

Het managen van risico's bij MKB-bedrijven door het toepassen van risicomanagement¹

Dennis van der Waal²
Kenniscentrum Business Innovation, opleiding Finance & Control
Hogeschool Rotterdam

December 2019

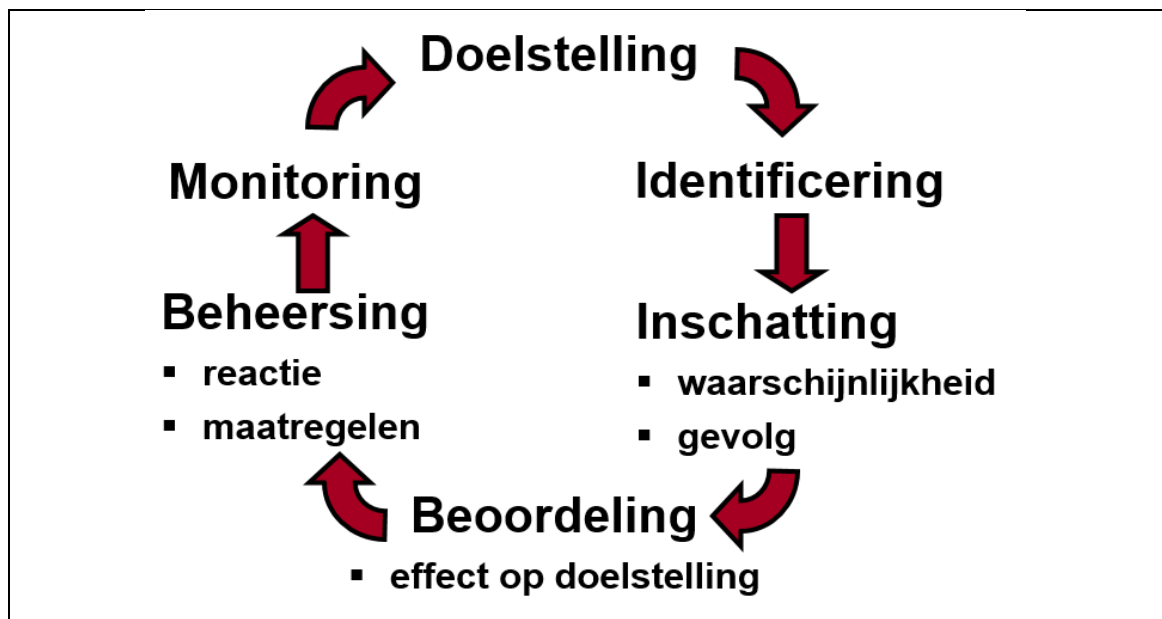
Wanneer bij MKB-bedrijven wordt gevraagd naar wat zij aan risicomanagement doen, zijn de antwoorden erg uiteenlopend. Hierbij zijn twee uitersten te herkennen, namelijk 'nee, waarom zouden we?', maar ook 'ja, dit doen we de hele dag'. Er lijkt zodoende een verschil aanwezig te zijn in de interpretatie van het begrip risicomanagement. Een MKB-bedrijf managet risico's informeel, maar aan formeel risicomanagement wordt niet gedaan. Met formeel risicomanagement wordt bedoeld op het planmatig uitvoeren en vastleggen van resultaten van risicomanagement. Deze vorm van risicomanagement is de laatste decennia een steeds belangrijkere rol binnen organisaties gaan spelen. De ontwikkelingen zijn toe te schrijven aan diverse oorzaken. Enerzijds hebben diverse crises en schandalen plaatsgevonden, waardoor de regelgeving harde eisen heeft opgesteld. Een bekend voorbeeld, die mede gezorgd heeft voor de eisen rondom risicomanagement, is het Amerikaanse Enron. Anderzijds kan worden opgemerkt dat de veranderingen in de wereld zich steeds sneller opvolgen. Hierbij wordt de term VUCA (Whiteman, 1998) met regelmaat gebruikt om deze veranderingen te typeren. VUCA is een Engelse acroniem en staat voor volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit.

Toch lijkt formeel risicomanagement nog veelal iets te zijn van grote organisaties. MKB-bedrijven doen sporadisch aan formeel risicomanagement, maar veelal onbewust en/of informeel (Gao et al., 2013; Poba-Nzaou et al., 2014). Onderzoek van het Nederlands Bureau voor Bedrijfscontinuïteit (NBBC) toont aan dat 94% van de MKB-bedrijven zich wel bewust is van de risico's binnen de eigen organisatie, maar risicomanagement niet heeft geborgd in de organisatie (<https://www.amweb.nl/schade/nieuws/2015/04/94-van-mkb-borgt-risicomanagement-niet-in-organisatie-1016331>, geraadpleegd 20 november 2019). De organisaties zijn zich niet bewust van het risicobeleid van de bedrijven, waarvan het afhankelijk is bij het uitvoeren van de eigen werkzaamheden. MKB-ondernemers lijken de meerwaarde van formeel risicomanagement niet te zien. De perceptie is veelal dat risicomanagement tijd en geld kost en dat het niet direct iets oplevert (<https://financieel-management.nl/artikel/risicomanagement-hoe-kunt-u-de-waarde-aantonen>, geraadpleegd 4 december 2019; Renes & Snoeker, 2016).

¹ Deze literatuurstudie is uitgevoerd als onderdeel van de onderzoeksprojecten van het lectoraat Risicomanagement & gedrag van het Kenniscentrum Business Innovation van Hogeschool Rotterdam.

² Correspondentieadres: Hogeschool Rotterdam, Kenniscentrum Business Innovation, Postbus 25035, 3001 HA Rotterdam. Tel.: +31 - (0)10 - 794 62 94, Email: d.van.der.waal@hr.nl.

Bij formeel risicomanagement wordt veelal gebruik gemaakt van een risicomanagementraamwerk. Er bestaan diverse raamwerken vanuit verschillende achtergronden. Bij alle raamwerken komt het risicomanagementproces aan bod (figuur 1). Het risicomanagementproces vertoont een PDCA-cyclus (Deming-cirkel) met daarin de stappen plan-do-check-act. De stappen van het risicomanagementproces zijn gericht op het behalen van doelen, het vergroten van het bewustzijn van de risico's en het bepalen van de omvang van de risico's die effect hebben op de doelen (*plan*). Vervolgens wordt aandacht besteed aan het verkleinen van de waarschijnlijkheid en het gevolg door preventieve en repressieve maatregelen (*do*). Preventieve maatregelen zijn gericht op het verminderen van de waarschijnlijkheid, terwijl bij repressieve maatregelen de gevolgen, bij het eventueel toch plaatsvinden van het risico, worden verminderd (figuur 2). Als afrondende stap van het proces staat monitoren van de voorgaande stappen, zodat zowel de inhoud als het proces kunnen worden geoptimaliseerd (*check* en *act*).



Figuur 1: Visualisering risicomanagementproces (Van der Waal, 2019)

Het toepassen van risicomanagement kan vanuit verschillende motieven, te weten het *conformance* en het *performance* motief. Deze motieven kunnen van belang zijn voor de wijze waarop risicomanagement binnen een organisatie worden uitgevoerd.

Conformance motief van risicomanagement

Vanuit de literatuur wordt risicomanagement op verschillende manieren omschreven. Hierbij geldt wel dat er een gemene deler aanwezig is. Risicomanagement kan algemeen worden omschreven als het proces waarmee wordt geprobeerd de onzekerheid rond het behalen van doelstellingen te managen (Van der Waal, 2019). Aangezien het vervolgens gaat om het organisatiebreed uitvoeren van risicomanagement heeft COSO (2017) een omvangrijkere definitie voor Enterprise Risk Management opgesteld, te weten:

“The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and its execution, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value.”

Ook in deze ERM-definitie wordt de koppeling met de doelstelling logischerwijs ook gemaakt. COSO legt daarnaast de link met cultuur en bekwaamheid van het uitvoeren, waarbij vooral de koppeling met de strategiebepaling van belang is.

De kanttekening die hierbij kan worden geplaatst, is dat COSO is ontstaan vanuit de accountantswereld. Daarmee is de focus vanuit COSO, naast de organisatiedoelstellingen, voornamelijk gericht op compliance en controledoelstellingen. In dit geval bestaat de kans dat bedrijven aan risicomanagement doen, aangezien de accountant dit van hen verlangt. Zodoende ontstaat een *conformance* motief, waarbij veelal op basis van extrinsieke motivatie aan risicomanagement wordt gedaan. Dit motief geldt voor grote ondernemingen die over bepaalde zaken moeten rapporteren en publiceren. Dit geldt niet alleen voor organisaties die moeten rapporteren aan de accountant, maar voor organisaties die zaken moeten verantwoorden aan instanties, zoals toezichthouders. Voor MKB-bedrijven is een dergelijke noodzaak (veelal) niet aanwezig. Het antwoord 'nee, waarom zouden we?' lijkt vanuit dit perspectief op 'we doen het niet, want het is niet verplicht'.

Performance motief van risicomanagement

De vraag is of MKB-bedrijven dan wel risicomanagement uit eigen overweging uitvoeren om zodoende de doelstellingen makkelijker te behalen. Bepaalde grote organisaties proberen hier ook meer aandacht aan te besteden door te spreken over risico- en kansenmanagement. Op deze wijze benadrukken de organisaties ook de positieve kant. Hierbij is het de vraag of het alleen gaat om een aanpassing van de naam (door hier een positieve draai aan te geven) of dat het inhoudelijk ook echt is veranderd.

Naast COSO zijn er diverse andere raamwerken, richtlijnen en normen (hierna: raamwerken), zoals ISO 31000 en FERMA. De herkomst van deze raamwerken is verschillend en daarmee ook de doelstellingen en focus ervan. In beide gevallen ligt de focus op organisatiedoelstellingen. Hierdoor ontstaat een puur *performance* motief, waarbij op basis van intrinsieke motivatie aan risicomanagement wordt gedaan. Binnen de diverse raamwerken wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten risico's. Bij alle vermelde soorten risico's is een negatief component aanwezig. Risico en zodoende risicomanagement wordt hierdoor veelal direct als negatief beschouwd.

Bovengenoemde raamwerken lijken, net als COSO, gericht op de grotere organisatie. Wel heeft COSO een publicatie uitgebracht, waarbij aandacht wordt besteed aan kleine publieke organisaties (COSO, 2005). Hierbij ligt echter de nadruk op de verslaglegging van interne beheersing ten behoeve van de financiële verslaglegging. Aangegeven wordt dat in hoofdlijnen risicomanagement bij MKB-bedrijven niet veel afwijkt van risicomanagement bij grotere organisaties. Meerdere instanties hebben getracht de koppeling van risicomanagement binnen MKB-bedrijven te beschrijven. Een daarvan is de uitgave van European Union Agency for Cybersecurity (ENISA, 2007), waarbij aangegeven wordt dat het doel van de publicatie zelfs was om zaken te simplificeren en ervoor te zorgen dat een leek het kan gebruiken. De ENISA, agentschap van de Europese Unie, suggereert hiermee dat risicomanagement best ingewikkeld is. Ook het NEMACC (het kenniscentrum van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)) heeft een publicatie *Risicomanagement voor het MKB*, waarbij handreikingen worden geboden voor de MKB-accountant om de MKB-bedrijven te ondersteunen (Renes & Snoeker, 2016). Deze publicatie suggereert al dat MKB-bedrijven risicomanagement niet zelfstandig uitvoeren en

hierbij kunnen worden geholpen. Ook dergelijke handreikingen lijken weinig tot geen effect te hebben. De vraag hierbij is waarom MKB-bedrijven risicomanagement niet toepassen.

Vanuit onderzoek blijkt dat veel MKB-bedrijven niet doen aan een adequate toepassing van risicomanagement, aangezien de middelen hiervoor ontbreken (Marcelino-Sádaba et al., 2014). Het antwoord 'nee, waarom zouden we?' lijkt daardoor op het eerste oog een bewuste keuze om niet aan risicomanagement te doen. Wanneer wel een poging wordt gedaan om het risicomanagement te implementeren, is het vaak niet succesvol. Als reden waarom dit niet succesvol wordt geïmplementeerd, worden verschillende factoren genoemd. Genoemde factoren zijn gebrek aan kennis en vatbaarheid voor cognitieve biases (Schönbohm & Jülich, 2016). Hierbij worden biases (valkuilen) genoemd als de beschikbaarheidsvalkuil en de valkuil van verankering. Deze valkuilen gelden voor mensen in het algemeen bij het maken van keuzes onder onzekerheid. Tversky en Kahneman (1974) toonden het gebruik van deze vuistregels en valkuilen reeds aan. Een andere valkuil, die Schönbohm en Jülich (2016) vermelden, is *overconfidence*. Overconfidence ontstaat doordat mensen blind zijn voor hun eigen blindheid (Kahneman, 2011). Zodoende ontstaat een onterecht zelfvertrouwen of anders geformuleerd een onderschatting van de situatie.

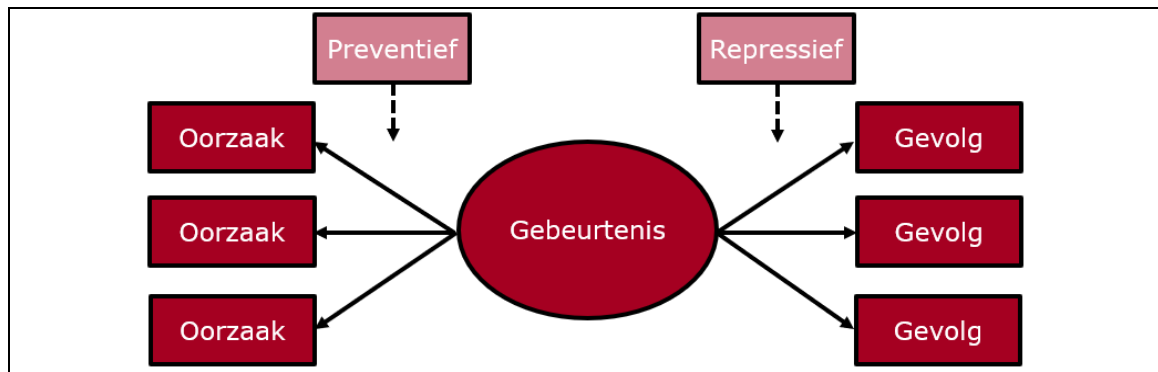
Naast de biases wordt ook de kennis van risicomanagement aangehaald. Gao et al (2013) vermelden dat de kennis over risicomanagement veelal alleen informeel binnen MKB-bedrijven aanwezig is. Door het ontbreken van middelen en kennis ontstaat de mogelijkheid voor externe adviseurs om deze rol in te vullen. Voorbeelden hiervan zijn *trusted advisors* als de accountant, de verzekeringsadviseur, maar ook de risicomanagementadviseur.

MKB-bedrijven zouden bij de toepassing van risicomanagement net zoveel of zelfs meer belang hebben dan grote organisaties. Voor MKB-bedrijven zijn bepaalde gevolgen qua omvang als snel relatief groot en daarnaast hebben MKB-bedrijven veelal een groter aandeel van eigen geld in de onderneming (Clark, 2011). Dit laatste wordt ook wel *skin in the game* genoemd. Deze term, die voor het eerst door Warren Buffet werd gebruikt, verwijst naar de situatie waarin iemand binnen een bedrijf zelf geld investeert en dus een bepaald belang van continuïteit en slagen hierbij heeft.

Alternatieve toepassing van risicomanagement

Het is niet zo dat bij MKB-bedrijven helemaal niets aan risicomanagement wordt gedaan. De perceptie van hoe risicomanagement zou moeten worden gedaan, wijkt alleen af van hetgeen binnen raamwerken wordt beschreven. Het antwoord 'ja, dit doen we de hele dag' schiet bijvoorbeeld ietwat door. Uiteraard heeft iedere ondernemer te maken met risico's. De vraag is hoe bewust en formeel hiermee wordt omgegaan. De omschrijving 'ondernemen is risico nemen' klopt, maar hierbij hoeft niet direct sprake te zijn van formeel risicomanagement. Ook een opmerking als 'ik probeer continu kansen te benutten' is te begrijpen. Hierbij geldt eveneens dat er niet direct sprake van formeel risicomanagement hoeft te zijn.

Technieken van risicomanagement die wel binnen het MKB worden toegepast, zijn voornamelijk gericht op risicomijdende acties en in mindere mate op risico-overdracht, zoals verzekeren (Smit & Watkins, 2012).



Figuur 2: Visualisering bow-tie inclusief preventieve en repressieve maatregelen (Hopkin, 2017)

In deze gevallen wordt er wel iets aan mitigerende maatregelen gedaan, maar dus veelal aan de achterkant ter verkleining van het gevolg middels repressieve maatregelen (Smit & Watkins, 2012). Hierbij kan, naast verzekeren, gedacht worden aan factoring. Het lijkt erop dat weinig wordt geïnvesteerd in preventieve maatregelen, waardoor de waarschijnlijkheid cq. de oorzaak wordt verkleind.

Positief is dat vanuit onderzoek blijkt dat ondernemers veelal in staat zijn om risico's te herkennen, waaraan de onderneming direct wordt blootgesteld. De kennis om indirecte risico's op de ondernemersactiviteiten en de relatie tussen de risico's te herkennen, is lastiger (Watt, 2007). Ook ander onderzoek toont aan dat er onwetendheid is rondom de interne en externe risico's die een organisatie loopt, die ook afkomstig zijn vanuit de ondernemende acties van de organisatie (Smit & Watkins, 2012). Ondernemers opereren in zowel een macro-, meso- als micro-omgeving. Al deze omgevingen veranderen continu. Om de organisatiestrategie toekomstbestendig te houden, is het van belang om bewust te zijn van veranderingen in deze omgevingen (Watson, 2004). Dit toont het belang aan om bewuster en formeler aan risicomanagement te doen.

De bovenstaande verkenning van de literatuur geeft aan dat MKB-bedrijven zeer beperkt bewust aan formeel risicomanagement doen (Gao et al., 2013; Poba-Nzaou et al., 2014). MKB-bedrijven voeren wel met regelmaat bepaalde stappen van het risicomanagementproces uit, zoals het bewustzijn en zodoende identificeren van risico's en het nemen van maatregelen. Het risicobewustzijn beperkt zich veelal tot de eigen organisatie en de mitigerende maatregelen die worden geïmplementeerd hebben veelal puur een repressieve werking. Ook lijken MKB-bedrijven hetgeen gedaan wordt aan het omgaan met risico's niet vanuit het gedachtegoed van risicomanagement te doen. Duening (2010) beschrijft diverse gedachtegoeden voor ondernemerschap. Naast het gedachtegoed vanuit risicomanagement (*risk managing mind*) worden de *effectuating mind* en de *resilient mind* beschreven. Een andere methode om met risico's om te gaan, is te werken met *Early Warning Signals* (EWS). De vraag hierbij is of MKB-ondernemers vanuit dergelijke gedachtes met risico's omgaan.

Bronnen

- Clark, A. (2011), Smaller sized risk management, Canadian Underwriter, Vol. 78, Nr. 9, pp.38-42
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2005). Guidance for Smaller Public Companies Reporting on Internal Control over Financial Reporting.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Washington, DC: The Committee of Sponsoring Organizations.
- Duening, T. N. (2010). Five minds for the entrepreneurial future: Cognitive skills as the intellectual foundation for next generation entrepreneurship curricula. *The Journal of entrepreneurship*, 19(1), 1-22.
- European Network and information Security Agency (ENISA) (2007). Information Package for SMEs - With examples of Risk Assessment / Risk Management for two SMEs
- Gao, S. S., Sung, M. C., & Zhang, J. (2013). Risk management capability building in SMEs: A social capital perspective. *International Small Business Journal*, 31(6), 677-700.
- Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. London: Kogan Page Publishers.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Lazcano, A. M. E., & Villanueva, P. (2014). Project risk management methodology for small firms. *International journal of project management*, 32(2), 327-340.
- Renes, R. & Snoeker, R. (2016), Risicomanagement voor het mkb: Handreikingen voor gebruik. Rotterdam: NEMACC.
- Poba-Nzaou, P., Raymond, L. and Fabi, B. (2014), "Risk of adopting mission-critical OSS applications: An interpretive case study", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 477-512.
- Schönbohm, A., & Juelich, A. (2016). On the Effectiveness of Gamified Risk Management Workshops: Evidence from German SMEs. *International Journal of Serious Games*, 3(2), 67-82.
- Smit, Y., & Watkins, J. A. (2012). A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa. *African journal of business management*, 6(21), 6324.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Van der Waal, D. (2019). *Inleiding risicomanagement*. Bussum: Coutinho.
- Watson, G. E. H. (2004). *A situational analysis of entrepreneurship mentors in South Africa* (Doctoral dissertation).

Watt, J. (2007). Strategic risk management for small businesses.[In: Reuvid, J.(ed.). Managing Business Risk 2nd Edition—a practical guide to protecting your business. London—Philadelphia.

Whiteman, W.E. (1998). *Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy*. Fort Belvoir, VA: Technical Information Center.