



A.B. 24/03

## Visie en strategie SVHW 2024-2026

### Inleiding

De strategie van SVHW dateert uit 2018 en dus was het tijd voor een update. We hebben gekozen voor een participatief proces dat leidt tot een gedragen visie en strategie van, door en voor SVHW. Met als doelstelling om in december 2023 tot een door de organisatie en de deelnemers gedragen (visie en) strategie te komen, als basis voor het begrotingsproces 2025, waarin ambities waar nodig vertaald kunnen worden in financiële middelen en doelstellingen. De wens van SVHW was een proces en een resultaat dat verbindt, inspireert en positieve energie aanboort in de organisatie. SVHW is ondersteund door &samhoud.

Uitgangspunten voor het proces waren:

- Co creatie en continue aanscherping
- Participatie in de aanpak
- Verbinding tussen cultuur, gedrag en inhoud
- Voortborduren op wat er is
- De leiding (het MT) als gezicht en eigenaar van het visie en strategieproces

### Betrokkenheid en draagvlak

De visie en strategie zijn met veel betrokkenheid en draagvlak tot stand gekomen. Er zijn door &samhoud interviews met medewerkers en AB-leden gehouden, er is deskresearch uitgevoerd en groepsinterviews met AC (Ambtelijke Commissie) en AB (algemeen Bestuur) gaven input en richting. Daarnaast is voor de zomer door SVHW bij de deelnemers een klantwaarde onderzoek uitgevoerd, dat als belangrijke input heeft gediend. Met een kernteam van ongeveer tien collega's uit alle lagen en disciplines hebben we vervolgens het proces geleid. In een workshop van een volledige dag op 26 september hebben alle collega's hun waardevolle input kunnen geven. Daarna is het kernteam hiermee aan de slag gegaan en zijn de concept visie en strategie in een medewerkersbijeenkomst op 24 oktober getoetst. Vervolgens heeft het kernteam de laatste slag gemaakt en is de visie en strategie gepresenteerd aan de AC op 7 november en het AB op 15 november. De opbrengsten hiervan zijn in deze visie en strategie meegenomen.

juni	augustus - september	oktober	november	november - december
ANALYSE FASE	VISIE	STRATEGIE ONTWIKKELING	TOETSEN VISIE EN STRATEGIE	IMPLEMENTATIE PLAN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interviews en desk research</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop kernteam (24/8)</li> <li>- Input ambtelijke commissie (5/9)</li> <li>- Input AB (15/9)</li> <li>- Workshop alle medewerkers (26/9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 workshops kernteam (12/10 en 6/11)</li> <li>- Medewerkersbijeenkomst (24/10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toetsen visie en strategie met AB (15/11)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eindproducten opleveren: herijkte visie en strategie</li> <li>- Plan van aanpak implementatie ontwikkelen en opleveren</li> </ul>

### Aansluiting bij oude strategie, SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities en threats) en input AC/AB

De strategie uit 2018 kende drie richtingen. Er is de afgelopen jaren vooral aan de eerste richting gewerkt, met name door de introductie van procesgericht werken gebaseerd op de Lean-methode:

1. basis versterken, digitaliseren, nog beter worden in wat SVHW nu doet;
2. deelnemers ontzorgen door het uitbreiden van de dienstverlening;
3. SVHW als data-partner.

De visie en strategie voor de periode 2024-2026 sluit vooral aan bij de eerste richting uit 2018 en diept deze verder uit. De visie en strategie hebben we verder goed aan laten sluiten bij de uitkomsten van een recent gemaakte SWOT-analyse (Interne- (sterktes en zwaktes) en externe analyse (kansen en bedreigingen)).

Tenslotte geeft de gekozen strategie 2024-2026 invulling aan bij de belangrijkste prioriteiten die vanuit AC en AB meegegeven zijn in het klantwaarde onderzoek en de groepsinterviews:

- Investeren in innovatie om de verhouding tussen prijs en kwaliteit in stand te houden
- Nabijheid en persoonlijk contact met inwoners en bedrijven
- Ga zo door, leg de lat steeds hoger, bouw verder aan stabiele organisatie en beperkte groei met 1 toetreders per 2/3 jaar

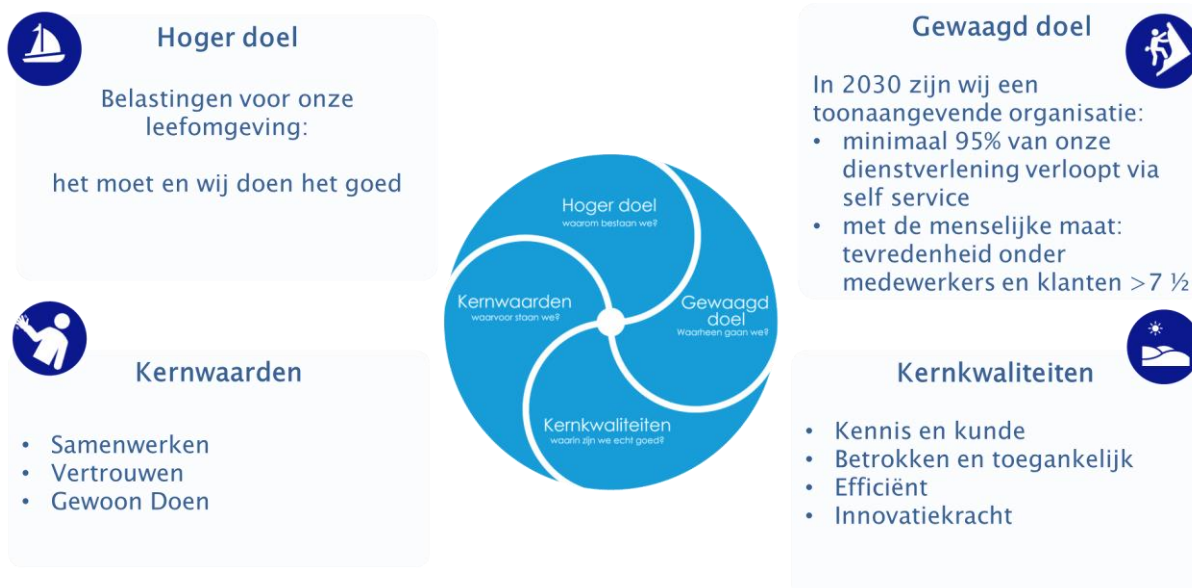
Doelstelling is daarbij ook om de strategie binnen de bestaande begrotingsruimte (excl. indexering en aanpassing door wetgeving) te realiseren.

### De organisatievisie van SVHW

Een organisatievisie geeft op bondige, heldere en systematische wijze weer

- waarom een organisatie bestaat: hoger doel
- waarvoor een organisatie staat: kernwaarden
- waar een organisatie voor gaat: gewaagd doel
- waarin een organisatie uitblinkt: kernkwaliteiten

Tezamen vormen dit de vier componenten waaruit een visie bestaat. Die componenten moeten niet los van elkaar, maar in samenhang worden beschouwd. Een visie is een vierluik waarvan de onderdelen naadloos op elkaar moeten aansluiten. Een werkzame visie is nooit zomaar een opsomming van losse elementen. Zij is altijd een gesamt kunstwerk: een perfecte samensmelting van uiteenlopende elementen. De organisatievisie van SVHW is verder uitgewerkt. Er is beschreven wat met elk onderdeel bedoeld wordt:



Het **hogere doel** (waarom bestaan we, ook wel de missie) van SVHW is: belastingen voor onze leefomgeving: het moet en wij doen het goed.

- **Belastingen voor onze leefomgeving:** Niemand wordt blij van belasting betalen, maar we kunnen er onze leefomgeving mogelijk mee maken. We hebben het dan o.a. over droge voeten, veiligheid, kwaliteit van het water en voorzieningen;
- **Het moet en wij doen het goed:** Het moet: Belasting betalen moeten we allemaal en we krijgen er een mooie leefomgeving voor terug. Wij doen het goed: dat betekent efficiënt en eenvoudig. Klanten (waterschap, gemeenten, inwoners en bedrijven) mogen betrokkenheid en kwaliteit van ons verwachten.

De **kernwaarden** (waar staan we voor) zijn samenwerken, vertrouwen en gewoon doen. Deze zijn uitgewerkt in gedrag:

- **Samenwerken**
  - Ik leer van mijn collega's en zij leren van mij
  - Ik doe het samen en leef mij in
  - Ik help mijn collega's
  - Ik maak duidelijke afspraken en maak deze waar
  - Ik heb interesse in jouw werk en stem mijn werkzaamheden af
- **Vertrouwen**
  - Ik doe mijn werk goed, daar mag iedereen vanuit gaan
  - Ik voel mij veilig
  - Ik ben oké, jij bent oké
  - Ik vertrouw op ieders kennis en kunde
  - Ik spreek uit, af en aan
- **Gewoon Doen**
  - Ik ben oplossingsgericht
  - Ik zeg wat ik doe en doe wat ik zeg
  - Ik blijf mezelf



Het **gewaagde doel** (waar gaan we voor) is: In 2030 zijn wij een toonaangevende organisatie, waarbij minimaal 95% van onze dienstverlening verloopt via selfservice. Met de menselijke maat: Met een tevredenheid onder medewerkers en klanten >7,5. De doelen worden hieronder verder toegelicht:

- **Toonaangevende organisatie:** we willen een voorloper zijn, een organisatie waar anderen een voorbeeld aan nemen. In de wereld van belastingen kijkt men naar ons op en zijn we een zichtbare speler die het voortouw neemt;
- **95% Selfservice:** dit is zeer ambitieus (het is nu ongeveer 60%; precieze uitwerking vindt nog plaats). Mijn SVHW moet dan zo helder zijn dat: niet alleen de aanslag, maar ook de voortgang in het dossier kan worden gezien, waar je kan betalen en de manier van betalen kunt regelen. De digitale balie heeft alle gewenste informatie helder beschikbaar. Klanten kunnen hun gegevens aanvullen/wijzigen/updaten, zodat ze onderdeel worden van ons proces;
- **Menselijke maat:** selfservice geeft ons de ruimte en tijd om maatwerk te leveren aan hen die dat nodig hebben. De menselijke maat geldt zowel intern als extern voor alle klanten.

De **kernkwaliteiten** (waarin blinken wij uit/willen wij uitblinken) zijn kennis en kunde, betrokken en toegankelijk, efficiënt en innovatiekracht. Wat we hiermee bedoelen is:

- **Kennis en kunde** (bestaande kwaliteit): We kunnen er nog veel meer mee, interne kennisdeling en -borging zodat we minder afhankelijk worden van éénpitters en nieuwe collega's snel ingewerkt zijn. Ook extern kunnen we nog meer kennis delen en ophalen door het netwerk te gebruiken.
- **Betrokken en toegankelijk** (bestaand/gewenst): Geldt zowel intern als extern. Betrokkenheid is nodig voor de menselijke maat, niet iedereen is hetzelfde of heeft hetzelfde nodig. Vanuit betrokkenheid geven we gevraagd en ongevraagd advies aan onze deelnemers. Toegankelijkheid geldt zowel voor de mensen als het gebouw en de informatie en systemen. Nu zijn we telefonisch goed bereikbaar, door selfservice zullen we onze toegankelijkheid enorm vergroten.
- **Efficiënt** (bestaand/gewenst): Basis op orde. Denken en handelen in de keten. Continu verbeteren en optimaliseren. Meer kunnen doen in minder tijd. Planmatig werken.
- **Innovatiekracht** (bestaand/gewenst): Verder digitaliseren zodat we selfservice daadwerkelijk kunnen gaan bieden. Vernieuwen binnen de bestaande processen.

### **Van visie naar strategie**

Vanuit de organisatievisie en vanuit de SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities en threats) hebben we vormgegeven aan de strategie. Strategie beantwoordt de vraag: hoe gaan we ons gewaagde doel realiseren? Wat is ervoor nodig om daar te komen? Hiervoor gebruiken we een strategiekaart met een aantal perspectieven. Op die strategiekaart staan kritische succesfactoren: factoren die succesbepalend zijn en die persé goed gedaan moeten worden om de doelen van een organisatie via de gekozen/ingeslagen weg (strategie) te realiseren. Het zijn de 'champagne-momenten' op weg naar ons gewaagde doel.

De perspectieven op de strategiekaart zijn:

- **Maatschappelijk:** Hoe kunnen we onze bijdrage leveren aan de maatschappij?
- **Financieel:** Wanneer zijn we succesvol in de ogen van onze deelnemers?
- **Klant:** Wat moeten we in de ogen van onze klanten doen/zijn om ze toegevoegde waarde te geven? Waarbij we klanten definiëren als waterschap, gemeenten, inwoners en bedrijven.
- **Proces:** Hoe moeten onze processen en systemen zijn ingericht om de doelen te realiseren?
- **Medewerker:** Hoe moeten medewerkers zich ontwikkelen om bij te kunnen dragen aan een succesvolle organisatie?
- **Cultuur:** Hoe kunnen we onze cultuur versterken zodat wij onze doelen kunnen behalen?

De strategiekaart ziet er voor SVHW als volgt uit:



Zoals eerder aangegeven zijn richtinggevend voor de invulling van de strategie geweest:

- De vorige strategie uit 2018;
- De SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities en threats);
- De prioriteiten vanuit het klantwaarde onderzoek onder deelnemers en de input vanuit de groepsinterviews met AC en AB;
- De organisatievisie en vooral het gewaagde doel om in 2030 een toonaangevende organisatie te zijn waar minimaal 95% van de dienstverlening verloopt via selfservice en die tegelijkertijd de menselijke maat voorop stelt (met een tevredenheid onder klanten en medewerkers van minimaal een 8).

In een **beknopte samenvatting** geven we hieronder aan wat de belangrijkste prioriteiten van SVHW zijn voor de komende planperiode.

Maatschappelijk perspectief:

- **Groei naamsbekendheid SVHW:** onze doelgroep weet ons te vinden en het is duidelijk wat SVHW doet en waar met voor wat terecht kan. Dit leidt tot klanttevredenheid, is een bewijs van optimale processen en zorgt voor duidelijkheid waar de deelnemer en waar SVHW van is. **Doelen** kunnen we vaststellen nadat we een nulmeting gedaan hebben naar naamsbekendheid en imago.
- **Imago toonaangevende organisatie:** we gaan samenwerken en netwerken met deelnemende en niet deelnemende gemeenten, waterschappen en samenwerkingsverbanden. We gaan kennis halen en delen met anderen. We worden meer zichtbaar voor toekomstige deelnemers en medewerkers. **Doel** hiervan is dat SVHW een meer naar buiten gerichte organisatie wordt, die zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt.
- **Eerlijke belastingen:** Iedereen kan en mag erop vertrouwen dat iedereen de belasting betaalt die hij moet betalen of niet betaalt wat hij niet hoeft te betalen. SVHW staat voor een eerlijk speelveld en



gelijke behandeling en voor een betrouwbare aanslagoplegging en maatschappelijk invorderen.

**Doelen** die we hierbij stellen zijn een verminderd percentage toegekende bezwaarschriften t.o.v. aantal aanslagen (-10% t.o.v. 2023) en een verminderd percentage toegekende administratieve beroepen op kwijtschelding (-10% t.o.v. 2023).

#### Financieel perspectief

- **Belastingopbrengsten volledig en op tijd verzorgen:** We zorgen ervoor dat belastingopbrengsten tijdig en volledig bij onze opdrachtgevers op de rekening staan, zodat zij hun verplichtingen kunnen nakomen en de leefomgeving hiervan geen schade ondervindt. **Doelen** hierbij zijn het verzorgen van juiste en tijdige ramingen, 95% van de geraamde opbrengst wordt opgelegd in het belastingjaar en 97% van de verzonden aanslagen zijn betaald.
- **Beheerste groei:** SVHW is in de huidige context een robuuste organisatie, maar op onderdelen (eenpersoonsfuncties en ICT) ook kwetsbaar. Eén van de mogelijkheden om de robuustheid en het prijs-kwaliteitsniveau te handhaven is een toename van de schaalgrootte van SVHW. Een toename van de schaalgrootte leidt ook tot vermindering van de kwetsbaarheid (van met name de indirecte functies) en het beter kunnen voldoen aan de steeds hogere eisen die gesteld worden aan de kwaliteit van de medewerkers en het “in control” zijn van de interne organisatie. Voor het blijven voldoen aan de eisen en wetgeving voor IT is verdergaande samenwerking een te onderzoeken mogelijkheid, omdat in een schaarse markt alleen een toename in schaalgrootte hierin onvoldoende voorziet. Samenegaan met andere kantoren levert een te groot afbreukrisico op ten opzichte van de noodzaak om de robuustheid te vergroten. Het uitbreiden van de dienstverlening bij bestaande deelnemers helpt wel, maar is in zichzelf onvoldoende om de robuustheid te vergroten. We willen daarom vanaf 2025 beheerst groeien met ongeveer 1 nieuwe toetreders per 2 à 3 jaar. De voorkeur gaat uit naar groei met focus op synergievoordelen en dus naar gemeenten binnen het beheersgebied van het waterschap Hollandse Delta. In tweede instantie richten we ons op grotere gemeenten in het stedelijk gebied. **Doelen** hierbij zijn het borgen van de continuïteit en het behouden van de beste prijs-kwaliteit verhouding. Een toetredingsverzoek wordt dan ook op deze criteria getoetst en groei is geen doel op zich. De omvang van de organisatie mag de flexibiliteit en efficiëntie daarbij niet in de weg gaan zitten.

#### Klantperspectief

- **Beste prijs – kwaliteit verhouding:** SVHW levert hoge kwaliteit en werkt zo efficiënt mogelijk waardoor de juiste prijs gewaarborgd is. **Doelen** hierbij zijn hoge klanttevredenheid tegen kostendekkende tarieven, met minder maatwerk en voldoen aan de dienstverleningsovereenkomst (DVO).
- **Selfservice oplossingen voor klanten:** Digitale balie Mijn SVHW door-ontwikkelen en laagdrempelig houden. Daarnaast werken we aan de ontwikkeling en uitbreiding van selfservice oplossingen. Dit vraagt een heldere ICT-strategie en processen die gericht zijn op het bieden van klantwaarde. Continu verbeteren is hierbij een belangrijke randvoorwaarde. **Doelen** hierbij zijn het aantal contactformulieren en het aantal telefonische contactmomenten te verlagen met 5% per jaar (waarbij we de tevredenheid van klanten op een hoog niveau behouden).
- **Verbonden met de buitenwereld:** Om toonaangevend te zijn en aan de menselijke maat vorm en inhoud te kunnen geven, halen we de buitenwereld naar binnen en zijn omgevingsbewust. Dit doen we voor de thema's wet- en regelgeving, actualiteiten, topics op social media van SVHW en van onze deelnemers. Hiervoor zullen we imago, trends en klanttevredenheid vanuit socials en KTO analyseren en vanuit nulmetingen nadere doelstellingen formuleren.

#### Procesperspectief:

- **Stabiele en toekomstbestendige ICT:** We worden stabiel en toekomstbestendig zonder afhankelijk te zijn van éénpitters. We ontwikkelen een ICT-strategie die gericht is op standaardisatie met ruimte voor maatwerk. **Doelen** hierbij zijn het borgen van de continuïteit van ICT, de inhuur afbouwen bij ICT en standaardiseren. Waar nodig werken we samen met andere belastingkantoren en/ of leveranciers.



- **Continu verbeteren en ketengericht werken:** We kijken kritisch naar onze processen en verbeteren deze continu met oog voor de hele keten en richten onze organisatie daar zo optimaal mogelijk op in. Dit doen we vanuit het principe: de basis op orde. **Doelen** hierbij zijn: het creëren van overzicht en duidelijkheid in processen en samenhang, het werken conform processen, het borgen van interne processen, de in-control verklaring voor deelnemers en het behalen van wettelijke termijnen en het nakomen van de DVO.

#### Medewerker perspectief:

- **Tevreden medewerkers!** Tevreden medewerkers verhogen de klantwaarde en de prestaties. We werken aan diverse onderwerpen om dit voor elkaar te krijgen. Een Strategisch personeelsplanning (SPP), een actueel functiehuis en aantrekkelijke arbeidsmarkt communicatie zijn enkele voorbeelden. Maar ook activiteiten voor onderlinge verbinding en een uitstekende interne communicatie zijn hier onderdeel van. Evenals opleidingsplannen om de kennis en kunde op hoog niveau te houden. **Doelen** hierbij zijn een hoge medewerker tevredenheid (hoger dan een 7,5), een laag ziekteverzuim (lager dan 5%) en weinig ongewenst verloop (lager dan 10%).
- **Innovatief zijn!** We stimuleren medewerkers die innovatief durven zijn. Dat betekent dat we initiatieven stimuleren, fouten mogen maken en daarvan leren als belangrijke elementen in de samenwerking beschouwen. **Doelen** hierbij zijn om vernieuwing in processen door te voeren en 95% selfservice dienstverlening in te richten.

#### Cultuur perspectief

- **Betrouwbare samenwerking:** Er is onderling vertrouwen in de samenwerking en je mag jezelf zijn. Dat is de essentie van de drie kernwaarden en die willen we graag terugzien in de gehele organisatie. We zullen hiervoor een gericht plan opstellen en uitvoeren. De MTO-resultaten geven hier ook input voor. Het MT ontwikkeltraject draagt hier ook aan bij. De menselijke maat zien we terug richting klanten maar ook intern. We kennen elkaar. **Doelen** hierbij zijn om KTO en MTO jaarlijks te meten en hierin hoger dan een 7 ½ te scoren.
- **Plezier hebben en successen vieren:** Trots zijn op onze resultaten en een gezellige werksfeer vinden we allemaal belangrijk binnen SVHW. Met elkaar als één team werken en leuke activiteiten organiseren voor de onderlinge verbinding. En verse soep mag dan uiteraard niet ontbreken. Champagne momenten zullen vaker gaan voorkomen. **Doelen** hierbij zijn om bij te dragen aan een hoge tevredenheid, een laag ziekteverzuim en een laag ongewenst verloop.

De strategie wordt verder uitgewerkt in jaarplannen met acties en actiehouders met concrete doelen. Elk jaar wordt de strategie gemonitord, geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Dit bijstellen kan voor wat betreft de ambities of de acties die nodig zijn, vanwege wet- en regelgeving of ander omstandigheden die hiertoe aanleiding geven. In de personeelsbijeenkomsten wordt de organisatie meegenomen bij de realisatie van de strategie en collega's worden betrokken bij de uitwerking van de diverse onderdelen. In de Planning en control documenten wordt gepland en gemonitord in hoeverre de ambities uit de strategie worden bereikt en wat daarvoor nodig is. Vooralsnog wordt ervan uitgegaan dat acties voor de strategie binnen de huidige begrotingsruimte kunnen worden gerealiseerd. Belangrijke besluiten die nodig zijn om de strategie te realiseren (bijvoorbeeld een nieuwe toetreden, grote investeringen) worden tijdig voorgelegd aan het bestuur en het bestuur wordt meegenomen in de voortgang van de strategie. Deze geactualiseerde visie en strategie geeft richting aan de organisatie om deze te richten, te betrekken en vooruit te brengen, waarbij de belangen van de deelnemers optimaal ingevuld kunnen worden. We kijken er naar uit ermee aan de slag te gaan.

Klaaswaal, 7 februari 2024