



## Marius Rietdijk, VU / Serenty

Dr. Marius Rietdijk is universitair docent Strategische Gedragsverandering aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Hij studeerde af in de klinische, sociale en arbeidsorganisatiepsychologie en promoveerde in de bedrijfskundige economie op het onderwerp Organisaties conditioneren. De invloed van beloning en straf op werkprestaties. Hij werkte eerder voor de universiteiten van Amsterdam, Twente en Nyenrode. Op Nyenrode leerde hij Scenarioplanning van Shell experts en paste het toe bij verschillende organisaties. Met Martien van Winden publiceerde hij hierover het boek "Slag om de Toekomst/ Bedrijfsstrategieën voor goede en slechte tijden". Zijn interesse in gedragsverandering en scenarioplanning is zich steeds meer gaan richten op effectief beleggen. Hij is in voorbereiding van het oprichten van een beleggingsfonds dat is gericht op robuuste hoog dividend aandelen. In lijn met behaviour-investing wordt de portefeuille bij voorkeur in slechte tijden uitgebreid. Daarbij komt zijn kennis van psychologie, omgaan met stress/emoties, zeer goed van pas. Rietdijk heeft 5 boeken gepubliceerd en vele artikelen en vakpublicaties. Hij geeft regelmatig lezingen, workshops en leidt verander-programma's voor het verbeteren van resultaten via gedragsverandering.

## Scenarioplanning voor goede en slechte tijden

# Scenario planning

Voor goede en slechte tijden

## Inhoud presentatie

- Wat is scenarioplanning?
- Waarom scenarioplanning?
- Een scenarioplanning in 5 stappen
- Scenarioplanning als instrument voor strategisch risicomanagement (a.d.h.v. een voorbeeld uit de pensioenwereld)
- Conclusies t.a.v. Voorbeeld scenarioplanning
- Conclusies t.a.v. Scenarioplanning op zich



## Wat is scenarioplanning?

- Bij scenarioplanning wordt een strategische conversatie op gang gebracht waarbij verschillende stakeholders strategische toekomstscenario's maken die relevant zijn voor de betreffende organisatie
- Daarbij wordt het huidige businessmodel van de organisatie getoetst aan verschillende scenario's
- Aan de hand van de nieuwe inzichten wordt het businessmodel robuuster gemaakt om risico's van continuïteit te mitigeren

## Waarom scenarioplanning?

Mensen worden vaak onrustig door iets wat ze boven de markt voelen hangen. Scenarioplanning waarbij de strategische toekomst in kaart wordt gebracht helpt je om deze zorgen bespreekbaar te maken.

- De wereld is zo dynamisch geworden dat voorspellen steeds zinlozer wordt
- Het is te risicovol om ons voor te bereiden op slechts één toekomst, veiliger is het om voorbereid te zijn op *meerdere* mogelijke toekomsten ofwel scenario's
- Shell is al in de jaren 1960 gestopt met het voorspellen van de olieprijs. Shell is toen begonnen met scenarioplanning. Hiermee heeft zij de oliecrisis uit de jaren 1970 zien aankomen en op geanticipeerd

## Een scenarioplanning in 5 stappen

(uitgaande van het huidige businessmodel)

1. Maak een SWOT analyse om sensitief te worden voor de verschillende sterktes, zwaktes (interne organisatie) & kansen en bedreigingen (buiten de organisatie)
2. Wat zijn de twee grootste onzekerheden met betrekking tot de toekomst in de contextuele omgeving over een bepaalde periode (sociaal, economisch, politiek, technologisch en ecologisch gebied)
3. Twee dimensies, vier scenario's
4. Windtunnelen huidige businessmodel aan de vier scenario's
5. Conclusie en implementatie voor het toekomstbestendiger maken van het businessmodel



# Scenarioplanning als instrument voor strategisch risicomanagement

Voorbeeld: Pensioenfonds xyz

## SWOT

- Sterktes: Positieve kasstroom (premie ontvangst hoger dan pensioenuitkering)
- Zwaktes: Minder goed rendement dan andere fondsen (matige dg-ontwikkeling)
- Kansen: Dynamische en volatiele markten
- Bedreigingen: Hyperinflatie, diepe recessie

## Businessmodel

- Betrouwbaar rendement en toekomstperspectief leveren aan deelnemers
- Gespreide beleggingsportefeuille (risico mitigeren)
- Goede communicatie intern en extern
- Voorbereid op sterke concurrentie met andere fondsen

# Scenarioplanning als instrument voor strategisch risicomanagement

Diepvries vraag: Wat zijn de grootste bedreigingen voor Pensioenfonds xyz?

Sociaal:.....

Economisch:.....

Politiek:.....

Technologisch:.....

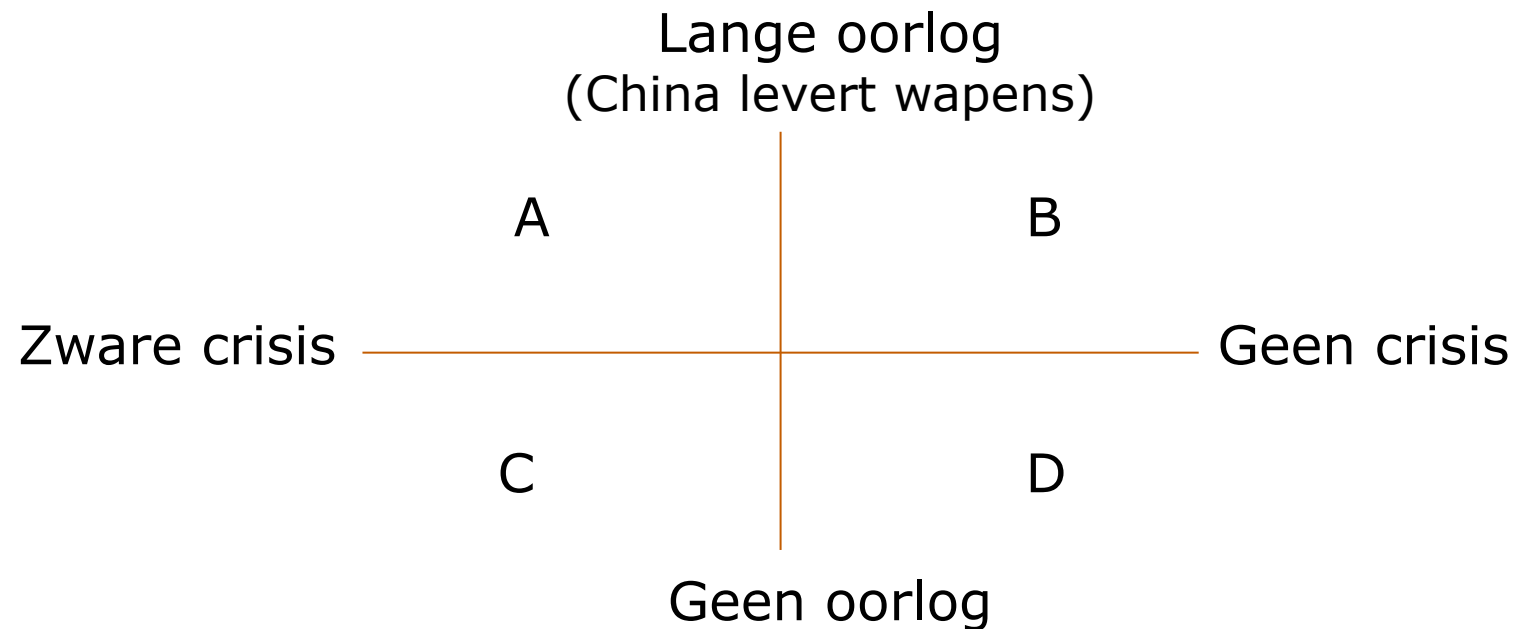
Ecologisch:.....

Wat zijn de twee grootste bedreigingen?:.....



# Scenarioplanning als instrument voor strategisch risicomanagement

Twee dimensies, vier scenario's: Een voorbeeld



# Scenarioplanning als instrument voor strategisch risicomanagement

## Scenario A: Zware crisis, lange oorlog

- De inflatie blijft (voorlopig) hoog, de rentes worden in relatief kleine stapjes verhoogd door de ECB. Toch komen landen met hoge schulden in de problemen. Een aantal zuidelijke landen dreigt failliet te raken en kloppen bij de Noordelijke landen aan voor steun. Bij alle landen gaan stemmen op om de Euro te verlaten, ook bij de Zuidelijke landen omdat de rentelasten te hoog worden. Door devaluatie van een eigen munt denkt men uit de problemen te komen, zoals voor het Euro experiment.
- In Nederland zijn de huizenprijzen gekelderde, waardoor de schulden van de huishoudens dramatisch zijn opgelopen. Staatsobligaties kelderen in waarde, banken in zware problemen. Alle instrumenten van ECB zijn uitgespeeld.
- China is zich met de oorlog gaan bemoeien en levert wapens. Dit heeft de relatie tussen het Westen en China op scherp gezet. Grote vluchtelingenstromen zijn op gang gekomen die de onvrede en de economische crisis verdiepen. Ultra-rechtse partijen behalen een meerderheid. 'Linkse hobby's' worden ontmanteld.

# Scenarioplanning als instrument voor strategisch risicomanagement

## Scenario B: Oorlog continueert, crisis bezworen

- China is achter Rusland gaan staan en vindt dat Rusland een ongelijke strijd levert doordat het Westen Oekraïne militair steunt. Daardoor blijft de oorlog voortwoekeren
- Defensie-uitgaven van Europese landen stijgen sterk. Dienstplicht wordt heringevoerd
- Doordat de Corona crisis is bezworen zijn tekorten in de supply chain te niet gedaan. De inflatie daalt tot voor-corona. Er is een tweede akkoord van Wassenaar gesloten waarbij de werknemers geen hoge looneisen meer stellen. De economische crisis is afgewend, de Euro gehandhaafd.



# Scenarioplanning als instrument voor strategisch risicomanagement

## Scenario C: Oorlog beëindigd, crisis woekert door

- China is niet bereid gebleken Rusland expliciet te ondersteunen in haar oorlog met Oekraïne. China heeft wel wat wapens aan Rusland geleverd, maar die bleken inferieur aan die van het Westen. De slechte motivatie van Russische soldaten doen Rusland de das om. Poetin treedt af, er is een machtsstrijd gaande in het Kremlin. Pro-Westerse en conservatieve krachten bevechten de macht.
- Ondanks het stoppen van de oorlog is door gebrekkig ingrijpen van de ECB de inflatie volledig uit de hand gelopen. Nog geen hyperinflatie, maar wel inflatie rond de 10%. Verarming en verrechtsing van het beleid. Zuid-Europese landen aan rand faillissement. Huishoudens in Noord Europa in grote problemen door pieken hypotheekrentes en kelderende woningprijzen.



## **Scenarioplanning als instrument voor strategisch risicomanagement**

### Scenario D: Geen crisis, oorlog beëindigd

- De oorlog tussen Rusland en Oekraïne heeft niet lang meer geduurd. Nadat Oekraïense troepen Rusland binnenvielen is na bemiddeling van China de oorlog beëindigd, waarbij Rusland de Krim en andere delen heeft moeten teruggeven aan Oekraïne. Poetin wordt niet vervolgd, maar moet wel aftreden.
- De supply chain werkt als nooit tevoren. De handel tussen China en het Westen is opgebloeid. Hierdoor zijn nieuwe ontwikkelingen in technologie, die we in 2023 nog niet voorzagen, in een stroomversnelling geraakt. Deze zaken hebben de inflatie sterk gedrukt, waardoor de rentes konden worden verlaagd en de Euro gehandhaafd. Door de (informatie) technologische doorbraken wordt de rol van de overheden teruggedrongen (hervormingen) waardoor de overheidstekorten dalen.

## Scenarioplanning als instrument voor strategisch risicomanagement

Windtunnellen huidig beleggingsbeleid Pensioenfonds xyz aan de scenario's A en B

- De gespreide portefeuille met veel vastrentende waarden en ETF's houden we tegen het licht
- In scenario A, met hoge inflatie en oorlog komt de portefeuille niet goed uit de bus. De vastrentende waarden leveren negatieve rendementen. ETF's drijven op de degelijke aandelen van o.a. blue chips en Amerikaanse multinationals. De technologie-bedrijven binnen de ETF's doen het juist heel slecht. Per saldo slechte beleggingsresultaten.
- In scenario B, geen crisis, lange oorlog, voldoet het huidige beleggingsbeleid veel beter dan in scenario A (zware crisis, lange oorlog)



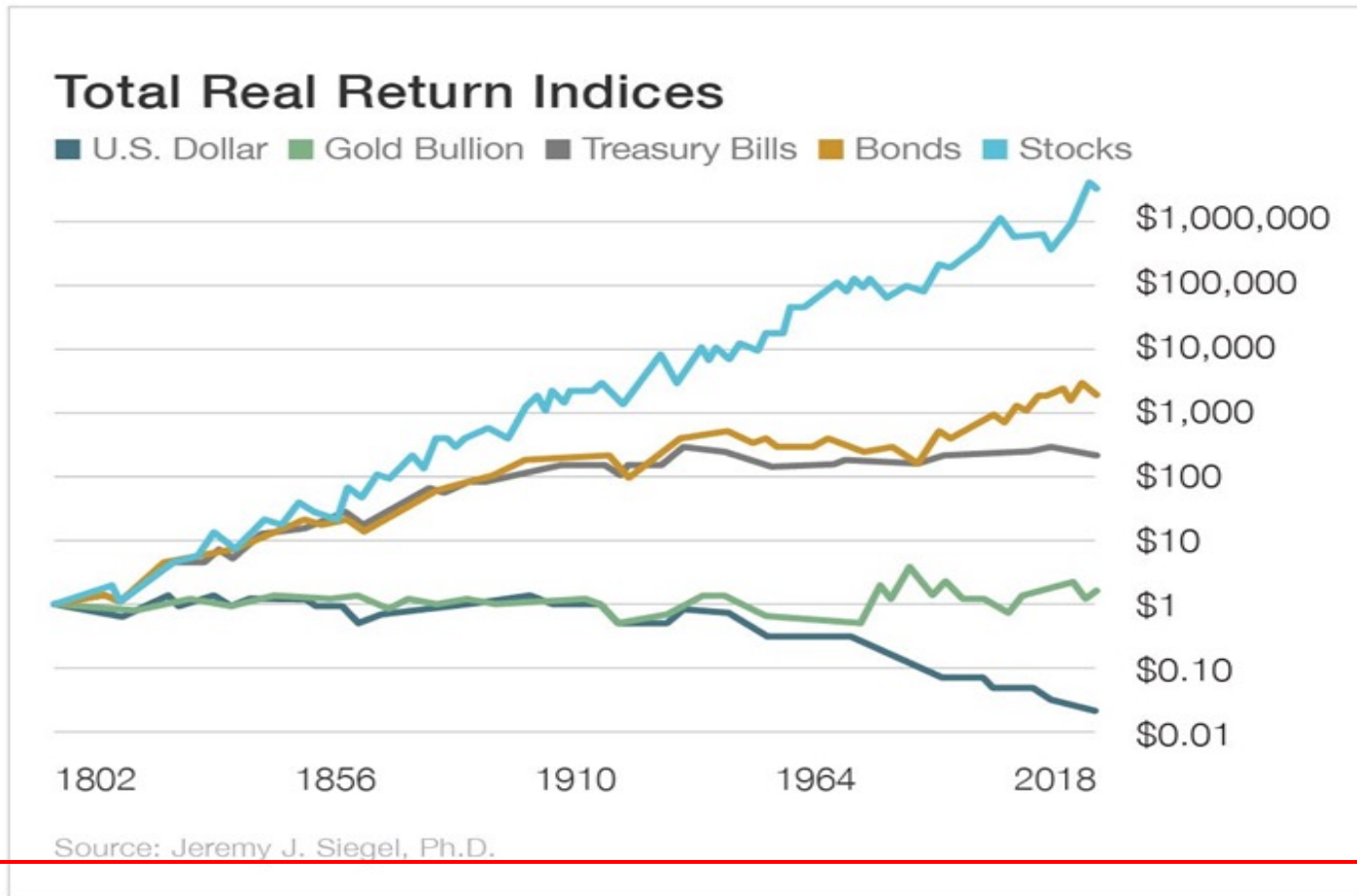


## **Scenarioplanning als instrument voor strategisch risicomanagement**

Windtunnellen huidig beleggingsbeleid Pensioenfonds xyz aan de scenario's C en D

- In scenario C, waarbij de oorlog voortwoekert, maar de crisis is bezworen voldoet de beleggingsportefeuille matig, tussen scenario A en B in. Beter dan in scenario A, maar slechter dan in scenario B. De crisis is heftig, maar minder diep dan in scenario A. Het heeft het meest weg van een verbetering van de huidige toestand.
- In scenario D (geen crisis, oorlog beëindigd) is er sprake van een sterke verbetering van de huidige situatie. Aandelen doen het waarschijnlijk goed. Bij vastrentende waarden zakken waarschijnlijk de rendementen. Het huidige beleggingsbeleid van Pensioenfonds xyz voldoet heel behoorlijk.

# Rendementen afgelopen 200 jaar



(Total Real Return = "Returns Adjusted for Inflation")

## Conclusies t.a.v. Voorbeeld scenarioplanning

Waar liggen de zwakke plekken in het beleggingsbeleid van Pensioenfonds xyz als we dit 'windtunnelen' in de verschillende scenario's?

- Is Pf xyz beter voorbereid op scenario A, B, C of D
- Wat moet Pf xyz aanpassen? - Wat zijn de mogelijkheden?
- Mogelijk oplossing die waarschijnlijk alle scenario's afdekt:
  - Minder beleggen in vastrentende waarden
  - Minder beleggen in technologie-bedrijven
  - Meer beleggen in degelijke multinationals (dividend aristocrats & kings)



## Conclusies t.a.v. Scenarioplanning op zich

Mensen worden vaak onrustig door iets wat ze boven de markt voelen hangen. Scenarioplanning waarbij de strategische toekomst in kaart wordt gebracht helpt je om deze zorgen bespreekbaar te maken.

- Voorspellen wordt steeds moeilijker, ook of een investering wel rendabel zal zijn
- Scenarioplanning is een manier om te beoordelen en te onderbouwen of het verstandig is voor een (institutionele) belegger om een bestaand beleggingsbeleid aan te houden of aan te passen
- 5 stappen werden gepresenteerd om systematisch scenarioplanning en toekomstverkenning uit te voeren

**Veel succes met uw toekomst!**

**Hartelijke dank voor uw aandacht**