

Risicomanagement in het mkb: geen last, maar lust (en must)

Risicomanagement is in het mkb-segment een relatief onbekend en soms onbemind begrip. Over het algemeen zijn mkb-organisaties niet groot genoeg om een omvangrijk risicomanagementapparaat te onderhouden. Dit is ook niet nodig, maar het belang van risicomanagement in het mkb neemt de laatste jaren wel toe. Redenen hiervoor zijn onder andere een steeds groter wordende productaansprakelijkheid van ondernemers, mondiger wordende medewerkers en klanten, stijgende kosten van diefstal en fraude en een sterke roep om verbetering van het risicomanagement bij ondernemingen vanuit de overheid en brancheverenigingen (althans in sommige sectoren). En door de economische crisis van het afgelopen jaar hebben verschillende financiële risico's, zoals debiteurenrisico en valutarisico, zich sterker dan ooit geopenbaard.

Soms leeft de gedachte bij ondernemers dat het implementeren van risicomanagement een kostbare aangelegenheid is. Toch hoeft dat niet per se het geval te zijn. Ook een mkb-ondernemer kan in een aantal eenvoudig uit te voeren stappen erachter komen welke risico's hij loopt, hoe groot die risico's zijn en welke maatregelen hij kan nemen om die risico's te beheersen. Hieronder volgt een korte toelichting op die stappen.

Risico-inventarisatie

De eerste stap op het pad van risicomanagement is het inventariseren van de risico's waaraan de onderneming blootgesteld wordt. Hiervoor zijn diverse technieken beschikbaar. Zo kan een ondernemer een risicoscan invullen. Dit is een gestructureerde vragenlijst, aan de hand waarvan bepaald wordt welke risico's van belang zijn voor de ondernemer. Daarbij moet niet alleen gedacht worden aan financiële risico's. Ook niet-financiële risico's, zoals frauderisico, juridisch risico, IT-risico's en procesgerelateerde risico's passeren de revue. Een andere techniek is het houden van een gefaciliteerde workshop met een aantal medewerkers van het bedrijf. In een dergelijke sessie, die normaliter 2 tot 3 uur duurt, worden de risico's geïdentificeerd aan de hand van gestandaardiseerde risicoraamwerken. Door middel van brainstorming wordt het raamwerk toegesneden op de eigen organisatie. Een groot voordeel van deze techniek is dat de kennis en ervaringen van de medewerkers meegenomen worden in de inventarisatie. Dit blijkt vaak verrassende inzichten te bieden, ook voor de leiding van de onderneming!!

Risicobeoordeling

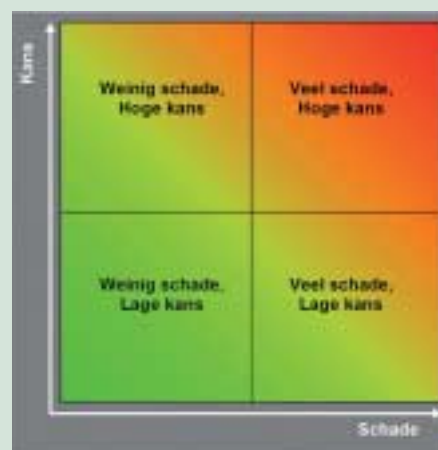
Na het inventariseren van de risico's volgt het beoordelen van de risico's. Hoe ernstig is het risico nu echt? Hoe groot is de

Door: Frank van Egeraat,
senior organisatieadviseur,
Accent Organisatie Advies



kans dat het risico zich voordoet? En als het al gebeurt, wat is dan de potentiële schade? Dat zijn de kernvragen in deze stap. Een effectieve manier om inzicht te krijgen in de 'zwaarte' van een risico is het uitzetten van het risico langs twee assen: de kans en de potentiële schade. Dit kan ingevuld worden in absolute termen (bv. de potentiële schade is 1 mln euro) of in relatieve termen (bv. de potentiële schade is hoog). In beide gevallen kunnen de risico's grafisch gepositioneerd worden in de matrix (afbeelding 1).

Het inschatten van de positie van het risico in deze matrix kan op meerdere manieren gebeuren. Vaak is een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve elementen de beste. Kwantitatieve elementen bestaan dan onder andere uit het verzamelen van meetbare gegevens over het risico. De bestaande financiële administratie kan vaak veel aanknopingspunten bieden. Het debiteurenrisico kan bijvoorbeeld inzichtelijk gemaakt worden door het gemiddeld aantal dagen dat een factuur



Afbeelding 1

open staat te berekenen. Eventueel kunnen ook externe gegevens verzameld worden om de risico's in te schatten. Schadestatistieken kunnen bijvoorbeeld inzicht geven in de kans op en de hoogte van brand- en inbraakschades in een bepaalde regio.

Het kwalitatieve element in de risicobeoordeling bestaat onder andere uit het verzamelen van de meningen en inzichten van medewerkers over het onderhavige risico. Medewerkers worden soms dagelijks geconfronteerd met risico's in de be-

drijfsvoering, en kunnen zeer waardevolle inzichten geven in de kans en mogelijke schade van een risico.

Risicoreponse

Na het beoordelen van de 'zwaarte' van het risico volgt misschien wel de belangrijkste stap in risicomanagement: wat moet de reactie zijn van de mkb-ondernemer op de risico's? In sommige gevallen kan die reactie zijn: "Helemaal niets doen". In dat geval accepteert de ondernemer het risico. Geen probleem, zolang dit maar een bewuste reactie is.

Er zijn daarnaast nog drie andere categorieën van reacties op risico's denkbaar. Misschien wel de meest extreme is het geheel vermijden van het risico. In dat geval wordt bewust besloten om de activiteit die het risico veroorzaakt, te beëindigen. Zo zou een mkb-ondernemer kunnen besluiten een bepaald product niet aan te bieden vanwege het product-aansprakelijkheidsrisico. Denk bijvoorbeeld aan de risico's verbonden aan asbest. Jaren geleden was dit een product dat geregeld in de bouw gebruikt werd. Toen meer bekend werd over de gezondheidsrisico's, had een risicobewuste ondernemer het besluit kunnen nemen alleen nog asbestvrije bouwmaterialen te gebruiken, nog vóór hierover wetgeving werd ingevoerd.

Een andere mogelijkheid is het reduceren van het risico door het treffen van maatregelen die de kans op het manifesteren van het risico en/of de potentiële schade beperken. Er zijn tal van maatregelen die onder deze categorie vallen en zijn in veel gevallen ook in het mkb van belang. Denk onder andere aan veiligheidsvoorzieningen in het pand van de ondernemer om brand of inbraak te voorkomen of te detecteren. Een maatregel op het vlak van debiteurenrisico is bijvoorbeeld het opstellen van een signaleringsrapportage voor achterstallige debiteuren. En het instellen van bepaalde administratieve procedures kan het risico van fraude beperken.

De laatste reactie op een risico kan zijn om het risico te delen met anderen. Het afsluiten van een verzekering valt onder deze categorie van maatregelen. Er zijn tal van mogelijkheden om risico's te verzekeren. De laatste jaren is het aanbod aan verzekeringen bovendien sterk gegroeid en zijn steeds meer verzekeringen ook voor een mkb-onderneming de moeite van het overwegen waard geworden.

Een alternatief voor het afsluiten van een verzekering is het financieel afdekken, of hedgen, van risico's. Zo kan een akkerbouwer die risico loopt op schade aan de oogst in geval van slechte weersomstandigheden een zogenoemd weerderivaat afsluiten. Indien de weersomstandigheden gedurende een bepaalde periode afwijken van een vooraf afgesproken norm (bv. een minimale temperatuur gedurende een maand) ontvangt de akkerbouwer een financiële uitkering waarmee eventueel verlies van oogst gecompenseerd kan worden. De matrix (afbeelding 2) vat de verschillende risicoreponse-opties samen.

Risicomonitoring

De laatste stap in risicomanagement is het regelmatig beoordelen wat de status van de risico's is. Nemen de risico's toe of af? Dit is risicomonitoring. Dit kan op verschillende manieren

<p>Vermijden</p> <p>Beëindigen van de activiteit die het risico veroorzaakt</p> <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stoppen met de verkoop van een bepaald product • Exit van bepaalde cliëntsegmenten • Niet langer opereren in bepaalde geografische gebieden 	<p>Reduceren</p> <p>Beheersmaatregelen treffen ter vermindering van kans of schade</p> <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preventieve maatregelen zoals veiligheidsvoorzieningen, procedures, etc. • Detectieve maatregelen zoals foutmeldingen, audits, etc.
<p>Delen</p> <p>Verleggen van of anderszins delen van het risico naar/met derden</p> <p>Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verzekering afsluiten • Risico's bundelen en hedgen • Outsourcing 	<p>Accepteren</p> <p>Bewust besluiten om het risico te accepteren</p> <p>Let op:</p> <p>Dit besluit moet bewust genomen worden, anders is er geen sprake van risicomanagement</p>

Afbeelding 2

ingericht worden, afhankelijk van de veranderlijkheid van het risico. Bij grote fluctuaties kan men bijvoorbeeld denken aan een wekelijkse of maandelijkse rapportage die inzicht geeft in bepaalde risico-indicatoren. Bij een lage veranderlijkheid kan volstaan worden met het jaarlijks herijken van de risico-inventarisatie en -beoordeling.

Voordelen van goed risicomanagement

De investering in tijd en geld om de vier stappen in het risicomanagement uit te voeren hoeven niet bijzonder hoog te zijn. De voordelen daarentegen kunnen groot zijn. Een paar voorbeelden:

- Lagere kans op onverwachte verliezen, dus hogere betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van het bedrijfsresultaat (en dus minder slapeloze nachten voor de ondernemer).
- Lagere premies voor verzekeringen (denk aan brand en inbraak).
- Hogere klanttevredenheid door hogere betrouwbaarheid en kwaliteit van geleverde goederen en diensten.
- Hogere omzet door het kunnen voldoen aan eisen van klanten die voorheen niet haalbaar waren (denk aan een IT-bedrijf dat haar klanten een hogere mate van stabiliteit en continuïteit van de IT-services kan garanderen).
- Verbetering van medewerkertevredenheid door het bieden van een veiliger werkplek.

Belang risicomanagement

Het belang van adequaat risicomanagement neemt ook in het mkb de laatste jaren toe. Risicomanagement wordt in het mkb-segment vaak gezien als een dure aangelegenheid. Toch kan ook een mkb-ondernemer met een geringe investering in tijd en geld aan risicomanagement doen. En die investering betaalt zich terug. Enerzijds doordat risico's, en daarmee onverwachte verliezen, beperkt worden. Anderzijds doordat een goed risicomanagement kan leiden tot lagere kosten, hogere omzet, hogere kwaliteit van geleverde goederen en diensten, en een hogere tevredenheid bij klanten, medewerkers en de ondernemer zelf. Risicomanagement hoeft daarmee geen last te vormen, maar kan juist ingezet worden om de prestaties van de onderneming te verbeteren.

Een intermediair doet er goed aan zich te verdiepen in het onderwerp risicomanagement. Een intermediair die het onderwerp goed begrijpt, en weet welke plaats verzekeren inneemt in het scala aan risicobeheersingsmaatregelen, kan een mkb-ondernemer optimaal adviseren, en biedt daarmee extra toegevoegde waarde aan de klant. ■