

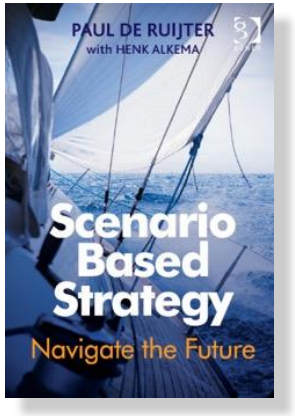
Risk & Scenarios in a VUCA World
"Be surprised in the meeting, not in the market!"

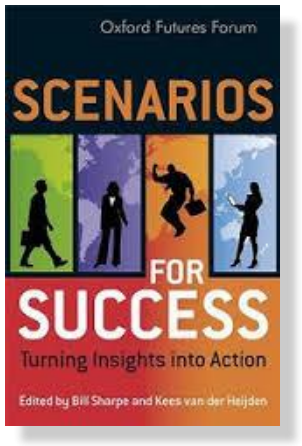
DE RUIJTER STRATEGY



"There are no bad scenarios, there is only bad preparation."

Paul de Ruijter







OPCW

International Energy Agency

ICRC

wbcsd

Rijksoverheid

Rabobank

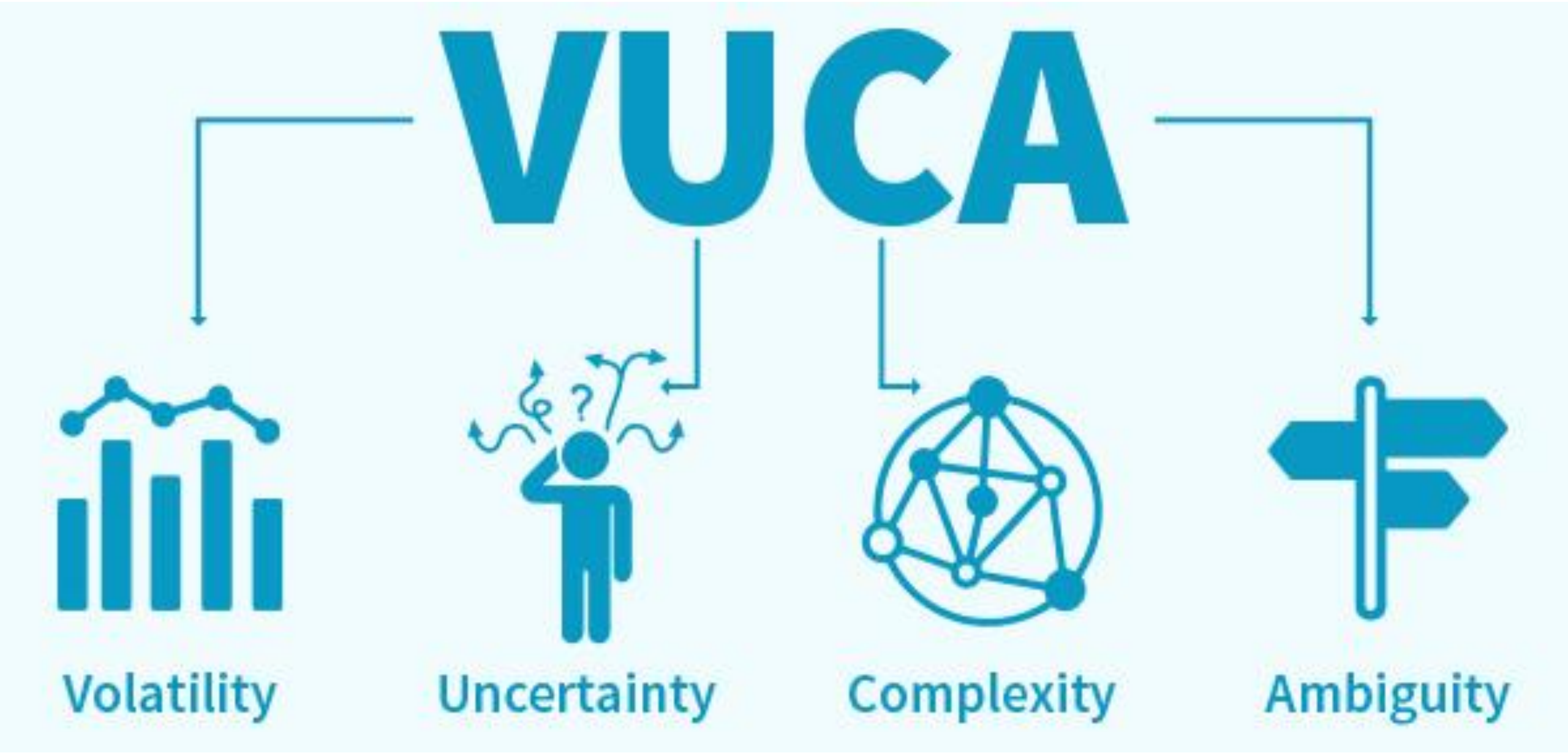
VERBOND VAN VERZEKERAARS

ABP

© De Ruijter Strategy

Home - De Ruijter

Risicomanagement in a "VUCA" wereld



Volatility

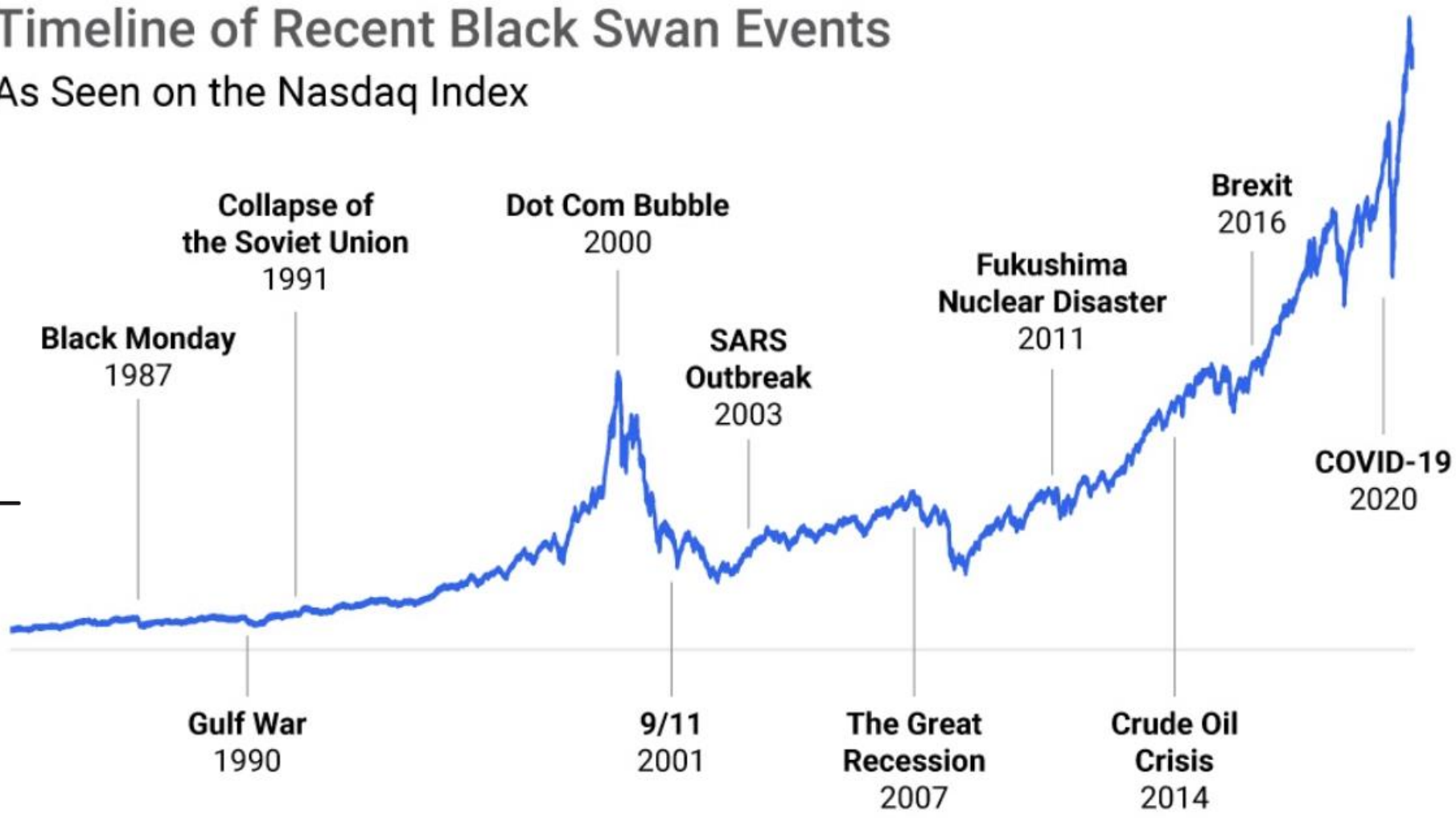


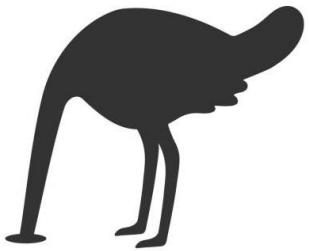
© De Ruijter Strategy

Uncertainty

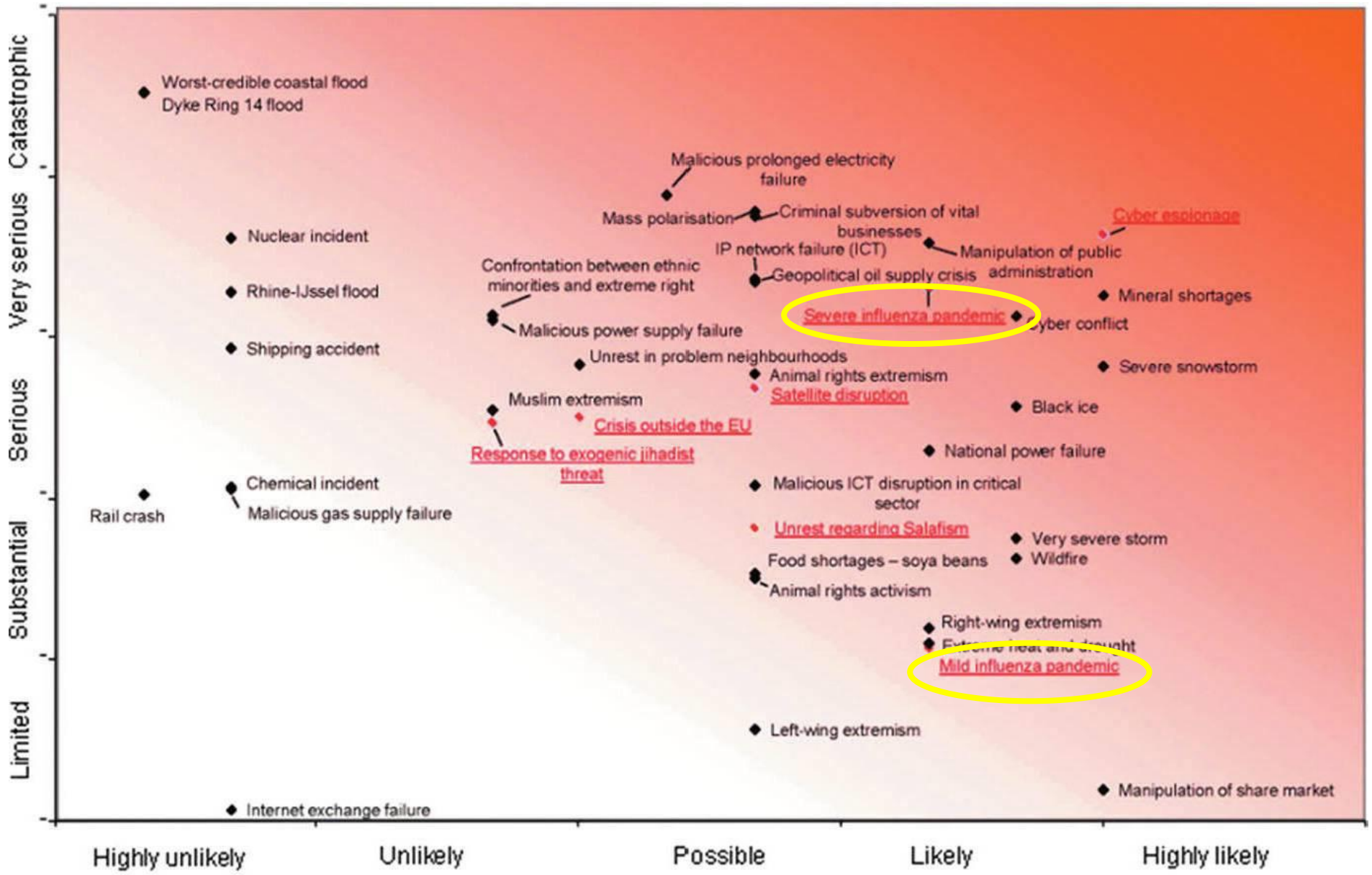


Black Swans?

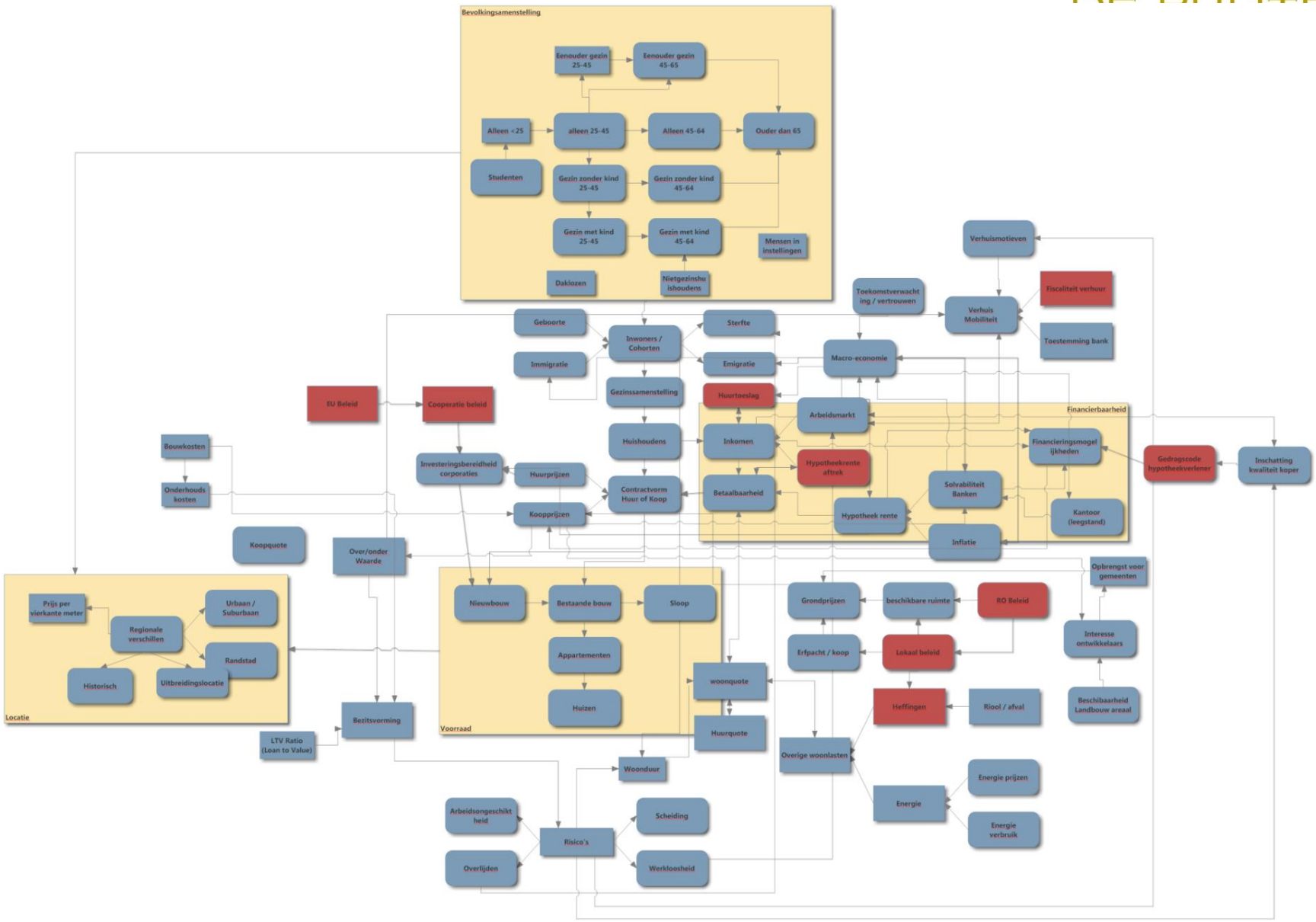




Example: National Security Scenarios 2016

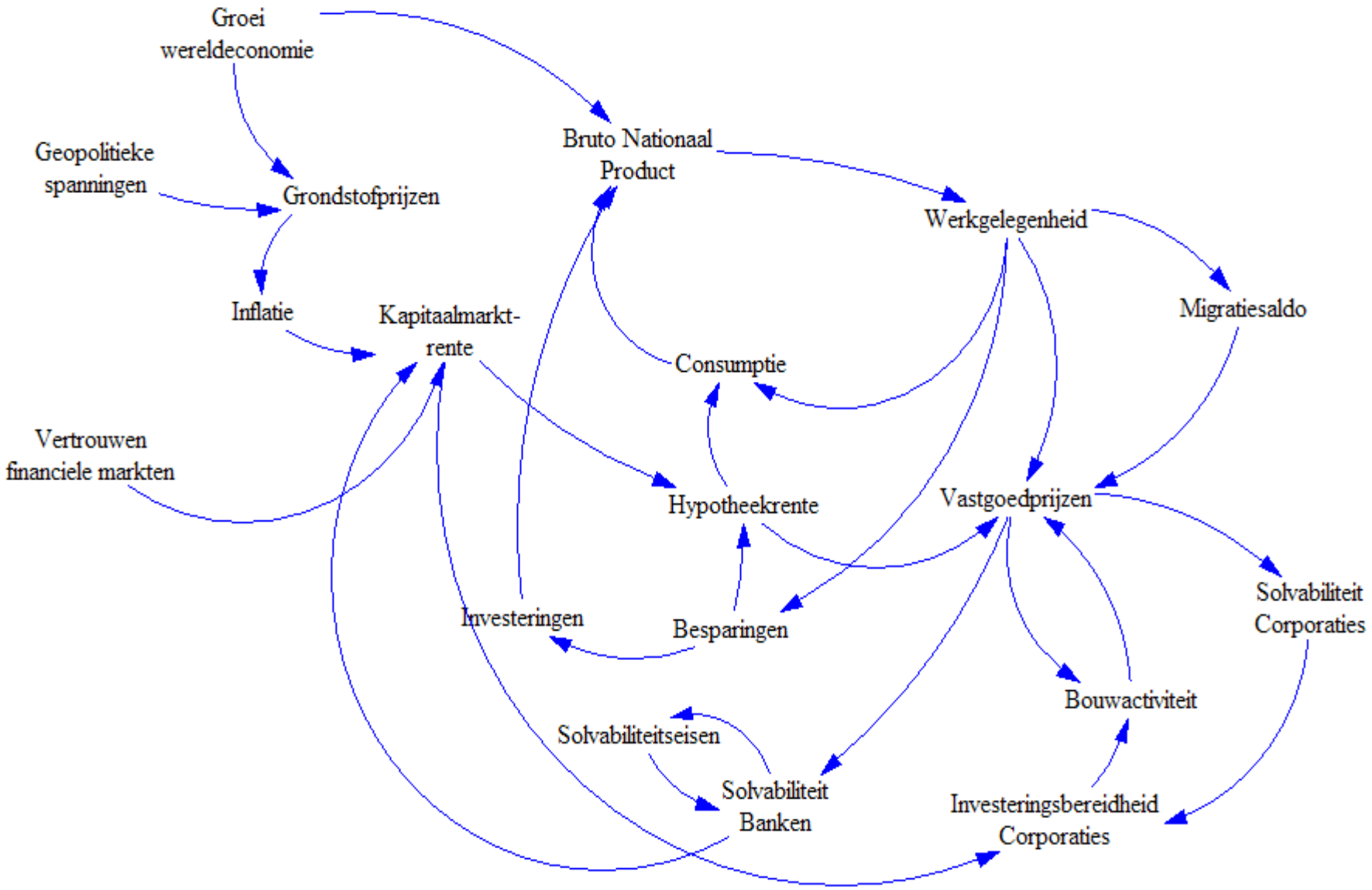


Complexity: Housing Market



© De Ruijter Strategie

Complexity: Housing Market



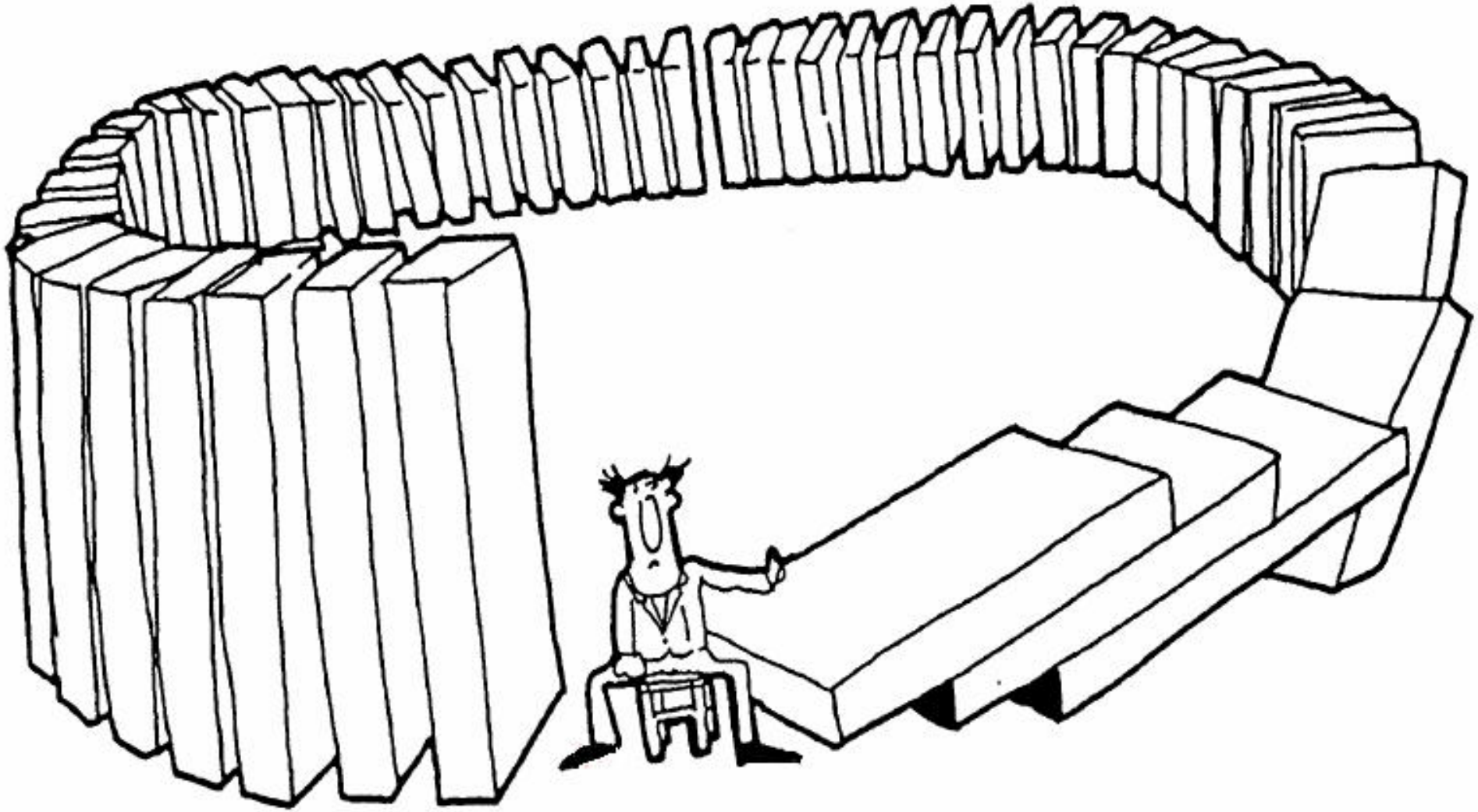
© De Ruijter Strategie

Complexity:
Housing Market

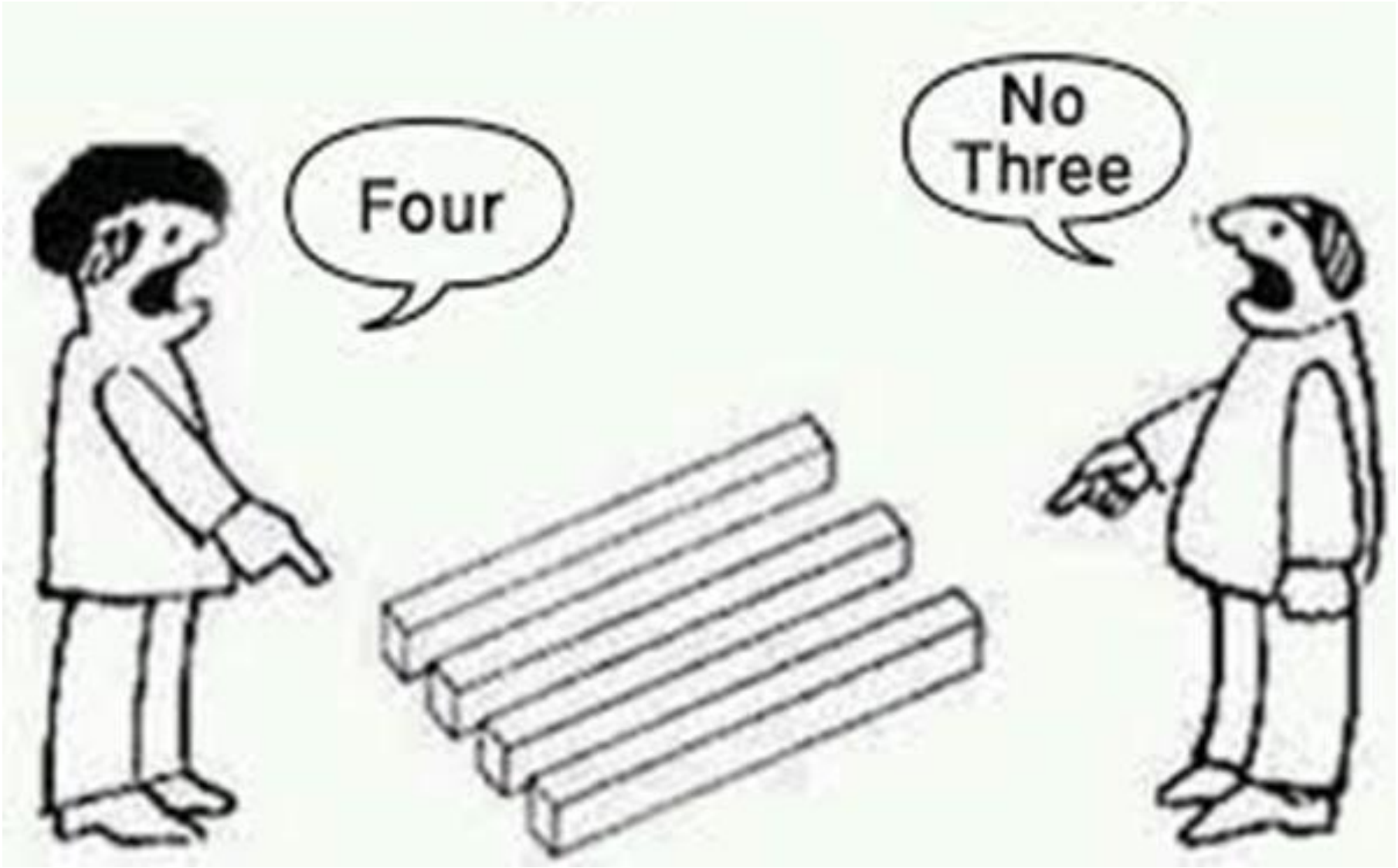


© De Ruijter Strategie

Understanding feedback and time delays



Ambiguity



Ambiguity



Decision making in a VUCA world: What if…. ?



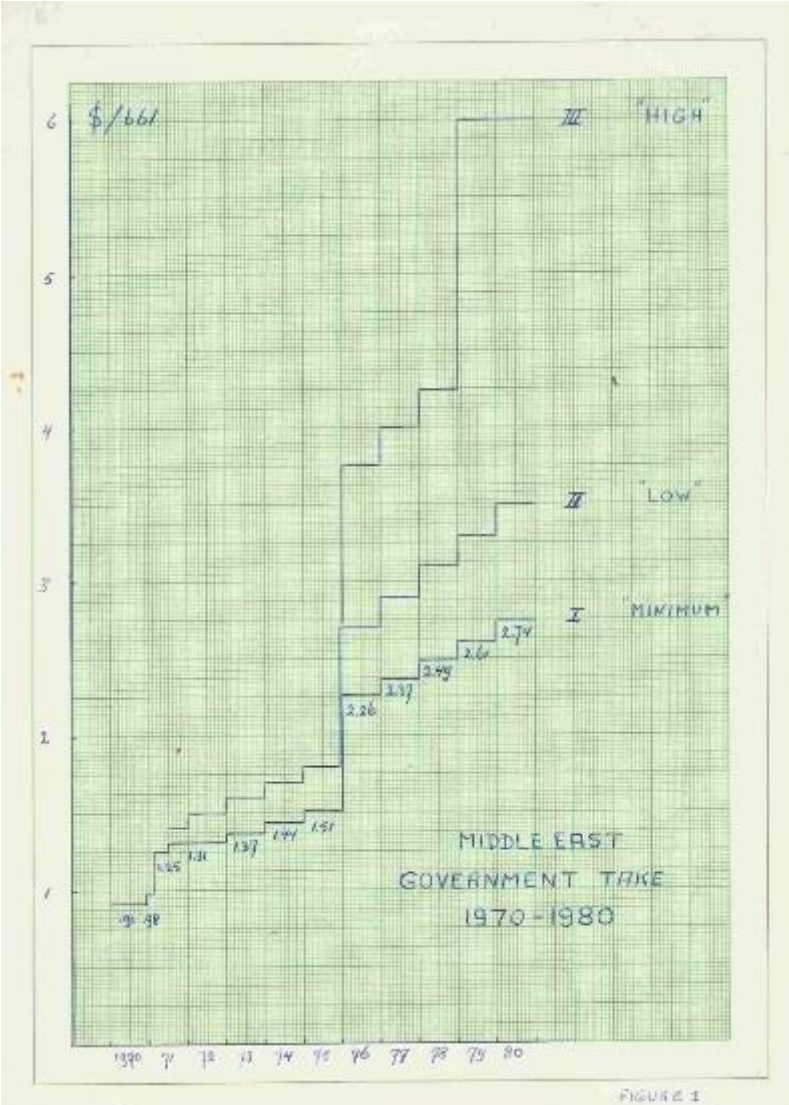
Nobody can predict the future, therefore one should not try. The only relevant discussions about the future are those where we succeed in shifting from the question "whether something will happen" to the question:

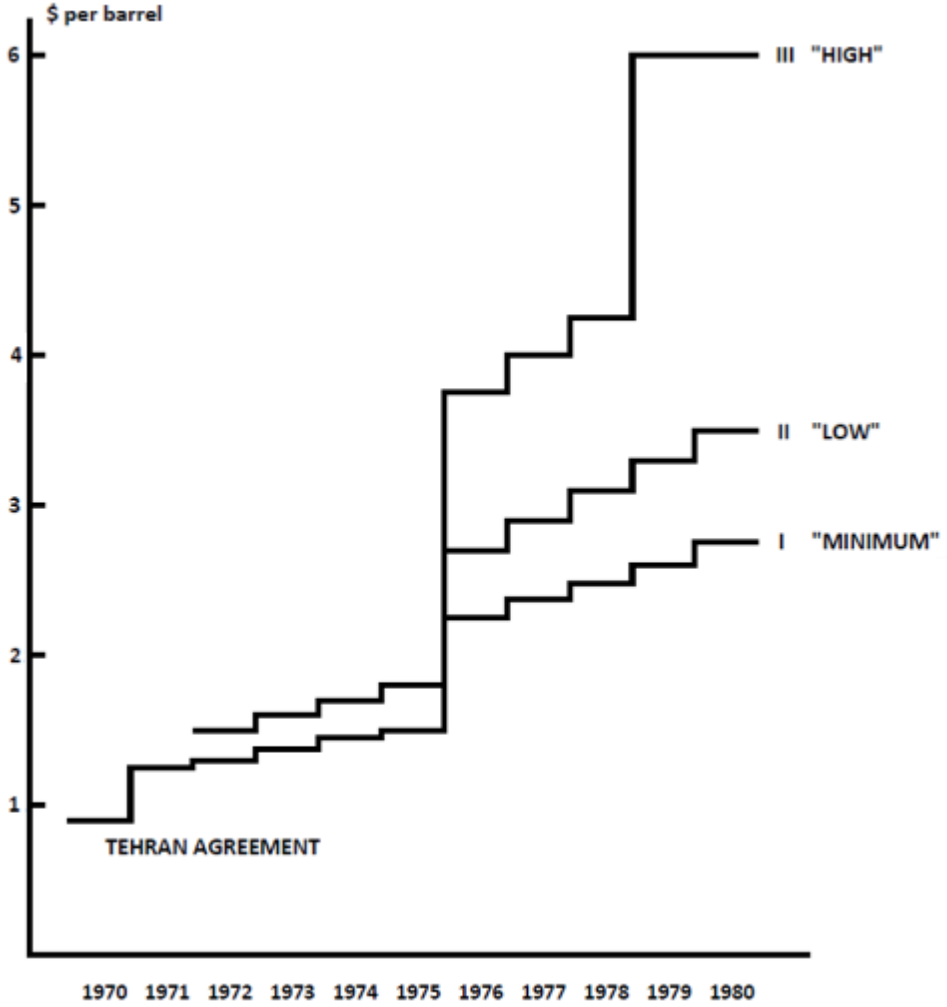
"what will we do if it happens?"

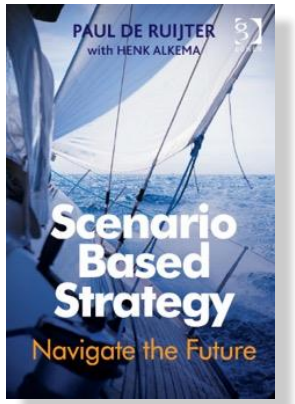
Arie de Geus

Former Head of Planning, Shell

Original Oil Price Scenarios







Scenario Based Strategy – Navigate the Future | Publications - De Ruijter

© De Ruijter Strategie

Real Call- and Put options





Was de crisis een black swan?

Wellink: Niemand had crisis voorzien

ANP/ Redactie – 02/12/11, 13:52



© anp. Nout Wellink.

UPDATE Afgezien van een enkele profeet heeft niemand in de wereld de kredietcrisis eind 2008 voorzien. Dat zei oud-president Nout Wellink van De Nederlandsche Bank (DNB) vandaag bij de parlementaire enquêtecommissie.

© De Ruijter Strategie

Was de crisis een black swan?

Wellink: Niemand had crisis voorzien

ANP/ Redactie – 02/12/11, 13:52



© anp. Nout Wellink.

UPDATE Afgezien van een enkele profeet heeft niemand in de wereld de kredietcrisis eind 2008 voorzien. Dat zei oud-president Nout Wellink van De Nederlandsche Bank (DNB) vandaag bij de parlementaire enquêtecommissie.



Elsevier, 31 maart 2007

© De Ruijter Strategie

Was de crisis een black swan?

Wellink: Niemand had crisis voorzien

ANP/ Redactie – 02/12/11, 13:52



© anp. Nout Wellink.

UPDATE Afgezien van een enkele profeet heeft niemand in de wereld de kredietcrisis eind 2008 voorzien. Dat zei oud-president Nout Wellink van De Nederlandsche Bank (DNB) vandaag bij de parlementaire enquêtecommissie.

Bos verwacht geen recessie in Nederland

39 0 0 Delen



Bos: We kunnen nog een tik krijgen

door Robbert de Witt | 14 apr 2008

Minister Wouter Bos van Financiën (PvdA) denkt niet dat een economische recessie als gevolg van de kredietcrisis vanuit Amerika zal overwaaien naar Nederland.



Elsevier, 31 maart 2007

© De Ruijter Strategie

Was de crisis een black swan?

Wellink: Niemand had crisis voorzien

ANP/ Redactie – 02/12/11, 13:52



© anp. Nout Wellink.

UPDATE Afgezien van een enkele profeet heeft niemand kredietcrisis eind 2008 voorzien. Dat zei oud-president N Nederlandsche Bank (DNB) vandaag bij de parlementaire enquêtecommissie.

Bos verwacht geen recessie in Nederland

kredietcrisis vanuit Amerika zal overwaaien naar Nederland.

'Kabinet steekt kop in zand over recessie'

Gepubliceerd: 21 januari 2008 15:42
Laatste update: 21 januari 2008 19:24

DEN HAAG - VVD-leider Mark Rutte vindt dat het kabinet "zijn kop in het zand steekt" over de dreigende economische recessie.

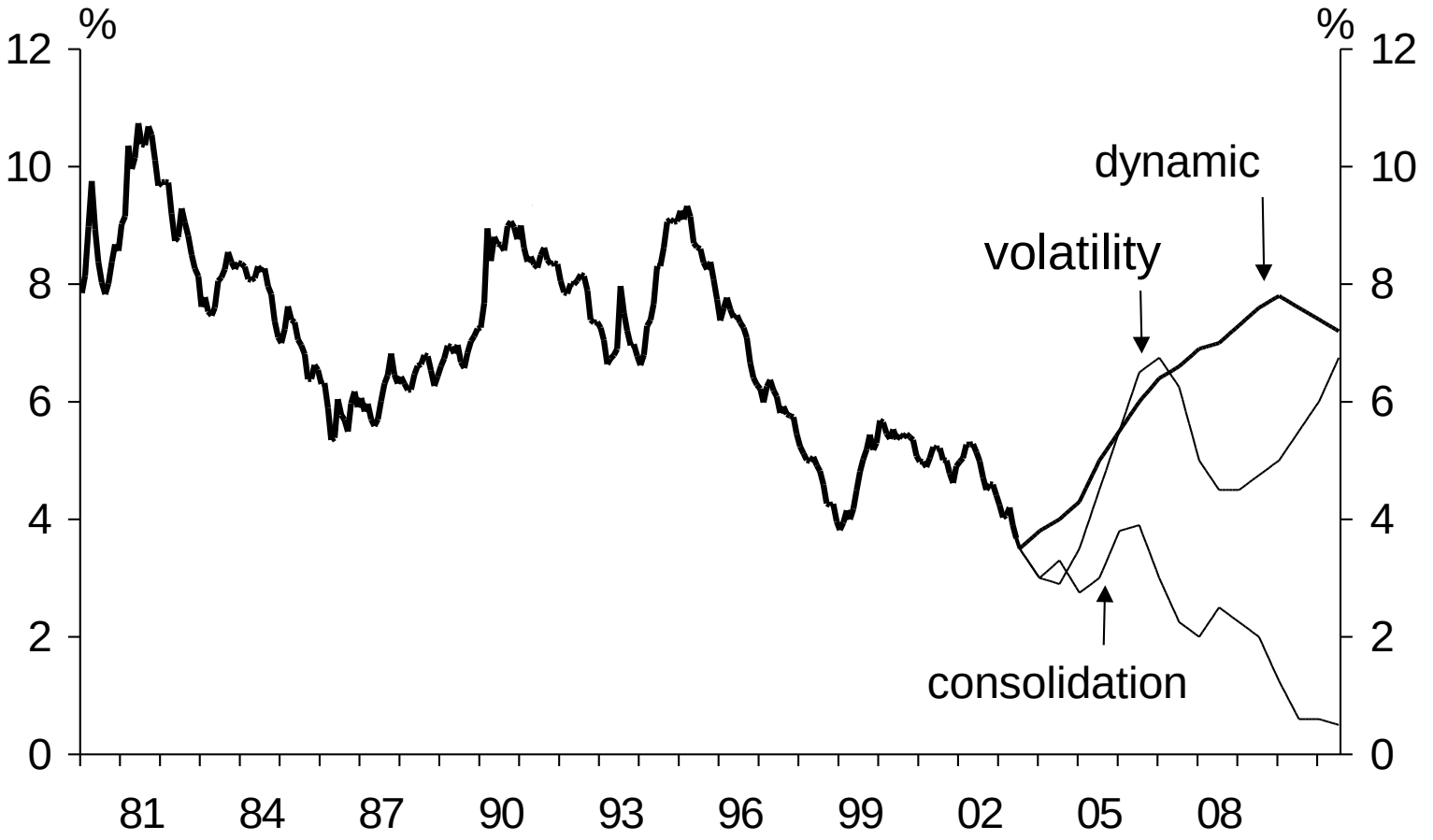
Premier Jan Peter Balkenende en minister Wouter Bos van Financiën "bedrijven struisvogelpolitiek" met hun stelling dat de financiële crisis in de Verenigde Staten aan Nederland voorbijgaat.

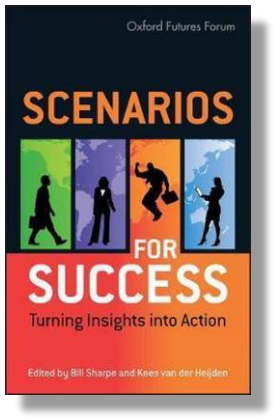


Elsevier, 31 maart 2007

© De Ruijter Strategie

Example: Scenarios Rabobank 2003 - 2010

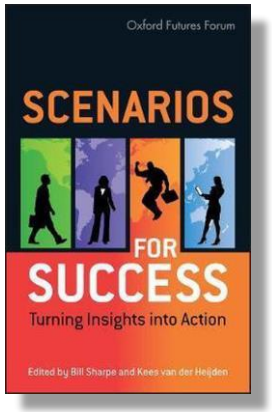




© De Ruijter Strategy

Rabobank Scenarios

- Netwerk gestart door de Stafgroep Strategie in 2002
- September 2002: Publicatie trendboekjes en workshop met Raad van Bestuur over de trend analyse
- December 2002: Start project consumentenscenario's
- Januari 2003: Start Rente Scenario's
- Mei 2003: Publicatie consumenten scenario's en workshops met Lokale banken (Rotterdam), Capabel, Communicatie, HR, RBA, Marktmanagement, Group Treasury, etc.
- September 2003: Publicatie Rente Scenario's
- Oktober 2003: Workshops over ledenbeleid via ACO, meer lokale banken (Breda)
- November 2003: Interpolis start scenario-verkenning
- 2005: Presentatie in boekvorm





© De Ruijter Strategie

Het begon met trendanalyse: 42 Trends

Intensivering	Informatisering	Informatisering	Klimaat-veranderingen	Biodiversiteit, natuur, landschap en water	Digitalisering gezondheidszorg
Femin		Vergrijzing & ontgroening	Vergrijzing	(Economische) dragers en duurzaamheid	Gentechnologie
Culturele	g	Globalisering	Globalisering	Duurzaam, inten-sief, meervoudig ruimtegebruik	
Toenam importantie toezichthouders	Risicoperceptie neemt af, gevoel onveiligheid groeit	Resource schaarste	Europese integratie	Dematerialisatie, ontkoppeling en	
Fiscaliteit mi beleids- instru	anente en ssende iestromen	Netwerk	ntie		
Einde geogra grenzen	staat wordt edertje derator	Multifu gebruik ru	arm en		Virtuele dienstverlening
Afname bestuurbaarheid	er aan de knoppen	Mondiale machtsverschui-vingen	Alleen of samen?	ICT	Kennis en informatie toegankelijkheid

Sociaal-Maatschappelijke Trends



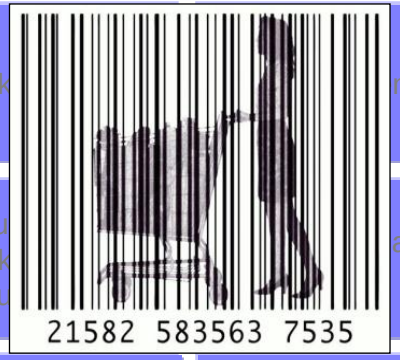
Technolo-gische Trends

Ecologische Trends

Politieke Trends



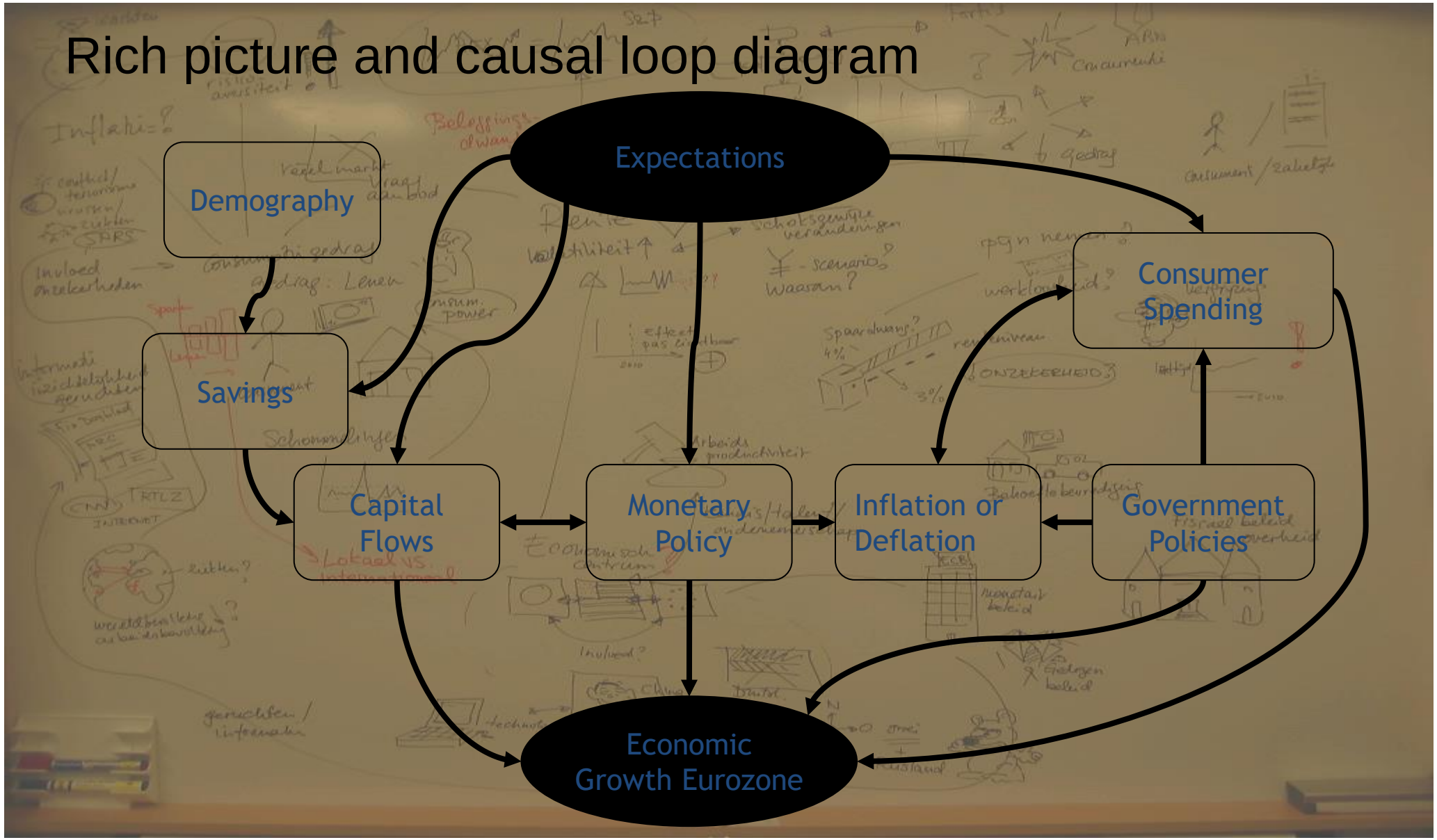
Economische Trends

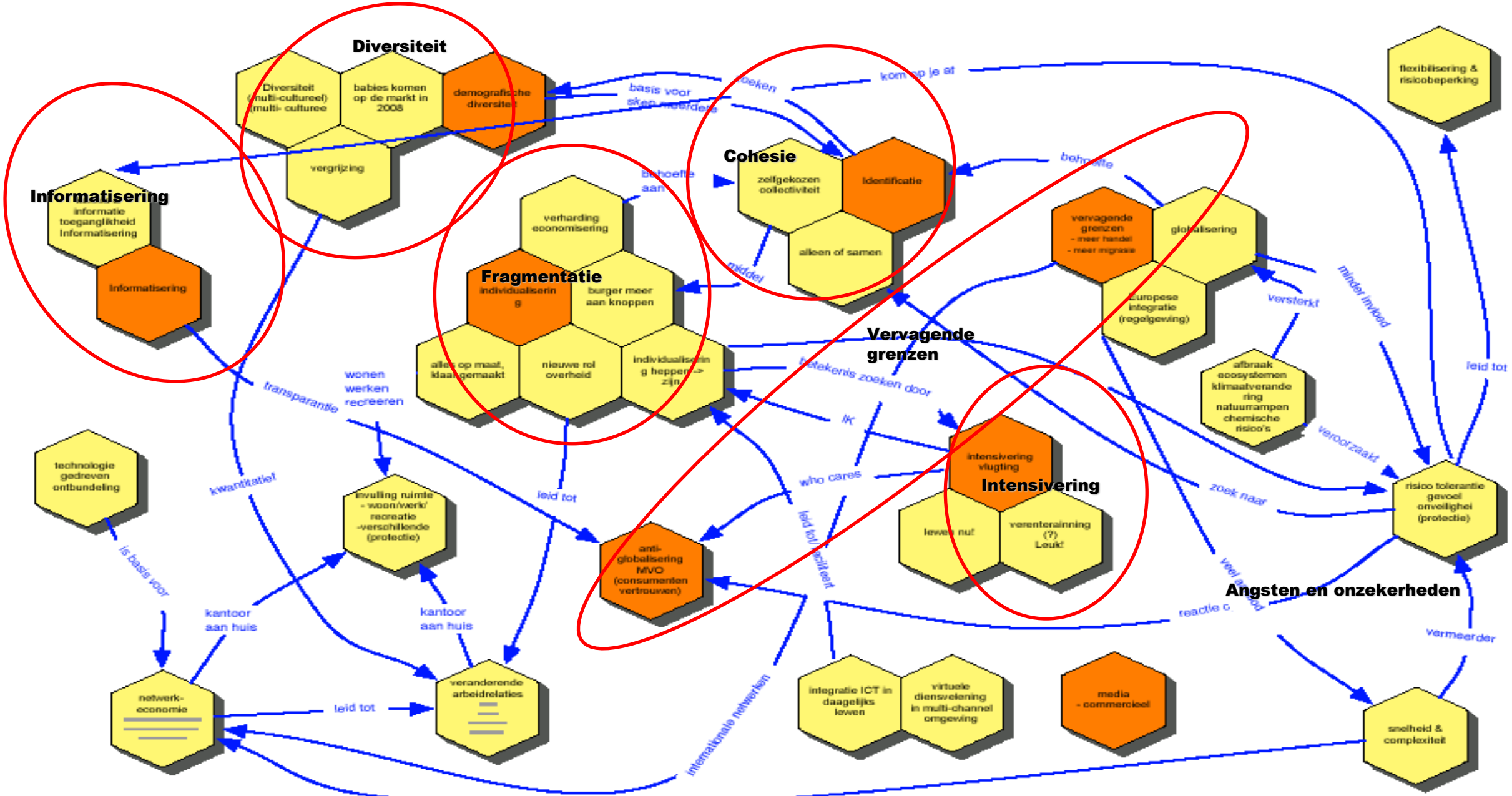




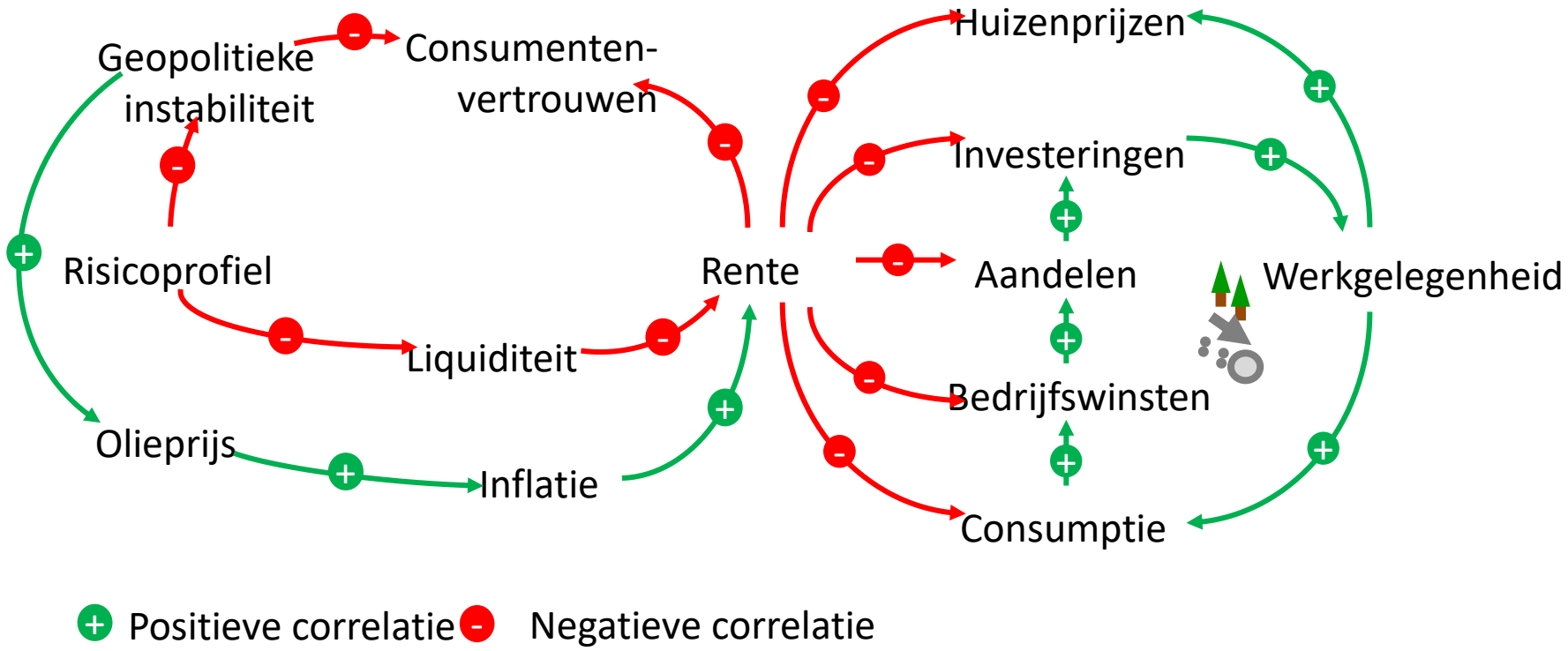


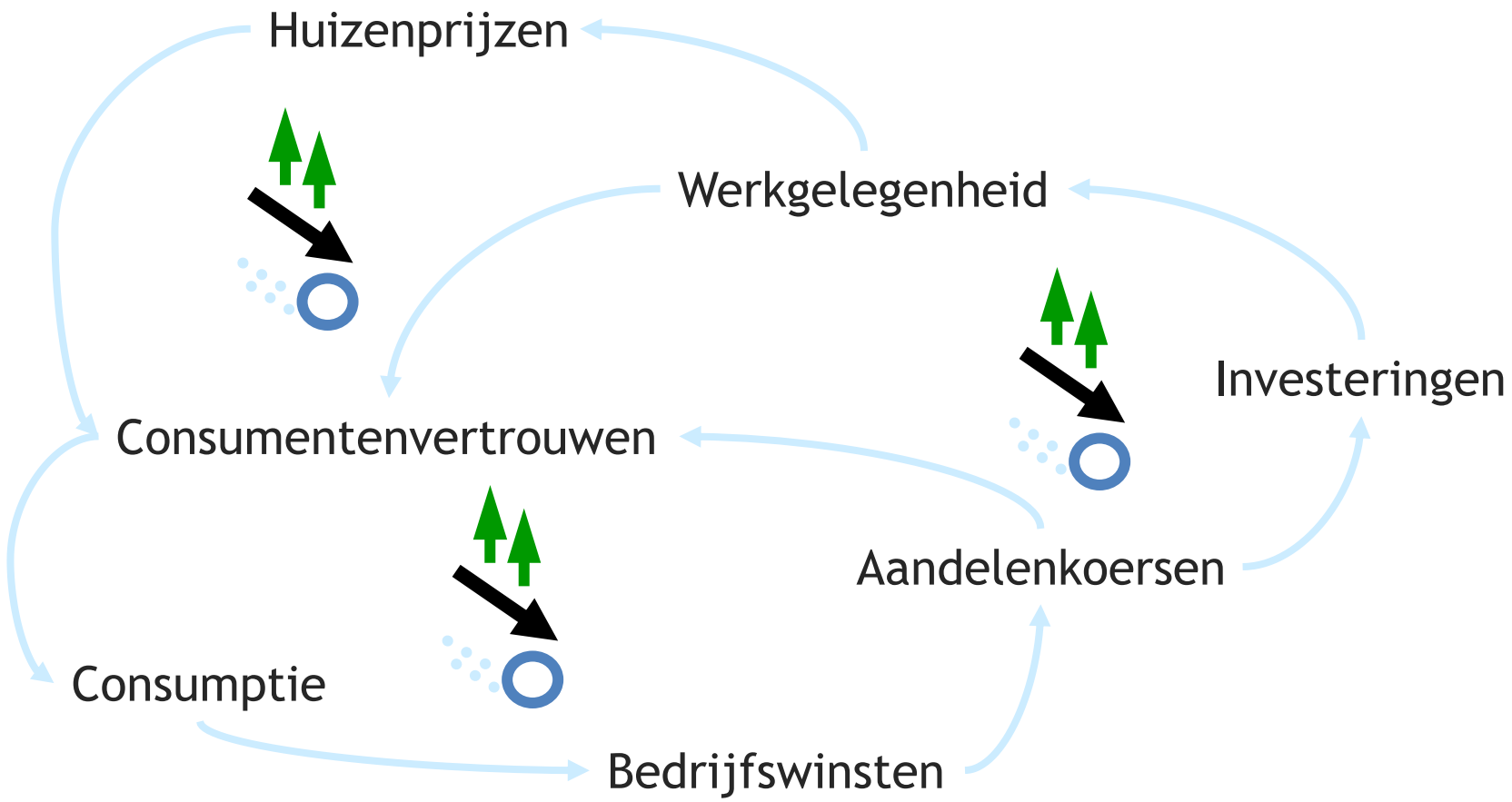
Gevolgd door modelleren (SSM)




Diversiteit
Diversiteit (multi-cultureel) (multi- cultureel
babies komen op de markt in 2008
demografische diversiteit
vergrijzing
basis voor
Informatisering
informatie toegankelijkheid Informatisering
Informatisering
Cohesie
zelfgekozen collectiviteit
Identificatie
alleen of samen
behoefte aan
middel
Fragmentatie
individualisering
verharding economisering
burger meer aan knoppen
alles op maat, ikdaar gemaakt
nieuwe rol overheid
individualisering heppen -> zijn
Vervagende grenzen
vervagende grenzen
- meer handel
- meer migratie
globalisering
Europese integratie (regelgeving)
versterkt
minder invloed
afbraak ecosystemen klimaatverandering natuurrampen chemische risico's
veroorzaakt
flexibilisering & risicobeperking
leid tot
transparantie
wonen werken recreeren
betekenis zoeken door
Ik
who cares
Intensivering
intensivering vlugting
leven nu!
verenterainning (?) Leuk!
zoek naar
technologie gedreven ontbundeling
kwantitatief
invulling ruimte - woon/werk/ recreatie -verschillende (protectie)
leid tot
anti-globalisering MVO (consumenten vertrouwen)
leid tot conflict
risico tolerantie gevoel onveiligheid (protectie)
Angsten en onzekerheden
is basis voor
kantoor aan huis
kantoor aan huis
reactie o.
veel aanbod
vermeerder
netwerk-economie
leid tot
veranderende arbeidrelaties
internationale netwerken
integratie ICT in daagelijks leven
virtuele dienstverlening in multi-channel omgeving
media - commercieel
snelheid & complexiteit
vraag om

En Systeem Dynamisch modelleren

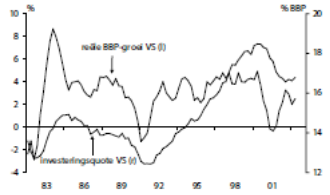



Huizenprijzen
Werkgelegenheid
Investeringen
Consumentenvertrouwen
Aandelenkoersen
Consumptie
Bedrijfswinsten

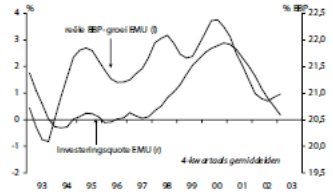
En kwantificeren en vergelijken (historisch, internationaal)

Consolidatiescenario

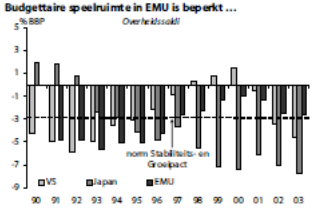
Investeringsquote VS: terug naar begin jaren negentig?



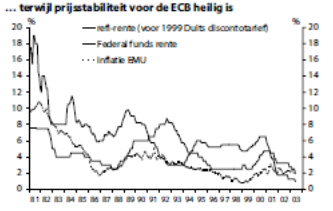
Investeringsquote EMU: stabilisatie op laag niveau?



Budgettaire speelruimte in EMU is beperkt ...



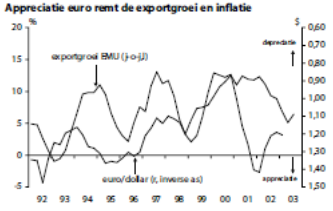
... terwijl prijsstabiliteit voor de ECB heilig is



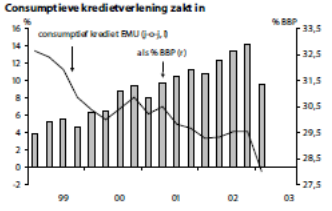
Op weg naar deflatie?



Appreciatie euro remt de exportgroei en inflatie



Consumptieve kredietverlening zakt in



Huishoudens vullen hun spaarpot weer aan



Volatiliteitsscenario

Vertrouwen is erg grillig



Ook inflatie en olieprijs vertonen volatiel patroon



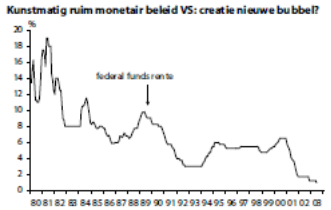
Sterke fluctuaties in de langere rente zijn niet ongewoon



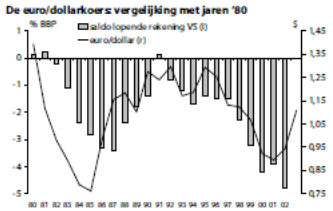
Obligaties erg duur ten opzichte van aandelen



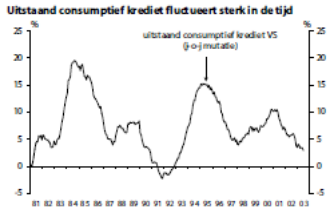
Kunstmatig ruim monetair beleid VS: creatie nieuwe bubbel?



De euro/dollarkoers: vergelijking met jaren '80



Uitstaand consumptief krediet fluctueert sterk in de tijd



Consumentenvertrouwen daalt met aandelenkoersen



Dynamiekscenario

Conjunctureel patroon duidt op hogere consumptiegroei



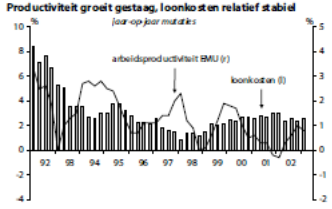
Reële BBP-groei trekt weer licht aan



Relatief hoge bezettingsgraad: basis voor hogere investeringsgroei



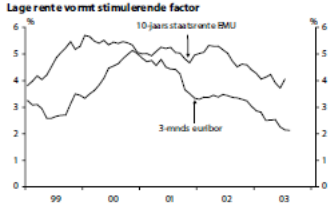
Productiviteit groeit gestaag, loonkosten relatief stabiel



Het eurogebied kent een relatief stabiel inflatieklimaat



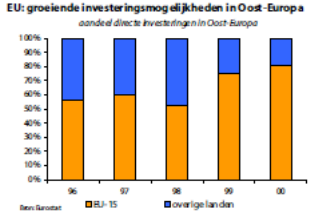
Lage rente vormt stimulerende factor



Koers/winstverhouding weer op een gezond niveau

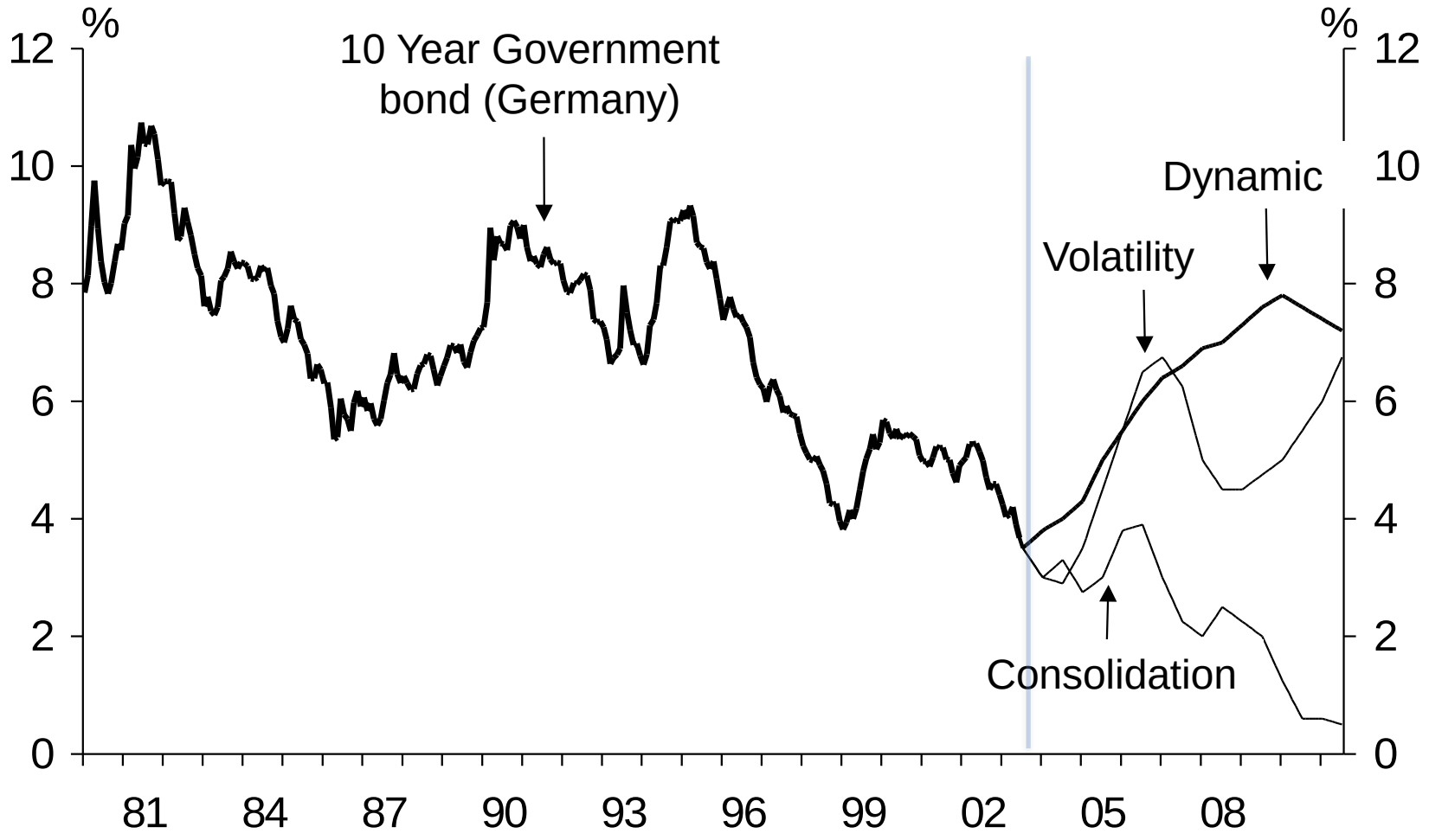


EU: groeiende investeringsmogelijkheden in Oost-Europa



© De Ruijter Strategy

En simuleren (scenario's)



© De Ruijter Strategie

En vertalen naar tekst en plaatjes

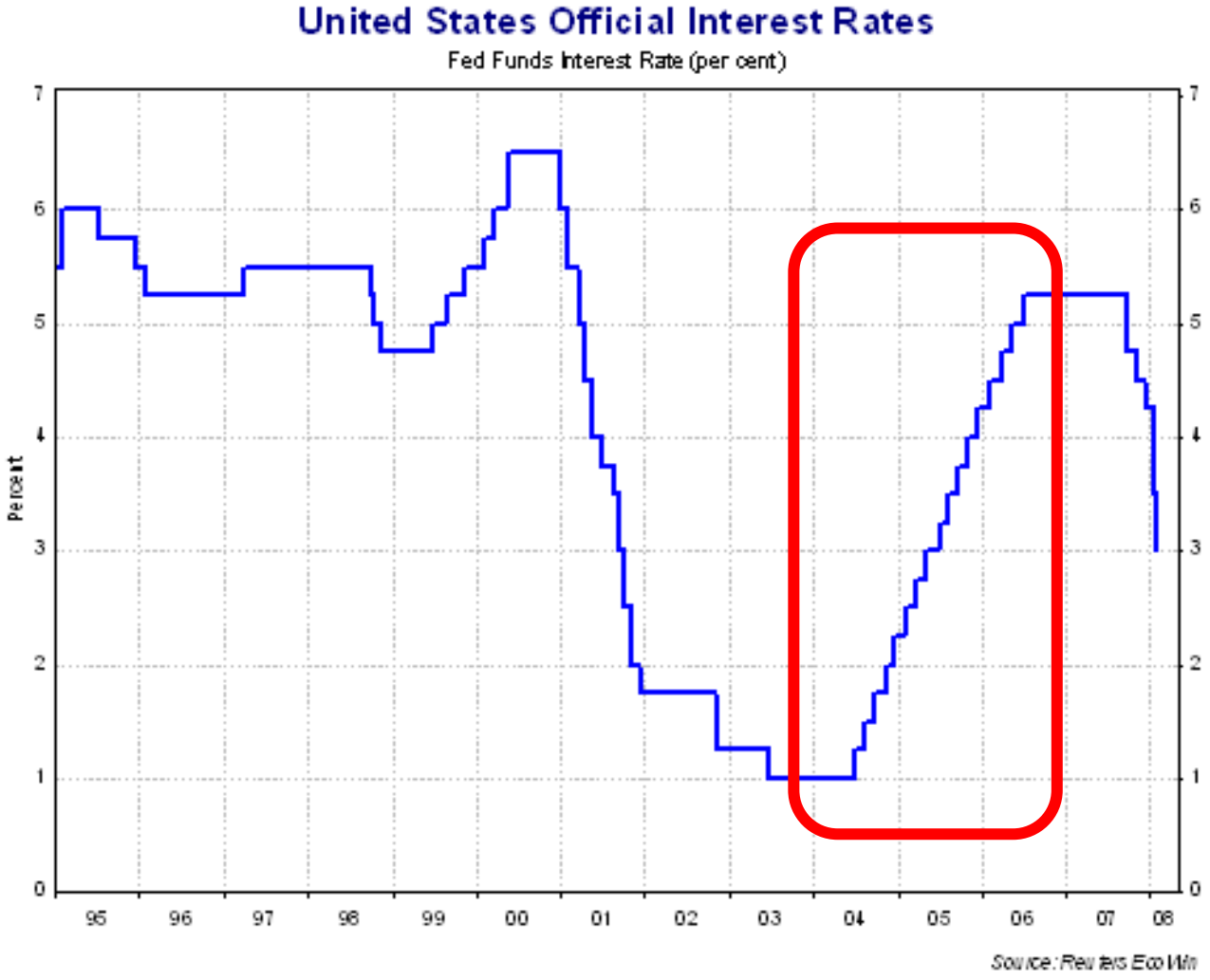


Early Warning:
Credit Crisis was not a "black swan"



Early Warning:
Credit Crisis was not a "black swan"

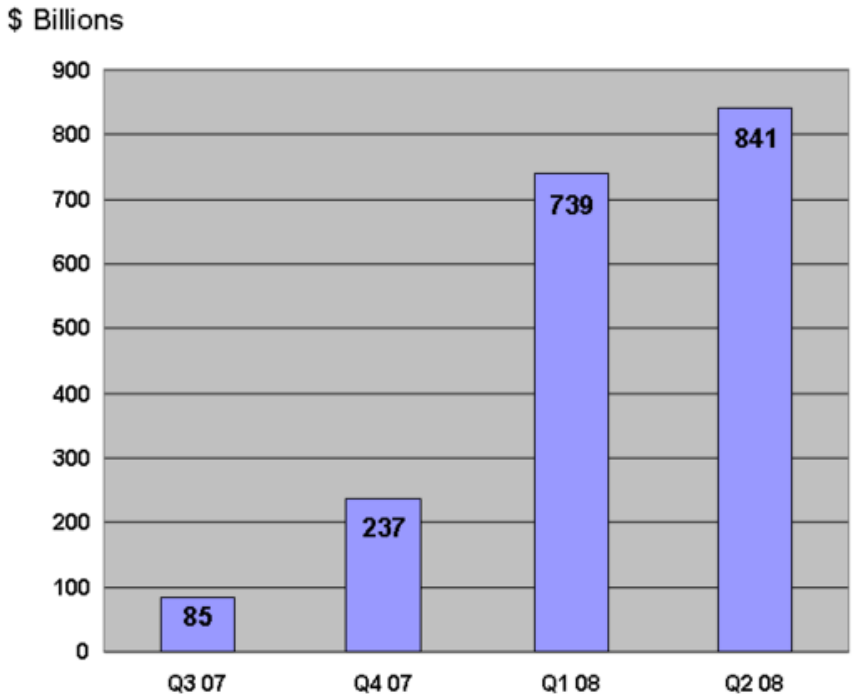




In 2007 nog AAA…

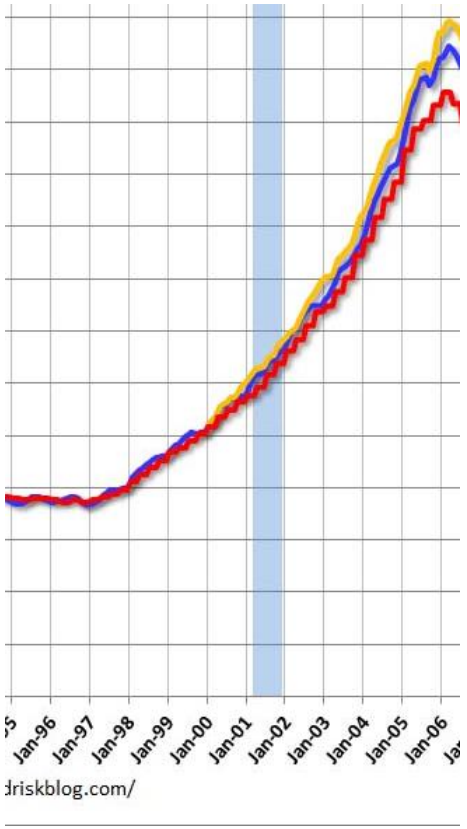
Mortgage-Backed Securities (MBS) Downgrades

Rating agencies (e.g., S&P and Moody's) have downgraded the credit ratings on nearly $1.9 trillion in MBS. This places pressure on financial institutions holding these securities to write down their value, potentially requiring banks to acquire additional capital.

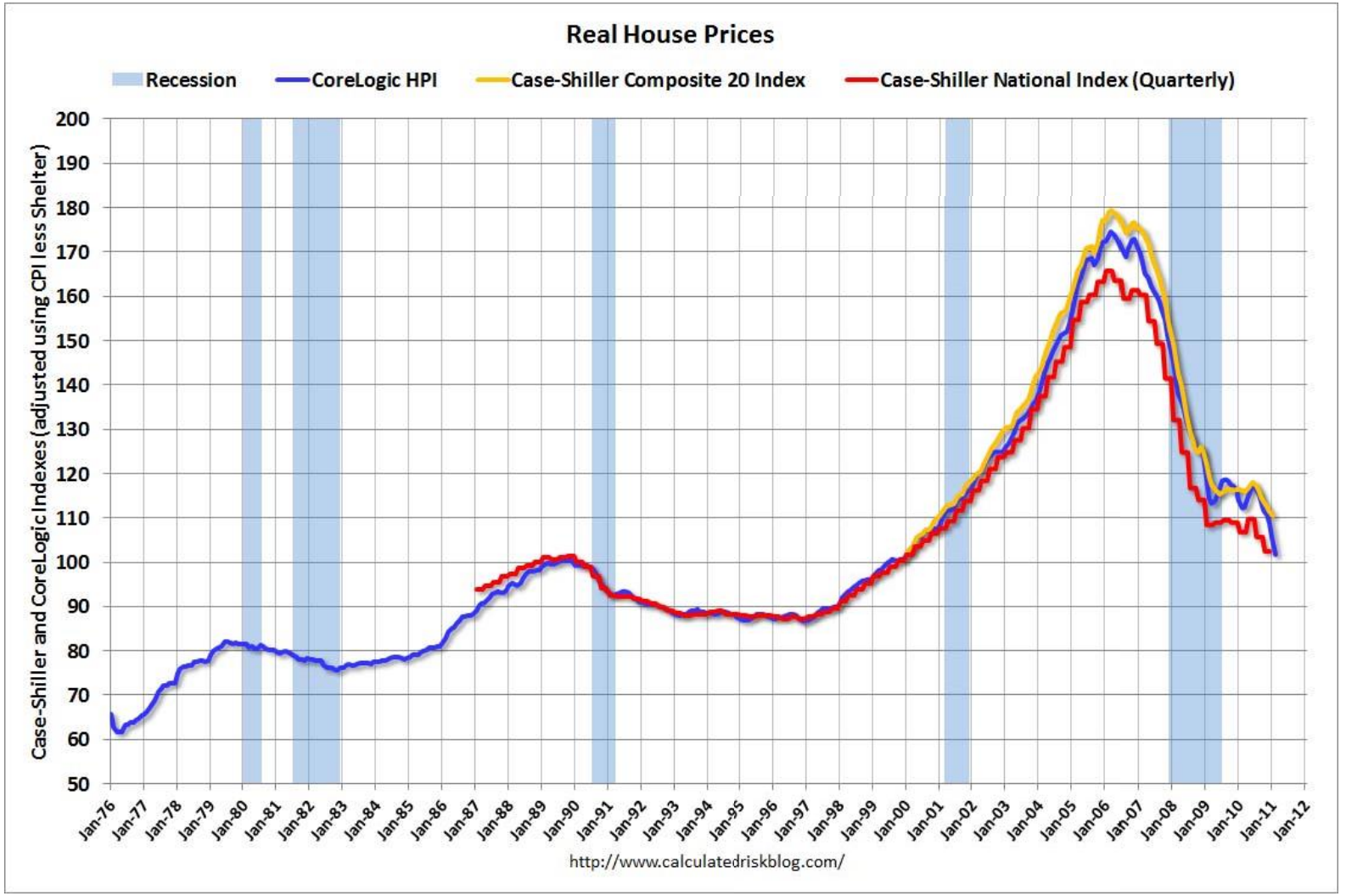


Source data: Fortune Magazine, 8/4/08

Induction Problem
VaR in 2007: Near Zero Risk



Induction Problem
VaR in 2007: Near Zero Risk



Rabo dekt zich in tegen crisis

1 februari 2008 | Het Financieele Dagblad

Bank stoomt voor euro 30 mrd aan hypotheken klaar voor onderpand leningen ECB

De Rabobank heeft een voorzorgsmaatregel genomen om zich ook in tijden van crisis te verzekeren van voldoende liquiditeit. De bank heeft eind vorig jaar voor euro 30 mrd aan woninghypotheken klaargestoomd om in geval van nood te kunnen gebruiken als onderpand voor leningen van de centrale bank.

Volgens financieel directeur Bert Bruggink heeft Rabo tot nu toe geen last van de kredietcrisis, maar wil de bank zich klaarmaken voor slechtere tijden. ***'Hiermee anticiperen wij op een worstcasescenario. Ik veronderstel niet dat we het nodig hebben, maar nu staat alles alvast klaar.'***

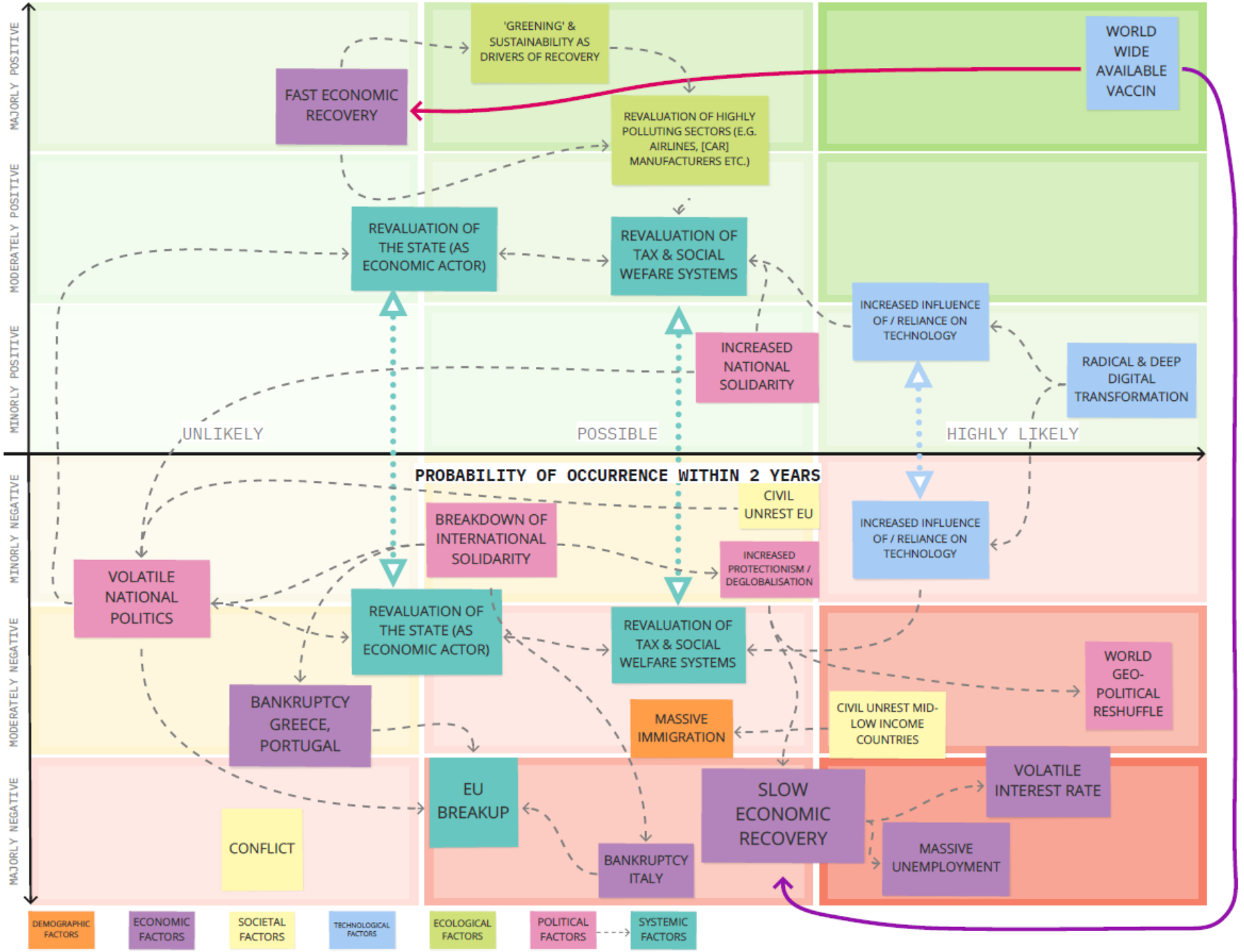
Rabobank boekt winst van 2,8 miljard euro

FD, 5 maart 2009

De Rabobank deelde op 6 maart van 2008 aan de Bear Stearns mee dat een lening van een half miljard niet zou worden verlengd. Dit deed de leiding van Bear Stearns concluderen dat een andere, veel grotere lening bij Rabobank, van $2 miljard, die twee weken later zou aflopen, ook zou stoppen.

Elf dagen later ging Bear Stearns ten onder…

In Re The Bear Stearns Companies, Inc. Securities, Derivative, And Erisa Litigation 08-CV-02793-Consolidated Class Action Complaint For Violations Of The Federal Securities Laws (stanford.edu)

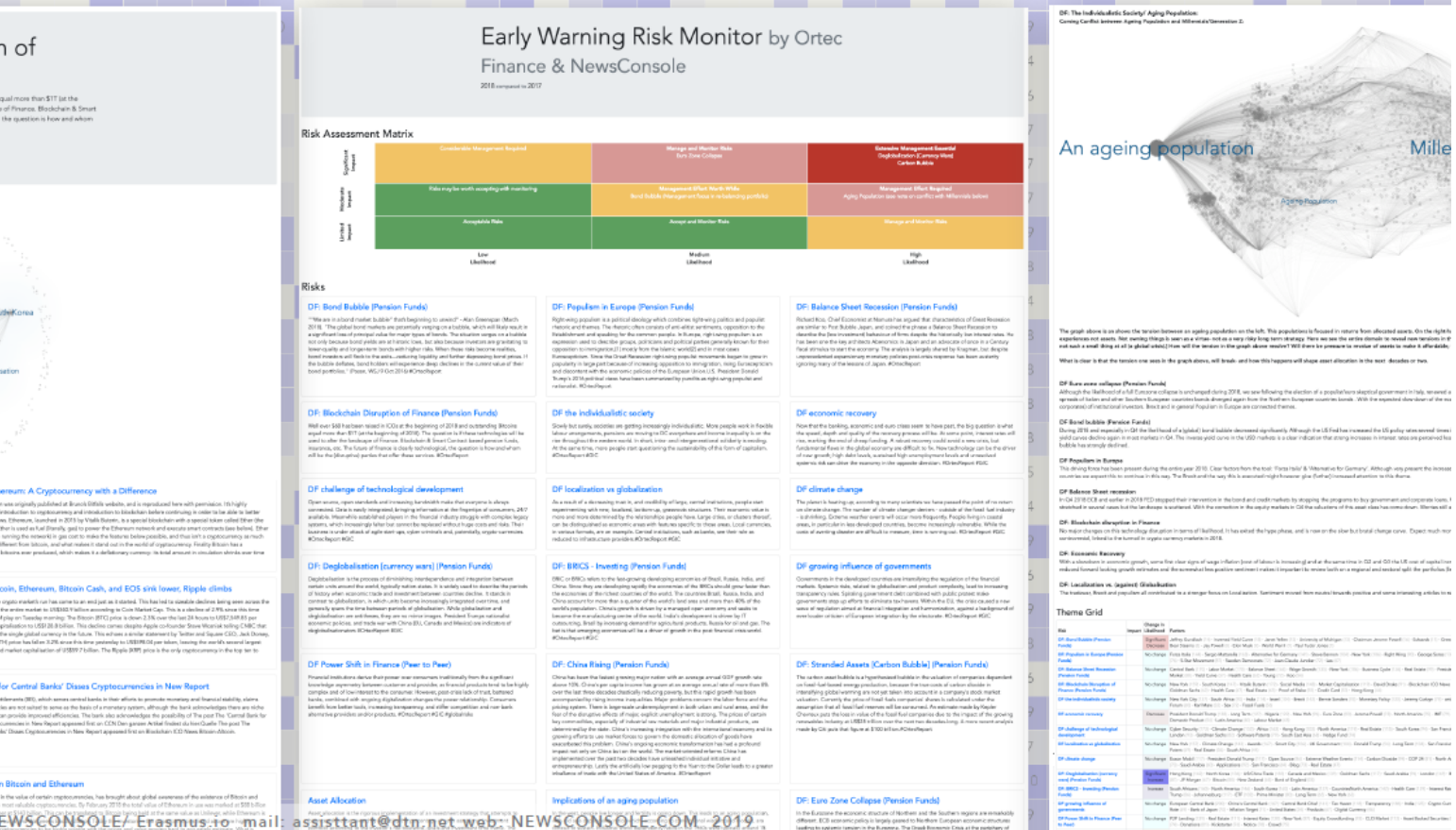


Huidige praktijk: Upside Risk & Connected Risk

© De Ruijter Strategie 2020

Selflearning AI enabled early warning systems

Global Risk Radar Reports



Who reads a million articles a day?

We do.

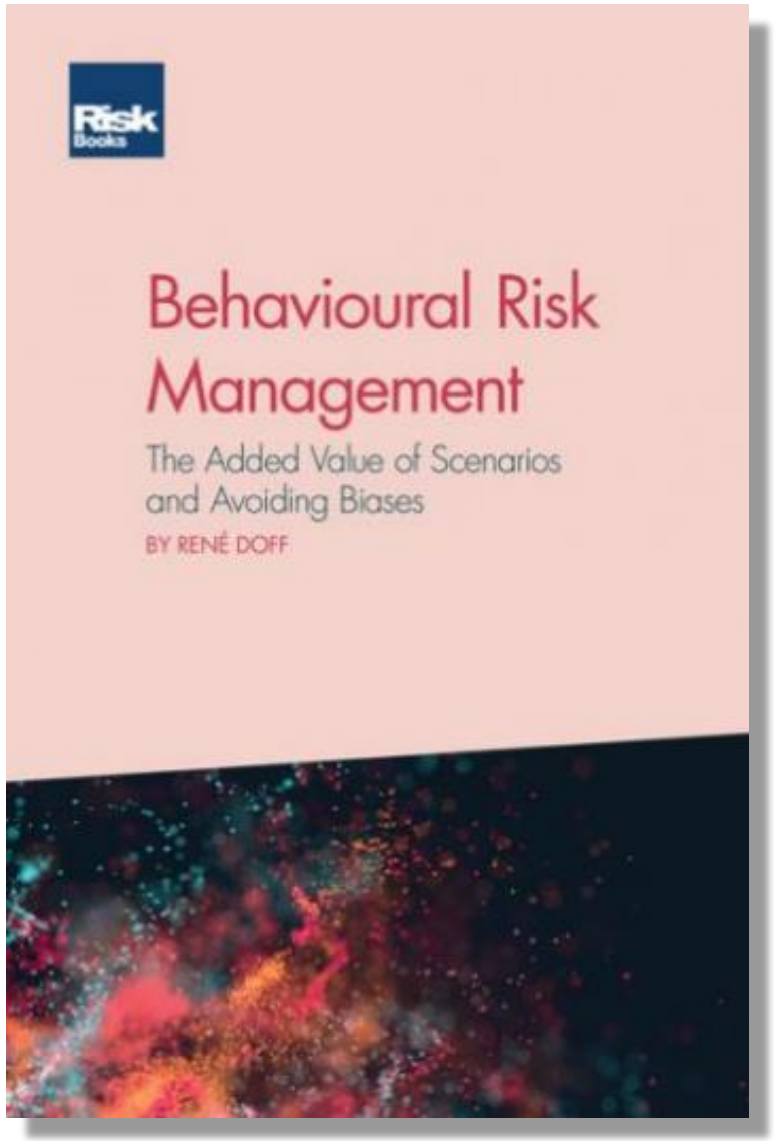


Voorbeeld: Verzekeraar

- Identificeerde een scenario met mogelijke negatieve impact
- Creëerde mogelijke reële put opties om *downside* te voorkomen en reële call opties *upside* te genereren
- Zorgde voor een “radarscherm” met heldere “early warning signals”
- Hierdoor hoefde deze verzekeraar voor dit risico geen extra kapitaal aan te houden van DNB
- Concurrerende verzekeraars wel…

© De Ruijter Strategy

Meer over scenario's, opties en early warning in…



"Since the oil crisis in the seventies, the credit crisis a decade ago and the COVID-19 pandemic, we know that scenarios can help to identify and manage low probability / high impact risk. In this book Dr. René Doff combines state-of-the-art insights in the disciplines of behavioral economics and scenarios to drastically improve risk-management practices. A well-researched, and at the same time, very practical book for academics and practitioners alike."

Paul de Ruijter