

A.B. 23/03

Aan: Algemeen Bestuur SVHW (A.B.22/55)
Van: John Melissant

Betreft: werving directeur SVHW
Datum: 7 september 2022

Inleiding

Deze memo bevat een kort overzicht van activiteiten met betrekking tot het werving- en selectieproces (open voor interne en externe kandidaten) van een nieuwe en vaste directeur.

In de bijlage is de eerdere verspreide memo over het toekomstbeeld SVHW en de concept profielschets directeur SVHW opgenomen.

Gewenste behandeling

U wordt verzocht kennis te nemen van deze notitie en de profielschets voor de werving van de directeur vast te stellen.

Uitgangspunten

Het aanstellen van de directeur is beschreven in artikel 17 van de GR SVHW 2015. Hierin staat:

- 5. Het Algemeen bestuur beslist omtrent benoeming, schorsing en ontslag van de directeur. Voor elke benoeming doet het Dagelijks bestuur een voordracht van, zo mogelijk, twee personen.*
- 6. Het Algemeen bestuur regelt de bezoldiging van de directeur.*
- 7. Het Dagelijks bestuur regelt de vervanging van de directeur.*

Daarnaast is het van groot belang dat de aan te stellen directeur een breed draagvlak heeft binnen het bestuur en de organisatie en dat daarom het bestuur en medewerkers nauw betrokken dienen te zijn bij de aanstelling. Gelet op het noodzakelijke draagvlak is het belangrijk dat de nieuw aan te stellen directeur volgens een objectieve werving en selectie procedure (inclusief assessment) met betrokkenheid van bestuur en medewerkers wordt benoemd;

Tijdslijn/stappen voor vaste aanstelling nieuwe directeur

De onderstaande tijdslijn is gebaseerd op een eventueel vertrek per eind mei van de huidige directeur

- **Augustus:** Nadere verfijning concept profielschets (zie bijlage) door DB met Ondernemingsraad, zittend MT en delegatie van proceseigenaren;
- **September:** Ingelaste AB-vergadering voor vaststelling profielschets;
- **September:** selectie searchbureau door selectiecommissie, bij SVHW bekende bureaus zijn:
 - De Galan Groep: heeft de werving van de huidige directeur gedaan (2014);
 - Aardoom & de Jong: heeft de werving van de domeinmanager Productie gedaan (2021);
- **Sept./Okt.:** werving door searchbureau en voorselectie van 5–6 kandidaten door selectiecommissie.
- **November:** Gesprekken met kandidaten door selectiecommissie om te komen tot 2–3 kandidaten, die een gesprek gaan krijgen met OR, zittend MT en een delegatie van de proceseigenaren;
- **Eind november/begin december:** extra AB vergadering over voordracht en benoeming directeur.

Samenstelling gespreksgroepen:

- **Selectiecommissie:** Voorzitter DB, DB-lid met P&O portefeuille, DB-lid belast met bedrijfsvoering, 2 aan te wijzen AB-leden ondersteund door directiesecretaresse;
- **OR:** Afgevaardigde zittende OR-leden (vijf);
- **MT:** De domeinmanagers Productie en Dienstverlening, indien de waarnemer besluit mee te solliciteren;
- **Delegatie proceseigenaren:** Te denken valt aan één proceseigenaar per Domein (dus 3 in totaal).

Bijlage: Toekomstbeeld SVHW en profielschets directeur SVHW

Aan: Algemeen Bestuur
Van: John Melissant
Betreft: toekomstbeeld en profiel directeur
Datum: 7 september 2022

1. INLEIDING EN LEESWIJZER

In deze memo sta ik in eerste instantie stil bij de ontwikkeling van SVHW naar het belastingkantoor van de toekomst. Dit is een beeld wat al binnen de organisatie al is gedeeld. Ik heb hier bewust niet te veel in geschraapt, omdat het goed beeld geeft van de ontwikkeling van SVHW. In 2022 is SVHW nog bezig met de laatste elementen van de organisatieontwikkeling en in 2023 dient de consolidatie en verdere uitbouw te gaan plaatsvinden.

In tweede instantie beschrijf ik een aantal strategische opgaven waarmee SVHW de komende jaren mee te maken krijgt.

Gebaseerd op het voorafgaande beschrijf ik tenslotte in het kort het profiel van de directeur. Dit is gebaseerd op het profiel, dat is gebruikt bij de werving van de vorige directeur (Robin Heij). Dit is uiteraard geactualiseerd.

2. BELASTINGKANTOOR VAN DE TOEKOMST

2.1 Wat is het Belastingkantoor van de toekomst?

Het belastingkantoor van de toekomst betekent:

- SVHW is de logische partner voor de belastingtaak, de uitvoering van de wet WOZ en het beheer van objectgegevens. We zijn een proactieve uitvoeringsorganisatie, die de deelnemende gemeenten en waterschap informeert over belangrijke ontwikkelingen. We hebben een sterke basis (goede kwaliteit van processen en gegevens) en verbeteren continu. We leveren goede kwaliteit tegen lage kosten;
- De behoeften van onze klanten (deelnemers en inwoners) zijn leidend bij de ontwikkeling van onze dienstverlening en processen. We zijn ons bewust van onze omgeving, denken van buiten naar binnen en werken data gedreven;
- We maken de zelfservice via de Digitale Balie zo makkelijk mogelijk;
- We werken nauw samen met onze deelnemers en andere partijen op het gebied van signalering, kwijtschelding en betalingsregelingen. We onderhouden de relaties met deze partijen goed;
- We zijn flexibel en leveren maatwerk voor zover dit past binnen onze systemen en processen. Dit betekent dat wij creatief zijn en denken in oplossingen;
- Onze processen zijn zoveel mogelijk gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Handmatige handelingen die geen waarde toevoegen, beperken we zoveel mogelijk;
- We werken procesgericht in ketens samen met onze deelnemers en andere partijen. Onze systemen en procesinrichting ondersteunen de samenwerking en gegevensuitwisseling. Deelnemers en andere partijen halen zijn hierdoor zoveel mogelijk zelfredzaam en halen informatie uit onze systemen;
- We maken gebruik van het landelijk stelsel van basisregistraties, halen centraal, melden terug, leggen gegevens eenmalig vast en gebruiken deze voor meerdere zaken. De focus ligt op het verhelpen van uitval en het verrijken van gegevens;

2.2 Wie is waarvoor verantwoordelijk?

De procesteams houden zich bezig met de operatie. Deze teams zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren, het continu verbeteren van het proces en het realiseren van de gewenste output. De gewenste output wordt bepaald in overleg tussen de proceseigenaar en de domeinmanager en wordt zoveel mogelijk beschreven in de vorm van prestatie indicatoren, die meetbaar en zichtbaar zijn. Zodat iedereen in het proces weet wat de doelen zijn. Het MT stelt de kaders (richting en doelen) en schept de randvoorwaarden voor de procesteams bij de uitvoering van hun taken. Het MT is niet van de inhoud maar is wel een sparringpartner voor de proceseigenaren. Oftewel het MT is van het “wat” en de procesteams van het “hoe”. Het MT bewaakt de samenhang van de processen.

2.3 Wat betekent het werken in teams?

We verwachten dat iedereen in een team kan samenwerken: om resultaat te bereiken en te verbeteren.

- We werken samen binnen het proces om het resultaat te bereiken. Je bent dus pas klaar als je team klaar is. Binnen het team stem je de werkzaamheden met elkaar af en ben je op de hoogte van elkaars activiteiten. Het verbreden van je takenpakket hoort hierbij, want op deze manier kan je zaken van elkaar overnemen. Zo zijn we flexibeler en minder kwetsbaar.
- Het verbeteren doe je ook samen. Hiervoor is het nodig dat je kritisch kijkt naar de werkzaamheden in het proces en naar je eigen werkzaamheden. Nadenken en signaleren of werkzaamheden niet beter kunnen, daarbij het initiatief nemen en actief meehelpen aan het doorvoeren van de verbeteringen, zijn onderdeel van je werk.

Met elkaar stel je binnen de kaders ook de prioriteiten, want alles is niet even belangrijk en kan ook niet tegelijkertijd.

2.4 Wat betekent dit voor de werkzaamheden?

De handmatige invoer van gegevens en de eenvoudigere administratieve werkzaamheden worden minder, maar verdwijnen nooit helemaal. Er komen nieuwe taken bij of taken nemen toe. Denk hierbij aan:

- het terug melden naar bronhouders in het stelsel van de basisregistraties;
- het centraal beheer van de gegevens;
- het in ketens samenwerken met deelnemers en ander partijen, waarbij gegevens zoveel mogelijk automatisch worden uitgewisseld;
- het afstemmen met de deelnemers en andere partijen op het gebied van signalering, kwijtschelding en betalingsregelingen;
- het uitvoeren van procescontroles;
- het vergelijken van gegevens en het verhelpen van uitval;
- het data gedreven werken. Dit betekent dat we op basis van de analyse van (historische) gegevens bijvoorbeeld de aanslagplanning, de invordering, de telefoniebezetting of het controleren van (object)gegevens optimaliseren;
- nieuwe communicatiekanalen, zoals bijvoorbeeld chatten.

Uiteraard doen we dit in een moderne werkomgeving (met Office 365, digitaal vergaderen, werken met Teams en thuiswerken).

2.4 Wat betekent het voor de medewerkers?

Allereerst houd je de ontwikkelingen binnen je eigen vakgebied en applicaties goed in de gaten. Meer en meer zie je dat onze applicaties uitgaan van geautomatiseerde gegevensuitwisseling en –verwerking en van gedigitaliseerde processen. Vrijwel iedereen krijgt met het vergelijken van gegevens en het verhelpen van uitval te maken. Volg op dit gebied cursussen of opleidingen.

Omdat je in een procesteam werkt, verbreed je jezelf binnen het proces om meer taken te kunnen uitvoeren. Inzicht in procesgericht werken is ook belangrijk. Het volgen van een Lean training helpt je daarbij. Je krijgt waarschijnlijk ook te maken met het samenwerken in ketens met mensen van andere partijen. Centraal staat dat je eigen verantwoording pakt, dat je een bredere blik hebt dan alleen je eigen taak en vooral dat je proactief bent en niet afwacht totdat er wat gebeurt. Vrijwel de meeste functies vragen:

- Omgevingsbewustzijn;
- Zelfstandigheid;
- Verantwoordelijkheid;
- Proces denken;
- Bredere blik en inzetbaarheid
- Flexibiliteit.

Neem regie in je eigen ontwikkeling. Maak hierbij gebruik van de mogelijkheden die SVHW aanbiedt en zoek ook zelf actief naar mogelijkheden. Als je wel wil maar niet kan, kan je rekenen op ondersteuning van je leidinggevende.

2.5 Hoe is ons werkklimaat?

SVHW is een lerende organisatie. Dit betekent dat je in een veilige omgeving fouten mag en kan maken om er vervolgens van te leren. Hier hoort bij dat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid pakt. We geven elkaar op een respectvolle manier feedback en staan open voor het ontvangen van feedback. De kaders voor positief gedrag zijn onderdeel van ons werkklimaat:

1. Wij spreken op een respectvolle manier met elkaar;
2. Wij luisteren naar elkaar en zijn ons bewust (van de drijfveer) van de ander;
3. Wij oordelen niet in termen van goed en fout, maar checken onze aannames en vragen “waarom?”;
4. Wij geven elkaar complimenten en vieren successen.
5. Wij spreken elkaar aan, ook op lastige onderwerpen;
6. Wij kunnen elkaar om hulp vragen en problemen bespreken. Hulp bieden we ook spontaan aan;
7. Iedereen doet mee en wij stellen ons actief op. Ideeën zijn welkom en krijgen een goede terugkoppeling;
8. Wij nemen elkaar serieus. We komen afspraken na en nemen onze verantwoordelijkheid naar elkaar.
9. We erkennen fouten en mogen fouten maken, zolang we er van leren;
10. Wij houden vast aan de afgesproken richting. Alleen na overleg stellen wij de richting eventueel bij.

In het gedrag geeft het MT het voorbeeld. Het MT heeft een participerende en coachende leiderschapsstijl. Het MT stimuleert de ontwikkeling, zelfredzaamheid en eigenaarschap van de medewerkers.

3. STRATEGISCHE OPGAVEN KOMENDE JAREN

De volgende strategische opgaven liggen m.i. in 2022–2023 op de weg van SVHW:

- **Continueren en consolideren organisatie ontwikkeling:** De nieuwe werkwijze is nog vers en moet in 2022 nog gerealiseerd worden voor de ondersteunende functies. Medewerkers vinden het toch wel lastig om zelf meer verantwoording en eigenaarschap te nemen en niet alles omhoog te managen. De kans op terugval in oude patronen is aanwezig. Dit vergt continue aandacht, voorbeeldgedrag vanuit het MT en het recht houden van de rug.
- **Duurzame inzetbaarheid i.c.m. opbouw personeelsbestand:** Vanwege alle ontwikkelingen, de latere AOW-leeftijd en de schaarste op de arbeidsmarkt is het vraagstuk om medewerkers inzetbaar te maken en te houden en te blijven binden aan SVHW van groot belang. Er is een werkgroep Duurzame Inzetbaarheid die doorgestart moet worden. Van even groot belang is het oplossen van het vraagstuk

van nieuwe instroom i.v.m. uitbreiding en verloop. Alternatieve instroomvormen (trainees, samenwerken met bureaus, etc.) moeten ingezet worden. Momenteel wordt hiermee geëxperimenteerd.

- **Behoud/vergroten schaalgrootte:** De omgeving van SVHW wordt complexer door ontwikkelingen in de samenleving, digitalisering, wet- en regelgeving et cetera. Hierdoor neemt niet alleen de druk op de primaire processen toe maar zeker ook op de ondersteunende processen, die bij SVHW zeer lean en mean zijn ingericht en daardoor kwetsbaar zijn (éénpitters). Verstevinging leidt tot aanvullende kosten en om deze te dekken is schaalgrootte van belang. Mogelijkheden:
 - Meer dienstverlening aan de huidige deelnemers: het uitvoeren van de kleinere belastingen en leges, het verzorgen van de publiekrechtelijke invordering, uitvoering van de BAG, uitvoering (van elementen) van de SOR en het optreden als leverancier van datasets.
 - Nieuwe deelnemers: nog lopend is Ridderkerk. De situatie bij de voormalige GR Drechtsteden kan kansen geven de komende raadsperiode (m.n. waterschapgemeenten)
 - Samenwerken met andere overheden/partijen: Er kan worden gedacht om de ondersteunende taken te delen met / af te nemen bij de deelnemers (AVG, informatiebeveiliging, HR, ICT). ICT onderdelen worden meer en meer geoutsourcet vanwege de Cloud Technology
 - Samengaan/samenwerken andere belastingkantoren: Het samenwerken met collega belastingkantoren vindt al plaats in Centric verband en in mindere mate in landelijk verband. Met de RBG (Schiedam) en BSGR (Leiden) hebben verkennende gesprekken plaatsgevonden om te kijken naar meer samenwerken en eventueel samengaan.
- **Behoud van flexibiliteit:** SVHW kenmerkt zich t.o.v. andere belastingkantoren (naast de lage kosten) door een hoge mate van flexibiliteit in de dienstverlening naar de deelnemers (heffingsmaatstaven, uitzonderingen, kortingen, etc.) dankzij het zelf kunnen ingrijpen in de belastingapplicatie. De komst van Software-as-a-Service (SaaS) vanuit de Cloud zet dit onder druk. De leverancier (Centric) levert dan één softwareversie voor meerdere klanten. Het ingrijpen in de software zoals SVHW dat nu doet is dan verleden tijd. De software zal naar verwachting wel in hoge mate via parameters instelbaar zijn en API's kunnen worden toegepast voor data uitwisseling, maar of dit het huidige niveau van flexibiliteit haalt lijkt niet waarschijnlijk. SVHW opereert samen met de RBG en BSGR in de richting van Centric om zoveel mogelijk gemeenschappelijk slim maatwerk in de standaard te krijgen. Dit vergt de komende periode ook op strategisch niveau aandacht. Het kan zeker niet worden uitgesloten, dat de bewegingsvrijheid om aanpassingen te doen wordt beperkt en dat dit leidt tot meer standaardisatie in de dienstverlening voor de deelnemers. Hierin zullen de gemeentelijk deelnemers en dan met name de raden goed in meegenomen moeten worden. Centric geeft aan dat eind 2023 de cloudoplossing in het belastingdomein geheel operationeel is. Hierna zal een uitfasering komen van de klanten die de Centric applicatie nog zelf in huis hebben draaien (SVHW).
- **Data gedreven werken:** Het data gestuurd werken wordt meer en meer een onderdeel van de operatie van SVHW. Voor SVHW is deze ontwikkeling bij alle werkprocessen voelbaar: bij het waarderen, het verrijken van gegevens met open data bij heffen, bij de klantcontacten en bij de (dwang)invordering. SVHW moet hiertoe de vaardigheden van het bestaande personeel vergroten maar zal ook specifieke expertise moeten aantrekken in de vorm data-analyse. Daarnaast zal het data gedreven werken structureel ingebed moeten worden in de primaire processen.
- **Terugdringen NCNP-bezwaren:** Zolang de regelgeving niet wijzigt blijft de druk van de NCNP-bureaus en de daarmee samenhangende kosten en benodigde inspanning onverminderd groot. Het treffen van eigen maatregelen, het samenwerken met collega belastingkantoren en gemeenschappelijk lobbyen (al of niet in LVLB verband) in de richting van de VNG en Waarderingskamer blijven aandacht vragen.

- **Samenhangende objecten registratie (SOR):** Ondanks dat VNG–Realisatie nog uitgaat van een invoering van de Samenhangende Objectenregistratie (SOR) in 2025, lijkt deze te vertragen. Er is namelijk nog geen helderheid over de financiering van de implementatie en het beheer van de SOR. Het nieuwe kabinet dient dit dossier op te pakken. SVHW anticipeert wel op de ontwikkeling van de SOR door in het in gebruik nemen van nieuwe applicaties. Er zal nauw met de deelnemers moeten worden opgetrokken en concepten zullen uitgewerkt moeten worden

NB: Naar mijn stellige overtuiging zal het beheer van de gebouwgegevens (= alle objecten die gewaardeerd worden) zo dicht mogelijk bij het waarden/beschikken/bezwaarafhandeling georganiseerd moeten worden om maximale efficiency en kwaliteit te realiseren. Immers vanuit het WOZ-proces komt de eerste en vrijwel enige maatschappelijke terugkoppeling a.d.h.v. bezwaren. Bovendien wordt hier i.v.m. de jaarlijkse herwaardering ook strak gestuurd op de juistheid en compleetheid van objectgegevens. De jaarlijkse 20% controle, PMA, bezwaren, inlichtingen formulieren, opname app met foto's, luchtfoto's, obliekfoto's, cyclorama's, omgevingsvergunningen, inwinning in het veld i.c.m. BGT-inwinning zijn de instrumenten die worden gebruikt. Het werken binnen één SOR platform kan dit faciliteren.

3. PROFIEL DIRECTEUR

Extern:

- Bestuurlijk sensitief, goed gevoel voor bestuurlijke verhoudingen en weet deze ook gepast in te zetten;
- Proactief en transparant in de informatievoorziening naar deelnemers;
- Sensitief voor politieke, maatschappelijke, juridische en technologische veranderingen in de omgeving met het vermogen om dit concreet door te vertalen naar inhoud, dienstverlening en gedrag van de organisatie;
- Denkt van buiten naar binnen en hecht waarde aan klantbeleving (deelnemers, belastingbetalers);
- Stevig maar verbindend naar bestuur en organisatie in combinatie met een goed communicatief vermogen
- Omgevingsgericht/bewust met netwerkvaardigheden: weet SVHW te vertegenwoordigen in relevante gremia en bij stakeholders;
- Zakelijk inzicht en commerciële vaardigheden in verband met het strategisch relatiebeheer met leveranciers.

Intern:

- Gaat voor in de ontwikkeling van de organisatie en de beleving van de klantwaarde. Meer veranderaar dan beheerder i.v.m. de continue ontwikkeling van de organisatie;
- Inspirerend leiderschap zichtbaar in persoonlijke dynamiek, communicatie en uitstraling;
- Overall initiator en inspirator van het management en de organisatie;
- Geeft het voorbeeld en heeft een participerende en coachende leiderschapsstijl. Stimuleert de ontwikkeling, zelfredzaamheid en eigenaarschap van de medewerkers;
- Slagvaardig en opereert vanuit de verbinding met de medewerkers binnen de organisatie
- De directeur is in staat een heldere visie op de toekomst van SVHW te initiëren en dit samen met het bestuur en de organisatie uit te dragen;
- Hecht als WOR bestuurder waarde aan een open en constructieve samenwerking met de ondernemingsraad.

Competenties

- Zelfstandigheid
- Organisatiebewustzijn
- Resultaatgerichtheid
- Analytisch
- Conceptueel/innovatief vermogen
- Communiceren (luisteren / overtuigen)
- Sociaal vaardig / netwerken
- Besluitvaardigheid
- Samenwerken/verbinden
- Omgevingsbewustzijn/ klantgerichtheid
- Visie / strategische oriëntatie

Functie-eisen

- Minimaal 10 jaar ervaring in een relevante (eind)verantwoordelijke functie (binnen de overheid)
- Academische werk- en denkniveau
- Zo mogelijk kennis van, ervaring met of affiniteit met het takenpakket van SVHW
- Ervaring met (publieke) dienstverlening is belangrijk
- Gedegen inzicht in bestuurlijke verhoudingen
- Financieel inzicht en bij voorkeur kennis van de (gemeentelijke) P&C-cyclus