



Nationale monitor risicomanagement mkb 2025

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
1.3 Methode	5
2 Risico relevantie	6
2.1 De relevantie van risico's	6
2.2 Overige risico's	7
2.3 Verschillen per type organisatie	8
2.4 Verschillen per functie	10
3 Impact van de risico's	11
3.1 Inschatting impact van de risico's anno 2025	11
3.2 Impact voor diensten en industrie	13
3.3 Impact voor kleine en grote mkb-bedrijven	13
3.4 Inschatting impact over 3 jaar	14
4 Maatregelen	15
4.1 Type maatregelen	15
4.2 Verantwoordelijkheid voor risicomanagement	16
4.3 Verschil in genomen maatregelen tussen kleine en grote mkb-bedrijven	16
4.4 Volwassenheid in risicomanagement	16
5 Risicomanagement prestaties	17
6 Conclusies en aanbevelingen	18
Bijlage 1. Respondenten	20
Bijlage 2. Risicorelevantie 2025 ten opzichte van 2024	22
Bijlage 3. Risicorelevantie per branche	23

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 september 2024 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 754 respondenten in 12 branches. Het onderzoek is uitgevoerd door Universiteit Twente in opdracht van Avéro Achmea.

De belangrijkste risico's draaien om de arbeidsmarkt, cyber, inflatie en aanpassingsvermogen op veranderende wet- en regelgeving.

1. Schaarste op de arbeidsmarkt (17% ziet dit als zeer belangrijk en nog eens 29% als belangrijk)
2. Cybercrime en cyberonveiligheid (15% ziet dit als zeer belangrijk en 28% als belangrijk)
3. Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel (inflatie) (14% ziet dit als zeer belangrijk en 28% als belangrijk)
4. Veranderende wet- en regelgeving (9% ziet dit als zeer belangrijk en 24% als belangrijk)

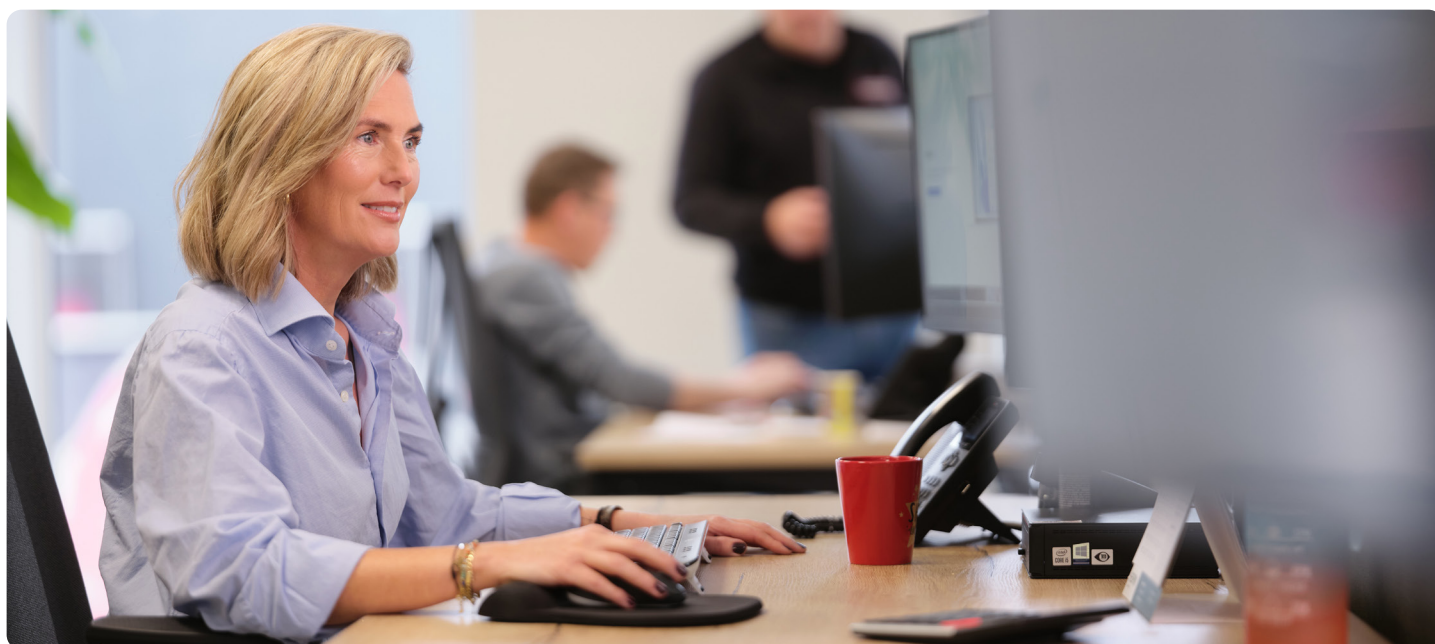
Er zijn verschillen tussen de branches.

Zo zien mkb-bedrijven in de dienstensectoren cybercrime en cyberonveiligheid en ook veranderende wet- en regelgeving vaker als (zeer) belangrijk risico in vergelijking met ondernemers die in een industriële omgeving werken. Andere risico's worden juist door de industrie hoger ingeschat. Namelijk kostenstijging van grondstoffen en personeel (inflatie) en schaarste van grondstoffen en halffabricaten.

Het cyberrisico scoort het hoogst op impact op de bedrijfscontinuïteit.

Dit was ook vorig jaar het geval. Het risico op kostenstijgingen van grondstoffen en halffabricaten heeft dit jaar volgens de respondenten de meeste impact op winstgevendheid, gevolgd door het risico van veranderde wet- en regelgeving. Vorig jaar was dit de impact van kostenstijgingen (inflatie).

De impact van de schaarste op de arbeidsmarkt wordt – net als vorig jaar – het meest gevoeld in de beschikbaarheid van personeel. Toch verwacht 20-25% van de mkb-bedrijven geen impact van de risico's die als redelijk belangrijk tot belangrijk worden ingeschat. Bij schaarste op de arbeidsmarkt geldt bijvoorbeeld dat 14% van de



mkb-bedrijven in de handel geen impact verwacht. En bij cybercrime verwacht 29% van de mkb-bedrijven in de handel en 28% in de horeca geen impact.

Meer ondernemers zien de impact van risico's gelijk blijven in de toekomst.

Opvallend is dat, in tegenstelling tot vorig jaar, meer respondenten verwachten dat de impact van risico's in de toekomst gelijk zal blijven, en niet toeneemt. De enige 2 risico's waarvan respondenten ten opzichte van vorig jaar vaker denken dat ze meer impact zullen hebben zijn 'extreem weer' en 'geo-economische confrontatie'.

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

De grotere mkb-bedrijven (>100 medewerkers) schatten de 10 geselecteerde risico's over het algemeen als belangrijker in dan de kleinere bedrijven (<30 medewerkers). Dat geldt niet voor de risico's schaarste van grondstoffen en halffabricaten en extreem weer. Die worden als ongeveer even belangrijk ingeschat door kleine en grote bedrijven.

Slechts 36% van de mkb-bedrijven heeft een bedrijfscontinuïteitsplan.

Van de bevraagde bedrijven heeft 38% géén plan en de rest weet het niet. De meeste mkb-bedrijven met een bedrijfscontinuïteitsplan, updaten dit jaarlijks.

De maatregelen die bedrijven kiezen om met de risico's om te gaan verschillen per risico.

De impact verkleinen gebeurt het vaakst bij kostenstijgingen (inflatie) en schaarste op de arbeidsmarkt. De kans verkleinen of wegnemen wordt het vaakst genoemd bij cybercrime. Het risico overdragen op een andere partij wordt het vaakst genoemd bij extreem weer en cybercrime. Voor deze maatregel geeft bijna de helft van de respondenten (47%) aan dat risico's over het algemeen goed verzekeraar zijn. Bewust geen maatregelen nemen wordt het vaakst gebruikt bij het risico op maatschappelijke polarisatie.

Ongeveer de helft van de mkb-bedrijven geeft -op basis van 7 kenmerken- aan de risico-volwassen organisatie redelijk op orde te hebben.

Maar ongeveer een kwart van de bedrijven geeft aan de kenmerken van een risico-volwassen organisatie niet (helemaal) op orde te hebben. Kortom, op vrijwel alle kenmerken van een volwassen risico-organisatie liggen kansen op verbetering.

50% tot 60% van de respondenten is tevreden over 5 aspecten van de eigen risicomanagementprestaties.

Ongeveer een derde van de respondenten is neutraal en bijna een kwart is ontevreden of weet het niet. Opnieuw blijkt dat veel mkb-bedrijven nog verbeteringen kunnen maken op veel verschillende aspecten van risicomanagement.

Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen kunnen we enkele aanbevelingen doen.

Deze komen grotendeels overeen met die van vorig jaar.

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 bijvoorbeeld de bedrijfscontinuïteit en winstgevendheid als groot ingeschat. Maar er is een significant aantal bedrijven dat 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 van risico's verkleind kunnen worden is niet altijd eenvoudig te bepalen. Advies hierin kan helpen. Dit geldt zeker voor de risico's op het gebied van cyber, arbeidsmarkt en grondstoffen.

1 Vraagstelling en opzet onderzoek

1.1 Achtergrond

'Goed risicomanagement maakt ondernemen mogelijk', aldus Avéro Achmea. Daarom ondersteunt Avéro Achmea adviseurs op verschillende manieren. Eén manier om zowel adviseurs als ondernemers te ondersteunen in een complexe, veranderlijke wereld is gedegen inzicht te 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.

Om deze reden is de 'Nationale monitor risicomanagement mkb' eind vorig jaar voor het eerst uitgevoerd en in 2024 herhaald. Het is een gezamenlijk onderzoek van Avéro Achmea en Universiteit Twente, waarbij aan een representatieve groep eindgebruikers in het Midden- en Kleinbedrijf (mkb) een enquête wordt voorgelegd.

1.2 Vraagstelling

De hoofdvraag voor de monitor is:

Wat zijn 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 2024 en over 3 jaar de 10 grootste risico's, waar mkb- ondernemers/werkgevers mee te maken hebben?
2. Welke gevolgen kunnen het optreden van deze risico's hebben 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?
4. Welke rol speelt de adviseur in risicomanagement voor mkb-ondernemers?

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. Landbouw, bosbouw en visserij
7. Industrie en nutsbedrijven
8. Waterbedrijven en afvalbeheer
9. Bouwnijverheid
10. Handel
11. Horeca
12. Cultuur, sport en recreatie
13. Overig

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

De vragenlijst bevatte enkele screeningsvragen zodat de beoogde respondenten (qua functie, branche en omvang bedrijven) de vragenlijst hebben ingevuld. Met een omvang van ongeveer 750 respondenten komen we dan uit op een dekking van minimaal 30 bedrijven per branche. Daarmee kunnen we voldoende betrouwbare uitspraken per branche doen.

De verdeling van de respondenten over de branches, omvang, functie en arbeidssituatie komen goed overeen met die van de Nationale monitor risicomanagement mkb 2024. De resultaten in dit rapport kunnen we daarom vergelijken met die van vorig jaar.

Zie voor de aantallen respondenten per branche [Figuur 1.1 \(Bijlage 1\)](#).

2 Risico relevantie

2.1 De relevantie van risico's

Risicomanagement begint met het vaststellen van de doelen en welke impact de verschillende interne en externe 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 meest relevante risico's, die bijvoorbeeld uit recente onderzoeken van het World Economic Forum naar risicomanagement naar voren komen. 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.

“Zoals zoveel bedrijven hebben wij ook last van de krappe arbeidsmarkt.”

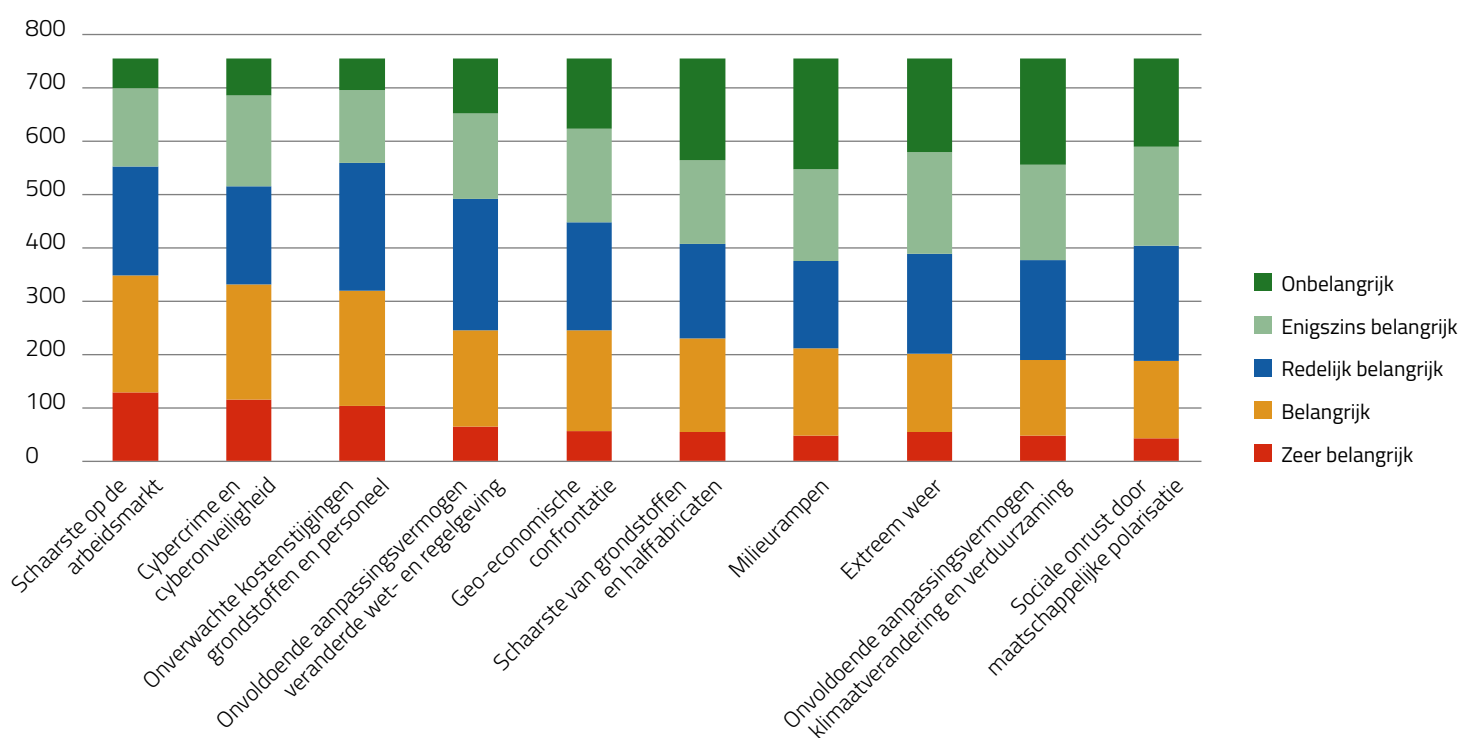
1. Schaarste op de arbeidsmarkt
2. Cybercrime en cyberonveiligheid
3. Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel (inflatie)
4. Schaarste van grondstoffen en halffabricaten
5. Onvoldoende aanpassingsvermogen op veranderen wet- en regelgeving
6. Extreem weer (zoals schade door storm/water/hagel, 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 een weergave van de inschattingen van de mkb-respondenten qua relevantie van deze 10 risico's.

De top 3 van de meest belangrijke risico's is:

1. Schaarste op de arbeidsmarkt (46% ziet dit als belangrijk of zeer belangrijk)
2. Cybercrime en cyberonveiligheid (44% ziet dit als belangrijk of zeer belangrijk)
3. Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel (inflatie) (42% ziet dit als belangrijk of zeer belangrijk)

Figuur 2.1 Inschatting relevantie van de risico's (N=754)



Vergelijken we deze uitkomsten met die van vorig jaar, dan zien we alleen kleine wijzigingen in de ingeschatte relevantie. Zo is het risico op plek 4 dit jaar 'onvoldoende aanpassingsvermogen op veranderende wet- en regelgeving', en niet meer 'schaarste van grondstoffen en halffabricaten' (zoals vorig jaar). Dit verschil is mogelijk te verklaren doordat in 2023 de oorlog in Oekraïne net begonnen was, terwijl 2024 een tumultueus formatiejaar was na de Tweede Kamerverkiezingen van november 2023.

Het valt op dat alle risico's vorig jaar vaker als (zeer) belangrijk werden gezien dan dit jaar, (zie tabel 2.1). De grootste verandering zien we voor schaarste van grondstoffen en halffabricaten en onvoldoende aanpassingsvermogen op veranderende wet- en regelgeving, (zie Figuur 2.2 en 2.3). De vergelijking met vorig jaar voor de andere risico's is te vinden in [Bijlage 2](#).

Tabel 2.1 Verandering risicorelevantie 2024 en 2025

% respondenten dat risico als (zeer) belangrijk kenmerkt	2024	2025
Schaarste op de arbeidsmarkt	57.9%	46.2%
Cybercrime en cyberonveiligheid	52.4%	44.0%
Onverwachte kostenstijgingen grondstoffen en personeel	55.0%	42.3%
Onvoldoende aanpassingsvermogen veranderende wet- en regelgeving	45.1%	32.6%
Geo-economische confrontatie	37.9%	32.6%
Schaarste van grondstoffen en halffabricaten	43.1%	30.5%
Milieurampen	31.0%	28.1%
Extreem weer	35.6%	26.8%
Onvoldoende aanpassingsvermogen klimaatverandering en verduurzaming	32.8%	25.1%
Sociale onrust door maatschappelijke polarisatie	31.1%	24.9%

2.2 Overige risico's

Als validiteitscontrole op de lijst van het World Economic Forum kregen respondenten eerst de volgende open vraag: "Bovenstaande definitie in acht nemend, kunt u aangeven welke risico's (maximaal 3) voor uw organisatie op dit moment het meest relevant zijn?"

De antwoorden laten zien dat de risico's dezelfde zijn als 10 risico's uit de lijst van WEF die we als meest belangrijk hebben geïdentificeerd. Ook in de open vraag kwam 'schaarste op de arbeidsmarkt/personeelstekort' als eerste naar boven, gevolgd door 'cyberrisico's' en 'inflatie'. Een aantal keer werden bedrijfsvoeringrisico's genoemd zoals arbo, veiligheid, verzuim en marktrisico's zoals concurrentie of faillissementen van klanten. Daarnaast werd ongeveer 10 keer AI genoemd als risico.

2.3 Verschillen per type organisatie

Verschillen tussen grote en kleine mkb-bedrijven

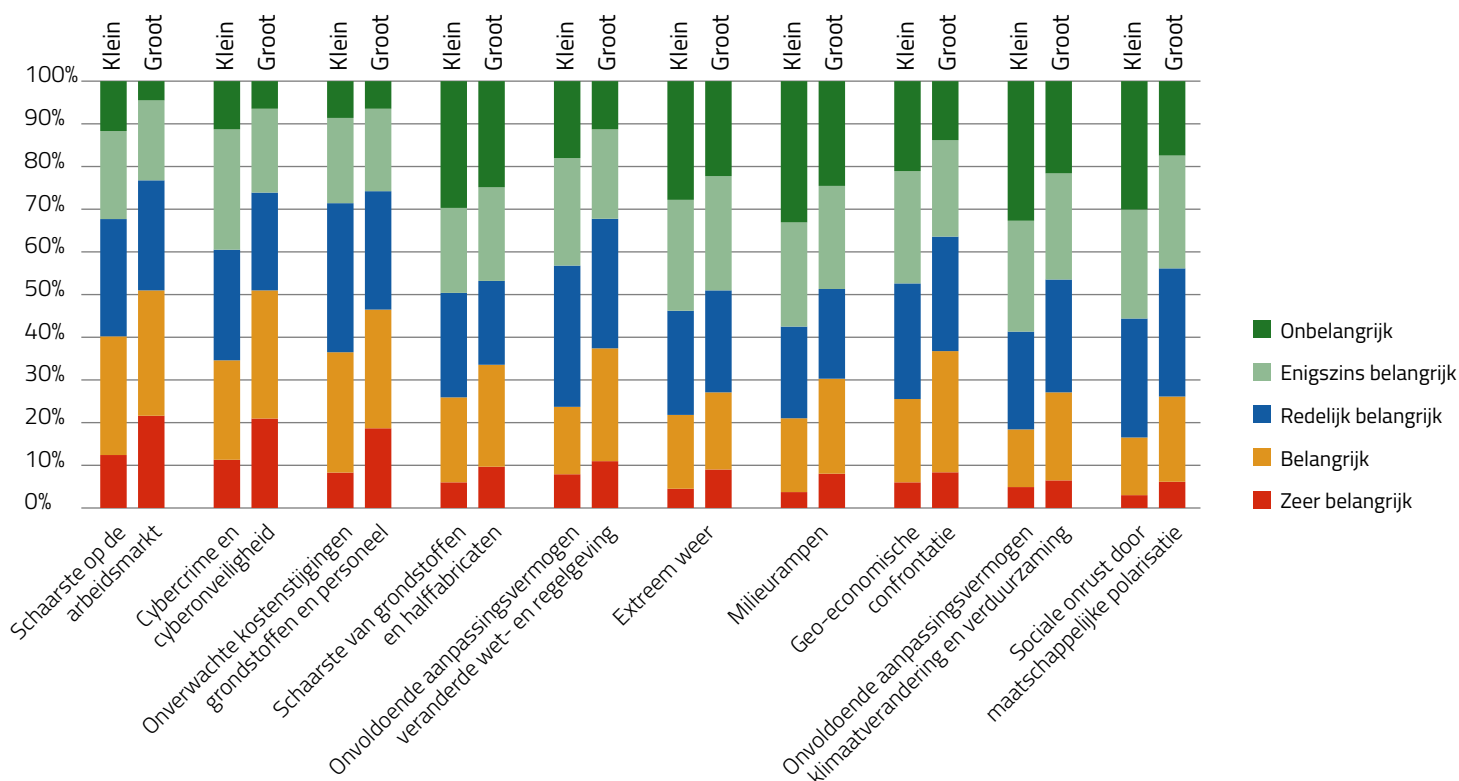
De grotere mkb-bedrijven zien over het algemeen meer risico dan de kleinere bedrijven, zie Figuur 2.2. Dit was vorig jaar ook zo. Om dit te analyseren hebben we de antwoorden van bedrijven tot 30 medewerkers (klein) vergeleken met de antwoorden van bedrijven met meer dan 100 medewerkers (groot).

Alleen de risico's **schaarste van grondstoffen en halffabricaten** en **extreem weer** worden als ongeveer even belangrijk ingeschat door kleine en grote bedrijven (zie Figuur 2.4). Voor alle overige risico's zijn er duidelijke verschillen tussen kleine en grote bedrijven.

De verschillen zijn het grootst voor **cybercrime en cyberonveiligheid** (respectievelijk 35% en 51%). Voor de andere 2 belangrijkste risico's, **schaarste op de arbeidsmarkt** en **onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel**, is het verschil tussen kleine en grote bedrijven kleiner. Dit is anders dan vorig jaar, toen bleek dat het verschil in relevantie voor grote en kleine mkb-bedrijven groter was.



Figuur 2.4 Risico relevantie door grote (>100) en kleine (<30) bedrijven



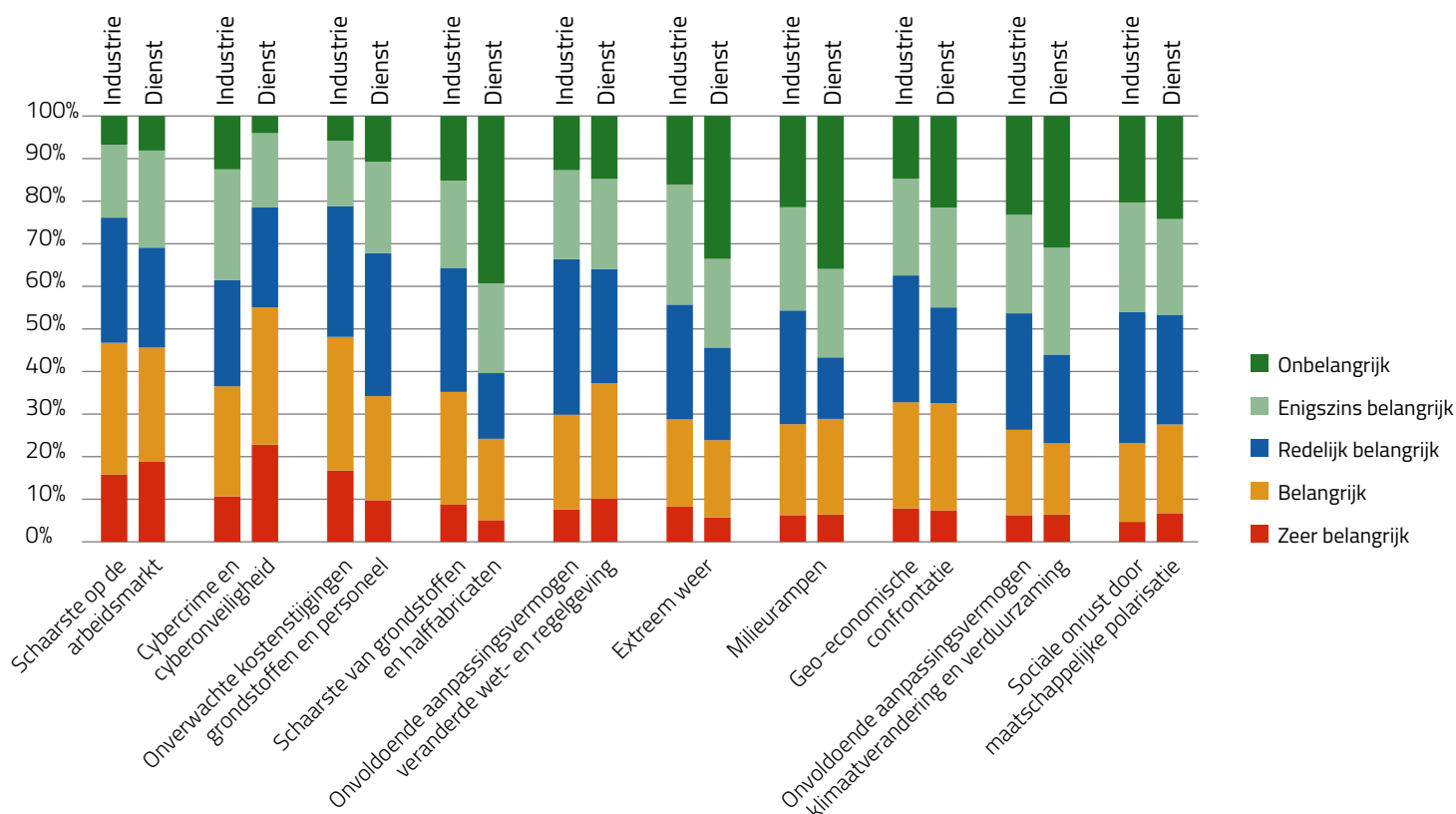
Verschillen tussen diensten en industrie

Er is een aantal verschillen te zien in de scores tussen de industrie en de dienstensector (zie Figuur 2.5).

48% van de respondenten uit de industrie schat het risico op **onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel** aanzienlijk hoger in ten opzichte van 34% uit de dienstensector. Hetzelfde geldt voor de risico-inschatting van **schaarste van grondstoffen en halffabricaten** waarbij 35% van de respondenten uit de industrie dit risico hoger inschat tegenover 24% uit de dienstensector. Dit lijkt logisch, omdat de industrie meer dan de dienstensector afhankelijk is van grondstoffen en halffabricaten.

Het omgekeerde is het geval voor het risico op **cybercrime en cyberveiligheid** en voor het risico op **onvoldoende aanpassingsvermogen op veranderende wet- en regelgeving**. Deze risico's worden juist hoger ingeschat door de dienstensector dan door de industrie (respectievelijk 55% en 37% en respectievelijk 37% en 30%).

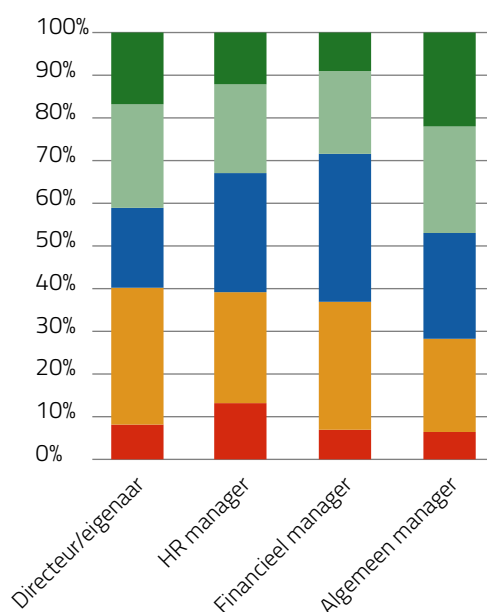
Figuur 2.5 Risico relevantie door industriële en dienstverlenende bedrijven



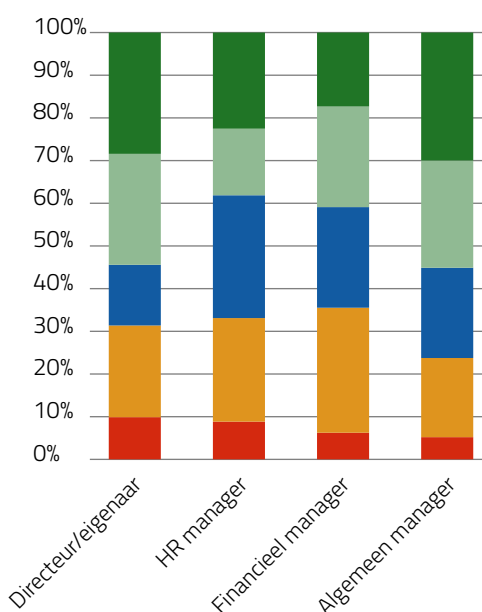
2.4 Verschillen per functie

We onderzochten ook of de risicobeoordeling van de verschillende functies die bevroegd zijn, enigszins overeenkomt. Voor de meest belangrijke risico's is dit zo. Directeuren/eigenaren, HR-managers, financieel managers en algemeen managers schatten het belang van deze risico's ongeveer hetzelfde in. Voor alle overige risico's zien we dat financieel managers de risico's als belangrijker inschatten dan algemeen managers (Figuur 2.6 t/m 2.10). Voor onvoldoende aanpassingsvermogen op klimaatverandering en verduurzaming, en geo-economische confrontatie zien we dat ook de HR-managers deze risico's aanzienlijk vaker als (zeer) belangrijk inschatten dan algemeen managers (zie Figuur 2.6 en 2.9).

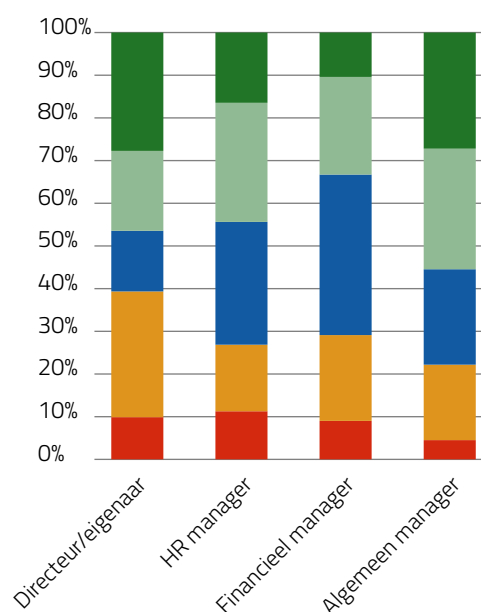
Figuur 2.6 Belang van geo-economische confrontatie, ingeschat per functie



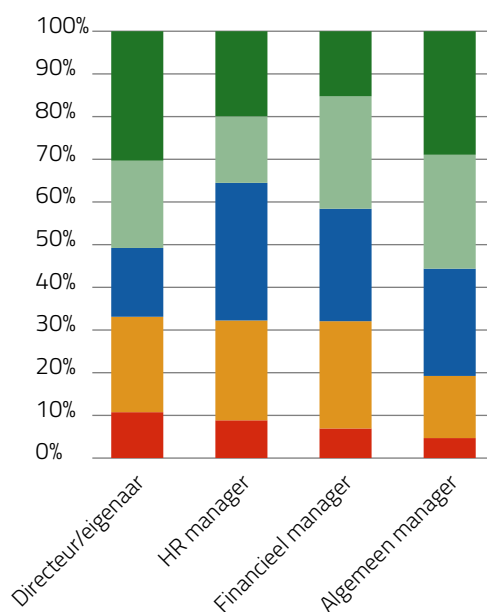
Figuur 2.7 Belang van milieurampen, ingeschat per functie



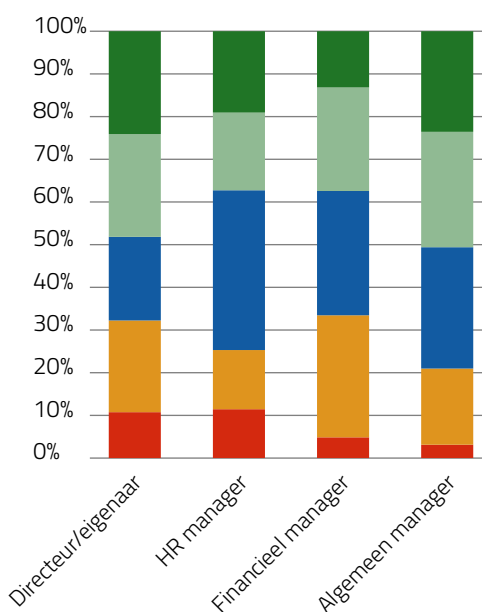
Figuur 2.8 Belang van extreem weer, ingeschat per functie



Figuur 2.9 Belang van onvoldoende aanpassingsvermogen op klimaatverandering en verduurzaming, ingeschat per functie



Figuur 2.10 Belang van sociale onrust door maatschappelijke polarisatie, ingeschat per functie



- Onbelangrijk
- Enigszins belangrijk
- Redelijk belangrijk
- Belangrijk
- Zeer belangrijk

3 Impact van de risico's

3.1 Inschatting van de risico's anno 2025

Respondenten die een risico minimaal als enigszins belangrijk hebben geïdentificeerd is gevraagd aan te geven wat de impact van dat risico kan zijn 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 belangrijkste 3 conclusies geven dezelfde urgentie weer als vorig jaar.

- De impact van kostenstijgingen (inflatie) op de winstgevendheid werd door 60% van de respondenten het vaakst genoemd (vorig jaar was dit 59%)
- De impact van de schaarste op de arbeidsmarkt wordt het meest gevoeld in de personele beschikbaarheid (bij 45% van de bedrijven, vorig jaar was dit 51%).
- De impact van cybercrime en cyberonveiligheid wordt het vaakst ingeschat op de bedrijfscontinuïteit (44%, vorig jaar was dit 52%).

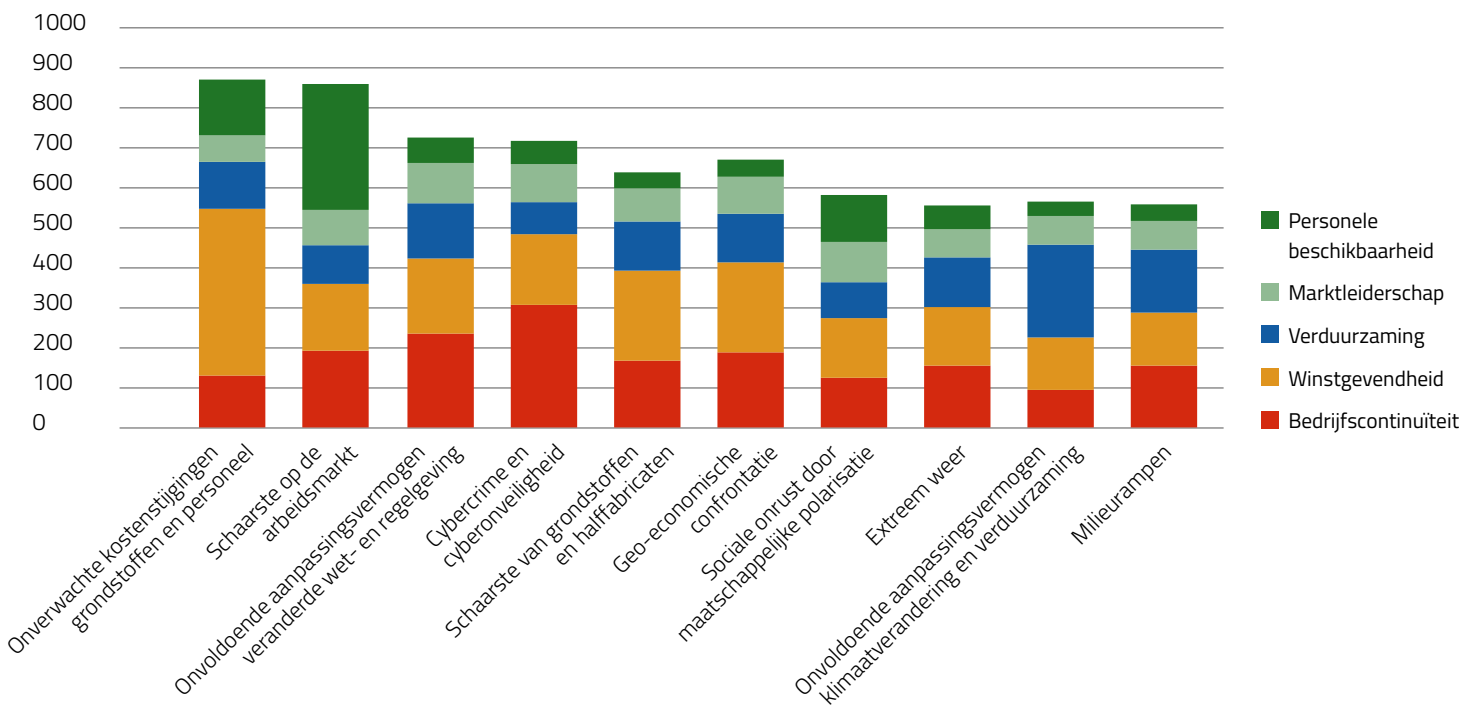
We zien in dit laatste de kwetsbaarheid terug die het mkb ervaart op het vlak van cyberonveiligheid. Net als vorig jaar is dit nog steeds een belangrijke uitkomst van de risicomonitor 2025.

“Een tekort aan grondstoffen resulteert vaak in prijsvolatiliteit, waarbij de kosten stijgen naarmate de vraag groter is dan het aanbod.”

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

In Tabel 3.1 staat 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).

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



Dit is opvallend, 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? Of gaat het om bewuste acceptatie van risico's 'omdat het niet ons treft, maar de buurman'? Voor een aantal branches en risico's ligt het percentage respondenten dat geen impact verwacht zelfs boven de 20%. We zien in Tabel 3.1 duidelijk terug dat deze verwachting van geen impact relatief hoog is voor de als minder belangrijk ingeschatte risico's, zoals extreem weer, milieurampen en sociale onrust.

Kijken we naar de top 4 van risico's dan springt vooral cybercrime en cyberonveiligheid eruit. Hier verwacht 7 tot 29% van de respondenten geen impact te ervaren. Vorig jaar was dit 10 tot 17% van de respondenten. In het algemeen is dit dus toegenomen, behalve in de financiële dienstverlening. Daar is het aantal respondenten dat

“Deze aanvallen kunnen leiden tot de diefstal van gevoelige gegevens, waaronder klantinformatie, financiële gegevens of intellectueel eigendom, wat kan leiden tot ernstige financiële verliezen, wettelijke aansprakelijkheid en reputatieschade.”

verwacht dat cybercrime en cyberonveiligheid geen impact heeft, gedaald. Dit wil zeggen dat in de sector financiële dienstverlening het cyber risico door vrijwel niemand wordt gezien als iets dat geen impact heeft. Maar in de industrie, bouw, handel en horeca is het percentage respondenten dat impact van cyber risico's verwacht juist gestegen.

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

% respondenten dat geen impact verwacht voor risico's die ze minimaal enigszins belangrijk vinden	Schaarste op de arbeidsmarkt	Cybercrime en cyberonveiligheid	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	5,6%	6,7%	3,5%	4,2%	2,4%	3,8%	7,8%	2,4%	9,0%	3,6%
Transport en logistiek	9,2%	13,9%	3,8%	10,0%	13,0%	6,4%	5,5%	15,4%	15,7%	10,1%
Zakelijke en overige dienstverlening	6,3%	12,0%	8,6%	22,6%	17,4%	25,3%	25,6%	26,2%	27,9%	27,1%
Industrie en nutsbedrijven	7,6%	21,7%	6,5%	5,6%	20,0%	32,9%	29,1%	18,8%	19,2%	26,0%
Bouwnijverheid	7,8%	20,5%	8,0%	15,7%	18,8%	39,1%	18,2%	26,1%	23,3%	34,1%
Handel	14,4%	29,2%	9,7%	11,5%	21,3%	31,1%	33,3%	24,1%	20,8%	26,7%
Horeca	8,0%	28,2%	6,4%	10,5%	18,2%	23,7%	25,0%	25,0%	18,9%	28,2%

3.2 Impact voor diensten en industrie

De impact van de risico's op de 5 aandachtsgebieden worden door mkb-bedrijven in de dienstverlening soms anders ingeschat dan door mkb-bedrijven in de industrie. We hebben de volgende opvallende verschillen gevonden:

- **Bedrijfscontinuïteit:** diensten verwachten vaker een impact op bedrijfscontinuïteit van cybercrime en cyberonveiligheid, terwijl industrie van dit risico vaker geen impact verwacht. Voor schaarste van grondstoffen en halffabricaten verwacht industrie juist vaker een negatieve impact op bedrijfscontinuïteit.
- **Verduurzaming:** diensten verwachten meer negatieve impact van schaarste op de arbeidsmarkt en extreem weer op verduurzaming.
- **Voor onvoldoende aanpassingsvermogen op veranderen van wet- en regelgeving** verwacht diensten vaker impact op winstgevendheid. Industrie verwacht iets vaker geen impact.
- **Voor extreem weer** verwachten dienstverlenende mkb-bedrijven iets vaker impact op verduurzaming.
- **Voor geo-economische confrontatie** verwacht industrie iets vaker impact op marktleiderschap.

3.3 Impact voor kleine en grote mkb-bedrijven

Grote mkb-bedrijven verwachten over vrijwel alle risico's vaker impact op de 5 aandachtsgebieden. Zo verwachten zij veel vaker impact op de bedrijfscontinuïteit door cybercrime en cyberonveiligheid, onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel, schaarste van grondstoffen en halffabricaten en extreem weer. Voor sociale onrust door maatschappelijke polarisatie verwachten grote mkb-bedrijven vaker impact op personele beschikbaarheid dan kleine mkb-bedrijven.

“Veranderende wet- en regelgeving leidt tot regelmatige aanpassing van formuleringen en dus ook van etiketten, productinformatie enz.”



3.4 Inschatting impact over 3 jaar

Opvallend is dat, in tegenstelling tot vorig jaar, meer respondenten verwachten dat de impact van risico's in de toekomst gelijk zal blijven. Zie Tabel 3.2. De enige 2 risico's waarvan respondenten ten opzichte van vorig jaar vaker denken dat ze meer impact zullen hebben, zijn 'extreem weer' en 'geo-economische confrontatie'.

“Wij zijn een klein team en dus is uitval van elk personeelslid een klein probleem.”

Tabel 3.2 Percentage mkb-bedrijven inschatting impact risico's over 3 jaar (2025 en 2024)

	Minder impact		Gelijke impact		Meer impact	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Onverwachte kostenstijgingen grondstoffen en personeel	10%	10%	59%	51%	30%	39%
Extreem weer	12%	13%	58%	61%	31%	27%
Milieurampen	11%	12%	68%	66%	21%	22%
Sociale onrust door maatschappelijke polarisatie	12%	13%	66%	61%	22%	25%
Cybercrime en cyberonveiligheid	7%	8%	60%	52%	33%	40%
Schaarste van grondstoffen en halffabricaten	12%	11%	61%	52%	27%	37%
Schaarste op de arbeidsmarkt	9%	9%	57%	47%	35%	44%
Onvoldoende aanpassingsvermogen klimaatverandering en verduurzaming	12%	12%	66%	60%	22%	28%
Onvoldoende aanpassingsvermogen veranderende wet- en regelgeving	10%	10%	67%	64%	22%	26%
Geo-economische confrontatie	12%	13%	60%	62%	28%	25%

Respondenten werd ook gevraagd om maximaal 3 risico's te noemen die ze voor de komende 3 jaar het meest relevant achten, naast de 10 bevroegde risico's. 340 respondenten gaf aan geen andere risico's te zien. De antwoorden van de overige respondenten zijn in lijn met de top 10 zoals vermeld in hoofdstuk 2. Krapte op de arbeidsmarkt werd het vaakst benoemd, namelijk 181 keer. Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel werd daarna het vaakst benoemd, namelijk 82 keer.

Bij de overige risico's komen de volgende thema's enige tientallen keren aan de orde:

- Financiële risico's, zoals het beschikbaar blijven van voldoende financiering, kapitaal e.d. Ook btw-verhogingen worden enkele keren genoemd.
- Marktontwikkelingen en concurrentiepositie: onzekere markt, concurrentie, verlies van klanten en hogere klanteisen worden hier meermaals genoemd.
- Technologische ontwikkelingen, waarbij vooral ICT, en in het bijzonder AI ontwikkelingen meermaals benoemd worden.
- Operationele risico's zoals leverings- en transportproblemen en ziekteverzuim van personeel worden ook enkele keren benoemd.

4 Maatregelen

4.1 Type maatregelen

In dit onderzoek zijn net als vorig jaar 5 soorten maatregelen voorgelegd aan de respondenten. Dit zijn de 5 opties om met risico's om te gaan. Steeds is gevraagd naar hoe de respondenten omgaan met elk van de 10 risico's. In Figuur 4.1 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 van optreden van het **risico verkleinen** of het **risico wegnemen** wordt het vaakst genoemd bij cyberrisico's. Het risico **overdragen op een andere partij** (zoals een verzekeraar), wordt het

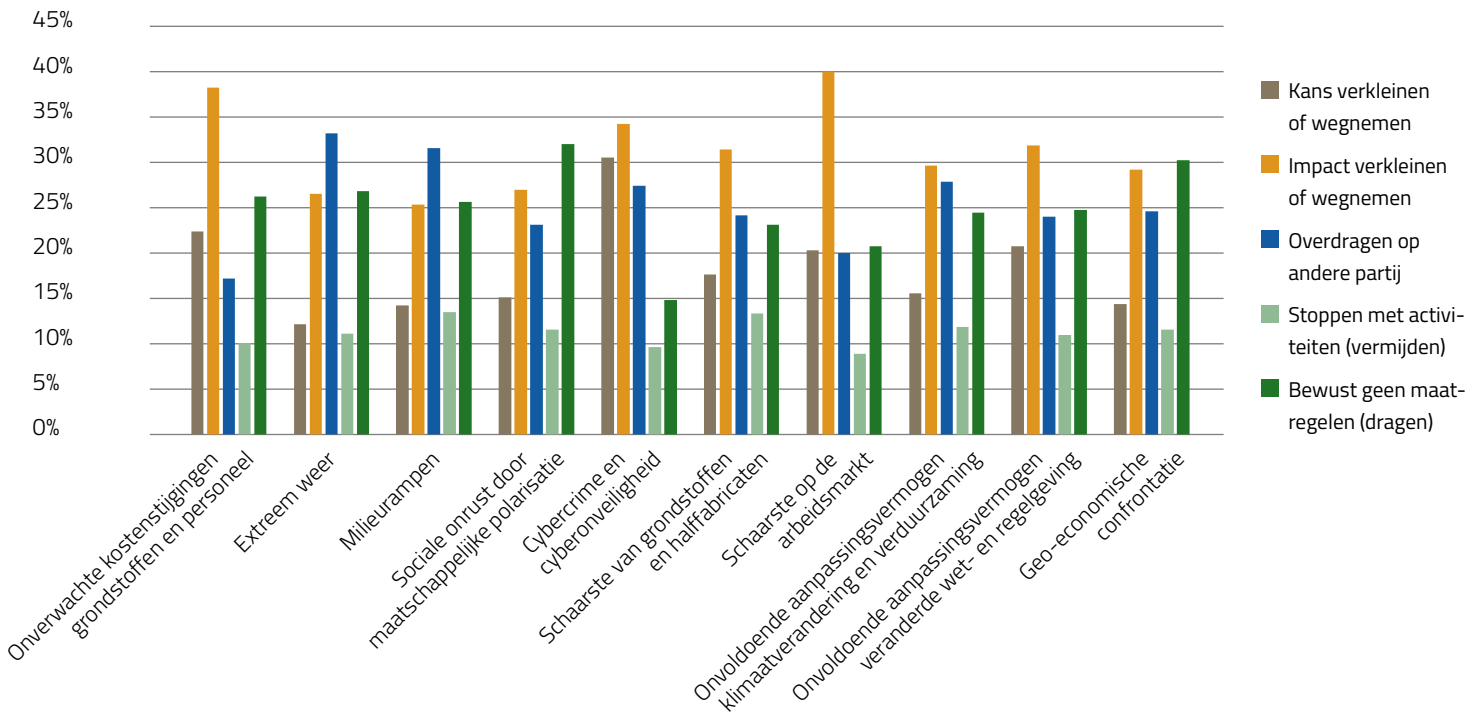
vaakst genoemd bij extreem weer en cybercrime.

Bewust geen maatregelen nemen wordt het vaakst gekozen als maatregel voor het risico op maatschappelijke polarisatie.

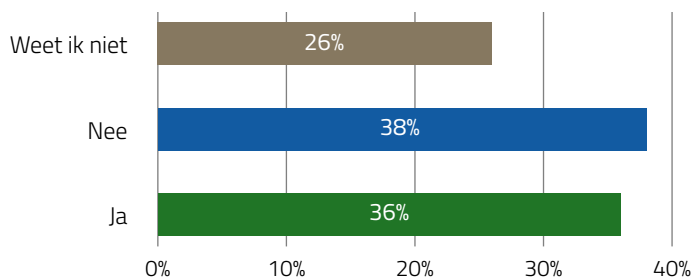
Beschikbaarheid van een bedrijfscontinuïteitsplan

Ook is respondenten gevraagd in welke mate zij voorbereid zijn op calamiteiten met een bedrijfscontinuïteitsplan. Ruim 1 op de 3 mkb-bedrijven heeft een bedrijfscontinuïteitsplan, 38% heeft dat niet en ruim een kwart weet het niet (zie Figuur 4.2). Van de 271 organisaties die een bedrijfscontinuïteitsplan hebben, updaten de meesten dit plan jaarlijks (zie Figuur 4.3).

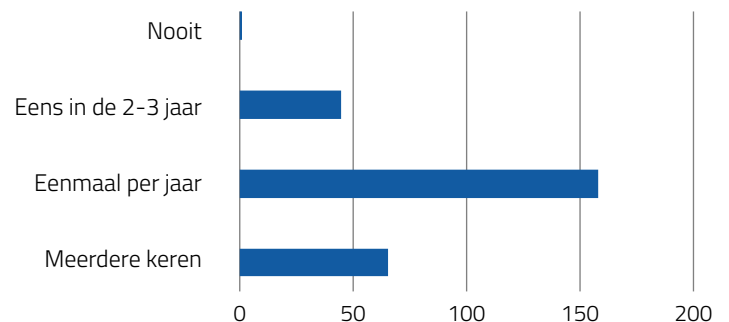
Figuur 4.1 Aantal keer dat maatregelen genoemd worden per risico (in %)



Figuur 4.2 Percentage organisaties dat een bedrijfscontinuïteitsplan heeft



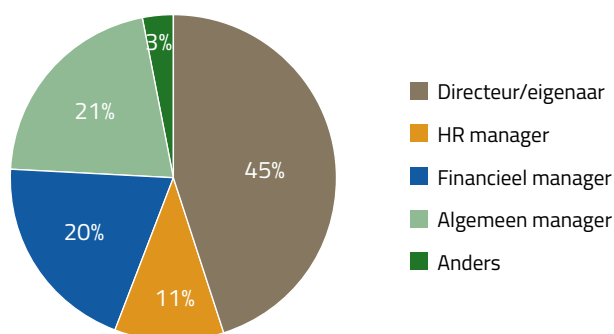
Figuur 4.3 Actualiseren van het bedrijfscontinuïteitsplan



4.2 Verantwoordelijkheid voor risicomanagement

In bijna de helft van de gevallen is de directeur/eigenaar verantwoordelijk voor risicomanagement. Voor het overige zijn de algemeen manager, financieel manager en soms de HR-manager verantwoordelijk voor risicomanagement (zie Figuur 4.4).

Figuur 4.4 Wie is verantwoordelijk voor risicomanagement



4.3 Verschil in genomen maatregelen tussen kleine en grote mkb-bedrijven

Op een enkele maatregel na, zien we weinig verschil tussen de genomen maatregelen voor de verschillende risico's tussen de kleine en grote ondernemingen. Hierbij valt op dat kleinere mkb-bedrijven vaker denken het risico te kunnen dragen, terwijl grotere mkb-bedrijven vaker de kans op het risico of de impact proberen te verkleinen.

4.4 Volwassenheid in risicomanagement

In de monitor zijn 7 aspecten opgenomen die met elkaar een indicatie geven van de mate van volwassenheid, ofwel bekwaamheid in het risicomanagement:

1. Organisatiedoelen helder stellen
2. Risico's identificeren
3. Risico's beoordelen
4. Risico's monitoren
5. Risico's managen
6. Evaluatie van het risicomanagementsysteem
7. Communicatie over risico's

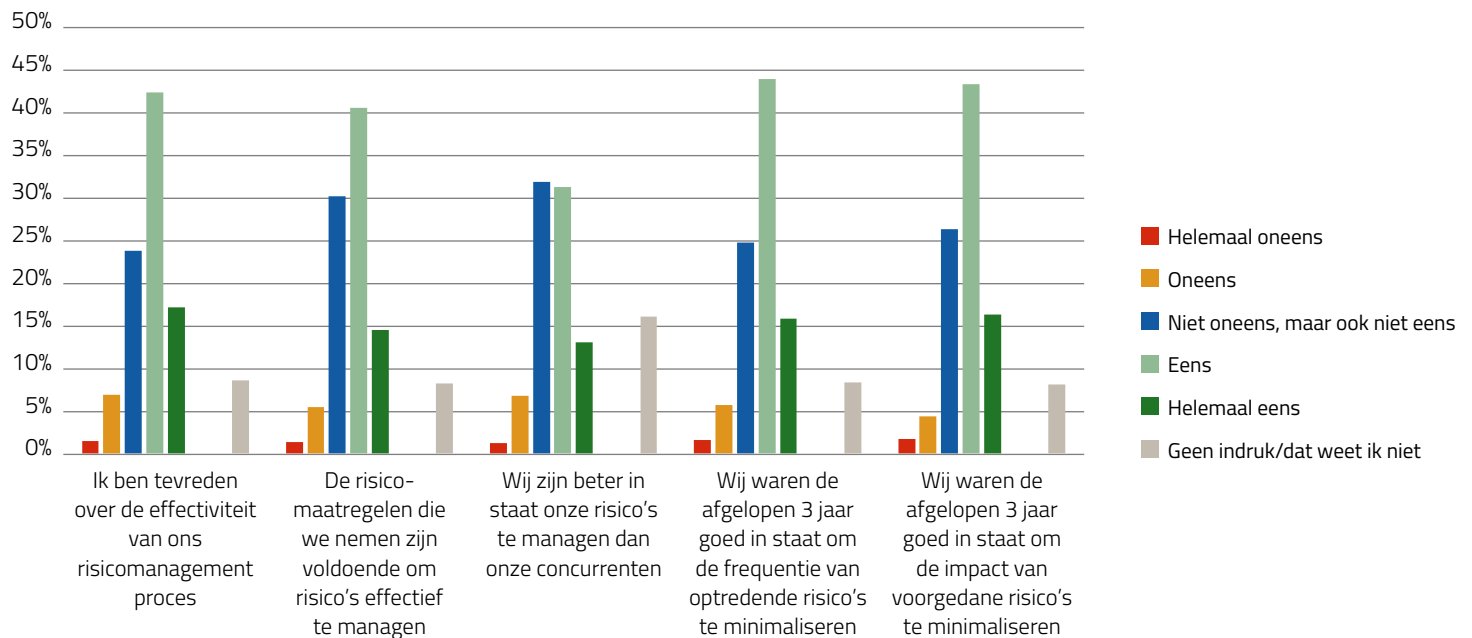
Ongeveer de helft van de respondenten heeft het redelijk op orde, maar ongeveer een kwart heeft het niet (helemaal) op orde. Kortom, op vrijwel alle aspecten liggen kansen op verbeteren.

5 Risicomanagement prestaties

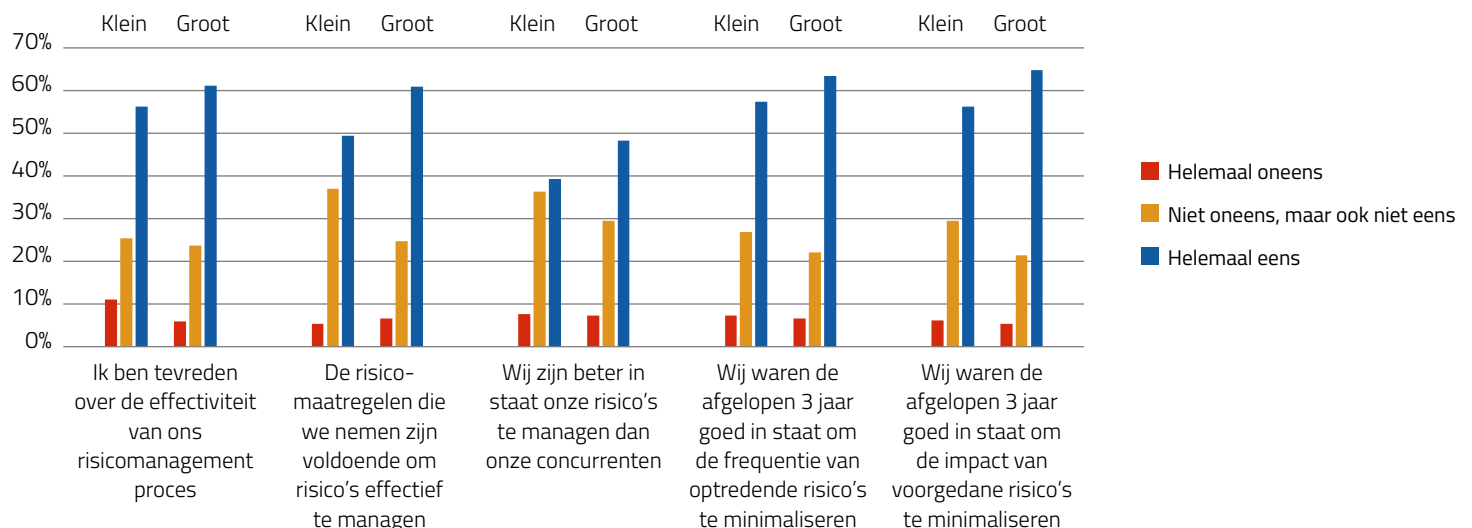
De respondenten zijn over het algemeen tevreden over diverse aspecten van de eigen risicomanagement prestaties (Figuur 5.1). Ongeveer een derde is neutraal en bijna een kwart is ontevreden, of weet het niet. Voor de stelling “wij zijn beter in staat onze risico’s te managen dan onze concurrenten”, is het beeld wat diffuser: hier geven respondenten relatief vaak aan het er “niet oneens, maar ook niet mee eens” te zijn. Ook geven ze bij deze stelling bovengemiddeld vaak aan “het niet te weten”. Ongeacht

of men tevreden is over de eigen risicomanagement prestaties lijken deze mkb-bedrijven dus te verwachten dat concurrenten deze risicomanagement prestaties minimaal kunnen evenaren. Opnieuw is de constatering dat op vrijwel alle aspecten verbeterpotentieel aanwezig is bij een aanzienlijk deel van de mkb-bedrijven. We kunnen constateren dat grotere mkb-bedrijven meer tevreden zijn over de eigen risicomanagement prestaties dan kleinere mkb-bedrijven (Figuur 5.2).

Figuur 5.1 Risicomanagement prestaties



Figuur 5.2 Risicomanagement prestaties kleine en grote mkb-bedrijven



6 Conclusies en aanbevelingen

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

1. De belangrijkste risico's van nu draaien om de arbeidsmarkt, cyber, inflatie en onvoldoende aanpassingsvermogen op veranderende wet- en regelgeving.

1. Schaarste op de arbeidsmarkt (17% ziet dit als zeer belangrijk en nog eens 29% als belangrijk)
2. Cybercrime en cyberonveiligheid (15% ziet dit als zeer belangrijk en 28% als belangrijk)
3. Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel (inflatie) (14% ziet dit als zeer belangrijk en 28% als belangrijk)
4. Veranderende wet- en regelgeving (9% ziet dit als zeer belangrijk en 24% als belangrijk)

2. Verschillen in de risicoperceptie tussen mkb-bedrijven in de industrie en diensten.

Mkb'ers in de dienstensector zien cybercrime en cyberonveiligheid en veranderende wet- en regelgeving vaker als (zeer) belangrijk risico in vergelijking met hun

industriële collega's. 2 andere risico's worden juist door de industrie hoger ingeschat: kostenstijging grondstoffen en personeel (inflatie) en schaarste van grondstoffen en halffabricaten.

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

Dat geldt niet voor de risico's schaarste van grondstoffen en halffabricaten en extreem weer, die door grote en kleine mkb'ers als ongeveer even belangrijk worden ingeschat.

4. De impact is het grootst op winst, personeel en bedrijfscontinuïteit.

De impact van de kostenstijgingen (inflatie) is het grootst op de winstgevendheid (volgens 60% van de respondenten in 2025 en 59% vorig jaar). De impact van de schaarste op de arbeidsmarkt wordt het meest gevoeld in de personele beschikbaarheid (bij 45% van de bedrijven in 2025 en 51% vorig jaar). De impact van cybercrime en cyberonveiligheid wordt het hoogst ingeschat op de bedrijfscontinuïteit (44% in 2025 en 52% vorig jaar).



Opvallend is dat sommige bedrijven aangeven de risico's wel te zien, maar er geen impact van verwachten. Dat komt het meest voor bij de groep minder relevante risico's, maar bijvoorbeeld ook bij cyberrisico's. Ook daar verwachten vooral de kleinere mkb-bedrijven geen impact.

5. Slechts 36% van de mkb-bedrijven heeft een bedrijfscontinuïteitsplan.

38% heeft dat niet en een kwart weet het niet. De meeste mkb-bedrijven die een bedrijfscontinuïteitsplan hebben, updaten dit jaarlijks.

6. De maatregelen die bedrijven kiezen verschillen per risico.

De impact verkleinen wordt het vaakst toegepast bij kostenstijgingen (inflatie) en schaarste op de arbeidsmarkt. De kans verkleinen of wegnemen wordt het vaakst genoemd bij cyberrisico's. Het risico overdragen op een andere partij wordt het vaakst genoemd bij extreem weer en cybercrime. Voor deze maatregel geeft bijna de helft van de respondenten (47%) aan dat risico's over het algemeen goed verzekeraar zijn. Bewust geen maatregelen nemen wordt het vaakst gebruikt als optie bij het risico op maatschappelijke polarisatie.

7. Ongeveer de helft van de mkb'ers is tevreden over de volwassenheid van risicomanagement bij hun bedrijf.

Wat betreft de risicomanagement volwassenheid op basis van 7 kenmerken, geeft ongeveer de helft van de mkb-bedrijven aan het risicomanagement redelijk op orde te hebben. Ongeveer een kwart van de bedrijven geeft aan de kenmerken van een risico-volwassen organisatie niet (helemaal) op orde te hebben. Kortom, op vrijwel alle kenmerken van een volwassen risico-organisatie liggen kansen op verbetering.

8. Een kleine meerderheid van de respondenten is tevreden over de eigen risicomanagement prestaties.

Ongeveer een derde van de respondenten is neutraal en bijna een kwart is ontevreden, dan wel weet het niet. Opnieuw is de constatering dat op vrijwel alle onderscheiden aspecten van risicomanagementprestaties verbeterpotentieel aanwezig is bij een aanzienlijk deel van de mkb-bedrijven.

Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen kunnen we enkele aanbevelingen doen.

Deze komen grotendeels overeen met die van vorig jaar.

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

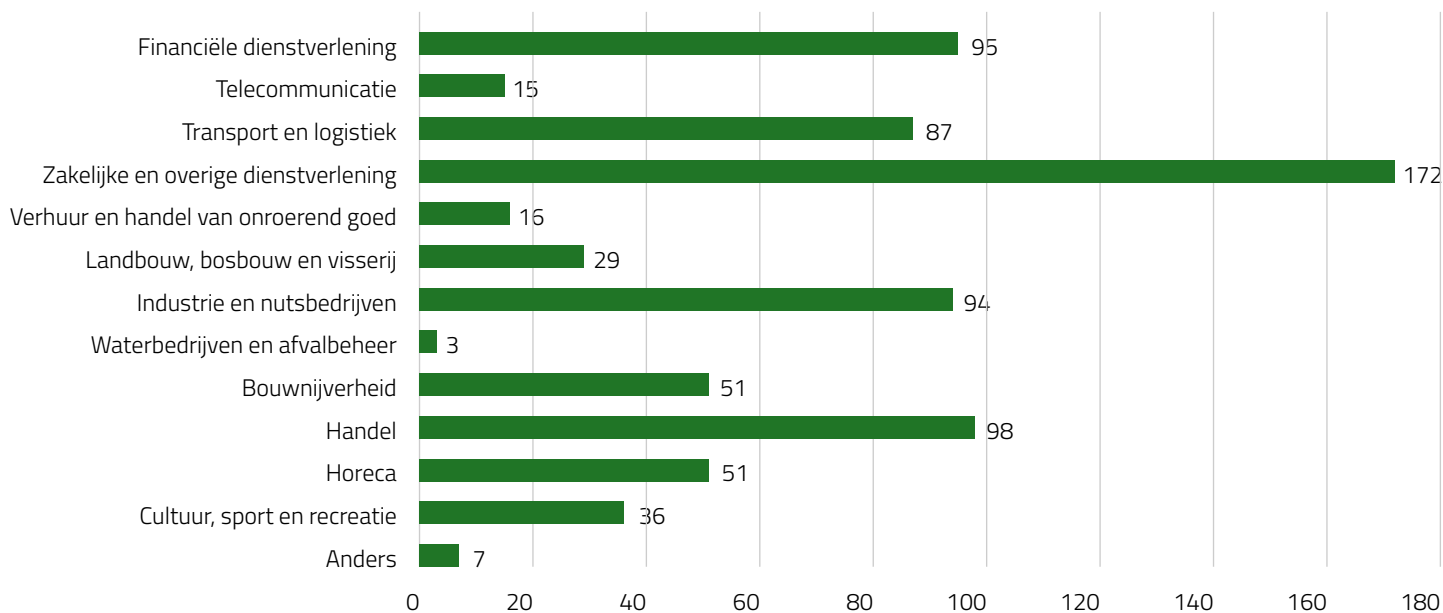
Over het algemeen worden veel risico's gezien door mkb-bedrijven, en wordt de impact van sommige risico's op bijvoorbeeld de bedrijfscontinuïteit en winstgevendheid als groot ingeschat. Maar er is een significant aantal bedrijven dat deze risico's niet belangrijk vindt en ook geen maatregelen neemt.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

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

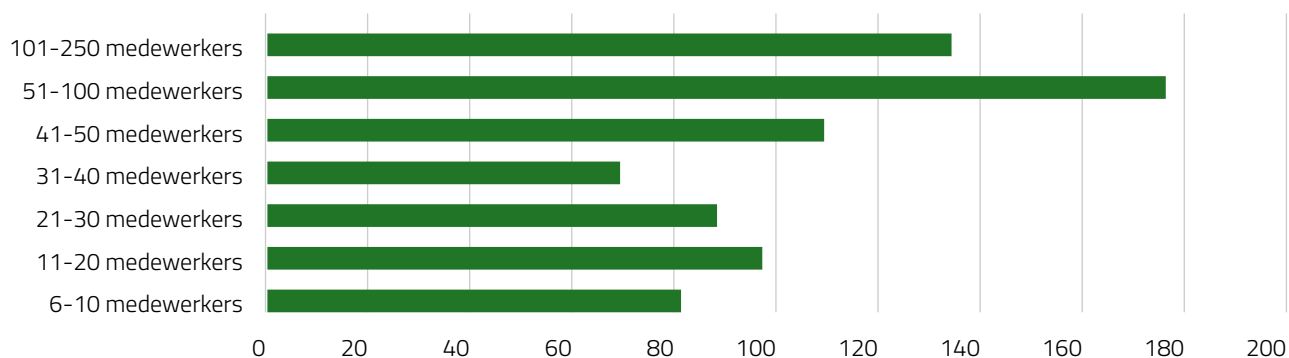
Welke maatregelen genomen kunnen worden, welke risico's overgedragen kunnen worden en welke oorzaken van risico's verkleind kunnen worden is niet altijd eenvoudig te bepalen. Advies hierin kan helpen. Dit geldt zeker voor de risico's op het gebied van cyber, arbeidsmarkt en grondstoffen.

Bijlage 1. Respondenten

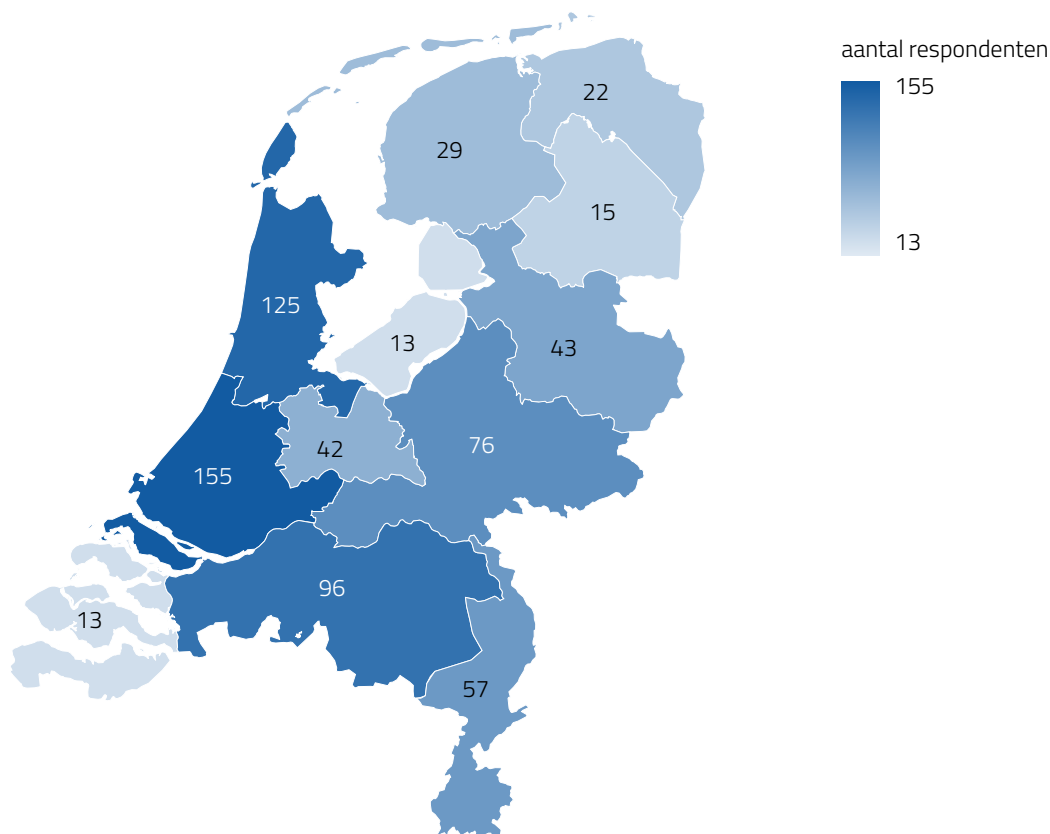
Figuur 1.1 Verdeling respondenten per branche



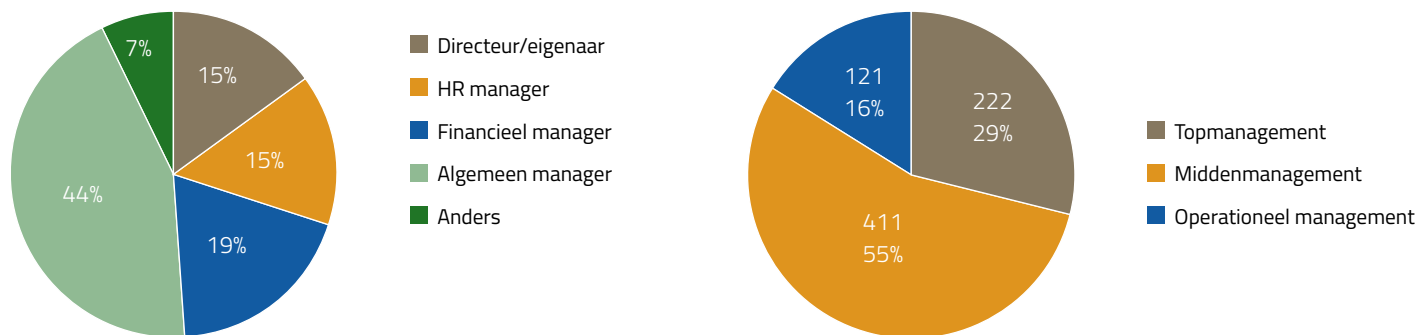
Figuur 1.2 Aantal respondenten naar omvang van de organisatie



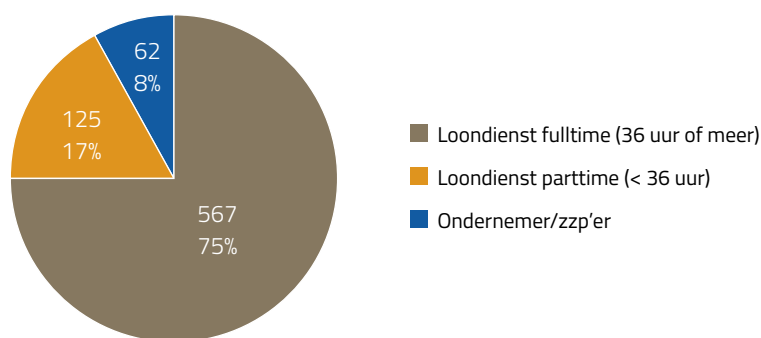
Figuur 1.3 Aantal respondenten per provincie



Figuur 1.4 Functie en functieniveau van de respondenten

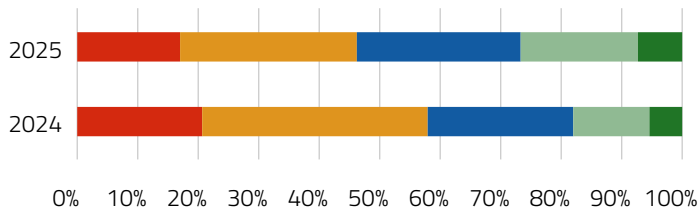


Figuur 1.5 Arbeidssituatie van de respondenten

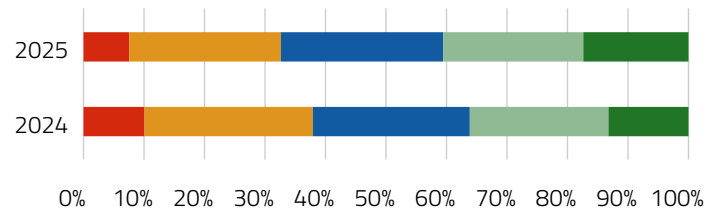


Bijlage 2. Risicorelevantie 2025 ten opzichte van 2024

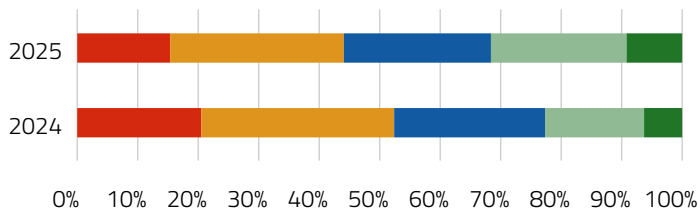
Schaarste op de arbeidsmarkt



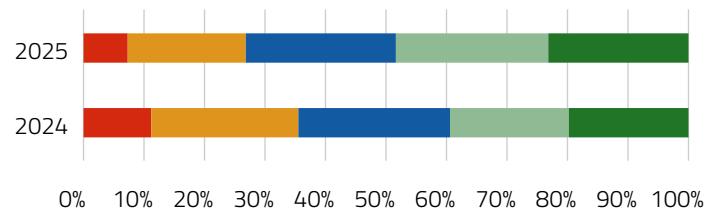
Geo-economische confrontatie



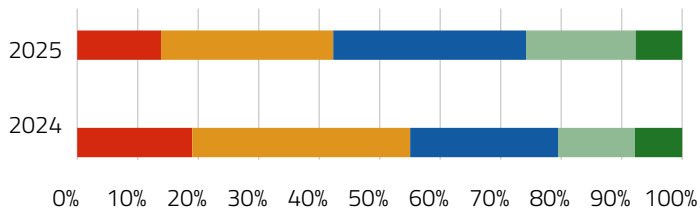
Cybercrime en cyberveiligheid



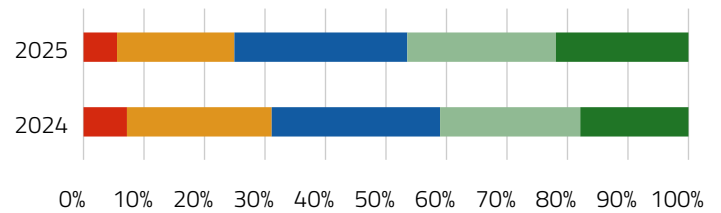
Extremem weer



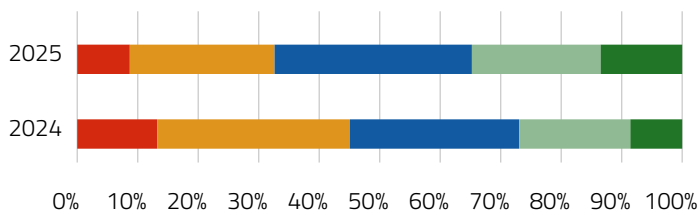
Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel



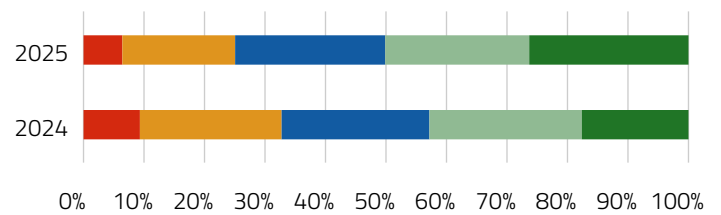
Sociale onrust door maatschappelijke polarisatie



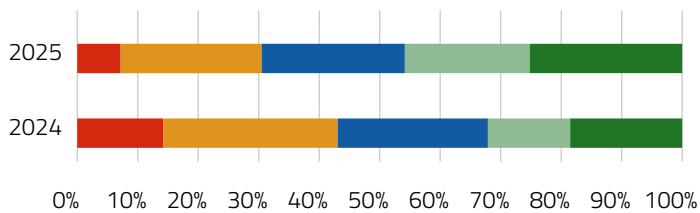
Onvoldoende aanpassingsvermogen op veranderen wet- en regelgeving



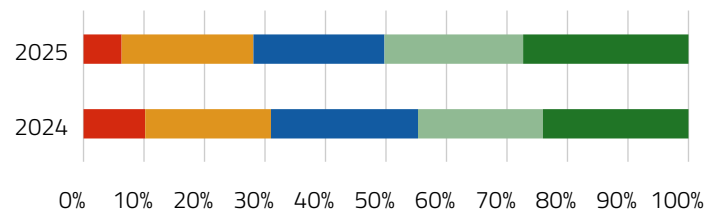
Onvoldoende aanpassingsvermogen voor klimaatverandering en verduurzaming



Schaarste van grondstoffen en halffabricaten



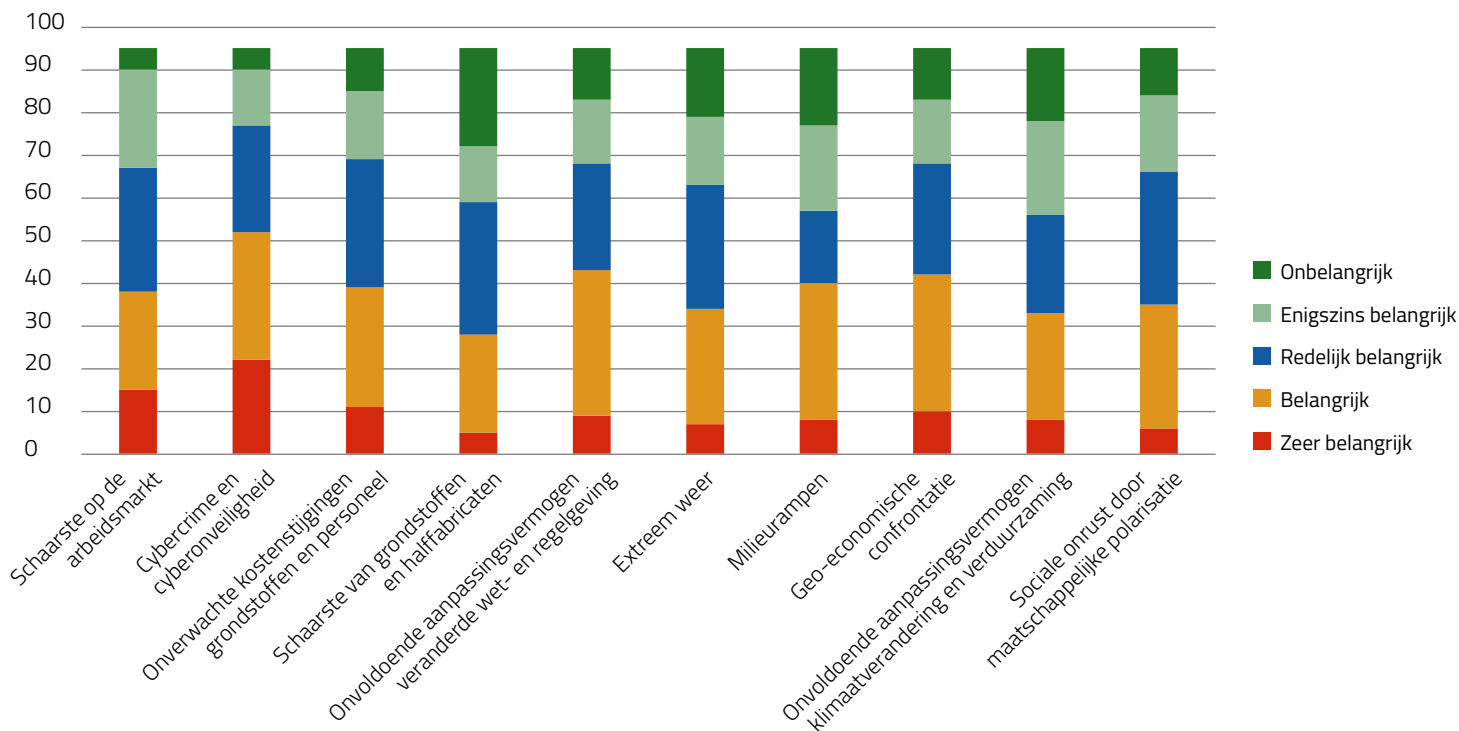
Milieurampen



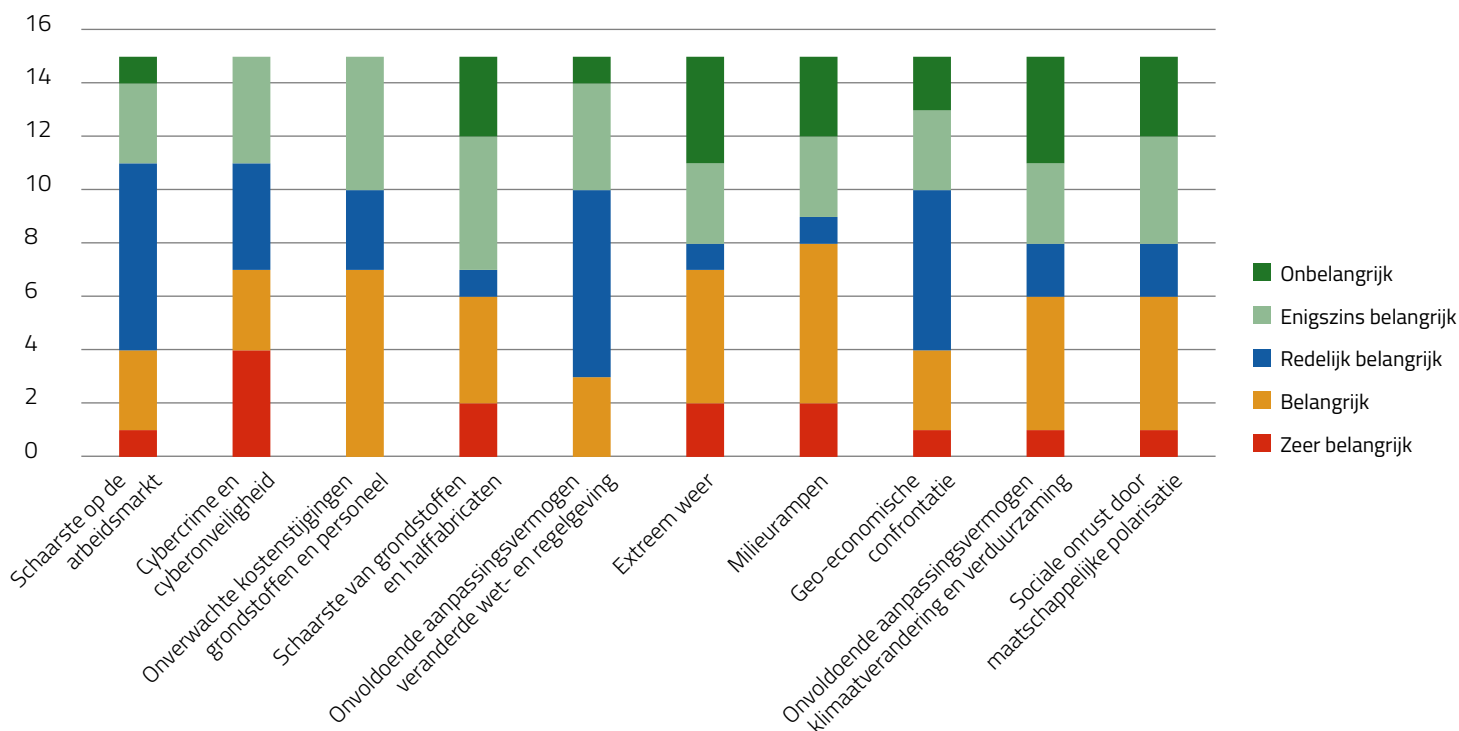
■ Zeer belangrijk
 ■ Belangrijk
 ■ Redelijk belangrijk
 ■ Enigszins belangrijk
 ■ Onbelangrijk

Bijlage 3. Risicorelevantie per branche

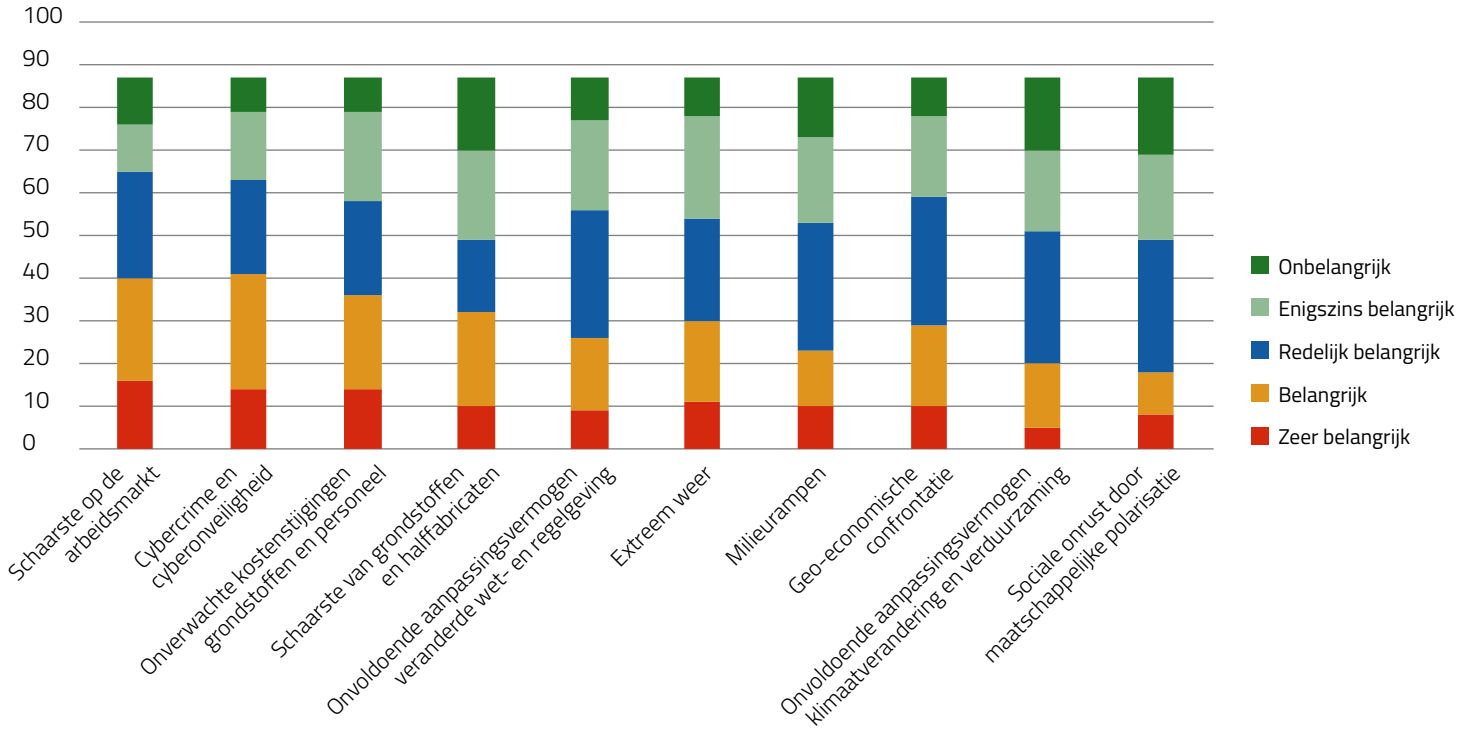
Financiële dienstverlening (n=95)



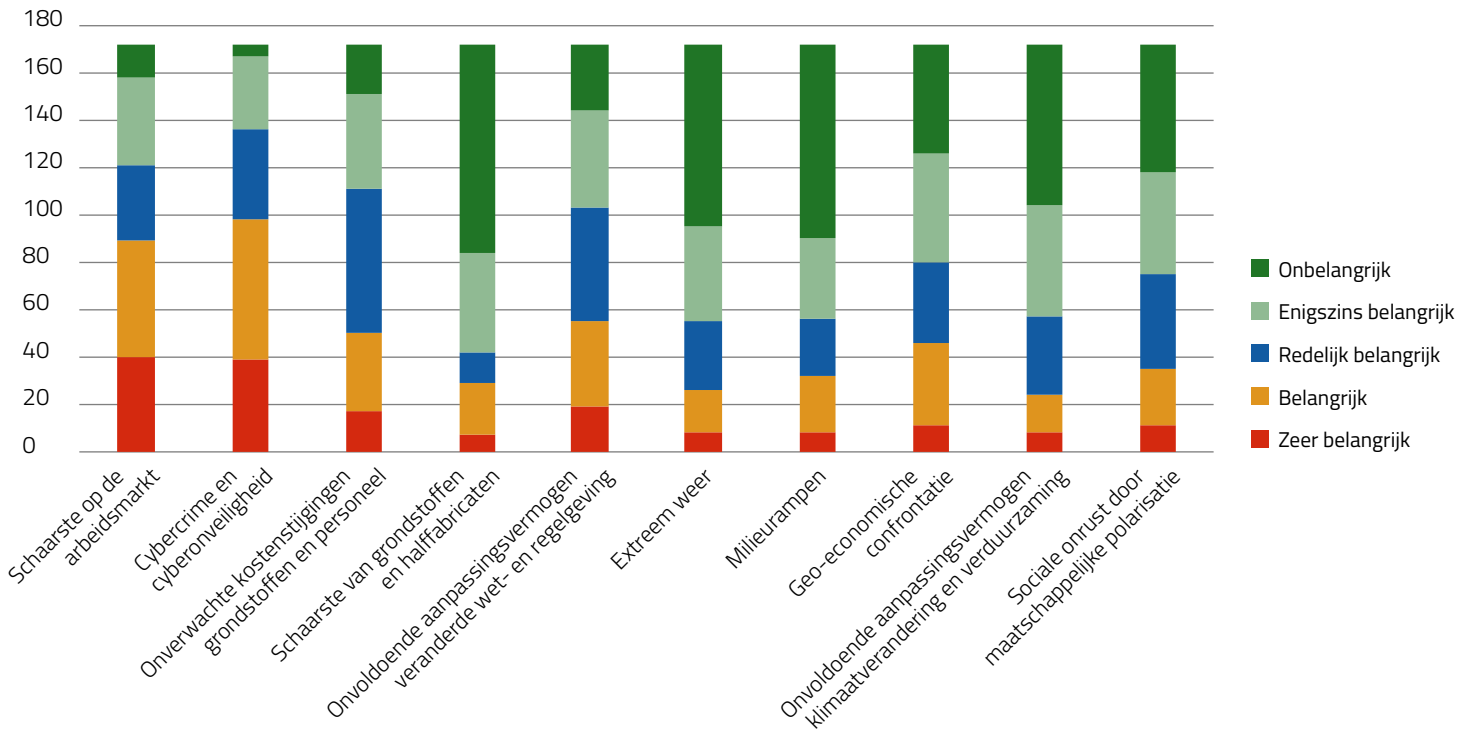
Telecommunicatie (n=15)



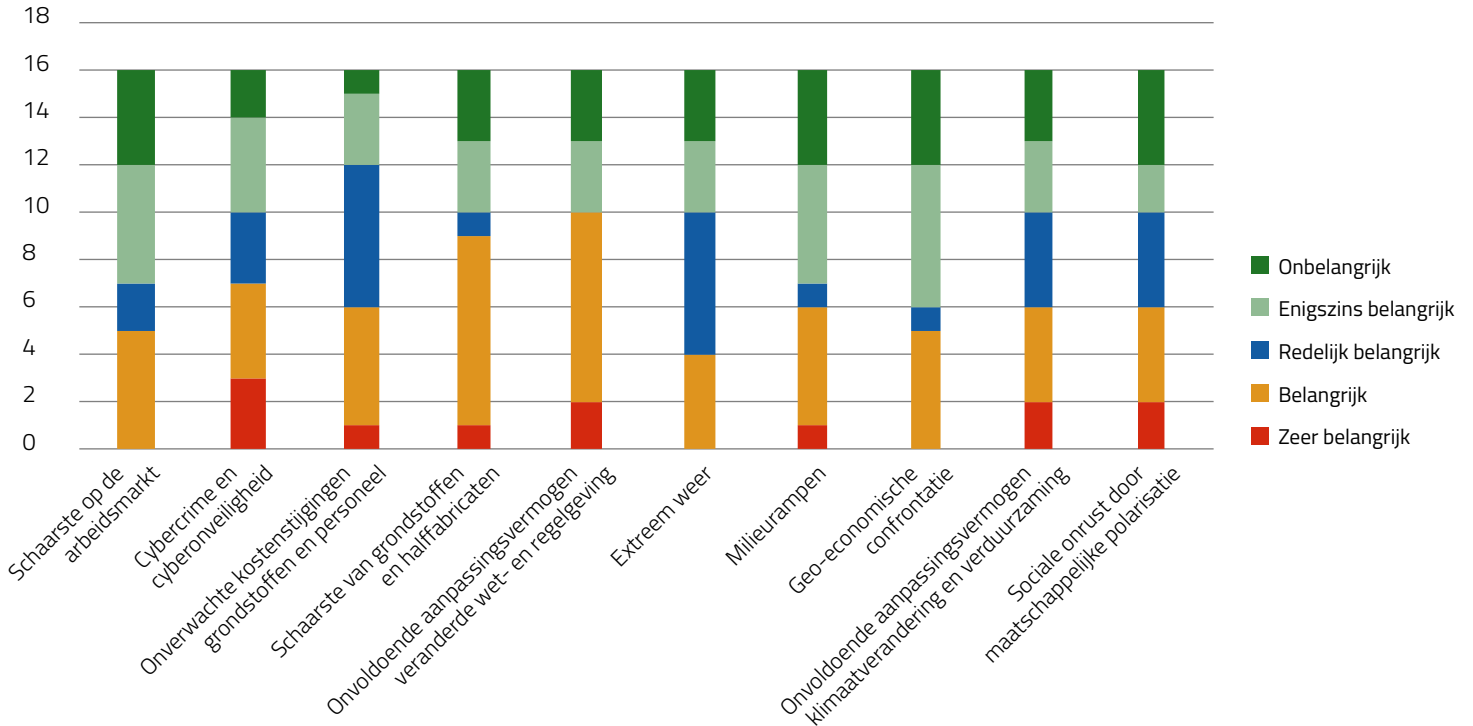
Transport en logistiek (n=87)



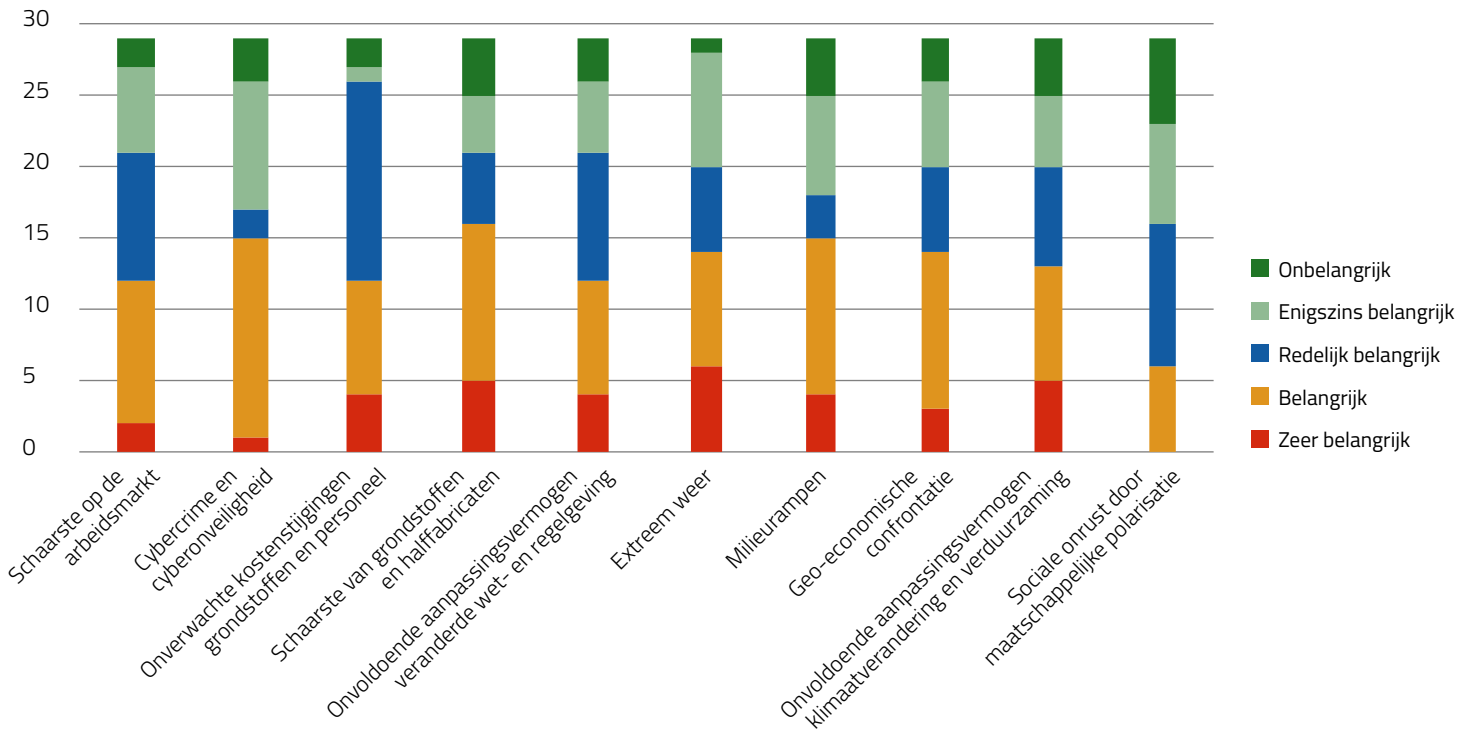
Zakelijke en overige dienstverlening (n=172)



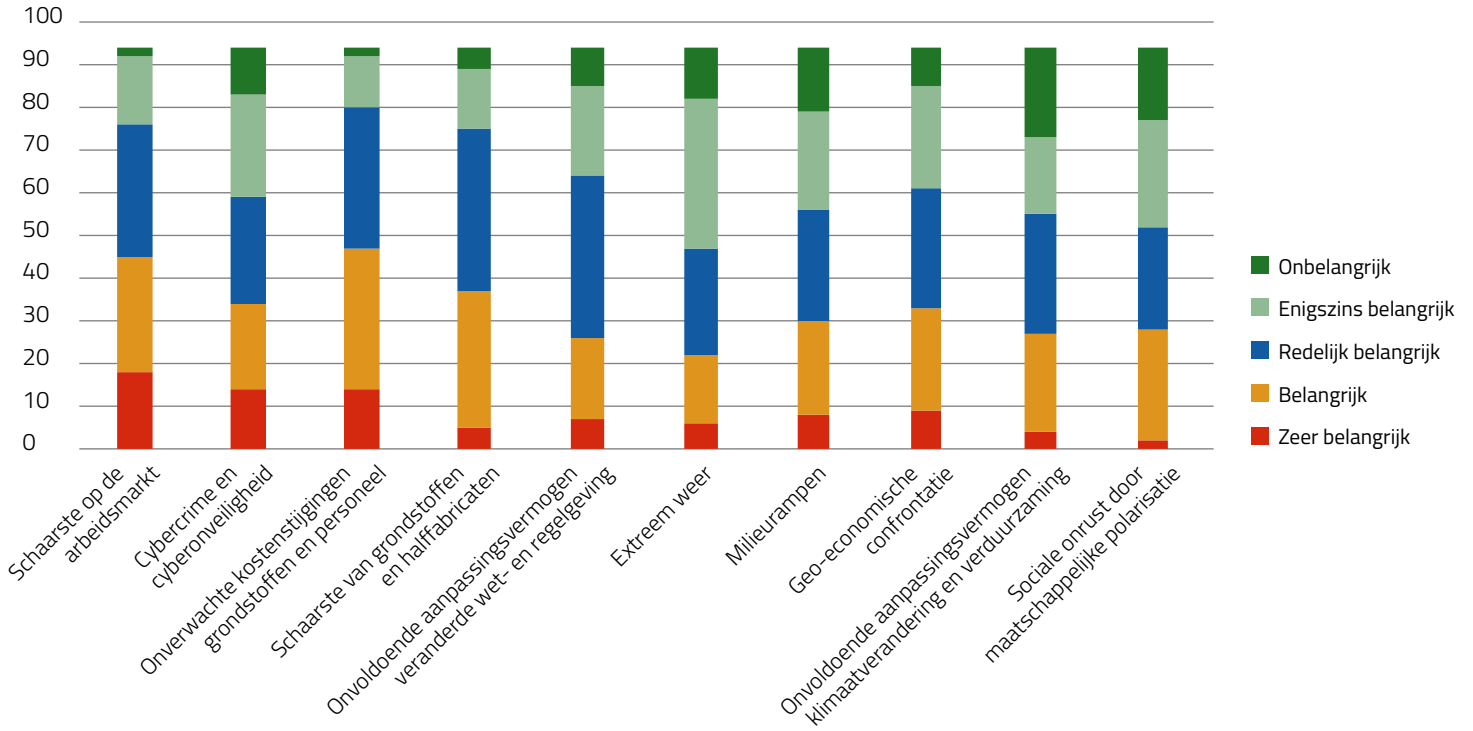
Verhuur en handel van onroerend goed (n=16)



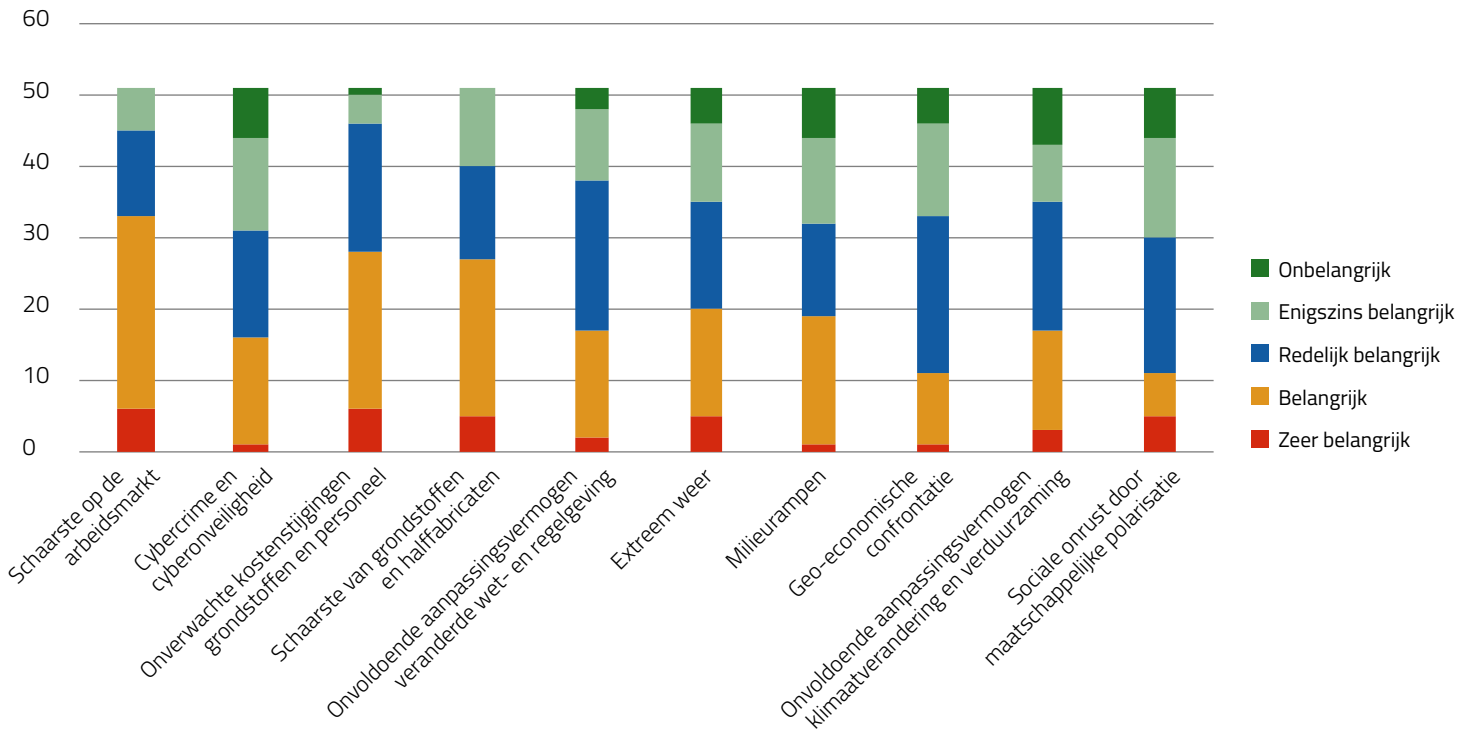
Landbouw, bosbouw en visserij (n=29)



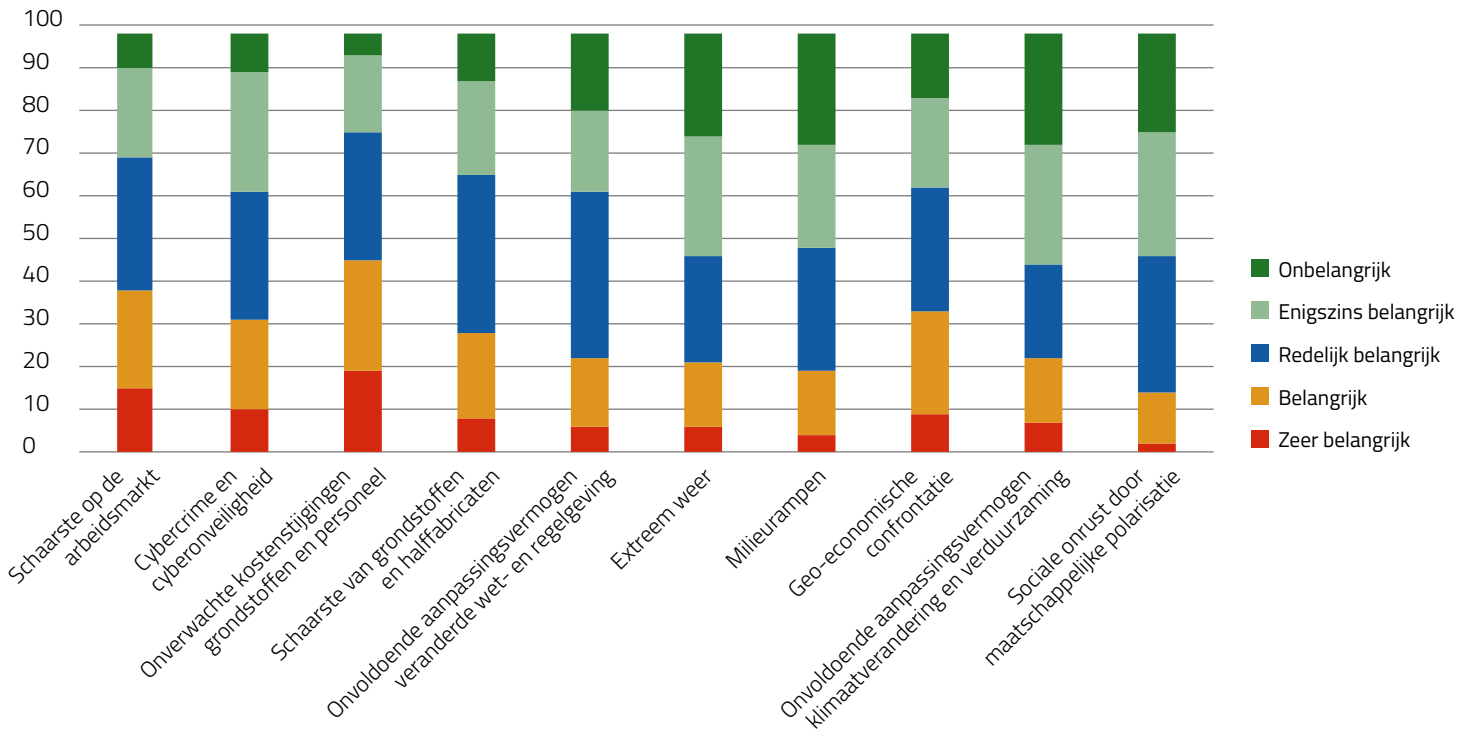
Industrie en nutsbedrijven (n=94)



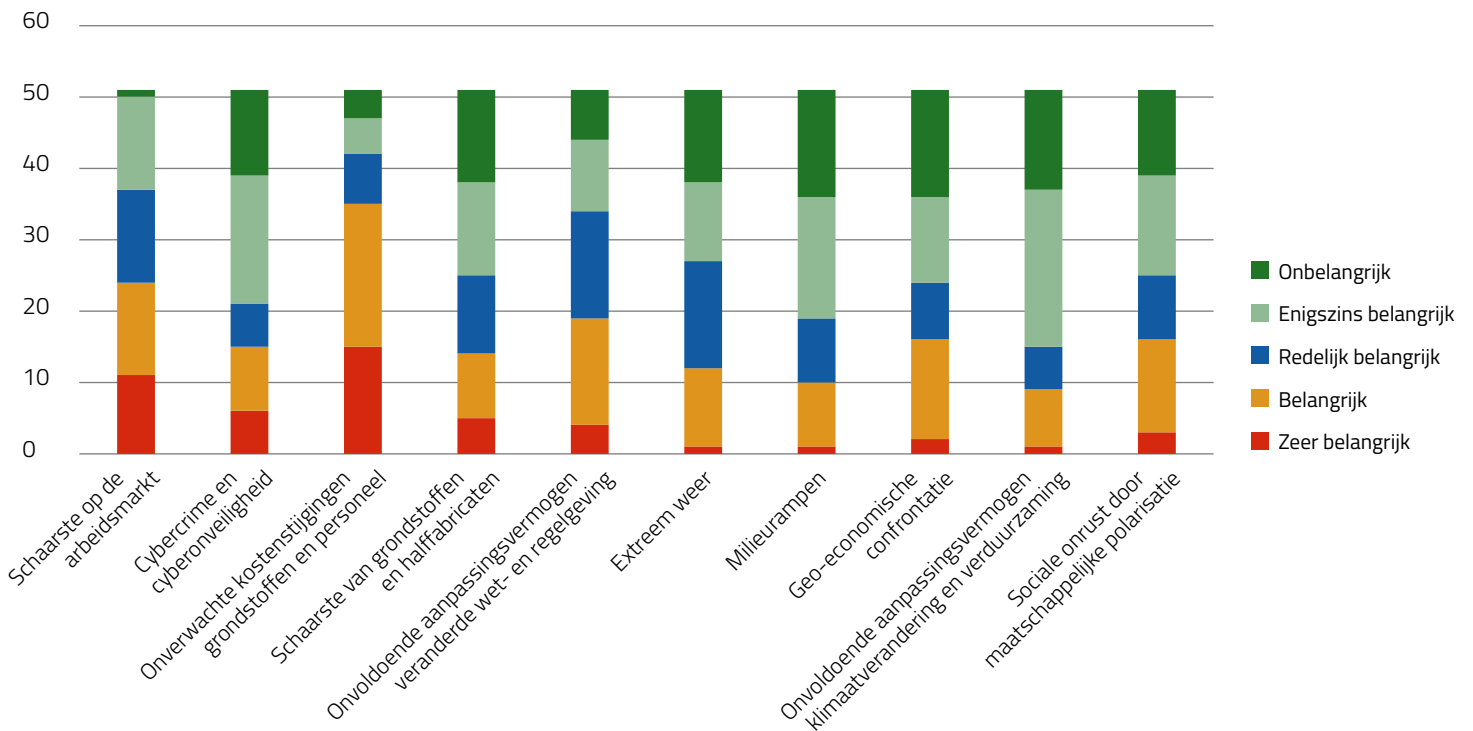
Bouwnijverheid (n=51)



Handel (n=98)



Horeca (n=51)



Cultuur, sport en recreatie (n=36)

