

# Van M&O naar Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid

Eindrapport van de  
vakvernieuwingscommissie M&O  
Oktober 2014

# Van M&O naar Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid

Eindrapport van de  
vakvernieuwingscommissie M&O  
Oktober 2014

## Vakvernieuwingscommissie M&O:

Prof. dr. A.W.A. (Arnoud) Boot (Voorzitter)  
Drs. L. (Lieseth) Bakker-Brusse (Secretaris)  
Drs. C.P.A.M. (Chantal) van Arkel-van den Boogaard  
Dr. B.R.C.J. (Bob) van den Brand  
Drs. H. (Henk) Douna  
E. (Eric) Geurts  
H. (Henk) Frijlink  
Drs. A.Y. (Anke) Kolkman  
Dr. M.B.J. (Marc) Schauten  
Drs. J. M.F. (Jan) Stevens  
Prof. Dr. J. (Hans) Strikwerda  
Drs. P. (Peter) van der Veen  
N. (Nel) Vijzelaar

### Informatie

SLO

Afdeling: Tweede Fase

Postbus 2041, 7500 CA Enschede

Telefoon (053) 484 06 61

Internet: [www.slo.nl](http://www.slo.nl)

E-mail: [tweedefase@slo.nl](mailto:tweedefase@slo.nl)

AN: 3.7172.610

## Verantwoording



2014

Mits de bron wordt vermeld, is het toegestaan zonder voorafgaande toestemming van de uitgever deze uitgave geheel of gedeeltelijk te kopiëren en/of verspreiden en om afgeleid materiaal te maken dat op deze uitgave is gebaseerd.

# Inhoud

Inleiding en leeswijzer	7	
<b>1</b>	<b>Waarom vernieuwing van M&amp;O?</b>	<b>9</b>
1.1	Aanleidingen om te vernieuwen	9
1.2	De gevolgde werkwijze	12
1.3	Wat te vernieuwen?	12
1.4	Hoe te vernieuwen?	13
1.5	Wat is er vernieuwd?	13
1.5.1	Een nieuwe naam, waarom?	13
1.5.2	Een nieuwe missie	14
1.5.3	Een nieuwe opzet van het examenprogramma	15
<b>2</b>	<b>Voorstel voor een vernieuwd examenprogramma</b>	<b>17</b>
2.1	De inhoud van het examenprogramma	17
2.2	Examenprogramma Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid havo	18
2.3	Examenprogramma Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid vwo	22
2.4	Specificaties	27
<b>3</b>	<b>Overzicht van de belangrijkste verschillen tussen het nieuwe en het huidige examenprogramma</b>	<b>29</b>
3.1	Ter inleiding	29
3.2	Wijzigingen per domein	29
3.2.1	Domein A Vaardigheden	29
3.2.2	Domein B Van persoon naar rechtspersoon	30
3.2.3	Domein C Interne organisatie en personeelsbeleid	31
3.2.4	Domein D Investeren en financieren	31
3.2.5	Domein E Marketing	32
3.2.6	Domein F Financieel beleid	32
3.2.7	Domein G Verslaggeving	32
3.2.8	Domein H Keuzeonderwerpen	33
<b>4</b>	<b>De verdeling van de SE en CE stof</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>Het onderscheid tussen havo en vwo in het algemeen</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>Overlap/afstemming met het economieprogramma</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>De veldraadpleging over het nieuwe examenprogramma</b>	<b>43</b>
7.1	Informatievoorziening	43
7.2	Raadpleging	44

7.3	Deelnemers	45
7.4	Inhoudelijke opbrengsten	45
7.4.1	Een nieuwe naam voor M&O	45
7.4.2	Betere afstemming tussen via het centraal examen en het schoolexamen te toetsen onderdelen van het examenprogramma	46
7.4.3	Herschikking en inperking van het programma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid	46
7.4.4	Aandacht voor de afstemming met het vak Economie	46
7.4.5	Resterende opmerkingen en mogelijke verschillen van inzicht	47
7.5	Aanbevelingen vanuit het veld	47
<b>8</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>49</b>
8.1	Aan de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen	49
8.2	Aan het CvTE en SLO, belast met de uitwerking van het examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid	50
8.3	Aan de VECON	51
8.4	Aan de producenten van leermiddelen voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid	52
8.5	Aan scholen en docenten die het examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid zullen invoeren	53
<b>9</b>	<b>Referenties</b>	<b>55</b>
<b>10</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>57</b>
10.1	Bijlage 1: domeinbeschrijvingen	57
	Beschrijving domein A: Vaardigheden	58
	Beschrijving domein B: Van persoon naar rechtspersoon	66
	Beschrijving domein C: Interne organisatie en personeelsbeleid	80
	Beschrijving domein D: Investeren en financieren	90
	Beschrijving domein E: Marketing	102
	Beschrijving domein F: Financieel beleid	110
	Beschrijving domein G: Verslaggeving	122
	Suggesties voor domein H: Keuzeonderwerpen	127
10.2	Bijlage 2: opdrachtformulering vakvernieuwingscommissie M&O	128
10.3	Bijlage 3: de samenstelling van de vernieuwingscommissie	129
	10.3.1 Voorzitter	129
	10.3.2 Secretaris	129
	10.3.3 Leden	129





# Inleiding en leeswijzer

Een vernieuwd programma en een nieuwe naam voor M&O.

Dat is in negen woorden samengevat wat de vakvernieuwingscommissie voor het vak Management & Organisatie (M&O) in dit rapport voorstelt. Een voorstel waarop de samenleving, vakinhoudelijke vereniging VECON én het onderwijsveld eigenlijk al tijden wachten. Vandaar de instelling van de commissie begin 2013 door de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, vandaar dit rapport nu, conform de door de Minister verstrekte opdracht (zie bijlage 2). De samenstelling en affiliaties van de leden zijn opgenomen in bijlage 3.

Hoofdstuk 1 schetst het waarom en waartoe, de rationale, van de wenselijke vernieuwing van M&O.

Daarop volgt, in hoofdstuk 2, het voorstel voor een nieuw globaal examenprogramma voor havo en vwo (met een gedetailleerde uitwerking in bijlage 1).

Deze programma's worden in de daarop volgende hoofdstukken op de volgende aspecten nader belicht:

- de belangrijkste verschillen met het huidige examenprogramma voor M&O havo en vwo (hoofdstuk 3);
- de verdeling van de examenstof over het schoolexamen en het centraal examen (hoofdstuk 4);
- het onderscheid tussen het havo- en het vwo-programma (hoofdstuk 5);
- de relatie tussen het nieuwe examenprogramma en dat van andere vakken, economie in het bijzonder (hoofdstuk 6).

De commissie heeft haar voorstellen zo goed mogelijk proberen te communiceren met de direct belanghebbenden: de betrokken vakdocenten, de VECON, vakdidactici, de producenten van leermiddelen en de toetsmakers die deze voorstellen, naar de commissie hoopt, binnenkort zullen omzetten in levensecht en toetsbaar onderwijs. De diverse vormen van veldraadpleging hebben, naast bijval, ook de nodige verbetertips opgeleverd waar de commissie dankbaar gebruik van heeft gemaakt. Hoofdstuk 7 vertelt daar meer over.

Dit rapport besluit in hoofdstuk 8 met de aanbevelingen om het nieuwe examenprogramma naar ieders wens en met goede kans van slagen daadwerkelijk in praktijk te brengen.





# 1 Waarom vernieuwing van M&O?

## 1.1 Aanleidingen om te vernieuwen

Na ongeveer zestien jaar is het vak Management & Organisatie aan vernieuwing toe. Ontwikkelingen in het hart van het vak (de praktijk van het ondernemen en het functioneren van organisaties), de belevingswereld van de leerling en de samenleving vragen daarom. Vanuit deze drie perspectieven bekeken, doen zich ontwikkelingen voor die M&O als geen ander vak raken.

### **Vak:**

Organisaties komen en gaan. Mensen hebben geen baan meer voor het leven, maar moeten zelf telkens nieuwe keuzes maken. De verzorgingsstaat is ingeruild voor ondernemerschap, zowel in de letterlijke betekenis als overdrachtelijk. Burgers worden geacht ondernemend te zijn en initiatieven te nemen, in welke rol en positie dan ook. Burgers moeten ook de toenemende complexiteit van de samenleving het hoofd kunnen bieden. Financiële zelfredzaamheid neemt in belang toe. Een vak als M&O kan handvatten bieden om belangrijke keuzes die mensen in hun leven maken te analyseren, zoals het beginnen van een eigen bedrijf of het innovatief en productief zijn in organisatorische verbanden, maar ook voor meer persoonlijke keuzes, zoals het kopen van een huis.

Maatschappelijke, technologische en marktomstandigheden vragen ook om een beter inzicht in hoe organisaties succesvol kunnen zijn en hoe ze bestuurd moeten worden. Waaraan ontlenen organisaties hun bestaansrecht? Hoe kunnen ze beter concurreren? En ja, organisaties spelen ook een maatschappelijke rol. Crises (bij banken bijvoorbeeld), boekhoudkundige malversaties en schandalen over zelfverrijking hebben het vertrouwen in organisaties op de proef gesteld, zowel in de private als in de publieke sector. Organisaties worden geacht een zelfreinigend vermogen te hebben en maatschappelijk verantwoord, financieel gezond, en vertrouwenwekkend te handelen. Dit alles heeft zijn weerslag op de wijze van bestuur en de maatschappelijke rol van organisaties. Hoe moeten ze omgaan met de dynamiek en toegenomen verantwoordelijkheden? Daarnaast is bij een brede laag in de bevolking inzicht nodig op allerlei fronten: interne organisatie, financiering, marketing, personeelsbeleid, financieel beheer en verslaggeving.

Deze ontwikkelingen en nieuwe realiteit hebben hun weerslag op het vak M&O. Als M&O het aangewezen vak is om havisten en vwo'ers voor te bereiden op het werken in of met organisaties, dan hoort daar ook de toerusting tot persoonlijk ondernemerschap bij, om in die wereld de vleugels te kunnen uitslaan. Bovenal is het van groot belang bij te dragen aan het (financieel) zelfredzaam kunnen opereren.

### **Leerling:**

Jongeren krijgen meer en meer te maken met steeds ingewikkelder financiële kwesties. Niet alleen op latere leeftijd, maar juist ook eerder. Ze tellen steeds volwaardiger mee als consument, werknemer of contractpartner, inclusief de kleine lettertjes, die voor deze leeftijdsfase fikse onvoorziene gevolgen kunnen hebben. Zelfredzaam en verantwoord financieel handelen is met schade en schande te leren, maar waarom zou het onderwijs, via een vak als M&O, hieraan niet bijdragen? Ondernemen is in, ook onder jongeren. Meer dan drieduizend jongeren startten in 2013 een (eenmans)bedrijf: als eendagsvlieg, ambitieuze ondernemer in spe of als eerste oriëntatie op het werkend leven, bijvoorbeeld als zzp'er. M&O heeft alles in huis om het ondernemerschap van jongeren te stimuleren en hen vertrouwd te maken met wat een organisatie of activiteit tot een succes kan maken.

### **Maatschappij:**

De Onderwijsraad (2013) signaleert maatschappelijke en, in navolging van de OESO (2013), internationale trends met consequenties voor het onderwijs. Een inhoudelijke consequentie is, zo adviseert de Onderwijsraad, meer expliciete aandacht voor heldere, bredere doelen met betrekking tot de aansluiting tussen onderwijssectoren onderling en tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) spreekt in dit verband in zijn rapport *Naar een lerende economie* (WRR, 2013) over adaptief vermogen en responsiviteit. In een dynamische omgeving is het belangrijk leerlingen in staat te stellen om te gaan met veranderende omstandigheden. Op zelfredzaamheid komt het aan.

De Onderwijsraad (2013, p. 40), stelt in het licht hiervan de volgende leerdoelen voor:

- interactief gebruik kunnen maken van gereedschappen;
- kunnen interacteren in heterogene groepen;
- autonoom kunnen handelen.

Dit klinkt abstract, maar waar het anders gezegd om gaat is dat leerlingen kennis opdoen (en weten te vinden) die hun probleemoplossend vermogen versterkt, dat zij constructief met anderen weten samen te werken én in staat zijn zelf initiatieven en verantwoordelijkheid te nemen. Binnen het totale onderwijsplan van havo en vwo is het aan een vak als M&O hieraan invulling te geven.

Van de ontwikkelingen en trends waar de Onderwijsraad (2013, p. 15 - 17), WRR (2013) en OESO (2013) op wijzen, hebben de onderstaande directe relevantie voor M&O:

- **participatiesamenleving:**

De verschuiving van de verzorgingsmaatschappij naar een samenleving waarin de burger geacht wordt zelfredzamer te zijn (de 'participatiesamenleving' waar de Troonrede uit 2013 van spreekt);

- **excellentie:**

De aandacht en waardering voor excellente prestaties mede als gevolg van de Europese ambitie om de meest competitieve kenniseconomie ter wereld te worden;

- **mondialisering:**

De dynamiek van nieuwe economische verhoudingen, productieprocessen die veel meer worden opgesplitst en verspreid over de wereld plaatsvinden (opsplitsing van de waardeketen), maar ook wereldwijde uitdagingen zoals klimaatverandering, vragen om wereldwijde oplossingen en samenwerking. Een nieuwe generatie zal hierop toegerust moeten zijn.

- **veranderende wereld van kennis, kunde, mentaliteit en werk:**

In de afgelopen decennia is de verdeling van kennis en vaardigheden en werk over bevolkingsgroepen aanzienlijk veranderd. Zo zijn samenlevingen kennisintensiever geworden, verandert men vaker van baan, is er grotere migratie op de arbeidsmarkt en blijft men actief in het arbeidsproces tot op steeds hogere leeftijd. Wie over de juiste kennis, kunde en ook mentaliteit beschikt, kan zich in de moderne wereld staande houden. Er zijn in dat opzicht hardnekkige ongelijkheden. Onderwijs dient een bijdrage te leveren aan het verkleinen ervan.

- **veranderende rol van informatie en toegang tot informatie:**

We leven in een informatiesamenleving en werken in een informatie-economie. Zelfredzaamheid en ondernemerschap vereisen dat het individu op een constructieve en productieve manier zelfstandig met informatie kan omgaan in termen van verwerving, interpretatie, beslissingen en te nemen acties.

In de moderne economie is informatie misschien wel van groter belang dan materiële goederen en daarmee speelt informatie een centrale rol, zowel bij de eigen ontplooiing als bij ondernemerschap en het succes van organisaties. Informatietechnologie is thuis en op het werk niet meer weg te denken. Zij geeft mensen kansen (vrije toegang tot informatie en onderwijs), maar levert ook risico's op (aantasting van privacy bijvoorbeeld). Ook speelt het probleem van 'information-overload'. Hoe kan informatie efficiënt en effectief worden gebruikt om persoonlijke doelen dan wel organisatiedoelen te realiseren?

## 1.2 De gevolgde werkwijze

Na een eerste globale oriëntatie op het vak en de in gebruik zijnde methodes heeft de commissie uit hoofde van haar opdracht (zie bijlage 2) geïnventariseerd hoe het vak M&O tot nu toe wordt gegeven en geëxamineerd, hoe het wordt beleefd, en wat voor suggesties voor verandering er leven. De commissie heeft zich vervolgens gebogen over de gewenste maatschappelijke en pedagogische doelen van het vak, en heeft zich geïnformeerd over nieuwe en voorzienbare ontwikkelingen die van invloed zijn op het werkzame leven van leerlingen (van het functioneren van organisaties, het werken binnen organisaties, tot eigen financiële keuzes).

Vanuit de confrontatie tussen de gewenste maatschappelijke en pedagogische doelen en te verwachten ontwikkelingen enerzijds, en de inventarisatie van de bestaande vormgeving en beleving van het vak anderzijds, is de commissie gekomen tot een vernieuwde positionering en invulling van het vak.

De commissie heeft op verschillende momenten nadere informatie ingewonnen en advies verkregen. Tijdens het proces van deliberatie zijn door leden van de commissie docenten en andere experts benaderd om een volledig beeld te verkrijgen, maar ook om advies in te winnen bij dilemma's en over mogelijke keuzes. In het eindstadium is sprake geweest van formele veldraadplegingen en consultaties. Deze laatste zijn weergegeven in hoofdstuk 7 van dit rapport.

## 1.3 Wat te vernieuwen?

Het geheel van deze afwegingen geeft de commissie aanleiding tot een nieuwe invulling van het vak M&O. Een invulling die ingaat op de eigen persoon van de leerling als ondernemer, werknemer of als privépersoon die staat voor belangrijke persoonlijke, financiële beslissingen. In combinatie daarmee moet de vraag hoe organisaties functioneren en ontstaan een centraal element in het vak zijn (c.q. blijven), en verdient het initiatief dat daarvoor nodig is - het ondernemerschap - meer aandacht.

Zelfredzaamheid dient naar het oordeel van de commissie een prominent onderdeel te worden van het nieuwe vakprogramma. Met deze insteek is het vernieuwde M&O meer dan ooit een essentieel algemeen vormend vak, dat iedereen wil voorbereiden op een productief en inspirerend werkzaam leven in welke vorm dan ook. Maar wel met behoud van de kern van het vak: zaken vanuit ondernemersperspectief kunnen benaderen, analyseren en beoordelen. Want verzetten van de bakens betekent niet dat al het goede van het vak overboord moet.

## 1.4 Hoe te vernieuwen?

Na initiële beraadslagingen was de commissie het er snel over eens, dat het vak M&O zoals het bestaat veel goeds bevat en dat de kern van de vernieuwing gevonden moest worden in het herstructureren en uitbouwen van al dat goede. Bestaande vakonderdelen en leerstof hebben dientengevolge grotendeels hun plaats behouden in het nieuwe programma. Er is dus geen sprake van een revolutie, maar wel van een flinke herziening. Het nieuwe vak dat de commissie voorstaat, legt op verschillende plaatsen nieuwe accenten en maakt andere keuzes. Niettemin hoopt de commissie dat de betrokken docenten, leermiddelenproducenten en toetsmakers voldoende aanknopingspunten blijven zien, om een soepele invoering van het nieuwe examenprogramma mogelijk te maken. De vele positieve reacties die de commissie bij haar veldraadplegingen heeft ontvangen, versterken haar in die verwachting.

## 1.5 Wat is er vernieuwd?

Hoewel de commissie een behoudende aanpak voor ogen stond, heeft zij zich, gezien de bovengeschetste urgenties tot vernieuwing (zie paragraaf 1.1), niet kunnen beperken tot louter ingrepen binnen het huidige examenprogramma. Ook de missie van het vak, de conceptuele structuur van het vak(programma) en uiteindelijk ook de naam van het vak bleken voor aanscherping en verbetering vatbaar.

### 1.5.1 Een nieuwe naam, waarom?

De naamgeving van het vak is gedurende het gehele vernieuwingstraject regelmatig gespreksonderwerp geweest in de commissie. Vanwege de majeure ingreep die een naamswijziging met zich meebrengt, is het standpunt van de commissie dat een dergelijke wijziging alleen moet plaatsvinden als die werkelijk noodzakelijk is.

In de loop van de maanden werd het de commissie steeds duidelijker dat de huidige naam M&O weliswaar ingeburgerd is, maar dat het onduidelijk is waar deze voor staat. Velen, onder wie zelfs docenten, weten niet (meer) wat de afkorting precies betekent. De naam M&O is te abstract, inhoudelijk dekt hij de lading niet en geeft hij geen juiste invalshoek en uitstraling. In menige opleiding tot docent wordt de aanduiding M&O vaak tussen haakjes voorzien van Bedrijfseconomie om enige duidelijkheid te geven over wat het vak inhoudt.

Daarnaast is de voluit geschreven naam Management en Organisatie (waar de afkorting M&O voor staat) geen afspiegeling van het vak. Het is een te institutionele naam waarin niets doorklinkt van eigen verantwoordelijkheid en initiatief. Kortom: de huidige naam doet geen recht aan wat het vak moet uitstralen en sluit evenmin aan op de belevingswereld van de leerling.

De nieuwe naam Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid biedt meer duidelijkheid en geeft een moderne invulling en uitstraling aan het vak dat het perspectief van de leerling voorop stelt: als toekomstige werknemer, zzp'er, maar ook als aspirant-ondernemer of als privépersoon die staat voor belangrijke financiële beslissingen.

Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid is inderdaad een lange naam, maar dekt wel de lading van het nieuwe vak. In de praktijk zal deze 'doopnaam' ongetwijfeld worden bekort tot Bedrijfseconomie (BE), net zoals bijvoorbeeld Nederlands (NE) de gangbare aanduiding is voor het vak Nederlandse taal en literatuur. Dat is geen bezwaar, zolang in officiële documenten de volledige naam maar wordt gebruikt.

### 1.5.2 Een nieuwe missie

De ontwikkelingen en trends die paragraaf 1.1 schetst, maken het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid extra relevant. Niet alleen vanwege het inzicht dat het vak leerlingen kan verschaffen in de complexe financiële en bedrijfseconomische actualiteit, maar vooral vanwege de vorming die het kan bieden om leerlingen zelfredzaam te laten functioneren en verantwoorde persoonlijke keuzes te laten maken.

*Deze relevantie laat zich vertalen in de volgende missie voor het vak:  
Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid is een zelfstandig en volwaardig tweede fase (profiel) keuzevak dat:*

- *havo- en vwo-leerlingen inzicht laat verwerven in*
  - *het bestaansrecht en functioneren van organisaties gericht op het produceren en leveren van producten of diensten;*
  - *het eigen functioneren binnen organisaties;*
- *bijdraagt aan het eigen financieel bewustzijn.*

Bovenstaande missie legt de basis voor de principiële leerdoelen van het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid. Die zijn:

- (1) De leerling ontwikkelt een begrip over het functioneren van organisaties in een samenleving waarin de meeste goederen en diensten in georganiseerd verband worden voortgebracht.
- (2) De leerling verwerft essentiële vaardigheden op belangrijke bedrijfseconomische en organisatorische vakgebieden.
- (3) De leerling verkrijgt en vergroot zijn persoonlijke financieel bewustzijn, waaronder financieel inzicht en financiële vaardigheden, opdat hij in staat is verantwoord te handelen voor zichzelf en voor organisaties waarin hij in welke rol dan ook actief is.

- (4) De leerling is voorbereid op een voortgezette studie, respectievelijk het werkzame leven, of dit nu is als zelfstandige, als ondernemer of als werknemer.
- (5) De leerling heeft een eerste loopbaanoriëntatie ontwikkeld en zicht op een verdere persoonlijke ontwikkeling.

### 1.5.3 Een nieuwe opzet van het examenprogramma

De nieuwe missie en doelstellingen van het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid maken een andere invulling en programmering van het vak noodzakelijk. Het functioneren van organisaties blijft een belangrijke invalshoek, maar decentrale initiatieven krijgen een belangrijke plaats en het perspectief van het individu ofwel de leerling komt centraal te staan. Bijvoorbeeld aan de hand van vragen als: hoe zelf een onderneming te beginnen, wat behelst dit? Maar ook financiële zelfredzaamheid in het algemeen krijgt aandacht, onder meer bij persoonlijke financiële beslissingen, zoals het kopen van een huis.

Dit soort privébeslissingen lijkt op het eerste gezicht af te wijken van de problematiek van een organisatie. Toch is er grote overlap. Allerlei afwegingen en technieken die bij de aanpak van organisatorische vraagstukken aan de orde zijn, kunnen ook worden benut bij financiële kwesties op privégebied. En het zelf beginnen van een ondernemingsactiviteit - ondernemerschap - valt daar weer precies tussen in.

De grote programmatische veranderingen die het nieuwe vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid met zich meebrengen, zijn dus:

1. het individu, de leerling, staat meer centraal; zo speelt het nieuwe programma in op de zelfredzaamheid, ondernemerschap en meer in het algemeen de belevingswereld van de leerling;
2. een meer geïntegreerde programmastructuur waardoor het vak vergeleken met het huidige examenprogramma van M&O een grotere samenhang krijgt.

Als bindmiddel is aan het nieuwe examenprogramma een overkoepelend domein toegevoegd. Dit domein, domein B Van persoon naar rechtspersoon geheten, legt via een aantal subdomeinen de verbinding tussen de persoonlijke en de organisatorische invalshoeken van het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid.

Het volgende hoofdstuk laat zien wat deze veranderingen in het examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid betekenen.





## 2 Voorstel voor een vernieuwd examenprogramma

### 2.1 De inhoud van het examenprogramma

Het examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid omvat, zowel voor havo als vwo, acht domeinen, te weten:

Domein			globale inhoud
A		Vaardigheden	de vaardigheden die nodig zijn voor (a) het welslagen van een voortgezette studie respectievelijk het werkzame leven, of dit nu is als zelfstandige, als ondernemer, of als werknemer (b) de persoonlijke ontwikkeling van de leerling (c) het leren beheersen van bedrijfseconomische en organisatorische vakgebieden
B		Van persoon naar rechtspersoon	de verbinding tussen de (financiële) belevingswereld van de leerling en de domeinen C t/m G om de leerling tot persoonlijk financieel bewustzijn te brengen en diens inzicht en vaardigheden te vergroten, opdat hij tot financieel verantwoord handelen in staat is, voor zichzelf en voor de organisaties waarbij hij in welke rol dan ook is of wordt betrokken
C t/m G			het functioneren van organisaties in een samenleving waarin de meeste goederen en diensten in georganiseerd verband worden voortgebracht en geleverd:
	C	Interne organisatie en personeelsbeleid	• het interne functioneren van organisaties met als belangrijkste aspecten: (a) de interne organisatie (b) het personeelsbeleid
	D	Investeren en financieren	• de activiteiten en processen waarmee organisaties bepalen welke investeringen te doen en/of welke vermogensbronnen aan te boren om zodoende goederen en diensten te kunnen produceren en leveren

	E	Marketing	• de activiteiten en processen waarmee organisaties hun producten aan de man brengen maar vooral ook hun 'klantwaardepropositie' afgestemd houden op de veranderende behoeften en preferenties van consumenten
	F	Financieel beleid	• de activiteiten en processen waarmee organisaties hun functioneren bewaken en (bij)sturen
	G	Verslaggeving	• de activiteiten en processen waarmee organisaties zich extern via verslaggeving verantwoorden
H		Keuze- onderwerpen	de mogelijkheid om in het schoolexamen eigen keuzes te maken en eigen accenten te leggen, op basis van een (niet-uitputtende) lijst van keuze- onderwerpen zoals: maatschappelijk verantwoord ondernemen, ondernemerschap, beleggingsanalyse, managementgames, elementen van boekhouden, internationalisering, etc.

Domein B fungeert in deze opzet als een geïntegreerd overkoepelend domein dat als een rode draad de domeinen met elkaar verbindt.

## 2.2 Examenprogramma Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid havo

### Het eindexamen

Het eindexamen bestaat uit het centraal examen en het schoolexamen.

Het examenprogramma bestaat uit de volgende domeinen:

Domein A Vaardigheden

Domein B Van persoon naar rechtspersoon

Domein C Interne organisatie en personeelsbeleid

Domein D Investeren en financieren

Domein E Marketing

Domein F Financieel beleid

Domein G Verslaggeving

Domein H Keuzeonderwerpen

### Het centraal examen

Het centraal examen heeft betrekking op de (sub)domeinen A, B, C2, D2, E2, F en G zoals hieronder nader uitgewerkt.

CvTE stelt het aantal en de tijdsduur van de zittingen van het centraal examen vast.

CvTE maakt indien nodig een specificatie bekend van de examenstof van het centraal examen.

## Het schoolexamen

Het schoolexamen heeft betrekking op domein A en:

- de domeinen en subdomeinen waarop het centraal examen geen betrekking heeft;
- indien het bevoegd gezag daarvoor kiest: een of meer domeinen of subdomeinen waarop het centraal examen betrekking heeft;
- indien het bevoegd gezag daarvoor kiest: andere vakonderdelen, die per kandidaat kunnen verschillen.

## De examenstof

### Domein A: Vaardigheden

#### Algemene vaardigheden

##### Subdomein A1: Informatievaardigheden gebruiken

1. De kandidaat kan doelgericht informatie zoeken, interpreteren, selecteren en verwerken.

##### Subdomein A2: Communiceren

2. De kandidaat kan adequaat schriftelijk, mondeling en digitaal in het publieke domein communiceren over onderwerpen uit het desbetreffende vakgebied.

##### Subdomein A3: Reflecteren op leren

3. De kandidaat kan bij het verwerven van vakkennis en vakvaardigheden reflecteren op eigen belangstelling, motivatie en leerproces.

##### Subdomein A4: Studie en beroep

4. De kandidaat kan aangeven op welke wijze bedrijfseconomische en organisatorische kennis in studie en beroep wordt gebruikt en kan mede op basis daarvan zijn belangstelling voor studies en beroepen onder woorden brengen.

##### Subdomein A5: Onderzoeken

5. De kandidaat kan in contexten onderzoek op basis van vraagstellingen uitvoeren en conclusies trekken uit de onderzoeksresultaten.  
De kandidaat maakt daarbij gebruik van consistente redeneringen en relevante rekenkundige en wiskundige vaardigheden.

## **Vakspecifieke vaardigheden**

### **Subdomein A6: Benaderingswijzen**

6. De kandidaat kan relevante bedrijfseconomische en organisatorische aspecten van een probleem herkennen, zowel binnen een organisatie als in het persoonlijk leven.
7. De kandidaat kan bij de oplossing van een bedrijfseconomisch of organisatorisch probleem een bedrijfseconomische denkwijze gebruiken.
8. De kandidaat kan bij veel voorkomende vraagstukken binnen een organisatie op het gebied van:
  - de interne organisatie en personeelsbeleid
  - de investeringen en financiering
  - het marketingbeleid
  - het financieel beheer
  - de verslaggevingde bedrijfseconomische en organisatorische dimensie vanuit het perspectief van het management toepassen en analyseren.
9. De kandidaat kan bedrijfseconomische en organisatorische perspectieven en daaruit voortvloeiende belangen onderkennen van de diverse betrokkenen bij de organisatie.
10. De kandidaat kan:
  - bedrijfseconomische werkwijzen toepassen;
  - bedrijfseconomische begrippen gebruiken;
  - bedrijfseconomische grootheden gebruiken;
  - bedrijfseconomische relaties analyseren.

## **Domein B: Van persoon naar rechtspersoon**

### **Subdomein B1: Persoonlijke financiële zelfredzaamheid**

11. De kandidaat kan vraagstukken met persoonlijke financiële consequenties herkennen en (financieel) onderbouwde keuzes maken.

### **Subdomein B2: De oprichting van een eenmanszaak**

12. De kandidaat kan het proces voor en rond de oprichting van een eenmanszaak beschrijven en in de rol van ondernemer toepassen.

### **Subdomein B3: Van eenmanszaak naar rechtspersoon**

13. De kandidaat kan de belangrijkste kenmerken van verschillende rechtsvormen beschrijven.

#### **Subdomein B4: Perspectief op de organisatie**

14. De kandidaat kan de plaats van de organisatie in de maatschappij beschrijven.

#### **Domein C: Interne organisatie en personeelsbeleid**

##### **Subdomein C1: Interne organisatie**

15. De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap) van een organisatie beschrijven en deze relateren aan de doelstelling en aard van de organisatie.

##### **Subdomein C2: Personeelsbeleid**

16. De kandidaat kan personeelsbeleid (HRM) beschrijven en daarbij de relatie leggen met de doelstelling en de aard van de organisatie (inclusief de relevante wet- en regelgeving).

#### **Domein D: Investeren en financieren**

##### **Subdomein D1: Investeren**

17. De kandidaat kan bij een investeringsvraagstuk beschrijven welke gegevens relevant zijn, vaststellen of een investering economisch zinvol is en hierbij verschillende investeringsselectiemethoden toepassen en analyseren.

##### **Subdomein D2: Financiering**

18. De kandidaat kan vanuit het perspectief van een organisatie (een onderneming met aandeelhouders, al dan niet beursgenoteerd, en overige organisaties) de werking van de vermogensmarkt beschrijven.
19. De kandidaat kan in de context van een financieringsvraagstuk de redenen voor het aantrekken van verschillende types vermogen onderscheiden.
20. De kandidaat kan onderkennen welke risico's financiering met vreemd vermogen met zich meebrengt.

#### **Domein E: Marketing**

##### **Subdomein E1: Doel en organisatie van marketingactiviteiten**

21. De kandidaat kan marketing beschrijven met het oog op de te onderscheiden doelgroepen.

##### **Subdomein E2: Marketingbeleid**

22. De kandidaat kan het marketingbeleid van een organisatie beschrijven.

#### **Domein F: Financieel beleid**

##### **Subdomein F1: Vastleggen van financiële en niet-financiële informatie**

23. De kandidaat kan financiële feiten inventariseren en verwerken tot financiële overzichten.
24. De kandidaat kan financiële en niet-financiële informatie onderscheiden en het belang van beide uitleggen voor het besturen van de organisatie.

##### **Subdomein F2: Kosten- en winstvraagstukken**

25. De kandidaat kan voor een handelsonderneming de verschillende kostensoorten onderscheiden, de winst bepalen en verschillen verklaren.

#### **Domein G: Verslaggeving**

26. De kandidaat kan de jaarrekening van een eenvoudige organisatie (zoals een mkb-bedrijf) interpreteren en uitleggen.

#### **Domein H: Keuzeonderwerpen**

## 2.3 Examenprogramma Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid vwo

### **Het eindexamen**

Het eindexamen bestaat uit het centraal examen en het schoolexamen.

Het examenprogramma bestaat uit de volgende domeinen:

Domein A Vaardigheden

Domein B Van persoon naar rechtspersoon

Domein C Interne organisatie en personeelsbeleid

Domein D Investeren en financieren

Domein E Marketing

Domein F Financieel beleid

Domein G Verslaggeving

Domein H Keuzeonderwerpen

### **Het centraal examen**

Het centraal examen heeft betrekking op de (sub)domeinen A, B, C2, D2, E2, F en G zoals hieronder nader uitgewerkt.

CvTE stelt het aantal en de tijdsduur van de zittingen van het centraal examen vast.

CvTE maakt indien nodig een specificatie bekend van de examenstof van het centraal examen.

## Het schoolexamen

Het schoolexamen heeft betrekking op domeinen A en:

- de domeinen en subdomeinen waarop het centraal examen geen betrekking heeft;
- indien het bevoegd gezag daarvoor kiest: een of meer domeinen of subdomeinen waarop het centraal examen betrekking heeft;
- indien het bevoegd gezag daarvoor kiest: andere vakonderdelen, die per kandidaat kunnen verschillen.

## De examenstof

### Domein A: Vaardigheden

#### Algemene vaardigheden

##### Subdomein A1: Informatievaardigheden gebruiken

1. De kandidaat kan doelgericht informatie zoeken, interpreteren, selecteren en verwerken.

##### Subdomein A2: Communiceren

2. De kandidaat kan adequaat schriftelijk, mondeling en digitaal in het publieke domein communiceren over onderwerpen uit het desbetreffende vakgebied.

##### Subdomein A3: Reflecteren op leren

3. De kandidaat kan bij het verwerven van vakkennis en vakvaardigheden reflecteren op eigen belangstelling, motivatie en leerproces.

##### Subdomein A4: Studie en beroep

4. De kandidaat kan aangeven op welke wijze bedrijfseconomische en organisatorische kennis in studie en beroep wordt gebruikt en kan mede op basis daarvan zijn belangstelling voor studies en beroepen onder woorden brengen.

##### Subdomein A5: Onderzoeken

5. De kandidaat kan in gespecificeerde contexten onderzoek op basis van vragenstellingen uitvoeren en conclusies trekken uit de onderzoeksresultaten. De kandidaat maakt daarbij gebruik van consistente redeneringen en relevante rekenkundige en wiskundige vaardigheden.

## Vakspecifieke vaardigheden

### Subdomein A6: Benaderingswijzen

6. De kandidaat kan relevante bedrijfseconomische en organisatorische aspecten van een probleem herkennen, zowel binnen een organisatie als in het persoonlijk leven.



7. De kandidaat kan bij de oplossing van een bedrijfseconomisch of organisatorisch probleem een bedrijfseconomische denkwijze gebruiken.
8. De kandidaat kan bij veel voorkomende vraagstukken binnen een organisatie op het gebied van:
  - de interne organisatie en personeelsbeleid
  - de investeringen en financiering
  - het marketingbeleid
  - het financieel beheer
  - de verslaggevingde bedrijfseconomische en organisatorische dimensie vanuit het perspectief van het management toepassen en analyseren.
9. De kandidaat kan bedrijfseconomische en organisatorische perspectieven en daaruit voortvloeiende belangen onderkennen van de diverse betrokkenen bij de organisatie.
10. De kandidaat kan:
  - bedrijfseconomische werkwijzen toepassen;
  - bedrijfseconomische begrippen gebruiken;
  - bedrijfseconomische grootheden gebruiken;
  - bedrijfseconomische relaties analyseren.

#### **Domein B: Van persoon naar rechtspersoon**

##### **Subdomein B1: Persoonlijke financiële zelfredzaamheid**

11. De kandidaat kan vraagstukken met persoonlijke financiële consequenties herkennen en analyseren en (financieel) onderbouwde keuzes maken.

##### **Subdomein B2: De oprichting van een eenmanszaak**

12. De kandidaat kan het proces voor en rond de oprichting van een eenmanszaak beschrijven, in de rol van ondernemer toepassen en analyseren.

##### **Subdomein B3: Van eenmanszaak naar rechtspersoon**

13. De kandidaat kan de belangrijkste kenmerken van verschillende rechtsvormen beschrijven.

##### **Subdomein B4: Perspectief op de organisatie**

14. De kandidaat kan de rol en plaats van de organisatie in de maatschappij beschrijven.

## **Domein C: Interne organisatie en personeelsbeleid**

### **Subdomein C1: Interne organisatie**

15. De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap) van een organisatie beschrijven en deze relateren aan de doelstelling en aard van de organisatie.
16. De kandidaat kan de interne organisatie beschrijven en verklaren aan de hand van de belangrijkste historische en hedendaagse organisatietheorieën.

### **Subdomein C2: Personeelsbeleid**

17. De kandidaat kan personeelsbeleid (HRM) beschrijven en daarbij de relatie leggen met de doelstelling en de aard van de organisatie (inclusief de relevante wet- en regelgeving).

## **Domein D: Investeren en financieren**

### **Subdomein D1: Investeren**

18. De kandidaat kan bij een investeringsvraagstuk beschrijven welke gegevens relevant zijn, vaststellen of een investering economisch zinvol is en hierbij verschillende investeringsselectiemethoden toepassen en analyseren.
19. De kandidaat kan bij een investeringsvraagstuk de relatie leggen tussen risico en geëist rendement.

### **Subdomein D2: Financieringen**

20. De kandidaat kan vanuit het perspectief van een organisatie (een onderneming met aandeelhouders, al dan niet beursgenoteerd, en overige organisaties) de werking van de vermogensmarkt beschrijven.
21. De kandidaat kan in de context van een financieringsvraagstuk de redenen voor het aantrekken van verschillende types vermogen onderscheiden.
22. De kandidaat kan aangeven welke invloed de wijze van financieren heeft op het risico en geëist rendement van het eigen en vreemd vermogen.

## **Domein E: Marketing**

### **Subdomein E1: Doel en organisatie van marketingactiviteiten**

23. De kandidaat kan de relatie tussen marketing en de klantwaardepropositie van de organisatie beschrijven en analyseren.
24. De kandidaat kan marketing beschrijven en analyseren met het oog op de te onderscheiden doelgroepen.

### **Subdomein E2: Marketingbeleid**

25. De kandidaat kan het marketingbeleid van een organisatie beschrijven, analyseren en alternatieven op hoofdpunten afwegen.

### **Subdomein E3: Marketing vanuit het perspectief van de consument en de samenleving**

26. De kandidaat kan marketing en marketinguitingen vanuit het perspectief van de consument herkennen, beschrijven en analyseren op psychologische effecten. Hij kan deze effecten op ethische aspecten evalueren.
27. De kandidaat kan herkennen, beschrijven en analyseren welke rol marketing speelt in de samenleving.

## **Domein F: Financieel beleid**

### **Subdomein F1: Vastleggen van financiële en niet-financiële informatie**

28. De kandidaat kan financiële feiten inventariseren en verwerken tot financiële overzichten.
29. De kandidaat kan financiële en niet-financiële informatie onderscheiden en het belang van beide uitleggen voor het besturen van de organisatie.

### **Subdomein F2: Kosten- en winstvraagstukken en beheermaatregelen**

30. De kandidaat kan met behulp van diverse methoden de kostprijs berekenen en de verkoopprijs vaststellen.
31. De kandidaat kan de voorcalculatorische en de nacalculatorische resultatenrekening opstellen, verschillen verklaren (niet voor industriële organisaties) en passende beheermaatregelen afleiden.

### Domein G: Verslaggeving

32. De kandidaat kan de jaarrekening van een organisatie (zoals een mkb-bedrijf) analyseren en evalueren.

### Domein H: Keuzeonderwerpen

## 2.4 Specificaties

Om duidelijk richting te geven heeft de commissie niet alleen met domeinen en globale eindtermen de nieuwe examenprogramma's voor havo en vwo bepaald, maar ook, waar nodig, elke globale eindterm nader gespecificeerd. Deze specificaties zijn per domein als aparte paragraaf opgenomen in bijlage 1 (zie telkens paragraaf 1.3 in elke domeinbeschrijving). Deze domeinbeschrijvingen in bijlage 1 zijn een integraal onderdeel van de advisering van de commissie en bieden houvast voor de invulling die de commissie beoogt. De specificaties zijn ook cruciaal voor het begrijpen van het onderscheid tussen havo en vwo, omdat in een aanzienlijk aantal gevallen de globale eindtermen tussen havo en vwo identiek zijn, maar de nadere invulling er van niet.



## 3 Overzicht van de belangrijkste verschillen tussen het nieuwe en het huidige examenprogramma

### 3.1 Ter inleiding

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de meest wezenlijke verschillen tussen het nieuwe en het huidige examenprogramma, en wel per domein. Onder het huidige examenprogramma wordt verstaan: het examenprogramma M&O 2014, inclusief de bijbehorende syllabus 2014, zoals te vinden op [www.examenblad.nl](http://www.examenblad.nl).

Daaraan voorafgaand de volgende generieke opmerkingen:

- Het huidige domein F Informatievoorziening met behulp van ICT is vervallen; Enige eindtermen hieruit zijn verwerkt in het nieuwe domein F Financieel beleid, en in het domein A Vaardigheden;
- Domein B Van persoon tot rechtspersoon is nieuw, en toegevoegd om aandacht te kunnen besteden aan financiële zelfredzaamheid en een integraal perspectief te kunnen bieden op het vak. Het laat tevens het vak beter aansluiten op de belevingswereld van de leerling;
- Het onderscheid tussen commerciële en niet-commerciële organisaties komt terug waar inhoudelijk zinvol, maar is niet langer ordenend voor het presenteren van het materiaal. Nadrukkelijk wordt onderkend dat de wijze waarop deze twee categorieën organisaties worden bestuurd fundamenteel kan verschillen. Elke organisatie gericht op het produceren en leveren van producten of diensten wordt aangeduid met organisatie. Die kan een commerciële, maar ook niet-commerciële organisatie (overheid, non-profit) betreffen, uit zowel de handels-, industriële als de dienstensector;
- Met domein H Keuzeonderwerpen is keuzeruimte ingebouwd.

Hieronder volgen per domein de belangrijkste wijzigingen. Het volledig overzicht van alle wijzigingen met alle details is opgenomen (per domein) in bijlage 1.

Let op dat door toevoeging van het nieuwe domein B Van persoon tot rechtspersoon de alfabetische nummering van het voorgestelde nieuwe programma niet meer overeenkomt met het huidige examenprogramma.

### 3.2 Wijzigingen per domein

#### 3.2.1 Domein A Vaardigheden

Om de samenhang in algemene vaardigheden tussen de diverse tweede fasevakken beter uit de verf te laten komen, is het A-domein geharmoniseerd met dat van

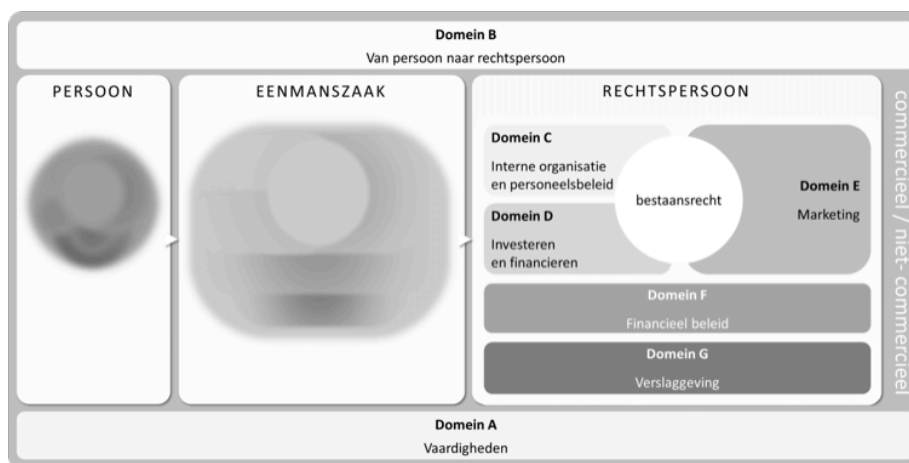
de recent vernieuwde examenprogramma's voor de bètavakken. Dat heeft deels nieuwe benamingen, een herschikking en aanvulling van diverse subdomeinen tot gevolg.

Het taalgebruik van de algemene vaardigheden is met het oog op de samenhang met andere vakken zo generiek mogelijk gehouden.

### 3.2.2 Domein B Van persoon naar rechtspersoon

Als leidraad van het nieuwe examenprogramma is een nieuw, overkoepelend, domein B toegevoegd. Dit domein brengt de domeinen A en C tot en met G in onderlinge samenhang, startend vanuit de (financiële) belevingswereld van de individuele leerling.

Schematisch start de rode draad die domein B biedt, bij het begrip persoon, en loopt via eenmanszaak door naar rechtspersoon. Het domein is als volgt te visualiseren:



In het bovenstaande schema zijn de verschillende domeinen van het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid - het nieuwe examenprogramma dus - samengevat. Domein B biedt dan ook een eerste oriëntatie op het gehele vak.

In dit nieuwe domein B zijn overigens enkele eindtermen uit domein C van het huidige examenprogramma Financiering van activiteiten opgenomen, zoals vormen van consumptief en hypothecair krediet. Het huidige subdomein C1 Rechtsvormen is verplaatst naar het nieuwe domein B Van persoon tot rechtspersoon.

In zijn geheel is domein B Van persoon tot rechtspersoon een aanvulling op het huidige examenprogramma. Deze aanvulling betreft:

- een brede benadering van de persoonlijke financiële zelfredzaamheid van de individuele leerling. Hierbij wordt aandacht besteed aan de financiële consequenties van belangrijke beslissingen zoals de keuze voor een opleiding, werken, het kopen van een huis, pensioen- en vermogensopbouw en de financiële en fiscale consequenties van trouwen en geregistreerd partnerschap, scheiden, erven en schenken;
- het opstarten van een activiteit of bedrijf;
- een maatschappelijke benadering van het bestaansrecht van organisaties: waar ontlenen organisaties hun bestaansrecht aan en hoe worden ze aangestuurd?

### **3.2.3 Domein C Interne organisatie en personeelsbeleid**

Domein C Interne organisatie en personeelsbeleid van het nieuwe examenprogramma is de voortzetting van wat domein B wordt genoemd in het huidige examenprogramma.

Het nieuwe domein C is, vergeleken met het huidige domein B, geactualiseerd mede vanwege ontwikkelingen in de praktijk van ondernemen, in het bijzonder wat betreft de interne- en externe arbeidsverhoudingen.

### **3.2.4 Domein D Investeren en financieren**

Domein D Investeren en financieren van het nieuwe examenprogramma is deels de voortzetting van wat in het bestaande programma domein C Financiering van activiteiten wordt genoemd.

Het nieuwe domein D Investeren en financieren bestaat uit twee subdomeinen:

- D1: Investeren;
- D2: Financiering.

Het onderwerp 'investeren' dat in het huidige programma (voor zover aanwezig) onder domein G Externe financiële verslaggeving valt, is in het nieuwe programma in domein D als subdomein D1 Investeren opgenomen. Het nieuwe subdomein D2 Financiering bevat het bestaande subdomein C2 Aantrekken van geld.

In het algemeen geldt dat de stof van het nieuwe domein D Investeren en financieren sterk is vernieuwd (ook nadruk nu op onzekerheid en risico's) en anders is geordend vergeleken met het huidige examenprogramma.



### 3.2.5 Domein E Marketing

Domein E Marketing van het nieuwe examenprogramma is de voortzetting van domein D Marketingbeleid van het huidige examenprogramma maar is sterk geactualiseerd.

Het nieuwe domein E Marketing wijkt in de volgende opzichten af van het huidige domein D Marketingbeleid:

- Als organiserend begrip is de 'klantwaardepropositie' gekozen. In dit begrip wordt tot uitdrukking gebracht dat een product of dienst niet uitsluitend op basis van prijs wordt gekozen, maar mede op basis van een aantal niet-prijskenmerken ervan, zoals: het bijdragen tot een beoogde levensstijl of persoonlijke uitstraling, vindbaarheid, beschikbare informatie, wijze van selecteren en kopen, wijze van aflevering, after-sales service, keuze van (milieuvriendelijke) materialen, verantwoorde wijze van productie, etc. Deze kenmerken (after-sales service bijvoorbeeld) maken de keuze voor een product of dienst afhankelijk van de toekomstige relatie tussen klant en organisatie. Een dergelijke afhankelijkheid maakt duidelijk dat marketing meer is dan enkel producten aan de man brengen;
- Toegevoegd is dat marketing mede moet worden beschouwd vanuit het gezichtspunt van de consument en samenleving. Het algemeen vormend karakter van het vak wordt hiermee versterkt.

### 3.2.6 Domein F Financieel beleid

Domein F Financieel beleid van het nieuwe examenprogramma is de voortzetting van domein E Financieel beleid van het huidige examenprogramma.

Het voorgestelde subdomein F1 Vastleggen van financiële en niet-financiële gebeurtenissen is nieuw, in het bijzonder de globale eindterm die betrekking heeft op het belang van niet-financiële informatie.

De eindtermen van de huidige subdomeinen E1 en E3 zijn, voor zover relevant, opgenomen in het nieuwe subdomein F2 Kosten- en winstvraagstukken (havo), respectievelijk Kosten- en winstvraagstukken en beheermaatregelen (vwo)

In het voorgestelde nieuwe programma worden geen journaalposten en grootboekrekeningen voorgeschreven.

### 3.2.7 Domein G Verslaggeving

Domein G Verslaggeving in het nieuwe examenprogramma is grotendeels vergelijkbaar met domein G Externe financiële verslaggeving van het huidige

examenprogramma. Er heeft vooral een modernisering van dit domein plaatsgevonden, waardoor beter op de dagelijkse praktijk wordt aangesloten.

Het doel van dit domein is dat leerlingen de externe verslaggeving van een organisatie leren begrijpen zonder dat ze daarbij tot in detail in hoeven te gaan op bijvoorbeeld verschillende accountingstandaarden. De informatievoorziening aan stakeholders staat centraal, waarbij de nadruk gelegd wordt op het lezen en interpreteren van de jaarrekening (van een voetbalclub bijvoorbeeld).

Het opstellen van een jaarrekening is onderdeel van het nieuwe domein F Financieel beleid. Daar wordt de leerling ook inzicht gegeven in de relatie tussen financiële en niet-financiële informatie.

### **3.2.8 Domein H Keuzeonderwerpen**

Het aansluiten op de belevingswereld van leerlingen en het meer centraal stellen van het individu vraagt volgens de commissie ook om een zinvolle ruimte voor keuzeonderwerpen in het programma. De opzet van het nieuwe programma laat ongeveer 10% (ongeveer 40 uur) ruimte in het vwo-programma voor keuzeonderwerpen. Voor het havoprogramma lijkt minder tijd beschikbaar. De commissie ziet hier binnen het huidige aantal studielasturen niet meer ruimte dan maximaal 20 uur (dat is dus de helft van de tijd die op het vwo voor keuzeonderwerpen kan worden uitgetrokken).

Hier past de opmerking dat het havoprogramma weliswaar in minder tijd moet worden gerealiseerd, maar de commissie acht keuzeruimte voor de havo net zo belangrijk als (en misschien wel belangrijker dan) voor het vwo. Keuzeruime maakt het namelijk mogelijk beter aan te sluiten op de belevingswereld van leerlingen en aan zelfredzaamheid verdere invulling te geven. Juist voor de havoleerling acht de commissie dit cruciaal.

De commissie heeft een (niet-uitputtende) lijst van mogelijke keuzeonderwerpen opgesteld, zie bijlage 1. Een dergelijke lijst biedt methodemakers enig houvast bij het inventariseren van interessant materiaal, en het doen onderscheiden van hun leerboeken.



## 4 De verdeling van de SE en CE stof

In de verdeling SE/CE-stof is een zodanig evenwicht aangebracht dat het centraal examen van het nieuwe examenprogramma representatiever is voor het vak als geheel, binnen de standaard 40/60%-verdeling. Delen van alle domeinen, behalve het keuzedomein H, worden via het centraal examen getoetst. Dit beantwoordt aan een van de uitgangspunten waarop de vakvernieuwingscommissie haar programmavoorstel baseert, te weten, dat in het nieuwe vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid een 'rode draad' herkenbaar moet zijn die de samenhang zichtbaar maakt tussen de verschillende domeinen waardoor leerlingen een meer integraal begrip krijgen van het vak.

De voorgestelde verdeling van de (sub)domeinen over SE en CE is, voor havo en vwo, als volgt:

	verplicht te toetsen via het <b>centraal examen</b>
domein A Vaardigheden	JA
domein B Van persoon naar rechtspersoon	JA
domein C Interne organisatie en personeelsbeleid	
-subdomein C1	NEEN
-subdomein C2	JA
domein D Investeren en financieren	
- subdomein D1	NEEN
- subdomein D2	JA
domein E Marketing	
- subdomein E1	NEEN
- subdomein E2	JA
- subdomein E3 (alleen vwo)	NEEN
domein F Financieel beheer	
- subdomein F1	JA
- subdomein F2	JA
domein G Verslaggeving	JA
domein H Keuzeonderwerpen	NEEN

Ofwel, in tekst:

- Het centraal examen heeft betrekking op de (sub)domeinen A, B, C2, D2, E2, F en G.
- Het schoolexamen heeft betrekking op:
  - de domeinen en subdomeinen waarop het centraal examen geen betrekking heeft;
  - indien het bevoegd gezag daarvoor kiest: een of meer domeinen of subdomeinen waarop het centraal examen betrekking heeft;
  - indien het bevoegd gezag daarvoor kiest: andere vakonderdelen, die per kandidaat kunnen verschillen.



## 5 Het onderscheid tussen havo en vwo in het algemeen

De vakvernieuwingscommissie heeft voor zowel vwo als havo een volwaardig programma proberen samen te stellen. Hoewel havo het met minder studielasturen en onderwijstijd moet stellen dan vwo, heeft de commissie dit argument niet gebruikt om arbitrair onderwerpen te schrappen uit het havoprogramma. Ten principale liggen inhoudelijke keuzes ten grondslag aan het onderscheid tussen het havo- en het vwo-programma.

Voor havo zijn de globale eindtermen vooral toepassingsgericht, vwo-eindtermen zijn, naast toepassingsgericht, in sommige gevallen beschouwender en analytischer.

Domein C Interne organisatie en personeelsbeleid, domein D Investeren en financieren, domein E Marketing en domein F Financieel beleid bevatten voor vwo extra (en uitgebreidere) globale eindtermen.

Globale eindtermen die voor havo en vwo hetzelfde zijn, verschillen vaak in de inhoudelijke uitwerking ervan. Daarnaast zijn er verschillen in formulering van globale eindtermen tussen vwo en havo. Zie de domeinbeschrijvingen in bijlage 1 voor meer details.

Voor het onderscheid tussen havo en vwo met betrekking tot het voorgestelde domein H Keuzeonderwerpen wordt verwezen naar de toelichting in paragraaf 3.2.8. Zie vooral de opmerking aldaar over gewenste extra ruimte in het havoprogramma voor keuzeonderwerpen.



## 6 Overlap/afstemming met het economieprogramma

De nieuwe naam van het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid wijst al op mogelijke raakvlakken met het vak economie. Nadere analyse van beide programma's leert dat raakvlakken zich inderdaad voordoen, zowel in het havo- als vwo-programma. Onderstaand allereerst een overzicht van de raakvlakken.

opleiding:	Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid		Economie	
	(sub)domein:	eindterm:	(sub)domein:	eindterm:
havo	B1 Persoonlijke financiële zelfredzaamheid	11.2-4	E1 Gezinnen ruilen over de tijd	1.2 1.3-6
			E2 De overheid ruilt over de tijd	2.3
			G1 Risico en verzekeren	1.1-6
			G3 Risico en beleggen	3.1-3
	D1 Investeren	17.	E3 Ondernemingen ruilen over de tijd	3.1
	D2 Financierien	18.	E3 Ondernemingen ruilen over de tijd	3.2
			G3 Risico en beleggen	3.1-3
			G4 Risico in bedrijf	4.1-2
	G Verslaggeving	27.	E3 Ondernemingen ruilen over de tijd	3.1-2
	vwo	B1 Persoonlijke financiële zelfredzaamheid	11.2-4	E1 Intertemporele ruil
E2 Registratie intertemporele ruil				2.1
G4 Risico verzekeren				4.1-5
G5 Beleggen				5.1-3
B3 Van eenmanszaak naar rechtspersoon		13.1	G3 Asymmetrische informatie in bedrijf	3.2
D1 Investeren		18.	E1 Intertemporele ruil	1.7
D1 Investeren D2 Financierien		19. 20.-22.	E1 Intertemporele ruil	1.2-5
			G1 Risico	1.1
			G3 Asymmetrische informatie in bedrijf	3.1
G5 Beleggen		5.1-3		
G Verslaggeving	27.	E2 Registratie intertemporele ruil	2.2	



De raakvlakken laten een contrast zien in benadering vanuit beide vakken. Het vak economie benadert deze inhoud en fenomenologisch: als verschijnsel waarvan de leerling de oorsprong, dan wel oorzakelijkheid, werking en (bij) effecten in contexten moet kunnen beschrijven, analyseren of verklaren. Bij het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid past de leerling ze toe in de context van het persoonlijk leven, een startend bedrijf of een organisatie in het algemeen om, gegeven een dilemma, tot een financieel verantwoorde keuze te komen (daarbij de mogelijk ongewenste consequenties te overzien en af te wegen).

De vakvernieuwingscommissie nodigt de samenstellers van de vaksyllabus en de vakhandreiking voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid uit, deze raakvlakken zo te optimaliseren, dat zinloze overlap wordt vermeden zonder dat de leerlingen die niet beide vakken volgen in het nadeel zijn.





## 7 De veldraadpleging over het nieuwe examenprogramma

Zodra de contouren van het nieuwe examenprogramma zich helder begonnen af te tekenen, heeft de vakvernieuwingscommissie hierover het veld geraadpleegd. De belangrijkste vraag bij al die contacten was of de betrokken vakdocenten, de VECON, vakdidactici en producenten van leermiddelen zich kunnen vinden in de noodzaak tot vakvernieuwing en de richting die de commissie daarbij voor ogen staat. De respons leverde naast de gewenste bijval ook de nodige inhoudelijke signalen en adviezen op, waarmee de commissie haar voordeel heeft gedaan. De commissie constateert met genoegen dat binnen het veld brede en grote betrokkenheid leeft bij de vernieuwing van het vak M&O, een vernieuwing die behalve een nieuw programma van het veld ook een betere naam voor het vak mag opleveren.

### 7.1 Informatievoorziening

Aan dit resultaat is een intensieve informatiecampagne voorafgegaan. Dankzij medewerking van met name VECON en SLO heeft de commissie de direct bij de vakvernieuwing betrokken docenten en organisaties tijdig en voldoende kunnen informeren, en wel op de volgende manieren:

- (1) publicaties in het VECON-tijdschrift over de aankomende vernieuwing van het vak M&O;
- (2) publicatie (vanaf 27 mei 2014) van de rationale voor de vakvernieuwing en de daaruit voortvloeiende concepten voor een globaal examenprogramma met uitgewerkte domeinbeschrijvingen op de websites van VECON en SLO;
- (3) overleg met VECON op 22 mei 2014;
- (4) twee bijeenkomsten voor docenten, vakdidactici en uitgevers op 5 en 11 juni 2014;
- (5) contacten met de desbetreffende clustermanager van het CvTE;
- (6) contacten rechtstreeks met educatieve uitgevers en via de GEU-secretaris met bij de GEU aangesloten uitgevers.

## 7.2 Raadpleging

De informatie-activiteiten (2) en (4) die paragraaf 7.1 noemt, gingen gepaard met consultatie. Via de site en op de bijeenkomsten in juni werden bezoekers in de gelegenheid gesteld, hun reactie af te geven op de voorstellen van de commissie. Daarbij lagen de volgende richtvragen voor:

### I peilvragen:

- (1) Kunt u zich vinden in de belangrijkste veranderingen die de vakvernieuwingscommissie voor het nieuwe examenprogramma voorstelt, te weten:
  - a. het individu - de leerling staat meer centraal; met als gevolg meer accent op zelfredzaamheid, ondernemerschap en de belevingswereld van de leerling;
  - b. een duidelijke rode draad via het nieuwe domein B Van persoon naar rechtspersoon (ten tijde van de raadpleging nog domein o genaamd) waardoor het vak meer interne samenhang krijgt.
- (2) Stemt u in met overwegingen voor een nieuwe naam van het huidige vak M&O: 'Bedrijfseconomie en ondernemerschap' (de naam ten tijde van de raadpleging), te weten:
  - a. de nieuwe naam geeft beter aan waar het vak om gaat;
  - b. de nieuwe naam geeft een moderne invulling en uitstraling aan het vak?
- (3) Kunt u zich op hoofdlijnen vinden in het nieuwe examenprogramma?

### II nadere consultatievragen:

- (1) Hoe beoordeelt u de inhoud van het nieuwe examenprogramma:
  - a. Welke examenstof zou u anders willen formuleren?
  - b. Welke examenstof zou u willen toevoegen, voor havo en/of vwo?
  - c. Welke examenstof zou u willen schrappen, voor havo en/of vwo?
- (2) Hoe beoordeelt u de verdeling van de examenstof over het centraal examen (CE) en het schoolexamen (SE) in het nieuwe examenprogramma?  
Wat is in dezen voor verbetering vatbaar?
- (3) Hoe beoordeelt u het onderscheid tussen havo en vwo in het nieuwe examenprogramma?  
Wat is in dezen voor verbetering vatbaar?
- (4) Hoe beoordeelt u de uitvoerbaarheid nieuwe examenprogramma?  
Is invoering voor havo en vwo in het schooljaar 2016-2017 realistisch?

## 7.3 Deelnemers

Aan de veldraadpleging over de vernieuwing van M&O hebben tot dusver 94 respondenten deelgenomen, als volgt gespecificeerd:

consultatievorm:	type respondent:				
	vakdocent	vak-didacticus	vak-inhoudelijke vereniging	educatieve uitgever	examen-/toetsen-maker
de site	11	-	-	2	1
de bijeenkomst op 5 juni	21	-	1	1	1
de bijeenkomst op 11 juni	46	-	1	9	-

## 7.4 Inhoudelijke opbrengsten

Naast brede instemming met het gedachtengoed van de commissie, zoals blijkt uit de veelal positieve reacties naar aanleiding van de peilvragen (1) t/m (3) van paragraaf 7.2, hebben de diverse raadplegingen allerlei inhoudelijke wensen opgeleverd. Deze betreffen onder meer de naam van het vak, de verhouding CE/SE in het nieuwe examenprogramma, de indeling en inhoud van het nieuwe examenprogramma en de afstemming met het vak economie. De navolgende paragrafen gaan hier nader op in.

### 7.4.1 Een nieuwe naam voor M&O

Dat de naam M&O voor verbetering vatbaar is, omdat die als vlag de lading van het vak niet dekt, daarover is vrijwel iedereen het eens. Maar welke vaknaam is dan wel geschikt?

De naam Bedrijfseconomie en Ondernemerschap die de vernieuwingscommissie oorspronkelijk opperde (en die ook in de vragenlijst in paragraaf 7.2 nog voorkomt), komt in de richting, maar het veld gehoord hebbende, stelt de commissie als nieuwe naam voor: Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid. Deze op zich complete aanduiding is, naar wens van menigeen - ook leerlingen - af te korten tot Bedrijfseconomie.

#### **7.4.2 Betere afstemming tussen via het centraal examen en het schoolexamen te toetsen onderdelen van het examenprogramma**

Aanvankelijk was de commissie van plan om onderdelen van het nieuwe examenprogramma als verplichte examenstof aan zowel het schoolexamen als het eind-examenonderdeel toe te delen. Deze toedeling biedt volgens de commissie betere mogelijkheden om de leeropbrengsten van het nieuwe programma meer in samenhang te toetsen.

De commissie heeft deze benadering op aandrang van het veld afgezwakt. Voor scholen zou toedeling van examenstof aan zowel school- als centraal examen het schoolexamen teveel aan banden leggen. Immers, de via het centraal examen te toetsen leerstof wordt door middel van de vaksyllabus verplichtend gespecificeerd en dat heeft zijn weerslag op de anderszins vrije inrichting van het schoolexamen waarmee deze leerstof wordt getoetst. De commissie kiest bij deze voorstelling van zaken voor de eigen verantwoordelijkheid van de scholen, en heeft haar idee van verplichte dubbele toetsing van bepaalde examenstof afgezwakt.

#### **7.4.3 Herschikking en inperking van het programma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid**

Het overkoepelende domein B Van persoon tot rechtspersoon heeft een plek gekregen in het nieuwe examenprogramma. De alfabetisering van de overige domeinen is navenant opgeschoven, waardoor deze niet meer helemaal overeenkomt met die van het huidige examenprogramma voor M&O.

Meerdere keren is binnen de commissie en in haar contacten met het veld zorg uitgesproken over de omvang van vooral het havoprogramma. De commissie zelf heeft, rekening houdend met deze zorg, gedurende het gehele traject van vernieuwing geprobeerd voor de havoleerling enerzijds een eigen en anderzijds een haalbaar programma samen te stellen. De zorgen over de omvang van het havoprogramma in de consultatie hebben tot een verdere aanscherping en toespitsing ervan geleid. De commissie nodigt de samenstellers van de vaksyllabus en vakhandreiking voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid met klem uit, bij hun uitwerkingen concreet invulling te geven aan wat de commissie globaal (en in meer gedetailleerde vorm in bijlage 1) voorstelt.

#### **7.4.4 Aandacht voor de afstemming met het vak Economie**

Vanuit het veld is gewezen op mogelijke overlap tussen onderdelen van het nieuwe examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid en dat voor het vak economie. Daarom heeft de commissie de

beide programma's op mogelijke samenhang en overlap expliciet doorgelicht (zie hoofdstuk 6).

#### **7.4.5 Resterende opmerkingen en mogelijke verschillen van inzicht**

De commissie heeft niet aan alle respons uit het veld gehoor kunnen en willen geven.

Een belangrijk verschil van inzicht tussen de commissie en een deel van het veld betreft de beperking van het onderdeel boekhouden in het nieuwe examenprogramma: een aantal respondenten (geen meerderheid, overigens) bepleit ruimere aandacht. De commissie verwijst hen naar de mogelijkheid, die aandacht via domein H Keuzeonderwerpen naar eigen believen te realiseren.

### **7.5 Aanbevelingen vanuit het veld**

Instemming met een andere naam en inhoudelijke verbetertips voor een op zich al bevredigend examenprogramma zijn niet de enige oogst van de diverse veldraadplegingen. Ook de mate van vernieuwing en het geschikte moment van invoering is gewikt en gewogen. Daarbij valt op, dat de vraag of invoering van het programma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid voor havo en vwo in het schooljaar 2016-2017 realistisch is, niet zonder meer met ja, en door enkelingen zelfs met een absoluut neen wordt beantwoord. De wens tot nascholing klinkt door in de respons. En ook het verzoek om meer (studielast- en contact)uren voor het vak.

In signalen en inschattingen als deze ziet de vakcommissie een veldadvies om het nieuwe examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid voortvarend, maar weloverwogen, in te voeren. Dat wil zeggen:

- met inachtneming van een voorbereidingsperiode van tenminste één jaar die onder meer gelegenheid biedt tot nascholing in de nieuwe onderdelen van het examenprogramma;
  - met ingang van 1 augustus 2017 in het vierde leerjaar havo en vwo.
- Dit advies neemt de commissie mee in haar aanbevelingen aan haar opdrachtgever, de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Het volgende hoofdstuk zet die nader op een rij.





## 8 Aanbevelingen

De totstandkoming van het in de hoofdstukken 2 t/m 6 beschreven en toegelichte nieuwe examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid en de inbreng daarbij van het veld, zoals weergegeven in hoofdstuk 7, geven de vakvernieuwingscommissie aanleiding tot een aantal adviezen, om te beginnen aan haar opdrachtgever.

### 8.1 Aan de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

1. Voorzie het huidige vak M&O van een nieuwe naam en een nieuw examenprogramma voor havo en vwo.
  - a. als naam voor het nieuwe vak wordt aanbevolen: Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid, in het dagelijks gebruik af te korten tot Bedrijfseconomie;
  - b. als richtlijn voor het nieuwe examenprogramma: het in dit eindrapport aangeboden globale examenprogramma voor havo en vwo, en de gedetailleerde uitwerking in bijlage 1.
  
2. Voorzie in een voorbereidingsperiode van tenminste één jaar voor de totstandbrenging van:
  - a. voorbeeldexamenopgaven voor zowel het centraal examen als het schoolexamen;
  - b. de uitwerking van het globale examenprogramma in een vaksyllabus en een vakhandreiking;
  - c. geschikte leermiddelen voor het nieuwe vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid;
  - d. nascholing in het nieuwe vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid.
  
3. Overweeg het aantal studielasturen voor het nieuwe vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid in ieder geval voor de havo uit te breiden van 320 naar 360.
  
4. Voer het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid met het in 1.b geadviseerde examenprogramma zowel voor havo als vwo definitief in op 1 augustus 2017, te beginnen bij het vierde leerjaar.

## 8.2 Aan het CvTE en SLO, belast met de uitwerking van het examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid

Mocht de Minister besluiten tot invoering en nadere uitwerking van het hier voorgestelde globale examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid door het CvTE in de vorm van een vaksyllabus en SLO in de vorm van een vakhandreiking, dan geeft de vakvernieuwingscommissie de daarmee te belasten commissie, respectievelijk projectgroep, het volgende in overweging:

1. Benut de specificaties die de vakvernieuwingscommissie haar globale examenprogramma meegeeft, en bouw erop voort. Ze zijn in dit eindrapport opgenomen in de domeinbeschrijvingen van bijlage 1.
2. Voorzie de inhoud die in deze specificaties worden genoemd van een eenduidige definitie, een verhelderende omschrijving en/of toelichtende voorbeelden/voorbeeldopgaven.
3. Expliciteer voor havo en vwo de mogelijke samenhang tussen het examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid en dat voor het vak Economie. Optimaliseer deze raakvlakken, bijvoorbeeld met lessuggesties, opdrachten of toetsvoorbeelden, zodat zinloze overlap wordt vermeden zonder leerlingen die niet beide vakken volgen te benadelen.
4. Voorzie de vakhandreiking voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid van bruikbare voorbeelden (inclusief toetsopdrachten) voor de nieuwe onderdelen van het examenprogramma die vooral via het schoolexamen in samenhang dienen te worden getoetst. Het betreft hier met name de onderdelen van domein B Van persoon tot rechtspersoon die gericht zijn op financiële redzaamheid en ondernemerschap via een eigen bedrijf, en domein G Keuzeonderwerpen - zie ook aanbeveling 1 in paragraaf 8.4.

### 8.3 Aan de VECON

1. Bereid, zo de minister besluit, tot een nieuwe naam en een nieuw examenprogramma voor het huidige vak M&O, scholen en docenten tijdig voor op deze naams- en programmaverandering. Werk mee aan de naamsbekendheid van het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid en aan positieve beeldvorming van dit nieuwe vak.
2. Stimuleer de totstandkoming van regionale docentennetwerken/-steunpunten en docentenontwikkelteams die de invoering van het nieuwe examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid voorbereiden en vergemakkelijken.
3. Bied vakdocenten gelegenheid tot nascholing in voor hen nieuwe onderdelen van het examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid.
4. Werk naar vermogen door middel van verhelderende voorlichting, stimulerende publicaties en professionaliserende conferenties mee aan het welslagen van het examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid gedurende de proefperiode.

## 8.4 Aan de producenten van leermiddelen voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid

Als de minister zijn fiat geeft aan het nieuwe examenprogramma voor het huidige vak M&O onder de nieuwe naam Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid, dan staan de educatieve uitgevers voor de krachttoer daar de geschikte leermiddelen voor samen te stellen. De commissie heeft er alle vertrouwen in dat dat lukt. Niettemin twee aanbevelingen:

1. Voorzie uw leermiddelen van uitgewerkte voorbeelden, inclusief toetsopdrachten, van geschikte keuzeonderwerpen. Benut daarbij in ieder geval de suggesties van de vakvernieuwingscommissie die als mogelijke keuzeonderwerpen voorstelt, te weten:
  - a. maatschappelijk verantwoord ondernemen
  - b. ondernemerschap
  - c. eCommerce
  - d. alternatieve vormen van financiering zoals crowdfunding
  - e. beleggingsanalyse
  - f. managementgames
  - g. elementen van boekhouden
  - h. bedrijfseconomische redenen outsourcing/offshoring
  - i. internationalisering  
(bijvoorbeeld:
    1. de betekenis van de liberalisering van de wereldeconomie voor individuele bedrijven;
    2. gevolgen van internationalisering voor productie-, arbeids- en vermogensstromen).
2. Voorzie in tijdige gebruikersvoorlichting, bijvoorbeeld door voor de nieuwe onderdelen in het nieuwe examenprogramma, gericht op financiële zelfredzaamheid en persoonlijk ondernemerschap via een eigen bedrijf, proefmodules beschikbaar te stellen.

## 8.5 Aan scholen en docenten die het examenprogramma voor het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid zullen invoeren

1. Bereid, in geval de minister besluit tot een nieuwe naam en een nieuw examenprogramma voor het huidige vak M&O, leerlingen en ouders tijdig voor op deze naams- en programmaverandering.
2. Zorg voor naamsbekendheid en positieve beeldvorming van het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid onder ouders en leerlingen die dit vak met ingang van 1 augustus 2017 kunnen kiezen. Ontwikkel bijtijds een kennismakingsaanbod in het derde leerjaar, bijvoorbeeld in de vorm van een of meer algemeen vormende modules of projecten gericht op financiële zelfredzaamheid in het kader van het leergebied mens en maatschappij en/of de leerlijn burgerschap.
3. Ga na, welke huidige goede praktijk, bijvoorbeeld in het kader van het huidige vak M&O of initiatieven gericht op het stimuleren van ondernemerszin en ondernemerschap, zich leent voor de keuzeonderwerpen, waarmee de school invulling kan geven aan domein H van het nieuwe examenprogramma.



## 9 Referenties

College voor Examens. (2012). *Management en organisatie havo: Syllabus centraal examen 2014*. Opgehaald van [www.examenblad.nl](http://www.examenblad.nl)

College voor Examens. (2012). *Management en organisatie vwo: Syllabus centraal examen 2014*. Opgehaald van [www.examenblad.nl](http://www.examenblad.nl)

College voor Examens. (sd). *Examenprogramma management en organisatie havo*. Opgehaald van [www.examenblad.nl](http://www.examenblad.nl)

College voor Examens. (sd). *Examenprogramma management en organisatie vwo*. Opgehaald van [www.examenblad.nl](http://www.examenblad.nl)

OECD. (2013). *Trends shaping education 2013*. OECD Publishing.

Onderwijsraad. (2013). *Een smalle kijk op onderwijskwaliteit. Stand van educatief Nederland 2013*. Den Haag: Onderwijsraad.

Sectiebestuur Bedrijfseconomie VECON (vereniging van leraren in de economisch/maatschappelijke vakken). (2012). *Bedrijfseconomie Voorheen: Management & Organisatie HAVO Examenprogramma voor het schoolexamen en het centraal examen*. VECON.

Sectiebestuur Bedrijfseconomie VECON (vereniging van leraren in de economisch/maatschappelijke vakken). (2012). *Bedrijfseconomie Voorheen: Management & Organisatie VWO Examenprogramma voor het schoolexamen en het centraal examen*.

SLO. (1998). *Management & Organisatie in de Tweede Fase*. Enschede: SLO.

Troonrede 2013. (sd). Rijksoverheid.

Tweede Fase Adviespunt. (2005). *Zeven jaar Tweede Fase, een balans*. Den Haag: Tweede Fase Adviespunt.

Welp, E. (2007). *Handreiking schoolexamen management & organisatie*. Enschede: SLO.

Welp, E. (2007). *Vakdossier 2007, management & organisatie*. Enschede: SLO.

WRR. (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.



# BIJLAGEN

# 10 Bijlagen

## 10.1 Bijlage 1: domeinbeschrijvingen

De vakvernieuwingscommissie heeft voor elk domein een gedetailleerde domeinbeschrijving samengesteld die per domein een beschrijving en onderbouwing geeft van het voorstel tot vernieuwing.

Elke domeinbeschrijving is als volgt opgebouwd:

1. Het voorgestelde domein:
  - 1.1. het doel en de inhoud van het domein;
  - 1.2. de voorgestelde eindtermen voor havo en vwo;
  - 1.3. specificaties van de eindtermen met richtinggevende inhoud voor havo en vwo;
  - 1.4. een overzicht van de verschillen tussen havo en vwo;
  - 1.5. de verdeling van het domein over het centraal examen (CE) en het schoolexamen (SE).
2. Toelichting op het voorgestelde domein:
  - 2.1. een toelichting op en verantwoording van de gemaakte keuzes;
  - 2.2. een nadere toelichting op de wijzigingen ten opzichte van het huidige examenprogramma voor M&O;
3. De eindtermen van het (meest) overeenkomende domein uit het huidige examenprogramma voor M&O.

Onder het huidige examenprogramma voor M&O wordt verstaan: het examenprogramma M&O 2014, inclusief de bijbehorende syllabus 2014, zoals te vinden op [www.examenblad.nl](http://www.examenblad.nl).

## Beschrijving domein A: Vaardigheden

### 1. Voorstel

#### 1.1 Doel en inhoud

Dit domein omvat algemene en vakspecifieke vaardigheden die verdeeld zijn over de subdomeinen A1 tot en met A6. Deze vaardigheden worden beschreven voor het gehele examenprogramma, zowel voor SE als CE.

#### 1.2 Eindtermen havo en vwo

A Vaardigheden

##### Algemene vaardigheden

##### A1: Informatievaardigheden gebruiken

1. De kandidaat kan doelgericht informatie zoeken, interpreteren, selecteren en verwerken.

##### A2: Communiceren

2. De kandidaat kan adequaat schriftelijk, mondeling en digitaal in het publieke domein communiceren over onderwerpen uit het desbetreffende vakgebied.

##### A3: Reflecteren op leren

3. De kandidaat kan bij het verwerven van vakkennis en vakvaardigheden reflecteren op eigen belangstelling, motivatie en leerproces.

##### A4: Studie en beroep

4. De kandidaat kan aangeven op welke wijze bedrijfseconomische en organisatorische kennis in studie en beroep wordt gebruikt en kan mede op basis daarvan zijn belangstelling voor studies en beroepen onder woorden brengen.

##### A5: Onderzoeken

5. De kandidaat kan in gespecificeerde contexten onderzoek op basis van vraagstellingen uitvoeren en conclusies trekken uit de onderzoeksresultaten. De kandidaat maakt daarbij gebruik van consistente redeneringen en relevante rekenkundige en wiskundige vaardigheden.

##### Vakspecifieke vaardigheden

##### A6: Benaderingswijzen

6. De kandidaat kan relevante bedrijfseconomische en organisatorische aspecten van een probleem herkennen, zowel binnen een organisatie als in het persoonlijk leven.

7. De kandidaat kan bij de oplossing van een bedrijfseconomisch of organisatorisch probleem een bedrijfseconomische denkwijze gebruiken.
8. De kandidaat kan bij veel voorkomende vraagstukken binnen een organisatie op het gebied van:
  - de interne organisatie en personeelsbeleid
  - de investeringen en financiering
  - het marketingbeleid
  - het financieel beleid
  - de verslaggeving
 de bedrijfseconomische en organisatorische dimensie vanuit het perspectief van het management toepassen en analyseren.
9. De kandidaat kan bedrijfseconomische en organisatorische perspectieven en daaruit voortvloeiende belangen onderkennen van de diverse betrokkenen bij de organisatie.
10. De kandidaat kan:
  - bedrijfseconomische werkwijzen toepassen;
  - bedrijfseconomische begrippen gebruiken;
  - bedrijfseconomische eenheden gebruiken;
  - bedrijfseconomische relaties analyseren.

### 1.3 Specificaties havo en vwo

#### A1: Informatievaardigheden gebruiken

1. De kandidaat kan doelgericht informatie zoeken, interpreteren, selecteren en verwerken.

De kandidaat kan in dat verband:

- 1.1 In relatie tot een gegeven of *zelf geformuleerde* (onderzoeks)vraag informatie verwerven en daarbij:
  - (a) de informatiebehoefte vaststellen;
  - (b) beschikbare informatiebronnen inventariseren;
  - (c) relevante informatiebronnen selecteren;
  - (d) zelf informatie verzamelen, mede met behulp van ICT (zoals Excel en games) beoordelen of voldoende informatie verzameld is.
- 1.2 Verworven en/of gegeven informatie vanuit een gegeven of *zelf geformuleerde* (onderzoeks)vraag ordenen en daarbij:

- (a) informatie beoordelen op bruikbaarheid, betrouwbaarheid en representativiteit;
- (b) informatie (her)ordenen en bewerken (eventueel rekenkundig), mede met behulp van ICT (zoals Excel en games).

**A2: Communiceren**

- 2. *De kandidaat kan adequaat schriftelijk, mondeling en digitaal in het publieke domein communiceren over onderwerpen uit het desbetreffende vakgebied. De kandidaat kan in dat verband: de resultaten van een leeractiviteit overdragen aan anderen en daarbij:*
  - (a) *een geëigend medium kiezen (bijv. mondeling, schriftelijk, (audio)visueel), mede met behulp van ICT, zoals Excel en games;*
  - (b) *rekening houden met doel, doelgroep en randvoorwaarden.*

**A3: Reflecteren op leren**

- 3. *De kandidaat kan bij het verwerven van vakkennis en vakvaardigheden reflecteren op eigen belangstelling, motivatie en leerproces.*

**A4: Studie en beroep**

- 4. *De kandidaat kan aangeven op welke wijze bedrijfseconomische en organisatorische kennis in studie en beroep wordt gebruikt en kan mede op basis daarvan zijn belangstelling voor studies en beroepen onder woorden brengen.*

**A5: Onderzoeken**

- 5. De kandidaat kan in contexten onderzoek op basis van vraagstellingen uitvoeren en conclusies trekken uit de onderzoeksresultaten. De kandidaat maakt daarbij gebruik van consistente redeneringen en relevante rekenkundige en wiskundige vaardigheden.

De kandidaat kan in dat verband:

- 5.1 Verschillende typen (onderzoeks)vragen herkennen *en zelfstandig (onderzoeks) vragen formuleren* en daarbij onderscheid maken tussen:
  - beschrijvende/beeldvormende (onderzoeks)vragen;
  - analytisch/verklarende (onderzoeks)vragen;
  - (onderzoeks)vragen met het oog op waardering/standpuntbepaling.

- 5.2 Op basis van consistente redeneringen:
- (a) conclusies formuleren ten aanzien van een (onderzoeks)vraag en deze onderbouwen;
  - (b) een standpunt bepalen en dit onderbouwen en daarbij:
    - onderscheid maken tussen:
      - gegevens (data) en informatie
      - feiten en meningen
      - oorzaak en gevolg
      - probleem en oplossing;
    - in het geding zijnde waarden herkennen;
    - eigen waarden en opvattingen confronteren met die van anderen;
    - mogelijke consequenties van een standpunt aangeven;
    - een beargumenteerd standpunt formuleren;
    - luisteren naar de standpunten van anderen.
- 5.3 Relevante rekenkundige en grafische vaardigheden en formules toepassen en zonder grafische rekenmachine de volgende bewerkingen uitvoeren:
- (a) verbale, grafische tabellarische en wiskundige/rekenkundige gegevens vertalen, mede met gebruikmaking van ICT zoals Excel en games;
  - (b) de gegevens rekenkundig en/of grafisch onderbouwen:
    - basisrekenvaardigheden toepassen in bedrijfseconomische vraagstukken:
      1. rekenregels optellen, aftrekken, vermenigvuldigen, delen
      2. positieve en negatieve getallen/breuken/decimalen
      3. procenten, promilles en percentages
      4. onderscheid procentuele mutatie en procentpunt verandering
    - vergelijkingen, beschrijvende statistiek en grafieken gebruiken in bedrijfseconomische vraagstukken:
      - 1 werken met eerstegraadsvergelijkingen
      2. werken met assenstelsels (X en Y)
      3. waardes bepalen en grafieken tekenen en/of bewerken
      4. berekeningen maken op basis van grafieken
      5. indexcijfers
      6. diagrammen
      7. tabellen: rijen/kolommen
      8. machten
      9. gemiddeldes: gewogen en ongewogen.

### Vakspecifieke vaardigheden

#### A6: Benaderingswijzen

6. De kandidaat kan relevante bedrijfseconomische en organisatorische aspecten van een probleem herkennen, zowel binnen een organisatie als in het persoonlijk leven.
7. De kandidaat kan bij de oplossing van een bedrijfseconomisch of organisatorisch probleem een bedrijfseconomische denkwijze gebruiken.
8. De kandidaat kan bij veel voorkomende vraagstukken binnen een organisatie op het gebied van:
  - de interne organisatie en personeelsbeleid
  - de investeringen en financiering
  - het marketingbeleid
  - het financieel beleid
  - de verslaggeving
 de bedrijfseconomische en organisatorische dimensie vanuit het perspectief van het management toepassen en analyseren.
9. De kandidaat kan bedrijfseconomische en organisatorische perspectieven en daaruit voortvloeiende belangen onderkennen van de diverse betrokkenen bij de organisatie.
 

De kandidaat kan in dat verband:

  - 9.1 bedrijfseconomische perspectieven onderkennen die de diverse betrokkenen bij de organisatie kunnen hebben;
  - 9.2 bedrijfseconomische belangen onderkennen die uit de verschillende perspectieven kunnen voortvloeien.
10. De kandidaat kan:
  - bedrijfseconomische werkwijzen toepassen
  - bedrijfseconomische begrippen gebruiken
  - bedrijfseconomische grootheden gebruiken
  - bedrijfseconomische relaties analyseren.

#### 1.4 Verschil havo/vwo

Er is geen onderscheid tussen havo/vwo.

## 1.5 CE-SE verdeling

In dit domein worden vaardigheden beschreven voor SE en CE. Op onderdelen wordt het volgende onderscheid gemaakt tussen SE en CE:

opleiding:	via het schoolexamen te examineren (sub)domeinen:	via het centraal examen te examineren (sub)domeinen:
havo en vwo	A1.1 inclusief de gecursiveerde specificaties	A1.1 exclusief de gecursiveerde specificaties
	A2.2	
	A3.3	
	A4.4	
	A5.3 inclusief de gecursiveerde specificatie	A5.3 exclusief de gecursiveerde specificatie
	A6.6 t/m 10	A6.6 t/m 10

## 2. Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes in het nieuwe examenprogramma

### 2.1 Wijzigingen ten opzichte van het huidige programma

nieuw examenprogramma		huidige examenprogramma	
A1	Informatievaardigheden gebruiken	A4.2-3	Informatievaardigheden
A2	Communiceren	A4.5	Informatievaardigheden
A3	Reflecteren op leren		
A4	Studie en beroep	A6	Oriëntatie op studie en beroep
A5	Onderzoeken	A4.1-2-3-4	Informatievaardigheden
A6	Benaderingswijzen	A1	Economische aspecten van vraagstukken binnen organisaties
		A2	Economische instrumenten
		A3	Economische perspectieven en belangen

### 2.2 Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes

Om de samenhang in algemene vaardigheden tussen de diverse tweede fasevakken beter tot zijn recht te laten komen, is het A-domein geharmoniseerd met dat van de recent vernieuwde examenprogramma's voor de bètavakken. Dat heeft deels nieuwe benamingen, een herschikking en aanvulling van diverse subdomeinen tot gevolg.



Het taalgebruik van de algemene vaardigheden (de nieuwe subdomeinen A1 t/m A5) is met het oog op de samenhang met andere vakken zo generiek mogelijk gehouden.

Bij subdomein A5 worden de te gebruiken rekenkundige en grafische vaardigheden nader gespecificeerd.

Het subdomein A5 uit het huidige examenprogramma over de strategische vaardigheden is komen te vervallen omdat deze meer didactisch van opzet zijn.

### 3. Het huidige examenprogramma M&O

Domein A: Vaardigheden

**Subdomein A1: Economische aspecten van vraagstukken binnen organisaties**

1. De kandidaat kan bij veel voorkomende vraagstukken binnen commerciële en niet- commerciële organisaties de economische dimensie vanuit het perspectief van het management verklaren.

**Subdomein A2: Economische instrumenten**

2. De kandidaat kan:
  - economische werkwijzen toepassen;
  - economische begrippen hanteren;
  - economische grootheden hanteren;
  - economische relaties verklaren.

**Subdomein A3: Economische perspectieven en belangen**

3. De kandidaat kan economische perspectieven en daaruit voortvloeiende belangen onderkennen van de diverse betrokkenen bij de organisatie.

**Subdomein A4: Informatievaardigheden**

4. De kandidaat kan:
  - verschillende typen (onderzoeks)vragen herkennen en zelfstandig (onderzoeks)vragen formuleren;
  - in relatie tot een gegeven of zelf geformuleerde (onderzoeks)vraag informatie verwerven;
  - informatie vanuit een gegeven of zelf geformuleerde (onderzoeks)vraag selecteren en ordenen;
  - verbale, grafische, tabellarische en wiskundige/rekenkundige gegevens vertalen, mede met gebruikmaking van ICT;
  - de resultaten van een leeractiviteit overdragen aan anderen.

#### **Subdomein A5: Strategische vaardigheden**

5. De kandidaat kan:

- verschillende typen organisaties identificeren;
- modellen hanteren die op deze typen organisaties betrekking hebben;
- met behulp van deze modellen vraagstukken binnen deze organisaties stapsgewijs oplossen.

#### **Subdomein A6: Oriëntatie op studie en beroep**

## Beschrijving domein B: Van persoon naar rechtspersoon

### 1. Voorstel

#### 1.1 Doel en inhoud

Dit domein is een nieuw domein en de leidraad van het nieuwe examenprogramma. Het brengt de overige domeinen van het nieuwe examenprogramma in onderlinge samenhang, startend vanuit de (financiële) belevingswereld van de individuele leerling.

Dit domein heeft als doel de leerling tot persoonlijk financieel bewustzijn te brengen en diens inzicht en vaardigheden te vergroten, zodat hij tot financieel verantwoord handelen in staat is, voor zichzelf en voor de organisaties waarbij hij in welke rol dan ook is betrokken.

Dit domein bestaat uit vier onderdelen:

#### 1. **Persoonlijke financiële zelfredzaamheid**

Dit domein start vanuit de (financiële) belevingswereld van de individuele leerling. In het leven van elk mens kunnen belangrijke financiële gebeurtenissen worden onderscheiden, zoals de keuze voor een opleiding, werken, het kopen van een huis, pensioen- en vermogensopbouw en de financiële en fiscale consequenties van trouwen, overige vormen van geregistreerd partnerschap, scheiden, erven en schenken. Bij elk van deze gebeurtenissen zal de leerling kennis nodig hebben om weloverwogen keuzes te maken. Financiële zelfredzaamheid is hierbij van groot belang.

#### 2. **De oprichting van de eenmanszaak**

Leven om te werken? Of werken om te leven? Werk zal een belangrijke rol gaan spelen in het leven van de leerling.

Een groot deel van de leerlingen zal later (vast of tijdelijk) in loondienst gaan werken.

Ondernemerschap trekt echter ook velen aan. Hoe komt het idee voor een eigen onderneming tot stand? Is het een planmatig, doelgericht, rationeel proces? Of is het een meer pragmatisch en iteratief gebeuren? Zijn er algemene persoonlijke kenmerken die een ondernemer moet hebben? Hoe werkt de formele oprichting van een onderneming? Hoe komt een startende ondernemer aan kapitaal? En hoe hiervoor een ondernemingsplan te schrijven?

#### 3. **Van eenmanszaak naar rechtspersoon**

De onderneming groeit en maakt een transitie door van eenmanszaak naar bv en soms uiteindelijk nv. In essentie blijven de taken en verantwoordelijkheden van de bv en nv identiek aan die van de eenmanszaak.

Vijf belangrijke domeinen (C t/m G) kunnen worden onderscheiden:

- interne organisatie en personeelsbeleid (**domein C**)
- investeren en financieren (**domein D**)
- marketing (**domein E**)
- financieel beleid (**domein F**)
- verslaggeving (**domein G**)

#### 4. **Perspectief op de organisatie**

Klein of groot, bv of nv, gericht op winst of juist niet, organisaties maken deel uit van een grotere omgeving. De aanwezigheid van al deze, in rechtsvorm, doelstelling, sector en omvang verschillende organisaties roept fundamentele vragen op:

- Waarom bestaat een organisatie?
- Hoe houdt een organisatie zich in stand?
- In welke behoefte voorziet een organisatie?
- Wat is de toegevoegde waarde van een organisatie?
- Hoe realiseert een organisatie deze toegevoegde waarde?
- Wat zijn kansen en bedreigingen voor een organisatie?
- Hoe kijkt de maatschappij aan tegen organisaties?
- Welke maatschappelijke functies vervult een organisatie?

### 1.2 **Eindtermen**

havo

#### **B Van persoon naar rechtspersoon**

##### **B1 Persoonlijke financiële zelfredzaamheid**

11 De kandidaat kan vraagstukken met persoonlijke financiële consequenties herkennen en (financieel) onderbouwde keuzes maken.

##### **B2 De oprichting van een eenmanszaak**

12 De kandidaat kan het proces voor en rond de oprichting van een eenmanszaak beschrijven en in de rol van ondernemer toepassen.

##### **B3 Van eenmanszaak naar rechtspersoon**

13 De kandidaat kan de belangrijkste kenmerken van verschillende rechtsvormen beschrijven.

##### **B4 Perspectief op de organisatie**

14 De kandidaat kan de rol en plaats van de organisatie in de maatschappij beschrijven.

VWO

**B Van persoon naar rechtspersoon**

**B1 Persoonlijke financiële zelfredzaamheid**

11 De kandidaat kan vraagstukken met persoonlijke financiële consequenties herkennen en analyseren en (financieel) onderbouwde keuzes maken.

**B2 De oprichting van een eenmanszaak**

12 De kandidaat kan het proces voor en rond de oprichting van een eenmanszaak beschrijven, in de rol van ondernemer toepassen en analyseren.

**B3 Van eenmanszaak naar rechtspersoon**

13 De kandidaat kan de belangrijkste kenmerken van verschillende rechtsvormen beschrijven.

**B4 Perspectief op de organisatie**

14 De kandidaat kan de plaats van de organisatie in de maatschappij beschrijven.

**1.3 Specificaties**

havo

**B1. Persoonlijke financiële zelfredzaamheid**

11. De kandidaat kan vraagstukken met persoonlijke financiële consequenties herkennen en (financieel) onderbouwde keuzes maken.

De kandidaat kan in dit verband:

11.1 bij de keuze voor een opleiding, werken in loondienst of zelfstandig ondernemerschap (niet-)financiële overwegingen betrekken als:

- het belang van opleiding voor het individu en voor de samenleving
- de benadering van een opleiding als een investeringsvraagstuk
- de voordelen en nadelen van loondienst versus zelfstandig ondernemerschap;

11.2 keuzes met betrekking tot verzekeren, lenen, sparen en beleggen financieel onderbouwen;

inhoud

- verzekeren
- het verschil tussen levens- en schadeverzekeringen
- lenen
- het verschil tussen consumptief krediet en hypothecair krediet
- vormen van consumptief krediet (persoonlijke lening, doorlopend krediet, koop op afbetaling) gerelateerd aan de rente- en aflossingsverplichtingen en financiële risico's

- sparen
- enkelvoudige en samengestelde interest
- het verschil tussen direct opneembare en niet-direct opneembare spaartegoeden
- beleggen
- aandelen, obligaties en beleggingsfondsen
- de werking van de effectenbeurs
- risico en rendement bij sparen en beleggen
- bedrijfspensioen als een vorm van verplicht sparen
- AOW

11.3 de keuze voor het huren of kopen van een woonhuis financieel onderbouwen;  
inhoud

- huren
- kopen
- partijen op de hypotheekmarkt:
  - > bank
  - > hypotheekadviseur
  - > makelaar
  - > notaris
- vormen van hypothecair krediet:
  - > lineaire hypotheek
  - > annuïteitenhypotheek
 gerelateerd aan
  - > rente- en aflossingsverplichting
  - > fiscaliteit
  - > financiële risico's voor de hypotheekgever

11.4 de financiële en wettelijke consequenties van trouwen, scheiden, erven en schenken beredeneren;  
inhoud

- trouwen / scheiden
- registratievormen voor samenleven
- de relatie tussen registratievormen voor samenleven en de rechtsvorm van de zelfstandige ondernemer
- erven
- de wetgeving inzake de verdeling van de erfenis
- schenken
- de wetgeving inzake schenking

**B2. De oprichting van een eenmanszaak**

12. De kandidaat kan het proces voor en rond de oprichting van een eenmanszaak beschrijven en in de rol van ondernemer toepassen.

De kandidaat kan in dit verband:

- 12.1 in de rol van ondernemer het (creatieve) proces voor de oprichting van een eenmanszaak beschrijven en toepassen;

inhoud

- fasering / aspecten van het (ondernemende) creatieve proces:
  - > plannen (causation)
  - versus
  - > trial & error (effectuation)

- 12.2 in de rol van ondernemer invulling geven aan de verschillende onderdelen van het ondernemingsplan;

inhoud

- de onderdelen van het ondernemingsplan:
  - > persoonlijk plan
  - > marketing plan
  - > financieel plan

- 12.3 de verschillende financieringsmogelijkheden voor een startende eenmanszaak beschrijven.

inhoud

- financiering
- financieringsmogelijkheden:
  - > banken
  - > private vermogensverschaffers
  - > persoonlijke relaties

- 12.4 de verschillende oprichtingseisen met betrekking tot een startende eenmanszaak beschrijven.

inhoud

- aspecten van formele oprichting:
  - > inschrijving bij de Kamer van Koophandel
  - > vereiste vergunningen
  - > verzekeringen
  - > btw-registratie

### B3. Van eenmanszaak naar rechtspersoon

13. De kandidaat kan de belangrijkste kenmerken van verschillende rechtsvormen beschrijven.

De kandidaat kan in dit verband:

- 13.1 in de rol van ondernemer een geschikte rechtsvorm voor de eigen organisatie kiezen en verantwoorden.

inhoud

- natuurlijk persoon
- rechtspersoon
- het verschil tussen natuurlijk persoon en rechtspersoon
- de rechtsvorm van een organisatie
- kenmerken van de rechtsvormen
  - > eenmanszaak
  - > vennootschap onder firma
  - > besloten vennootschap
  - > naamloze vennootschap
  - > stichting
  - > vereniging
- consequenties van de rechtsvorm voor
  - > de continuïteit
  - > de financiering
  - > de juridische aansprakelijkheid
  - > de belastingen
  - > de leiding
  - > de besluitvorming
  - > de zeggenschap
- de belangrijkste bevoegdheden van
  - > de directie
  - > het bestuur
  - > de raad van commissarissen
  - > de algemene ledenvergadering (in het geval van een vereniging)
  - > de algemene vergadering van aandeelhouders (in het geval van een bv en/of nv)
- redenen tot het veranderen van rechtsvorm van een organisatie
- redenen tot het beëindigen van een organisatie
- surseance van betaling
- faillissement



**B4. Perspectief op de organisatie**

14. De kandidaat kan de rol en plaats van de organisatie in de maatschappij beschrijven.

inhoud

- indelingscriteria voor een organisatie
  - > doelstelling
    - commercieel
    - niet-commercieel
    - overheidsinstelling (niet-privaat)
  - > omvang
    - absoluut
    - relatief
- het bestaansrecht van een organisatie
  - waarom bestaat de organisatie?
  - in welke behoefte voorziet de organisatie?
  - kansen en bedreigingen voor de organisatie
  - sterktes en zwaktes van de organisatie

vwo

**B1 Persoonlijke financiële zelfredzaamheid**

11. De kandidaat kan vraagstukken met persoonlijke financiële consequenties herkennen en analyseren en (financieel) onderbouwde keuzes maken.

De kandidaat kan in dit verband:

- 11.1 Bij de keuze voor een opleiding, werken in loondienst of zelfstandig ondernemerschap (niet-)financiële overwegingen betrekken als:
- het belang van opleiding voor het individu en voor de samenleving
  - de benadering van een opleiding als een investeringsvraagstuk
  - de voordelen en nadelen van loondienst versus zelfstandig ondernemerschap;
- 11.2 Keuzes met betrekking tot verzekeren, lenen, sparen en beleggen financieel onderbouwen;
- inhoud
- verzekeren
  - het verschil tussen levens- en schadeverzekeringen
  - lenen
  - het verschil tussen consumptief krediet en hypothecair krediet
  - vormen van consumptief krediet (persoonlijke lening, doorlopend krediet en koop op afbetaling) gerelateerd aan de rente- en aflossingsverplichtingen en financiële risico's

- sparen
- enkelvoudige en samengestelde interest
- het verschil tussen direct opneembare en niet-direct opneembare spaartegoeden
- beleggen
- aandelen, obligaties en beleggingsfondsen
- de werking van de effectenbeurs
- risico en rendement bij sparen en beleggen
- bedrijfspensioen als een vorm van verplicht sparen
- aow

11.3 De keuze voor het huren of kopen van een woonhuis financieel onderbouwen.

inhoud

- huren
- kopen
- partijen op de hypotheekmarkt
  - > bank
  - > hypotheekadviseur
  - > makelaar
  - > notaris
- vormen van hypothecair krediet
  - > lineaire hypotheek
  - > annuïteitenhypotheek
 gerelateerd aan
  - > rente- en aflossingsverplichting
  - > fiscaliteit
  - > financiële risico's voor de hypotheekgever

11.4 De financiële en wettelijke consequenties van trouwen, samenleven, scheiden, erven en schenken beredeneren.

inhoud

- trouwen / scheiden
- registratievormen voor samenleven
- de relatie tussen registratievormen voor samenleven en de rechtsvorm van de zelfstandige ondernemer
- erven
- de wetgeving inzake de verdeling van de erfenis
- schenken
- de wetgeving inzake schenking

**B2. De oprichting van een eenmanszaak**

12. De kandidaat kan het proces voor en rond de oprichting van een eenmanszaak beschrijven, in de rol van ondernemer toepassen en analyseren.

De kandidaat kan in dit verband:

- 12.1 In de rol van ondernemer het (creatieve) proces voor de oprichting van een eenmanszaak beschrijven, toepassen en analyseren.

inhoud

- fasering / aspecten van het (ondernemende) creatieve proces
  - > plannen (causation)  
versus
  - > trial & error (effectuation)

- 12.2a In de rol van ondernemer invulling geven aan de verschillende onderdelen van het ondernemingsplan.

- 12.2b De verschillende onderdelen van een willekeurig ondernemingsplan van een startende eenmanszaak analyseren en beoordelen.

inhoud

- de onderdelen van het ondernemingsplan
  - > persoonlijk plan
  - > marketing plan
  - > financieel plan

- 12.3 De verschillende financieringsmogelijkheden voor een startende eenmanszaak beschrijven.

inhoud

- financiering
- financieringsmogelijkheden
  - > banken
  - > private vermogensverschaffers
  - > persoonlijke relaties

- 12.4 De verschillende oprichtingseisen met betrekking tot een startende eenmanszaak beschrijven.

inhoud

- aspecten van formele oprichting
  - > inschrijving bij de Kamer van Koophandel
  - > vereiste vergunningen
  - > verzekeringen
  - > btw-registratie

### B3 Van eenmanszaak naar rechtspersoon

13. De kandidaat kan de belangrijkste kenmerken van verschillende rechtsvormen beschrijven.

De kandidaat kan in dit verband:

- 13.1 In de rol van ondernemer een geschikte rechtsvorm voor de eigen organisatie kiezen en verantwoorden.

inhoud

- natuurlijk persoon
- rechtspersoon
- het verschil tussen natuurlijk persoon en rechtspersoon de rechtsvorm van een organisatie
- kenmerken van de rechtsvormen
  - > eenmanszaak
  - > vennootschap onder firma
  - > besloten vennootschap
  - > naamloze vennootschap
  - > stichting
  - > vereniging
- consequenties van de rechtsvorm voor
  - > de continuïteit
  - > de financiering
  - > de juridische aansprakelijkheid
  - > de belastingen
  - > de leiding
  - > de besluitvorming
  - > de zeggenschap
- de belangrijkste bevoegdheden van
  - > de directie
  - > het bestuur
  - > de raad van commissarissen
  - > de algemene ledenvergadering (in het geval van een vereniging)
  - > de algemene vergadering van aandeelhouders (in het geval van een bv en/of nv)
- redenen tot het veranderen van rechtsvorm van een organisatie
- fasering / aspecten van de overgang van de rechtsvorm eenmanszaak naar de rechtsvorm naamloze vennootschap
- redenen tot het beëindigen van een organisatie

- surseance van betaling
- faillissement

#### B4. Perspectief op de organisatie

14. De kandidaat kan de plaats van de organisatie in de maatschappij beschrijven. inhoud

- indelingscriteria voor een organisatie
  - > doelstelling
    - commercieel
    - niet-commercieel
  - > overheidsinstelling (niet-privaat)
  - > omvang
    - absoluut
    - relatief
- het bestaansrecht van een organisatie
  - waarom bestaat de organisatie?
  - in welke behoefte voorziet de organisatie?
  - kansen en bedreigingen voor de organisatie
  - sterktes en zwaktes van de organisatie

#### 1.4 Verschil havo/vwo

Dit domein is de algemene leidraad ('het spoorboekje') voor het nieuwe examenprogramma van het vak Bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid, voor zowel havo als vwo. Waar mogelijk maken de eindtermen van dit domein onderscheid tussen havo en vwo: havo-eindtermen zijn vooral toepassingsgericht, vwo-eindtermen zijn, naast toepassingsgericht, in sommige gevallen beschouwender en analytischer.

#### 1.5 CE-SE verdeling

opleiding:	via het schoolexamen te examineren (sub)domeinen:	via het centraal examen te examineren (sub)domeinen:
havo	C1	C2
vwo	C1	C2

## 2. Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes in het nieuwe examenprogramma

### 2.1 Wijzigingen ten opzichte van het huidige programma

Dit domein is een nieuw domein in het examenprogramma en daarmee in zijn geheel een aanvulling op het huidige programma. Deze aanvulling betreft:

- een brede benadering van de persoonlijke financiële zelfredzaamheid van de individuele leerling. Hierbij wordt aandacht besteed aan de financiële consequenties van belangrijke beslissingen zoals de keuze voor een opleiding, werken, het kopen van een huis, pensioen- en vermogensopbouw en de financiële en fiscale consequenties van trouwen, scheiden, erven en schenken;
- het opstarten van een activiteit of bedrijf;
- een holistische benadering van het bestaansrecht van organisaties: waar ontlenen organisaties hun bestaansrecht aan en hoe kunnen ze zo optimaal mogelijk worden aangestuurd?

Twee eindtermen uit het huidige examenprogramma M&O, voor zowel havo als vwo, zijn in dit domein opgenomen, te weten:

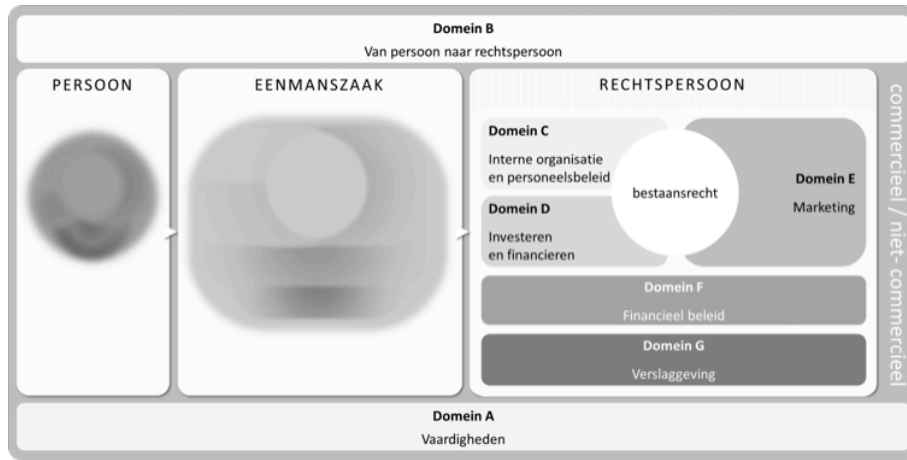
- Subdomein C1: Rechtsvormen
  8. De kandidaat kan de verschillende rechtsvormen beschrijven die commerciële en niet-commerciële organisaties kunnen kiezen, en verklaren waarom de organisatie voor een bepaalde rechtsvorm kiezen.
- Subdomein C2: Aantrekken van geld (gedeeltelijk)
  9. De kandidaat kan:
    - de werking van de vermogensmarkt beschrijven vanuit het perspectief van particulieren, commerciële organisaties en niet-commerciële organisaties;
    - verklaren welke mogelijkheden, beperkingen en redenen er zijn voor particulieren, commerciële organisaties en niet-commerciële organisaties voor het aantrekken van vermogen;
    - de keuze voor het aantrekken van het vermogen cijfermatig ondersteunen.

### 2.2 Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes

Zoals eerder opgemerkt, is dit een nieuw domein in het examenprogramma.

Er is bewust gekozen voor dit nieuwe, overkoepelende domein dat als leidraad ('spoorboekje') dient voor het gehele vak. Een belangrijk kritiekpunt op het huidige

examenprogramma M&O is het gebrek aan samenhang tussen de verschillende onderwerpen. Door in dit domein de verschillende domeinen, onderwerpen en kernbegrippen in onderlinge samenhang te presenteren, wordt dit probleem voor zowel leerlingen als docenten opgelost. Belangrijke onderwerpen uit het huidige programma worden simpelweg samengebracht, zoals de onderstaande figuur illustreert:



Naast de wens om een overkoepelend en introducerend domein te hebben, liggen er twee andere aspecten ten grondslag aan dit domein, en wel:

1. **inzicht bieden aan de hand van drie verschillende contexten, te weten:**
  - *persoon*. Dit domein start vanuit de (financiële) belevingswereld van de individuele leerling.
  - *ondernemerschap en de eenmanszaak*. Vanuit de persoonlijke financiële context wordt, via inkomensverwerving, de stap gemaakt naar ondernemerschap en de eenmanszaak. In het programma is speciale aandacht voor de startende ondernemer en ondernemersvaardigheden.
  - *rechtspersoon*. Na de startende onderneming worden tenslotte de bv en nv geïntroduceerd. De belangrijkste taken en verantwoordelijkheden van deze rechtspersonen worden aan de hand van de overige domeinen van het examenprogramma uitgewerkt.
  
2. **begrip kweken over de organisatie als holistische identiteit:**  
 Naast aandacht voor de individuele kenmerken en taken, is het belangrijk om begrip

te kweken voor de organisatie in haar functioneren in een bredere maatschappelijke context en de afhankelijkheid van de organisatie van die context. Het nieuwe examenprogramma biedt daarom ook een contextueel perspectief op de organisatie.



# Beschrijving domein C: Interne organisatie en personeelsbeleid

## 1. Voorstel

### 1.1 Doel en inhoud

In dit domein ligt het accent op het interne functioneren van organisaties en het hieraan gerelateerde personeelsbeleid. De kern van dit domein is het inzicht verschaffen in:

- hoe organisaties zijn georganiseerd, en welke organisatievormen zijn te onderscheiden;
- welke taken van het management te onderscheiden zijn en hoe deze zich verhouden tot de doelstelling(en) van de organisatie;
- personeelsbeleid zowel in termen van het motiveren (en belonen) van werknemers als het onderkennen van relevante wet- en regelgeving (bijvoorbeeld ontslagrecht).

Dit domein benadrukt, dat de wijze waarop organisaties zijn georganiseerd, niet statisch is. Een organisatie moet zich vernieuwen gezien de veranderende omgeving waaraan zij onderhevig is. Zeker in een concurrerende omgeving is het bestaansrecht van een organisatie niet gegarandeerd. Wat maakt de onderneming succesvol? Hoe kan haar interne organisatie en personeelsbeleid hieraan bijdragen? Wat motiveert werknemers om zich in te zetten voor de organisatie? Ook maakt dit domein duidelijk, dat veel organisatieactiviteiten in samenwerking met andere organisaties tot stand komen.

### 1.2 Eindtermen

havo

#### C Interne organisatie en personeelsbeleid

##### C1 Interne organisatie

15. De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap) van een organisatie beschrijven en deze relateren aan de doelstelling en aard van de organisatie.

##### C2 Personeelsbeleid

16. De kandidaat kan personeelsbeleid (HRM) beschrijven en daarbij de relatie leggen met de doelstelling en de aard van de organisatie (inclusief de relevante wet- en regelgeving).

vwo

**C Interne organisatie en personeelsbeleid**

**C1 Interne organisatie**

15. De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap) van een organisatie beschrijven en deze relateren aan de doelstelling en aard van de organisatie.
16. De kandidaat kan de interne organisatie beschrijven en verklaren aan de hand van de belangrijkste historische en hedendaagse organisatie-theorieën.

**C2 Personeelsbeleid**

17. De kandidaat kan personeelsbeleid (HRM) beschrijven en daarbij de relatie leggen met de doelstelling en de aard van de organisatie (inclusief de relevante wet- en regelgeving).

**1.3 Specificaties**

havo

**C1 Interne organisatie**

15. De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap) van een organisatie beschrijven en deze relateren aan de doelstelling en aard van de organisatie.

inhoud

- functies van de interne organisatie
  - > de doelgerichte en efficiënte coördinatie van de activiteiten van de organisatie
  - > identiteit verschaffen aan medewerkers en de mogelijkheid zich te ontwikkelen
- organisatievormen
- processen
  - > productie
  - > dienstverlening
  - > verkoop
  - > inkoop
  - > logistiek
  - > innovatie, ontwikkeling,
  - > ondersteunende processen (bijvoorbeeld personeelsbeleid)
  - > management accounting
  - > informatievoorziening
  - > facilitaire diensten

- plannings- en coördinatieprocessen
- coördinatiemechanismen
  - > hiërarchische of opgelegde coördinatie (aanwijzingen van leidinggevenden, planning, budgets, structuren)
  - > zelf-coördinatie (directe horizontale communicatie tussen medewerkers, werkoverleg, teamwork, toegang tot gemeenschappelijke informatie, cultuur)
- leiderschapstijlen
- taken van het management
  - > vooruitzien, plannen
  - > de organisatie organiseren
  - > leidinggeven
  - > activiteiten coördineren
  - > controleren en bijsturen
  - > verantwoording afleggen

## C2 Personeelsbeleid

16. De kandidaat kan personeelsbeleid (HRM) beschrijven en daarbij de relatie leggen met de doelstelling en de aard van de organisatie (inclusief de relevante wet- en regelgeving).

### inhoud

- werkgever en werknemer
- human capital
- arbeidsovereenkomst
  - > elementen die bepalen of er sprake is van een arbeidsovereenkomst:
    1. er dient sprake te zijn van een gezagsverhouding
    2. de verplichting om (persoonlijk) arbeid te verrichten door de werknemer
    3. er dient loon te worden betaald door de werkgever
    4. de arbeid dient gedurende een zekere tijd te worden verricht
  - > de belangrijkste vormen van een arbeidsovereenkomst
    - cao
    - individuele overeenkomst
    - arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd
    - tijdelijke arbeidsovereenkomst
    - afroepcontracten
    - nulurencontracten
    - zzp-overeenkomst

- arbeidsrecht vanuit het perspectief van de organisatie
  - > het ontslagrecht en wat dit betekent voor de flexibiliteit van de organisatie
  - > arbeidswetgeving
- interne arbeidsverhoudingen
  - > de rol van de ondernemingsraad
  - > de rol van de vakbonden
- het onderscheid tussen beloningsvormen, zoals:
  - > geldelijke beloning
  - > carrièrekansen
  - > persoonlijke en professionele ontwikkeling

vwo

**C1 Interne organisatie**

15. De kandidaat kan de interne organisatie (inclusief de taken van het management en de stijlen van leiderschap) van een organisatie beschrijven en deze relateren aan de doelstelling en aard van de organisatie.

inhoud

- functies van de interne organisatie
  - > de doelgerichte en efficiënte coördinatie van de activiteiten van de organisatie
  - > identiteit verschaffen aan medewerkers en de mogelijkheid zich te ontwikkelen
  - > een vorm van immaterieel kapitaal dat bij kan dragen aan de verdediging van de concurrentiepositie van de organisatie
- organisatievormen
- processen
  - > productie
  - > dienstverlening
  - > verkoop
  - > inkoop
  - > logistiek
  - > innovatie, ontwikkeling,
  - > ondersteunende processen (bijvoorbeeld personeelsbeleid)
  - > management accounting
  - > informatievoorziening
  - > facilitaire diensten
- plannings- en coördinatieprocessen

- grondslagen voor taakspecialisatie
  - > deelbewerking (Adam Smith's speldenmaker)
  - > vaktechnisch (loodgieter vs. elektricien)
  - > functioneel (verkoper, inkoper, controller, ontwerper)
  - > doelgroep (kinderarts vs. geriatrisch arts)
  - > geografisch
  - > distributiekanaal
- gedragswetenschappelijke aspecten
  - > psychologisch klimaat
  - > organisatiecultuur
- coördinatiemechanismen
  - > hiërarchische of opgelegde coördinatie (aanwijzingen van leidinggevend, planning, budgets, structuren)
  - > zelfcoördinatie (directe horizontale communicatie tussen medewerkers, werkoverleg, teamwork, toegang tot gemeenschappelijke informatie, cultuur)
- leiderschapstijlen
- de rollen van informatie voor het nemen van beslissingen en het beoordelen van prestaties
  - > informatie als kapitaalgoed (bijvoorbeeld de waarde van databestanden)
  - > input voor producten en diensten
  - > communicatie en coördinatie
- taken van het management
  - > vooruitzien, plannen
  - > de organisatie organiseren
  - > leidinggeven
  - > activiteiten coördineren
  - > controleren en bijsturen
  - > verantwoording afleggen

16. De kandidaat kan de interne organisatie beschrijven en verklaren aan de hand van de belangrijkste historische en hedendaagse organisatietheorieën. inhoud

- organisatievormen
  - > de middeleeuwse maatschap voor de organisatie en financiering van de handel over lange afstand
  - > de organisatie van de werkvloer volgens de principes van het Fordisme (de lopende band) en het scientific management

- > de bestuursdoctrine van Fayol en Weber's bureaucratie
- > de information based organisatie (als opvolger van Weber's bureaucratische command & control organisatie, respectievelijk de idee van business model volgens Osterwalder)

## C2 Personeelsbeleid

17. De kandidaat kan personeelsbeleid (HRM) beschrijven en daarbij de relatie leggen met de doelstelling en de aard van de organisatie (inclusief de relevante wet- en regelgeving).

inhoud

- werkgever en werknemer
- human capital
- motivatietheorieën
- arbeidsovereenkomst
  - > elementen die bepalen of er sprake is van een arbeidsovereenkomst:
    1. er dient sprake te zijn van een gezagsverhouding
    2. de verplichting om (persoonlijk) arbeid te verrichten door de werknemer
    3. er dient loon te worden betaald door de werkgever
    4. de arbeid dient gedurende een zekere tijd te worden verricht
  - > de belangrijkste vormen van een arbeidsovereenkomst
    - cao
    - individuele overeenkomst
    - arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd
    - tijdelijke arbeidsovereenkomst
    - afroepcontracten
    - nulurencontracten
    - zzp-overeenkomst
- arbeidsrecht vanuit het perspectief van de organisatie
  - > het ontslagrecht en wat dit betekent voor de flexibiliteit van de organisatie
  - > arbeidswetgeving
- interne arbeidsverhoudingen
  - > de rol van de ondernemingsraad
  - > rol van de vakbonden
- het onderscheid tussen beloningsvormen
  - > geldelijke beloning
  - > carrièrekansen
  - > persoonlijke en professionele ontwikkeling

- activiteiten van personeelsbeleid:
  - > het opstellen van functieprofielen
  - > functiewaardering
  - > personeelsplanning
  - > werving en selectie
  - > het opstellen van arbeidscontracten
  - > de ontwikkeling van de totale loonkosten van de organisatie analyseren
  - > adviseren over programma's van om-, her- en bijscholing (investeringen in human capital) en deze in- en uitvoeren
  - > een beoordelingssysteem van medewerkers opstellen
  - > adviseren en assisteren bij de beoordeling van medewerkers (beoordelings- en functioneringsgesprekken)
  - > bewaken dat de wijze van omgang met elkaar in de organisatie overeenkomstig de waarden van de organisatie is
  - > adviseren over individuele beloning, ontslagzaken, vergunningen voor buitenlandse medewerkers, bedrijfsmaatschappelijk werk, de arboarts, etc.

#### 1.4 Verschil havo/vwo

De eindterm “De kandidaat kan de interne organisatie beschrijven en verklaren aan de hand van de belangrijkste historische en hedendaagse organisatietheorieën” is een extra eindterm voor vwo-leerlingen (eindterm 16).

In de overige eindtermen speelt de havo meer in op essentie en toepasbaarheid en kent het vwo een verdieping (en verbreding), bijvoorbeeld eindterm 15 van het vwo gaat (anders dan eindterm 15 van de havo) in op immaterieel kapitaal, grondslagen voor taakspecialisatie, gedragswetenschappelijke aspecten en rollen van informatie. De specificatie van eindterm 16 van havo bevat niet de inhouden ‘motivatietheorieën’ en ‘activiteiten van personeelsbeleid’ die wel onderdeel zijn van de overeenkomstige eindterm 17 van vwo.

#### 1.5 CE-SE verdeling

opleiding:	via het schoolexamen te examineren (sub)domeinen:	via het centraal examen te examineren (sub)domeinen:
havo	C1	C2
vwo	C1	C2

## **2. Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes in het nieuwe examenprogramma**

### **2.1 Wijzigingen ten opzichte van het huidige programma**

Domein C van het nieuwe examenprogramma is de voortzetting van domein B van het huidige examenprogramma.

Het begrip 'niet-commerciële organisaties' komt in dit nieuwe domein te vervallen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wordt niet expliciet genoemd omdat er vanuit wordt gegaan dat ondernemen steeds maatschappelijk verantwoord dient te zijn. In de keuze ruimte bestaat de mogelijkheid (uiteraard) om hier verder op in te gaan.

### **2.2 Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes**

Uitgangspunt in de opzet en de verdere praktische uitwerking van dit domein is de interne organisatie in de eenentwintigste eeuw. In tegenstelling tot het oude denken van duidelijk afgebakende organisaties en een constantheid over de tijd, staat een meer dynamisch perspectief centraal. Hierin zijn grotere veranderingen in de interne organisatie van organisaties aan de orde van de dag en zijn organisaties ook opener in het aangaan van samenwerkingen (ze zijn nadrukkelijker onderdeel van een netwerk). Ook de arbeidsrelatie zelf is onderhevig aan veranderingen waar ook meer en meer de eigen verantwoordelijkheid en zelfontplooiingsmogelijkheden van individuen centraal komen te staan. De volgende inventarisatie van deze dynamiek kan gemaakt worden:

- een open karakter in termen van samenwerkingsverbanden, allianties en outsourcing;
- tijdelijke arbeidscontracten en idem dienstverleningsovereenkomsten domineren over arbeidsovereenkomsten met onbepaalde duur (life time employment);
- organisaties zullen nadrukkelijker moeten concurreren voor minder honkvaste werknemers - ontplooiingsmogelijkheden en empowerment worden belangrijker;
- decentralisatie heeft de vorm van empowerment zodat zoveel mogelijk medewerkers voor zichzelf kunnen bepalen (berekenen) welke van hun alternatieve initiatieven, beslissingen en acties het meeste bijdraagt aan de prestaties van de organisatie als totaal;
- informatie (en ICT) speelt een steeds belangrijkere rol.



### 3. Het huidige examenprogramma M&O

Domein B: Interne organisatie en personeelsbeleid (havo/vwo)

#### Subdomein B1: Interne organisatie

6. De kandidaat kan beschrijven en verklaren op welke manier(en) de functies binnen commerciële en niet-commerciële organisaties dienen samen te hangen om tot goede beslissingen te komen.

#### Subdomein B2: Personeelsbeleid

7. De kandidaat kan:
  - analyseren en verklaren waarom organisaties welke afwijkingen hebben te maken met betrekking tot het type arbeidsovereenkomst of overeenkomst van dienstverlening;
  - verklaren waarom de overheid via wetgeving of andere maatregelen tracht de positie van bepaalde sociale groeperingen op de arbeidsmarkt te beïnvloeden.



## Beschrijving domein D: Investeren en financieren

### 1. Voorstel

#### 1.1 Doel en inhoud

Dit domein gaat in op het investerings- en financieringsvraagstuk van organisaties. Investeren hoort bij ondernemen. Het stelt organisaties in staat invulling te geven aan hun bestaansrecht, namelijk het produceren van goederen en leveren van diensten om daarmee te voorzien in een behoefte. Het meest in het oog springend zijn vaste activa (zoals gebouwen en machines), maar ook moet geïnvesteerd worden in vlottende activa, zoals voorraden. Beide soorten activa zie je dan ook terug op de balans van de organisatie. Met de noodzaak tot deze investeringen rijst de vraag hoe die worden gefinancierd - waar komt het geld vandaan? Investeren en financieren gaan dan ook hand in hand.

Het investeringsvraagstuk omvat kwesties als in welke productiemiddelen een organisatie het best kan investeren, op welke schaal zij haar investeringsprojecten zou moeten uitvoeren en hoe die omvang zich in de loop van de tijd zou moeten ontwikkelen.

Doel van dit domein is dat de leerling relevante investeringsvragen kan stellen en beantwoorden, zoals:

- Hoe kan worden vastgesteld of een investering economisch interessant is?
- Welke risico's brengen investeringen met zich mee?
- Hoe kies je uit verschillende investeringsalternatieven het beste alternatief?
- Wat bepaalt de waarde van een organisatie?

Bij het financieringsvraagstuk gaat het om welke vermogensbronnen een organisatie moet aanboren om zich te financieren, in welke onderlinge verhouding dat zou moeten en welke prijs de organisatie daarvoor moet betalen.

De leerling leert relevante financieringsvragen te stellen en te beantwoorden, zoals:

- Welke vermogensbronnen en -vormen kunnen worden onderscheiden?
- Wat zijn de karakteristieken van de verschillende vermogensvormen?
- Wat zijn de voor- en nadelen van de onderscheiden vermogensvormen vanuit het perspectief van de organisatie en de verstrekker van vermogen?

Centraal staat vooral het verwerven en toepassen van conceptuele kennis. Procedurele kennis - met ingewikkelde formules kunnen rekenen - doet er minder toe.

## 1.2 Eindtermen

havo

**D Investeren en Financieren**

**D1 Investeren**

17. De kandidaat kan bij een investeringsvraagstuk beschrijven welke gegevens relevant zijn, vaststellen of een investering economisch zinvol is en hierbij verschillende investeringsselectiemethoden toepassen en analyseren.

**D2 Financiering**

18. De kandidaat kan vanuit het perspectief van een organisatie (een onderneming met aandeelhouders, al dan niet beursgenoteerd, en overige organisaties) de werking van de vermogensmarkt beschrijven.

19. De kandidaat kan in de context van een financieringsvraagstuk de redenen voor het aantrekken van verschillende types vermogen onderscheiden.

20. De kandidaat kan onderkennen welke risico's financiering met vreemd vermogen met zich meebrengt.

vwo

**D Investeren en Financiering**

**D1 Investeren**

18. De kandidaat kan bij een investeringsvraagstuk beschrijven welke gegevens relevant zijn, vaststellen of een investering economisch zinvol is en hierbij verschillende investeringsselectiemethoden toepassen en analyseren.

19. De kandidaat kan bij een investeringsvraagstuk de relatie leggen tussen risico en geëist rendement.

**D2 Financiering**

20. De kandidaat kan vanuit het perspectief van een organisatie (een onderneming met aandeelhouders, al dan niet beursgenoteerd, en overige organisaties) de werking van de vermogensmarkt beschrijven.

21. De kandidaat kan in de context van een financieringsvraagstuk de redenen voor het aantrekken van verschillende types vermogen onderscheiden.

22. De kandidaat kan aangeven welke invloed de wijze van financieren heeft op het risico en geëist rendement van het eigen en vreemd vermogen.

### 1.3 Specificaties

havo

#### D1 Investeren

17. De kandidaat kan bij een investeringsvraagstuk beschrijven welke gegevens relevant zijn, vaststellen of een investering economisch zinvol is en hierbij verschillende investeringsselectiemethoden toepassen en analyseren.

De kandidaat kan in dat verband vragen beantwoorden als:

- 17.1 Welke gegevens zijn nodig om een investeringsanalyse uit te voeren?

inhoud

- kasstroom
- het meerjarig kasstroomoverzicht
- disconteringsvoet

- 17.2 Hoe kan worden vastgesteld of een investering economisch zinvol is?

inhoud

- waarde van een project
- investeringsuitgave
- kasstroom
- contante waarde

- 17.3 Volgens welke methoden kunnen verschillende investeringsalternatieven tegen elkaar worden afgewogen?

inhoud

- beoordelingscriteria voor een investering
  - > de netto contante waarde
  - > de terugverdientijd
- investeringsselectie

#### D2 Financiering

18. De kandidaat kan vanuit het perspectief van een organisatie (een onderneming met aandeelhouders, al dan niet beursgenoteerd, en overige organisaties) de werking van de vermogensmarkt beschrijven.

inhoud

- vermogensmarkt
- toezichhouders
- openbaar en onderhands vermogen
- de werking van de effectenbeurs
- aandelen
- obligaties

- voor- en nadelen van beleggen in aandelen en beleggingsfondsen
- het koersverloop van een aandeel in relatie tot bedrijfsnieuws

19. De kandidaat kan in de context van een financieringsvraagstuk de redenen voor het aantrekken van verschillende types vermogen onderscheiden.

inhoud

- aandelenkapitaal
- geplaatst aandelenkapitaal
- nominale waarde van een aandeel
- intrinsieke waarde van een aandeel
- emissiekoers van een aandeel
- de totstandkoming van de emissiekoers van een aandeel
- agio op aandelen
- beurskoers van een aandeel
- dividend
- vormen van lang vreemd vermogen
  - > hypothecaire lening
  - > onderhandse lening
- verschillen tussen lineaire hypotheek en annuïteitenhypotheek (uitgaande van een gegeven annuïteit)
- leasing en koop
- kort vreemd vermogen
  - > bankkrediet (rekening-courantkrediet)
  - > leverancierskrediet
  - > afnemerskrediet

20. De kandidaat kan onderkennen welke risico's financiering met vreemd vermogen met zich meebrengt.

inhoud

- de verhouding vreemd vermogen - eigen vermogen
- faillissementsrisico en vreemd vermogen

vwo

**D1 Investeren**

18. De kandidaat kan bij een investeringsvraagstuk beschrijven welke gegevens relevant zijn, vaststellen of een investering economisch zinvol is en hierbij verschillende investeringsselectiemethoden toepassen en analyseren.

De kandidaat kan in dat verband vragen beantwoorden als:

- 18.1 Welke gegevens zijn nodig om een investeringsanalyse uit te voeren?  
inhoud
- kasstroom
  - het meerjarig kasstroomoverzicht
  - het geëiste rendement als disconteringsvoet
- 18.2 Hoe kan worden vastgesteld of een investering economisch zinvol is?  
inhoud
- waarde van een project
  - investeringsuitgave
  - kasstroom
  - contante waarde
  - boekwaarde
  - marktwaarde
  - waardecreatie als beslissingscriterium
- 18.3 Volgens welke methoden kunnen verschillende investeringsalternatieven tegen elkaar worden afgewogen?  
inhoud
- beoordelingscriteria voor een investering
    - > de netto contante waarde
    - > de terugverdientijd
  - investeringsselectie
19. De kandidaat kan bij een investeringsvraagstuk de relatie leggen tussen risico en geëist rendement.  
inhoud
- risico
  - geëist rendement

## D2 Financien

20. De kandidaat kan vanuit het perspectief van een organisatie (een onderneming met aandeelhouders, al dan niet beursgenoteerd, en overige organisaties) de werking van de vermogensmarkt beschrijven.  
inhoud
- vermogensmarkt
  - toezichhouders
  - openbaar en onderhands vermogen
  - voor- en nadelen van openbaar vermogen ten opzichte van onderhands vermogen voor de geldgever en geldnemer

- de werking van de effectenbeurs
- aandelen
- obligaties
- voor- en nadelen van beleggen in aandelen, obligaties en beleggingsfondsen
- het koersverloop van een aandeel in relatie tot bedrijfsnieuws
- het koersverloop van obligaties in relatie tot veranderingen in de markttrente
- marktefficiëntie
- de invloed van de netto contante waarde van nieuwe projecten op de marktwaarde van het eigen vermogen

21. De kandidaat kan in de context van een financieringsvraagstuk de redenen voor het aantrekken van verschillende types vermogen onderscheiden. inhoud

- aandelenkapitaal
- geplaatst aandelenkapitaal
- nominale waarde van een aandeel
- de intrinsieke waarde per aandeel
- emissiekoers van een aandeel
- de totstandkoming van de emissiekoers van een aandeel
- agio op aandelen
- beurskoers van een aandeel
- gewoon aandelenkapitaal
- preferent aandelenkapitaal
- voor- en nadelen van gewoon aandelenkapitaal ten opzichte van preferent aandelenkapitaal voor zowel de organisatie als de beleggers
- dividend
- vormen van lang vreemd vermogen
  - > hypothecaire lening
  - > onderhandse lening
  - > gewone obligatielening
  - > converteerbare obligatielening
- verschillen tussen lineaire hypotheek en annuïteitenhypotheek (uitgaande van een gegeven annuïteit)
- obligatie
- nominale waarde van een obligatie
- emissiekoers van een obligatie



- markttrente
- agio en disagio op obligaties
- converteerbare obligatie
- voor- en nadelen van een converteerbare obligatielening vergeleken met die van een gewone obligatielening
- leasing en koop
- kort vreemd vermogen
  - > bankkrediet (rekening-courantkrediet)
  - > leverancierskrediet
  - > afnemerskrediet
- off-balance-sheet-risico's
- risico's 'hedgen' door gebruik te maken van derivaten
- risico's van het gebruik van derivaten
- financieringskeuzes en criteria

22. De kandidaat kan aangeven welke invloed de wijze van financieren heeft op het risico en geëist rendement van het eigen en vreemd vermogen.

inhoud

- de verhouding vreemd vermogen - eigen vermogen
- hefboomwerking en risico
- het geëiste rendement (kostenvoet)
- vermogensstructuur
- de waarde van de organisatie
- risicodragend kapitaal

#### 1.4 Verschil havo/vwo

Voor havo is domein D minder omvangrijk.

**Wat betreft subdomein D1: Investeren:**

Voor havo is de vwo-eindterm 19 "De kandidaat kan bij een investeringsvraagstuk de relatie leggen tussen risico en geëist rendement" niet opgenomen. Verder verschillen de eindtermen voor de havo en het vwo niet, wel verschilt de uitwerking ervan.

Bij de specificatie van eindterm 17 (havo) / 18 (vwo) is bij havo sprake van louter de essentie van het analyseren van investeringen. Inhouden als 'boekwaarde', 'marktwaarde' en 'waardecreatie als beslissingscriterium' ontbreken daarom in de specificatie voor de havo.

### **Wat betreft subdomein D2: Financiering:**

Voor havo is eindterm 20 opgenomen: “De kandidaat kan onderkennen welke risico’s financiering met vreemd vermogen met zich meebrengt”. De tegenhanger daarvan voor vwo is eindterm 22 opgenomen: “De kandidaat kan aangeven welke invloed de wijze van financieren heeft op het risico en geëist rendement van het eigen en vreemd vermogen”. Beide eindtermen introduceren nadrukkelijk het begrip ‘risico’ in de context van het financieren.

De uitwerking van de eindtermen 18 t/m 20 voor de havo (vergeleken met de tegenhangers 20 t/m 22) is teruggebracht tot de essentie van het financieringsvraagstuk. Verscheidene onderwerpen zijn dan ook niet opgenomen in het havo-programma.

## **1.5 CE-SE verdeling**

<b>opleiding:</b>	<b>via het schoolexamen te examineren (sub)domeinen:</b>	<b>via het centraal examen te examineren (sub)domeinen:</b>
havo	D1	D2
vwo	D1	D2

## **2. Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes in het nieuwe examenprogramma**

### **2.1 Wijzigingen ten opzichte van het huidige programma**

Domein D van het nieuwe examenprogramma is de voortzetting van domein C van het huidige examenprogramma.

De naam van domein D in het nieuwe programma is Investeren en financieren in plaats van Financiering van activiteiten. Het huidige subdomein C1 Rechtsvormen is verplaatst naar het nieuwe domein B. Het onderwerp ‘investeren’ dat in het huidige examenprogramma is opgenomen in domein G, is nu opgenomen in het nieuwe domein D als nieuw subdomein. Dit domein bestaat daardoor uit twee subdomeinen:

- D1: investeren
- D2: financieren (het aantrekken van geld).

In subdomein D1 Investeren ligt de nadruk op het bepalen van de wenselijkheid van een investering. Wanneer is dit zinvol? En hoe kies je tussen verschillende investeringsalternatieven? In het huidige programma zijn geen eindtermen over dit onderwerp opgenomen. Investeringsselectie komt alleen tot uitdrukking in de gespecificeerde eindtermen van het huidige domein G.

In het huidige programma zijn opgenomen de terugverdientijd en de netto contante waarde (ncw) methode (alleen vwo). Omdat bij het beoordelen van projecten de ncw methode een belangrijke rol speelt (en de voorkeur verdient), is de ncw methode ook opgenomen in het programma voor havo. Voor het vwo is bovendien de relatie tussen risico van projecten en geëist rendement opgenomen.

Subdomein D2 komt voor een belangrijk deel overeen met C2 Aantrekken van geld uit het huidige programma. In het nieuwe programma vervalt de eindterm m.b.t. de werking van de vermogensmarkt vanuit het perspectief van particulieren. Ook de tweede eindterm “Verklaren welke mogelijkheden, beperkingen en redenen er zijn voor particulieren” is komen te vervallen. De nadruk binnen C2 ligt op het perspectief vanuit een organisatie. Een nieuwe eindterm (eindterm 20 (havo)/22 (vwo) ) is toegevoegd en heeft betrekking op risico’s verbonden aan financieringskeuzes.

Aan het huidige subdomein D2 zijn de volgende onderwerpen toegevoegd:

- het koersverloop van een aandeel verklaren aan de hand van bedrijfsnieuws het koersverloop van obligaties verklaren waarbij ingegaan wordt op de invloed van veranderingen in de rente op de marktwaarde van de obligaties (alleen voor vwo)
- de converteerbare obligatie (alleen voor vwo)
- leasing en koop
- off-balance-sheet-risico’s; risico’s ‘hedgen’ door gebruik te maken van derivaten en risico’s van het gebruik van derivaten (alleen voor vwo)
- de inhoud die hoort bij de nieuwe eindterm 20 (havo)/22 (vwo).

## **2.2 Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes in het nieuwe examenprogramma**

### **2.2.1 Doel en inhoud**

Zoals vermeld in paragraaf 2.1. gaat domein D in op het investerings- en financieringsvraagstuk van organisaties en gaan beide onderwerpen hand in hand. De onderwerpen zijn niet nieuw maar zijn in het huidige programma in afzonderlijke domeinen opgenomen. De onderwerpen investeren en financieren zijn daar onderdeel van domein G, respectievelijk van domein C. In het nieuwe examenprogramma zijn beide onderwerpen in één domein ondergebracht. Subdomein D1 gaat over investeren en D2 over financieren. Dit komt de structuur van het programma ten goede. Investeren en financieren moeten in samenhang worden gezien.

### 2.2.2 Eindtermen

Omdat de hoogte van de disconteringsvoet in belangrijke mate de aantrekkelijkheid van een project bepaalt, is in subdomein D1 voor het vwo eindterm 19 toegevoegd: “De kandidaat kan bij een investeringsvraagstuk de relatie leggen tussen risico en geëist rendement”. Deze eindterm is alleen in het vwo-programma opgenomen.

Subdomein D2 komt voor een belangrijk deel overeen met C2 Aantrekken van geld uit het huidige programma. De eindtermen die het perspectief van de particulieren centraal stelden, zijn in dit domein geschrapt, omdat de nadruk binnen het nieuwe domein D2 ligt op het perspectief van een organisatie. Het perspectief van particulieren is nog wel gedeeltelijk in het nieuwe domein D opgenomen maar domein D legt hier niet de nadruk op. Het perspectief van de particulier komt vooral tot uitdrukking in het nieuwe domein B en maakt dus nog steeds deel uit van het nieuwe examenprogramma.

De oude eindterm: “De keuze voor het aantrekken van vermogen cijfermatig te ondersteunen” is vervangen door “De kandidaat kan in de context van een financieringsvraagstuk de redenen voor het aantrekken van verschillende vermogensvormen onderscheiden”. Deze eindterm is breder dan de eindterm waar de nadruk ligt op het cijfermatig ondersteunen.

Een nieuwe eindterm is toegevoegd en heeft betrekking op de risico's verbonden aan bepaalde financieringskeuzes. Doel hiervan is de invloed van schuldfinanciering op het faillissementsrisico aan de orde te stellen, maar ook (voor vwo) op het geëiste rendement van het eigen vermogen. Het rendement op het eigen vermogen neemt toe met schuldfinanciering, omdat de verschaffer van eigen vermogen (meer) achteraan komt te staan. Dat laatste wordt vaak over het hoofd gezien waardoor het vaak lijkt alsof het per definitie voordeel heeft om met 'goedkoper' vreemd vermogen te financieren.

### 2.2.3 Specificaties

#### Specificaties D1

In het huidige programma zijn opgenomen de terugverdientijd en de netto contante waarde (ncw) methode. De genoemde vakbegrippen hebben alle betrekking op de genoemde investeringsmethoden en komen ook terug in de gangbare literatuur.

Van belang voor het vwo is het onderscheid te kennen tussen boekwaarde en marktwaarde. Boekwaarde geeft de investeringen weer die gedaan zijn in bezittingen die worden geactiveerd en dus op de balans staan. Marktwaarde echter is de contante waarde van de verwachte kasstromen die naar verwachting met de bezittingen worden gerealiseerd.

Nieuw is eindterm 19 voor het vwo. De begrippen 'risico van een project' en 'geëist rendement', gaan net als investeren en financieren, hand in hand. Hoe hoger het risico, des te hoger het geëiste rendement.

#### Specificaties D2

De verklaring van het koersverloop van aandelen en obligaties is opgenomen (vooral bij vwo). De leerling krijgt hierdoor inzicht in de waardebepalende factoren van deze vermogensvormen.

Converteerbare obligaties zijn in het vwo-programma opgenomen vanwege de praktische relevantie (er wordt vaak gebruik van gemaakt). Hetzelfde geldt voor het onderwerp 'leasing en koop'.

Off-balance-sheet risico's zijn in het vwo-programma opgenomen vanwege de relevantie van deze kennis en de grote impact die deze risico's kunnen hebben als er verkeerd mee wordt omgegaan.

Het vakbegrip 'risico' dat vermeld staat bij de nieuwe eindterm 20 (voor havo) en 22 (voor vwo) heeft betrekking op de risico's verbonden aan de keuze van financieringsvormen. Het begrip 'risico' dat genoemd wordt als inhoud onder de vwo-eindterm 19 heeft betrekking op het risico van een project (i.e. het risico zonder rekening te houden met de financiering ervan).

### 3. Het huidige examenprogramma M&O

Domein C: Financiering van activiteiten (HAVO/VWO)

#### Subdomein C1: Rechtsvormen

8. De kandidaat kan de verschillende rechtsvormen beschrijven die commerciële en niet-commerciële organisaties kunnen kiezen, en verklaren waarom de organisatie voor een bepaalde rechtsvorm kiezen.

#### Subdomein C2: Aantrekken van geld

9. De kandidaat kan:
- de werking van de vermogensmarkt beschrijven vanuit het perspectief van particulieren, commerciële organisaties en niet-commerciële organisaties;
  - verklaren welke mogelijkheden, beperkingen en redenen er zijn voor particulieren, commerciële organisaties en niet-commerciële organisaties voor het aantrekken van vermogen;
  - de keuze voor het aantrekken van het vermogen cijfermatig ondersteunen.



## Beschrijving domein E: Marketing

### 1. Voorstel

#### 1.1 Doel en inhoud

Dit domein maakt de leerling vertrouwd met marketing en de functies daarvan. Marketing gaat over de klantwaardepropositie van de organisatie, waarin de meerwaarde voor de klant centraal staat. Dat is meer dan het aanbieden van een goed product en reclame maken. De verkoop zelf is maar een transactie. De vraag is hoe de beleving en perceptie van de klant (ook over de tijd) aansluit op het product en organisatie, en vice versa.

Dit domein laat de leerling inzien wat marketing inhoudt, welke instrumenten een organisatie kan hanteren om haar marketingdoelstellingen te bereiken en hoe marketing uitwerkt op de consument en de maatschappij.

#### 1.2 Eindtermen

havo

E Marketing

**E1 Doel en organisatie van marketingactiviteiten**

21. De kandidaat kan marketing beschrijven met het oog op de te onderscheiden doelgroepen.

**E2 Marketingbeleid**

22. De kandidaat kan het marketingbeleid van een organisatie beschrijven.

vwo

E Marketing

**E1 Doel en organisatie van marketingactiviteiten**

23. De kandidaat kan de relatie tussen marketing en de klantwaardepropositie van de organisatie beschrijven en analyseren.

24. De kandidaat kan marketing beschrijven en analyseren met het oog op de te onderscheiden doelgroepen.

**E2 Marketingbeleid**

25. De kandidaat kan het marketingbeleid van een organisatie beschrijven, analyseren en alternatieven op hoofdpunten afwegen.

- E3 Marketing vanuit het perspectief van de consument en de samenleving**
26. De kandidaat kan marketing en marketinguitingen vanuit het perspectief van de consument herkennen, beschrijven en analyseren op psychologische effecten. Hij kan deze effecten op ethische aspecten evalueren.
27. De kandidaat kan herkennen, beschrijven en analyseren welke rol marketing speelt in de samenleving.

### 1.3 Specificaties

havo

**E1 Doel en organisatie van marketingactiviteiten**

21. De kandidaat kan marketing beschrijven met het oog op de te onderscheiden doelgroepen.

De kandidaat kan in dat verband:

- 21.1 de mogelijke doelen van marketing voor de organisatie beschrijven;  
inhoud
- doelen van marketing:
    - > het informeren van een doelgroep
    - > het creëren van een markt
    - > het winnen van marktaandeel of klantbehoud
- 21.2 het nut van marktonderzoek voor de organisatie beschrijven.  
inhoud
- doelgroepen
  - marktonderzoek
  - het doel van marktonderzoek
  - vormen van marktonderzoek
  - desk- en fieldresearch
  - conclusies uit marktonderzoek trekken en deze gebruiken

**E2 Marketingbeleid**

22. De kandidaat kan het marketingbeleid van een organisatie beschrijven.  
inhoud
- de marketing mix
  - de vier P's: product, prijs, plaats, promotie
  - sponsoring
  - het verschil tussen push en pull
  - het verschil tussen B2C, B2B, C2B en C2C-marketing



vwo

E1 Doel en organisatie van marketingactiviteiten

23. De kandidaat kan de relatie tussen marketing en de klantwaardepropositie van de organisatie beschrijven en analyseren.

inhoud

- klantwaardepropositie
- marketing

24. De kandidaat kan marketing beschrijven en analyseren met het oog op de te onderscheiden doelgroepen.

De kandidaat kan in dat verband:

24.1 de mogelijke doelen van marketing voor de organisatie beschrijven en analyseren;

inhoud

- doelen van marketing
  - > het informeren van een doelgroep
  - > het creëren van een markt
  - > het winnen van marktaandeel of klantbehoud
- prijselasticiteit en factoren die prijselasticiteit kunnen beïnvloeden (waaronder marketing)
- marketing als entry barrier

24.2 het nut van marktonderzoek voor de organisatie beschrijven, eenvoudige conclusies uit marktonderzoek trekken en eenvoudige adviezen geven over marktonderzoek.

inhoud

- doelgroepen
- marktonderzoek
- het doel van marktonderzoek
- vormen van marktonderzoek
- desk- en fieldresearch
- conclusies uit marktonderzoek trekken en deze gebruiken

E2 **Marketingbeleid**

25. De kandidaat kan het marketingbeleid van een organisatie beschrijven, analyseren en alternatieven op hoofdpunten afwegen.

inhoud

- marketinginstrumenten, advertentievormen, internet en digitale marketing

- de marketing mix
- de vier P's: product, prijs, plaats, promotie
- sponsoring
- het verschil tussen push en pull
- het verschil tussen B2C, B2B, C2B en C2C-marketing

### **E3 Marketing vanuit het perspectief van de consument en de samenleving**

26. De kandidaat kan marketing en marketinguitingen vanuit het perspectief van de consument herkennen, beschrijven en analyseren op psychologische effecten. Hij kan deze effecten op ethische aspecten beoordelen.

inhoud

- marketing vanuit consumentperspectief
- de psychologie van marketing
- marketing en consumentisme
- de consument als machtsfactor

27. De kandidaat kan herkennen, beschrijven en analyseren welke rol marketing speelt in de samenleving.

inhoud

- ethische aspecten
- juridische aspecten van marketing
- de Reclame Code Commissie
- de relatie tussen aard en type marketing en het welvaartsniveau in een land
- cultuurgebondenheid van marketing

#### **1.4 Verschil havo/vwo**

In domein E ligt klantwaardepropositie ten grondslag aan de globale eindtermen voor havo en vwo. Voor vwo zijn er drie eindtermen meer dan voor havo: de eindtermen 23 en 26 en 27. Hierdoor krijgt de vwo-leerling meer dan de havoleerling een breed beeld van de relatie tussen marketing en de klantwaardepropositie van de organisatie, marketing vanuit het perspectief van de consument en de rol van marketing in de samenleving.

Ook de overige, grotendeels overeenkomstige, eindtermen maken onderscheid tussen havo en vwo.

Dit onderscheid betreft het al dan niet analyseren van de marketingaspecten die in deze eindtermen aan de orde zijn; voor de havo worden dergelijke analyses niet

vereist, voor het vwo juist wel. De analyses bij de vwo-eindterm 25 dienen om adequaat te kunnen beslissen; bij de overeenkomstige eindterm 22 voor havo gaat het om adviseren.

eindterm:		<i>donker en cursief: niet voor havo, wel voor vwo</i>
havo	vwo	
21	24	De kandidaat kan marketing beschrijven <b>en analyseren</b> met het oog op de te onderscheiden doelgroepen.
22		De kandidaat kan het marketingbeleid van een organisatie beschrijven.
	25	De kandidaat kan het marketingbeleid van een organisatie beschrijven, analyseren en alternatieven op hoofdpunten afwegen.

De bovenstaande verschillen in eindtermen leiden ook tot verschillen in de bijbehorende, in paragraaf 1.3 opgenomen, specificaties ervan.

## 1.5 CE-SE verdeling

opleiding:	via het schoolexamen te examineren (sub)domeinen:	via het centraal examen te examineren (sub)domeinen:
havo	E1	E2
vwo	E1, E3	E2

## 2. Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes in het nieuwe examenprogramma

### 2.1 Wijzigingen ten opzichte van het huidige programma

Domein E van het nieuwe examenprogramma is de voortzetting van domein D van het huidige examenprogramma.

Het nieuwe domein wijkt daar in de volgende opzichten van af:

- Het onderscheid tussen commerciële en niet-commerciële organisaties vervalt.
- Voor havo en vwo wordt als insteek de klantwaardepropositie gekozen, omdat deze stelt, dat klanten niet alleen waarde hechten aan het product dat ze kopen, maar ook aan de leverende organisatie. Daardoor wordt duidelijk dat marketing meer is dan enkel producten aan de man brengen. Het begrip zelf komt alleen binnen het vwo-programma aan de orde.
- Aan het vwo-programma is toegevoegd dat marketing mede wordt beschouwd vanuit het perspectief van de consument en de samenleving, omdat de rol van de consument steeds sterker wordt, en om het algemeen vormend karakter van het vak te versterken.

## 2.2 Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes

### 2.2.1 Doel en inhoud

Dit domein gaat in op de rol die marketing speelt in de organisatie, hoe marketing-beleid wordt vormgegeven en het belang van marketing voor de consument en de samenleving als geheel. Daarbij wordt aandacht gegeven aan het tweerichtings-verkeer tussen organisatie en consument/samenleving. Marketing is niet enkel gericht op het beïnvloeden van de consument, maar ook een instrument waarmee de consument de markt kan beïnvloeden. In het oude programma legde het domein Marketing vooral de nadruk op het eenrichtingsverkeer van organisatie naar consument (B2C-marketing). In het huidige internet-tijdperk wordt dit tweerichtingsverkeer (of misschien drierichtingsverkeer, als we ook C2C relaties meenemen) steeds belangrijker. Ook dit komt in dit domein aan de orde.

### 2.2.2 Eindtermen

Er worden voor havo twee en voor vwo vijf eindtermen onderscheiden. Vergeleken met het huidige programma wordt in het vwo-programma meer nadruk gelegd op het perspectief van de consument en de samenleving. In het nieuwe programma wordt aangegeven dat marketing meer is dan je product aan de man brengen.

### 2.2.3 Specificaties

- De kandidaat kan de relatie tussen marketing en de klantwaardepropositie van de organisatie beschrijven en analyseren. (Eindterm 23 (vwo))  
De term 'klantwaardepropositie' in deze vwo-eindterm is nieuw. Deze is toegevoegd, omdat naast de prijs, niet-prijs attributen van een product of dienst belangrijker worden.
- De kandidaat kan marketing beschrijven met het oog op de te onderscheiden doelgroepen. (Eindterm 21 (havo))
- De kandidaat kan marketing beschrijven en analyseren met het oog op de te onderscheiden doelgroepen. (Eindterm 24 (vwo))  
In deze eindtermen wordt de traditionele marketinginsteek (inside out denken) vervangen door een, waarbij de sensitiviteit om in te spelen op wat er omgaat in de markt van belang is voor de positie van de organisatie in die markt. Onderdeel van deze sensitiviteit is het gebruik van moderne vormen van (digitale) marketing en marketing van moderne (digitale) producten.

Beide eindtermen bestaan uit twee onderdelen: doelen van marketing en markt-onderzoek. Voor het vwo is toegevoegd dat marketing mede tot doel heeft de prijselasticiteit van de consument te beïnvloeden.

- De kandidaat kan het marketingbeleid van een organisatie beschrijven. (Eindterm 22 (havo))
- De kandidaat kan het marketingbeleid van een organisatie beschrijven, analyseren en alternatieven op hoofdpunten afwegen. (Eindterm 25 (vwo))  
Deze eindterm komt inhoudelijk het meest overeen met het oude programma.
- De kandidaat kan marketing en marketinguitingen vanuit het perspectief van de consument herkennen, beschrijven en analyseren op psychologische effecten. Hij kan deze effecten op ethische aspecten evalueren. (Eindterm 26 (vwo))  
In het nieuwe vwo-programma is ervoor gekozen om de rol van de moderne, mondige consument explicieter aan de orde te stellen. Ook voor het algemeen vormend karakter van het vak is van belang dat leerlingen zich bewust zijn van de rol van marketing in hun leven en van de mogelijkheden die ze zelf hebben om daarmee om te gaan.
- De kandidaat kan herkennen, beschrijven en analyseren welke rol marketing speelt in de samenleving. (Eindterm 27 (vwo))  
Ook bij deze vwo-eindterm staat het tweerichtingsverkeer tussen de organisatie en in dit geval de samenleving centraal. Marketing beïnvloedt de samenleving, uiteraard in economisch opzicht, maar bijvoorbeeld ook cultureel. Anderzijds beïnvloedt de samenleving de marketing, bijvoorbeeld via wet- en regelgeving en de beschikbaarheid van nieuwe technologie, maar ook in ethisch en cultureel opzicht.

### 3. Het huidige examenprogramma M&O

Domein D: Marketingbeleid

#### Subdomein D1: Marketing van niet-commerciële organisaties

10. De kandidaat kan:
- verklaren wat het belang van marketing is voor niet-commerciële organisaties en welke principes daarbij van belang zijn;
  - de mogelijke marketingdoelstellingen herkennen en de relatie beschrijven tussen de marketingdoelstellingen, de doelstelling van de organisatie en de belangen van de consument.

#### Subdomein D2: Marketing van commerciële organisaties

11. De kandidaat kan:
- de mogelijke marketingdoelstellingen en de marketinginstrumenten herkennen en de relatie verklaren tussen de marketingdoelstellingen en de doelstelling van de organisatie;
  - verklaren wat het belang van marketing is voor commerciële organisaties, beschrijven hoe een commerciële organisatie informatie kan verzamelen voor de vaststelling van het marketingbeleid en voor de evaluatie van de ingezette instrumenten;
  - de kostenconsequenties berekenen van het inzetten van marketinginstrumenten op basis van verstrekte gegevens.

## Beschrijving domein F: Financieel beleid

### 1. Voorstel

#### 1.1 Doel en inhoud

Dit domein betreft de activiteiten en processen binnen een organisatie gericht op het verzamelen, ordenen, analyseren en rapporteren van (financiële) informatie voor interne planning en control door het management. Het domein concentreert zich daartoe op de wijze waarop de organisatie haar functioneren bewaakt en (bij) stuurt.

Onderwerpen die in dit domein aan de orde komen, zijn het verzamelen en verstrekken van:

- managementinformatie die financieel van aard is, zoals de kostprijs en de resultaten- en liquiditeitsbegroting;
- managementinformatie die niet financieel van aard is, zoals informatie met betrekking tot marktontwikkelingen, innovatie, klanten, efficiency en de kwaliteit van processen;
- beheerinformatie opdat het management op basis van de managementinformatie de juiste beheermaatregelen kan nemen (control).

Het doel van dit domein is leerlingen bekend te maken met het vastleggen van financiële feiten voor diverse typen organisaties en het belang daarvan. Daarnaast is niet-financiële informatie tegenwoordig van gelijk belang. In het verleden bleef de informatie die voor adequaat management nodig is, te vaak beperkt tot financiële feiten.

Dit domein leert leerlingen nadenken over welke financiële en niet-financiële informatie voor het sturen van een bepaald type organisatie nodig is en welke beheermaatregelen op basis daarvan genomen kunnen worden.

#### 1.2 Eindtermen

havo

F Financieel beleid

F1 Vastleggen van financiële en niet-financiële informatie

23. De kandidaat kan financiële feiten inventariseren en verwerken tot financiële overzichten.
24. De kandidaat kan financiële en niet-financiële informatie onderscheiden en het belang van beide uitleggen voor het besturen van de organisatie.

**F2 Kosten- en winstvraagstukken**

25. De kandidaat kan voor een handelsonderneming de verschillende kostensoorten onderscheiden, de winst bepalen en verschillen verklaren.

VWO

**F Financieel beleid**

**F1 Vastleggen van financiële en niet-financiële informatie**

28. De kandidaat kan financiële feiten inventariseren en verwerken tot financiële overzichten.

29. De kandidaat kan financiële en niet-financiële informatie onderscheiden en het belang van beide uitleggen voor het besturen van de organisatie.

**F2 Kosten- en winstvraagstukken en beheermaatregelen**

30. De kandidaat kan met behulp van diverse methoden de kostprijs berekenen en de verkoopprijs vaststellen.
31. De kandidaat kan de voor- en nacalculatorische resultatenrekening opstellen, verschillen verklaren (niet voor industriële organisaties) en passende beheermaatregelen afleiden.

### 1.3 Specificaties

havo

**F1 Vastleggen van financiële en niet-financiële informatie**

23. De kandidaat kan financiële feiten inventariseren en verwerken tot financiële overzichten.

De kandidaat kan in dat verband:

- 23.1 aangeven wat de gevolgen van financiële feiten zijn voor de balans en resultatenrekening;

inhoud

- financiële feiten in de context van een eenmanszaak
  - > aankoop (en ontvangst) van goederen (contant en op rekening)
  - > de verkoop (en verzenden) van goederen (contant en op rekening)
  - > omzet en afzet
  - > verkoopprijs
  - > inkoopwaarde van de verkopen
  - > brutowinst
  - > aflossen van schulden



- > afschrijving
  - > kosten
  - > ontvangsten per kas en bank
  - > uitgaven per kas en bank
  - rekeningen van bezit en schuld en opbrengsten- en kostenrekening ten behoeve van het opstellen van een balans en resultatenrekening
- 23.2 de uitgaven en ontvangsten herleiden tot kosten en opbrengsten, en vice versa;
- inhoud
- boekingsperiode
  - ontvangsten
  - opbrengsten
  - uitgaven
  - kosten
  - transitorische posten
- 23.3 een liquiditeitsbegroting, een resultatenbegroting en een geprognosticeerde eindbalans samenstellen;
- inhoud
- liquide middelen
  - liquiditeitsbegroting
  - exploitatiebegroting
  - verkoopprijs
  - afzet
  - kosten
  - beginbalans
  - geprojecteerde eindbalans
- 23.4 de balans en de resultatenrekening ten behoeve van de interne verslaggeving opstellen.
- inhoud
- voorraadgrootheden
  - stroomgrootheden
  - winst
  - verlies
  - eigen vermogen
  - resultatenrekening
  - balans
24. De kandidaat kan financiële en niet-financiële informatie onderscheiden en het belang van beide uitleggen voor het besturen van de organisatie.

De kandidaat kan in dat verband:

- 24.1 duiden welke niet-financiële informatie als managementinformatie relevant is op het terrein van marktontwikkelingen, innovatie, klanten, efficiency en de kwaliteit van processen

inhoud

- soorten niet-financiële informatie
- kritische succesfactoren

## **F2 Kosten- en winstvraagstukken**

25. De kandidaat kan voor een handelonderneming de verschillende kostensoorten onderscheiden, de winst bepalen en verschillen verklaren.

De kandidaat kan in dat verband:

- 25.1 in de context van een kostenvraagstuk de verschillende kostensoorten onderscheiden;

inhoud

- categoriale kostensoorten
- het verschil tussen constante en variabele kosten (uitsluitend proportioneel variabele kosten)
- afschrijving (vast percentage aanschafprijs)

- 25.2 de winst bepalen aan de hand van de variabele kostencalculatie;

inhoud

- winst volgens variabele kostencalculatie (direct costing) bij gegeven verkoopprijs
- doelstellingen van de kostprijs
- btw (te vorderen, te betalen en af te dragen btw)

- 25.3 het verschil tussen de voorcalculatorische winst en nacalculatorische winst vaststellen en verklaren;

inhoud

- verklaring door verschil tussen verwachte en gerealiseerde inkoopprijs
- verklaring door verschil tussen verwachte en gerealiseerde verkoopprijs
- verklaring door verschil tussen verwachte en gerealiseerde afzet

- 25.4 een break-evenanalyse uitvoeren.

inhoud

- break-evenanalyse
- dekkingsbijdrage
- break-even-afzet
- break-even-omzet

vwo

**F1 Vastleggen van financiële en niet-financiële informatie**

28. De kandidaat kan financiële feiten inventariseren en verwerken tot financiële overzichten.

De kandidaat kan in dat verband:

28.1 aangeven wat de gevolgen van financiële feiten zijn voor de balans en resultatenrekening;

inhoud

- financiële feiten in de context van een eenmanszaak
  - > aankoop (en ontvangst) van goederen (contant en op rekening)
  - > de verkoop (en verzenden) van goederen (contant en op rekening)
  - > omzet en afzet
  - > verkoopprijs
  - > inkoopwaarde van de verkopen
  - > bruto winst
  - > aflossen van schulden
  - > afschrijving
  - > kosten
  - > ontvangsten per kas en bank
  - > uitgaven per kas en bank
- rekeningen van bezit en schuld en opbrengsten en kostenrekeningen ten behoeve van het opstellen van een balans en resultatenrekening

28.2 de uitgaven en ontvangsten herleiden tot kosten en opbrengsten en vice versa;

inhoud

- boekingsperiode
- ontvangsten
- opbrengsten
- uitgaven
- kosten
- transitorische posten

28.3 een liquiditeitsbegroting, een resultatenbegroting en een geprognosticeerde eindbalans samenstellen;

inhoud

- liquide middelen
- liquiditeitsbegroting
- resultatenbegroting

- verkoopprijs
- afzet
- kosten
- beginbalans
- geprojecteerde eindbalans

28.4 de balans en de resultatenrekening ten behoeve van de interne verslaggeving opstellen.

inhoud

- voorraadgrootheden
- stroomgrootheden
- winst
- verlies
- eigen vermogen
- resultatenrekening
- balans

29. De kandidaat kan financiële en niet-financiële informatie onderscheiden en het belang van beide uitleggen voor het besturen van de organisatie.

De kandidaat kan in dat verband:

29.1 duiden welke niet-financiële informatie als managementinformatie relevant is op het terrein van marktontwikkelingen, innovatie, klanten, efficiency en de kwaliteit van processen.

inhoud

- soorten van niet-financiële informatie
- kritische succes factoren

## **F2 Kosten- en winstvraagstukken en beheermaatregelen**

30. De kandidaat kan met behulp van diverse methoden de kostprijs berekenen en de verkoopprijs vaststellen.

De kandidaat kan in dat verband:

30.1 in de context van een kostenvraagstuk de verschillende kostensoorten onderscheiden;

inhoud

- categoriale kostensoorten
- het verschil tussen directe en indirecte kosten
- het verschil tussen constante en variabele kosten (uitsluitend proportioneel variabele kosten)

- afschrijvingskosten
  - te activeren uitgaven, waarvan de waarde wordt afgeschreven, versus uitgaven die direct als kosten ten laste van het resultaat worden gebracht
- 30.2 in de context van een kostenvraagstuk volgens diverse methoden de kostprijs berekenen;
- inhoud
- doelstellingen van de kostprijs
  - de variabele kostencalculatiemethode (direct costing)
  - de integrale kostprijscalculatiemethode (absorption costing)
  - de primitieve en verfijnde opslagmethode
- 30.3 op basis van een algemeen model de verkoopprijs bepalen;
- inhoud
- btw (te vorderen, te betalen, en af te dragen btw)
  - de inkoopprijs
  - de verkoopprijs
  - de brutowinstopslagmethode: de berekening van de verkoopprijs inclusief btw via een brutowinstopslag over de inkoopprijs c.q. de verkoopprijs
- 30.4 een break-evenanalyse uitvoeren.
- inhoud
- break-evenanalyse
  - dekkingsbijdrage
  - break-even-afzet
  - break-even-omzet
  - de TO (totale opbrengst)-lijn
  - de TK (totale kosten)-lijn
31. De kandidaat kan de voorcalculatorische en de nacalculatorische resultatenrekening opstellen, verschillen verklaren (niet voor industriële organisaties) en passende beheermaatregelen afleiden.

De kandidaat kan in dat verband:

- 31.1 de voorcalculatorische- en nacalculatorische resultatenrekening opstellen en de verschillen verklaren;
- inhoud
- voor- en nacalculatie
  - het verschil tussen voorcalculatorische (toegestane) grootheden en nacalculatorische (gerealiseerde) grootheden
  - voorcalculatorisch bedrijfsresultaat

- nacalculatorisch bedrijfsresultaat
- verkoopresultaat
- budgetresultaat
- bezettingsresultaat
- prijsresultaten
- efficiencyresultaten
- verschillenanalyse
- de variabele kostencalculatie (direct costing)
- integrale kostprijscalculatie (absorption costing)

#### 31.2 de voorraden waarden;

inhoud

- voorraadwaardering
- technische voorraad
- economische voorraad
- het verschil tussen een technische voorraad en een economische voorraad
- FIFO
- LIFO
- vervangingswaarde
- de gerealiseerde brutowinst
- de relatie tussen de gerealiseerde brutowinst en voorraadwaardering (FIFO, LIFO, vervangingswaarde)

#### 31.3 beredeneren welke beleidsbeslissingen het management kan koppelen aan de gevonden resultaten per financiële en niet-financiële informatiecategorie.

### 1.4 Verschil havo/vwo

Eindterm 31 van het vwo-programma kent geen evenknie in het havo-programma. De overige eindtermen van domein F maken geen onderscheid tussen havo en vwo; de verschillen zitten in de uitwerkingen van de eindtermen. Bijvoorbeeld, in eindterm 25 van het havo-programma ontbreekt, vergeleken met eindterm 30 voor het vwo, 'het verschil tussen directe en indirecte kosten'.

### 1.5 CE-SE verdeling

opleiding:	via het schoolexamen te examineren (sub)domeinen:	via het centraal examen te examineren (sub)domeinen:
havo		F
vwo		F

## **2. Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes in het nieuwe examenprogramma**

### **2.1 Wijzigingen ten opzichte van het huidige programma**

Domein F van het nieuwe examenprogramma is de voortzetting van domein E van het huidige examenprogramma.

De eindtermen van de huidige subdomeinen E1 en E3 zijn, voor zover relevant, opgenomen in subdomein F2. Dat betekent dat de huidige subdomeinen E1 (voor niet- commerciële organisaties) en E3 (voor industriële ondernemingen) zijn komen te vervallen. De staat van baten en lasten is tevens komen te vervallen.

Subdomein F1 is nieuw en betreft het vastleggen van financiële en niet-financiële feiten voor alle organisaties. Met name de eindtermen die betrekking hebben op het beschouwen van niet-financiële informatie (eindterm 24 voor havo en 29 voor vwo), zijn nieuw.

In subdomein F2 zijn eindtermen komen te vervallen die vooral leidden tot het maken van sommen.

Zo is de nettowinstopslagmethode is komen te vervallen.

Voor vwo is aan subdomein F2 eindterm 31 toegevoegd. Deze heeft betrekking op het verklaren van resultaten, gekoppeld aan beleidsbeslissingen die organisaties kunnen nemen waarbij ook niet-financiële- informatie wordt meegenomen zoals uitval, bezettingsgraden en ziekteverzuim.

De modellen voor M&O uit bijlage 1 van de syllabus M&O zijn niet meer opgenomen.

Als geen specifiek type organisatie wordt genoemd, kan het een commerciële maar ook niet commerciële organisatie betreffen, maar ook een handelsonderneming, industriële onderneming of een organisatie uit de dienstensector. Uitzonderingen zijn eindterm 25 voor havo en eindterm 31 voor vwo. Eindterm 25 voor havo heeft alleen betrekking op de handelsonderneming; eindterm 31 voor vwo over verschillenanalyse heeft geen betrekking op de industriële onderneming.

### **2.2 Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes**

#### **2.2.1 Doel en inhoud**

Het nieuwe domein F richt zich vooral op financieel beleid en sturing van organisaties.

Het doel van domein F is leerlingen bekend te maken met het vastleggen van financiële feiten voor diverse organisatietypen en het belang ervan. Voor organisaties is het van belang financiële feiten vast te leggen, maar voor de

bedrijfsvoering zijn ook niet-financiële feiten relevant. In het verleden is de informatie die het management nodig heeft, te vaak beperkt gebleven tot financiële feiten. De leerling moet nadenken over welk soorten feiten voor het sturen van een bepaald type organisatie van belang zijn en welke beheermaatregelen genomen kunnen worden.

Domein E in het huidige examenprogramma betreft het financieel beleid van niet-commerciële, commerciële en voor het vwo ook industriële ondernemingen. Dat onderscheid heeft nogal wat dubbelingen in eindtermen tot gevolg. In het nieuwe domein F komt mede daarom dit onderscheid te vervallen: voor de niet-commerciële, commerciële en industriële organisaties zijn geen afzonderlijke subdomeinen opgenomen zoals in het huidige programma. De eindtermen die in het nieuwe domein F zijn opgenomen, zijn algemeen van aard en hoeven niet per type organisatie te worden uitgewerkt. Ze hebben in meer of mindere mate betrekking op alle typen organisaties (commercieel vs. niet-commercieel, en handels-, industriële, dienstverlenende onderneming). Uitzondering hierop is subdomein F2 (zie paragraaf 2.1 hierboven).

### **2.2.2 Eindtermen en specificaties**

Voor het vastleggen van financiële feiten hebben leerlingen een basis nodig die bestaat uit:

- het kunnen onderscheiden van uitgaven/ontvangsten en kosten/opbrengsten;
- het kunnen opstellen van een liquiditeitsbegroting en exploitatiebegroting en eindbalans.

Om te begrijpen hoe organisaties worden bestuurd moeten leerlingen kennis hebben van de volgende financiële aspecten:

- balans, resultatenrekening;
- de kostensoorten, de kostprijs, de verkoopprijs;
- voor het vwo: voorcalculatorische- en nacalculatorische resultatenrekening en de informatie die je hieruit van kan afleiden.

In domein E van het huidige examenprogramma zijn eindtermen voor de niet-commerciële organisaties opgenomen die betrekking hebben op baten en lasten. In tegenstelling tot commerciële organisaties staan bij niet-commerciële organisaties de baten debet en de lasten credit. In het nieuwe domein F is ervoor gekozen de eindtermen rond baten en lasten te laten vervallen, omdat deze begrippen overeenkomen met opbrengsten en kosten en tot verwarring kunnen leiden.



De nadruk van het nieuwe domein F ligt op het basisbegrip van bepaalde concepten en niet op het rekenen met uit het hoofd geleerde formules binnen voorgeschreven contexten. Domein F is niet een domein waar vooral sommen volgens de modellen uit de bijlage van de huidige syllabus voor M&O gemaakt worden. De schematische modellen uit bijlage 1 van de huidige syllabus zijn veeleer didactisch en expliciet voor methodeschrijvers bedoeld. Deze modellen zijn in het nieuwe examenprogramma niet wenselijk, omdat leerlingen ze uit het hoofd leren, waardoor ze weinig toevoegen aan het inzicht in het financieel beleid bij organisaties.

### **Boekhouden**

Er is niet gekozen boekhouden op te nemen in het nieuwe programma. De vernieuwingscommissie heeft voors en tegens van het weer opnemen van boekhouden in het programma zorgvuldig tegen elkaar afgewogen. Het voordeel dat leerlingen een beter inzicht krijgen in de samenhang van diverse feiten, weegt niet op tegen de tijdsinvestering die het kost om leerlingen dit inzicht op deze wijze bij te brengen. Journaalposten en grootboekrekeningen worden dan ook niet voorgeschreven.

### **2.2.3 Verschil havo/vwo**

Het nieuwe domein F is gestroomlijnd door het weglaten van de industriële onderneming. Daar waar mogelijk heeft de commissie het havo-programma willen ontlasten. Zo kent eindterm 31 in het vwo-programma geen evenknie in het havo-programma. Ook biedt het havo-programma in het algemeen minder verdieping.

Voor de havo richt domein F zich op meer praktisch toepasbare onderwerpen en contexten.

Daar waar havoleerlingen vooral feiten moeten vaststellen, zullen vwo-leerlingen meer moeten analyseren en verklaren. Havoleerlingen worden naar de informatie toegebracht en vwo-leerlingen zullen de informatie zelf moeten vinden.

### **2.2.4 CE-SE verdeling**

Domein F wordt in zijn geheel via het CE geëxamineerd. In het huidige examenprogramma maakt de gehele stof van overeenkomstige domein E ook deel uit van het CE.

### 3. Het huidige examenprogramma M&O

Domein E: Financieel beleid

**Subdomein E1: Financieel beleid in niet-commerciële organisaties (havo/vwo)**

12. De kandidaat kan op basis van algemene modellen een overzicht van inkomsten en uitgaven herleiden tot een staat van baten en lasten (en vice versa).

**Subdomein E2: Financieel beleid in commerciële organisaties (havo)**

**Subdomein E2: Financieel beleid in commerciële organisaties:  
handelsondernemingen (vwo)**

13. De kandidaat kan:
- op basis van algemene modellen de verkoopprijs berekenen;
  - de uitgaven en ontvangsten herleiden tot kosten en opbrengsten, een liquiditeitsbegroting en de voorcalculatorische en de nacalculatorische resultatenrekening opstellen en de samenhang verklaren;
  - berekeningen uitvoeren die gericht zijn op de herleiding of vaststelling van data van een algemeen model voor de interne verslaggeving.

**Subdomein E3: Financieel beleid in commerciële organisaties:  
industriële ondernemingen (alleen vwo)**

14. De kandidaat kan:
- op basis van algemene modellen voor een bedrijf met stukproductie of voor een bedrijf met homogene massaproductie de fabricagekostprijs, de commerciële kostprijs en de verkoopprijs vaststellen, en daarbij onderscheid maken tussen werkelijke kosten en toegestane kosten;
  - de ontwikkeling in de resultaten analyseren, zowel met behulp van gegevens uit interne als uit externe verslaggeving;
  - op grond van geformuleerde doelstellingen geplande investeringen selecteren;
  - de balans en de resultatenrekening zowel ten behoeve van de externe als ten behoeve van de interne verslaggeving opstellen, en de relatie tussen de interne en externe verslaggeving analyseren en beschrijven.

## Beschrijving domein G: Verslaggeving

### 1. Voorstel

#### 1.1 Doel en inhoud

Dit domein concentreert zich op de wijze waarop een organisatie zich extern via verslaggeving verantwoordt, waarbij dit domein zich dan beperkt tot de jaarrekening als onderdeel van het jaarverslag.

Voor organisaties is het steeds belangrijker om goed te communiceren met hun omgeving. Aan de externe verslaggeving als een instrument daarvoor worden steeds hogere eisen gesteld.

Enkele nieuwe en relevante onderwerpen die aandacht krijgen zijn de rol van immateriële activa in de organisatie, nieuwe financiële instrumenten, alsmede kasstroomoverzichten (voor vwo), de resultatenrekening en het totaalresultaat. Dit domein behoeft slechts geringe (vaak cosmetische) aanpassingen om het up-to-date te krijgen en toekomstbestendig te maken.

Doel van dit domein is, dat leerlingen de externe verslaggeving van een organisatie leren begrijpen en daar zelf een bijdrage aan kunnen leveren. Het domein gaat niet in op de verschillende accountingstandaarden in de wereld en de verschillen in verslaggeving vereisten die aan diverse organisatievormen worden gesteld.

Hier staat de informatievoorziening gericht op stakeholders centraal waarbij de nadruk gelegd wordt op het lezen en interpreteren van de jaarrekening. Het opstellen van een jaarrekening (resultatenrekening, balans, kasstroomoverzicht) is onderdeel van domein F.

#### 1.2 Eindtermen

havo

26. De kandidaat kan de jaarrekening van een eenvoudige organisatie (zoals een mkb-bedrijf) interpreteren en uitleggen.

vwo

32. De kandidaat kan de jaarrekening van een organisatie (zoals een mkb-bedrijf) analyseren en evalueren.

#### 1.3 Specificaties

havo

26. De kandidaat kan de jaarrekening van een eenvoudige organisatie (zoals een mkb-bedrijf), interpreteren en uitleggen.

inhoud

- jaarrekening/jaarverslag
- balans (debet en credit)

- activa
  - > vaste activa (immateriële, materiële, financiële vaste activa)
  - > vlottende activa (voorraad, debiteuren, verworven effecten, liquide middelen, overlopende posten)
- vreemd vermogen
  - > kort vreemd vermogen (bijv. crediteuren)
  - > lang vreemd vermogen
- voorzieningen en niet uit de balans blijvende verplichtingen
- eigen vermogen
  - > aandelenkapitaal
  - > reserves
  - > netto winst/verlies
- resultatenrekening
  - > opbrengsten
  - > kosten
  - > netto winst / verlies
  - > EBIT(DA), winst voor belastingen, rente, afschrijving en amortisatie
- analyse financiële resultaten m.b.v. ratio's
  - > liquiditeit (bijv. current en quick ratio)
  - > solvabiliteit (bijv. debt-ratio)
  - > winstgevendheid (bijv. winst per aandeel, REV, etc.)
  - > niet uit de balans blijvende verplichtingen en risico's
- controleverklaring jaarrekening en beperkingen hiervan

vwo

32. De kandidaat kan de jaarrekening van een organisatie (zoals een mkb-bedrijf) analyseren en evalueren.

inhoud

- jaarrekening/jaarverslag
- balans (debet en credit)
- activa
  - > vaste activa (immateriële-, materiële-, financiële vaste activa)
  - > vlottende activa (voorraad, debiteuren, verworven effecten, liquide middelen, overlopende posten)
- vreemd vermogen
  - > kort vreemd vermogen (bijv. crediteuren)
  - > lang vreemd vermogen
- voorzieningen en niet uit de balans blijvende verplichtingen

- eigen vermogen
  - > aandelenkapitaal
  - > reserves
  - > netto winst/verlies
- resultatenrekening
  - > opbrengsten
  - > kosten
  - > netto winst/verlies
  - > EBIT(DA), winst voor belastingen, rente, afschrijving en amortisatie
- kasstroomoverzicht
- waardering en afschrijving
  - > waardering
  - > historische kosten en actuele waarde
  - > afschrijving
  - > waardeveranderingen (herwaardering en afwaardering)
- analyse financiële resultaten m.b.v. ratio's
  - > liquiditeit (bijv. current en quick ratio)
  - > solvabiliteit (bijv. debt-ratio)
  - > winstgevendheid (bijv. winst per aandeel, REV, etc.)
  - > beleggingen en cashflows
  - > niet uit de balans blijvende verplichtingen en risico's
- controleverklaring jaarrekening en beperkingen hiervan
- invloed van verschillende wet- en regelgevingen
- de relatie tussen financiële en niet-financiële verslaggeving

#### 1.4 Verschil havo/vwo

Het verschil tussen havo en vwo betreft in dit domein vooral de diepgang: havoleerlingen moeten jaarrekeningen kunnen interpreteren en uitleggen; vwo-leerlingen moeten deze kunnen analyseren en evalueren.

Binnen de eindterm zijn er een paar onderwerpen die niet terugkomen voor havo. Zo zijn kasstroomoverzicht, waardering en afschrijving, de invloed van verschillende wet- en regelgevingen en de relatie tussen financiële en niet-financiële verslaggeving geen havo-stof en geldt voor havo een beperktere ratioanalyse.

#### 1.5 CE-SE verdeling

opleiding:	via het schoolexamen te examineren (sub)domeinen:	via het centraal examen te examineren (sub)domeinen:
havo		G
vwo		G

## **2. Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes in het nieuwe examenprogramma**

### **2.1 Wijzigingen ten opzichte van het huidige programma**

Domein G in het nieuwe examenprogramma is domein G van het huidige examenprogramma.

In het algemeen zijn er geen grote wijzigingen in dat domein aangebracht.

Wel zijn de onderdelen 'investeringsbeslissingen' en 'boekhouden' verplaatst uit het huidige domein naar de nieuwe domeinen D, respectievelijk F.

### **2.2 Toelichting en verantwoording gemaakte keuzes**

Er zijn geen grote wijzigingen in het oorspronkelijke domein G. Er zijn enkel aanpassingen en updates doorgevoerd.

Doel van het nieuwe domein G blijft dat leerlingen de externe verslaggeving van een organisatie leren begrijpen zonder dat het daarbij nodig is dat ze tot in detail in hoeven te gaan op de verschillende accountingsstandaarden.

De grootste aanpassing betreft het samenvoegen van verslaggeving van commerciële en niet-commerciële organisaties, van niet-productie- en productieondernemingen tot simpelweg organisaties. Hierdoor vervallen ongeveer twintig dubbele gespecificeerde eindtermen en ontstaat er één model balans en één model resultatenrekening voor alle organisaties.

Daarnaast is het onderdeel 'investeringsbeslissingen' verplaatst naar domein D Investeren en Financierieren.

In de huidige bedrijfsvoering wordt er een steeds prominentere plek ingenomen door maatschappelijk verantwoord ondernemen (sociaal jaarverslag). Hoewel dit normaal gesproken een onderdeel is van de verslaggeving, is het niet opgenomen in dit domein.

Verder heeft er binnen het domein vooral een modernisering van de eindtermen plaatsgevonden, waardoor beter op de dagelijkse praktijk wordt aangesloten.

De informatievoorziening gericht op de stakeholders staat daarbij centraal.

Het domein geeft inzicht in de relatie tussen financiële en niet-financiële zaken.

### 3. Het huidige examenprogramma M&O

Domein G: Externe financiële verslaggeving

havo

16. De kandidaat kan:
- de begroting en de jaarrekening van commerciële en niet-commerciële organisaties verklaren, zoals deze worden voorgelegd aan medezeggenschapsraden, ondernemingsraden en leden- of aandeelhoudersvergaderingen;
  - een balans en de resultatenrekening voor het externe verslag opstellen en uit potentiële data de relevante grootheden kiezen.

vwo

17. De kandidaat kan:
- de begroting en de jaarrekening van commerciële en niet-commerciële organisaties analyseren, zoals deze worden voorgelegd aan medezeggenschapsraden, ondernemingsraden en leden- of aandeelhoudersvergaderingen;
  - een balans en de resultatenrekening voor het externe verslag opstellen en uit potentiële data de relevante grootheden kiezen.

## Suggesties voor domein H: Keuzeonderwerpen

Als mogelijke keuzeonderwerpen stelt de vakvernieuwingscommissie voor:

- maatschappelijk verantwoord ondernemen
- ondernemerschap
- eCommerce
- alternatieve vormen van financiering zoals crowdfunding
- beleggingsanalyse
- managementgames
- elementen van boekhouden
- bedrijfseconomische redenen outsourcing/offshoring
- internationalisering

(bijvoorbeeld:

- > de betekenis van de liberalisering van de wereldeconomie voor individuele bedrijven;
- > gevolgen van internationalisering voor productie-, arbeids- en vermogensstromen).



## 10.2 Bijlage 2: opdrachtformulering vakvernieuwingscommissie M&O

### Herziening examenprogramma vak management en organisatie (M&O) in de tweede fase

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen heeft op 11 februari 2013 de Vernieuwingscommissie M&O, geïnstalleerd.

De Vernieuwingscommissie M&O, onder voorzitterschap van prof. dr. A.W.A. Boot, krijgt als opdracht de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen te adviseren over de wenselijkheid van vernieuwing van het vak M&O en daarvoor een voorstel te doen in de vorm van een globaal examenprogramma M&O voor havo en vwo met wijzigingsvoorstellen voor die examenonderdelen waarbij dit noodzakelijk wordt geacht.

De commissie dient daartoe het huidige tweede fase vak M&O havo/vwo zorgvuldig tegen het licht houden, met gebruikmaking van de aanbevelingen van de werkgroep vanuit het sectiebestuur Bedrijfseconomie van de VECON (vereniging van leraren in de economisch/maatschappelijke vakken) d.d. november 2012.

De vernieuwingscommissie levert een rapport op met daarin:

- de explicitering van de inhoudelijke uitgangspunten van de commissie;
- een concept- examenprogramma voor havo en voor vwo (de globale eindtermen);
- de keuze van de CE-stof binnen het voorgestelde examenprogramma, en een verantwoording over de 60-40 % verdeling CE-SE;
- een toelichting op de gemaakte keuzes;
- een verantwoording van de wijze waarop de mate van draagvlak onder docenten gecreëerd is de resultaten van de veldraadplegingen.

## 10.3 Bijlage 3: de samenstelling van de vernieuwingscommissie

### 10.3.1 Voorzitter

---

Prof. dr. A.W.A. (Arnoud) Boot	Hoogleraar Ondernemingsfinanciering en Financiële Markten, Universiteit van Amsterdam; Raadslid Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR)
--------------------------------	---

---

### 10.3.2 Secretaris

---

Drs. L. (Lieseth) Bakker-Brusse	Leerplanontwikkelaar M&O, SLO, nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling, Enschede
---------------------------------	--

---

### 10.3.3 Leden

---

Drs. C.P.A.M. (Chantal) van Arkel-van den Boogaard	Docent M&O, Alkwin Kollege, Uithoorn
Dr. B.R.C.J. (Bob) van den Brand	Universitair hoofddocent, Tilburg School of Economics and Management, Department of Accountancy, Tilburg; Universitair hoofddocent TIAS School for Business & Society, Tilburg
Drs. H. (Henk) Douna	Docent economie en M&O, Het Amsterdams Lyceum, Amsterdam
E. (Eric) Geurts	Docent M&O, Beatrix College, Tilburg
H. (Henk) Frijlink	Docent Financial Services Management, Hogeschool Windesheim, Zwolle
Drs. A.Y. (Anke) Kolkman	Docent M&O, Stedelijk Lyceum, Enschede
Dr. M.B.J. (Marc) Schauten	Universitair docent Finance, Erasmus School of Economics (ESE), Erasmus Universiteit Rotterdam; Kerndocent, ROC Mondriaan, School voor Economie Delft
Drs. J. M.F. (Jan) Stevens	Docent economie en M&O, Amadeuslyceum, Vleuten; Toetsdeskundige Stichting Cito Instituut voor Toetsontwikkeling (CITO), Arnhem
Prof. Dr. J. (Hans) Strikwerda	Hoogleraar Organization (Internal Governance) and Change, Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam; Zelfstandig gevestigd management consultant
Drs. P. (Peter) van der Veen	Vakdidacticus Bedrijfseconomie en Economie, Universiteit van Amsterdam - ILO; Docent lerarenopleider bedrijfseconomische en economische vakken, Hogeschool van Amsterdam - DOO
N. (Nel) Vijzelaar	Docent M&O, Don Bosco College, Volendam; VECON sectiebestuurslid BE

---







