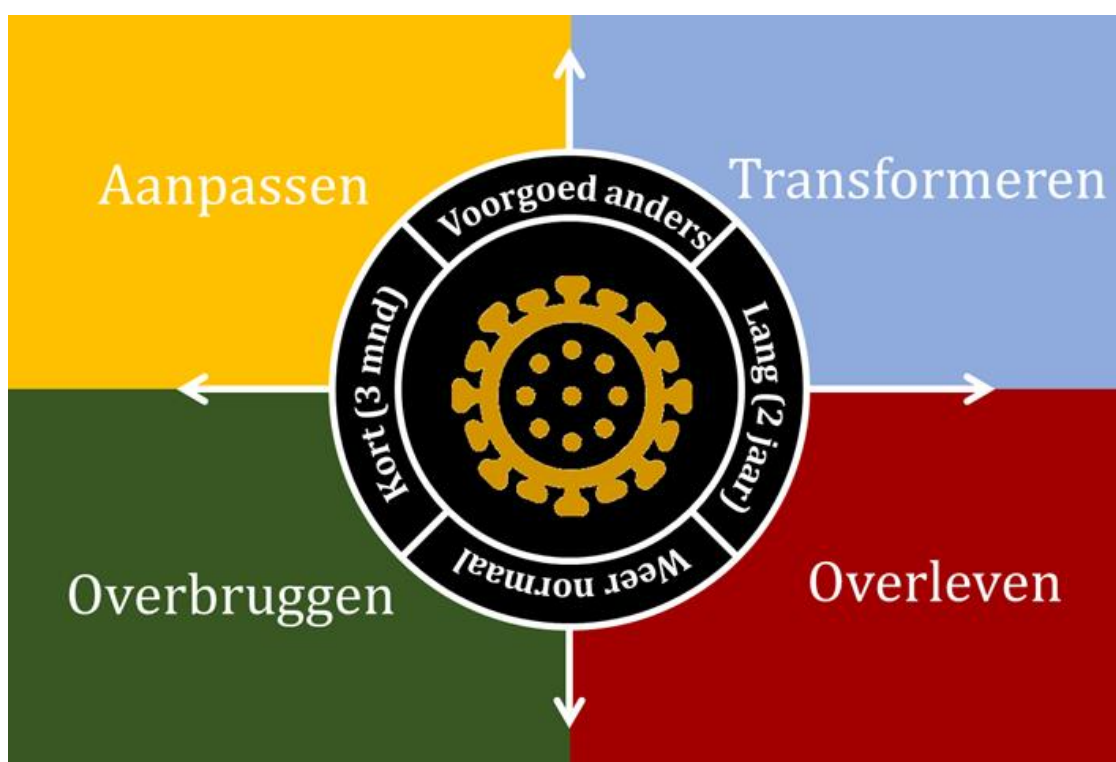

Dominostenen van Corona

Generieke scenario's, effecten en strategie



Vier scenario's en hun effecten

De verspreiding van het nieuwe coronavirus SARS-CoV-2, dat de ziekte COVID-19 veroorzaakt, is inmiddels uitgegroeid tot een vreselijke pandemie. De meeste organisaties slaan zich door deze pandemie heen vanuit de veronderstelling dat de huidige crisis over een maand of drie weer voorbij is en dat we dan terugkeren naar de wereld zoals deze voor corona was (het groene scenario, linksonder in de matrix). De voor de hand liggende strategie is om plannen uit te stellen en ervoor te zorgen dat de organisatie deze periode kan **overbruggen**, en dan vooral door het uitstellen en verminderen van bepaalde activiteiten. Er worden kleine aanpassingen gedaan, zoals thuiswerken, maar steeds vanuit de veronderstelling dat de crisis binnen afzienbare tijd weer voorbij is. Maar wat als het langer duurt dan een paar maanden voordat deze crisis voorbij is? En wat als de post-corona wereld nooit meer hetzelfde wordt?



Eerst het slechte nieuws: het kan meer dan een jaar duren voordat er een vaccin ontwikkeld, geproduceerd en op grote schaal beschikbaar is. Ook het bereiken van de veelbesproken groepsimmunitet zal veel langer duren dan drie maanden, als we onder de maximaal beschikbare IC-capaciteit willen blijven. Een scenario dat rekening houdt met een crisis die langer duurt dan drie maanden is dus zeker plausibel. In zo'n scenario zullen vele organisaties en zelfs hele economische sectoren grote moeite hebben om de crisis te **overleven**. Onze politieke en financiële systemen zullen maximaal op de proef worden gesteld (het rode scenario, rechtsonder in de matrix). Het is daarom van cruciaal belang om voorbereid te zijn op het overbruggen van deze crisis, al is dat niet genoeg. In staat zijn om af te schalen, in de kosten te snijden en financiering voor de korte termijn achter de hand te hebben is één ding, maar beginnen met nadenken over hoe je op de lange termijn waarde kunt creëren voor je klanten, is een tweede.

Het 'goede' nieuws is dat we er volgens de deskundigen vanuit kunnen gaan dat we de crisis over maximaal twee jaar onder controle hebben. Tegen die tijd zal er een vaccin beschikbaar zijn en/of is er groepsimmunititeit bereikt. Hopelijk zelfs eerder. Misschien weet de zomer het virus op het Noordelijk Halfrond te vertragen en doen landen hun voordeel met de succesvolle aanpak van andere landen. Uiteindelijk zal er een post-corona tijdperk aanbreken; tot die tijd zal het individueel lijden enorm zijn, maar over het geheel genomen zal 99% van de bevolking de crisis overleven. Gaan we als maatschappij dan terug naar hoe het was voor de crisis, of gaat er een complete systeemverandering plaatsvinden en krijgen we een 'nieuw normaal'?

Of de coronacrisis nu een langere of een relatief kortere periode zal duren, de maatschappij zal zich hoe dan ook aan de nieuwe situatie **aanpassen** (het gele scenario, linksboven). Overheden wennen aan de roep om snelle en kordate maatregelen. Medewerkers wennen aan thuiswerken. Studenten en docenten ontdekken de voordelen van onderwijs op afstand. En de samenleving als geheel gaat de waarde inzien van een goed geoutilleerde en soepel functionerende gezondheidszorg. Sommige mensen zullen zelfs hun prioriteiten in het leven opnieuw overdenken. Hoe langer de crisis duurt, des te groter de waarschijnlijkheid dat nieuw gedrag blijvend is en dat waardesystemen structureel zullen worden veranderd (het blauwe scenario, rechtsboven). In dit scenario zien we bijvoorbeeld een blijvende verandering in de structuur van het toezicht en in belastingmaatregelen. Organisaties zullen zich moeten **transformeren** naar deze nieuwe situatie, niet alleen om te kunnen overleven, maar om succesvol te kunnen zijn in een veranderde wereld. Als we ervanuit kunnen gaan dat een aantal veranderingen als gevolg van de coronacrisis blijvend zullen zijn, waarom proberen we dan niet om ons sneller aan te passen of te transformeren naar het 'nieuwe normaal'? Hieronder staan deze scenario's wat verder uitgeschreven.

1. **Overbruggen: snel weer terug naar normaal**

Het is niet onmogelijk dat we over een paar maanden kunnen terugkijken op een heftige maar korte crisis. Wanneer we, door social distancing en door te leren van succesvolle interventies in Azië, de besmettingsgraad, de R_0 , onder de 1 weten te krijgen, dan sterft het virus langzaam uit. Belangrijke elementen daarin zijn veel testen, vroeg signaleren, stricte social distancing en meer en aparte klinieken voor corona patiënten. Wanneer er daarbij ook snelle doorbraken zijn op het gebied van virusremmers, in combinatie met mobiele data om het virus steeds sneller op te kunnen sporen is, een kort scenario zeker denkbaar.



In zo'n scenario is het ook niet onmogelijk dat mensen daarna alle feestjes, congressen, reisjes en dinertjes dubbel en dwars gaan "inhalen". Want het werk heeft stilgelegen en daardoor is het na de crisis drukker dan ooit. En door de enorme financiële impuls van centrale banken en overheden is er voldoende geld om het te vieren. Beurzen schieten weer omhoog, en wie het kan koopt een groter huis. Sectoren die tijdens de crisis bijna waren opgeven, zoals horeca, de reisbranche en zzp'ers krijgen het drukker dan ooit tegen hogere prijzen. Sterker uit de crisis, zo voelt het. Maar niet zonder kosten. Alle mensen die tijdens de crisis keihard hebben doorgewerkt zijn uitgeput. Er is verdriet om de slachtoffers, en uiteindelijk komt er ook boosheid om alle interventies en uitgaven die achteraf "voor niets" leken te zijn. Denk aan het uitgebleven 'millennium'- probleem in 1999 naar 2000.

In het kort zijn dit de dominostenen bij *Overbruggen*:

- Landen leren van elkaar
- Besmettingsgraad onder de 1
- Hoge investeringen in medische oplossingen en doorbraken
- Terug naar school en naar kantoor
- Inhaalvraag en economische en sociale euforie
- Inflatie
- Kater, oude stokpaardjes worden weer bereden

2. *Overleven*: van kwaad tot erger

Als we niet leren van succesvolle interventies elders, en wanneer medische doorbraken uitblijven, wordt het van kwaad tot erger. Ook al zullen er landen zijn die de zaak even onder controle lijken te hebben, zodra de maatregelen worden versoepeld of wanneer er weer mensen het land binnenkomen, begint er een tweede golf. Maatregelen als social distancing blijken maatschappelijk niet vol te houden wanneer het langer duurt dan een paar maanden.



En ook de interventies van centrale banken en overheden blijken niet eindeloos. Een keer is het geld op. En wanneer bedrijven omvallen, vallen hun toeleveranciers ook om. Banken moeten afschrijven op schulden, en vallen ook om. In die trekken weer andere banken mee. Uiteindelijk blijken zelfs landen niet risicoloos. En de burger? Die wordt na maanden uiteindelijk radeloos. Wanneer de overheidshulp stopt, begint het plunderen. Denk aan de rellen zoals in de Parijse banlieues in 2005. Op zoek naar middelen om te overleven wordt het ieder voor zich. Dit kan zelfs uitmonden in het verder uiteenvallen van de EU. Ook al zal er in twee jaar tijd groepsimmunititeit worden bereikt, economisch en maatschappelijk zal de crisis en het conflict nog jaren door kunnen lopen. De “ever closer union” van de EU is voorbij. Maar uiteindelijk komen landen weer tot elkaar in welbegrepen eigenbelang. Niemand heeft belang bij oorlog en om te overleven is uiteindelijk handel nodig. Na verloop van tijd komt de EU weer terug als de EEG van vroeger. En daar willen zelfs de Britten aan meedoen.

In het kort zijn dit de dominostenen:

- Deglobalisatie en ieder voor zich
- Uitputting mogelijkheden van centrale banken en overheden
- Vraaguitval
- Faillissementen leiden tot meer faillissementen
- Ook banken vallen om en trekken overheden mee
- Rellen
- Uiteenvallen van de EU
- Terugkomst van de EU als EEG

3. **Aanpassen: snel, succesvol en voor altijd**

De maatschappij kan zich snel aanpassen. Binnen een paar weken is thuiswerken en thuis leren normaal geworden. Zelfs verjaardagsfeestjes vieren via video en alleen in kleine groepen spelen en sporten blijkt te kunnen. De medische sector blijkt snel de capaciteit te kunnen verdubbelen en zelfs te viervoudigen. Overheden weten hun sociale zekerheid te versimpelen en worden veel ruimhartiger. Door succesvolle medische interventies komt er relatief snel een eind aan de Corona crisis en veert de economie weer op. Maar de schrik zit er goed in. De angst voor ziekte en voor het “zonder geld” komen te zitten blijven. Dit nooit meer, zo is het idee. Mensen blijven afstand houden en worden spaarzaam. Er wordt even gevierd dat de crisis voorbij is, maar niet te uitbundig. Ja, iedereen gaat weer terug naar kantoor en school, maar digitaal werken en leren wordt het nieuwe normaal. Veel vliegmaatschappijen, horecagelegenheden en niet-essentiële beroepen hebben blijvend last van veranderd gedrag van consumenten en bedrijven. Ook banken worden conservatiever en rentes gaan omhoog om afschrijvingen en misgelopen rendementen goed te maken. De hang naar zekerheid zorgt ervoor dat mensen vooral willen kopen en werken bij degelijke bedrijven.

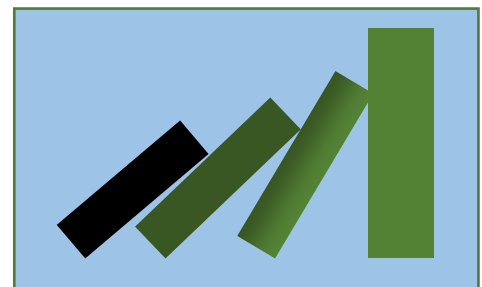


In het kort zijn dit de dominostenen:

- Snelle aanpassing
- Digitaal leren en werken wordt het nieuwe normaal
- Mensen worden bewust van risico's en daarmee conservatiever
- Spaarzaamheid en sterkere waardeoriëntatie
- Tweedeling; essentiële activiteiten floreren en niet-essentiële activiteiten blijven achter
- Zorg wordt belangrijkste sector in de economie

4. **Transformatie: Radicaal en blijvend overstag**

Overal op internet hoor je mensen de crisis aangrijpen om diep en fundamenteel te veranderen. Wie kent niet het filmpje met het “Bericht van het virus” die ons oproept deze situatie aan te grijpen voor een nieuwe relatie met elkaar en de natuur of de noodkreet van Zuid-Europa om meer solidariteit. Overal worden mensen creatief. De capaciteit van beademingsapparatuur kan opeens worden verdubbeld met 3D-geprinte onderdelen. Duitsland deelt haar IC-capaciteit met buurlanden. De lucht wordt schoner en ouders leren thuis les te geven. Bedrijven en overheden werken op grote schaal internationaal samen aan (cocktails van) medicijnen, testapparatuur en medicijnen en lokale productie van essentiële producten worden opgestart. En ook al hoeft dit niet automatisch te leiden tot een snelle “oplossing” van de besmettelijkheid van het virus en de noodzaak om landen in intelligent lock-downs te houden, dit leidt wel tot vervolg effecten.



Ten eerste komt er een radicale verschuiving aan de vraagkant van de economie. Er wordt minder tijd en geld uitgegeven aan reizen, horeca en autorijden en meer aan digitale communicatie en gezondheidszorg. Bedrijven en overheden zullen versneld digitaal transformeren. En hoe langer we ons anders gedragen, hoe meer ons waardepatroon mee verandert. Door vraaguitval in bepaalde sectoren zal de overheid een steeds belangrijkere rol in de economie krijgen. Ons systeem zal minder lijken op het Amerikaanse kapitalisme, maar steeds meer gaan lijken op landen als Singapore of China waar de staat de belangrijkste actor is. Immers, de staat zal failliete sectoren als pensioenfondsen, verzekeraars, banken en luchtvaart moeten overnemen of saneren. En wanneer het virus niet snel wordt bedwongen zullen ook individuele landen dreigen om te vallen. Verdere en versnelde eenwording binnen de EU zal onontkoombaar worden, ook al willen Nederland en Duitsland dat aanvankelijk niet.

In het kort zijn dit de dominostenen:

- Ander gedrag
- Andere waarden
- Van offshoring naar reshoring
- Radicale en diepe digitale transformatie
- Zorg gaat van een kostenpost naar een groeisector
- Terugkeer en herwaardering van de staat
- Verdere Europese eenwording
- Enorme vermindering van bepaalde sectoren als luchtvaart en auto-industrie

Van scenario's naar strategie

Momenteel zien we vooral signalen naar de rechterkant van de matrix; de coronacrisis lijkt eerder langer te gaan duren dan we dachten dan korter. En ook zijn er volop signalen dat veranderingen blijvend zijn. Maar dit is verraderlijk. Scenario's zijn er niet om de toekomst te voorspellen, maar juist om ons denken op te rekken en eerder signalen op te pikken. Blijf daarom kritisch op de eigen veronderstelde zekerheden en vooral alert op signalen die het dominante denken omverwerpen.

Naast het volgen van signalen is het van belang om sneller te kunnen reageren op de volgende dominosteen. Want hoewel de toekomst onzeker is, blijft actie tot reactie leiden. Zolang er geen daling is van de besmettingsgraad blijven overheden sturen op social distancing. En zolang mensen niet uit kunnen gaan, zal de horeca eronder lijden etc. Of, zoals ze het in de sport zeggen, speel niet waar de bal is, maar waar de bal heen gaat. Dus blijf minimaal één stap vooruit denken.

Tenslotte zijn deze scenario's meer dan toekomstbeelden die ons zouden kunnen overkomen. Immers, de toekomst overkomt ons niet alleen, voor een groot deel maken we de toekomst ook zelf en samen. Als we allemaal op de rem trappen, komt er vanzelf vraaguitval en een lange en diepe economische recessie. En als we allemaal blijven doen wat we deden, komt er ook geen beter wereld aan het eind van de crisis. Dus hoe beter we ons houden aan de adviezen voor social distancing, hoe meer we leren van andere landen en hoe meer we investeren in oplossingen, hoe sneller de crisis voorbij kan zijn. En hoe sneller we ons samen aanpassen en hoe slimmer we de crisis gebruiken voor blijvende transformatie, hoe beter we de neerwaartse spiraal kunnen ombuigen naar een positieve spiraal.

Colofon

Opdracht	Corona scenario's
Periode	3 april 2020
Uitvoering	De Ruijter Strategie Paul de Ruijter Renate Kenter Jolanda van Heijningen Stuart van den Bos Dr. Steven Libbrecht www.deruijter.net 020-6250214 jolanda@deruijter.net Prospex: dr. Marc Gramberger www.prospex.com

