



Het grootste risico schuilt in het gelijktijdig optreden van gebeurtenissen die met elkaar samenhangen. Het thema van dit FD Outlook dossier is *connected risk*.



SCENARIO'S

VERBANDEN

Olieprijs en huizenprijs hebben een relatie met elkaar, zo leert de geschiedenis. Scenario's kunnen dit soort onverwachte verbanden onthullen en onzekerheid beperken.

door PAUL DE RUIJTER

Sinds het uitbreken van de kredietcrisis blijken problemen op de huizenmarkt in

Amerika ineens van invloed op de kredietwaardigheid van Europese banken en (vervolgens) op de rente die eurolanden betalen. In het klassieke risicomanagement werd dit scenario stevast verwaarloosd. Immers, als er tien procent kans is dat klanten niet betalen, tien procent dat een lening niet opnieuw gefinancierd wordt en tien procent dat er sprake is van een sterke rentestijging, dan zegt de operationeel riskmanager veelal dat de kans één op duizend ($10\% \times 10\% \times 10\%$) is dat deze drie zich gelijktijdig voordoen. Maar bij strategische vraagstukken blijken risico's steeds vaker onderling met elkaar verbonden te zijn en gaat die rekenom niet meer op.

Operationeel risicomanagement voldoet uitstekend bij interne, veelvoorkomende, bedrijfsgerelateerde risico's. Ziekteverzuim, niet-betalende



Paul de Ruijter is auteur van het boek 'Klaar om te Wenden' en directeur van De Ruijter Strategie

debiteuren en defecte machines zijn problemen die zich met een zekere regelmaat voordoen.

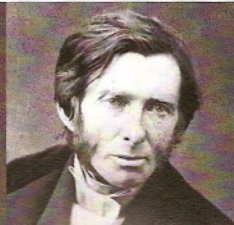
Operationeel risicomanagement gaat uit van drie vooronderstellingen die op dit soort problemen zonder meer van toepassing zijn. De eerste is de wet van de grote aantallen: een gebeurtenis heeft zich in het verleden vaak genoeg voorgedaan om op grond daarvan voorspellingen te kunnen doen voor de toekomst. Zo kan een bank op basis van statistieken een gegronde schatting maken van de kans dat een klant zijn hypotheek niet betaalt. De tweede vooronderstelling is ceteris paribus: de overige omstandigheden blijven ongewijzigd. De derde vooronderstelling is de onderlinge onafhankelijkheid van gebeurtenissen. Het aantal wanbetalers verandert niet de kans dat leningen niet kunnen worden geherfinancierd.

10%

De kans is één op duizend ($10\% \times 10\% \times 10\%$) dat de drie risico's zich gelijktijdig voordoen.

ONZEKERHEID

De afgelopen jaren is echter gebleken dat deze drie vooronderstellingen niet opgaan voor vraagstukken van strategische aard. Er doen zich zeldzame,



'Het hele leven is een experiment. Hoe meer je experimenteert, hoe beter'
RALPH WALDO EMERSON

DIE NIEMAND ZIET



maar zeer ingrijpende gebeurtenissen voor waarover te weinig statistische gegevens voorhanden zijn om op basis van het verleden met zekerheid iets over te kunnen zeggen. Daarnaast is er steeds vaker sprake van ceteris non paribus: de overige (politieke, technologische, economische) omstandigheden zijn totaal gewijzigd. Ten slotte gaat de statistische onafhankelijkheid niet op; gebeurtenissen blijken wel degelijk onderling met elkaar verbonden te zijn. Er is geen sprake van enkelvoudige risico's; we hebben te maken met onzekerheid.

EXPLOSIË

Organisaties als Shell, Rabobank en het ministerie van Defensie gebruiken scenario's om na te denken over onzekerheid. Een klassiek voorbeeld zijn de scenario's van Shell over de oliecrisis van de jaren zeventig. Het conflict in het Midden-Oosten mondde uiteindelijk uit in de huizen crisis van 1978. In de volgende stappen: de Jom Kippooroorlog van 1973 zorgde voor een explosie van de olieprijs, hetgeen vervolgens resulteerde in een sterk oplopende inflatie. Als gevolg daarvan steeg de rente, met de huizen crisis van 1978 als gevolg. Ook toen bleken economische variabelen sterk met elkaar samen te hangen.

Scenario's bereiden veel organisaties goed voor op onzekerheid. Het is een praktische manier om de samenhang tussen gebeurtenissen te verkennen. Wat zou er kunnen gebeuren als de rente plotseling scherp stijgt, de Amerikaanse huizenmarkt nieuwe klappen krijgt en de euro een duikvlucht maakt? Door deze onze-

FD OUTLOOK RISICOBEEHEER

Expertise van binnen en buiten de redactie

• **Jim Emanuels**
Hoogleraar bedrijfskunde RUG en partner bij Tacstone

• **Robert 't Hart**
Directeur Nederlands Adviesbureau Risicomanagement

• **Klaske de Jonge**
Directeur corporate affairs, Vodafone

• **Pieter Litjens**
Burgemeester Aalsmeer

• **Annemarie Mijer**
Chief risk officer, Nationale Nederlanden

• **Bart Oldenkamp**
Directeur Cardano Nederland

• **Annemarie van der Rest**
Health safety manager, Shell

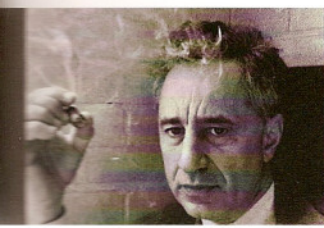
• **Paul de Ruijter**
Directeur De Ruijter Strategie

• **Ralph So**
IC-arts en kwaliteitsmanager, Albert Schweitzer Ziekenhuis

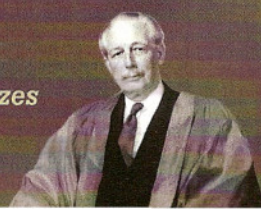
• **Martin van Staveren**
Partner bij Van Staveren Risk Management

• **Pieter Veen**
Docent-onderzoeker bedrijfskunde, VU

DENKTANK
VAN DE
FD OUTLOOK
REDACTIE



*'Je moet blijven vechten.
Om in leven te blijven, moet je iedere zes
maanden je leven op het spel zetten'*
ELIA KAZAN



*'Leven
betekent
risico's nemen'*
HAROLD MACMILLAN

kere variabelen in scenario's op te nemen, dwingt een organisatie zichzelf om hier vooraf over na te denken.

Het doel is niet om precies te bepalen hoe groot de kans is dat een bepaald scenario zich voordoet. Maar wel om voorbereid te zijn mocht dit scenario zich onverhoopt toch voordoen. Want waar de slecht voorbereide organisatie uitsluitend risico's ziet, ziet het voorbereide oog ook de nieuwe mogelijkheden die onzekerheid biedt.

STUGENDE KOSTEN

Een van de grootste uitdagingen van deze tijd zijn de almaar stijgende zorgkosten. Een probleem waar politici grijze haren van krijgen. Niemand weet waar het eindigt. Toch liggen ook hier kansen. En dan gaat het niet om de chirurg die alleen maar opereert om zijn omzet te verhogen.

Oplopende kosten en het dreigende gebrek aan gekwalificeerd personeel kunnen ook een bron van innovatie zijn. Ondernemers die hulpmiddelen of concepten ontwikkelen die de zorg efficiënter maken, kunnen – paradoxaal genoeg – geld verdienen met het in de hand houden van de zorgkosten. Voorwaarde is wel dat de politiek en de zorg bereid zijn te luisteren naar innovatieve partijen van buiten de sector.

Niet iedere onzekerheid is een businessmodel *in disguise*, maar door op een andere manier naar onzekerheid te kijken, kan strategisch risicomanaagement wel helpen kansen te herkennen waar anderen slechts risico's zien. ■

Risico's als kansen

Drie actuele voorbeelden.



Risico's:

Hoge rente, lage rendementen voor pensioenfondsen en werkloosheid in Zuid-Europa.

Kansen:

Overnemen van productiebedrijven in Zuid-Europa, goedkoop gefinancierd in het noorden, goedkoop gemaakt in het zuiden.



Risico's:

Vergrijzing, lage rendementen voor pensioenfondsen en personeelstekort in Nederland.

Kansen:

Gespecialiseerde uitzendbureaus die inspelen op structurele onevenwichtigheden op de Europese arbeidsmarkt.



Risico's:

Grondstoffen-schaarste en een actieve milieubeweging.

Kansen:

Ontwikkeling van nieuwe bedrijven op het gebied van redesign, reuse en recycling.

TOEKOMST

DE VISIE EN

We moeten voorkomen dat we over tien jaar spreken over de gemiste kansen van 2012. Ook een crisis biedt mogelijkheden.

door PAUL DE RUIJTER

Digital Equipment (DEC) was in de jaren zeventig een grote fabrikant van mainframes; immense bedrijfscomputers die dezelfde rekenkracht hadden als een mobieltje van vandaag. Vanuit het paradigma dat computers groot en extreem duur zijn, was er geen markt voor personal computers. Toenmalig ceo Ken Olsen deelde die overtuiging, getuige zijn inmiddels beroemde uitspraak uit 1977: 'There is no reason for an individual to have a computer in his home.'

Empirisch gezien had hij gelijk: in de dertig jaar daarvoor was nog nooit een computer voor thuisgebruik verkocht. Geen enkele actuaaris zou destijds een grote waarschijnlijkheid toekennen aan een

doorbraak van de pc. Vooruitziende geesten als Steve Jobs daarentegen voorzagen twee trends die de mensen van DEC niet zagen: computers zouden kleiner en goedkoper worden. Zij anticipeerden op die paradigmaverschuiving. De rest is geschiedenis.

TSUNAMI

Dit soort fouten wordt nog dagelijks gemaakt, met soms grote gevolgen. Denk aan de ontwerpers van de nucleaire reactor in Fukushima. Zij gingen ervan uit dat de kans op een gelijktijdige aardbeving en een tsunami nagenoeg nul was. Het was namelijk nog nooit gebeurd. En als je twee kleine kansen met elkaar vermenigvuldigt, krijg je een heel kleine kans.

Dezelfde denkfout lag ten grondslag aan de kredietcrisis.

'THERE IS NO REASON FOR AN INDIVIDUAL TO HAVE A COMPUTER'



DE STATISTIEK

Obligaties met hypotheek van Amerikaanse gezinnen kregen in 2007 nog gewoon een AAA-status. Huizenprijzen waren immers in de tien jaar ervoor niet gedaald, dus statistisch was er geen risico. Het feit dat rentes en werkloosheid stegen, werd genegeerd zolang de obligaties nog levendig werden verhandeld. Net als het risico dat AAA-obligaties niet alleen maar uit AAA-hypotheek waren samengesteld, maar dat de banken die ze creëerden er ook veel slechte hypotheek tussenschoven. Zo bleek een veilige belegging plotseling uiterst risicovol.

Statistiek uit het verleden kan verblindend werken. Tegenwoordig worden kolencentrales door velen nog gezien als een veilige investering. Alle data lijken dit te bevestigen. Er is genoeg steenkool, de energiebehoefte blijft stijgen en de exploitatie is altijd winstgevend geweest. Investerings in duurzame energie daarentegen worden vaak gezien als risicovol. Over duurzame energie hebben we nog maar weinig data en de kosten ervan zijn nu nog hoog.

POSTFOSSIEL

Er zijn ook investeerders die zich niet laten misleiden door statistiek. We zitten met een groot CO₂-probleem en ooit zal het postfossiele tijdperk aanbreeken. De technologische ontwikkeling rond duurzame energie gaat heel snel. Inmiddels wordt wereldwijd meer geïnvesteerd



Fukushima: de kans op een gelijktijdige aardbeving en tsunami leek vrijwel te verwaarlozen.

in hernieuwbare energie dan in energiecentrales op fossiele energie. Wie te vroeg en te visionair is, loopt risico. Maar wie te lang blijft hangen in het verleden ook!

Door de onzekerheden van nu alleen maar te zien als risico's, lopen we het gevaar dat we over tien jaar praten over de gemiste kansen van 2012. In

goede tijden worden risico's onderschat. In crisistijd gebeurt dit met de kansen die onzekerheid biedt. Hoge rente en werkloosheid in Zuid-Europa, vergrijzing, lage rendementen voor pensioenfondsen, grondstoffen-schaarste en een steeds actievere milieubeweging: het zijn de huidige risico's waar de kansen in schuilen. ■

Verblindend

Velen zien kolencentrales nog als veilige investering. Alle data uit het verleden lijken dit te bevestigen.

AAA

Huizenprijzen waren in de tien jaar voor 2007 niet gedaald. Dus wat was het risico?



'Als je constant blootstaat aan gevaren, krijg je er minachting voor'
MARCUS ANNAEUS SENECA



'Alleen zij die het wagen te ver te gaan, kunnen erachter komen hoe ver ze kunnen gaan'
T.S. ELIOT

fd.
SEPT 2012
67