Gemeente Amsterdam
Ontwikkelingsbedrijf

Bureau Erfpacht

Onze horizon!

Van Erfkracht naar Erfpracht

Visie op 2014

Gemeente Amsterdam
Ontwikkelingsbedrijf

Versiebeheer		**3**
Voorwoord		**4**
Managementsamenvatting		**6**
1	**Inleiding**	**8**
2	**Takenpakket**	**10**
2.1	De Missie van Bureau Erfpacht	10
2.2	Wij ontwikkelen mee	10
2.3	Wat wij doen	10
3	**Visie**	**12**
3.1	Een sterke combinatie	12
3.2	Uitvoeringsorganisatie	12
3.3	Kennisleverancier	13
3.3.1	Kennis	14
3.3.2	Kennismanagement bij Bureau Erfpacht	14
3.4	Erfpacht als instrument	16
3.5	Onze cultuur	17
4	**Omgeving**	**18**
4.1	Inleiding	18
4.2	Bureau Erfpacht als onderdeel van het Ontwikkelingsbedrijf	18
4.3	Trends en ontwikkelingen	18
4.4	Onze omgeving	19
4.4.1	De Klant	19
4.4.2	Intern gemeentelijk	20
4.4.3	Extern	22
5	**Hoe nu verder**	**24**

Versiebeheer

Versie	Auteur
21 juni 2007	5.1.2e 5.1.2e
21 januari 2008	5.1.2e 5.1.2e
1 oktober 2009	5.1.2e 5.1.2e
21 oktober 2010	Versie 1.0

Voorwoord

Voorwoord 1 oktober 2009

Inmiddels is het uitbrengen van het visiedocument voor BE een bekende manier om samen de toekomst van de afdeling vorm te geven. De eerdere versies van het visiedocument vormen een goede basis waarop ook dit jaar is voortgebouwd. Het document dat nu voor je ligt geeft richting en biedt uitzicht op de horizon in 2013.
In 2009 is het erfpachtbeheer in de gehele stad gecentraliseerd bij BE. Deze centralisatie draagt bij aan de verwezenlijking van onze ambitie om onze rol als uitvoeringsorganisatie en kennisleverancier van het erfpachtstelsel de komende jaren te versterken. Ook kunnen we als centrale organisatie de uitvoering van het erfpachtbeheer verder professionaliseren, bijvoorbeeld door het contact met de erfpachter door middel van internet te faciliteren.
Vernieuwingen op welk terrein dan ook blijven nodig en maken dat het werken bij BE dynamisch is, maar tegelijk zijn we ons zeer bewust van onze primaire taak: de uitvoering van het erfpachtbeheer.
Met ons visiedocument gaan we weer nieuwe stappen richting de toekomst zetten!

5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e

5.1.2e

Amsterdam, 1 oktober 2009

Voorwoord 21 januari 2008

Het Visiedocument BE naar 2010 is een dynamisch document. Dat betekent dat er regelmatig herijking plaatsvindt, nieuwe ontwikkelingen een plaats kunnen krijgen, wijzigingen in planning en activiteiten kunnen worden verwerkt. In 2007 is veel van wat we hebben opgenomen in het visiedocument bereikt; het bood ook een goed handvat om onze activiteiten in te kaderen. De ontwikkelorganisatie functioneert goed, de inbreng van de medewerkers is daardoor gegarandeerd.
De ontwikkelingen in 2007 hebben wel een behoorlijke druk op onze organisatie gelegd. Dit is reden om in de eerste helft van 2008 een pas op de plaats te maken en voor velen wat rust te creëren, teneinde in de tweede helft weer full speed ahead te kunnen en ook onze bijdrage aan alle nieuwe ontwikkelingen (zoals OGA Ontwikkelt en de mogelijke centralisatie van het erfpachtbeheer) te kunnen leveren.

5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e

5.1.2e

Amsterdam, 21 januari 2008

Voorwoord 21 juni 2007

De weg van de toekomst van Bureau Erfpacht tekent zich steeds duidelijker af. Gedreven door onze ambities en door de veranderende omgeving waar wij ons in bevinden groeien we richting een Bureau Erfpacht dat voldoet aan de eisen van deze tijd. We maken een BEweging naar een dynamische toekomst.

Deze beweging heeft ons geïnspireerd tot het schrijven van het Visiedocument Bureau Erfpacht, dat nu voor u ligt. Dit was overigens geen eenvoudig proces: inspiratie gevolgd door worsteling, worsteling door openbaring, openbaring door creativiteit, creativiteit door begrenzing. Dit is het resultaat en we zijn er trots op.

Bewust is gekozen voor een aanpak waarbij de inbreng van de medewerkers van BE een grote rol speelt. Voorheen ontbrak het samen-gevoel bij veranderingen nogal eens. We willen bewust samen de beweging naar de toekomst inzetten, samen het veranderproces vormgeven en samen bouwen aan een stevig fundament voor een BE dat meegaat in de maatschappelijke ontwikkelingen.

We hebben te maken met een mondiger wordende klant; een bestuur dat terecht eisen stelt aan onze dienstverlening; een door het Rijk opgelegde omslag in de (digitale) dienstverlening door de overheid, die ook gevolgen heeft voor gemeentelijke instellingen; een maatschappij waarin kennis over alles voor het grijpen ligt en waarin we onze rol als erfpachtexperts moeten waarmaken; de eis van een sobere en doelmatige overheidsorganisatie, met daaraan gekoppeld een bezuinigingstaakstelling; medewerkers die we graag geïnspireerd en uitgedaagd houden, die trots moeten kunnen zijn op hun werk.

Al deze aspecten hebben een plaats gekregen in onze BEweging.
Ik ben ervan overtuigd dat we de komende drie jaar op volle sterkte en met volle kracht vooruit de slag kunnen en zullen maken naar een Bureau Erfpacht als een efficiënte, kwalitatief goede uitvoeringsorganisatie en als dé kennisleverancier op het gebied van erfpacht in Nederland.

5.1.2e 5.1.2e 5.1.2e

5.1.2e

Amsterdam, 21 juni 2007

Managementsamenvatting

Voor u ligt het visiedocument van Bureau Erfpacht dat ons beeld weergeeft van de horizon in 2014. Het visiedocument is het product van een intensief traject waarin beelden binnen de afdeling zijn besproken en geëvalueerd. Tijdens ons ontwikkeltraject hanteren wij dit document als routekaart.

Wat wij doen

Bureau Erfpacht draagt als onderdeel van het Ontwikkelingsbedrijf binnen de gemeente Amsterdam bij aan de ontwikkeling van de stad middels uitvoering van het juridische en financiële beheer van het erfpachtstelsel en formulering van juridische en financieel-economisch beleid. Gegevensbeheer, erfpachtcontrole en informatieverstrekking over beheer en beleid vormen tevens een belangrijk deel van ons takenpakket.

Wat wij willen bereiken

In 2013 is Bureau Erfpacht een sterke combinatie van uitvoeringsorganisatie en kennisleverancier. Bij alles wat wij doen staat de klant centraal. Bureau Erfpacht versterkt zich steeds verder als een transparante en naar buiten gerichte organisatie. Toegangswegen zoals het internet spelen een belangrijke rol in onze dienstverlening. De uitvoeringsorganisatie kent een gestandaardiseerd en grotendeels geautomatiseerd primair proces; dankzij automatisering ontstaat ruimte voor maatwerk door onze specialisten. De optimalisatie van onze bedrijfsvoering moet een kwaliteitsimpuls voor onze gegevens betekenen. 100% van deze gegevens willen wij in 2011 digitaal kunnen ontsluiten. De helft van alle aanvragen willen wij dan digitaal kunnen ontvangen. Bureau Erfpacht wil verder lering trekken uit onze processen en klantcontacten door in 2010 een klanttevredenheidsonderzoek te houden en een centrale klachteninstantie in te stellen. Ook staan het instellen van een centrale erfpachtcontrole en aansluiting bij het vergunningenproces op het programma.

De kennis die wij opdoen uit onze ervaring met erfpachtbeheer willen wij toepassen en verder verrijken door intensief contact te onderhouden met onze ketenpartners: notarissen, makelaars, maar ook gronduitgevers en projectleiders. Juist door dicht bij het vuur te blijven in de ruimtelijke sector, kunnen wij onze klanten nog beter bedienen. Naast informatieverstrekking richting klant en geïnteresseerden zullen wij ook actief naar buiten treden, bijvoorbeeld door middel van publicaties in toonaangevende media, waarbij we nadrukkelijk de dialoog opzoeken om het stelsel inclusief toepassing te toetsen en waar nodig te innoveren. Verder wordt het opleidings- en cursusaanbod op het gebied van erfpacht aanzienlijk uitgebreid. Dankzij interne kennisdeling en integraal ingericht kennismanagement zullen onze medewerkers nog meer in staat zijn onze producten uit te dragen binnen en buiten de gemeente Amsterdam.

Onze omgeving

Bureau Erfpacht is een speler in de keten van gebiedsontwikkeling. Een kleine beweging aan één kant kan zijn weerslag hebben op een ander onderdeel. Daarom hechten wij groot belang aan een goede samenwerking met alle spelers in die keten. Die samenwerking beperkt zich niet tot het verwerven van kennis van andermans werkterrein om daar vervolgens naar te handelen. Ook met afdelingen die een kleine of zelfs geen rol spelen in deze keten, willen wij die goede relatie verder uitbouwen.

Hoe komen we daar

Na een voltooide centralisatie van de uitvoering van het Amsterdamse erfpachtbeheer wil Bureau Erfpacht uit de bundeling van kennis en kunde, uit de centrale organisatie met korte lijnen en één loket zoveel mogelijk meerwaarde realiseren. Door te ontwikkelen op gebied van bedrijfsvoering, kennismanagement en cultuur werken alle medewerkers van Bureau Erfpacht aan het realiseren van de ambitie: een sterke combinatie van uitvoeringsorganisatie en kennisleverancier!

1 Inleiding

Voor u ligt het visiedocument van de afdeling Bureau Erfpacht (BE) dat een beeld beoogt te geven van de horizon die wij nastreven in 2014. Dat is voor ons het uiterste moment voor heroriëntatie, hoewel het denken, zeker onder invloed van buitenaf, natuurlijk tot die tijd niet stil blijft staan.

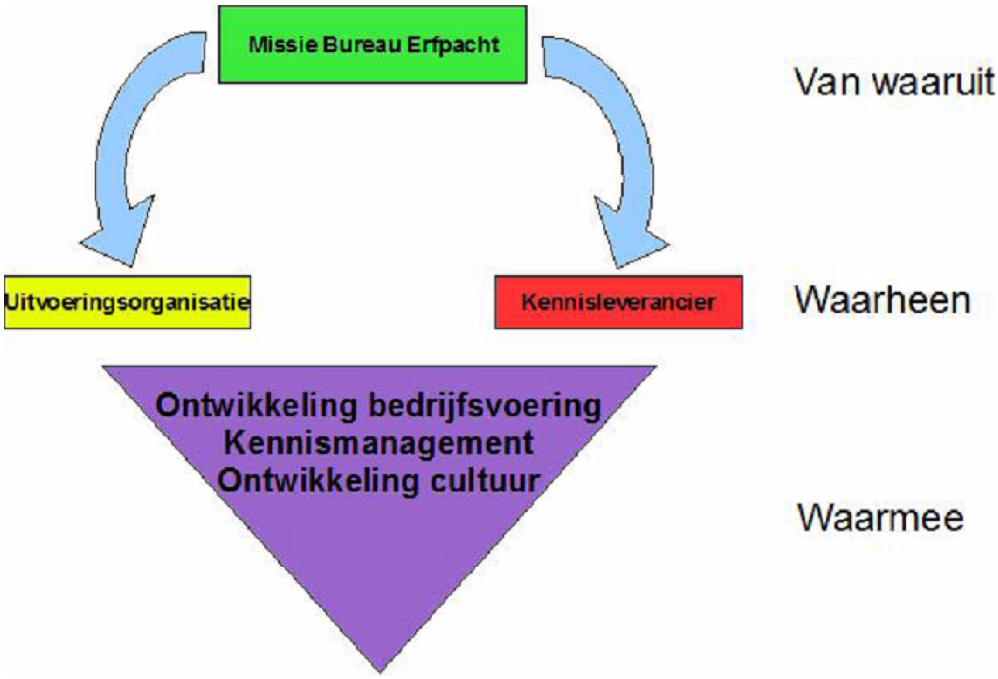
Herijking visiedocument
Als je vooruit kijkt, is af en toe omkijken ook belangrijk. Het visiedocument zal daarom in elk geval jaarlijks worden bijgesteld aan de hand van nieuwe inzichten en ervaringen.

De eerste versie van dit document is tot stand gekomen na een intensief traject waarin beelden binnen de afdeling zijn besproken en geëvalueerd. Wij hebben als afdeling beoordeeld wat ons vertrekpunt was en waar wij heen willen. Dit proces heeft ertoe geleid dat wij als organisatie een eenduidig beeld hebben over de toekomst van BE die wij hierbij met de lezer willen delen. Het document is behalve als communicatiemiddel ook bedoeld als landkaart met grote schaalverdeling. We willen deze kaart tijdens onze ontwikkeling regelmatig erbij pakken om te bepalen of we nog steeds op koers liggen en, indien nodig, om de route kunnen aanpassen. Ook deze versie is uiteraard met de input van de collega's van de afdeling tot stand gekomen. We hebben als eerste aanzet in een select gezelschap gebrainstormd over de vraag welke onderwerpen we in dit visiedocument wilden hebben. Toen we daar consensus over hadden hebben we ook nagedacht over het bijstellen van de missie van Bureau Erfpacht. In een kerngroep zijn de bevindingen van de collega's verder uitgewerkt waarbij deze uitwerking door een klankbordgroep is getoetst. Ook is er gedurende het proces o.a. afstemming geweest met het managementteam van BE, het directieteam van het Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam (OGA) en de afdelingen/organisaties die in ons visiedocument genoemd zijn en ons werk in meer of mindere mate beïnvloeden.

De aanleiding om ons visiedocument juist nu te herijken is door meerdere factoren ingegeven. Allereerst is er natuurlijk de nieuwe missie en visie van het OGA welke begin 2010 is herschreven. Logisch dat BE ook haar missie/visie hierop dient aan te passen. Verder is dat de nog steeds voortdurende vastgoedcrisis en het negatieve saldo van het vereveningsfonds. Mede als gevolg hiervan zijn de heroverwegingen vastgesteld door het bestuur van de gemeente Amsterdam. Dit heeft voor BE direct de consequentie dat we onze werkprocessen nog efficiënter moeten inrichten en dat we nog meer de samenwerking moeten opzoeken met de ketenpartners/ afdelingen (relaties) binnen en buiten het OGA, waarmee we een wederzijdse afhankelijkheid hebben. Een andere factor die we kunnen noemen is het teruglopen van gronduitgiftes en de focus van het gemeentebestuur op herontwikkeling en transformatie van de bestaande erfpachtrechten. De tijd dat Amsterdam grote projecten gaat opstarten lijkt voorbij. Dit biedt voor BE kansen om met haar portefeuille van bestaande erfpachtrechten en haar kennis en expertise van erfpacht mede richting te geven aan herontwikkeling/transformatie en hier poractief in op te treden. Een factor die we ook nog kunnen noemen is de invoer van de centralisatie van het erfpachtbeheer en de wens om de uitvoering van het erfpachtbeheer uniform en voor de gehele stad uit te voeren met een constante kwaliteit. Als laatste factor kan worden genoemd de wens om meer proactief te handhaven op afwijkingen in het erfpachtcontract (de erfpachtcontrole) en ook nakoming te vorderen. De verwachting hiervan is dat het verdienend vermogen verder zal toenemen, maar dat dit zeker ook extra capaciteit zal vergen en invloed zal kunnen hebben, zowel positief als negatief, op ons imago.

Het visiedocument is als volgt opgesteld. De plek die BE binnen het OGA heeft wordt als eerste omschreven. Daarna wordt gekeken naar welke invloed de omgeving met zijn trends en ontwikkelingen heeft op het functioneren van BE. Hierna wordt het takenpakket dat BE vanuit zijn missie en visie en als onderdeel van het OGA heeft, beschreven. Daarop volgt een uitwerking van BE in 2011, een sterke combinatie van een resultaatgerichte uitvoeringsorganisatie, kennisleverancier, pro-actieve partner en regisseur. Tot slot is beschreven in welke vervolgstappen BE de horizon in 2014 wil bereiken.

Plaatje wijzigen



2 Takenpakket

2.1 De Missie van Bureau Erfpacht

Deze missie houdt het volgende in:

> Het actief in stand houden van het erfpachtstelsel om de waardestijging van de grond ten gunste van de stad te laten komen en de maatschappelijke acceptatie van het stelsel te bevorderen

2.2 Wij ontwikkelen mee

Bureau Erfpacht draagt als onderdeel van het Ontwikkelingsbedrijf binnen de gemeente Amsterdam bij aan de ontwikkeling van de stad en aan de financiële regie binnen de ruimtelijke sector van de stad. Dit doen wij door mee te werken aan het actief in stand houden van het erfpachtstelsel en te zorgen dat de inkomsten uit dit stelsel ten gunste van de gemeenschap komen.

2.3 Wat wij doen

Bureau Erfpacht voert het beheer van het Amsterdamse erfpachtstelsel uit. De grootstedelijke erfpachtrechten die bij Bureau Erfpacht in beheer zijn, worden periodiek onderworpen aan een erfpachtcontrole. Voor de overige erfpachtrechten wordt een controle opgezet. Bij de erfpachtcontrole wordt vastgesteld of de werkelijke situatie van het erfpachtrecht nog overeenkomt met het erfpachtcontract.

De erfpachtovereenkomsten die wij met onze klanten hebben zijn aan verandering onderhevig. Wij behandelen aanvragen tot wijziging van de overeenkomsten en zorgen dat deze worden aangepast. Rondom deze wijzigingsprocedures en daarbuiten verstrekken wij actuele informatie over dit unieke erfpachtstelsel aan onze klanten en andere belanghebbenden en geïnteresseerden.

Deugdelijke administratie
Een administratie die een volledig en betrouwbaar beeld geeft van de financiën en waarmee verantwoording kan worden afgelegd over het financiële beleid.

De contracten worden door Bureau Erfpacht ook financieel beheerd. Inning van erfpachtgelden en het bijhouden van een deugdelijke administratie zijn en blijven essentieel binnen ons takenpakket. Voor deze taken is goed gegevensbeheer onmisbaar; dat is een voorwaarde om in de toekomst nog meer dan nu deze taak goed uit te voeren.

Goed gegevensbeheer
Bij het bijhouden van onze gegevens geldt als streven om de foutmarge steeds verder te verkleinen tot maximaal 5%.

Om te zorgen voor een consequente uitvoering van het beheer maakt Bureau Erfpacht het financieel-economisch en juridisch beleid, waarbinnen alle beheershandelingen geacht worden te passen; voor de uitvoering en informatieverstrekking houdt Bureau Erfpacht een geautomatiseerd systeem in stand. Vragen over interpretatie en uitvoering van het beleid worden door Bureau Erfpacht behandeld en beantwoord.

Tot 1 juli 2009 werd het erfpachtbeheer uitgevoerd door Bureau Erfpacht en de Amsterdamse stadsdelen. In 2009 is de uitvoering van het erfpachtbeheer gecentraliseerd en ondergebracht bij Bureau Erfpacht. Het Ontwikkelingsbedrijf heeft naast de beheertaak

ook een regierol gekregen ten aanzien van het gronduitgifteproces dat nog wel mede door de stadsdelen wordt uitgevoerd. De regierol betekent een extra controle met een kwaliteitsimpuls als gevolg; dat laatste leidt tot een betere financiële beheersbaarheid van het stelsel. De centralisatie van erfpachtbeheer en de regie op gronduitgifte betekenen een essentiële bundeling van kennis en kunde op gebied van Amsterdamse erfpacht, die moet leiden tot een hogere kwaliteit van de uitvoering van het stelsel.

3 Visie

3.1 Een sterke combinatie

Sterke combinatie
Het is juist de combinatie van uitvoeringsorganisatie en kennisleverancier die Bureau Erfpacht een sterke positie geeft. Beiden hebben elkaar nodig en versterken elkaar door het delen en vergaren van kennis.

Kwalitatief goede producten
Onze producten voldoen aan de eisen die onze klanten eraan mogen stellen: correct, volledig en op tijd geleverd.

Binnen gestelde termijnen
Wij leveren onze producten binnen de termijnen die volgen uit wetgeving of uit afspraken die met de klant zijn gemaakt.

Een transparante en naar buiten gerichte organisatie
Deze organisatie wordt gevormd door deskundige mensen die een duidelijke klantfocus en een proactieve houding hebben. Afspraken worden nagekomen en procedures worden toegelicht en nageleefd. Met publicaties, voorlichtingen en opleidingen willen wij enerzijds onze kennis en ervaring toetsen en overbrengen, anderzijds ons profileren als expert op het gebied van erfpacht.

In 2013 is Bureau Erfpacht een sterke combinatie van uitvoeringsorganisatie en kennisleverancier. Bij alles wat wij doen staat de klant centraal. Zij kunnen blijven rekenen op kwalitatief goede producten die binnen de gestelde termijnen worden geleverd. Wij willen ons verder blijven versterken als transparante en naar buiten gerichte organisatie.

3.2 Uitvoeringsorganisatie

De uitvoeringsorganisatie kent een gestandaardiseerd en grotendeels geautomatiseerd primair proces. Toegangswegen zoals het internet spelen een belangrijke rol in onze dienstverlening. Dankzij automatisering kunnen onze specialisten zich vooral bezighouden met vragen die een hoge mate van maatwerk vereisen. De producten die wij opleveren omvatten alle relevante juridische en financiële aspecten.

Complete en moderne dienstverlening

5.1.2e 5.1.2e heeft de bestemming van een deel van haar woning laten veranderen. Via het onderdeel Mijn Erfpacht van de internetpagina van de gemeente (ze is ingelogd met haar DigID) heeft ze laten berekenen welke gevolgen dit kan hebben voor haar canon. Ze heeft direct het aanvraagwebformulier ingevuld en doorgestuurd naar Bureau Erfpacht. Hiervoor hoefde ze alleen de gewenste wijziging aan te geven; haar overige gegevens waren al zichtbaar op de site. Bij Bureau Erfpacht is haar aanvraag via de automatische werkverdeling terechtgekomen bij het juiste accountteam, waarbinnen de senior medewerker via zijn dashboard beoordeelt wie de aanvraag het best kan behandelen. De junior beheerder beoordeelt de aanvraag en ziet dat 5.1.2e 5.1.2e de nieuwe canon gezien haar situatie beter kan afkopen. De medewerker stelt via Hermes een aanbieding op die wordt gecontroleerd door een medior medewerker en vervolgens elektronisch ondertekend wordt verstuurd. 5.1.2e 5.1.2e ontvangt de aanbieding maar gaat op vakantie. Bij thuiskomst vindt ze een briefje van Bureau Erfpacht waarin ze wordt herinnerd aan de geldigheidstermijn van haar aanbieding. 5.1.2e 5.1.2e is blij met het advies om af te kopen; hier had ze niet aan gedacht. Ze logt in op Mijn Erfpacht en accepteert alsnog de aanbieding. De vereiste stukken gaan vervolgens naar de notaris, die zorg draagt voor de verdere juridische en financiële afhandeling. Via automatische gegevensuitwisseling met de basisregistratie vastgoed ontvangt Bureau Erfpacht later bericht dat de akte is verleden. De mutatie wordt automatisch doorgevoerd in Hermes. 5.1.2e 5.1.2e voelt zich goed geholpen en is tevreden met de vlotte afhandeling.

Wij willen onze bedrijfsvoering verder gaan optimaliseren. Een belangrijk accent ligt op toegankelijkheid: onze klanten moeten ons goed en snel kunnen vinden. Zij verdienen een regelmatige terugkoppeling over de stand van zaken en een goed advies. Met middelen als internet wil Bureau Erfpacht dit gaan faciliteren. Dankzij geautomatiseerde procesondersteuning wordt ook het verdere verloop van het erfpachtbeheerproces geüniformeerd en versterkt. Eind 2011 wordt 70% van alle contractmutaties via deze procesondersteuning afgehandeld. Bureau Erfpacht stelt in 2010 de inhoud van deze procesondersteuning planmatig vast om vervolgens een start te maken met de realisatie. Naast vaststelling van de automatiseringsaspecten wordt eind 2010 ook de impact op de organisatie- en processtructuur bepaald. Via procesondersteuning, beheersingsmaatregelen en interne controle willen wij ook een impuls geven aan de

kwaliteit van onze gegevens. Daarbinnen horen onze financiële gegevens te voldoen aan de foutmarge van 1% die de accountant heeft vastgesteld.

Ons primaire proces kent twee soorten financiële kennis: de financiële gevolgen van contractmutaties en de wijze van registreren in de boekhouding. De behandelaar van contractmutaties moet naast de juridische implicaties ook de financiële gevolgen doorgronden. De boekhoudkundige bedrijfsregels worden via automatisering in ons proces verankerd, waardoor het accent is verlegd van invoer naar controle. De hierboven genoemde procesondersteuning maakt sturen op doorlooptijden en kwaliteit eenvoudiger en creëert meer ruimte voor complexere vraagstukken en dossiers.

Techniek die de klant bij de hand neemt
De klant krijgt bij het invullen van een digitaal formulier direct terugkoppeling, waardoor hij weet dat de aanvraag compleet en juist is en hoe de verdere gang van zaken zal zijn.

Automatisering optimaliseert en verbetert onze dienstverlening. De snelle ontwikkelingen in techniek en een steeds mondiger wordende klant leiden tot hoge eisen op gebied van informatieverstrekking en andere vormen van contact. Internet maakt het mogelijk om instanties te benaderen wanneer jou dat uitkomt, 24 uur per dag, 7 dagen per week. Wij stellen ons daarom ten doel om 100% van onze erfpachtgegevens in 2011 digitaal op aanvraag te kunnen ontsluiten. Maar Bureau Erfpacht gaat verder dan eenrichtingsverkeer. Ons streven is dat de helft van alle contractmutaties in 2011 digitaal wordt aangevraagd, ondersteund door techniek die de klant op heldere wijze bij de hand neemt.

Bureau Erfpacht blijft bij haar dienstverlening qua processen en organisatie de klant centraal stellen. Daarom is het essentieel dat wij lering trekken uit onze processen en klantcontacten; de centralisatie van het erfpachtbeheer biedt ons de mogelijkheid om dit nog beter te doen. In 2010 willen wij een centrale klachteninstantie ingesteld hebben, waar onze klanten met opmerkingen en suggesties terechtkunnen. De resultaten worden gebruikt ter verbetering van de dienstverlening.

In 2007 heeft Bureau Erfpacht een klanttevredenheidsonderzoek op gebied van dienstverlening laten uitvoeren onder de erfpachters. Het OGA heeft korter geleden een dergelijk onderzoek laten doen. Bureau Erfpacht wil uiterlijk in 2010 een nieuw klanttevredenheidsonderzoek laten verrichten. De input uit deze en dergelijke onderzoeken willen wij gebruiken ter optimalisatie van onze dienstverlening.

3.3 Kennisleverancier

De kennis die wij opdoen uit onze ervaring met erfpachtbeheer willen wij toepassen en verder verrijken door intensief contact te onderhouden met onze ketenpartners: notarissen, makelaars, maar ook gronduitgevers en projectleiders. Juist door dicht bij het vuur te blijven in de ruimtelijke sector, kunnen wij onze klanten nog beter bedienen. Naast informatieverstrekking richting klant en geïnteresseerden zullen wij ook actief naar buiten treden, bijvoorbeeld door middel van publicaties in toonaangevende media, waarbij we nadrukkelijk de dialoog opzoeken om het stelsel inclusief toepassing te toetsen en waar nodig te innoveren. Verder wordt het opleidings- en cursusaanbod op het gebied van erfpacht aanzienlijk uitgebreid. Dankzij interne kennisdeling zullen onze medewerkers nog meer in staat zijn onze producten uit te dragen binnen en buiten de gemeente Amsterdam.

Gesprekspartner bij projectontwikkeling

Een projectleider van de gemeente is in onderhandeling met een projectontwikkelaar. De gebiedsontwikkeling is in een vergevorderd stadium en men heeft de onderhandelingen over de uitgifte in erfpacht bereikt. Naast genoemde personen en een uitgever zit ook een senior medewerker van Bureau Erfpacht aan tafel om te adviseren over de vorm van het contract. Op die manier past het te sluiten contract binnen het erfpachtbeleid en kan het erfpachtrecht zonder problemen in beheer worden genomen. De ervaringen die de senior medewerker heeft opgedaan worden binnen Bureau Erfpacht gedeeld met andere medewerkers. Dit leidt tot aanpassing van een aantal werkafspraken die maken dat het uitgifteproces en het beheerproces beter op elkaar aansluiten.

3.3.1 Kennis

Onze erfpachtkennis is meer en meer een belangrijke productiefactor geworden. Daarom is het bewust beheersen van deze kennis onontbeerlijk voor onze bedrijfsvoering maar ook voor andere vormen van meerwaarde die we kunnen realiseren. Denk bij dit laatste aan onderwerpen als advisering aan andere instanties en bijdragen aan de ontwikkeling van het vakgebied.
Bij het bewust beheersen van kennis (kennismanagement) hoort een heldere definiëring van *kennis* in het algemeen en *erfpachtkennis* in het bijzonder. Hierbij moet een onderscheid worden gemaakt met *gegevens* en *informatie*.

- *Gegevens* zijn symbolische weergaven van hoeveelheden en grootheden, feiten en meningen. Bijvoorbeeld: dit jaar is een x-aantal aanvragen voor tussentijdse afkoop binnengekomen.
- Wanneer gegevens worden geordend en hieraan een betekenis wordt toegekend, spreken we van *informatie*. Bijvoorbeeld: dat aantal aanvragen is 30% hoger dan in het voorgaande jaar.

Gegevens en informatie kunnen objectief, dus los van het individu, worden geborgd binnen de organisatie in procedurebeschrijvingen, handboeken en werkinstructies. Met gegevens en informatie alleen kan iemand echter nog niet zijn taak uitvoeren. Hiervoor zijn nog drie componenten nodig: *ervaring*, *vaardigheden* en *attitude*.

Kennis
Het geheel van persoonsgebonden deskundigheid en vastgelegde gegevens en informatie of
$K = f\,(\,I \times (\,E+V+A)\,)$

- Onder *kennis* verstaat Bureau Erfpacht het geheel van persoonsgebonden deskundigheid en vastgelegde gegevens en informatie. Anders uitgedrukt: *Kennis* = *f* (*Informatie* x (*Ervaring* + *Vaardigheden* + *Attitude*)[1]

De componenten ervaring, vaardigheden en attitude zijn onlosmakelijk met het individu verbonden. Het toepassen van deze componenten op informatie is grotendeels een onbewust proces. Wij hanteren daarom het uitgangspunt dat kennis niet objectief overdraagbaar is; het leerproces speelt in onze kennishuishouding dus een belangrijke rol.

Kennismanagement
Het ontwerpen, inrichten en onderhouden van de kennishuishouding met als doel de kennisproductiviteit te vergroten, zodat organisatiedoelen beter kunnen worden gerealiseerd.

3.3.2 Kennismanagement bij Bureau Erfpacht

Kennismanagement houdt zich wat ons betreft niet alleen bezig met het vastleggen en ontsluiten van informatie door middel van systemen en documenten, maar ook met het stimuleren en ontwikkelen van onze medewerkers. Onder kennismanagement verstaat Bureau Erfpacht het ontwerpen, inrichten en onderhouden van de kennishuishouding met als doel de kennisproductiviteit te vergroten, zodat organisatiedoelen beter kunnen worden gerealiseerd. Al onze activiteiten op gebied van kennismanagement horen bij te

[1] Bron: 1.2e 5.1.2e

dragen aan onze missie en visie, inclusief de daaruit afgeleide doelstellingen en doelen; hier zullen wij steeds aan toetsen.

De inrichting van het kennismanagement bij Bureau Erfpacht bestrijkt de volgende drie aandachtsgebieden:



Kennismanagement met behulp van ICT
Het overdraagbare deel van kennis is informatie. ICT biedt goede mogelijkheden om informatie vast te leggen en te distribueren. Bureau Erfpacht wil deze middelen verkennen en waar mogelijk en wenselijk inzetten. Een belangrijk voorbeeld is de invoering van het document management systeem DOCwerker bij het Ontwikkelingsbedrijf. Wij zien in deze ICT-oplossing een essentiële impuls voor de beheersing van onze (papieren) informatiestromen. In 2010 zal Bureau Erfpacht het systeem in gebruik nemen en vervolgens onderzoeken op welke wijze het systeem in de toekomst verder kan bijdragen aan realisatie van de afdelingsdoelstellingen.

Kennis van buiten en binnen verbinden
BE heeft veel kennis over het erfpachtstelsel in huis. Ook stakeholders borgen veel kennis over het stelsel. Door innovatieve samenwerkingsvormen is het mogelijk deze twee kennisbronnen aan elkaar te verbinden en zo ruimte te bieden voor vernieuwingen.

Kennismanagement door opleiden en ontwikkelen
Dit aandachtsgebied richt zich vooral op impliciete kennis: ervaringen, vaardigheden en attitude. In het *Basisdocument opleiden en ontwikkelen bij Bureau Erfpacht* (2009) hebben wij onze visie op het opleiden en ontwikkelen van onze medewerkers binnen de HR-structuur van het Ontwikkelingsbedrijf geformuleerd. Met o.a. competentiemanagement en individuele leertrajecten gaan wij streven naar optimale benutting van ons potentieel. Dat begint bij werving en selectie en vormt vervolgens een rode draad door het people management binnen de afdeling. De visie die in genoemd document staat beschreven zal in 2009 en 2010 middels een plan van aanpak in praktijk worden gebracht.

Samenwerkingsvormen
Voorbeelden van samenwerkingsvormen zijn zogenaamde Communities of Practice, de Klas. Het komt er in feite op neer dat binnen deze vormen creatievelt en innovaties worden besproken waaruit door alle betrokkenen lering kan worden getrokken. Zodoende betreedt je ongebaande paden en wordt het lerend vermogen vergroot.

Kennismanagement door kennisvriendelijke organisatie
Kennis is er niet alleen om te delen, maar ook om te ontwikkelen. Bureau Erfpacht gaat zich maximaal inspannen om kennis van buiten en binnen de organisatie met elkaar te verbinden om hiermee het lerend vermogen en creativiteit van haar afdeling te vergroten teneinde het potentieel in haar mensen en stakeholders te benutten. In die visie hoopt BE naar 2013 stappen te zetten in de richting van een lerende organisatie. Hiervoor gaat zij vernieuwde samenwerkingsvormen onderzoeken en implementeren.

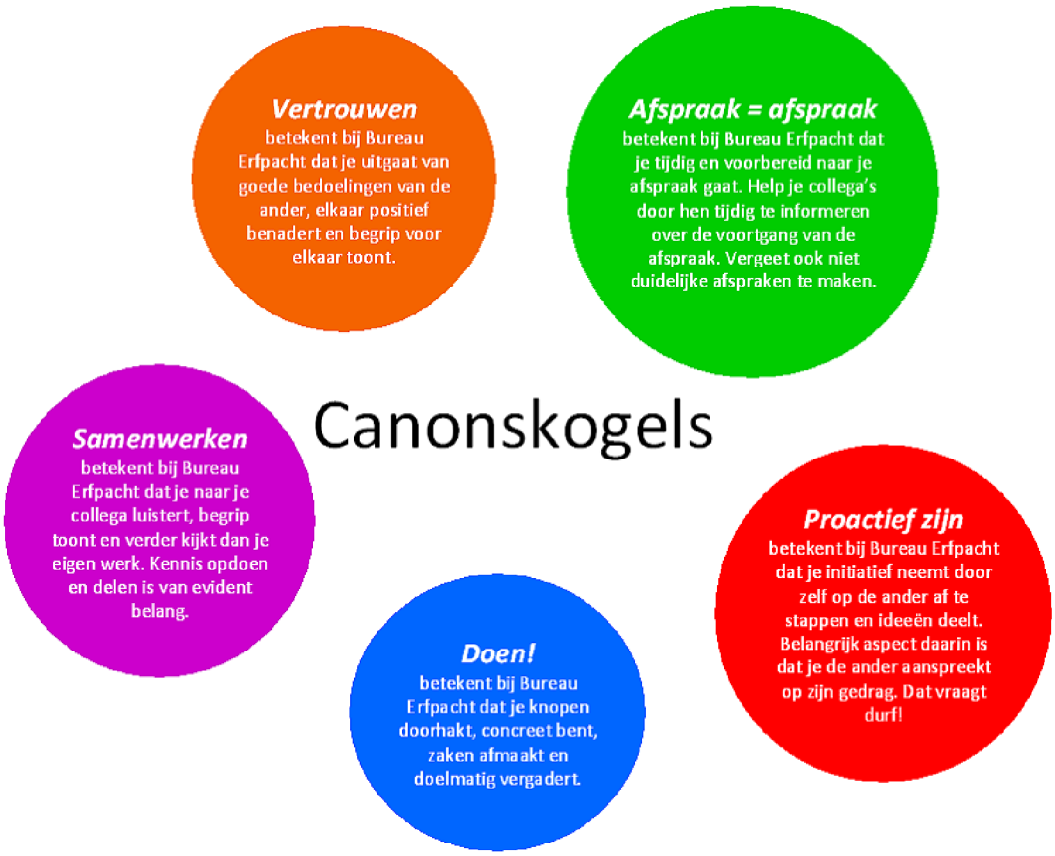
3.4 Erfpacht als instrument

Tussen het zorgen voor maximaal rendement op het erfpachtvermogen enerzijds en een zo groot mogelijk draagvlak anderzijds zit een spanningsveld. Het stelsel dient daarom een gezonde dynamiek te kennen. Er moet worden ingespeeld op wensen van het bestuur en van de markt. Het congres '111 jaar erfpacht' (eind 2007), met als thema 'Erfpacht als instrument in de ontwikkeling van de regio Amsterdam', heeft hieraan een bijdrage geleverd. Ervaringen met vraagstukken op juridisch vlak of op gebied van grondprijsbeleid willen we inzetten ter verbetering en versterking van onze bedrijfsvoering en dienstverlening.

Nu de mogelijkheden voor de gemeente Amsterdam om uit te breiden naar nieuwe gebieden beperkt zijn geworden, neemt herontwikkeling een steeds belangrijker plaats in binnen de stedelijke ontwikkeling. De ontwikkelingen in het economisch klimaat eisen meer creativiteit maar creëren ook mogelijkheden. Op grond van dit gegeven is in 2008 het proeftuinproject Hogehilweg van start gegaan. Dit project is erop gericht om in een afgebakend gebied in Amstel III via transformatie de kantorenleegstand te verkleinen. Erfpacht speelt als instrument in dit project een cruciale rol. Het OGA zoekt binnen het stelsel naar nieuwe mogelijkheden om transformatie te stimuleren. Voor Bureau Erfpacht is dit hét voorbeeld van het erfpachtstelsel zoals het zou moeten worden toegepast: doelmatig, zorgvuldig en om het belang van de stad te dienen.

3.5 Onze cultuur

Cultuur verdient een aparte plaats in onze visie, omdat de ontwikkeling van een organisatie daarmee valt en staat. Het is het geheel van menselijke gedragingen, overtuigingen en afspraken dat hoort aan te sluiten bij de horizon die je als organisatie nastreeft. Wij hebben ons de vraag gesteld welke cultuurwaarden het meest passen bij onze ambitie. Deze waarden drukken wij uit als Canonskogels. We stimuleren en helpen elkaar bij het levend houden en naleven van deze Canonskogels. Onze Canonskogels zijn:



4 Omgeving

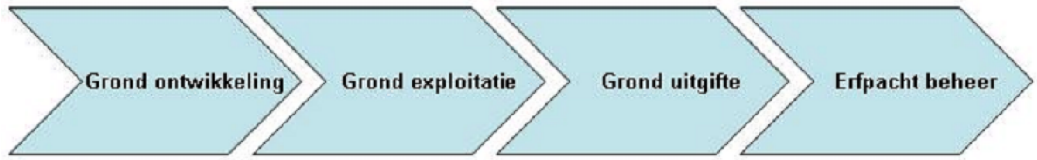
4.1 Inleiding

Dynamische omgeving die steeds hogere eisen stelt
Een omgeving die morgen anders is dan vandaag en steeds meer eisen stelt aan de manier waarop de overheid producten en diensten voortbrengt. Onze klant googelt naar informatie op financieel en juridisch vlak, heeft telefonisch contact met Bureau Erfpacht en stelt inhoudelijke vragen. Dat vraagt om antwoorden die met een goede kennishuishouding kunnen worden geleverd.

Bureau Erfpacht is een speler in de keten van gebiedsontwikkeling. Een kleine beweging aan één kant kan zijn weerslag hebben op een ander onderdeel. Bureau Erfpacht bevindt zich in een dynamische omgeving die steeds hogere eisen stelt aan de bedrijfsvoering. Daarom is het van essentieel belang dat Bureau Erfpacht zich bewust is van zijn omgeving. Welke actoren spelen hierbinnen een rol en welke relaties bestaan, zijn belangrijke vragen. In dit hoofdstuk geeft Bureau Erfpacht zijn beeld op de keten en de omgeving en op de relaties die onderling bestaan.

4.2 Bureau Erfpacht als onderdeel van het Ontwikkelingsbedrijf

Bureau Erfpacht voert een gedeelte uit van het takenpakket van het Ontwikkelingsbedrijf. Wij zijn onderdeel van en speler in de keten van gebiedsontwikkeling.



Daarom hechten wij groot belang aan een goede samenwerking met alle spelers in die keten. Die samenwerking beperkt zich niet tot het verwerven van kennis van andermans werkterrein om daar vervolgens naar te handelen.

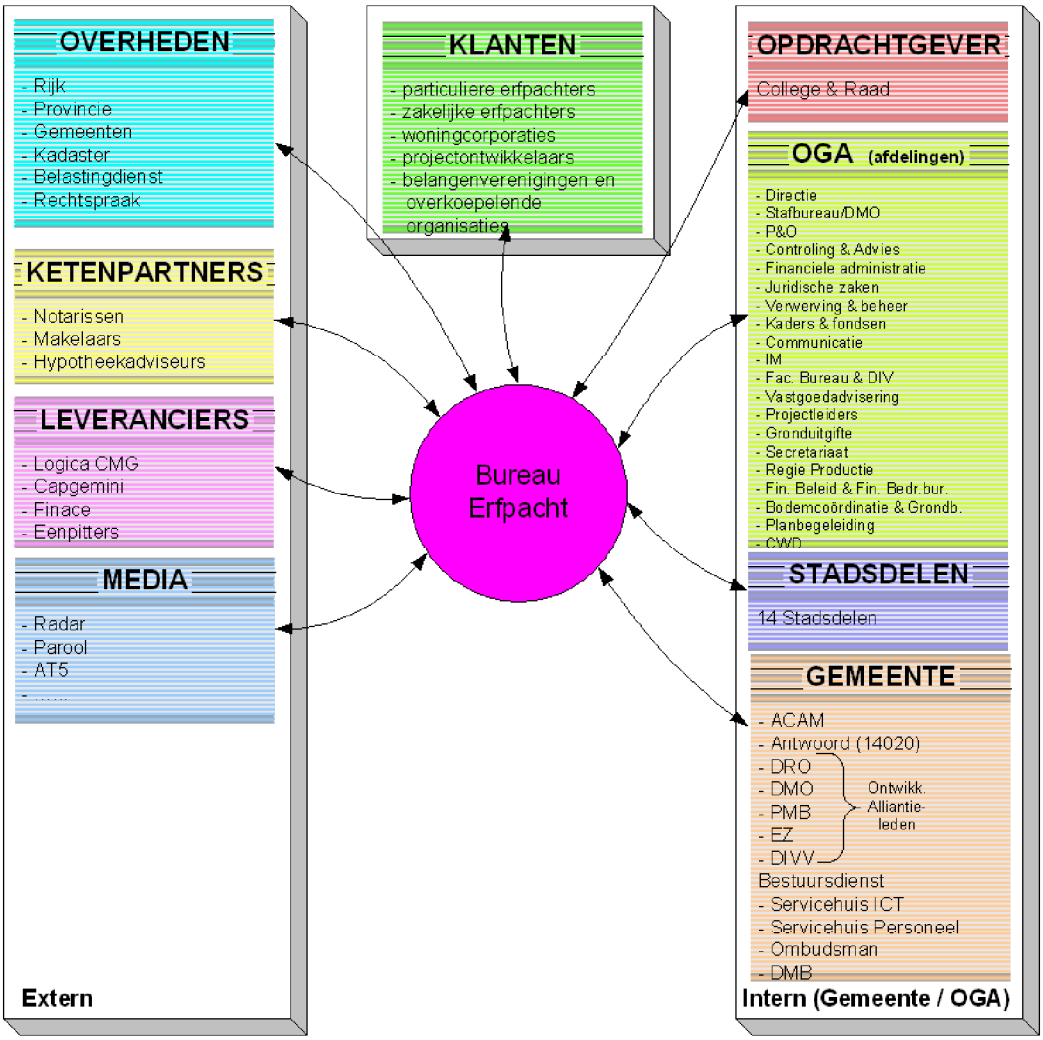
4.3 Trends en ontwikkelingen

De OntwikkelingsAlliantie
Een in 2007 ingesteld samenwerkingsverband tussen de diensten IVV, IBA, PMB, DRO, EZ en OGA ter verbetering van de aansturing van projecten en integrale advisering aan het gemeentebestuur en visievorming (Metropool Amsterdam).

Als speler in een dynamische omgeving krijgt Bureau Erfpacht voortdurend te maken met ontwikkelingen van politieke en procesmatige aard. Voorbeelden van dergelijke ontwikkelingen zijn aansluiting van het OGA bij de OntwikkelingsAlliantie, de centralisatie van de uitvoering van het erfpachtbeheer en de centrale regie op de gronduitgifte, het programma Andere Overheid en het interne verbeterprogramma ‘OGA ontwikkelt’. Andere Overheid brengt onder meer de basisregistraties waarvan ook Bureau Erfpacht gebruik maakt. Bureau Erfpacht wil deze en andere ontwikkelingen altijd een plek kunnen geven binnen de eigen ontwikkeling.

4.4 Onze omgeving

De omgeving van Bureau Erfpacht laat zich beschrijven volgens onderstaand model. Per actor wordt de relatie benoemd: raakvlakken, risico's en verantwoordelijkheden.



4.4.1 De Klant

Efficiënte en correcte dienstverlening
Onze dienstverlening moet dusdanig georganiseerd zijn dat de vraag binnen gestelde normen van tijd en kosten juist en volledig wordt beantwoord.

Accountgedachte
Een specifieke vraag moet altijd in de bredere context van de relatie tussen deze klant en Bureau Erfpacht worden bekeken. Dit moet waar nodig leiden tot suggesties, waar de klant bijvoorbeeld nog niet aan had gedacht.

Bureau Erfpacht kent een grote, diverse klantengroep. Deze bestaat uit verschillende soorten erfpachters. Het grootste deel betreft de particuliere erfpachters, burgers en ondernemers van Amsterdam. Een ander deel bestaat uit grote, professionele erfpachters. Onze klanten laten zich regelmatig vertegenwoordigen door belangenverenigingen. Alle klantgroepen verwachten van Bureau Erfpacht een efficiënte en correcte dienstverlening die uitgaat van een accountgedachte. Bureau Erfpacht wil voldoen aan hun wensen door een dienstverlening te bieden die voldoet aan hedendaagse eisen en in staat is hierin mee te groeien. Binnen de professionele erfpachters onderscheiden we een aparte groep: de woningcorporaties. Bureau Erfpacht heeft met deze klantgroep sinds lange tijd een bijzondere relatie, die wij in stand willen houden. Door hen in proces en techniek te betrekken wil Bureau Erfpacht, bijvoorbeeld met betrekking tot het splitsen van woningcorporatierechten, nog beter en sneller gaan bedienen.

Onze klanten laten zich regelmatig vertegenwoordigen door belangenverenigingen. Deze verwachten van ons dezelfde hoogstaande dienstverlening en houden ons scherp.

Relatie	Klant – Bureau Erfpacht
Aard relatie	Klant –leverancier / gebruiker-beheerder
Afhankelijkheid	De opbrengsten uit erfpachtcontracten. Als de klant niet betaalt, mist de gemeente inkomsten.
Impact op Bureau Erfpacht	Onze interactie met de klant is onze kernactiviteit
Ons streven richting relatie	▪ Een grotere tevredenheid t.a.v. de dienstverlening ▪ Groter draagvlak voor het erfpachtstelsel
Verantwoordelijkheden Bureau Erfpacht	▪ Correcte dienstverlening ▪ Het innen van inkomsten ▪ Een continue procesverbetering ▪ Klanttevredenheid t.a.v. onze dienstverlening meten
Verantwoordelijkheden relatie	Zich houden aan het erfpachtcontract

4.4.2 Intern gemeentelijk

De Opdrachtgever

Doelmatigheid
Bureau Erfpacht heeft een aantal doelstellingen die moeten worden bereikt. De opdrachtgever legt deze doelstellingen op en bewaakt of Bureau Erfpacht deze doelstellingen bereikt.

Het bestuur van de gemeente is onze opdrachtgever. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de gehele erfpachtketen. Het bepaalt, beoordeelt en toetst Bureau Erfpacht op efficiency en doelmatigheid. Daarnaast voedt het bestuur Bureau Erfpacht met uitbreidingen of wijzigingen van ons takenpakket en geeft opdracht voor beleidswijzigingen. Een goed voorbeeld is de centralisatie van de uitvoering van het erfpachtbeheer. Bureau Erfpacht heeft daarom een sterke, slimme en efficiënte bedrijfsvoering nodig die flexibel op vragen, opdrachten en veranderende behoeften kan inspringen. Daarnaast willen wij het product Erfpacht beter bij onze opdrachtgever onder de aandacht brengen door uit te dragen dat erfpacht een efficiënt en effectief sturingsinstrument is.

Relatie	Opdrachtgever – Bureau Erfpacht
Aard relatie	Opdrachtgever op afstand
Afhankelijkheid	Het bestuur verwacht een goede dienstverlening en bedrijfsvoering op grond van de verleende opdracht.
Impact op Bureau Erfpacht	Erfpacht is een grote inkomstenbron voor de stad. Het bestuur heeft de mogelijkheid om invloed uit te oefenen.
Ons streven richting relatie	▪ Groter draagvlak voor het stelsel ▪ Tevredenheid over de informatieverstrekking
Verantwoordelijkheden Bureau Erfpacht	Correcte informatieverstrekking
Verantwoordelijkheden relatie	Het bestuur is kaderscheppend voor het erfpachtbedrijf.

Goede relatie
Een relatie is goed wanneer alle verwachtingen, afspraken en overlegvormen over en weer duidelijk zijn. Deze zaken zullen zoveel mogelijk worden vastgelegd.

Het Ontwikkelingsbedrijf
Bureau Erfpacht geeft samen met alle andere afdelingen invulling aan de missie van het Ontwikkelingsbedrijf. Met sommige onderdelen zoals Gronduitgifte, Kaders & Fondsen, Vastgoedadvisering en Vastgoedregistratie heeft Bureau Erfpacht een inhoudelijke relatie. Afdelingen zoals I&A, Facilitair Bureau en Communicatie kennen Bureau Erfpacht vooral als klant met facilitaire wensen. Weer andere afdelingen hebben een relatie met Bureau Erfpacht als onderdeel van het Ontwikkelingsbedrijf. Bureau Erfpacht hecht grote waarde aan een goede relatie met alle afdelingen.

Het Stadsdeel

Het erfpachtbeheer wordt sinds juli 2009 uitgevoerd door Bureau Erfpacht. Een uitzondering hierop betreft de zogenaamd bestuurlijk gevoelige dossiers; het stadsdeel kan ervoor kiezen om deze dossier zelf te blijven beheren. Daarnaast voeren de stadsdelen het gronduitgifteproces, voorportaal van het erfpachtbeheerproces, zelf uit. De stadsdelen en Bureau Erfpacht moeten dus nauw samenwerken om de gezamenlijke klanten zo goed mogelijk te bedienen. Dat vraagt om een uniforme en kwalitatief hoogwaardige uitvoering van het erfpachtbeheerproces. Bureau Erfpacht wil de relatie met de stadsdelen verstevigen om dat doel gezamenlijk te kunnen bereiken. In 2010 zal het aantal stadsdelen van 14 worden terugbracht naar 7. Nu en ook in de nieuwe situatie hecht Bureau Erfpacht steeds grote waarde aan een goede relatie met de stadsdelen.

Uniforme uitvoering
Standaardisatie van processen, of beter gezegd: elk proces wordt op dezelfde wijze door alle medewerkers uitgevoerd. Dat levert efficiëntie- en kwaliteitsvoordelen en rechtsgelijkheid op. Dat komt de dienstverlening naar de klant uiteraard ten goede.

Relatie	**Stadsdeel – Bureau Erfpacht**
Aard relatie	Samenwerken voor dezelfde klantgroepen
Afhankelijkheid	Het erfpachtbeheer dat de stadsdelen uitvoeren t.a.v. bestuurlijk gevoelige dossiers genereert inkomsten die Bureau Erfpacht beheert. Bureau Erfpacht is verantwoordelijk voor de uniforme uitvoering van het erfpachtbeheer. Samen met de stadsdelen is Bureau Erfpacht verantwoordelijk voor een correcte behandeling van de klant en zijn verzoek. Bureau Erfpacht verantwoordt richting de stadsdelen de namens het stadsdeel verrichte beheershandelingen.
Impact op Bureau Erfpacht	Bureau Erfpacht rapporteert over het uitgevoerde erfpachtbeheer.
Ons streven richting relatie	Een kwaliteitsimpuls voor de erfpachtketen door gezamenlijk op te trekken, ieder vanuit de eigen rol.
Verantwoordelijkheden Bureau Erfpacht	Correcte afhandeling en informatieverstrekking
Verantwoordelijkheden relatie	Correcte afhandeling en informatieverstrekking

De Gemeente

Zoals Bureau Erfpacht verschillende soorten relaties kent met de afdelingen binnen het Ontwikkelingsbedrijf, zo bestaan deze relaties ook met de andere diensten en bedrijven binnen de gemeente. Bureau Erfpacht kan zijn taken alleen goed uitvoeren als alle gemeentelijke onderdelen, met name binnen de OntwikkelingsAlliantie, bijvoorbeeld dezelfde informatie over erfpacht verstrekken.Ten aanzien van dit punt neemt Bureau Erfpacht zijn verantwoordelijkheid door kennis te delen middels door Bureau Erfpacht aangeboden opleidingen.

4.4.3 Extern

Flexibele inrichting
De IT-inrichting is toekomstbestendig. De IT-architectuur is dusdanig ingericht dat op plug-and-play wijze kan worden aangesloten op toekomstige ontwikkelingen zoals de basisregistraties en documentaire informatie voorziening (DIV).

De Overheden

Tot deze groep rekenen wij de Rijksoverheid, de Provincie, andere gemeenten, het Kadaster, de Belastingdienst en de Rechtspraak. Deze instellingen genereren regelgeving en richtlijnen die impact kunnen hebben op onze bedrijfsvoering. Wij streven naar een flexibele inrichting van onze bedrijfsvoering zodat wij op deze zaken kunnen inspringen wanneer dat noodzakelijk en/of wenselijk is. Dit laatste geldt bijvoorbeeld voor gevraagde adviezen door andere gemeenten.

De Ketenpartner

Ketenpartners betrekken in onze processen
De techniek maakt het mogelijk om bijvoorbeeld notarissen aan te sluiten op onze processen, waardoor uitwisseling van gegevens en naleving van termijnen nog beter mogelijk wordt.

Wij kunnen onze klanten alleen maar goed bedienen wanneer er een goede interactie is met onze partners. Dit zijn de makelaars en notarissen inclusief de daarbij horende overkoepelende organen, de al eerder aangehaalde andere gemeentelijke onderdelen binnen de gemeente Amsterdam (exclusief de stadsdelen) en de hypotheekadviseurs. Al deze spelers hebben een relatie met elkaar. Bureau Erfpacht betrekt de partners zoveel mogelijk in onze processen. Verder verstevigen wij de banden zodat afspraken makkelijker worden gemaakt en alle betrokkenen steeds over actuele informatie beschikken. Ten behoeve van het laatste blijft Bureau Erfpacht cursussen, voorlichtingsbijeenkomsten en congressen organiseren.

Relatie	Ketenpartner – Bureau Erfpacht
Aard relatie	Samenwerken voor dezelfde klant
Afhankelijkheid	Onze ketenpartners zijn kop en staart van onze processen. Wij zijn voor een belangrijk deel afhankelijk van hun informatievoorziening richting onze gezamenlijke klanten.
Impact op Bureau Erfpacht	Door onze ketenpartners via automatisering in de processen te betrekken creëren we een grotere betrokkenheid maar ook afhankelijkheid
Ons streven richting relatie	▪ Nauwere samenwerking met de gemeente ▪ Meer zicht op procesverloop ▪ Nieuwe, strakkere afspraken
Verantwoordelijkheden Bureau Erfpacht	▪ Faciliteren procesondersteuning ▪ Correcte afhandeling en informatieverstrekking
Verantwoordelijkheden relatie	Correcte afhandeling in informatieverstrekking

De Leveranciers

Onze leveranciers voorzien ons van specialistische kennis en ondersteuning op gebied van ICT. Bureau Erfpacht wil per probleemgebied scherp beoordelen in welke kennis moet worden geïnvesteerd en welke kennis moet worden ingehuurd. De relatie met onze leveranciers kent een goede balans tussen vertrouwen en zakelijk karakter.

De Media

Tot slot vormen de media een groep waarmee Bureau Erfpacht in toenemende mate te maken heeft. Men heeft steeds meer toegang tot informatie. Daarom is het belangrijk dat Bureau Erfpacht invloed kan uitoefenen door een eigen geluid te laten horen of door

interessante zaken onder de aandacht te brengen. Bureau Erfpacht streeft ernaar dat erfpacht op een juiste en volledige wijze onder de aandacht komt en blijft.

5 Hoe nu verder

Na een voltooide centralisatie van de uitvoering van het Amsterdamse erfpachtbeheer wil Bureau Erfpacht uit de bundeling van kennis en kunde, uit de centrale organisatie met korte lijnen en één loket zoveel mogelijk meerwaarde realiseren. Het dynamische centralisatie proces heeft energie gekost, maar tegelijk ook opgeleverd. Deze energie willen wij aanwenden om de ambities die in dit document staan verwoord werkelijkheid te maken! Op alle hierboven genoemde terreinen (bedrijfsvoering, kennismanagement, cultuur) zijn veel ontwikkelingen gaande en er zullen er nog veel volgen. Aan de hand van onze visie willen wij Bureau Erfpacht verder brengen. Voor het eind van 2009 zullen wij onze visie hebben vertaald in een doelstellingenmatrix. Hierbij zullen wij gebruik maken van alle kennis en kunde die binnen en rondom onze afdeling verenigd is. Door die doelstellingen te realiseren, periodiek de stand op te maken en ons regelmatig kritisch af te vragen of we nog op koers liggen, komen wij steeds dichter bij de horizon die we nastreven!