

Het moet niet gekker worden!



Geopolitieke risico's in de SIRA

Peter Westdijk

Inleiding

Geopolitiek is al lang geen ver-van-ons-bed-show meer. Oorlogen, sancties, handelsconflicten, cyberaanvallen en abrupte politieke koerswijzigingen hebben directe en soms ingrijpende gevolgen voor financiële instellingen en multinationals. En op individuen. Wat zich op het wereldtoneel afspeelt, vertaalt zich steeds sneller naar verstoringen in markten, ketens, klantrelaties en besluitvorming. Maar heeft ook effect op onze interne cultuur en collegiale samenwerking.

Toeziethouders, waaronder DNB, benadrukken daarom al geruime tijd dat geopolitieke risico's onderdeel moeten zijn van een volwassen risicobeheersing. Niet als losse bijlage, maar als integraal onderdeel van het denken over weerbaarheid, continuïteit en compliance. Tegelijkertijd blijft de vraag hardnekkig en herkenbaar: hoe geef je dat concreet vorm?

In dit artikel werken we met een beperkt aantal geopolitieke scenario's om te laten zien hoe het gesprek kan worden gevoerd dat in de praktijk vaak blijft hangen tussen krantenkoppen en spreadsheets. Zo wordt zichtbaar waar geopolitieke ontwikkelingen bestaande aannames onder druk zetten en meerdere risicocategorieën tegelijk raken. Juist het denken in scherpe of onwaarschijnlijke scenario's kan helpen om weer grip te krijgen op de vraag: wat betekent dit nu concreet voor onze risicobeheersing?

Scenario's

Om geopolitieke risico's werkbaar te maken in de SIRA is het nuttig om enkele scenario's uit te werken die verschillende typen ontwrichting zichtbaar maken. Het gaat daarbij niet om voorspellen, maar om het verkennen van impact, afhankelijkheden en druk op bestaande beheersmaatregelen.

Onderstaande (fictieve!) scenario's laten zien hoe geopolitiek kan doorwerken in operationele processen, sanctiebeheersing, marktgedrag en besluitvorming. Samen vormen zij een praktisch denkraam voor organisaties die hun weerbaarheid tegen externe schokken willen toetsen.

Voorbeelden van extreme geopolitieke scenario's:

- Het gat in de ozonlaag blijkt drie keer sneller te groeien dan was gedacht, waardoor global warming verdrievoudigt en het waterpeil sterk zal stijgen in drie tot vijf jaar. Dit heeft voor Nederland verregaande consequenties, net als in grote delen van de wereld.
- Rusland beëindigt de oorlog met Oekraïne: de EU versoepelt het sanctieregime, waardoor organisaties moeten omgaan met heropenende markten, operationele aanpassingen en onzekerheid over de snelheid waarmee beperkingen daadwerkelijk worden losgelaten.
- Politieke nationalisatie van kritieke grondstoffen: een groep landen besluit onverwacht om de export van zeldzame metalen, kunstmestbestanddelen of industriële mineralen sterk te beperken en uitsluitend nog te leveren aan geopolitieke bondgenoten. Daardoor raken productie, energietransitie, hightechsectoren en infrastructuurprojecten abrupt ontregeld. Bedrijven krijgen te maken met stilvallende productie en prijsexplosies; banken met kredietdruk, herwaardering van portefeuilles en verhoogd tegenpartijrisico.
- Geopolitieke fragmentatie van digitale en economische infrastructuren: rivaliteit tussen machtsblokken leidt ertoe dat digitale standaarden, cloud-omgevingen, betalingsverkeer en handelsketens versneld uiteengroeien, terwijl ondernemingen en financiële instellingen tegelijkertijd impliciet of expliciet worden gedwongen positie te kiezen tussen concurrerende invloedssferen. Dit kan leiden tot operationele verstoringen, beperkingen in datatoegang, onverenigbare compliance eisen, strategische afhankelijkheden en een toename van concentratie-, sanctie- en continuïteitsrisico's.



Uitwerking

De beschreven scenario's raken aan zeer reële vraagstukken. Ze maken herkenbare spanningen zichtbaar: tussen voorspellen en voorbereiden, tussen model en verhaal, en tussen toezichtverwachtingen en uitvoerbaarheid in de praktijk. Juist door zulke scenario's expliciet uit te werken, worden aannames zichtbaar die in formele risicodocumenten vaak impliciet blijven. Dat maakt deze benadering een bruikbaar vertrekpunt om stil te staan bij wat geopolitieke risico's in de dagelijkse praktijk van SIRA en risicomanagement daadwerkelijk kunnen betekenen.

Insteek

De kernvraag is niet óf een geopolitiek scenario realistisch is, maar wat het blootlegt over de weerbaarheid van de organisatie. Een extreem scenario is geen voorspelling en ook geen doemdenken, maar een hulpmiddel om bestaande aannames, afhankelijkheden en blinde vlekken zichtbaar te maken.

Geopolitieke scenario's kunnen zo functioneren binnen de SIRA: niet om de toekomst vast te leggen, maar om te toetsen hoe robuust de huidige beheersing is wanneer omstandigheden snel en fundamenteel veranderen. De waarde zit minder in de waarschijnlijkheid van het scenario dan in de kwaliteit van de discussie en de verbeteringen in de beheersing die eruit volgen.

Context

Geopolitieke veranderingen manifesteren zich nooit in een eigen bubbel. De impact verschilt per type instelling en per positie in de keten. Voor een multinational betekent geopolitiek vaak een verstoring van bestaande logistieke of productieketens waarvoor praktische oplossingen moeten worden gezocht. Voor een bank kan diezelfde ontwikkeling neerkomen op een onmiddellijke herbeoordeling van klanten en transacties als gevolg van nieuwe sanctieregels of handelsbeperkingen.

Die perspectieven verschillen, maar zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een klant die plots onder een sanctieregime valt, kan zijn bedrijfsvoering niet direct aanpassen; alternatieve leveranciers, distributiekkanalen of markten vragen tijd en besluitvorming onder onzekerheid. Dat roept de vraag op in hoeverre banken en toezichthouders ruimte kunnen bieden voor aanpassing, zonder afbreuk te doen aan compliance en integriteitseisen. Juist die spanning maakt context essentieel bij geopolitieke scenario's.

Samenhang

Een volgende observatie sluit hier direct op aan: geopolitiek is zelden een opzichzelfstaand risico. Het fungeert eerder als katalysator die meerdere bestaande risico's gelijktijdig versterkt. Kredietrisico, liquiditeitsrisico, sanctierisico, operationeel risico, reputatierisico en gedragsrisico kunnen allemaal tegelijk onder druk komen te staan door één geopolitieke ontwikkeling.

Geopolitiek is daarmee geen extra vakje in het risicoraamwerk, maar eerder de reden waarom meerdere vakjes tegelijk rood kleuren. De uitdaging ligt in het herkennen van onderlinge afhankelijkheden en cumulatieve effecten. Door scenario's multidisciplinair uit te werken, worden deze risico's beter bespreekbaar en beter te beheersen.

Story telling

Scenario's kunnen cijfermatig of verhalend worden uitgewerkt. Beide vormen kunnen elkaar versterken. Extreme scenario's laten zich niet altijd vangen in spreadsheets; een goed verhaal kan minstens zo effectief zijn om beheersing te challengen. Doel en middel moeten daarbij niet worden omgedraaid.

Toezicht

Ook het toezicht zelf is in beweging. Steeds vaker is het uitgangspunt risicogebaseerd toezicht, waarbij niet elk risico vooraf is dichtgetimmerd en er ook ruimte bestaat voor professionele oordeelsvorming. Dat vraagt iets van instellingen, maar ook van toezichthouders: expliciet maken welke afwegingen zijn gemaakt, waarom bepaalde risico's prioriteit krijgen en hoe onzekerheden zijn meegewogen.

Die ruimte vraagt om consistente keuzes, transparante onderbouwing en een herkenbaar denkraam. Juist bij geopolitieke risico's, waar onzekerheid structureel is, wordt zichtbaar hoe volwassen het risicomanagement werkelijk is.

Overzicht of inzicht

Instellingen hebben soms de neiging om het aantal scenario's steeds verder uit te breiden: om niets te missen, om volledigheid te suggereren of uit de veronderstelling dat de toezichthouder dat verwacht. Dat kan de SIRA omvangrijker maken, maar levert niet per definitie beter risicomanagement op.



Beheersmaatregelen werken in de praktijk zelden voor slechts één scenario. Of ontwrichting nu voortkomt uit oorlog, spanningen in het Midden Oosten of een mondiale handelsoorlog: veel onderliggende maatregelen zijn vergelijkbaar en raken meerdere risico's tegelijk. Dat geldt ook voor samenhang met andere thema's, zoals ESG risico's.

Een beperkt aantal zorgvuldig gekozen en breed uitgewerkte scenario's biedt daarom vaak meer inzicht dan een lange lijst aan varianten. Niet het aantal scenario's is bepalend, maar de mate waarin ze helpen kwetsbaarheden te herkennen, prioriteiten te stellen en samenhang in de beheersing te doorgronden.

Tenslotte

Geopolitieke risico's laten zich niet eenvoudig modelleren, maar wel bedenken en bespreken. Ze vragen niet om voorspellingen, maar om verbeeldingskracht, discipline en het vermogen om onzekerheid serieus te nemen zonder erin te verdrinken.

Dat betekent: accepteren dat niet alles vooraf te vangen is in cijfers, modellen of risicoklassen, en dat juist het gesprek over het onwaarschijnlijke vaak het meest waardevol is. Scenario's zijn geen waarheden, maar hulpmiddelen om blinde vlekken zichtbaar te maken en bestaande aannames te bevragen.

Wie geopolitiek benadert als versterker van bestaande risico's, in plaats van als losstaand dossier, vergroot de samenhang in de SIRA en daarmee de weerbaarheid van de organisatie. Niet door alles te willen weten, maar door voorbereid te zijn op het feit dat de wereld zich zelden netjes aan het model houdt.

Gekker is dan misschien toch beter...

NCIP
info@ncip.nl
010 284 20 30



Van inzicht naar toepassing

Geopolitieke risico's vragen om meer dan analyse alleen. Bespreek hoe scenario-denken kan helpen om de weerbaarheid van de organisatie te versterken en risico's beter te verankeren in de SIRA.

Neem contact met ons op voor een inhoudelijk gesprek.

Over NCIP

Wij helpen organisaties grip te krijgen op compliance, integriteit en risicobeheersing. Dit doen we vanuit onze missie: 'versterken van compliance en integriteit'. Met meer dan 25 jaar ervaring bieden we praktische oplossingen, deskundig advies en tijdelijke ondersteuning. Altijd persoonlijk en betrokken, zodat jij kunt bouwen aan een betrouwbare en integere werkomgeving.