Omgevingsdienst
Regio Arnhem

ODRA

Koers- en kadernotitie 2026

o.b.v. het MJP 2025-2028



In oktober is met de regisseurs het gesprek gevoerd over de koers van ODRA komende jaren en daar zijn ook de eventuele besparingsmogelijkheden bij betrokken. Daarnaast is ook de opbouw naar een kadernota met het oog op de begroting 2026 besproken. In voorliggend document hebben we beiden samengebracht. Eerst leggen we het wat en hoe ter bespreking voor en is daar nu ook de financiering aan gekoppeld. Uiteindelijk is dit document op 19 december 2024 vastgesteld door het Algemeen Bestuur, waarna de voorbereidingen voor de begroting 2026 kunnen starten.
Naast de hierna te noemen ontwikkelingen is ook sprake van een herijking van het Gelderse speelveld van omgevingsdiensten en oriënteert de provincie zich momenteel ook op haar eigen VTH-takenpakket. Beide ontwikkelingen zullen zeker consequenties hebben voor ODRA en zijn niet of zeer beperkt beïnvloedbaar. Vandaar dat we deze buiten haken plaatsen. De gedachte hierbij is dat vanuit eigen kracht redeneren de kans het grootst is dat we adaptief en met zoveel mogelijk eigen regie kunnen acteren.

Omgevingsdienst
Regio Arnhem

Inhoud

Voorwoord 3
Hoofdstuk 1 Wat gaan we doen in 2026? 4
Hoofdstuk 2 Hoe willen we dat doen? – Strategie in context 8
A. Stimuleren en behouden kennis en kunde 8
B. Slimmer benutten van de aanwezige specialistische kennis 9
C. Andere financiering 9
D. Data en informatie 10
E. Samenspel met de omgeving 10
Hoofdstuk 3 Financiële vertaalslag voor de begroting 2026 12

Omgevingsdienst
Regio Arnhem

Voorwoord

ODRA doet ertoe.

In een tijd waarin ons milieu, de kwaliteit van leven en de toekomst van onze gemeenschappen steeds urgenter worden, staat de rol van omgevingsdiensten centraal. ODRA wil toekomstgericht en duurzaam uitvoering geven aan haar taken. Dit vraagt om een innovatieve benadering, waarbij wij niet alleen proactief uitvoeren en handelen, maar ook adviserend optreden, zodat we inspelen op de dynamische uitdagingen van deze tijd.

De robuustheidscriteria van het IBP-VTH programma vormen daarbij een belangrijk fundament. Per 1 april 2026 is ODRA robuust. Deze criteria geven richtlijnen om onze processen en diensten zo in te richten dat ze bestand zijn tegen de opgaven die op ons afkomen. Het is essentieel dat wij als omgevingsdienst niet alleen vandaag de juiste besluiten nemen, maar ook de gevolgen daarvan voor de toekomst scherp in het oog houden. Dit vergt samenwerking, creativiteit en een constante bereidheid om te leren en ons aan te passen.

Tegelijkertijd moeten wij ons realiseren dat we opereren binnen een context van krapte op de arbeidsmarkt. De beschikbaarheid van deskundige medewerkers is van cruciaal belang om onze verantwoordelijkheden waar te maken. We staan voor de uitdaging om aantrekkelijk te zijn voor huidige- en toekomstige talenten, zodat we de juiste mensen kunnen aantrekken en behouden in onze organisatie. Innovatieve wervingsmethoden en een inspirerende werkplek en omgeving zijn dan noodzakelijk om de continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening te waarborgen.

Daarnaast zijn onze gemeentelijke partners bezig met het vormgeven van structurele besparingen in hun eigen begroting wegens kortingen in het gemeentefonds vanaf 2026. Aan ODRA is gevraagd welke mogelijkheden zij hebben om hieraan bij te dragen. Dit vraagt om een zorgvuldige afweging van middelen en prioriteiten. Wij beseffen dat een evenwichtige en transparante financiële planning noodzakelijk is om onze werkzaamheden op een verantwoorde manier voort te zetten, waarbij de risico’s goed in kaart zijn gebracht. Wij beschouwen het dan ook als onze plicht om efficiënt om te gaan met de beschikbare middelen en tegelijkertijd de kwaliteit van onze dienstverlening in stand te houden.

De weg die voor ons ligt, is uitdagend. De hoeveelheid taken, samen met de inherent beperkte capaciteit, maakt het noodzakelijk om scherpe keuzes te maken. ODRA streeft ernaar haar capaciteit vooral te richten op de gebieden waar zij de grootste bijdrage kan leveren aan het creëren van een gezonde, duurzame en veilige leefomgeving en waar toezicht en handhaving de meeste impact kan hebben. Laten we deze uitdaging samen omarmen en ons inzetten voor een duurzame toekomst waarin wij de belangen van milieu, mens en dier vooropstellen.

Ruben Vlaander – directeur ODRA

Hoofdstuk 1 Wat gaan we doen in 2026?

ODRA is een kennisrijke uitvoeringsorganisatie en wil deze komende jaren verder door ontwikkelen, daarbij gebruik makend van innovatieve werkwijzen en instrumenten waar dat kan. Dat is geen doel op zich, maar een noodzakelijke koers om de verwachte bijdragen aan het oplossen van de opgaven van haar partners in te lossen. Die bijdragen staan verwoord in het Meerjarenprogramma 2025-2028 (MJP). Daarin is, verspreid over de planperiode, een aantal inhoudelijke prioriteiten geformuleerd binnen de VTH-uitvoeringstaken, naast een aantal programma's en projecten om adequaat in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen. Deze prioriteiten en projecten vormen samen met de ontwikkelingen in het volume van de VTH-taken de basis voor de begroting. Het MJP is op 17-4-2024 vastgesteld door het Algemeen Bestuur. ODRA gaat invulling geven aan deze prioriteiten, door meer in te zetten aan de voorkant van het proces, namelijk door advisering bij de omgevingsplannen. Dit is daarna het aangrijpingspunt voor méér specifieke accenten in de uitvoering. Door deze accenten te leggen, kunnen wij aan de inwoners ook beter inzichtelijk maken wat de publieke waarde van ODRA is, welk effect ons werk heeft op de volksgezondheid en veiligheid van onze leefomgeving.

ODRA gaat geen nieuwe dingen doen, maar vooral méér specifieke accenten leggen in de uitvoering van haar werk. Ook om zo in tijden van krapte de beperkte middelen optimaal te laten renderen.

In de volumes van de VTH-taken zien we voor alle partners – afgezien van een stijging van het aantal adviesdiensten en een groter beroep op de aanwezige bodemexpertise – geen grote wijzigingen ten opzichte van het lopende jaar 2024 en begroting 2025. Wel kunnen voor enkele partners de volumes voor de bouwtaken fluctueren, afhankelijk van de lokale ontwikkelingen.
Door de Omgevingswet is het proces veranderd. Na invoering van de Omgevingswet in 2024 is de regelgeving complexer geworden, zijn procedures en workflows aangepast of vernieuwd om aan de nieuwe wetgeving te voldoen en hebben onze medewerkers tijd nodig gehad om vertrouwd te raken met de nieuwe wetgeving. Daardoor is voor een aantal producten de gemiddelde tijdsbesteding groter geworden. Welke consequenties dat heeft voor de begroting wordt nog nader geanalyseerd. Er zijn nog onvoldoende data beschikbaar (op moment van schrijven is 2024 nog niet afgelopen) om dat exact te kunnen aangeven.

De 11 prioriteiten zijn:



Prioriteit 1: Luchtkwaliteit

In 2025 worden een aantal vergunningen aangescherpt en geactualiseerd op luchtemissies. Periodiek gaat ODRA na of de milieuvoorschriften in de vergunning nog voldoen aan de huidige standaarden, rekening houdend met de recente ontwikkelingen op het gebied van beleid, wet- en regelgeving rondom lucht en gezondheid. Schone lucht draagt bij aan een betere levenskwaliteit en bevordert actieve recreatie in de buitenlucht. Hier borduren we op voort in 2026 waarbij we – mede gebaseerd op geactualiseerde vergunningen – de toezichtinzet op de voor luchtkwaliteit prioritaire MBA's zullen focussen (denk aan steenfabrieken en stookinstallaties). Dit zal boven op het programmatisch toezicht worden uitgevoerd. Daarnaast is (in 2025 al) de omvang van het werk van de meetdienst uitgebreid en verbreed, vooral ten aanzien van de adviserende rol.

Prioriteit 2: Verminderen milieuhinder

Langdurige blootstelling aan hoge geluidsniveaus kan leiden tot stress, slaapstoornissen en zelfs hart- en vaatziekten. Geluidshinder beïnvloedt de kwaliteit van de leefomgeving. In 2026 zet ODRA dan ook, samen met gemeenten, in op het verminderen van geluidhinder door een bronaanpak bij bedrijfsactiviteiten en evenementen inclusief geluidmetingen. Het ontwikkelen van maatwerkaanpak voor bepaalde mba's maakt daar deel van uit en betekent een (kleine) extra investering. Dit alles in de verwachting dat het aantal klachten van geluidgehinderden minder wordt (en daarmee ook weer kosten voor de behandeling ervan). Daarnaast werken we samen met de partners aan een regionaal afgestemd kader voor geluid in omgevingsplannen.

Prioriteit 3: Beschermen bodem en grondwater

Uit het inhoudelijke deel van het introductiedossier Ministerie van IenW is te lezen dat het Ministerie prioriteit geeft aan het Bodembeleid. Er ontstaan nieuwe verontreinigingen zoals PFAS, staalslakken en lozingen van drugsafval. Bij het toepassen van bouwstoffen, grond en bagger stuiten we regelmatig op incidenten en vragen vanuit verontruste omwonenden. ODRA continueert daartoe de uitvoering van haar bodemtoezicht en legt onder meer accenten bij bedrijfsbeëindigers en gebruik secundaire bouwstoffen. In 2026 is ODRA bovendien voornemens om samen met gemeenten en provincie een richtlijn te ontwikkelen voor het omgaan met bodemenergiesystemen. Dit betreft een (eenmalige) intensivering van de uitvoerende werkzaamheden van ODRA.

Prioriteit 4: Tegengaan verspreiding ZZS

Zeer Zorgwekkende Stoffen (ZZS) vormen een ernstig risico voor de volksgezondheid en biodiversiteit. Vervuiling door ZZS heeft veelal een langdurig en cumulatief effect. Daarom is het essentieel om strikte maatregelen te nemen en bewustwording te creëren rondom de gevaren van ZZS. In 2025 brengen we de bedrijven die ZZS produceren zoveel mogelijk in kaart; in 2026 zetten we toezicht hier specifiek op in, als vervolg op de resultaten van de nieuwe risicoanalyse. Ook investeren we in het vergroten van onze kennis rondom ZZS-en.

Prioriteit 5: Verbeteren waterkwaliteit

Ongecontroleerde lozingen van schadelijke stoffen kunnen leiden tot verontreiniging van het oppervlaktewater en grondwater, wat schadelijk is voor flora, fauna en de gezondheid van de mens.

Het intensiveren van controles versterkt de bewustwording bij bedrijven en inwoners over hun verantwoordelijkheid in het milieu. ODRA heeft in 2024 geïnvesteerd in het ontwikkelen van de benodigde expertise; in de jaren daarna passen we deze toe in de uitvoering van toezicht en bij het verlenen van vergunningen.

Prioriteit 6: Beperken en beheersen veiligheidsrisico's

Voor de ontwikkeling van woningen, scholen en gezondheidszorg, die vaak in de nabijheid van risicovolle industrieën zijn gelegen, is effectieve advisering op externe veiligheid belangrijk, om potentiële risico's tijdig te kunnen identificeren en te mitigeren. De kans op ongelukken, rampen en schadelijke gevolgen voor de volksgezondheid wordt hiermee verkleind. Gezien de woningbouwopgaven in het verstedelijkte gebied in de regio Arnhem, is hier de inzet van onze specialistische kennis bij gebiedsontwikkeling en ruimtelijke plannen een belangrijke prioriteit. We zetten dan ook in op enerzijds de EV-advisering bij ruimtelijke plannen, anderzijds op goed toezicht bij mba's met risico's voor de omgevingsveiligheid.

Prioriteit 7: Borgen bouwkwaliteit en veiligheid

Toezicht waarborgt de veiligheid van bouwwerken en draagt bij aan het behoud van de kwaliteit en integriteit van de gebouwde omgeving. In 2026 verwachten we op bouwwerken meer risico gestuurd te werk te kunnen gaan. Daartoe is in 2025 een risicomethodiek ontwikkeld en een risicoanalyse uitgevoerd die helpt scherper te prioriteren, ook gezien de beperkte middelen.

Prioriteit 8: Ondermijnende criminaliteit

We zetten door waar we al mee bezig zijn: Investeren in een goede informatie-uitwisseling met ketenpartners en actieve monitoring van het bedrijvenbestand om ondermijnende criminaliteit tegen te gaan. In het verlengde daarvan blijft ODRA ook investeren in ketentoezicht, onder meer door periodiek met ketenpartners transportcontroles uit te voeren en daar vervolg aan te geven maar ook met behulp van data-analyses.

Prioriteit 9: Terugdringen gebruik fossiele energie

Door fossiele energie te vervangen door duurzame energiebronnen kunnen we niet alleen de negatieve milieu-impact verminderen, maar ook bijdragen aan een gezondere en schonere leefomgeving. ODRA wil in 2026 een gerichte aanpak ontwikkelen voor kleinverbruikers. Dit betekent een intensivering boven op het reguliere toezicht. Tenslotte werken we samen met de partners aan een regionaal afgestemd kader voor energietransitie en energiebesparing in omgevingsplannen.

Prioriteit 10: Stimuleren circulaire economie

Het stimuleren van een circulaire economie draagt bij aan duurzame stadsontwikkeling. Door materialen te hergebruiken en te recyclen worden schonere, groenere en gezondere stedelijke omgevingen gecreëerd. Het resulteert in minder vervuiling en afval, wat leidt tot een aanzienlijke vermindering van de druk op natuurlijke hulpbronnen en het verkleinen van onze ecologische voetafdruk. Door het investeren in VTH-uitvoeringsexpertise kunnen we niet alleen onze partners en onze vergunningverleners faciliteren maar inzet plegen op het komen tot een goede beoordeling van

initiatieven die van afval een grondstof maken: het platform Afval of Grondstof. Het ontwikkelen en borgen van de benodigde VTH-expertise op dit thema vraagt om een structurele investering.

Prioriteit 11: bijdragen aan ruimtelijke opgaven

Naast de inbreng van de expertise voor de milieu-inbreng in omgevingsplannen op bijvoorbeeld geluid en lucht, kan ODRA haar partners ook adviseren op milieugebied bij concrete ruimtelijke initiatieven. Hierover zijn in 2022 afspraken gemaakt om dit als gemeenten verder te versterken door hier vooral ook samen in op te trekken. Door kennis en ervaring te delen en haar specialistische milieu-expertise meer vooraan in de beleidscyclus beschikbaar te stellen kan ODRA bijdragen aan innovatieve oplossingen voor uitdagingen zoals woningbouw, mobiliteit en klimaatadaptatie. Op deze manier zorgen wij ervoor dat ruimtelijke opgaven niet alleen voldoen aan de huidige behoeften, maar ook toekomstbestendig zijn.

Hoofdstuk 2 Hoe willen we dat doen? – Strategie in context

ODRA ontwikkelt zich meer en meer richting een organisatie die publieke waarde genereert door de bij haar aanwezige expertise in te zetten in alle schakels van de beleidscyclus. De Omgevingswet, met meer noodzaak voor lokale overheden om tot eigen afweging en normstelling te komen, draagt daar in belangrijke mate aan bij. Maar ook de toenemende schaarste aan zowel beschikbare middelen als expertise in de arbeidsmarkt is een niet te onderschatten factor die met name gemeenten ertoe bewegen de benodigde expertise regionaal te bundelen. Last but not least vraagt de samenleving om robuuste omgevingsdiensten. In 2025 pakken we deze uitdaging reeds op, met dank aan de resultaten van het Interbestuurlijk Programma Versterking VTH; in 2026 zetten we deze beweging door daar het ook een cultuur verandertraject betreft voor – in elk geval – omgevingsdiensten: De taakgerichte medewerker wordt meer en meer een resultaatverantwoordelijke professional. En de teammanager steeds meer een leider die stuurt op ontwikkeling en dienstverlening in plaats van inhoudelijke toetssteen.

In dit hoofdstuk beschrijven wij de strategie op hoofdlijnen die ODRA wil inzetten in 2026 om de uitvoering van de VTH-taken in het algemeen en daarbinnen de prioriteiten uit hoofdstuk 1 in het bijzonder te realiseren; een strategie die niet los kan worden gezien van de maatschappelijke context waarin zij zich bevindt. Dat doen we aan de hand van een vijftal bouwstenen; bouwstenen die ertoe moeten leiden dat we een optimale VTH-bijdrage leveren aan voornoemde prioritaire thema's. Bouwstenen ook die voortborduren op de omgevingsdienst die we voor onze partners willen zijn: Een robuuste, koersvaste en financieel gezonde kennisorganisatie met impact op een gezonde, schone en veilige leefomgeving in Gelderland.

A. Stimuleren en behouden kennis en kunde

Investeren in het binnenhalen van voldoende capaciteit alleen is niet meer voldoende: de kennis is er gewoonweg niet meer. Bovendien gaan de ontwikkelingen zó snel, dat het hebben van vakkennis alleen niet langer voldoende is om alle opgaven op een goede wijze uit te voeren. In 2025 zijn de eerste stappen gezet om te komen tot een landelijke kennisinfrastructuur VTH waarin kennis uit het hele land op diverse thema's aan elkaar wordt verbonden. Bij ODRA is daartoe onder meer een kennismakelaar aangesteld. Deze kennismakelaar vormt in de organisatie intern de motor en schakel en is ook de verbinding in de regio Arnhem, met de overige Gelderse en Overijsselse diensten en landelijk. ODRA en haar partners willen blijvend inzetten op het stimuleren van kennis en kunde: Kennis is een 'product'.

Daarnaast beschikt het stelsel over een Omgevingsdienst NL Kennisacademie die zich richt op opleidingen. Hier neemt ook ODRA aan deel om de kennis en expertise op peil te houden en nieuwe medewerkers te scholen. In scholing en opleiding wordt dan ook continu geïnvesteerd.

Ook binnen ODRA zelf blijven we inzetten op het werven, begeleiden en behouden van kennis en kunde. Dit is ook van belang om het percentage externe inhuur zo laag mogelijk te houden.

Tenslotte vraagt de Omgevingswet om een andere aanpak van ons werk. Meer adviserend, integraal en multidisciplinair. Er wordt meer op kennis en vaardigheden en competenties gestuurd, van buiten naar binnen, in plaats van langs de lijn van afdelingen. Het gaat om elkaar vinden, innovatie en leiderschap. De budgetten voor ontwikkeling zijn conform de IBP-robuustheidscriteria vastgesteld op 3% van de loonsom.

B. Slimmer benutten van de aanwezige specialistische kennis

Bijdragen aan de oplossingen voor de opgaven vraagt om een goed (intern) samenspel: leren van elkaar, samen kennis ontwikkelen, ontsluiten en toepassen moet vanzelfsprekend zijn. Specifiek onderdeel hierbij is de doorontwikkeling van de rol van ODRA in relatie tot de beleidsformulering: Met onze expertise denken we met de deelnemer mee als adviseur “aan de voorkant” bij het opstellen van regels, beleidsontwikkeling, plannen, projecten, opdrachten en uitdagingen. Structurele project- en adviescapaciteit is daarom nodig om blijvend en breed kennis te delen en ondersteuning te bieden.

Bij ODRA beschikken we zowel over specialistische expertise als meer generalistische milieu-RO expertise en hebben we capaciteit om projecten te draaien. Hierop blijven wij actief investeren, naast uitbreiding van de benodigde vaardigheden naar de rest van de organisatie. Meedenken en adviseren is straks een basis-attitude die op natuurlijke wijze aansluit op de taakuitvoering van ODRA.

In lijn met de aanbevelingen van Van Aartsen cs zal ODRA hier dan ook meer op inzetten. Dit zorgt er – op termijn – niet alleen voor dat ODRA minder ‘aan de achterkant’ bezig is met het afhandelen van klachten en/of extra toezicht, ook de partners kunnen zich meer en meer richten op regie en beleidsontwikkeling en minder op het zelf in huis halen of hebben van specialistische expertise. Die bevindt zich immers bij haar eigen uitvoeringsorganisatie! In tijden waarin niet alleen geld maar ook arbeid schaars zijn is het slimmer benutten van elkaars kennis een noodzaak. Kennis die ODRA bovendien veel breder haalt en brengt dankzij de hulp van het Interbestuurlijk programma met de ingerichte kennisinfrastructuur VTH.

C. Andere financiering

ODRA kent met ingang van 2026 een nieuwe risicobenadering (methodiek). Om te voorkomen dat deze leidt tot een open einde financiering, is een herbezinning nodig op de huidige outputfinanciering en -sturing. Dit past ook in de grotere focus van de stakeholders op onze kennis en op maatschappelijke bijdragen in plaats van op onze (aantallen) producten. Met het MJP is al een start gemaakt om te komen tot een beter zicht op de publieke waarde van ODRA in relatie tot de maatschappelijke opgaven. 2026 willen we benutten om deze systematiek te evalueren en waar nodig te actualiseren of te herijken in combinatie met een verdere doorontwikkeling van de huidige

indicatoren voor outcome, input en output: Rijker verantwoorden. Naast bovenstaande heeft de Commissie van Aartsen geconcludeerd dat outputfinanciering niet de juiste benadering is voor omgevingsdiensten, en dat er andere financieringsmodellen nodig zijn die meer rekening houden met de complexiteit en de impact van hun werkzaamheden. De Commissie heeft benadrukt dat de kwaliteit van dienstverlening en de impact op de samenleving en het milieu voorop moeten staan. Outputfinanciering kan daardoor leiden tot een eenzijdige focus op kwantitatieve output in plaats van op de effectiviteit en relevantie van de diensten die worden geleverd.

D. Data en informatie

Data gedreven werken vraagt om goede aansluiting op de informatiewensen van onze gemeenten en provincie en om goed informatiebeheer, waaronder scherpe keuzes wat wel en niet te registreren (data-strategie) en met wie samen te werken (slim registreren). Data gedreven werken vraagt bovendien ook een deels andere houding (discipline) van onze medewerkers (cultuur van datagedrevenheid). Voor het borgen van de kwaliteit van data, is het belangrijk dat er beleid en procedures zijn voor het beheren, beschermen en gebruiken van data (data governance).

Digitaal werken moet ervoor gaan zorgen dat medewerkers een betere professional worden. Door in 2025 te onderzoeken wat AI voor ODRA kan betekenen, geven we hier in 2026 invulling aan. Denk hierbij aan het ontwikkelen van vooruitziende analyses op basis van artificial intelligence, die voorspellingen doen over milieuproblemen, waardoor er eerder preventieve maatregelen genomen kunnen worden.

Ook ontwikkelen we ons verder daar waar het gaat om de ontwikkeling van innovatieve technieken, bijvoorbeeld het zodanig standaardiseren van bepaalde werkprocessen dat hiervoor een robot kan worden gebruikt. Uiteindelijk moet dit leiden tot een hoger rendement in de uitvoering met evenveel of zelfs minder kosten. ODRA wil hiertoe een meerjarig programma opzetten van drie tot vijf jaar gericht op AI, datakwaliteit, dataregistratie en houding en gedrag.

E. Samenspel met de omgeving

De samenleving wil een transparante overheid, betrouwbaar en met gezag, hetgeen betekent dat we niet alleen in control moeten zijn, maar deze en andere informatie ook goed moeten ontsluiten en waar mogelijk openbaar maken. Dat vraagt niet alleen om goed registreren maar ook ontplooien van andere wijzen van communicatie en een goede publieke dienstverlening. De wijze waarop wij hun tegemoet treden, of het nu telefonisch, per mail of fysiek is, vraagt aandacht. Enerzijds omdat de eisen die burgers stellen, hoger zijn geworden (de burger als consument), anderzijds omdat ook de strijd om de ruimte complexer is geworden en daar past bij dat echt wordt geluisterd, dat in oplossingen wordt gedacht, dat duidelijk wordt gecommuniceerd en dat afspraken worden nagekomen. Dit vraagt zowel om technische verbeteringen als goede communicatieve vaardigheden als voldoende capaciteit. In 2026 zet ODRA in op het verbeteren van de digitale informatievoorziening voor burgers en ondernemers op het gebied van vergunningverlening en advies. Aandachtspunt hierbij is dat de informatievoorziening toegankelijk is voor mensen met een beperking. Wij zijn er voor de gemeenschap en willen toegankelijk zijn voor iedereen. Dit betekent

dat we openstaan voor vragen, feedback serieus nemen en snel en adequaat reageren op de behoefte van de inwoners en bedrijven in onze regio. Wij begrijpen dat een hoge kwaliteit van onze diensten en onafhankelijkheid cruciaal zijn voor het vertrouwen dat onze partners en de samenleving in ons stellen. Door kwaliteit & onafhankelijkheid en een goede dienstverlening stevig met elkaar te verbinden, streven wij ernaar een betrouwbare omgevingsdienst te zijn.

Hoe bovengenoemde strategie tot uiting komt in de te leveren producten en diensten (ic de in te zetten middelen), zal nader worden toegelicht in de definitieve begroting 2026.

Hoofdstuk 3 Financiële vertaalslag voor de begroting 2026

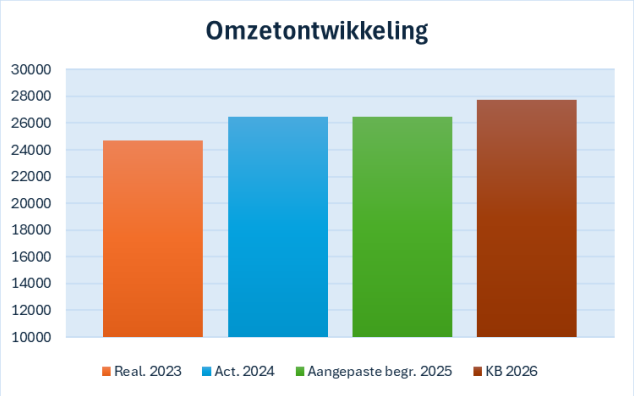
Reguliere werkzaamheden

Alhoewel op het moment van opstellen van deze kadernota een aantal implicaties van de Omgevingswet nog steeds niet helemaal helder is (overdracht bodemtaken bijvoorbeeld) en ook die van de Wkb nog niet scherp in beeld zijn, is wel helder dat de Omgevingswet leidt tot meer advies aanvragen en een integrale benadering van vraagstukken van bedrijven en burgers. Dit geldt eveneens voor bouwaanvragen. Het aantal ingediende bouwaanvragen neemt sinds medio 2024 weer iets toe; deze stijging zal in 2026 zo verwachten wij, zeker doorzetten. De bouwopgave is immers groot en tegen die tijd is iedereen gewend aan de Omgevingswet. Onze PDC (producten en diensten catalogus) is ook aangepast op de Omgevingswet, echter pas vanaf medio 2025 verwachten we de effecten in financiële zin pas volledig helder te hebben.

De verwachting is dat in 2026 de omzet van ODRA stijgt naar € 27,8 miljoen.

Dit is gebaseerd op een lichte volume toename milieu, en een prijsindex.

De begroting ’25 is stabiel t.o.v. 2024 omdat er een aantal besparingen zijn uitgevoerd tv de initiële begroting.



De verwachte toename van de omzet heeft ODRA ingeschat op basis van historische trends in combinatie met de beleidslijnen die reeds voor de begroting en werkpakketten 2025 golden. Samengevat leidt dat tot minimale toename volume Bouw en minimale toename Milieu van diensten en producten bij ODRA.

Volume-effecten (in %)							
	Bouw			Milieu			
	VV	Toezicht	Advies	VV	Algemeen en projecten	Toezicht	Advies
Geschatte volume groei	0,3%	0%	0%	0%	0%	2%	0%

Bovengenoemde percentages zijn een gemiddelde over de hele regio. Per partner kan het verschillen, vanwege de specifieke omstandigheden in de betreffende gemeente.
In deze kadernota is een aantal aannames gedaan voor de betreffende partner; dit is verwerkt in de geraamde bijdrage.

In het proces naar de begroting 2026 en mogelijke actualisatie, zullen deze aannames worden besproken met de partners en waar noodzakelijk worden ‘gefinetuned’.

Projecten en innovaties

Naast de projecten binnen de gezamenlijke diensten, voert ODRA-projecten uit voor partners en voor landelijke overheden. SPUK IBP wordt in 2024 afgerond. SPUK energie wordt naar verwachting in 2026 afgerond. In 2024 is gebleken dat de ‘projecten-portefeuille’ snel volloopt met specifieke projecten van opdrachtgevers zoals de Provincie (Theseus, Wnb-pilot). Voor 2026 is nog niet aan te geven hoeveel projecten worden gegund. In deze kaders is met een stelpost van 2 miljoen gewerkt. De realisatie 2024 ligt naar verwachting op 3 miljoen. Doel blijft onverminderd om zoveel mogelijk taken op te nemen in het reguliere werkprogramma van de partner, tenzij tijdelijke financieringsbronnen vereisen dat de werkzaamheden worden ondergebracht in een aanvullende opdracht.

In de begroting 2024 – 2025 is een aantal projecten opgenomen binnen de gezamenlijke diensten. Daarnaast beschikt ODRA over een vrij innovatiebudget.
In deze kadernotitie bundelen we dit tot één innovatiebudget voor 2026 en de jaren daarna. In de tabel is een aantal projecten genoemd die mogelijk in 2026 kunnen worden opgestart, met een indicatie van de omvang. Vanuit het nieuwe MJP, worden accenten gelegd bij de prioritaire thema’s.

Hieronder worden de verwachtingen weergegeven voor 2026: Op de indexering van de tarieven na, is dit budgetneutraal. In het kader van de ‘robuustheid’ wordt een innovatie budget van > 1% van de omzet aangehouden. Voor 2026 ramen we met deze kalender 2,2%.

Innovatie/projecten-agenda x € 1.000	**Act begr. 2024**	**Aangepast begr. 2025**	**Kadernota 2026**
Programma Omgevingswet	251		
Energie	173	120	
Ontwikkelen effectieve aanpak kleinverbruikers			100
Stimuleren circulaire economie	81	150	150
Verminderen Nox en fijnstof		100	250
Tegengaan ZZS		30	
Robotisering intakeproces		50	
Verminderen geluidhinder door bedrijfsact.			80
Bodemenergiesystemen			30
Nader te bepalen / vrij budget innovatie	81	-50	
Totaal	**586**	**400**	**610**
Percentage omzet	*2,2%*	*1,5%*	*2,2%*
Omzet	26.455	26.465	27.763

De post nader te bepalen is voor 2026 niet meer opgevoerd.

Hieronder een toelichting bij de innovatie/projecten-agenda van 2026.

- Ontwikkelen effectieve aanpak kleinverbruikers: Samen met gemeenten werken we aan een aanpak om bedrijven en kantoren te helpen hun fossiele energieverbruik terug te dringen. Dit is geen doorlopend proces, maar een specifieke taak waarbij we ook energiecontroles breder inzetten om concrete resultaten te boeken.
- Stimuleren circulaire economie: Om innovatieve circulaire initiatieven en projecten te ondersteunen, vergroten we de kennis en expertise op dit gebied. Denk hierbij aan het uitvoeren van een gebieds- en ketenanalyse, het adviseren van provincies en gemeenten bij hun CE-programma's, en het ontwikkelen van maatwerkregels om grondstoffen te besparen. Ook helpen we bij het opstellen van spelregels voor experimenten met circulaire economie in vergunningen en brengen we deze kennis vroeg in bij ruimtelijke projecten.
- Verminderen Nox en fijnstof: We richten ons structureel op het terugdringen van Nox en fijnstofemissies bij prioritaire bedrijven. Het doel is een beter inzicht in de luchtkwaliteit te krijgen en, samen met partners, een plan te ontwikkelen voor breder gebruik van meetdiensten en bestaande meetnetwerken.
- Verminderen geluidhinder door bedrijfsactiviteiten: Samen met partners ontwikkelen we maatregelen om geluidshinder door bedrijfsactiviteiten en ook evenementen te beperken. Denk aan een gerichte aanpak voor stadsvervoerders en organisatoren van evenementen.
- Bodemenergiesystemen: Om grondwaterbeschermingsgebieden beter te beschermen, ontwikkelen we samen met partners een richtlijn voor het verantwoord gebruik van bodemenergiesystemen. Dit helpt ons om deze systemen duurzamer en efficiënter te benutten.

Organisatieontwikkeling; budgettaire consequenties

Er zijn voor ODRA een aantal organisatorische ontwikkelingen die van belang zijn voor de financiële kaders 2026:

Voldoen aan informatie-wetten

Er is veel nieuwe wetgeving waaraan we moeten voldoen; waaronder AVG en Informatiebeveiliging, de Wet elektronisch publiceren (Web), de Wet digitale toegankelijkheid (Wdt) en de Wet open overheid (Woo, totaal 23 wetten)). Ook onze online-communicatie zal moeten voldoen aan de richtlijnen voor digitale toegankelijkheid (Wdt). Dat heeft impact op hoe wij onze informatie opslaan en aanbieden.

Om dit verder te ontwikkelen en te implementeren is specifieke kennis nodig. Dit leidt tot een hoger benodigd adviesbudget dan afgelopen jaren.

Duurzame ODRA

In 2022 zijn we verhuisd naar de Airborne Tower. Daar zijn we erg tevreden mee. Het is ook een duurzaam pand, ingericht met refurbished materialen en meubilair. De verdere groei naar 240 fte over enkele jaren, zullen wel investeringen met zich meebrengen.

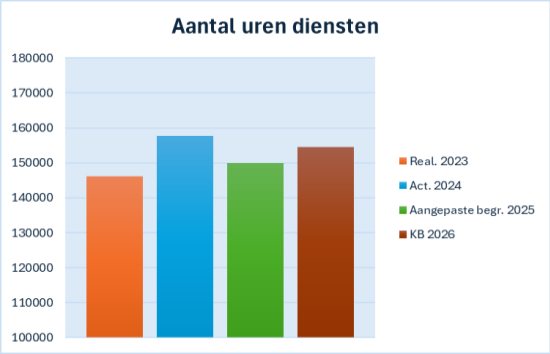
Onze huisvesting knelt naast benodigde werk en overlegruimten ook op het gebied van opslag, en stalling van (e-)fietsen en mogelijkheden voor het elektrificeren van ons wagenpark. Voor onze 2^{e} locatie op de Markt (voor de meetdienst) is een plan opgesteld om voor te bereiden op de verhuizing naar een andere locatie.

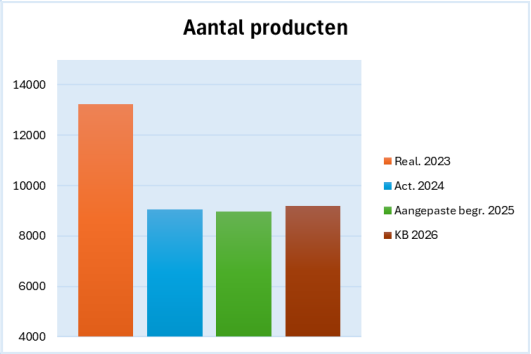
Ook hiervoor is extra adviesbudget nodig en mogelijke stijging van de huisvestingslasten.

Vanaf 2024 is het verplicht dat we onze CO2-emissie meten en rapporteren. Via een nulmeting in 2024 en ons beleid hopen we verder te kunnen reduceren. De stappen die in gang zijn gezet betreffen onder meer een leaseplan voor e-bikes (i.p.v. automobiliteit) en volledige vervanging van alle 'fossiele' auto's. Dit brengt de nodige investeringen met zich mee. ODRA richt zich met het oog op toekomstbestendigheid en robuustheid in de uitvoering van alle taken op de versterking van de dienst en heeft daartoe in 2023 een verkenning van de samenwerking opgezet met ODRN. Eind 2024 zijn deze gesprekken op bestuurlijk niveau voortgezet en op moment van schrijven van deze kadernota wordt de kans rijkheid van een nog intensievere vorm van samenwerking onderzocht en besproken. Dit zou kunnen leiden tot een organisatorische en uiteindelijk juridische fusie.

Inrichting begroting

Binnen het Gelders Stelsel is de afspraak gemaakt dat onze werkzaamheden worden gecategoriseerd in programma's en taakvelden. We werken tot nu toe binnen ODRA met drie taakvelden (milieu, bouw en algemeen) en vijf programma's (vergunningverlening, toezicht en handhaving, advies, stelseltaken, projecten). Vooralsnog blijft ons systeem van 'beheerste outputfinanciering' in 2026 overeind. Zoals eerder beschreven zien we 2025 als jaar om ons te herbezinnen op de financierings- en verantwoordingsmethodiek, die naar verwachting in 2027 in zal gaan.





In onze huidige producten en dienst catalogus (PDC) wordt onderscheid gemaakt tussen diensten (worden op uur-basis afgerekend), producten (via vaste prijs per product) en gezamenlijke diensten; fixed price via een verdeelsleutel. In de grafieken is de ontwikkeling van het aantal diensten en producten weergegeven.

Zichtbaar is een lichte toename van het aantal producten en diensten in 2026. Dit heeft te maken met een aantal kleine veranderingen in de PDC. De klachtbehandeling was bijvoorbeeld een product. Door de enorme variëteit in tijdsbesteding van klachten en spreiding over de partners, is de deze omgezet naar een dienst. Het gaat om ruim 2000 klachten. Ondanks dit verschijnsel zorgen 'Meldingen behandelen BBL' en 'Controle BRIKS cat. 1' voor een toename van de producten. De toename op diensten wordt met name veroorzaakt door een stijging bij de programma's 1. Vergunningverlening en 2. Toezicht en handhaving zoals zichtbaar wordt in de onderstaande tabellen.

Omschrijving dienst		Taakveld	Aantal uren kadernota 2026	Baten 2026 per dienst x 1.000	%	Aantal uren Aangepaste begr. 2025	Aantal uren act begr. 2024
Programma 1. Vergunningverlening							
	Advies omgevingskwaliteit	Bouw	2.886	€ 309	16%	1.906	1.879
	Advies omgevingsvergunningen en meldingen mba	Milieu	664	€ 71	4%	615	612
	Begeleiden initiatief BRIKS	Bouw	4.100	€ 439	23%	3.153	3.107
	Begeleiden initiatief	Milieu	1.022	€ 109	6%	1.043	1.035
	Beoordelingen Bbl	Bouw	1.643	€ 176	9%	1.997	1.992
	Juridische expertise vergunningen	Algemeen	3.956	€ 423	22%	4.074	4.062
	Omgevingsvergunning mba uitgebreid	Milieu	2.776	€ 297	16%	2.776	2.776
	Omgevingsvergunning BRIKS cat 3 /gevolgklasse 3	Bouw	660	€ 71	4%	660	1.270
	Toepasbare regelspecialist	Bouw	0	€ 0	0%	0	
Subtotaal			**17.707**	**€ 1.895**	100%	**16.223**	**16.733**
		aandeel bouw	9.289	994	52%	7.716	8.248
		aandeel milieu/alg	8.418	€ 901	48%	8.508	8.485
Programma 2. Toezicht en Handhaving							
	Bestuursdwang uitvoeren	Algemeen	124	€ 13	1%	254	252
	Controle activiteiten in of op de bodem	Milieu	700	€ 75	4%	672	672
	Controle bestaande bouw en RO	Bouw	5.551	€ 594	31%	4.424	4.774
	Controle bodemsanering	Milieu	4.983	€ 533	28%	4.073	4.627
	Controle complex bedrijf	Milieu	11.222	€ 1.201	63%	10.062	10.062
	Controle gevolgklasse 1 / WKB	Bouw	1.854	€ 198	10%	2.412	2.412
	Controle graven in de bodem onder de IW	Milieu	3.778	€ 404	21%	4.373	4.800
	Handhavingsbesluit nemen	Algemeen	12.403	€ 1.327	70%	10.476	10.392
	Handhavingscontrole - PCH	Milieu	500	€ 54	3%	500	500
	Hercontrole milieu - PCH	Milieu	1.300	€ 139	7%	1.300	1.612
	Inning	Algemeen	8	€ 1	0%	8	8
	Invorderingsbesluit	Algemeen	29	€ 3	0%	29	29
	Juridische expertise handhaving	Algemeen	5.047	€ 540	29%	5.050	5.282
	Keten- en data gedreven toezicht - PCH	Milieu	800	€ 86	5%	795	795
	Klachtbehandeling	Milieu	6.496	€ 695	37%	5.998	5.638
	Preventieve controle mba - PCH	Milieu	1.750	€ 187	10%	1.400	1.400
	Projectcontrole	Milieu	2.190	€ 234	12%	1.848	5.869
	Rapportageverplichting EPRTR	Algemeen	1.252	€ 134	7%	1.230	1.230
	Rapportageverplichting overig - PCH	Milieu	1.600	€ 171	9%	1.452	1.452
	Rapportbehandeling bedrijfsmelding en melding ongewoon voorval	Milieu	1.190	€ 127	7%	1.208	1.208
	Strafrecht - PCH	Milieu	1.350	€ 144	8%	1.350	1.350
	Transportcontrole	Milieu	250	€ 27	1%	250	250
	Algemeen				0%		
Subtotaal			**64.377**	**€ 6.888**	100%	**59.163**	**64.614**
		aandeel bouw	7.405	792	12%	6.836	7.186
		aandeel milieu/alg	56.972	€ 6.096	88%	52.327	57.428
Programma 3. Advies							
	Adviesrapport leefomgeving	Milieu	12.294	€ 1.315	69%	12.902	12.612
	Afhandeling Woo-verzoeken	Algemeen	921	€ 99	5%	679	679
	Beoordeling saneringsevaluatie	Bouw	2.258	€ 242	13%	2.505	2.505
	Meetadviesrapport leefomgeving	Milieu	9.416	€ 1.008	53%	9.069	8.533
	Meetadviesrapport luchtkwaliteit langs wegen	Milieu	1.699	€ 182	10%	1.699	1.699
	Algemeen	Algemeen			0%		
Subtotaal			**26.588**	**€ 2.845**	100%	**26.855**	**26.028**
		aandeel bouw	2.258	€ 242	8%	2.505	2.505
		aandeel milieu/alg	24.330	€ 2.603	92%	24.350	23.523
Programma 5. Algemeen en Projecten							
	Beleids- en bestuursondersteuning	Algemeen	3.132	€ 335	7%	3.198	3.698
	Detachering	Algemeen	1.488	€ 159	3%	768	2.635
	Faciliteren participatietraject	Milieu	370	€ 40	1%	370	370
	Meewerken aan programma of project	Algemeen	10.181	€ 1.089	22%	8.951	15.350
	Partnerspecifieke werkafspraken	Algemeen	507	€ 54	1%	2.010	8.822
	Programma- en projectmanagement	Algemeen	11.045	€ 1.182	24%	13.246	19.467
	Algemeen	Algemeen	19.231	€ 2.058	42%	19.231	
Subtotaal			**45.954**	**€ 4.917**	100%	**47.774**	**50.342**
		aandeel milieu/alg	45.954	€ 4.917	100%	47.774	50.342
Totaal uren			**154.625**	**16.545**		**150.015**	**157.717**
		aandeel bouw	18.952	€ 2.028	12%	17.057	17.939
		aandeel milieu/alg	135.673	€ 14.517	88%	132.958	139.778

Omschrijving product	Taakveld	Kengetal 2026	Kostprijs 2026	Aantal producten kadernota 2026	Baten 2026 per product x 1.000	%	Aantal producten Aangepaste begr. 2025	Aantal producten act. 2024
Programma 1. Vergunningverlening								
Aanpassingen omgevingsvergunning mba	Milieu	13	€ 1.352	8	€ 11	0%	8	8
Intrekkingsbesluit BRIKS	Bouw	4	€ 416	41	€ 18	1%	40	40
Maatwerk milieu	Milieu	14	€ 1.456	62	€ 93	1%	61	61
Meldingen behandelen Besluit bouwen en leefomgeving	Bouw	1	€ 104	1.855	€ 198	39%	1.484	1.574
Meldingen mba	Milieu	10	€ 1.040	471	€ 504	10%	470	470
Omgevingsvergunning BRIKS cat 1 /Wkb	Bouw	9	€ 936	1.724	€ 1.660	36%	1.784	1.784
Omgevingsvergunning BRIKS cat 2 /gevolgklasse 2	Bouw	23	€ 2.392	361	€ 888	8%	454	454
Omgevingsvergunningen milieubelastende activiteiten	Milieu	22	€ 2.288	50	€ 118	1%	51	51
Vergunning vuurwerkontbrandingen	Milieu	11	€ 1.144	175	€ 206	4%	175	175
Totaal (+ gemiddelden)		**8,2**	**€ 779**	**4.747**	**€ 3.696**	100%	**4.527**	**4.617**
		aandeel bouw		3.981	2.765	84%	3.762	3.852
		aandeel milieu/alg		766	932	16%	765	765
Programma 2. Toezicht en Handhaving								
Controle Alcoholwet	Bouw	5	€ 520	35	€ 19	1%	40	40
Controle asbest/sloop	Bouw	9	€ 936	273	€ 263	6%	296	296
Controle BRIKS / gevolgklasse 2 Bbl	Bouw	23	€ 2.392	233	€ 573	5%	235	235
Controle BRIKS / gevolgklasse 3 Bbl	Bouw	48	€ 4.992	34	€ 175	1%	85	89
Controle BRIKS categorie 1	Bouw	8	€ 832	979	€ 838	21%	933	933
Handhavingscontrole	Milieu	10	€ 1.040	204	€ 218	4%	108	108
Hercontrole milieu	Milieu	6	€ 624	583	€ 374	12%	641	641
Hercontrole milieu - ENE	Milieu	6	€ 624	23	€ 15	0%		641
Preventieve controle mba	Milieu	9	€ 936	1.645	€ 1.584	35%	1.646	1.646
Projectcontrole - ENE	Milieu	11	€ 1.144	125	€ 147	3%	130	130
Rapportageverplichting overig	Milieu	4	€ 416	185	€ 79	4%	196	196
Toezicht vuurwerkevenementen	Milieu	12	€ 1.248	120	€ 154	3%	120	120
Totaal (+ gemiddelden)		**10,5**	**€ 1.000**	**4.439**	**€ 4.440**	100%	**4.430**	**5.075**
		aandeel bouw		1.554	1.868	35%	1.589	1.593
		aandeel milieu/alg		2.885	2.572	65%	2.841	3.482
Totaal producten		**9,7**	**€ 886**	**9.186**	**€ 8.136**		**8.957**	**9.692**
		aandeel bouw		6.866	**€ 4.632**	57%	6.603	7.334
		aandeel milieu/alg		2.320	**€ 3.504**	43%	2.354	2.358

Productie begroting cf. methodiek 'outputfinanciering'

In bijgaande 'kern-tabel' is het kader vanuit de productcategorieën (PDC) weergegeven, waarin de aantallen met financiële vertaling uit bovenstaande grafieken zijn weergegeven.

Raming 2026 op hoofdlijnen x € 1.000		Aangepaste begr. 2025 aantallen	in €		aantallen	capaciteit (uren)	Kadernota 2026 in €	
Baten								
	Producten (obv aantallen)	8.957	8.331	31%	9.186	76.036	8.136	29%
	Diensten (obv uren)		15.602	59%		154.625	16.545	60%
	Gezamenlijke diensten		2.219	8%		23.212	2.604	9%
	Materiële kosten		333	1%			355	1%
	Rentebaten		pm				120	
	Vrijval balansposten		pm				3	
	Totaal baten		**26.485**			**253.873**	**27.763**	
Lasten		aantal fte	x € 1.000		aantal fte		x € 1.000	
	Lasten programma's	181,0	19.509	74%	182,7		20.463	74%
	Lasten overhead	39,1	6.975	26%	42,0		7.298	26%
Totaal lasten		**220,2**	**26.484**		**224,7**		**27.762**	
	gemid. kengetal producten	8,9			8,3			
	tarief per uur	€ 104,00	tov 2024	5,1%	€ 107,00	tov 2025	2,9%	
Saldo			**0**				**1**	

De omzet groeit naar verwachting tot € 27,8 miljoen. De cijfers in de raming 2026 zijn bepaald door extrapolatie van de diensten in de werkpakketten 2025 (vastgesteld op 1 november 2024), met inachtneming van eerder geformuleerde trends. Het aandeel diensten neemt door veranderingen in de PDC toe naar 60%. De overhead komt uit op 26% van de omzet.

Tariefstelling

ODRA spiegelt haar tarief aan een aantal benchmarks. In de afgelopen jaren altijd aan de "de handleiding overheidstarieven", voor deze kadernota is ook gekeken naar de tarieven van andere omgevingsdiensten. Voor wat betreft die laatste: ODRA heeft landelijk gezien één van de laagste uurtarieven van de 28 OD's. Er is een groot aantal omgevingsdiensten die tarieven hanteren boven de € 115,- per uur. Daarbij moet (zoals in elke benchmark) worden aangetekend dat omstandigheden (bv huisvesting, type werk) kunnen verschillen.

De handleiding overheidstarieven geeft een gemiddelde tariefsopbouw weer, welke gebaseerd is op een breed scala van overheidsdiensten. In de opbouw wordt onderscheid gemaakt tussen gemiddelde kosten voor overhead en personeelskosten (direct = lonen; indirect = bijkomende kosten). Bij ODRA zien we vooral een verschil in de kosten voor huisvesting en kantoor

automatisering. Bij de personeelskosten is de benchmark vergeleken met de loonkosten in de gemiddelde schaal voor onze organisatie.

Voor 2025 is een tarief begroot van € 104,-. Voor 2026 verwachten we een stijging met 2,9% ten opzichte van 2025, naar afgerond € 107,-. Voor 2026 wordt door het CPB (mev) een index van 3,8% (bovenop 2025) gehanteerd voor de lonen. Voor materieel geldt gemiddeld 2,7% per jaar.

In de tabel weergegeven:

Tariefopbouw in euro	Realisatie 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Benchmark
Personeelskosten direct	€ 69	€ 73	€ 76	€ 78	€ 71
Personeelskosten indirec	€ 17	€ 16	€ 17	€ 19	€ 23
Materieel					
- huisvesting & facilitair	€ 3	€ 4	€ 3	€ 4	€ 9
- ict	€ 4	€ 3	€ 4	€ 3	€ 5
- overige kosten	€ 2	€ 3	€ 4	€ 3	€ 5
Overhead	**€ 9**	**€ 10**	**€ 11**	**€ 10**	**€ 19**
Beleidsruimte *)	€ 0				€ -6
Totaal	**€ 95**	**€ 99**	**€ 104**	**€ 107**	**€ 107**
- stijging tov voorgaand jaar			5,1%	2,9%	
Aantal productieve uren	1.412	1.400	1.358	1.373	1.355

Begroting gespecificeerd

Baten per klantgroep & robuustheidscriterium

Bovenstaand tarief x de begrote inzet van ODRA op producten en diensten vormt de omzet, weergegeven in de 'kerntabel'. De omzet van ODRA stijgt in deze raming 2026 naar € 27,8 miljoen, een stijging van ruim € 1,3 miljoen t.o.v. 2025 en 2024.

Baten x € 1.000	Act begr. 2024	Aangepaste begr. 2025	Kadernota 2026	Specificatie taaktype '26 Basistaak	Plustaak milieu	Plustaak niet-milieu
Partners	18.724	17.746	18.418	8.914	2.684	6.876
Provinciale programma's	5.440	5.562	6.016	3.501	2.459	56
Omgevingsdiensten	779	601	665	316	348	0
Derden	434	2.120	2.066	0	2.066	0
Overige baten	1.077	456	476	12	408	0
Overig			123	0	0	123
Baten	**26.455**	**26.485**	**27.763**	**12.743**	**7.965**	**7.054**
- verhouding				46%	29%	25%

In de tabel van de baten per partner is tevens de nieuwe indeling opgenomen, die vanuit de robuustheidscriteria wordt voorgeschreven. Hieruit blijkt dat we in 2026 met een omzet 20,7 miljoen

uit basis- en milieu gerelateerde taken ook ruim voldoen aan het criterium van € 16,5 miljoen omzet. Ook als de norm wordt geïndexeerd.

Baten en kosten per programma en taakveld & baten en kosten per categorie
Conform de BBV-indeling specificeren we naar programma's/ taakvelden en kostencategorieën. De ontwikkelingen vanuit de omgevingswet (meer integrale aanpak, overleg en advies) is qua geprognosticeerde omzet in het programma Advies zichtbaar.

Baten **x € 1.000**	**Act begr. 2024**	**Aangepaste begr. 2025**	**Kadernota 2026**	**Specificatie taaktype '26**		
				Basistaak	**Plustaak milieu**	**Plustaak niet-milieu**
1. Vergunningverlening	5.313	5.524	5.591	1.626	382	3.583
2. Toezicht en Handhaving	11.307	11.324	12.009	8.514	854	2.641
3. Advies	3.020	3.269	3.310	2.603	0	707
4. Stelseltaken	0	0	0	0	0	0
5. Algemeen en Projecten	6.534	6.367	6.729	12	6.729	0
Overige	280		123			123
Baten	**26.455**	**26.485**	**27.763**	**12.756**	**7.965**	**7.054**
- verhouding				46%	29%	25%
Lasten **x € 1.000**	**Act begr. 2024**	**Aangepaste begr. 2025**	**Kadernota 2026**	**Specificatie taaktype '26**		
				Basistaak	**Plustaak milieu**	**Plustaak niet-milieu**
1. Vergunningverlening	5.260	5.317	5.388	1.567	368	3.453
2. Toezicht en Handhaving	11.473	11.293	11.995	8.503	853	2.638
3. Advies	2.920	3.123	3.182	2.502	0	680
4. Stelseltaken	494	358	440	0	0	440
5. Algemeen en Projecten	6.306	6.394	6.758	12	6.758	0
Overige						
Lasten	**26.455**	**26.484**	**27.762**	**12.585**	**7.979**	**7.210**
- verhouding				45%	29%	26%
Saldo	0	0	**1**	**171**	**-13**	**-156**

Raming baten en lasten (categoriaal) x € 1.000	Act begr. 2024	Aangepaste begr. 2025	Kadernota 2026	% tov 2025
Baten	**26.455**	**26.485**	**27.763**	5%
Lasten				
Personeel loonkosten				
Medewerkers ODRA	17.160	18.470	19.706	7%
Inhuur externe capaciteit	4.647	3.307	3.570	8%
Personeel overige kosten				
Opleidingen	529	554	591	7%
Algemene personeelskosten	776	813	788	-3%
Dotatie personeelsvoorzieningen	100	100	100	0%
Harmonisatie/detacheringen	-50	-50	-50	0%
Totaal personeel	23.162	23.194	24.705	7%
Huisvesting en facilitair	827	841	898	7%
ICT	900	900	795	-12%
Stelselkosten	494	358	440	23%
Advieskosten	350	357	312	-13%
Overige kosten	36	126	35	-3%
Risico's (onvoorzien)	131	0	101	12%
Programmakosten	554	708	476	-33%
Totaal lasten	**26.455**	**26.484**	**27.762**	**5%**
Saldo voor mutatie fondsen	**0**	**0**	**1**	
Verlof dotatie				0%
Saldo ter bestemming	**0**	**0**	**1**	

De ontwikkelingen in 2026 zitten, zoals hierboven beschreven, vooral in de personeelskosten. De verwachte prijsstijgingen (vanuit het CPB-mev) voor de materiele kosten zijn geringer.
Omdat de stijging van personeelskosten harder gaat dan de stijging van de materiele kosten, wordt het aandeel in de totale begroting groter. Niettemin stijgen de materiele lasten als gevolg van de groei van ODRA en vanwege de huur van een extra etage. We stijgen naar 85% aandeel internen.

De post onvoorzien is een reservering in de exploitatiekosten, die kan worden benut om onverwachtse tegenvallers op te vangen. Het weerstandsvermogen geeft inzicht in hoeverre ODRA ‘weerbaar’ is in het opvangen van een eventueel negatief jaarresultaat. Weerstandsvermogen is bedoeld om de budgetzekerheid voor de partners te ondersteunen, zodat zij niet geconfronteerd worden met incidentele tegenvallers in de gemeentelijke exploitatie t.g.v. een tekort bij ODRA. Het is geen dubbele reservering, maar een elkaar versterkende weerbaarheid ten behoeve van de partners.

Toelichting op de kaderstelling voor de afzonderlijke posten

In onderstaande grafieken is de ontwikkeling van een aantal belangrijke kengetallen rond bezetting en loonkosten in kaart gebracht. In de begroting 2026 van ODRA worden deze als kader genormeerd:

Formatie bezetting en personele kengetallen	Act begroting 2024			%	Aanpaste begr. 2025			%	Kadernota 2026			%
	intern	extern	totaal	intern	intern	extern	totaal	intern	intern	extern	totaal	intern
Formatie bezetting												
Productief	153,3	34,3	187,6	82%	155,2	25,8	181,0	86%	156,4	26,3	182,7	86%
Niet productief	37,3	4,5	41,8		37,3	1,9	39,1		42,0	0,0	42,0	
Totaal bezetting en formatie	190,5	38,8	229,3		192,5	27,7	220,2		198,4	26,3	224,7	
Loonkosten x € 1.000	17.160	4.647	21.807		18.272	3.505	21.777		19.706	3.570	23.276	
Gemiddelde kosten /fte (in €)	**90.067**	**119.729**	**95.088**		**94.920**	**126.632**	**98.906**		**99.326**	**135.634**	**103.578**	
% van de loonsom	79%	21%			84%	16%			85%	15%		
% stijging gemid loonkosten tov jaar eerder					5%	6%	4%		5%	7%	5%	

- **Salariskosten**

In de initiële begroting 2025 gaan we uit van een gemiddelde salarislast van € 98.906, voor 2026 € 103.578. Hierin is de CAO van 2024 verwerkt. De CAO is voor 2025 nog niet vastgesteld, in verband met de looptijd van de huidige CAO tot 1 april 2025. De indexatie is op grond van de mev verwerkt.

- **Inhuur**

Ondanks de krappe arbeidsmarkt hebben we afgelopen jaren (2023 en 2024) de tariefstijgingen voor inhuur beperkt kunnen houden. Door een goede mix van ‘junioren – senioren’ blijven we min of meer stabiel. Natuurlijk rekenen ook detacheerders de gestegen kosten aan ons door.
Vanuit de ‘robuustheidscriteria’ geldt een percentage van 80% medewerkers in vaste dienst. We ramen nu een externe bezetting van 15% bij de uitvoering (productieve fte’s).

- **Personele overhead**

Het aantal fte’s in de bedrijfsvoering is afgelopen jaar meegegroeid met de omzet. Daarnaast zijn er medewerkers bijgekomen die verbandhouden met onze verzelfstandiging op ICT, huisvesting en post/archief en teamleiding. Procentueel zal de personele overhead licht groeien in 2026 en stijgt naar 17,5% van de totale capaciteit.

- **Huisvesting en ICT**

De financiële doelstellingen (besparingen) uit 2022 rond huisvesting en ICT zijn gehaald. De kosten voor huisvesting en ICT stijgen mee met de inflatie. Voor de kosten ICT verwachten we een geringere stijging dan de inflatie. Deze hangt samen met het traject (herinrichting ICT) en verbetering contractenbeheer en een besparing op licenties en telefonie.

- **Advieskosten**

Gezien het aantal ontwikkelingen die op ODRA afkomt in het kader van wet- en regelgeving, en de ambities om te kunnen inspelen op de maatschappelijke ontwikkelingen, is (naast indexering) een budget benodigd van circa € 312.000, -.

- **Stelsel taken**

In de stelseltaken zijn kosten opgenomen die de Gelderse omgevingsdiensten (en ODNL) bij ons in rekening brengen voor de taken die zij voor het hele stelsel uitvoeren. Het voorstel is om voor de begroting 2026 de kosten gelijk te houden, namelijk afgerond € 0,4 miljoen.

- **Risico's**

In hoofdstuk 4 zijn de risico's beschreven die we voorzien in de komende jaren. Deze zijn divers en op sommige onderdelen omvangrijk. Vanwege de vele onzekere ontwikkelingen in de economie en wet- en regelgeving stelt ODRA voor om 0,5% van de omzet te reserveren als risico bedrag.

Overhead

We hebben een (meerjarig) doel gesteld voor de overhead van 25% van de omzet.
In absolute zin groeit de overhead (t.o.v. 2025) met € 300K. Deels is dit prijscompensatie, deels wordt deze aangewend voor versterking van de bedrijfsvoering vanwege de groei van ODRA en de noodzaak tot robuustheid.

Overhead specificatie (indirecte kosten) x € 1.000	Act begr. overhead 2024	Act begr. directe kosten 2024	Act begr. totaal kosten 2024	Aangepaste begr. overhead 2025	Aangepaste begr. directe kosten 2025	Aangepaste begr. totaal kosten 2025	Begroting overhead 2026	Directe kosten 2026	Totaal kosten 2026
Subtotaal personeel	**4.395**	**18.768**	**23.162**	**4.291**	**18.902**	**23.194**	**4.858**	**19.848**	**24.705**
Overige overhead									
Huisvesting en facilitair	827		827	841		841	898		898
ICT	900		900	900		900	795		795
Advieskosten	350		350	357		357	312		312
Stelselkosten	361	133	494	240	118	358	300	140	440
Onvoorzien en overig	167	554	721	346	489	834	136	476	612
Subtotaal overige overhead	**2.605**	**687**	**3.292**	**2.684**	**607**	**3.291**	**2.441**	**616**	**3.056**
Totaal	**6.999**	**19.455**	**26.455**	**6.975**	**19.509**	**26.484**	**7.298**	**20.463**	**27.762**
totale kosten	26.455			26.484			27.762		
% van de totale kosten	26,5%	73,5%		26,3%	73,7%		26,3%	73,7%	

De post stelselkosten is een verzamelpost voor een aantal kosten: I-go, Kennis & portaal, Kwaliteit & coördinatie, P&O, Overige gezamenlijke taken Gelderse OD's en ODNL. De verwachting is dat de kosten zullen toenemen voor ODNL en afnemen voor de Gelderse omgevingsdiensten.

Voorlopig kader voor begroting 2026; Samenvattend

Met alle hiervoor beschreven kaders en uitgangspunten, kan er een sluitende begroting voor 2026 opgesteld worden. We gaan dan uit van het volgende:

- In oktober 2024 is samen met de partners de omvang van de werkprogramma's 2025 vastgesteld. Deze zijn geëxtrapoleerd naar een begroting op programma -en taakveld niveau, rekening houdend met de ontwikkelingen in de maatschappij. Veel partners hebben dit in de gemeentelijke begroting nog niet gesynchroniseerd; het advies van ODRA is om dat te doen.
- Voor de provinciale programma's en de diensten aan omgevingsdiensten en derden is een voorlopig kader bepaald, voornamelijk gebaseerd op de cijfers van 2024.

- Voor de projecten geldt dat er in het meerjarenbeleidsprogramma een indicatie is gegeven van op te starten projecten. We hebben deze geheel gepositioneerd als innovatie-budget.
- Het overhead percentage zal met 26% uiteindelijk gaan voldoen aan ons meerjarig doel.
- Het uurtarief voor 2026 wordt met € 3,- verhoogd van € 104,- (in 2025) tot € 107,- in 2026. Dit om de structurele effecten van de komende gemeentelijke Cao's en inflatie op te vangen.
- Er wordt meer geïnvesteerd in kennis, competentie en vaardigheden. Het opleidingen budget is 3% van de loonsom, in lijn met de robuustheidscriteria.
- Voor innovatie is € 610K beschikbaar. Dit is bijna 2,2% van de begroting.
- De omvang van de begroting voor 2026 is € 27,8 miljoen, (begroting 2024 en begroting na bijstelling voor 2025 is € 26,5).

Meerjarenraming

Onze ambitie is om elk jaar ook de meerjarige ontwikkelingen te kwantificeren. Zowel op programmaniveau als op taakveldniveau. Dit is een uitdagende opgave omdat het op veel punten nog onduidelijk is qua beleid, zowel vanuit de regering, als wel vanuit onze partners.
Ondanks dat, is in de tabel een eerste aanzet gegeven voor kwantificering per programma en per kostencategorie. De intentie is om in de komende maanden, in voorbereiding op de definitieve begroting 2026, dit op basis van het meerjarig uitvoeringsplan met de partners te bespreken. Wat daarin het meest opvalt, is dat we voorzien dat het budget voor vergunningen licht zal dalen, terwijl dat voor toezicht en advies zal toenemen. De verklaring hiervoor is enerzijds dat we deze trend al langer zien: Er wordt meer vergunningsvrij en de roep om toezicht neemt toe, onder meer vanwege de samenleving die een gezonde en veilige leefomgeving eist en – mede daardoor – ook een toenemend aantal klachten.

baten per programma x € 1.000	begroting 2024	begroting 2025	begroting 2026	raming 2027	raming 2028	raming 2029
1. Vergunningverlening	5.313	5.524	5.591	5.462	5.337	5.214
2. Toezicht en Handhaving	11.307	11.324	12.009	12.574	13.165	13.783
3. Advies	3.020	3.269	3.310	3.565	3.840	4.135
4. Stelseltaken	0	0	0	0	0	0
5. Algemeen en Projecten	6.534	6.367	6.729	7.248	7.806	8.407
Overige baten	280		123			
	26.455	26.485	27.763	28.849	30.147	31.540
% verandering		10,0%	4,8%	3,9%	4,5%	4,6%

categoriaal meerjaren x € 1.000	begroting 2024	begroting 2025	begroting 2026	raming 2027	raming 2028	raming 2029
Baten						
Partners	18.724	18.202	18.894	20.103	21.401	22.794
Provinciale programma	5.440	5.562	6.016	6.016	6.016	6.016
OD's en derden	2.010	2.721	2.730	2.730	2.730	2.730
Overige baten	280	0	123			
Totaal baten	26.455	26.485	27.763	28.849	30.147	31.540

lasten x € 1.000	begroting 2024	begroting 2025	begroting 2026	raming 2027	raming 2028	raming 2029
Personeelskosten	23.162	23.194	24.705	25.400	26.263	27.188
volume	*7,1%*	*7,3%*	*2,1%*	*1,2%*	*1,8%*	*1,9%*
prijspeil	*3,0%*	*3,0%*	*1,6%*	*1,6%*	*1,6%*	*1,6%*
Bedrijfsvoering	2.738	2.583	2.581	2.650	2.722	2.795
- huisvesting & facilita	827	841	898	922	947	972
- ict	900	900	795	816	839	861
- overige kosten	1.011	841	888	912	937	962
Programmakosten	554	708	476	489	502	515
Totaal lasten	26.455	26.484	27.762	28.539	29.487	30.498
Saldo	0	0	1	310	660	1.041

Risico's voor de begroting 2026

In de risico benadering van ODRA wordt een aantal categorieën onderscheiden. Hieronder worden ze voor 2026 geduid:

- **Exploitatierisico's**

Omzetrisico: Het meest reële risico is dat de werkpakketten (dus omzet) niet worden gehaald, terwijl de (vaste) kosten doorlopen. Dit treedt op als een deel van het vraag-gestuurde werk in de werkpakketten (bv. Vergunningaanvragen bouw, projecten die vertragen) niet wordt gerealiseerd. In het nu lopende jaar (2024) gaat het waarschijnlijk om 1,5% minder omzet in de werk- en aanvullende programma's. Dit mitigeren we door een dynamische capaciteitsplanning te hanteren, waarmee we de werving en inhuur van medewerkers kunnen sturen.

Kostenrisico; er zijn twee belangrijke risico's voor 2025.

- De inflatie en wat dit betekent voor de CAO en overige kosten. Vooralsnog gaan we uit door de hoge inflatie en looncompensatie dat er een tariefsverhoging van € 3,- per uur nodig is t.o.v. 2025. De onzekerheidsmarges zijn echter enkele procenten.

Realisatie kengetallen; De processen zullen door de omgevingswet veranderen. We hebben nieuwe en veranderende activiteiten reeds verwerkt in de PDC voor 2025. Wat de exacte uitwerking doet voor de kengetallen en dus de exploitatie, is nog onduidelijk. Er is al zichtbaar dat op een aantal producten de kengetallen niet adequaat zijn, en moeten worden verhoogd.

- **Risico's op de taakuitvoering**

Dit risico betreft de aansprakelijkheid voor fouten en nalatigheid in de uitvoering. Omdat burgers en ondernemers 'mondiger' worden en ook als zodanig acteren, wordt dit risico voor ons groter. Het risico is in principe via een verzekering afgedekt.
Daarnaast merken we dat de impact van ons hele handelen meer onder een vergrootglas komt te liggen. Steeds meer berichten in de media over de omgevingsdiensten, onderzoeken naar functioneren van het VTH-stelsel (I&W/ commissie Aartsen) en mogelijk toenemende WOO-verzoeken kunnen impact hebben op ons image en indirect op bedrijfsvoering. We kunnen anticiperen door scherp te blijven focussen op de kwaliteit van onze dienstverlening en het sturen op kosten.

- **Frictiekosten**

Frictiekosten ontstaan meestal als gevolg van grote veranderingen in de organisatie. Bijvoorbeeld als partners besluiten om de niet-wettelijke taken in eigen beheer op te pakken. Ook kunnen grote fricties ontstaan bij medewerkers die (niet meer) passen op het werk dat moet worden uitgevoerd. Voor 2026 verwachten we dat er geen noemenswaardige frictie zal optreden. Wel wordt er nog € 70.000 (0,3% van de omzet) gereserveerd voor personele frictie.

- **Compliance aan wet- en regelgeving**

Vooral een risico dat effect heeft op ons imago van betrouwbare overheidsdienst en als we het 'te bont' maken, een afkeurende accountantsverklaring. Om compliant te blijven moeten in de bedrijfsvoering investeringen worden gedaan. De WOO (sinds 2022 van kracht) zal nog de nodige energie (en kosten) met zich meebrengen, evenals informatiebeveiliging en AVG. Er is voorgesteld om het adviesbudget te consolideren.

- **Liquiditeit**

Met de partners is afgesproken dat zij aan het begin van elk kwartaal een kwart van het werkprogramma als voorschot betalen. Zonder dit systeem zou ODRA niet aan haar betalingsverplichtingen kunnen voldoen. Het weerstandsvermogen ODRA is dit jaar vastgesteld in de GR en daarmee is er aansluiting met de normstelling vanuit de robuustheidscriteria.
De grote investeringen in onze huisvesting in 2022 zijn qua liquiditeit voor een deel afgedekt met een lening bij de BNG. Toekomstige grote vervangingsinvesteringen, de eerste zijn te verwachten in IT-apparatuur in 2026, kunnen eveneens gefinancierd worden met een lening.

Omgevingsdienst
Regio Arnhem

Bijlage 1: Indicatie 2026 per partner

Baten per klant x € 1.000	Bouw producten x tarief	Milieu producten x tarief	Totaal producten x tarief	Bouw diensten x € 107	Milieu diensten x € 107	Algemeen diensten x € 107	Totaal diensten x € 107	Gezamenlijke diensten: Alle partners *)	Deel partners **)	Innovatie ***)	Totaal	Overige baten ****)	Kadernota 2026	aandeel bouw	aandeel mil. & alg.	%	Aantal producten	Uren diensten	Aangepaste Begr. vj2025	Initiële Begr. vj2025	Act begroting 2024
Arnhem	2.678	1.043	3.720	971	889	1.065	2.924	284	418	171	872	0	7.517	4.066	3.451	30%	3.949	27.326	7.225	7.303	6.819
Doesburg	278	68	346	103	61	28	192	41	40	24	105	0	643	421	223	3%	348	1.796	583	595	634
Duiven	19	240	259	1	127	28	156	42	20	35	97	0	512	39	472	2%	334	1.455	471	482	477
Lingewaard	823	449	1.272	347	637	615	1.599	114	136	68	319	0	3.190	1.307	1.883	13%	1.370	14.941	3.294	3.326	3.185
Overbetuwe	97	534	631	33	337	118	487	102	50	61	214	0	1.332	180	1.152	5%	837	4.556	1.251	1.280	1.321
Provincie regulier	0	360	360	0	210	225	435	130	0	77	207	300	1.302	300	1.002	5%	295	4.062	1.229	1.229	2.149
Provincie Bodemtaken	0	0	0	241	385	0	626	0	0	0	0	0	626	241	385	3%	0	5.850	673	673	700
Provincie Complexe Handhavi	0	0	0	56	3.259	1.277	4.592	0	0	0	0	20	4.612	76	4.536	19%	0	42.914	4.156	4.156	4.088
Provincie Aandachtsbedrijven	0	0	0	0	0	1.369	1.369	0	0	0	0	35	1.404	35	1.369	6%	0	12.795	1.406	1.406	1.352
Renkum	644	154	798	180	185	347	713	81	93	48	223	0	1.733	918	815	7%	901	6.664	1.675	1.698	1.619
Rheden	49	257	306	12	230	62	305	82	40	49	172	0	782	101	681	3%	557	2.849	759	782	744
Rozendaal	3	6	9	1	5	1	8	13	6	7	26	0	43	10	32	0%	10	71	41	44	59
Westervoort	8	44	51	1	32	6	38	29	14	18	61	0	151	22	128	1%	102	359	135	143	158
Zevenaar	34	350	383	18	319	52	390	84	41	50	175	0	948	92	856	4%	483	3.641	866	889	859
Partners algemeen	0	0	0	0	-0	0	-0	0	0	0	0	0	-0	0	-0	0%	0	0	0	0	
Subtotaal partners	4.632	3.504	8.136	1.964	6.674	5.195	13.833	1.004	858	610	2.471	355	24.795	7.809	16.986	100%	9.186	129.279	23.764	24.008	24.164
% van de omzet			33%				56%				10%	1%									
OD Achterhoek	0	0	0	64	32	0	96	21	0	0	21	-0	117		117		0	900	177	177	172
OD De Vallei	0	0	0	0	32	0	32	21	0	0	21	-0	53		53		0	300	52	52	66
OD Nijmegen	0	0	0	0	107	163	270	21	0	0	21	-0	291		291		0	2.528	132	132	244
OD Veluwe	0	0	0	0	86	0	86	42	0	0	42	0	127		127		0	800	166	166	226
OD Rivierenland	0	0	0	0	54	0	54	21	0	0	21	-0	74		74		0	500	73	73	70
OD Veluwe IJssel	0	0	0	0	0	2	2	-0	0	0	-0	-0	2		2		0	16	1	1	2
Subtotaal OD's	0	0	0	64	310	165	540	125	0	0	125	0	665	0	665		0	5.044	601	601	779
Montferland	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	8	0	8				0	0	8	8	8
Nijmegen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0	0	0	0	0
TMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0	0	0	0	0
Staf	0	0	0	0	0	2.058	2.058	0	0	0	0	0	2.058				0	19.231	2.111	2.111	
Overig	0	0	0	0	115	0	115		0	0	0		115				0	1.072	0	0	426
Subtotaal derden	0	0	0	0	115		2.172	8	0	0	8	0	2.181		2.181		0	20.303	2.120	2.120	434
Subsidieverstrekkers	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0		0				0	0			797
Subtotaal subsidieverstrekke	0	0	0	0					0	0		0					0		0	0	797
Vrijval balans													3								163
Rentebaten	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0		120				0	0			117
Subtotaal overige baten	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	123		123		0	0	0	0	280
Totaal klanten	**4.632**	**3.504**	**8.136**	**2.028**	**7.099**	**5.360**	**16.545**	**1.137**	**858**	**610**	**2.604**	**355**	**27.763**	**7.809**	**19.831**		**9.186**	**154.625**	**26.485**	**26.729**	**26.455**
% van de omzet			29%				60%				9%	1%									

*) betreft data- en ketengedreven services, strafrecht, klantadvies milieu en piketdienst — 8,5 gemiddeld kengetal

**) betreft klantadvies bouw en advies uitvoeringsbeleid

***) betreft stimuleren circulaire economie, verminderen Nox en fijnstof, tegengaan ZZS, robotisering intakeproces en energie

****) betreft meetdienst provincie en out-of-pocketkosten PCH/PAB