Gemeente Amsterdam

Ter bespreking en opiniering
Bestuurbaar Amsterdam

Aan	Onderhandelaars 2026-2030
Van	Catrien Lenstra en Tijs van Lieshout
Datum	dinsdag 14 april 2026

Wat de stad van ons vraagt

Amsterdam staat voor grote en samenhangende opgaven: voldoende betaalbare woningen, een leefbare en veilige stad, goede zorg en een duurzame toekomst. Tegelijkertijd nemen complexiteit en druk op middelen toe en veranderen maatschappelijke en politieke verhoudingen snel.
Dat vraagt om duidelijke bestuurlijke keuzes en een organisatie die daarop is ingericht: niet alles tegelijk, maar gericht sturen op wat de stad het meest nodig heeft. Dat betekent:

- focus in doelen en prioriteiten, zodat duidelijk is waar de stad op stuurt;
- gericht op uitvoering en zichtbaar resultaat, zodat Amsterdammers merken wat beleid oplevert;
- ruimte voor snelle en effectieve besluitvorming, zodat uitvoering niet vastloopt;
- samenhangend werken over grenzen heen waar opgaven dat vragen.

Hoewel er veel goed gaat, is de bestuurbaarheid van de gemeente onder druk komen te staan. De veelheid aan ambities, versnipperde sturing en onduidelijke verantwoordelijkheden maken het moeilijk om keuzes scherp te houden en resultaten tijdig te realiseren. Daarmee staat ook de samenhang tussen bestuur en uitvoering onder spanning.

In deze context is gevraagd om een voorstel voor een andere manier van sturen. Wij stellen een werkwijze voor waarin focus, uitvoering en bijsturing consequent met elkaar verbonden zijn. Kern daarvan is dat het college gezamenlijk prioriteert, dat doelen vanaf het begin concreet en uitvoerbaar worden gemaakt, en dat middelen en inzet daaraan worden gekoppeld.
Voor een beperkt aantal, grotere stedelijke opgaven stellen wij daarnaast collectieve sturing voor. Dat zijn de opgaven die niet binnen één portefeuille kunnen worden gerealiseerd en daarom een gezamenlijke bestuurlijke en ambtelijke verantwoordelijkheid vragen.

1. Focus en collectieve sturing

Een bestuurbare organisatie begint bij scherpe bestuurlijke keuzes. Wanneer alles prioriteit heeft, heeft niets écht prioriteit. Door te kiezen voor een gefocuste set aan doelen, geeft u richting aan de organisatie en maakt u het mogelijk gerichte resultaten te boeken in de stad. Een heldere focus draagt bij aan het zijn van een betrouwbare overheid: het zorgt dat we kunnen realiseren wat we beloven. Onze uitgangspunten zijn daarom:

- *Focus:* beperk het aantal bestuurlijke doelen, zowel per portefeuille als portefeuille-overstijgend (zie voor dat laatste ons aanbod op collectieve sturing). Een focus waar u wel op in wilt zetten, vraagt per definitie ook waar u minder of niet op in wilt zetten. Op grote

opgaven waar veel spanning speelt of waar veel wordt verwacht, adviseren we u niet alleen te expliciteren wat u wel gaat doen, maar ook wat u niet gaat doen.

- *Haalbaarheid:* per gekozen bestuurlijke doel maken bestuur en organisatie gezamenlijk drie zaken zo concreet mogelijk:
    - welke zichtbare effecten Amsterdammers mogen verwachten (effect in de stad);
    - welke resultaten de organisatie hiervoor levert (uitvoerings- en prestatiedoelen);
    - welke inzet de organisatie hiervoor pleegt (middelen, activiteiten en capaciteit).

  Betrokkenheid van uitvoeringsteams is essentieel om bestuurlijke doelen uitvoerbaar te maken en te vertalen naar concrete resultaten in de stad. Dit voorkomt dat doelen blijven steken in abstract beleid.

Collectieve sturing: vijf stadsprioriteiten en één missie
Aan het begin van de bestuursperiode kiest het college haar ***stadsprioriteiten***. Dit zijn de opgaven waar het college zichtbaar verschil op wil maken in deze periode. We gaan uit van maximaal vijf stadsprioriteiten. Die keuze is niet vrijblijvend. Kiezen voor deze prioriteiten betekent ook dat andere opgaven minder nadruk krijgen. Alleen zo ontstaat de focus die nodig is om resultaten te realiseren die Amsterdammers daadwerkelijk merken.
Stadsprioriteiten zijn gezamenlijke keuzes van het college binnen de portefeuilles voor een bovenliggend doel. Juist waar opgaven meerdere domeinen raken, is collectieve sturing nodig. College en ambtelijke top zijn hier samen verantwoordelijk voor en spreken elkaar aan op het resultaat. De stadsprioriteiten worden uitgewerkt tot concrete en uitvoerbare doelen: wat gaan we doen en wat levert dat op voor de stad? Dat gebeurt samen met de organisatie, inclusief de uitvoering en de gebieden, zodat vanaf het begin duidelijk is wat haalbaar is en wat niet. Spanningen en dilemma's worden daarbij niet vermeden, maar expliciet gemaakt en vertaald in keuzes. Dat is noodzakelijk om tempo te houden en schaarse middelen gericht in te zetten.

Naast de stadsprioriteiten kiest het college voor ***één grote missie*****:** een maatschappelijke opgave die een collegeperiode overstijgt en een lange adem vraagt. De exacte keuze maken college en raad. Ook deze keuze is richtinggevend. Door te kiezen voor één missie wordt focus aangebracht en wordt voorkomen dat aandacht en middelen versnipperen. Een missie vraagt een andere manier van werken: niet alleen uitvoeren, maar samen met inwoners, maatschappelijke en private partners ontwikkelen en bijsturen. Dat vraagt ook om een andere manier van financieren, meerjarige inzet zodat middelen de opgave volgen.

2. Zichtbaar verschil met aandacht voor uitvoering

Voor de realisatie van bestuurlijke ambities is een krachtige uitvoering essentieel. Zonder een sterke uitvoering blijven ambities slechts plannen op papier. Dit vraagt om een excellente verbinding tussen bestuur en uitvoering, duidelijke samenwerkingsafspraken en ruimte voor vakmanschap. Onze uitgangspunten:

- *Directe lijnen tussen bestuur en uitvoering:* directeuren stemmen rechtstreeks af met wethouders. Het GMT bewaakt de samenhang en ondersteunt bij portefeuille-overstijgende vraagstukken. Dit verkort de lijnen, versnelt besluitvorming en zorgt dat uitvoeringsteams effectiever hun werk kunnen doen.

- *Bestuurlijke portefeuilles, organisatie- en begrotingsstructuur sluiten eenvoudig aan:* de bestuurlijke portefeuilleverdeling, organisatieclusters, begrotingsprogramma's en investeringsdomeinen sluiten goed op elkaar aan zodat inhoud, mandaat en middelen in samenhang worden aangestuurd. Elk begrotingsprogramma valt binnen één cluster (één cluster kan meerdere begrotingsprogramma's bevatten). Dat geeft de clusterdirecteur integrale sturing op inhoud en geld, vanuit de stadsdoelen die we willen bereiken. Middelen en doelen zijn logisch verbonden, zodat geld en ambtelijk inzet landt waar we het willen.
- *Eerst samen, dan omhoog:* directies lossen vraagstukken eerst samen op, over afdelingsgrenzen heen. Alleen wat niet gezamenlijk kan worden opgelost, wordt geëscaleerd naar het GMT of het college. Dit voorkomt onnodige vertraging en versterkt de samenwerking die nodig is voor zichtbare resultaten in de stad.

3. Leren, bijsturen en kiezen

Naast een scherpe focus en een krachtige uitvoering is ook effectieve bijsturing cruciaal om doelen te realiseren. Effectieve bijsturing betekent zowel kijken waar het goed gaat en daarvan leren, als kijken waar het beter kan en daar tijdig en daadkrachtig op reageren. Onze aanpak:

- *Regelmatige reflectie:* via heldere sturingsinformatie signaleren directies en uitvoeringsteams tijdig waar zij er niet samen uitkomen of waar knelpunten ontstaan. Hierdoor kunnen we problemen vroegtijdig aanpakken, voordat ze escaleren.
- *Spanningen bespreekbaar maken:* spanningen en dilemma's stoppen we niet weg, maar maken we bespreekbaar en zetten we om naar bewuste keuzes.
- *Expliciete keuzes:* de ambtelijke top en bestuurders maken bewuste keuzes op basis van de sturingsinformatie die zij ontvangen: intensiveren, veranderen of stoppen. Nieuwe prioriteiten gaan altijd gepaard met expliciete heroverweging van bestaande inzet.

Collectieve sturing: kwartaalritme voor gezamenlijke bijsturing

Op de stadsprioriteiten en missie passen we een kwartaalritme toe. De voortgang beoordelen we op concrete resultaten en maatschappelijke impact. Waar nodig wordt bijgestuurd, opgeschaald of gestopt. Vier keer per jaar komt het college samen met het GMT, directies en uitvoering bijeen om de voortgang te bespreken. Dit zijn geen rapportagebijeenkomsten, maar momenten van reflectie, leren én bijsturen. Het gesprek leidt altijd tot expliciete keuzes: wat zetten we voort, wat intensiveren we, wat doen we anders én ook: wat stoppen we? Door dit ritme te omarmen, zorgt u dat de meest complexe opgaven van de stad met focus en slagkracht worden aangepakt.

Focus als bestuurlijke keuze: collectief sturen op wat de stad nodig heeft

Met dit voorstel kan u de komende periode beter sturen: met focus, slagkracht en zichtbare resultaten voor Amsterdammers. Juist door te kiezen en te begrenzen, ontstaat de kracht om als bestuur het verschil te maken voor de stad. Wij vragen u zich uit te spreken of u deze lijn omarmt.