Communicatiestrategie vernieuwing erfpacht

Het college heeft besloten een systeem in te voeren van eeuwigdurende erfpacht, waarin de hoogte van de gebruiksvergoeding nog slechts éénmalig wordt vastgesteld. Deze vergoeding groeit alleen nog mee met de inflatie. Hierdoor weet de erfpachter hoe hoog de gebruiksvergoeding is en heeft hij de zekerheid dat die (bij onveranderd gebruik) niet meer door de gemeente wordt aangepast. Dit geeft duidelijkheid voor erfpachters, kopers, verkopers en hypotheekverstrekkers.

Het college is er op gericht om dit nieuwe erfpachtstelsel in deze collegeperiode in te voeren. Wanneer dat precies zal zijn is nog niet duidelijk. De invoering van het nieuwe stelsel moet zorgvuldig gebeuren en is tegelijkertijd complex omdat het om aanpassingen in beleid, systemen en organisatie vraagt. Zorgvuldigheid staat voorop.

Achtergrond en aanleiding voor vernieuwing

- In Amsterdam staat het merendeel van de woningen op gemeentegrond.
- Het bestaan van erfpacht staat niet ter discussie: extra instrument om het gebruik van grond te sturen; waardevermeerdering komt ten goede aan de stad.
- Het huidige erfpachtstelsel is complex, onduidelijk en risicovol. sprong omhoog.
- De canonberekening is onduidelijk. Deskundigen verschillen vaak van mening.
- Dreiging van een canonsprong en onduidelijkheden rond de canonherziening maken banken terughoudend bij financiering.
- De gemeente bereidt een nieuw stelsel voor.
- Het door (10)(2e) (10)(2e) van de SEBA aangevraagde referendum over erfpacht gaat op het laatste moment niet door, vanwege naderende verkiezingen.
- Nieuw collegeakkoord legt vast dat er eeuwigdurende erfpacht moet komen.

Wat speelt er dat relevant is voor de communicatie?

Wereld

- Financieel-economische crisis: huizenmarkt blijkt kwetsbaar, banken en overheden onder druk.
- Globalisering: geld verdienen als norm en recht. Maar ook: de nieuwe deel-economie van gezamenlijk eigendom. Daar past erfpacht goed in.

Nederland

- Andere rol overheid: participatiemaatschappij, terugtrekkende meer faciliterende overheid
- Cultuurverschuiving: minder vanzelfsprekend dat de overheid alles regelt en bepaalt. Eigen verantwoordelijkheid steeds meer de norm.
- Discussie over nut en noodzaak van erfpacht komt steeds terug. Andere grote steden, zoals ... schaffen het af of gaan over naar een systeem van eeuwigdurend.

Amsterdam

- Huizenmarkt altijd onderwerp van discussie; verhouding sociaal en koop, huizen en kantoren. Daarop volgt de discussie over veryupping van de stad.
- Nieuw college met een liberaler signatuur dat nadruk wil leggen op het zakelijk invoeren van een voorspelbaarder systeem.

Erfpacht

- Rond 2008-2009 verhevigt de onrust rondom erfpacht o.a. door ongelukkige taxaties van de gemeente. De oprichting van SEBA volgt en het referendum vergroot de tegenstelling tussen voor- en tegenstanders.
- Twee niveaus van discussie: standpunten en belangen. Deze lopen makkelijk door elkaar, maar waar bij standpunten ratio nog een rol speelt, is dat bij belangen vaak vooral emotie.
- Er is een aantal fanatieke partijen en stakeholders dat niet veel nodig heeft om de discussie iedere keer weer aan te gaan. Deze partijen zitten vooral op emotie en zijn met ratio niet te vermurwen.

Gemeente

- Een Amsterdam. Erfpacht is een gemeentelijk thema en niet van OGA of rve G&O.
- Er zijn meerdere gemeentelijke onderdelen betrokken: de diensten WZS, Belastingen en DMC, Bestuursdienst, maar ook de ACAM.
- In het vorige vernieuwingstraject: behoefte en noodzaak om te zenden over nut en noodzaak. Nu verschuift de nadruk van 'hoe sociaal is erfpacht' naar 'hoe duur is erfpacht en hoe kunnen we het systeem simpeler en voorspelbaarder maken'.

OGA/Bureau Erfpacht

- Het vorige traject kostte veel energie, maar heeft ook veel kennis en inzichten gebracht.
- We kennen de belangrijkste stakeholders (vaak persoonlijk)
- Binnen OGA werken echte experts die echt in het systeem van erfpacht geloven.

Stakeholders, zie ook bijlage 1

Beïnvloeders: in dit traject zijn erg veel beïnvloedende partijen. Dit zijn belangengroepen, beroepsverenigingen en consumentenorganisaties. Zij hebben stuk voor stuk een grote achterban en zijn dan ook zeer bruikbaar als kanalen. Dat moeten ze alleen wel willen.
Beslissers: de echte beslisser is uiteindelijk de gemeenteraad, maar voor we daar zijn is er de gebruikelijke lijn van kernteam, directie OGA, staf, wethouder, college, commissie. Bij deze partijen is het verreweg het belangrijkst om ze tijdig en volledig te informeren en heldere keuzes voor te leggen op logische momenten.
Uitvoerders: hier zitten alle partijen die een directe rol spelen in de erfpachtketen en in de totstandkoming van het nieuwe stelsel.
Gebruikers: dit spreekt voor zich. Voor deze partijen doen we het allemaal.

Kortom: de belangrijkste thema's voor de communicatiestrategie zijn:
-er is minder geld
-het duurt nog even voor er duidelijkheid is en nog langer voor het stelsel in zal gaan
-eigen verantwoordelijkheid is steeds meer de norm

-de veranderende rol van de overheid
-identiteit van Amsterdam als stad voor iedereen of yuppenstad
-erfpacht is een gegeven, we willen geen waardediscussie, maar erfpacht roept veel emotie op. De huizenmarkt houdt niet van onzekerheid en emotie.
-onvoorspelbaarheid van het proces en de rol die stakeholders zullen spelen. Flexibiliteit is dus geboden.

Welke communicatiethema's?

1. Positionering: hoe zetten we erfpacht neer in dit vernieuwingstraject? Is het onderdeel van de huidige organisatie of zetten we het apart neer als project? En wat betekent dat voor onze communicatie richting stakeholders?
2. Relatie: hoe betrekken we de stakeholders, welke rol krijgen ze, welke gesprekken zijn er gaande, wie heeft met wie contact en wat zeggen ze/we dan? Hoe gaan we om met vertrouwelijkheid in relatie tot onze wens om zo open en transparant mogelijk te zijn? Ook verwachtingsmanagement over de duur van het traject is nodig.
3. Imago: is het erg dat erfpacht voornamelijk als negatief en als melkkoe voor de gemeente wordt gezien? Verhouding zakelijk/feitelijk t.o. emotie/belangen

Ad1 Positionering
Erfpacht is een Amsterdams dossier en staat niet ter discussie. We voeren alleen een nieuw systeem in. Het past hierbij dat we gestructureerd, zakelijk en feitelijk te werk gaan. Elke keuze die gemaakt wordt, zal op feitelijke inhoud zijn gebaseerd en moet verklaarbaar en herleidbaar zijn. Voor elke nieuwe stap of fase kijken we opnieuw wat en wie er nodig is, stellen we de planning bij of doen we inhoudelijke aanpassingen. We zijn rentmeester van de stad en nemen onze verantwoordelijkheid voor het algemeen belang. Niet sexy, maar wel betrouwbaar.
Vertrouwen is het sleutelwoord. De Amsterdammer moet de gemeente vertrouwen op het moment dat ze een aanbod krijgen over te stappen. Dat is voor de huizenmarkt ook belangrijk. Het is dus ook nodig te benadrukken dat niemand gedwongen zal worden over te stappen. Klantvriendelijkheid hoort hier ook bij. Alle contacten die wij hebben zullen dan ook moeten worden bekeken.
We zetten dus in op degelijkheid en duidelijkheid om zo vertrouwen te winnen en goed ons werk te kunnen doen. Emotie proberen we zoveel mogelijk buiten de deur te houden. Makkelijker gezegd dan gedaan, want het onderwerp is intern en extern omgeven van emotie. Maar onze repliek is dan steeds weer recht doen aan de emotie, maar er niet in meegaan. We blijven zakelijk en feitelijk, misschien zelfs wel saai. Zo bieden we als tegenwicht tegen emotie hopelijk veiligheid en betrouwbaarheid.
Niemand ziet zichzelf graag als degelijk en saai, maar dat is voor dit proces en dit onderwerp wel nodig.

Ad2 Relatie
Het is nogal ouderwets om als overheid te denken dat je alle kennis in huis hebt om tot de beste oplossing te komen. We hebben onze stakeholders dan ook nodig om het beste resultaat te behalen. Zij brengen unieke kennis en kunde in vanuit hun rol in de keten. Het is alleen zaak hierin niet door te slaan en wel de regie te houden. We organiseren dan ook actief onze tegenspraak, klankborden en meedenksessies waarbij we heel duidelijk afbakenen binnen welke kaders nog ruimte is.

Vooralsnog lijkt een breed geregisseerd maatschappelijk debat niet nodig. We sluiten wel aan bij relevante bijeenkomsten, congressen en contactmomenten en reageren dan op de informatiebehoefte ter plaatse. Het is voor de projectteamleden goed om actief te netwerken, de social media te volgen en steeds aanspreekbaar te zijn voor vragen, ook van collega's. Contacten met de media moeten wel altijd via communicatie lopen. En tot we een duidelijke online strategie hebben zetten we twitter niet actief in. Op directe vragen geven we wel antwoord.

Ad3 Imago
De belangrijkste bezwaren tegen erfpacht, onvoorspelbaarheid, oneerlijkheid, complexiteit en erfpacht als melkkoe, zouden met het nieuwe stelsel minder sterk moeten worden. Daarmee is niet gezegd dat de discussie uit zal blijven. We hebben echter geen referendum meer, waardoor negatief sentiment naar verwachting de vernieuwing niet direct in de weg zal staan.
Wel beïnvloedt het de besluitvorming en levert het in het proces veel vertraging op, zoals we in het eerdere traject hebben geleerd. Daarnaast is het voor intern betrokkenen niet erg motiverend als er steeds negatief over hun werk wordt gesproken.
Erfpacht zit nu vrij stevig verankerd in het frame van de melkkoe en de geld verslindende overheid. Het is dan ook niet realistisch te denken dat we dat kunnen ombuigen tot iets heel positiefs. Maar dat is ook niet nodig. Door consistent te zijn in ons gedrag, degelijkheid en duidelijkheid te omarmen lukt het ons wel om een neutraler frame op te zoeken, dat van de saaie betrouwbare overheid die onpopulaire beslissingen moet maken in het algemeen belang.

Voor alle communicatie in de definitiefase gebruiken we deze kernboodschap:

Het college heeft besloten een systeem in te voeren van eeuwigdurende erfpacht, waarin de hoogte van de gebruiksvergoeding nog slechts éénmalig wordt vastgesteld. Deze vergoeding groeit alleen nog mee met de inflatie. Hierdoor weet de erfpachter hoe hoog de gebruiksvergoeding is en heeft hij de zekerheid dat die (bij onveranderd gebruik) niet meer door de gemeente wordt aangepast. Dit geeft duidelijkheid voor erfpachters, kopers, verkopers en hypotheekverstrekkers.

Erfpacht is een recht om de grond van een ander te gebruiken. Voor dat gebruik betaalt u een vergoeding. Dit recht om de grond te gebruiken wordt elke 50 jaar opnieuw vastgesteld met een nieuwe grondwaardebepaling. Dat leidt soms tot nare verrassingen omdat de grondwaarde is gestegen tijdens de duur van het contract.

Het college is er op gericht om dit nieuwe erfpachtstelsel in deze collegeperiode in te voeren. Wanneer dat precies zal zijn is nog niet duidelijk. De invoering van het nieuwe stelsel moet zorgvuldig gebeuren en is tegelijkertijd complex omdat het om aanpassingen in beleid, systemen en organisatie vraagt. Zorgvuldigheid staat voorop.

Als u nu een huis koopt of verkoopt of er net een nieuwe gebruiksvergoeding wordt vastgesteld gebeurt dit onder de huidige erfpachtregels. Onderdeel van het nieuwe stelsel is een overgangsregeling voor de erfpachters in het huidige erfpachtstelsel naar het nieuwe stelsel. U kunt dan kiezen wat in uw situatie het beste aansluit; uw huidige contract af laten lopen of overstappen.'

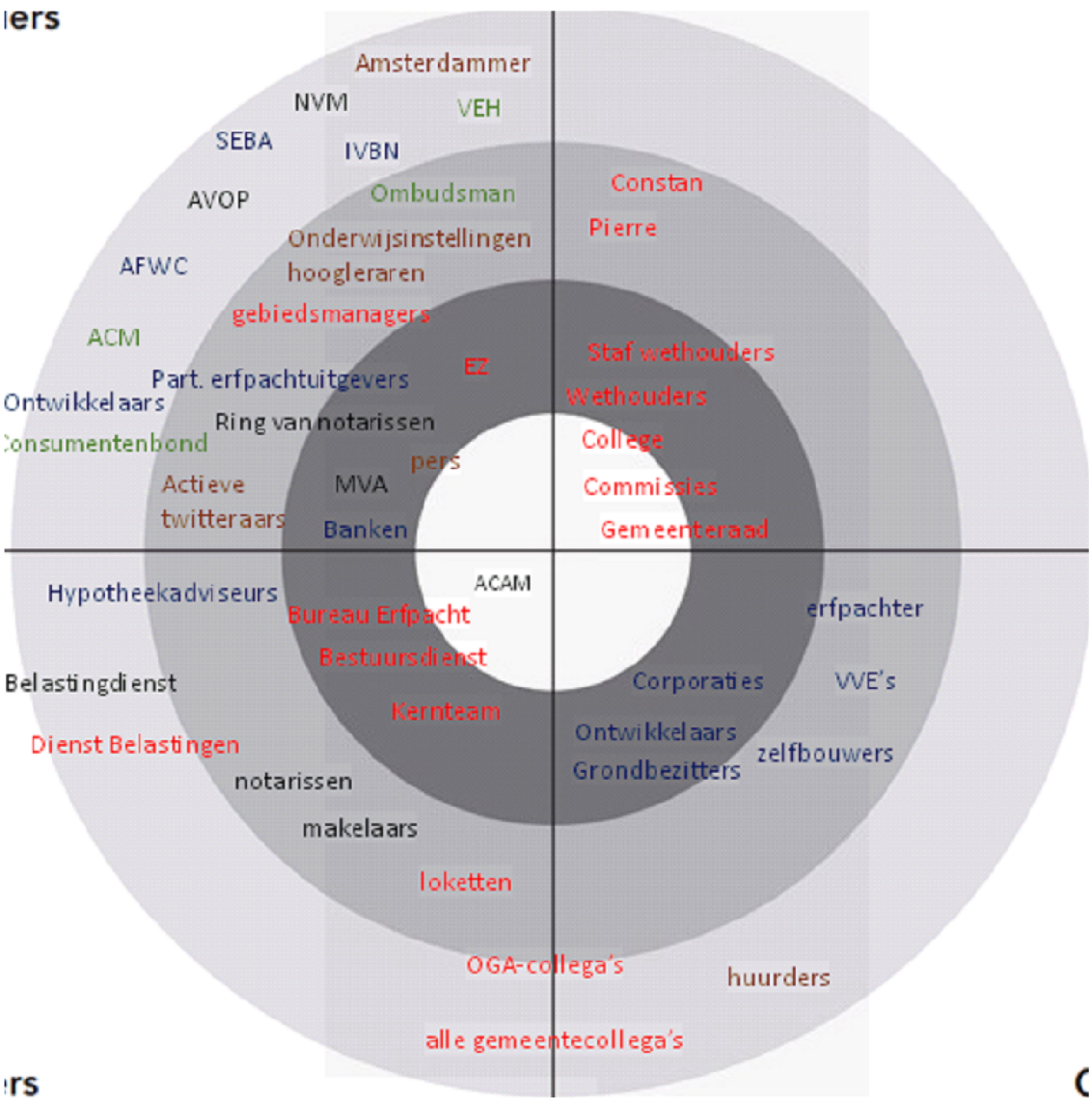
In de communicatieaanpak zien degelijkheid en duidelijkheid er zo uit:
-We gaan van groot naar klein in duidelijke stappen waar we steeds de communicatie bij aanpassen.
-We laten bij voorkeur dan ook het hele plaatje zien en niet alle losse onderdelen.
-We zijn open en transparant waar dat kan. Transparant over het proces, planning en tussenresultaten. Expliciet waar we afwijken van wat we eerder afspraken.
-We sluiten aan op wat er al is, zowel in middelen als behoefte. We gaan dus niet onnodig zenden met glossy boekjes. Maar wel op locatiebezoek.
-We gebruiken zoveel mogelijk de kanalen die er al zijn, ook van stakeholders.
-We laten stakeholders zoveel mogelijk meedenken en waar mogelijk –bepalen zoals in de grondwaardecommissie. Hoe meer we dat doen, hoe beter voor het draagvlak en de acceptatie.
-We maken het niet mooier dan het is en blijven zakelijk en feitelijk. We zoeken daarbij naar zoveel mogelijk simplisme.
-We zorgen dat we zoveel mogelijk feiten en cijfers beschikbaar hebben om te duiden welke gevolgen beslissingen hebben
-We visualiseren de verschillende scenario's en maken daarbij mogelijk gebruik van verschillende stereotypen die in het proces steeds terugkomen, zoals bijvoorbeeld doorsnee huishoudens (zowel met een nog lang doorlopend contract als bijna aflopend), een ondernemer, een makelaar of ontwikkelaar.
-We informeren tijdig en volledig over inhoud en proces met alle stakeholders en koppelen altijd terug wat we doen met hun input, vragen en opmerkingen.
-Intern vergt deze vernieuwing veel van collega's, systemen en organisatie. Interne communicatie vergt dan ook extra aandacht.

Wat kunnen we nu al doen?

Fasen/kalender
We zitten nu in de definitiefase. Verwachtingsmanagement is nu belangrijk. Daarbij zetten we zoveel mogelijk de wethouder(s) neer. Zij committeren zich aan de aanpak en worden gezicht. Het is ook duidelijk een politieke afweging geweest om te vernieuwen. Alles staat in het teken van voorbereiding. Alle contacten die we hebben dus ook.

Aandachtspunten voor de uitvoering
-er zijn heel veel betrokken partijen, zowel intern als extern. Er zal dan ook zeer veel tijd opgaan aan contact, bijpraten, updates geven, informeren en terugkoppelen. Dit is dan ook een kostbare zaak die niet direct iets zichtbaars oplevert.
-visualiseren kost ook veel tijd en geld.

-de vorige keer was de verwerking van de inspraakreacties een enorme klus die erg werd onderschat. Daar zal veel tijd voor moeten worden ingeruimd. Een mogelijke oplossing is het volledig digitaliseren van de inspraak, maar daar heeft OGA totaal geen ervaring mee en past ook niet direct bij de cultuur.
-dat hangt samen met de noodzaak om goed kennis te delen. Docwerker lijkt daar niet echt geschikt voor, maar zijn er andere systemen voorhanden?
-voor de volgende fasen en wellicht enkele bouwstenen zullen aanvullende communicatielijnen moeten worden ontwikkeld.
-Is het denkbaar om een paar collega's van Bureau Erfpacht speciaal voor vernieuwingsvragen in te zetten? Dan kunnen zij later hun collega's weer leren hoe het zit.
-ook de collega's van 14020, de stadsdeelloketten en de online kennisbank zullen uitvoerig moeten worden geïnstrueerd in elke nieuwe fase.



Rood binnen gemeente, belang is goed en op tijd stelsel invoeren

Groen algemeen belang

Blauw sterk eigen belang

Zwart neutraal, uitvoering

Bruin geen direct eigen belang, wel invloed in beeldvorming

Bedreigingen

De beste oplossing voor de gemeente is per definitie niet de beste oplossing voor de erfpachter

De overstapregeling zal veel stof doen opwaaien. En alle complexiteit van het oude systeem zal overkomen als fouten in het nieuwe systeem.

Zielige verhalen zullen er hoe dan ook komen

september 2014

(10)(2e)