Gemeente Amsterdam

Raadsinformatiebrief

Aan:	De leden van de gemeenteraad van Amsterdam
Datum	20 juni 2025
Portefeuille(s)	Financiën
Portefeuillehouder(s):	Hester van Buren
Behandeld door	Bestuurs- en managementadvisering, 5.1, 2, e @amsterdam.nl
Onderwerp	Kennisnemen van de Evaluatie betalingsproblemen als gevolg van de AFIS-implementatie en de bestuurlijke reactie

Geachte leden van de gemeenteraad,

Bij deze stuur ik u de evaluatie van de betalingsproblemen als gevolg van de AFIS-implementatie en onze bestuurlijke reactie daarop. Vandaag bleek het Parool de evaluatie al onbedoeld in handen te hebben gekregen. Om deze reden hebben wij de bestuurlijke reactie versneld, zodat u hier gelijktijdig kennis van kan nemen. Uiteraard nemen wij het lekken van deze informatie hoog op en zullen we aangifte doen en dit nader onderzoeken. In de bijlage vindt u het rapport en de onderbouwing. In deze brief informeert het college u over de belangrijkste uitkomsten en lessen, en hoe wij hiermee verder gaan.

Het college beschouwt de constatering dat het programma niet goed gepositioneerd en (ambtelijk) aangestuurd is als de belangrijkste conclusie. De aansturing en positionering van AFIS zijn inmiddels aangepast. Op basis van deze evaluatie neemt het college ook breder maatregelen. Verderop in deze brief gaan wij daar nader op in.

De evaluatie constateert dat het bestuurlijk handelen proportioneel en adequaat was. Dit laat onverlet, dat het college verantwoordelijk is. Het college omarmt ook de lessen die zijn geformuleerd om het bestuurlijk handelen in de toekomst nog verder te verbeteren. Bijvoorbeeld de les om vaker onafhankelijke tegenspraak toe te passen.

In deze brief informeren we u eerst over de opzet van het onderzoek, vervolgens over de conclusies en daarna over de manier waarop het college hiermee om gaat.

Over de verdere implementatie en doorontwikkeling van AFIS informeren wij u volgende week in een aparte brief. Ook daarbij betrekken we de lessen uit de evaluatie.

Onafhankelijke evaluatie, korte doorlooptijd, vervolgonderzoek eventuele aansprakelijkheid

De evaluatie is uitgevoerd door M&I/Partners. Het onderzoek is uitgevoerd op basis van deskresearch en interviews met 19 betrokkenen. De raad heeft gevraagd om een snelle evaluatie. Daarom is gekozen voor een korte doorlooptijd van 5 weken. De opdrachtformulering is besproken in de raad.

We hebben we ons bij de implementatie laten begeleiden door een implementatie- en beheerpartner. Over de rol van de implementatiepartner concludeert het rapport dat die medeverantwoordelijk is voor de achterblijvende kwaliteit. De implementatiepartner had eerder en duidelijker kunnen adviseren en waarschuwen en vasthoudender moeten escaleren.

De evaluatie richt zich niet op aansprakelijkheid van leveranciers en staat los van verdere juridische stappen. Het college ziet in deze uitkomst aanleiding voor nader onderzoek naar de eventuele aansprakelijkheid van de implementatie- en beheerpartner en zal op basis daarvan besluiten of en op welke aspecten juridische stappen worden ondernomen.

Standaardisatie is *altijd* complex, omdat de organisatie zo divers is

De onderzoekers constateren dat de complexiteit van het traject vanaf het begin is onderschat. AFIS is een veelomvattend systeem, dat diverse processen voor inkoop, financiële dienstverlening, begroting en ondersteuning integraal digitaliseert, ruim 5.000 gebruikers heeft, zes bestaande systemen vervangt en waarmee meer dan 130 andere systemen van de stad gekoppeld zijn.

Voor ons zit hier een belangrijke les: In een organisatie met de omvang en veelzijdigheid van Amsterdam, is standaardisatie *altijd* een lastige opgave. Het gaat immers om 55 directies, met zeer uiteenlopende taken en werkprocessen. Hiervoor één systeem te implementeren vraagt veel van alle betrokkenen, zowel in de inhoudelijke directies als aan de kant van de bedrijfsvoering.

Daarbij zijn per definitie veel lastige keuzes te maken: aan welke wensen voor maatwerk komen we tegemoet, en waarom? Hoe komt het werkproces voor medewerkers er precies uit te zien? In welk tempo realiseren we een gedragsverandering, en wat doen we als die niet gaat zoals gepland? Dat vraagt om heldere prioriteiten, fasering, integrale sturing, en om de zwaarste vorm van risicomanagement. Met onafhankelijke tegenspraak en bestuurlijke aansturing van het project.

Naar aanleiding van deze evaluatie nemen we de lopende processen en implementaties voor standaardisatie onder de loep. Om te bepalen of deze onderschatting op meer plekken heeft plaatsgevonden, en zo nodig maatregelen te nemen.

Voortaan aansturing op het niveau van het Gemeentelijk Management Team

De verantwoordelijkheid voor de implementatie van AFIS was te veel bij een individuele directie belegd. De veranderopgave is niet zwaar genoeg gewogen. Dat moet anders. Om dit in de toekomst te voorkomen, worden dergelijke projecten voortaan op het niveau van het Gemeentelijk Management Team (GMT) belegd.

Een betere samenwerkingsstructuur tussen inhoudelijke directies en bedrijfsvoering is daarbij essentieel. Dit zorgt ervoor dat signalen over knelpunten en haalbaarheid beter worden opgepakt en dat noodzakelijke veranderingen bij inhoudelijke directies voldoende prioriteit krijgen. Dit helpt ook om problemen sneller te escaleren en gezamenlijk tot oplossingen te komen.

Ook de aansturing moet anders. Minder vanuit eigen afdelingen en belangen, en meer vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid voor het geheel. Het GMT heeft hierin een cruciale rol: zij moeten deze structuur en aansturing vormgeven. De afgelopen jaren is hiermee een start gemaakt, waarbij de gemeentesecretaris een belangrijke rol speelde. Zijn opvolger krijgt de opdracht om deze lijn voort te zetten en de raad te informeren over de voortgang.

De gemeenteraad heeft het college gevraagd om een plan voor het bereiken van de gewenste cultuur binnen de organisatie. Het college wil zich op basis van de uitkomsten van deze evaluatie van de betalingsproblemen richten op een effectievere aansturing en structuur. Dit zal leiden tot effectiever gedrag en de gewenste cultuur in de organisatie. Dit zien we al terug in projecten zoals de integrale aanpak van financiën en investeringen, en de inzet op rechtmatigheids-verantwoording.

Tot slot

Toen we overzagen dat sprake was van serieuze problemen, is ingegrepen. Tot op de dag van vandaag wordt keihard gewerkt door alle betrokkenen om de problemen voor ondernemers zo klein mogelijk te houden.

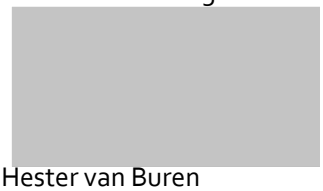
Het is belangrijk dat wij hiervan als organisatie leren. De conclusies en lessen uit deze evaluatie neemt het college over. We moeten de complexiteit van onze bedrijfsvoering beter op waarde schatten, oppassen met het verbeteren van te veel tegelijk, en de aansturing meer gezamenlijk én simpeler maken. Dat zal ons helpen om effectiever om te gaan met dilemma's, en risico's goed in te schatten. Daarbij is ook een belangrijke rol weggelegd voor onafhankelijke tegenspraak, om te zien of anderen onze inschattingen delen.

Bovenal moeten we open op tafel leggen wat niet goed gaat. Dat vraagt iets van de organisatie, van ons als bestuur en u als raad. Het doen van evaluaties zoals deze is daarin heel belangrijk. Door

te erkennen en bespreken wat niet goed is gegaan, maken we ruimte om aan te passen. Zodat het een volgende keer beter kan gaan. Het was zwaar, het vraagt veel werk, maar we komen er sterker uit.

Ik vertrouw erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,
Namens het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Amsterdam,



Hester van Buren
Wethouder Financiën