

opg.	naam van de opgave	havo/vwo	Onderwerpen	domein
1	Stephen en Imke	Havo	• geregistreerd partnerschap • schenking	B1
2	Chris	Havo	• opzetten eigen bedrijf • SWOT-analyse	B2, D2, E2
3	Knip & Go	Havo	• afroom- en pushstrategie • ondernemersplan • oprichtingsbalans • exploitatiebegroting • liquiditeitsbegroting	F1 F2
4	Havo	Havo	• verwacht en werkelijk bedrijfsresultaat	
5	Mary-Ann	Vwo	• beleggen • samengestelde interest • converteerbare obligatielening	B1
6	PNO	Vwo	• berekeningen met beleggen in opties	B1
7	Chris en Carolien	Vwo	• trouwen en scheiden • hypothecaire lening • belastingvoordeel	B1
8	Beertender	Vwo	• marketing • effectuation • affiliatie	B2 en E2
9	Händel	Vwo	• financieringsbehoefte • winst-en-verliesrekening • eindbalans • solvabiliteit	F1
10	MM	Vwo	• herwaardering • inhaalafschrijving	F2 en G2

liggen zoals trouwen, scheiden, erven en schenken. Het valt op dat correctie van dit soort opgaven niet zo eenvoudig is. Aan deze onderwerpen 'kleven' nogal eens wettelijke bepalingen waarin economen niet erg thuis zijn, hetgeen het maken en corrigeren van dit soort opgaven niet eenvoudiger maakt.

Kanttekening bij de voorbeeldopgave 10: Uitwerking vraag 4: Inhaalafschrijvingen zijn volgens de vigerende wetgeving niet toegestaan. Slechts de hogere afschrijving in de toekomst mag per jaar ten laste van de winst-en-verliesrekening worden gebracht, waarna de wettelijke reserve voor hetzelfde bedrag, gecorrigeerd voor voorziening belastingverplichtingen, vrijvalt. Wat is de mening over deze zaak van de deskundigen, die de bijscholing verzorgen?

## Bedrijfseconomie

# Het nieuwe vak bedrijfseconomie en het centrale examen

## Een trip naar de "Bahama's"...

**Een nieuw vak, een nieuw programma, en dus ook een nieuw centraal examen (CE) Bedrijfseconomie, Ondernemerschap en Financiële zelfredzaamheid. Het vak is afgekort tot 'bedrijfseconomie', maar de aspecten ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid zijn even belangrijk. Bedrijfseconomie is een algemeen vormend vak, dat duidelijk maakt hoe organisaties functioneren en hoe zij een bijdrage leveren en invloed uitoefenen op de samenleving – en omgekeerd. Om die reden is de voorbereiding op het CE bedrijfseconomie vergelijkbaar met een trip naar de Bahama's: Bijna Alles HANGT Met Alles Samen.**

Jan Straver,  
Jan Stevens en  
Marjan Beijering

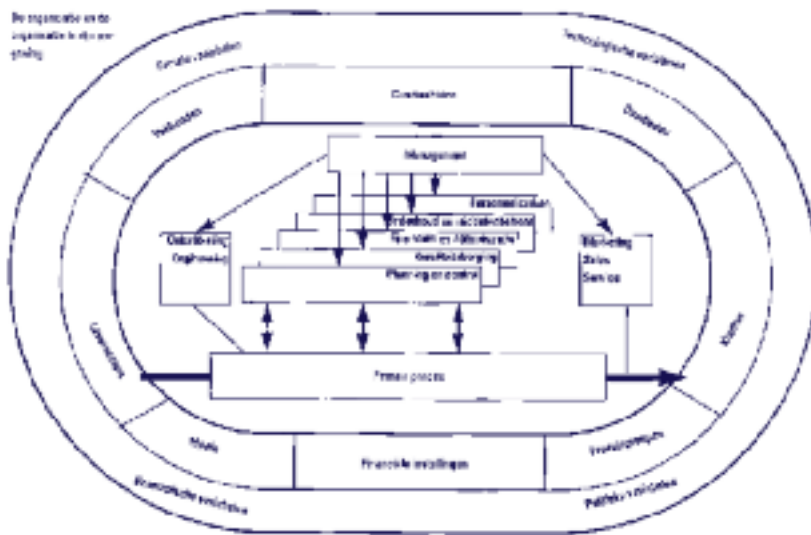
### Departure 2018 ...

**N**a gedegen voorbereidingen onder leiding van Arnoud Boot in de vernieuwingscommissie en van Jaap Koelewijn in de syllabuscommissie ligt er een goed en uitgebalanceerd programma. Het nieuwe programma bedrijfseconomie zal vanaf september 2018 aan leerlingen in de vierde klassen van havo en vwo worden aangeboden.

In dit artikel wordt de inhoud van het vak toegelicht en gekoppeld aan de wijze van toetsing en beoordeling van het vak bij het centrale examen. De vraag die we in dit artikel willen beantwoorden is: 'Wat moet een leerling kennen en kunnen voor het CE en op welke manier moet hij dat laten zien?'. Daarbij merken we meteen op dat het centraal examen geen doel op zichzelf is, maar een middel om te bepalen of een leerling vraagstukken uit het vak kan beantwoorden. Het gaat uiteindelijk om de inhoud van het vak. Wel hebben centrale examens het voordeel dat elke leerling op dezelfde manier wordt getoetst, onafhankelijk van personen of instituten.

### De organisatie op het veld van een stadion

Het nieuwe programma bedrijfseconomie bevat, naast een aanvulling en herijking van het oude pro-



gramma management & organisatie (M&O), een andere kijk op het vak en de omringende wereld. In eerdere publicaties werd al geschreven over het nieuwe domein B: *Van persoon naar rechtspersoon* en over het begrip *ondernemerschap*. Beide aspecten onderstrepen het belang van het vak in de huidige havo- en vwo opleidingen. Het vak leert de leerlingen om actief de maatschappij van morgen mede vorm te geven. Leerlingen staan niet langs de zijlijn maar participeren in de samenleving. Het gaat niet meer om een leerling, werknemer of over een bedrijf als losstaande entiteit, maar om wederzijdse relaties en beïnvloedingen. Dat hoeft geen ver-van-hun-bed-show te zijn. Leerlingen maken deel uit van veel organisaties maar zijn zich daar niet altijd van bewust. Ze staan ingeschreven bij een school, maken deel uit van een gezin, zijn lid van de sportvereniging, van de muziekschool, van een kerk, hebben een baantje, zijn inwoner van een gemeente, zijn gebruiker van de openbare ruimte etc. Op het moment dat zij de middelbare school verlaten om te gaan studeren krijgen ze te maken met weer nieuwe organisaties: een hogeschool of universiteit, DUO, studentenraden, onderwijscommissies, studentenverenigingen etc. Hun financiële verantwoordelijkheid wordt groter en het is belangrijk dat zij daarop worden voorbereid. Als individu moeten zij economisch overleven door een bijdrage te leveren aan de maatschappij.

Eenmaal afgestudeerd kan een leerling op veel plaatsen in een organisatie terecht komen of als ondernemer de spil in een eigen organisatie worden. In alle gevallen is het noodzakelijk om te weten hoe een organisatie functioneert en interacteert met de samenleving. Leerlingen moeten weten welke processen er in een organisatie te onderscheiden zijn, maar ook weten hoe een organisatie in zijn omgeving staat en welke invloeden de omgeving en de organisatie op elkaar uitoefenen. Dat gaat dus verder dan dat de leerling zichzelf leert zien als rechtspersoon, medewerker of ondernemer. Dat maakt het vak een algemeen vormend vak.

In het volgende overzicht is de organisatie weergegeven in relatie tot haar omgeving. Dit beeld wordt

het 'stadion-model' genoemd (Krijgsheld en Straver, 2007) en is geïnspireerd op het gedachtegoed van Stoner en Freeman (*Management, 1989*).

In de buitenste ring, de 'tribune' van het stadion, bevindt zich de omgeving van een organisatie. Hierin zijn verschillende variabelen terug te vinden, bijvoorbeeld economische variabelen als inflatie, economische politiek, leveranciers, klanten, vermogensverschaffers etc. Op het 'veld' speelt de organisatie tegen haar concurrent en krijgt deze ook te maken met invloeden vanaf de tribune: regelgeving vanuit de overheid, 'boe-geroep' bij bepaalde acties etc.

Dit model laat duidelijk zien dat niets op zichzelf staat. Bijna alles hangt met alles samen. Zo wordt de leerling zich er door het nieuwe vak bedrijfseconomie van bewust dat hij of zij als mens deel uit maakt van veel organisaties. Op het moment dat dit bewustzijn er is, reikt het vak handvatten aan om zo effectief en efficiënt mogelijk te participeren in de diverse verbanden die voor de leerling van belang zijn.

### Een integratieve aanpak

In het vak bedrijfseconomie worden de diverse domeinen, die zijn vastgesteld door de vernieuwingscommissie in samenhang met elkaar behandeld. Een voorbeeld uit de actuele praktijk kan die integrale aanpak illustreren.

Als lezer wil je een boek kunnen kopen, een e-book of een 'gewoon' boek in de winkel. Om dit boek daar te krijgen zijn er organisaties die dit voor jou als klant bewerkstelligen: de uitgeverijen.

In juli 2017 kwam uitgeverij Atlas Contact in het nieuws omdat een belangrijke directeur-uitgever besloot te vertrekken na onenigheid over de strategie van moederbedrijf VBK. Dat leidde tot een staking van ruim vijftig schrijvers, die tekst en uitleg wilden over de situatie. In de NRC van 11 juli 2017 legt de directeur van het moederbedrijf, uitgeverijconcern VBK, uit dat de strategiewijziging noodzakelijk is. De belangrijkste aandeelhouder heeft zich teruggetrokken en er is een nieuwe aandeelhouder die meer wil doen met digitale marketing. De directeur voert aan dat de manier waarop boeken verkocht worden totaal is veranderd door de komst van digitale verkoopsystemen en sociale media. 'Maar', zegt hij: 'Vroeger was er een rechte lijn van de schrijver naar de lezer. Ik denk dat we nu weer die kant op bewegen'. Schrijvers vrezen echter dat commerciële belangen de boventoon zullen gaan voeren.

Het stadionmodel helpt om de verwevenheid van interne bedrijfsprocessen met ontwikkelingen in de buitenwereld te begrijpen. Het voorbeeld laat zien hoe een organisatie, in dit geval de uitgever, besluiten neemt op basis van een interne bedrijfsproces: de komst van nieuwe aandeelhouders. Dat besluit heeft gevolgen voor de spelers op het



speelveld. Uitgeverij Atlas Contact zal op een andere manier moeten gaan werken en de schrijvers en redacteurs vrezende voor hun onafhankelijkheid. In de buitenste ring (zeg maar de tribunes van het stadion) bevindt zich de omgeving van de organisatie, de samenleving. Daar passen de omgevingsvariabelen op grond waarvan VBK besloot tot een strategiewijziging: sociale variabelen (er wordt steeds minder gelezen, het is moeilijk om lezers te binden), technologische variabelen (de komst van e-books) en economische variabelen (meer rendement is noodzakelijk). Ook zijn externe belanghebbenden zoals klanten (boekhandels, lezers), concurrenten (Amazon, Bol.com) en overheden (vaste boekenprijzen) en natuurlijk de media belangrijk: zij maken 'nieuws' dat ook weer verkoopt.

Tenslotte is het interessant dat uit het nieuws blijkt dat de directeur-uitgever van Atlas Contact voornemens is om naar de kleine, onafhankelijke uitgeverij Das Mag over te stappen: een jonge uitgeverij die door middel van crowdfunding een startkapitaal heeft verkregen, regelmatig nieuwe schrijvers introduceert en een geheel eigen marketingstrategie hanteert.

### Bewustwording bij de leerling

In bovenstaand voorbeeld komen diverse aspecten terug uit de domeinen B (van persoon naar rechtspersoon), D2 (vermogensmarkt) en E2 (marketingbeleid) en speelt het begrip ondernemerschap een grote rol. Het laat zien dat het vak bedrijfseconomie prima vanuit actuele casuïstiek kan worden vormgegeven. Dat allerlei factoren met elkaar samenhangen is daarbij een belangrijk gegeven. Leerlingen leren 'losse' onderdelen, die vervolgens in een groter geheel worden geplaatst. Voor een leerling wordt zo duidelijk dat ontwikkelingen binnen de samenleving, vragen vanuit de markt, concurrentieposities tussen bedrijven etc. grote invloed op elkaar uitoefenen.

Datzelfde geldt voor 'traditionele' onderwerpen als *Kosten en Financiering*. Zo wordt de verkoopprijs niet alleen bepaald op basis van de kostprijs, maar geplaatst naast de verkoopprijs die volgens marketeers haalbaar is. Een klant, een leerling, maakt dus deel uit van de totstandkoming van een verkoopprijs. Hij of zij maakt namelijk deel uit van de markt waarop (bijvoorbeeld) de nieuwste smartpho-

nes worden verkocht. De kostprijs zelf is geen eenvoudige optelsom van grondstof en arbeid en een opslag daarop voor de verkoopprijs, maar wordt ook gevormd door zaken zoals het wel of niet toepassen van duurzame grondstoffen of wel of niet toepassen van kinderarbeid. Door oog te hebben voor de omgeving waarin het product tot stand komt, wordt de leerling zich bewust van zijn koopgedrag.

Een ander voorbeeld betreft het deelgebied financiering. Externe financiering is niet langer alleen het domein van banken, institutionele beleggers en aandeelhouders. Ook particulieren die vanuit sympathie voor nieuwe initiatieven bijdragen via *crowdfunding*, zoals het geval was bij Das Mag, treden toe tot de vermogensmarkt. Een leerling maakt dus deel uit van de vermogensmarkt als hij geld leent aan vrienden die een bedrijfje oprichten: van persoon wordt hij of zij rechtspersoon.

Een integratieve aanpak leidt tot bewustwording. Het maakt je verantwoordelijk voor wat je doet, wat je laat, wat je wilt en wat je koopt. Het vak bedrijfseconomie biedt talloze tools voor een actieve en ondernemende opstelling die zich niet beperkt tot de primaire processen in bedrijven. Het eerder genoemde stadionmodel laat zien hoe dat werkt. Om een voetbalwedstrijd te kunnen zien, moet je een kaartje kopen om op de tribune te kunnen zitten. Je maakt de keuze voor bepaalde clubs, bent supporter van een van beide clubs. Je ziet hoe er wordt gespeeld en je kunt kiezen om tips te gaan geven, om actief mee te doen vanaf de zijlijn. Daarnaast maak je mee wat er op de tribune gebeurt, kun je mee doen met spreekkoren of anticiperen op de 'wave'.

Bewust actief zijn en pro-actief bewegen zijn belangrijke competenties bij het vak bedrijfseconomie. Het gaat er om verbanden te leggen tussen de verschillende domeinen, waarbij kennis van de inhoud van de domeinen overigens hard nodig is: zonder kennis geen kunde. Het vak vraagt een ondernemende houding: ondernemen is dus meer dan zakendoen.

### Het toetsen van bedrijfseconomie, ondernemerschap en financiële zelfredzaamheid

Toetsing is meer dan alleen een cijfer geven aan het einde van de rit. Veelal wordt toetsing gezien als start van het leerproces. Een toets kan leidend zijn voor het leren van de leerling. Vaak worden dan ook centrale examens gebruikt om leerlingen te trainen. Op zich is hier niets mis mee, maar leren is meer dan het bouwen van een 'antwoordkanon'. Leren is het zich eigen maken van kennis, kunde en vaardigheden om in toekomstige onzekere situaties te overleven. Niet voor niets bepaalt het schoolexamen de helft van het cijfer voor het eindexamen.

Het centraal examen is zo'n onzekere situatie waarin kennis, ontwikkelde vaardigheden en toepassing daarvan wordt gevraagd. Datzelfde geldt

Beheersingsniveau Bloom	omschrijving	Samenvattend/ overkoepelend handelingswerk- woord in gespecificeerde eindterm	staat voor de handelings- werkwoorden
Memoriseren	Ophalen van relevante kennis uit het geheugen en zowel mondeling, geschreven als grafische kunnen laten zien.	Noemen	noemen, herkennen, aanwijzen, definiëren, vinden, kiezen, onderstrepen, invullen, citeren, arceren
Begrijpen	De betekenis achterhalen van informatie, zowel mondeling, geschreven als grafische informatie. De betekenis kunnen verbinden met andere kennis, voorbeelden geven etc.	Uitleggen	verklaren, verhelderen, beschrijven, voorbeelden geven, toelichten, uitleggen, onderbouwen, aantonen
Toepassen	Elementen uit 'memoriseren' en 'begrijpen' hanteren in nieuwe situaties; kiezen van de juiste regels, schema's, begrippen enz.	Berekenen Opstellen	hanteren, een overzicht geven, schatten, voorspellen, vormgeven vragen formuleren
Analyseren	Materiaal/ bronnen in stukjes verdelen en ontdekken hoe de stukjes gerelateerd zijn tot elkaar en tot en overall structuur.	Analyseren	vergelijken, selecteren, indelen, kenmerken bepalen, determineren, structureren, ontleden
Evalueren	Tot en afgewogen eindoordeel komen, hier een uitspraak over doen, een besluit nemen.	Beoordelen	bekritisieren, testen, beoordelen, doorlichten
Creëren	Elementen samenvoegen tot een coherent geheel of een origineel product.	Adviseren	rapporteren, hypothese opstellen, adviseren, ontwerpen, construeren, maken

voor de praktijk van een leerling die na de havo of het vwo op kamers gaat en financieel zelfstandig moet worden, een leerling die gaat werken bij een overheidsinstelling, een leerling die politiek actief is etc. De vraag die in dit artikel wordt gesteld is hoe een leerling kan aantonen dat hij in staat is om met dit nieuwe vak de maatschappij van morgen mede vorm te geven. Vooropgesteld, dit kan niet door een voldoende te halen voor het centrale examen. Meer expliciet en beter gesteld, dit kan niet alleen door een voldoende te halen voor het centrale examen.

Het centrale examen is gericht op de borging van het gelijke niveau van de behaalde diploma's. Het is een onafhankelijke toets die op een gelijke wijze de kennis, vaardigheden en het inzicht van alle deelnemende leerlingen op een aantal vooraf vastgestelde domeinen en vastgestelde uitwerkingen daarvan in een syllabus, meet. Hoe een leerling zo ver komt is niet aan de examenmakers. Hier heeft de docent als onderwijsprofessional het eerste en het laatste woord in. Het is aan hem om de leerling de ruimte te geven zich te ontwikkelen en op verschillende momenten formatief te meten waar een leerling staat en op vastgestelde momenten te bepalen of een leerling het eindstation heeft behaald. Zowel de schoolexamens als het centrale examen zijn summatieve toetsen. In de ideale wereld zou elke leerling moeten kunnen slagen voor zo'n toets, als hij of zij op het juiste niveau zit. Dat neemt niet weg dat het voor docenten van belang kan zijn een beeld te hebben van 'hoe het nieuwe centrale examen er uit zal gaan zien'.

### Meer inzicht en integrale toetsing in het centraal examen

De opdracht van de Vernieuwingscommissie Boot was een inhoudelijke opdracht. Wat moet er veranderd worden aan de inhoud van het vak? Het betrof geen verandering van de toetswijze binnen het centraal examen. De opbouw van het CE bedrijfseconomie zal daarom niet veel afwijken ten opzichte van het examen M&O. Er zijn kleinere opgaven en één of meer grotere casusopgaven. Het gebruik van casuïstiek zal een belangrijke plaats in nemen. Dat betekent dat het gebruik van bronnen onderdeel blijft het van het centraal examen. Het type vraagstelling zal ten opzichte van het examen M&O meer de richting uitgaan van het begrip van en het inzicht in de verschillende begrippen uit de syllabus.

De terminologie van Bloom zoals die in de syllabus en hieronder is weergegeven, is leidend voor de examenmakers van Cito. De beheersingsniveaus en dus ook de overkoepelende handelingswerkwoorden in de eindterm zijn cumulatief van opbouw. Dit betekent dat indien in een eindterm bijvoorbeeld 'berekenen' staat, de leerling ook het daar onderliggend niveau van 'uitleggen' en 'noemen' moet beheersen.

Een voorbeeld aan de hand van eindterm 19.1: De kandidaat kan het onderscheid tussen het maatschappelijk aandelenkapitaal en het geplaatst aandelenkapitaal berekenen. Bij deze eindterm kunnen de volgende vragen gesteld worden:

1. Wat is het maatschappelijk aandelenkapitaal?
2. Wat is het geplaatst aandelenkapitaal?
3. Leg uit wanneer het maatschappelijk aandelenkapitaal toeneemt.
4. Leg uit wanneer het geplaatst aandelenkapitaal toeneemt.
5. In welke situatie verandert het eigen vermogen van een onderneming:
  - a. bij een toename van het maatschappelijk aandelenkapitaal?
  - b. bij een toename van het geplaatste aandelenkapitaal?
6. Een bv creëert voor € 1.000.000 aan aandelenkapitaal. De helft ervan wordt geplaatst tegen een emissiekoers van 120%. Bereken de omvang van het geplaatst aandelenkapitaal.

Op [www.examenblad.nl/onderwerp/m-o-wordt-bedrijfseconomie](http://www.examenblad.nl/onderwerp/m-o-wordt-bedrijfseconomie) zijn voorbeeldopgaven voor zowel havo als vwo te vinden. Daarin wordt ook duidelijk wat de aansluiting is bij begrippen uit de syllabus en beheersingsniveaus volgens Bloom. Uiteraard blijven de relatief eenvoudige 'start' vragen op niveau Bloom 1 en 2 bestaan. Wel zal een leerling vaker moeten aantonen waarom er berekeningen moeten worden gemaakt en wat de uitkomst daarvan betekent in een bepaalde context. Er zal sprake zijn van een meer integrale toetsing dan voorheen; deelgebieden worden niet altijd meer afzonderlijk getoetst.

### Winstbegrippen

Een vaak gehoorde opmerking in het veld was dat dat bij de examens M&O er verschillende winstbegrippen gehanteerd worden (een opsomming uit de syllabus: nettowinst; brutowinst; winst na aftrek vennootschapsbelasting; netto winst uit gewone bedrijfsuitoefening; resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening, enz.). Dit leidde tot verwarring bij leerlingen en docenten. De syllabuscommissie onderzocht het gebruik van winstbegrippen in interne en externe verslaggeving en ontdekte dat dit heel divers was. De commissie heeft om die reden gekozen voor het volgende winstbegrip-kader in de syllabi en het CE bedrijfseconomie:

Omzet  
Kosten-  
bedrijfsresultaat  
financieringsresultaat +/-  
incitenteel resultaat +/-  
resultaat voor winstbelasting  
winstbelasting  
resultaat na winstbelasting

### Op naar een zachte landing

Welkom op de Bahama's, het CE waar geldt: **Bijna Alles HANgt Met Alles Samen**. In het centraal examen zal er sprake zijn van een integratieve benadering. De kennis die de leerling opdoet bij het volgen en bestuderen van het nieuwe vak bedrijfseconomie, zal moeten worden toegepast in verschillende contexten die in het examen worden aangeboden. Het kan leerlingen helpen om als docent ook een dergelijke opzet van een schoolexamen te maken. Maar dat hoeft niet. Zeker de schoolexamens die gaan over de niet-CE onderwerpen bieden ruimte om alternatieve toetsvormen in te zetten. Deze trip naar de Bahama's is alleen mogelijk in de wetenschap dat een goede voorbereiding en de reis erheen belangrijker zijn dan het er uiteindelijk zijn.

Het CvTE weet dat bij de implementatie van een nieuw vak voorzichtigheid geboden is. Het zal dan ook niet zo zijn dat het nieuwe centraal examen compleet afwijkt van wat het veld gewend is. CvTE en Cito zijn in overleg over hoe een 'zachte landing' van het examen bij het nieuwe programma mogelijk is. Zo zijn inmiddels de voorbeeldopgaven gepubliceerd. Deze opgaven zijn vooraf ook besproken met de Vecon, die hierin, met name op het gebied van correctievoorschriften, een waardevolle bijdrage heeft geleverd. Verder zal dit cursusjaar (2017-2018) een compleet voorbeeld- centraal examen voor havo worden samengesteld en gepubliceerd. Hierdoor kunnen docenten en leerlingen een goed beeld krijgen van de vorm waarin het centraal examen wordt getoetst.

Uiteindelijk verwachten we dat we in 2020 een goed eerste centraal examen voor havo kunnen voorleggen aan onze leerlingen en in 2021 voor vwo. Na de afname zal dit examen uitgebreid worden geëvalueerd en uiteraard ook besproken worden met de Vecon.

Voor eerst gaan we in 2018 op reis. Een goede reis toegewenst!

*Jan Straver is voorzitter van de vaststellingscommissie management en organisatie van het College voor Toetsen en Examens (CvTE) en is nu werkzaam als schoolleider in het voortgezet onderwijs. Hij was onder meer docent economie/m&o in het voortgezet onderwijs, als hogeschooldocent Finance verbonden aan Avans Hogeschool en deed hij onderzoek naar competentiegericht opleiden en beoordelen.*

*Jan Stevens is toetsdeskundige m&o bij Cito en lid van de vernieuwingscommissie Boot en de syllabuscommissie BE. Daarnaast is hij docent m&o en economie aan het Amadeuslyceum te Vleuten.*

*Marjan Beijering is werkzaam bij het CvTE en was als projectleider betrokken bij de syllabuscommissie bedrijfseconomie.*