



Omgaan met risicodenken

De toekomst is nooit zeker, zelfs niet wanneer we gebruik maken van formules en methodes.

Jean Pierre Renard

Associate partner

Al vele jaren begeleid ik klanten bij het in kaart brengen van hun meerjarenperspectief. Dit gaat verder dan de begroting voor het komende jaar en er worden allerlei vragen behandeld, waaronder: hoe gaat het, wat willen we bereiken, wat moeten we doen en laten om onze doelen te bereiken en welke alternatieve scenario's zijn denkbaar? Deze vragen moeten worden beantwoord en worden vertaald naar euro's.

Wat bij een meerjarenperspectief uitermate belangrijk is, is de gedachte dat de toekomst nooit zeker is, net zo min als de berekende verwachte financiële uitkomsten. In plaats van een volledige focus op een specifieke uitkomst is het letten op trends binnen een financieel perspectief belangrijker. Daarbij komt dat een opgebouwd perspectief de mogelijkheid tot meten biedt. Die combinatie betreft het échte nut van het financiële toekomstbeeld.

Om rekening te houden met de onzekerheid van de toekomst zijn allerlei risicometing- en risicomanagementmethodes bedacht. Er zijn methodes om risico's te inventariseren, methodes om risico's te meten en methodes om met risico's om te gaan, welke het gevoel geven dat onzekerheden beheersbaar zijn. Daar wringt, wat mij betreft, de schoen.

We gaan betrekkelijk eenvoudig om met de gevolgen van onzekerheden

De formule $risico = kans \times effect$ is algemeen geaccepteerd. Een gebeurtenis die eens per 100 jaar voorkomt en voor € 1 miljoen aan schade oplevert, kent volgens deze formule in euro's een risico van € 10.000,-. Wanneer een onderneming die € 10.000,- kan dragen, is er geen vuiltje aan de lucht... zou je zeggen. Stel je voor dat deze gebeurtenis op dag één van die honderd jaar valt. De schade die betaald moet worden is gewoon € 1 miljoen! Daar houden veel organisaties geen rekening mee, het berekende risicobedrag wordt namelijk als reserve gezien. Hier is immers over nagedacht en er is een model gebruikt. Hierdoor ontstaat echter schijnzekerheid.

Hoe goed we ook nadenken, we zijn simpelweg nooit volledig

Echte klappers kunnen simpelweg niet of nauwelijks bedacht worden. Wie had de bankencrisis en haar effecten voorspeld? Wie zag de 9/11 aankomen of orkaan Katrina en de tsunami in Japan? Over deze grote gebeurtenissen en de impact ervan zijn geen methodes en is zelfs nauwelijks kennis. Wat mij betreft is de grootste bijdrage op dit vakgebied van Nassim Nicholas Taleb met zijn 'fourth quadrant'-gedachte: "We weten dat we niet alles weten." We weten wel wat we niet weten



en misschien is dat alleen maar goed, het dwingt tot wegblijven van schijnzekerheden en tot voortdurend nadenken.

De kracht

De kracht van het risicodenken ligt niet in vaststellen en in formules stoppen, maar in de voortdurende aandacht die het verdient. Aandacht en het in beeld brengen van gevolgen zorgen dat je iets kunt bereiken. De focus verleggen van de uitkomst naar de trend zorgt er voor dat kennis over onze wereld voortdurend bijgesteld kan worden. Als we continue bezig zijn met risico's zullen we vragen 'hoe gaat het' en 'wat willen we bereiken' steeds realistischer beantwoord kunnen worden.

Ik ga nog wel even door met het begeleiden, ik vind het een mooi vak.