

3.5 Bedrijfsvoering

Het sturen op en beheersen van de bedrijfsprocessen is de primaire verantwoordelijkheid van het college. De raad moet zich een oordeel kunnen vormen over de inrichting en het functioneren van de bedrijfsvoering in de zin dat deze doeltreffend en doelmatig is ingericht. De paragraaf Bedrijfsvoering heeft tot doel dit inzicht te geven.

Onze stad vraagt om een betrouwbare gemeentelijke organisatie die kan inspelen op de maatschappelijke vraagstukken. Een organisatie die de dienstverlening op orde heeft en meebeweegt met de opgaven. Versterken van het vertrouwen in Amsterdam bij bewoners is hierbij een belangrijk onderdeel. Inclusie en diversiteit is de norm.

Betrouwbare organisatie

Rechtvaardig Amsterdam

Het zijn van een betrouwbare en rechtvaardige gemeente raakt aan de besluitvormings-, beleids- en uitvoeringsprocessen op tal van onderwerpen. Dat zijn de lessen uit het programma juridische vernieuwing dat we in 2024 hebben afgerond. In het vervolgprogramma Rechtvaardig Amsterdam geven we hier verder vorm aan.

Fraude en Integriteit

Het college staat voor een weerbare en integere organisatie. Het blijft van belang continu en structureel in te zetten op beheersing van fraude en integriteitsrisico's. De fraude en integriteitsrisico's beheersen we door periodiek in het gemeentelijk managementteam aan de hand van actuele casuïstiek en dilemma's het gesprek over integriteit te voeren. In de afzonderlijke directies vervullen de risicoscans een belangrijke rol. Fraude en integriteit is hierin een standaard onderdeel. We informeren de raad in de jaarrekening over de geconstateerde fraudegevallen. In 2026 zullen we meer inzetten op preventie van fraude.

Personeel en Organisatie

Een aantrekkelijke organisatie is voor ons een inclusieve en vitale organisatie, waar onze medewerkers vanuit hun expertise en verantwoordelijkheid kunnen bijdragen en het management stuurt op basis van vertrouwen.

Arbeidsmarktbenadering

Met de meerjarig aanpak Arbeidsmarktkrapte blijven we ook in 2026 werken aan initiatieven gericht op het aantrekken en behouden van medewerkers. We zetten in op het vergroten van het arbeidsaanbod, het verkleinen van de vraag naar werk en het verbeteren van de match tussen vraag en aanbod.

We verbeteren onder andere de instroom door een andere manier van werven die een bredere doelgroep moet aanspreken en aantrekken. Ook blijven we inzetten op het verbeteren van de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid als werkgever. In de organisatie is aandacht voor betere doorstroom en doorgroei van alle medewerkers maar ook voor divers talent, vooral in hogere functies en het hogere management.

In 2026 worden experimenten – zoals een aanbrengbonus voor medewerkers die met succes een nieuwe medewerker aanbrengen en het voeren van (digitale) exitgesprekken – afgerond. Bij succesvolle resultaten en als er voldoende draagvlak en middelen voor zijn, worden deze geïmplementeerd voor de hele organisatie.

We dragen ook bij aan de versterking van de arbeidsmarktpositie van mbo'ers. Om te blijven investeren in leerzame stage-en leerwerkplekken en banen voor mbo'ers zetten we, na een geslaagde pilot die in eerste instantie liep tot en met juni 2025, het mbo-traineeship voort.

Inclusieve organisatie

Begin 2025 zijn de geactualiseerde Bestuursopdracht Inclusie en Diversiteit 2024-2028 en de bijbehorende Uitvoeringsagenda besproken en aangenomen in de gemeenteraad. Dit betekent dat we systemisch en duurzaam blijven werken aan inclusie, diversiteit, anti-racisme en anti-discriminatie binnen de organisatie. We richten ons in 2026 op de volgende thema's: toegankelijkheid, sociale veiligheid en anti-discriminatie, bewustzijn, representatie, doorstroom en doorgroei, en sturen en monitoren.
Dit betekent dat we in 2026 het volgende gaan doen:

Met Bureau Inclusie en Diversiteit als trekker is een *actieprogramma toegankelijkheid* opgesteld. Met de interventies die hierin zijn opgenomen gaan we in 2026 aan de slag. Doel is het verbeteren van de fysieke, digitale en sociale toegankelijkheid binnen de organisatie.

We werken aan het versterken van de *meldketen* (inclusief meldingen, sancties, maatregelen tegen vrijblijvendheid en de-escalatie). Een van de doelstellingen hierbij is het verminderen van ernstige meldingen.

Het extern meld- en steunpunt voor discriminatie, racisme en ongewenst gedrag is aanbesteed. We verwachten dat het begin 2026 volledig is gestart. Het meld- en steunpunt is de plek voor medewerkers extern een signaal kunnen geven of melding kunnen maken van discriminatie, racisme en ongewenst gedrag (o.a. pesten, seksuele intimidatie, grensoverschrijdend gedrag, verbaal/fysiek geweld). Dit is een verbreding van de functie van het huidig extern meldpunt dat er puur is voor meldingen over discriminatie en racisme.

De gedragscode is aangepast en uitgebreid. Zo is de paragraaf 'omgaan met anderen' aangevuld met concrete voorbeelden en handelingsperspectief voor medewerkers en leidinggevenden. Hiermee is ook het advies van de Arbeidsinspectie opgevolgd.
In 2026 werkt de organisatie met de vernieuwde gedragscode.

De Inclusiecampagne die najaar 2025 start loopt door tot begin 2026. Het thema is 'actieve omstanders'. Doel van de campagne is medewerkers activeren om zelf een bijdrage te leveren aan een inclusieve werkcultuur door hen concrete handelingsperspectieven te bieden.

In 2026 verkennen we de invoering van een aantal nieuwe interventies om het streefcijfer van 30% medewerkers met Buiten Europese (BE) herkomst in schaal 12 en hoger, te kunnen halen. Dit is onder voorbehoud van juridisch advies, politieke besluitvorming en instemming van de Ondernemingsraad.

We rapporteren jaarlijks aan de raad over wat we doen via voortgangsrapportages. Met een integrale monitor gaan we op basis van indicatoren tweejaarlijks rapporteren over het effect van de activiteiten. Deze rapportages gebruiken we ook om te evalueren (zijn we op de goede weg) of moeten bijsturen.

Duurzame inzetbaarheid

We creëren een werkomgeving waarin medewerkers op een gezonde en veilige manier werk kunnen doen, dat zoveel mogelijk past bij hun talenten en ambities en waarin zij zich tijdens hun hele loopbaan kunnen (blijven) ontwikkelen. Dat gebeurt in de organisatie, vanuit de directie P&O en leidinggevenden, door te stimuleren dat medewerkers zelf regie nemen voor hun ontwikkeling en gebruik maken van het beschikbare aanbod op het gebied van vitaliteit (programma Amsterdam Fit) en het aanbod van de opleidingsintermediair. Leidinggevenden zijn geïnformeerd over het belang om het gesprek aan te gaan over werken aan duurzame inzetbaarheid en om medewerkers hier ruimte voor te geven. Voor medewerkers in fysiek zware functies worden maatwerktrajecten ontwikkeld, die bijdragen aan het vergroten van duurzame inzetbaarheid. Het gemeente brede hoge verzuim vertegenwoordigt niet alleen een financiële last, maar heeft ook impact op onze medewerkers en dienstverlening. De aanpak op verzuim wordt daarom versterkt door prioriteit te geven aan de preventieve en curatieve verzuimaanpak.

Organisatieontwikkeling

De afgelopen jaren hebben we gezien dat we diverse opgaven hebben op het gebied van de gemeentelijke organisatie. Onder andere vanuit de evaluatie van de oorzaken van de betalingsproblemen bij AFIS, de signalen over onvoldoende over sociale veiligheid en de toename van het ziekteverzuim. De komende periode is hierop extra inzet nodig. Zoals ook aan de raad is toegezegd werkt het college daarom een plan van aanpak voor de bijsturing van de gemeentelijke organisatie(cultuur) uit.

Informatiebeveiliging en Compliance

Beveiliging van de IT-infrastructuur

Hosting en Technisch applicatiebeheer is de afgelopen jaren afgenomen als dienst. Dit contract verloopt in 2026. Door middel van een aanbesteding wordt een (nieuwe) strategische partner gezocht voor deze dienstverlening. Duurzaamheid, compliance, Digitale onafhankelijkheid en het voldoen aan wet- en regelgeving staan bij deze aanbesteding centraal. Verder loopt in 2026 het aansluiten van alle infrastructurele diensten op de generieke Securitydienst door, om de beveiliging van de Gemeentelijke systemen verder te verbeteren. Daarnaast wordt doorgewerkt aan de lopende applicatierationalisatie en het ontdubbelen van functionaliteiten in ons applicatielandschap.

Voldoen aan wet en regelgeving

Compliance wordt ook in 2026 binnen de gemeente Amsterdam georganiseerd volgens het principe van de stelselverantwoordelijkheid. Voldoen aan wet- en regelgeving bij digitalisering is een integraal kwaliteitsaspect van vrijwel elke portefeuille, waar de desbetreffende portefeuillehouder bestuurlijk verantwoordelijk voor is. Daarnaast is er een centrale verantwoordelijkheid om een ondoelmatige versnippering te voorkomen. Dat betreft de burgemeester ten aanzien van basisregistraties, openbaarheid en informatiebeheer. De portefeuille ICT en Digitale Stad ten aanzien van informatie-beveiliging en privacy.

Bij de digitalisering moet de gemeente voldoen aan een reeks van Europese en landelijke wet- en regelgeving. De belangrijkste zijn: Cyberbeveiligingswet (CBW) en de nieuwe versie van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO2), de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Wet politie gegevens (Wpg), de Wet open overheid (Woo) en de Archiefwet.

Op stedelijk niveau is op deze onderdelen een risicobeeld vastgelegd en worden risico's zoveel mogelijk beheerst. De voortgang op de beheersing van de risico's wordt gevolgd via het risicomanagementsysteem Fully in Control.

Er speelt veel tegelijk binnen dit domein: geopolitiek (vraagstuk digitale autonomie), technologische (ontwikkelingen rondom AI), maatschappelijke (vertrouwen in de overheid), juridisch (o.a. AVG, AI-Act, NIS2). Dat vraagt aanpassing van de organisatie. Dit doen we door continu te investeren in de ontwikkeling en kennisopbouw van onze medewerkers.

Rechtmatigheid

Inkooprechtmatigheid

In het Jaarverslag 2023 hebben we geconstateerd dat de inkooprechtmatigheid fors in omvang was gestegen. Daarbij was tevens een beperking afgegeven omdat de gemeente haar processen onvoldoende op orde had voor een getrouwe rechtmatig-heidsverantwoording. In het Jaarverslag 2024 is geconstateerd dat de gemeente het verantwoordingsproces op orde heeft gebracht en dat het bedrag aan afwijkingen op ongeveer hetzelfde niveau is gebleven. De accountant heeft daarom een goedkeuren-de controleverklaring verstrekt bij de jaarrekening 2024. Om de inkooprechtmatigheid te verbeteren gaan we 2026 door met de ingezette verbetermaatregelen, die in de eerste plaats bedoeld zijn ter ondersteuning van de directies:

1. Het verbeteren van de sturingsinformatie en afspraken maken hoe deze te gebruiken;
2. Investeren in bewustwording en kennis;
3. Het borgen van de interne controles en datakwaliteit.

In 2026 ontwikkelen we de stuurformatie verder zodat het management op directieniveau het juiste gesprek kan voeren en tijdig de juiste overwegingen kan maken met betrekking tot inkooprechtmatigheid. Er komt een herijking van de afwijkingsprocedure die ons de mogelijkheid biedt om op een transparante wijze een weloverwogen keuze te maken om af te wijken van inkoopregels. Het is daarbij dus niet zozeer het doel om alle onrechtmatigheden te voorkomen. Maar om tot een beheerste inkoopsituatie te komen waarbij de maatschappelijke waarde, doelmatigheid en risico's worden meegewogen. We blijven investeren in kennis en kunde voor alle betrokken in het inkoopproces en zullen het contractmanagement gemeentebreed verder ontwikkelen. Zo zorgen we ervoor dat de samenwerking en de wijze waarop we dat met elkaar doen helder is, vertragingen worden voorkomen, en de gemeente haar rol als opdrachtgever effectief kan invullen. Het borgen van de kwaliteit van data in AFIS is een proces dat ook in 2026 wordt gecontinueerd. We brengen daarbij in kaart of er een aanpassing van de aanpak van de rechtmatigheidsverantwoording nodig is vanwege de factureringsproblematiek in 2025.

Interne Audit en beleidsonderzoek

Interne Audit en Beleidsonderzoek (IA&BO) voert in opdracht van de gemeente-secretaris of de concerncontroller vanuit een onafhankelijke positie audits en beleids-onderzoeken uit. De focus ligt op de beheersing van risicovolle processen, rechtmatig-heid en het onderzoeken van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid. Jaarlijks stelt IA&BO een audit- en onderzoeksprogramma op. Ook in 2026 voert IA&BO de toets uit op de rechtmatigheid voor de rechtmatigheidsverklaring door het college.

Apparaatslasten

We geven inzicht in het totaal van de apparaatslasten, het aandeel salaris- en perso-neelskosten daarin en hoe dit zich verhoudt tot de overhead. Samen met de drie andere grote steden Rotterdam, Den Haag en Utrecht is een gezamenlijke definitie opgesteld van apparaatslasten. Met deze definitie kunnen we de apparaatslasten van de G4 makkelijker onderling vergelijken. In beperkte mate zullen de gepresenteerde

apparaatslasten nog afwijken van de definitie omdat specifieke kostensoorten verschillend kunnen worden geïnterpreteerd in de G4 bij het hanteren van de definitie.
Apparaatslasten bestaan uit het volgende:

- Alle salaris- en persoonlijke lasten zoals opleidingen, dienstkleding, mobiele telefoons van alle medewerkers.
- De lasten van externe inhuur, zowel voor de reguliere bedrijfsvoering als voor de beleidsprogramma's.
- De lasten die niet toe te delen zijn aan de beleidsprogramma's en ondersteunend zijn aan de organisatie zoals ICT, informatievoorziening, schoonmaak, trainees, huisvesting, licenties, bestuurs- en raadsondersteuning, management in de primaire processen, koffie, energie en water, huur enzovoort. Deze lasten zijn opgenomen als Ondersteuning organisatie bij programmaonderdeel B5. Overhead.

Ontwikkeling apparaatslasten

In onderstaande tabel hebben wij de apparaatslasten per programma opgenomen.

Apparaatslasten	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Programma 1 Bouwen, Wonen en Duurzaamheid	313.1	312	301.7	299.4	301.8
Programma 2 Openbare ruimte, Water, Groen en Vervoer	274.7	290.4	289.5	289.5	278.8
Programma 3 Economie, kunst, cultuur en erfgoed	28.8	30	31	30.9	30.9
Programma 4 Sport	27.3	28.7	28.6	28.6	28.6
Programma 5 Onderwijs	40.9	43.1	42.9	42.5	42.5
Programma 6 Gezondheid, Zorg, Jeugd, Opvang en Diversiteit	213.8	218.9	216.3	216.6	214.7
Programma 7 Sociale zaken en Armoedebestrijding	197	205.3	197.8	197.2	196.9
Programma 8 Veiligheid	143.2	146.8	144.9	144.8	144.7
Programma A Algemene dekkingsmiddelen	26.2	27.3	27.2	27.2	27.2
Programma B Bestuur en organisatie	703.5	697.2	676.9	690.8	686.2
Totaal apparaatslasten	**1968.5**	**1999.6**	**1956.7**	**1967.5**	**1952.2**
waarvan intern personeel	**1,659.30**	**1,698.80**	**1,683.60**	**1,681.00**	**1,672.50**
- waarvan salariskosten (loonkosten)	1,768.80	1,821.90	1,812.10	1,811.80	1,805.00
- waarvan overige personeelslasten (bijvoorbeeld	69.9	69.8	67.4	67.3	66.3
- opleidingen, dienstkleding, mobiele telefoons)					
- waarvan doorbelastingen	-179.3	-192.9	-195.9	-198.1	-198.9
waarvan externe inhuur	56.4	56	52.8	52.7	52.4
- Totale externe inhuur	123.3	120.4	114.6	113.5	112.9
- waarvan inhuur voor programma	66.9	64.4	61.9	60.9	60.5
waarvan overige apparaatslasten*	252.7	244.9	220.3	233.8	227.3

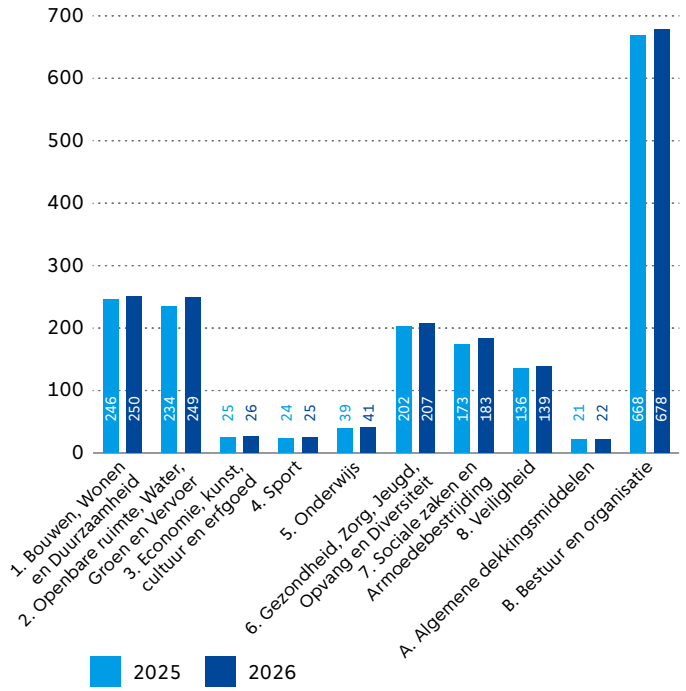
**overige apparaatslasten doen zich alleen voor bij B5, overhead, en bestaat uit huisvesting, ict, kapitaallasten en diversen*

De apparaatslasten laten in 2026 een stijging zien van 1,6% ten opzichte van 2025. Dit komt voornamelijk door de loon-en prijsstijgingen. Deze en overige relevante ontwikkelingen lichten we hierna onder salarissen en inhuur toe.

Salarissen

De salarisbegroting in 2026 bedraagt inclusief de nominale compensatie, ongeveer € 1.822 miljard; een stijging van ongeveer € 53 miljoen ten opzichte van 2025 (€ 1.769 miljard). Deze stijging is een saldo van stijgingen en dalingen binnen de diverse programma's. De verdeling van deze salarisbegroting per programma wordt hieronder weergegeven:

Figuur. De salarisbegroting (x € 1 miljoen) per programma over 2025 en 2026 is in onderstaande grafiek opgenomen.



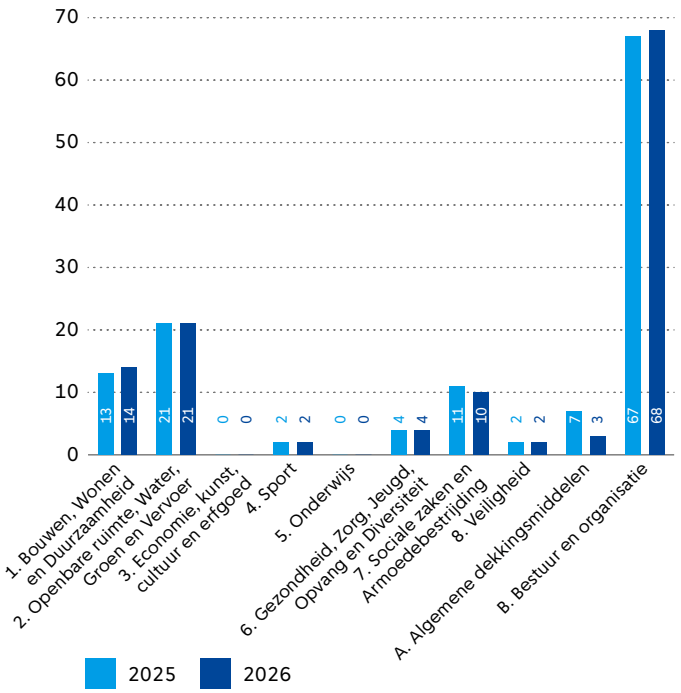
Externe inzet

De organisatieonderdelen begroten voor inhuur in 2026 ongeveer € 124 miljoen, dit is ongeveer € 3 miljoen minder dan in 2025 (€ 127 miljoen). De begroting wordt gedurende het begrotingsjaar o.a. bij de Voorjaarsnota naar boven bijgesteld

Er is altijd financiële dekking, maar wijzigingen in de begroting kunnen niet altijd tijdig worden aangepast. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat budgetten op andere kostensoorten zijn begroot dan de realisatie wordt geboekt. Daarnaast kan tijdelijke externe inzet plaatsvinden op niet vervulde vacatureruimte of worden gedekt uit incidentele detacheringsinkomsten. Er wordt dan geen begrotingswijziging doorgevoerd, omdat dekking uit de salarisbegroting plaatsvindt.

Het uitgangspunt is dat het werk zoveel mogelijk door medewerkers in dienst wordt uitgevoerd en dat er zo min mogelijk gebruik gemaakt wordt van externe medewerkers. Externe inzet moet op een weloverwogen wijze plaatsvinden. De uitvoering (kaders) hiervan is opgenomen in het Protocol Externe inzet. De organisatie streeft ernaar om externe inzet terug te dringen naar maximaal 10% van de loonsom.

Figuur. De inhuurbegroting (x € 1 miljoen) per programma over 2025 en 2026 is in onderstaande grafiek opgenomen.



De verschillen tussen de begroting 2026 ten opzichte van 2025 zijn minimaal. Bij programma 2. Openbare ruimte, Water, Groen wordt de lagere begroting veroorzaakt door de werkzaamheden die verricht worden in opdracht van andere gemeentelijke organisatieonderdelen. Op deze wijze wordt er voldaan aan de binnengemeentelijke vraag van de opdrachtgevers door o.a. inzet van externe krachten, de zgn. flexibele schil. De inhuurbedragen worden in rekening gebracht van andere gemeentelijke dekkingsbronnen; vereveningsfonds, opdrachtgeversbudgetten stadsdelen en het stedelijk mobiliteitsfonds.

Bij programma 7. Sociale zaken en Armoedebestrijding wordt met de inzet van externen een flexibele en efficiënte inzet van personeel beoogd door bijvoorbeeld inzetten bij incidentele programma's/projecten en piekbelastingen.

Bij programma A. Algemene dekkingsmiddelen is de inhuurbegroting van 2026 lager ten opzichte van 2025 vanwege een eenmalig ophoging in 2025. De eenmalige ophoging was bestemd voor externe capaciteit voor de voorbereiding van de vervanging van de belastingapplicatie, data science projecten en extra benodigde capaciteitsinzet voor het waarderen, heffen en toezicht houden. De inhuurbegroting van 2026 is niet realistisch begroot vanwege een aantal onvoorziene omstandigheden zoals: piekwerkzaamheden welke moeilijk te voorspellen zijn, moeilijk in te vullen vacatures en handmatige werkzaamheden die nog niet geautomatiseerd zijn.

BBV indicatoren

	Indicatoren doel	Peilwaarde (peiljaar)	Jaarverslag 2024	Begroting 2025	Begroting 2026	Prognose 2027-2029
1	Apparaatskosten: Kosten per inwoner (BBV-verplicht)	€ 2.008 (2021)	€ 2.168	€ 1.953	€ 2.137	€ 2.093
2	Formatie: Fte per 1.000 inwoners (BBV-verplicht)	18,6 (2021)	19,1	18,9	19	19
3	Bezetting: Fte per 1.000 inwoners (BBV-verplicht)	19,0 (2021)	20,1	n.v.t.	n.v.t	n.v.t.
4	Externe Inhuur: Kosten als % van totale loonsom + totale kosten inhuur externen (BBV-verplicht)	18,4% (2021)	15,0%	10% (streef-cijfer)	10% (streef-cijfer)	10% (streefcijfer)