

Ministerie van Financiën

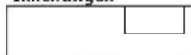
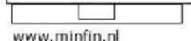
> Retouradres Postbus 20201 2500 EE Den Haag

Tweede Kamer
De Voorzitter van de Tweede Kamer
Postbus 20018
2500 EA Den Haag

**Directoraat-Generaal
Belastingdienst**

Korte Voorhout 7
2511 CW Den Haag
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Inlichtingen



www.minfin.nl

Datum 18 oktober 2019
Betreft Interimadvies Adviescommissie uitvoering toeslagen
over de aanpak en oplossing gedupeerde ouders CAF 11

Ons kenmerk
2019-0000172625

Uw brief (kenmerk)

Bijlagen
3

Geachte Voorzitter,

Graag informeer ik uw Kamer zoals toegezegd in mijn brief van 9 oktober jl. over de manier waarop ik gedupeerde ouders in de CAF 11-zaak tegemoetkom.¹ Ik omarm daarbij de adviezen en aanbevelingen van het advies van de Adviescommissie uitvoering toeslagen van 31 oktober jl. Dit advies neem ik ook mee in het totaalbeeld over CAF 11. Daarbij realiseer ik mij dat ik omtrent de oplossing voor de ouders in de CAF 11 zaak het geduld van de getroffen ouders en uw Kamer te lang op de proef heb.

Zoals in mijn brief van 11 juni jl. uitgebreid omschreven, constateert ook de Adviescommissie dat bij de getroffen ouders in de CAF 11-zaak bij de Belastingdienst veel is fout gegaan rondom het stopzetten van de kinderopvangtoeslag. De Adviescommissie constateert dat de normale rechtsbescherming geen of onvoldoende bescherming bood tegen de voorgenomen aanpak van onderzoek en de daaropvolgende besluitvorming. De Adviescommissie gaat in op een passende oplossing in de vorm van compensatie langs de volgende lijnen:

- o **Aanbevelingen pm (laatste deel)**

In het bewuste tijdsgewricht 2013-2016 heeft het centraal stellen van fraudebestrijding geleid tot "institutionele vooringenomenheid". Hierbij zijn doelbewust de grenzen van de handhaving opgezocht wat mij betreft ook overschreden. Dat had als gevolg dat, bijvoorbeeld door het stopzetten van de toeslagen, onrechtmatig is gehandeld. Deze vaststelling roept vragen op over verantwoording en verantwoordelijkheden, maar ook over de inrichting en cultuuraspecten van de fraudebestrijding binnen en buiten het reguliere toezicht. Ik wil het handelen in die periode beoordelen aan de hand van de drie basiswaarden van de Belastingdienst waar de burger op mag vertrouwen. Deze zijn immers niet veranderd en golden ook in deze periode als meetlat: geloofwaardig, zorgvuldig en verantwoordelijk. Juist vanwege deze gevoeligheden in de CAF 11-zaak en de versnipperde informatievoorziening is hard gewerkt aan het in kaart brengen van een

¹ Kamerstukken II 2019/20 31 066, nr. 530.

totaalbeeld op basis van de beschikbaar gekomen informatie naar aanleiding van het interim advies van de Adviescommissie en de opgevraagde informatie door de ADR, uw Kamer en een Wob-verzoek.² Daarbij informeer ik uw Kamer over de aanvullende inzichten en detaillering langs de lijnen van de brief van 11 juni jl. Hierna ga ik achtereenvolgens in op:

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Ons kenmerk
2019-0000172625

- A. Herstel en voorkomen
- B. Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen en Wet op de kinderopvang
- C. Geïstitutionaliseerde vooringenomenheid (ongewenste effecten van inrichting en uitvoering Toeslagensysteem en fraudebeleid)

Tevens zal ik ingaan op een aantal onderwerpen, moties en toezeggingen zoals die zijn gedaan omtrent de voortgang maatregelen CAF 11-project (D), nationaliteit (E) en de pijler cultuur beheerst vernieuwen (F). Tot slot treft u als bijlage bij deze brief een overzicht aan met een stand van zaken van alle lopende toezeggingen en maatregelen. Uw Kamer is **recent geïnformeerd** over de implementatie van de Klokkenluidersregeling conform de motie Omtzigt uit het debat van 4 juli jl.

A. Herstel en voorkomen

Herstel

De belangrijkste conclusie van de Adviescommissie is dat de normale rechtsbescherming de getroffen ouders in de CAF 11-zaak geen of onvoldoende bescherming bood tegen de vooringenomen aanpak en besluitvorming van het reguliere toezicht voortvloeiende uit fraudeonderzoek. Daarbij is extra schrijnend dat het inkomen gerelateerde karakter van de kinderopvangtoeslag tot gevolg heeft dat de hoogste bedragen terechtkomen bij de ouders met het laagste inkomen. Zij kunnen eventuele terugbetalingen het minst dragen. Dit rechtvaardigt ook dat de ouders die getroffen werden niet met de gevolgen van deze besluitvorming te laten zitten. Dit is in lijn met de schadevergoeding die ik in uw Kamer aankondigde op 4 juli 2019 jl. Voor de invulling van de compensatie omarm ik de oplossing die de Adviescommissie hanteert. De belangrijkste randvoorwaarden van de compensatie zijn:

- **PM komt in hoofdstuk 5 van het advies.**
- **PM**

De uitwerking van de randvoorwaarden betekent concreet het volgende voor de uitbetalingen. Ik ga hierna in op het tijdspad dat ik hierbij voor ogen heb om tot uitbetaling over te gaan, waarbij ik ook rekening zal houden met het eindadvies van de commissie en de uitkomsten van het onderzoek van de ADR en de autoriteit persoonsgegevens. Tijdspad uitbetalingen:

- **PM**
- **PM**

Voorkomen

In mijn brief van 4 juli jl. ben ik ingegaan op de maatregelen die ik genomen heb en die meteen effect sorteren. In de bijlage geef ik uw Kamer een totaaloverzicht van de maatregelen die inmiddels in gang gezet zijn of binnenkort in gang worden gezet om een situatie als bij CAF 11 te voorkomen. Hieronder ga ik in op de belangrijkste maatregelen waarbij ik onderscheid maak tussen maatregelen die binnen Toeslagen worden genomen, binnen de Belastingdienst en Rijksbreed.

B. Effect op CAF-zaken

De Adviescommissie heeft in hoofdstuk twee van haar rapport de gang van zaken omtrent CAF 11 zo feitelijk mogelijk beschreven. Ik kan mij volledig vinden in die analyse en ik ga in deze paragraaf kort in op de meest opvallende zaken waar ik actie op ondernem (blok A.).

Aanschrijving, stopzetting en informatiehuishouding

Met betrekking tot de aanschrijving van de ouders onderken ik met de Adviescommissie dat bij de uitvraag van bewijsstukken in CAF 11 een omvangrijkere uitvraag is gedaan dan de uitvraag in het reguliere toezicht. Dit wringt omdat er geen checks and balances aan zijn voorafgegaan. Ook het feit dat de adviescommissie niet heeft kunnen vaststellen op welk moment stopzetting van de voorschotten werd geëffectueerd, maar wel heeft vastgesteld dat de stopzetting van het voorschot eerder plaatsvond dan dat op basis van de verkregen informatie beslist kon worden had niet mogen gebeuren. Dit stopzetten is in strijd met artikel 23 van de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen (Awir). De Adviescommissie bevestigt hier dat stopzetting niet had mogen gebeuren, mede ook omdat vraagouders tot twee maanden na een toeslagjaar de tijd hebben om de kosten van de kinderopvangtoeslag te voldoen. Het voorgaande wordt volgens een leidraad van Toeslagen beschouwd als een tijdige betaling van de kosten voor de kinderopvangtoeslag. Het argument dat een stopzetting van een lopend toeslagjaar aan de orde is omdat de kosten nog niet volledig zijn voldaan, gaat daarom niet op. Deze werkwijze zoals gebruikt in CAF-zaken wordt sinds 2016 niet meer gehanteerd binnen Toeslagen. Om de nodige checks and balances in te bouwen zijn en worden maatregelen rondom de vaktechnische infrastructuur ingebouwd.

Het feit dat het digitale systeem van besluitvorming van Toeslagen, de mogelijkheid van schorsing niet kende, maar alleen voorzag in stopzetting is een belangrijk punt dat ik oppak, ook omdat het systeem daar nu nog steeds niet in voorziet. Ik breng momenteel in kaart op welke termijn dat kan geschieden, mede ook in het licht van de portfolio-discussie. Daarnaast waren er alternatieven om het proces op een andere wijze in te richten, maar is daar niet voor gekozen. Gelet op de besluitvorming bij de doorontwikkeling van toeslagen in 2013 en de conclusies over de vooringenomen handelswijze is hier niet voor gekozen, omdat de focus daar niet lag en er te weinig oog was voor checks and balances. Ander punt dat echt anders moet is de gebrekkige informatiehuishouding. In de bewuste periode moesten alle bewijsstukken worden ingescand, maar tijdens het scannen en opslaan zijn fouten gemaakt waardoor stukken ontbraken of onvolledig waren in het systeem. Ik trek hier de les uit dat er moet worden geïnvesteerd in een deugdelijke informatiehuishouding. Van de burger wordt immers ook verwacht

dat hij zijn informatiehuishouding op orde heeft, maar dan is wel een vereiste dat de Belastingdienst het goede voorbeeld geeft. Ik verwijs hierbij ook naar de genomen maatregelen in blok A. en die samenhangen met de vaktechnische inbedding.

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Ons kenmerk
2019-0000172625

Onderzoek gevraagde informatie, correctiebeslissingen en bezwaar- en beroep

Door de focus op fraudebestrijding vonden de controles in het CAF 11-dossier met bijzondere gestrengheid plaats vanwege de herkomst uit de CAF-aanpak en de gedachte dat door die controles mogelijk systeemfraude zou kunnen blijken. De veronderstelling waarmee gekeken werd, was dat er iets mis moest zijn en dat dit alleen nog moest worden aangetoond. Op iedere mogelijke onregelmatigheid werd de vinger gelegd. De adviescommissie omschrijft dit als 'zero tolerance' handhaving die met geïnstitutionaliseerde vooringenomenheid werd toegepast. Daarbij werden geen andere regels gehanteerd dan het wettelijk kader, maar de eisen die werden gesteld aan bewijs en administratieve bescheiden werden op deze wijze uitzonderlijk scherp. Deze constatering geeft aan dat er te strikt naar de letter van de wet is beoordeeld, maar er niet is gekeken naar de menselijke maat daarin. Eventuele correctiebeslissingen werden niet in standaardformuleringen gegoten, waardoor de adviescommissie stelt dat per dossier zal moeten worden gezien op welke gronden zij rusten. Dit proces is inmiddels afgerond en wordt meegenomen in de toekenning van de compensatie.

In de bezwaar en beroepsprocedure kan de conclusie worden getrokken dat de afhandeling veel te lang heeft geduurd. De adviescommissie concludeert dat het bij beslissingen op bezwaar opvallend is dat 50% van de bezwaren gegrond is verklaard. De Adviescommissie wijst als mogelijke oorzaak van de langzaam veranderende houding het tijdsverloop aan, waardoor de aanvankelijk felle fraudeaanpak geleidelijk naar de achtergrond verdween. De onaanvaardbaar lange tijd die de behandeling van bezwaar duurde heeft naar mijn mening meegewogen, evenals de veranderende visie, maar dit is gezien de nog lopende rechtzaken geen overall beeld geweest. De doorlooptijden van bezwaar hebben mijn aandacht belastingdienstbreed en wordt meegenomen in de voortgangsrapportages van de Belastingdienst.

Invordering

De Adviescommissie concludeert dat voor toeslagschulden altijd de standaard betalingsregeling geldt. Mocht niet aan de verplichting van de standaardbetalingsregeling kunnen worden voldaan kan worden verzocht om een persoonlijke betalingsregeling. De resterende schuld wordt bij een persoonlijke betalingsregeling na 24 maanden niet meer actief ingevorderd, wel kan worden verrekend met nabetalen toeslagen en eenmalige teruggaven in de inkomstenbelasting. Mochten er na drie jaar nog restschuld bestaan geeft de Belastingdienst een 'niet verder bemoeilijken beschikking af', zodat de terugvordering buiten de invordering wordt geplaatst. De schuld kan niet worden kwijtgescholden, omdat de Awir hier niet in voorziet. Met de inwerkingtreding van Stroomlijnen verandert het invorderingsregime en wordt onder andere de formele kwijtschelding van toeslagschulden geregeld.³ De invoering van deze wetgeving is voorzien na 2021. Het moment van invoering is afhankelijk van de voortgang van de lopende rationalisatie van de invorderingssystemen (waaronder uitfaseren

³ Wetgeving Stroomlijnen invorderingsregelgeving belastingen en toeslagen (Kamerstukken II 2016/17, nr. 34 554).

ETM). De bijbehorende wettelijke bepalingen staan in het Staatsblad en treden bij koninklijk besluit in werking als de systemen daar klaar voor zijn. Dit punt zal in blok A. nader worden uitgewerkt.

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Ons kenmerk
2019-0000172625

C. Geïstitutionaliseerde vooringenomenheid

Met de Adviescommissie ben ik van mening dat er sprake is van institutionele vooringenomenheid in de CAF 11-aanpak. De Adviescommissie verwijst daarbij naar de opgekomen vraag of de leiding van Toeslagen hiervan op de hoogte zou zijn geweest. De Adviescommissie merkt daarbij op dat het opmerkelijk en bedenkelijk zou zijn indien de leiding in het geheel *niet* op de hoogte zou zijn geweest. Uit de analyse van de stukken komt naar voren dat de ambtelijke leiding op de hoogte is geweest van de CAF-aanpak. Om de besluitvorming in de CAF 11-zaak te kunnen duiden, te reconstrueren en te beoordelen ga ik uit van de analyse van de Adviescommissie en beschrijf ik kort de wettelijke, juridische en politieke achtergrond.

Juridische kader: complex en strikt

De CAF 11-zaak legt een aantal manco's bloot in de inrichting en uitvoering van toeslageregelingen door Toeslagen. De Adviescommissie oordeelt dat de wijze waarop is gehandeld deels is vormgegeven door het wettelijk kader waaraan zij is gebonden bij de uitvoering van haar taken. Daarbij moet ook worden gekeken naar de wijze waarop Toeslagen gebruik heeft gemaakt van haar bevoegdheden in de wet op de Kinderopvang en de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen (AWIR) en welke beleidsruimte Toeslagen heeft om een oplossing te bieden (blok A.) Meer in zijn algemeenheid kan geconcludeerd worden dat de basisprincipes waarop het Toeslagenstelsel is vormgegeven, niet goed aansluiten bij het menselijk handelen in de praktijk. Het gaat uit van de zelfredzame burger die zelf wijzigingen doorgeeft, een administratie bijhoudt en actief controleert. Het systeem stelt, zeker als meerdere toeslagen en andere (gemeentelijke) inkomensafhankelijke regelingen in het geding zijn, hoge eisen aan het doenvermogen en de zelfredzaamheid van burgers. Zo wordt de juistheid van de aangeleverde gegevens bij zowel de aanvraag als van wijzigingen gedurende het kalenderjaar bij de burger worden neergelegd. Daarmee worden echter ook de financiële risico's volledig bij de burger neergelegd. Die ziet zich vervolgens geconfronteerd met een systeem met een rigide opvatting over rechtmatigheid en het ontbreken van maatwerk. Zodra een burger een fout maakt (of de kinderopvangorganisatie), komt hij in aanraking met de in de wet en de rechtlijnige behandeling door Toeslagen. Als vervolgens ook de politieke focus verschuift van dienstverlening naar fraudebestrijding en regulier toezicht (politiek kader) zie ik met de Adviescommissie een beeld ontstaan waarbij sprake is van een vooringenomen houding, waarbij ouders als vermoedelijke fraudeurs werden behandeld en iedere geconstateerde tekortkoming of onjuistheid slechts kon dienen als bevestiging van dat vermoeden. Hierbij moet worden gedacht aan bijvoorbeeld ontbrekende handtekeningen, te laat indienen van de aanvraag of de aansprakelijkheid van de burger door fouten van het gastouderbureau als de aanvraag te goeder trouw uit handen is gegeven.

Politieke kader

De Adviescommissie merkt terecht op dat juridische bevoegdheden feitelijk worden ingevuld en gebruikt binnen het politieke klimaat. De manco's in

inrichting en uitvoering worden pregnant als de nadruk verschuift van een snelle uitbetaling aan de burger naar fraude en regulier toezicht. Dit gebeurt mede onder politieke druk van enkele fraudezaken in de kinderopvangtoeslag en de zogenoemde Bulgarenfraude in de zorg- en huurtoeslag met name in 2013. Een interne document (doorontwikkeling toezicht op toeslagen) uit juni 2013 laat zien dat de Toeslagen onvoldoende is geëquipeerd om de omslag te maken naar een focus op toezicht. In deze stukken wordt onder meer gekeken naar de effectiviteit van de voorzieningen (het ToeslagenVerstrekkingsSysteem) in relatie tot de maatregelen die mijn ambtsvoorganger op 10 mei 2013 heeft aangekondigd in een brief over maatregelen ter bestrijding van fraude met toeslagen.⁴ Voor het adequaat kunnen oppakken van fraudesignalen wordt geconstateerd dat contacten met collega's van Belastingen en FIOD onmisbaar zijn en dat de doorontwikkeling van toezicht merkbaar zal zijn in langere wachttijden, maar dat het ook onomkoombaar is dat aanvragers die te goeder trouw zijn hier de gevolgen van zullen ondervinden. Door het samenstel van de aangekondigde maatregelen wordt geconstateerd dat de dienstverlening aan de burger zal afnemen en de burger meer moeite moet doen de toeslag te krijgen waar hij recht op heeft. Ook wordt geconstateerd dat de aanvrager, langer op zijn geld moet wachten.

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Ons kenmerk
2019-0000172625

Vanaf september 2013 krijgt de samenwerking binnen de Belastingdienst vorm doordat het multidisciplinaire opgerichte CAF-team operationeel wordt en ook actief op het gebied van toeslagenfraude. Uit de analyse van het totaalbeeld blijkt dat de ambtelijke leiding van de Belastingdienst dit team nadrukkelijk de opdracht heeft gegeven om langs de randen van de wet te opereren. In diverse stukken wordt gesproken over 80%/20%. Bij 80% van de zaken is de fraude-aanpak terecht (de "slechten"), de overige 20% ("de goeden") lijden daaronder. Daarmee werd niet bedoeld dat de goeden langer zouden moeten wachten op voorschot - dat werd onderkend en geaccepteerd in de Kamerbrief die de maatregelen ter bestrijding van fraude met toeslagen aankondigde -, maar dat hun toeslag ten onrechte zou worden stopgezet.⁵ Dit is uitdrukkelijk afgewogen, hoewel daarbij ook intern vraagtekens bij werden gezet en werd uitgesproken deze groep zo klein mogelijk te houden. Hoewel het de uitdrukkelijke bedoeling van de leiding van de Belastingdienst was om deze afweging te delen met de politieke leiding is dat, voor zo ver blijkt uit de aangetroffen documenten, niet gebeurd. Daar is in ieder geval geen schriftelijke vastlegging van aangetroffen. Dit sluit aan bij de eerder door de Commissie Onderzoek Belastingdienst aangeduid als informele werkwijze. De Adviescommissie Uitvoering Toeslagen duidt dit als de institutionele vertaling in instructies om snel wat te doen aan vermoede van fraude en dat dit heeft geleid tot de institutionele vooringenomenheid. De multidisciplinaire aanpak brengt bovendien het risico met zich dat het soms niet duidelijk is op basis van welke bevoegdheden wordt gewerkt. De Adviescommissie concludeert dan ook terecht dat de wijze waarop de uitvraag van bewijsstukken werd bepaald geen basis kende in de op schrift gestelde kaders of afspraken binnen Toeslagen. De uitvraag kwam zonder checks and balances tot stand en was zeer afhankelijk van degene die het opdrachtformulier opstelde. Hier lag geen welafgewogen besluitvorming aan ten grondslag. Dit leidt zoals de Adviescommissie terecht stelt tot een afwikkeling, zonder context van achtergrond en bedoeling. Resultaat is dat niemand zich meer

⁴ Kamerstukken II 2013/2014, 33754, nr. 7.

⁵ Kamerstukken II 2013/2014, 33754, nr. 7.

bewust is van het onderscheid tussen 'goeden' en 'kwaden' met als gevolg dat een ieder gelijkelijk (negatief en vooringenomen) wordt behandeld. Bovendien moet onderkend worden dat de informatie van ouders niet werd doorgenomen door juristen die de wet ernaast hebben liggen, maar door uitvoerende medewerkers die slechts het opdrachtformulier kennen en primair 'afgerekend' worden op de mate waarin zij zich daaraan houden.

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Ons kenmerk
2019-0000172625

Ondanks de institutionele vooringenomenheid wijst de Adviescommissie erop (en dat blijkt ook uit interne stukken) dat medewerkers binnen Toeslagen constateerden dat veel ouders in de CAF 11-zaak worden getroffen door het terugvorderen van toeslagen als gevolg van het niet of niet volledig betalen van de eigen bijdrage voor de kinderopvangtoeslag. Deze harde eis uit de wet was ook een bron is ook diverse malen onder de aandacht van de staatssecretaris gebracht. Er zijn stukken waaruit blijkt dat de toenmalige staatssecretaris in december 2012 heeft ingestemd om in bepaalde gevallen minder streng terug te vorderen (ter hoogte van de eigen bijdrage), deze actie werd in de stukken wel gekwalificeerd als afwijkend van de geldende wet- en regelgeving en onrechtmatig. Deze soepelere houding is met instemming van de toenmalige staatssecretaris teruggedraaid na een voor de Belastingdienst voordelige uitspraak van de Raad van State van 19 december 2012 waarin de 'harde lijn' als norm werd bevestigd. De Tweede Kamer is eind 2014 ook op de hoogte gebracht van de harde aanpak die ouders ondervinden van fraude van facilitators. De betreffende ouders, al of niet slachtoffers dan wel medeplegers, dienen de verstrekte toeslagen terug te betalen. Uiteindelijk is wel eind 2014 de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, via een gezamenlijk ambtelijk notitie, gevraagd de wet op dit punt aan te passen. Een daadwerkelijk reactie hierop hebben we in de stukken van de Belastingdienst en het ministerie van Financiën niet aangetroffen. **PM aanvulling SZW/AC verwijst er ook naar. Conclusie SZW is dat het door actuele fraudezaken naar achtergrond is verdwenen er volgt nog nadere duiding van SZW**

Conclusie: Hoe institutionele vooringenomenheid moet worden aangepakt en voorkomen?

De aandacht voor rechtmatigheid en efficiëntie heeft ertoe geleid dat een te grote prioriteit is gegeven aan een rechtsbedeling die zich kenmerkt door een binaire uitvoering (iets is of rechtmatig of onrechtmatig). Onder invloed van de politieke wens heeft het verleggen van de focus van dienstverlening naar fraudebestrijding en regulier toezicht geleid tot institutionele vooringenomenheid. Hierbij zijn er onvoldoende waarborgen ingebouwd om de rechtszekerheid te waarborgen. De rechtsbescherming bood geen soelaas tegen de geïnstitutionaliseerde vooringenomenheid waar ouders slachtoffer van zijn geworden. Met de Adviescommissie ben ik van mening dat die vooringenomenheid ertoe heeft geleid dat met het handelen van de Toeslagen is uitgegaan van het vermoeden van fraude. Een vermoeden dat niet op persoonlijk handelen berustte, maar enkel op het feit dat zij in het kader van het CAF 11-dossier gecontroleerd werden. Dit past eigenlijk niet in de basiswaarden van de Belastingdienst die ook destijds golden als meetlat: geloofwaardig, zorgvuldig en verantwoordelijk. Zeker als er in de werkwijze onvoldoende waarborgen zijn ingebouwd om de belangen van de burger te beschermen.

Deze conclusie past niet bij de uit het bestuursrecht afkomstige notie dat bij het nemen van een beslissing in een individueel geval alle relevante belangen tegen elkaar moeten worden afgewogen. In de besluitvorming zijn daar onvoldoende waarborgen voor ingebouwd. Dit beeld sluit aan bij de bevindingen van de Commissie onderzoek Belastingdienst over informele structuren en besluitvormingsprocessen. Als gevolg van de aanbevelingen is sindsdien de topstructuur van de Belastingdienst gewijzigd, worden informele structuren en besluitvormingsprocessen uitgebannen en is de relatie met het departement formeel voorzien van sturingsarrangementen waarin rollen, taken en verantwoordelijkheden beschreven zijn voor de bewindspersonen, de secretaris-generaal en de directeurs-generaal. Daarnaast vereist deze constatering een set aan maatregelen die reeds in gang zijn gezet, lopen of worden opgestart (Blok A.)

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Ons kenmerk
2019-0000172625

D. De (tweede) nationaliteit

E. De pijler cultuur (beheerst vernieuwen)

Hoogachtend,

Menno Snel