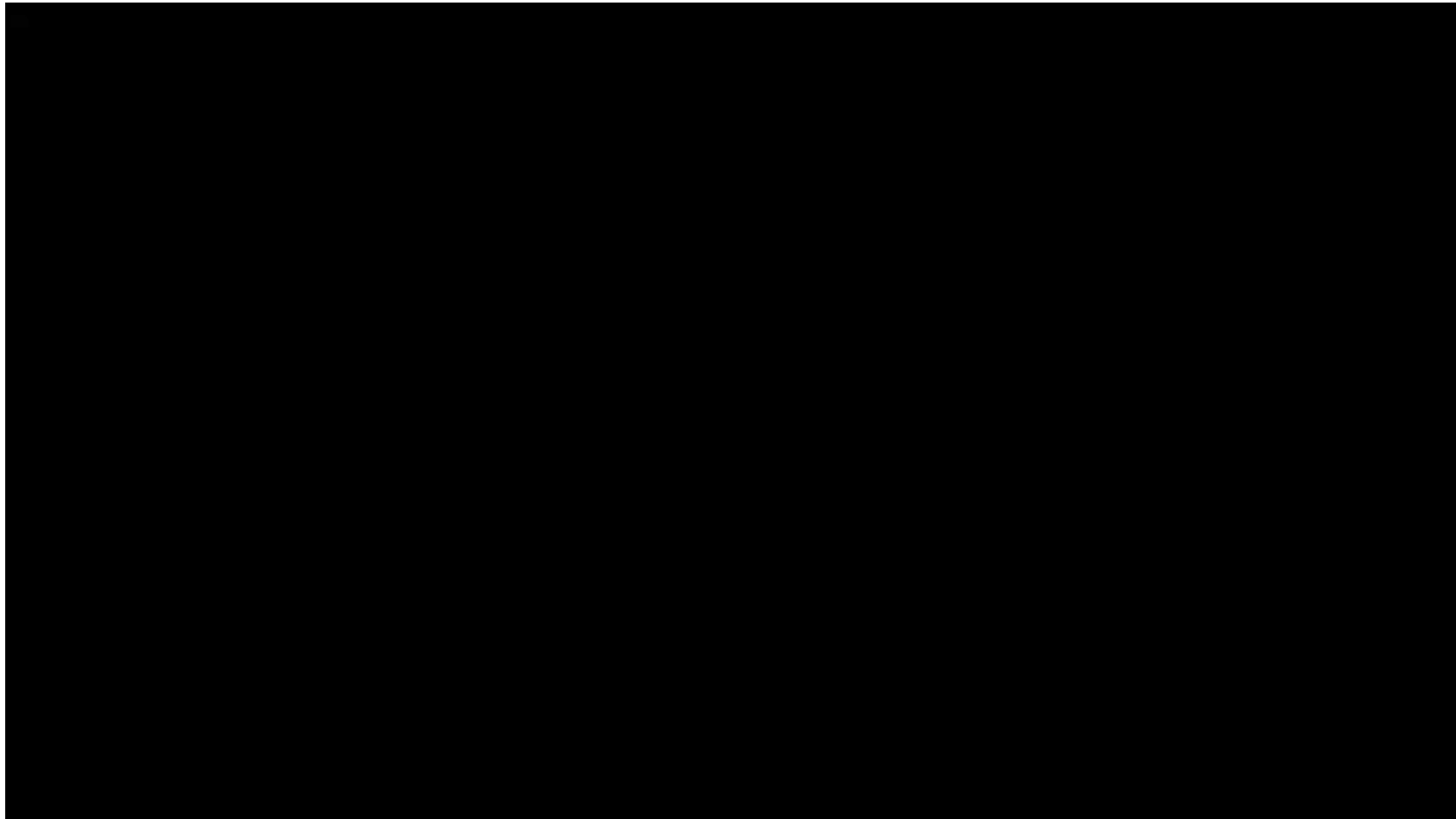




## SRA BiZ-dag 2017

- Zicht op risico's, grip op data



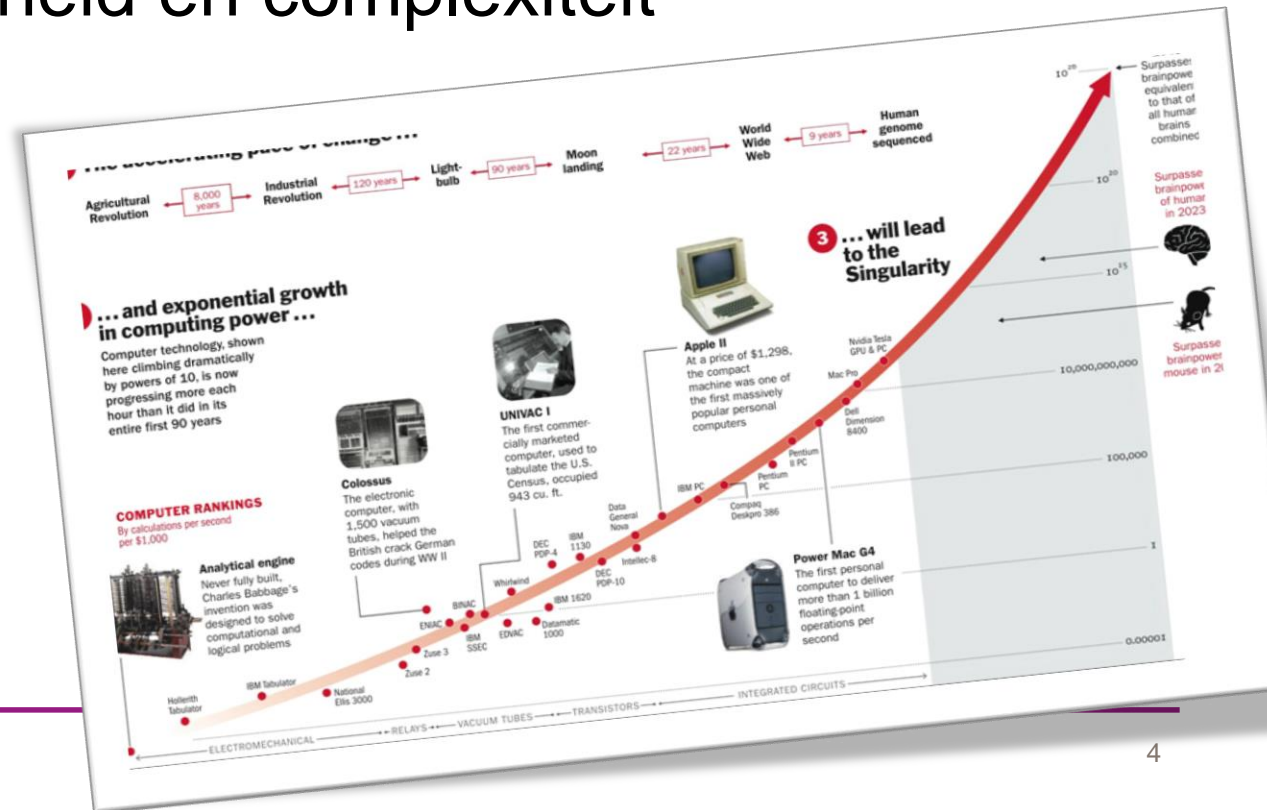
# Opening

- Welkom op de 4<sup>e</sup> BiZ-dag!
- Thema Risicomanagement



# Waarom risicomanagement?

- DNA van de accountant
- De wereld van nu en straks: snelheid en complexiteit



# Your personal files are encrypted by CTB-Locker.



## Your personal files are encrypted by CTB-Locker.

Your documents, photos, databases and other important files have been encrypted with strongest encryption and unique key, generated for this computer.

Private decryption key is stored on a secret Internet server and nobody can decrypt your files until you pay and obtain the private key.

You only have 96 hours to submit the payment. If you do not send money within provided time, all your files will be permanently crypted and no one will be able to recover them.

Press 'View' to view the list of files that have been encrypted.

Press 'Next' for the next page.



**WARNING! DO NOT TRY TO GET RID OF THE PROGRAM YOURSELF. ANY ACTION TAKEN WILL RESULT IN DECRYPTION KEY BEING DESTROYED. YOU WILL LOSE YOUR FILES FOREVER. ONLY WAY TO KEEP YOUR FILES IS TO FOLLOW THE INSTRUCTION.**

View

92 18 34

Next >>

# Risicoperceptie

- Waardedrijver voor succesvolle ondernemingen
- Vanuit financieringsoogpunt
- Vanuit oogpunt van continuïteit
- Signaalwerking voor innovatie
- Groei als risicofactor



# Risicoperceptie



- MKB Branchescan 2017\*
- Grootste bedreiging → marktontwikkelingen
- Daarna → personeel
- Branchespecifieke risico's

\* T.b.v. 2018 in Zicht



# Risicoperceptie

- Jaarrekeningrisico's en business risico's
- Bedreigingen en kansen
- Grip op data
- Uw rol?





# Fundament van betrouwbaarheid en zekerheid



# Ochtendprogramma

- Tony van Oorschot (9:45 – 10:15 uur)
  - Ontwikkelingen en toekomstplannen BiZ
- Simone Brummelhuis (10:15 – 11:00 uur)
  - *“No guts, no glory”* - ondernemen is risico's nemen
- Stephan van den Broek (11:15 – 12:00 uur)
  - Inzicht in de risico-ijsberg



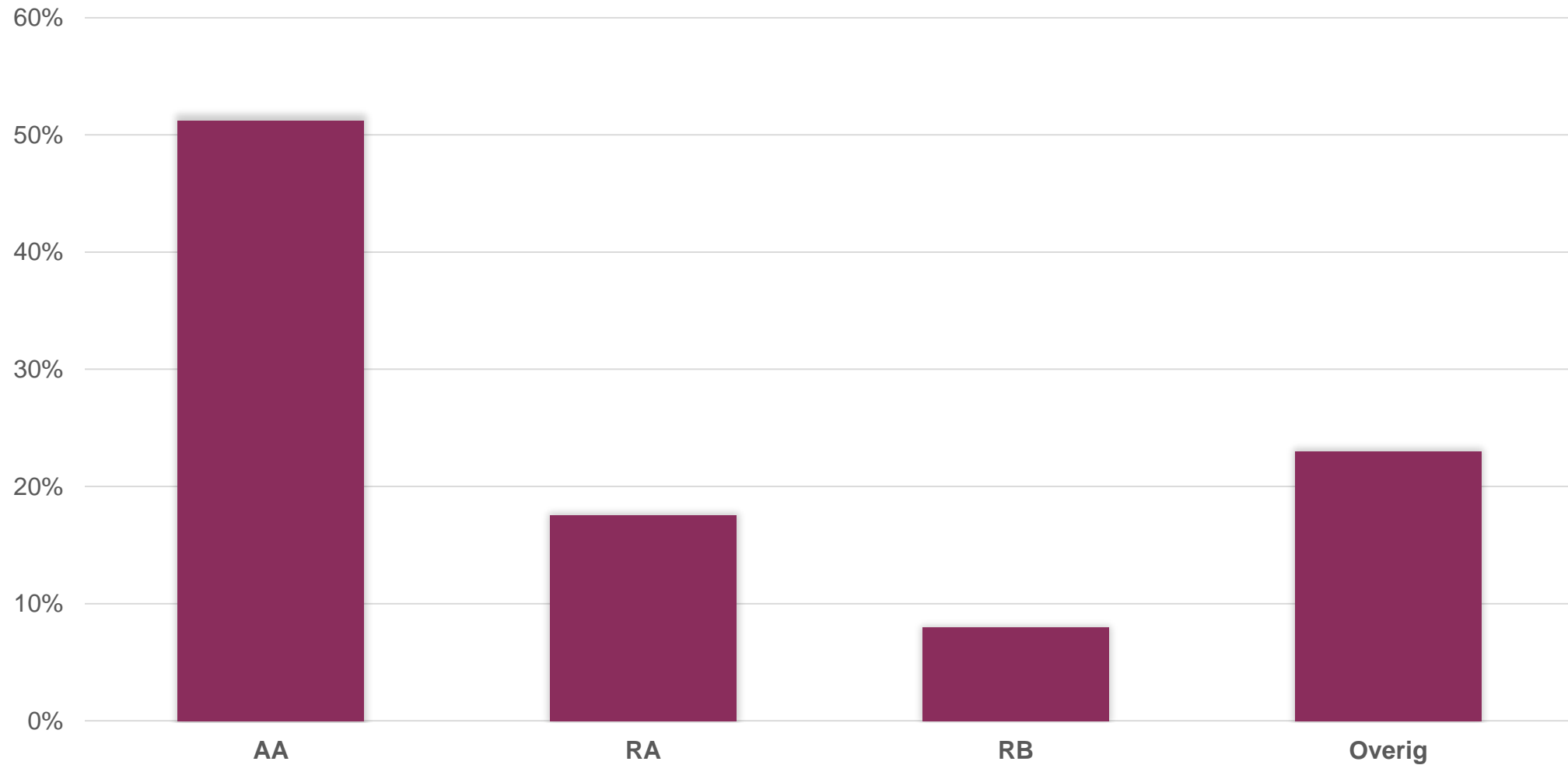
**N.B. korte pauze om 11:00 uur. In de zaal!**



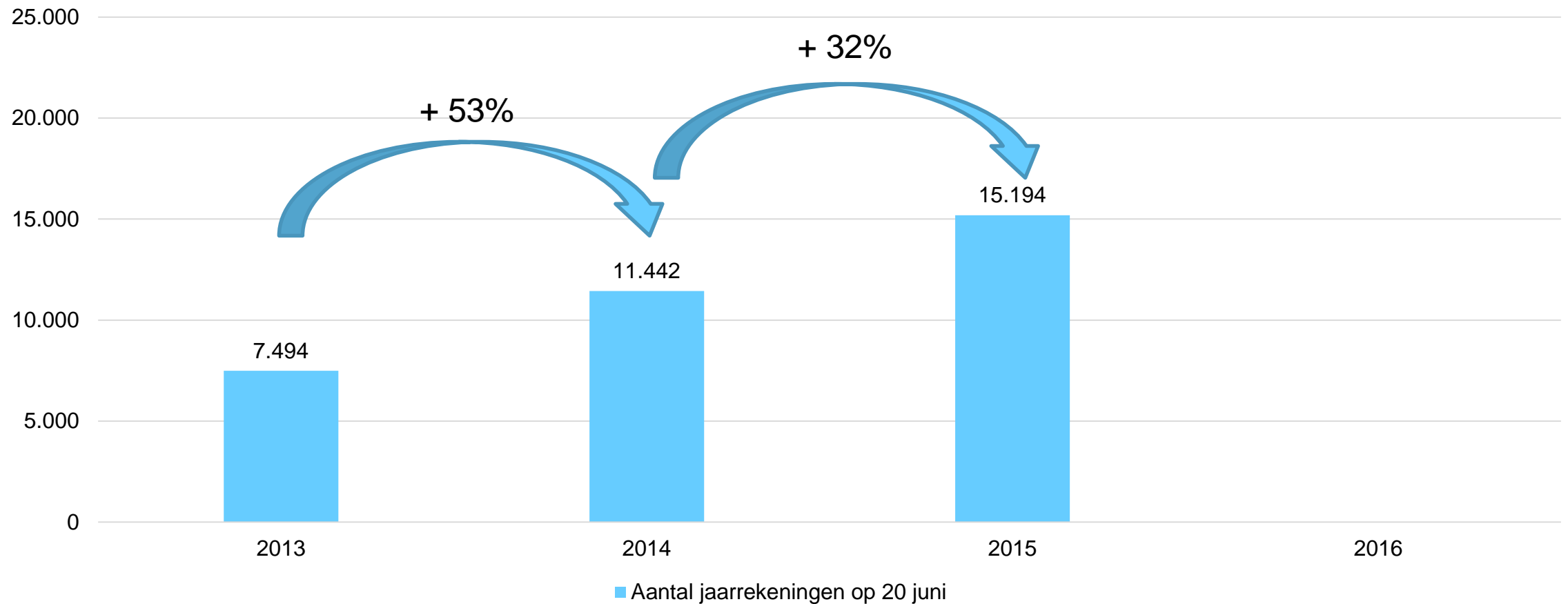
# Ontwikkelingen toekomstplannen BiZ

Tony van Oorschot

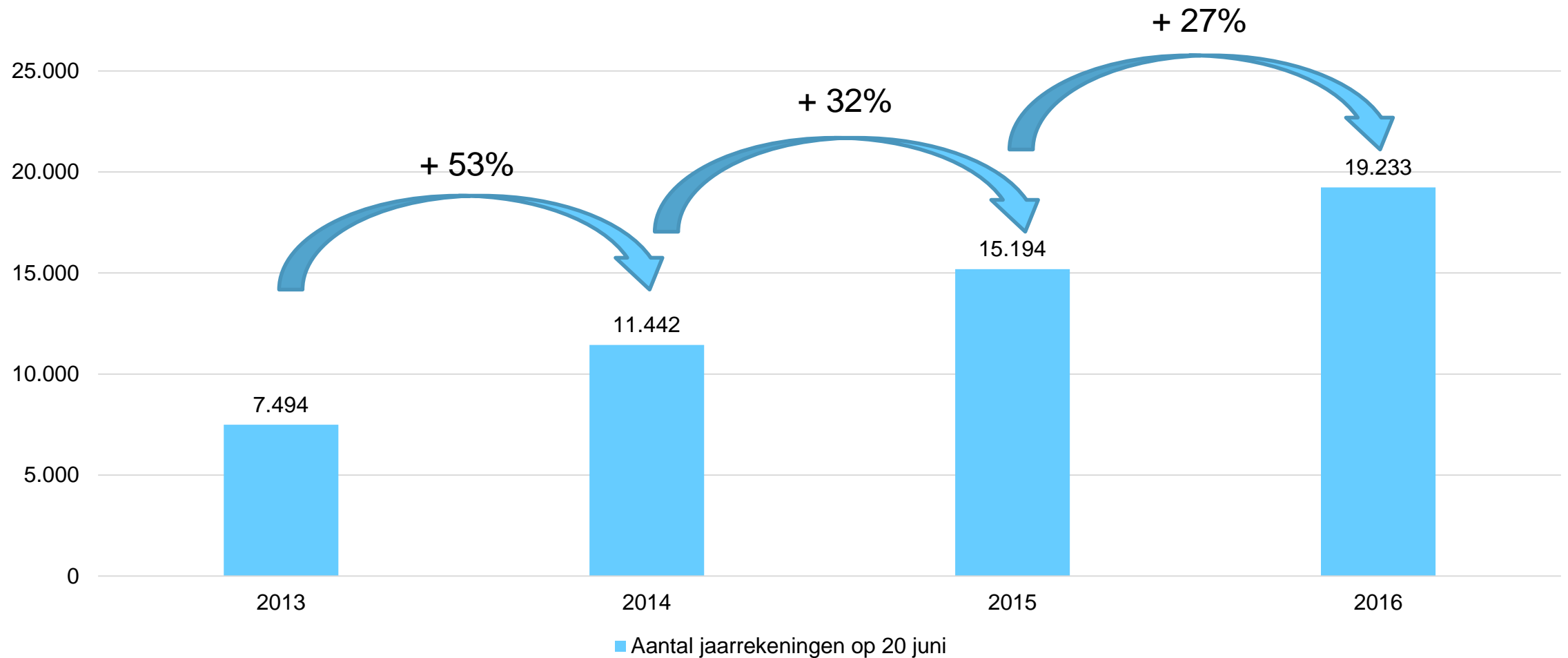
# Wie zijn er vandaag?



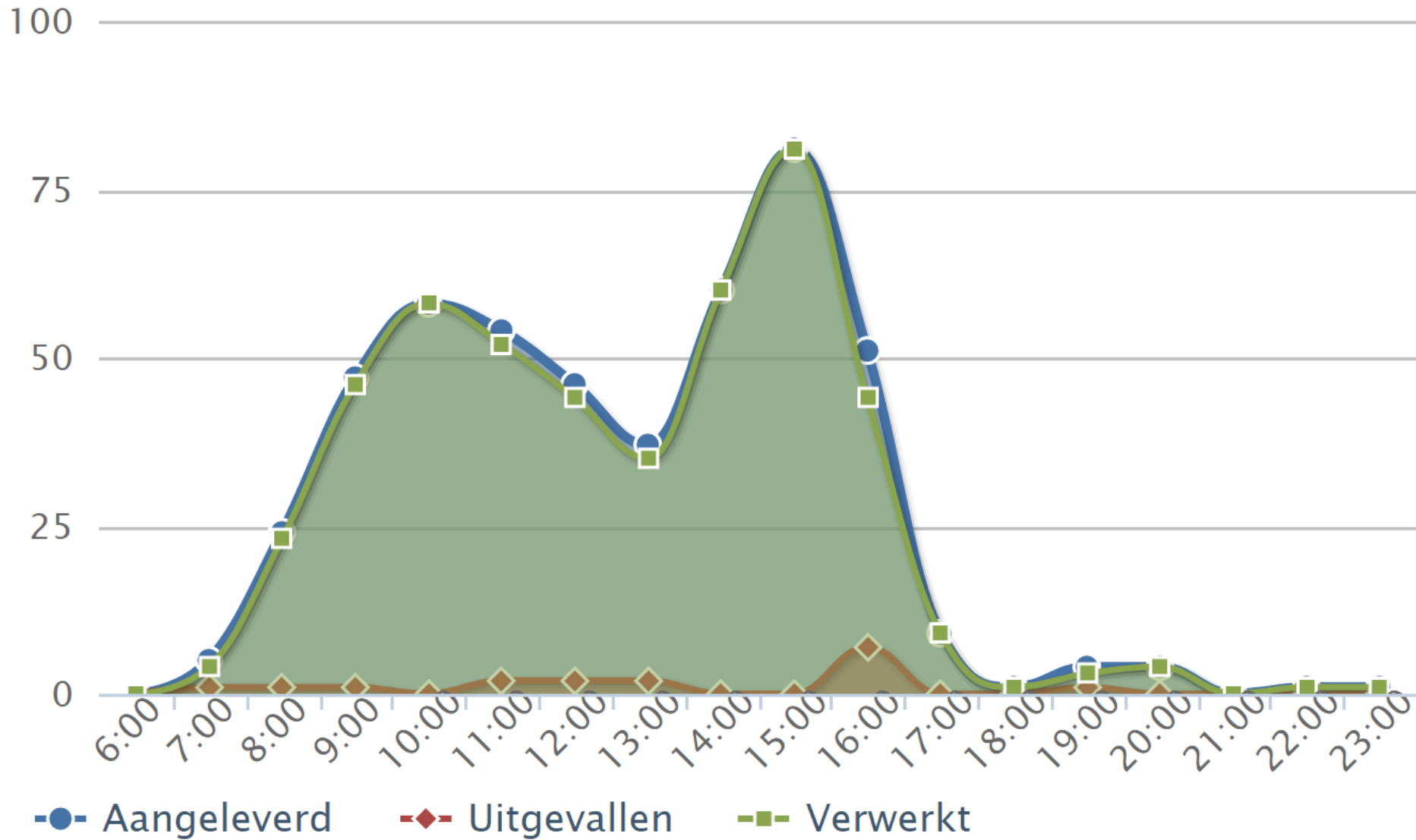
# Aantal jaarrekeningen blijft groeien



# Aantal jaarrekeningen blijft groeien

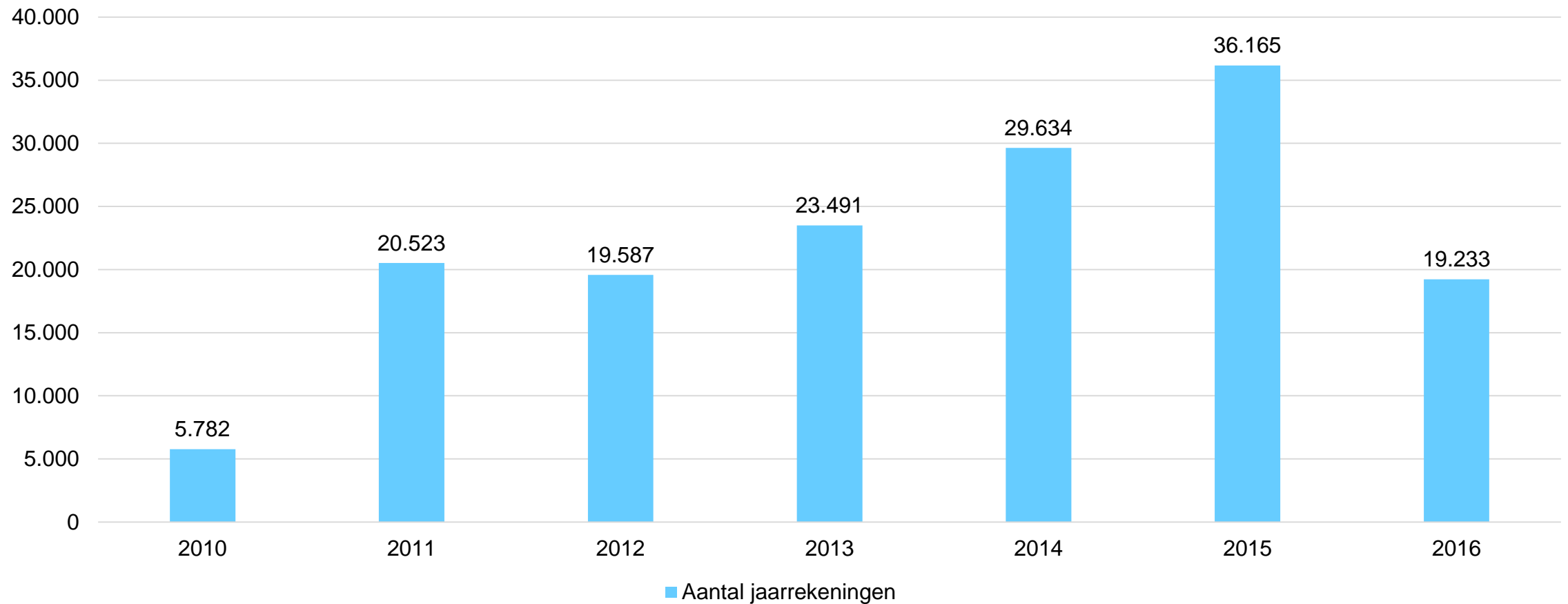


# Aanleveringen per uur

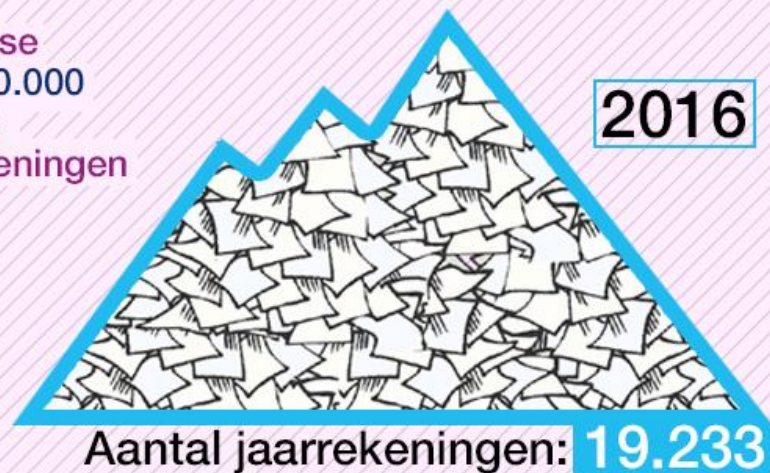




# Ruim 150.000 jaarrekeningen



Database met 150.000 actuele jaarrekeningen



**199**

SRA-accountantskantoren aangesloten bij BiZ

Jaarlijks worden BiZ-rapporten..

..met 10.000..

..mkb-bedrijven besproken





# Branches in Zicht



# “SRA-BiZ in de media”

**SRA** Branche in Zicht

**Branches in Zicht 2017**

**Branches in Zicht 2017**  
De harde cijfers van Nederlandse ondernemingen

**fd.** het financieledagblad

**Personeelskosten drukken winstgroei mkb-bedrijven**

**60%**

**31%**

**24%**

**Doe de Mkb-branchescan**

**SRA** Branche in Zicht

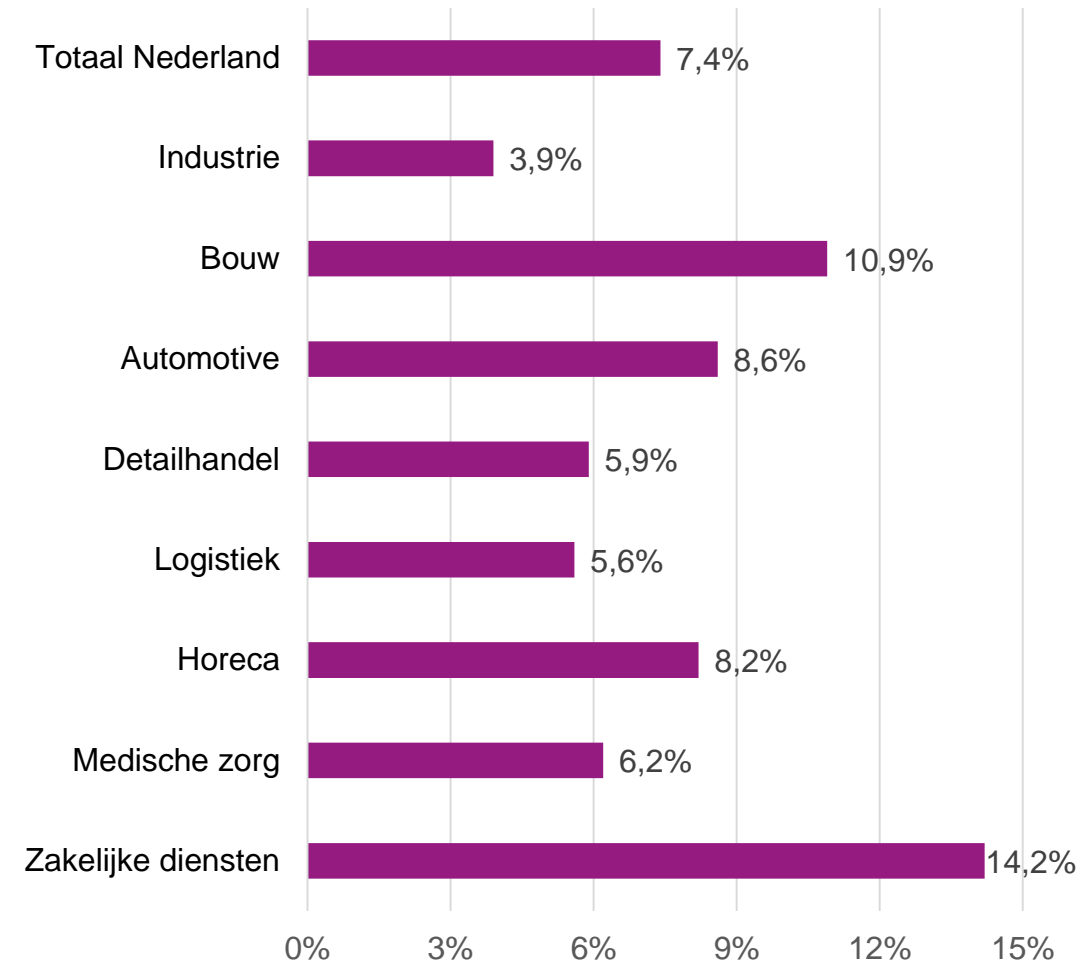
**SRA** Branche in Zicht

**2017 in Zicht**

**2017 in Zicht**  
De verwachtingen van Nederlandse ondernemingen

- Industrie: krachtig herstel na crisis →
- Bouw: groei boven gemiddelde EU →
- Automotive: inspelen op marktomstandigheden →
- Detailhandel: wind in de zellen →
- Logistiek: gunstig vooruitzicht →
- Horeca: meer concurrentie →
- Medische zorg: sterke kredietwaardigheid →
- Juridische dienstverlening: flinke uitdagingen →

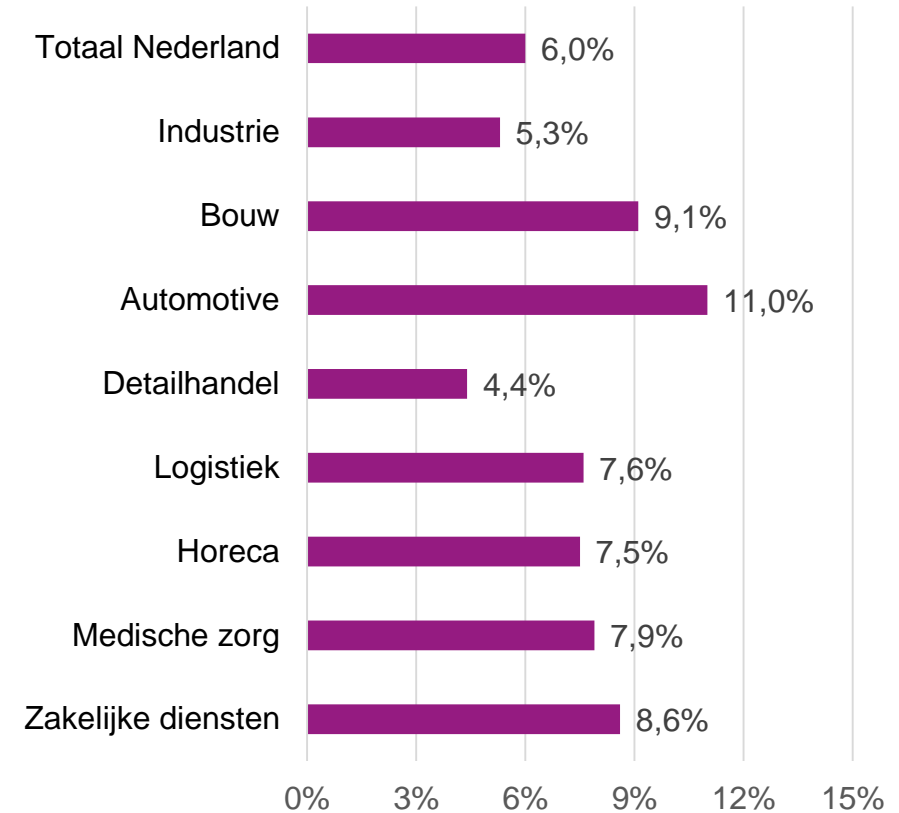
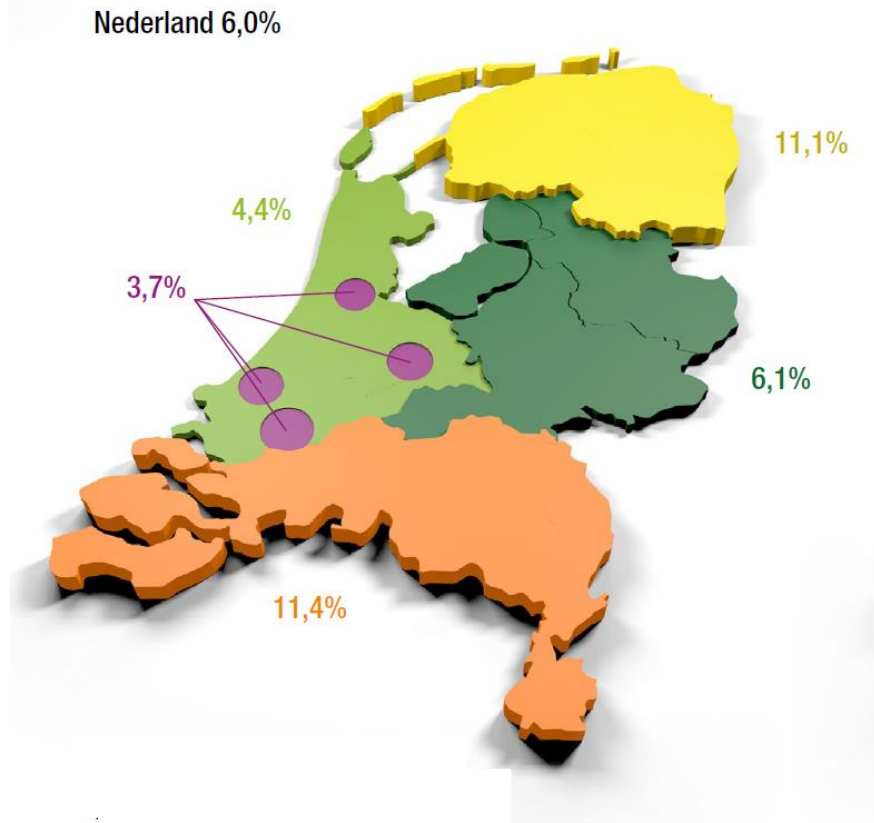
# Branches in Zicht 2017



# Branches in Zicht 2017

## Ontwikkeling personeelskosten

Mutatie 2016 t.o.v. 2015

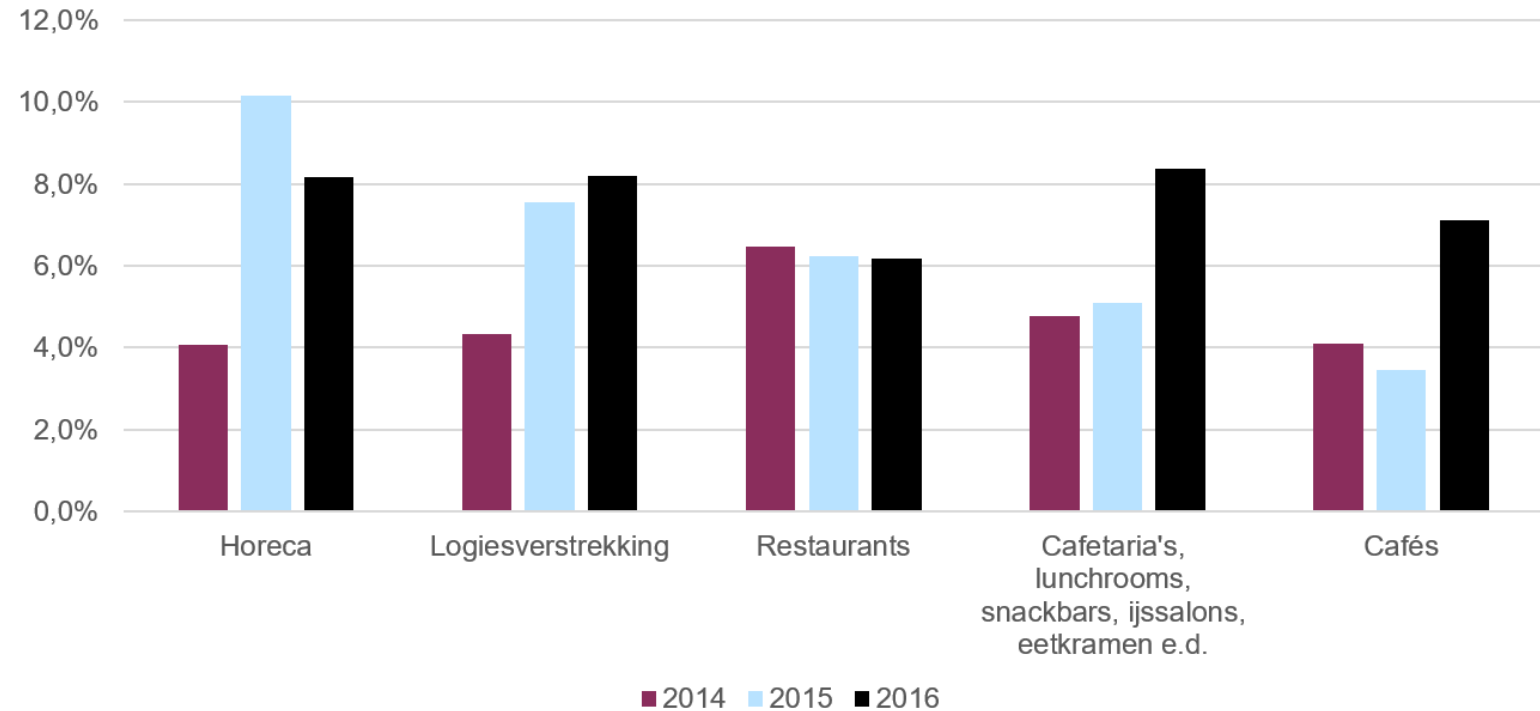


# Meer doen met BiZ

## Horeca



## Ontwikkeling Omzetontwikkeling (t.o.v. voorgaand jaar)







## Uw financiële prestatie versus branchegenoten

In onderstaande tabellen worden de verkorte resultatenrekening en verkorte balans afgezet tegen het gemiddelde van de referentiegroep.

	A		Referentiegroep (n=37)*	
	x € 1	%	x € 1	%
Netto omzet	465.700	100 %	465.700	100 %
Mutatie onderhanden projecten	0	..	0	0 %
Voorraadmutaties	0	..	8	0 %
Inkoopwaarde	0	..	140.909	30 %
<b>Brutomarge</b>	<b>465.700</b>	<b>100 %</b>	<b>324.799</b>	<b>70 %</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	4.642	1 %	1.411	0 %
Bedrijfskosten	259.647	56 %	251.640	54 %
Personeelskosten	158.902	34 %	145.810	31 %
Exploitatiekosten	8.985	2 %	6.800	1 %
Inventariskosten	7.140	2 %	6.325	1 %
Huisvestingskosten	57.780	12 %	55.424	12 %
Autokosten	2.799	1 %	2.459	1 %
Verkoopkosten	12.714	3 %	13.603	3 %
Algemene kosten	20.618	4 %	15.646	3 %
Overige bedrijfskosten	-9.291	-2 %	5.572	1 %
Afschrijvingen	0	..	13.855	3 %
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>210.695</b>	<b>45 %</b>	<b>60.715</b>	<b>13 %</b>
Financiële baten en lasten	0	..	-5.378	-1 %
<b>Gewoon resultaat vóór belasting</b>	<b>210.695</b>	<b>45 %</b>	<b>55.337</b>	<b>12 %</b>

# Wat nog meer: kennisplatform



## Voor u:

- Branche-expertgroepen (advies, kpi's, risico's)
- Cao-nieuws
- Branchetemplates
- Branchesignaleringen
- Branche-dagen

## Voor uw klant:

- Nieuwsbank:
  - Branchenieuwsbrieven
  - Nieuws
  - Advieswijzers
- Branchewijzers



**Meer doen met data**

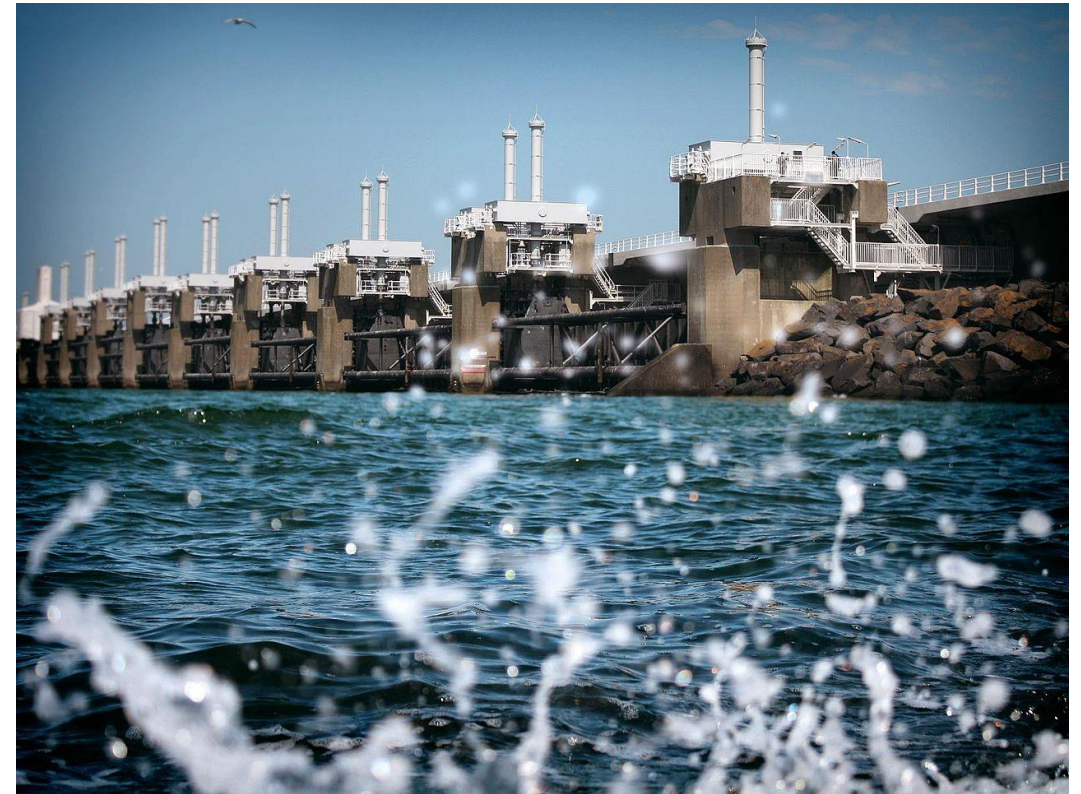
# Meer doen met data



- Tussentijdse cijfers
- Horizontaal Toezicht (HT)
- BiZ in samenstel- en controlepraktijk

# Benchmark tussentijdse cijfers

- Voorbereiding : Gesprekken met kantoren
- Klankbordsessies
- Technologie is niet het issue!
- Leveranciersselectie
- Proof-of-concept
- Lancering





# BiZ in samenstel- en controlepraktijk



## SRA-BiZ ook in de werkprogramma's

Wist u dat er 200 SRA-kantoren aangesloten zijn bij SRA-BiZ? Deze kantoren gebruiken benchmarkgegevens overwegend in adviestrajecten. Uit gesprekken met deze kantoren blijkt dat SRA-BiZ ook in toenemende mate bij samenstellings-, beoordelings- en/of controleopdrachten wordt gebruikt.

**D**aarnaast heeft SRA de doelstelling om alle aangesloten kantoren de voordelen van SRA-BiZ te laten ervaren. Door SRA-BiZ in de SRA-Werkprogramma's op te nemen, verbreden we de toepassingsmogelijkheden. Natuurlijk hopen we dat hierdoor nog meer kantoren ermee gaan werken met BiZ en zo helpen om de benchmarkdatabase te vullen. SRA-BiZ wordt dan van nog grotere waarde.

### Efficiënter werken

Door de integratie van SRA-BiZ-data in de werkprogramma's zijn onze leden in staat om op basis van harde gegevens heel gericht hun dienstverlening in te richten. Hierdoor is de weg vrij om in te spelen op de klantbehoeften van vandaag; leveren van zekerheid en het adviseren naar succesvol ondernemerschap. De data uit SRA-BiZ geven hiermee unieke invulling aan de primaire werkzaamheden van accountants. Hierdoor wordt het ook nog makkelijker om SRA-BiZ in te zetten in adviestrajecten. De data maken immers integraal onderdeel uit van de dienstverlening.

### Plek in werkprogramma's

SRA-BiZ is opgenomen in het onderdeel Bedrijfsverkenning en Cijferbeoordeling van SRA-Werkprogramma's.

### Bedrijfsverkenning

Een gedegen bedrijfsverkenning is onontbeerlijk bij de planning van de opdracht. Zo vereist standaard 4410 'Samenstellingsopdrachten' dat de accountant jaarlijks een bedrijfsverkenning uitvoert. Volgens deze standaard dient de accountant voldoende inzicht te verwerven in de activiteiten van de entiteit en het van toepassing zijnde stelsel inzake financiële verslaggeving, inclusief de toepassing hiervan in de sector van de entiteit.

Door goede kennis van de branche waarin de cliënt opereert, actuele ontwikkelingen in de branche en de positie van de cliënt in de markt, is de accountant in staat zijn werkzaamheden effectief en efficiënt te plannen. Door de prestaties van zijn cliënt te vergelijken met de branche, kan de accountant tendensen en risico's onderkennen die voor de uitvoering van de opdracht relevant zijn.

SRA-BiZ biedt inmiddels van zo'n 1200 branches benchmarkinformatie die bij de uitvoering van de bedrijfsverkenning kan worden ingezet. Hierbij is sprake van bijzonder actuele informatie. In aanvulling op de SRA-BiZ data kan ook het jaarlijkse rapport 'Branches in Zicht' in dit kader worden gebruikt. Dit rapport bevat actuele trends en financiën van diverse branches.

### Cijferbeoordeling

Het uitvoeren van een (initiële) cijferbeoordeling is bij een samenstellingsopdracht niet verplicht, maar kan wel degelijk nuttig zijn en er kan tijdswinst worden gerealiseerd. Bij een dergelijke cijferbeoordeling kunnen de cijfers van het boekjaar worden vergeleken met die van het vorige boekjaar. Ook een vergelijking met de SRA-BiZ-gegevens (ratio's e.d.) is zinvol. De in SRA-BiZ beschikbare informatie vormt hiervoor de betrouwbare bron.

Bij controleopdrachten worden cijferanalyses onderscheiden in initiële cijferanalyses, gegevensgerichte cijferanalyses en afsluitende cijferanalyses. De eerstgenoemde vorm van cijferanalyses hebben het karakter van een 'cijferbeoordeling' en zijn vooral bedoeld om richting te geven aan de controlewerkzaamheden. Deze cijferanalyses ondersteunen de 'kennis van de entiteit en zijn omgeving' en dragen bij aan het identificeren van onverwachte en andere te onderzoeken fluctuaties in de cijfers en daarmee het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang. Zeker bij deze initiële cijferanalyses is de informatie uit SRA-BiZ zeer goed bruikbaar. Afwijkingen ten opzichte van de branche kunnen immers duiden op risico's bij de te controleren onderneming.

### Planning

SRA-BiZ-data zijn vanaf komend jaarrekeningsseizoen verwerkt in de SRA-Werkprogramma's. In onderstaande tabel is hier de planning van opgenomen.

### Bijeenkomsten

Wij organiseren regelmatig informatiebijeenkomsten, workshops en webinars over de SRA-Werkprogramma's. Wil u meer informatie of een overzicht van de bijeenkomsten? Kijk dan op [www.sra.nl/biz](http://www.sra.nl/biz).

Planning	SRA-BiZ in werkprogramma samenstellen	SRA-BiZ in werkprogramma beoordelen	SRA-BiZ in werkprogramma controle
CaseWare	Gereed	Gereed	Juni 2017
Unit4	December	Gereed	Juni 2017
MLE	December	N/A	Juni 2017
Infineo	Gereed	N/A	N/A



## Voorbeelden

Twee SRA-BiZ-kantoren hebben voor u een praktijkcase uitgewerkt.

### Een cafetaria

Opgesteld door de heer S. Krijnen AA/RB (Maatschap WEA Zeeland)



X Beheer BV bestaat uit een financiële holding met 2 Werkmaatschappijen. Snackbar Y B.V. gevestigd te A en Frituur Z BV gevestigd te B. De activiteiten bestaan uit de exploitatie van een snackbar SBI-code: 56102.

In X Beheer BV is 1 persoon werkzaam. Voor zijn werkzaamheden wordt een managementfee doorberekend aan de werkmaatschappijen. In Snackbar Y zijn 6 personen werkzaam; in Frituur Z 8 personen.

Uit het SRA-BiZ Brancherapport is gebleken dat de omzet van snackbars met 8,4% is toegenomen. Bij klant is dit niet te zien. Wat zijn hier de achterliggende redenen voor?

Personeelskosten van klant zijn beduidend hoger dan de gegevens van SRA-BiZ tonen. Is hier een verklaring voor?

### Meer weten?

De gedetailleerde uitwerking van deze case vindt u op [sra.nl/biz/maximaal\\_gebruik](http://sra.nl/biz/maximaal_gebruik).

### Een gespecialiseerd loodgietersbedrijf

Opgesteld door de heer L.A.P.G.P. Geerlings RA en de heer K.L.L. Geraedts AA (CONTOUR Accountants)

De vennootschap Installatie BV is gespecialiseerd in loodgieterswerkzaamheden. Installatie BV beschikt over een eigen calculatiebureau en heeft eigen monteurs in dienst. Installatie BV heeft de afgelopen jaren behoorlijk geleden onder de crisis. Daarnaast wisselt het aanbod van werk gedurende het boekjaar. Op sommige momenten is er te weinig werk en zitten de monteurs binnen en op andere momenten is het zo druk dat er personeel van derden moet worden ingehuurd.

Installatie BV voert een projectadministratie. De calculator verzorgt de voorcalculatie van projecten. De monteurs moeten uiterlijk iedere vrijdag om 17:00 uur hun urenstaten ingeleverd hebben. De materialen worden zoveel mogelijk op project (90%) ingekocht.

De accountant gebruikt het Brancherapport van SRA-BiZ tijdens de initiële cijferbeoordeling. Uit de branchevergelijking blijkt dat onder andere onderstaande posten van het bedrijf significant afwijken van het branchegemiddelde.

- Brutomarge
- Voorraad- en onderhanden werkpostie

Hiervoor zijn de volgende werkstappen opgenomen in het werkprogramma:

- Brutomarge; analyse van de voor- en nacalculaties van de projectadministratie
- Voorraad- en onderhanden werkpostie: aansluitingen met voorraadlijsten/inventarisatie, aansluitingen onderhanden werk met projectadministratie, beoordeling consistentie waarderingssysteem onderhanden werk, beoordeling verwachte verliezen onderhanden werk en incourante voorraden

**Meer weten?** De gedetailleerde uitwerking van deze case vindt u op [sra.nl/biz/maximaal\\_gebruik](http://sra.nl/biz/maximaal_gebruik).

Zeker bij initiële cijferanalyses is de informatie uit SRA-BiZ goed bruikbaar

# BiZ in samenstel- en controlepraktijk



- Klantacceptatie / opdrachtcontinuering
  - Wat is de primaire activiteit van de onderneming?
  - Binnen welke branche hoort deze onderneming thuis?
  - Laat onderneming hetzelfde beeld als de branche zien?

## ■ Cijferbeoordeling

- Welke bedrijfseconomische ontwikkelingen laat de onderneming zien?
- Zijn deze ontwikkelingen conform de branche?

	[KLANTNAAM] %	Ondergrens * %	Gemiddelde %	Bovengrens * %	
<b>Netto omzet</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	
Inkoopwaarde	27,0%	28,0%	30,0%	35,0%	✘
<b>Brutomarge</b>	<b>73,0%</b>	65,0%	<b>70,0%</b>	75,0%	✔
Overige bedrijfsopbrengsten	0,0%	0,1%	1,0%	2,1%	✘
Personeelskosten	34,0%	30,0%	34,0%	38,0%	✔
Exploitatiekosten	2,0%	1,0%	2,0%	3,0%	✔
Inventariskosten	0,0%	1,0%	2,0%	3,0%	✘
Huisvestingskosten	2,0%	6,0%	12,0%	15,0%	✘
Autokosten	22,0%	10,0%	1,0%	1,2%	✘
Verkoopkosten	2,0%	1,5%	3,0%	4,1%	✔
Algemene kosten	3,0%	2,2%	4,0%	6,1%	✔
Overige kosten	0,3%	0,1%	2,0%	3,3%	✔
<b>Totale bedrijfskosten</b>	<b>65,0%</b>	51,0%	<b>60,0%</b>	71,0%	✔
Afschrijvingen	3,0%	-3,0%	3,0%	7,0%	✔
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>5,0%</b>	-1,0%	<b>13,0%</b>	25,0%	✔
Financiële baten en lasten	-1,0%	-5,0%	-1,0%	2,0%	✔
<b>Gewoon resultaat voor belasting</b>	<b>5,0%</b>	-5,0%	<b>11,0%</b>	<b>18,0%</b>	✔





**"No guts no glory";  
ondernemen is risico's nemen**

Simone Brummelhuis







THE NEW  
BLACK



**World Online**





OUR  
BLADES  
ARE  
F\*\*KING  
GREAT

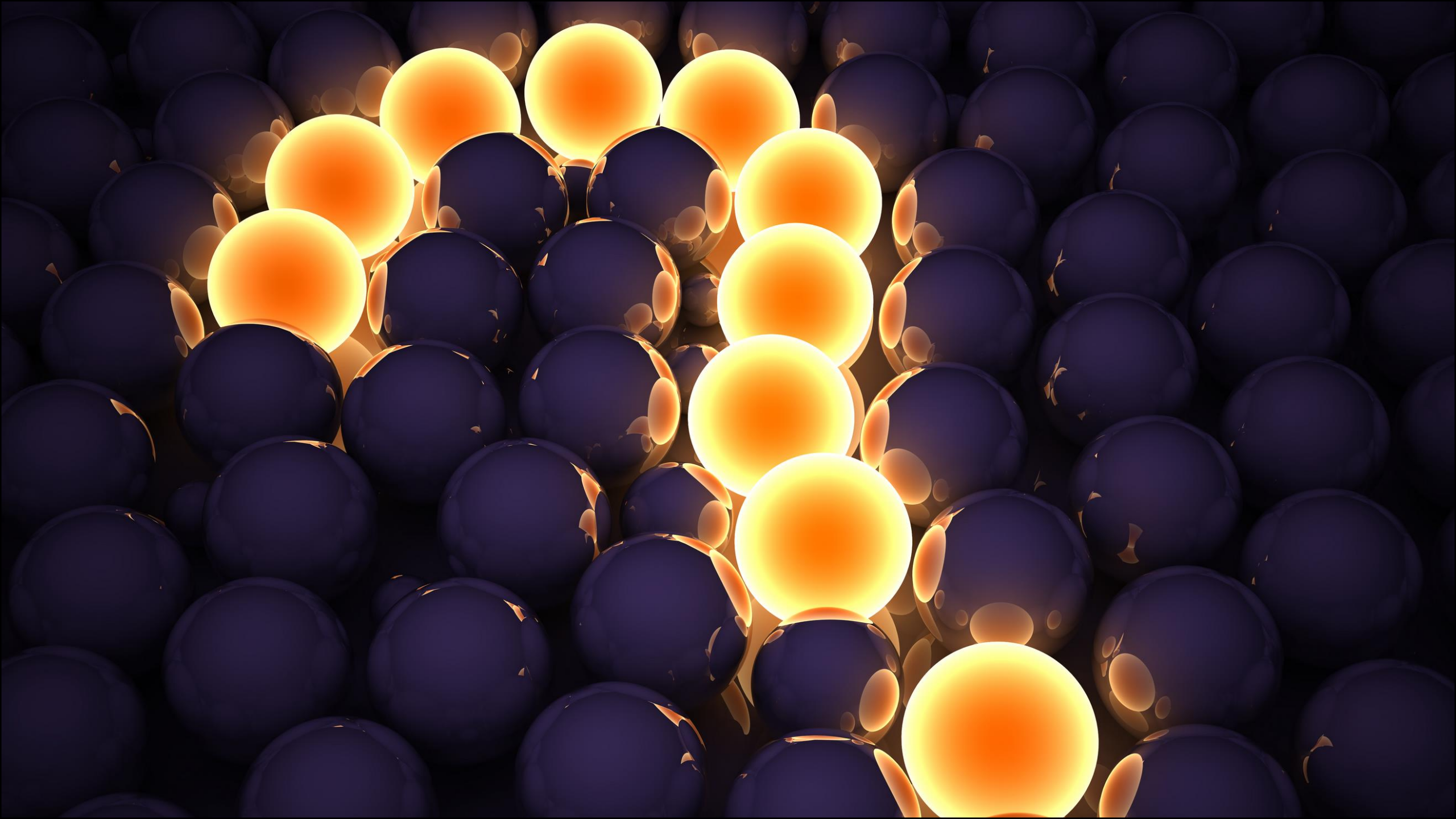


**DOLLAR SHAVE CLUB**























# ***SIMONE BRUMMELHUIS***

*TheNextWomen*  
*simone@thenextwomen.com*



# *Opportunity & Risk Management*

Zicht op de risico-ijsberg?

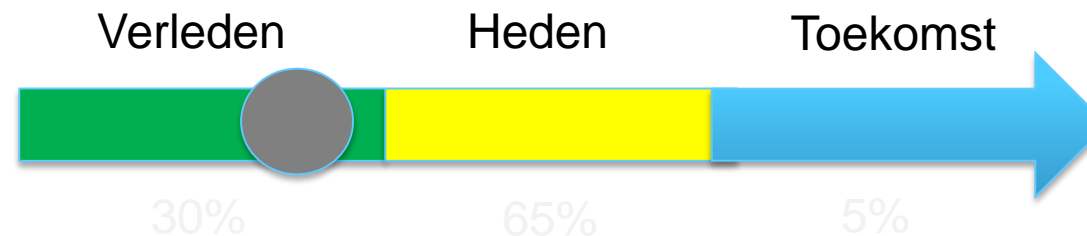


# 1 TOEKOMST ORIENTATIE?

**Risico's & Kansen (Onzekerheid) liggen besloten in de toekomst....**

*Heeft u dan een 'gevoel' voor de toekomst als het gaat om uw "industrie/branche" (of die van uw cliënt)?  
Waar het heen gaat c.q. heen zou kunnen gaan?*

Past, Present and Future Orientation?  
(see e.g. Philip Zimbardo's Time Perspective Indicator)



# TOEKOMST ORIENTATIE

Wordt u **toekomst orientatie** primair gedreven door angst (bedreigingen) of door optimisme (kansen) ?

**SWOT**

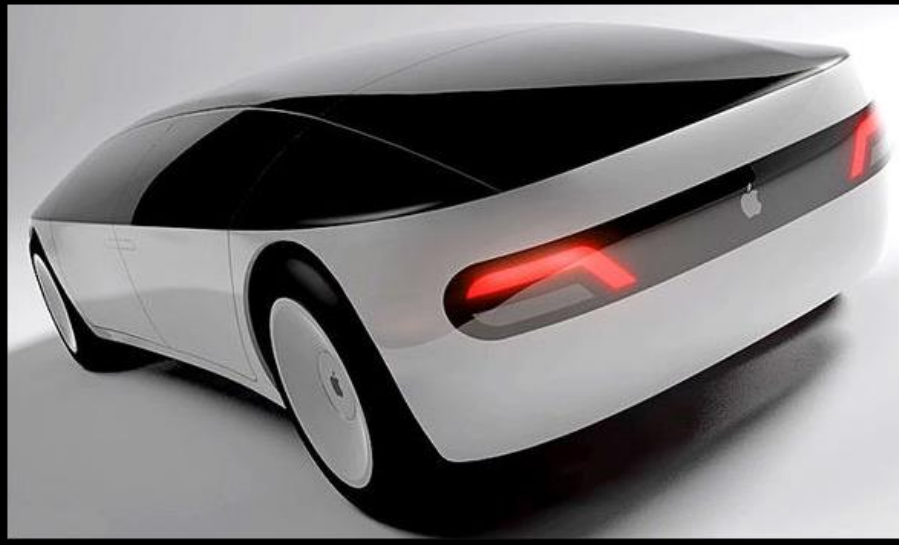
*Positieve of negatieve toekomstoriëntatie (“FTO”)*

2

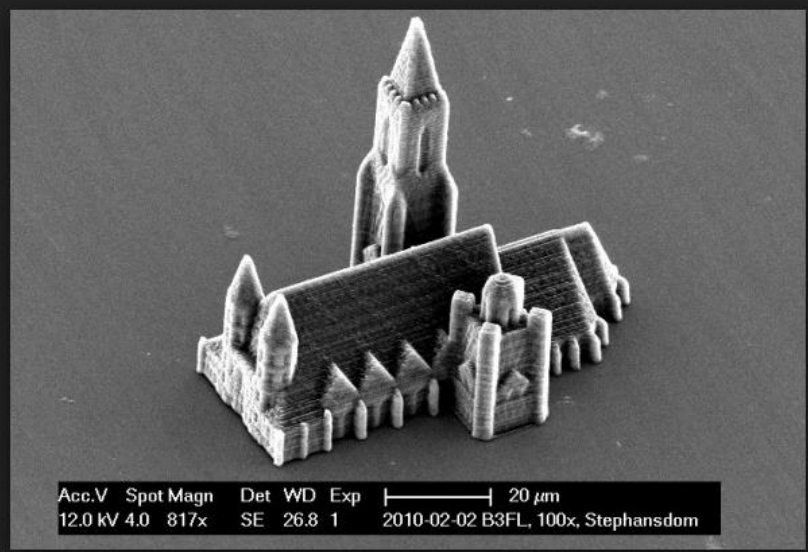
Het onverwachte gebeurt  
altijd, wanneer je het niet  
(meer) verwacht.







# 3D-printing: hitting nanoscale and megascale

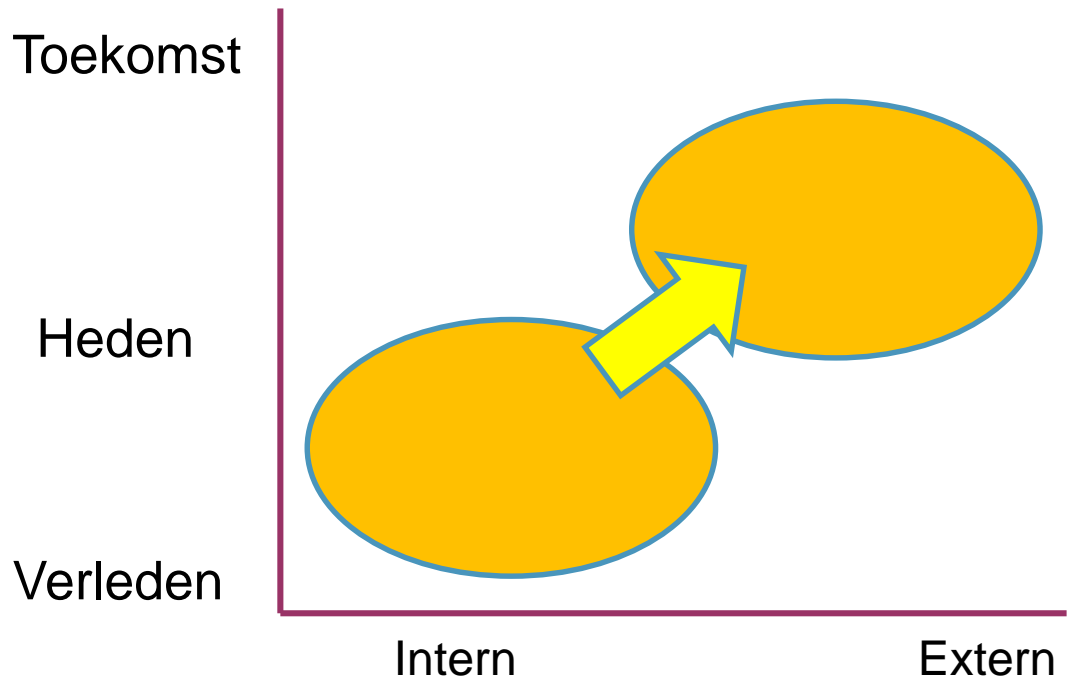


# 3D-printing: hitting smart materials and human cells



3

# Heeft u inherent primair een Interne Focus of Externe Focus?





## 4 Wat is Risico?

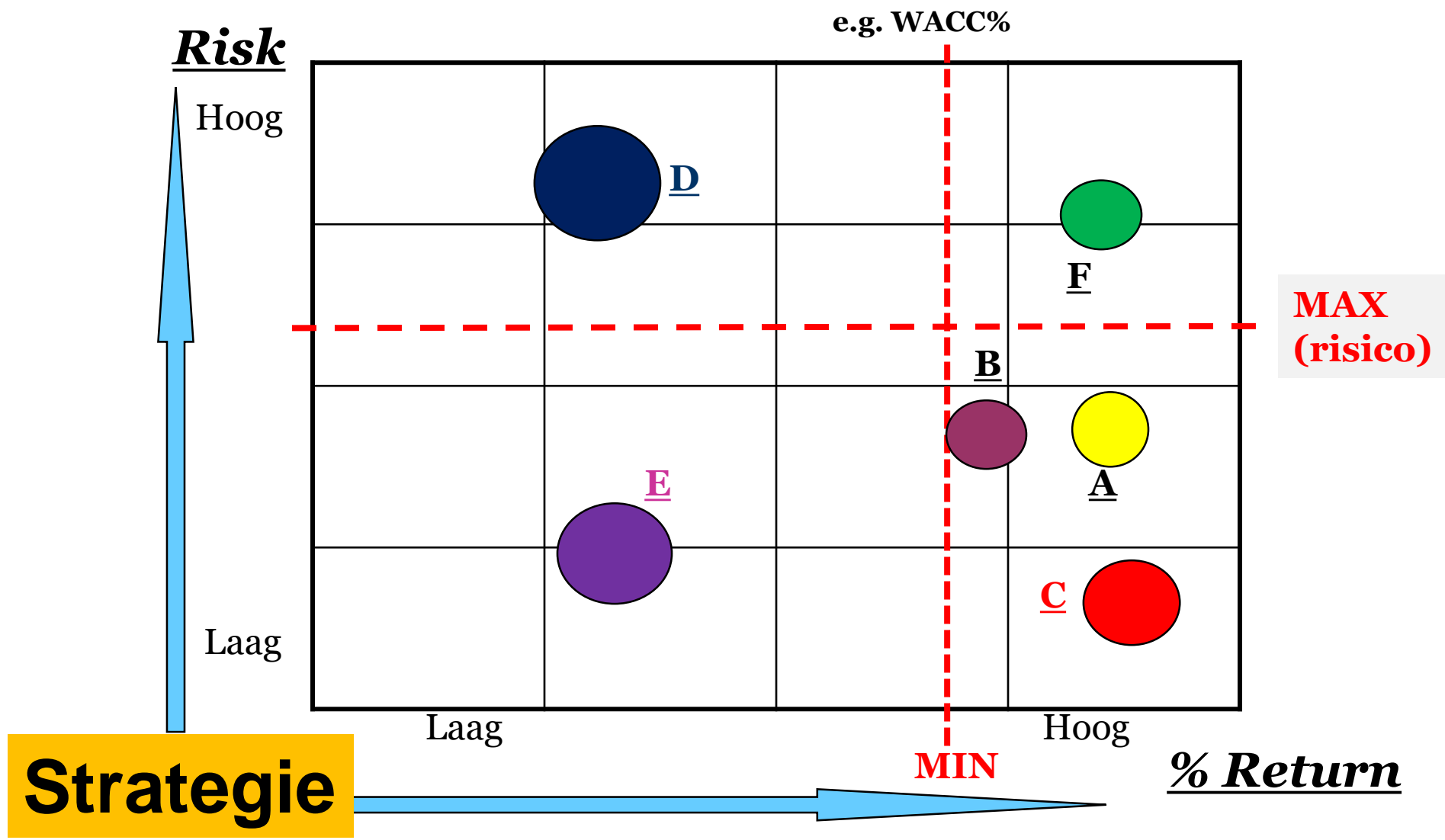
**RISICO =**  
**Kans x Impact ?**

- EV als buffer:  $\sum \text{risico} \Rightarrow \sum (\mathbf{K}^n \times \mathbf{I}^n) < EV$
- Impact, waarop eigenlijk?
- Kans, binnen welke termijn?

Stelling:

***Zonder duidelijke “risk appetite”  
(risico tolerantie) heeft risico  
management geen enkele zin!  
Binnen mijn organisatie (of de cliënt)  
is er voldoende duidelijkheid over de  
risk appetite!***

# 6 'Risiko-Rendement trade-off'

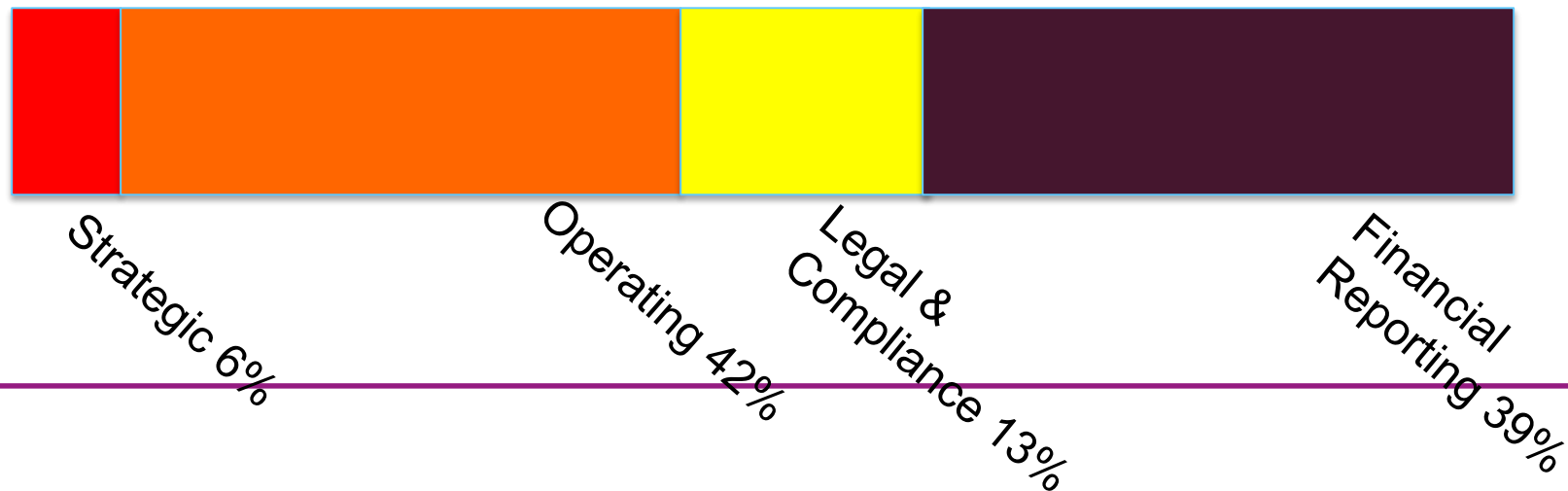


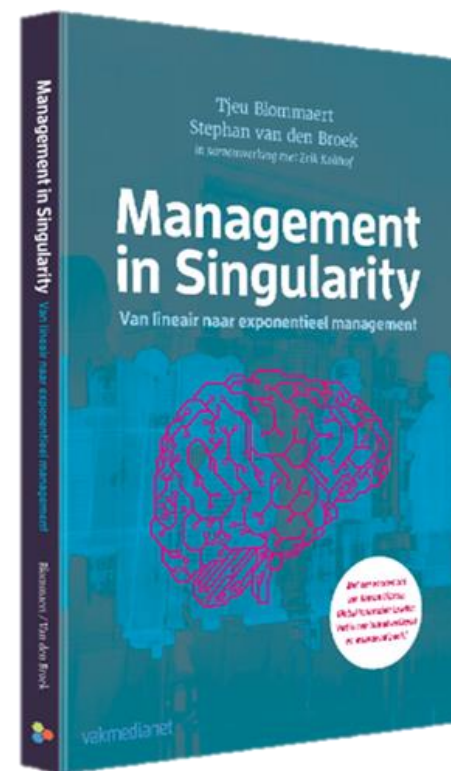
7

**The proportion of significant losses in market value caused by each type of risk over the past decade (HBR, August 2015)**



**The proportion of time auditors spent on each type of risk (HBR, August 2015)**





Drs. Stephan van den Broek RA RC  
stephanvdbroek@aol.com  
© 2017

## Na de lunch...

### 13.00 – 13.45 uur

Horeca  
Medische zorg  
Retail  
Transport & Logistiek  
Industrie

zaal: Miele conference center 1  
zaal: Miele conference center 2  
zaal: Immer Besser  
zaal: Stoomtheater Zinkann  
zaal: Stoomtheater Miele

### 14.00 – 14.45 uur

Horeca  
Automotive  
Retail  
Bouw  
Transport & Logistiek  
Industrie  
Zakelijke dienstverlening

zaal: Miele conference center 1  
zaal: Expositieruimte  
zaal: Immer Besser  
zaal: Guterslohzaal  
zaal: Stoomtheater Zinkann  
zaal: Stoomtheater Miele  
zaal: Miele conference center 2

### 15.00 – 15.30 uur pauze

### 15.30 – 16.15 uur

Automotive  
Retail  
Bouw  
Zakelijke dienstverlening

zaal: Expositieruimte  
zaal: Miele conference center 1  
zaal: Guterslohzaal  
zaal: Miele conference center 2





# Zaalverdeling



Hier bent u nu!

