

Voorstel aan de gemeenteraad

Aanpassing beleidscyclus en programmabegroting

Beleidsveld	Financiën
Organisatieonderdeel	Bedrijfsvoerings- en Strategienetwerk
Opsteller	Annemarie Koolenbrander
Kenmerk	10716091
Vergaderdatum Raad	Volgt
Referendabel	Ja
Geheim	Nee

Het college van burgemeester en wethouders stelt de raad voor te besluiten:

1. De 'Standaard voor de beleidscyclus' (bijlage 1) vast te stellen, die
 - a. drie verschillende beleidsdocumenten onderscheidt: visie, beleidsnota en uitvoeringsprogramma;
 - b. voor elk document standardeisen vastlegt.
2. De begroting opnieuw in te delen conform bijlage 2 naar de programma's:
 - a. Betrouwbare overheid;
 - b. Ontwikkelen en wonen voor iedereen;
 - c. Klimaatvriendelijke stad;
 - d. Duurzame bereikbaarheid;
 - e. Aantrekkelijke en groene leefomgeving;
 - f. Veilige stad;
 - g. Passende ondersteuning en opvang;
 - h. Werk, toekomstbestendige economie en bestaanszekerheid;
 - i. Kansrijk opgroeien;
 - j. Levendige en gezonde stad;
 - k. Algemene middelen en overhead.
3. De doelstellingen en indicatoren voor de programmabegroting 2024 vast te stellen, conform de bijlage Wijzigingstabel doelstellingen en indicatoren.
4. In de programmabegroting de (financiële) toelichting op programma- en doelstellingsniveau te verbeteren en bij de actualisatie van de financiële verordening te verankeren dat financiële afwijkingen ten opzichte van het voorgaande begrotingsjaar (t-1) van meer dan 0,5 miljoen euro of 10% van de baten en lasten worden toegelicht.

Burgemeester en wethouders van Utrecht,

de secretaris,

de burgemeester,

Samenvatting

Dit voorstel beoogt een systeem van sturen en verantwoorden dat zorgt voor heldere kaders, die werken voor raad, college en organisatie. De verbetering van het systeem bestaat uit vier sporen:

1. Standaardisatie in de beleidscyclus;
2. Aanpassing van de programma-indeling van de begroting;
3. Verbeteren van de opzet van de begroting;
4. Verbeteren van de meerjarenprogramma's.

Voor de eerste drie sporen ligt nu een uitwerking voor, waarbij spoor 1 en 2 expliciete besluiten vragen. De uitwerking van het vierde spoor begint in het tweede kwartaal van 2023.

De sturing in de vorm van kaderstelling begint bij de vaststelling van beleid. Op dat moment moet helder zijn wat de status van een stuk is, wat de financiële consequenties zijn en hoe de raad de voortgang van het beleid kan controleren. Dat wordt vastgelegd in de Standaard voor de beleidscyclus. De begrotingsstukken (voorjaarsnota, begroting, bestuursrapportages en jaarstukken) zijn nu nog te omvangrijk en geven mede daardoor weinig inzicht om de financiële sturing op te baseren. In de Programmabegroting 2023 is met name de leesbaarheid van de begroting verbeterd, onder andere door het invoeren van een uniforme structuur voor alle programma's (met uitzondering van de financiële programma's) en kortere begrotingsstukken met minder algemene beschrijvingen. In de Programmabegroting 2024 wordt het verbetertraject voortgezet, waarbij de uitkomsten uit de evaluatie van de programmabegroting 2023 in november 2022 worden meegenomen. Door een aantal aanpassingen in de structuur van de programma's wordt meer inzicht gegeven in nieuwe politieke keuzes, wordt duidelijk welk beleid ten grondslag ligt aan de doelstellingen en indicatoren, en bevat elk programma een grafiek gericht op het geven van meerjarig inzicht van de baten en lasten (absoluut en relatief). Ter informatie is bijlage 4 toegevoegd.

Voor een betere aansluiting tussen de beleids- en de begrotingscyclus stellen we een aangepaste programma-indeling voor, die is gebaseerd op strategische doelen voor de lange termijnopgaven in de stad, die past bij bestaande samenwerkingen en een beheersbare (financiële) omvang kent. Op die manier werkt de begroting ook voor de gemeentelijke organisatie meer sturend.

Context

Aanleiding

De wens om tot verbetering te komen leeft al langer en kwam bijvoorbeeld tot uitdrukking in moties ([M2021, 396](#) en [M2019, 102](#)) om begroting en jaarstukken toegankelijker en leesbaarder te maken. Gesprekken in de raad en zijn commissie(s) gingen de voorbije jaren regelmatig over sturingsmogelijkheden en inzicht in beleid. De rekenkamer heeft er in meerdere rapporten op gewezen, dat niet altijd is vast te stellen in hoeverre ambities van de raad daadwerkelijk leiden tot effect in de stad. In het coalitieakkoord is een passage over sturen en verantwoorden opgenomen: "[...] doelstellingen zijn leidend. Dit principe willen we sterker verankeren in de wijze van sturen en verantwoording [...]. Bij de vaststelling van (nieuw) beleid geven wij de raad handvatten voor effectievere sturing door afspraken over de verantwoording vast te leggen." Het commissiedebat over de uitvoering van het coalitieakkoord op 26 januari heeft een deel van de ervaren belemmeringen en de verbeterwens nog eens benadrukt.

Wij constateren een aantal dingen die ons ertoe bewegen te werken aan een vernieuwde begrotings- en beleidscyclus:

- Beleidsstukken geven niet altijd houvast voor sturing en monitoring, en leiden daarmee niet altijd tot het goede gesprek.
- De relatie tussen beleid en middelen (geld, capaciteit) is soms ondoorzichtig, wat de beïnvloedbaarheid beperkt.
- Gebrekkig inzicht in resultaten ten opzichte van doelen en dus beperkt leren.
- Stapeling van ambities. Dat zet de uitvoering onder druk.
- De begroting is overladen met informatie, en beperkt daarom het inzicht.
- De voorbereiding en bespreking van de cyclus leidt mede door deze ervaringen tot hoge werkdruk bij raad, college en organisatie.

In de programmabegroting 2023 is de leesbaarheid verbeterd, onder andere door het invoeren van een uniforme structuur voor alle programma's (met uitzondering van de financiële programma's). In de

programmabegroting 2024 worden, op basis van het voorliggende besluit aanvullende wijzigingen zichtbaar, die de leesbaarheid verder vergroten, de omvang beperken, en de raad en de organisatie beter in staat te stellen om te sturen (en verantwoorden). Een logische programma-indeling die aansluit op bestaande samenwerking en opgaven in de stad en die leidt tot programma's met een beheersbare (financiële) omvang is daarbij behulpzaam. Een belangrijk verbeterpunt is dat we in de programmabegroting 2024 een expliciete relatie leggen tussen de beleidscyclus en de begroting. Het in de beleidsnota vastgestelde beleid wordt vertaald in doelstellingen, indicatoren en financiën per programma in de begroting. De doelstellingen en indicatoren liggen ter besluitvorming voor in dit raadsvoorstel. Om de begroting compact te houden geven we in de begroting geen verdere toelichting op beleid. In bijlage 4 is ter informatie een toelichting opgenomen over de opzet van een begrotingsprogramma in de programmabegroting.

Een van de uitgangspunten voor de nieuwe beleidscyclus ([Raadsbrief uitgangspunten verbetering sturen en verantwoorden](#), 9 februari 2023) is, dat de instrumenten van de Omgevingswet en de standaard op elkaar aansluiten. Onderstaande tabel geeft de aansluiting weer.

Standaard voor de beleidscyclus	Omgevingswet
Visie (raad)	Omgevingsvisie Utrecht: 'koers' met drie koersdocumenten (raad).
Beleidsnota (raad)	Thematisch en het gebiedsbeleid (raad). - Blijft onderdeel van de Omgevingsvisie Utrecht, zodat thematisch en gebiedsbeleid over de fysieke leefomgeving vindbaar blijft op één plek: omgevingsvisie.utrecht.nl en in het nieuwe Omgevingsloket; - Als thematisch of gebiedsbeleid wordt geactualiseerd of nieuw beleid wordt vastgesteld, de betreffende actualisatie 'beleidsnota' noemen.
Uitvoeringsprogramma (college)	Uitvoeringsprogramma (college).
Geen beleidsdocument (maar regelgeving)	Omgevingsplan (raad)
Geen beleidsdocument (maar uitvoering)	Omgevingsvergunning (college)

Juridische context

De beleidsnota wordt ter vaststelling voorgelegd, omdat de raad bevoegd is kaderstellend beleid vast te stellen.

Op grond van artikel 4 van de Financiële verordening stelt de raad de programma's en de indicatoren vast.

Beslistermijn

Besluitvorming voor 1 juli 2023 is noodzakelijk om de Programmabegroting 2024 in te kunnen richten volgens de nieuwe indeling, met de nieuwe doelstellingen en indicatoren. Als de besluitvorming op een later moment plaatsvindt, kunnen de wijzigingen pas bij de Programmabegroting 2025 worden doorgevoerd.

Beoogd effect

Het realiseren van maatschappelijke doelen is de kern van de gemeentelijke opdracht. Als gemeentebestuur (raad en college) willen we verschil maken voor de stad. Dat vraagt om goed inzicht en goede sturingsmogelijkheden. De voorstellen met aanpassingen in de beleidscyclus en in de programmabegroting geven samen de gemeenteraad meer concrete handvatten voor zijn kaderstellende en controlerende taak en bevorderen daarnaast de scherpste in de sturing en verantwoording.

Eerdere besluitvorming en informatievoorziening aan de raad

[Raadsbrief proces verbetering begrotingsstukken](#), 5 juli 2022

[Raadsbrief proces sturen en verantwoorden](#), 13 december 2022

[Raadsbrief uitgangspunten verbetering sturen en verantwoorden](#), 9 februari 2023

[Plan van aanpak invoering omgevingswet](#), raadsbesluit 5 december 2019

Beslispunten, Argumenten en Kanttekeningen/Risico's

Beslispunt	
1	De 'Standaard voor de beleidscyclus' (bijlage 1) vast te stellen, die: a. drie verschillende beleidsdocumenten onderscheidt: visie, beleidsnota en uitvoeringsprogramma; b. voor elk document standardeisen vastlegt.
Argumenten	
1.1	<u>De standaard verbetert de kaderstelling door de gemeenteraad en maakt betere controle van beleid mogelijk.</u> Door beleidsnota, visie en uitvoeringsprogramma te onderscheiden is het doel van het document duidelijk en daarmee ook de rol en de verantwoordelijkheid van raad en college. Dat helpt om het gesprek over kaderstelling te voeren en een overwogen keuze te maken voor het actualiseren of toevoegen van beleid.
1.2	<u>Op basis van de standaard legt een beleidsnota de verbinding tussen beleid, financiën en de begroting; een heldere financiële paragraaf is verplicht.</u> De standaard legt eisen voor de beleidsdocumenten vast, zodat ieder stuk alle informatie bevat, die nodig is voor effectieve sturing en zicht op resultaten. Met een beleidsnota stelt de raad concrete doelen vast, die aansluiten bij de beïnvloedbaarheid van de beoogde effecten door de gemeente. In de nota staat hoe de doelen terugkomen in de begroting, wat er gedaan wordt om de doelen uit te voeren, wat de kosten gespecificeerd naar programma zijn en de wijze en frequentie van monitoring. Als niet alle maatregelen uit de beleidsnota binnen de beschikbare begrotingsruimte passen maakt de nota inzichtelijk welke activiteiten worden uitgevoerd en welke (nog) niet. De raad kan deze afweging amenderen. Wijzigingen in de begroting (doelstellingen en geld) vinden hun basis in het beleid. Dat betekent dat nog niet uitvoerbare activiteiten uit beleidsnota's worden afgewogen in de voorjaarsnota. Op basis van de verplichte financiële paragraaf in de beleidsnota verbetert ook de financiële toelichting in het bijbehorende raadsvoorstel.
1.3	<u>De standaard beperkt de werkdruk voor raad, college en organisatie.</u> De eerste stap bij nieuwe beleidsvoornemens is het herijken of aanvullen van bestaande beleidsdocumenten. Alleen als dat niet mogelijk is, komt er een volledig nieuw stuk. Het opstellen van visies wordt door middel van een aantal spelregels beperkt tot waar dit toegevoegde waarde heeft.
1.4	<u>Verbetering van de beleidscyclus maakt een compactere begroting mogelijk.</u> Omdat het realiseren van inhoudelijke doelstellingen voorop staat, staat de beleidsnota centraal als instrument voor inhoudelijke en financiële kaderstelling door de raad. Vanuit hier wordt de verbinding naar de begroting gelegd; de beleidsnota legt dan ook een belangrijke basis voor de controlerende rol van de raad. In de beleidscyclus gaat het gesprek over de doelstelling van het beleid, de maatregelen om de doelstellingen te bereiken en de prioritering daarvan binnen de beschikbare financiële ruimte. In de begroting wordt het beleid op hoofdlijnen gevolgd.
1.5	<u>Deze standaard sluit aan op de instrumenten van de Omgevingswet, waarbij de Omgevingsvisie Utrecht de beleidsinhoudelijke en juridische paraplu vormt over het Utrechtse beleid voor de fysieke leefomgeving</u> Op grond van de Omgevingswet is de omgevingsvisie het document waarmee de raad de kaders van het beleid voor de fysieke leefomgeving vaststelt: de wet bepaalt de term omgevingsvisie. De documenten waaruit de Omgevingsvisie Utrecht bestaat, zijn visies of beleidsnota's in de zin van de Standaard voor beleidsdocumenten en zullen op termijn worden aangepast in lijn met de standaard.

Kanttekeningen/Risico's	
1.1	<u>Het zal meerdere jaren duren, voordat al het gemeentelijke beleid voldoet aan de standaard.</u> Op dit moment voldoen niet alle vastgestelde beleidsnota's aan de genoemde uitgangspunten. Nieuwe beleidsdocumenten (waarin begrepen actualisatie van bestaande) die aan uw raad worden voorgelegd, volgen de standaard. We kiezen, met het oog op de werkdruk, niet voor een volledige aanpassing van het vastgestelde beleid op korte termijn.
1.2	<u>Nieuwe wetgeving kan ertoe leiden, dat documenten een andere naam moeten krijgen dan onze Utrechtse standaard voorschrijft.</u> De wetgever kan bepalen dat de gemeente beleid moet vaststellen en daarbij ook de naamgeving vastleggen. Bijvoorbeeld in het geval van de omgevingsvisie (Omgevingswet) en in de toekomst mogelijk in het kader van de energie- en warmtetransitie. In die gevallen wordt duidelijk gemaakt hoe de documenten passen in de standaard.
Beslispunt	
2	De begroting opnieuw in te delen conform bijlage 2 naar de programma's: - Betrouwbare overheid; - Ontwikkelen en wonen voor iedereen; - Klimaatvriendelijke stad; - Duurzame bereikbaarheid; - Aantrekkelijke en groene leefomgeving; - Veilige stad; - Passende ondersteuning en opvang; - Werk, toekomstbestendige economie en bestaanszekerheid; - Kansrijk opgroeien; - Levendige en gezonde stad; - Algemene middelen en overhead.
Argumenten	
2.1	<u>De programma's zijn gebaseerd op lange termijnopgaven in de stad en geven zo voor een langere periode een duurzame basis voor de begrotings- en verantwoordingscyclus.</u> Strategische doelen geven langdurig richting aan het beleid van de gemeente en zijn weinig aan verandering onderhevig.
2.2	<u>De doelstellingen zijn zodanig bij elkaar gebracht, dat ze aansluiten op de manier van (samen)werken. Uitvoering en beleid blijven zoveel mogelijk bij elkaar.</u> Op deze manier is geborgd dat de inrichting van de begroting ondersteunend en niet belemmerend werkt bij de uitvoering.
2.3	<u>De financiële omvang van de programma's is evenwichtig en in lijn met het budgetrecht volgens de financiële verordening.</u> Bij budgetrecht op het niveau van het programma is het college bevoegd om binnen een programma met budgetten te schuiven, mits dit binnen de vastgestelde beleidskaders past. Voor een evenwichtige verdeling van budget over de programma's is een groot programma (Ondersteuning op maat) verkleind en zijn enkele kleine programma's samengevoegd tot een nieuw programma Levendige en gezonde stad. De beleidsnota is het belangrijkste sturingsinstrument voor de kaderstellende en controlerende rol van de raad op specifieke beleidsterreinen binnen een programma. Bij vaststelling van de beleidsnota besluit de raad over de financiën, waarna dit wordt verwerkt in de begroting. In de begroting laten we de baten en lasten per doelstelling zien en rapporteren we per doelstelling over majeure afwijkingen.

	Vrijwel alle gemeenten kennen een budgetrecht op programmaniveau, waarbij de meeste gemeenten minder programma's kennen dan de gemeente Utrecht. Vaststelling van het budgetrecht op het niveau van de doelstellingen, maakt de begroting en de uitvoering minder flexibel, doordat verschuiving van budget tussen doelstellingen binnen een programma, vooraf goedkeuring van de raad vraagt. Dat bemoeilijkt het inspelen op actuele ontwikkelingen door het college en belemmert daarmee de voortgang van het beleid. De financiële verordening schrijft wel voor dat het college majeure afwijkingen meldt in de bestuursrapportages, met als richtlijn verschuivingen tussen doelstellingen groter dan 100.000 euro.
Kanttekeningen/Risico's	
2.1	<u>In de nieuwe programma-indeling blijven de doelstellingen die betrekking hebben op vastgoed verdeeld over meerdere programma's.</u> Onderwijshuisvesting maakt deel uit van het programma Kansrijk opgroeien, parkeervoorzieningen worden verantwoord in het programma Duurzame bereikbaarheid en in het programma Levendige en gezonde stad zijn de sport-, buurt-, en culturele voorzieningen ondergebracht, samen met het overige vastgoed. Aan deze indeling liggen de volgende overwegingen ten grondslag. • Vastgoed draagt bij aan inhoudelijke doelstellingen in de programma's. • In de programma-indeling staat het beleidsdoel centraal, vastgoed is een middel om een beleidsdoel te realiseren. Daarnaast bestaat de behoefte om vastgoed in de bestuurlijke sturing en verantwoording bij elkaar te houden voor een integraal overzicht van de vastgoedopgave, met name op overkoepelende opgaven als verduurzaming van het vastgoed. De verdeling van de vastgoedonderdelen naar inhoudelijke doelstellingen over de programma's beperkt het overzicht. Daarom geeft in de toekomst de paragraaf Onderhoud kapitaalgoederen een integraal overzicht van de vastgoedopgave (verduurzaming, spreiding, voortgang, en risico's). De bestuurlijke verantwoording over vastgoed vindt daarmee niet plaats in een programma, maar in de paragraaf. In de beleidscyclus vindt sturing en verantwoording plaats aan de hand van de Nota kapitaalgoederen vastgoed en het Meerjarenprogramma Utrechts vastgoed.
Beslispunt	
3	De doelstellingen en indicatoren voor de programmabegroting 2024 vast te stellen, conform de bijlage Wijzigingstabel doelstellingen en indicatoren.
Argumenten	
3.1	<u>Langs deze weg komt de verbinding tussen de beleidscyclus en de begrotingscyclus tot stand.</u> Belangrijk uitgangspunt voor het systeem van sturen en verantwoorden is dat doelstellingen en indicatoren in de begroting volgen uit de beleidscyclus. Voor de programmabegroting 2024 (en verder) zijn doelstellingen en indicatoren aangepast om aan te sluiten op vastgesteld beleid. Voor iedere doelstelling nemen we in de begroting een link op naar het beleid waar de doelstelling uit voortkomt. De begroting legt de toedeling van geld aan programma's vast, als uitkomst van beleidskeuzes. Daadwerkelijke sturing op beleidsdoelen en bijbehorende financiële middelen vindt plaats in de beleidscyclus, die wij hierboven hebben beschreven. Door in de beleidscyclus de koppeling tussen beleid en financiën expliciet te maken, biedt dit een extra moment voor financiële kaderstelling op een dieper niveau dan de programma's.
3.2	De raad stuurt mede aan de hand van doelstellingen en indicatoren. De voorgestelde doelstellingen beschrijven het maatschappelijk effect dat we beogen met de programma's. De voorgestelde indicatoren geven inzicht of het beoogde effect wordt bereikt. Ten opzichte van de programmabegroting 2023 zijn doelstellingen

	aangescherpt, nieuwe indicatoren toegevoegd, en komt een aantal indicatoren te vervallen.
Kantttekeningen/Risico's	
3.1	<u>Indicatoren zijn een hulpmiddel om de realisatie van beleidsdoelen te meten, maar geven geen volledig beeld.</u> Onze beleidsdoelen gaan vaak over maatschappelijke veranderingen, die de gemeente niet altijd met een druk op de knop kan regelen. De samenleving is niet volledig te beïnvloeden door de gemeente alleen. Zeker voor complexe omgaven spelen andere actoren en bijvoorbeeld sociaaleconomische ontwikkelingen een minstens zo belangrijke rol. Indicatoren geven een zeker inzicht in de gemeentelijke bijdrage aan maatschappelijke doelen, maar kunnen niet de volledige werkelijkheid vangen. Meer inzicht dan de indicatoren in de begroting geven rapportages in de beleidscyclus, die meer en rijkere informatie geven over de voortgang en de realisatie van het beleid.
3.2	<u>Op dit moment voldoen niet alle vastgestelde beleidsnota's aan de genoemde uitgangspunten, waardoor de vertaling van het beleid naar begroting daarom nog niet helemaal vanuit beleidsnota's kan worden gemaakt.</u> Dit betekent dat we voor de programmabegroting 2024, maar ook daarna nog, per programma zo goed mogelijk de koppeling leggen tussen beleid en begroting. Naarmate meer beleid volgens de standaard van het kader is vastgesteld, sluiten de doelstellingen en de bijbehorende indicatoren in de begroting daar beter op aan.
3.3	<u>Op dit moment is voor een aantal programma's beleid in voorbereiding, watnog leidt tot een aanpassing van doelstellingen en indicatoren.</u> Om te voorkomen dat de koppeling met het nieuwe beleid pas in de programmabegroting 2025 kan worden gelegd, streven we ernaar de doelstellingen en indicatoren voor deze programma's aan te passen in de programmabegroting 2024. Het gaat om het programma Zorg dichtbij en de doelstelling over participatie en buurt- en wijk aanpak in het programma Betrouwbare overheid.
Beslispunt	
4	In de programmabegroting de (financiële) toelichting op programma- en doelstellingsniveau te verbeteren en bij de actualisatie van de financiële verordening in de financiële verordening te verankeren dat financiële afwijkingen ten opzichte van het voorgaande begrotingsjaar (t-1) van meer dan 0,5 miljoen euro of 10% van de baten en lasten per doelstelling worden toegelicht.
Argumenten	
4.1	<u>Dit maakt de begroting beter leesbaar en stuurbaar, zodat zij kaderstellend werkt voor raad, college en organisatie</u> In bijlage 4 is de nieuwe opzet van de programma's toegelicht. De belangrijkste nieuwe onderdelen zijn dat het coalitieakkoord op hoofdlijnen navolgbaar wordt verwerkt, inzicht in de mate waarin de lasten beïnvloedbaar zijn en inzicht in meerjarige financiële trends, zowel historisch als toekomstig. De financiële informatie wordt compacter en meer visueel weergegeven.
4.2	<u>In de financiële verordening is nog niet vastgelegd hoe het college de raad in de programmabegroting informeert over majeure afwijkingen.</u> Dit voorstel sluit aan bij het advies van de accountant, rekenkamer en griffie bij de uitgangspuntenbrief Sturen & Verantwoorden om de raad te informeren bij afwijkingen van meer dan x% binnen het programma en/of met een minimale omvang (definitie nader te bepalen).

Financiën

Dit voorstel heeft geen financiële consequenties.

Vervolg

De Programmabegroting 2024 wordt opgesteld volgens de nieuwe indeling.

De beleidsdocumenten die het college na vaststelling van de beleidsnota Standaard voor de beleidscyclus aanbiedt, worden in lijn met de Standaard opgesteld.

De werking van de beleidsnota Standaard voor de beleidscyclus wordt in 2025, twee jaar na vaststelling ervan, geëvalueerd.

De nieuwe indeling en opzet van de begroting wordt zoals gebruikelijk bij elk cyclusdocument beoordeeld door de Adviescommissie Controle en Financiën.

Een aangepaste financiële verordening wordt in het najaar van 2024 aan de raad voorgelegd.

Participatie

Er heeft geen participatie plaatsgevonden over dit voorstel.

Communicatie

Er is geen aanvullende communicatie voorzien.

(Niet)Referendabel

De Verordening raadgevend referendum gemeente Utrecht is van toepassing.

Bijlagen

Bijlagen besluitvorming

- Bijlage 1. Beleidsnota Standaard voor de beleidscyclus
- Bijlage 2. Programma-indeling
- Bijlage 3. Wijzigingstabel doelstellingen en indicatoren

Bijlagen informatief

- Bijlage 4. Toelichting opzet begrotingsprogramma-