Gemeente Amsterdam

Bijlage 1: financiële verantwoording en programmabeheersing 2025

Aan De leden van de gemeenteraad van Amsterdam
Van Programma bruggen en kademuren, bruggenkademuren@amsterdam.nl
Datum dinsdag 3 november 2026

In deze bijlage staat de financiële verantwoording en de programmabeheersing over het jaar 2025. Programmabeheersing gaat over de programmarisico's, planning, informatie, organisatie, evalueren en tegenspraak én veiligheid.

1. Financiën

De aan het programma bruggen en kademuren (hierna PBK) beschikbaar gestelde financiële middelen voor het herstel van bruggen en kademuren zijn onder te verdelen naar investeringsmiddelen voor de herstelopgave en exploitatiemiddelen voor de programmalasten. Hieronder volgt de financiële verantwoording over 2025.

Investeringen PBK 2025
In tabel 1 staat het geactualiseerde kasritme van onze investeringen, inclusief de verwachtingen voor de komende jaren. De investeringen in de kademuren en bruggen bestaan uit volledige vervanging en renovatie, bij renovatie wordt een asset voor minimaal 30 jaar hersteld. Onder de tabel volgt een toelichting op de uitgaven van 2025 (afgezet tegen de bijgestelde begroting) en de meerjarenprognose van het programma.

In 2025 is € 75,6 miljoen geïnvesteerd in het herstel van de bruggen en kademuren. Dat is € 2,6 miljoen meer dan de bijgestelde prognose uit de najaarsnota. Ten opzichte van 2024 zijn de investeringen met € 2,5 miljoen gestegen omdat meer projecten in voorbereiding en uitvoering waren.

Tabel 1: realisatie 2025 en prognose investeringen in miljoenen euro's

Herstelopgave (investeringen)	Prognose 2025	Realisatie 2025	Verschil 2025	Prognose 2026	Prognose 2027	Prognose 2028	Prognose 2029
Kademuren	54,7	61,7	-7,0	65,1	98,9	107,2	92,6
Bruggen	9,4	10,5	-1,1	20,5	13,3	15,6	18,6
Bijdrageprojecten (excl. OL)*	8,9	3,4	5,5	9,4	0,6	-	-
Totaal	73,0	75,6	-2,6	95,0	112,8	122,8	111,2

**N.B. In voorgaande rapportages was de Oranje Loper onderdeel van deze financiële paragraaf. In het kredietbesluit 2025 van PBK is dit krediet administratief verschoven naar project Oranje Loper. Hierdoor maakt het geen deel meer uit van onze financiële paragraaf.*

Uitgaven kademuren 2025
Vanuit het programma is in 2025 € 61,7 miljoen geïnvesteerd in kadeherstel. Dat is € 7,0 miljoen hoger dan de bijgestelde prognose. De belangrijkste oorzaken zijn:

- Baarsjesweg (KVV0702): extra uitgave van € 4,7 miljoen in 2025 doordat werkzaamheden naar voren zijn gehaald en alvast voor circa € 3 miljoen staal is aangekocht.
- Kloveniersburgwal (KBW0102 en 0103): extra uitgave van € 1,4 miljoen in 2025 omdat werkzaamheden naar voren zijn gehaald.
- Da Costakade (DCG0401 en 0402): € 1,0 miljoen hogere uitgaven omdat, in afstemming met het bestuur, is gekozen voor een duurdere uitvoeringsmethode waarmee de aanwezige bomen behouden kunnen blijven.
- Houtmankade (WKN0104): € 0,7 miljoen hogere uitgaven als gevolg van herstellen van schade aan een waterleiding tijdens de uitvoering.
- Brouwersgracht (BRG0602 en 0603): € 0,7 miljoen lagere uitgaven in 2025 omdat de projectvoorbereiding vertraagd was. Kosten schuiven door naar 2026.

De grootste investeringsuitgaven betroffen:

- Baarsjesweg (KVV0702): € 16,1 miljoen
- Da Costakade (DCG0401 en 0402): € 11,4 miljoen
- Kloveniersburgwal (KBW0102 en 0103): € 7,5 miljoen
- Recht Boomssloot (RBS0101 en 0102): € 3,4 miljoen
- Leidsekade (SIG0803): € 2,6 miljoen
- Nieuwe Herengracht (NHG0201): € 2,4 miljoen

Projecten die zich in de voorbereidingsfase bevinden en (naar verwachting) in 2026 of 2027 in uitvoering gaan, zijn onder meer Kostverlorenvaart, Haarlemmerplein en de Brouwersgracht.

Bruggen
Er is € 10,5 miljoen geïnvesteerd in het herstel van bruggen. Dit is € 1,1 miljoen hoger dan de prognose. Dit komt vooral doordat de voorbereidingen voor de vier bruggen in het Wallengebied zijn gestart en een aantal werkzaamheden aan kabels en leidingen eerder zijn uitgevoerd. Verder is in 2025 vooral gewerkt aan brug 627 gelegen in Nieuw-West, die halverwege het jaar is opgeleverd, en de voorbereidingen voor brug 108 in West.

Bijdrageprojecten
Er is een bijdrage geleverd aan vier kademuurprojecten die niet PBK zelf worden uitgevoerd. De uitgaven bedragen € 3,4 miljoen en blijven daarmee € 5,5 miljoen achter bij de prognose van € 8,9 miljoen. De lagere uitgaven worden veroorzaakt doordat werkzaamheden aan de Eilandenboulevard en Dijksgracht Oost doorschuiven naar 2026.

Meerjarige prognose investeringen (2026 – 2029)
Voor 2026 is een aanvullend investeringskrediet van € 57,4 miljoen aangevraagd en toegekend. Dit krediet is nodig voor projecten die in voorbereiding zijn en voor projecten die vanaf 2026 in uitvoering gaan en doorlopen in de daaropvolgende jaren. De totale investeringsuitgaven voor 2026 worden geraamd op € 95 miljoen. Deze uitgaven vallen binnen het reeds toegekende programmakrediet van € 541 miljoen (vanaf 2019).

Naar verwachting worden de vertragingen vanaf 2027 geleidelijk ingelopen. Dit komt onder andere doordat we de projectvoorbereidingen vanaf 2025 hebben kunnen versnellen. Hierdoor ontstaat een piek in de investeringsuitgaven in 2027 (€ 113,6 miljoen) en 2028 (€ 123,8 miljoen). De verwachting is dat de

vertragingen vanaf 2029 grotendeels zijn ingelopen. Voor de periode vanaf 2030 is een structureel jaarlijks investeringsniveau van € 106,1 miljoen voorzien.

Een voorbeeld van een vertraagd project is de Leidsegracht. De uitvoering van het eerste deel start niet in 2025, maar naar verwachting in 2027. Het project heeft een omvang van ruim € 18 miljoen. De vertraging wordt onder meer veroorzaakt doordat de gekozen uitvoeringsmethode met boombehoud niet blijkt te voldoen aan de eisen voor het doorvaartprofiel van de gracht.

Programmalasten (exploitatie) PBK 2025
PBK beschikt structureel over € 21,8 miljoen voor de uitvoering van de opgave. Daarnaast zijn doorgeschoven middelen beschikbaar, wordt het budget jaarlijks geïndexeerd en ontvangt het programma middelen vanuit het Nationaal Groeifonds.

Bij de Najaarsnota 2025 is het budget met € 1,0 miljoen verlaagd naar € 25,3 miljoen. De realisatie is afgezet tegen deze bijgestelde begroting. Zowel PBK als Programma 2 hebben in 2025 minder uitgegeven dan begroot. Daarom is bij de Kadernota 2026 voorgesteld om € 2,0 miljoen uit de eindejaarsmarge van Programma 2 toe te voegen aan het budget van PBK. Deze middelen zijn bedoeld voor het plaatsen van veiligheidsconstructies bij kademuren die zich in een slechte technische staat bevinden. Uiteindelijk is € 1,1 miljoen toegekend. Op basis van de halfjaarcijfers zien we dat de overige € 0,9 miljoen gedekt wordt door onderbesteding op andere budgetten binnen het programma. Hierover leest u meer in de volgende voortgangsrapportage over het financieel jaar 2026. De budgetten in tabel 2 zijn daarom exclusief de eerder voorgestelde oplossing voor het tekort van € 2,0 miljoen voor veiligheidsconstructies.

Tabel 2: realisatie en prognose exploitatiemiddelen

Activiteit	Realisatie 2024	Najaarsnota 2025	Realisatie 2025	Verschil	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Monitoring	3,6	2,6	2,5	0,1	2,5	2,5	2,5	2,5
Onderzoeken	5,7	5,3	5,1	0,2	4,5	3,9	3,1	2,1
Afwegen & programmeren	0,6	0,4	0,3	0,1	0,4	0,4	0,4	0,4
Veiligheidsmaatregelen	3,7	3,3	3,1	0,2	2,5	2,5	2,5	2,5
Innovaties	1.5	2,0	2,9	-0,9	2,6	2,9	2,9	2,9
Informatievoorziening	2,4	2,7	2,4	0,3	2,9	2,9	2,9	2,9
Omgevingsmanagement	2,1	2,1	2,1	-0,0	2,1	2,1	2,1	2,1
Directie, ondersteuning, huisvesting	3,0	2,4	2,7	-0,3	3,8	3,7	3,7	3,0
Sturing & Beheersing	1,6	1,4	1,2	0,2	1,4	1,4	1,4	1,4
(Veiligheids)risico's	1,4	1,5	0,7	0,8	2,5	2,5	2,5	2,5
Nationaal Groeifonds	2,0	1,6	1,6	-	2,1	0,9	0,7	-
Totaal	27,6	25,3	24,7	0,6	27,5	24,5	23,5	21,8

Uitgaven exploitatie 2025
In 2025 waren de totale exploitatielasten € 24,7 miljoen, € 0,6 miljoen lager dan begroot. Op hoofdlijnen zijn de lagere uitgaven te verklaren door:

- Lagere lasten van € 0,8 miljoen voor (veiligheids)risico's omdat er geen onvoorziene uitgaven zijn gedaan in 2025. Wel is er eind 2025 besloten dat er een aantal veiligheidsconstructies geplaatst moeten worden bij kademuren die in een slechte technische staat zijn.
- Hogere lasten van € 0,9 miljoen bij innovaties. Dit betreft voornamelijk een inhaalslag van opdrachten die in 2024 zijn verstrekt, maar wegens beperkte capaciteit pas in 2025 konden worden uitgevoerd.
- Per saldo lagere lasten van € 0,70 miljoen voor de overige activiteiten, vooral door capaciteitstekorten op verschillende vacatures in het gehele programma.

Prognose exploitatiemiddelen 2026
Vanwege het doorschuiven van incidentele middelen uit eerdere jaren en extra middelen vanuit het Nationaal Groeifonds zijn de middelen voor 2026 € 27,5 miljoen. Ten opzichte van de realisatie in 2025 stijgt het budget met € 2,8 miljoen. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door:

- € 1,8 miljoen extra voor veiligheidsmaatregelen en veiligheidsrisico's;
- € 0,6 miljoen extra uitgaven in het kader van het Nationaal Groeifonds, waarvoor deels cofinanciering vanuit het programma nodig is;
- incidentele middelen voor het project Lichter op de Wallen en onderzoek naar beweegbare bruggen;
- € 0,6 miljoen indexatie als gevolg van prijsontwikkelingen.

De begroting van het programma zal na 2026 dalen naar structureel € 21,8 miljoen.

2. Programmarisico's

Het programma actualiseert de risico's en beheersmaatregelen periodiek in risicosessies op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Ten opzichte van 2024 is het risico beheerst dat we vanwege achterblijvende productie niet aan verwachtingen en verplichtingen naar marktpartijen kunnen voldoen. Door rakken te herverdelen en afspraken met marktpartijen te vernieuwen, kan PBK weer aan de verwachtingen en verplichtingen tegenover deze partijen voldoen. Er zijn twee risico's toegevoegd.

Algemeen risico: geopolitieke instabiliteit en de economische gevolgen daarvan
Risico en effect. Geopolitieke instabiliteit kan materiaal- en energieprijzen verhogen, internationale toeleveringsketens verstoren en financiële problemen bij contractpartners en hun ketenpartners veroorzaken. Schaarste, vertraagde leveringen, reorganisaties of faillissementen kunnen daardoor leiden tot kostenoverschrijding en vertraging van uitvoeringsprojecten. De omvang en timing zijn nog onzeker.
Beheersmaatregel. Op beheersing van het risico op de korte termijn kunnen we niet sturen. Op de lange termijn werken we aan hergebruik en energiebesparing om minder afhankelijk te worden van materiaal- en energieprijzen.

Risico 1: de productiedoelstelling wordt niet gehaald
Risico en effect. Knelpunten in de projectvoorbereiding en structurele capaciteitstekorten kunnen de productie laten stagneren. Langdurige bezwaarprocedures, tegenstrijdige gemeentelijke belangen en vertraging in het prijsvormingstraject met opdrachtnemers verminderen de doorstroming in de herstelketen. Dit veroorzaakt vertraging en kan ertoe leiden dat de productiedoelstelling en de ondergrens voor een effectieve programmatische aanpak niet worden gehaald.
Beheersmaatregel. PBK werkt sinds 2025 gebiedsgericht. Het areaal is verdeeld in gebieden met vaste gebiedsteams, standaard IPM-rollen en één projectmanager. Partners uit de SOK-ID

(samenwerkingsovereenkomst ingenieursdiensten) maken deel uit van deze teams. Door projecten geografisch te clusteren en de voorbereiding in het gebiedsteam te organiseren, vergroot PBK de grip op risico's, planning en kosten, verbetert de samenwerking en verlaagt de capaciteitsbehoefte.

Risico 2: IPK-partners zijn door de vernieuwde eisenset niet optimaal inzetbaar
Risico en effect. Innovatieve ontwerpen van partners uit het innovatiepartnerschap kademuren (IPK) voldoen niet zonder meer aan de vernieuwde eisen, waardoor enkele projecten zijn gestagneerd. Als IPK-partners niet inzetbaar zijn, moet PBK terugvallen op traditionele oplossingen. Dit kan leiden tot meer bomenkap, langere bezwaarprocedures, verdere vertraging en mogelijke schadeclaims van IPK-partners.
Beheersmaatregel. PBK onderzoekt of de ontwerpen kunnen worden aangepast aan de vernieuwde eisen en brengt de financiële gevolgen daarvan in beeld. We gaan in gesprek met diegenen die de eisen stellen.

Risico 3: onvoldoende capaciteit is beschikbaar
Risico en effect. Geschikte capaciteit is schaars en PBK is zonder eigen personeel afhankelijk van de gemeentelijke organisatie en externe partijen. Arbeidsmarktkrapte, personeelsverloop en tekorten bij ketenpartners veroorzaken kennisverlies, verminderen continuïteit en kwaliteit en kunnen de herstelketen en programmering laten stagneren. De wachttijd bij Liander voor noodzakelijke stroomwerkzaamheden is bovendien opgelopen van 12 naar 18 tot 24 maanden en werkt rechtstreeks door in de uitvoeringsplanning.
Beheersmaatregel. PBK zet beschikbare medewerkers flexibel in waar de vraag het grootst is en vult capaciteit waar nodig aan met interne en externe partners. Het programma blijft hierover continu met deze partners in gesprek en verwerkt de langere doorlooptijden van ketenpartners in de uitvoeringsplanning.

Risico 4: structureel tekort aan wissellocaties belemmert kadeherstel
Risico en effect. De gemeente beschikt over circa 25 tijdelijke wissellocaties, terwijl tot en met 2030 ruim 150 woonboten moeten worden verplaatst en de locaties ook nodig zijn voor gebiedsontwikkeling, groot onderhoud, spoedverplaatsingen en sociale situaties. Procedures voor nieuwe locaties duren lang en bezwaren van bewoners kunnen het gebruik beperken tot één project. Zonder voldoende wissellocaties loopt kadeherstel vertraging op, dit zorgt niet alleen voor een productierisico, maar ook voor een veiligheidsrisico. Punt van aandacht is ook de verdeling van de wissellocaties over de stad. Zo heeft Noord geen wissellocaties, terwijl er wel een opgave voor kadeherstel ligt.
Beheersmaatregel. PBK zet in op 3 beheersmaatregelen. Allereerst willen we woonboten zoveel mogelijk binnen hetzelfde rak houden en/of dubbel afmeren, zo nodig in combinatie met tijdelijke stremming van de vaarweg. Ten tweede wordt schaarste aan wissellocaties opgenomen in het beleidskader Ruimte op het Water dat nu in ontwikkeling is. Ten derde breiden we het aantal wissellocaties uit bijvoorbeeld door formele ligplaatsen tijdelijk als wissellocatie in te zetten. Dit is echter een langdurig proces dat wordt bemoeilijkt door inspraakprocedures.

Risico 5: informatie over bruggen, kademuren en projecten blijft onvoldoende geborgd
Risico en effect. Het kennisniveau over de bruggen en kademuren is sterk verhoogd, maar de ontwikkeling van de doelsystemen blijft achter. Hierdoor ontstaat het risico dat informatie niet goed geborgd kan worden.
Beheersmaatregel. PBK ontwikkelt voor de korte- en middellangetermijn een centrale database voor tijdelijke opslag en borging van de juiste informatie. Het I-domein beheert deze database. Daarmee is het risico op kennis- en informatieverlies afgenomen, maar nog niet weggenomen. Op langere termijn blijft het doel te komen tot een toereikend systeem met één betrouwbare informatiebron.

3. Planning

Afgelopen jaar zijn we verder gegaan met het nemen van BTM's (besluiten toekomstbestendige maatregelen), waarbij we onderzoeken of een object nog een resterende levensduur heeft van 30 jaar of dat herstelwerkzaamheden nodig zijn. Het aantal besluiten dat genomen is voor bruggen en kademuren loopt op schema.

Met de grote herstelopgave in de komende jaren is het sturen op planningen van groot belang. De doorlooptijd van de conditionerings- en voorbereidingsfase (fase 3 en 4) voor kadeherstelprojecten is circa 2,5 jaar. Het aantal projecten dat zich in deze fasen bevindt stijgt aanzienlijk.

In de uitvoeringsfase hebben zowel interne als externe factoren een vertragend effect op de projecten. Denk aan omgevingsaspecten als bomen, woonboten, aanpalende opgaven van externe partijen (bijvoorbeeld Waternet en Liander), maar ook het aanvragen van vergunningen en bijstellen van (technische) eisen.

4. Informatie

We hebben in 2025 de eerste stappen gezet in het verbeteren van de kwaliteit, beschikbaarheid en bruikbaarheid van onze informatievoorziening. De focus lag op het op orde brengen van bestaande data, het ontwikkelen van een PBK-database, het zetten van stappen richting een *Single Source of Truth* én het versterken van data-eigenaarschap. Het doel is om onze informatie vast te leggen en het programma te ondersteunen in sturing, verantwoording en uitvoering.

5. Organisatie

Onderstaande tekst gaat over de organisatieontwikkelingen in 2025. De consequenties van de personele taakstelling op de organisatie in 2026 en verder komen in volgende rapportages aan bod.

Het aantal medewerkers is in 2025 vrij stabiel gebleven, eind 2025 werkten er circa 230 medewerkers (160 fte) voor het programma. Net als in voorgaande jaren werd in 2025 circa 85% van de capaciteit (vast en inhuur) geleverd door het Ingenieursbureau. Het aantal openstaande vacatures is licht gedaald van 20 naar circa 15 fte. Daarnaast is circa 10% van de bezetting in het programma ingehuurd.

Het jaar 2025 stond vooral in het teken van efficiënter uitvoeren. De voorbereiding- en uitvoeringsteams zijn georganiseerd naar gebied. Elk gebied heeft een vast team en werkt met een beperkt aantal aannemers. Zo borgen we kennis over specifieke gebiedskenmerken en passen we ervaringen van het ene project meteen toe op het naastgelegen project.

Doorontwikkeling organisatie
De organisatie blijft zich verder ontwikkelen in de programmatische aanpak, waarbij we continu leren en steeds zoeken naar mogelijkheden om nog efficiënter te werken. We hebben daarbij aandacht voor de werkdruk en de continuïteit van de medewerkers op cruciale functies. We zien dat het vullen van die functies in de huidige arbeidsmarkt een uitdaging blijft en nog groter zal worden omdat we voor de groeiende hoeveelheid werk meer mensen nodig zullen hebben.

De cruciale plekken worden bij voorkeur met Amsterdamse ambtenaren ingevuld en de inhuur wordt beperkt. Er is extra aandacht voor goed werkgeverschap, waarbij de kernwaarden – open, voortvarend en grensverleggend – aan de basis liggen van de programma-aanpak.

6. Evalueren en tegenspraak

Audits en evaluaties:
Door beperkte auditcapaciteit zijn in 2025 slechts drie interne audits gestart: naar de status van de veiligheidscultuur (zie paragraaf 7), de prestaties van externe partijen en de naleving van het woonbotenprotocol. De toets op externe partijen liet zien dat PBK niet alle afgeronde Nadere Overeenkomsten volgens afspraak evalueert en leerpunten niet structureel vastlegt. PBK betrekt deze bevindingen bij volgende prestatietoetsingen. De audit van het woonbotenprotocol vraagt om herijking en extra aandacht voor de impact op de bewoners. Dit wordt meegenomen in de actualisatie van het woonbotenprotocol uit 2022. Om het tekort aan interne auditoren binnen de civiele keten op te lossen zijn samen met de gemeentelijke ketenpartners nieuwe auditoren opgeleid.

Directiebeoordeling:
Tweemaal per jaar vinden directiebeoordelingen plaats. Eerdere directiebeoordelingen leverden in 2025 drie resultaten op:

- PBK voerde een gebiedsgerichte aanpak met vaste gebiedsteams in om het kademuurherstel effectiever en efficiënter op te schalen.
- PBK verbeterde de interne samenwerking en het werkplezier, met extra aandacht voor de verbinding tussen innovatie en projectuitvoering.
- PBK verbeterde de doorstroming in de herstelketen door voldoende werk af te wegen, te conditioneren en voor te bereiden.

De directiebeoordelingen uit 2025 resulteerden in drie prioriteiten voor het jaarplan 2026:

- De bereikbaarheid van de stad bewaken bij (tijdelijke) veiligheidsmaatregelen.
- De samenwerking met gemeentelijke en externe partners versterken en vertragende factoren bij de geprogrammeerde werkzaamheden verminderen.
- Herstelwerkzaamheden tijdig uitvoeren en zo niet-duurzame veiligheidsconstructies voorkomen.

7. Veiligheid

In november 2024 heeft PBK als eerste gemeentelijke organisatieonderdeel trede 3 op de NEN-veiligheidscultuurladder behaald. In 2025 heeft de formele audit plaatsgevonden om vast te stellen dat het programma deze trede heeft vastgehouden en daar zijn we nog steeds trots op. Het externe auditteam constateert zelfs een verdere stijgende lijn op het gebied van veiligheidsbewustzijn binnen de organisatie. Het doel is om het aantal onveilige situaties en incidenten te verminderen door veiligheid te verankeren in de bedrijfscultuur, van werkvloer tot management. Het wordt ook door grote opdrachtgevers in de bouw, energie en chemie gehanteerd.