

SCENARIO- DENKEN EN RISICO- MANAGEMENT

Soms zijn er van die mensen die je op het verkeerde been zetten door 'out of the box' te denken, zonder de realiteit uit het oog te verliezen. Onlangs was dat weer eens het geval. Peter Schwartz, internationaal vermaard futuroloog, gaf met zijn presentatie de aftrap in de Cambridge Duisenberg RSM Senior Leadership Series dat geleid werd door dr. Mia de Kuijper. De titel van zijn buitengewoon inspirerende betoog was *Volcanoes, Black Swans and Financial Crises*. Hij noemt zichzelf een 'verhalenverteller'. Zijn argumentatie en conclusies klinken vaak even logisch als confronterend. Is scenario ontwikkeling een waardevol instrument naast bestaande risicomanagement modellen?

tekst: Wim Assink | beeld: Jeroen Bos

Traditioneel risicomanagement deelt geïdentificeerde risico's in op basis van waarschijnlijkheid en impact. Zo sorteren en groeperen we onze risico's. Automatisch gaat de meeste aandacht uit naar de risico's met de meeste kans en de zwaarste consequenties. Vervolgens ontwikkelt men passende maatregelen: vermijden, beperken, transformeren of accepteren. Schwartz: "Het probleem daarbij is dat men meestal naar ervaringen uit het verleden kijkt en uitgaat van lineaire risico's. Ervaringen uit het verleden worden geëxtrapolerd om toekomstige risico's in te schatten. En dat is niet altijd terecht."

Beperkingen van traditioneel risicomanagement

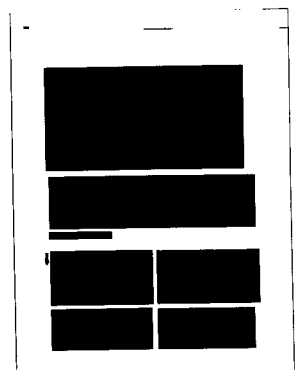
Schwartz beschrijft de risico's die verbonden zijn aan traditioneel risicomanagement. Allereerst stelt hij vast dat we risico's vaak wel zien, maar dat we ze niet serieus nemen. Als voorbeeld noemt hij de hypothekencrisis in de VS die aan de basis lag van de wereldwijde bancaire crisis. "Als het aantal hypotheeksterk stijgt, moet je je afvragen of die ontwikkeling wel oneindig kan blijven voortduren. Een Amerikaanse hypotheekverstrekker zag in 2004 het aantal afgesloten hypotheekleningen toenemen ten koste van de kwaliteit van de aanvragers. Daarna werd ook nog eens de wetgeving aangepast zodat er nog eens een extra toevloed kwam van slechte hypotheekleningen. Hij was van mening dat deze ontwikkeling onmogelijk structureel zou kunnen zijn en besloot zijn gehele portefeuille te verkopen. Weliswaar had hij een jaar later wellicht een hogere prijs kunnen krijgen maar zijn onderneming bestaat nog. Hij zag het risico dat het systeem op den duur zou falen en handelde daarnaar."

"Soms ligt het minder voor de hand. Dat er een financiële crisis zou komen was wel voorzienbaar en zelfs onvermijdelijk, maar niet de aard en schaal ervan. Maar weinig mensen hebben gezien dat de omvang van de schuld grotweg tien keer groter bleek dan in de bankboeken vermeld. De verspreiding van de crisis was daarbij ook nog eens vele malen groter dan voorzien door de onderlinge verbondenheid en securitisatie. De beschikbare data lieten dat eenvoudigweg niet zien. Zelfs niet bij de Bank of International Settlements, die toch geacht wordt een goed inzicht te hebben in de bancaire sector. Je zou het 'technische arrogantie' kunnen noemen;

we vertrouwen erop dat het systeem en de technologie werkt en hebben geen scenario voor als het niet werkt."

Dat leidt automatisch naar de tweede door Schwartz genoemde risicofactor: *het gebrek aan voorstellingsvermogen*. Schwartz: "De recente vulkaanuitbarsting in IJsland is daarvan een perfect voorbeeld. Niemand zag die aankomen - een echte 'Black Swan' - en de mogelijke gevolgen voor de luchtvaart zijn dus niet onderkend. Dat is op zich begrijpelijk. Maar hebben we er van geleerd, zijn wij er dan nu klaar voor? Historisch gezien is de naastgelegen, vele malen grotere vulkaan, steeds uitgebarsten binnen enkele maanden na eruptie van de eerste. Toch geloof ik niet dat vliegvelen, luchtvaartmaatschappijen, internationaal opererende bedrijven of zelfs overheden rekening houden met een scenario dat het luchtruim wel eens zes maanden of zelfs een jaar gesloten zou kunnen worden. Dat verbaast me, juist omdat we net de consequenties van een kleine uitbarsting hebben ervaren en de statistieken weinig reden tot geruststelling geven..."

In snelmeevaart schetst hij een aantal voorbeelden van een gebrek aan voorstellingsvermogen: "Na de dotcom-crisis was Alan Greenspan ervan overtuigd dat er nooit meer een recessie zou komen omdat het systeem inmiddels volledig onder controle was. Als we voor de crisis open hadden gestaan voor de uitspraken van Nouriel Rubini, dan waren we voorbereid geweest. Ben Bernanke



was zich volledig bewust van de problemen met subprime hypotheek. Toch heeft hij nog lang volgehouden dat het de reële economie nauwelijks zou raken. Zelfs de topmensen van Lehman Brothers hadden tot 72 uur voor het faillissement, geen idee dat ze om zouden kunnen vallen."

Ook nu zijn er megatrends waarvan het niet meevalt om de consequenties te overzien. Schwartz: "De ontwikkeling van mobiele telefoons bijvoorbeeld. Mijn Blackberry kostte me nog 900 dollar. In het Verre Oosten is nu een vergelijkbare smartphone te koop voor nog geen 100 dollar. Het zijn complete computers met toegang tot het internet. In tegenstelling tot enkele jaren geleden is vrijwel alle informatie nagenoeg altijd en overal gratis beschikbaar. Dat was tot voor kort onvoorstelbaar. Toch zal de vrije toegang tot informatie de sociale en economische verhoudingen in de wereld dramatisch veranderen in de komende paar jaar."

Schwartz concludeert: "Verrassing en onzekerheid zijn normaal. Daar moeten we allemaal mee kunnen omgaan, niet alleen een afdeling riskmanagement. Ook moeten we begrijpen dat we dingen verkeerd doen als we niet de juiste vragen stellen. Het probleem is niet dat je iets niet kunt zien maar dat je het niet wilt zien. Dat heeft alles te maken met de wijze waarop de menselijke geest werkt. Afhankelijk van onze ervaringen en hoe we daar mee omgaan, ontwikkelen we een beeld van de werkelijkheid en de toekomst. Deze mentale kaart ligt aan de basis van onze risico inschattingen en beslissingen. Helaas blijkt het lastig om die mentale kaart te veranderen. Veel minder gebruiken we ons voorstellingsvermogen, ons gevoel voor hoe de wereld verandert of vragen we ons af hoe onze kaart wellicht fout zou kunnen zijn of dat er een andere kaart zou kunnen zijn."

Scenariodenken en risicomangement?

En daar gaat het juist om bij scenariodenken. Het ondersteunt risicomangementfunctie door de mentale kaarten uit te dagen. Door oorspronkelijk te denken worden we gedwongen ons wereldbeeld ter discussie te stellen. Het beantwoordt niet de vraag of het ook daadwerkelijk zal gebeuren of niet. Evenmin helpt het om de waarschijnlijkheid in te schatten. Maar het maakt wel dat we de aard van het risico beter leren begrijpen.

Schwartz: "Daarin ligt het verschil met traditioneel risicomangement wat al te vaak een rationalisatie blijkt van iets waar al eerder over is nagedacht. Of - nog erger - een onderbouwing is van teeds genomen beslissingen. Zeker als steeds één en hetzelfde model wordt gebruikt met dezelfde dataset. Door de parameters bij te stellen ontstaat een 'best case' en een 'worst case' zonder dat de achterliggende logica ter discussie heeft gestaan. De resultaten zijn eindproducten, in tegenstelling tot scenariodenken waarbij het vooral gaat om het proces."

Wat zijn scenario's en hoe komen ze tot stand?

Eigenlijk zijn het toekomstverhalen die kunnen helpen om vandaag betere beslissingen te nemen. Maar dan gaat het wel om verhalen die zijn gebaseerd op diepgaand en data-intensief onderzoek. Scenario's worden ontwikkeld met een 'outside-in'-benadering. Vanuit de meest ruime context (sociaaleconomisch, technologisch, milieu, politiek) en de transactieomgeving (dynamiek in de sector, klantbehoeften, concurrentie, ontwikkelingen bij andere stakeholders), wordt gekoken naar de mogelijke invloeden op de onderneming (producten en diensten, activa, kosten

en merken). Daaruit volgt een aantal hypothesen. Daarmee gaat het verder dan een toekomstvoorspelling omdat het ons meerdere mogelijkheden voor de toekomst voorhoudt. Scenario's zijn fantasierijke verhalen die voorbij gaan aan algemeen geaccepteerde veronderstellingen en dwingen tot nadenken, toch zijn ze altijd verklaarbaar en logisch. Eigenlijk vormen scenario's een uitgangspunt om open te staan voor verandering.

Schwartz: "Ontwikkelingen in de wereld kun je op verschillende manieren interpreteren en combineren. Daaruit volgen verschillende scenario's. Het is minder belangrijk of je het juiste scenario kiest. Wel dat je middels coherente verhalen nadenkt over de implicaties van deze verhalen." Hij noemt dat de 'strategische conversatie', een proces dat altijd maar door moet gaan, zeker in een complexe en dynamische wereld.

Scenarioplanning is dus vooral bedoeld om meer inzicht te krijgen in mogelijke ontwikkelingen van buiten en hun impact op de organisatie teneinde tot betere strategische keuzes en besluitvorming te komen. Het zoeken is naar een robuuste strategie. "Natuurlijk kun je fouten maken, maar je moet je altijd afvragen of je je de kosten kunt veroorloven van een verkeerde beslissing. En een foute keuze mag nooit fataal zijn," besluit Schwartz.

Reacties van deskundigen

Na de presentatie leidde Dr. Mia de Kuijper het debat van Peter Schwartz en het panel. Het panel bestond uit professionals met een verscheidenheid aan achtergronden, van academici tot mensen uit de praktijk en van klassiek risk management tot hybride benaderingen.

Hans van Oosterhout (Rotterdam School of Management): "Toen ik voor het eerst werd geconfronteerd met scenarioplanning, was ik positief verrast door de lange termijn en de brede visie. Het is beslist een goed instrument voor strategische planning en besluitvorming. Waar ik meer moeite mee heb is om te zien hoe geavanceerde risicomodellen, zoals gebruikt in de financiële sector, daaraan kunnen worden gekoppeld."

Dr. De Kuijper (Duisenberg School of Finance): "Toen Peter en ik scenario's ontwikkelden voor de Group Planning bij Shell, gebruikten we scenario's om beslissers inzicht te geven in ingrijpende ontwikkelingen die wij als strategen onvermijdelijk achten. Scenariodenken en -planning kan ook van grote betekenis zijn om risico's beter te begrijpen. Het vinden van het juiste antwoord is maar de helft van de opdracht. Het openbreken van de mindset van beslissers voor het overwegen van verschillende toekomstmogelijkheden is de eigenlijke sleutel tot succes."

Casper de Vries (Duisenberg School of Finance): "Het probleem is dat er altijd wel iemand is die weet wat de risico's zijn, maar dat er niet of onvoldoende over wordt gesproken of zelfs dat het niet wordt gehoord. Naast de mathematische modellen wordt in ons programma over riskmanagement dan ook nadrukkelijk aandacht besteed aan deze communicatie paradox. Hoe krijg je mensen zo ver dat er open over risico's wordt gecommuniceerd zodat er ook maatregelen kunnen worden genomen? Worst cases berekeningen gaan vaak uit van dezelfde data. Eigenlijk wil je verder gaan door binnen bepaalde contouren ook andere variabelen te introduceren. Mogelijk kunnen 'copulas' een bijdrage leveren om scenariodenken te

koppelen aan de gangbare risicomodellen."

Jan de Dood (Rabobank): "Net als iedere bank, hebben wij natuurlijk ook onze mathematische modellen gekoppeld aan onze databases. Toch zijn wij ervan overtuigd dat die berekeningen bij lange na niet voldoende zijn voor ons riskmanagement. Er is een soort tweede verdedigingslinie noodzakelijk, met kenmerken van scenariodenken. Wij denken daarvoor in systemen en structuren. De Rabobank is opgebouwd uit kleine systemen, en maakt zelf ook weer deel uit van een groter systeem. Al die systemen zijn met elkaar verbonden en correleren door middel van structuren. Wij zoeken naar de 'fingers of instability', de zwakste verbindingen in dit systeem van structuren en systemen. Vervolgens proberen we de consequenties van het breken van deze verbinding te beperken. Omdat we in een complexe en snel veranderende wereld leven is dat niet bepaald eenvoudig. De systemen waar we naar kijken, zijn niet statisch maar zeer dynamisch, ze veranderen snel en zijn buitengewoon complex. Het kost dus veel moeite om ze keer op keer te bekijken. We kunnen natuurlijk naar de financiële crisis kijken en proberen daarvan te leren. Maar het financiële systeem is verbonden met andere systemen. Wij kijken op dit moment naar vijf grote crises: voedsel, water, energie, finance en het klimaat. Deze vijf crises zijn in hoge mate met elkaar verbonden. Het kost allemaal erg veel moeite om de verbindingen te leggen, maar het is beter dan achterover leunen en afwachtend blijven hopen. Hoop is geen strategie. Wij schetsen dus daadwerkelijk scenario's en proberen het ondenkbare te bedenken."

Peter Schwartz afsluitend: "We hebben van Shell destijds een kwantitatief model gebouwd om de olieprijs te simuleren. Daar hebben we boardleden mee laten spelen. Toen ontstond pas echt begrip en inzicht in hoe verschillende variabelen in elkaar grijpen en een olieprijs tot stand komt. Het gaat dus niet om de voorspellende waarde maar om de beschrijvende kracht. Een voortdurende conversatie over scenario's maakt dat we beter begrijpen. We veronderstellen bepaalde verbanden maar wat zien we nu niet? Kan het ook anders zijn?"

Peter Schwartz

Peter Schwartz (1945) is medenrichteur en voorzitter van Global Business Network (GBN), een van 's werelds meest toonaangevende consultancy bedrijven op het gebied van scenario denken, strategiediscussies en toekomstonderzoek. Schwartz is een internationaal gewaardeerd denker en spreker over toekomstscenario's en strategie. Hij werkt met vele toporganisaties aan alternatieve toekomstperspectieven voor robuuste strategieën in een dynamische en onzekere wereld. Na een opleiding lucht- en ruimtevaarttechniek, werkte Schwartz bij het Stanford Research Institute aan strategische planning. Vervolgens was hij tot 1987 hoofd scenarioplanning bij de Koninklijke Shell Groep en gaf hij leiding aan het Strategic Environment Center bij SRI International. Inmiddels heeft hij een aantal bekende boeken op zijn naam staan waaronder *The Art of the Long View* (1991) en *Inevitable Surprises* (2003) en was hij co-auteur van *The Long Boom* (1999), *When Good Companies Do Bad Things* (1999) en *China's Futures* (2001).

