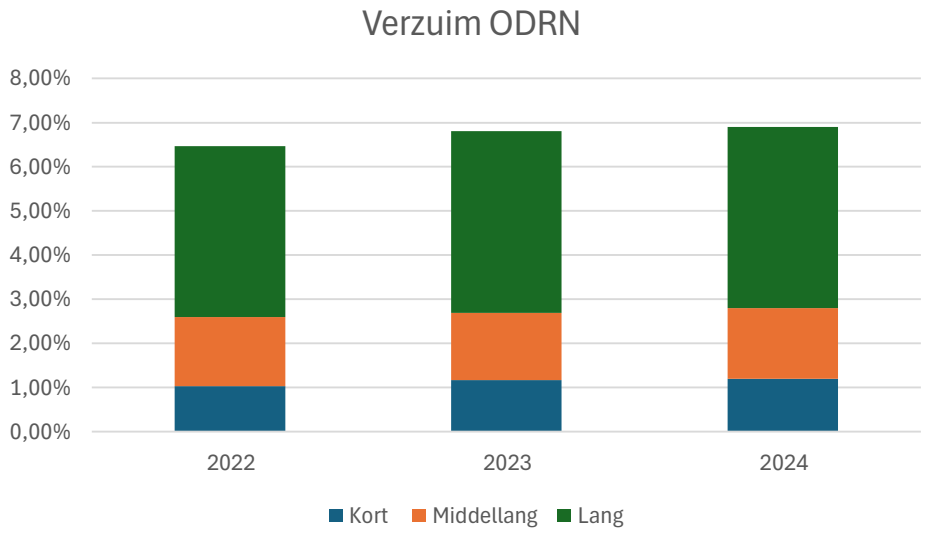
| Begroting 2025 | |
|---|---|
| Risico's | 900 |
| Risico's na demping | 540 |
| Eigen vermogen | 711 |
| Weerstandsratio | 0,8 |
| Weerstandsratio na demping | 1,3 |

| ODRN 2024 (x € 1.000) | | | |
|---|---|---|---|
| Materieel vaste activa | 483 | Algemene reserves | 556 |
| | | Bestemmingsreserve | - |
| Vlottende activa | | | |
| Vorderingen op openbare lichamen | 776 | Voorziening harmonisatietoelage | 120 |
| Uitzettingen in 's Rijks schatkist | 3.975 | Voorziening verlof stuwmeren | 706 |
| Overige vorderingen | - | Langlopende schuld | - |
| Liquide middelen | 253 | Schulden aan openbare lichamen | 1.641 |
| | | Overige schulden | 2.649 |
| Nog te ontvangen bedragen | 618 | Verplichtingen | 432 |
| Totaal | 6.104 | Totaal | 6.104 |

| Begroting 2025 | |
|---|---|
| Risico's | 1.057 |
| Risico's na demping | 634 |
| Eigen vermogen | 556 |
| Weerstandsratio | 0,5 |
| Weerstandsratio na demping | 0,9 |

- De ODRA rapporteert in haar jaarrekening een weerstandsratio van 0,84 en voldoet hiermee aan de robuustheidsnorm. De ODRN voldoet formeel niet aan de norm eind 2024 met een weerstandsratio van 0,5.
- Materieel gezien wordt er verschillend omgegaan met de voorziening verlof stuwmeren bij beide omgevingsdiensten. Het werkelijke risico wordt als vergelijkbaar ingeschat. Zou de ODRN de voorziening ook maximeren op € 500K, neemt het eigen vermogen met € 206K toe naar € 706K, nagenoeg gelijk aan de algemene reserves binnen de ODRA. De risico's zijn door beide omgevingsdiensten ook vergelijkbaar ingeschat. Daarmee beoordelen we de materiële weerstandsrisico's als vergelijkbaar tussen beide omgevingsdiensten.
- De risico’s vanuit de ontvlechting zijn niet meegenomen in het weerstandrisico omdat deze t/m 2027 worden gedekt door de gemeente Nijmegen (in 2025 € 780K).




ODRA

Gedurende het jaar schommelt het verzuimpercentage. Sinds 2022 is het verzuim gedaald naar 4,4% waarbij voor een relatief groot deel sprake is van lang verzuim inclusief verzuim > 1 jaar.

ODRN

Het verzuim schommelt gedurende het jaar. Over de jaren heen is het verzuim relatief stabiel rond de 6,8%. Over 2024 bedroeg het gemiddelde verzuim 6,9%. Bij de ODRN zit een groot deel van het verzuim in het langdurig verzuim. Opvallend is dat in alle categorieën het verzuim bij de ODRN wat hoger is dan bij de ODRA. In 2025 zijn de arbeidscontracten van een aantal langdurig zieken ontbonden en zien we geen nieuw langdurig verzuim ontstaan.

# Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen

**Niet in de balans opgenomen verplichtingen – aandachtspunten bij fusie**
Beide organisaties (ODRN en ODRA) hebben in hun jaarrekeningen op transparante wijze toelichting gegeven op niet in de balans opgenomen verplichtingen. In het kader van de voorgenomen fusie tussen ODRN en ODRA verdienen met name de langlopende contractuele verplichtingen bijzondere aandacht, vanwege hun potentiële impact op de toekomstige financiële en operationele structuur van de nieuwe entiteit.

Concreet betreft dit de volgende overeenkomsten:

1. **Huurovereenkomsten kantoren**
   ODRA heeft een huurovereenkomst met een resterende looptijd van circa 17 jaar. Deze lange looptijd kan in het kader van een fusie leiden tot verplichtingen die de flexibiliteit van de toekomstige organisatie beperken. De huurovereenkomst van ODRN daarentegen is jaarlijks opzegbaar met een opzegtermijn van één jaar. Bij een besluit tot gezamenlijke huisvesting ligt, mede gezien deze voorwaarden, de locatie van ODRA voor de hand. Vanuit financieel perspectief verdient deze keuze nadere analyse, met het oog op de langjarige verplichting en eventuele frictiekosten bij beëindiging van bestaande huisvesting.
2. **Samenwerkingsovereenkomst ODRN – Gemeente Nijmegen (2024-2025) ; gastheercontract**
   Deze overeenkomst heeft een tijdelijke looptijd tot eind 2025 en dient bij fusie kritisch beoordeeld te worden op inhoud, voortzetting of afbouwscenario's. Eventuele implicaties voor personeel en dienstverlening dienen in kaart te worden gebracht.
3. **Overeenkomst ICT-dienstverlening via iRvN**
   De relatie tussen ODRN en ICT-leverancier iRvN is niet gebaseerd op lidmaatschap van de Modulaire Gemeenschappelijke Regeling (MGR), maar was vormgegeven via een aparte gastheerschapsovereenkomst met de gemeente Nijmegen. Deze is inmiddels beëindigd, terwijl de formele opzegtermijn van de onderliggende ICT-overeenkomst met iRvN momenteel onduidelijk is. Binnen de MGR geldt een opzegtermijn van één jaar voor deelnemende leden. Gezien het ontbreken van formeel lidmaatschap, adviseren wij dringend om op korte termijn duidelijkheid te verkrijgen over de contractuele beëindigingsvoorwaarden voor ODRN. Tot slot begrijpen wij dat, mede in het kader van systeemintegratie en borging van de continuïteit, ontbinding van de overeenkomst met iRvN op dit moment niet aan de orde is. In dat licht is het van belang om tijdig een scenario voor toekomstige integratie van ICT-systemen en bijbehorende verplichtingen op te stellen.
4. **Compensatie ontvlechting BRIKS taken Gemeente Nijmegen**
   Voor de jaren 2025 tot en met 2027 is een overeenkomst gesloten met de gemeente Nijmegen vanwege de frictiekosten overhead rondom de ontvlechting van de BRIKS-taken eind 2024. In deze jaren ontvangt ODRN een vergoeding van € 2.150.000 (2025: € 780.000, 2026: € 733.000 en 2027: € 637.000).

# Bijlagen

**Vragenlijst Due Dillegence onderzoek**

Overkoepelende vraag: hebben de individuele organisaties voldoende financiële continuïteit om individueel en/of samen een duurzame organisatie te voeren? Voldoen zij aan de financiële robuustheidscriteria? Welke beheersmaatregelen moeten eventueel genomen worden om dit te realiseren?

ODRA en ODRN hebben een vastgestelde opzet van het Due Dillegence onderzoek waarbij het uitgangspunt was dat de accountants van beide organisaties de DD gaan uitvoeren bij de betreffende omgevingsdienst en de overal beoordeling door een derde accountant wordt uitgevoerd. In verband met regelgeving en beperkte capaciteit is het niet mogelijk gebleken dat de uitvoering van het DD door de accountants van de omgevingsdiensten uitgevoerd kan worden maar dat DDJ dat gaat doen. Op basis van de vastgestelde opzet Due Dillegence onderzoek is onderstaande vragenlijst opgesteld:

## 1. Historische financiële prestaties

- **Exploitatie (analyse en risico's weergeven)**
  - Wat is de inkomsten ontwikkeling geweest in de afgelopen 3 jaar? Is er sprake van incidentele inkomsten en kosten?
  - Wat zijn de genormaliseerde resultaten?
  - Hoe stabiel is het resultaat? Is er sprake van incidentele invloeden?
  - Zijn er grote fluctuaties in inkomsten of kosten, en wat is hiervan de oorzaak?
  - Wat zijn de belangrijkste kostenposten en zijn deze schaalbaar?
  - Hoe is het personeelsbestand opgebouwd? Rekening houdend met o.a. inschaling, anciënniteit en inhuur.
  - Wat is de ontwikkeling van de overhead en indirecte kosten?
  - Zijn de (belangrijkste) kosten naar rato afgeschaald bij dalende inkomsten? Zijn deze kosten in de toekomst (degressief, progressief en proportioneel) af te schalen?

- **Beoordelen van de tariefstructuur en de kostprijzen Met inzicht in:**
  - Wat is de tariefopbouw en tariefstelling aan klantengroepen?
  - Wat is de Kostprijsanalyse? (Gaat het niet alleen om de cijfers of tarief, ook de prijskwaliteitverhouding is relevant).
  - Wat is de beoordeling van de productiviteit irt resultaat van meest geleverde producten?
  - Wat is/ zijn de financieringssystematiek afspraken? Zijn deze uniform (level playing field)? Wat zijn de risico's, o.a. herverdelingseffecten?
  - Hoe is de producten diensten catalogus opgebouwd? Wat zijn de verschillen (o.a. kengetallen)? Wat zijn de risico's?

## 2. Balanspositie (rekening houden met de trend van de afgelopen jaren)

- **Activa en passiva (analyse en risico's weergeven), beoordeling van de vermogenspositie**
  - Analyse van de balans en financiële gezondheid, o.a.:
  - Wat is de beoordeling van de balanswaarde t.o.v. reële marktwaarde?
  - Beoordeling van Liquiditeitspositie: Hoe is de werkkapitaalpositie en het werkkapitaalbeheer? Zijn er bijv. grote openstaande debiteuren of betalingsachterstanden of zijn er grote investeringen nodig in de nabije toekomst?
  - Beoordeling van de solvabiliteit: Wat is de solvabiliteit en wat is de trend? Hoe ziet de (verwachte) ontwikkeling eruit?
  - Analyse van de voorzieningen en bestemmingsfondsen: Zijn er voorzieningen opgenomen voor risico's of toekomstige verplichtingen (bijv. pensioen, claims)?
  - Zijn er niet uit de balans blijkende verplichtingen? Zijn er verborgen financiële verplichtingen of garanties?
  - Voldoen de verschillende balansposities aan de financiële robuustheidscirterieria?

- **Beoordelen langjarige Verplichtingen, op basis van:**
  - Wat zijn de langlopende verplichtingen en de looptijd van bijv. leningen, (lease)contracten en uitkeringsverplichtingen? Tevens duiding op contracten van externen en risico als zij vertrekken, irt weglekken van kennis.
  - Wat zijn de voorwaarden? Zijn er bijzondere financieringsconstructies?
  - Wat is de impact van deze verplichtingen op de toekomstige financiële positie van de gefuseerde entiteit?

## 3. Begroting, prognose en plannen

- **Financiële begrotingen**
  - Zijn de financiële begrotingen realistisch en gebaseerd op solide aannames?
  - Wat zijn de belangrijkste risico's en kansen voor de toekomst?
  - Voldoen de begrotingen aan de financiële robuustheidscriteria en aan de BBV?
- **Investeringsbehoeften**
  - Zijn er toekomstige investeringen nodig?
  - Hoe worden deze investeringen gefinancierd?
- **Break-even analyse**
  - Wat is het break-evenpunt, en hoe gevoelig is dit voor veranderingen in omzet of kosten?

## 4. Compliance en risico's

- **Zijn er eventueel lopende of dreigende juridische geschillen?**
- **Analyse van de interne controle en governance structuren, o.a.:**
  - Zijn de jaarrekeningen gecontroleerd door een externe accountant? Wat is de basis van deze controle?
  - Zijn er significante opmerkingen gemaakt door auditors/ accountants?
  - Wat is de kwaliteit van de financiële administratie en rapportages?
  - Hoe (effectief) zijn de interne controles?
  - Zijn er adequate budgetterings- en forecastingprocessen?
- Wat zijn de verzuimrisico's?
- Wat is het verzuim van de afgelopen jaren en de verwachting voor de komende jaren (rekening houden met kort, middel en langdurig verzuim en leeftijdssamenstelling personeelsbestand)

Voor alle risico's van bovenstaande 4 punten geldt dat de mitigerende maatregelen, en het effect en restrisico zijn meegenomen en in kaart zijn gebracht.