



Nationale monitor risicomanagement mkb

Dr. Petra Hoffmann | Dr.ir. Jan de Leede | Dr.ir. Martin van Staveren

UNIVERSITY OF TWENTE.

Avéro Achmea in samenwerking
met de Universiteit Twente



Inhoud

Managementsamenvatting	3
1 Vraagstelling en opzet onderzoek	5
1.1 Achtergrond	5
1.2 Vraagstelling	5
2 Risico relevantie	6
2.1 De relevantie van risico's	6
2.2 Verschillen per type organisatie	7
2.3 Verschillen per branche en type organisatie	9
3 Impact van de risico's	10
3.1 Inschatting impact van de risico's anno 2023	10
3.2 Inschatting impact over 3 jaar	12
3.3 Impact voor diensten en industrie	12
3.4 Impact voor kleine en grote mkb-bedrijven	12
4 Maatregelen	13
4.1 Type maatregelen	13
4.2 Verschil in maatregelen tussen ondernemers en werknemers	14
4.3 Verschillen in maatregelen genomen door kleine en grotere mkb-bedrijven	15
4.4 Ongeveer 1 op de 3 mkb-bedrijven wint nooit extern advies in	16
5 Risicomanagement prestaties	18
6 Conclusies en aanbevelingen	19
Bijlage 1. Respondenten	21
Bijlage 2. Risico relevantie - verschillen per branche	22

Managementsamenvatting

Doel en methode onderzoek

De Nationale monitor risicomanagement mkb geeft inzicht in de risico's die ondernemers zien, de impact die deze risico's hebben en de maatregelen die mkb'ers nemen om met de risico's om te gaan. Het onderzoek is opgezet op basis van een vragenlijst naar het belang van risico's, de impact en de maatregelen. Deze vragenlijst is in oktober 2023 uitgezet in een panel van bedrijven, bestaande uit bedrijven in de private sector met een omvang van 6-250 medewerkers. De resultaten zijn gebaseerd op 720 respondenten in 13 branches. Het onderzoek is uitgevoerd door Universiteit Twente in opdracht van Avéro Achmea.

De belangrijkste risico's draaien om de arbeidsmarkt, cyber, inflatie en grondstoffen.

1. Schaarste op de arbeidsmarkt (21% ziet dit als zeer belangrijk en nog eens 37% als belangrijk)
2. Cybercrime en cyberonveiligheid (21% ziet dit als zeer belangrijk en 32% als belangrijk)
3. Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel (inflatie) (19% ziet dit als zeer belangrijk en 36% als belangrijk)
4. Schaarste van grondstoffen en halffabricaten (14% ziet dit als zeer belangrijk en 21% als belangrijk)

Er zijn verschillen tussen de branches.

Zo zien mkb'ers in de diensten sectoren cybercrime en cyberonveiligheid vaker als (zeer) belangrijk risico in vergelijking met ondernemers die in een industriële omgeving werken (62% versus 45%). Andere risico's worden juist door de industrie hoger ingeschat namelijk kostenstijging grondstoffen en personeel (inflatie) (62% versus 46%), schaarste van grondstoffen en halffabricaten (53% versus 31%) en extreem weer (40% versus 29%).

Het cyberrisico scoort het hoogst op impact op de bedrijfscontinuïteit.

De impact van cybercrime en cyberonveiligheid wordt het hoogst inschat op de bedrijfscontinuïteit. We zien in dit laatste de kwetsbaarheid terug die het mkb ervaart op het vlak van cyberonveiligheid. Een belangrijke uitkomst van de

risicomonitor 2024. De impact van kostenstijgingen (inflatie) is het grootst op de winstgevendheid. De impact van de schaarste op de arbeidsmarkt wordt het meest gevoeld in de personele beschikbaarheid.

Toch is er ook een kleine groep mkb-bedrijven (tot ongeveer 20-25%) die geen impact verwacht van als redelijk belangrijk tot belangrijke ingeschatte risico's. Bij schaarste op de arbeidsmarkt geldt dat maximaal 8% van de bedrijven geen impact verwacht. En bij cyber zegt 17% van de mkb-bedrijven in de Handel en 15% in de Financiële dienstverlening geen impact te verwachten.

De risico's van nu nemen volgens ondernemers toe in de toekomst.

Uit het onderzoek blijkt dat de 4 risico's die nu als meest relevant worden genoemd door de meeste mkb'ers ook gezien worden als de risico's waarvan de impact blijft of zelfs de komende 3 jaar zal toenemen. Bijna de helft (39-44%) verwacht dat de impact zal toenemen. Ongeveer de helft (47-64%) verwacht dat de impact van de risico's gelijk zal blijven. Een kleine minderheid (rond de 10%) verwacht dat de impact van de risico's afneemt. Ook hier zien we verschillen tussen industrie en diensten. Zo ziet de industrie meer impact van bijvoorbeeld inflatie en schaarste van grondstoffen op hun bedrijfscontinuïteit en winstgevendheid dan de mkb-bedrijven in de dienstverlening.

Grotere mkb-bedrijven schatten risico's en impact hoger in.

Opvallend is dat de grotere mkb-bedrijven (>100 medewerkers) de risico's over het algemeen als belangrijker inschatten dan de kleinere mkb-bedrijven (<30 medewerkers). Bij de top-3 risico's zijn die verschillen ook nog eens het grootst: arbeidsmarkt 74% versus 51%, cybercrime 65% versus 43% en inflatie 65% versus 49%. Hetzelfde verband tussen belang van de risico's en omvang van bedrijven zien we ook terug in de impact: de grotere mkb-bedrijven zien meer impact van de risico's dan de kleinere bedrijven. Zo ziet 62% van de grotere bedrijven cybercrime als impactvol op bedrijfscontinuïteit versus

47% van de kleinere bedrijven. En ziet 40% van de grotere mkb-bedrijven de schaarste op de arbeidsmarkt een impact hebben op hun bedrijfscontinuïteit versus 25% van de kleinere bedrijven.

Een kwart van de mkb'ers neemt geen maatregelen.

Ongeveer 24% van de mkb'ers neemt bewust geen maatregelen, 27% wil de impact verkleinen en 20% de kans op de risico's verkleinen. Nog eens 20% draagt het risico over op een andere partij. De impact verkleinen gebeurt het vaakst bij kostenstijgingen (inflatie) en schaarste op de arbeidsmarkt. De kans verkleinen wordt het vaakst genoemd bij cyberrisico's.

Mkb-ondernemers en kleinere bedrijven nemen minder maatregelen.

Een opvallende bevinding is dat mkb-ondernemers vaker bewust geen maatregelen nemen in vergelijking met managers in het mkb in loondienst. Een voorbeeld is inflatie: 40% van de ondernemers neemt geen maatregelen, tegenover 22% van de managers in loondienst. Hetzelfde zien we voor cyberrisico's (55% tegenover 36%) en schaarste van grondstoffen (43% versus 23%). Er is hierbij ook een samenhang met omvang: grotere mkb-bedrijven nemen vaker en meer maatregelen dan kleinere.

1 op de 3 wint nooit advies in.

Slechts een kleine groep (10%) wint regelmatig advies in, terwijl 31% dat nooit doet. De verwachtingen van mkb'ers liggen vooral op het gebied van advies over risicomanagement en bedrijfscontinuïteit bij crisissituaties. We zien hier nauwelijks verschillen tussen grotere en kleinere bedrijven. Voor de financiële risico's wordt het vaakst de accountant ingeroepen en voor veiligheidsrisico's het meest de verzekeringsadviseur. Dit beeld verandert niet als het gaat om de toekomst.

Op basis van de belangrijkste bevindingen kunnen we enkele aanbevelingen doen.

1. Risicobewustzijn en risicomanagement moeten versterkt worden in het mkb. Veel risico's worden gezien door mkb-bedrijven, en de impact van sommige risico's op de bedrijfscontinuïteit en winstgevendheid wordt ingeschat als groot, maar er is een groep die deze risico's niet belangrijk vindt en ook geen maatregelen neemt. Deze groep loopt hiermee onnodig hoge risico's.
2. Advies over praktijkgericht en effectief risicomanagement binnen het mkb is nodig. Welke maatregelen kunnen genomen worden, welke risico's overgedragen en welke oorzaken met kansen op het ontstaan van risico's kunnen verkleind worden? Een goed risicoadvies hierbij is nodig. Dat geldt zeker voor de specifieke risico's op het gebied van cyber, arbeidsmarkt en grondstoffen.
3. De weg naar de financiële adviseurs wordt vaak gevonden, maar ondersteuning bij het opzetten van een passende vorm van risicomanagement is noodzakelijk.

1 Vraagstelling en opzet onderzoek

1.1 Achtergrond

'Goed risicomanagement maakt ondernemen mogelijk', aldus Avéro Achmea. Daarom ondersteunt Avéro Achmea adviseurs op verschillende manieren. Een manier om zowel adviseurs als ondernemers te ondersteunen in een complexe, veranderlijke wereld is gedegen inzicht krijgen in de gepercipieerde grootste risico's van mkb'ers en de manier waarop ze daarmee omgaan. Vervolgens kan Avéro Achmea daar samen met de intermediairs optimaal op inspelen om de waarde van een goed advies te vergroten.

Dit is de reden voor Avéro Achmea om periodiek onderzoek te laten doen, in de vorm van een enquête onder een representatieve groep eindgebruikers in het Midden- en Kleinbedrijf (mkb). In 2023 is de eerste enquête uitgezet en de bedoeling is om dit te herhalen.

1.2 Vraagstelling

De hoofdvraag voor de monitor is:

Wat zijn in nu en in de nabije toekomst de 10 grootste risico's waar mkb-ondernemers mee te maken hebben en hoe gaan zij daar momenteel mee om?

Deze hoofdvraag is gesplitst in de volgende deelvragen:

1. Wat zijn in 2023 en over 3 jaar de 10 grootste risico's, waar mkb-ondernemers/werkgevers mee te maken hebben?
2. Welke gevolgen hebben het optreden van deze risico's op continuïteit, winstgevendheid, duurzaamheid, marktleiderschap en personele beschikbaarheid en inzetbaarheid voor de desbetreffende onderneming?
3. Welke maatregelen nemen mkb-ondernemers/werkgevers voor de beheersing van de top 10 risico's en in hoeverre leidt dit tot bedrijfscontinuïteit, oftewel een weerbare (resilient) organisatie?

1.3 Methode

Dit onderzoek is gebaseerd op een online vragenlijst-onderzoek onder mkb-ondernemers/werkgevers. De bedrijven bestaan uit minimaal 6 personen en maximaal 250 personen. De heel kleine bedrijven en ZZP'ers zijn uitgesloten. Het gaat om 13 branches:

1. Financiële dienstverlening
2. Telecommunicatie
3. Transport en logistiek
4. Zakelijke en overige dienstverlening
5. Verhuur en handel van onroerend goed
6. Verhuur en overige zakelijke diensten
7. Landbouw, bosbouw en visserij
8. Industrie en nutsbedrijven
9. Waterbedrijven en afvalbeheer
10. Bouwnijverheid
11. Handel
12. Horeca
13. Cultuur, sport en recreatie
14. Overig

De respondenten komen van een B2B panel (90.000 adressen) van een marktonderzoeksbureau.

De vragenlijst bevatte enkele screeningsvragen zodat de beoogde respondenten (qua functie, sector en omvang bedrijven) de vragenlijst hebben ingevuld. Met een omvang van ongeveer 700 respondenten komen we dan uit op een dekking van ongeveer 50 bedrijven per branche. Daarmee kunnen we voldoende betrouwbare uitspraken per branche doen. De respons is uitgekomen op 720. De verdeling over de branches staat weergegeven in Figuur 1.1. (bijlage)

2 Risico relevantie

2.1 De relevantie van risico's

In lijn met onder andere de ISO-31000 Richtlijn voor Risicomanagement zijn risico's in dit onderzoek gedefinieerd als onzekere gebeurtenissen met impact op doelen. Risicomanagement begint daarom met het vaststellen van de doelen en welke impact de verschillende interne en externe onzekere gebeurtenissen op die doelen kunnen hebben. Daarom is gevraagd naar de relevantie van een 10-tal risico's. Deze risico's zijn afgeleid van de risico's die uit het onderzoek van het World Economic Forum naar risicomanagement naar voren komen, zoals weergegeven in The Global Risks Report 2023¹. We hebben deze risico's vertaald naar de Nederlandse situatie en naar de context van het mkb. Onderstaande lijst van risico's is voorgelegd aan de respondenten.

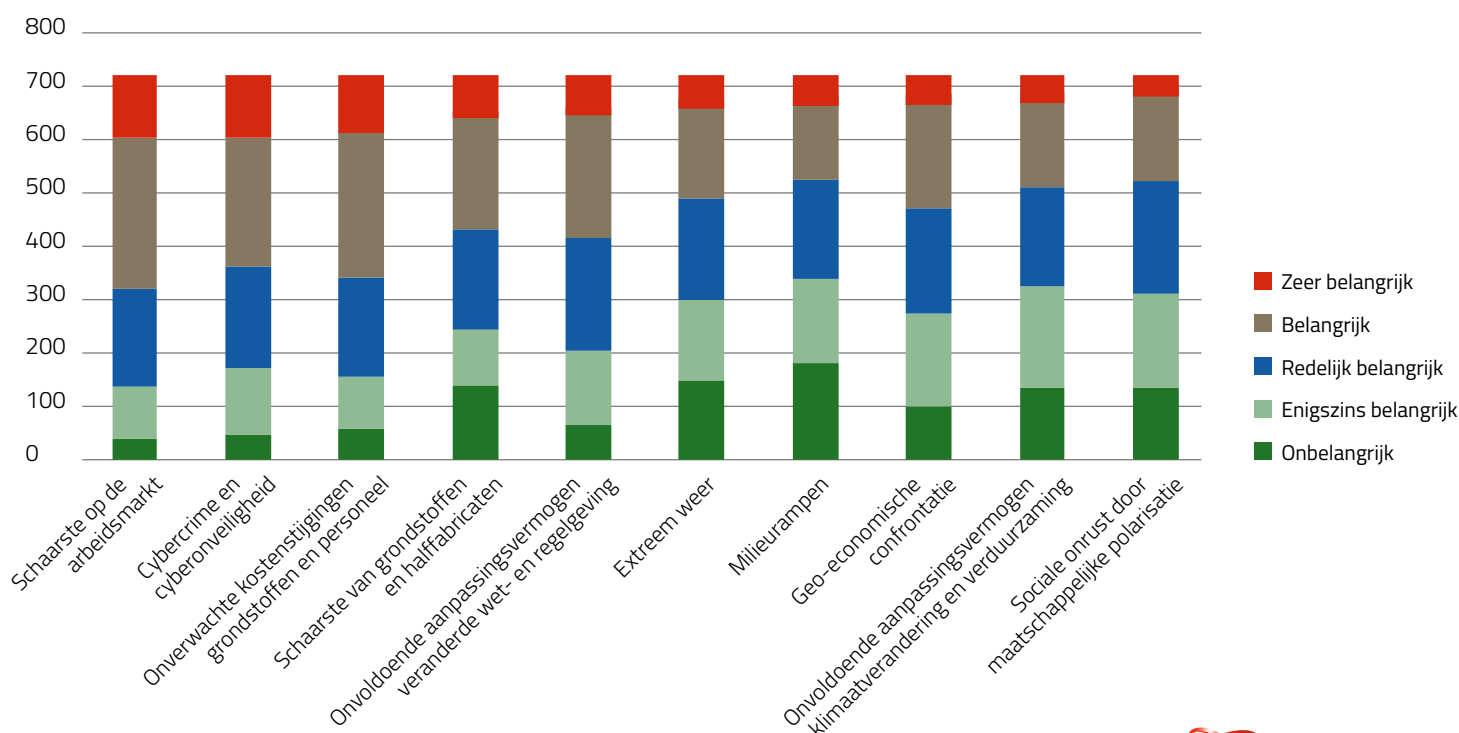
1. Schaarste op de arbeidsmarkt
2. Cybercrime en cyberveiligheid
3. Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel (inflatie)
4. Schaarste van grondstoffen en halffabricaten
5. Onvoldoende aanpassingsvermogen op veranderen wet- en regelgeving
6. Extreem weer (zoals storm/water/hagel schade, etc.)
7. Milieurampen (zoals vervuiling en gif, overstromingen, PFAS, etc.)
8. Geo-economische confrontatie (zoals politieke onrust, oorlog, sancties, embargo's, investering-screening, etc.)
9. Onvoldoende aanpassingsvermogen voor klimaatverandering en verduurzaming
10. Sociale onrust door maatschappelijke polarisatie

Figuur 2.1 geeft de inschattingen van de mkb-respondenten weer qua relevantie van deze 10 risico's.

De top-3 van de meest belangrijke risico's zijn:

1. Schaarste op de arbeidsmarkt (58% ziet dit als belangrijk of zeer belangrijk)
2. Cybercrime en cyberveiligheid (52% ziet dit als belangrijk of zeer belangrijk)
3. Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel (inflatie) (55% ziet dit als belangrijk of zeer belangrijk)

Figuur 2.1 Inschatting relevantie van de risico's (N=720)



¹WEF (2023) The Global Risks Report 2023 18th Edition Insight Report.

2.2 Verschillen per type organisatie

Verschillen tussen industrie en diensten

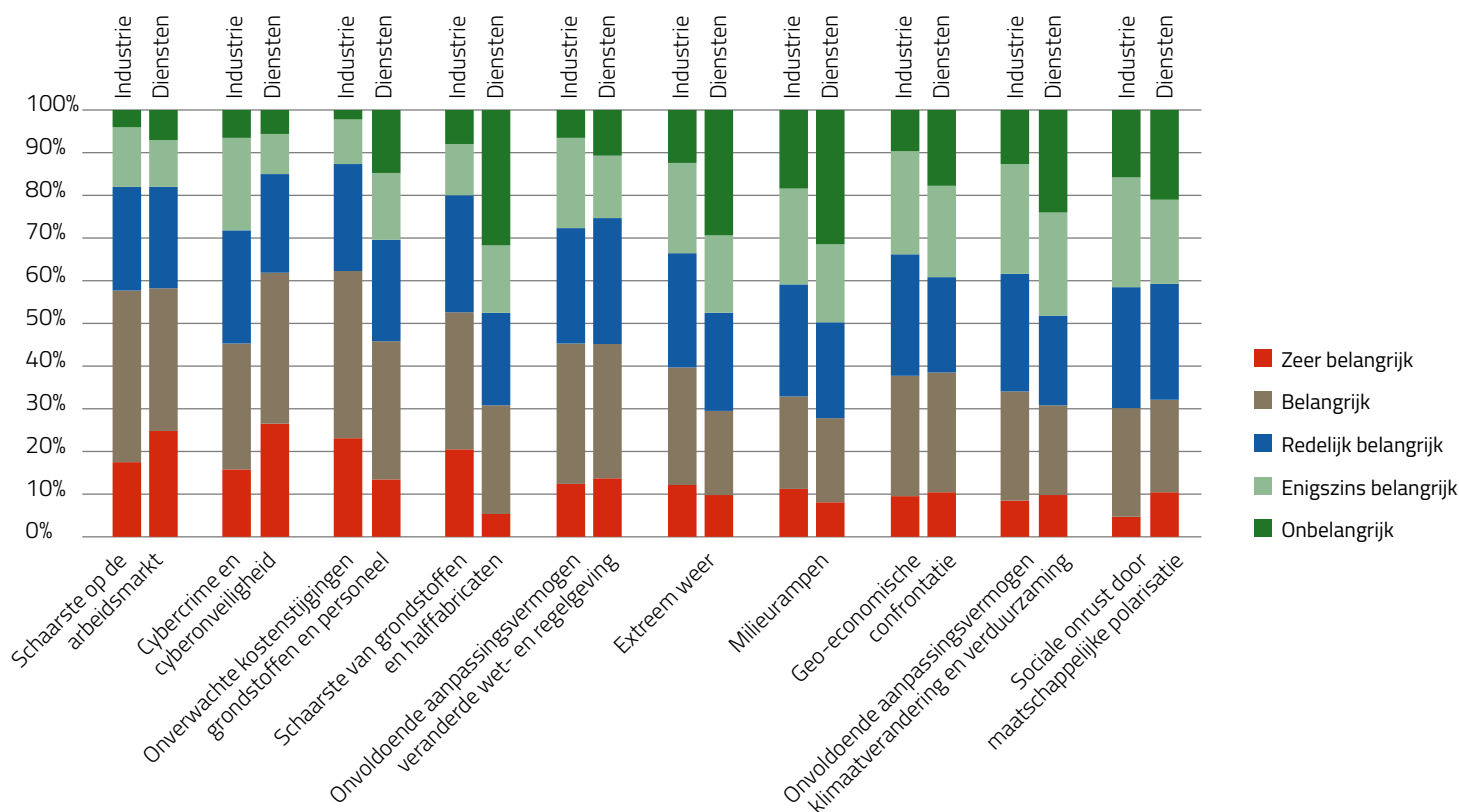
Er is een aantal verschillen te zien in de scores voor industriële branches en de dienstensector (zie Figuur 2.2).

62% van de respondenten uit de dienstensector geeft aan **cybercrime en cyberonveiligheid** een belangrijk tot zeer belangrijk risico te vinden, ten opzichte van 45% van de respondenten vanuit de industrie.

Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel, schaarste van grondstoffen en halffabricaten en extreem weer zijn juist belangrijker voor de industrie, met respectievelijk 62%, 53% en 40% van de respondenten die dit als belangrijk tot zeer belangrijk aanmerkt (ten opzichte van 46%, 31% en 29% voor dienstensector).

Voor **schaarste op de arbeidsmarkt, onvoldoende aanpassingsvermogen op veranderende wet- en regelgeving, geo-economische confrontatie** en **sociale onrust** zijn er geen significante verschillen tussen industrie en diensten gevonden, waarbij vooral **schaarste op de arbeidsmarkt** door zowel industrie als diensten als een zeer belangrijk risico wordt gezien.

Figuur 2.2 Inschatting relevantie van de risico's door industrie en diensten



Verschillen tussen grote en kleine mkb-bedrijven

De grotere mkb-bedrijven zien over het algemeen meer risico dan de kleinere bedrijven, zie Figuur 2.3.

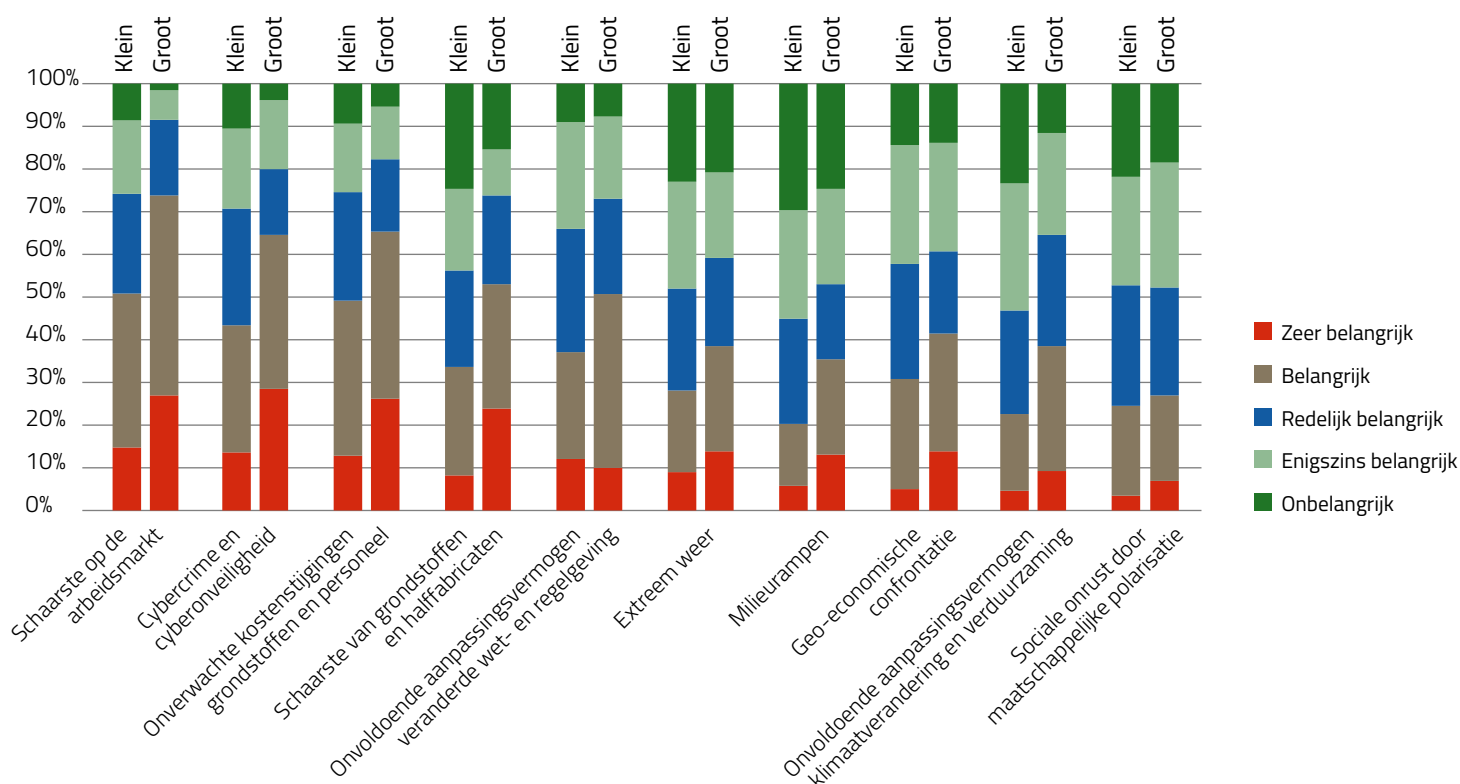
Om dit te analyseren hebben we de antwoorden van bedrijven tot 30 medewerkers (klein) vergeleken met de antwoorden van bedrijven met meer dan 100 medewerkers (groot).

De verschillen zijn het grootst voor:

- **Schaarste op de arbeidsmarkt** (74% van de grote mkb-bedrijven scoort dit als belangrijk tot zeer belangrijk, ten opzichte van 51% van de kleine mkb-bedrijven),
- **Cybercrime en cyberonveiligheid** (resp. 65% en 43%),
- **Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel** (resp. 65% en 49%),
- **Schaarste van grondstoffen en halffabricaten** (resp. 53% en 34%).

We zien dus dat voor de belangrijkste risico's het verschil in relevantie voor grote en kleine mkb-bedrijven groter is.

Figuur 2.3 Inschatting relevantie van de risico's door grotere en kleinere mkb-bedrijven



2.3 Verschillen per branche en type organisatie

In Bijlage 2 worden de resultaten per branche getoond. Voor Waterbedrijven en afvalbeheer is het aantal respondenten te klein om de inventarisatie te tonen. De beide verhuur-branches zijn ieder voor zich ook te klein en worden om die reden geaggregeerd getoond.

- **Schaarste op de arbeidsmarkt** wordt het meest gevoeld in de Bouw (78% vindt dit (zeer) belangrijk), Industrie (64%), Verhuur (62%) en de Financiële dienstverlening (62%). Van alle branches wordt dit risico het laagst ingeschat in de Telecommunicatie (38%).
- **Cybercrime en cyberonveiligheid** wordt als risico juist het meest relevant geacht in de Telecommunicatie (33% zeer belangrijk en nog eens 14% belangrijk), de Financiële dienstverlening (28% zeer belangrijk en 35% belangrijk) en de Zakelijke dienstverlening (26% zeer belangrijk en 37% belangrijk). In de sector Horeca wordt cybercrime het minst relevant geacht (24% (zeer) belangrijk).
- **Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel** (inflatie) worden in de Industrie (69% (zeer) belangrijk), Bouw (60%) en Horeca (61%) het meest relevant geacht. In de Telecommunicatie (24%) weer het minst. De verschillen tussen de branches zijn voor het overige hier niet zo groot.

3 Impact van de risico's

3.1 Inschatting impact van de risico's anno 2023

Respondenten die een risico minimaal als enigszins belangrijk hebben geïdentificeerd is gevraagd aan te geven wat de impact van dat risico is op 5 cruciale aspecten van de bedrijfsvoering, te weten bedrijfscontinuïteit, winstgevendheid, verduurzaming, marktleiderschap en personele beschikbaarheid.

Figuur 3.1 laat enkele logische verbanden zien.

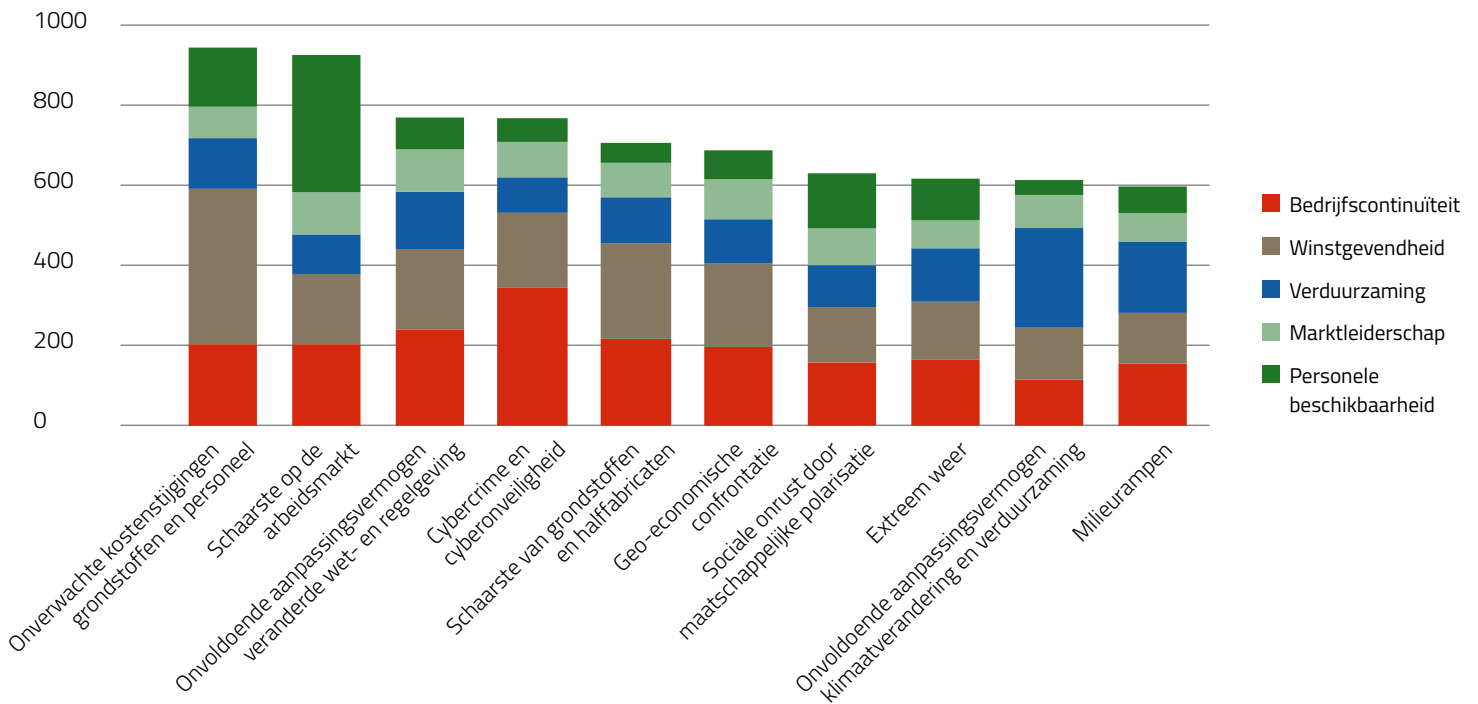
- De impact van kostenstijgingen (inflatie) is het grootst op de winstgevendheid.
- De impact van de schaarste op de arbeidsmarkt wordt het meest gevoeld in de personele beschikbaarheid.
- De impact van cybercrime en cyberonveiligheid wordt het hoogst inschat op de bedrijfscontinuïteit.

We zien in dit laatste de kwetsbaarheid terug die het mkb ervaart op het vlak van cyberonveiligheid. Een belangrijke uitkomst van de risicomonitor.

Opvallend is dat een deel van de respondenten aangeeft geen impact te verwachten van de genoemde risico's.

In Tabel 3.1 staan voor de grootste 6 branches het percentage respondenten genoemd dat voor het betreffende risico geen impact verwacht (ondanks dat ze dit risico als enigszins belangrijk tot zeer belangrijk inschalen). Dit is opmerkelijk, want wat maakt een risico belangrijk als er geen impact op de doelstellingen van het bedrijf worden verwacht? Speelt hier bijvoorbeeld beperkt risicobewustzijn of kennisgebrek een rol? Voor een aantal branches en risico's ligt het percentage respondenten dat geen impact verwacht zelfs boven de 20%. We zien in de tabel duidelijk terug dat deze verwachting relatief hoog is voor de minder belangrijke risico's. Kijken we naar de top 4 van risico's dan springt vooral cybercrime en cyberonveiligheid eruit, hier verwacht 10 tot 17% van de respondenten geen impact te ervaren.

Figuur 3.1 Impact risico's op 5 cruciale aspecten van de bedrijfsvoering



Tabel 3.1 Percentage mkb-bedrijven per branche dat geen impact verwacht van risico's

	Schaarste op de arbeidsmarkt	Cybercrime en cyberveiligheid	Onverwachte kostenstijgingen grondstoffen en personeel	Schaarste van grondstoffen en halffabricaten	Onvoldoende aanpassingsvermogen veranderende wet- en regelgeving	Extreem weer	Milieurampen	Geo-economische confrontatie	Onvoldoende aanpassingsvermogen klimaatverandering en verduurzaming	Sociale onrust door maatschappelijke polarisatie
Financiële dienstverlening	8,2%	14,9%	7,6%	15,3%	11,6%	15,1%	23,0%	17,3%	18,8%	16,0%
Transport en logistiek	8,7%	13,9%	10,1%	13,2%	14,5%	17,1%	16,7%	15,7%	18,2%	16,7%
Zakelijke en overige dienstverlening	3,3%	11,8%	3,6%	21,1%	7,7%	19,0%	20,8%	22,8%	21,1%	22,0%
Industrie en nutsbedrijven	2,9%	9,6%	2,9%	5,9%	10,9%	19,5%	16,3%	14,0%	12,0%	17,4%
Bouwnijverheid	2,5%	15,6%	5,0%	2,6%	13,2%	10,5%	11,8%	20,0%	11,1%	24,3%
Handel	2,0%	17,0%	4,8%	5,1%	20,0%	18,4%	17,5%	13,8%	20,7%	21,4%

3.2 Inschatting impact over 3 jaar

De meeste respondenten verwachten dat de impact van de genoemde lijst risico's de komende 3 jaar ongeveer gelijk zal blijven (bij elk risico varieert dit percentage tussen de 50-64%), zie Tabel 3.2.

Opvallend is dat van 4 risico's door een forse groep (ongeveer 37-45% van de respondenten) verwacht wordt dat de impact zal toenemen, namelijk op het vlak van:

- schaarste op de arbeidsmarkt
- cybercrime
- kostenstijgingen (inflatie)
- schaarste van grondstoffen en halffabricaten.

De risico's zullen waarschijnlijk niet minder impact krijgen, althans slechts een kleine minderheid van het mkb verwacht dat (9-13%).

Tabel 3.2 Percentage mkb-bedrijven inschatting impact risico's over 3 jaar

	Minder impact	Gelijke impact	Meer impact
Onverwachte kostenstijgingen grondstoffen en personeel (inflatie)	10%	51%	39%
Extreem weer	13%	61%	27%
Milieurampen	12%	66%	22%
Sociale onrust door maatschappelijke polarisatie	13%	61%	25%
Cybercrime en cyberonveiligheid	8%	52%	40%
Schaarste van grondstoffen en halffabricaten	11%	52%	37%
Schaarste op de arbeidsmarkt	9%	47%	44%
Onvoldoende aanpassingsvermogen klimaatverandering en verduurzaming	12%	60%	28%
Onvoldoende aanpassingsvermogen veranderende wet- en regelgeving	10%	64%	26%
Geo-economische confrontatie	13%	62%	25%

3.3 Impact voor diensten en industrie

Wanneer we de impact voor diensten en industrie apart analyseren dan zien we een te verwachten beeld: in zijn algemeenheid verwachten mkb-bedrijven uit de industrie meer last te hebben van de verschillende risico's dan mkb-bedrijven uit de dienstensector. Uitschieters hierbij zijn logischerwijs het effect van onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel, en schaarste van grondstoffen en halffabricaten.

3.4 Impact voor kleine en grote mkb-bedrijven

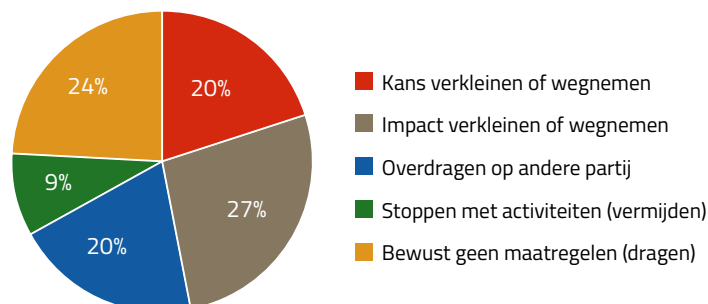
Eenzelfde analyse hebben we gedaan voor grote (> 100 medewerkers, N=130) en kleine (t/m 30 medewerkers, N=256) mkb-bedrijven. Hierin zien we geen grote verschillen tussen deze segmentatie.

4 Maatregelen

4.1 Type maatregelen

Dit onderzoek heeft 5 soorten maatregelen voorgelegd aan de respondenten. Dit zijn de vijf opties om met risico's om te gaan, zoals genoemd in Figuur 4.1. Steeds is gevraagd naar hoe de respondenten omgaan met elk van de 10 risico's. Het vermijden van risico's door te **stoppen met activiteiten** werd het minst vaak genoemd (9%). Opvallend is dat relatief vaak (in 24% van de gevallen) ook **bewust geen maatregelen** wordt genomen. Het meest wordt geprobeerd om de **impact van een risico te verkleinen** (27%). Het **overdragen op een andere partij** (zoals een verzekeraar) wordt in 20% van de gevallen gekozen, evenals de **kans verkleinen of wegnemen** (door de oorzaken van het risico aan te pakken). Zie Figuur 4.1.

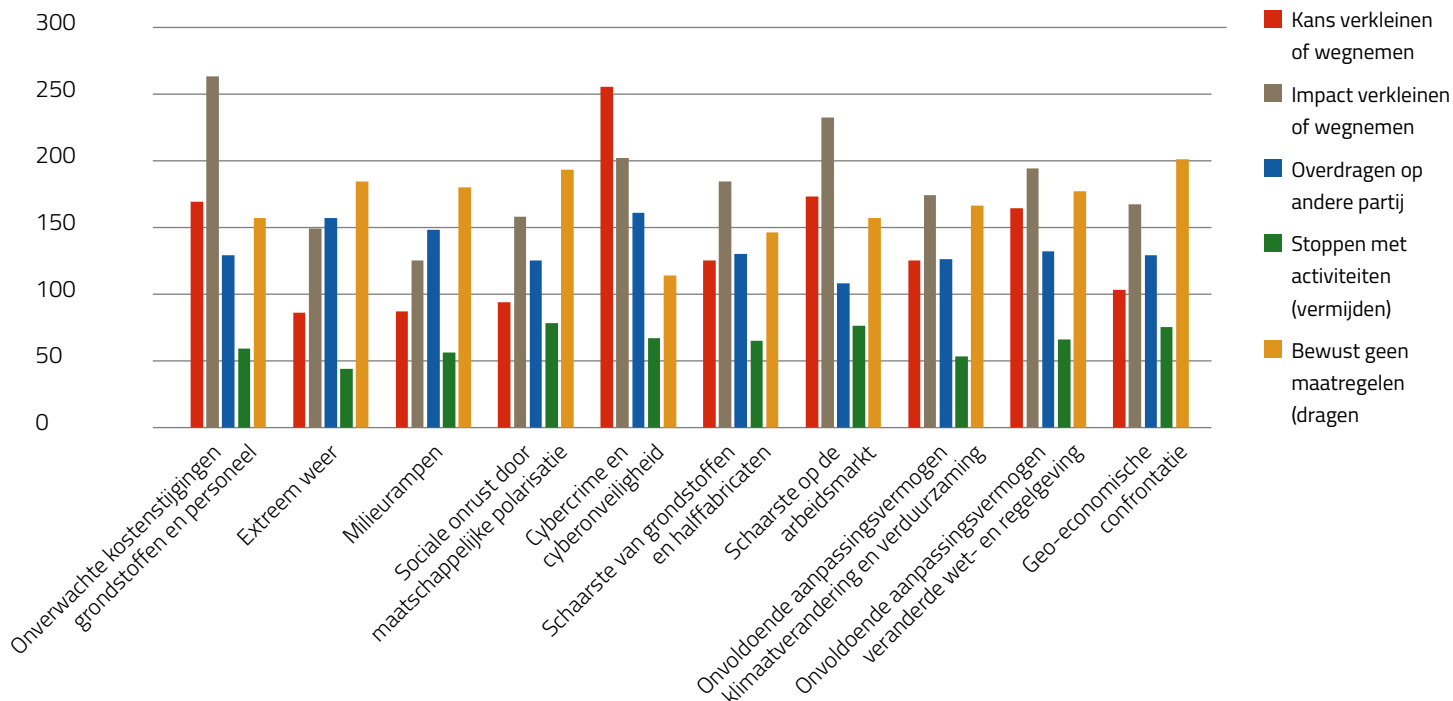
Figuur 4.1 Aantal keer dat maatregelen genoemd worden per risico (in %)



In Figuur 4.2 zien we het aantal keer dat de 5 maatregelen worden gekozen per risico. We zien enkele opvallende uitkomsten.

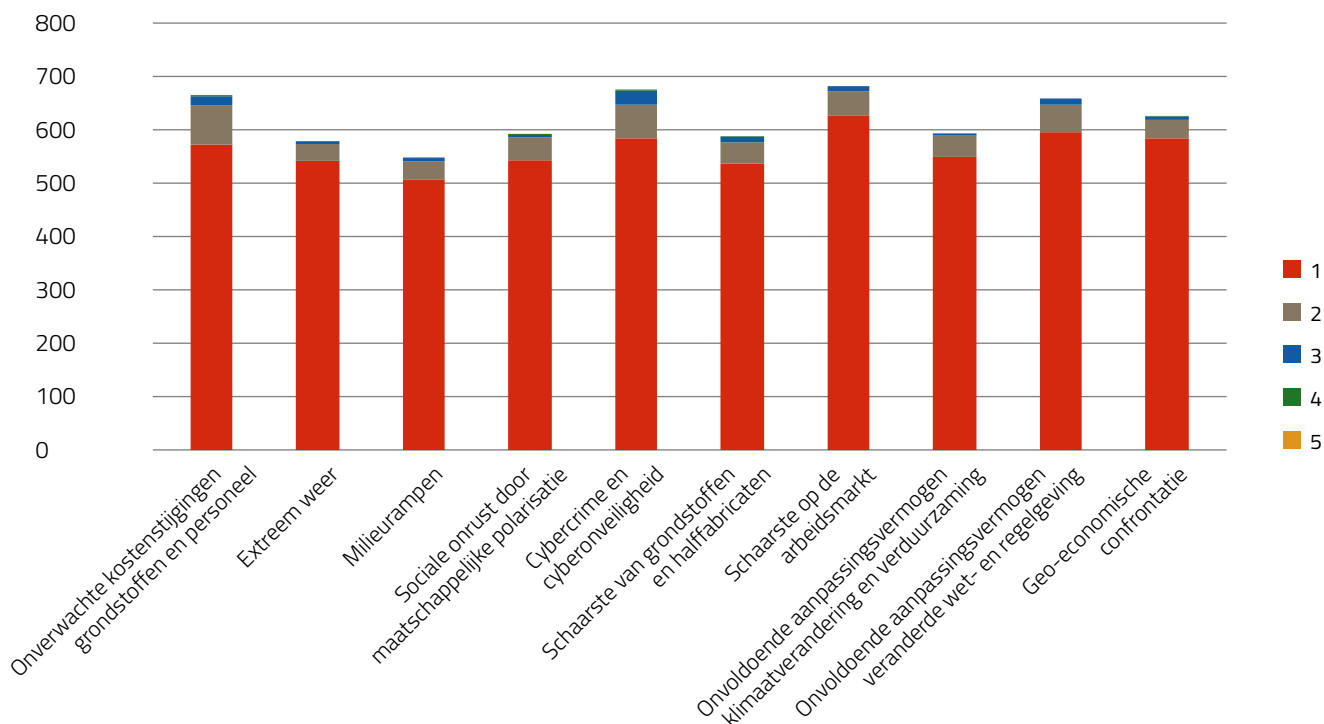
- De impact verkleinen wordt het vaakst toegepast bij kostenstijgingen (inflatie) en schaarste op de arbeidsmarkt.
- De kans verkleinen of wegnemen (ervoor zorgen dat de gebeurtenis niet optreedt) wordt het vaakst genoemd bij cyberrisico's.

Figuur 4.2 Aantal keer dat maatregelen genoemd worden (in aantallen per risico)



Opvallend is dat de meeste respondenten slechts 1 type maatregel lijken te gebruiken per risico: in slechts 9,1 % van de gevallen worden er meerdere maatregelen tegelijk aangewend om risico's te managen (zie Figuur 4.3).

Figuur 4.3 Aantal genomen maatregelen per risico



4.2 Verschil in maatregelen tussen ondernemers en werknemers

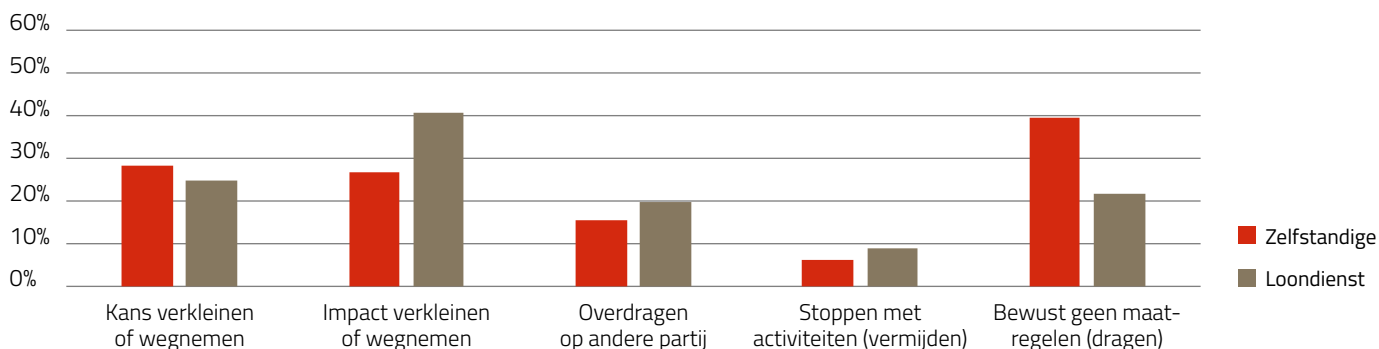
We hebben gekeken of het type maatregel dat gekozen wordt verschilt tussen werknemers en ondernemers.

73 respondenten (10,1%) hebben aangegeven ondernemer te zijn, de overige 647 respondenten zijn in loondienst.

Bij de grootste risico's zijn er 3 significante verschillen te zien tussen ondernemers en managers in loondienst.

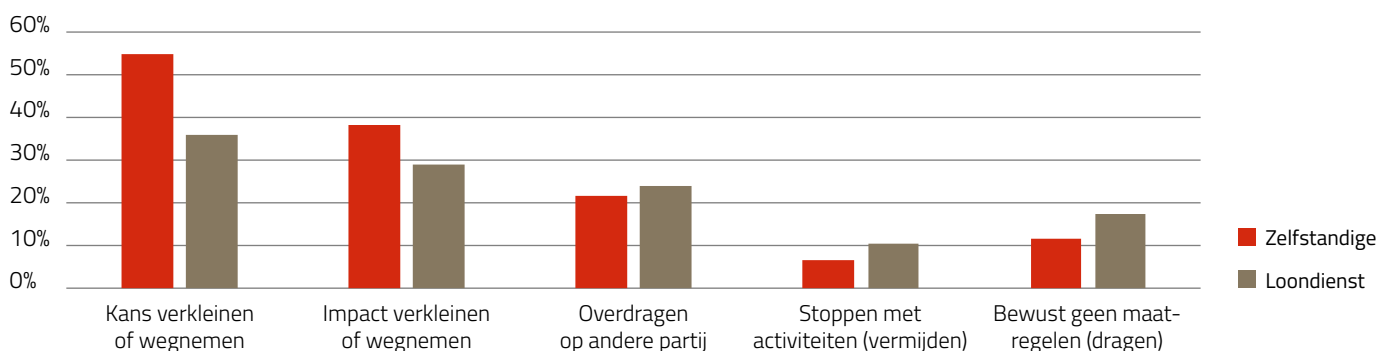
Ten eerste zien we voor **onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel** (Figuur 4.4) dat ondernemers er veel vaker bewust voor kiezen om het risico te dragen, en dus geen maatregelen nemen (bijna 40% van de ondernemers doet dit, t.o.v. 22% van de managers in loondienst). Managers in loondienst kiezen bij dit risico juist vaker voor **impact verkleinen** (41% van de managers in loondienst kiest hiervoor, t.o.v. 27% van de ondernemers).

Figuur 4.4 Maatregelen tegen onverwachte kostenstijgingen



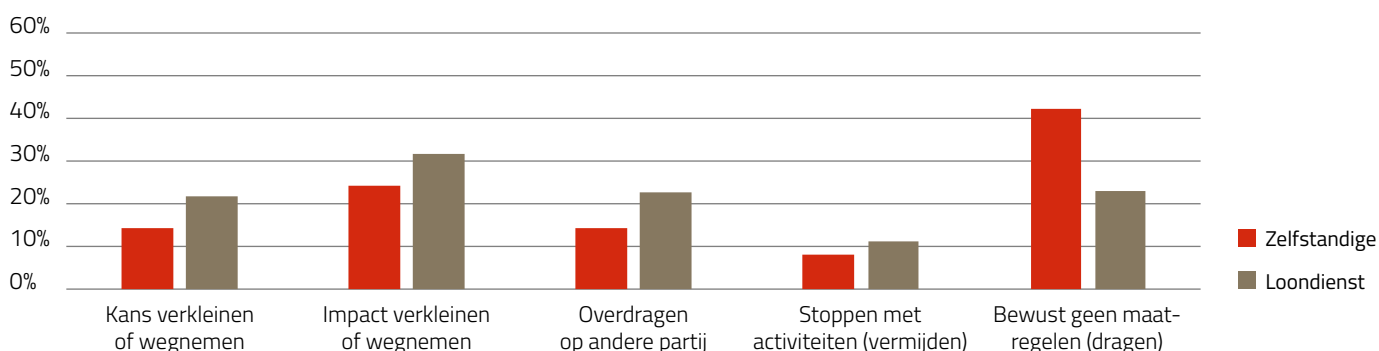
Ten tweede zien we voor **cybersecurity en cyberonveiligheid** dat maar liefst 55% van de ondernemers kiest voor kansen verkleinen, tegenover 36% van de managers in loondienst (Figuur 4.5).

Figuur 4.5 Maatregelen tegen cybercrime en cyberonveiligheid



Als laatste wordt voor **schaarste van grondstoffen en halffabricaten** door zelfstandig ondernemers vaak bewust geen maatregelen genomen, zij kiezen ervoor om dit risico te dragen (43% van de ondernemers t.o.v. 23% van de managers in loondienst, zie Figuur 4.6).

Figuur 4.6 Maatregelen tegen schaarste van grondstoffen en halffabricaten



4.3 Verschillen in maatregelen genomen door kleine en grotere mkb-bedrijven

Over het algemeen komen de maatregelen die kleine mkb-bedrijven (t/m 30 medewerkers) nemen overeen met de maatregelen die grotere mkb-bedrijven (> 100 medewerkers).

Wel zien we duidelijk dat grotere mkb-bedrijven meer maatregelen nemen dan kleinere. Zo proberen zij vaker de impact te verkleinen: we zien significante verschillen voor onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel (48% t.o.v. 34%), extreem weer (31% t.o.v. 20%), onvoldoende aanpassingsvermogen voor klimaatverandering en verduurzaming (36,5% t.o.v. 25,5%), en onvoldoende aanpassingsvermogen voor veranderende wet- en regelgeving (37,5% t.o.v. 25%).

Ook dragen grotere mkb-bedrijven het risico vaker over op een andere partij, zoals verzekeraars. Dit zien we bij milieurampen (32% voor grotere mkb-bedrijven t.o.v. 19% voor kleinere mkb-bedrijven), onvoldoende aanpassingsvermogen voor veranderende wet- en regelgeving (22,5% t.o.v. 14%), en geo-economische confrontatie (24% t.o.v. 14%).

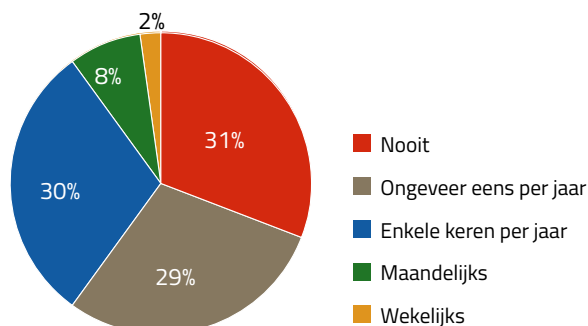
Kleinere mkb-organisaties nemen juist vaker geen maatregelen: voor onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel neemt 31,5% van de kleine mkb-bedrijven bewust geen maatregelen (t.o.v. 19% voor de grotere mkb-bedrijven), voor schaarste op de arbeidsmarkt is dit 31% (t.o.v. 10%), en voor onvoldoende aanpassingsvermogen op veranderende wet- en regelgeving is dit 33% (t.o.v. 22%).

Ook stoppen met activiteiten, ofwel vermijden van de bijbehorende risico's, zien we iets vaker bij kleinere mkb-bedrijven (significante verschillen voor schaarste van grondstoffen en halffabricaten: 12% t.o.v. 5,5%; en geo-economische confrontatie (15% t.o.v. 5%).

4.4 Ongeveer 1 op de 3 mkb-bedrijven wint nooit extern advies in

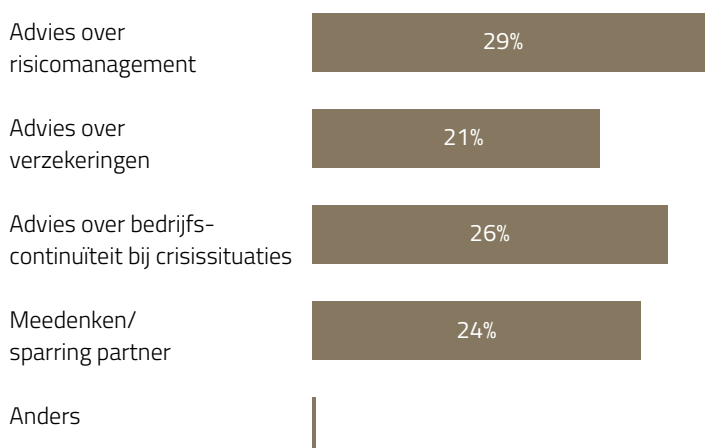
Een kleine groep (10%) doet dat juist zeer regelmatig als het gaat om risicomanagement. Bijna 2 op de 3 wint 1 of enkele keren per jaar advies in.

Figuur 4.7 Extern advies inwinnen

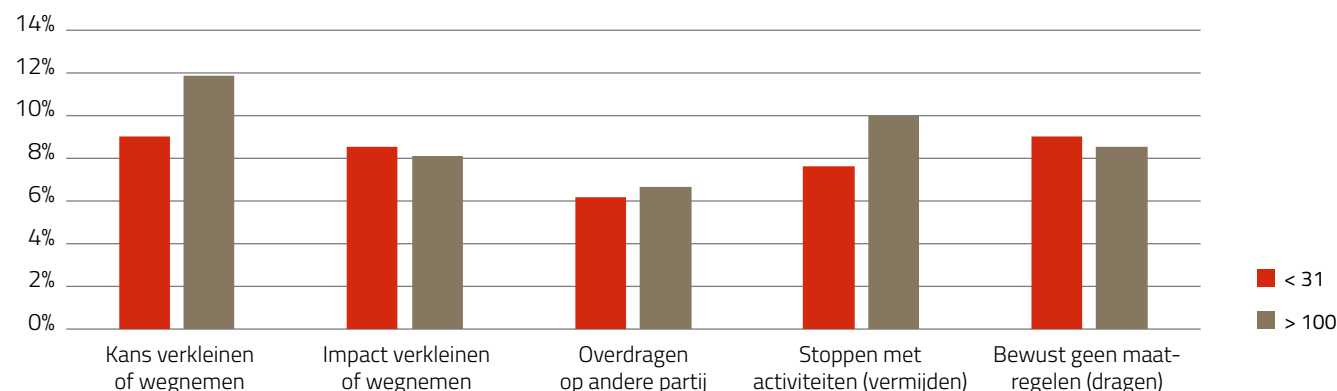


De verwachtingen van de adviseurs liggen op verschillende aspecten: het meest nog over advies over risicomanagement, bedrijfscontinuïteit en meedenken. Op de vierde plek staat advies over verzekeringen, zie Figuur 4.8. Dit beeld blijft gelijk wanneer we kleine en grote mkb-bedrijven met elkaar vergelijken, zie Figuur 4.9.

Figuur 4.8 Verwachtingen van adviseurs



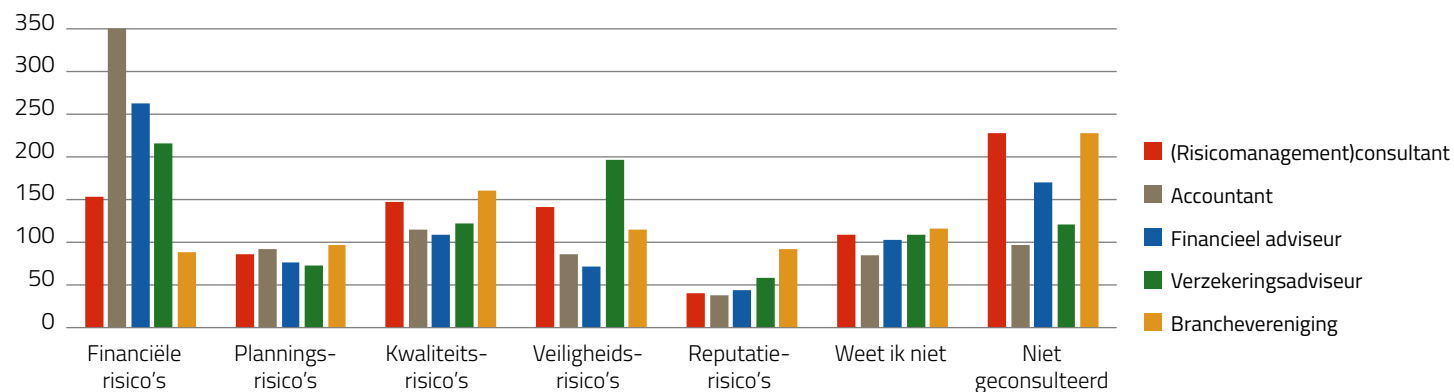
Figuur 4.9 Verwachting van kleine en grote mkb-bedrijven



Tenslotte is ook gevraagd voor welk type risico's de respondenten de hulp inroepen van adviseurs. Hier is onderscheid gemaakt tussen verschillende typen adviseurs:

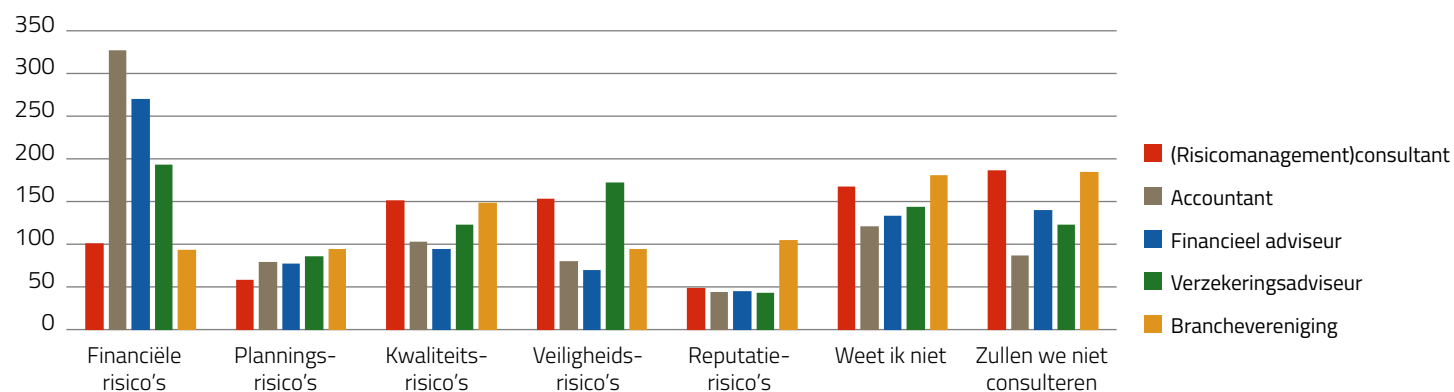
- a) (Risicomanagement-)consultant
- b) Accountant
- c) Financieel adviseur (zoals verbonden aan een bank)
- d) Verzekeringsadviseur
- e) Branchevereniging

Figuur 4.10 Adviseurs in het verleden geraadpleegd per type risico (N=720)



Uit Figuur 4.10 blijkt dat accountants het meest geraadpleegd worden voor financiële risico's en verzekeringsadviseurs het meest voor veiligheidsrisico's. Er zijn niet zoveel verschillen tussen de praktijken uit het verleden en de toekomstige praktijken. Dezelfde patronen zijn waarneembaar, zie Figuur 4.11. Enkel de categorie 'weet niet' is wat vaker ingevuld.

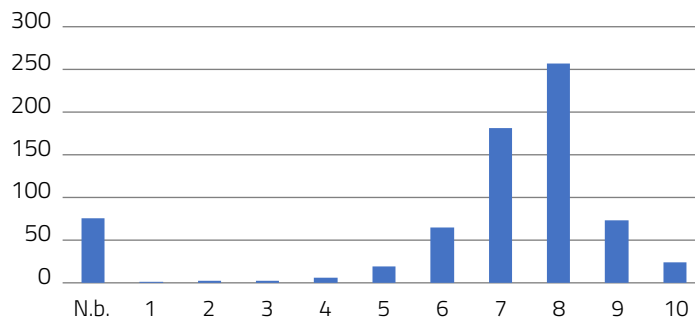
Figuur 4.11 Adviseurs in de toekomst te raadplegen per type risico (N=720)



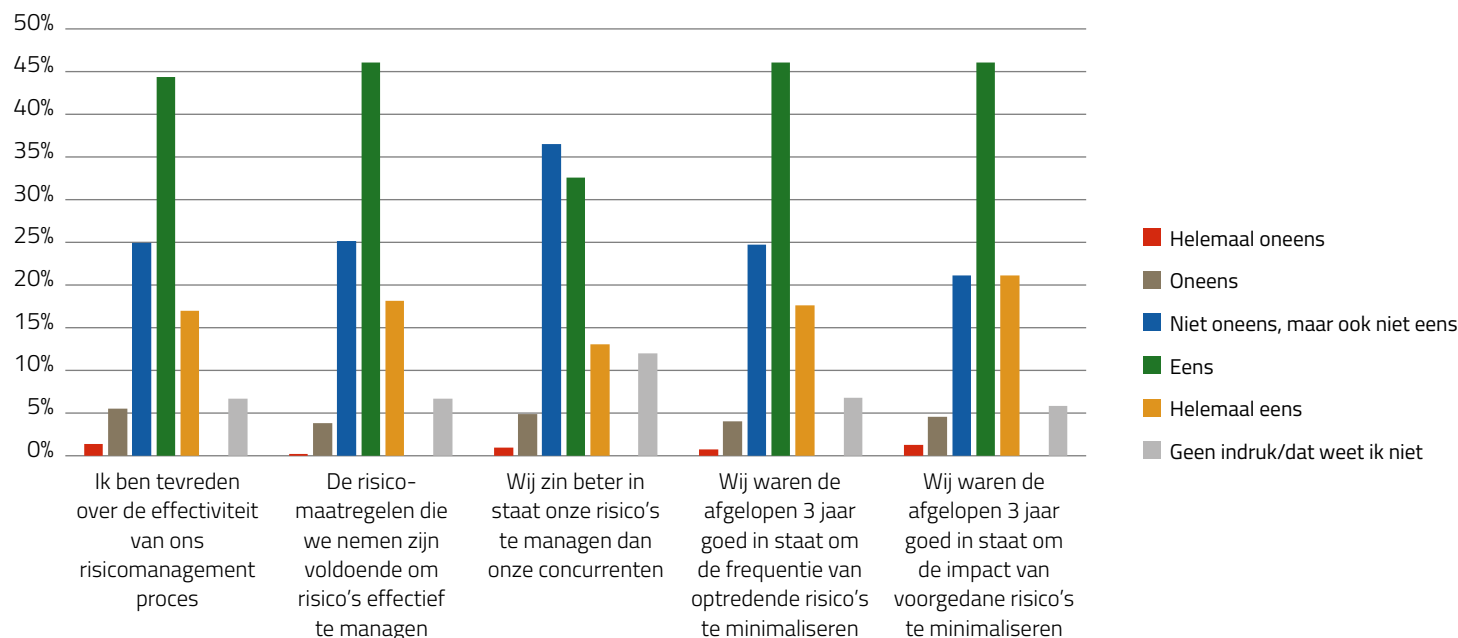
5 Risicomanagement prestaties

De mkb-respondenten zijn over het algemeen tevreden met hun bedrijfscontinuïteitplan, zie Figuur 5.1. De overgrote meerderheid geeft zichzelf een 7 of een 8 op dit punt. Dit cijfer verschilt niet wanneer we kijken naar de verschillende functies van de respondenten. Ook bij de inschatting van hun risicomanagement prestaties zien we een relatief hoge tevredenheid, zie Figuren 5.2 en 5.3. Opvallend is wel dat er ook een groep mkb'ers is die neutraal scoort (ongeveer 25%) en een kleine groep die zichzelf negatief scoort op de diverse aspecten van risicomanagement (ongeveer 5%).

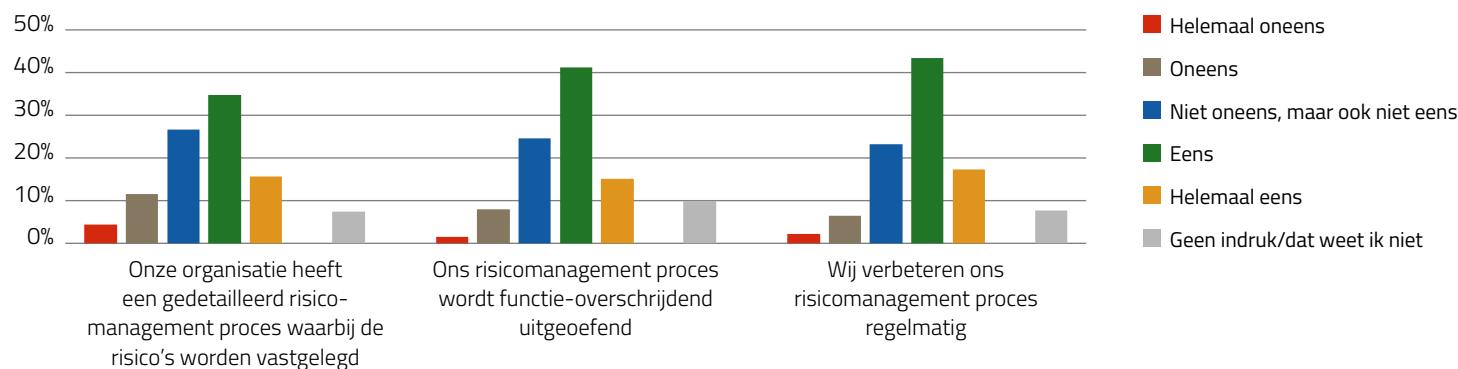
Figuur 5.1 Tevredenheid bedrijfscontinuïteitplan (N=720)



Figuur 5.2 Inschatting risicomanagement prestaties (N=720)



Figuur 5.3 Inschatting risicomanagement volwassenheid (N=720)



Het zou interessant zijn om een verband te kunnen leggen tussen de volwassenheid van risicomanagement en de prestaties op het gebied van risicomanagement. We doen dat hier niet omdat we met eenmalige meting geen oorzakelijk verband kunnen aantonen.

6 Conclusies en aanbevelingen

We kunnen de volgende 6 conclusies trekken op basis van de bevindingen.

1. De belangrijkste risico's van nu draaien om de arbeidsmarkt, cyber, inflatie en grondstoffen.

1. Schaarste op de arbeidsmarkt (21% ziet dit als zeer belangrijk en nog eens 37% als belangrijk)
2. Cybercrime en cyberonveiligheid (21% ziet dit als zeer belangrijk en 32% als belangrijk)
3. Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel (inflatie) (19% ziet dit als zeer belangrijk en 36% als belangrijk)
4. Schaarste van grondstoffen en halffabricaten (14% ziet dit als zeer belangrijk en 21% als belangrijk)

Mkb'ers in de diensten sectoren zien cybercrime en cyberonveiligheid vaker als (zeer) belangrijk risico in vergelijking met hun industriële collega's (62% versus 45%). 3 andere risico's worden juist door de industrie hoger ingeschat: kostenstijging grondstoffen en personeel (inflatie) (62% versus 46%), schaarste van grondstoffen en halffabricaten (53% versus 31%) en extreem weer (40% versus 29%).

2. Impact van de risico's: cyber scoort het hoogst op bedrijfscontinuïteit.

De impact van cybercrime en cyberonveiligheid wordt het hoogst inschat op de bedrijfscontinuïteit. We zien in dit laatste de kwetsbaarheid terug die het mkb ervaart op het vlak van cyberonveiligheid. Een belangrijke uitkomst van de risicomonitor.

De impact van kostenstijgingen (inflatie) is het grootst op de winstgevendheid. De impact van de schaarste op de arbeidsmarkt wordt het meest gevoeld in de personele beschikbaarheid.

Toch is er ook een kleine groep mkb-bedrijven (ongeveer 20-25%) die geen impact verwacht van de als redelijk belangrijk tot belangrijk ingeschatte risico's. Bij schaarste op de arbeidsmarkt geldt dat maximaal 8% van de bedrijven geen impact verwacht. Als het gaat om cyberrisico's zegt 17% van de mkb-bedrijven in de Handel en 15% in de

Financiële dienstverlening geen impact te verwachten. Dit is opmerkelijk, immers wat maakt een risico belangrijk als er geen impact op de doelstellingen van het bedrijf worden verwacht? Speelt hier bijvoorbeeld beperkt risicobewustzijn of kennisgebrek een rol?

De risico's van nu nemen volgens ondernemers toe in de toekomst.

Uit het onderzoek blijkt dat de 4 risico's die nu als meest relevant worden genoemd ook door de meeste mkb'ers gezien worden als de risico's waarvan de impact de komende 3 jaar zal toenemen. Bijna de helft (39-44%) verwacht dat de impact zal toenemen. Ongeveer de helft (47-64%) verwacht dat de impact van de risico's gelijk zal blijven. Een kleine minderheid (rond de 10%) verwacht dat de impact van de risico's afneemt. Ook hier zien we verschillen tussen industrie en diensten. Zo ziet de industrie meer impact van bijvoorbeeld inflatie en schaarste van grondstoffen op hun bedrijfscontinuïteit en winstgevendheid dan de mkb-bedrijven in de dienstverlening.

3. Grotere mkb-bedrijven schatten risico's en impact hoger in.

Opvallend is dat de grotere mkb-bedrijven (>100 medewerkers) de risico's over het algemeen als belangrijker inschatten dan de kleinere mkb-bedrijven (<30 medewerkers). Bij de top-3 risico's zijn die verschillen ook nog eens het grootst: arbeidsmarkt 74% versus 51%, cybercrime 65% versus 43% en inflatie 65% versus 49%. Hetzelfde verband tussen belang van de risico's en omvang van bedrijven zien we ook terug in de impact: de grotere mkb-bedrijven zien meer impact van de risico's dan de kleinere bedrijven. Zo ziet 62% van de grotere bedrijven cybercrime als impactvol op bedrijfscontinuïteit versus 47% van de kleinere bedrijven. En ziet 40% van de grotere mkb-bedrijven de schaarste op de arbeidsmarkt een impact hebben op hun bedrijfscontinuïteit versus 25% van de kleinere bedrijven.

4. Een kwart neemt geen maatregelen, en een vijfde de draagt het risico over.

Ongeveer 24% van de mkb'ers neemt bewust geen maatregelen, 27% wil de impact verkleinen en 20% de kans op de risico's verkleinen. Nog eens 20% draagt het risico over op een andere partij. De impact verkleinen gebeurt het vaakst bij kostenstijgingen (inflatie) en schaarste op de arbeidsmarkt. De kans verkleinen wordt het vaakst genoemd bij cyberrisico's.

5. Mkb-ondernemers en kleinere bedrijven nemen minder maatregelen.

Uit het onderzoek blijkt dat mkb-ondernemers vaker bewust géén maatregelen nemen in vergelijking met hun collega's in loondienst. Een voorbeeld is inflatie: 40% van de zelfstandigen neemt geen maatregelen, tegenover

22% van de managers in loondienst. Hetzelfde zien we voor cyberrisico's (55% tegenover 36%) en schaarste van grondstoffen (43% versus 23%).

Er is hierbij ook een samenhang met omvang: grotere mkb-bedrijven nemen vaker en meer maatregelen dan kleinere.

6. 1 op de 3 wint nooit advies in.

Een kleine groep (10%) wint regelmatig advies in, terwijl 31% dat nooit doet. De verwachtingen van mkb'ers liggen vooral op het gebied van advies over risicomanagement en bedrijfscontinuïteit bij crisissituaties. Er zijn hier bijna geen verschillen tussen grotere en kleinere bedrijven. Voor de financiële risico's wordt het vaakst de accountant ingeroepen en voor veiligheidsrisico's het meest de verzekeringsadviseur. Dit beeld verandert niet als het gaat om de toekomst.

Aanbevelingen

Op basis van de belangrijkste bevindingen kunnen we enkele aanbevelingen doen.

1. Risicobewustzijn en risicomanagement moeten versterkt worden in het mkb.

Over het algemeen worden veel risico's gezien door mkb-bedrijven, en wordt de impact van sommige risico's op de bedrijfscontinuïteit en winstgevendheid als groot ingeschat. Maar er is een significante groep – ongeveer een kwart – die deze risico's niet belangrijk vindt en ook geen maatregelen neemt. De groep die geen maatregelen neemt loopt hiermee onnodig hoge risico's.

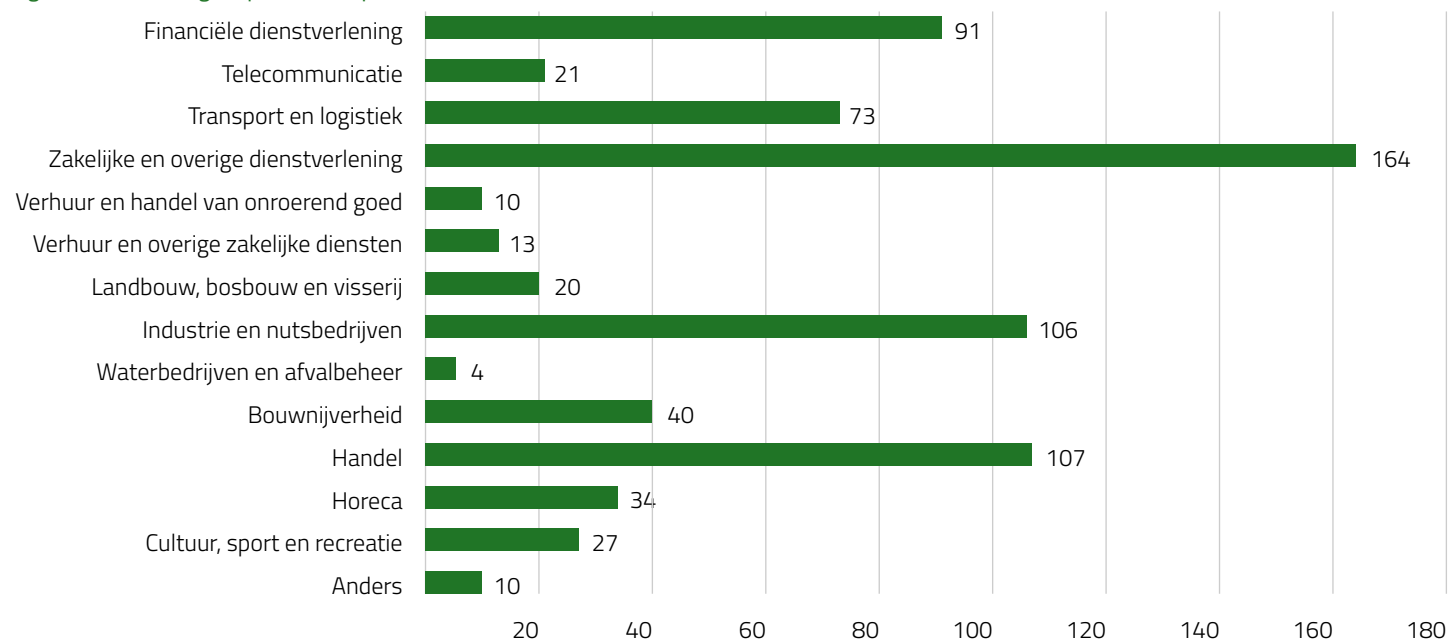
2. Advies over praktijkgericht en effectief risicomanagement binnen het mkb is nodig.

Welke maatregelen genomen kunnen worden, welke risico's overgedragen kunnen worden en welke oorzaken met kansen op het ontstaan van risico's verkleind kunnen worden is over het algemeen lastig te bepalen. Advies hierin is noodzakelijk. Dat geldt zeker voor de specifieke risico's op het gebied van cyber, arbeidsmarkt en grondstoffen.

3. De weg naar financiële adviseurs wordt vaak gevonden, maar er is ondersteuning nodig bij het opzetten van een passende vorm van risicomanagement.

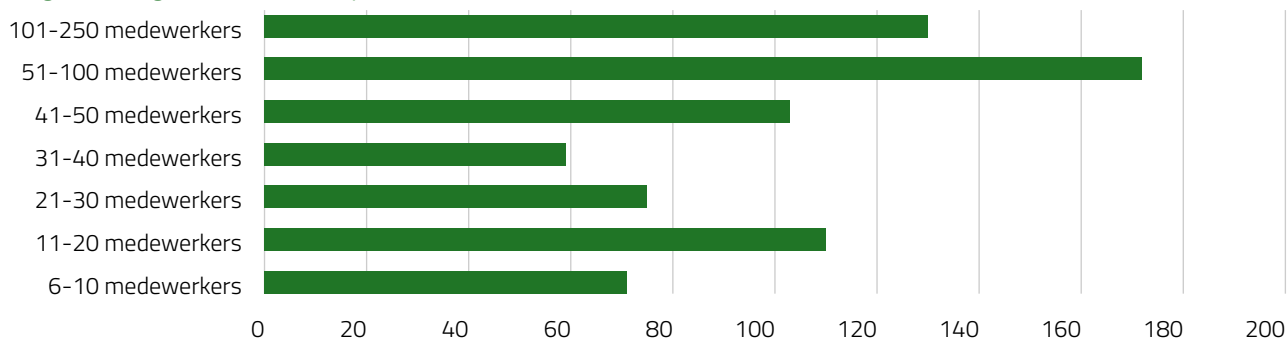
Bijlage 1. Respondenten

Figuur 1.1 Verdeling respondenten per branche



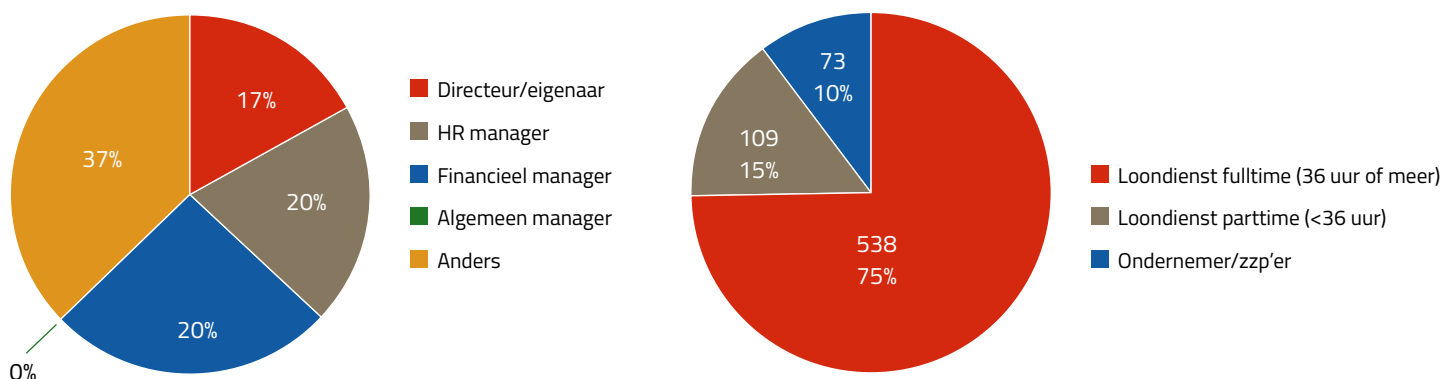
De 2 branches Verhuur zijn in het vervolg samengenomen vanwege een relatief kleine omvang per sub-branche. In Figuur 1.2 staat de omvang van de organisatie van de respondenten.

Figuur 1.2 Omvang van de organisatie van de respondenten



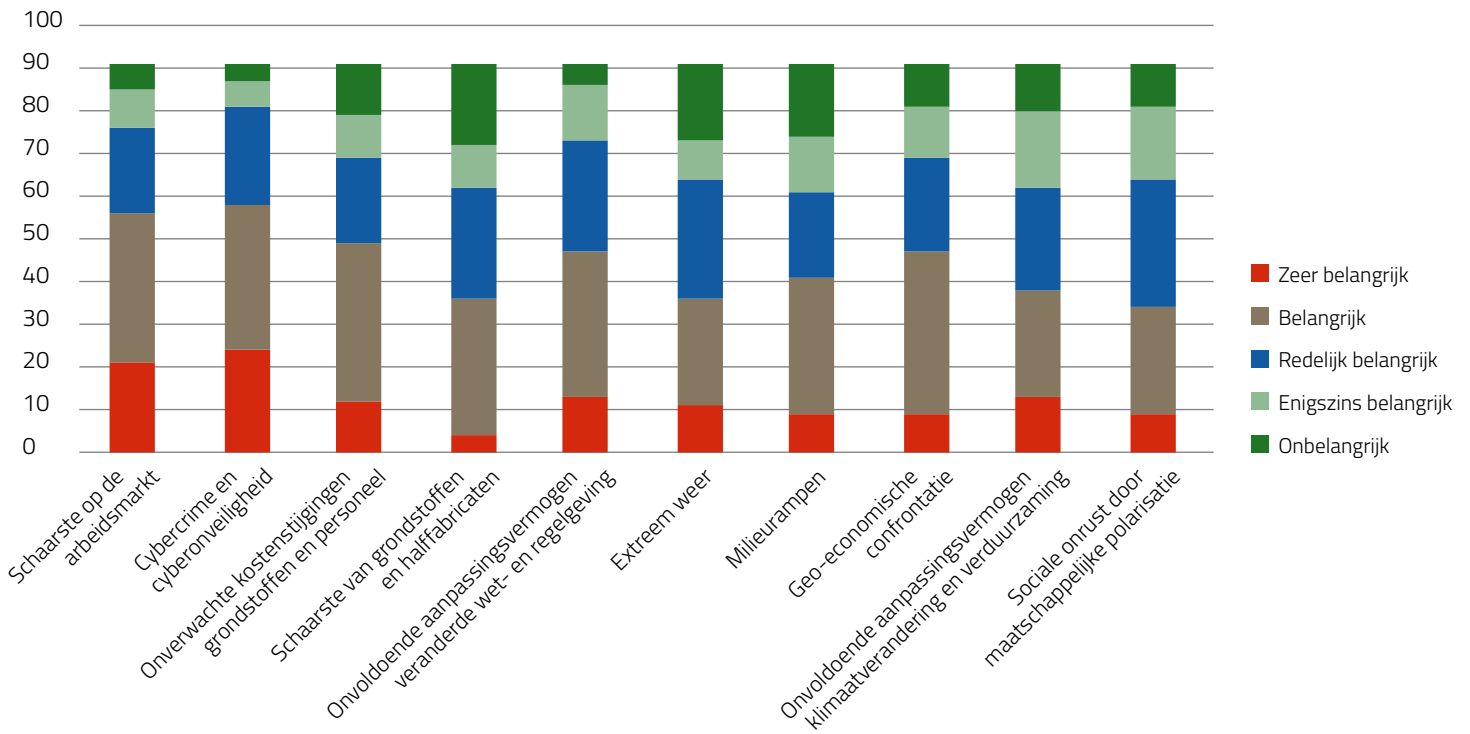
Tenslotte staat in Figuur 1.3 zowel de functie van de respondenten als de arbeidsrelatie van de respondenten.

Figuur 1.3 Functie en arbeidssituatie van de respondenten

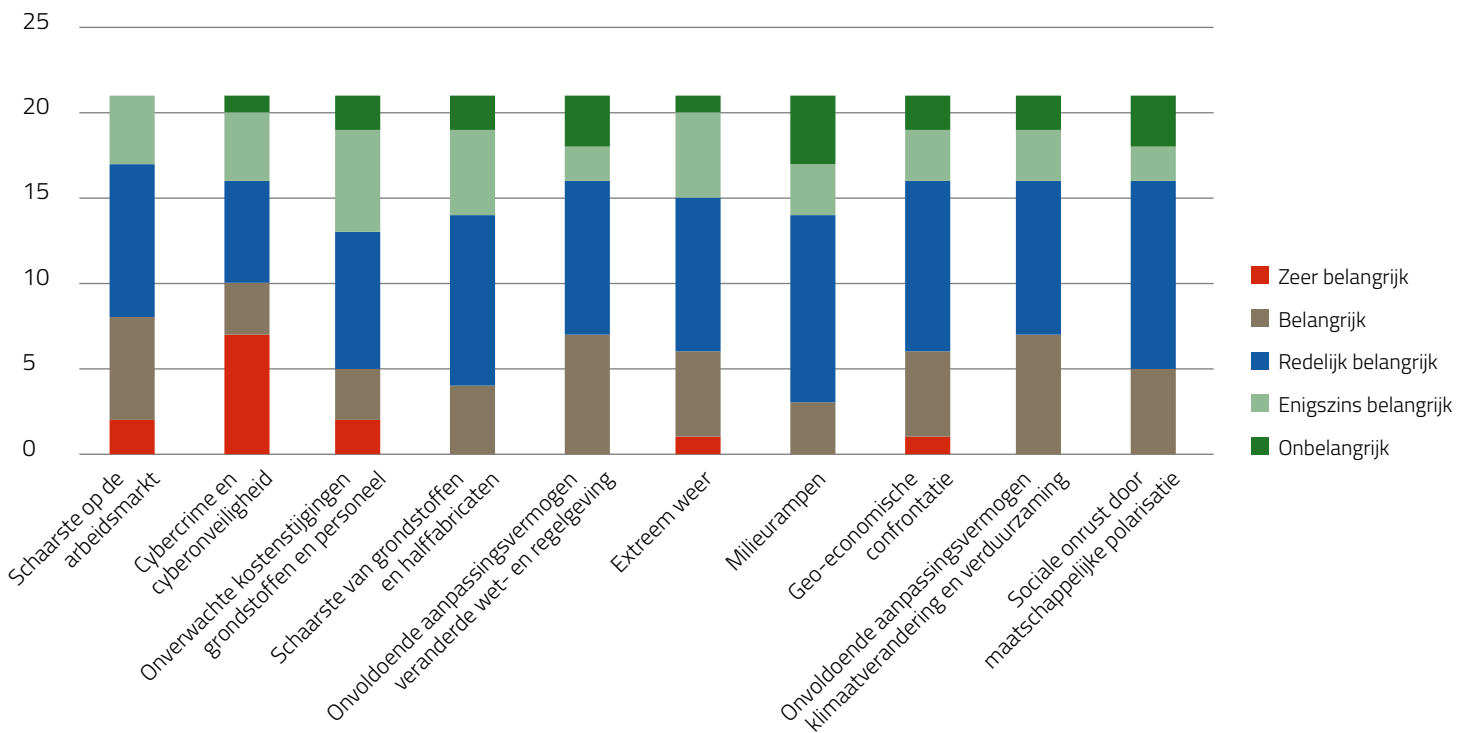


Bijlage 2. Risico relevantie - verschillen per branche

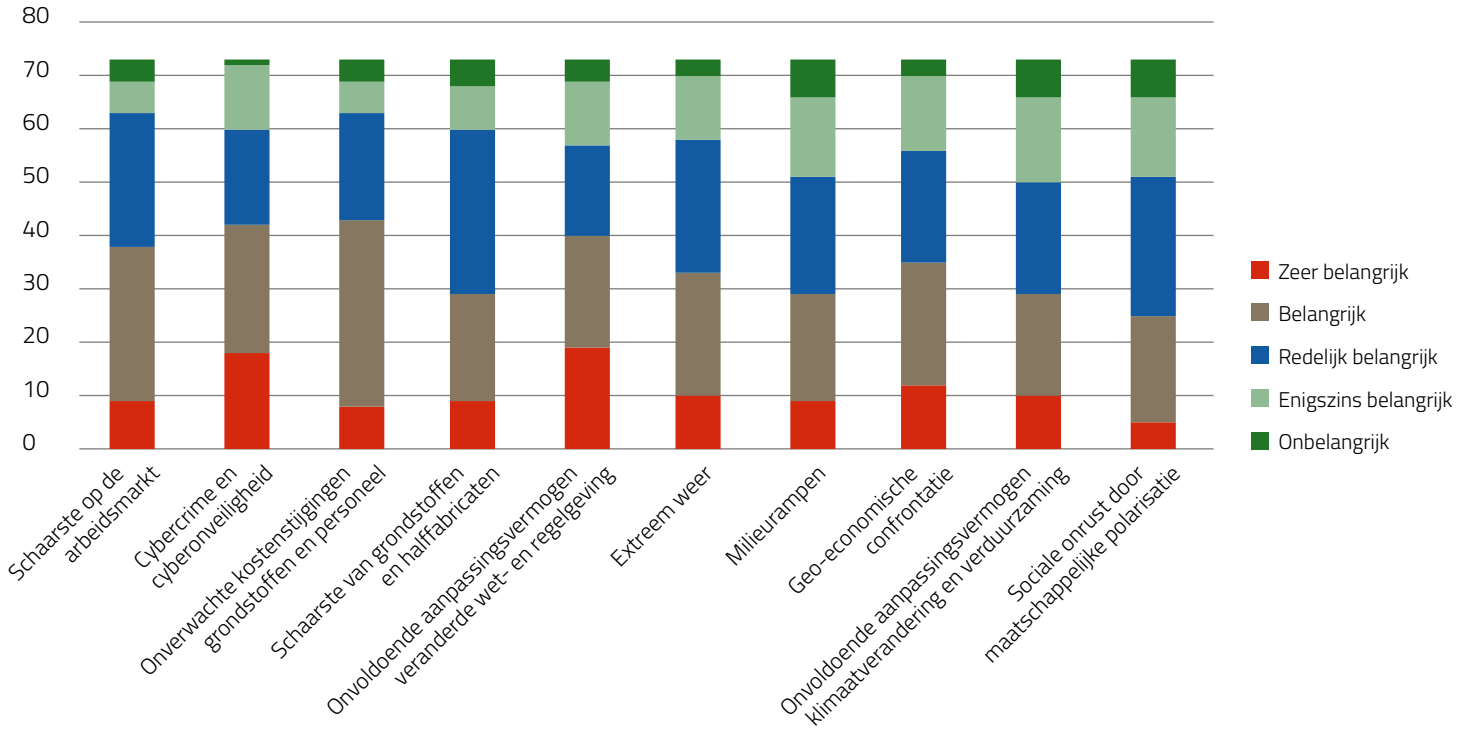
Financiële dienstverlening (N=91)



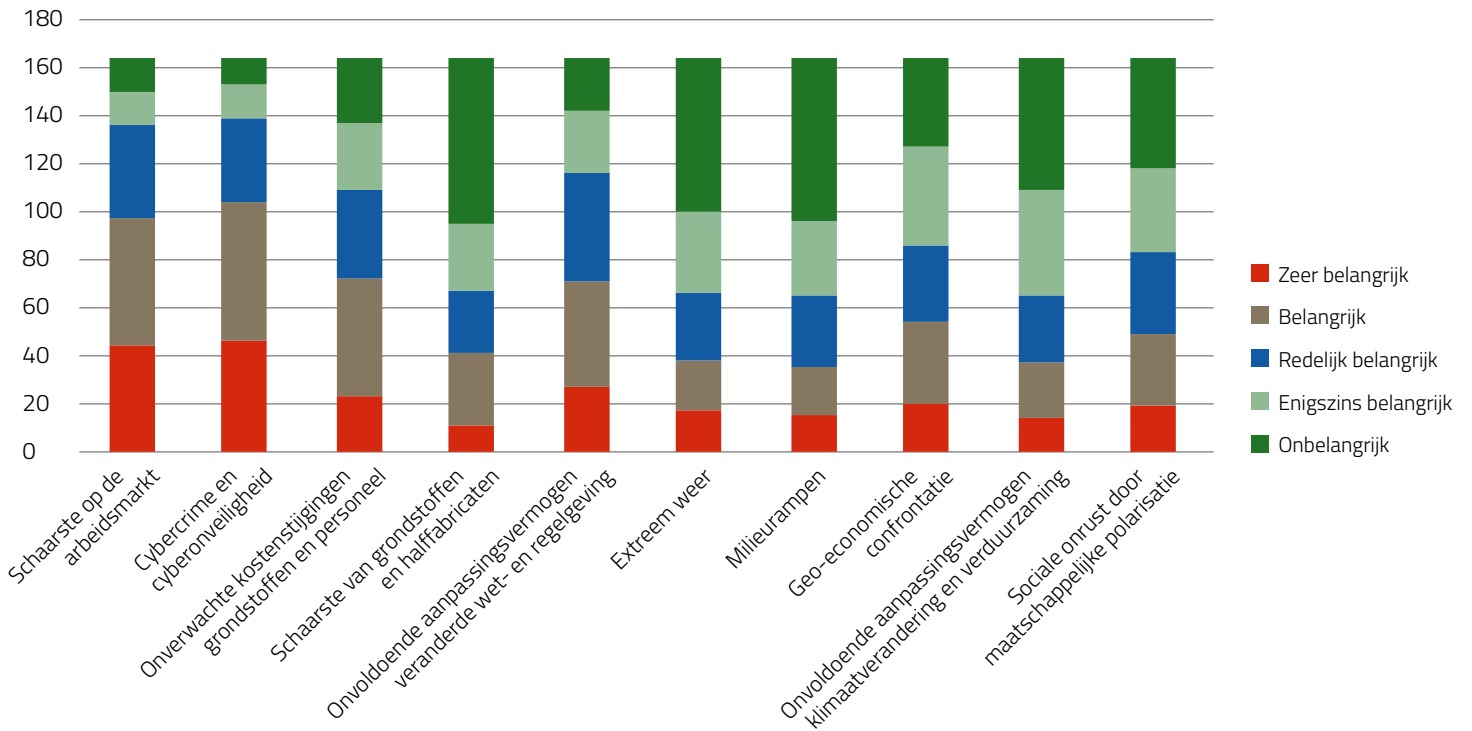
Telecommunicatie (N=21)



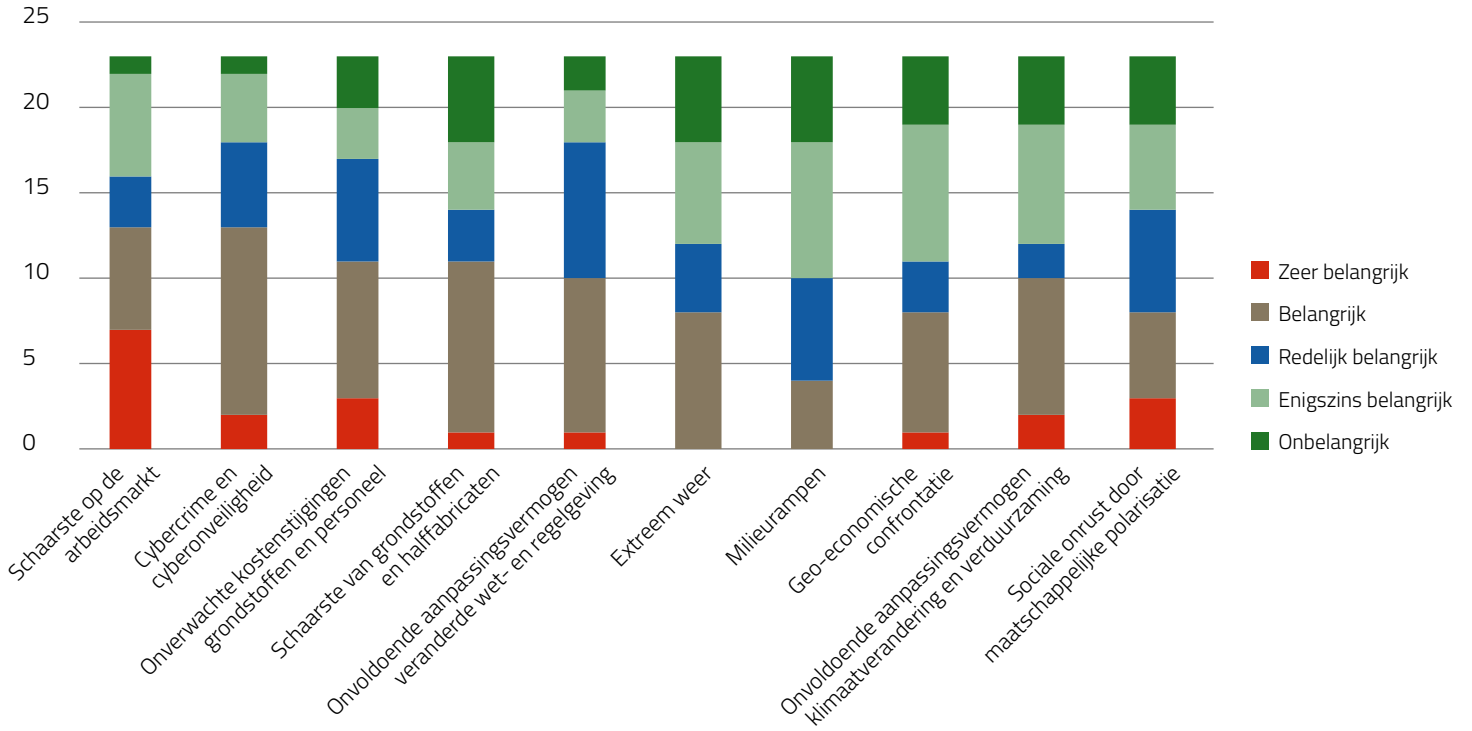
Transport en logistiek (N=73)



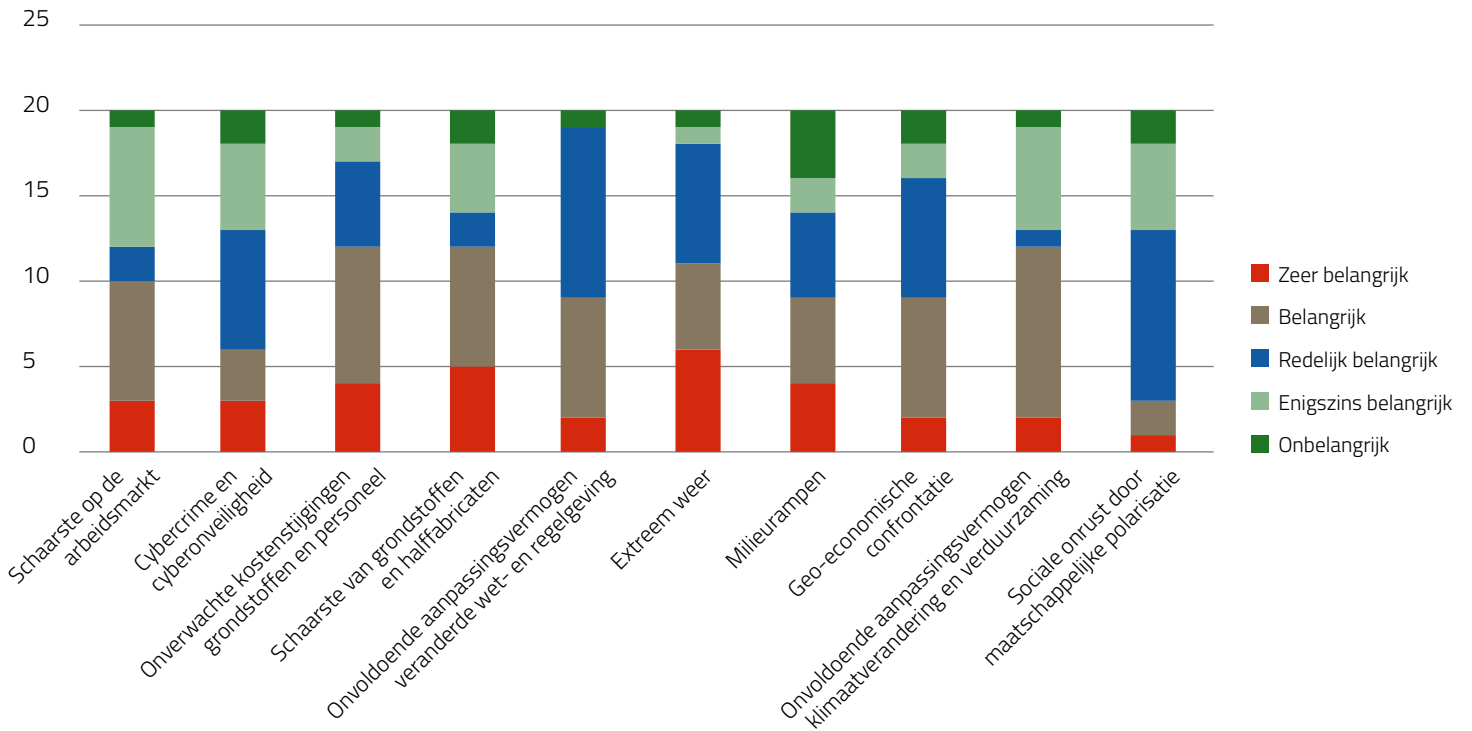
Zakelijke dienstverlening (N=164)



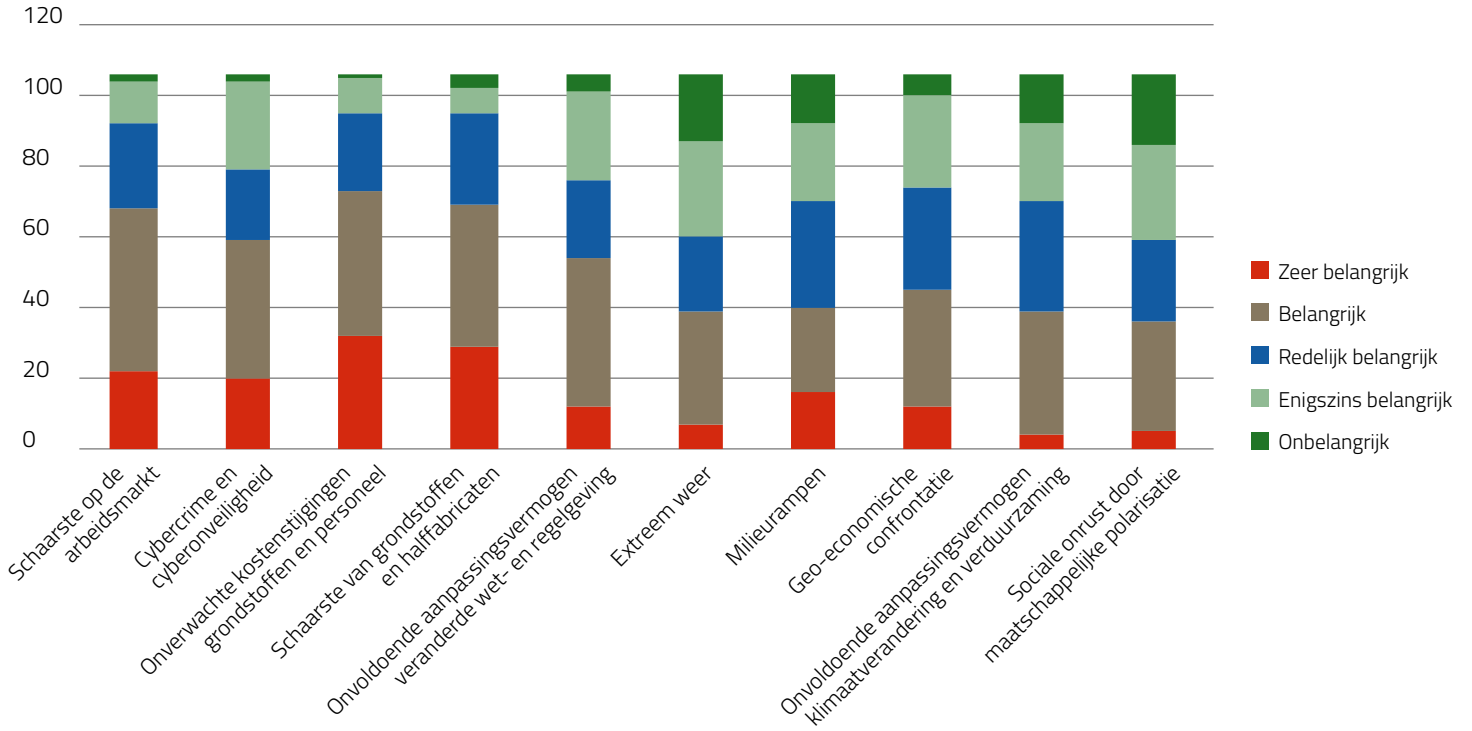
Verhuur en handel van onroerend goed & verhuur en overige zakelijke diensten (N=10+13)



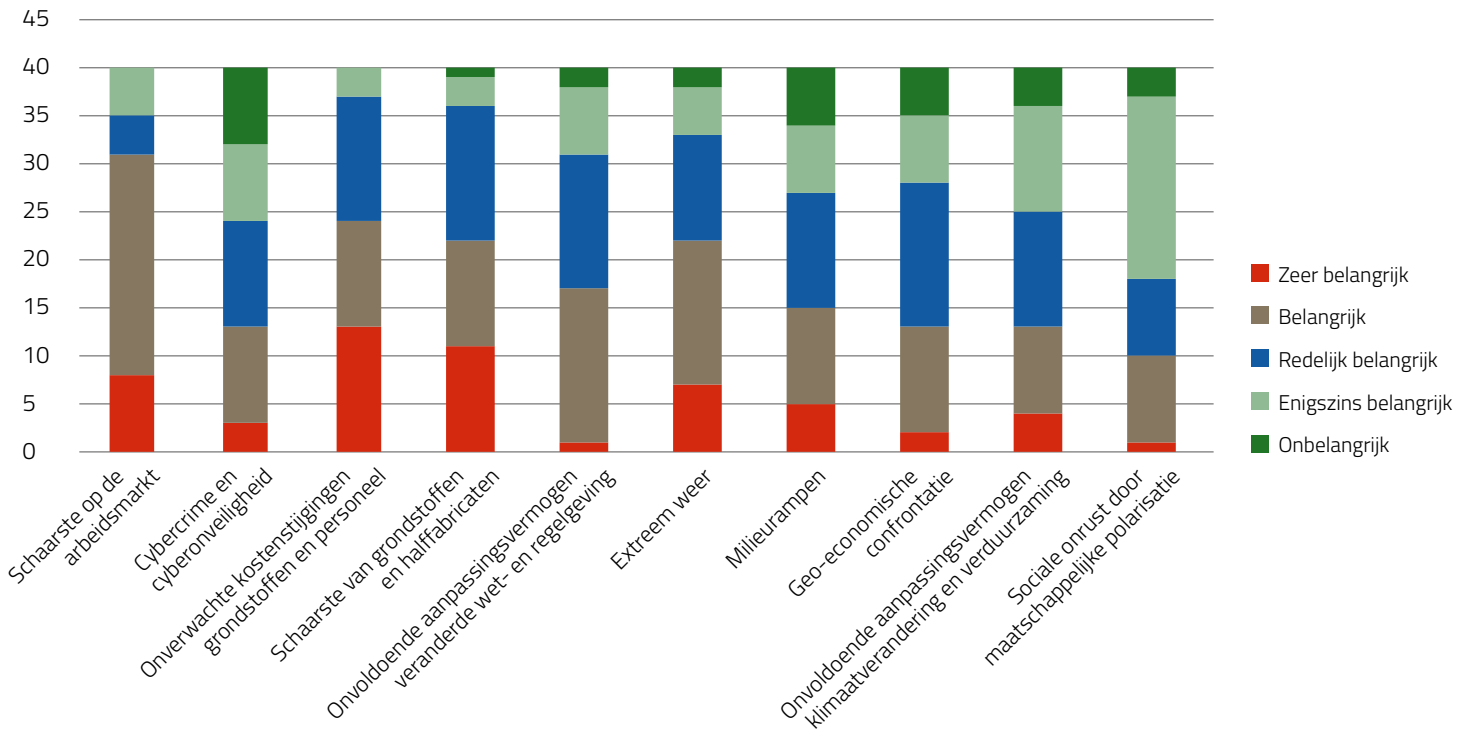
Landbouw, bosbouw en visserij (N=20)



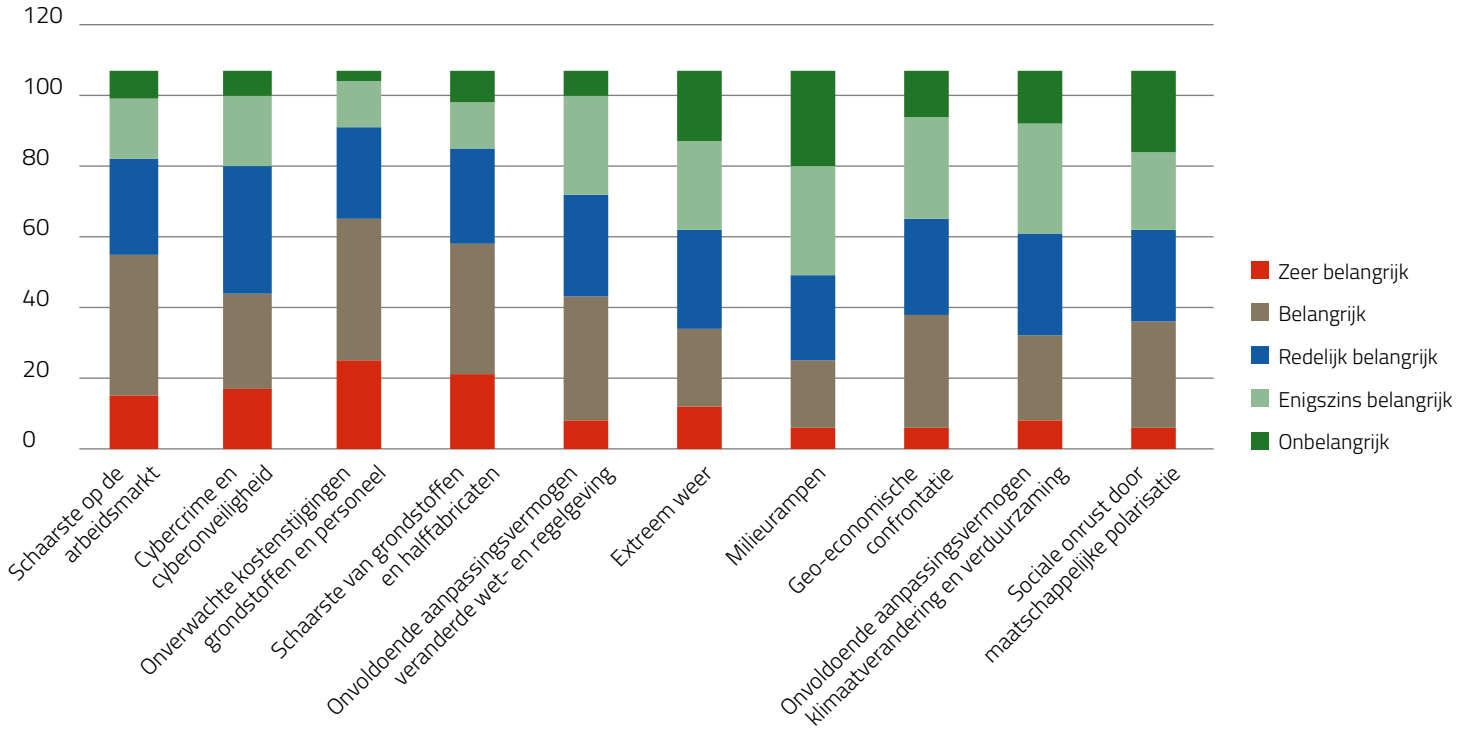
Industrie en nutsbedrijven (N=106)



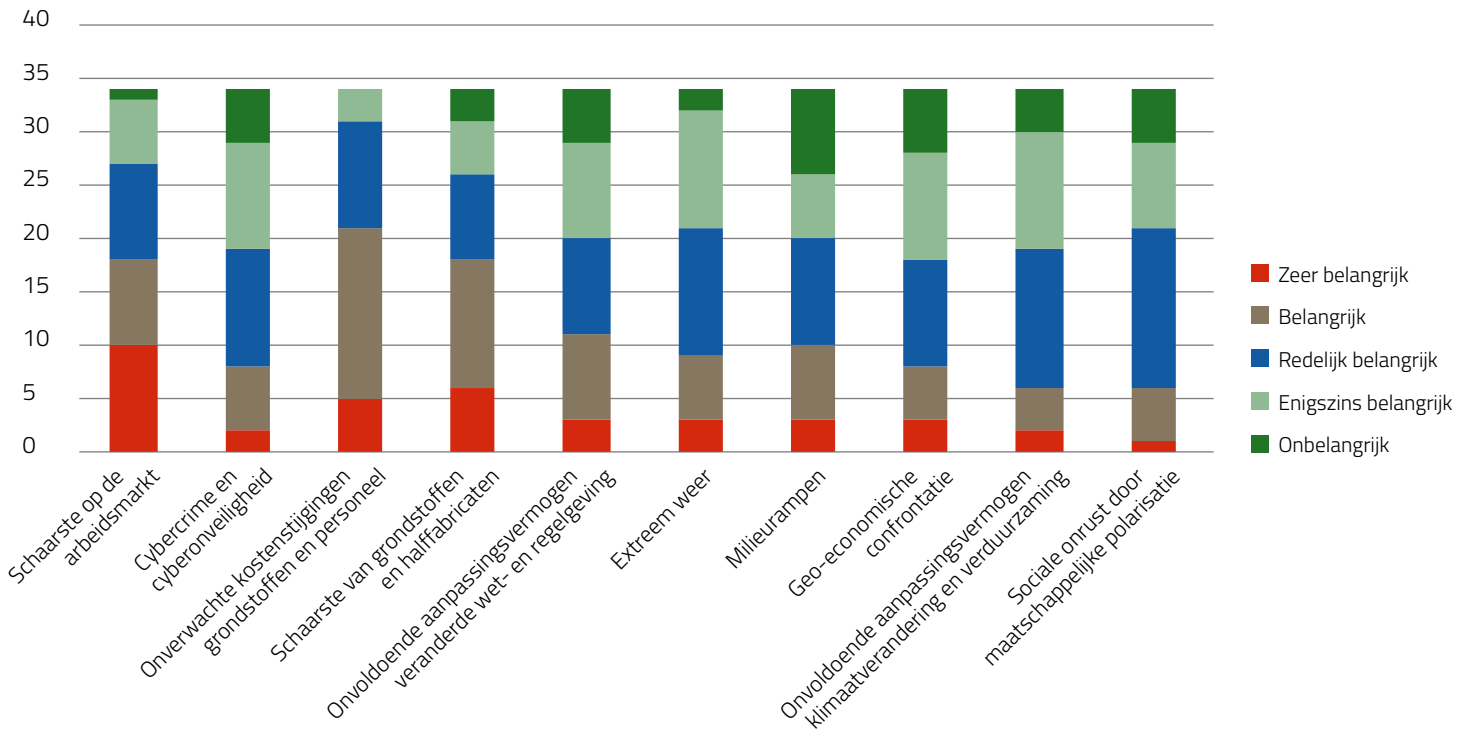
Bouwnijverheid (N=40)



Handel (N=107)



Horeca (N=34)



Cultuur, sport en recreatie (N=27)

