

Paragraaf Bedrijfsvoering Begroting 2026

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. Wat gaan we in 2026 doen/ bereiken ?

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 Arbeidsmarkt krapte 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. We richten ons op betere doorstroom en doorgroei van alle medewerkers maar richten ons ook op divers talent, vooral in hogere functies en het hogere management.

In 2026 ronden we de experimenten – zoals een aanbrengronus voor medewerkers die met succes een nieuwe medewerker aanbrengen en het voeren van (digitale) exitgesprekken af. Bij succesvolle resultaten en als er voldoende draagvlak en middelen voor zijn, dan implementeren we deze experimenten voor de hele organisatie.

We dragen ook bij aan de versterking van de arbeidsmarktpositie van mbo'ers. Om te blijven investeren in nog meer leerzame stage- leerwerkplekken en banen voor mbo'ers zullen we in 2025 een evaluatie van de tweejarige pilot uitvoeren, waarna een eventuele structurele inbedding kan worden bepaald.

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 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 (discriminatie).

Het extern meld- en steunpunt voor discriminatie, racisme en ongewenst gedrag 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 huidige 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 gaan we met de vernieuwde gedragscode werken.

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.

Representatie culturele diversiteit

In 2026 verkennen we of het streefcijfer van 30% medewerkers met Buiten Europese (BE) herkomst in schaal 12 en hoger, nu 22%, kunnen halen door invoering van een aantal nieuwe interventies. Dit is onder voorbehoud van juridisch advies, politieke besluitvorming en instemming van de OR.

We rapporteren jaarlijks over wat we doen via voortgangsrapportages. Met een integrale monitor gaan we op basis van indicatoren tweejaarlijks rapporteren over het effect van wat we doen. 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 doen we 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. Verder informeren we leidinggevenden 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 doen we dit door maatwerktrajecten te ontwikkelen, die bijdragen aan het vergroten van duurzame inzetbaarheid. Het gemeentebrede hoge verzuim vertegenwoordigt niet alleen een financiële last, maar heeft ook impact op onze medewerkers en dienstverlening. We versterken de aanpak op verzuim. Dat doen we door vanuit de directie P&O en vanuit leidinggevenden, prioriteit te geven aan de preventieve en curatieve verzuimaanpak.

Organisatiecultuur

De evaluatie van de betalingsproblemen als gevolg van de AFIS-implementatie laat zien dat verschillende mensen op verschillende plekken in de

organisatie hebben gevoeld dat zaken niet goed genoeg liepen, maar dat zij deze zorgen niet bespraken. Ook is geconstateerd dat eerder gestelde doelen niet werden gehaald, zonder dat de dilemma's daarbij op tafel werden gelegd. Een cultuur waarin men elkaar aan kan spreken en met elkaar reflecteert op zaken die beter kunnen worden is onvoldoende aanwezig.

We starten een programma om deze cultuur in de organisatie te versterken en zetten in op verbindend leiderschap. Dit doen we onder andere binnen het leiderschapsprogramma voor alle directeuren. We werken aan het versterken van verbinding, het onderling vertrouwen en het aangaan van open gesprekken over moeilijke en complexe vraagstukken. Het GMT heeft hierin een voorbeeldfunctie. Een organisatiecultuur verander je niet in een dag, dat is een zaak van blijvende aandacht.

Informatiebeveiliging en Compliance

Welke ontwikkelingen zijn er en wat gaan we daarvoor in 2026 doen/ bereiken?

Rechtmatigheid

Inkooprechtmatigheid

Bij 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 rechtmatigheidsverantwoording. Bij het jaarverslag 2024 is geconstateerd dat de gemeente haar processen op orde heeft gebracht en dat het bedrag aan afwijkingen op ongeveer hetzelfde niveau is gebleven. Om de inkooprechtmatigheid te verbeteren hebben we in 2025 ingezet op de volgende verbetermaatregelen, die in de eerste plaats bedoeld zijn ter ondersteuning van de directies:

- Het verbeteren van de sturingsinformatie en het inrichten van een proces van continue leren en verbeteren op basis van deze sturingsinformatie;
- Investeren in bewustwording en kennis;
- Het borgen van de interne controles en datakwaliteit.

In 2026 willen we grip hebben op de rechtmatigheid van onze inkoopuitgaven. Het management krijgt daarvoor de sturingsinformatie die nodig is om tijdig de juiste keuzes te maken m.b.t. inkooprechtmatigheid. Het is daarbij niet zozeer het doel om alle onrechtmatigheden te voorkomen. Maar om tot een beheerste inkoop situatie te komen waarbij de maatschappelijke waarde, doelmatigheid en risico's worden meegewogen. In 2026 zullen we daarom voortbouwen op het verder ontwikkelen van stuurinformatie en het voeren van het juiste gesprek op basis van deze informatie. We blijven investeren in kennis en kunde voor alle betrokkenen 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.

Interne Audit en beleidsonderzoek

Interne Audit en Beleidsonderzoek (IA&BO) voert in ambtelijk opdracht van de gemeentesecretaris of de concerncontroller vanuit een onafhankelijke positie audits en beleidsonderzoeken uit. De focus ligt op de beheersing van risicovolle processen, rechtmatigheid en het onderzoeken van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid. Jaarlijks stelt IA&BO een audit- en onderzoeksprogramma op. Eind 2025 wordt het programma voor 2026 en 2027 vastgesteld.

Apparaatslasten

We geven inzicht in het totaal van de apparaatslasten, het aandeel salaris- en personeelskosten 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.

TABEL

De apparaatslasten laten in 2026 een stijging zien van XX% 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

VOLGT

Externe inzet

VOLGT

BBV indicatoren

Doel B.5.1

Een goed werkende bedrijfsvoering gericht op een betrouwbare, wendbare organisatie die integraal en opgabegericht werkt, zo duurzaam mogelijk en waarbij inclusie en diversiteit de norm is.

Doel B.5.1						
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	€ 1.969	€ 1.960
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% (streefcijfer)	10% (streefcijfer)	10% (streefcijfer)