Nationale monitor risicomanagement mkb 2026

Dr. Petra Hoffmann | Dr.ir. Jan de Leede

UNIVERSITY OF TWENTE.

Avéro Achmea in samenwerking
met de Universiteit Twente

avéro | achmea

Inhoud

Managementsamenvatting 3

1. Vraagstelling en opzet onderzoek 5

1.1 Achtergrond. 5

1.2 Vraagstelling. 5

1.3 Methode. 5

1.4 Respons en profiel van de respondenten. 5

2. Risico relevantie 6

2.1 De relevantie van risico's. 6

2.2 Verschillen tussen organisaties. 8

3. Impact van de risico's 9

3.1 Verwachte directe impact. 9

3.2 Impact voor diensten en industrie. 10

3.3 Impact voor kleine en grote mkb-bedrijven. 11

3.4 Inschatting risico-impact over 3 jaar. 12

4. Maatregelen 13

4.1 Maatregelen die ingezet worden. 13

4.2 Verantwoordelijkheid voor risicomanagement. 16

4.3 Risicomanagementprestaties. 17

5. Schaarste op de arbeidsmarkt als groot risico 19

5.1 Schaarste op de arbeidsmarkt: probleem of niet? 19

5.2 Oorzaken en gevolgen van schaarste op de arbeidsmarkt. 21

5.3 Managen van schaarste op de arbeidsmarkt. 22

6. Aanpassingsvermogen met betrekking tot klimaatverandering en verduurzaming 25

7. Conclusies en aanbevelingen 27

Managementsamenvatting

Doel en onderzoeksmethode.
De Nationale Risicomonitor MKB 2026 laat zien welke risico's mkb-bedrijven ervaren, welke impact zij daarvan verwachten en hoe zij met die risico's omgaan. In oktober 2025 is een online vragenlijst uitgezet onder Nederlandse mkb-bedrijven met 6 tot 250 medewerkers. In totaal namen 705 ondernemers uit verschillende branches deel. De Universiteit Twente voerde het onderzoek uit in opdracht van Avéro Achmea.

Cybercrime staat nu bovenaan.
De top 3 van belangrijkste risico's blijft al enkele jaren grotendeels gelijk. Ook in 2025 voeren cybercrime, arbeidsmarktschaarste en inflatie de lijst aan. Binnen die top 3 verschuiven de accenten. Cybercrime staat dit jaar voor het eerst op nummer 1.

1. Cybercrime en cyberonveiligheid – 54%
2. Schaarste op de arbeidsmarkt – 52%
3. Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel (inflatie) – 49%

Elk risico raakt een ander onderdeel van de bedrijfsvoering. Cybercrime raakt vooral de bedrijfscontinuïteit. Arbeidsmarktschaarste belemmert de personele capaciteit. Inflatie zet met name de winstgevendheid onder druk.

Risicomanagement: impact verkleinen, accepteren en overdragen.
Mkb-bedrijven kiezen verschillende manieren om met risico's om te gaan. Het verkleinen van de impact heeft bij veel risico's de voorkeur. Bij de top 3 risico's passen ondernemers deze aanpak het vaakst toe. Het overdragen van risico's, bijvoorbeeld via verzekeren, gebeurt vooral bij risico's rond extreem weer en milieurampen. Opvallend is de toename van het bewust accepteren van risico's ten opzichte van 2024. Bij schaarste op de arbeidsmarkt kiest inmiddels meer dan 30% van de ondernemers voor deze benadering.

Bedrijfscontinuïteitsplan blijft beperkt.
Slechts 38% van de mkb-bedrijven beschikt over een bedrijfscontinuïteitsplan. Grotere mkb-bedrijven hebben zo'n plan ongeveer 2 keer zo vaak als kleinere bedrijven. Het gebruik van externe risicoadviseurs blijft beperkt: slechts 21% van de respondenten maakt hier gebruik van. Over het algemeen zijn mkb-bedrijven positief over het eigen risicomanagement. Bijna 65% geeft aan tevreden te zijn over de effectiviteit van het proces.

Grote bedrijven zien meer risico's en managen ze beter.
Grotere bedrijven schatten alle risico's hoger in. Zij ervaren ook meer impact op alle 5 dimensies: bedrijfscontinuïteit, winstgevendheid, verduurzaming, marktleiderschap en personele beschikbaarheid. Ook beschikken ze bijna 2 keer zo vaak over een continuïteitsplan en dienen vaker verzekeringsclaims in.

Schaarste op de arbeidsmarkt vergroot de werkdruk.
Schaarste op de arbeidsmarkt is voor 80% van de mkb-bedrijven een probleem. Ondernemers noemen meerdere oorzaken, waaronder afgenomen motivatie om te werken (vooral onder jongeren), mismatch tussen opleiding, ervaring en functies, te weinig beschikbaar personeel, stijgende loonverwachtingen en vergrijzing.

De gevolgen zijn groot. 95% van de mkb-bedrijven ziet een hogere werkdruk ontstaan. Daarnaast nemen verloop en kosten toe, lopen levertijden op en wordt vaker 'nee' verkocht. Toch geeft circa 60% van de ondernemers aan dit risico redelijk goed te kunnen managen. Vooral het topmanagement is hierover positief. Dit doen ze onder andere door het behouden van bestaand personeel, het versterken van aantrekkelijk werkgeverschap en het zorgen voor een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand.

Duurzaamheid blijft onderbelicht.
Duurzaamheids- en klimaatrisico's krijgen relatief weinig prioriteit. Slechts 30% van de mkb-bedrijven ziet onvoldoende aanpassingsvermogen voor klimaatverandering en verduurzaming als belangrijk risico. Daarmee scoort dit risico het laagst van alle 10 onderzochte risico's. Ook ESG-doelen zijn beperkt opgenomen in de strategie. In minder dan 30% van de bedrijven zijn deze doelen expliciet opgenomen.

Aanbevelingen

De uitkomsten van de Risicomonitor 2026 laten zien waar kansen liggen om risicomanagement in het mkb te versterken, met name bij kleinere bedrijven.

1. **Vergroot het risicobewustzijn.**
   Veel ondernemers herkennen risico's, maar vertalen deze nog niet structureel naar maatregelen. Juist hier ontstaat ruimte om risico's eerder te bespreken en beter te duiden.

2. **Investeer in bedrijfscontinuïteitsplanning.**
   Het ontwikkelen en actueel houden van een bedrijfscontinuïteitsplan helpt ondernemingen om voorbereid te zijn op verstoringen en sneller te handelen wanneer risico's zich voordoen.

3. **Benut externe kennis en expertise.**
   Externe risicomanagementadviseurs kunnen helpen om risico's in samenhang te bekijken en passende keuzes te maken, vooral wanneer interne capaciteit of kennis beperkt is.

4. **Richt het werkgeverschap in op de huidige arbeidsmarkt.**
   Arbeidsmarktkrapte vraagt om een aanpak die past bij veranderende verwachtingen van medewerkers en bij de mogelijkheden van de organisatie.

5. **Pak ESG-integratie proactief op.**
   Door duurzaamheid, maatschappelijke thema's en governance tijdig te integreren in de bedrijfsvoering blijven ondernemingen wendbaar en toekomstgericht.

1. Vraagstelling en opzet onderzoek

1.1 Achtergrond.

De Nationale Monitor Risicomanagement voor het mkb is een jaarlijks onderzoek naar hoe mkb-ondernemingen omgaan met risico's. De Universiteit Twente voert dit onderzoek in opdracht van Avéro Achmea uit. In 2023 verscheen de eerste editie. Dit rapport beschrijft de resultaten van de derde meting.

1.2 Vraagstelling.

De centrale vraag van de Nationale Monitor Risicomanagement mkb is:

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

Deze hoofdvraag is gesplitst in 4 deelvragen:

1. Wat zijn in 2025 en over 3 jaar de 10 grootste risico's voor mkb-ondernemers en werkgevers?
2. Welke gevolgen kunnen deze risico's hebben voor bedrijfscontinuïteit, winstgevendheid, duurzaamheid, marktleiderschap en personele beschikbaarheid?
3. Welke maatregelen nemen mkb-ondernemers om deze risico's te beheersen en in hoeverre draagt dit bij aan een weerbare organisatie?
4. Welke rol speelt de adviseur in het risicomanagement van mkb-ondernemers?

1.3 Methode.

De data voor dit onderzoek is verzameld via een online vragenlijst onder mkb-organisaties met 6 tot 250 medewerkers. De deelnemende bedrijven zijn actief in uiteenlopende 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. Bouwnijverheid
9. Handel
10. Horeca
11. Cultuur, sport en recreatie
12. Overig

De respondenten komen uit een B2B-panel van een marktonderzoekbureau.
De vragenlijst startte met enkele screeningsvragen over functie, branche en organisatieomvang. Daarna volgden de inhoudelijke vragen. In totaal hebben 705 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Voor vrijwel alle branches is het aantal respondenten voldoende om betrouwbare uitspraken te doen.

1.4 Respons en profiel van de respondenten.

De steekproef is goed verdeeld naar organisatieomvang en regio. Ook qua functie is sprake van een evenwichtige verdeling. Respondenten zijn onder andere:

- directeur-eigenaar
- HR-manager
- financieel manager
- algemeen manager

De groep algemeen managers is het grootst. Bijna 1 op de 3 respondenten vervult een functie in het topmanagement. Ongeveer 55% werkt in het middenmanagement. Een kleinere groep heeft een operationele functie. Ruim 75% van de respondenten is in loondienst.

2. Risico relevantie

2.1 De relevantie van risico's.

Risicomanagement start bij het scherp krijgen van organisatiedoelen. Vervolgens draait het om de vraag welke gebeurtenissen die doelen kunnen raken. Voor de selectie van risico's is gebruikgemaakt van recente onderzoeken van het World Economic Forum (WEF). Deze risico's zijn vertaald naar de Nederlandse context en toegespitst op het mkb.

"We werken in de online wereld en daar is veiligheid enorm belangrijk. Je wilt niet in het nieuws komen dat klanten van jou slachtoffer zijn geworden van cybercrime (en dat je dus je cybersecurity niet op orde had)."

In de vragenlijst zijn de volgende 10 risico's voorgelegd aan de respondenten:

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 veranderende wet- en regelgeving
6. Extreem weer (zoals storm-, water- en hagelschade)
7. Milieurampen (zoals vervuiling, PFAS en overstromingen)
8. Geo-economische confrontatie (zoals politieke onrust, oorlog, sancties en embargo's)
9. Onvoldoende aanpassingsvermogen voor klimaatverandering en verduurzaming
10. Sociale onrust door maatschappelijke polarisatie

Cybercrime staat bovenaan.

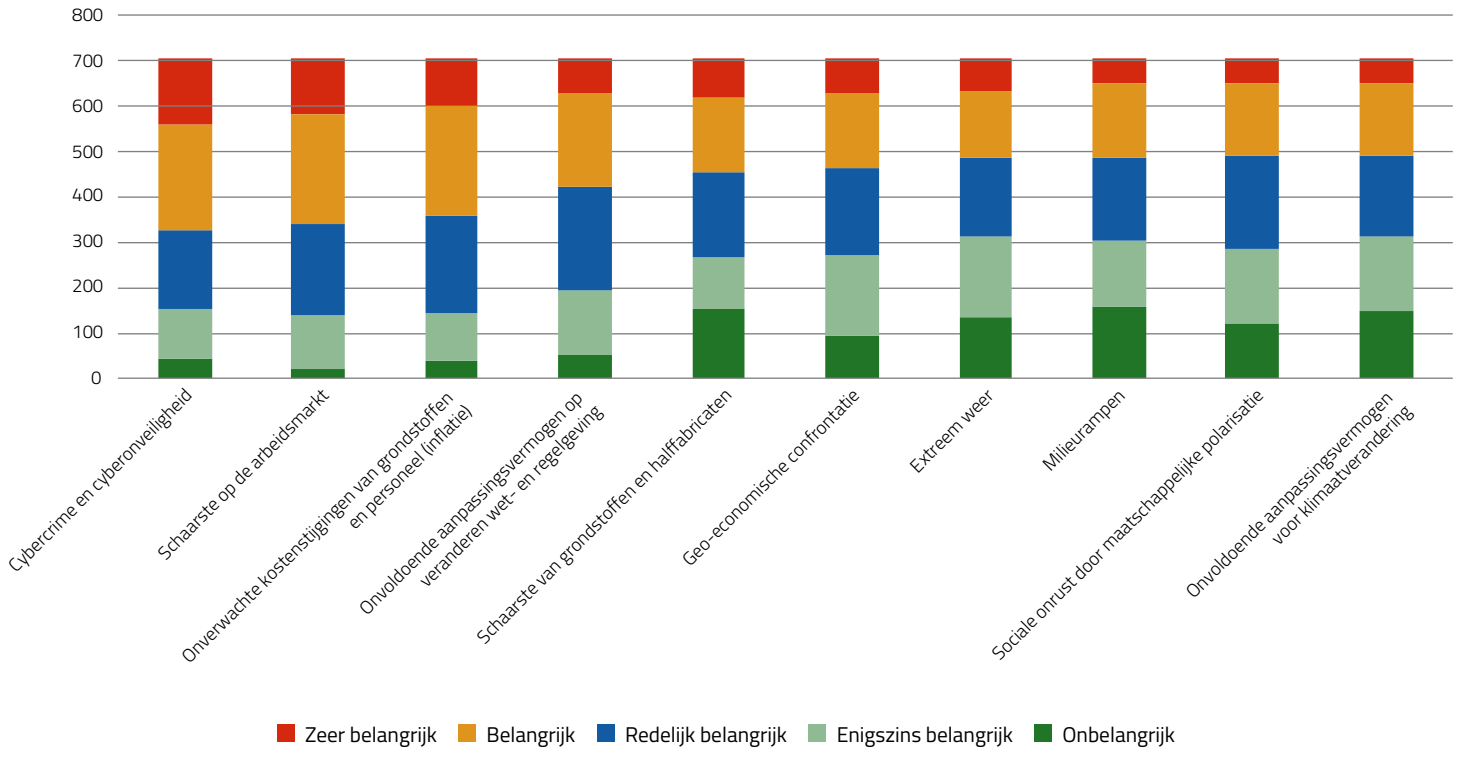
Aan de respondenten is gevraagd hoe relevant zij deze risico's inschatten. De top 3 bestaat uit:

1. Cybercrime en cyberonveiligheid – 54%
2. Schaarste op de arbeidsmarkt – 52%
3. Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel (inflatie) – 49%

Deze 3 risico's worden duidelijk vaker als belangrijk of zeer belangrijk genoemd dan de overige 7 risico's.

Ten opzichte van de monitoren uit 2023 en 2024 zien we een kleine verschuiving. In 2025 staat cybercrime voor het eerst bovenaan. In de jaren hiervoor werd schaarste op de arbeidsmarkt als meest relevant gezien. Inflatie blijft, net als in voorgaande jaren, de derde in de ranglijst. De onderlinge verschillen binnen de top 3 zijn beperkt.

Figuur 2.1 Relevantie van de tien risico's in 2025



Verschillen per branche.
De algemene volgorde blijft in grote lijnen gelijk, maar per branche ontstaan duidelijke accenten. In de Landbouw, Bosbouw en Visserij staat onvoldoende aanpassingsvermogen voor klimaatverandering en verduurzaming bovenaan. Ook extreem weer scoort hier relatief hoog.

In de Bouw wordt inflatie het vaakst genoemd als relevant risico, gevolgd door schaarste op de arbeidsmarkt en cybercrime. Voor de 3 grootste sectoren (Zakelijke dienstverlening, Financiële dienstverlening en Handel) is cybercrime het meest relevante risico. In de Industrie staat cybercrime ook bovenaan, gevolgd door schaarste van grondstoffen en halffabricaten.

Relevantie verschuift licht over de jaren.
Kijken we naar de afgelopen 3 jaar, dan zien we lichte verschuivingen in de inschatting van risico's. Cybercrime groeit uit tot het meest relevante risico. Schaarste op de arbeidsmarkt neemt iets af, maar blijft voor ruim de helft van de respondenten een belangrijk risico.

Ondanks geopolitieke onrust en verschuivende machtsverhoudingen neemt het belang van geo-economische confrontatie beperkt toe. Dit risico schuift van plek 6 in 2023 naar plek 5 in 2025 en blijft daarmee een middenmoter. Ook klimaatgerelateerde risico's (extreem weer, milieurampen en onvoldoende aanpassingsvermogen voor klimaat en verduurzaming) worden over het geheel genomen lager ingeschat, al verschillen sectoren hierin duidelijk.

De top 3 in detail.
Ruim de helft van de respondenten ziet cybercrime en cyberonveiligheid als (zeer) belangrijk. Dat aandeel ligt in 2025 iets hoger dan in 2023. De relevantie van schaarste op de arbeidsmarkt neemt licht af, maar blijft ook boven de 50%. Inflatie ziet bijna de helft van de respondenten als (zeer) belangrijk, met kleine verschuivingen tussen de jaren.

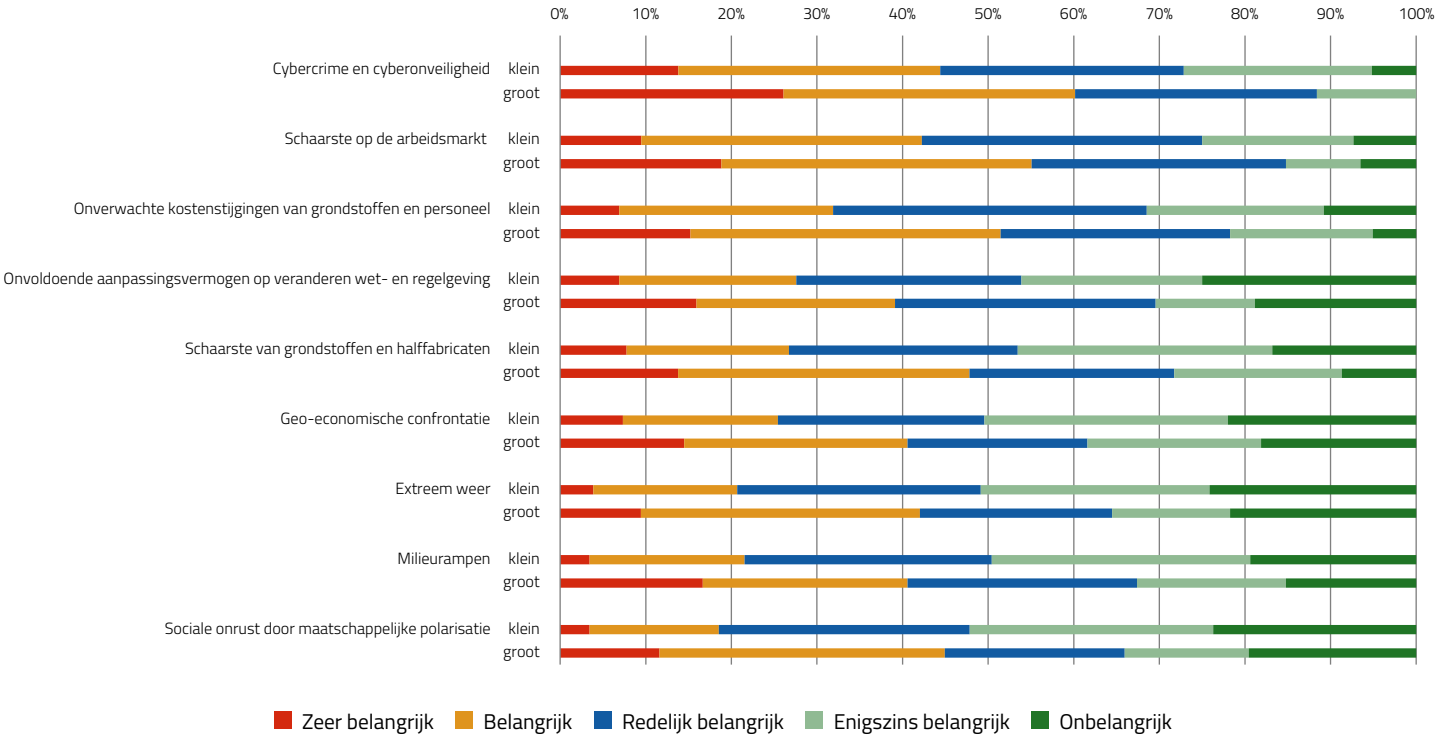
2.2 Verschillen tussen organisaties.

Tussen organisaties in de dienstensector en de industrie zien we een aantal verschillen. Voor 5 risico's wijkt de relevantie significant af:

- Cybercrime en cyberonveiligheid – relevanter voor de dienstensector
- Schaarste op de arbeidsmarkt – relevanter voor de dienstensector
- Schaarste van grondstoffen en halffabricaten – relevanter voor de industrie
- Extreem weer – relevanter voor de industrie
- Milieurampen – relevanter voor de industrie

Ook de omvang van het bedrijf speelt een grote rol. Grotere mkb-bedrijven schatten alle 10 risico's hoger in dan kleinere bedrijven. In eerdere jaren zagen we dit patroon al, maar in 2025 geldt dit voor alle risico's. Dit kan betekenen dat grotere bedrijven daadwerkelijk meer risico's lopen. Het kan ook betekenen dat ze beter in staat zijn om risico's te herkennen en te benoemen.

Figuur 2.7 Verschillen tussen grote en kleine mkb-bedrijven



3. Impact van de risico's

3.1 Verwachte directe impact.

Respondenten die een risico minimaal als enigszins belangrijk beoordelen, geven aan welke impact zij verwachten op 5 onderdelen van de bedrijfsvoering: bedrijfscontinuïteit, winstgevendheid, verduurzaming, marktleiderschap en personele beschikbaarheid.

3 uitkomsten vallen het meest op:

Cybercrime raakt vooral de bedrijfscontinuïteit.

Cybercrime en cyberonveiligheid staan bovenaan in relevantie. Respondenten koppelen dit risico ook het vaakst aan impact op de bedrijfscontinuïteit. Dit bevestigt dat mkb-bedrijven cyberdreigingen als een direct bedrijfsrisico ervaren.

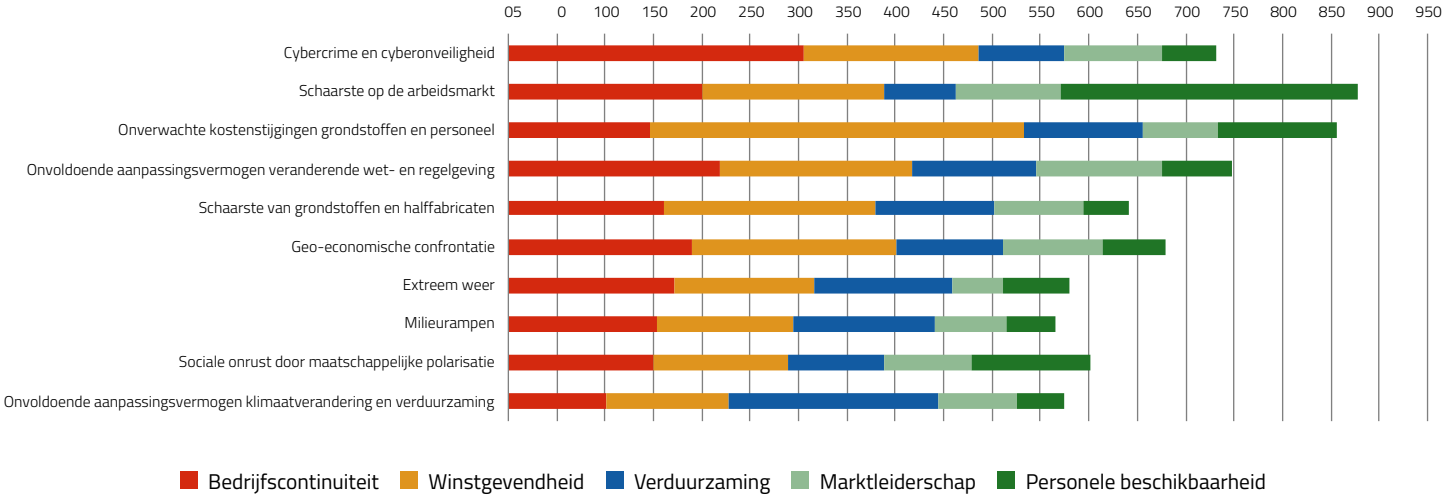
Inflatie raakt vooral de winstgevendheid.

Onverwachte kostenstijgingen van grondstoffen en personeel hebben van alle tien risico's de grootste impact op de winstgevendheid.

Arbeidsmarktschaarste raakt vooral de personele beschikbaarheid.

Schaarste op de arbeidsmarkt heeft, zoals verwacht, de grootste impact op de personele capaciteit.
Deze 3 patronen zagen we ook al terug in 2023 en 2024.

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



Een deel verwacht geen impact.

Net als in voorgaande jaren verwacht een deel van de respondenten geen impact van risico's die zij wél als (enigszins) belangrijk bestempelen. In een aantal branches en bij meerdere risico's loopt dit aandeel zelfs op tot boven de 20%. Deze verwachting komt relatief vaak voor bij risico's die gemiddeld lager scoren in relevantie, zoals extreem weer, milieurampen, sociale onrust en aanpassing aan klimaat en verduurzaming. Tegelijk kunnen de negatieve effecten van bijvoorbeeld extreem weer of een milieuramp volgens het rapport net zo ontwrichtend zijn als andere risico's.

Voor schaarste op de arbeidsmarkt en inflatie verwacht slechts een kleine minderheid geen impact. Bij cybercrime en cyberonveiligheid ligt dat anders. Hier verwacht 8–16% geen impact. Dit aandeel ligt lager dan in 2023 en zeker lager dan in 2024.

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

% respondendenten dat geen impact verwacht voor risico's die ze minimaal enigzins belangrijk vinden	Cybercrime en cyberonveiligheid	Schaarste op de arbeidsmarkt	Onverwachte kostenstijgingen grondstoffen en personeel	Onvoldoende aanpassingsvermogen veranderende wet- en regelgeving	Schaarste van grondstoffen en halffabricaten	Geo-economische confrontatie	Extreem weer	Milieurampen	Sociale onrust door maatschappelijke polarisatie	Onvoldoende aanpassingsvermogen klimaatverandering en verduurzaming
Financiële dienstverlening	8,9%	9,1%	2,3%	15,4%	12,0%	21,0%	11,7%	16,4%	15,8%	15,4%
Transport en logistiek	16,4%	9,3%	7,4%	17,3%	16,3%	8,2%	17,3%	17,3%	14,6%	17,3%
Zakelijke en overige dienstverlening	8,7%	4,9%	3,3%	16,5%	18,2%	21,5%	16,5%	20,8%	18,7%	16,5%
Industrie en nutsbedrijven	7,8%	3,2%	3,3%	13,0%	4,4%	19,5%	22,4%	22,5%	23,3%	13,0%
Bouwnijverheid	12,2%	6,3%	3,3%	12,2%	4,4%	9,3%	9,1%	18,2%	16,7%	12,2%
Handel	13,2%	9,9%	6,1%	20,8%	9,3%	16,5%	18,0%	17,5%	22,3%	20,8%

3.2 Impact voor diensten en industrie.

Dienstverlenende en industriële mkb-bedrijven schatten de impact van risico's niet altijd hetzelfde in. 3 verschillen springen eruit:

1. Dienstverlenende bedrijven schatten de impact van cybercrime op bedrijfscontinuïteit en winstgevendheid hoger in dan industriële bedrijven.
2. Dienstverlenende bedrijven schatten de impact van arbeidsmarktschaarste op personele beschikbaarheid en winstgevendheid hoger in dan industriële bedrijven.
3. Industriële bedrijven schatten de impact van schaarste van grondstoffen en halffabricaten op bedrijfscontinuïteit hoger in dan dienstverlenende bedrijven.

3.3 Impact voor kleine en grote mkb-bedrijven.

Het verschil tussen kleine en grote mkb-bedrijven zien we ook terug bij impact. Grotere mkb-bedrijven schatten de negatieve impact structureel hoger in dan kleinere mkb-bedrijven. Dit verschil komt in alle dimensies terug, maar valt vooral op bij bedrijfscontinuïteit, verduurzaming en marktleiderschap. De grootste verschillen (meer dan 10%) zien we onder andere bij:

Risico	Impact op	Grote mkb-bedrijven	Kleine mkb-bedrijven
Cybercrime	Bedrijfscontinuïteit	56%	43%
Inflatie	Marktleiderschap	16%	5%
Onvoldoende aanpassingsvermogen op veranderende wet- en regelgeving	Verduurzaming	23%	5%
	Marktleiderschap	26%	15%
Geo-economische confrontatie*	Bedrijfscontinuïteit	37%	23%
	Verduurzaming	24%	12%
	Marktleiderschap	19%	8%
Extreem weer	Bedrijfscontinuïteit	30%	18%
	Verduurzaming	28%	14%
Sociale onrust door maatschappelijke polarisatie	Marktleiderschap	20%	7%
Onvoldoende aanpassingsvermogen voor klimaatverandering en verduurzaming	Verduurzaming	40%	26%

*Bij dit risico verwacht 19% van de kleine mkb-bedrijven juist geen impact, tegenover 8% van de grote bedrijven.

3.4 Inschatting risico-impact over 3 jaar.

Risico's veranderen in de tijd. Een flink deel van de mkb-bedrijven (34–41%) verwacht dat de 3 grootste risico's (cyber, arbeidsmarkt en inflatie) de komende 3 jaar nog meer impact krijgen. Slechts een minderheid (rond 10%) verwacht dat risico's in het algemeen minder impact krijgen.

Opvallend is dat 1 risico in 2023, 2024 en 2025 groeit in verwachte impact over 3 jaar: geo-economische confrontatie. Dit risico stijgt van 25% naar 28% en vervolgens naar 29%. De stijging is beperkt, maar laat wel zien dat geo-economische dreigingen voor een deel van het mkb relevanter worden.

Tabel 3.2 Percentage mkb-bedrijven inschatting impact risico's over 3 jaar (2025, 2024 en 2023)

	Minder impact		Gelijke impact		Meer impact	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
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%

4. Maatregelen

4.1 Maatregelen die ingezet worden.

Om inzicht te krijgen in hoe mkb-bedrijven met risico's omgaan, is gevraagd welke maatregelen zij inzetten. Respondenten konden per risico één of meer van de volgende opties kiezen:

- De kans op het risico verkleinen of wegnemen
- De impact van het risico verkleinen of wegnemen
- Het risico overdragen op een andere partij
- Stoppen met activiteiten (het risico vermijden)
- Bewust geen maatregel nemen (het risico dragen)

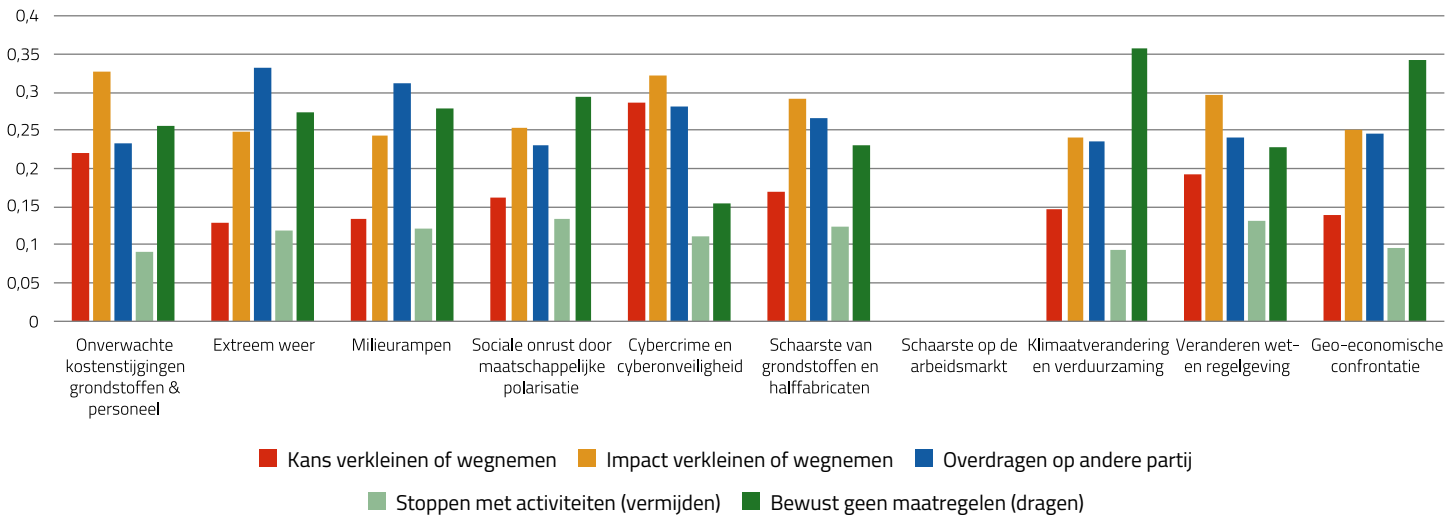
Over alle risico's heen kiezen mkb-bedrijven het vaakst voor impact verkleinen en bewust geen maatregel nemen, gevolgd door het overdragen van risico's. Het verkleinen van de kans is voor geen enkel risico de meest gekozen strategie. Wel passen ondernemers dit relatief vaak toe bij cybercrime en cyberonveiligheid. Bijna 30% van de respondenten kiest hiervoor.

Impact verkleinen komt het vaakst voor bij:

- onverwachte kostenstijgingen
- cybercrime en cyberonveiligheid
- schaarste van grondstoffen en halffabricaten
- onvoldoende aanpassingsvermogen op veranderende wet- en regelgeving

Het overdragen van risico's gebeurt vooral bij extreem weer en milieurampen. Bij sociale onrust door maatschappelijke polarisatie, onvoldoende aanpassingsvermogen voor klimaatverandering en verduurzaming en geo-economische confrontatie kiezen ondernemers er vaak voor om het risico bewust te dragen. Opvallend is dat het bewust geen maatregelen nemen in 2025 duidelijk vaker voorkomt dan in 2024.

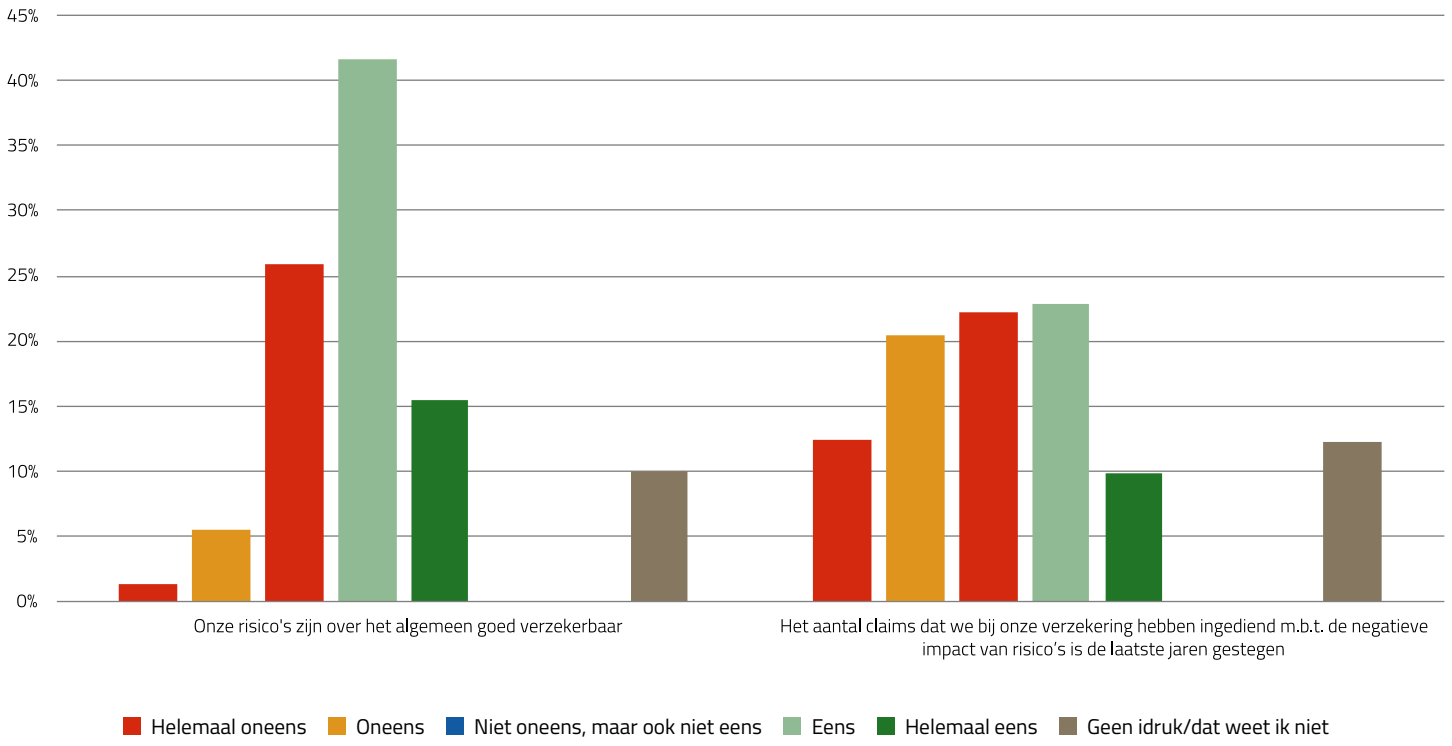
Figuur 4.1 Genomen maatregel per risico



Verzekeren als managementstrategie.
Het overdragen van risico's vormt voor veel mkb-bedrijven een belangrijke managementstrategie. Tegelijk is niet elk risico verzekerbaar. Daarom is onderzocht hoe mkb-bedrijven aankijken tegen verzekerbaarheid en claims.

Ruim 57% van de respondenten vindt risico's over het algemeen goed verzekerbaar. Slechts 7% is het hiermee oneens. De rest is hiermee niet oneens, maar ook niet eens. Ondanks toenemende risico's in de bedrijfsomgeving, zoals klimaatverandering en geopolitieke spanningen, laat de monitor geen duidelijke stijging zien in het aantal verzekeringsclaims.

Figuur 4.2 Verzekeren van risico's



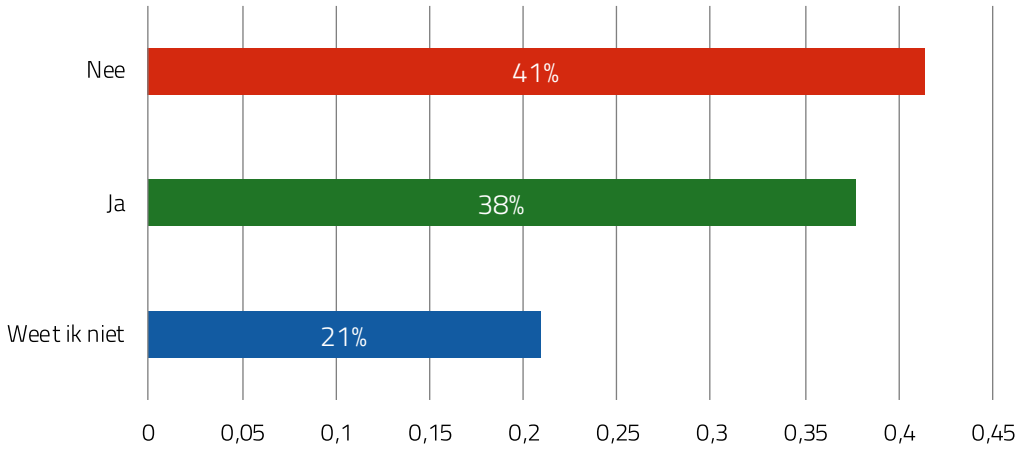
Op de stelling dat het aantal claims de afgelopen jaren is toegenomen, geeft 33% aan het hiermee (helemaal) eens te zijn, terwijl 33% het (helemaal) oneens is. Vooral grotere mkb-bedrijven dienen vaker claims in. Bij kleinere bedrijven ligt dit aandeel aanzienlijk lager.

Een bedrijfscontinuïteitsplan kan helpend zijn.

Naast losse maatregelen kan een bedrijfscontinuïteitsplan helpen bij het managen van risico's. Toch beschikt slechts 38% van de mkb-bedrijven over zo'n plan. Nog eens 21% weet niet of de organisatie een continuïteitsplan heeft.

Figuur 4.4 Bedrijfscontinuïteitsplan

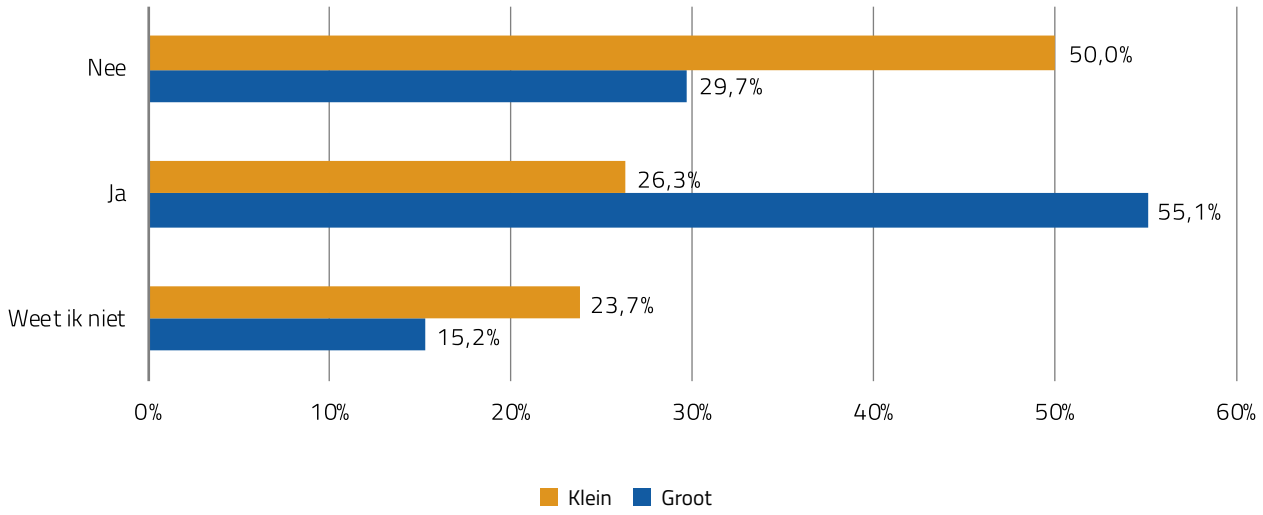
Heeft uw organisatie een bedrijfs continuïteitsplan?



Deze cijfers laten een lichte verbetering zien ten opzichte van vorig jaar. De meeste mkb-bedrijven die een plan hebben, actualiseren dit 1 keer per jaar. Ook hier zien we duidelijke verschillen tussen klein en groot. 55% van de grotere mkb-bedrijven beschikt over een bedrijfscontinuïteitsplan, tegenover 26% van de kleinere bedrijven.

Heeft uw organisatie een bedrijfscontinuïteitsplan?

Klein versus groot

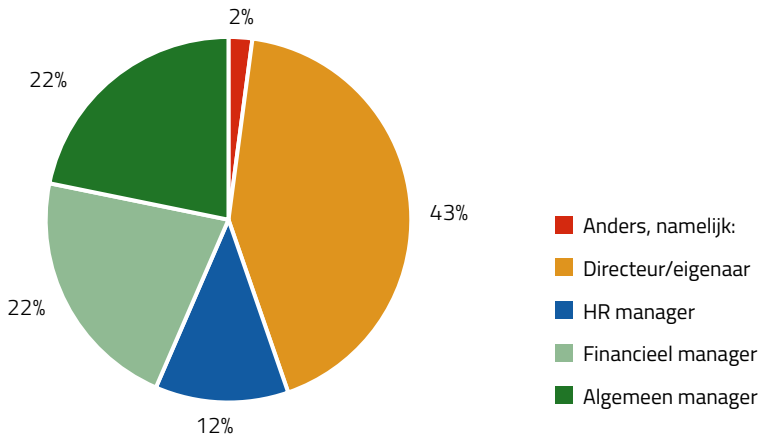


4.2 Verantwoordelijkheid voor risicomanagement.

Bij bijna de helft van de mkb-bedrijven ligt de verantwoordelijkheid voor risicomanagement bij de directeur of eigenaar. Ook de algemeen manager of financieel manager vervult deze rol regelmatig.

Figuur 4.6 Wie is verantwoordelijk voor risicomanagement

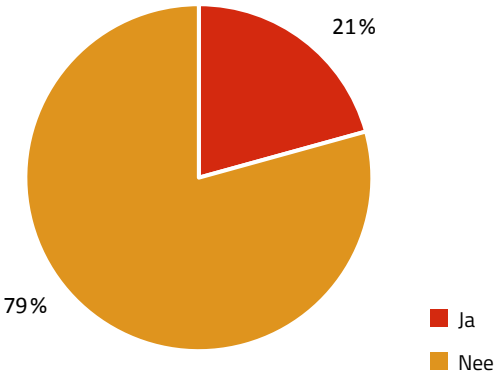
Verantwoordelijk voor het risicomanagement



Het inschakelen van externe risicoadviseurs blijft beperkt. Slechts 21% van de mkb-bedrijven maakt hier gebruik van. Bedrijven die wel een adviseur inschakelen, verwachten vooral advies over bedrijfsrisico's en hoe deze te managen. Daarnaast verwacht 39% advies over bedrijfscontinuïteit bij crisissituaties, terwijl lang niet alle organisaties daadwerkelijk een continuïteitsplan hebben.

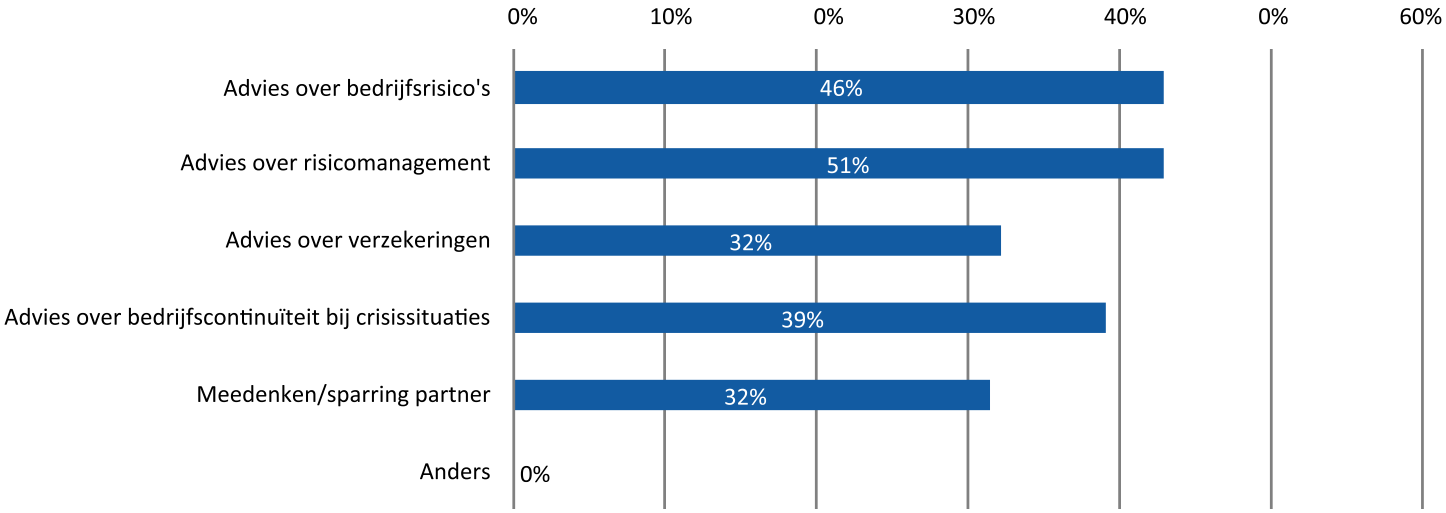
Figuur 4.7 Externe risicoadviseurs

Heeft een externe risicomanagementadviseur



Figuur 4.8 verwachtingen van risicomanagementadviseurs

Wat verwacht u van uw adviseur? (n=146)



Voor operationele risico's schakelt slechts een klein deel van de mkb-bedrijven externe adviseurs in. Voor veel risico's ligt dit aandeel tussen 7% en 20%. Een aanzienlijk deel van de respondenten geeft aan helemaal geen adviseur te gebruiken voor plannings-, kwaliteits-, veiligheids- en reputatierisico's. Financiële risico's vormen hierop een uitzondering: hierbij wordt vaak de accountant geraadpleegd.

	Financiële risico's	Planningsrisico's	Kwaliteitsrisico's	Veiligheidsrisico's	Reputatierisico's
Accountant	46%	14%	12%	10%	11%
Verzekeringsadviseur	19%	14%	14%	20%	13%
Branchevereniging	14%	17%	19%	18%	18%
Anders	7%	11%	16%	20%	10%
Hier hebben wij geen adviseur voor geconsulteerd	26%	50%	45%	40%	54%

Tabel 4.1 Welke adviseur wordt gebruikt voor welk risico

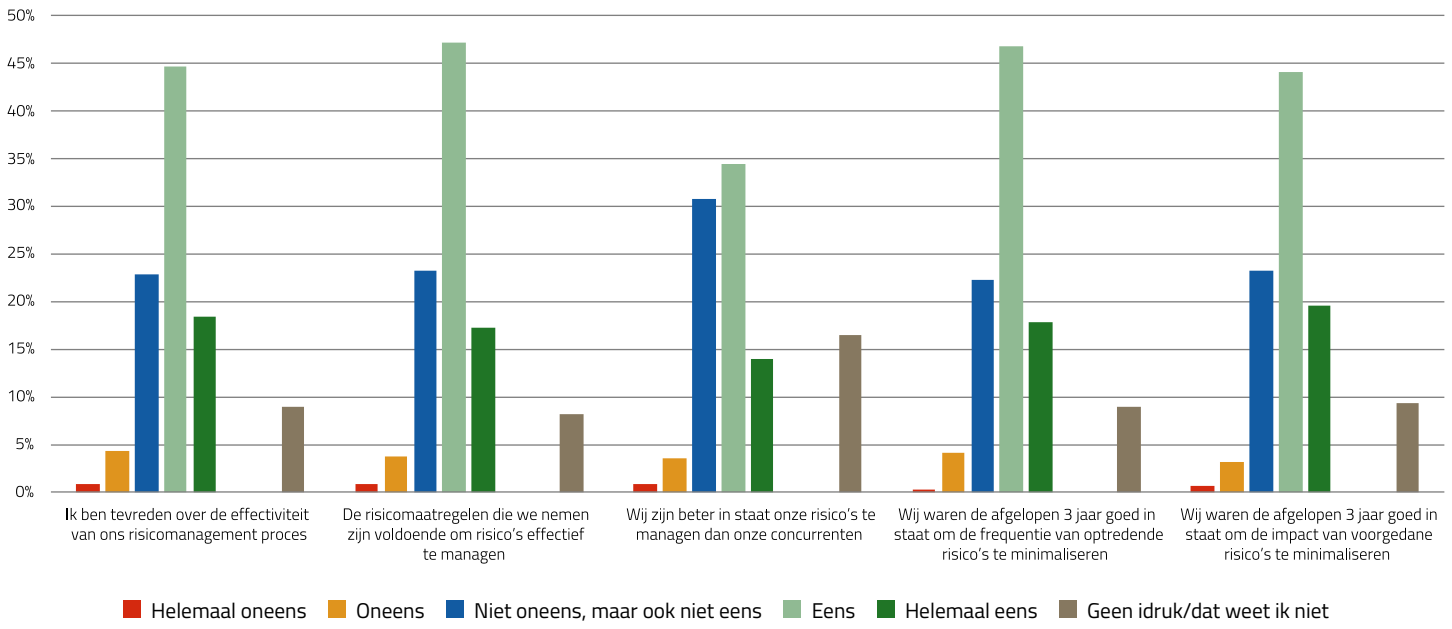
Door hun beperkte omvang kunnen mkb-bedrijven minder gemakkelijk intern kennis uitwisselen over risicomanagement dan grotere organisaties. Juist dan kan externe expertise waardevol zijn. Dit besef leeft echter nog beperkt.

4.3 Risicomanagementprestaties.

Net als in de jaren hiervoor zijn mkb-bedrijven over het algemeen tevreden over hun risicomanagement. Bijna twee derde geeft aan het (helemaal) eens te zijn met stellingen over de effectiviteit van het proces en het vermogen om risico's en impact te verkleinen of te voorkomen. Slechts 4% is het hiermee oneens. Ongeveer een derde is neutraal of weet het niet.

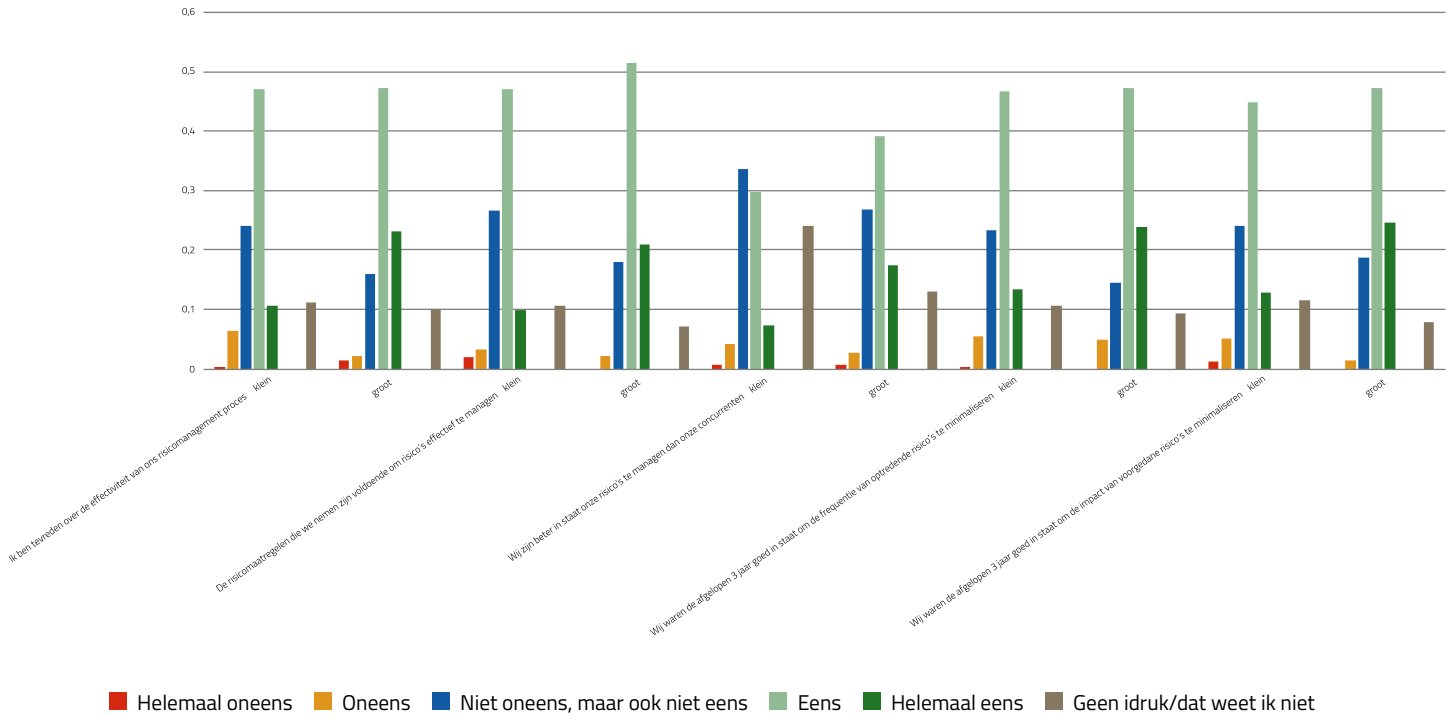
Een uitzondering vormt de stelling of het eigen bedrijf risico's beter managet dan concurrenten. Bijna de helft van de respondenten geeft aan dit niet te weten of is neutraal. Mkb-bedrijven lijken moeilijk te kunnen inschatten hoe hun prestaties zich verhouden tot die van anderen. Dit beeld sluit aan bij de edities van de monitor uit 2024 en 2025.

Figuur 4.9 Risicomanagement prestaties



Grotere mkb-bedrijven tonen zich duidelijk zekerder over hun risicomanagement dan kleinere bedrijven. Kleine bedrijven geven vaker aan het niet te weten of zijn minder uitgesproken positief. Grote bedrijven antwoorden vaker met "helemaal eens".

Figuur 4.10 Verschil risicomanagement prestaties tussen kleine en grote mkb-bedrijven



5. Schaarste op de arbeidsmarkt als groot risico

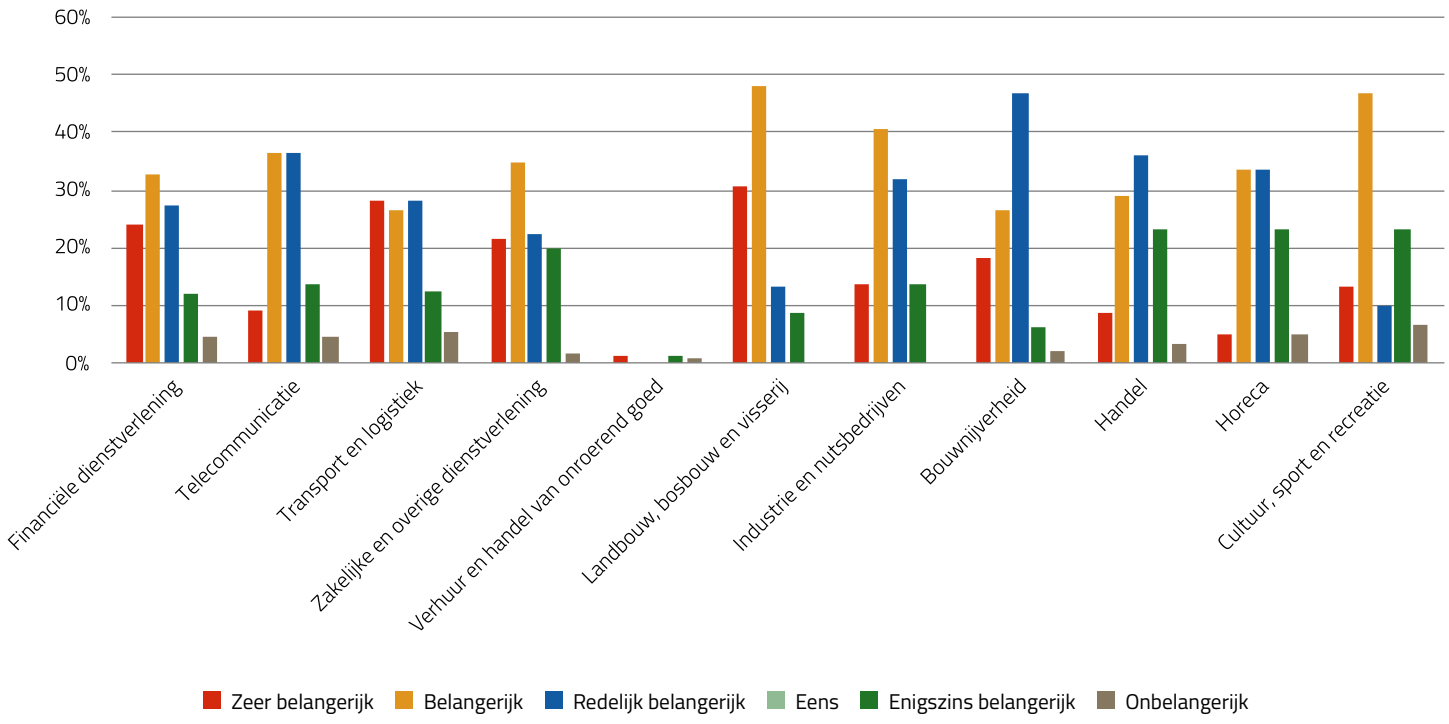
De Risicomonitor 2026 zoomt dit jaar extra in op de krappe arbeidsmarkt. Ondernemers kregen aanvullende vragen over de relevantie, oorzaken, gevolgen en de manier waarop zij dit risico managen. Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste inzichten.

5.1 Schaarste op de arbeidsmarkt: probleem of niet?

Ruim de helft van de mkb-bedrijven ziet schaarste op de arbeidsmarkt als een (zeer) belangrijk risico. Alleen in de sectoren handel en horeca ligt dit aandeel onder de 40%. Tussen dienstverlenende en industriële bedrijven bestaan geen significante verschillen. Wel maakt de omvang van het bedrijf verschil. Grotere mkb-bedrijven beschouwen arbeidsmarktschaarste vaker als een (zeer) belangrijk risico dan kleinere bedrijven.

Ook de functie van de respondent speelt een rol. HR-managers benoemen schaarste op de arbeidsmarkt vaker als risico dan managers en directeuren. Dat ligt voor de hand, aangezien dit thema vaker binnen het HR-domein valt.

Figuur 5.1 Inschatting relevantie 'Schaarste op de arbeidsmarkt' als risico per branche



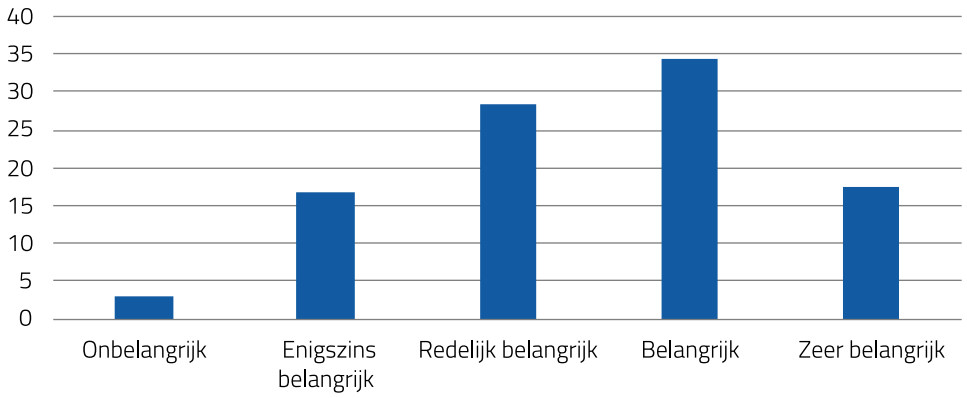
Daadwerkelijk ervaren problemen bevestigen het beeld.

Een deel van de respondenten (20%) ziet arbeidsmarktschaarste als onbelangrijk of slechts enigszins belangrijk. Tegelijk laat de monitor zien dat 80% van de mkb-bedrijven het afgelopen jaar daadwerkelijk problemen heeft ervaren door schaarste op de arbeidsmarkt.

- 14% ervaart dit (zeer) vaak
- 26% regelmatig

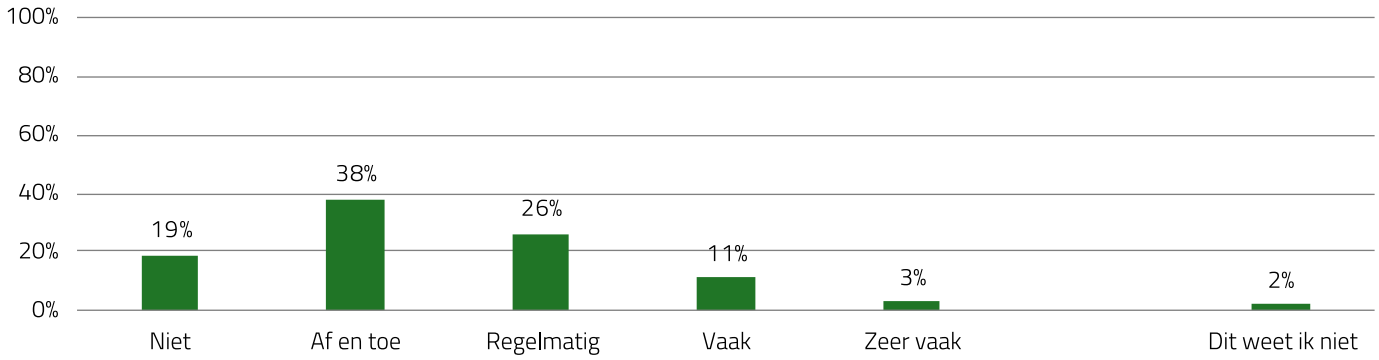
Slechts 19% geeft aan geen probleem te hebben ervaren en 2% weet het niet.

Figuur 5.4 Relevantie schaarste op de arbeidsmarkt (N=705)



Figuur 5.5 Schaarste arbeidsmarkt ervaren als probleem (N=705)

Hoe vaak heeft uw organisatie het afgelopen jaar een probleem ervaren m.b.t. schaarste op de arbeidsmarkt?



Waarom sommigen het geen risico vinden.

In totaal geven 139 respondenten aan schaarste op de arbeidsmarkt niet als probleem te ervaren. Twee derde van deze groep zegt dit risico goed te kunnen managen. Slechts 53 van de 705 respondenten geven aan daadwerkelijk geen schaarste te ervaren en voldoende personeel te kunnen vinden. De overige 566 bedrijven ondervinden wel degelijk hinder van arbeidsmarktschaarste.

Figuur 5.6 Waarom schaarste op de arbeidsmarkt geen probleem is

5.2 Oorzaken en gevolgen van schaarste op de arbeidsmarkt.

Ondernemers noemen meerdere oorzaken voor de krapte op de arbeidsmarkt. De 5 meest genoemde zijn:

- afgenomen motivatie om te werken, vooral bij jongeren
- mismatch tussen opleiding, kennis en ervaring
- te weinig beschikbaar personeel
- te lage salarissen of te hoge looneisen
- vergrijzing

Gebrek aan personeel en mismatch tussen vraag en aanbod hangen hierbij sterk samen.

"De jeugd wil niet meer werken"

"Te weinig doorstroming vanuit scholen"

"Lage salarissen in onze branche"

"Generatie slappe jeugd"

"Mensen worden lui en werken het liefst zo weinig mogelijk"

"Te weinig goed opgeleid personeel"

"Grote vraag naar vakmensen"

"Jongere generatie wil niet meer een normale baan, willen niet meer van bijv. 9 tot 5 werken"

"Vergrijzing en Pensioenen"

"Jeugd is te lui"

"Salarisverwachting"

"Beschikbaarheid geschoold personeel met ervaring"

"Kwalificaties die gevraagd worden"

"Vergrijzende bevolking"

"Jongeren die niet willen werken op avonden"

"Te weinig geschikte medewerkers"

"Te hoge eisen van personeel op gebied van salaris"

Gevolgen raken de hele organisatie.

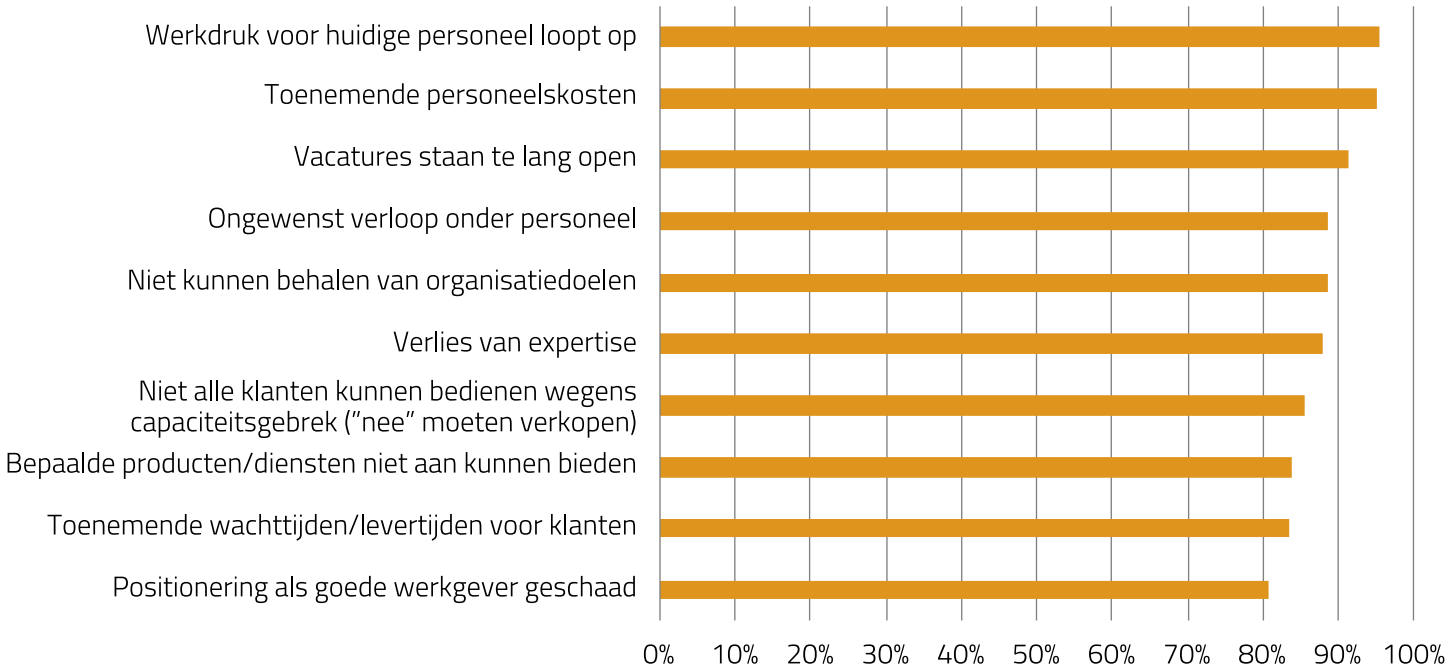
Bij bedrijven die schaarste ervaren, uit dit risico zich breed in de bedrijfsvoering. Werkdruk wordt het vaakst genoemd (ruim 95%), maar ook andere gevolgen komen veel voor. Ondernemers noemen onder andere:

- het niet behalen van organisatiedoelen
- hoger verloop
- stijgende personeelskosten
- langere levertijden
- vaker 'nee' moeten verkopen

Personeelstekort raakt daarmee vrijwel alle onderdelen van het bedrijf.

Figuur 5.7 Type problemen als gevolg van schaarste arbeidsmarkt (%) N=552

% respondenten dat aangeeft dit probleem te ervaren m.b.t. schaarste op de arbeidsmarkt

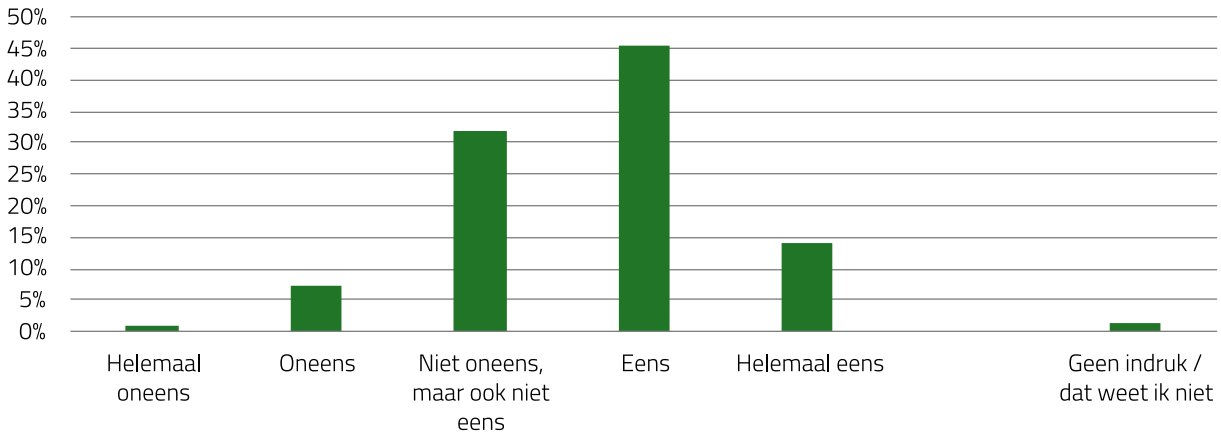


5.3 Managen van schaarste op de arbeidsmarkt.

Ondanks de impact geeft bijna 60% van de ondernemers die problemen ervaren aan de schaarste redelijk goed te kunnen managen. Slechts 7% zegt dit niet te kunnen. Ongeveer een derde is het niet oneens, maar ook niet eens.

Figuur 5.8 In staat om schaarste te managen (in percentage, N=566)

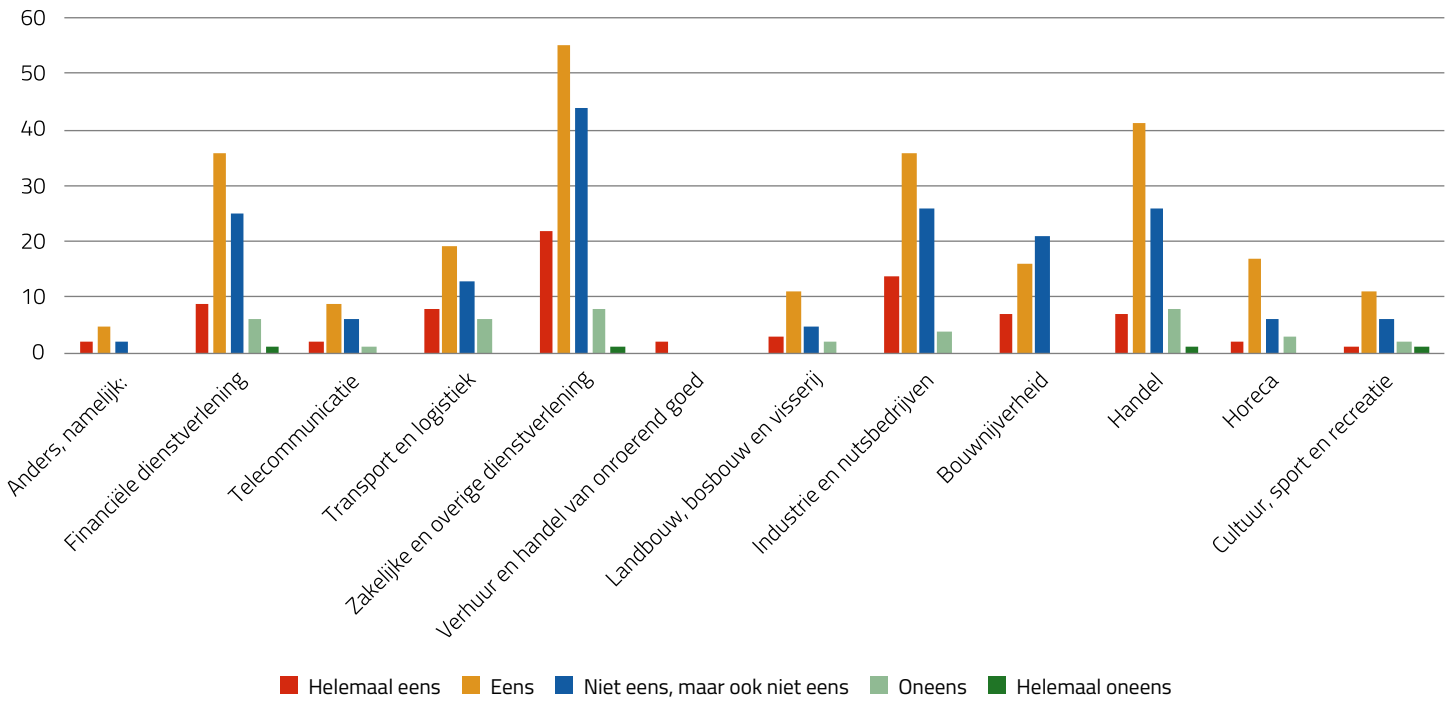
Wij zijn goed in staat schaarste op de arbeidsmarkt te managen (n=566)



Per branche zien we verschillen. In transport en logistiek, handel, horeca en cultuur, sport en recreatie geeft meer dan 10% aan de schaarste (helemaal) niet te kunnen managen. In de meeste sectoren zegt het overgrote deel echter over enige beheersingscapaciteit te beschikken.

Figuur 5.9 In staat om schaarste te managen per branche (in aantallen, N=566)

Managementcapaciteit per branche (n=566)



Tussen kleine en grote mkb-bedrijven zijn de verschillen beperkt. Grotere bedrijven zijn iets positiever, maar het verschil blijft marginaal. Ook tussen functies zijn de verschillen klein. Het topmanagement is iets optimistischer over de eigen capaciteiten dan andere lagen. Financieel managers zijn juist wat vaker neutraal of negatief.

Maatregelen verschillen in intensiteit.

Ruim 30% van de respondenten neemt bewust geen maatregelen en accepteert het risico. Ongeveer 17% past meerdere maatregelen tegelijk toe.

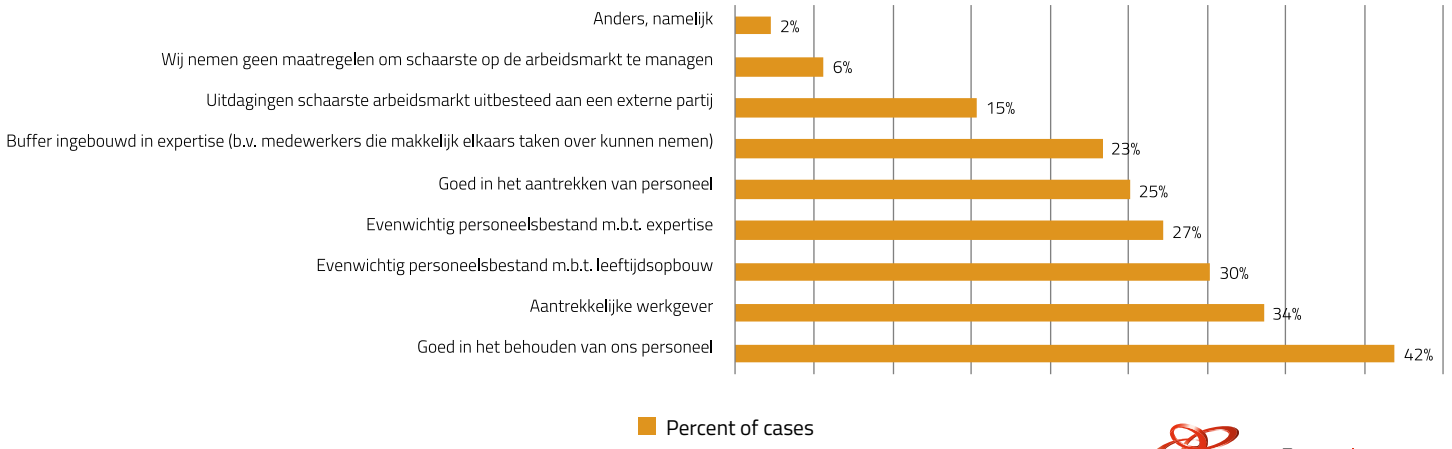
De meest genoemde strategieën zijn:

- behoud van medewerkers
- aantrekkelijk werkgeverschap

Andere strategieën worden minder vaak genoemd. Uitbesteden aan een externe partij komt het minst voor.

Figuur 5.13 Managementstrategieën van organisaties die aangeven problemen te ervaren met schaarste arbeidsmarkt (in procenten, N=566)

% respondenten dat dit antwoord geeft (n=566)



Bij bedrijven die schaarste niet als risico zien omdat zij het goed kunnen managen, komen dezelfde strategieën naar voren. Opvallend is dat deze bedrijven de maatregelen vaker en intensiever lijken toe te passen dan bedrijven die schaarste wél als probleem ervaren.

Figuur 5.14 Managementstrategieën van organisaties die aangeven schaarste op de arbeidsmarkt niet als een groot risico te zien omdat ze dit goed kunnen managen.

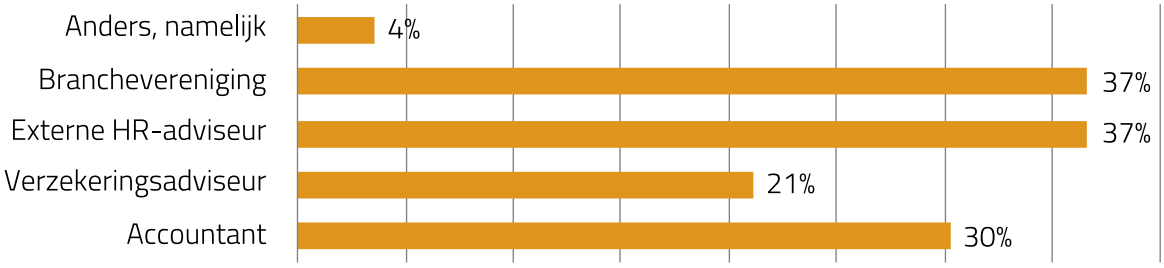
% respondenten dat dit antwoord geeft (n=94)

Extern advies blijft beperkt.

Van de 705 respondenten winnen 416 bedrijven weleens extern advies in over arbeidsmarktvraagstukken. De meest geraadpleegde partijen zijn brancheverenigingen en externe HR-adviseurs. In 21% van de gevallen gaat het om de verzekeringsadviseur. De meeste bedrijven schakelen 1 adviseur in. Slechts een klein deel maakt gebruik van meerdere adviseurs of doet dit vaak.

Figuur 5.15 Type extern advies arbeidsmarkt (in procenten, N=533 antwoorden, van in totaal 416 respondenten die weleens advies inwinnen)

% respondenten dat deze adviseur vraagt m.b.t. schaarste op de arbeidsmarkt



6. Aanpassingsvermogen met betrekking tot klimaatverandering en verduurzaming

Voor de meeste mkb-bedrijven staat het risico van onvoldoende aanpassingsvermogen voor klimaatverandering en verduurzaming laag op de agenda. Slechts 30% van de respondenten ziet dit risico als (zeer) belangrijk. Daarmee scoort dit risico het laagst van alle 10 risico's in deze monitor. Dat is opvallend. In de samenleving en bij grotere ondernemingen krijgen klimaat en duurzaamheid steeds meer aandacht. Ontwikkelingen op dit vlak hangen bovendien samen met veranderende wet- en regelgeving. Klimaat- en duurzaamheidsdoelen vormen regelmatig de aanleiding voor nieuwe regels en verplichtingen.

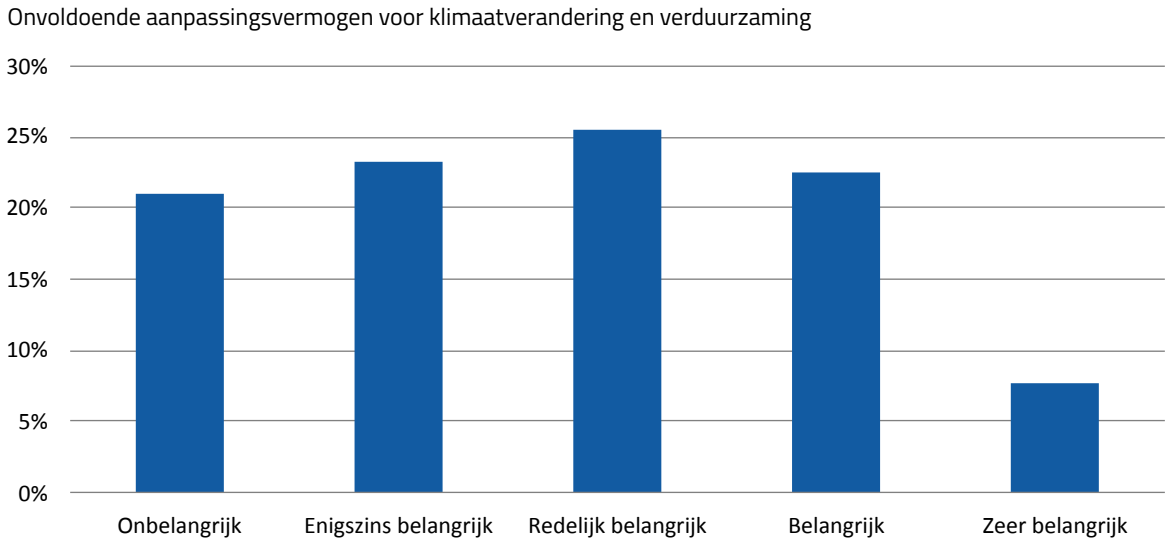
"Niet echt direct van toepassing op onze industrie maar regelgeving en aangepaste wetten kunnen wel een dusdanige invloed hebben op de processen waarmee wij te maken hebben als organisatie zijnde, veelal dus afhankelijk van politiek."

Beperkte aandacht voor ESG-thema's.
Om beter te begrijpen hoe mkb-bedrijven met duurzaamheid omgaan, is gekeken naar de aandacht voor ESG-doelen: environment, social en governance. De resultaten laten zien dat deze thema's nog beperkt leven binnen het mkb.
Respondenten geven aan hoe belangrijk zij deze doelen vinden:

- Environment: milieu, klimaatverandering en verduurzaming
- Social: duurzame inzetbaarheid, inclusie en mensenrechten in de keten
- Governance: wet- en regelgeving, rapportageplicht en integriteit

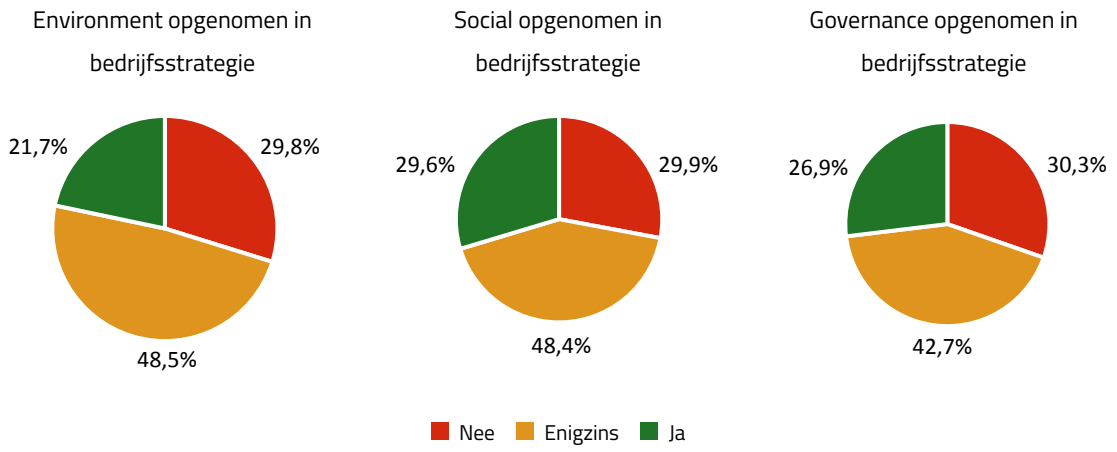
Tussen de 35% en 45% van de mkb-bedrijven vindt deze doelen onbelangrijk of slechts enigszins belangrijk. Nog eens 30% tot 35% beoordeelt ze als redelijk belangrijk.
Sociale doelen krijgen relatief de meeste aandacht: 33% noemt deze (zeer) belangrijk.
Voor environment ligt dit aandeel op 25%, voor governance op 28%.

Figuur 6.1 Relevantie van onvoldoende aanpassingsvermogen voor klimaatverandering en verduurzaming



ESG beperkt verankerd in de strategie.
Slechts 28% tot 30% van de mkb-bedrijven heeft ESG-doelen expliciet opgenomen in de bedrijfsstrategie. Tegelijkertijd geeft een grote groep aan deze doelen enigszins te hebben verwerkt. Dit kan erop wijzen dat ondernemers ESG-thema's wel herkennen, maar deze nog niet concreet of expliciet hebben uitgewerkt in de strategie. Het kan ook samenhangen met dat men liever geen negatief antwoord wil geven.

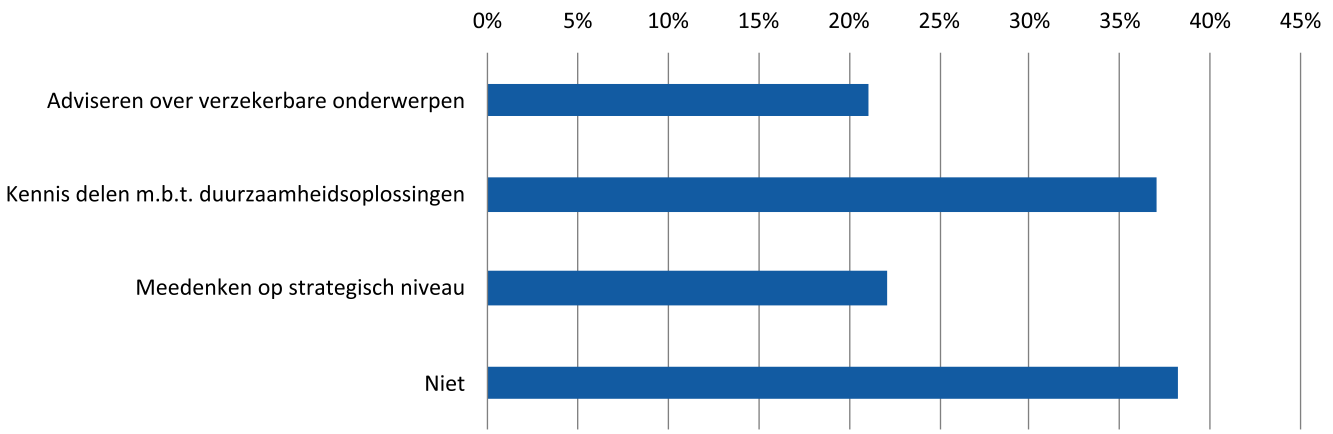
Figuur 6.3 ESG-doelen opgenomen in bedrijfsstrategie



Rol van de verzekeringsadviseur.
Op de vraag welke rol een verzekeringsadviseur kan spelen bij duurzaamheidsvraagstukken, geeft ruim een derde van de respondenten aan dat kennisdeling gewenst is. Daarnaast noemt 21% het adviseren over verzekerbare onderwerpen en 22% het meedenken op strategisch niveau. Tegelijkertijd ziet 38% van de mkb-bedrijven geen rol voor de eigen verzekeringsadviseur op dit terrein.

Figuur 6.4 Rol verzekeringsadviseur bij ESG doelen

Verwachte rol verzekeringsadviseur



7. Conclusies en aanbevelingen

De Nationale Risicomonitor 2026 laat een duidelijk beeld zien van hoe mkb-bedrijven risico's ervaren, inschatten en managen. De belangrijkste bevindingen zijn:

1. De top 3 risico's blijft stabiel, met een nieuwe nummer 1.

Voor het derde jaar op rij bestaat de top 3 uit dezelfde risico's:

- Cybercrime en cyberonveiligheid – door 54% gezien als (zeer) belangrijk
- Schaarste op de arbeidsmarkt – 52%
- Onverwachte kostenstijgingen (inflatie) – 49%

Nieuw is de volgorde. Cybercrime staat dit jaar voor het eerst bovenaan. In de jaren hiervoor werd arbeidsmarktschaarste nog als belangrijkste risico genoemd.

2. Grootte maakt verschil.

Door de hele monitor heen zien we duidelijke verschillen tussen kleinere (< 30 medewerkers) en grotere (> 100 medewerkers) mkb-bedrijven. Grotere bedrijven schatten risico's vaker als belangrijk in en ervaren ook meer impact. Dat kan betekenen dat zij daadwerkelijk meer risico lopen, maar ook dat zij beter in staat zijn risico's te herkennen en te duiden. Dit verschil zien we ook terug in:

- het gebruik van maatregelen
- de aanwezigheid van een bedrijfscontinuïteitsplan
- de tevredenheid over het eigen risicomanagement

Grotere mkb-bedrijven beschikken bijna 2 keer zo vaak over een continuïteitsplan en zijn duidelijk zekerder over de effectiviteit van hun risicomanagement.

3. Impact verkleinen en risico's overdragen domineren.

Mkb-bedrijven nemen verschillende maatregelen om risico's te managen. Het verkleinen van de impact en het overdragen van risico's (bijvoorbeeld via verzekeren) komen het vaakst voor. Het verkleinen van de kans op risico's of het vermijden ervan door activiteiten te stoppen gebeurt minder vaak.

Bij cybercrime kiezen ondernemers juist relatief vaak voor het verkleinen van de kans, wat goed past bij dit type risico. Opvallend is wel dat meer organisaties dan in voorgaande jaren bewust geen maatregelen nemen en ervoor kiezen risico's te dragen.

4. Bedrijfscontinuïteitsplanning blijft een aandachtspunt.

Op het gebied van bedrijfscontinuïteit liggen duidelijke kansen. 41% van de mkb-bedrijven heeft geen continuïteitsplan en 21% weet niet of er één is. Vooral kleinere mkb-bedrijven laten hier kansen liggen: slechts 26% beschikt over een bedrijfscontinuïteitsplan.

5. Extern advies wordt weinig benut.

Ook bij het inschakelen van extern advies blijft het gebruik beperkt. Slechts 1 op de 5 mkb-bedrijven wint advies in over risicomanagement. Dat terwijl juist mkb-bedrijven, met hun beperkte schaal en interne capaciteit, baat kunnen hebben bij kennis van buitenaf. Als er wel advies wordt ingewonnen, gaat het vooral over bedrijfsrisico's, risicomanagement en bedrijfscontinuïteit bij crisissituaties.

6. Tevredenheid over eigen risicomanagement is hoog, maar vergelijking met concurrenten blijft lastig.

Mkb-bedrijven zijn over het algemeen tevreden over hun eigen risicomanagement. Grotere bedrijven tonen zich daarbij zekerder dan kleinere. Tegelijk vindt bijna de helft van de respondenten het lastig om in te schatten of zij risico's beter managen dan concurrenten. Veel ondernemers verwachten dat concurrenten vergelijkbare prestaties leveren.

7. Arbeidsmarktschaarste raakt breed, maar is deels beheersbaar.

De verdiepende analyse bevestigt dat schaarste op de arbeidsmarkt een groot en breed gevoeld risico is. Oorzaken liggen onder andere in veranderende motivatie om te werken en een mismatch tussen opleiding, ervaring en functies.

De gevolgen zijn groot: hogere werkdruk, stijgende personeelskosten, ongewenst verloop en het niet kunnen bedienen van klanten. Tegelijk geeft een groot deel van de mkb-bedrijven aan dit risico nog redelijk goed te kunnen managen. Zij zetten vooral in op:

- behoud van medewerkers
- aantrekkelijk werkgeverschap
- een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand

Goed werkgeverschap blijft daarmee ook richting de toekomst een belangrijk aandachtspunt.

8. Duurzaamheidsrisico's bieden kansen.

Op het gebied van duurzaamheid liggen voor mkb-bedrijven nog veel kansen. Het formuleren van heldere ESG-doelen en het expliciet opnemen daarvan in de bedrijfsstrategie vormt een belangrijke eerste stap. Verzekeringsadviseurs kunnen hierbij een rol spelen, met name door kennis te delen en mee te denken over duurzaamheidsoplossingen.

De Nationale Monitor Risicomanagement is een initiatief van Avéro Achmea in samenwerking met de Universiteit Twente. Wilt u meer weten over risicogestuurd adviseren? Op onze website vindt u aanvullende informatie en relevante artikelen.