GEMEENTE AMSTERDAM · VERTROUWELIJK

Beleid in Uitvoering

Organisatieverandering 2030· Notitie coalitieonderhandelaars · April 2026

Inleiding

Amsterdam is een geweldige stad met een gemeentelijke organisatie van ruim 22.000 mensen die zich elke dag inzet voor inwoners en bedrijven. Maar we kunnen het beter. De organisatie is de afgelopen jaren gegroeid in overhead, beleid, coördinatie, projecten, programma's. De apparaatskosten nemen een steeds groter deel van de gemeentelijke begroting in beslag — geld dat hoort bij de stad en haar inwoners.

Beleid in Uitvoering is een programma van vier jaar dat dit omkeert. Minder en beter beleid, eenvoudiger werken, reductie van apparaatskosten — en de vrijgekomen middelen terug naar de stad. Dat is de ambitie én de noodzaak.

Vijf doelen

01 Betere dienstverlening
Minder en beter beleid, merkbaar voor iedere Amsterdammer en elk bedrijf. De mens achter de aanvraag centraal.

02 Beleid vanuit vertrouwen
De kosten van het voorkomen van misbruik worden altijd afgewogen tegen de kosten van het misbruik zelf.

03 Ruimte voor de professional
Minder regels, meer vakmanschap. Beslisruimte dicht bij de werkvloer.

04 Eenvoudiger werken
Werkprocessen die kloppen voor de mensen die ze dagelijks uitvoeren.

05 Uitvoeringskracht versterken
Door ondersteunende functies terug te brengen tot de kern ontstaat ruimte voor uitvoering en andere collegeambities.

Drie sporen

01 Efficiëntie en werkproces

-/- 500 fte

– Betere werkprocessen, minder overhead
– Vereenvoudiging zonder beleidsinhoudelijke besluiten
– Start 1 juli 2026 — zichtbaar in 2027–2028

02 Beleidsschouw

-/- 1.000 fte
-/- 1.000 fte inhuur

– Werk verdwijnt door schrappen en vereenvoudigen van beleid
– Vraagt college- en raadsbesluiten
– Analyse 2026, besluiten 2027-2028, reductie 2027–2029

03 Publieke verzelfstandiging

Onderzoek 2027

– Eenvoudigere organisatie door complexe taken op afstand
– Eigen besturing 100% afgestemd op publieke taak
– Onderzoeken: Afval & Grondstoffen, dan GGD — geen privatisering

De aanpak: zes AI-agents

Vertrekpunt: het raadsinformatiesysteem

Alle formeel vastgestelde beleidskaders staan in het raadsinformatiesysteem. Dat geeft de brondata voor de beleidsschouw — naar schatting 1.500 tot 2.500 kaders. Voor het ruimtelijk domein alleen al zijn dat er circa 120. De inventarisatie in het eerste kwartaal van 2026 brengt de exacte omvang in kaart.

Zes AI-agents als motor

De beleidsschouw wordt aangedreven door zes AI-agents die parallel werken. De agents opereren in een beveiligde Amsterdamse AI-omgeving — gemeentelijke data blijft binnen de eigen infrastructuur, de tooling is state of the art. De AI-methodiek wordt onafhankelijk gevalideerd door een externe wetenschappelijke partner, zoals de UvA of een vergelijkbaar instituut.

Agent	Wat doet hij?	Waarom is dit krachtig?
Beleidstoets-agent	Toetst elk beleidskader aan vijf criteria: levert het aantoonbaar iets op, werkt het vanuit vertrouwen, is het uitvoerbaar, wat kost het de organisatie, en werkt het andere kaders tegen? Output: behouden, vereenvoudigen, samenvoegen, automatiseren of stoppen.	**Kracht:** *Een mens die 2.000 kaders langs dezelfde vragen toetst wordt moe en inconsistent. De agent niet. Hij leest alles tegelijk, vergelijkt consequent en ziet tegenstrijdigheden die jaren onopgemerkt bleven. Het raadsinformatiesysteem is de brondata.*
Burgerreisagent	Simuleert hoe een inwoner of ondernemer een concrete situatie doorloopt. De agent doorloopt het werkelijke pad: loketten, formulieren, wachttijden, afwijzingen. Koppelt knelpunten direct aan de beleidskaders die ze veroorzaken.	**Kracht:** *Wat intern logisch lijkt is voor de Amsterdammer vaak een hindernisbaan. De agent maakt die kloof concreet en herleidbaar. Niet een mening — een gemeten route.*
Klachtenagent	Analyseert het volledige klachtenvolume én de bezwaar- en beroepszaken uit de gemeentelijke database. Herkent patronen, clustert oorzaken en koppelt ze terug aan de beleidskaders die ze veroorzaken.	**Kracht:** *Klachten én bezwaren zijn de meest directe feedback die de organisatie krijgt — maar die bereikt zelden de beleidsmaker. De agent sluit die keten. Van signaal naar oorzaak naar kader naar besluit.*
Beslisruimteagent	Analyseert per beleidskader waar het beslismandaat is belegd en hoe ver dat ligt van de professional die dagelijks contact heeft met de Amsterdammer. Output: mandaat proportioneel, te hoog belegd, of helemaal niet geregeld.	**Kracht:** *Veel beleid belegt beslissingsbevoegdheid onnodig hoog. Die stapeling maakt de organisatie traag. De agent maakt dit patroon over alle kaders zichtbaar als onderbouwing voor doel 03: beslisruimte dicht bij de werkvloer.*
Participatieagent	Beoordeelt bij nieuw beleid of co-creatie met Amsterdammers, ondernemers of doelgroepen meerwaarde heeft. Niet bij alles — maar waar het kan, benut deze agent de kennis van de stad en versterkt hij het vertrouwen tussen overheid en inwoner.	**Kracht:** *De Amsterdammer weet vaak beter dan de beleidsmaker wat werkt in zijn straat, zijn situatie, zijn leven. Deze agent maakt die kennis toegankelijk en versterkt de democratische kwaliteit van nieuw beleid.*
Medewerkers-reisagent	Simuleert hoe een medewerker interne processen doorloopt — een declaratie indienen, verlof aanvragen, iemand inhuren, een inkoopopdracht uitzetten, nieuw in dienst komen. Brengt het werkelijke pad in kaart: stappen, systemen, wachttijden, afhankelijkheden. Koppelt knelpunten aan de interne beleids- en procedurekaders die ze veroorzaken.	**Kracht:** *Wat voor de Amsterdammer geldt, geldt ook voor de eigen medewerker. Onnodige complexiteit in bedrijfsvoering kost tijd die niet naar de stad gaat. Deze agent maakt die last zichtbaar en meetbaar — als onderbouwing voor vereenvoudiging van interne processen en verlichting van de bedrijfsvoeringslast.*

Validatie

De output wordt altijd gevalideerd: intern door de directie die het beleid kent, en extern door een onafhankelijk specialistenteam uit het sociale domein, het fysieke domein en bedrijfsvoering. De wetenschappelijke evaluatie van de totale aanpak van beleid in Uitvoering zelf borgt dat we een beproefde en overdraagbare methode ontwikkelen.

Dezelfde methode voor nieuw beleid

De analysemethode die we toepassen op bestaand beleid wordt de vaste standaard voor elk nieuw beleidskader dat de gemeente wil invoeren. Nieuw beleid doorloopt dezelfde toetscriteria voordat het wordt vastgesteld — zo wordt de instroom van overbodig of tegenstrijdig beleid aan de voorkant voorkomen.

Bij nieuw beleid adviseert de participatieagent welk beleid of welk deel ervan beter samen met Amsterdammers, ondernemers of doelgroepen kan worden gemaakt. Lang niet bij alles — maar daar waar het kan benut dit de kennis van de stad, versterkt het het vertrouwen tussen overheid en inwoner en verhoogt het de kwaliteit van wat uiteindelijk wordt vastgesteld.

De aanpak: beleidspakketten en besluitvorming

Beleidspakketten: analyse, keuze en consequentie in één

De beleidsschouw werkt niet met losse kaders maar met gebundelde beleidspakketten per domein, directie of cluster. Elk pakket bevat drie onderdelen die onlosmakelijk samenkomen:

- De analyse — welke kaders zijn doorgelicht, wat zeggen de agents, wat zegt de validatie?
- De bestuurlijke keuze — welke kaders stoppen, worden vereenvoudigd of geautomatiseerd?
- De organisatorische consequentie — hoeveel fte valt weg, bij welke functies, in welk tijdpad?

De schouw omvat vele honderden kaders die stuk voor stuk een bestuurlijke keuze vragen. Alle portefeuilles doen mee. Iedereen leidt pijn, iedereen profiteert.

Hoe organiseren we de besluitvorming?

Een van de eerste vragen die we samen met college en raad willen beantwoorden is: hoe richten we het (maandelijkse?) besluitvormingsproces over de beleidspakketten zo in dat het ambtelijk én bestuurlijk werkt? We zoeken naar een aanpak die snel genoeg is om het tempo vol te houden, maar zorgvuldig genoeg om draagvlak te borgen. Dat is een gezamenlijke zoektocht bij de start van het programma.

Vierjarige tijdlijn

2026
Fundament leggen

– Inventarisatie via systemen en databases
– Beleidsschouw start alle clusters
– Spoor 1 start: -/- 500 fte efficiëntie
– HR- en inhuuranalyse per directie
– Gerichte Vacaturestop + inhuurstop

→

2027
Beslissen + uitvoeren

– Alle beleidspakketten behandeld
– College- en raadsbesluiten kaders
– Onderzoek spoor 3 start

→

2028
Beslissen + uitvoeren

– Formatie en inhuur afbouwen
– Automatisering live
– Spoor 1 gereed: -/- 500 fte
– Herplaatsing en sociaal plan

→

2029–2030
Borgen en oogsten

– Spoor 2 volledig: -/- 1.000 fte
– Inhuur -/- 1.000 gerealiseerd
– € 306 mln structurele besparing
– Spoor 3 besluit

Gerichte vacaturestop én inhuurstop gaan gelijktijdig in. Dit voorkomt dat de ene deur dichtgaat en de andere openblijft.

Drie routes naar reductie

Route 1 — Natuurlijk verloop en pensioen

Het te verwachten verloop binnen de doelgroep van 7800 fte bedraagt 946 fte over de periode 2026–2029 — pensioen en aflopende tijdelijke contracten samen. Bij tijdelijke contracten moeten we de aard ervan verder onderzoeken. Dat dekt in aanleg tweederde van de totale reductiedoelstelling van 1.500 fte. Vacatures die vrijkomen binnen de doelgroep worden niet meer ingevuld, tenzij een directeur expliciet onderbouwt waarom dat noodzakelijk is.

Route 2 — Gerichte vacaturestop en inhuurstop

Per 1 januari 2027 gaat een gerichte vacaturestop in voor functies van schaal 10 en hoger die gekoppeld zijn aan de doelgroep. Tegelijkertijd stopt de verlenging van inhuurcontracten in deze doelgroep. Beide maatregelen gelden gelijktijdig — zodat de ene deur niet dichtgaat terwijl de andere openblijft. De stop geldt per directie, op basis van de uitkomsten van de beleidsschouw.

Route 3 — Herplaatsing en sociaal plan

Voor medewerkers van wie de functie vervalt en voor wie interne herplaatsing niet lukt, biedt het sociaal plan van de gemeente Amsterdam zekerheid. De inzet is dat niemand buiten zijn schuld op straat staat.

Spoor 3 — Publieke verzelfstandiging

Door complexe uitvoeringsorganisaties op afstand te plaatsen in een publieke constructie wordt de gemeentelijke organisatie eenvoudiger en beter bestuurbaar. De verzelfstandigde organisatie krijgt een besturing die 100% is afgestemd op haar specifieke publieke taak — met eigen bedrijfsvoering op maat. De wenselijkheid van deze optie wordt onderzocht.

- 2026: inventariseren en uitvoeren quick scan naar mogelijk op afstand te plaatsen diensten
- 2027: onderzoek Afval & Grondstoffen — haalbaarheid, vorm, voorwaarden
- 20207-2028: onderzoek GGD Amsterdam — na besluit over Afval & Grondstoffen
- College informeert raad over uitkomsten en doet een voorstel

Vraag

De bezuinigingsopdrachten van afgelopen jaren waren niet altijd succesvol. Wanneer dit programma na één of twee jaar structureel achterblijft bij de doelstellingen — ondanks gedeelde inzet en goede wil — is er dan op voorhand een aanvullende afspraak nodig om deze taakstelling alsnog te realiseren?

Structurele besparing bij volledige realisatie

Bij volledige realisatie van het programma — verwacht per 2030 — levert Beleid in Uitvoering een structurele besparing op de apparaatskosten van zo'n € 300 miljoen per jaar. Die middelen komen beschikbaar voor versterking van de uitvoering of andere door het college vastgestelde ambities voor de stad.

Post	Bedrag per jaar	Onderbouwing
Spoor 1 — vaste formatie loonsom	€ 50 mln	-/- 500 fte × € 100.000 brutoloonsom per fte
Spoor 1 — overhead	€ 10 mln	-/- 500 fte × € 20.000 overhead per fte (huisvesting, ICT, HR-ondersteuning)
Spoor 2 — vaste formatie loonsom	€ 100 mln	-/- 1.000 fte × € 100.000 brutoloonsom per fte
Spoor 2 — overhead	€ 20 mln	-/- 1.000 fte × € 20.000 overhead per fte
Inhuurreductie	€ 130 mln	-/- 1.000 fte × € 130.000 per fte. Inhuur kost gemiddeld 30% meer dan vast personeel — het uurtarief van de leverancier bevat winstmarge en doorbelaste werkgeverslasten bovenop de feitelijke loonkosten.
Totaal structurele besparing vanaf 2030	**€ 310 mln**	*Per jaar, volledig gerealiseerd bij afronding programma in 2030*

Indicatieve opbouw van de besparing

De besparing bouwt gefaseerd op naarmate het programma vordert. Onderstaande tabel geeft een indicatief beeld per jaar, gebaseerd op vergelijkbare hervormingsprogramma's bij grote publieke organisaties in Nederland. De werkelijke opbouw hangt af van het tempo van de beleidsschouw, van besluitvorming en de discipline waarmee de vacature- en inhuurstop wordt gehandhaafd — dat laatste is historisch altijd de zwakste schakel.

Jaar	Realisatie	Indicatieve besparing	Toelichting
2027	~15%	€ 46 mln	Vacaturestop en inhuurstop net ingegaan, eerste verloop zichtbaar
2028	~45%	€ 138 mln	Spoor 1 gereed, inhuur loopt af, pensioengolf
2029	~80%	€ 245 mln	Spoor 2 grotendeels gereed, herplaatsing afgerond
2030	100%	**€ 310 mln**	Volledig gerealiseerd — structureel geborgd

Indicatief. Werkelijke opbouw afhankelijk van uitvoeringstempo en handhaving vacature- en inhuurstop.

Opbrengsten

Voor de Amsterdammer

- Minder tegenstrijdige eisen voor ondernemers
- Dienstverlening vanuit vertrouwen — de goedwillende meerderheid ervaart geen onnodige drempels
- Menselijke maat: de situatie van de persoon telt, niet alleen de letter van de regel
- Meer invloed op nieuw beleid via participatie — de kennis van de stad wordt benut
- Minder klachten omdat oorzaken worden aangepakt, niet de symptomen

Voor de organisatie en haar mensen

- Meer mandaat en beslisruimte voor de professional dicht bij de werkvloer
- Minder coördinatie- en rapportagelast
- Werkprocessen die kloppen en logisch zijn
- Vrijgekomen middelen gaan naar uitvoering en door het college vastgestelde ambities

Hoe we meten

- Burgerreizen: doorlooptijd, aantal stappen, uitval, ervaren kwaliteit
- Klachten- en bezwaarvolume per beleidsdomein
- Formatie en inhuur per directie — kwartaalrapportage aan college
- Wetenschappelijke tussentijdse evaluatie van de aanpak zelf

Beleid in Uitvoering als stadsprioriteit

De aanpak van dit programma — minder en beter beleid, meer uitvoeringskracht, eenvoudiger dienstverlening die de Amsterdammer echt merkt — raakt de kern van wat we met Organisatieverandering 2030 de komende jaren willen bereiken. Beleid in Uitvoering zou kunnen worden opgenomen als een van de nieuwe stadsprioriteiten voor de collegeperiode.