Geld is een middel

*Slimme*Financiering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

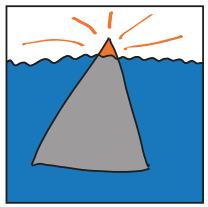
Stijn van Liefland
Rudy van Stratum

Inhoud

1. *Slimme*Financiering.nl, hoezo en waarom?

Rationeel

2. Beslisboom Slimme Financiering, is geld het probleem?
3. Verdienmogelijkheden, om welke principes gaat het?
4. Rendement, hoe bepaal je dat?
5. Als het om geld gaat, financieringsconstructies


Denkfouten

6. Casus spaarlamp, speelt geld hier een rol?
7. Financiële denkfouten, wanneer maak je ze en hoe voorkom je ze?
8. Denkfouten: waarom doen we dat eigenlijk?
9. Een denkfout is zo gemaakt: is deze wijn echt zo lekker?

Dynamiek

10. Volop leegstand en toch geld verdienen, hoe kan dat?
11. Wie verdient er aan bouwgrond?
12. Leegstand kantoren: opsloopfonds als oplossing?
13. Kijken naar dynamiek (macro): groei en leefomgevingskwaliteit
14. Kijken naar dynamiek (micro): groei en klantgerichtheid

Transparantie

15. Epiloog: Transparant Beslissen
16. Visualiseren: waarom niet zelf doen?
17. Nawoord

1. *Slimme*Financiering.nl, hoezo en waarom?

→ **Waarom draait het altijd om geld?**

→ **Waarom wordt goede informatie niet gebruikt?**

→ **Wij willen snappen waarom het soms wel en soms niet lukt**

Al jaren begeleiden wij, Rudy en Stijn, onze klanten. Zowel overheid als bedrijven. Het gaat dan bijvoorbeeld over het realiseren van een duurzame woonwijk met veel verschillende partijen. Maar ook om het gezamenlijk bedenken van een strategie of het vormgeven van een reorganisatie. Een paar dingen begonnen ons steeds meer op te vallen. Op de eerste plaats dat het linksom of rechtsom altijd uitkwam op 'geld'. Duurzaam is dan wel mooi, maar het kost ook zoveel geld. Een besluit kon alleen worden genomen als het rendement okay was.

Het tweede dat ons opviel is dat de eventuele 'rapporten' vrijwel altijd vrij snel in de la verdwenen. We besloten daarom onze eigen visie op rendement te ontwikkelen. Want soms is wat duur lijkt toch goedkoop en andersom. En we besloten te gaan visualiseren. Met visualiseren bedoelen we dan niet dat het gaat om alleen maar mooie plaatjes. In onze visie moet visualiseren helpen de kern van een probleem te pakken. En wel zodanig dat je het beter doorziet, onthoudt en dat het in de organisatie ook daadwerkelijk wordt gebruikt.

Zo is in de loop van de jaren een eigen werkwijze ontstaan die 'besluiten met rendement cum mooie plaatjes' als rode draad had. Het leek ons in de zomer van 2011 een goed idee om meer te doen met ons materiaal. Toen zijn we gestart met de website www.slimmefinanciering.nl. Om ons ei kwijt te kunnen, om op de actualiteit te kunnen inspringen en vooral ook om van te leren.
Nu, ruim 2 jaar later, vonden we het tijd voor een bloemlezing op papier. Afpellen, tegendenken en verbeelden. En dat levert op: meer begrip en een hoger rendement.

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

Afpellen Analyse

Feiten Structureren

Tegendenken Belangen

Constructies Rendement

Verbeelden

Denkfouten

2. Beslisboom Slimme Financiering, is geld het probleem?

- Hoe neem ik een besluit over financiering?
- Welke vragen zijn daarbij van belang?
- Welke vuistregels kan ik gebruiken?
- Is er sprake van een rendementsprobleem of van een financieringsprobleem?
- Centraal begrip: Rendement

Een van de eerste echte infographics was onze beslisboom. Je zou kunnen zeggen: een gouwe ouwe. De boom bestaat uit 2 delen: rendement en financiering. Onze stelling is dat financiering niet goed mogelijk is als het rendement onvoldoende is. Dus je mag niet door 'naar beneden' als je rendement niet op orde is.
Maar wat is dan 'rendement'? Rendement is gedefinieerd als de mate waarin je maatregel je doel dichterbij brengt. Dat klinkt abstract maar het dwingt je wel heel goed na te denken over wat je nu werkelijk wilt bereiken met een ingreep. En, goed na te denken over de alternatieven die je ook tot je beschikking hebt.
Als je doel helder is, dan is het zaak de ingreep zo efficiënt mogelijk te maken. Dat betekent: de kosten minimaal en de opbrengsten maximaal. Ja, wij kunnen het niet vaak genoeg herhalen: economie is in wezen heel simpel.
Als je dan helder hebt dat deze ingreep het doel echt dichterbij brengt, dan ben je er nog niet. Soms wordt de één er beter van en de ander juist niet. Dan is onze stelling:

Als het rendement positief is, dan valt er ook wat te verdelen!

In principe moet je er dan met onderhandelen onderling uit kunnen komen. Pas als wat wij noemen 'de belangen zijn gefuseerd' kun je gaan nadenken over financiering. Financiering is overigens alleen een issue als het benodigde kapitaal niet beschikbaar is. Soms heb je een keigoed plan en iedereen wil wel maar het geld is gewoon niet beschikbaar. Dan moet je naar een bank of ga je een 'financiële constructie' bedenken die realisatie van je plan alsnog mogelijk maakt.

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

Toelichting

Rendementsvraag

Om te kunnen bepalen of er rendement is dient het doel vooraf duidelijk te zijn. Wat willen we bereiken? Wanneer zijn we tevreden?

De eerste stap om tot financiering te komen is het zo efficiënt mogelijk uit voeren en beheren van het project.

Pas als de ingreep als geheel rendeert komt financiering in beeld. Hierbij gaat het om financieel en maatschappelijk rendement. Voor dat laatste is het stellen van een doel belangrijk.

Financieringsvraag

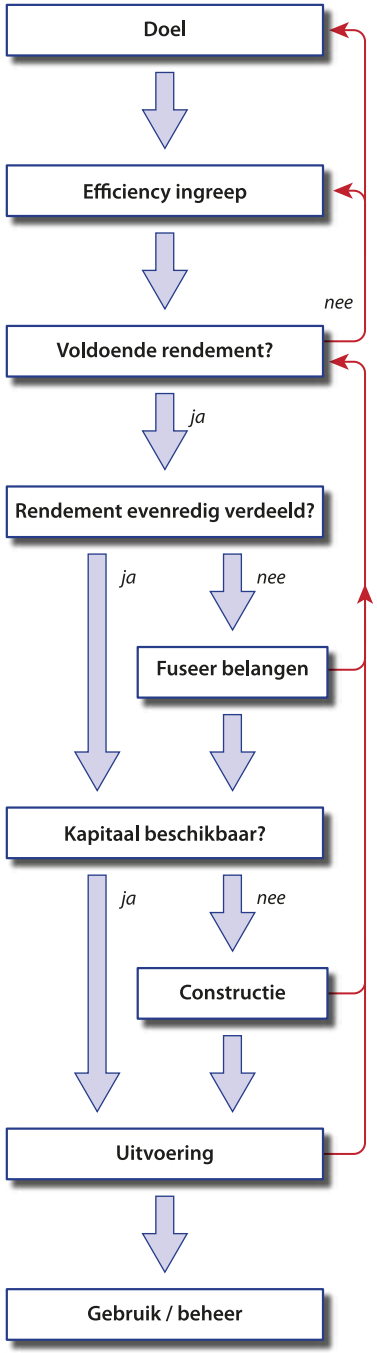
Het verdelingsvraagstuk. Heeft iedereen voldoende rendement of is dit onevenredig verdeeld over partijen?

Als het rendement niet evenredig verdeeld is moeten belanghebbenden tot afspraken komen over de verdeling van de investering en het rendement.

Als er kapitaal beschikbaar is kunnen partijen zelf investeren. Zo niet dan moet er door middel van een constructie financiering bij externe partijen geregeld worden.

Als ook het kapitaal beschikbaar is staat in principe niets de uitvoering meer in de weg.

Start



Vuistregels

Rendementsvraag

Zoek naar verdienmogelijkheden:
- Meer opbrengst
- Oogsten van bestaande kwaliteit
- Toevoegen van kwaliteit
- Minder uitgeven

Rendement bepalen:
- Alle partijen in beeld
- Alle kosten en inkomsten in beeld, ook verborgen kosten
- Aandacht voor lange termijn
- Aandacht voor risico's

Financieringsvraag

Twee mogelijkheden:
- Alle partijen hebben voldoende rendement
- Sommige hebben voldoende rendement, andere niet

Drie mogelijkheden:
- Investering anders verdelen
- Rendement anders verdelen
- Rechtspersoon oprichten (stichting, onderneming)

Basisvormen:
- Afstaan eigendom
- Geld lenen
- Financiering onderaf

Bij veel stappen kan het misgaan waardoor het niet tot uitvoering komt. Meestal is dit terug te voeren op te weinig rendement. Als een project stokt vanwege bijvoorbeeld een slecht gevoel, dan zijn er blijkbaar verborgen kosten die nog niet in beeld zijn of acht men de risico's te groot. Dit betekent stappen terug om het rendement opnieuw te berekenen en om zo nodig een andere ingreep te bedenken.

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

3. Verdienmogelijkheden, om welke principes gaat het?

→ Rendement van een idee verhogen

→ Zorgen voor meer inkomsten of minder uitgaven

→ Geld verzamelen, financieringsbronnen en constructies

Zo kwamen we terecht in het immer uitbreidende gebied van de 'nieuwe verdienmogelijkheden'. Toen er in 2011 een fraai vormgegeven studie verscheen* met daarin 29 van die nieuwe verdienmodellen voor gebiedsontwikkeling, wilden wij het naadje van de kous weten. Maar waar was de structuur in deze studie? Waren het echt 29 verdienmogelijkheden? Sommigen leken wel erg veel op elkaar.
Een mooie kans om onze beslisboom eens in te zetten. Eerst hebben we een onderscheid aangebracht tussen verdienmogelijkheden en financieringswijzen. Een verdienmogelijkheid is in termen van onze beslisboom een mogelijkheid om het rendement te verhogen. Dat kan, zoals gezegd, door meer opbrengsten of door minder uitgaven. Meer opbrengsten dat kan dan weer door ófwel meer van het bestaande te doen, ófwel door nieuwe kwaliteiten toe te voegen. Minder uitgaven komt in wezen neer op efficiënter werken.
Uiteindelijk konden we zo 24 van de 29 verdienmogelijkheden onderbrengen. De overige 5 bleken manieren te zijn om geld bijeen te brengen. Helemaal rechts zie je dat alle mogelijkheden in een van de 5 'mandjes' A tot en met E kunnen worden ondergebracht.

Ook financiering lijkt ingewikkelder dan het is. Maar, er zijn slechts 3 basismanieren om je financiering te regelen:
- Geld krijgen
- Geld lenen
- Afstaan van eigendom
- Financiering van onderaf.

Ja, dat zijn er dus geen 3 maar 4! Klopt, maar 'geld krijgen' oftewel subsidie is nauwelijks meer van deze tijd, dus die hebben we maar weggelaten.

* Nederland boven water, Verdienmogelijkheden

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

1. Verdienen of financieren	2. Inkomsten of uitgaven	3. Principe *Om welke basisprincipes gaat het bij verdienmogelijkheden?*	4. Verdienmogelijkheden *Welke mogelijkheden noemt Nederland Boven Water?*	5. Kernvragen *Welke vragen moet ik stellen om zelf een nieuwe verdienmogelijkheid te vinden?*
Verdienmogelijkheden	Meer opbrengst	Oogst bestaande kwaliteiten	5. Delfstoffen. 7. Energieopwekking 25. Uitzichtrecht (B) **A**	• Wat kunnen we op een duurzame wijze uit het gebied halen? • Wat kan dat opleveren?
		Toevoegen van kwaliteit	*Kapitaliseren* 1. Beheer 2. Bestemmingsheffing 4. Cultuur 13. Grondsaldering 18. Parkmanagement (D) 19. Recreatie 22. Stadslandbouw **B**	• Welke kwaliteiten voegen we in dit project toe aan het gebied? • Welke kunnen we nog meer toevoegen? • Wie profiteert darvan? • Hoe kunnen we die laten meebetalen (nu of later)?
			Maatschappelijk rendement 14. Infrastructuur (B) 15. Mobiliteit 20. Retail 21. Sport **C**	• Hoe profiteert de maatschappij van onze ingrepen? • Wat is dat ons waard?
			24. Tijdelijke bestemming A + B + C	• Waar hebben we grond 'over'? • Wat kunnen we daarmee? • Zie A, B en C
	Minder uitgaven	Efficiënter werken	3. Bouw (integraal bouwen) 6. Energiebesparing 9. Functieflexibiliteit 16. Ondergrond 17. Onderwijs 26. VVE 27. Waterheffing 28. Waterveiligheid 29. Zorg **D**	• Hoe kunnen we efficiënter werken? • Integraal ontwerpen, ketenbeheer etc.
Financieringswijze		Geld verzamelen	8. Erfpacht 10. Garantiefonds 11. Gebiedsaandelen 12. Groenaandelen 23 Streekrekening **E**	• Bij wie zou ik aan kunnen kloppen voor financiering? • Wat voor constructie hoort daarbij?

4. Rendement, hoe bepaal je dat?

- Alle partijen in beeld
- Per partij alle inkomsten en uitgaven in beeld
- Over de gehele looptijd van het project
- Financieel rendement over alle partijen staat rechtsonderaan
- Naast financieel rendement ook niet financiële waarden

Dus rendement, daar gaat het om! Als dat er is, dan komt het wel goed. Maar ja, hoe bereken je zoiets? Hiervoor gebruiken we een overzicht zoals hier rechts is te zien. Iedereen kan optellen en aftrekken, dus ook rendement berekenen. Maar nieuw is dat je hier wat verder in de tijd moet kijken. En nieuw is ook dat je met meerdere partijen rekening moet houden. Als er dan rechtsonder een positief bedrag uitkomt, kan je stellen dat het project financieel rendement heeft. (Voor de echte economen, uiteraard moet je ook tijd en rente meenemen in je berekeningen, maar wij houden het graag simpel.)

Vaak krijgen wij de verzuchting dat dit wel heel veel werk is. En dat partijen niet bereid zijn de relevante informatie op tafel te leggen. Wat we dan zeggen is dat je hier de 80/20 regel moet toepassen. Breng eerst de grote getallen in kaart: waar is het te doen? Verlies je niet in de details, die leiden alleen maar af.

En over dat op tafel leggen van informatie. Het klinkt misschien raar uit onze mond: maar eigenlijk gaat het helemaal niet om het berekenen van rendement. Waar het wél om gaat is dat je op een transparante manier met elkaar de discussie aan gaat over de cijfers en waar je die op baseert. Pas dan kun je met respect voor elkaars argumenten tot een weloverwogen besluit komen.

Pas als je op hoofdlijnen zicht hebt op een positief rendement ga je de robuustheid van je casus testen. Zijn er risico's? Hoe gevoelig zijn de uitkomsten voor de gekozen aannames? Wat is het ergste dat er kan gebeuren? En: je mag in de cellen ook in woorden schrijven wat je heel belangrijk vindt, bijvoorbeeld biodiversiteit. Je kunt dan bij een negatief financieel rendement de vraag stellen:

Hebben wij dit bedrag over voor al deze belangrijk dingen?

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

1. Alle partijen

2. Alle uitgaven en inkomsten in beeld

3. Aandacht voor lange termijn

		Jaar 0	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar	Totaal	Rendement
Partij A	Inkomsten	€ 0	€ 17.000	€ 17.000	€ 17.000	€ 19.000	€	€ 70.000	+ € 60.000
	Uitgaven	€ 0	€ 0	€ 0	€ 10.000	€ 0	€	€ 10.000	
Partij B	Inkomsten	€ 0	€ 15.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€	€ 75.000	+ € 40.000
	Uitgaven	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 10.000	€	€ 35.000	
Partij C	Inkomsten	€ 0	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 60.000	€	€ 210.000	- € 200.000
	Uitgaven	€ 400.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 4.000	€	€ 410.000	
Partij	Inkomsten	€	€	€	€	€	€	€	
	Uitgaven	€	€	€	€	€	€	€	
Partij	Inkomsten	€	€	€	€	€	€	€	
	Uitgaven	€	€	€	€	€	€	€	
Totaal		- € 425.000	+ € 80.000	+ € 85.000	+ € 75.000	+ € 85.000			- € 100.000

4. Aandacht voor risico's (aannames, gevoeligheid, worst case scenario, tegendenken, etc.)

5. Als het om geld gaat, financieringsconstructies

→ Geld krijgen, geld lenen, eigendom afstaan of van onderaf

→ Van onderaf in natura, vrijwilligers, alternatieve valuta, crowdfunding

→ Nieuwe, innovatieve constructies zijn varianten op hetzelfde

→ Financieringsconstructies leiden meestal tot hogere kosten

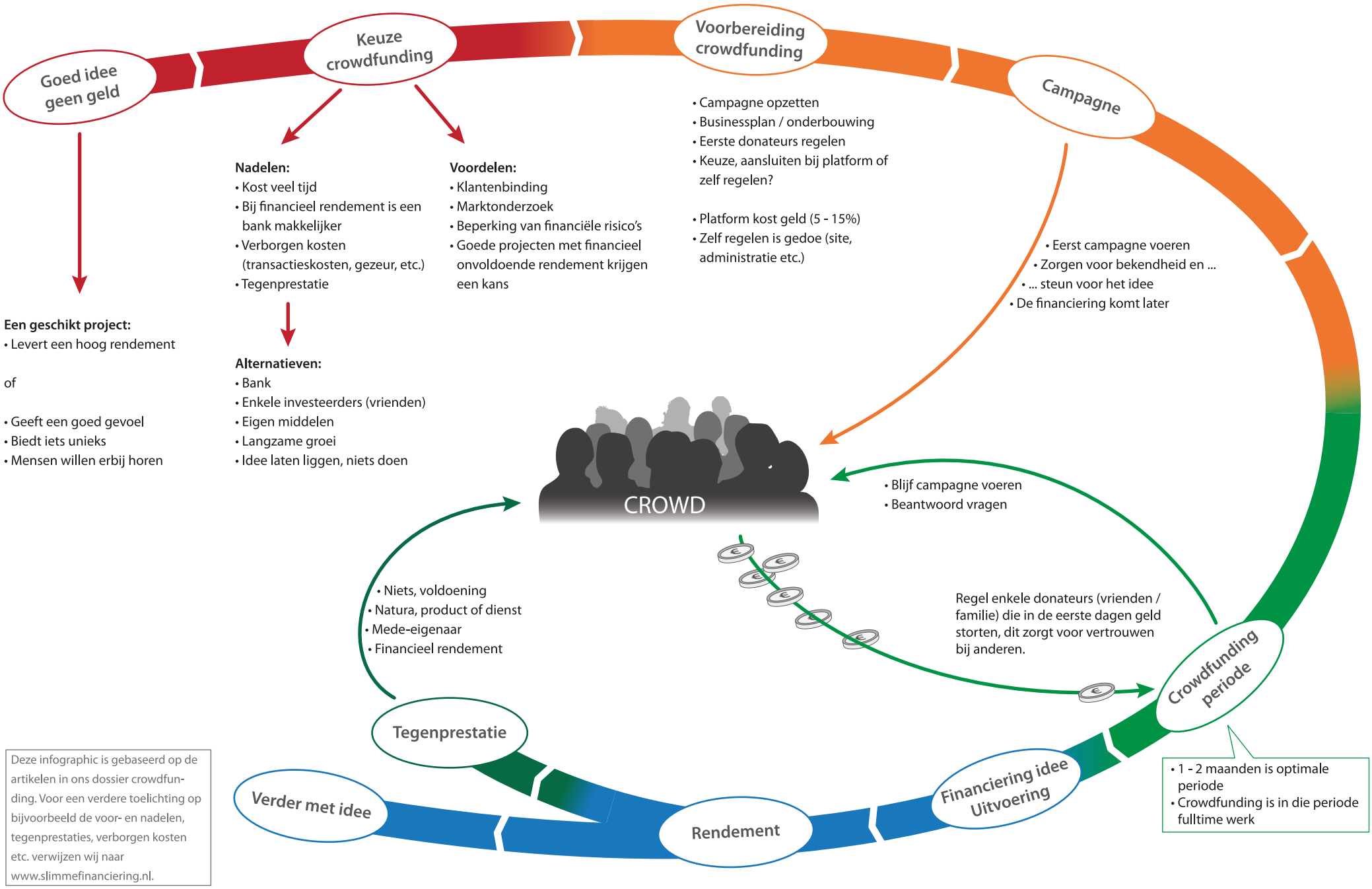
We zeiden het al: financiering komt pas aan de orde als het rendement voldoende is. En financiering kent maar een paar basisprincipes. Een van de minst begrepen vormen van financiering is de zogenaamde 'financiering van onderaf'. Deze vorm is hoe dan ook actueel in deze tijden van crisis.
Een mooi voorbeeld van financiering van onderaf is 'crowdfunding'. Wat houdt dit eigenlijk in? We gaan er weer van uit dat iemand een geweldig plan heeft met een hoog verwacht rendement. Maar blijkbaar is er geen geld om het uit te voeren.

Wat nu te doen? Naar een bank gaan voor een lening? Blijkbaar doet die bank niet mee, ondanks het hoge rendement. Hoe kan dat? Misschien is het risico te hoog, of het bedrag te klein? Crowdfunding is dan eigenlijk dat je je eigen bank organiseert. In economisch jargon ook wel 'disintermediation' genoemd.
Je maakt een grote groep losse individuen enthousiast voor je plan. En vraagt iedereen om een kleine bijdrage. Zo wordt het risico in ieder geval gedeeld. Maar, waarom zou ik als individu meedoen met zo'n plan als een bank er niet aan wil?

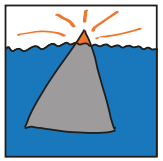
Omdat het plan sympathiek is. Omdat ik zomaar iets goeds of leuks wil doen. Of omdat ik een tegenstem wil laten horen. Kan allemaal.
Vergeet niet dat er bij crowdfunding sprake is van behoorlijke verborgen kosten. Je moet je plan simpel uit kunnen leggen en breed communiceren. Je bent hier soms maanden mee bezig. De totale markt voor crowdfunding lijkt vooralsnog gelimiteerd en gaat vooral over kleine aaibare projecten. Tenzij je bij DWDD op tv komt, dat is een ander verhaal. Zo is het 'De correspondent' in ieder geval gelukt.

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

Financieringconstructie: crowdfunding



Deze infographic is gebaseerd op de artikelen in ons dossier crowdfunding. Voor een verdere toelichting op bijvoorbeeld de voor- en nadelen, tegenprestaties, verborgen kosten etc. verwijzen wij naar www.slimmefinanciering.nl.



6. Casus spaarlamp, speelt geld hier een rol?

→ Rendement is niet altijd genoeg

→ Spaarlampen hebben financieel en maatschappelijk rendement

→ Toch gebeurt het vaak niet

→ Blijkbaar is er meer van belang dan rationele argumenten

En daar hebben we onze beslisboom weer. We raken er niet over uitgepraat. Maar nog steeds hebben we niet het gevoel dat we hem simpel genoeg hebben gedemonstreerd. Wat is er mooier dan een spaarlamp om de boom nog eens langs te lopen? Dat herkennen we allemaal. Dankbaar volgen we de uitzending die 'De Rekenkamer' in 2013 maakte over de opkomst van de spaarlamp.

Heeft de spaarlamp rendement? Een spaarlamp kost € 9 in tegenstelling tot een gewone gloeilamp die slechts € 1 kost (maar ook veel korter meegaat). Daar staat tegenover dat een spaarlamp veel minder energie vreet. En ondanks dat je wat harder moet stoken in je huis omdat een gloeilamp warmte afgeeft, bespaar je volgens de sommen ongeveer € 7 per jaar per spaarlamp. En omdat er in een gemiddeld huishouden zo'n 15 lampen vervangbaar zijn, praten we over ruim € 100 per jaar per gezin aan besparing. Mooi meegenomen toch?

Toch loopt/liep het niet zo hard met die spaarlamp. How come? Moeten er nog belangen worden gefuseerd? Nee, niet echt, de baten vallen bij de partij die de kosten maakt, namelijk het gezin.

Is het geld er dan niet? Het gaat hier om relatief kleine bedragen dus dat is het ook niet. Maar wat dan? Dit is economisch bezien dus zo'n paradox. We moeten te rade gaan bij de psychologie. Om te beginnen hebben spaarlampen een ander subjectief effect, minder gezellig. En verder is het ondanks het kleine bedrag toch een investering. 15 lampen kopen kost je toch ruim € 135 uit de pocket en geen € 15. Uit onderzoek blijkt dat wij de korte termijn verleiding van die kleinere uitgaaf maar moeilijk kunnen weerstaan. Verder zijn spaarlampen niet echt 'een dingetje' dus liever een 2e of 3e ipod. Uiteindelijk is de spaarlamp afgedwongen door verbod van de gloeilampen.

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

Start

Rendementsvraag

Doel

Efficiency ingreep

Voldoende rendement?

nee

ja

Financieringsvraag

Rendement evenredig verdeeld?

ja

nee

Fuseer belangen

Kapitaal beschikbaar?

ja

nee

Constructie

Uitvoering

Gebruik / beheer

Doel?
• Energiebesparing / klimaatverandering

Ingreep?
• Spaarlamp, kost € 9,= en gaat 10 jaar mee
• Energielasten gloeilamp jaarlijk € 9,20
• Energielasten spaarlamp jaarlijk € 1,84
• Extra gas nodig voor verwarming bij 15 spaarlampen € 7,15 per jaar per gezin

Rendement?
• T.o.v. gloeilamp uitstekend
• 1 spaarlamp lever € 7,46 op
• 15 spaarlampen, leveren jaarlijks € 10,= op (na aftrek van extra gasgebruik)

Verdeling rendement?
• Geen probleem

Belangen?
• Geen conflicten

Kapitaal aanwezig?
• Ja, kleine investering

Constructie?
• Niet nodig, kleine investering en slechts één partij

Uitvoering?
• Niets staat uitvoering in de weg toch gebeurt het vaak niet

Cijfers ontleend aan de uitzening van het programma "de Rekenkamer", 25 juli 2013

Wat hebben we bij de besluitvorming over het hoofd gezien???

Doel?
• Naast energie, zelfde blijven doen (comfort etc.)

Verborgen kosten?
• Minder comfort
• Giftig afval

Rendement?
• T.o.v. gloeilamp nog steeds uitstekend, zowel financieel als milieu

Uitvoering?
• Vaak niet, er mist dus nog iets in de besluitvorming!
• Belangen en denkfouten
  - Niet sexy
  - Kleine bedragen
  - Hoge uitgave op korte termijn, inkomsten op lange termijn
  - Etc.

7. Financiële denkfouten: Wanneer maak je ze en hoe voorkom je ze?

Kans Briljant idee Probleem

Framing ☑

"Wat een prachtig verhaal, dat moeten we doen"

Uiteindelijk draait het om een afweging van feiten en niet om een mooi verhaal.

Availability bias ☑

"Logisch, dit ligt toch voor de hand"

Informatie die beschikbaar is, is niet altijd de juiste informatie.

Incentive superresponse ☹

"Zij vindt dit ook een heel groot probleem"

Heeft zij werkelijk geen eigen belangen?

Incubatietijd, zoeken van bevestiging

Survivorship bias ☑

"Met internet kan je veel geld verdienen"

Er is vooral aandacht voor succes, minder voor falen. Leer ook van mislukkingen.

Confirmation bias ☑

"Dit bevestigt precies ons idee"

Zoek actief of er argumenten zijn die een goed idee tegenspreken.

Availability bias ☑

Hyperbolic discounting ⏳

"Daarna? Dat zien we dan wel weer"

Kleine ongemakken nu lijken een groot probleem, laat je niet leiden door de waan van de dag.

Start

Alternatieve paden ☑

"3% rendement, wow, meteen doen!"

Zijn er geen alternatieven? Welke paden zijn er nog meer? Andere investering met hoger rendement, later doen, kleiner, een ander etc.

Action bias ⏳

"Ik wil niet werkeloos toezien"

Soms is niets doen beter.

Hedonic treadmill 📦

"Nu nog mooier, groter en beter!"

Word je echt gelukkiger van dit idee? Vaak werken nadelen langer door dan voordelen.

Overleggen

Wederkerigheid ☹

"Hij doet altijd wat extra's, we zijn eigenlijk verplicht hem in te huren"

Het gaat om de kwaliteit van het eindresultaat, en wie je daar het beste bij kan helpen

Tragiek van de meent ☹

"Als ik wat extra's neem zal niemand het merken"

Wel als iedereen dat doet!

Group think 👍

"Mooi dat iedereen zo enthousiast is"

Zorg dat de groep zich niet laat meeslepen in een zelfbedachte illusie.

Social proof 👍

"Ik snap er niks van, maar dat zal wel aan mij liggen"

Vertrouw op je eigen oordeel!

Met rendement, hoe mooi en subtiel ook berekend, kun je niet alle besluiten verklaren. De spaarlamp liet ons dat overtuigend zien. Zo komen we terecht in de wereld van de zogenaamde 'denkfouten'. Er zijn heel veel denkfouten in kaart gebracht. Maar ook hier weer: waar is de structuur?
Hier ons overzicht van de belangrijkste denkfouten. De zogenaamde 'checklist denkfouten'. Ook in de top 5 van onze infographics.

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

Doel / visie Aanpak, zelf doen of experts?

Schaarste dwaling

"Unieke kans, komt maar één keer voor"

Er zijn maar weinig dingen echt uniek en bijzonder genoeg om onmiddellijk over te besluiten. Neem de tijd.

Incentive superresponse

Overconfidence effect

"Ik ben echt beter dan het gemiddelde"

Wees kritisch over je eigen mogelijkheden of de mogelijkheden van de groep.

Authority bias

"Hij heeft hier al 5 boeken over geschreven, hoe kun je aan hem twijfelen"

Ook een deskundige maakt fouten en heeft wel eens een slechte dag.

Onze serie over financiële denkfouten en deze infographic zijn gebaseerd op het boekje "De kunst van het heldere denken" van Rolf Dobelli

Onderzoek uitvoeren

Survivorship bias

Confirmation bias

Availability bias

Nul risico

"Elk slachtoffer is er één te veel"

Natuurlijk, maar geld dat je besteedt aan het één kun je niet besteden aan iets anders.

Denkfout heeft betrekking op

- Omgang met belangen
- De feiten, onjuiste, niet volledig etc.
- Tijd, korte vs. lange termijn, het verleden
- Te veel vertrouwen (in anderen of jezelf)
- Hechting aan (im-) materiële zaken

Rapportage / ontwerp / prototype inkoopvoorstel

Framing

Endownment effect

"Maar ik heb er zo lang aan zitten werken"

Hecht niet te veel aan dingen of ideeën. Kill your darlings!

Besluit

Sunk cost fallacy

"We hebben al zoveel geld uitgegeven, nu moeten we doorpakken"

Uitgaven in het verleden zeggen niets over rendement in de toekomst.

Group think

Social proof

Mislukking

Jij bak

"Ja, maar bij jou mislukt ook wel eens wat"

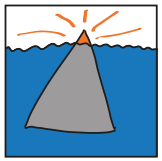
Wees kritisch, dat het bij andere mislukt is niet relevant. Wat kan je verbeteren zodat het de volgende keer wel lukt?

Succes

Winnaars effect

"Dat heb ik mooi geregeld, ik ben een macher, zonder mij was dit nooit gelukt"

Wees trots maar ook bescheiden, je kunt iets alleen tot een succes maken als de omgeving mee zit (team, markt, etc.).



8. Denkfouten: waarom doen we dat eigenlijk?

→ **Waarom gaan slechte plannen met negatief rendement toch door?**

→ **En, waarom gaan goede plannen met positief rendement niet door?**

→ **Hoe kan ik kritisch beoordelen of een plan zinvol en succesvol is?**

Fouten maken, waarom doen we dat eigenlijk? Het simpele antwoord is dat we in wezen nog apen zijn en onze hersens dus ook zo werken. Bedenk: onze hersens en de werking ervan zijn ontstaan in een miljoenen jaren durende strijd op overleving. Onze hersens zijn dus optimaal toegerust op survival. Maar de wereld om ons heen is enorm snel veranderd terwijl we met diezelfde beslismachine zijn blijven zitten.
We hebben de denkfouten van een structuur voorzien. Op de assen staan horizontaal ikzelf versus 'de ander' en verticaal 'tijd speelt wel / niet een rol'. Uit psychologisch onderzoek blijkt dat we onszelf niet objectief kunnen zien. We vinden onszelf vaak te goed, onderschatten risico's omdat het 'ons niet zal overkomen' etc. Evolutionair is dat goed, want zo komen we tot actie. Verder willen we graag bij de groep horen. Dat betekent dat we minder snel een afwijkende mening zullen vormen en opkijken naar onze bazen (slijmen!).
Ook dat is nuttig: een groep beschermt ons in slechte tijden. En tenslotte vinden we het lastig de korte termijn verleiding te weerstaan. Vet en zoet eten is slecht, dat weten we echt wel. Toch is de supermarkt en onze koelkast in staat ons op andere gedachten te brengen. Door deze 'afwijking' aten we al het voedsel wat beschikbaar was snel op, juist vanuit het besef dat er de komende weken weleens niks lekkers meer voorbij zou kunnen komen.

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

Ik (1e positie) ← Plaats → De ander(en) (2e positie)

Tijd speelt geen rol

↑

Tijd

↓

Tijd speelt wel een rol

Les 1: een te positief zelfbeeld

Denkfouten:

- Overconfidence effect
- Survivorship bias
- Winnaarseffect
- Confirmation bias

ik

Tip:

- Neem afstand (3e positie / buitenstaander)

Les 2: op zoek naar een betere plek in de groep

Denkfouten:

- Group think
- Wederkerigheid
- Social proof
- Authority bias

wij

Tips:

- Ga na wat de belangen zijn
- Geef complimenten

Les 3: korte termijn bevrediging

Les 4: intuïtie voor de korte termijn, ratio voor de lange termijn

Denkfouten:

- Hedonic treadmill
- Hyperbolic discounting
- Action bias

nu

Tip:

- Tijd lijkt belangrijk maar is het vaak niet, neem de tijd en zet de feiten op een rij

Les 5: ga uit van het systeem

Denkfout:

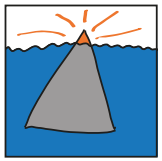
- Tunnelvisie

later

Tips:

- 4e positie, bekijk het systeem, dynamiek is de resultante, snap wat er gebeurt en bedenk passende interventies
- Verwacht het onverwachte

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit



9. Een denkfout is zo gemaakt, is deze wijn echt zo lekker?

Deze advertentie maakt handig gebruik van veel gemaakte denkfouten ...

... maar als je de juiste vragen stelt trap je daar natuurlijk niet in.

Om de beslisboom uit te leggen zijn we uitgekomen bij zoiets simpels als een spaarlamp. Maar nu hebben we dan nog de checklist met denkfouten. Er zijn heel veel denkfouten maar gelukkig hebben we iets van een structuur te pakken.
Is er een spaarlamp voor denkfouten? Zo liepen we spontaan tegen deze fraaie advertentie voor een fles wijn aan. Onze praktijk-ervaring heeft bewezen dat deze fles wijn zijn functie heerlijk vervuld. Iedereen snapt meteen wat je bedoelt, want het is o zo herkenbaar. En natuurlijk, knipoog, WIJ hier in deze zaal of WIJ lezers, WIJ trappen daar niet in.

Waarom maken we niet meer gebruik van de lessen die de reclame ons leert? Reclamemakers hebben al meer dan 100 jaar door hoe het werkt en dan moeten wij nog een checklist maken in 2013?

Supermarkten zijn kampioen op het gebied van het verhogen van hun rendement door het systematisch gebruiken van onze denkfouten.

- Snel kopen die fles, want op is op. Natuurlijk.
- En ook niet duur, € 4,99.
- 24 maanden gerijpt op oude eikenhouten vaten. Kan niet slecht zijn natuurlijk.
- En, ik hoef er nu niet meer voor naar Frankrijk!

Kortom: kopen!

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

Denkfouten

Schaarste dwaling:
- Lang wachten, "uw geduld"
- Uniek

Schaarste dwaling:
- Eindelijk in Nederland, na maanden wachten

Anker:
- Normaal heel duur, nu € 4,99 en ook nog gratis bezorgd (relatieve vergelijking)

Framing / mooipraterij:
- 24 maanden gerijpt op eikenhouten vaten

Schaarste dwaling:
- Exclusief

Authority bias:
- Dit zijn experts maken altijd lekkere wijn
- Gebruiken ook moeilijke woorden Gran Reserva, Terra Alta

Framing / mooipraterij:
- 's Nachts en handgeplukt

Framing / mooipraterij:
- Hierdoor beleeft u de smaak van pure passie

Availability bias:
- Dit is informatie die je toevallig tegenkomt. Dat wil dus niet zeggen dat het volledig, goed, betrouwbaar etc. is

Vragen

Schaarste dwaling:
- Heb ik echt op deze wijn zitten wachten?
- Heeft mijn slijter / supermarkt nu op dit moment geen goede wijn?

Anker:
- Is deze wijn ook ergens anders te krijgen?
- Wat kost een fles dan?

Framing / mooipraterij:
- Wijn gerijpt op eikenhout is wellicht lekkerder, maar niet altijd en smaken verschillen.
- Waarom is deze wijn eigenlijk zo goedkoop?

Authority bias:
- Ook de beste wijnmaker heeft wel eens een slecht oogst
- Wat schrijven wijnkenners en consumenten eigenlijk over deze wijn?

Framing / mooipraterij:
- Levert dit nou echt betere wijn op? Ik heb het opgezocht, het schijnt van wel. Maar, is dit uniek voor deze wijn? Waarschijnlijk niet.

Framing / mooipraterij:
- Wat is dat, de smaak van pure passie?

Availability bias:
- Wat wordt er nog meer over deze wijn geschreven?
- Waar vind ik goede informatie over wijnen van rond de € 5,=?

10. Volop leegstand en toch geld verdienen, hoe kan dat?

→ Een constructie waarbij iedereen geld verdient aan een leegstaand kantoor?

→ Hoe werkt deze constructie dan?

→ Zijn er echt geen verliezers?

→ Jawel, zowel financieel als maatschappelijk gaat waarde verloren.

De meeste mensen kennen het gebouw wel. Als je vanaf Utrecht over de A2 en A9 naar Schiphol rijdt. Je komt aan je linkerhand 2 keer een enorm trendy gebouw tegen ter hoogte van Amstelveen. Allebei de gebouwen hebben of hadden als functie accountant KPMG te huisvesten. Het ene gebouw staat al tijden leeg, het andere is net een paar jaar in gebruik. En het is crisis? En er staat al zoveel leeg? En toch verdient iedereen hier aan? Iedereen? Nou, ja, bijna iedereen.
De VPRO liet begin 2012 zien hoe dit werkte. Want dat kun je toch niet snappen met gezond verstand? Ondanks de fraaie uitzending was het toch nog niet helemaal duidelijk hoe het zat. Tijd voor een infographic dus.
De waarde van een gebouw wordt in de vastgoedwereld bepaald door het contract dat je afsluit voor een vaste huurder voor de komende 10 jaar.
KPMG wilde als huurder graag na 10 jaar een ander gebouw. Ging op zoek naar een projectontwikkelaar, en maakte daarmee een deal. De projectontwikkelaar vond een pensioenfonds / belegger die een bedrag wilde betalen dat fors hoger was dan de kale bouwkosten.
Verliezers? Het pensioenfonds zit na 10 jaar met een onverhuurbaar gebouw en moet afboeken. Pensioengerechtigden zijn de klos. Verder de gemeente Amstelveen, die ziet leegstand en verloedering en heeft 2 keer geïnvesteerd in infrastructuur en groen.

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

Idee voor gebouw A, nog geen huurder

- Belegger A heeft geld en wil dit beleggen
- Ontwikkelaar wil bouwen / geld verdienen
- Gemeente wil geld: grond verkoop, OZB, leges
- Gemeente wil werkgelegenheid
- Huurder wil kantoorruimte
- Maar ... huurder is nu nog onbekend

Gebouw A, *onvoldoende* rendement

- Waarde kantoor zonder huurder = 100
- Belegger A wil 100 investeren
- Ontwikkelaar bouwt niet zonder huurder Het

Gebouw A, *voldoende* rendement

- Ontwikkelaar zoekt en vindt huurder voor 10 jaar
- Waarde kantoor met huurder = 125
- Belegger A wil 125 investeren
- Gebouw is dus 25 meer waard
- Ontwikkelaar wil bouwen en kijgt 125
- Huurder wil deel van meerwaarde van 25
- Ontwikkelaar en huurder beide 12,5 winst

Start bouw gebouw A

Balans:
- Belegger A - 125 (investering)
- Huurder + 12,5 (bonus)
- Ontwikkelaar - 100 (50 bouw en 50 grond)
- Ontwikkelaar + 12,5 (waardestijging)
- Gemeente grondopbrengst + leges

Feestelijke oplevering, gebouw A

Iedereen is blij
- Gemeente: grondverkoop, OZB, leges en werk
- Belegger A heeft een goede belegging
- Ontwikkelaar heeft gebouw, winst en bonus
- Huurder heeft mooi nieuw pand en bonus
- Adviseurs, (financieel, juridisch, technisch etc.) verdienen hier ook aan

Gebouw A, 10 jaar in gebruik

- Inkomsten Belegger A huur
- Inkomsten gemeente OZB
- Huurder werkt en maakt winst en betaalt huur

Einde huurcontract / verhuizing

- Leegstand
- Inkomsten vanaf hier, Belegger A 0,0
- Waarde belegging van 125 -> 100
- Kosten huurder, 0,0

GEBOUW A PLANNING | GEBOUW A GEBRUIK | GEBOUW A LEEGSTAND

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19

Jaar

GEBOUW B PLAN | GEBOUW B GEBRUIK

Uitgangssituatie gebouw B

- Bedrijf is gegroeid, zit verspreid,
- Belegger B heeft geld, wil beleggen
- Ontwikkelaar wil bouwen / geld verdienen
- Gemeente wil geld: grond verkopen, OZB en leges
- Gemeente wil werkgelegenheid behouden

Op de achtergrond, donkere wolken

- De economie is niet meer wat die geweest is
- Er is al leegstand in kantoren
- Er wordt nog heel veel bijgebouwd

Zelfde constructie

- Nieuwbouw zonder huurder, waarde =100
- Nieuwbouw met huurder (10 jr.), waarde =125
- Huurcontract voor 10 jr., waardestijging = 25
- Belegger B investeert
- Ontwikkelaar en huurder delen waardestijging, beide 12,5
- En .... het wordt een duurzaam kantoorgebouw

Feestelijke opening gebouw B

Bijna iedereen blij:
- Gemeente verkoopt grond, heeft OZB en leges
- Gemeente behoudt werkgelegenheid
- Belegger B heeft goede belegging
- Ontwikkelaar bouwt en verdient
- Huurder heeft mooi nieuw pand en bonus
- Adviseurs hebben verdiend

Maar ook droevenis:
- Waarde van belegging is gedaald naar 100
- Gebouw A staat leeg slechte invloed op omgeving, prijsdaling overige panden

Dilemma's
- Verschillende beleggers, werken allemaal afzonderlijk
- Gemeentebestuur wisselt
- Belegger is niet kritisch
- Huurder en ontwikkelaar zijn niet ethisch
- Gemeenten laten zich tegen elkaar uitspelen
- Focus van alle partijen lijkt beperkt tot niet meer dan 5 maximaal 10 jaar

Hoe vaak kan dit zich herhalen?

Verantwoording

Het programma De Slag om Nederland gaat op 16 januari over leegstand en bouw van kantoren. Aan de orde komt een constructie waar KPMG en een ontwikkelaar geld verdienen aan nieuwbouw en verhuizing. Door middel van een tijdlijn proberen we duidelijk te krijgen hoe deze constructie werkt. Wie profiteren er en wie verliest er?

Een andere interessante vraag, kan je deze constructie ook op een andere mannier toepassen zodat er geen verliezers zijn maar louter winnaars?
Lees het bijbehorende artikel op www.slimmefinanciering.nl

Deze tijdlijn is uitsluitend bedoeld om meer inzicht te geven in de constructie. We hebben alle getallen vereenvoudigd, starten bij 100 en houden we geen rekening met inflatie of autonome stijging of daling van de waarde van vastgoed. De tijdsinschatting in jaren is geheel voor onze rekening en niet gebaseerd op de werkelijkheid.

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

11. Wie verdient er aan bouwgrond?

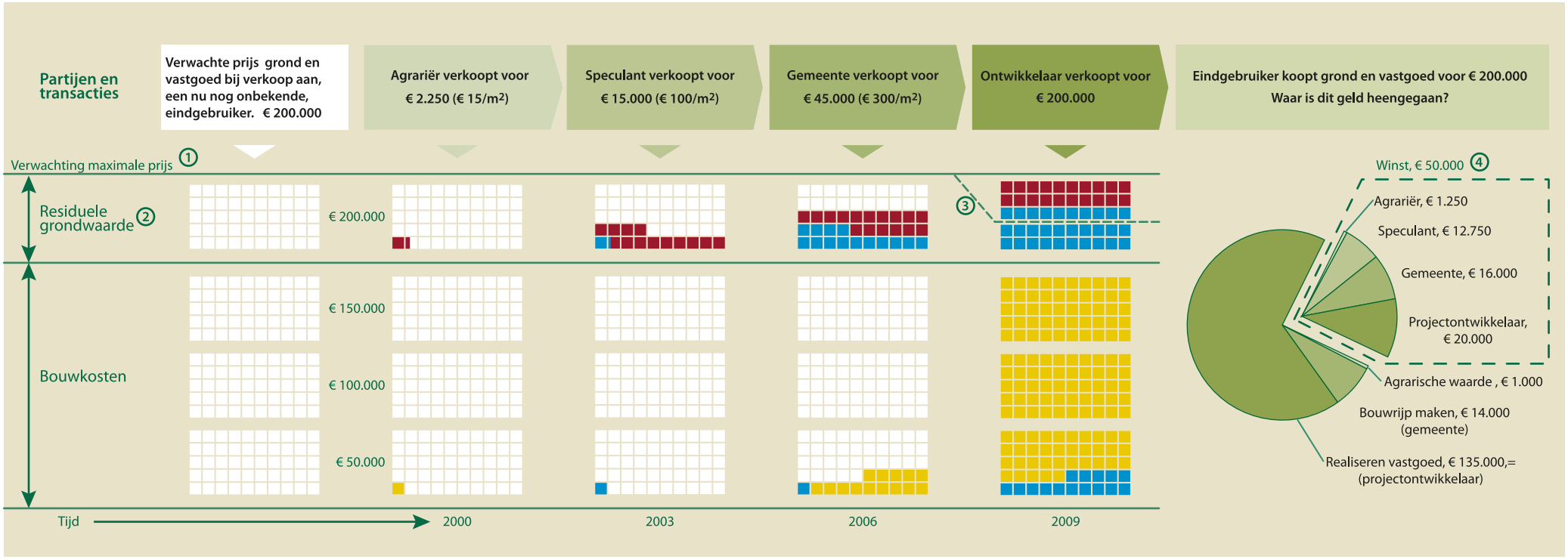
→ Wat is residuële grondwaarde?

→ Waarom hebben gemeenten nu een probleem?

→ Hoe kan je dat eenvoudig uitleggen?

Inmiddels weten we beter. Maar nog niet zo lang geleden geloofden we (bijna) allemaal dat huizen alleen maar duurder konden worden. Je kocht een huis en leende daar voor bij de bank. Dat gaf niks want later verkocht je het huis voor meer geld weer door en hield je nog wat over na aflossing van je schuld. Iedereen deed mee in dit piramidespel. En iedereen werd er beter van. Tot het fout ging.
Maar wat is het principe achter de waarde van een huis?
De waarde van een huis wordt bepaald door de kosten van de opstal (het huis zelf) en de grond waar het huis op staat. Aan de spullen zelf (glas, hout, beton, arbeid) valt niet zo veel te verdienen. De winst zit hem in een steeds hogere grondprijs.
Dus hoe komt de prijs van grond tot stand? Die wordt bepaald door de bestemming van de grond. Wordt er op grond tarwe verbouwd, dan wordt de waarde bepaald door de prijs van tarwe. De prijs van landbouwgrond is niet zo hoog want met tarwe verbouwen word je niet snel rijk.
Anders wordt het als je mag wonen op de grond. De grondprijs wordt dan bepaald door de woondiensten die je op die grond kunt realiseren. En die is hoog omdat er schaarste is/was aan woningen. Je mag niet overal bouwen, dus de schaarste is voor een deel kunstmatig.
Veel geld valt er te verdienen als je vroegtijdig weet dat landbouwgrond overgaat naar woongrond. Veel geld valt er ook te verdienen als je weet/verwacht dat veel mensen in je gemeente willen komen wonen en dus bereid zijn veel voor de woning te betalen. Helaas: waar veel valt te verdienen, valt ook veel te verliezen.

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit



① Verwachting maximale eindprijs

Marktpartijen proberen een beeld te krijgen van de maximale prijs die de eindgebruiker in de toekomst voor de woning wil betalen. Dat is lastig omdat de eindgebruiker nog niet bekend is en allerlei omstandigheden kunnen wijzigen. Denk aan economische ontwikkelingen, wet- en regelgeving (bijv. renteaftrek) en het hypotheekregime.

② Wat is de residuele grondwaarde?

Dit is het verschil tussen de verwachtte maximale eindprijs en de verwachtte minimaal noodzakelijke kosten die hiervoor gemaakt moeten worden (totale bouwkosten). In principe is dit de maximale winst die partijen kunnen verdelen.

Deze infographic hebben we in 2012 gemaakt in opdracht van InnovatieNetwerk

③ Wat gebeurt er als de maximale eindprijs daalt?

Door allerlei omstandigheden kan op elk moment in het proces de verwachte eindprijs dalen. Dit heeft direct effect op de maximale winst van de partijen. Daalt de prijs aan het einde (zoals in dit voorbeeld, de stippellijn) dan is een deel van de potentiële winst al geïncasseerd en blijft de laatste partij met een verlies zitten. In dit voorbeeld slaat de winst voor de projectontwikkelaar van € 20.000,- om in een verlies van € 10.000,-. Niet bouwen leidt voor de projectontwikkelaart tot een verlies van € 44.000,-. Dit is wat na 2008 op grote schaal is gebeurd en wat nu zorgt voor een impasse in de bouw.

④ Hoe wordt de winst verdeeld?

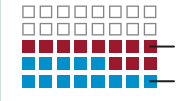
De verdeling van de winst is het gevolg van het spel van onderhandeling en strategie tussen partijen in de bouw-kolom.

Welk deel van de winst is beschikbaar voor extra ruimtelijke kwaliteit?

Investeringen in ruimtelijke kwaliteit vallen voor een deel onder de bouwkosten (bouwrijp maken, realiseren vastgoed etc.). Vaak zien we dat er binnen dit budget onvoldoende middelen zijn voor het realiseren van de gewenste kwaliteit. Extra geld kan gevonden worden in de winst die de verschillende partijen maken. Over het algemeen zal vooral de gemeente vanuit deze winst geld vrij kunnen maken voor extra investeringen in de ruimtelijke kwaliteit.

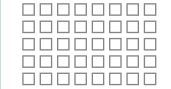
Toelichting

Het aantal ingekleurde blokjes geeft een beeld van de prijs bij verkoop. Elk blokje staat voor € 1.000,-

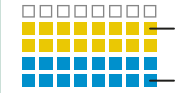


Winst gemaakt door betreffende partij.

Winst eerder gemaakt in de bouw-kolom, doorberekend bij verkoop.



Lege blokjes, verwachting van toekomstige inkomsten in de bouw-kolom



Kosten gemaakt door betreffende partij, doorberekend in verkoopprijs

Kosten eerder gemaakt in de bouw-kolom, doorberekend bij verkoop

Aannames

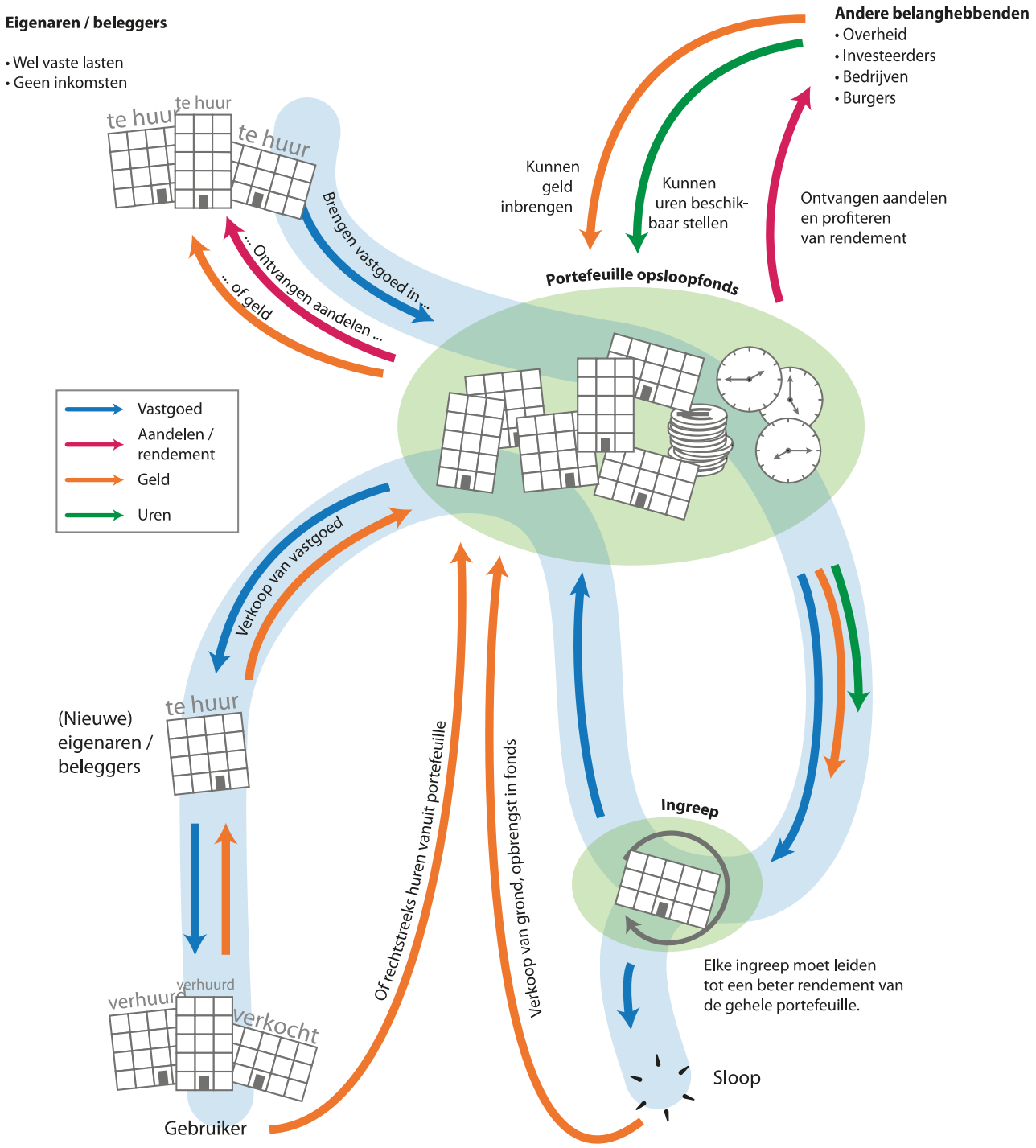
• Eindprijs woning en kavel	€ 200.000
• Kavelgrootte	150 m²
• Bouwkosten	€ 135.000
• Kosten bouwrijp maken	€ 14.000
• Agrarische waarde	€ 6.67 / m²

12. Leegstand kantoren, opsloopfonds als oplossing?

- 6 juni 2012 *Slimme*Financiering.nl bestaat 1 jaar
- Actueel onderwerp, leegstand kantoren
- Wat kan je leren van slechte voorbeelden?
- Corporatie / fonds, voorkomen dat partijen tegen elkaar uitgespeeld worden

6 juni 2012 vierden we het 1-jarig bestaan van onze site. Mede naar aanleiding van de KPMG-casus wilden we met een groep mensen brainstormen over de mogelijke aanpak van de kantorenleegstand.
Heel veel gebouwen staan leeg en toch is er ook behoefte aan goedkope woon- en werkruimte. Waarom gaan de huren van de kantoren dan niet omlaag? Ondertussen is er ook werkloosheid, dus er zijn productieve uren van bouwvakkers beschikbaar.
We kwamen tot een constructie 'van onderaf'. Alle lege kantoren worden tegen een basisbedrag ingebracht in een Stichting. Verder kan iedereen uren of geld inbrengen voor het geschikt maken van de gebouwen voor andere, betere bestemmingen.
In ruil voor de inbreng (van gebouwen, uren, geld) word je voor een deel mede-eigenaar van de totale pool aan leegstaande gebouwen.
Tot de gebouwen weer geschikt zijn en verhuurd of verkocht kunnen worden. Op dat moment worden de inkomsten of winsten ook weer verdeeld naar rato van de inbrengen. Iedereen beter af. Iedereen? Afijn, dat is weer een ander verhaal.
We noemden deze constructie het 'opsloopfonds'.
Een aanwezige journalist van het Brabants Dagblad vond het luchtfietserij en schreef dat ook zo op in de krant. We hadden toen nog niet onze checklist denkfouten ....

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit


Eigenaren / beleggers
• Wel vaste lasten
• Geen inkomsten
te huur
te huur
te huur
Brengen vastgoed in ...
... Ontvangen aandelen ...
... of geld
Andere belanghebbenden
• Overheid
• Investeerders
• Bedrijven
• Burgers
Kunnen geld inbrengen
Kunnen uren beschik-baar stellen
Ontvangen aandelen en profiteren van rendement
Portefeuille opsloopfonds
Vastgoed
Aandelen / rendement
Geld
Uren
Verkoop van vastgoed
(Nieuwe) eigenaren / beleggers
te huur
Ingreep
verhuurd
verhuurd
verkocht
Gebruiker
Of rechtstreeks huren vanuit portefeuille
Verkoop van grond, opbrengst in fonds
Elke ingreep moet leiden tot een beter rendement van de gehele portefeuille.
Sloop

13. Kijken naar dynamiek (macro): groei en leefomgevingskwaliteit

→ Waaruit wordt kwaliteit van de leefomgeving gefinancierd?

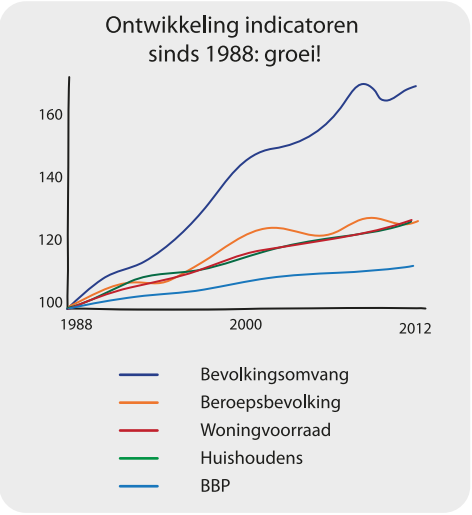
→ Planning en ontwikkelingsmachine, gebaseerd op groei

→ Ontwikkeling leidt tot veel inkomsten voor gemeenten

→ Kwaliteit leefomgeving voor groot deel betaald uit fysieke groei

We willen een hogere kwaliteit van onze leefomgeving, daarvoor hebben we geld nodig. Dat geld krijgen we door te groeien en meer huizen te bouwen. Maar die 'nieuwe huizen' zorgen voor een druk op de bestaande ruimte en bedreigen de kwaliteit van de leefomgeving. Dat kunnen we alleen oplossen met meer geld. Dus door meer tegroeien en meer huizen te bouwen.
Door op afstand naar het totale systeem te kijken zie je meer dan je ziet vanuit de losse onderdelen. Zo kom je erachter dat ieder voor zich vanuit legitieme motieven handelt maar dat het totaalplaatje toch oplevert dat er vreemde, onverwachte en vaak ook ongewenste effecten optreden. Door niemand zo bedoelt, maar je krijgt het er gratis bij. Laten we zeggen: collateral damage.
Hier een voorbeeld van zo'n plaatje op afstand toegepast op een macro-economische fenomeen. In het volgende onderwerp laten we zien dat je dit ook kunt toepassen op kleinere schaal, de schaal van een organisatie.
Jarenlang kenden we een voorspoedige economische groei. En de kwaliteit van de leefomgeving werd uit die groei gefinancierd. Jarenlang ging dat goed en was iedereen blij. Tot de crisis zijn intrede deed en de groei stopte. De financiering van de kwaliteit van de leefomgeving bleek geen houdbaar model te zijn. Het was een model dat uitsluitend goed draaide zolang er groei was en daarmee nieuwbouw en steeds hogere verkoopprijzen van onroerend goed.
Dit systeem laat zien dat we zonder het te willen elkaar gevangen houden in een 1-dimensionaal systeem. Er is te weinig gedaan aan tegendenken: stel dat de groei ophoudt, hoe financieren we dan de kwaliteit van de leefomgeving? Oorzaak en gevolg worden zo door elkaar gehaald.

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit



Focus op groei

Ontwikkelen

Planning en ontwikkelingsmachine

Groei van de bebouwde omgeving

Financiële prikkel

Winst
€
uit gronduitgifte

Nieuwe toevoeging met hogere kwaliteit
Verbeteren bestaande voorraad

Verbeteren kwaliteit van fysieke leefomgeving

Grotendeels gefinancierd uit nieuwe ontwikkelingen
Feitelijke een afgeleide van groei

Eigen geldbron . . .
. . . lift mee op groei

Wens, meer winst

Privaat

Wens meer middelen voor publieke taken

Leefomgevingskwaliteit
heeft eigen inkomsten
geen bijdrage uit algemene middelen

Publieke taken

Publiek, algemene middelen

Wens, meer geld voor leefomgevingskwaliteit

Andere bronnen
bijv. gemeentfonds, ozb

14. Kijken naar dynamiek (micro): groei en klantgerichtheid

- Gemeenschappelijk gegeven binnen bedrijf: passie voor de klant
- Valkuil, alles en dan ook echt alles doen voor de klant
- Dynamiek in beeld, wat is gevolg van valkuil, welke keuzes kan je maken
- Conclusie, passie centraal, focus op kern

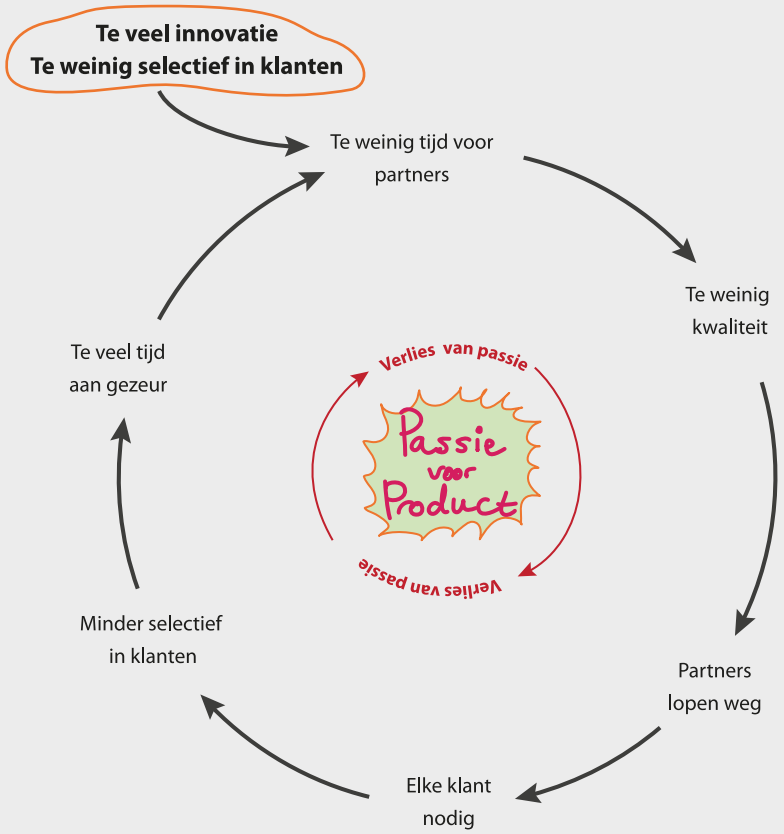
Hoe krijg ik in mijn bedrijf of organisatie meer kwaliteit? Dezelfde principes en uitgangspunten kun je ook gebruiken voor een strategische sessie: hoe krijgen wij een meer efficiënte organisatie. Bijgaand een voorbeeld van een organisatie die in een bijzondere dynamiek was terecht gekomen. Zonder het te willen en zonder slechte bedoelingen. Een organisatie die zo klantgericht is dat nee-verkopen niet in het woordenboek staat. Gevolg is dat de aandacht wordt versnipperd, iedereen met alles bezig lijkt vooral om de klant een plezier te doen. Maar uiteindelijk leidt dat tot een slechtere kwaliteit, een te hoge prijs en tot minder tevreden klanten.

In deze organisatie is de overtuiging ontstaan dat nee-zeggen niet samen kan gaan met klantvriendelijkheid. Samen hebben we in beeld gebracht hoe het beter zou kunnen. Het kernwoord is FOCUS. Een focus op je product en eigen taak leidt tot een goedkoper en beter product. Dat leidt tot meer afname en tevredener klanten. Die zorgen voor meer omzet en een nog beter product. Maar vooral ook kunnen nu weer nieuwe enthousiaste collega's worden aangenomen en komt er weer tijd voor innovatie en leuke ideeen.

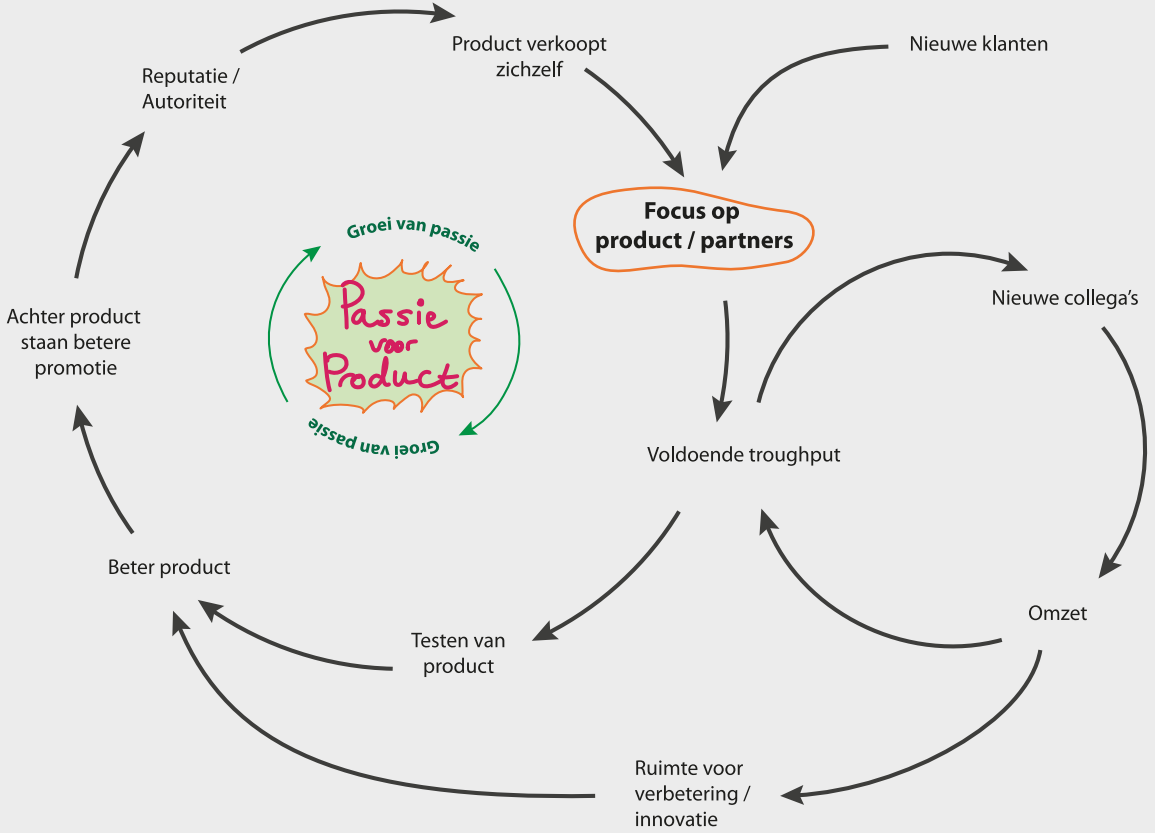
Juist door niet bang te zijn een klant te verliezen ontstaan nieuwe klanten. Dat werd de nieuwe overtuiging.

© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

Oude situatie



Nieuwe situatie



Geen focus:

- Teveel vernieuwing
- Versnippering van tijd
- Echt alles doen voor de klant
- Elke klant is even belangrijk

Focus:

- Keuze product en klant
- Product en reputatie
- Meer omzet en groei
- Nieuwe medewerkers
- Meer innovatie

Alleen door nee te zeggen kun je klantgericht werken...

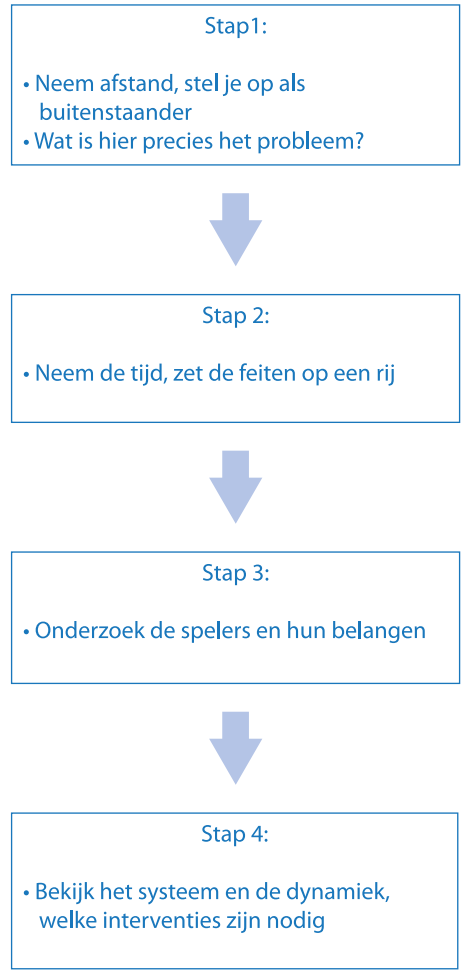
... en je passie echt waarmaken!

15. Epiloog: Transparant Beslissen

→ Praktische aanpak

→ Compact en visueel

→ Maatwerk



Kijken we weer naar de structuur van de denkfouten dan zien we in de losse cellen ook tips staan. Dat we geen goed zelfbeeld hebben, dat kun je voorkomen door een ander te vragen naar wat hij van je vindt.
Dat we op de korte termijn verleid worden, dat kun je voorkomen door bewust wel de tijd te nemen en de feiten op een rijtje te zetten.
Dat we graag slijmen om zo een betere plek in de groep te krijgen, daar kunnen we rekening mee houden door goed te kijken naar de belangen van alle partijen aan tafel.

Uiteindelijk ontstaat door alle denkfouten en beperkingen die we als mens nu eenmaal hebben een ingewikkelde interactie die vaak tot ongewenste uitkomsten leidt.
Het gemis aan overzicht door de enorme complexiteit (tunnelvisie) kunnen we verminderen door het hele systeem op afstand te aanschouwen. "Hmm, dit is dus wat er gebeurt!"

Toeval of niet: als je de stappen op deze manier achter elkaar zet dan kom je tot een onderzoeksaanpak die we jaren geleden al eens beschreven hebben onder de noemer 'transparant beslissen'.
Fouten helemaal uitsluiten zal nooit lukken. Een transparante discussie voeren met respect voor ieders belang is wél haalbaar.

Dat is waar we voor staan. Dat is wat we u gunnen.

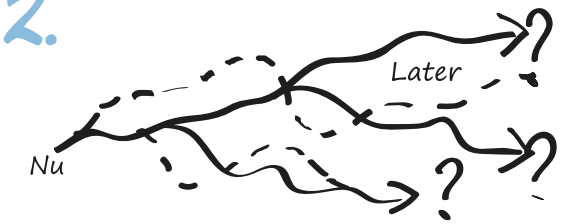
© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

1. Er is een lastige situatie . . .

. . . onoverzichtelijk . . .

. . . diverse partijen en belangen,
onduidelijkheid over de feiten

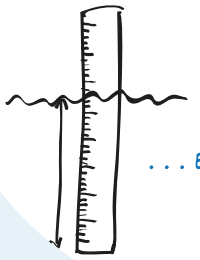
2. Maar ook ambitie, het kan en moet anders . . .



. . . maar wat past ?
Welke mogelijkheden zijn er ?

3. Eerst verkennen , belangen . . .

Belang	1	2	3	...
Partij A	+	+	+/-	--
Partij B	--	--	+	++
Partij ...	-	+	+/-	+/-

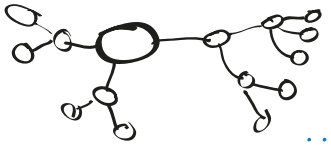


. . . en feiten . . .

. . . we willen 'alles' weten

Belanghebbenden blijven het hele traject betrokken, bijv. door middel van workshops, enqu tes en gesprekken

4. Dan structuur . . .



. . . en patronen . . .

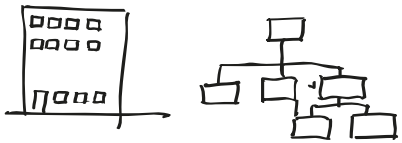
Als A → □ → □ → □

Wat speelt hier nu werkelijk?

5. Tijd om na te denken over interventies:

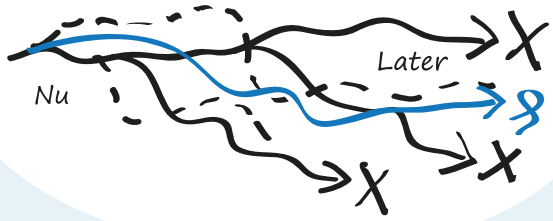
- Wat is mogelijk?
- Wat betaalbaar?
- Welk draagvlak?

$$\frac{x^3 * y^2}{\sqrt{A/B}} = \pi r^2$$



rekenen en tekenen,
hiervoor zetten we experts in

6. Gezamenlijk wordt een besluit genomen



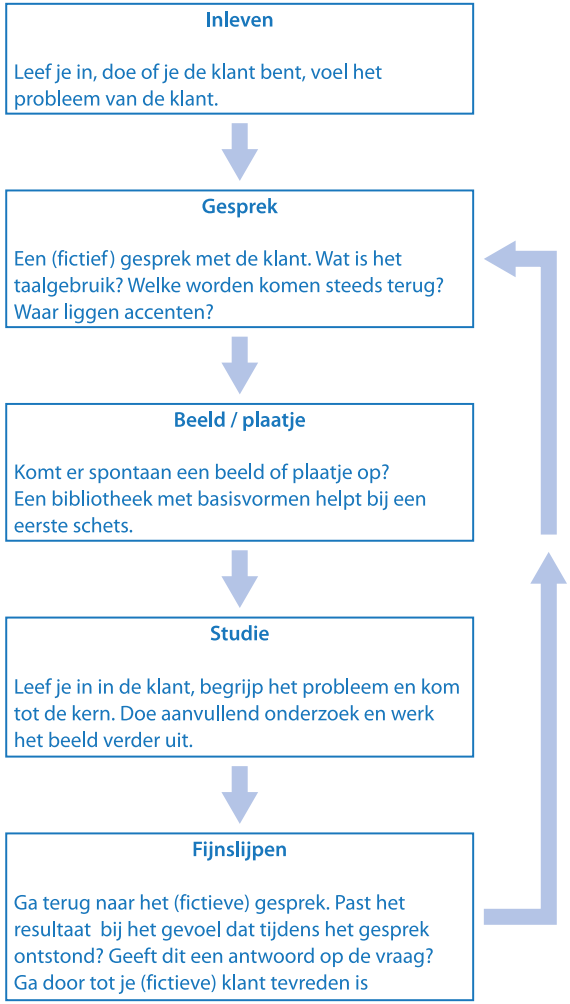
© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

16. Visualiseren, waarom niet zelf doen?

→ Samen met opdrachtgever

→ Inzicht geven voor mensen met vluchtige blik

→ Verbanden in beeld brengen, meer laten zien



Snel tot de kern van een vraagstuk doordringen is belangrijk. Hoofd- van bijzaken scheiden, structuur aanbrengen, oog krijgen voor de belangrijkste 'scharnierpunten'. Stijn is van het duo Rudy/Stijn diegene die het meest de gave van de visualisatie heeft. Rudy is meer van de woorden en de cijfers.
Maar dacht Rudy: wat is nu de kern van wat maakt dat Stijn wél kan visualiseren en ik niet of minder? Dat moet te onderzoeken zijn. En aldus is geschied.
Rudy heeft Stijn 'gemodelleerd'. Dat betekent helemaal afpellen wat hij stapje voor stapje doet, denkt en voelt om tot zijn vermogen te komen. Vervolgens heeft Stijn de woorden en beelden van Rudy weer gevisualiseerd. Hoe meta kun je het maken? Rudy heeft aan de hand van het plaatje een oefening gemaakt die je kunt gebruiken om zelf beter te leren visualiseren.
Stijn vindt het ergens wel jammer, de mystiek van zijn bijzondere gave is er nu een beetje vanaf. Maar ach, verschil zal er toch wel blijven en de wereld is er een van overvloed: zoveel kansen, zoveel mogelijkheden.

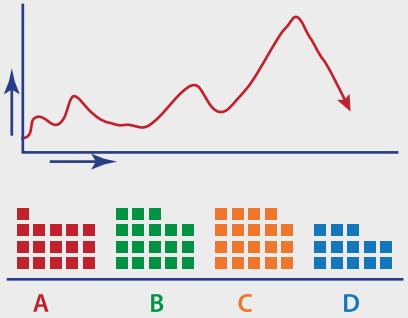
© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

Zelf visualiseren begint bij een goede basisvorm

Luister naar de klant (of jezelf):
- Welke woorden worden gebruikt?
- Wat wordt er tussen de regels gezegd?
- Welke gevoel roept het op?

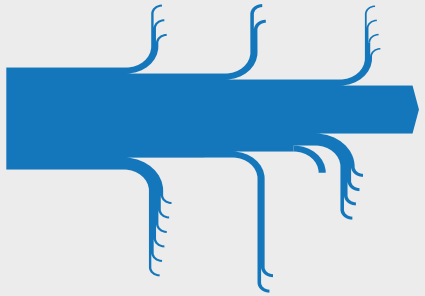
Hier ligt de kern van de visualisatie. Kies op basis hiervan een basisvorm. Wij gebruiken vooral de zes hiernaast, maar er zijn er natuurlijk meer.

Luister naar gebruikte begrippen:
- Ontwikkeling
- Trend
- Groei of afname
- Hoeveelheden



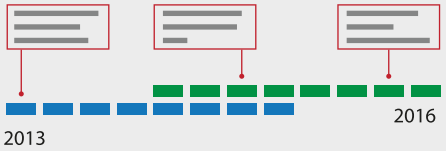
Denk dan aan een **grafiek**

Hoor je vaak:
- Stromen
- Lekt weg
- Waar blijft het?



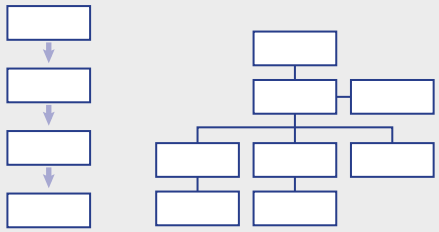
Precies een **stroom** of **sankey diagram**

Voel je dat het gaat over:
- Deadlines
- Tijdsdruk
- Planning
- Lange termijn



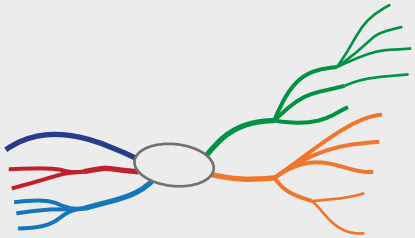
Een **tijdlijn** zet de dingen op een rijtje

Gaat het bijvoorbeeld over:
- Proces
- Structuur
- Wie en wat



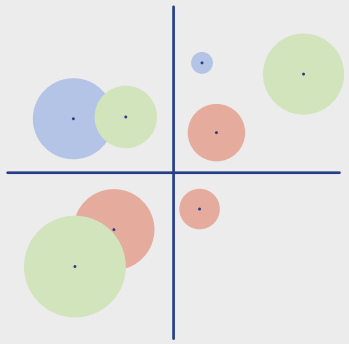
Dan past een **chart diagram**

Heeft de klant het over:
- Ingewikkeld
- Duidelijkheid gewenst
- Overzicht
- Complex



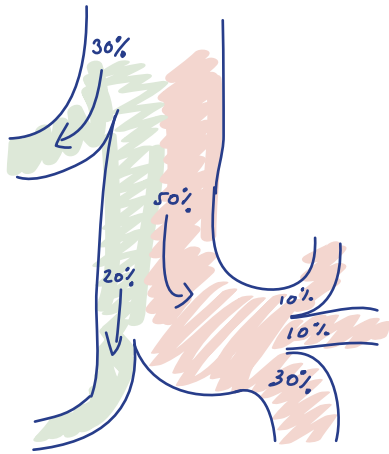
Een **mindmap** schept orde

Gaat een gesprek over:
- Relaties
- Belangen
- Verhouding
- Dimensies



Een **bollendiagram** brengt het in beeld

Streef niet naar perfectie. Een simpele schets is soms voldoende

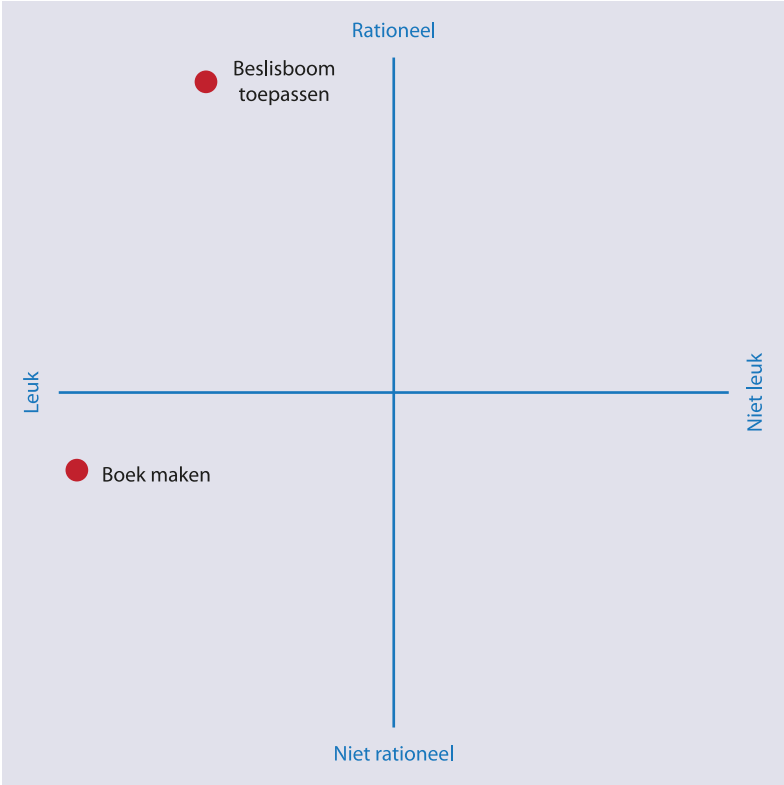


© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

17. Nawoord

Het is best veel werk om een boekje te maken. Zelfs als al het materiaal al aanwezig is op de harde schijf of in je hoofd. Sommige plaatjes passen net niet, soms moet de formulering nog wat scherper. En, uiteraard moeten we alles eindeloos vaak doornemen om foutjes eruit te halen. Toen het zo'n beetje af was dachten we opeens weer aan onze beslisboom. Helemaal fout natuurlijk want dat hadden we veel eerder moeten doen. Wat is eigenlijk het doel van dit boekje? En, is een boekje dan het juiste middel? En als dat zo is, is dit boekje dan het meest efficiënte boekje? Kortom heeft dit hele boekje eigenlijk wel een beetje rendement? Je zou het van ellende haast onmiddellijk van je harde schijf wissen en alle prints bij het oud papier gooien.
Maar, dat doen we natuurlijk niet. Hoewel wij een rationele aanpak voorstaan en daarbij rekening proberen te houden met allerlei denkfouten mag je het ook wel eens anders aanpakken. Een boekje maken is gewoon leuk, het geeft ons energie en een goed gevoel, niks mis mee. En over het rendement, wij hoeven de komende jaren in ieder geval niet meer na te denken over het kopen van een cadeautje bij een jubileum, afscheid of promotie. U bent gewaarschuwd.

Moeten we nog iemand bedanken? Eigenlijk niet, een paar mensen hebben aangeboden te helpen, die worden bedankt voor hun aanbod, maar we hebben het afgeslagen. Uiteindelijk vonden we het belangrijk het boekje helemaal zelf te maken. Want dit laat zien wie wij zijn, hoe we werken en waar we voor staan. Maar, in de laatste week heeft Noud Teriele nog eens meegekeken naar de vorm en daar is het op subtiele wijze een stuk beter van geworden. We hebben Noud betaald met de lokale Rotterdamse munt, De Dam.



© 2013, Stijn van Liefland & Rudy van Stratum • Geld is een middel; SlimmeFinanciering.nl, over de rol van geld bij het realiseren van kwaliteit

Rudy van Stratum

Visie Economie
NLP Tegendenken Skeeleren
Versterkers bouwen Biertje
Elk besluit was ooit iemands beste keuze
Organisatie adviseur

Bouwjaar ‘60

Vrouw en kinderen: maar zo is ie helemaal niet hoor!

Stijn van Liefland

Milieu Feiten Eerst denken
Eenvoud Belangen Delft
Duurzame ontwikkeling Groen
Fietsen Visualiseren
Schaatsen Dochters

Bouwjaar ‘67

Vrouw en kinderen: maar hij is ook heel lief

Colofon

Dit boekje is samengesteld door Rudy van Stratum en Stijn van Liefland, initiatiefnemers van de website www.slimmefinanciering.nl. De inhoud is gebaseerd op de ruim 250 berichten en pagina's die we daar vanaf juni 2011 hebben geplaatst.

Wilt u afbeeldingen of teksten overnemen, meer informatie, meer exemplaren van dit boek of bent u om andere redenen geïnteresseerd in ons werk? Neem dan contact met ons op:

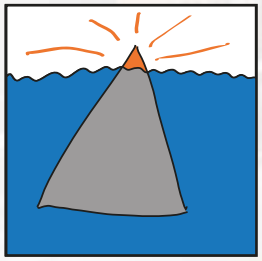
www.slimmefinanciering.nl
info@slimmefinanciering.nl

Berlicum / Delft
November 2013

Copyright © Stijn van Liefland, Rudy van Stratum 2013
ISBN 978 - 90 - 821465 - 0 - 9
NUR 780
Uitgever R. van Stratum

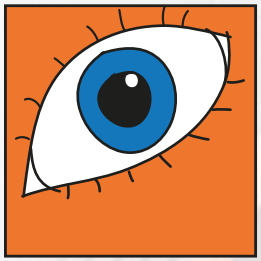
Slimme Financiering
Uw wegwijzer bij financiering van duurzame kwaliteit

Rationeel



Denkfouten

Dynamiek



Transparantie