

RISK MANAGEMENT IN MKB

Geen liefde op het eerste gezicht

Risicomanagement en mkb is geen onverdeeld gelukkig huwelijk, al was het maar omdat risicomanagement altijd ruikt naar formele zaken en bureaucratisch geneuzel waar een echte ondernemer liever geen tijd in steekt. Toch is het geen overbodige luxe dat ook mkb-ondernemingen regelmatig een kritische spiegel krijgen voorgehouden. Aan de accountant de taak om munitie te verzamelen voor een goed gesprek.

TEKST: NART WIELAARD* | BEELD: MARJA BROUWER

"Risicomanagement neemt een steeds prominere plaats in op de agenda van de bestuurders van ondernemingen. (...) De crisis heeft er duidelijk voor gezorgd dat de bestuurders meer dan ooit tevoren beseffen dat zij een grotere verantwoordelijkheid hebben voor wat er binnen de onderneming gebeurt. Het gevolg hiervan is dat zij willen beschikken over meer en kwalitatief betere informatie om potentiële risico's te kunnen inschatten." Deze tekst komt uit een persbericht van KPMG, dat begin dit jaar een onderzoek uitvoerde onder 170 ondernemingen en concludeerde dat risicomanagement zich mag verheugen in een groeiende belangstelling. Onverwacht is dat uiteraard niet. Want juist de afgelopen jaren hebben diverse risico's - zoals debiteurenrisico, valuta-risico, tegenpartijrisico, reputatierisico - zich zeer nadrukkelijk laten zien.

OBLIGATE CHECKLISTS

Binnen grote organisaties is hier veel aandacht voor, zeker in de financiële sector, en verschillende onderzoeken van accountantskantoren laten dat ook zien. Als risicomanagement zo'n belangrijk thema is bij grote ondernemingen - die meestal eigen specialisten op dit gebied in huis hebben - dan moet dit ook een belangrijk thema zijn in de rest van het bedrijfsleven, dat immers in dezelfde omgeving opereert. Wat googlen en rondbellen leert dat accountants ook in dit segment de nodige serieuze pogingen doen om op het vlak van risicomanagement hun waarde te laten

'HET IS EEN WORSTELING OM NIET TE VERZANDEN IN OBLIGATE CHECKLISTS.'

zien aan ondernemers. Dat is heel begrijpelijk want het ligt in het verlengde van hun eigen controleaanpak, waarin immers ook goed moet worden nagedacht over risico's. Toch heeft het er veel van weg dat het een worsteling is om de waarde goed te laten zien en niet te verzanden in obligate checklists.

Het SRA - met kantoren die juist in dit segment actief zijn - biedt onder andere het ondernemerskompas. Dit kompas bevat een lijst met vragen die betrekking heeft op de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering van de onderneming. Het aardige is dat er op die manier een beeld ontstaat van de perceptie van de accountant en van de ondernemer zelf. Het wordt interessant zodra er een kloof bestaat tussen deze twee: dat levert gespreksstof op en materiaal om de ondernemer een spiegel voor te houden. Ook over de risico's en de manier waarop deze in de greep worden gehouden.

MIDDENBEDRIJF

FSV Accountants - ruim honderd medewerkers en focus op het midden- en kleinbedrijf - maakte dit jaar een opmerkelijke *move* door een eigen unit op te zetten voor *risk advisory*. Blijkbaar zien zij een markt voor deze dienstverlening aan het mkb? Robert Bogtstra, een van

de twee *risk advisory*-partners, legt uit dat zij zich primair richten op het grootbedrijf. "Aandachtspunten in het middenbedrijf zijn voor ons momenteel IT-risk en Solvency II voor kleinere verzekeraars. Ons huidige netwerk ligt vooral bij de grotere organisaties. FSV kan ons helpen ons netwerk uit te breiden richting middenbedrijf waar *control issues* natuurlijk ook spelen. FSV biedt ons verder met het lidmaatschap van Nexia een mooi internationaal netwerk waaruit ook grotere klanten voortkomen."

Bogtstra richt zich dus nu weliswaar niet op het kleinbedrijf, maar ziet wel dat daar zachtjesaan meer aandacht voor *risk* komt. "Ook kleinere ondernemingen worden zich bewust van kwetsbaarheden en risico's. Het is ook best voor te stellen dat een externe specialist bij kleinere organisaties een paar dagen per jaar een rol kan spelen om risicomanagement vorm te geven. Dat is echter voor een groot deel nog toekomstmuziek, tenzij het om heel specifieke issues gaat."

KRITISCHE SPIEGEL

Voor de hele kleine bedrijven is hier overigens nauwelijks markt voor, aldus Bogtstra: "In zekere zin is het zo dat hoe kleiner de onderneming, hoe beter er aan impliciet risicomanagement wordt gedaan. Want het management is daar ook de eigenaar en voelt dus zelf het (financiële) belang van goed risicomanagement. Dat neemt uiteraard niet weg dat een accountant daar wel een kritische spiegel kan voorhouden en het gesprek erover aangaan. Van belang daarbij is een positieve insteek. Risicomanagement

'OOK KLEINERE ONDERNEMINGEN WORDEN ZICH BEWUST VAN KWETSBAARHEDEN EN RISICO'S.'

is namelijk niet alleen defensief, maar levert ook kansen op. Wie beter zicht heeft op risico's dan zijn concurrenten, kan betere beslissingen nemen."

Zo'n goed gesprek biedt ook aan de wat kleinere ondernemingen handvatten om op een systematische manier na te denken over de waarschijnlijkheid en impact van operationele en strategische kansen en bedreigingen, en van de wijze waarop deze beter tegemoet getreden kunnen worden.

Het belang daarvan groeit onder invloed van veranderingen in de maatschappij. De onvoorspelbaarheid en complexiteit van de omgeving is sterk gegroeid; toeleveringsketens worden steeds internationaler met als gevolg een groeiende kwetsbaarheid; alomtegenwoordige mogelijkheden voor communicatie maken dat een incident of probleem zich in zeer korte kan ontwikkelen tot een crisis; de maatschappij kijkt steeds kritischer mee over de schouder van het bedrijfsleven; en tegelijkertijd is er druk vanuit wet- en regelgeving om beter *in control* te zijn. En deze cocktail van ontwikkelingen speelt ook voor mkb-ondernemingen.

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Een opmerkelijk initiatief vinden we in dat kader ook bij Mazars, dat onlangs bij enkele grotere mkb-on-



'RISICOMANAGEMENT IS NIET ALLEEN DEFENSIEF, MAAR LEVERT OOK KANSEN OP.'

ALTERNATIEVE BENADERING VAN *IN CONTROL*

Veel (grotere) ondernemingen investeerden de afgelopen jaren stevig in risicobeheersing en interne controle om aantoonbaar *in control* te zijn. Wet- en regelgeving was daarbij een belangrijke stuwende kracht. De investeringen kunnen echter niet voorkomen dat vele organisaties toch niet *in control* bleken te zijn, al dan niet als gevolg van de huidige crisis. Dit maakt nog eens duidelijk dat alleen organisaties die adequaat reageren op hun omgeving *in control* kunnen zijn.

Het klassieke *in control* denken volstaat eigenlijk alleen als er sprake is van *business as usual* in de omgeving. Voor een onderneming die in een tamelijk stabiele omgeving opereert is het zaak om *in control* te zijn om financiële verrassingen te voorkomen en controles goed in te richten, zodat de informatiehuishouding op orde is en blijft. Maar zodra er sprake is van *business unusual* - een crisis, snel wijzigende marktomstandigheden, een ingrijpende reorganisatie etc. is een organisatie alleen *in control* als men systematisch inspeelt op de nieuwe realiteit. Juist in de huidige onvoorspelbare tijd is dat belangrijk.

Uit promotieonderzoek van Wouter ten Have, mede oprichter van Ten Have Change Management, blijkt dat vier managementprocessen het verschil maken organisaties die wel of (net) niet systematisch worden aangestuurd: *strategic goal setting, strategic learning, organisational learning, management control*.

Met een vragenlijst onder managers van een organisatie kan - aangevuld met desk research en een intelligente interpretatie van gegevens - voor elk van deze processen worden vastgesteld hoe goed een organisatie (of een deel ervan) het doet. Dat leidt tot een oordeel over de vraag of de organisatie *in control* is volgens de ruimere definitie. Belangrijker nog is dat er inzicht ontstaat in waar de zwakke punten liggen en hoe deze kunnen worden verbeterd.

der ondernemingen een pilot is gestart in samenwerking met Ten Have Change Management. Dit bureau beschikt over een wetenschappelijk gevalideerd model om vast te stellen in hoeverre het management van organisaties in staat is tot systematisch besturen (zie kader). Mazars-bestuurder Paul Steman is er erg enthousiast over: "Het model geeft een heel andere invulling aan

het begrip *in control* dan wij als accountants traditioneel deden. De klassieke opvatting is dat een organisatie *in control* is als men de risico's beheerst die uitsluitend van invloed zijn of kunnen zijn op de jaarrekening. In het model van Ten Have is een organisatie *in control* als deze in staat is om systematisch te sturen op het bereiken van strategische doelstellingen. Dat is veel relevanter: het gaat dan immers om de grip op je eigen succes."

'HET GAAT OM DE GRIP OP JE EIGEN SUCCES.'

MANAGEMENT LETTER

Toepassing van dat model kan volgens Steman een flinke verdieping van de management letter opleveren, en dat is precies wat accountants nodig hebben om relevant te zijn voor hun opdrachtgevers. Zo adviseren accountants in een management letter soms om de managementinformatie te verbeteren. Dat is een wat gratuite opmerking, die waarschijnlijk vaak geen verrassing zal zijn bij de ontvanger. "Het wordt anders als accountants precies kunnen laten zien op welke gebieden/afdelingen de beschikbare managementinformatie niet goed wordt gebruikt voor bijsturing. Of in welke delen van de organisatie een jaarplan alleen maar een papieren tijger is die geen rol heeft in de aan- en bijsturing van activiteiten. Of welke delen van de organisatie geen consistente lijn volgen in de totale strategie. Dat wordt hiermee mogelijk." □

