PRODUCTIEPLAN OVERSTAP

Datum: 23 januari 2020
Versie : Concept 0.3
Auteurs: [redacted]

Inleiding

In mei 2017 heeft de Raad besloten dat Amsterdammers die een woning bezitten met erfpacht een beroep kunnen doen op de Overstap regeling Eeuwigdurende Erfpacht.
Deze regeling met gunstige voorwaarden was geldig tot 8 januari 2020.
Na het aflopen van de termijn waarin erfpachters een aanvraag konden indienen om in aanmerking te komen voor de gunstige voorwaarden bleek dat 85% van deze mogelijkheid gebruik wil maken.
De volgende fase is nu aangebroken: het vormgeven aan de verwerking van de aanvragen/registraties.
Dit plan gaat over de Uitvoering van de Overstapregeling, en geeft zicht op een planmatige en gestructureerde werkwijze in de keten voor de productie van kwalitatieve aanbiedingen.
In de uitvoering is gekozen voor programma sturing. Vooral in trajecten met onzekerheden en risico's van organisatorische en bestuurlijke aard waarbij sprake is van een unieke prestatie heeft programma sturing een meerwaarde.

Inhoudsopgave

INLEIDING **2**

INHOUDSOPGAVE **3**

1. DE OPDRACHT, VISIE EN SCOPE **4**

2. RANDVOORWAARDEN **4**

3. DE SAMENWERKINGSPARTNERS IN DE KETEN **6**

4. OPSOMMING WERKVOORRAAD **7**

4.1 PRIORITEITEN 7

4.2 WEBFORMULIEREN 8

4.3 BELEGGERS ..... **FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.**

4.4 NORMEN EN RESULTATEN 9

5. PLANNING **11**

6. RISICO'S **13**

1. De opdracht, visie en scope

De opdracht van het Programma Uitvoering Overstap is om alle erfpachters met een woning die een aanvraag hebben ingediend voor eeuwigdurende erfpacht op efficiënte en betrouwbare wijze een aanbieding te doen en deze vervolgens notarieel en in ons systeem vast te leggen.

De **visie** op de Uitvoering Overstap kenmerkt zich in een aantal kernbegrippen: deze zijn:

- Dienstverlening naar de erfpachter;
- Tevreden medewerkers;
- Optimalisatie bedrijfsvoering in de gehele keten;
- Productie en data sturing;
- Bestuurlijke en politieke rust;
- Controle over de prioritering van behandeling aanvragen;
- Service verlening naar onze stakeholders.

De **scope** betreft de ketenpartners van het Productieproces, deze zijn:

- Team Overstap, inclusief de procesoptimalisatie partner Accenture;
- Team Bedrijfsadministratie;
- Team TAG;
- Team particulier beheer;
- Team Klantvragen.

De ondersteunende teams communicatie, team beleid, team IV en team IT zijn ad hoc betrokken in hun voor de Overstap ondersteunende processen en werkzaamheden.

De scope van het programma betreft het gehele behandelproces van de aanvragen voor overstap naar eeuwigdurende erfpacht. Dus alle aanvragen die geregistreerd zijn van mei 2017 tot 8 januari 2020.
Het gehele behandelproces strekt zich uit t/m registratie Overstapaktes en betaling.

De scope van het programma is de tijdelijke inspanning die gericht is op het behalen van vooraf gestelde productie doelen en kwaliteitsdoelen. De reguliere werkzaamheden en strategische doelen van de E&U organisatie vallen niet onder het programma. Zij zullen wel raakvlakken hebben. En goede samenwerking en afbakening van zeggenschap tussen lijnbesturing en programma sturing is een randvoorwaarde.

2. Randvoorwaarden

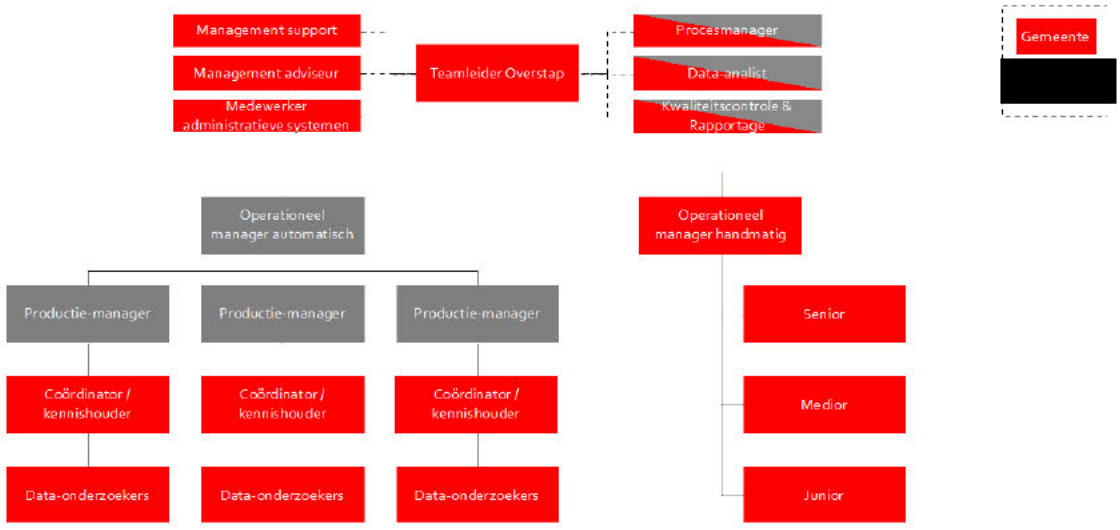
Wij voelen ons verantwoordelijk voor het invullen van de volgende randvoorwaarden aangezien deze van belang zijn voor de te behalen resultaten:

1. Een acceptabele performance van de interne hoofd bedrijfsapplicaties van de Overstapketen en het Overstapportaal. De hoofd bedrijfsapplicaties zijn Hermes (beheer administratieve grondslagen voor erfpacht), Gogis (beheererfpachtrechten), DocWerker (documentmanagementsysteem) en APEX Workflow (werkvoorraadsysteem).
2. De interne hoofd bedrijfsapplicaties zijn voor 95% beschikbaar tijdens kantoortijden t.b.v. de uitvoering van het gehele behandelproces.
3. APEX Workflow is in ontwikkeling en zal goed inzicht leveren in de werkvoorraad. APEX zal het huidige werkvoorraadsysteem vervangen. De eerste oplevering bevindt zich nu in de testfase.

4. Structuur in de keten: in de procesflow van het verwerken van de aanvragen zijn verschillende stappen die plaatsvinden over de teams heen. Een – tijdelijke- structuur is een randvoorwaarde om de geprognotiseerde productie te halen en verstoringen in het totale proces te verhelpen.
5. Werken met dezelfde bedrijfskundige principes in de gehele keten: Dit houdt in

    1. Standaardisatie van werkprocessen
    2. Normen voor en meten van maandelijkse productie op teamniveau
    3. Protocollen voor werkwijzen en werkinstructies
    4. Data sturing voor de monitoring van het team performance
    5. Geclusterde werkvoorraad waarin (keuzes en) een prioritering is gemaakt in de typologie van de aanvragen.
    6. Huisvesting van de productie keten: Omdat de werkzaamheden onderlinge afhankelijkheden hebben qua inhoudelijke kennis en juridische expertise is een randvoorwaarde dat alle productiemedewerkers van het team op 1 etage gehuisvest zijn.
    7. In het team Overstap zal gewerkt worden met extra fte voor de tijd van het programma. Het team wordt voor die periode uitgebreid met ongeveer 40 fte (afhankelijk van de geprognotiseerde productie).
    8. Afspraken over zeggenschap van de programmasturing en de lijnorganisatie.
    9. Inrichting van het team Overstap t.b.v. goede aansturing en samenhang. Er is op basis van de mate van complexiteit van aanvragen gekozen voor een indeling in automatische teams en handmatige teams. In de automatische teams is de werkwijze ontwikkeld in een testlab waarin de werkprocessen zijn geoptimaliseerd en nu worden toegepast. Er is hierbij een norm gesteld van de bewerkingstijd van een aanvraag. In de handmatige teams worden de meer complexe aanvragen behandeld. Deze vergen meer onderzoek en de afwegingen zijn complexer van aard. Denk hierbij aan de aanvragen waar eerst nog een bestemmingswijziging of splitsing voor nodig is. Ook hierbij is een norm gesteld voor de gemiddelde bewerkingstijd.

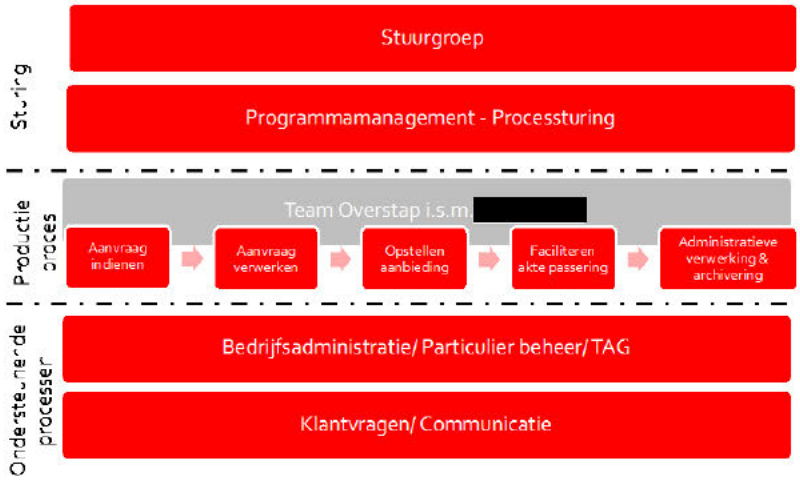
Voor de besturing is gekozen voor onderstaande inrichting:



Figuur 1: Inrichting Team overstap.

3. De samenwerkingspartners in de keten

Om onze erfpachters zo goed mogelijk te bedienen is het van essentieel belang dat alle betrokken partijen zo goed mogelijk samen werken. Dit geldt zowel voor de afdelingen binnen de gemeente Amsterdam, de politiek als onze partner daarbuiten.



Figuur 2 Procesmodel programma overstap

De sturing op deze processen voor de Overstap naar Eeuwigdurende Erfpacht is in handen de programmamanager. De strategische besluitvorming is belegd bij de stuurgroep. De stuurgroep is de directe lijn richting de Wethouder.

Toelichting procesmodel :
Elk erfpachtdossier doorloopt het productieproces vanaf "Aanvraag" tot en met "Administratieve afhandeling". Het Team Overstap is verantwoordelijk voor de afhandeling van alle aanvragen. Hierin worden zijn ondersteund door [redacted] en werken zij samen met de ketenpartners Bedrijfsadministratie, Particulier Beheer en TAG. Afdeling Communicatie verzorgt de juiste communicatieve uitingen zowel intern als extern. Team Klantvragen staat de erfpachters op een juiste wijze te woord en zet waar nodig vragen uit bij de andere teams in de keten.

De contacten met stakeholders als de Ombudsman, Autoriteit Consument en Markt en notarissen verlopen in principe conform de bestaande structuren binnen de organisatie.

4. Opsomming werkvoorraad

De teller van de totale werkvoorraad staat momenteel op 170.888 geregistreerde Overstapdossiers. Deze zijn vastgelegd via het Overstap Portaal, het systeem van (web)formulieren en de beleggersregistratie database.
Hiervan zijn al 18.874 dossiers voorzien van een aanbieding dan wel reeds overgestapt en/of administratief afgerond. Onderstaand overzicht wordt nog verfijnd aan de hand van de analyses van [redacted].

	Aantal e-dossiers
Aantal aanvragen (inclusief datum_geregistreerd)	113.802
Aantal zuivere annuleringen/verlopen	1.223
Aantal dossiers Access Overstap niet in Hermes	4.563
Correctie dossiers in Access met datum_geregistreerd	-3.092
Aantal aanvragen (incl annuleringen)	**89.314**
Aantal datum_geregistreerd	27.182
Aantal registraties via webformulier	17.392*
Totaal aanvragen Particulieren	**133.888**
Aantal van beleggers	37.000*
Totaal aanvragen	**170.888**

* De registraties worden nog verder geanalyseerd.

Tabel 1 Bron bestuurlijke rapportage 21 januari 2020

4.1 Prioriteiten

Om prioriteren in het afhandelen van de aanvragen is de volgende rangorde tot stand gekomen welke recht doet aan de belangen van onze erfpachters en de gemeente Amsterdam. Voor alle categorieën geldt dat oudste aanvraagdata met voorrang worden behandeld.

Rangorde behandeling aanvragen:
1. CHET (Canon Herziening Einde Tijdvak)
2. Afkoop
3. Eeuwigdurende Canon

CHET: Van deze groep erfpachters loopt als eerste het huidige tijdvak af. Door deze groep voorrang te verlenen bij het overstappen voorkomt dit veel extra werkzaamheden voor zowel de erfpachter als de gemeente.

Afkoop: Erfpachters die ervoor kiezen over te stappen en hun canon direct af te kopen. Vanwege de beperkte geldigheid van een financieringsaanvraag kan het voor deze groep van belang zijn sneller te kunnen overstappen. Als eerste dienen de erfpachters te worden bediend die zowel hun huidige als de eeuwigdurende canon willen afkopen. De gemeente betaalt namelijk maximaal een half jaar canon terug wanneer de aanbieding langer op zich laat wachten.

Eeuwigdurende Canon: De erfpachters die ervoor kiezen de canon eeuwigdurend te laten vastleggen, hebben de minste tijdsdruk voor verwerking. Dit met uitzondering van de groep waarvan het tijdvak op korte termijn verloopt. Deze erfpachters vallen automatisch onder het regime van CHET.

Beleggers: Tenslotte heeft een aparte groep van beleggers zich aangemeld voor de overstap met hun vastgoed portefeuille. De omvang van het aantal erfpachten voor deze groep betreft 37.000. Vanwege de grote hoeveelheden aan rechten die een belegger kan bezitten, zijn deze registraties niet verlopen via het portaal. Deze aanvragen zullen door een apart team worden verwerkt omdat deze specifieke complexiteiten kennen. De afhandeling verloopt parallel met de reguliere afhandeling van dossiers.

Uitzonderingen
Het grote deel van de aanvragen kunnen volgens bovenstaande prioriteitsprincipe worden verwerkt. Er zijn echter ook uitzonderingsgevallen te onderscheiden waarbij meer flexibiliteit getoond wordt.

Dit is geen vastgesteld beleid, maar wordt op basis van afspraken uit het verleden wel zo uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn:

- Erfpachters verwikkeld in de aan-/verkoop van een woning;
- Erfpachters in de afhandeling van een erfenis;
- Erfpachter dan wel diens financier is zeer ernstig ziek;
- Erfpachters die spaargeld voor het eind van het jaar proberen te investeren in de Overstap in verband met de belastingaangifte;
- Erfpachters die hun hypotheek oversluiten.

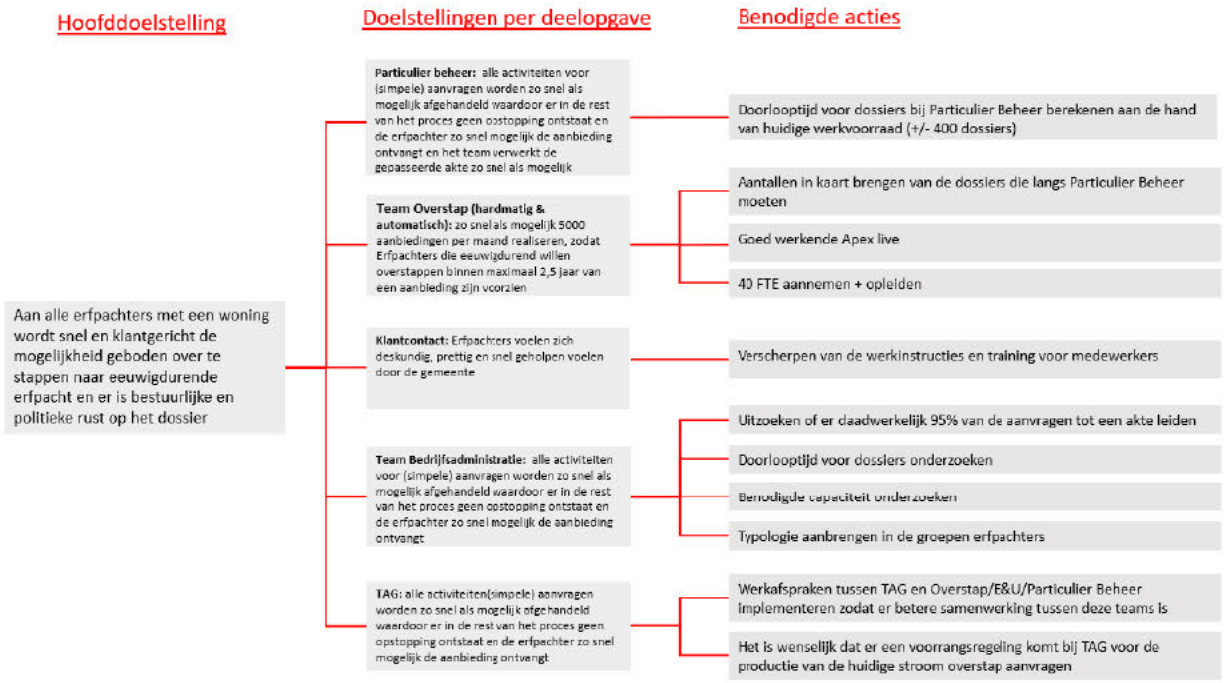
Hierin moeten keuzes gemaakt worden welke beleidsmatig moeten worden vastgelegd.

4.2 Webformulieren

In totaal zijn er 17.392 formulieren geregistreerd via de Webformulier optie van de Overstapsite. Deze formulieren worden momenteel uitgezocht, zodat deze zoveel mogelijk het reguliere Overstap portaal proces in kunnen. Hier is een apart projectteam opgezet om deze transitie te realiseren. Deze formulieren zijn onderverdeeld in 8 verschillende categorieën.

5. Doelstellingen en resultaten

5.1 (Hoofd)doelstelling en benodigde acties



5.2 Resultaten en inspanning:

Team Particulier Beheer
Doelstelling: Team Particulier Beheer handelt alle activiteiten voor (simpele) aanvragen zo snel als mogelijk af waardoor er in de rest van het proces geen opstopping ontstaat en de erfpachter zo snel mogelijk zijn aanbieding ontvangt.
Definitie succes: • Particulier Beheer heeft voldoende werkvoorraad en de aanvragen liggen niet elders stil; • Aanvragen liggen niet te lang stil bij Particulier Beheer en kunnen snel door de rest van het proces; • De doorlooptijd per activiteit is inzichtelijk.
Resultaten en inspanningen
Begin maart is de doorlooptijd per activiteit inzichtelijk en is het duidelijk hoeveel % van de aanvragen langs Particulier Beheer moet.
Verwacht wordt dat er **12 FTE** nodig is.

Team Overstap
Doelstelling: Team overstap (handmatig & automatisch) realiseert zo snel als mogelijk 5000 aanbiedingen per maand, zodat Erfpachters die eeuwigdurend willen overstappen binnen maximaal 2,5 jaar van een aanbieding zijn voorzien.
Definitie succes: • Totaal van circa 33 FTE (excl. Staf) is werkzaam voor team Automatisch (nieuwe

mensen zijn aangenomen en ingewerkt);
- Totaal van circa 23 FTE (excl. Staf) is werkzaam voor team Handmatig (nieuwe mensen zijn aangenomen en ingewerkt);
- Een output van 5000 aanbiedingen per maand wordt gerealiseerd;
- De kwaliteit moet voldoen aan de door de business gestelde eisen;
- Aan alle overige randvoorwaarden moet zijn voldaan (huisvesting, goed werkend werkvoorraadsysteem etc.);
- Er wordt gemiddeld 25 minuten over een automatische aanvraag gedaan en 2,5 uur over een handmatige.

Resultaten en inspanningen

Medio februari werken de teams in hun nieuwe teamindeling.

Eind februari is een eerste team van nieuwe medewerkers gestart en opgeleid.

Eind feb/begin maart starten de productiemanagers & operationeel manager.

Begin maart gaat APEX live.

Half maart zijn alle medewerkers getraind in APEX.

Gedurende de hele periode **(feb/mrt/apr)** worden er nieuwe mensen aangenomen en opgeleid.

Team klantvragen

Doelstelling: Erfpachters voelen zich deskundig, prettig en snel geholpen door de gemeente.

Definitie succes:
- **100%** van eenvoudige klantvragen per mail of telefoon wordt in de periode **vanaf 1 februari 2020** binnen **2-3 werkdagen** beantwoord, terugbelverzoeken worden **binnen 5 dagen** opgepakt;
- **100%** van alle klant vragen per mail of telefoon wordt **vanaf 1 februari 2020 binnen 5 werkdagen** behandeld en/of krijgen een reactie, buiten de standaard automatische beantwoording;
- Ingewikkelde klantvragen worden **vanaf 1 februari 2020 binnen 2-4 weken** beantwoord;
- **Vanaf 1 januari 2020** hebben de erfpachters de mogelijkheid om zich persoonlijk te laten informeren over hun overstapvragen op een fysieke locatie.

Resultaten en inspanningen

Uiterlijk **1 april 2020** is de achterstand in de werkvoorraad van team klantvragen ingelopen. Het aantal klantvragen van ca. 200 per dag, de bemensing van het loket en de beantwoording van de telefoon moet dan met het klantvragenteam, zonder directe hulp van collega's van andere teams, worden opgepakt. Dit zal 10/12 FTE bedragen.

Vanaf 1 april 2020 kan de capaciteit van de servicedesk en team klantvragen beperkt worden afgeschaald met het vertrek van de medewerkers die vanuit team Erfpachtbeheer en team Overstap nog een bijdrage aan het klantvragenteam leveren. Het klantvragenteam zal dan bestaan uit 13 Fte.

Vanaf 1 januari 2020 zijn er elke week **op donderdag en vrijdag** 2 collega's beschikbaar om erfpachters met hun vragen fysiek op kantoor te ontvangen.

Vanaf 1 februari 2020 zijn alle medewerkers klantvragen volledig toegerust (training en werkinstructies up to date) om alle mogelijke klantvragen deskundig, vriendelijk en snel te beantwoorden.

Vanaf 1 juni 2020 is er de mogelijkheid om kunstmatige intelligentie toe te passen op het screenen van onze klantvragen.

Team Bedrijfsadministratie
Doelstelling: Team Bedrijfsadministratie handelt alle activiteiten voor (simpele) aanvragen zo snel als mogelijk af waardoor er in de rest van het proces geen opstopping ontstaat en de erfpachter zo snel mogelijk zijn aanbieding ontvangt en het team verwerkt de akte zo snel als mogelijk.
Definitie succes: • Bedrijfsadministratie heeft voldoende werkvoorraad en de aanvragen liggen niet elders stil; • Aanvragen liggen niet te lang stil bij bedrijfsadministratie en kunnen snel door de rest van het proces; • De doorlooptijd per activiteit is inzichtelijk.
Resultaten en inspanningen klantvragen
Begin mei is een apart verbeterproject voor Bedrijfsadministratie afgerond en zijn de processen binnen deze afdeling inzichtelijk.
Begin mei is de doorlooptijd per activiteit inzichtelijk, is het bekend hoeveel % van de aanvragen langs TAG moet en hoeveel capaciteit er nodig is voor deze afdeling.

TAG
Doelstelling: TAG handelt de activiteiten voor een (simpele) aanvragen zo snel als mogelijk af waardoor er in de rest van het proces geen opstopping ontstaat en de erfpachter zo snel mogelijk zijn aanbieding ontvangt.
Definitie succes: • TAG heeft voldoende werkvoorraad en de aanvragen liggen niet elders stil; • TAG kan **in 1 keer** een case afhandelen en hoeft niet om aanvullende info vanuit TO/ E&U te vragen; • Bij geen nieuwbouw en bekende BSQ is de doorlooptijd **gemiddeld 5 werkdagen**; • Minder gerapporteerde cases.
Resultaten en inspanningen
Afhankelijk van APEX moeten er nieuwe afspraken worden gemaakt.
Alles wat buiten de WVS/ APEX richting TAG gaat proberen in te passen in de normale werkstroom om van de aparte lijsten af te komen.
Aanvragen via particulier beheer met een overstapaanvraag aanmerken als deze voorrang krijgen, zodat de dossiers herkenbaar zijn.
Verwacht wordt dat er **8 FTE** nodig is.
Er moet nog onderzocht worden **hoeveel % van de aanvragen** langs TAG moet.

Team Communicatie
Interne doelstellingen: • Alle medewerkers binnen het programma Overstap (keten) en in mindere mate binnen de afdeling E&U weten wat van hen verwacht wordt m.b.t. de uitvoering programma Overstap;

- Binnen de Directie Grond en Ontwikkeling is men op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de afdeling E&U.

Externe doelstellingen:

- Erfpachters zo goed mogelijk informeren en faciliteren bij het verder afhandelen van hun aangegeven overstap;
- Stakeholders, vanuit ieders eigen positie, informeren en meenemen in het proces van de programma Overtap;
- Het verder verbeteren van de (online) dienstverlening zodat erfpachters makkelijk inzage krijgen in de eigen erfpachtgegevens, en op basis daarvan, desgewenst, zo eenvoudig mogelijk kunnen overstappen of andere mutaties kunnen doen. En waarbij verwachtingen realistisch en transparant worden weergegeven

Definitie succes:

- **95% van de medewerkers** binnen het Programma Overstap voelen zich goed geïnformeerd en meegenomen in beslissingen die genomen worden binnen het Programma Overstap;
- **90% van de erfpachters** voelt zich goed geïnformeerd over de voortgang van zijn/haar aanvraag;
- **95% van de stakeholders** voelt zich goed geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen het Programma Overstap.

Resultaten en inspanningen

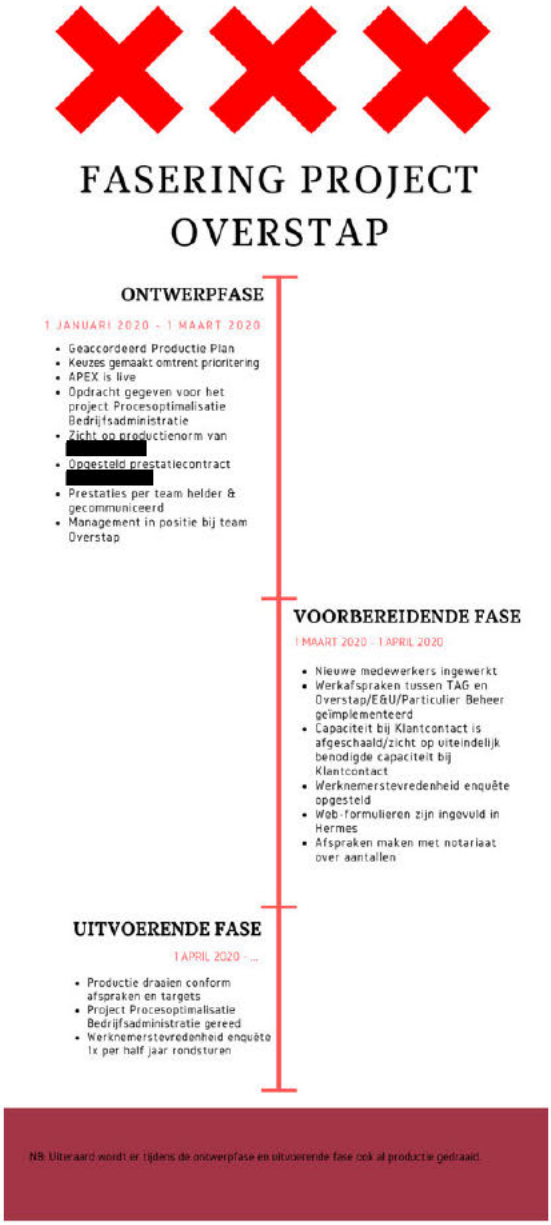
Alle erfpachters die het registratieformulier ingevuld hebben krijgen **begin februari** een e-mail. In deze e-mail zal staan dat zij geregistreerd staan voor de gunstige voorwaarden als extra bevestiging en wat de verwachting is van de verwerking van hun aanvraag.

De erfpachters die vastlopen in stap 2 (oriëntatie) omdat er gegevens ontbreken (en dus wachten op actie van de gemeente), ontvangen **ieder half jaar** een bericht met een statusupdate.

De erfpachters die een aanbieding hebben aangevraagd (en dus wachten op actie van de gemeente), ontvangen **ieder half jaar** een bericht met een statusupdate.

- Maximaal 1x per 2 week gaat er een nieuwsupdate uit naar alle collega's;
- **Tijdlijn-plaat:** overzicht met de stappen die genomen worden binnen het Programma Overstap (randvoorwaarden en mijlpalen) inclusief de start- en einddatum per stap.
- **Thermometer op de muur** (+successen vieren)
- **'Wie is waarvan'- plaat.** Plaat met mensen en de issues waar zij vraagbaak voor zijn.

6. Planning



7. Risico's

De risico's die wij nu voorzie, zijn:

1. De performance van de IT systemen is niet acceptabel en de beschikbaarheid is onvoldoende (zie randvoorwaarden) van de interne hoofd bedrijfsapplicaties van de Overstapketen en het Overstapportaal.

Maatregel: Voor functioneel beheer worden extra beheerfunctionaliteiten toegevoegd om de applicaties beter te kunnen monitoren. Indien er verstoringen zich voordoen zal IV deze via de reguliere weg behandelen en prioriteren.

2. De eerste versie van APEX Workflow is nog niet opgeleverd en geïmplementeerd.

   Maatregel: De capaciteit is opgeschaald om APEX in gebruik te kunnen nemen. Ook het beheer van het huidige werkvoorraadsysteem zal door blijven lopen tot APEX is geïmplementeerd.

3. De verwerking van de aanbiedingen door de notarissen werkt vertragend op de afhandeling. Momenteel liggen er 9.000 te passeren aktes als werkvoorraad bij notarissen.

   Maatregel: herdefiniëren samenwerking met en omvang van netwerk van notarissen voor het verwerken en het passeren van de Overstapaktes.

4. Prioritering van de Overstap gerelateerde werkzaamheden en inspanningen t.o.v. de reguliere werkzaamheden bij de ketenpartners.

   Maatregel: besluit door het MT E&U dat de reguliere en overstap-werkzaamheden parallel plaatsvinden door bijschakelen van extra tijdelijke capaciteit.

5. De optimalisatie van werkprocessen bij BA heeft nog niet plaatsgevonden. Datasturing is nog niet mogelijk.

   Maatregel: Opstarten van een apart project Optimalisatie Werkprocessen en Datasturing dat aansluit bij werkwijze team Overstap

6. Personele risico's zijn de uitzendcontracten. Wet- en regelgeving is recentelijk veranderd waardoor uitzendperiode is gelimiteerd.