Gemeente Amsterdam

Auditrapport

Amsterdam Doelgericht

Sturen en verantwoorden in programma's

Referentie: AJP2024/audit#26

Opdrachtgever: Concerncontroller
Auteur: IA&BO
Proceseigenaar: Amsterdam Doelgericht (DMC)

17-12-2024 (Finale versie)

1 Inleiding

Op basis van het auditjaarplan 2024 heeft de afdeling Interne Audit & Beleidsonderzoek een audit uitgevoerd op het onderwerp Amsterdam Doelgericht. Het auditobject is de component sturen en verantwoorden binnen het Stelsel van uitgangspunten van Amsterdam Doelgericht dat valt onder de verantwoordelijkheid van directie Middelen en Control (hierna: DMC).

Wij hebben deze audit uitgevoerd conform het Audit Charter 2024, welke is ondertekend door onze opdrachtgever, de Gemeentesecretaris. Hierin staat de reikwijdte van onze werkzaamheden en de bevoegdheden beschreven en is te vinden op onze intranetpagina van IA&BO. Onze werkzaamheden worden uitgevoerd in overeenstemming met de normen van de beroepsgroep voor interne auditors. Dit is het Instituut voor Interne Auditors (IIA). Sinds september 2022 is IA&BO IIA gecertificeerd.

Op 19 maart 2024 hebben wij u ons Plan van Aanpak verstuurd met hierin de gemaakte afspraken ten behoeve van de uitvoering van deze audit.

Doelstelling en centrale vraag:

Het primaire doel van deze audit is te bepalen in welke mate er door de gemeente uitvoering wordt gegeven aan programmasturing en het aandragen van handvatten voor verbetermogelijkheden van (de beheersing op) programmasturing. Om uiteindelijk goede voorbeelden te benoemen en verbeterpunten op te halen die team Amsterdam Doelgericht ook kunnen helpen bij het vervullen van de beoogde makelaarsfunctie.

De centrale auditvraag luidt: In welke mate wordt er door de gemeente Amsterdam uitvoering gegeven aan de component sturen en verantwoorden (c.q. programmasturing) binnen Amsterdam Doelgericht?

In bijlage 2 is een gedetailleerd overzicht van alle onderzoeks-(deel)vragen opgenomen.

Scope:
Het Stelsel van uitgangspunten van Amsterdam Doelgericht bestaat uit meerdere componenten, te weten: sturen en verantwoorden, informeren, beheersen, risico's inschatten, cultuur en monitoren. Tijdens deze audit ligt de focus primair op de component sturen en verantwoorden. Kruispunten waar de horizontale sturing door thema-, proces-, of gebiedseigenaren kruist met de (verticale) sturing door een (programma) directeur zijn eveneens in scope van deze audit. De overige componenten uit het Stelsel van uitgangspunten zijn niet in scope van deze audit.

Binnen Amsterdam Doelgericht is de component sturen en verantwoorden gemeentebreed van toepassing. Het onderzoek beperkt zich tot een drietal programma's, te weten: programma 1 Bouwen, Wonen en Duurzaamheid, programma 7 Sociale zaken en Armoedebestrijding en programma B Bestuur en Organisatie. De periode die wij in ons onderzoek betrekken, betreft het afgelopen jaar; 2023-heden.

Hierbij hebben wij niet alleen de hard controls meegenomen in onze audit werkzaamheden (e.g. templates, beleid, procedures en werkinstructies, maar ook de soft controls waarbij wij het gedrag van medewerkers en de cultuur tussen en binnen teams hebben meegenomen in onze audit werkzaamheden.

Niet in scope:
De overige componenten uit het Stelsel van uitgangspunten zijn niet in scope van deze audit. Gedurende deze audit is geen aandacht besteed aan de automatiseringsomgeving.

Toetsingskader:
De belangrijkste kaders voor de uitvoering van de audit betreffen:

- Opsomming van uitgangspunten (januari 2020)
- Stelsel van uitgangspunten (januari 2020)
- Amsterdam Doelgericht: Slimmer sturen, beter beheersen (februari 2021)
- Amsterdam Doelgericht: Veranderaanpak voor programma's en programmaonderdelen (april 2021)
- Rolbeschrijving directeuren bij programmasturing (juli 2022)
- Samenwerken aan de opgaven en gebieden ondersteund door programmasturing (november 2022)
- Samenwerken aan de opgaven en gebieden ondersteund door programmasturing Bijlage A (november 2022)

FullyinControl:

De bevindingen vanuit het definitieve rapport worden door IA&BO in de Governance, Risk en Compliance Tool 'FullyinControl' van Gemeente Amsterdam overgenomen. De auditee dient zorg te dragen voor de opvolging van de bevindingen als ook de vastlegging hiervan in FullyinControl.

Openbaar maken van rapporten:
Alle definitieve auditrapporten worden 6 maanden na bespreking in het Risk en Audit Comité (RAC) openbaar gemaakt.

Onafhankelijkheid
IA&BO voert in opdracht van de ambtelijke opdrachtgever onafhankelijk onderzoek uit binnen de gemeente. Onze ambtelijk opdrachtgever, de gemeentesecretaris heeft het opdrachtgeverschap van IA&BO gemandateerd aan de concerncontroller (DMC). Aangezien de concerncontroller tevens de eindverantwoordelijke directeur is voor het onderwerp Amsterdam Doelgericht binnen de afdeling Besturing & Begrotingszaken (B&BZ) en daarmee in die hoedanigheid invloed zou kunnen uitoefenen op het controleobject hebben wij aanvullende maatregelen getroffen. Een maatregel is dat de bevindingen direct aan de gemeentesecretaris worden gerapporteerd. Overigens hebben wij bij de uitvoering van de werkzaamheden geen enkele belemmering op dit vlak ervaren.

In hoofdstuk 2 hebben wij de samenvatting en conclusies opgenomen. In hoofdstuk 3 zijn onze uitgevoerde werkzaamheden en bevindingen opgenomen. In hoofdstuk 4 staat weergegeven welke stappen er sinds de vaststelling van het Stelsel van uitgangspunten van Amsterdam Doelgericht in het organisatieontwikkeling traject al gerealiseerd zijn. In bijlage 1 hebben wij de bevindingen nader uitgewerkt. Bijlage 2 bevat een volledig overzicht van alle deelvragen. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van alle programma's in de begroting, waarbij we de programma's 1, 7 en B nader toelichten.

Wij bedanken de medewerkers die bij dit onderzoek betrokken zijn geweest voor de open en constructieve samenwerking bij het verrichten van onze werkzaamheden. Tot het verstrekken van nadere toelichting zijn wij uiteraard bereid.

2 Samenvatting en conclusies

De audit Amsterdam Doelgericht is uitgevoerd in het kader van het auditjaarplan 2024. Het auditobject is de component sturen en verantwoorden binnen het Stelsel van uitgangspunten van Amsterdam Doelgericht.

Wij hebben tijdens de audit onderzocht in welke mate er uitvoering wordt gegeven aan programmasturing binnen de gemeente Amsterdam. Wij hebben binnen programma 1 Bouwen, Wonen en Duurzaamheid, programma 7 Sociale zaken en Armoedebestrijding en programma B Bestuur en Organisatie vastgesteld in welke mate er uitvoering is gegeven aan de component sturen en verantwoorden (c.q. programmasturing) binnen Amsterdam Doelgericht.

Conclusie
Op basis van de door ons uitgevoerde audit is onze conclusie dat er door de gemeente Amsterdam in beperkte mate uitvoering wordt gegeven aan de component sturen en verantwoorden (c.q. programmasturing) binnen Amsterdam Doelgericht**.**

Bevindingen
De belangrijkste bevindingen (d.i. met prioriteit 2) zijn:

- Sturing op de opgave en de gebieden door middel van programmasturing vindt deels plaats
- Samenwerking binnen meerdere programma's verloopt moeizaam en informatie wordt beperkt gedeeld

Naar aanleiding van de bevindingen bestaat er het risico dat de gemeente Amsterdam minder effectief werkt en daardoor haar maatschappelijke organisatiedoelen (extern) niet of in mindere mate bereikt.

Wij hebben ook enkele bevindingen met prioriteit 3. Deze zijn nader uitgewerkt in bijlage 1.

Belangrijkste aanbeveling

- Initieer een (evaluatie)sessie in het GMT over de twee sturingslijnen: programmasturing en organisatiesturing. Doel van deze sessie is dat het GMT aan de organisatieonderdelen binnen de programma's duidelijk maakt hoe deze twee sturingslijnen zich tot elkaar verhouden en hoe je de verschillende sturingslijnen kunt benutten. Amsterdam Doelgericht kan mogelijk deze sessie voorbereiden en begeleiden, in samenwerking met afgevaardigden vanuit beide sturingslijnen.

Managementreactie Middelen en Control (DMC)
Directie Middelen en Control heeft op 3 december 2024 een managementreactie gegeven op dit rapport.

Voor de managementreactie per bevinding verwijzen wij naar bijlage 1 van ons rapport. De overkoepelende managementreactie staat ook in bijlage 1 vanaf pagina 22 integraal opgenomen.

3 Werkzaamheden en bevindingen

Werkzaamheden
Met betrekking tot het beoordelen van de opzet hebben wij kennisgenomen van de bestaande documentatie van team Amsterdam Doelgericht. We hebben een documentanalyse uitgevoerd op de diverse uitwerkingen en publicaties van team Amsterdam Doelgericht. Met betrekking tot het toetsen van bestaan zijn er na het uitvoeren van de documentanalyse interviews gehouden met medewerkers in verschillende rollen en functies binnen programma 1, programma 7 en programma B; waaronder twee coördinerend programmadirecteuren. Aanvullend zijn er ook interviews gehouden met medewerkers binnen team Amsterdam Doelgericht van B&BZ binnen DMC. Daarnaast hebben wij relevante audit evidence uitgevraagd, ontvangen en geanalyseerd.

Na afronding van de uitvoeringsfase hebben wij per programma een overzicht van bevindingen opgesteld en deze afgestemd met de desbetreffende programmadirecteur en/of -coördinator.

Vertrouwen
Als soft control is er aandacht besteed aan “vertrouwen” binnen de programma’s. Dit gaat om onderling vertrouwen maar ook in opgave en gebied gericht in de programma’s. Hierbij is vertrouwen meegenomen als een instrument voor risicobeheersing. Ook draagt de audit, bij het behalen van de auditdoelstelling, bij aan het inzichtelijk maken in welke mate er door de organisatie uitvoering wordt gegeven aan programmasturing.

Bevindingen
Naar aanleiding van de door ons uitgevoerde werkzaamheden hebben wij de volgende bevindingen:

1. Sturing op de opgave en de gebieden door middel van programmasturing vindt deels plaats.
De cyclus van beleid en uitvoering komt beperkt terug in het SPO. In het SPO worden hoofdzakelijk de P&C producten besproken. Verder zien we dat sterke organisatiesturing, gebiedssturing in de programma’s belemmert.

2. Samenwerking binnen meerdere programma’s verloopt moeizaam en informatie wordt beperkt gedeeld.
Samenwerking en transparantie over de financiële middelen verloopt moeizaam in het sommige SPO’s.

3. Afstemming met de stadsdelen kan zich in het kader van gebiedsgericht werken binnen de programma’s verder ontwikkelen
Er zit nog ruimte voor verbetering in de afstemming met en de betrokkenheid van de stadsdelen binnen de programma’s. De informatie-uitwisseling van de stadsdelen naar het SPO en v.v. is gering.

4. Rol van de coördinerend programmadirecteur wordt nog niet volledig ingevuld
De rol van coördinerend directeur is lastig te vervullen. Daarnaast vindt escalatie bij knelpunten in de samenwerking vanuit de programma’s niet of beperkt plaats.

5. Sturingsrapportages op programmaniveau ontbreken
Programmabrede besluitvorming wordt binnen de programma’s niet of beperkt ondersteund door relevante sturingsinformatie. Financiële en niet-financiële rapportages ontbreken op programmaniveau.

6. Programmasturing vindt beperkt en selectief plaats op de horizontale thema’s
Binnen de programma’s wordt selectief aandacht besteed aan de verschillende horizontale thema’s. Daarnaast is de governance rondom de horizontale thema’s niet optimaal ingericht.
7. Rol van team Amsterdam Doelgericht is soms nog onduidelijk binnen de programma's

Vanuit de programma's bestaat er op bepaalde vlakken onduidelijkheid over wat men vanuit team Amsterdam Doelgericht mag verwachten.

De bevindingen zijn (met overeenkomstige nummering) nader uitgewerkt in bijlage 1.

In het onderstaande schema hebben wij op basis van een risico-inschatting aangegeven welke prioriteit aan de bevindingen moet worden gegeven. Wij maken daarbij het volgende onderscheid in de bevindingen:

Prioriteit 1: Zeer belangrijk, grote impact, urgent, opvolging direct vereist
Prioriteit 2: Belangrijk, gemiddelde impact, minder urgent, opvolging nodig
Prioriteit 3: Aandacht nodig, beperkte impact, niet urgent, opvolging niet noodzakelijk.

Bevindingen met prioriteit 1 worden in de voortgangsrapportages aan het Gemeentelijk Management Team (GMT) opgenomen. Prioriteit 2 bevindingen worden alleen aan het GMT gemeld als er geen opvolging aan wordt gegeven en prioriteit 3 bevindingen worden enkel aan de directie en management gerapporteerd.

Het overkoepelende risico luidt: indien de implementatie van opgave- en gebiedsgericht werken in de programma's binnen de gemeente Amsterdam niet slaagt bestaat er het risico dat de gemeente Amsterdam minder effectief werkt en daardoor haar maatschappelijke organisatiedoelen (extern) niet of in mindere mate bereikt. Dit kan leiden tot reputatieschade met een verminderd vertrouwen van burgers in de lokale overheid tot gevolg.

Bevindingen	Prioriteit 3 Laag	Prioriteit 2 Midden	Prioriteit 1 Hoog
1. Sturing op de opgave en de gebieden door middel van programmasturing vindt deels plaats		X	
2. Samenwerking binnen meerdere programma's verloopt moeizaam en informatie wordt beperkt gedeeld		X	
3. Afstemming met de stadsdelen kan zich in het kader van gebiedsgericht werken verder ontwikkelen		X	
4. Rol van de coördinerend programmadirecteur wordt nog niet volledig ingevuld	X		
5. Sturingsrapportages op programmaniveau ontbreken		X	
6. Programmasturing vindt beperkt en selectief plaats op de horizontale thema's	X		
7. Rol van team Amsterdam Doelgericht is soms nog onduidelijk binnen de programma's	X		

4 Voortgang organisatieontwikkeling traject Amsterdam Doelgericht

In dit hoofdstuk wordt kort geschetst welke stappen (hoofdlijnen) sinds de vaststelling van het Stelsel van uitgangspunten van Amsterdam Doelgericht in het organisatieontwikkeling traject gerealiseerd zijn binnen de gemeente. Hiermee wordt antwoord gegeven op deelvraag 1 van het onderzoek.

Begrotingsstructuur
Op 21 maart 2022 heeft het GMT ingestemd met de voorstellen van het regieteam voor een nieuwe begrotingsstructuur. Deze nieuwe begrotingsstructuur bestaat uit.

- Een nieuwe programma-indeling, bestaande uit 8 beleidsprogramma's plus de programma's A (algemene dekkingsmiddelen) en B (bestuur en organisatie).
- Een manier om beter te kunnen sturen op horizontale thema's door deze te behandelen als een horizontaal thema en expliciet te maken hoe de beleidsprogramma's hieraan bijdragen.
- Een manier om beter gebiedsgericht te kunnen werken en prioriteren, onder meer door deze te behandelen als integraal thema en bijdragen vanuit alle programma's expliciet te maken.

Uit de gesprekken komt naar voren dat de nieuwe programma-indeling in sommige programma's beter aansluit bij de opgaven dan de programma-indeling van vóór 2023. Daar zijn de directies binnen het programma door de nieuwe indeling nu beter aangesloten op de maatschappelijke doelen. Binnen andere programma's geeft men aan dat dit niet het geval is. Ook zijn er voorbeelden waarbij er samengewerkt wordt aan de opgaven met directies buiten het programma, omdat hier meer nodig is dan een afweging binnen één enkel programma.

Doelen, activiteiten en indicatoren
De maatschappelijke opgaven binnen een programma zijn vertaald naar doelen, activiteiten en indicatoren in de doelenboom. Formele wijzigingen in de doelenboom kunnen alleen plaatsvinden tijdens de voorjaarsnota en de begroting. Het actualiseren van doelen, activiteiten en indicatoren is een continu proces.

Binnen de verschillende programma's coördineert de programmacoördinator de actualisatie van de doelen en activiteiten met indicatoren in de doelenboom. In de verschillende programma's wordt er door de directies in gezamenlijkheid gewerkt aan het actualiseren van de doelen. Niet binnen alle programma's is de doelenboom opgesteld vanuit een strategische visie op de gezamenlijke opgave binnen het programma, maar vanuit een directieperspectief.

Overlegstructuren
Team Amsterdam Doelgericht heeft in het GMT een voorstel gedaan voor de inrichting van de Werkgroep Ondersteuning Programma (WOP) en het Strategisch programmaoverleg (SPO). Het GMT heeft besloten dat voor de inrichting van (onder andere) overlegstructuren maatwerk mogelijk is per programma. Om een goed inzicht te verkrijgen in de inrichting hebben wij in onderstaande bevindingen de afwijkingen t.o.v. de voorgestelde inrichting van Amsterdam Doelgericht benoemd.

Werkgroep Ondersteuning Programma (WOP)
Het GMT schrijft voor dat elk programma een WOP inricht dat ondersteuning biedt aan het collectief van directeuren. Initieel waren hiervoor geen financiële middelen beschikbaar maar dit is inmiddels wel het geval.

Strategisch programmaoverleg (SPO)
Directeuren van directies die bijdragen aan een programma komen met vaste regelmaat samen in het SPO om samen de maatschappelijke opgaven en doelen van het programma te realiseren.

Binnen alle programma's in scope van de audit zijn het WOP en het SPO ingericht en vinden deze wekelijks (WOP) en maandelijks (SPO) plaats. De geïnterviewde leden van het SPO ervaren een positieve ontwikkeling in de structuur van het SPO en voldoende kwalitatieve en prettige ondersteuning van het WOP. Uit de interviews komt het beeld naar voren dat niet (meer) alle directeuren in het SPO komen opdagen, soms nemen ze deel via een afvaardiging. In het SPO worden hoofdzakelijk de P&C producten besproken. Een reden waarom MT leden als afgevaardigden van hun directie worden gestuurd is o.a. vanwege hun expertise op het gebied van financiën met de inhoud. De stadsdelen en de (optionele) ondersteunende functies zoals een Strategisch adviseur cyclus beleid en uitvoering en een vertegenwoordiger I-domein zijn veelal (nog) niet in de programma overleggen vertegenwoordigd.

Bijlage 1: Bevindingen

1. Sturing op de opgave en de gebieden door middel van programmasturing vindt deels plaats	PRIO 2

Achtergrond

Programmasturing is een instrument dat het mogelijk maakt om in gezamenlijkheid te werken aan de opgaven in de gebieden en zodoende integrale afwegingen te maken. Integraliteit vereist gebiedsgericht werken. Directeuren en hun medewerkers werken in een cyclus van beleid en uitvoering samen aan het realiseren van maatschappelijke opgaven en doelen van een programma. De cyclus omvat het identificeren van maatschappelijke opgaven, ze verbinden met de begrotingsprogramma's, het formuleren van doelen, het maken van beleid, het werken aan realisatie, het doen van beheer en het verrichten van evaluaties.

Bevinding

1.1 De cyclus van beleid en uitvoering komt beperkt terug in het SPO
We zien daarbij verschillen tussen de 3 programma's.

- In het SPO van de twee programma's wordt hoofdzakelijk gesproken over de P&C producten (inclusief evaluatie van het P&C proces). Het gaat in het overleg niet of zeer beperkt over de beleidsmatige inhoud, en veel meer over de uitvoering en financiële middelen. Investeringen worden niet binnen alle programma's tijdens het SPO besproken, niet binnen alle programma's is een investeringscoördinator aangesloten. Het SPO stuurt niet op de doelen met activiteiten en indicatoren.
- In het 3e programma zie we een goede ontwikkeling in het maken van integrale afwegingen over de inzet van middelen en de wijze waarop doelen worden behaald.

1.2. Sterke organisatiesturing belemmert de gebiedssturing in de programma's.
Zo wordt het gebiedsperspectief niet afdoende meegenomen in de sturing vanuit de programma's. Gebiedsgerichte sturing vindt met name plaats op directieniveau en niet op programmaniveau. In het SPO worden geen integrale afwegingen gemaakt met betrekking tot de opgaven in de gebieden. In de P&C cyclus wordt wel op programmaniveau hierover verantwoord.

Oorzaak	**1.1** Genoemde oorzaken zijn: o Centrale rapportages op programmaniveau ontbreken. o Voor de cyclus van beleid en uitvoering moet de basis op orde zijn en daar is tijd voor nodig. o Sommige programma's zijn groot en financieel ingewikkeld met veel SPO-leden. o In sommige programma's zijn er tussen de directies weinig inhoudelijke raakvlakken. De directies werken daar niet gezamenlijk aan een bepaald beleidsdoel of een bestuurlijke ambitie. **1.2** De complexiteit in de governance door de vele sturingslijnen. Programmasturing wordt door een aantal geïnterviewden ervaren als een extra sturingslijn. De implementatie van programmasturing heeft niet geleid tot een afbouw van sturingslijnen. Daarnaast wordt organisatiesturing als effectiever ervaren voor het behalen van doelen i.p.v. via de programmatafel. Bij programmasturing worden afwegingen gemaakt m.b.t. de financiële middelen binnen het programma. Omdat enkel de financiële middelen worden besproken in de programma overleggen, kunnen deze afwegingen het realiseren van een doelstelling van een directie en/of gebied belemmeren.
Aanbeveling	Zie voor de generieke aanbeveling m.b.t. deze bevinding de sectie Overkoepelende aanbevelingen.

Managementreactie	We herkennen de bevinding.	Zie voor verdere uitwerking sectie "Overkoepelende managementreactie" vanaf pagina 22.	Verantwoordelijke directie: DMC

2. Samenwerking binnen meerdere programma's verloopt moeizaam en informatie wordt beperkt gedeeld	PRIO 2

Achtergrond	Met de nieuwe rollen binnen programmagericht werken verschuift de zorg van individuele directeuren voor eigen taken en producten, richting de gezamenlijke zorg van een collectief van directeuren voor het realiseren van doelen en opgaven. En verschuift situationele product en output gerelateerde afstemming richting gecoördineerde integrale opgave en doel gerelateerde afstemming. Zo helpt het om de samenwerking te verbeteren en niet de organisatieonderdelen, maar de opgave centraal te stellen bij al het werk dat we doen.
Bevinding	**2.1** Samenwerking en transparantie over de financiële middelen verloopt moeizaam in het SPO van meerdere programma's. De mate waarin en de oorzaken verschillen per programma. Directies delen (potentiële) knelpunten nog niet proactief binnen alle programma's. En in het geval dat directies knelpunten aandragen dan bieden ze veelal geen handelingsperspectief. Enkele geïnterviewden in een programma geven aan dat vooral bij de start van programmasturing het ieder voor zich was. Ze ervaren een positieve ontwikkeling in de samenwerking sinds de start. Concrete voorbeelden waaruit blijkt dat de samenwerking en openheid nog niet optimaal is, is dat het nog niet binnen alle programma's is gelukt om bij de Voorjaarsnota in gezamenlijkheid keuzes te maken en/of financiële dekking te vinden voor de aanvragen bij het bestuur. Of dat men binnen een programma wordt verrast door financiële overschrijdingen waarvan een deel door de betrokken directies nog niet eerder was gemeld in het SPO. **2.2** Samenwerking met financieel adviseurs bij de directies verloopt wisselend. Sommige financieel adviseurs delen niet proactief informatie met de strategisch financieel adviseur. Financieel adviseurs zijn gericht op directies en niet op programma's. De strategisch financieel adviseur heeft geen hiërarchische verhouding met de financieel adviseurs bij de directies. Als het gaat om elkaar tijdig informeren, goede afstemming en elkaar betrekken bij vraagstukken is er binnen de programma's nog ruimte ter verbetering in de samenwerking met de financieel adviseurs.

2.3 In meerdere programma's ontbreekt er een strategie voor het programma.
Het (door)ontwikkelen van een strategie per programma en over de programma's heen is één van de vijf uitgangspunten van het GMT. Een strategie is noodzakelijk met het oog op sturing, samenwerking en ondersteuning in en tussen organisatieonderdelen.

Factoren met een positieve invloed op de samenwerking
Tijdens de interne audit hebben we ook een aantal 'best-practices' vastgesteld; met betrekking tot factoren die een positieve invloed kunnen hebben op de samenwerking binnen programma's.

- **Interne Retraite** Programma 7 heeft in aanloop naar een belangrijk moment in de P&C cyclus – de Voorjaarsnota - twee interne mini-retraites georganiseerd. Tijdens de interne mini-retraites is het gesprek gevoerd tussen de (afdelingsmanagers van de) directies WP en Inkomen over budgetten in relatie tot de opgaven. Vervolgens zijn deze in gezamenlijkheid binnen het programma geprioriteerd en de afwegingen zijn aansluitend ook voorgelegd aan het bestuur.
- **Onafhankelijke voorzitter** Er is door programma 7 voor gekozen om bij de interne retraites een onafhankelijke voorzitter te benoemen. Iemand die geen belang heeft bij het programma, die ervoor zorgt dat het proces goed verloopt en die kritische/scherpe vragen durft te stellen en/of eventuele pijnpunten durft te benoemen. De coördinerend programmadirecteur of directiedirecteur zijn beiden belanghebbende. Om die reden is er per interne retraite een medewerker van DMC benoemd als onafhankelijk voorzitter.
- **Afwegingskader** Er is voor programma 7 voor het maken van keuzes een afwegingskader ontwikkeld door control, beleid en financiën. Bij de voorjaarsnota kwamen de directies met een lijst van wensen waarvoor binnen het programma niet voldoende financiële middelen beschikbaar zijn. Directies hadden de mogelijkheid om hun aanvragen in te dienen, maar moesten ook voorstellen doen voor mogelijke besparingen en konden eventuele knelpunten te benoemen. Tijdens de interne retraites hadden de managers van de directies WP en Inkomen de mogelijkheid om keuzes en afwegingen toe te lichten aan het bredere programma. Control, beleid en financiën hebben een afwegingskader ontwikkeld ter ondersteuning bij deze lastige gesprekken. Met het afwegingskader werd beoogd om vooraf criteria vast te stellen met als doel om discussie achteraf te voorkomen en aanvragen richting het bestuur te objectiveren. Dit afwegingskader heeft het maken van integrale afwegingen binnen het programma goed ondersteund. Het is hierbij van belang dat het afwegingskader beknopt en daardoor goed bruikbaar blijft.

	• **Afgeven van garanties vooraf** Aan de voorkant zijn tussen de directies binnen programma 7 afspraken gemaakt over eventuele (financiële) knelpunten die aan het eind van het jaar bij afdelingen zouden kunnen ontstaan, als gevolg van het feit dat zij mogelijke onderbestedingen transparant op tafel legden voor de integrale afweging. Er wordt dan vanuit het programma gekeken om in gezamenlijkheid tot een oplossing te komen. Het geven van deze garanties aan de voorkant heeft ook een belangrijke rol gespeeld in het creëren van openheid over de beschikbare financiële middelen per directie en daarmee aan transparantie binnen het programma.
Oorzaak	• Transparant zijn over je financiële middelen kan leiden tot een taakstelling. • Ervaring van weinig binding en samenhang tussen directies binnen het programma.
Aanbeveling	Zie voor de generieke aanbeveling m.b.t. deze bevinding de sectie Overkoepelende aanbevelingen.

Managementreactie	We herkennen de bevinding.	Zie voor verdere uitwerking sectie “Overkoepelende managementreactie” vanaf pagina 22.	Verantwoordelijke directie: DMC

3. Afstemming met de stadsdelen kan zich in het kader van gebiedsgericht werken binnen de programma's verder ontwikkelen	PRIO 2

Achtergrond	Programmasturing is een instrument dat het mogelijk maakt om in gezamenlijkheid te werken aan de opgaven in de gebieden en zodoende integrale afwegingen te maken. Integraliteit vereist gebiedsgericht werken. De stadsdelen zijn belangrijk als het aankomt op gebiedsgericht werken. Daarom is het van belang dat de stadsdelen worden betrokken bij de inhoudelijke gesprekken over beleid en middelen.
Bevinding	**2.1** Betrokkenheid van de stadsdelen is beperkt in de programma's. Ruimte voor verbetering zit er nog in de afstemming met en de betrokkenheid van de stadsdelen. De informatie-uitwisseling van de stadsdelen naar het SPO en vice versa. Is gering. Dit gebeurt alleen op noodzakelijke momenten, bijvoorbeeld wanneer een besluit van het bestuur (budgettaire) consequenties heeft voor de stadsdelen. Gebiedsgericht werken krijgt voor de maatschappelijke opgaven die spelen binnen de programma's veelal vorm langs de lijn van directiesturing. Er wordt binnen de organisatie wel gebiedsgericht gewerkt, alleen nog niet altijd op programmaniveau. De ervaringen vanuit de stadsdelen is dat zij binnen de programma's in mindere mate betrokken worden bij programmasturing. De stadsdelen worden wel betrokken bij programmasturing, alleen ligt de nadruk in de verschillende overleggen op de omvang van budgetten en de inzet van middelen. De ervaring van de stadsdelen is dat het WOP een insteek kent vanuit een 'control – geld' perspectief. Er wordt meer over financiën gesproken dan over beleid. Informatie-uitwisseling tussen stadsdelen en de programma's kan beter.
Oorzaak	• Stadsdelen ervaren weinig binding met de directies binnen een programma. • De organisatie (directie) gerichte cultuur is sterk aanwezig. • Het wordt effectiever en efficiënter ervaren om aan hun opgaves te werken buiten de programma's.
Aanbeveling	Zie voor de generieke aanbeveling m.b.t. deze bevinding de sectie Overkoepelende aanbevelingen.

Managementreactie	We herkennen de bevinding.	Zie voor verdere uitwerking sectie “Overkoepelende managementreactie” vanaf pagina 22.	Verantwoordelijke directie: DMC

4. Rol van de coördinerend programmadirecteur wordt nog niet volledig ingevuld	**PRIO 3**

Achtergrond	**Rolbeschrijving volgens Amsterdam Doelgericht** Een coördinerend directeur coördineert de samenwerking van directeuren binnen een programma ten behoeve van realisatie van de daarbij horende maatschappelijke opgaven en geformuleerde doelen. Daartoe zorgt hij voor een soepel verloop van de samenwerking binnen het proces van de beleidscyclus; hij coördineert het formuleren van de doelen, fungeert als aanspreekpunt voor realisatie ervan, geeft het financiële beeld, coördineert het opstellen van het ontwerp van de beleidscyclus, borgt dat directeuren hun rol navenant invullen en uitvoeren, dat sturingsinformatie binnen het programma op elkaar aansluit en op programmaniveau beschikbaar is, verzamelt en monitort die, rapporteert over het programma binnen de P&C cyclus, stemt af met bestuurders, verzoekt collega directeuren actief problemen en risico's te signaleren en agenderen, organiseert de bespreking daarvan, zit die voor, zorgt dat afspraken worden gemaakt en nagekomen en escaleert samen wanneer dit nodig is. De coördinerend directeur heeft geen hiërarchische verhouding t.o.v. de andere directeuren in het SPO.
Bevinding	**3.1** De coördinerend programmadirecteur heeft de rol van coördinerend programmadirecteur en is daarnaast directeur van zijn/haar eigen directie. De coördinerend directeur heeft geen hiërarchische verhouding t.o.v. de andere directeuren in het SPO. De gesproken directeuren vinden dat de coördinerend programmadirecteur een lastig te vervullen rol heeft, in verband met het ontbreken van “doorzettingsmacht”. Meerdere geïnterviewden geven aan dat de rol van coördinerend directeur ingewikkeld is. De coördinerend directeur is wel het aanspreekpunt voor de realisatie van het programma, maar heeft geen mandaat om andere (stedelijk) directeuren aan te sturen. Het is belangrijk dat de coördinerend programmadirecteur in zijn/haar rol voldoende steun ervaart vanuit het betrokken GMT-lid. **3.2** Escalatie bij knelpunten in de samenwerking vanuit de programma’s vindt niet of beperkt plaats. Er zijn bij geïnterviewden geen afspraken bekend over voorrangsregels en escalatiepaden bij kruispunten van sturingslijnen.

Aanbeveling	Zie voor de generieke aanbeveling m.b.t. deze bevinding de sectie Overkoepelende aanbevelingen.		
Managementreactie	We herkennen de bevinding.	Zie voor verdere uitwerking sectie “Overkoepelende managementreactie” vanaf pagina 22.	Verantwoordelijke directie: DMC

5. Sturingsrapportages op programmaniveau ontbreken — PRIO 2

Achtergrond	Om opgave- en gebiedsgericht te werken in de programma’s is het van belang dat er integrale sturingsinformatie beschikbaar is. Het bestaan van goede sturingsinformatie is ook een belangrijk middel om de transparantie tussen directies te bevorderen.
Bevinding	Programmabrede besluitvorming wordt binnen de programma’s niet of beperkt ondersteund door relevante sturingsinformatie. Financiële en niet-financiële rapportages ontbreken op programmaniveau. De sturingsinformatie in AMI geeft geen inzicht in de prognoses op programmaniveau. Deze informatie is nodig om te kunnen sturen. Op dit moment wordt informatie opgehaald bij de verschillende directies en vervolgens samengevoegd om inzicht te verkrijgen en te verantwoorden op programmaniveau. Hier zit veel handmatig werk in.
Oorzaak	• Rapportages op programmaniveau worden momenteel niet eenvoudig ondersteund vanuit systemen zoals AMI. Rapportages worden niet automatisch vanuit systemen gegenereerd, maar zijn gebaseerd op informatie vanuit handmatige Excel-bestanden. Koppelingen tussen systemen (bijvoorbeeld P&O en de financiële administratie) ontbreken veelal. De kwaliteit van brondata laat op verschillende plekken binnen het programma nog te wensen over. Dit geldt voor zowel de financiële data als de niet-financiële data.

	• Concernbreed zouden generieke programmarapportages en sjablonen worden vastgesteld. De planning hiervoor was januari 2023. Deze zijn echter nog onderhanden. DMC is de trekker, directie Data is daarbij betrokken. • Concernbreed zouden de (maand- en kwartaal) rapportages aangesloten worden op de rapportages die worden gebruikt op programmaniveau. De planning hiervoor was januari/april 2023. Deze zijn nog onderhanden.
Aanbeveling	We hebben vernomen dat er momenteel een project loopt om integrale sturingsinformatie te realiseren. Dat is een samenwerking tussen het I-domein, F&I, P&O en DMC. Het doel van het project is om het management te voorzien van integrale sturingsinformatie op programmaniveau. Dat wil zeggen, alle sturingsinformatie die nodig is om te sturen en te beheersen op de doelen. Het is belangrijk om deze initiatieven te continueren.

Managementreactie	We herkennen de bevinding en de aanbeveling. We continueren onze inzet om samen met partners integrale sturingsinformatie te realiseren. Daarmee dragen we bij aan de doorontwikkeling van programmasturing.	Zie voor verdere uitwerking sectie “Overkoepelende managementreactie” vanaf pagina 22.	Verantwoordelijke directie: DMC

6. Programmasturing vindt beperkt en selectief plaats op de horizontale thema's	PRIO 3

Achtergrond	De 4 horizontale thema's in ieder programma zijn Digitale stad, Democratisering, Duurzaamheid en Kansengelijkheid		
Bevinding	**5.1** Er wordt binnen de programma's selectief aandacht besteed aan de verschillende horizontale thema's. Men merkt binnen de programma's dat er vanuit de thema-eigenaren wordt gestuurd op de horizontale thema's, maar niet op alle thema's even veel. **5.2** De governance rondom de horizontale thema's is niet optimaal ingericht. Uit de interviews blijkt dat de verschillende sturingslijnen (programma/directie/cluster/bestuurlijke opdracht) zorgen voor onduidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden. Zo komt het voor dat de opgaven met betrekking tot een horizontaal thema niet aan de programmatafel worden besproken, maar dat er wordt gestuurd tijdens cluster overleggen. Of dat in het SPO niet over de inhoud van een horizontaal thema wordt gesproken, maar louter over budget en/of financiële aspecten.		
Oorzaak	Voor enkele horizontale thema's geldt dat deze nog betrekkelijk 'nieuw' zijn. Zo is er met betrekking tot het horizontale thema Democratisering door de gemeenteraad onlangs de participatieverordening vastgesteld. Binnen de programma's ervaart men voor sommige horizontale thema's weinig sturing vanuit de themaeigenaar. Het horizontale thema 'leeft' dan niet afdoende binnen het programma; de urgentie wordt minder gezien.		
Aanbeveling	Zie voor de generieke aanbeveling m.b.t. deze bevinding de sectie Overkoepelende aanbevelingen.		
Managementreactie	We herkennen de bevinding. We zetten ons in om de sturing op het horizontale thema duurzaamheid verder in te richten en te laten werken. Mogelijk kan die ervaring ook worden gebruikt voor andere horizontale thema's.	Zie voor verdere uitwerking sectie "Overkoepelende managementreactie" vanaf pagina 22.	Verantwoordelijke directie: DMC

7. Rol van team Amsterdam Doelgericht is soms nog onduidelijk binnen de programma's	PRIO 3

Achtergrond	Amsterdam Doelgericht vervult een makelaarsfunctie. Deze houdt onder andere in dat het team bijhoudt welke veranderingen plaatsvinden, benodigde partijen met elkaar in contact brengt, concernbrede instrumenten aanpast en afspraken faciliteert die doelgerichter werken binnen de gemeente ten goede komen.
Bevinding	Vanuit de programma's bestaat er op bepaalde vlakken onduidelijkheid over wat men vanuit team Amsterdam Doelgericht mag verwachten. Binnen de programma´s bestaat er behoefte aan handvatten voor de praktische toepassing van programmasturing. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om rapportageformats en het ontwikkelen van programmadashboards. Binnen de programma´s leeft het beeld dat dit type handvatten centraal en concernbreed ontwikkeld worden door Team Amsterdam Doelgericht (en het GMT), maar sinds het laatste GMT-besluit uit 2022 zijn de programma's hierover verder niet meer geïnformeerd. Er is bij de start van de programma's hulp aangeboden aan de programmacoördinatoren door team Amsterdam Doelgericht. Destijds bleek dat hier op dat moment geen verdere behoefte aan was. Team Amsterdam Doelgericht haakt in de huidige fase van het organisatieontwikkeltraject aan op daar waar er al beweging in de organisatie is, zodat er snel draagvlak gecreëerd kan worden. Team Amsterdam Doelgericht werkt meer signaal gestuurd (ad hoc) en minder planmatig. Aangezien Team Amsterdam Doelgericht beperkte capaciteit heeft is het van belang om de beschikbare verandercapaciteit zo goed en efficiënt mogelijk in te zetten.
Aanbeveling	Stel vast welk type activiteiten onder de rol van makelaarsfunctie van team Amsterdam Doelgericht vallen en communiceer hierover vervolgens richting de programma's. Op deze manier wordt geborgd dat de verwachtingen over wat men vanuit de programma's vanuit team Amsterdam Doelgericht mag verwachten helder en realistisch zijn. Team Amsterdam Doelgericht is druk met allerlei initiatieven en projecten (sturingsinformatie, I-domein etc.). Het zou interessant zijn om de programma's middels een periodieke update te informeren over de stand van zaken van deze initiatieven en projecten.

	Om te bepalen waar Team Amsterdam Doelgericht haar verandercapaciteit zo goed en efficiënt mogelijk kan inzetten is het van belang om op de hoogte te zijn van wat er binnen de programma's speelt. Mogelijk zou de (her-)introductie van het accounthouderschap per programma hierbij kunnen ondersteunen.	
Managementreactie	We herkennen de bevinding en de aanbeveling. We verduidelijken die rol graag en nemen graag de gelegenheid te baat. Team Amsterdam Doelgericht helpt programma's vraaggericht (reactief) bij hun ontwikkeling om programmasturing beter te laten werken en gaat graag het gesprek aan met de betrokken spelers binnen de programma's over hun behoefte. Team Amsterdam Doelgericht werk proactief aan de doorontwikkeling van systeemelementen die (de bedoeling van) programmasturing op concern niveau verder helpen. Denk daarbij aan het doorontwikkelen van de doelenboom, het realiseren van integrale sturingsinformatie, het inrichten van horizontale sturing op duurzaamheid, het verbeteren van het P&C proces, het meewerken aan de bestuursopdracht inzicht in beleid, geld en keuzen, het doorontwikkelen van gebiedsgericht werken en het hosten van een werkgroep die de sturing wil vereenvoudigen.	Verantwoordelijke directie: DMC

Overkoepelende aanbevelingen

Aanbeveling aan de programma´s

Programmasturing is een organisatieontwikkeling. De doorontwikkeling en implementatie hiervan is een continu proces. Door het GMT is op onderdelen maatwerk per programma toegestaan.

Eén van de vijf uitgangspunten van het GMT is het (door)ontwikkelen van een strategie per programma en over de programma's heen. Dit is noodzakelijk met het oog op sturing, samenwerking en ondersteuning in en tussen organisatieonderdelen.

Het advies is de bevindingen uit de audit mee te nemen bij de (door)ontwikkeling van de strategie. Stel in gezamenlijkheid de prioriteiten vast voor de doorontwikkeling en bepaal vervolgens op welke manier en op welke termijnen hieraan gewerkt gaat worden. Leg deze strategie vast in een document en stem deze af met het betrokken GMT-lid van het programma. Laat de voortgang van de strategie onderwerp van gesprek zijn in het SPO en tussen GMT-lid en coördinerend programmadirecteur.

Overkoepelende aanbeveling

Binnen de gemeente Amsterdam is de organisatielijn (directies) de meest dominante sturingslijn. Hierin dient in het vervolg van het organisatieontwikkeltraject rekening te worden gehouden.

Initieer een (evaluatie)sessie in het GMT over de twee sturingslijnen: programmasturing en organisatiesturing. Doel van deze sessie is dat het GMT aan de organisatieonderdelen binnen de programma's duidelijk maakt hoe deze twee sturingslijnen zich tot elkaar verhouden en hoe je de verschillende sturingslijnen kunt benutten. Vragen die hierbij centraal staan luiden: Op welke wijze houdt men bij een organisatiegerichte aanpak ook scherp hoe je aan de maatschappelijke opgave bijdraagt? Hoe kan men de organisatie benutten en inzetten bij het werken aan de maatschappelijke opgave? En op welke wijze kan men rekenschap aan elkaar geven vanuit de verschillende sturingsdimensies?

Amsterdam Doelgericht kan mogelijk deze sessie voorbereiden en begeleiden, in samenwerking met afgevaardigden vanuit beide sturingslijnen. Deze werkgroep kan het GMT dan uiteindelijk de handvatten aanreiken op basis waarvan het GMT via het nemen van besluiten(en) kan sturen/richting geven.

Zorg vervolgens dat het standpunt van het GMT helder wordt gecommuniceerd binnen de organisatie. Indien nodig wordt binnen de organisatie draagvlak voor het genomen standpunt en ondersteuning bij de implementatie gecreëerd.

Overkoepelende managementreactie

Managementreactie Directie Middelen en Control (DMC)

Directie Middelen en Control heeft op 3 december 2024 een managementreactie gegeven op dit rapport. De reactie staat hieronder integraal opgenomen.

Reactie op de overkoepelende aanbeveling

Programmasturing beoogt ondersteunend te zijn aan opgavegericht en gebiedsgericht werken. Een belangrijk doel van programmasturing is het uitlijnen van drie essentiële sturingslijnen binnen onze organisatie: (1) de sturing op inhoud vanuit de portefeuilles, (2) de sturing op capaciteit en 'het hoe' vanuit de clusters, en (3) de sturing op de verdeling van geld vanuit de programmabegroting. Binnen de organisatie is er geen centrale plek waar deze drie lijnen effectief samenkomen. Dit bemoeilijkt het maken van integrale afwegingen en gedegen besluiten. Programmasturing heeft tot doel deze lijnen samen te brengen, zodat beslissingen kunnen worden genomen op basis van een samenhangend inzicht in de inhoud, de capaciteit, 'het hoe' en het geld. Uit de audit blijkt dat programmasturing daar nu onvoldoende in voorziet.

Programmasturing is een antwoord op een vraag naar betere sturing. We delen de bevinding dat programmasturing verder kan worden doorontwikkeld, maar zien die nadrukkelijk in samenhang met de doorontwikkeling van de sturing in brede zin.

Graag spreken wij in onze reactie op de audit onze waardering uit voor het werk en het rapport van de auditors. Daarbij vragen we graag aandacht voor een aanvullende invalshoek. En dat is dat het lijnmanagement en de portefeuillehouders de sleutel in handen hebben om programmasturing tot een succes te maken.

Alleen (stedelijk) directeuren kunnen onderwerpen die nu op de agenda van de cluster DT's staan agenderen bij de Strategisch Programma Overleggen, en op die manier bepalen of programma's naast over de verdeling van geld ook over de capaciteit en 'het hoe' gaan. En alleen portefeuillehouders kunnen de keuze maken om inhoudelijke afwegingen te maken vanuit de scope van een programma in plaats van een portefeuille. In de gevallen waarin dit gebeurt, zien we dat de scope van het programma, de directies en de portefeuilles goed op elkaar aansluiten. Wanneer dat niet zo is, zien we dat de (stedelijk) directeuren en portefeuillehouders de beweging richting de programma's beperkt maken. Ervan uitgaand dat dit past bij hun context en behoeften, is dat niet contrair met de afspraken die gemaakt zijn over programmasturing. In januari 2022 besloot het GMT dat programmasturing náást organisatiesturing staat, en dat programma's bij het implementeren van programmasturing maatwerk kunnen toepassen.

Vanuit deze invalshoek lijkt de constatering op zijn plaats dat de lijn en de portefeuillehouders programmasturing beperkt in positie hebben gebracht. En vice versa dat programmasturing de lijn en de portefeuillehouders beperkt in positie heeft gebracht.

We moeten elkaar dus meer in positie zien te brengen. Want het doel waar programmasturing in zou moeten voorzien is ondertussen niet verdwenen. Nog steeds willen we dat sturingslijnen samenkomen, elkaar in positie brengen, werken in de praktijk en ervoor zorgen dat we afwegingen kunnen maken op basis van een samenhangend inzicht in de inhoud, de capaciteit, 'het hoe' en het geld. Maar hoe dan verder? Een geloofsrichtingenstrijd over de dominantie van sturingslijnen lijkt geen heilzame weg.

Om hier een stap in te zetten is vanaf de zomer een Werkgroep Eenvoudige Sturing gestart. Deze groep strategen vanuit alle clusters werkt vanuit een gedeelde ambitie en zonder vooringenomenheid samen om het samenspel van sturingslijnen te vereenvoudigen en te verbeteren. Zij willen dit bereiken voor de aanvang van de nieuwe coalitieperiode. Desgewenst geeft deze werkgroep graag invulling aan de overkoepelende aanbeveling uit de audit om met het GMT een vervolgstap te zetten met het verbeteren van de sturing.

Reactie op de in het rapport opgenomen verwachting dat Amsterdam Doelgericht als auditee zorg zal dragen voor de opvolging van de bevindingen als ook de vastlegging hiervan in FullyinControl

In het verlengde van de algemene reactie op de audit wijzen we erop dat het de lijn en de portefeuillehouders zijn die programmasturing in positie kunnen brengen. Team Amsterdam Doelgericht is graag bereid ze hier vraaggericht bij te helpen en gaat hierover graag met ze in gesprek. Team Amsterdam Doelgericht ontplooit op eigen initiatief activiteiten om systeemelementen op concern niveau door te ontwikkelen die (de bedoeling van) programmasturing verder brengen. Team Amsterdam Doelgericht kan binnen die context niet eigenstandig realiseren dat recht wordt gedaan aan alle bevindingen en dat alle aanbevelingen worden gerealiseerd. Met uitzondering van bevinding 7, kan team Amsterdam Doelgericht derhalve niet eigenstandig voldoen aan de verwachtingen over de opvolging van de bevindingen en aanbevelingen die in het rapport zijn opgenomen.

Bijlage 2: Overzicht van de onderzoeks- (deel)vragen

1. Welke stappen (hoofdlijnen) zijn sinds de vaststelling van het Stelsel van uitgangspunten van Amsterdam Doelgericht in het organisatieontwikkeling traject al gerealiseerd binnen de gemeente?
2. Wat zijn de actuele (uitgewerkte) uitvoeringscriteria voor het toepassen van programmagericht sturen binnen Amsterdam Doelgericht?
3. In hoeverre worden de uitgewerkte uitvoeringscriteria toegepast binnen de programma's 1 Bouwen, wonen en duurzaamheid, Programma 7 Sociale zaken en armoedebestrijding en Programma B Bestuur en organisatie?
4. Welke 'kruispunten' tussen sturing op programma's, directies, processen, gebieden en/of thema's doen zich voor in de geselecteerde programma's er en wat kunnen we hiervan leren?

Bijlage 3: Overzicht van de programma's vanuit de begroting

1 Bouwen, Wonen en Duurzaamheid
2 Openbare ruimte, Water, Groen en Vervoer
3 Economie, Kunst, Cultuur en Erfgoed
4 Sport
5 Onderwijs
6 Gezondheid, Zorg, Jeugd, Opvang en Diversiteit
7 Sociale zaken en armoedebestrijding
8 Veiligheid
A Algemene dekkingsmiddelen
B Bestuur en organisatie

Korte toelichting op de programma's 1,7 en B

Programma 1 Bouwen, Wonen en Duurzaamheid
Bij de wijziging van de begrotingsindeling ingaande 2023 is programma 1 omgevormd tot een nieuw programma, namelijk Bouwen, Wonen en Duurzaamheid. Het programma is samengesteld rondom de gebiedsontwikkeling. Het merendeel van de directies is afkomstig vanuit het cluster Ruimte en Economie. Het aan het programma verbonden GMT lid is tevens eigenaar van horizontaal thema Duurzaamheid.

Programma 7 Sociale Zaken en Armoedebestrijding.
De begrotingsindeling van het programma is in 2023 nauwelijks gewijzigd. Het is aangevuld met de activiteit Volwasseneneducatie. Het programma maakt deel uit van het Sociale Domein. In het SPO zijn met name twee directies vertegenwoordigd. Het merendeel van de directies is afkomstig vanuit het cluster Sociaal.

Programma B Bestuur en organisatie
Programma B heeft bij de begrotingsindeling ingaande 2023 enkele wijzigingen ondergaan. Directie Dienstverlening en de horizontale thema's Democratisering en Digitale Stad zijn toegevoegd aan het programma, directie Vastgoed is overgeheveld naar een ander programma. Programma B wordt een verzamelprogramma genoemd. Een groot deel van programma B betreft de bedrijfsvoering. Het merendeel van de directies is afkomstig vanuit het cluster Bedrijfsvoering en het cluster Digitalisering, Innovatie en Informatie. Het aan het programma verbonden (interim) GMT lid is tevens eigenaar van horizontaal thema Digitale Stad.