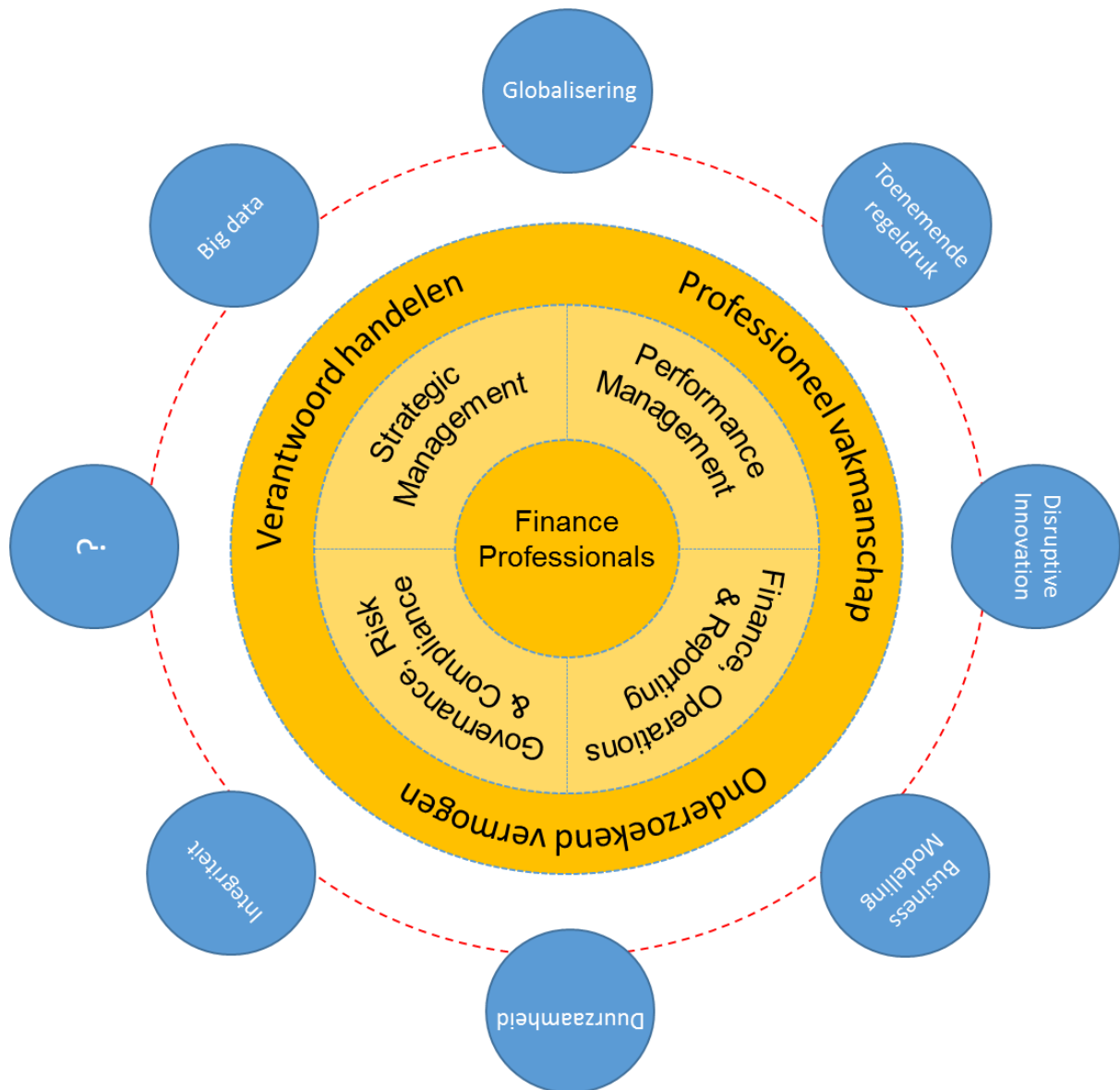


# Landelijk OpleidingsProfiel Finance & Control 2018 (LOP FC 2018)



Naam	Landelijk OpleidingsProfiel Finance & Control 2018
Datum	14 mei 2018
Versie	1.1
Croho's	80065 en 35520
Niveau's	AD en BSc.
Auteurs	E.F. Kapteijn-Kruijswijk, J. Keating, P.A.M. de Keijzer, J. Oostdijk, R.W. Puyt.

## Colofon

	<b>Nederlandse naam van de opleidingen</b>	<b>Internationale naam van de opleidingen</b>
Naam	Ad Finance & Control	Ad Finance & Control
ISAT	80065	
Naam	Bachelor Finance & Control	Bachelor Finance & Control
ISAT	35520	
Naam	Master Finance & Control	Master Finance & Control
ISAT	<i>nog niet aangevraagd</i>	<i>nog niet aangevraagd</i>

<b>Naam bestuursleden</b>	<b>Rol</b>	<b>Emailadressen</b>
vacature	Cluster Noord/Oost	
Eveline Kapteijn-Kruijswijk	Secretaris/Penningmeester LOOFC	<a href="mailto:info@loofc.nl">info@loofc.nl</a>
Piet de Keijzer	Voorzitter LOOFC	<a href="mailto:p.dekeijzer@fontys.nl">p.dekeijzer@fontys.nl</a>
Richard Puyt	Cluster G5	<a href="mailto:r.w.puyt@hva.nl">r.w.puyt@hva.nl</a>
Piet de Keijzer (ad interim)	Cluster Zuyd	

Contactpersoon LOO: mevr. drs. Eveline Kapteijn-Kruijswijk

Email: [info@loofc.nl](mailto:info@loofc.nl)

Naamgeving croho: LOOFC

## Voorwoord en Verantwoording

### Voorwoord

Tijdens het schrijven van dit opleidingsprofiel is binnen de Vereniging Hogescholen door de commissie Willems de discussie gestart over de heroriëntatie van opleidingen binnen de sector Hoger Economisch Onderwijs (HEO). De commissie Willems adviseert in haar rapport (najaar 2015) de opleiding Bedrijfseconomie als zelfstandige opleiding onder de naam “Finance & Control” te handhaven. Het LOOFC kiest ervoor, ook vanwege de internationale herkenbaarheid, om de naam “Finance & Control” voor de opleiding te gebruiken. In dit geactualiseerde landelijk opleidingsprofiel (LOPFC 2016) gebruiken we de “opleiding Finance & Control” als naam voor de opleiding.

Het LOOFC heeft ervoor gekozen om onder het landelijke profiel voor de opleiding Finance & Control een verantwoordingsdocument te leggen. In het verantwoordingsdocument is tevens een nadere verkenning van de beschrijving van de learning outcomes op Masterniveau opgenomen.

De uiteindelijke tekst van het LOPFC 2016 is door diverse mensen met verschillende inhoudelijke en onderwijskundige achtergronden in diverse discussieronden tot stand gekomen en voorgelegd aan de leden van het LOOFC en haar werkveld. Wij willen graag Amber Kornet (Saxion), Olaf Leppink (Saxion), Elisabeth Osterloh (Hogeschool van Amsterdam), Anne Potters (Hogeschool Rotterdam) en Nadya Da Rocha Nordine (Saxion) bedanken voor hun inhoudelijke en onderwijskundige adviezen.

### Verantwoording

De Vereniging van Registercontrollers (VRC) en de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) hebben in september 2014 het “Visiedocument over het beroep van de financieel professional” voor 2020 gepubliceerd. Het overzichtsmodel van dit visiedocument neemt het LOOFC als vertrekpunt voor het landelijk opleidingsprofiel (zie voorblad). De vier kerngebieden in het centrum van het model op het voorblad zijn bijna letterlijk overgenomen. De beroepsvormende aspecten uit de HEO-standaard vormen de tweede schil. De satellieten symboliseren de trends die invloed hebben of gaan hebben op het beroep. We zijn zo vrij geweest één bol (het vraagteken) niet in te vullen als verwijzing naar de dynamiek in de samenleving. Zo zijn er ongetwijfeld nu al ontwikkelingen die van invloed gaan zijn op de activiteiten van finance professionals, maar die hebben we op het moment van schrijven nog niet geïdentificeerd. In grote lijnen hanteren we dezelfde trends.

In het onderhavige LOPFC 2016 worden de gezichtspunten van relevante stakeholders verkend in het licht van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het beroep. De learning outcomes<sup>1</sup> zijn beschreven aan de hand van de Dublin Descriptoren binnen de European Higher Education Area (EHEA) op de niveaus 5 en 6. Daarom zijn op het voorblad de croho-nummers van het AD en Bachelor getoond. Naast het beschrijven van het Associate Degree (EHEA-5) en de Bachelor (EHEA-6) beschrijft het LOOFC ook (globaal) het Professioneel Masterniveau (EHEA-7). Voor de beschrijving van de learning outcomes op niveau 7 is een verkennend gesprek gevoerd met de secretaris van de VRC en de programmamanager van de opleiding Master of Science in Controlling Nyenrode. In het gesprek werd duidelijk dat de startbekwame beroepsbeoefenaars op Bachelor- en Masterniveau tijdens hun studie op kennisgebied dezelfde onderwerpen, methoden en technieken hebben gezien. Het kenmerk van de verschillen tussen de Bachelor en de Master is niet per se gelegen in de vier genoemde kerngebieden (binnen de Master is meer aandacht voor Strategic Management, Governance en Compliance), maar bestaat met name uit een verschil in de mate van onderzoekend vermogen (naast verbreding ook verdieping).

Bestuur LOOFC

## Inhoudsopgave

Colofon.....	3
Voorwoord en Verantwoording.....	4
Inleiding.....	6
1. De opleiding Finance & Control.....	7
1.1 De kern van de opleiding.....	7
1.2 Positionering opleiding Finance & Control.....	7
2. Het beroepenveld van de opleiding Finance & Control .....	9
3. Relevante trends en ontwikkelingen in het beroepenveld .....	11
4. Learning outcomes opleiding Finance & Control (AD en Bachelor).....	14
Bijlage 1 Belangrijkste ontwikkelingen sinds LOB 2013 .....	17
Bijlage 2 HEO Standaard.....	18
Bijlage 3 Landelijke Raad van Advies.....	20
Referenties.....	22

## Inleiding

Opleidingen zijn vrij in het vormgeven van hun eigen curriculum. De leden van het LOOFC zijn, met betrekking tot de vormgeving van de lokale major, voorstander van het principe “pas toe of leg uit”. De richtlijnen van de Vereniging Hogescholen voor de minimale elementen van een landelijk opleidingsprofiel zijn gebruikt als leidraad.

Het landelijk opleidingsprofiel F&C 2016 heeft als doel de volgende stakeholders te informeren:

1. De (toekomstige) student: wat kan een student verwachten met betrekking tot de opleidingen op Associate- en Bachelordegree (EHEA niveau 5 en 6)?
2. De arbeidsmarkt (werkgevers): wat kan een werkgever van afgestudeerde finance professionals op Associate- en Bachelorniveau verwachten op het gebied van kennis en het in de HEO-standaard genoemde drietal beroepsvormende aspecten: onderzoekend vermogen, professioneel vakmanschap en verantwoord handelen (vaardigheden en beroepshouding).
3. Het management en de beleidsmakers van (vervolg)opleidingen Finance & Control: waar moet de opleiding in ieder geval aan voldoen en waarin zit een inhoudelijke beleidsvrijheid?
4. De accrediterende instanties (AACSB, EFMD, NVAO en de Visiterende en Beoordelende Instanties): wat is het kader waaraan een opleiding getoetst kan worden?
5. Het Sectorale Adviescollege Hoger Economisch Onderwijs en de Vereniging Hogescholen.

Het LOOF&C heeft ervoor gekozen om onder het landelijke profiel voor de opleiding Finance & Control een verantwoordingsdocument te leggen. Dit is een verslag van de uitkomsten uit onderzoek en een verwijzing naar de geraadpleegde bronnen (zie [www.loofc.nl](http://www.loofc.nl)). In het verantwoordingsdocument zijn tevens voorbeelden en illustraties te vinden die als inspiratie voor curriculumbouwers en docenten voor de invulling van het opleidingsprogramma kunnen dienen. Speciaal voor curriculumbouwers is er een praktisch artikel<sup>1</sup> verschenen in *Onderwijs Innovatie* over het ontwerp van een toekomstbestendig opleidingsprofiel.

### Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt beschreven hoe de opleiding Finance & Control zich verhoudt tot andere economische opleidingen in het Nederlandse Hoger Economische Onderwijs (HEO-domein). Ook wordt de positie van de opleiding Finance & Control in de context van internationale business schools bepaald. Hoofdstuk 2 toont de beroepen van de opleiding Finance & Control in de nationale en internationale context. De (inter)nationale ontwikkelingen die van invloed zijn op het beroepenveld, zoals mede aangegeven door onze landelijke Raad van Advies, staan in hoofdstuk 3. Ten slotte bevat hoofdstuk 4 de kern van de opleidingsprofielen: de learning outcomes van de opleiding Finance & Control op het niveau van de AD en Bachelor.

In bijlage 1 staan de belangrijkste ontwikkelingen sinds het verschijnen van LOB BBA Bedrijfseconomie 2013 (LOB2013). Bijlage 2 bevat de HEO-standaard. Bijlage 3 geeft een overzicht van de leden van de landelijke Raad van Advies. De leden vertegenwoordigen het werkveld van beginnende finance professionals en zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van de opleidingsprofielen.

---

<sup>1</sup> Toekomstbesteding landelijk opleidingsprofiel voor Finance (Puyt & Oostdijk, 2017), *Onderwijs Innovatie*, nummer 4, december 2017.

# 1. De opleiding Finance & Control

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de opleiding Finance & Control zich verhoudt tot andere economische opleidingen in het Nederlandse Hoger Economische Onderwijs (HEO-domein). Ook wordt de positie van de opleiding Finance & Control in de context van internationale business schools bepaald.

## 1.1 De kern van de opleiding

De opleiding Finance & Control is geënt op het vakgebied Bedrijfseconomie. Bedrijfseconomie is een deelwetenschap binnen de economische wetenschappen en vormt het raakvlak tussen bedrijfskunde en algemene economie. Het vakgebied Bedrijfseconomie houdt zich bezig met de bestudering van de vraag hoe organisaties keuzes maken, gelet op de behoeften en de wensen van organisaties. De doelstelling van het vakgebied Bedrijfseconomie is gericht op het beter bestuurbaar maken van organisaties, daarbij rekening houdend met de verschillende deelbelangen van de participanten van organisaties en haar omgeving. De focus van het vakgebied is gericht op economische problematiek en levert een bijdrage aan de besluitvorming binnen organisaties aan de hand van praktijkonderzoek (zie LOB 2013).

## 1.2 Positionering opleiding Finance & Control

*De opleiding Finance & Control nationaal vergeleken*

De opleiding Finance & Control is van oudsher één van de drie opleidingen van het HEAO (Hoger Economisch Administratief Onderwijs). De opleiding kent een lange traditie, waarbij studenten werden voorbereid op het uitvoeren van taken die tot de financiële functie werden gerekend zoals het voeren van een administratie, het maken van berekeningen als voorbereiding op besluitvorming en het opstellen van jaarstukken. De huidige opleiding Finance & Control is een brede opleiding, waarbij het vakmanschap (en daarmee de kernwaarden) van finance professionals (AD/BSc.) bestaat uit de vastlegging en analyse van (financiële) gegevens (informatievoorziening) en de inrichting en optimalisering van processen gericht op de beheersing van de organisatie.

Met de aangegeven focus op de informatievoorziening en de inrichting en optimalisering van processen gericht op beheersing van de organisatie onderscheidt de opleiding Finance & Control zich van de opleiding Commerciële Economie (gericht op de commerciële functie) en de opleiding Bedrijfskunde MER. Deze laatste opleiding heeft als doel studenten voor te bereiden op het oplossen van algemene bedrijfskundige vraagstukken en is in die zin een bruggenbouwer. In de loop der jaren is het aantal opleidingen binnen het hoger economisch domein (HEO-domein) sterk uitgebreid, waarbij gekozen is voor opleidingen die een beroep of een branche als uitgangspunt hebben.

Binnen het economische domein heeft de opleiding Finance & Control de meeste verwantschap met de beroepsopleidingen Accountancy (AC), Fiscaal Recht en Economie (FRE) en Financial Services Management (FSM)<sup>2</sup>. Het grote verschil met de AC en FRE is de focus van AC en FRE op het beroep waarbij bedrijfseconomische en fiscale vraagstukken met name vanuit de wettelijke regelgeving worden benaderd. Binnen de opleiding Finance & Control worden bedrijfseconomische vraagstukken vanuit verschillende perspectieven bestudeerd, waardoor de opleiding Finance & Control een bredere opleiding is dan de twee genoemde. Binnen FSM staat de rol van de adviseur in de financiële dienstverlening meer centraal dan bij de opleiding Finance & Control.

*De opleiding Finance & Control internationaal vergeleken*

Internationaal gezien laat de opleiding Finance & Control zich vergelijken met het programma van een business school. Een business school is in de meeste gevallen een onderdeel van een universiteit, die *undergraduate* (bachelor), *graduate* (master) en *post graduate* (doctor) programma's aanbieden.

---

<sup>2</sup> In het voorstel van de commissie Willems worden de opleidingen FSM en FRE opgenomen in de nieuwe opleiding "Finance & Advice".

Daarnaast bestaan er in de vorm van ‘professional schools’ opleidingen gericht op een beroepenveld van bedrijfskundigen en finance professionals.

De HEO-standaard (zie bijlage 2) benoemt tien kernvakgebieden die in iedere economische opleiding in meer of mindere mate te vinden zijn. De mate waarin deze tien kernvakgebieden in een opleiding een plaats hebben, geeft het verschil tussen de opleidingen aan. Tijdens het formuleren van de learning outcomes 2 en 4 (zie hoofdstuk 4) is geconstateerd dat de lijst van de tien genoemde kernvakken onvolledig is.

Voor internationaal erkende business schools is de AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) een erkende accreditatieinstelling met Business Standards en daarmee de benchmark voor de academische wereld. Business schools kennen als verbijzondering in veel gevallen een accounting programma, waarvoor een specifiek accreditatiekader is ontworpen. Een analyse van het overzichts-model van de VRC en bovengenoemde standaarden (Business- & Accounting standards) laat zien dat de opleiding Finance & Control niet volledig tot zijn recht komt binnen de HEO kernvakken. Een nader onderzoek naar de genoemde Business- en Accounting Standards 2013, revisie 2016, laat zien dat in die standaard het kernvak “Internal Control” in de lijst van vakken is opgenomen. Het vak “Internal Control” beschrijft een groot aantal onderdelen die voor de hierboven genoemde learning outcomes 2 en 4 relevant zijn. In aanvulling op de tien kernvakken uit de HEO-standaard heeft het LOOFC ervoor gekozen om het vak “Internal Control” aan de lijst van de HEO-standaard toe te voegen.

De volgende zes kernvakgebieden zijn voor de opleiding Finance & Control core business:

- *Accounting*
- *Finance*
- *Management Information Systems*
- *Strategic Management*
- *Operations Management*
- *Internal control (toevoeging uit de AACSB standaarden)*

Finance professionals hebben daarnaast onderwijs genoten in de overige vijf kernvakgebieden uit de HEO standaard:

- *Economics*
- *Organizational Behavior*
- *Quantitative Techniques*
- *Marketing*
- *Business Law and Ethics*



## 2. Het beroepenveld van de opleiding Finance & Control

Dit hoofdstuk toont de beroepen van de opleiding Finance & Control in de nationale en internationale context.

Het beroepenveld voor de afgestudeerden van de opleiding Finance & Control is breed. De VRC en NBA noemen als voorbeelden van beroepsrollen voor finance professionals (AD-, Bachelor- en (post)Masterniveau): financieel directeur, chief financial officer, controller, manager Finance & Control, management accountant, business analyst en manager op het gebied van Governance, Risk & Compliance. Voor finance professionals uit het bedrijfseconomische domein (EHEA niveau 5, 6, 7) geldt een brede waaier aan beroepen<sup>3</sup>. De HBO-monitor wijst dat ook uit middels een vraag over het beroep dat studenten na de studie uitoefenen. In de jaarlijks afgenomen enquête geven alumni 1,5 jaar na het beëindigen van hun studie antwoord op onder andere deze vraag.

Voor de beschrijving van de beroepen heeft het LOOFC ervoor gekozen om aansluiting te zoeken bij internationale beroepenclassificaties (databanken). Het gevolg van deze aanpak is dat het uiteindelijke resultaat zoals dat in tabel 1 is beschreven het idee kan geven dat niet altijd de Nederlandse situatie wordt beschreven. Het voordeel van de gekozen methode is dat de omschrijving van de beroepen en het niveau gebaseerd is op internationale standaarden.

De geraadpleegde bronnen voor de omschrijving van beroepen zijn:

- 2010 SOC (Standard Occupational Classification)
- ISCO-08 (2008 International Classification of Occupations)
- ISCO2008BRC2014 (ROA van de Universiteit Maastricht en het CBS)

Voor de beschrijving van het niveau is aansluiting gezocht met ISCED-97 (Europese Commissie). Uiteindelijk heeft het onderzoek van de hierboven genoemde databanken tabellen 1 en 2 opgeleverd waarin de beroepen en het niveau zijn beschreven. Tabel 1 is een koppeling tussen ISCO-08 en O\*Net Job Zones (zie voor O\*Net Zones het Verantwoordingsdocument). Tabel 2 is de koppeling tussen ISCED-97, EHEA en beroepsniveau (O\*Net).

ISCO-08	ISCO-08 beschrijving	AD (jobzone 3)	BSc. (jobzone 4)	MSc. (jobzone 5)
1219	Managers zakelijke en administratieve dienstverl. n.e.g.	X		
3313	Boekhouders, financieel admin. en ass. accountants	X		
4110	Administratief medewerkers, algemeen	X		
1211	Financieel managers		X	
1213	Managers beleid en planning		X	
1420	Managers detail- en groothandel		X	
2411	Accountants		X	
2411	Accountants		X	
2411	Accountants		X	
2413	Financieel analisten		X	
2421	Bedrijfskundigen en organisatieadviseurs		X	
2519	Software- en applicatieontwikkelaars en -analisten n.e.g.		X	
3339	Zakelijke dienstverleners n.e.g.		X	
3339	Zakelijke dienstverleners n.e.g.		X	
3339	Zakelijke dienstverleners n.e.g.		X	
3339	Zakelijke dienstverleners n.e.g.		X	
3339	Zakelijke dienstverleners n.e.g.		X	
3339	Zakelijke dienstverleners n.e.g.		X	
1211	Financieel managers			X
2120	Wiskundigen, actuarissen en statistici			X

Tabel 1 Overzicht beroepen finance professionals naar niveau

<sup>3</sup> Het LOOFC heeft ervoor gekozen om ook beroepen op Masterniveau hier op te nemen. Deze lijst kan dan ook worden gebruikt bij de nog te ontwikkelen learning outcomes van niveau 7.

		Job Zone 2	Job Zone 3	Job Zone 4	Job Zone 5
EHEA	Graad				
4	MBO	X			
5	AD		X		
6	BSc.			X	
7	MSc.				X

*Tabel 2 Koppeling opleidings- en beroepsniveaus*

### 3. Relevante trends en ontwikkelingen in het beroepenveld <sup>4</sup>

Hieronder staan de (inter)nationale ontwikkelingen beschreven die van invloed zijn op het beroepenveld, zoals mede aangegeven door onze landelijke Raad van Advies.

Ontwikkelingen op maatschappelijk, technologisch, politiek en economisch gebied hebben invloed op de inhoud van de werkzaamheden van finance professionals. Daarnaast doen deze ontwikkelingen een beroep op onderdelen van de beroepsvormende aspecten uit de HEO-standaard. De verwachte gevolgen voor de uitoefening van de financiële functie (inhoudelijk dan wel beroepsvormend) worden per gesignaleerde ontwikkeling aangegeven.

Onderstaande trends en ontwikkelingen vergen een ander soort finance professionals dan in het verleden. Kennis is en blijft een belangrijke component, maar de verwachting is dat snelle ontwikkelingen in maatschappij, technologie en economie vragen om proactieve, op de toekomst gerichte finance professionals die integraal kunnen analyseren, meedenken en meewerken aan business cases en daarbij een kritische houding laten zien.

De belangrijkste gesignaleerde ontwikkelingen, die in het overzichtsmodel als satellieten rondom de kerngebieden en de beroepsvormende aspecten zijn weergegeven, luiden:

- Globalisering
- Toenemende Regeldruk
- Disruptive Innovation
- Business Modelling
- Duurzaamheid
- Integriteit
- Big Data
- ?

#### **Globalisering**

Productieprocessen zien er steeds meer uit als lange ketens die over landsgrenzen heenlopen. Organisaties raken steeds meer verweven met buitenlandse organisaties of bedrijfsonderdelen op een buitenlandse locatie. Het is onduidelijk in hoeverre locatie in de toekomst als gevolg van snelle communicatiemogelijkheden en een toenemende hoge opleidingsgraad buiten de traditionele rijke landen nog belangrijk is. Snelle communicatie en hoog opgeleide medewerkers maakt tijd- en plaatsafhankelijk werken immers aantrekkelijk en daardoor wordt outsourcing meer mogelijk. Aan de andere kant kan locatie juist belangrijker worden (clustervorming). Globalisering biedt kansen voor bedrijven, waarbij finance professionals bij het opstellen van business-cases steeds vaker een rol gaan spelen (inventariseren van risico's en het aanleveren en beoordelen van de cijfers). Globalisering vraagt om finance professionals die zich meer dan in het verleden bewust zijn van culturele verschillen, bekend zijn met de kenmerken van een internationale dynamiek en kunnen communiceren met mensen uit andere culturen.

#### **Toenemende regeldruk**

De financiële crisis heeft geleid tot een schreeuw om transparantie en verantwoording. Als gevolg van deze ontwikkeling is er meer regelgeving gekomen om organisaties te behoeden voor misstappen. Van finance professionals wordt verwacht dat zij binnen organisaties toezien op naleving (compliance). Daarnaast wordt van hen verwacht dat ze principes van behoorlijk bestuur (corporate governance) begrijpen en toepassen. Nieuwe werkterreinen worden het opstellen van "code of conducts", het uitdragen van interne codes en het uitvoeren van (compliance) audits.

---

<sup>4</sup> zie het verantwoordingsdocument voor een toelichting op de in dit hoofdstuk beschreven relevante trends en ontwikkelingen.

## **Disruptive Innovation**

Snelle technologische ontwikkelingen maken "oude vertrouwde" producten en diensten overbodig, waarbij nieuwe samenwerkingsvormen en business models ontstaan. Het ontstaan van deze nieuwe producten en diensten zorgt voor ontwrichtende innovaties, waardoor levenscycli van producten en diensten steeds korter worden. Dit vraagt om finance professionals die externe ontwikkelingen naar de eigen omgeving kunnen vertalen.

Digitalisering heeft steeds meer invloed op de werkprocessen. 'The internet of things' (het via internet verbinden van op afstand bestuurbare apparaten) is hiervan een voorbeeld. Traditionele werkzaamheden voor finance professionals verdwijnen (daar waar standaardisering mogelijk is) als gevolg van technologische ontwikkeling (automatisering en digitalisering). Voorbeelden hiervan zijn de gehele automatische afhandeling van primaire processen als P2P (Procure to Pay) en O2C (Order to Cash) in bedrijven. Het uitvoeren van deze primaire processen behoorde in het verleden tot een belangrijke kerntaak van finance professionals. Het gevolg is dat beroepen, ook binnen Finance, in snel tempo gaan verdwijnen en dat de aard van de werkzaamheden van finance professionals sterk gaat veranderen in de richting van het ontwerpen en inrichten van processen, analyseren van informatiestromen, beheersen en beschermen van de informatiestromen en de analyse van de opgeleverde data.

Disruptive innovation heeft invloed op de levensduur van functies. Ook finance professionals zullen vaker en sneller van functie gaan wisselen hetgeen een beroep doet op de flexibiliteit en de bereidheid om zich te blijven scholen.

## **Business Modelling**

De ontwikkeling van communicatietechnologie geeft ruimte voor nieuwe samenwerkingsvormen (zoals bijvoorbeeld het grootste taxibedrijf ter wereld dat geen enkele taxi in haar bezit heeft). Ook ontstaan er als gevolg van nieuwe technologieën en maatschappelijke opvattingen nieuwe verdienmodellen (bijvoorbeeld gebaseerd op het idee van de circulaire economie). Bovenstaande voorbeelden geven aan dat bestaande producten en diensten op een andere wijze worden aangeboden. Daarnaast worden nieuwe producten en diensten ontwikkeld. De verwachting is dat organisaties steeds meer moeten gaan meebewegen met marktomstandigheden die vragen om een flexibele invulling van de organisatie. Een reactie op veranderende omstandigheden is bijvoorbeeld de wens te gaan samenwerken in de keten waarbij gebruik gemaakt kan worden van elkaars systemen (zoals bijvoorbeeld XBRL). Voorbeelden van vragen die nieuwe ontwikkelingen oproepen en waarbij finance professionals betrokken zullen worden, zijn:

- hoe kan (binnen de keten) de klant het best worden bediend;
- welke eisen stel je aan je toeleverancier;
- hoe beveilig je je systemen;
- hoe bewaak en baken je de samenwerking af (met andere woorden: hoe kies je je partners en hoe kun je op afstand bepalen dat de werkzaamheden conform de gestelde eisen worden uitgevoerd)?

## **Duurzaamheid**

Onder druk van maatschappelijke ontwikkelingen worden organisaties steeds meer verantwoordelijk gesteld voor de uitkomsten (ook mogelijke negatieve externe effecten in de vorm van milieubelasting) van de gehele keten. Organisaties hebben ook vanuit zichzelf steeds meer aandacht voor duurzaamheid in milieu, maatschappij en governance in hun bedrijfsstrategie en bedrijfsvoering (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen). De trend van duurzaamheid (vallend onder het bredere Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen), heeft invloed op de manier waarop beslissingen worden genomen. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in het opnemen van sociale en milieukosten bij het opstellen van businesscases. Daarnaast zal van finance professionals een bijdrage worden gevraagd bij het opstellen van risicoanalyses.

Het begrip 'waardecreeatie' krijgt waarschijnlijk een nieuwe definitie, waardoor nieuw te ontwikkelen kengetallen nodig zijn. Daarnaast heeft aandacht voor duurzaamheid invloed op de inhoud en wijze van rapporteren (integrated reporting). Naast nieuw te ontwikkelen kennis vraagt de aandacht voor duurzaamheid om finance professionals die openstaan (empathisch vermogen) voor externe ontwikkelingen en gevoeligheden.

### **Integriteit**

In de 21<sup>e</sup> eeuw is de wereld geregeld geconfronteerd met financiële crises als gevolg van onverantwoord gedrag van leiders in multinationals (de boekhoudschandalen met de ENRON-affaire als internationaal kantelpunt) of van een gehele sector (de financiële crisis 2008). Het vertrouwen in finance professionals (met name de accountant) is door deze affaires sterk aangetast. Het verlies aan vertrouwen in finance professionals heeft geleid tot een forse toename van wet- en regelgeving (zie ook de beschrijving onder Toenemende Regeldruk). De vraag is in hoeverre het invoeren van regels de oplossing is. Het vertonen van voorbeeldgedrag (soft controls) lijkt minstens zo effectief. De discussie over het tanend vertrouwen in het gedrag van finance professionals is niet beperkt gebleven tot accountants. Van finance professionals mag, meer dan in het verleden, verwacht worden dat ze uit oogpunt van verantwoord handelen tegenwicht kunnen bieden aan misstanden binnen organisaties en deze aan de kaak durven te stellen. Zij moeten ethisch en verantwoord handelen laten zien.

### **Big Data**

Technologie en digitalisering bieden organisaties nieuwe mogelijkheden in de besluitvorming. Het inzetten, verwerken en interpreteren van data, gericht op beter onderbouwde besluitvorming, wordt toegevoegd aan het takenpakket van finance professionals of leidt tot nieuwe specialistische beroepen dan wel taken (business analytics). Daarnaast vormt de bescherming van de data een nieuwe uitdaging voor finance professionals.

?

In het schema is bewust een vraagteken opgenomen in één van de satellieten. De omgeving van finance professionals is immers steeds aan veranderingen onderhevig. Ongetwijfeld zijn er nu al ontwikkelingen die van invloed zijn op organisaties die nog niet als trend zijn gesignaleerd. Professionals zijn zich bewust van het gegeven dat het speelveld steeds verandert. Het vraagteken geeft aan dat de professional een open blik naar buiten moet houden om nieuwe ontwikkelingen te detecteren en vast te stellen in hoeverre deze ontwikkelingen van invloed zijn voor de organisatie of voor zijn manier van werken. Gevolg zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat er aanpassing van het business-model nodig is of een andere inrichting van processen.

## 4. Learning outcomes opleiding Finance & Control (AD en Bachelor)

In dit hoofdstuk staat de kern van de opleidingsprofielen centraal: de learning outcomes van de opleiding Finance & Control op het niveau van de AD en Bachelor.

De Vereniging van Registercontrollers (VRC) en de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) hebben in september 2014 het “Visiedocument over het beroep van de financieel professional” voor 2020 gepubliceerd. Dit visiedocument heeft het LOOFC als vertrekpunt voor de formulering van de learning outcomes gekozen.

Het overzichtsmodel bevat de volgende inhoudelijke kerngebieden:

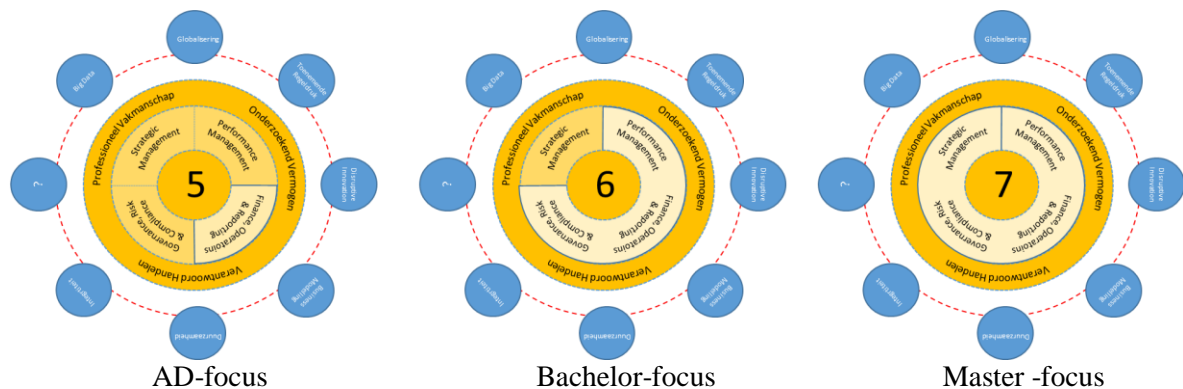
- Strategic Management
- Performance Management
- Governance, Risk & Compliance
- Finance, Operations & Reporting

Deze vier kerngebieden zijn het uitgangspunt voor de beschrijving van de zeven learning outcomes (van AD tot en met Master). Elk kerngebied komt aan de orde in elk niveau van de opleidingskolom Finance & Control met daarbij de opmerking dat er sprake is van accentverschillen:

- AD: accent ligt op Finance, Operations en Reporting;
- Bachelor: accent ligt op Finance, Operations, Reporting, Performance Management en Risk Management;
- Professionele Master: integrale beheersing met accent op Strategic Management, Governance en Compliance.

De tweede schil in het model bevat de drie beroepsvormende aspecten uit de HEO-standaard. In het overzichtsmodel staan zeven trends in de vorm van bollen rondom de kern van het model. In hoofdstuk 3 zijn deze trends en ontwikkelingen beschreven.

De opleidingskolom Finance & Control visueel voorgesteld:



*Figuur 1 Accentverschillen in de opleidingskolom F&C.*

### Learning outcomes van de opleiding Finance & Control op het niveau van de AD en Bachelor

De learning outcomes van de opleiding Finance & Control op niveau 5 (AD) en 6 (Bachelor) zijn in tabel 3 weergegeven. Deze learning outcomes bevatten integraal zowel de benodigde theoretische basis als de in de HEO-standaard benoemde beroepsvormende aspecten 'onderzoekend vermogen', 'professioneel vakmanschap' en 'verantwoord handelen'.

In het verantwoordingsdocument zijn de learning outcomes nader gespecificeerd in de vorm van voorbeelden van benodigde kenniscomponenten en beroepsopdrachten en -producten.

AD-niveau	Bachelor-niveau
<b>Strategic Management:</b> 1. Signaleren van ontwikkelingen in de externe omgeving van een organisatie die van belang zijn bij het genereren van oplossingen voor een organisatie.	<b>Strategic Management:</b> 1. Faciliteren van inzicht in de externe omgeving van een organisatie en het geven van advies aan het (lijn)management met als doel het nemen van de juiste beslissingen voor een organisatie.
<b>Performance management:</b> 2. Samenstellen en analyseren van adhoc en terugkerende rapportages ten behoeve van interne sturing en verantwoording. 3. Toepassen van geschikte analysemethodes gericht op het nemen van de juiste beslissingen voor een organisatie.	<b>Performance management:</b> 2. Leveren van een bijdrage aan het ontwerpen van het management control systeem gericht op sturing, beheersing en monitoring van een organisatie, zodanig dat de (strategische) doelen bereikt worden. 3. Selecteren en toepassen van geschikte analysemethodes gericht op het nemen van de juiste beslissingen door een organisatie.
<b>Governance, Risk, Compliance:</b> 4. Herkennen van operationele risico's die van invloed zijn op de informatievoorziening en de bedrijfsprocessen rekening houdend met regelgeving.	<b>Governance, Risk, Compliance:</b> 4. Adviseren over de inrichting van de informatievoorziening en bedrijfsprocessen gericht op het managen van risico's in een organisatie.
<b>Finance, Operations en Reporting:</b> 5. Oplossen van (regelmatig voorkomende) financiële vraagstukken op operationeel niveau. 6. Identificeren van pragmatische oplossingen voor de optimalisatie van bedrijfsprocessen. 7. Opstellen van externe verantwoordingsoverzichten en een aanzet geven tot het beoordelen ervan, rekening houdend met richtlijnen en wet- en regelgeving.	<b>Finance, Operations en Reporting:</b> 5. Adviseren over financiële vraagstukken, rekening houdend met fiscale aspecten en financiële risico's. 6. Adviseren over de optimale inrichting van informatievoorziening en bedrijfsprocessen, gericht op de effectiviteit en efficiëntie van een organisatie. 7. Opstellen en analyseren van externe verantwoordingsoverzichten, rekening houdend met richtlijnen en wet- en regelgeving.

Tabel 3 Learning outcomes F&C naar opleidingsniveau

Het LOOFC hanteert de volgende definities voor de drie beroepsvormende aspecten uit de HEO-standaard:

### Onderzoekend vermogen

Finance professionals kunnen praktijkvraagstukken in organisaties op basis van een kritische analyse vertalen in een concrete kennisbehoefte en deze beantwoorden met praktische, haalbare adviezen of ontwerpen (bv. product, proces, model), gericht op besluitvorming die leidt tot verbetering of vernieuwing van praktijksituaties.

De finance professional bereikt dit zelfstandig door systematisch gebruik te maken van de best beschikbare informatie<sup>5</sup>, deze kritisch te wegen op bruikbaarheid en relevantie en op basis daarvan advies uit te brengen en/of ontwerpen te maken.

Hij/zij doet dat op transparante wijze met een kritisch oog voor de betrouwbaarheid en relevantie van deze informatie en conform de regels voor het uitvoeren van praktijkonderzoek.

### Professioneel vakmanschap

<sup>5</sup> bestaande (wetenschappelijke) inzichten, feiten, data en karakteristieken van de organisatie, waarden en normen van stakeholders en het oordeel van ervaren professionals.

Finance professionals zijn adviesvaardig. Dat betekent onder andere dat ze communicatief vaardig in woord/en geschrift zijn, ook in een internationale context. Finance professionals zijn wendbaar doordat ze kunnen reflecteren op hun eigen handelen en het eigen leerproces en naar aanleiding daarvan hun handelen kunnen aanpassen. Ze zijn omgevings- en organisatiesensitief. Daarnaast zijn ze sociaal vaardig, denk hierbij aan effectief samenwerken door het aangaan van interpersoonlijke relaties in afwisselende en multiculturele werkomgevingen. Finance professionals zijn ondernemend, initiatiefrijk, resultaatgericht en werken accuraat, gestructureerd en planmatig. Ze maken duidelijke afspraken, komen deze na en spreken anderen er op aan.

### **Verantwoord handelen**

Finance professionals handelen zorgvuldig. Ze zorgen ervoor dat het management van een organisatie op een tijdige en adequate wijze wordt geïnformeerd. Ze zijn zich bewust van de maatschappelijke context waarbinnen ze hun financiële functie uitoefenen en houden hun rug recht als het gaat om ethische dilemma's die een rol kunnen spelen bij het oplossen van financiële vraagstukken.



## Bijlage 1 Belangrijkste ontwikkelingen sinds LOB 2013

Ontwikkelingen	Consequentie(s)
Wet accreditatie op maat (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2018)	Bewerkstellingen dat instellingen voor hoger onderwijs meer vertrouwen en minder lasten ervaren bij de accreditatieprocedure.
Herordening sector HEO (verwacht in 2018)	Rationalisatie van het aantal sector HEO croho's Bredere bachelors (wordt verwacht). Nieuwe ISAT codes voor opleidingen met nieuwe namen (conversie per september 2018)
Wet invoering associate degree opleiding (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2017)	De associate degree wordt een zelfstandige opleiding - los van een hbo-bacheloropleiding - en krijgt daarmee een volwaardige positie in het onderwijsbestel.
Yerevan verklaring (European Ministers of Education, 2015)	Inhoud van de HBO standaard uitgebreid (HBO Raad, 2009)
Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek: de waarde(n) van weten (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2015)	Versterking verbanden onderwijs, onderzoek en innovatie in de beroepspraktijk binnen het hoger beroepsonderwijs (OECD, 2014); (Onderwijsraad, 2014).
Wet versterking kwaliteitswaarborgen hoger onderwijs (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2014)	Verschuiven nieuwe accreditatie beoordelingskaders (NVAO, 2014); (NVAO, 2017) Invoering clusteraccreditatie (NVAO, 2015); (NVAO, 2015). Samenwerkingsovereenkomst NVAO, AACSB (NVAO en AACSB, 2015) en de Duitse Akkreditierungsrat (NVAO, 2015).
Wendbaar in een duurzame economie, sectoranalyse HEO (Vereniging Hogescholen, 2014)	Inhoud van de HBO standaard uitgebreid (HBO Raad, 2009).
Beoordelen is Mensenwerk (Vereniging Hogescholen, 2014)	Uitwerking van HBO standaard (HBO Raad, 2009) met een visie op onderzoekend vermogen. Introductie van een afstudeerprotocol (12 punten) Introductie van het afstudeerprogramma
Wet kwaliteit in verscheidenheid (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2013)	Differentiatie onderwijsaanbod (positie Associate Degree, 3-jarige vwo route en gelijkgeschakeling titulatuur op EHEA niveau). Aanscherping vooropleidingseisen (vwo, havo en mbo). Vervanging van de BBA standaard (HBO Raad, 2012) door de HEO standaard en herijking eindniveaus BBA kernvakken (Vereniging Hogescholen, 2014).

Tabel 4 Belangrijkste ontwikkelingen sinds LOB 2013

## Bijlage 2 HEO Standaard

### HEO-standaard

De afgesproken HEO-standaard is een uitwerking van de door de hogescholen gezamenlijk geformuleerde standaard voor ál hun bacheloropleidingen<sup>6</sup>. Die HBO-standaard houdt in dat een opleiding er zorg voor dient te dragen dat - gevat in een zowel nationale als internationale context - studenten:

- een gedegen theoretische basis verkrijgen;
- het onderzoekend vermogen verwerven dat hen in staat stelt om bij te kunnen dragen aan de ontwikkeling van het beroep;
- over voldoende professioneel vakmanschap beschikken;
- de beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie ontwikkelen die past bij een verantwoordelijke professional.

### Gedegen theoretische basis

Een pas afgestudeerde HEO-er heeft een theoretische basiskennis op een aantal kernvakgebieden die van belang zijn voor de (internationale) bedrijfsvoering en voor het vormgeven en innoveren van processen in zowel de private als in de publieke sector. Op welk niveau een specifieke opleiding uit het Hoger Economisch Onderwijs zélf een kernvakgebied aanbiedt en toespitst, hangt samen met het daaraan in het werkveld van die opleiding toegekende belang.

Die kernvakgebieden zijn<sup>7</sup>:

- accounting;
- business law and ethics;
- economics;
- finance;
- management information systems;
- marketing;
- operations management
- organizational behavior;
- quantitative techniques;
- strategic management.

### Onderzoekend vermogen

Een pas afgestudeerde bachelor uit het Hoger Economisch Onderwijs heeft het onderzoekend vermogen om langs de weg van reflectie en *evidence based practice* tot (te commercialiseren) innovatie van producten, diensten en processen in zowel de private als de publieke sector te komen. Daartoe heeft de HEO-er in de opleiding kennis en ervaring opgedaan met methoden en technieken van (praktijkgericht) onderzoek. Ook kan een HEO-er daarop reflecteren. Hij of zij heeft in de afstudeerfase van de opleiding bewezen dit onderzoekend vermogen in een concrete beroeps/praktijksituatie te kunnen uitoefenen.

### Professioneel vakmanschap

Een pas afgestudeerde HEO-er heeft zich ontwikkeld tot een professionele vakman of –vrouw. Hij of zij:

- is innovatief en ondernemend;
- bezit goede adviesvaardigheden;
- beschikt over goede mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden;
- houdt rekening met (internationale) cultuurverschillen;
- is gericht op (multidisciplinaire) samenwerking;

---

<sup>6</sup> In 2009 - zie <http://www.hbo-raad.nl/hbo-raad/kwaliteitsagenda/509>.

<sup>7</sup> Aangesloten is bij de *core topics* van het Bachelor of Business-programma zoals omschreven in het internationale Bachelor of Business-lemma van Wikipedia (februari 2011).

- fungeert als sparringpartner zowel binnen als buiten de eigen werkorganisatie;
- ontwikkelt voortdurend de eigen professionaliteit (persoonlijk leiderschap) en draagt bij aan de ontwikkeling van zijn of haar professie in de breedte.

### **Verantwoord handelen**

Een pas afgestudeerde HEO-er is zich bewust van de maatschappelijke context van zijn gedurende de opleiding opgedane kennis en vaardigheden. Hij of zij weet dat ethisch handelen onderdeel van zijn professioneel vakmanschap is en moet zijn. Maatschappelijk verantwoord ondernemen, bedrijfsethiek en duurzaamheid zijn onderwerpen van debat in de opleiding.

## Bijlage 3 Landelijke Raad van Advies

	<b>Rabobank Nederland, Directoraat Bedrijfsmanagement</b> Jeroen de Leeuw, directievoorzitter van de eenheid Bedrijfsmanagement.
	<b>Nyenrode Business Universiteit</b> Prof dr. Ir. Jan M. Bots: Hoogleraar Controlling aan Nyenrode Business Universiteit
	<b>ROC Leiden</b> Rengert de Gier RA, Manager Financiën Planning & Control
	<b>NBCUniversal</b> Bob Kurpershoek, Director Global Credit and Collections
	<b>Gemeente Den Haag, Dienst Stedelijke ontwikkeling</b> Jaap Regeer, sectorcontroller Belastingzaken van de dienst Publiekszaken
	<b>BAS consultancy</b> Richard Scharink, directeur
	<b>Blauwe Banaan B.V.</b> Bert van den Hurk, Eigenaar Blauwe Banaan BV en Dutchie Global, Transitie manager PC&K a.i. bij Gemeente Amsterdam
	<b>NIVE</b> Thijs Buddingh, Productmanager
	<b>De Nederlandse Bank</b> Jos Westerweele, Projectmanager
	<b>Farm Frites</b> Eric van Steekelenburg, COO en CFO Europa

Tabel 5 Raad van Advies werkveldleden

	Piet de Keijzer: Voorzitter (Avans Breda)
	Eveline Kapteijn-Kruiswijk: Secretaris en Penningmeester (De Haagse Hogeschool)
	Sybren Louwsma: Lid (Hogeschool Rotterdam)
	Richard Puyt: Lid (HvA en bestuurslid LOOFC)

*Tabel 6 Raad van Advies LOOFC leden*

## Referenties

- AACSB. (2013). *Eligibility procedures and accreditation standards for business accreditation*. Tampa: AACSB.
- AACSB. (2016). *2013 Accounting Standards revisie 2016*. Tampa: AACSB.
- Adviescommissie 'Flexibel hoger onderwijs voor werkenden'. (2014). *Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen*. Den Haag: Adviescommissie 'Flexibel hoger onderwijs voor werkenden'.
- Andriessen D., Snel M. & Sluijsmans D. (2015). *Voorlopige handreiking "Methodologisch implementeren van het Protocol Afstuderen"*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Ashton, K. (1999). *Internet of Things*. Retrieved from en.wikipedia.org:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Internet\\_of\\_Things](http://en.wikipedia.org/wiki/Internet_of_Things)
- Barends, E., Rousseau, D.M. & Briner R.B. (2014). *Evidence-based Management: The basic principles*. Amsterdam: Centre for Evidence-based Management.
- Beckers, S. (2010). *ASML - World Class Finance - Food for Financials*. Maastricht: ASML.
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for Quality Learning at University*. New York: McGraw Hill - ISBN13:978-033524275-7.
- Boogaard, M. (2010). *Taalvaardigheid van A1 tot en met 4F*. Amsterdam: InHolland.
- Bureau of Labor Statistics. (2015, oktober 4). *Occupational Outlook handbook*. Retrieved from Office and administrative support: <http://www.bls.gov/ooh/office-and-administrative-support/bookkeeping-accounting-and-auditing-clerks.htm>
- Campbell, A., McNamara, O. & Gilroy P. (2003). *Practitioner Research and Professional*. London: SAGE.
- CBS. (2015). *De internationaliseringsmonitor 2015 (1e, 2e en 3e kwartaal)*. Den Haag: CBS.
- Cebma. (2015, september 22). *What are levels of evidence?* Retrieved from www.cebma.org:  
<http://www.cebma.org/frequently-asked-questions/what-are-the-levels-of-evidence/>
- CEDEFOP. (2014, March 1). Skill mismatch: more than meets the eye. *Skill deficits do not cause unemployment; Europe's most talented workforce is being wasted*. Thessaloniki, Pylea, Greece: European Centre for the Development.
- CM. (2015, september 14). *Cfo investeert in digitalisering financiële afdeling*. Retrieved from www.cmweb.nl:  
<http://cmweb.nl/2015/09/cfo-investeert-in-digitalisering-financiele-afdeling/>
- College voor Toetsen en Examens. (2015). *Rapportage Referentieniveaus Taal en Rekenen 2014-2015*. Utrecht: College voor Toetsen en Examens.
- Council of Europe. (1996). *Common European Framework of Reference - het Europees ReferentieKader*. Council of Europe.
- Council of Europe. (1997). *Convention on the Recognition of Qualifications concerning Higher Education in the European Region*. Lisbon: Council of Europe and UNESCO.

- CPB. (2015). *Middensegment onder druk - Nieuwe kansen door technologie CPB Policy Brief 2015/13*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- da Conceição da Costa Marques, M. & Gonçalves, M. (2011). On the Interrelation between Accounting Education and the State: Teaching of Accounting at the Oporto School of Commerce 1803-1837, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- de Graaf, T. (2013, januari 16). *Nieuwjaarstoespraak #Derde HBO Discours*. Retrieved from In debat over Bildung tijdens derde #HBOdiscours - nieuwjaarsreceptie HBO-raad: [http://www.vereniginghogescholen.nl/vereniging-hogescholen/feiten-en-cijfers?task=doc\\_download&gid=1778](http://www.vereniginghogescholen.nl/vereniging-hogescholen/feiten-en-cijfers?task=doc_download&gid=1778)
- de Graaf, T. (2015). *Toespraak Thom de Graaf HBO-congres 2015*. Zwolle: Vereniging Hogescholen.
- de Jong G.P., de Graaf F.J. & Zielstra J. (2016). *Vakbekwaamheid en de professional in Finance & Accounting*. Amsterdam: CAREM.
- de Keijzer P.A.M., van Asselt E., Mulder F.G.H. & van Aken J. (2015a, juni 30). reactie Besturen AC scholen overleg, LOOBE, LOOFRE en LOOFSM op presentatie 'Herordening HEO'. Amersfoort/Roozendaal.
- De Nederlandse Bank. (2015). *Thema's DNB Toezicht*. Amsterdam: De Nederlandse Bank.
- European Centre for the Development of Vocational Training. (2011). *Using learning outcomes - European Qualification Framework Series: Note 4*. Luxembourg: European Union.
- European Commission. (2008). *Explaining the European Qualifications Framework for Lifelong Learning - European Qualification Framework Series: Note 1*. Luxembourg: European Communities.
- European Commission. (2013). *Referencing National Qualifications Levels to the EQF Update 2013 - European Qualification Framework Series: Note 5*. Luxembourg: European Commission.
- European Ministers of Education. (2005). *The European Higher Education Area - Achieving the Goals*. Bergen: Bologna Follow Up Group (BFUG).
- European Ministers of Education. (2015). *Yerevan Communiqué*. Yerevan: Bologna Follow Up Group.
- Expertgroep BKE/SKE. (2013). *Verantwoord toetsen en beslissen in het Hoger Beroepsonderwijs*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Goodson, I. F. (2003). *Professional knowledge; professional lives*. OUP/ MC-Graw-Hill.
- Gravesteijn M., Pikker G. & Lousberg L. (2009). Eenvoudige vragen goed stellen - de onderzoekende houding onderzocht. In S. G. E., *Ruimte maken voor onderzoekende professionaliteit*. Delft: Koninklijke van Gorkum.
- Hattie, J. (2009). *Visible Learning - A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London and New York: Routledge - ISBN13: 978-0-415-47618-8.
- Hattie, J., & Gregory, Y. (2014). *Visible Learning and the Science of How We Learn*. New York: Routledge ISBN13: 978-0-415-70499-1.

- HBO Raad. (2009). *Kwaliteit als opdracht - richtinggevend kader voor het beleid van de sector in de komende jaren*. Den Haag: HBO Raad.
- HBO Raad. (2009). *Standaard bacheloropleidingen hogescholen - de professionele bachelor*. Den Haag: HBO Raad.
- HBO Raad. (2012). *Standaard Bachelor of Business Administration (herziene versie)*. Den Haag: HBO Raad.
- HBO Raad. (2012). *Standaard masteropleidingen hogescholen - de professionele master*. Den Haag: HBO Raad.
- HBO Raad. (2012). *Vreemde ogen dwingen - Eindrapport commissie externe validering examenkwaliteit hoger beroepsopleidingen*. Den Haag: HBO Raad.
- Het Financieële dagblad. (2015, april 25). *Versterken van integriteit vereist permanente strijd van bedrijven*. Retrieved from Het Financieële dagblad: <http://fd.nl/Print/krant/Rubriek/Opinie/1101616/versterken-van-integriteit-vereist-permanente-strijd-van-bedrijven>
- Het groene brein. (2015). *Financiële en accountantsopleidingen voor de nieuwe economie (FAN)*. Den Haag: Het groene brein.
- Inspectie van het Onderwijs. (2015). *Verdere versterking - Onderzoek naar het functioneren van examencommissies in het hoger onderwijs*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- International Labour Organization. (2012). *International Standard Classification of Occupations - ISCO-08 - Volume 1: Structure, Group definitions and Correspondence Tables*. Geneva: International Labour Organization.
- Jacobs, G. (2010). *Lectorale rede: Professionele waarden in kritische dialoog - omgaan met onzekerheid in educatieve praktijken*. Tilburg: Fontys opleidingscentrum speciale onderwijszorg.
- Joint Quality Initiative. (2004). *Shared 'Dublin' descriptors for the Bachelor's, Master's and Doctoral awards*. Dublin: Joint Quality Initiative (JQI).
- Kashmir Hill. (2012, februari 16). How Target Figured Out A Teen Girl Was Pregnant Before Her Father Did. *How Target Figured Out A Teen Girl Was Pregnant Before Her Father Did*. Forbes.com.
- Keuning D. & Eppink D.J. (2012). *Management en Organisatie - theorie en toepassingen, 10e editie*. Epe/Putten: Noordhoff Uitgeverij.
- Khurana, R., Nohria N. & Penrice, D. (2005). Is business management a profession? *Harvard Business School Working Knowledge*.
- Landelijk overleg opleidingen Bedrijfseconomie. (2013). *Landelijk opleidingsprofiel BBA-Bedrijfseconomie*. Eindhoven: Landelijk overleg opleidingen Bedrijfseconomie.
- Leido. (2013). *Eindniveau Associate Degree*. Den Haag: Landelijk netwerk Ad Themagroep kwaliteitszorg.
- Leijnse F. (2005). *Hooggeleerde domheid en andere gebreken - over kennisproductie in de polder*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Losse, M. (2012). Terugkeer naar de kern - het beroepsproduct centraal. *Facta* (pp. 1-21). Enschede: Saxion Onderzoek in Onderwijs.



- Lubbermans, J. (2013). *De sector economie in beeld - Een analyse van opleidingen en arbeidsmarkt van de hbo sector Economie*. Nijmegen: ITS, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Luyendijk, J. (2015). *Dit kan niet waar zijn*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Maes, R. (2003). *Informatiemanagement in kaart gebracht - PrimaVera working paper*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- MBO Raad. (2015). *Taal en rekenbrief aan de Vaste Kamercommissie Onderwijs - kenmerk JWO/CME/239622/2015*. Woerden: MBO Raad.
- Miller, B. (Director). (2011). *Moneyball* [Motion Picture].
- Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2014). *Versterking van de Nederlandse positie in mondiale waardeketens*. Ministerie van Buitenlandse Zaken: Ministerie van Buitenlandse Zaken.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2010). *Wet referentiekader taal en rekenen*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2011). *Wetenschap en vakmanschap: onderwijsonderzoek voor en met de onderwijspraktijk*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2012 - 2013). *Memorie van toelichting - wijziging WHW*. Retrieved from [www.eerstekamer.nl](http://www.eerstekamer.nl): [https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20130118/memorie\\_van\\_toelichting\\_2/document3/f=/vj6ifr0xnkyo.pdf](https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20130118/memorie_van_toelichting_2/document3/f=/vj6ifr0xnkyo.pdf)
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2012). *Kamerbrief voortgang prestatieafspraken hoger onderwijs*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2013). *Brief inwerkingtreding Wet versterking kwaliteitswaarborgen hoger onderwijs, referentie 578714*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2013). *Wet Kwaliteit in Verscheidenheid*. Opgehaald van Overheid.nl: [http://wetten.overheid.nl/BWBR0033693/geldigheidsdatum\\_30-05-2015](http://wetten.overheid.nl/BWBR0033693/geldigheidsdatum_30-05-2015)
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2014). *Kamerbrief over digitalisering in het hoger onderwijs*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2014). *Wet Versterking Kwaliteitsborgen Hoger onderwijs*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2015). *Kamerbrief Accreditatie op maat*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2015). *Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek: de waarde(n) van weten*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2016, april 11). *Internetconsultatie.nl*. Retrieved from Internetconsultatie besluit experimenten flexibel hoger onderwijs: <https://www.internetconsultatie.nl/besluitflexhovolwassenen>

- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2016, april 11). *Subsidieregeling subsidiëring flexibel hoger onderwijs voor volwassenen*. Retrieved from Officiële bekendmakingen: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2015-32922.html>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2017). *Wet invoering associate degree-opleiding*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2018). *Wet accreditatie op maat*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, pp. 257-272.
- NBA-VRC. (2014). *Visiedocument op het beroep van de Finance Professional*. Amsterdam: NBA-VRC.
- NLQF. (2015, november 9). *NLQF Nationaal coördinatiepunt*. Retrieved from Over NLQF-EQF: <http://www.nlqf.nl/over-nlqf-eqf/eqf#>
- NVAO. (2014). *Notitie herziening accreditatiekaders NL*. Den Haag: nederlands-vlaamse accreditatieorganisatie.
- NVAO. (2015). *Addendum beoordeling bestaande experimenten leeruitkomsten*. Den Haag: NVAO.
- NVAO. (2015). *NVAO bbo clusterlijst*. Den Haag: NVAO.
- NVAO. (2015). *NVAO Richtlijn bij de beoordeling van eindwerkstukken*. Den Haag: NVAO.
- NVAO. (2015, oktober 5). *Overeenkomst nvaio en duitse akkreditierungsrat vereenvoudigt accreditatie joint degree*. Retrieved from [www.nvaio.net](http://www.nvaio.net): <https://www.nvaio.net/actueel/overeenkomst-nvaio-en-duitse-akkreditierungsrat-vereenvoudigt-accreditatie-joint-degree>
- NVAO. (2015). *Protocol beoordeling experimenten flexibilisering - Uitwerking voor de experimenten leeruitkomsten en nieuwe onvolledige opleidingen*. Den Haag: NVAO.
- NVAO. (2015). *Visitatierooster*. Retrieved from [www.nvaio.net](http://www.nvaio.net): [http://www.nvaio.net/page/downloads/NVAO\\_Visitatie-rooster\\_januari\\_2015\\_v\\_16\\_febr\\_2015.xlsx](http://www.nvaio.net/page/downloads/NVAO_Visitatie-rooster_januari_2015_v_16_febr_2015.xlsx)
- NVAO. (2017). *Beoordelingskader accreditatiestelsel Nederland 2016*. Den Haag: NVAO.
- NVAO en AACSB. (2015, mei 25). *Internationale samenwerkingsovereenkomst accreditatieorganisaties stroomlijnt proces hoger onderwijs*. Retrieved from [www.nvaio.net](http://www.nvaio.net): [http://www.nvaio.net/news/item/internationale\\_samenwerkingsovereenkomst\\_accreditatieorganisaties\\_stroomlijnt\\_proces\\_hoger\\_onderwijs/645?mid=](http://www.nvaio.net/news/item/internationale_samenwerkingsovereenkomst_accreditatieorganisaties_stroomlijnt_proces_hoger_onderwijs/645?mid=)
- OECD. (2012). *Country note Netherlands: survey of adult skills (PLAAC) - first results*. OECD.
- OECD. (2012). *Programme for International Student Assessment (PISA)*. Parijs: OECD.
- OECD. (2014). *OECD review of innovation policy: Netherlands*. Brussels: OECD.
- OECD. (2015, juni 21). *Building the right skills and turning them into better jobs and better lives*. Retrieved from [skills.oecd.org/](http://skills.oecd.org/)

- OECD. (2015, juni 21). *Programma for International Student Assessment (PISA)*. Retrieved from OECD Better policies for better lives: <http://www.oecd.org/pisa/home/>
- Onderwijsraad. (1999). *Zeker weten*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad. (2009). *Kaders voor de referentieniveaus - Commentaar bij het Wetsvoorstel referentieniveaus*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad. (2010). *Een diploma van waarde*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad. (2014). *Meer innovatieve professionals*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad. (2015). *Kwaliteit in het hoger onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Porter, T. (1995). *Trust in Numbers - The pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. New Jersey: Princeton University Press.
- Pruijm R.A.M. (2010). *Grondslagen van Corporate Governance*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Puyt. (2009, februari 9). *Nassim Nicolas Taleb: De zwarte zwaan*. Retrieved from [www.innovatieorganiseren.nl](http://www.innovatieorganiseren.nl): <http://www.innovatieorganiseren.nl/innovatie-en-literatuur/nicolas-nassim-taleb-de-zwarte-zwaan/>
- PwC. (2014). *Marktstudie financiële functie - Goed voorbereid op de toekomst*. Amsterdam: PriceWaterhouseCoopers.
- Rigby, D. (2015). *Management Tools & Trends 2015*. Boston: Bain & Company.
- ROA & CBS. (2014). *Beroepenindeling ROA-CBS 2014*. Maastricht, Den Haag en Heerlen: Research Centre for Education and Labour Market (ROA) en Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).
- ROA. (2013). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep ROA-R-2013/11*. Maastricht: ROA.
- Salmon, G. (2005). Flying not flapping: a strategic framework for e-learning and pedagogical innovation in higher education. *ALT-J, Research in Learning Technology*, Vol. 13, No. 3, October 2005, pp. 201–218.
- Schabel, P. (2013). 'Bei Bildung an sich droht die Gefahr der Einbildung. Bietet Ausbildung nun die Möglichkeit Bildung für uns zustande zu bringen?' [Recorded by Paul Schabel, directeur Sociaal en Cultureel Planbureau]. Den Haag, Nederland.
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Massachusetts: Ashgate Publishing Limited.
- Scorsese, M. (Director). (2013). *Wolf of Wall Street* [Motion Picture].
- SER. (2015). *Leren in het hoger onderwijs van de toekomst - Advies over de Strategische Agenda Hoger Onderwijs 2015 - 2025*. Den Haag: SER.
- SLO. (2009). *Referentiekader taal en rekenen*. Enschede: SLO.

- SLO. (2014). *Digitale geletterdheid en 21e eeuwse vaardigheden voor het funderend onderwijs: een conceptueel kader*. Enschede: Stichting Leerplan ontwikkeling.
- Staatscourant. (2013, december 19). referentielijst internationale herkenbaarheid titulatuur hoger beroepsopleiding en het vaststellen van graden met toevoegingen. *Staatscourant*, p. Nr. 35337.
- Staatscourant. (2015). *Staatscourant nr. 14390*. Den Haag: Staatscourant.
- Standard Occupational Classification Policy Committee. (2010). *2010 SOC User Guide*. Alexandria, Virginia: U.S. Bureau of Labor Statistics.
- Stone, O. (Director). (1987). *Wall Street* [Motion Picture].
- Storm, S. (2014). *Beoordelingsformulier opleidingsprofielen sector HEO*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Stuurgroep Accreditatiestelsel 3.0. (2015). *Accreditatie op maat - Een doeltreffend en gedifferentieerd accreditatiestelsel*. Den Haag: Stuurgroep Accreditatiestelsel 3.0.
- Taleb, N. N. (2008). *Black Swan Theory: the impact of the Highly Improbable*. New York: Penguin.
- U.S. Department of Labor. (2015, 9 29). *O-Net*. Retrieved from O-Net Online: <https://www.onetonline.org/>
- USG Finance Professionals. (2014, oktober 8). <http://cmweb.nl/2015/04/big-data-in-finance-kans-of-bedreiging/>. Retrieved from CM voor de financieel professional met ambitie: [http://www.usgfinance.nl/uploads/Artikelen/Whitepaper\\_BigData\\_in\\_Finance\\_def.pdf](http://www.usgfinance.nl/uploads/Artikelen/Whitepaper_BigData_in_Finance_def.pdf)
- UTwente. (2015, november 18). *Theorienoverzicht Toegepaste Communicatie Wetenschappen (TCW)*. Retrieved from Sensemaking: <https://www.utwente.nl/cw/theorieenoverzicht/Theory%20Clusters/Organizational%20Communication/Sensemaking/>
- Van der Sanden, K., Smit, W. & Dashorst, M. (2012). *The referencing document of the Dutch Qualification Framework to the European Qualification Framework*. 's-Hertogenbosch: NLQF.
- van Schaik, C. & Boon E. (2015). *Het gedragsprofiel van de succesvolle controller*. Gouda: De effectieve financial.
- van Stralen G. & Gude R. (2012). *...En denken! Bildung voor leraren*. Amsterdam: Luisterwijs.
- Vereniging Hogescholen. (2013, januari 16). *Samenvattend verslag derde #HBOdiscours over Bildung – 16 januari 2013*. Retrieved from In debat over Bildung tijdens derde #HBOdiscours - nieuwjaarsreceptie HBO-raad: [http://www.vereniginghogescholen.nl/vereniging-hogescholen/feiten-en-cijfers?task=doc\\_download&gid=1777](http://www.vereniginghogescholen.nl/vereniging-hogescholen/feiten-en-cijfers?task=doc_download&gid=1777)
- Vereniging Hogescholen. (2014). *Beoordelen is mensenwerk - Bevindingen over de wenselijkheid en mogelijkheid van een gezamenlijk protocol voor het beoordelen van (kern)werkstukken*. Den Haag: Expertgroep Protocol in opdracht van de Vereniging Hogescholen.
- Vereniging Hogescholen. (2014). *Clustergewijs accrediteren*. Utrecht: Vereniging Hogescholen.
- Vereniging Hogescholen. (2014). *de HEO standaard*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.

- Vereniging Hogescholen. (2014). HBO monitor 2014, statistisch supplement. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Vereniging Hogescholen. (2014). *Wendbaar in een duurzame economie - Een externe analyse van het economisch domein ten behoeve van de verkenning hoger economisch onderwijs (beo)*. Den Haag: Verkenningcommissie hoger economisch onderwijs in opdracht van de Vereniging Hogescholen.
- Vereniging Hogescholen. (2015). *#hbo 2025 - strategische agenda Wendbaar en Weerbaar*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Vereniging Hogescholen en VSNU. (2014). *Gezamenlijke visie internationalisering*. Den Haag: Vereniging Hogescholen en VSNU.
- Vroonhoven, M. v. (2015, april 10). Bestuursvoorzitter AFM. (H. F. dagblad, Interviewer)
- Wächter, L. (2012). *Ausbildung von A bis Z*. Schweitzer Vademecum.
- Weber, R. H. (2010). Internet of Things – New security and privacy challenges. *Computer law & security review*, 23–30.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weill P. et al. (2004, May 6). *Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms*. Retrieved from MIT Center for Coordination Science: <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf>
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid . (2013). *Naar een lerende economie - investeren in het verdienmodel van Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wikipedia. (2015, september 16). *Moneyball*. Retrieved from Wikipedia: <https://en.wikipedia.org/wiki/Moneyball>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Paris: World Commission on Environment and Development.
- Zielstra, J, de Jong G.P., Krabbe H. & de Graaf F.J. (2014). *Bildung en de professional in Finance & Accounting*. Amsterdam: CAREM.