

**Wat heeft een vliegtuig-  
crash te maken met  
Randstad?**

**En CO<sub>2</sub>-uitstoot met  
Interpolis? Ook wezens-  
vreemde zaken  
beïnvloeden soms de  
toekomst van een  
bedrijf. Scenario-  
planning kan helpen.  
Een kijkje in de hoge-  
school van het risico-  
management.**

HENK VLAMING



FOTO: FOTOSTOCK

# Verantwoord wic

Begin dit jaar viel de hele wereld over Shell heen vanwege te hoog getaxeerde olievoorraden. De paar stadsbussen in Amsterdam Noord vielen niemand op. Over vijftig jaar is het belang van deze beelden precies omgekeerd. Olievoorraden schokken de wereld niet meer, maar bussen rijden dan allemaal op waterstof, net als die in Amsterdam Noord. Dat denkt Shell tenminste. De oliemaatschappij voorspelt dat alternatieve energiebronnen tegen die tijd de rol van olie hebben overgenomen. Op basis van deze voorspelling heeft Shell een paar jaar geleden Shell Hydrogen opgericht, de kleinste en jongste business unit.

### Waterstof

Bij Shell Hydrogen werken nog geen dertig mensen. Deze poot ontwikkelt waterstof als alternatieve energiedrager. “Hier ligt duidelijk de link met onze energiestrategieën waarin we aangeven dat ergens tussen 2040 en 2060 het omslagpunt zal liggen: fossiele brandstoffen zullen worden vervangen door alternatieven”, zegt woordvoerder Henk Bonder van Shell. “In dat kader hebben we een aantal potjes op het vuur staan. Naast waterstof zijn dat wind, zonnepanelen en geothermische warmte.”

Erg gewaagd klinkt het niet. Dat olie ooit zal opraken kan zelfs een kleuter voorspellen. Maar om nu al miljarden te steken in zo'n verre toekomst, dat lijkt wel prematuur. Desalniettemin doet Shell dat. Tussen 1998 en 2002 investeerde het concern een half miljard dollar in wind- en zonne-energie. Tussen 2001 en 2005 komt daar nog eens een bedrag van een half tot een heel miljard dollar bovenop.

### Voorblijven

De waterstofpoot van Shell is nog bescheiden. Vanaf 1999 verstookte die slechts honderd miljoen dollar. Toch zijn deze uitgaven zeer tegen de zin van sommige aandeelhouders. Maar Shell heeft liever boze aandeelhouders dan droge pompen halverwege de eeuw.

Bonder: “We moeten dit doen om nieuwe technologieën zelf in de hoofd en vingers te krijgen.”

Het voorschot dat Shell neemt op de toekomst is niet uitzonderlijk. Veel grote bedrijven proberen zo ver mogelijk in de toekomst te turen om onaangename verrassingen voor te blijven.

### Niet gratis

Scenarioplanning, zoals de naam van bedrijfskundige waarzeggerij luidt, is uitgegroeid tot een semiwetenschap waar ook universiteiten niet vies van zijn. Adviesbureaus gaan ermee de boer op en opleiders bieden workshops aan over het onderwerp.

Niet ten onrechte. Hoe omvangrijker organisaties zijn, des te tijdrovender en duurder de veranderingen. Tijdige voorbereiding is dus noodzakelijk, maar bepaald niet gratis. Een juiste inschatting van wat bedrijven te wachten staat is daarom meer dan een vingeroefening. Maar uiteraard is een kijkje in de toekomst geen enkel bedrijf gegund. Vandaar dat ondernemingen zich moeten behelpen met speculeren. Dat wordt moeilijker naarmate bedrijven omvangrijker zijn en hun belangen meer raakvlakken hebben met zaken die ogenschijnlijk niets te maken hebben met de bedrijfsvoering.

### Wezensvreemd

Toch kan de invloed van wezensvreemde zaken groot zijn. Toen het El Al-vliegtuig zich in 1992 in een Amsterdamse flat boorde, heeft de top van Randstad Holding zich eens achter de oren gekrabbd. Het hoofdkantoor stond op slechts een paar kilometer van de rampplek. Wat zouden de gevolgen zijn voor het bedrijf als het hoofdkantoor zou worden getroffen door een catastrofe van vergelijkbare omvang? Dat risico was opeens niet meer denkbeeldig.

“We zijn toen gaan nadenken over de borging van onze bedrijfsstructuren”, zegt Mark van den Biggelaar, cfo en lid van het directieteam

## Risico's zijn de broodwinning van verzekeraars maar tegelijkertijd ook een bedreiging.

van Randstad Nederland. Hij heeft het voortouw genomen voor het opzetten van een systeem waarmee de invloed van risico's in kaart kunnen worden gebracht. “Daarmee stimuleer je dat je gaat nadenken over de mogelijke gevolgen van bepaalde situaties”, zegt Van den Biggelaar.

### Risicocategorieën

“Het is een frame waarmee wij ons op verrassingen kunnen voorbereiden”, legt hij uit. “Het past allemaal op een A4. Allereerst hebben wij twee criteria voor het benoemen van een risico. Het moet iets zijn dat een groot financieel risico inhoudt, óf een risico dat de continuïteit van de organisatie bedreigt. Risico's zijn ingedeeld in vijf categorieën, van business-risico's tot risico's op het gebied van organisatie, financiën en wetgeving. Verder onderscheiden wij torpedo risks, die tot acute problemen kunnen leiden, en slandering risks, die het voortbestaan op termijn kunnen aantasten. Wij leggen dit frame naast ontwikkelingen die wij zien. Dan worden de risico's al snel zichtbaar. Op basis van het frame hebben we vastgesteld dat het altijd kunnen betalen van flexwerkers en factureren naar klanten toe essentieel is. Hierdoor weet iedereen dat dit aspect bij de introductie van nieuwe diensten altijd goed geregeld moet zijn. Ook bij procesaanpassingen zijn we hierop alert.”

### Financiële onderbouwing

Dit systeem is geen risicokraker, maar een manier om zwakke plekken in de organisa-



# helroeden lopen

## Drie stappen

Scenarioplanning bestaat uit een aantal stappen, die per organisatie kunnen verschillen. Desondanks is het mogelijk om in drie stappen een heel aardig beeld te krijgen van wat ons te wachten staat. De eerste stap bestaat uit het analyseren van trends. Niet alleen de financiële zaken zijn van belang, maar ook sociale, macro-economische, demografische, technologische, politieke en ecologische. Na bestudering worden de belangrijkste trends benoemd. Dat zijn degene die de meeste invloed hebben op de organisatie. Zij vormen de basis voor het schrijven van een aantal toekomstbeelden. Die zijn weliswaar futuristisch maar ook realistisch. Per toekomstbeeld worden de gevolgen voor de organisatie geschetst. Hierbij hoort ook het benoemen van signalen om tijdig na te gaan in hoeverre ontwikkelingen overeenkomen met de verwachtingen. De derde stap is het vaststellen van de toekomstige positionering. Een organisatie moet daarbij ook aangeven welke strategie en kennis zijn vereist voor een verwachte toekomst. Daaruit zijn investerings- en onderzoeksprogramma's af te leiden.

## Wetenschappelijk voorspellen

Tal van wetenschappers hebben hun naam verbonden aan het voorspellen van de toekomst. In Nederland geldt Marius Rietdijk, universitair docent Strategisch Management aan de Vrije Universiteit, als expert. Hij schreef samen met Marien Verwinden het boek *Slag om de toekomst*, bedrijfsstrategieën voor goede en slechte tijden. In Duitsland is dat professor Rolf Kreibich, verbonden aan het Institut für Zukunfstudien und Technologiebewertung (IZT). Hij beweert dat het voorspellen van de toekomst weliswaar moeilijk is, maar niet geheel onmogelijk. Voorspellingen worden gebaseerd op degelijke wetenschappelijke onderzoeken, zoals trendextrapolatie, analogietechniek, scenarioplanning, interviews van experts, simulaties, workshops en *wild card*-techniek.

Moderne zieneren willen overigens van de term 'voorspelling' niets weten. Zij houden het op het ontwerpen van een aantal mogelijke scenario's met uiteenlopende waarschijnlijkheidsgehalten. Dit gebeurt niet alleen in onderzoeksinstituten, maar ook in het bedrijfsleven. Shell is een erkende grootheid op dit gebied. In Duitsland zijn Daimler Chrysler en de Deutsche Bank de autoriteiten. Ook Nederlandse banken houden zich ermee bezig.

### Hoe meer gegevens bekend zijn, hoe meer potentiële risico's er opdoemen.

tie op te sporen. Zo'n aanpak gaat verder dan het traditionele riskmanagement, waarbij bedrijven zich beperken tot het afwegen van risico's bij incidentele projecten en beslissingen. Scenarioplanning raakt ook de accountancy. Risico's kunnen worden uitgedrukt in geld, waardoor ook de preventie gekapitaliseerd kan worden. Financiering daarvan vraagt om een solide onderbouwing. Scenarioplanning is derhalve een zeer serieuze aangelegenheid die staat of valt met de kwaliteit van de onderliggende informatie.

### Mondialisering

Om die reden letten grote bedrijven zelfs op ontwikkelingen die ogenschijnlijk geen verband houden met hun bedrijfsactiviteiten. Zo

zat Toon Bullens, directeur herverzekeringen bij Interpolis, twee jaar geleden tussen weermannen, onderzoekers, wetenschappers en milieubeschermers op een congres over klimaatverandering. Interpolis houdt zich nauwgezet op de hoogte van alle mogelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de samenleving.

"Wij als verzekeraar komen overal risico's tegen", zegt Bullens. "Die vormen onze broodwinning, maar zijn tegelijkertijd ook een bedreiging. Risico's groeien in omvang en complexiteit naarmate de mondialisering toeneemt."

### Terrorisme

"Denk maar aan de gevolgen van luchtvaart en industrie op vervuiling en broeikas-effect", vervolgt hij. "In sommige gebieden gaat het daarvoor harder waaien, het wordt warmer en droogte en neerslag doen zich sterker gelden dan vijftig of honderd jaar geleden.

Mondialisering heeft nieuwe gezondheidsproblemen geschapen die niemand heeft voorzien, bijvoorbeeld hiv en sars. Dierziekten als mond- en klauwzeer en bse ontstonden doordat wij dieren de hele wereld over hebben gesleept. En wat te denken van risico's van intensivering van de arbeid? Denk aan de opkomst van rsi en de schildersziekte ops als nieuwe beroepsziekten. En dan hebben we ook nog het terroristenrisico, onverzekerbaar in die zin dat het niet te calculeren valt."

### Computersimulaties

Hoe makkelijk is het om een wereldwijde trend te vertalen in een reëel bedrijfsrisico dat zich over tien jaar manifesteert? Bedrijven roepen de computer te hulp. Die maakt complexe berekeningen, die ook duidelijk moeten maken in hoeverre preventie financieel verantwoord is.

"We kunnen tamelijk nauwkeurig definiëren welke stormen ons eens in de honderd jaar zullen treffen", vervolgt Bullens. "Dat geldt ook voor ziekten en epidemieën. Wij gebruiken tegenwoordig computersimulaties om te berekenen wat de gevolgen daarvan zijn. Zo kijken wij per postcodegebied wat we daar verzekerd hebben en wat de gevolgen zijn van een storm van windkracht twaalf, gepaard gaande met hevige regenval."



## Natte vinger

Maar daarmee kunnen bedrijven het speculatieve element niet uitsluiten. “Krediet, rente, prijzen, valuta, grondstoffen. Met het inschatten van de risico’s daarbij hebben we heel veel ervaring”, zegt Hanno Riedling, directeur Bijzonder Beheer van de Rabobank Groep. “De laatste dertig jaar is de risicoanalyse gebaseerd op wiskundige theorieën. In de vorige eeuw was er een groot geloof dat je met wiskundige berekeningen de toekomst kon verkennen, zeker na de komst van supercomputers. Maar het zijn slechts hulpmiddelen.

Toekomstverkenningen blijven nattevingerwerk. Bij het opstellen van rentescenario’s bijvoorbeeld schatten wij ook in hoe Japan en China omgaan met Amerikaanse *treasury papers*. Hoe meer gegevens je door de computer haalt, hoe zichtbaarder complexe factoren en sentimenten worden. Hoe meer je afweet van kansberekening, hoe beter je je realiseert dat de kans bestaat dat de werkelijkheid afwijkt van het scenario.”

## Realistisch

Die eeuwige onzekerheid is de achilleshiel van risicomanagement. Hoe meer gegevens bekend zijn, hoe meer potentiële risico’s er opdoemen. Bedrijven kunnen tot in het absurde proberen ze de baas te blijven, maar daar hebben ze de middelen niet voor. “Je moet niet bij elk risico stilstaan”, waarschuwt Lodi Hennink, adviseur strategie van Interpolis. “Een bomaanslag of een inslag van een komeet, dat zijn onvoorspelbare, zeer zeldzame gebeurtenissen. Als je je concentreert op de

## ‘De ramkraken met shovels op geldautomaten hebben wij niet zien aankomen.’

meest vreselijke scenario’s, overschrijd je de grenzen van risicomanagement. Je moet uitgaan van realistische scenario’s waarop anticiperen mogelijk is.”

## Renterisico

De kunst van risicomanagement is niet om alle denkbare risico’s uit te sluiten, maar om te zijn voorbereid op risico’s die zich met een bepaalde waarschijnlijkheid zullen voordoen. Zo’n inschatting valt best te maken. Als de scenario’s tenminste worden bijgehouden. Banken bijvoorbeeld stellen maandelijks hun rentescenario’s bij. “Zestig tot zeventig procent van onze scenario’s verlopen zoals voorzien”, zegt Riedling. “Daarna gaan ze afwijken. Zeven zaken verlopen zoals gedacht, drie wijken af en drie hadden wij niet zien aankomen. Daarom moet je scenario’s regelmatig aanpassen. Als de werkelijkheid gaat afwijken van je scenario’s, moet je weer gaan nadenken over hoe de toekomst er dan uit zou kunnen zien.”

## Betonpalen

Maar zelfs dan kunnen zieners er op details naast zitten, ook al kloppen hun inschattingen op hoofdlijnen. “De ramkraken met shovels op geldautomaten hebben wij niet zien aankomen”, erkent Riedling. “We hadden wel ingeschat dat automaten uit de muur gesloopt zouden worden, maar dan met mechanische middelen. We hebben allerlei scenario’s doorgenomen en op basis daarvan maatregelen genomen. Die ramkraken waren betrekkelijk eenvoudig te voorkomen geweest als we betonpalen hadden neergezet. We kunnen ontwikkelingen wel zien aankomen, maar niet altijd het moment, de vorm of de omvang ervan. Zo hadden wij de Azië-crisis in de jaren negentig voorzien, ook al wisten we niet wanneer zich die zou voordoen en in welke mate. De beurskrach van 1987 hadden wij ernstiger ingeschat. Maar het belangrijkste is niet dat we gelijk hebben, maar dat wij voorbereid zijn.”

## Urgentie

Dat zou elk bedrijf hem graag nazeggen. De werkelijkheid is dat scenarioplanning veel bedrijven boven de pet gaat. Ze hebben er geen aandacht voor. “Ondernemers denken vaak van jaar tot jaar en van balans naar balans”, zegt Hennink van Interpolis. “Het is echter belangrijk ook oog te hebben voor datgene dat de komende 25 jaar van groot belang is. Helaas missen veel ondernemers nog een gevoel van urgentie. Zij zien de toekomst vaak als theoretisch en erg ver weg.” ■