

Financiële en Accountants- opleidingen voor de Nieuwe economie (FAN)

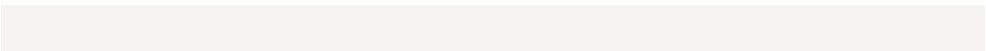
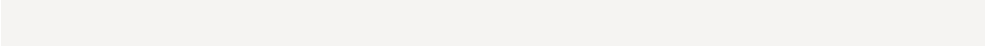
Inspiratiedocument van de Community of
Practice (CoP)

Het Groene *Breïn*
wetenschappers voor een duurzame economie

// Mei 2015

Zuid-Hollandlaan 7
2596 AL Den Haag

T 070 3926657
E info@hetgroenebrein.nl



Voorwoord	4
//01 Introductie	6
Meer dan dubbel boekhouden alleen	6
Marleen Janssen Groesbeek, Avans Hogeschool	
De Community of Practice Finance en Accountancy opleidingen voor de Nieuwe economie (CoP FAN)	10
Antoine Heideveld en Bouwe Taverne, Het Groene Brein	
//02 Opleiding Financial Services Management	18
De vorming van de nieuwe bankier	18
Monique Jansen-Deurman, Hogeschool van Amsterdam	
De Cultuurkaart Financiële Sector	24
De Jonge Bankiers	
//03 Opleiding Bedrijfseconomie	26
Integratie van duurzaamheid in de opleiding tot bedrijfseconoom	26
Margreet Boersma-de Jong en Ton Hanema, Hanzehogeschool	
//04 Opleidingen Accountancy	33
Nieuwe competentiebehoeften accountants bij integrated thinking, -reporting, -assurance	33
Paul Hurks (NBA)	
Auditing & Assurance Curriculum based on IIRC-Framework	36
Jeanine van Gestel (VU), Dick de Waard (RUG) en Paul Hurks (NBA)	
Het inbedden van integrated thinking in het curriculum voor accountants	38
Jeanine van Gestel (VU), Dick de Waard (RUG) en Paul Hurks (NBA)	
//05 Literatuur	46

Antoine Heideveld Bouwe Taverne Voorwoord

VOOR U LIGT HET RESULTAAT VAN EEN JAAR WERK, VERRICHT DOOR FINANCIALS, ACCOUNTANTS EN DE VOOR HEN BEDOELDE OPLEIDINGEN. HET IS HET WERK VAN PARTNERS, DIE ALS DOEL HADDEN EN HEBBEN OM 'DE NIEUWE ECONOMIE' ALS RICHTSNOER TE NEMEN VOOR DE REVISIE VAN DE CURRICULA VOOR DE HOGERE FINANCIËLE EN ACCOUNTANTSOPLEIDINGEN IN ONS LAND.

Het begon twee jaar geleden met een boek, getiteld Kapitaal Vertrouwen. Dat boek was een poging om voor een breed publiek aannemelijk te maken dat de financiële sector met twee ingrijpende veranderingen van doen heeft: 'Change Finance' en 'Finance Change'. Anders gezegd: de verduurzaming van de financiële sector enerzijds en de bijdrage van de sector aan de duurzame economie anderzijds.

De vraag kwam op: als dit allemaal gaande is, moeten de hogere opleidingen dan niet mee veranderen. En wel door aanpassingen op curriculumniveau? Die vraag stellen was hem beantwoorden en na werkconferenties op Nyenrode en bij ABN Amro is de aanzet gegeven tot wat is gaan heten de Community of Practice Financiële en Accountantsopleidingen voor de Nieuwe economie: CoP FAN.

Deze Community of Practice is ten einde, maar is slechts een onderdeel van een lang proces. Een proces dat moet eindigen in nieuwe curricula voor jonge financials

en accountants, die vanaf 2019 gaan afstuderen.

De grote banken, de grote accountants, de beroepsvereniging voor accountants NBA, een achttal opleidingen, het Ministerie van Buitenlandse Zaken en Het Groene Brein vormden een jaar lang de CoP FAN.

Het resultaat ligt voor u: een dik document met artikelen van een flink aantal leden van de CoP. Naast tal van interne documenten van de betrokken opleidingen, ideeën verslagen, de opzet voor een stagebank, een krantenartikel en nog veel meer.

De CoP werd vanaf het begin gesteund door een Raad van Aanbeveling. Herman Wijffels (Sustainable Finance Lab), Simon Smits (BuZa), Marga Hoek (De Groene Zaak), Dineke Melker (ABN Amro) en Frans van der Wel hebben ons flink geholpen op strategisch vlak.

Alle deelnemers waren vanaf het begin actief en betrokken. Vanuit welbegrepen

eigenbelang: goede opleidingen voor de afnemers van 'jong volk', goede content en praktijkvoorbeelden voor de opleiders.

Zo waren en zijn we blij met Dick de Waard, Jeanine van Gestel, Clemens Spoorenberg, Bernd Jan Sikken, Nies Rijnders, Anita van Pol, Hanneke Oude Elberink, Wendy Stubbe, Marleen Jansen Groesbeek, Joep Jaspers, Margreet Boersma, Ton Hanema.

En met Tjibbe van der Veen, Monique Jansen, Frank Jan de Graaf, Silva Dezelan, Adrie Heinsbroek, Richard Kooloos, Paul Hurks, Joukje Janssen, Hans Schoolderman, Udeke Huiskamp, Wim Bartels, Remco Bleijs, Roy Linthorst, Jan van Wijngaarden, Maaïke Hofman, Pauline Blom, Mark Beumer, Maike Journée en Dianne de Fijter.

Naast al die anderen die bijdroegen aan de twee voorbereidende werkconferenties en de bijeenkomst van de CoP met externe deskundigen.

Allen: heel veel dank.

Hoe nu verder. We hebben om ons heen gekeken, mensen gevraagd wat hun ideeën zijn en we hebben gehoord wat ze zoal nodig hebben als je een omvangrijke verandering in het onderwijs vorm wilt geven. De deelnemers aan de CoP hebben hun wensen geuit.

Er komt, zo was de duidelijke conclusie, een vervolg op de CoP, maar die gaat niet meer zo heten. Op uitnodiging en initiatief van de opleidingen komen er weer sessies van deelnemers. Dat zijn niet

noodzakelijkerwijs dezelfde, want veel andere opleidingen hebben hun interesse getoond om mee te gaan doen.

Ook gaan we cases beschrijven, die essentieel zijn om praktijk en opleiding te verbinden. We gaan een stagebank inrichten. Reeds bestaande of nieuwe managementgames worden ingezet. Uitgevers worden betrokken, we organiseren masterclasses. En we zijn al uitgenodigd om de resultaten van ons werk te delen met het buitenland.

Kortom: er staat veel te gebeuren en daar zijn we blij mee en enthousiast over. Het gaat ook om niet-niks: het opleiden en enthousiast maken van jonge mensen die hun bijdrage kunnen leveren aan 'de nieuwe economie'.

Die ambitie was er, die is er en daaraan gaan we komende jaren verder werken.

Een korte leeswijzer tot slot: na een tweetal inleidende artikelen, volgen stukken die verband houden met drie typen opleidingen: Financial Services Management, Bedrijfseconomie en Accountancy.

We wensen u veel leesplezier!

Antoine Heideveld
Bouwe Taverne

Het Groene Brein
Den Haag, 13 mei 2015

//01 Introductie

Meer dan dubbel boekhouden alleen

MARLEEN JANSSEN GROESBEEK, AVANS HOGESCHOOL

Al ver in de oudheid hielden regeringen, bedrijven en personen een boekhouding van hun inkomsten en uitgaven bij. De eerste bewijzen van dit enkel of enkelvoudig boekhouden dateren al van Mesopotamië, Griekenland, Egypte en Rome. Toen al werd goed en met regelmaat boekhouden gezien als een teken van integriteit en vorm van verantwoording afleggen. De Romeinse politicus en filosoof Cicero zag in de slechte boekhouding van generaal Marcus Antonius al het bewijs dat deze politicus en vriend van Julius Caesar niet kon deugen.

Door een samenloop van grote maatschappelijke veranderingen in de 14e en 15e eeuw ontstond in Italië het systeem van dubbel boekhouden. De monnik Luca Bartelomeo Pacioli kon toen niet bevroeden dat zijn systeem zo'n economische impuls zou geven aan de wereldhandel en de ontwikkeling van het financiële stelsel zoals we dat nu kennen. Sommigen zijn ervan overtuigd dat dubbel boekhouden en de onderliggende wiskundige ontdekkingen het begin zijn geweest van de Renaissance¹.

Opnieuw bevinden we ons als mensheid in een periode van grote transformatie. Het economische en financiële stelsel zoals we dat kennen voldoet niet meer voor de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan. De verwachting is dat we naar een wereldbevolking van negen en misschien wel tien miljard mensen gaan, die allemaal willen eten, drinken en een dusdanige welvaart willen hebben dat zij zelf en hun kinderen een goed leven kunnen leiden.

Met het huidige economische systeem waarbij we van alles uit de grond halen maar niet voor vervanging zorgen of daar zorgvuldig mee omgaan, zijn we hard op weg om het voor toekomstige generaties erg moeilijk te maken welvarend te zijn. Afgezien van het probleem van schaarste leidt het gebruik van sommige grondstoffen waaronder fossiele brandstoffen tot een opwarming van de aarde en oceanen waardoor we als mensheid ook nog het voortbestaan van onze soort in gevaar brengen.

¹ Bronnen voor de rol van accountancy in de economische welvaart van toen en nu zijn 'The Reckoning' van Jacob Soll uit 2013 en 'Double Entry' van Jan Gleeson-White uit 2011.

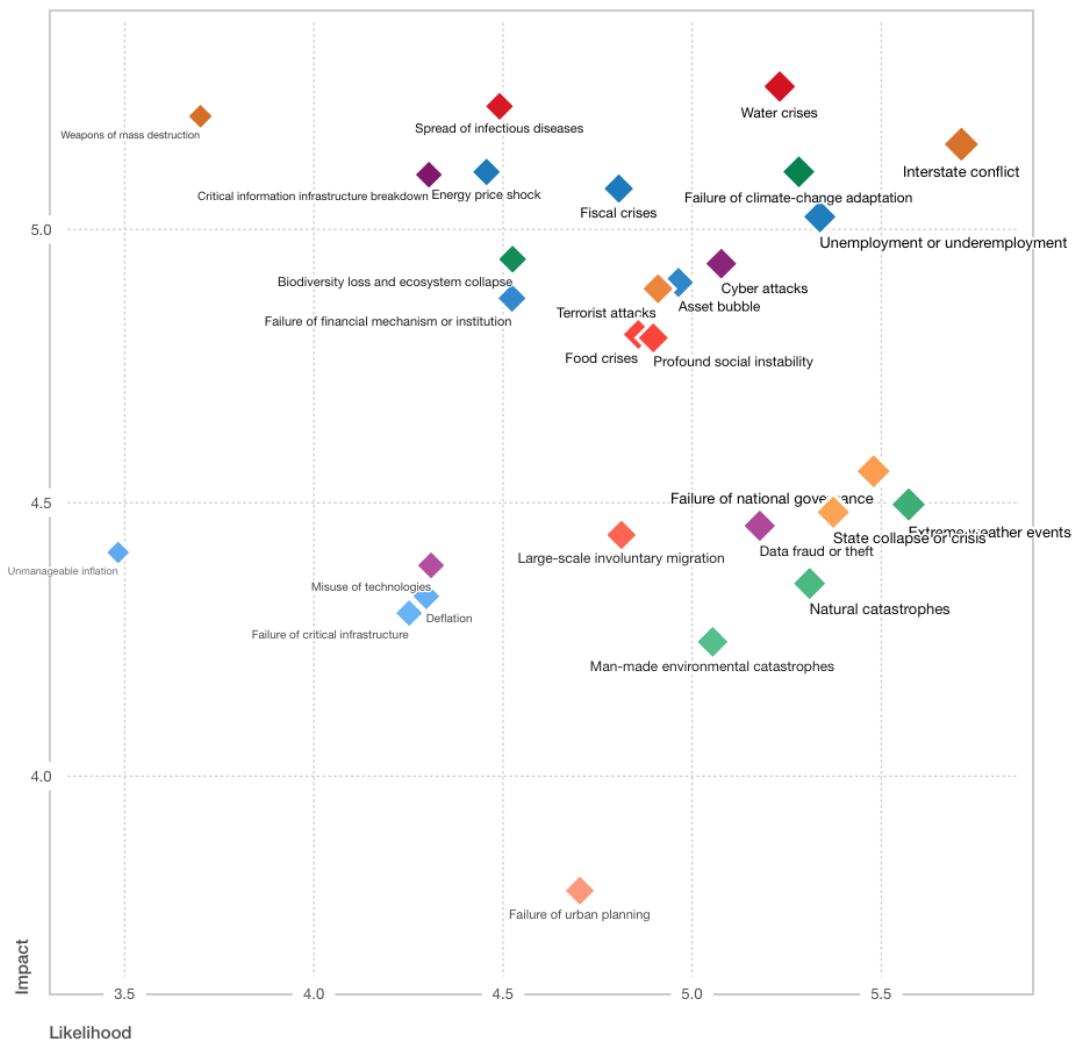
I Voorbij financiële risico's

Klimaatverandering en de exponentiële groei van de wereldbevolking zijn slechts een topje van de ijsberg van grote uitdagingen waar de mensheid voor staat. Elk jaar maakt het World Economic Forum voorafgaand aan de conferentie in het Zwitserse Davos waar regeringsleiders

en de top van het bedrijfsleven bij elkaar komen een analyse van de risico's die de wereld bedreigen. In 2015 koos het WEF er voor om deze risico's niet in een lijst te zetten, maar in een matrix. Oorlog, watercrisis en infectieziektes zijn volgens het WEF de grootste bedreigingen, samen met het onvermogen om ons aan te passen aan klimaatverandering en werkloosheid.

The Global Risks Landscape 2015

What is the impact and likelihood of global risks?



Source Global Risks 2015 Report, World Economic Forum

Het oplossen van problemen van plastic soep in de oceanen, luchtvervuiling, klimaatverandering, waterschaarste, groeiende ongelijkheid, verborgen honger, vergrijzing, gedwongen arbeid en andere vormen van schending van arbeids- en mensenrechten is een maatschappelijke uitdaging en een verantwoordelijkheid voor alle spelers in de samenleving. Helaas voelen niet alle stakeholders zich sterk of invloedrijk genoeg om actie te ondernemen. Omdat de grote problemen grensoverschrijdend zijn, voelen zelfs regeringen zich niet bij machte of zelfs niet verantwoordelijk voor een bijdrage aan een oplossing daarvan. Het resultaat is dat steeds meer mensen naar het internationale bedrijfsleven wijzen om zijn macht aan te wenden voor het oplossen van de urgente problemen.

Een groot aantal bedrijven heeft de handschoen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen opgepakt. Een groep doet dat vanuit directe betrokkenheid

en noemt zich sociaal ondernemers. Voor deze ondernemers is winst maken een belangrijke voorwaarde voor continuïteit maar niet het ultieme doel van het bedrijf. Zij kijken uitdrukkelijk naar meervoudige waardencreatie voor alle stakeholders en impact.

Een andere groep zoekt naar de gulden middenweg waarbij het bedrijf aan de ene kant de meer op de korte termijn gerichte aandeelhouder te vriend kan houden en toch tegelijkertijd zoekt naar een bredere waardencreatie en impact voor de overige stakeholders. De beursgenoteerde ondernemingen vallen in deze groep, en ook de bedrijven die in handen zijn van private-equitypartijen.

Ten slotte is er nog de groep ondernemingen die zich met hun producten speciaal richten op het oplossen van ecologische en energievraagstukken vanuit een winst- en omzetookmerk.

Bestaansrecht bedrijven in het geding

Deze groeiende groep van ondernemingen die allemaal op hun eigen wijze laten zien dat duurzaamheid loont, hebben behoefte aan een ander soort financiële professional. Dat is een professional die goed is in het financiële vak en tegelijkertijd weet dat hun financiële vakmanschap ondersteund moet worden door begrip over de positie van de onderneming in de samenleving en het kunnen integreren van de maatschappelijke risico's en de opvattingen van de brede groep van stakeholders.

Kortom, de financiële professional (m/v) moet zich bewust zijn van het bestaansrecht van de ondernemingen en dat dat bestaansrecht niet een constante is, maar elke dag verdiend moet worden,

financieel en niet-financieel. Dat betekent dat de strategie van de onderneming een geïntegreerde visie en missie moet bevatten die dat bestaansrecht waarborgt. Tevens moet hij snappen hoe het bedrijf waar hij werkt op een transparante en integrale wijze verantwoording aan al die stakeholders aflegt.

Voor de financiële professionals die bij bedrijven werken die al bezig zijn met de integratie van financiële en niet-financiële waardencreatie, is het leren tijdens het werken. Dat leerproces gaat in de meeste gevallen in samenwerking met hun collega's van de zogenaamde duurzaamheidsafdelingen of met de externe accountant die de controle van de duurzaamheidsprestaties doet.

Deze ontwikkeling betekent dat ondernemingen meer belangstelling zullen krijgen voor professionals met een financiële achtergrond die ook snappen dat de wereld van bedrijven niet meer op te delen is in financieel en niet-financieel en dat het signaleren van niet-financiële risico's en kansen ook onderdeel zal moeten zijn van hun vak. Het gevolg is dat universiteiten en hogescholen die de financiële professionals van de toekomst opleiden daar hun curriculum op zullen moeten aanpassen. In dit rapport zullen we ingaan op de thema's waar volgens de Community of Practice het hoger onderwijs de nadruk op zou moeten leggen en hoe en waar de eerste stappen in de curriculumvernieuwing gezet zouden kunnen worden.

//01 Introductie

De Community of Practice Finance en Accountancy opleidingen voor de Nieuwe economie (CoP FAN)

ANTOINE HEIDEVELD EN BOUWE TAVERNE, HET GROENE BREIN

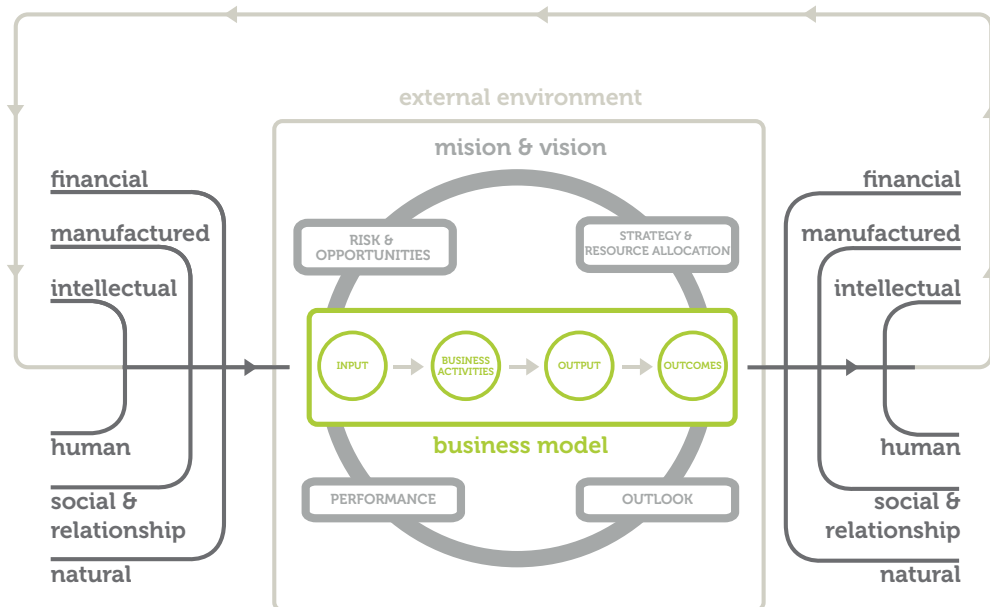
In 2014 is op initiatief van Het Groene Brein een Community of Practice Finance and Accountancy opleidingen voor de Nieuwe economie (CoP FAN) opgericht. Doel van deze CoP FAN is om gezamenlijk een visie en een aantal aanbevelingen te ontwikkelen die als startpunt dienen voor de verandering van het financieel- en accountancy onderwijs van hogescholen en universiteiten die toekomstige financiële professionals opleiden. De CoP Fan is zeven keer bij elkaar gekomen.

In november 2014 is een tussenstand opgemaakt en daar is een aantal conclusies getrokken. Er is voor gekozen om het rapportageraamwerk van de International Integrated Reporting Council (IIRC) (het 'businessmodel') als uitgangspunt te

nemen. IIRC gaat uit van zes kapitalen die allemaal een rol spelen in de waardencreatie van de onderneming. Die zes kapitalen zijn: financieel kapitaal, geproduceerd kapitaal, intellectueel kapitaal, menselijk kapitaal, natuurlijk kapitaal en relatie- en netwerkkapitaal.

Bij het raamwerk van IIRC is het geïntegreerde (jaar)verslag een rapportage over het bedrijfsproces en de daar gecreëerde waarden. Het verslag gaat dus verder dan een historische terugblik: het moet juist laten zien waar het bedrijf naar toe gaat en hoe de continuïteit is gewaarborgd door de bredere waardencreatie.

Schematisch ziet dat er als volgt uit:



Door dit raamwerk als uitgangspunt te kiezen komt de CoP FAN tot de eerste conclusie:

CONCLUSIE 1

Met het werken in verschillende kapitalen als basis voor de economie en de economische vooruitgang verandert ook de inhoud van de vakgebieden finance en accountancy.

Naast het raamwerk van IIRC is het van belang dat in het curriculum ook het begrip materialiteit in de integrale aanpak wordt meegenomen. Materialiteit is al een bekend begrip uit de financiële verslaggeving, maar heeft via de nieuwe richtlijnen (versie vier, G4) van het Global Reporting Initiative zijn weg naar niet-financiële verslaggeving gevonden.

Door materialiteit ook daar toe te passen is een geïntegreerd denken en strategie een

logische vervolgstap. Het zorgt ervoor dat verantwoording afleggen en rapporteren door organisaties zich kan concentreren op de risico's en kansen die echt belangrijk (materieel) zijn. Hierdoor kan de onderneming veel beter verantwoording afleggen over zijn vermogen om de bedrijfscontinuïteit in financiële en niet-financiële zin te waarborgen. Dat bedrijven daar zelf ook het nu van inzien, blijkt wel uit het groeiende aantal materialiteitsanalyses in de jaarverslagen.

I Nieuwe competenties

De ontwikkelingen rond de nieuwe economie stellen bedrijven voor een nieuw probleem: hoe stellen we de waardencreatie van de breder gedefinieerde activa vast? Hoe maken we het mogelijk voor bedrijven om te rapporteren en verantwoording af te leggen over voorheen en vooralsnog niet meetbaar geachte aspecten. Hierbij zijn de zes kapitalen van de IIRC niet in beton gegoten. Als andere modellen beter passen bij een onderneming om de meervoudige waardencreatie vorm te geven, dan kan dat ook. Het maakt niet uit welke indeling wordt gehanteerd, zolang de waardencreatie op de diverse kapitaalsoorten in samenhang zichtbaar wordt gemaakt die materieel is voor de desbetreffende onderneming. Het gaat hier om de toepassing van de geïntegreerde strategie die moet voorkomen dat een onderneming aan waardenvernietiging in de ene kapitaal soort doet omdat zij te veel nadruk legt op het sturen op een soort kapitaal.

Voor de financiële professionals zoals controllers, fiscalisten en accountants betekent dat dat er meer van hen wordt

gevraagd dan de klassieke financiële waardenstromen in kaart te brengen en controleren. Zij moeten leren nieuwe verbanden te zien en op een meer integrale manier naar de ondernemingsprestaties te kijken. Dat wordt in de managementliteratuur 'integrated thinking' genoemd.

Dit pleit voor het zodanig opleiden en trainen van financiële, control- en accountingprofessionals, dat zij in staat zijn op genoemde financiële en niet-financiële dimensies beleid te ontwikkelen, te sturen, monitoren en rapporteren. Het is van belang om hierbij de huidige en de toekomstige medewerkers op te leiden. Voor de huidige medewerkers zijn inmiddels al diverse trajecten - vaak intern - opgezet. Voor toekomstige medewerkers zijn die officiële opleidingstrajecten er (nog) niet. Omdat ontwikkelingen snel gaan en het voor banken, accountants en bedrijven positief is om toekomstige werknemers in te kunnen zetten als dragers van de vernieuwing is het wenselijk om juist in de opleidingen van hogescholen en universiteiten op het vlak van accountancy en finance in te steken.

CONCLUSIE 2

Er is behoefte aan nieuwe competenties op het vlak van geïntegreerd denken, geïntegreerde strategie en verslaglegging. De kern moet daarvoor zijn het leren werken met verschillende kapitalen als basis van het economisch denken en meten van bedrijfseconomische vooruitgang. Deze behoefte geldt zowel voor huidige medewerkers als voor mensen in opleiding.

| Kloof tussen gewenst en bestaand onderwijsaanbod

Traditioneel bestaan de opleidingen op het gebied van finance en accountancy uit een combinatie van 'harde' vakken zoals strategie en verslaglegging, en wat in het jargon heet 'soft skills' zoals effectief communiceren en vertrouwen wekken. Een korte analyse van de kloof tussen de modellen voor waardencreatie en de mate waarin deze terugkomen in het onderwijs leverde de volgende inzichten op:

- Opleidingsinstituten op het gebied van finance hebben een zekere vrijheid in het vormgeven van hun curricula en daarmee in de vernieuwing daarvan. Veel opleidingen besteden de laatste jaren duidelijk meer aandacht aan het aanleren van 'soft skills'. Dat kan bijvoorbeeld zijn het vertrouwen kunnen wekken en het werken en denken vanuit het belang van de klant, talenten die aan waarde hebben gewonnen door de kredietcrisis die begon in 2008 en waarvan de gevolgen nu nog na-ijlen in de huidige economie. Er is hier sprake van een inhaalslag.
- Nieuwe kennis en competenties rond waardencreatie worden tot op heden niet of nauwelijks verankerd in de opleidingen. Hooguit is bij enkele opleidingen één 1 puntsvak Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) of een leerlijn MVO ingevoerd. Dat bestrijkt slechts een deelgebied van de nieuwe economie.
- Bij de opleidingen op het gebied van accountancy is de aansturing vanuit de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding (CEA) aanzienlijk strakker. Wat wel en niet mag is helder vastgelegd. Het vak van accountant is een beschermd beroep. In het huidige curriculum van de accountantsopleidingen is de discussie rond de nieuwe economie nog nauwelijks verwerkt. Bij het vak reporting (verslaggeving) wordt integrated reporting (geïntegreerde verslaggeving) niet vermeld. De CEA werkt momenteel aan een bijstelling van dit curriculum, waarbij de discussie rond de nieuwe economie, waaronder die in de CoP FAN, wordt meegenomen.

CONCLUSIE 3

De veranderingen in het vakgebied worden nog niet of nauwelijks verwerkt in de curricula. Bij opleidingen op het terrein van finance is al wel meer aandacht voor 'soft skills'. De veranderende wereld en de nieuwe economie vereisen verankering van een breed begrip over meervoudige waardencreatie in opleidingen.

I **Integrale aanpak**

Uit ervaring met onderwijsvernieuwingsprocessen in andere vakgebieden blijkt dat het aanbieden van een nieuwe inhoud als apart vak niet effectief is. Met het uitgangspunt van de CoP FAN dat we een curriculumvernieuwing voorstellen die inspeelt op de nieuwe economie zoals die zich nu in de huidige transitiefase bevindt, beogen we een verandering van de hele opleiding. Dat is niet op te lossen met een extra vak: nieuwe inzichten dienen geïntegreerd te worden in alle relevante vakken van de opleiding. Twee voorbeelden:

Voorbeeld 1: Risicomanagement

Als we uitgaan van sturing op zowel financiële als niet-financiële activa, dan is een risicomodel dat hoofdzakelijk kijkt naar financiële risico's in verleden boekjaren niet afdoende. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat bedrijven die sturen op sociaal, ecologisch en economisch kapitaal over een aantal jaren gemeten goed presteren (ook op het vlak van financieel kapitaal), maar dat deze bedrijven oorspronkelijk een hoger risicoprofiel hadden².

Het gangbare risicomodel woog extra investeringen in bijvoorbeeld ecologisch kapitaal niet positief mee vanwege het

feit dat die aanpak in het verleden geen positief financieel resultaat heeft gebracht. Nu de regelgeving op het vlak van energieprestaties en CO₂-uitstoot steeds strenger wordt, verschuift dit beeld echter. Juist bedrijven die hier serieus op gaan sturen, zullen in de toekomst eerder een lager risicoprofiel hebben. Samengevat: voor het onderwerp risicomanagement is het interessant om aandacht te besteden aan risicomodellen die ook vooruit kijken en meer meewegen dan alleen financiële risico's.

Voorbeeld 2: Reporting

In het vak reporting in de accountancy-opleidingen wordt studenten geleerd om de financiële activa op een deugdelijke wijze vast te leggen. Rapportage met betrekking tot niet-financiële informatie komt hierin niet terug. Als studenten eenmaal leren dat het standaardverslag een financieel verslag is, blijven niet-financiële aspecten altijd een 'add on'. Uitgangspunt dient echter integrated thinking te zijn, die de basis legt voor een integrale strategie, zodat een integraal verslag een logisch gevolg daarvan is.

Beide voorbeelden geven aan dat de nieuwe economie niet te vangen is in een apart vak, maar juist consequenties heeft voor vele vakken.

² Bundeling van onderzoeken is opgenomen in het rapport "MKB in Beeld", pag 122.

CONCLUSIE 4

De verandering in de opleidingen kan niet vormgegeven worden door een extra vak, maar dient te worden ingeweven in verschillende vakken van een curriculum.

I Samenvatting

Kortom: de integratie van de nieuwe economie in opleidingen gaat niet over aanvullende vakken. Het gaat over een manier van kijken naar de wereld en bedrijven als geheel en het meenemen van de uitdagingen waar de samenleving en het bedrijfsleven voor staan.

Het gaat erom bedrijven te ontwikkelen die deel zijn van de oplossing in plaats dat zij deel zijn van de problemen. Dat maakt dat de oplossing geen standaardoplossing kan zijn, maar zal moeten worden vertaald naar de karakteristieken van elke opleiding en elk vak.

Het is wel mogelijk om een aantal randvoorwaarden en inhoudelijke vertrekpunten (zoals een te kiezen model met 3, 4 of 6 activa (kapitalen) als basis) op te stellen en daar consensus over te ontwikkelen in een netwerkstructuur waar de opleidingen niet met elkaar concurreren maar gezamenlijk tot een basis van het curriculum komen die ten dienste staat van de toekomstbestendigheid van de financiële professional. Op basis hiervan kunnen verschillende opleidingen stappen zetten.

De CoP FAN vormt het bedoelde netwerk en levert inhoudelijke bijdragen die als basis kunnen dienen voor aanpassing van zowel curricula als individuele vakken.

Bij het invlechten van geïntegreerd denken en strategie in hele opleidingen en in specifieke vakken blijkt behoefte te zijn aan twee typen van voorbeelden:

1. Voorbeelden van bedrijven die geïntegreerd denken en strategie en/of geïntegreerde verslaggeving al toepassen en hier op alle aspecten aan werken.
2. Voorbeelden van opleidingen die hier al stappen in zetten, zodat ze kunnen leren van elkaar.

Er zijn enkele onderwijsinstellingen die al begonnen zijn met vakken en/of leerlijnen die inspelen op geïntegreerd denken en strategie en geïntegreerde verslaggeving (voorbeelden hiervan treft u verderop in deze publicatie aan). Dat doen zij door middel van een apart vak MVO of ethiek, soms door geïntegreerd denken en strategie op te nemen in een van de relevante vakken of zelfs het curriculum als geheel.

CONCLUSIE 5

Het is niet wenselijk een standaardpakket te ontwikkelen dat voor alle opleidingen relevant is. Het is wel mogelijk om een aantal randvoorwaarden op te stellen op basis waarvan diverse opleidingen stappen kunnen zetten. Bij het vormgeven van geïntegreerd denken in opleidingen is er behoefte aan cases van bedrijven die illustreren hoe geïntegreerd denken en/of verslaggeving in de praktijk werken en aan voorbeelden van andere opleidingen die werken aan een geïntegreerd denken en strategie.

Tot slot: we zijn klaar om van start te gaan

Bij deze curriculum- en onderwijsvernieuwing staat het belang van de student en zijn positie op de arbeidsmarkt voorop. Tegelijkertijd is het bedoeling dat de docenten die het nieuwe curriculum zullen geven zich gesteund voelen door de leiding van de opleiding en de examencommissies en andere externen die verantwoordelijk zijn voor de eindtermen. Ook is het essentieel dat 'de markt' vraagt om die 'nieuwe student'. Tot dusverre is een actieve vraag vanuit bedrijven, accountants en financiële instellingen naar studenten met kennis en vaardigheden rondom 'de nieuwe economie' niet manifest, hooguit latent aanwezig.

De nadruk op geïntegreerd denken en strategie en de gevolgen daarvan voor verslaglegging komen voort uit kennis en ervaring van leden van de CoP FAN en zijn stakeholders. De nieuwe economie is in wording. We bevinden

ons in een transitiefase waarbij een groep ondernemingen, institutionele beleggers, andere investeerders en grote non-profitorganisaties voorop lopen om klaar te zijn voor de grote uitdagingen die op ons afkomen in de vorm van een wereldbevolking tussen de 9 en 10 miljard mensen en de druk die dat zal geven op het mondiale economische, ecologische en sociale systeem. Nu al is de behoefte van meer dan 7 miljard mensen die zich willen ontwikkelen, te voelen.

Gezien de tijd die een omvangrijke verandering altijd nodig heeft, zouden wij van de CoP FAN graag snel verder gaan met de vernieuwing.

De CoP bestond onder meer uit een aantal opleidingen en de grote banken en accountants. Nu deze groep een voorlopig einde heeft bereikt, onder meer met voorliggende publicatie, is het zaak verder te denken. Want de CoP vormt slechts een eerste stap in een lang proces aan het eind waarvan, zo rond 2020, de eerste afgestudeerden de arbeidsmarkt betreden.

CONCLUSIE 6

De CoP vormt het begin van een langer durend proces, aan het einde waarvan studenten de arbeidsmarkt betreden: dit zal vanaf 2019 het geval zijn. In de tussentijd is ondersteuning van de opleidingen nodig, onder meer door het contact te intensiveren tussen opleidingen, financiële instellingen, accountants, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Eerste ideeën over het vervolg

Op basis van gesprekken begin 2015 zijn de volgende ideeën tot stand gekomen voor het vervolg op de CoP FAN in de komende jaren.

Ontsluiting van businesscases voor het onderwijs

In dit project zullen 50-100 bestaande en nog te ontwikkelen businesscases zodanig ontsloten worden voor genoemd onderwijs, dat ze alle bruikbaar zijn voor case-based learning. De businesscases komen van bestaande bronnen. Ook vanuit de vakmedia kan veel casuïstiek komen.

Business Games New Economics

Studenten van accountancy en finance opleidingen werken aan concrete cases rond de nieuwe economie. Bedrijven stellen hierbij een case beschikbaar, studenten werken in een competitieve setting 24 uur in teams aan het uitwerken ervan. Hierbij wordt een jury gevormd op hoog bestuursniveau, zodat de resultaten direct gebruikt kunnen worden voor het creëren van commitment op bestuursniveau.

Met uitgevers ontwikkelen van onderwijsmethoden

Belangrijk signaal van opleidingen is dat de veel gebruikte onderwijsmethodes en lesmaterialen weinig tot geen informatie

bevatten rondom de nieuwe economie. Zo mist bijvoorbeeld de inhoud van het vak macro-economie deze inhoud volledig.

Stages voor de nieuwe economie

Het huidige stageproject dat deel uitmaakt van de CoP FAN wordt verbreed en op grotere schaal ingezet voor opleidingen en bedrijven die nieuwe kennis als bron gebruiken voor veranderingen in hun onderneming of opleiding. Studenten fungeren zo als bron van vernieuwing en versnellen veranderingsprocessen. Een ideale manier van leren voor alle betrokken partijen.

Nascholing voor docenten

In de CoP FAN is door de opleidingen met nadruk gewezen op het tekort aan kennis bij docenten op het terrein van de nieuwe economie. Op de nieuwe economie gerichte curricula zullen dus maar mondjesmaat effectief verzorgd kunnen worden door docenten. Een nascholingsprogramma, te ontwikkelen samen met de opleidingen, moet in die lacune voorzien.

Internationalisering

Door de NBA wordt op dit moment in internationaal verband (IIRC) overleg gevoerd over de vraag op welke manier het gedachtegoed aansluit bij benodigde veranderingen in het onderwijs voor accountants.

//02 Opleiding Financial Services Management

De vorming van de nieuwe bankier

MONIQUE JANSEN-DEURMAN, HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM

Bankiers, verzekeringsagenten en politici hebben de twijfelachtige eer om in de top drie te staan van de professionals die het minst worden vertrouwd door het Nederlandse publiek. Opmerkelijk is dat in het buitenland de mate van vertrouwen in bankiers veel hoger ligt, zelfs in de landen die door de bankencrisis het nodige te verduren hebben gehad (GFK, 2014). Dit betekent een behoorlijke uitdaging voor het financieel onderwijs om studenten voor te bereiden op een dynamische beroepspraktijk. De finance professional zal als vakkundige medewerker herkenbaar integer, intern en extern moeten opereren en zichtbaar rekening dienen te houden met de belangen van verschillende partijen waarbij de nadruk ligt op dienstbaarheid aan de maatschappij.

In deze bijdrage wordt beschreven hoe de opleiding Financial Services Management (FSM) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) tot nu omgegaan is met deze uitdaging. Het FSM curriculum is niet in

beton gegoten. Suggesties naar aanleiding van dit artikel zijn dan ook bijzonder welkom.

De opleiding Financial Services Management leidt studenten in vier jaar op voor functies in het bank- en verzekeringswezen, vermogensbeheer, financiële intermediair, toezichthoudende instanties etc. Na deze studie zijn studenten klaar om bijvoorbeeld als junior financieel adviseur, kredietanalist, schadebehandelaar of consultant aan de slag te gaan. In Nederland zijn acht FSM-opleidingen aanwezig die zich ieder op eigen wijze profileren. In totaal starten per jaar gemiddeld 400 studenten in Nederland met een studie FSM. FSM Amsterdam is de grootste FSM opleiding, wat gezien de omvang van de financiële sector in de regio Groot-Amsterdam niet zo vreemd is.

Typerend, naast de relatieve grote omvang voor de Amsterdamse FSM-opleiding, is bijvoorbeeld dat het een zelfstandige

opleiding is van vier jaar en geen onderdeel van een andere opleiding zoals bijvoorbeeld bedrijfseconomie.

Het landelijk beroeps- en opleidingsprofiel vormt het gemeenschappelijke kader waarbinnen de verschillende FSM-

opleidingen dienen te opereren. Omdat de HvA-FSM opleiding ook is geaccrediteerd als exameninstituut op grond van de Wet Financieel Toezicht moet de opleiding ook rekening houden met de vereisten die hieruit voortvloeien.

Motieven curriculum vernieuwing

Wat was de belangrijkste aanleiding om het FSM-curriculum aan te passen? Hoe verleidelijk ook om anders te beweren, het waren niet de inzichten die zijn voortgekomen uit de Community of Practice Finance & Accountancy opleidingen voor de Nieuwe economie (CoP FAN) bijeenkomsten; noch was het alle rumoer rondom het slechte imago van bankiers en verzekeraars waardoor het collectief van docenten meende dat het onderwijs op de schop moest.

In eerste instantie is de vernieuwingsdrang voortgekomen uit de prestatieafspraken met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen om studiesucces te bevorderen. Vooral bij de economische opleidingen is het opwaarts potentieel op dit punt nogal groot. Aanpassing van het curriculum is één van de manieren waarop men verwacht het studierendement te kunnen verhogen. In feite is hierdoor als het ware momentum gecreëerd waardoor ook kon worden aangehaakt bij het CoP FAN initiatief.

Sinds twee jaar wordt binnen de bacheloropleiding Financial Services Management HvA gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw curriculum met als uitgangspunt het huidige landelijke beroeps- en opleidingsprofiel. Per jaar wordt het nieuwe programma stapsgewijs uitgerold. Met ingang van studiejaar 2014-2015 is de vernieuwde propedeuse "live" gegaan. In de tweede helft van 2018 zullen dus de eerste lichter FSM-studenten "nieuwe stijl" afstuderen aan de HvA.

Het collegejaar is opgedeeld in vier blokken van tien onderwijsweken. Ieder blok heeft een thema waaraan de verschillende vakken zijn gekoppeld. Op deze manier wordt beoogd de samenhang tussen de verschillende vakken voor de student herkenbaarder te maken. Er zijn grenzen gesteld aan de studiebelasting en dus wat gedurende de opleiding aan bod kan komen. Een gemiddelde student dient per jaar 1680 uur aan zijn of haar studie te besteden, t.w. 240 EC's. De stage, de minor en de afstudeeropdracht nemen hiervan 75 ECTS in beslag. Dat betekent dus keuzes maken.

Curriculum basics

Een curriculum bestaat niet alleen uit het vaststellen van de leerdoelen, "het wat", maar ook uit "het hoe". In het zogenaamde

curriculaire spinnenweb (SLO, 2009) worden de verschillende componenten en hun onderlinge samenhang weergegeven. De visie op onderwijs vormt het verbindend element in het figuur.



Figuur 1 Het curriculaire spinnenweb, bron SLO.

Men zou het ontwerp van een nieuw curriculum ook wel kunnen vergelijken met het ontwerpen van open source software waarbij idealiter sprake is "van een open

proces met constante iteraties vanuit het veld" (Evers, 2014). In die zin is een curriculum dan ook nooit af.

Visie

Primair moet het onderwijs in het HBO aansluiten op de beroepspraktijk. De zogenaamde beroepstaken vormen het uitgangspunt bij de curriculumontwikkeling. Om deze beroepstaken te kunnen uitoefenen dienen studenten te beschikken over bepaalde competenties. In figuur 2 zijn de beroepstaken en de competenties weergegeven van FSM-HvA.

Een afgestudeerde FSM-er beschikt over een gedegen vakkennis die representatief moet zijn voor de beroepspraktijk (FSM opleidingsprofiel 2014). Dit lijkt op het eerste gezicht een vrij helder uitgangspunt, maar de beroepstaken zijn geen statisch gegeven. Het opbouwen en onderhouden van een netwerk met het beroepenveld is essentieel om up-to-date te blijven met betrekking tot relevante ontwikkelingen.

Beroepstaken	Competenties
Integrale benadering van bedrijfsfuncties	Vakkundigheid
Adviseren van particuliere en zakelijke cliënten	Innovatief vermogen
Verkopen van financiële producten	Ethisch handelen
Beheren en onderhouden van een cliënten-netwerk	Ondernemend gedrag
Analyseren van risico's en op basis hiervan cliënten accepteren of afwijzen	Communiceren
Verzorgen van administratieve handelingen en beheer	Klantgerichtheid
Analyseren en bewaken van financieel en commercieel resultaat	Samenwerken
Innoveren van financiële producten	Ontwikkelingsgerichtheid
Vertalen van actuele (internationale) marktontwikkelingen naar beleid en strategie	

Figuur 2 Beroepstaken en competenties FSM.

Het benutten van het toegepaste onderzoek dat binnen het lectoraat in samenwerking met docenten wordt verricht voor onderwijsdoeleinden, kan eveneens bijdragen aan een beeld van de toekomstige beroepstaken en de daarbij behorende kennis, vaardigheden en houding.

Het is aannemelijk dat studenten meerdere keren gedurende hun werkzame leven worden geconfronteerd met verschillende beroepen waarin meerdere c.q. andere rollen worden vervuld. Niets is zeker. In hoeverre kunnen studenten nog worden opgeleid voor één beroep? Het onderwijs moet studenten dan ook voorzien van de nodige vaardigheden om effectief met verandering om te kunnen gaan. Daarnaast is er het vraagstuk van de persoonlijke vorming. Niet alleen gaat het om de kennis en vaardigheden die een "finance professional" nodig heeft om lange termijn bestendig succesvol te

kunnen functioneren op de arbeidsmarkt maar ook daarbuiten. Onderwijs moet ook voorbereiden op "het leven" zoals Bregman en Frederik in hun in het kader van de maand van de filosofie verschenen essay terecht stellen (Bregman & Frederik, 2015).

Tot op heden merken onze studenten tijdens hun studie weinig dat er vanuit het beroepenveld specifieke eisen worden gesteld ten aanzien van duurzaamheid. Tijdens stages en afstudeeropdrachten komen duurzame aspecten in de vorm van selectiecriteria of voorbeeldgedrag voor studenten nauwelijks herkenbaar naar voren. In het visiedocument van de Nederlandse Vereniging van Banken komt het woord duurzaamheid letterlijk niet voor (NVB, 2013). In het kader van persoonlijke vorming heeft het onderwijs dan ook een eigen verantwoordelijkheid om invulling te geven aan duurzaamheid.

Verduurzaming van het FSM curriculum

Om het begrip duurzaamheid en “meervoudig kijken” handen en voeten te geven is binnen CoP FAN gekozen om het curriculum vanuit het perspectief van “integrated reporting framework” te analyseren. Een hele mond vol, maar waar het op neerkomt is dat deze methodiek zes vormen van kapitaalfactoren onderscheidt die worden getransformeerd door organisaties. De natuurlijke hulpbronnen zijn in lijn met het model als laatste weergegeven.

Per kapitaalfactor is per blok weergegeven in welke mate dit terugkomt in het eerste en tweede jaar van het lesprogramma. Het derde jaar is buiten beschouwing gelaten, omdat hier nog concrete leerdoelstellingen voor moeten worden ontwikkeld.

Een rood sein geeft aan dat er nauwelijks tot geen aandacht aan wordt besteed in het betreffende blok. Het oranje sein geeft aan dat het beperkt aan bod komt. Wanneer de focus ligt op de betreffende kapitaalfactor is dit weergegeven door middel van een groen sein.

	Jaar 1				Jaar 2			
	blok 1	blok 1	blok 1	blok 1	blok 1	blok 1	blok 1	blok 1
Financieel kapitaal	●	●	●	●	●	●	●	●
Vervaardigd kapitaal	●	●	●	●	●	●	●	●
Menselijk kapitaal	●	●	●	●	●	●	●	●
Sociaal en relationeel kapitaal	●	●	●	●	●	●	●	●
Intellectueel kapitaal	●	●	●	●	●	●	●	●
Natuurlijk kapitaal	●	●	●	●	●	●	●	●

Figuur 3 Implementatie zes kapitaalfactoren.

Zeker gezien de aard van de opleiding en de daarbij behorende beroepstaken, zal het niet als een verrassing komen dat de aandacht voor de financiële kapitaalfactor het grootst is. Ten opzichte van het oude curriculum is de manier waarop de klassieke economische vakken worden aangeboden wel behoorlijk aangepast. Betrof het voorheen een op zich zelf staand vak, nu maken zij veelal deel uit van een geïntegreerde module waarin studenten kennis, vaardigheden en bepaalde houdingsaspecten dienen te ontwikkelen. Op basis van onderzoek en onze ervaringen (De Graaf & Krabbe, 2013; De Graaf et al., 2014, De Graaf, 2014) is er ook bewust voor gekozen om duurzaamheid niet als apart vak in de eerste jaren van het curriculum op te nemen. Studenten dienen zich eigen te maken dat het belang van meervoudig kijken bij allerlei reguliere vraagstukken van belang is.

Het gaat te ver om alle aanpassingen en best practices te beschrijven die wij de afgelopen jaren hebben ontwikkeld. Grosso modo zijn de aanpassingen vooral gericht op de versterking van het sociaal kapitaal.

In het nieuwe curriculum is een zogenaamde ethische leerlijn ontwikkeld. In het eerste jaar worden studenten niet alleen onderwezen in de wettelijke grenzen van financiële dienstverlening (WFT Basis), maar wordt ook door middel van workshops persoonlijke ontwikkeling en ethiek gereflecteerd op verschillende ethische dilemma's en de bankierseed. In jaar twee en drie komt het ethisch handelen aan bod bij diverse projecten rondom het opstellen van een advies voor verschillende fictieve cliënten en bij het ontwikkelen van nieuwe financiële producten. De individuele stage- en afstudeeropdrachten dienen ook zichtbaar de ethische aspecten te adresseren.

Reflectie op het onderzoek door de student maakt deel uit van de opdracht.

Daarnaast is het onderwerp corporate governance ook duidelijker op de kaart gezet en zullen studenten zich meer gaan verdiepen in menselijk gedrag vanuit het perspectief van behavioral finance en organisatiecultuur- en structuur.

De kunst is om bij veranderingen het goede te behouden en de zwakte punten te versterken. Leren c.q. onderzoek doen in de praktijk is wat ons betreft een vast onderdeel in het lesprogramma. Al geruime tijd wordt in samenwerking met het lectoraat corporate governance & leadership, de Buurtwinkel voor Onderwijs, Onderzoek en Talentontwikkeling, actief invulling gegeven om de relatie met de buurt te versterken door bij te dragen aan diverse projecten. Zo hebben onze studenten in het verleden pensioensprekuren verzorgd in Amsterdam Zuidoost en een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheid van het opzetten van een lokale kredietunie in Amsterdam Oost.

Uit figuur 3 blijkt dat natuurlijk kapitaal (natuurlijke hulpbronnen) in de financiële dienstverlening op dit moment nog zeer beperkt aan bod komt gedurende de eerste twee jaar, maar aanzienlijk meer dan in de

voorgaande jaren. In jaar 1 gaan studenten zich tijdens de cursus financiële markten onder andere buigen over de relatie klimaat en financiële markten. In jaar 2 wordt bij integraal risicomanagement kort aandacht geschonken aan de effecten van schaarste van grondstoffen en klimaatveranderingen. De impact van de circulaire economie is nog onvoldoende geadresseerd in het curriculum, maar staat wel op de agenda. Om dit aspect de aandacht te geven die het verdient wordt momenteel nagedacht over de ontwikkeling van een onderwijsprogramma van zes maanden, dat volledig in het teken staat van duurzame financiering en dat gedurende jaar 3 en 4 wordt aangeboden.

Het bleek een gelukkig toeval te zijn dat het CoP FAN initiatief min of meer tegelijkertijd startte met de onderwijsvernieuwing binnen de economische opleidingen van de HvA. Juist vanuit de eigen verantwoordelijkheid voor duurzamer onderwijs heeft de opleiding FSM vooral meer ingezet op de versterking van het sociaal kapitaal en nog zeer beperkt op de relatie tussen milieu en financieel advies in brede zin des woords. Duurzaam onderwijs zal vooral worden gestimuleerd wanneer de beroepspraktijk duidelijker laat blijken dat dit van belang is bij succesvol functioneren op de arbeidsmarkt als "finance professional".

Evers, J. (2014). Is een nieuw curriculum genoeg? Onderzoekonderwijs.net. Opgeroepen 18 april, 2015.

GFK Verein (2014), Trust in professions.

De Graaf, F.J. (2014). Meer dan de Wolf, Kennis, onzekerheid en duurzaamheid in finance & accounting (lectorale rede), Amsterdam: Centre for Applied Research on Economics & Management, Hogeschool van Amsterdam.

International Integrated Reporting Council (2013). Capitals, background paper for IR. Opgeroepen 18 april, 2015.

Krabbe, H., De Graaf, F.J. (2013). Tussen prudentie en prestatie in finance & accounting. Verkennend onderzoek naar bedrijfsethiek, leiderschap en morele professionele ontwikkeling in het

Bachelor onderwijs. Amsterdam: Centre for Applied Research on Economics & Management, Hogeschool van Amsterdam.

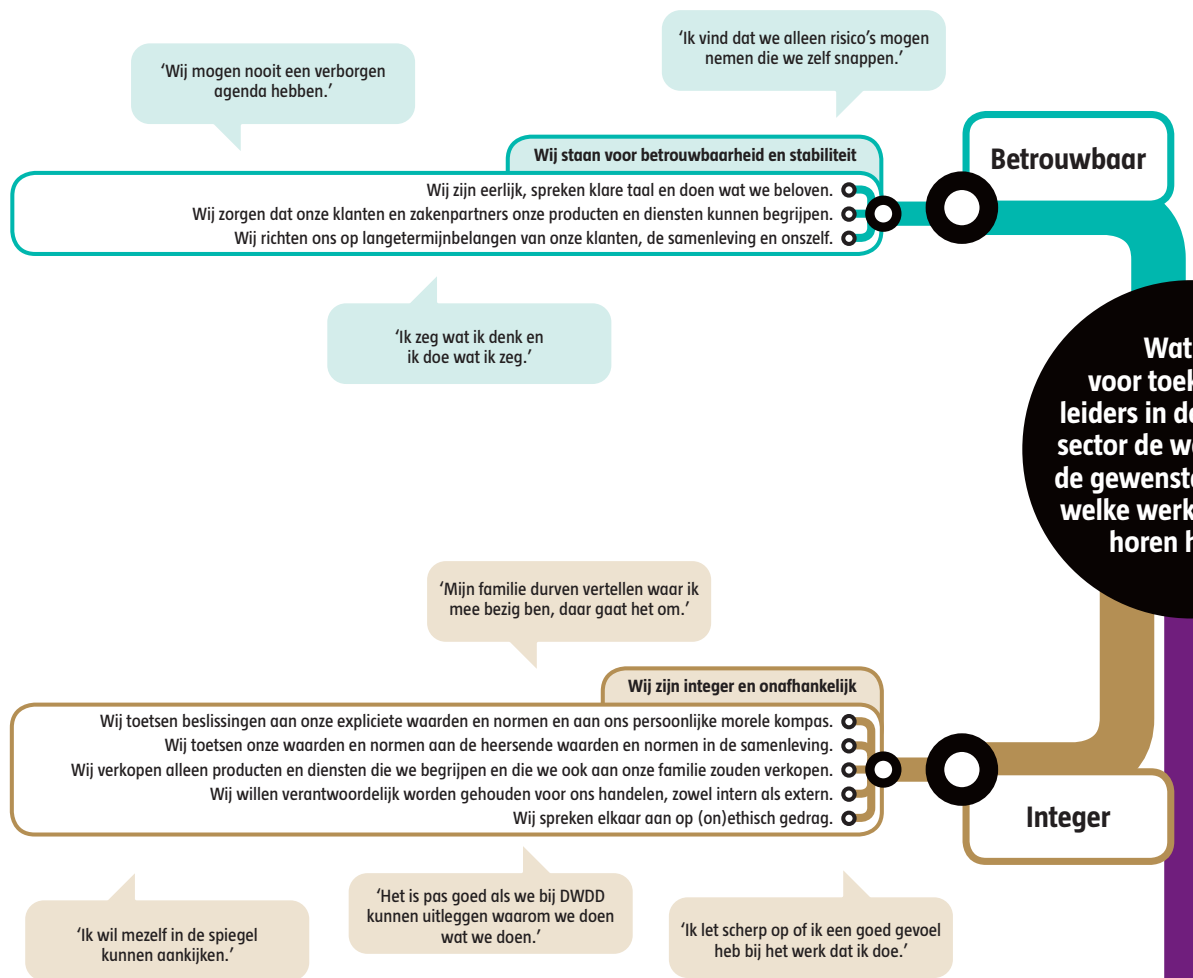
Landelijk Overleg Opleidingen Financial Services Management (LOOFSM). (2010), Beroeps- en opleidingsprofiel Financial Services Management.

Nederlandse Vereniging van Banken.(2013) Een nieuwe balans, naar een dienstbare, stabiele en competitieve bankensector.

Opleidingsprofiel HBO-bachelor Financial Services Management (2013) Hogeschool van Amsterdam.

SLO nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling.(2009) Leerplan in ontwikkeling, Enschede.

//02 Opleiding Financial Services Management



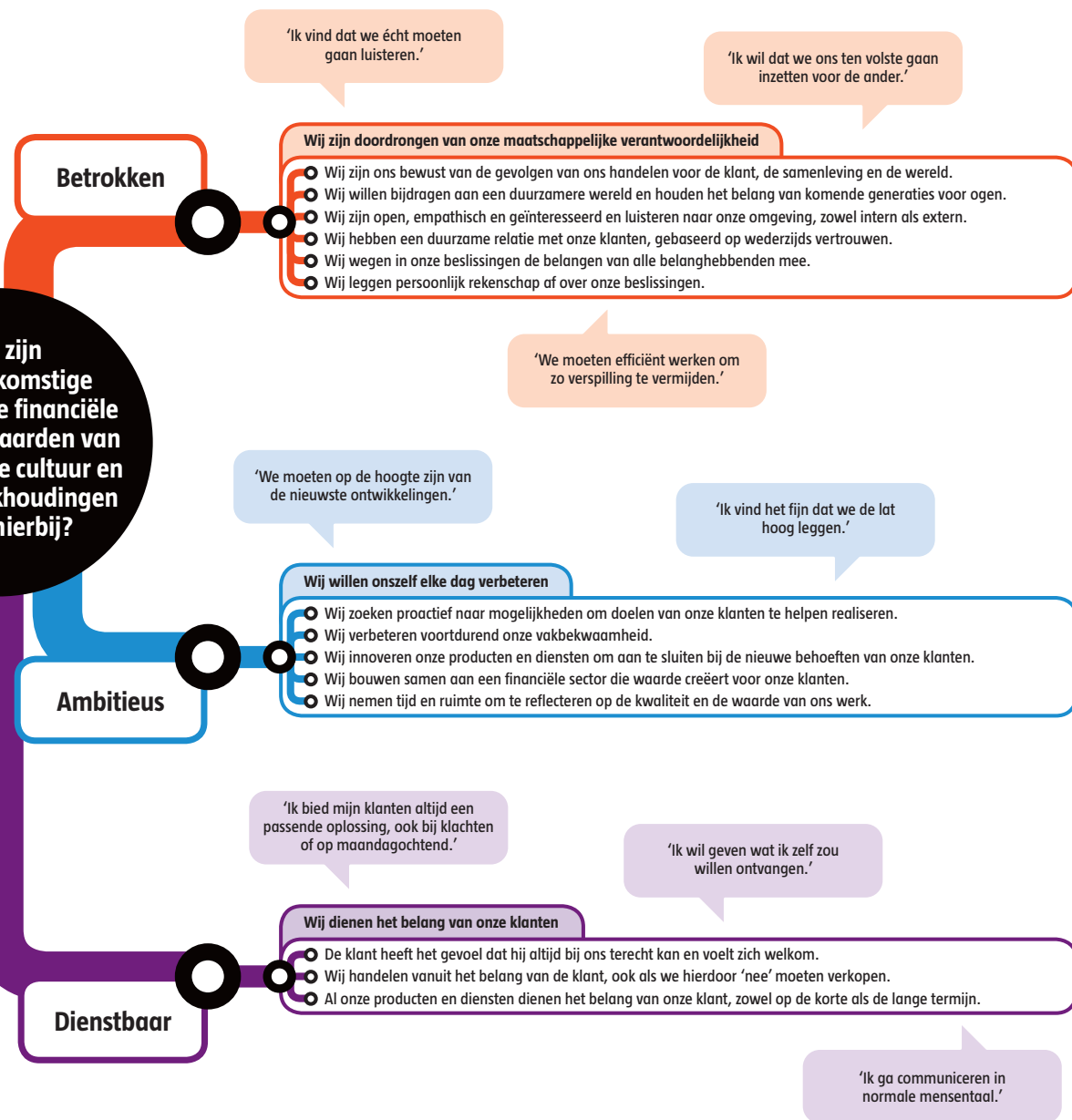
Op deze Cultuurkaart staan de waarden en bijbehorende werkhoudingen van de gewenste cultuur in de financiële sector. De kaart is het resultaat van drie bijeenkomsten in februari en maart 2014 waarin jonge mensen (tot 35 jaar) in wisselende samenstelling hebben nagedacht en gediscussieerd over deze gewenste cultuur. Meer dan honderd deelnemers hebben een bijdrage geleverd. Op de kaart staan ook een paar citaten uit de bijeenkomsten.

De deelnemers aan de bijeenkomsten waren banken, verzekeraars, pensioenfondsen, toezichthouders, zijn studenten, advocaten, dienstverleners zoals adviesbureaus.

De bijeenkomsten en deze Cultuurkaart zijn geïnitieerd door de Duitse bank van Duisenberg school of finance.

De Cultuurkaart Financiële Sector

DE JONGE BANKIERS



De bijeenkomsten werken bij pensioenfondsen, financiële instellingen of werken bij zakelijke dienstverleners in kantoren of op locatie.

De Cultuurkaart zijn een initiatief van de Vereniging van Banken (NVB) en de Vrije Universiteit (VU). De bedoeling van de kaart is de dialoog over de cultuur aan te jagen en naar een hoger plan te tillen. Meer informatie over vervolgvacatures is te vinden op de LinkedIn-groep: *Tijd voor financiële revolutie?!*

De Cultuurkaart zijn een initiatief van de Vereniging van Banken (NVB) en de Vrije Universiteit (VU). De bedoeling van de kaart is de dialoog over de cultuur aan te jagen en naar een hoger plan te tillen. Meer informatie over vervolgvacatures is te vinden op de LinkedIn-groep: *Tijd voor financiële revolutie?!*

Wij danken alle deelnemers aan de bijeenkomsten voor hun geïnspireerde denkwerk.

//03 Opleiding Bedrijfseconomie **Integratie van duurzaamheid in de opleiding tot bedrijfseconoom**

MARGREET BOERSMA-DE JONG EN TON HANEMA, HANZEHOGESCHOOL

Hoe integreer je Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in het vakgebied van de bedrijfseconoom en wat betekent dit voor de opleiding? Dit is een centrale vraag van het lectoraat Duurzaam Financieel Management – de kenniswerkplaats van de Hanzehogeschool Groningen voor maatschappelijk betrokken financials en organisaties die zoeken naar alternatieve, democratische vormen van control. De afgelopen 2,5 jaar heeft het lectoraat kennis verworven over mogelijkheden om MVO en het beroep van de controller met elkaar te verbinden. We deelden en ontwikkelden deze kennis verder in de Community of Practice Financiële en Accountantsopleidingen voor de Nieuwe economie CoP FAN. In deze bijdrage willen we deze kennis graag met u delen, als basis voor verdere ontwikkeling.

De economie drijft op mensen, met hun behoeften en verlangens. We worden de afgelopen jaren met onze neus op het feit gedrukt dat deze behoeften ergens

een grens hebben. Maar hoe gaan we die grens ook daadwerkelijk onderdeel laten uitmaken van ons economische systeem?

Regelgeving en toezicht zijn eindig en daarom gaat het in de kern om ethisch, verantwoordelijk gedrag: verantwoordelijkheid nemen, je verantwoordelijk voelen, verantwoording afleggen, de wil hebben om betekenis toe te voegen aan je omgeving. Om deze verantwoordelijkheid effectief te kunnen nemen en dragen, hebben we professionals nodig die met een integraal perspectief gaan staan voor een betere wereld. Het volstaat niet meer dat de personeelsfunctionaris zich richt op het welbevinden van werknemer zonder gevoel voor cijfers. De financiële professional moet verder gaan kijken dan alleen de cijfers. De uitspraak "dat is niet mijn verantwoordelijkheid, dat hoort bij het vakgebied/de afdeling van..." verdwijnt uit de dialoog.

Zoals gesteld in de inleiding van deze publicatie, is de kern van MVO, dat de wereld van bedrijven niet meer op te delen is in financieel en niet-financieel. Om de financiële professional te leren kijken vanuit dit integrale perspectief, hebben we in de CoP gekozen om het rapportageraamwerk van de International Integrated Reporting Council (IIRC) als uitgangspunt te nemen: naast de financiële waarden zijn er nog vijf andere kapitalen, te weten het geproduceerd kapitaal, intellectueel kapitaal, menselijk kapitaal, natuurlijk kapitaal en relatie- en netwerkcapitaal. De kern van het vakgebied van de HBO-bedrijfseconoom (die vaak als controller / CFO werkzaam

is in bedrijven) is gelegen in het leveren van een bijdrage aan de governance. Waar voorheen de financiële controller zich puur en alleen richtte op de governance van het financiële kapitaal, verschuift de taak van de duurzame (of integrale) controller zich naar de governance van alle zes kapitalen. Hij of zij hoeft dit niet alleen te doen: integrale samenwerking tussen verschillende professies zal leiden tot een integrale governance. MVO en het rapportageraamwerk van IIRC helpen om een gezamenlijke taal te ontwikkelen waarmee deze professies elkaar kunnen ontmoeten en verbinden.

I Drie niveaus

Wil de bedrijfseconoom deze governance en samenwerking effectief vorm kunnen geven, dan is een verandering van het vakgebied nodig op drie niveaus. Deze drie niveaus zijn ontleend aan de 'golden circle' van Simon Sinek³: hij stelt dat succesvolle bedrijven opereren vanuit een sterk besef over het waarom van de onderneming. Pas daarna beschrijven deze bedrijven hoe ze opereren (hun strategie, hoe ze hun product vormgeven), en wat ze dan precies maken. Deze driedeling kan toegepast worden op ieder individu, en daarmee ook op de duurzame bedrijfseconoom.

Ten eerste is het voor de bedrijfseconoom van belang om te weten en te voelen waarom zij doet wat zij doet. Wat is de betekenis van financieel management, waartoe draagt het bij, welke betekenis heeft het? En aan welke organisatie heeft de bedrijfseconoom zich verbonden? Wat voegt deze organisatie toe aan mondiale (duurzaamheids-)vraagstukken? De duurzame bedrijfseconoom voelt zich verbonden met deze vraagstukken en zoekt naar wegen om deze te verbinden met haar operationele werk. Deze verbinding met het grotere geheel via de onderneming zorgt

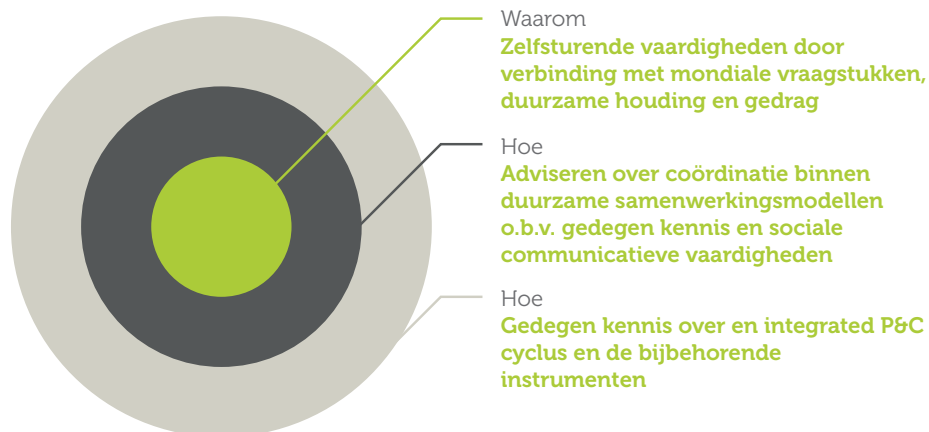
voor een grote mate van zelfsturing van haar dagelijks handelen.

Ten tweede weet de duurzame bedrijfseconoom hoe ze vorm kan geven aan de verbinding tussen deze vraagstukken en de organisatie waarin ze werkt. Ze beschikt over constructieve vaardigheden om een goede dialoog te voeren, mensen mee te nemen in haar verlangens en ambities en ze weet hoe ze mensen kan organiseren zonder directe macht uit te oefenen. Ze is bekend met het postmodernistische perspectief dat dynamiek in een organisatie tot prestaties leidt, naast structuur en orde. Ze is in staat dit perspectief te vertalen naar adviezen over de wijze waarop management control wordt uitgeoefend.

Ten derde, en alleen op basis van de vorige twee niveaus, zoekt de bedrijfseconoom naar wegen hoe ze duurzaamheid en de controllinginstrumenten integreert om de duurzaamheidsstrategie van de organisatie te ondersteunen. We hebben het dan over een integratie van duurzaamheid in de control-instrumenten, zoals de begroting, de managementrapportages en de jaarrekening.

³ http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Schematisch zien deze drie niveaus er dus als volgt uit:



I Opleidingscompetenties

Op basis van deze drie uitgangspunten zijn de opleidingscompetenties van HBO-BE geëvalueerd. Deze opleidingscompetenties zijn momenteel:

1. Inrichten en onderhouden van de planning & control cyclus gericht op de beheersing van een organisatie.
2. Richten, inrichten en verrichten van (geautomatiseerde) informatiesystemen (financieel en niet-financieel) gericht op de sturing van de primaire processen.
3. Risicomanagement.
4. Opstellen van economische informatie voor besluitvorming en verantwoording.
5. Sociale en communicatieve vaardigheden.
6. Zelfsturende vaardigheden, houding en gedrag.

Wat opvalt, is dat met name het wat is beschreven, en maar deels het hoe (sociale en communicatieve vaardigheden) en het waarom (zelfsturende vaardigheden, houding en gedrag). Het ontbreekt in de opleidingscompetenties (a) aan een verbinding met de wereld en de vraagstukken die we hebben als samenleving en (b) aan een beeld over hoe we met elkaar deze vraagstukken

gaan oppakken. Bij dit laatste hebben we het dan over hoe we onze samenwerking vormgeven en coördineren (netwerken, organisaties) en hoe we daarbinnen kunnen balanceren tussen creatie en leren (en dus vrijheid) en structuur (en dus beheersing). Het is goed om kennis over planning en beheersing en de wijze waarop we organisaties hiërarchisch inrichten (gericht op de behoefte van een bestuur op afstand aan informatie op de werkvloer) binnen deze context te plaatsen.


Deze kennis is ook nog steeds nodig, aangezien we ons in een transitie bevinden, waarbij het oude nog steeds bestaat. Dit raakt het vakgebied management control.

Ons advies is daarom om aan de bestaande leeruitkomsten twee leeruitkomsten toe te voegen, te weten:

1. De student is zich bewust van de mondiale problemen en weet waar de menselijke (collectieve) barrières en mogelijkheden liggen om deze via de onderneming waarin hij of zij gaat werken aan te pakken en op te lossen
2. De student kan adviseren over duurzame samenwerkingsmodellen en organisatie-inrichting (coördinatievraagstukken om mondiale problemen aan te pakken).

In het volgende deel geven we per onderdeel (waarom, hoe en wat) advies over de manier waarop invulling aan de leeruitkomst zou kunnen worden gegeven.

1. Het Waarom: de duurzame bedrijfseconoom voelt zich verbonden met mondiale (duurzaamheids-) vraagstukken en is intrinsiek gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan het oplossen daarvan

Opleidingscompetenties	Suggesties voor inhoudelijke uitwerking	Interessant achtergrondmateriaal
1) De student is zich bewust van de mondiale problemen en weet waar de menselijke (collectieve) barrières en mogelijkheden liggen om deze via de onderneming waarin hij of zij gaat werken aan te pakken en op te lossen	a) Hoe staat het er voor met onze aarde? Welke thema's kent Europa, Nederland, de Noordelijke Innovatieagenda	MVO Sector Risico Analyse Horizon 2020 Boek: 'Genoeg van te veel, genoeg van te weinig', B. Goudzwaard en H. de Lange
	b) Motieven/drijfveren om deze problemen niet aan te pakken	Bijvoorbeeld Scharmer ⁴
	c) Motieven/drijfveren voor duurzaamheid	o.a. (Garriga, E., Melé, D., 2004)
	d) Geschiedenis en basisdocumentatie over duurzaamheid	Club van Rome, Brundtland rapport, de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens, Earth Charter ⁵
	e) Moderniteit (Verlichting), postmoderniteit en post-seculier	Habermas, zie ook voetnoot 3
	f) Wat is MVO: achtergrond, uitwerking, best practices	PPP van Elkington, 6 Capitals IIRC, ISO26000
2) Werkt vanuit haar hart, gebruikt haar hoofd en handen (dit was: zelfsturende vaardigheden, houding en gedrag)	1) Handelen binnen de organisatie vanuit een helder 'waarom', verbonden met mondiale vraagstukken	TED-talk: Simon Sinek en de Golden Circle; Kracht van kwetsbaarheid (Brene Brown)
	2) Compassievolle, constructieve houding	Interessante 'kapstok' voor duurzame zelfsturing (bron onbekend):
	3) Waardenbewustzijn en spiritualiteit: inleiding in de ethiek ('the right thing to do'), moraliteit, wereldbeschouwingen (religies, soefisme, boeddhisme, humanisme).	 <p>The diagram consists of four overlapping circles: 'That which you love' (top), 'That which the World needs' (right), 'That for which you can be paid' (bottom), and 'That which you are good at' (left). The center where all four overlap is labeled 'Purpose' with a star. The top circle is 'Passion', the right is 'Mission', the bottom is 'Vocation', and the left is 'Profession'.</p>
		Ethiek: colleges Justice van M. Sandel



5 Lubbers heeft een mooie bijdrage geschreven: http://www.vno-ncw.nl/publicaties/Brochures/Pages/Onze_gemeenschappelijke_toekomst_166.aspx#_VQgguH08vM

2. Het Hoe: de duurzame bedrijfsseconoom weet hoe ze vorm kan geven aan de verbinding tussen deze vraagstukken en de organisatie waarin ze werkt

Opleidingscompetenties	Suggesties voor inhoudelijke uitwerking	Interessant achtergrondmateriaal
<p>3) De student kan adviseren over duurzame governance binnen diverse samenwerkingsmodellen, gericht op het ondersteunen van de duurzaamheidsstrategie van die samenwerking</p> <p>Deze leeruitkomst vervangt 2 huidige leeruitkomsten:</p> <p>A) Inrichten en onderhouden van de P&C cyclus, gericht op de beheersing van organisaties</p> <p>B) Richten, inrichten en verrichten van (geautomatiseerde) informatiesystemen (financieel en niet-financieel) gericht op sturing van de primaire processen</p>	<p>Het gaat in dit onderdeel over hoe we onze samenwerking vormgeven en coördineren (netwerken, organisaties) en hoe we daarbinnen kunnen balanceren tussen creatie en leren (en dus vrijheid) en structuur (en dus beheersing). Het vraagt om kennis van:</p> <p>a) Hoe richt je organisaties in: nieuwe business- en verdienmodellen, ketenverantwoordelijkheid democratische organisaties, coöperaties, zelfsturende teams.</p> <p>b) Hoe coördineer je vervolgens de activiteiten binnen deze samenwerkingsvorm:</p> <p>a) Postmodernisme: organisatieverandering, chaostheorie & de lerende organisatie</p> <p>b) Modernisme: P&C cyclus, procedures, indicatoren</p> <p>c) Hoe ondersteun je deze processen:</p> <p>a) Methoden uit de organisatiepsychologie</p> <p>b) Richten, inrichten en verrichten van (geautomatiseerde) integrale informatiesystemen</p>	<p>Interessante boeken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 'Verdraaide organisaties' van Wouter Hart • 'Identiteit', Paul Verhaeghe <p>Er zijn enkele succesvolle voorbeelden die ook hun management control duurzamer maakten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Breman Installatiegroep (democratische organisatie) • Mondragon (heldere coöperatieve besluitvormingsstructuur) • Semco (haalde het AO-handboek door de papierversnipperaar, bracht het aantal kostenplaatsen terug van 500 naar 40) <p>Over leren en veranderen:</p> <p>Quinn & Cameron, Thijs Homan, Adriaan Bekman, Otto Scharmer, Peter Senge, Arie de Geus (1997), Caluwe & Vermaak; (Hoogendoorn et al., 2006); (Berger and Luckman, 1967)</p>
<p>4) De student beschikt over constructieve sociale en communicatieve vaardigheden</p>	<p>De student is in staat een constructieve dialoog te voeren, constructieve verbindingen aan te gaan.</p>	<p>Dialoogvoering, niveaus van luisteren:</p> <p>Theory U van Otto Scharmer</p> <p>Communicatiepiramide: Proces, Inhoud en Relatie</p> <p>LSD (Luisteren, Samenvatten, Doorvragen)</p>

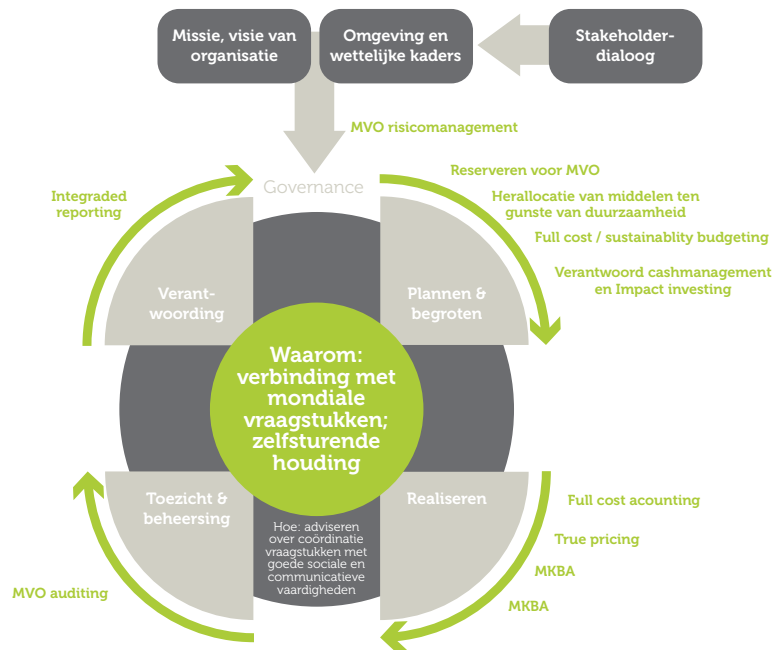
3.Het Wat: de duurzame bedrijfseconoom zoekt naar wegen hoe ze duurzaamheid en de controllinginstrumenten integreert om de duurzaamheidsstrategie van de organisatie te ondersteunen⁶

Opleidingscompetenties	Suggesties voor inhoudelijke uitwerking	Interessant achtergrondmateriaal
<p>5) Strategie & Risicomanagement</p>	<p>a) Integrated riskmanagement: risicomanagement a.d.h.v. de 6 kapitalen van het IIRC. Niet alleen voor de organisatie op korte termijn, maar ook voor de wereld op langere termijn. Dus welke risico's neem je op in je missie, visie en strategie?</p> <p>b) Houding naar risico's: balanceren tussen grip krijgen en 'verduren' van risico's. Bewustzijn dat risico's inherent zijn aan leven, en dat het willen beheersen ook schaduwzijden kent: het dempt de creativiteit, eigen verantwoordelijkheid en levenslust.</p> <p>c) MVO auditing (intern risicomanagement)</p> <p>d) Behavioral riskmanagement</p>	<p>Wat is de MVO-ambitie van een organisatie?</p> <p>Welke risico's onderkennen we? MVO Sector Risico Analyse: voor welke risico's neem je als bedrijf je verantwoordelijkheid? Mooi voorbeeld van integrated riskmanagement: Unilever (nam initiatief om overbevissing tegen te gaan)</p> <p>Materialiteitsanalyse: welke MVO-onderwerpen en risico's zijn relevant, significant en hebben we invloed op? Hoe zetten we dit om in operationeel beleid met doelstellingen en meetpunten?</p> <p>Overzicht van MVO keurmerken⁷</p>
<p>6) Opstellen van integrale informatie voor besluitvorming en verantwoording</p> <p>Dit was: Opstellen van economische informatie voor besluitvorming en verantwoording</p>	<p>De student kent de instrumenten van de P&C cyclus en zoekt naar wegen om MVO hierin te integreren</p> <p>a) Het voeren van een gedegen kapitalenadministratie waar nodig, bijvoorbeeld op het gebied van CO2, waterverbruik of afval</p> <p>b) Instrumenten bij de kaderstelling en de begroting: Full cost budgeting, reserveren voor MVO projecten, herallocatie van middelen ten behoeve van duurzaamheid en verantwoord cashmanagement (treasury)</p> <p>c) Integrated thinking en reporting: inhoud en proces (inclusief stakeholderbetrokkenheid)</p> <p>d) Full cost accounting en true pricing</p>	<p>Voor voorbeelden, zie voetnoot 4</p> <p>Verantwoord cashmanagement, Eerlijke Bankwijzer</p>

⁶ Een overzicht van deze instrumenten is beschreven in Boersma, M.F. (2015): 'De duurzame controller neemt leiding in een transitie naar maatschappelijk verantwoord ondernemen', MAB 89 (forthcoming in mei)

⁷ Geraadpleegd 20-01-2015 via <http://www.p-plus.nl/resources/articlefiles/Keurmerkengekeurd2014-05-19.pdf>, met dank aan afstudeester L. Pepping

Op basis van bovenstaand kan het model voor de duurzame controller er als volgt uit zien:



Hieronder volgt nog een mogelijkheid voor de inrichting van een leerlijn MVO voor bedrijfsseconomen.

	Inhoudelijke kennisontwikkeling	Persoonlijke ontwikkeling
Jaar 1	Inleiding op de totale leerlijn Mondiale vraagstukken, strategie & risicomangement Organisatie-inrichting / duurzame beheersingsmodellen	Verbinden van het hart met de vraagstukken. Compassie kweken (ieder jaar hier aandacht aan besteden)
Jaar 2	Integrated Reporting & Auditing; waardenadministratie	Waardenbewustzijn en spiritualiteit
Jaar 3	Full cost budgeting & accounting, true pricing, MKBA, verantwoord cashmanagement en impact investing, begroten voor MVO	Constructieve sociale en communicatieve vaardigheden
Jaar 4	Stage en afstuderen bij een duurzaam bedrijf	

Berger, Peter L., Luckman, Thomas., (1967). The social construction of reality. London:

Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. Journal of Business Ethics Journal of Business Ethics, 53(1-2), 51-71.

Geus, A. d. (1997). De levende onderneming : Over leven en leren in een turbulente omgeving. Schiedam: Scriptum.

Hoogendoorn, B., Vos, M., Crijns, E., Kuhlmann, M., Bierman, M. (2006). Schitterend organiseren : Creëren van vonken in mensen en organisaties. Den Haag: Academic Service.

//04 Opleidingen Accountancy

Nieuwe competentie- behoeften accountants bij integrated thinking, -reporting en -assurance

Paul Hurks (NBA)

Vanuit CoP FAN hebben we als doel integrated thinking in te bedden in de accountancy opleidingen in Nederland. Hiervoor is het van belang inzicht te krijgen welke kennis, competenties

en houding wordt verwacht op het gebied van integrated thinking vanuit de accountancypraktijk, naast wat al in de huidige accountantsopleiding aan bod komt.

Verbeterpunten voor de accountantsopleiding:

Intrinsieke motivatie

Voor de nieuwe generatie accountants die aan sustainability projecten werken is sterke intrinsieke motivatie en passie nodig om

duurzaamheid op een hoger niveau te tillen door middel van de opdrachten die zij bij cliënten uitvoeren. Daartoe is een sterke connectie met de cliënt noodzakelijk. In deze drive onderscheiden de teams van de sustainability afdeling zich met reguliere accountantsteams.

Brede blik op de cliënt

Accountants hebben over het algemeen een vrij enge benadering van 'understanding the business' van de cliënt. Er is een sterke focus op het belang voor het financieel jaarverslag. Voor integrated thinking is een meer bedrijfskundige benadering van belang, bijvoorbeeld het begrijpen en beleven wat duurzaamheid daadwerkelijk inhoudt: bijvoorbeeld wat betekent het begrip mensenrechten voor deze cliënt? Of wat betekent klimaatverandering voor deze cliënt?

Nieuwe kijk op 'verbanden'

Accountants zijn sterk in het zien van verbanden, maar vaak blijft dit beperkt tot de verbanden uit de geld-goederenbeweging. Bij NFI ontbreekt 'dubbel boekhouden'; geen tegengestelde belangen, maar wel functiescheiding. Hoe om te gaan met inkopen in relatie tot stakeholder-value vereist een bredere en innovatievere benadering om verbanden in kaart te brengen en te analyseren.

Nieuwe kijk op materialiteit

Accountants komen moeilijk los van een bekend kader, zoals de controleaanpak van een wettelijke controle. Het is voor accountants lastig om een materialiteitsanalyse te maken in het kader van een stakeholdersanalyse. Veel accountants zien materialiteit enkel vanuit de materialiteit voor de financiële jaarrekening controle en kunnen lastig schakelen om die materialiteit in een andere context of in een meer holistische context eigen te maken.

Kwalitatieve benadering

Een kwalitatieve benadering van een stakeholdersanalyse wordt lastig gevonden door accountants. Als het niet te berekenen is en/of als er geen kwantitatieve normen zijn om een dergelijke berekening op te zetten, dan ontbreekt het vaak aan eigen inzicht om tot een praktische oplossing

te komen. Omgang met een zachte norm wordt als lastig ervaren. Bijvoorbeeld het melden van incidenten die de veiligheid hebben aangetast: het gaat hierbij niet direct om het exacte aantal van het aantal gemelde incidenten, maar meer om de trend van meldingen over een bepaalde periode en dan specifiek ook de trend in meldingen en/of de trend in daadwerkelijke incidenten in vergelijking met de doelstellingen. Accountants moeten leren werken met 'thresholds', zeker ook in teksten: bijvoorbeeld "wij blijven boven het minimumloon" i.p.v. "wij doen niet aan kinderarbeid". Relevant hierbij is het onderscheid tussen 'incident driven' en 'activity driven'.

Key-messages:

Controles worden meer gericht op beweringen in plaats van performance, controls, governance in algemene zin.

Empathisch vermogen: in het model van resultaatgericht werken zijn de volgende factoren van belang: inhoud, proces en relatie. Accountants zijn vaak primair gericht op de inhoud. Empathisch vermogen bijvoorbeeld, essentieel voor enerzijds een prettige relatie en anderzijds het beoordelen van de intrinsieke motivatie van een cliënt, is vaak minder aanwezig bij accountants. Opereren als 'critical friend' is een attitude die moet worden aangeleerd, ook als onderscheid met advisering.

Gespreksvaardigheden

Meer aandacht in de accountantsopleiding voor gespreksvaardigheden en vragen stellen, waaronder het belang van empathisch vermogen, kan helpen om accountants bewust en vaardig te maken om het proces en de relatie met de cliënt, naast de inhoud, in ogenschouw te nemen. NLP (Neuro-Linguistic Programming) kan helpen om bewust te worden hoe je zelf waarneemt en hoe je effectiever kunt zijn door je gedrag aan te passen. NLP is een

manier om bewuster te worden over de relatie bij communicatie.

Tekstanalyse

Dit is ook een verbeterpunt bij accountants. Analyseer wat de kern is van een tekst. Deze kern kan als norm gelden om overige informatie tegen af te zetten. Bijvoorbeeld het analyseren van een directieverslag: klopt de boodschap? Wat zijn de 'key messages'. Wat zijn tegenargumenten? Is de onderbouwing logisch, begrijpelijk en gedocumenteerd? De trend naar 'conciseness' raakt primair ook de narratives. Tekstcontrole gaat verder dan marginale toetsing. Wat is bijvoorbeeld 'duurzame chocola'?

Innovatie

Nieuwe technieken moeten nog worden ontwikkeld, creativiteit is nodig voor nieuwe 'evidence'. Studenten moeten niet geïnstrueerd worden hoe een CO₂-boekhouding is opgezet, maar ze moeten getriggerd worden om zelf na te denken hoe zo'n boekhouding opgezet moet worden: leren leren, competentiegericht i.p.v. kennisgericht.

Data analyse

Data-analyse wordt steeds relevanter, ook voor sustainability opdrachten/integrated assurance; maar de 'aspecten van kwaliteit van informatie'

//04 Opleidingen Accountancy

JEANINE VAN GESTEL (VU), DICK DE WAARD (RUG)
EN PAUL HURKS (NBA)

Integrated (A)ssurance
Integrated (R)eporting
Integrated (T)hinking

Learning Outcomes \ IIRC Capitals				GENERAL	financial
KNOWLEDGE & SKILLS: Core Papers					
Auditing & Assurance	T	R	A	Assurance on non-financial information, compliance reports, sustainability reports, greenhouse gasses reporting (ISA 800 and 3000-series) Integrated reporting, assurance need. Key-messages, Sustainability assurance Integrated thinking application in audit planning (understanding the business risk analysis), managing dilemmas, reinventing the profession (back to the future) ISA 620, 3000, 3410, 3810N, 4400 (due diligence) Categories of accountants (AIB, IIA). New evidence.	auditing financial information and monetized information (EU ETS assurance), True Price assurance
External Reporting	T	R		Management reports, environmental reports, sustainability reports, GRI/IIRC, EU-Directive 500+ Integrated reporting GRI-G4 EU-Directive 500+ RJ400 (Dutch GAAP) IIRC, WBC-TEEB, NCC	IFRS, RJ, BW2T9, Code Frijns
Management Information Systems	T			Processing for sustainability reporting (PPP). Increasing impact sustainability aspects on risk management Managing the stakeholders' dialogue and stakeholders' inputs Focus op on other relevant KPIs Compliance to non-financial information requirements (Code Frijns) -> all general topics are applicable to all capitals	double entry bookkeeping, embedded conflicting interest, segregation of duties, quality of information, entity level controls
KNOWLEDGE & SKILLS: Related Papers					
Accounting	T	R		increasing need for accounting of non-financial information, vb. CO2-emission	double entry bookkeeping, transactions
Financial & Value Management	T	R		increasing impact of non-financial values for financialmanagement; development towards 'value management'	Value definition
Management Accounting	T			expanding internal plannings- & management activity with impact of non-financial information, materiality matrix	Business Balanced Score Card, DuPont analysis
Finance	T			changing finance and finance change: changing finance models and the changing business model for finance activities: increasing investment in long term innovation and sustainability, crowd funding, Principles for responsible investing	True Price, True Value
Management and Organization	T	R		consequences of integrated thinking on the strategy of the organization: stakeholders' dialogue, stakeholder management, leadership change	Value definition, context and trend
Corporate Governance	T	R	A	increasing role for supervision / oversight (boards), influence environment/ stakeholders, Code Frijns	Supervisory Board, Audit Committee
KNOWLEDGE & SKILLS: Supporting Papers					
Law	T	R		regulation emission rights, sustainability, liability, accountability, transparency (increasing interest of stakeholders), license	BW2T9, diversity
Tax law	T			tax planning, ethical decision making, fair share	taxation, risk, planning, subsidy, treasury
Economics	T			impact of integrated thinking on macro-economy•virtual markets (emission rights)	New Economy', macro/micro, development economics
Mathematics & Statistics	T	R		academic research, availability and access of relevant non-financial information, big data	data-analysis, big-data, data-mining
COMPETENCIES:					
Practice Training / Work Experience	T	R	A	soft skills, psychology, communication, listening. Content Process Relationship, NLP	

Auditing & Assurance Curriculum based on IIRC-Framework

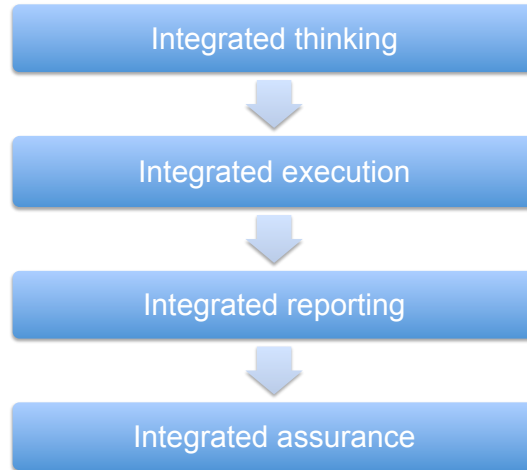
manufactured	intellectual	human	social & relationship	natural
Monetized information, True Price assurance	assurance related to valuation of intellectual capital, monetized information, True Price assurance. No transactions, new controls. Type of info: rational(?), incident or activity-driven	acknowledge and develop the value of human capital within audit firms, monetized information, True Price assurance, No transactions, new controls. Type of info: rational(?), incident or activity-driven	be aware of the role of the auditor to society/stakeholders, monetized information, True Price assurance, No transactions, new controls. Type of info: rational(?), incident or activity-driven	auditing non financial information, e.g. greenhouse gas ISAE3410, EU ETS assurance, monetized information, True Price assurance, No transactions, new controls. Type of info: rational(?), incident or activity-driven
EU 500+ NFI, RJ400, narratives DM&A, GRI	EU 500+ NFI, RJ400, narratives DM&A, GRI	EU 500+ NFI, RJ400, narratives DM&A, GRI	EU 500+ diversity, NFI, RJ400, narratives DM&A, GRI	EU 500+ NFI, RJ400, narratives DM&A, GRI, GHG-Protocol, CDP-Water, NCC, TEEB, CDSB
no double entry bookkeeping, no embedded conflicting interest, segregation of duties, quality of information, entity level controls	no double entry bookkeeping, no embedded conflicting interest, segregation of duties, quality of information, entity level controls	no double entry bookkeeping, no embedded conflicting interest, segregation of duties, quality of information, entity level controls	no double entry bookkeeping, no embedded conflicting interest, segregation of duties, quality of information, entity level controls	no double entry bookkeeping, no embedded conflicting interest, segregation of duties, quality of information, entity level controls
no double entry bookkeeping, no transactions	no double entry bookkeeping, no transactions	no double entry bookkeeping, no transactions	no double entry bookkeeping, no transactions	no double entry bookkeeping, no transactions
Value definition	Value definition	Value definition	Value definition	Value definition
holistic approach, trade-offs	holistic approach, trade-offs	holistic approach, trade-offs	holistic approach, trade-offs	holistic approach, trade-offs
True Price, True Value	True Price, True Value	True Price, True Value	True Price, True Value	True Price, True Value, green bonds
Value definition, context and trend	Value definition, context and trend	Value definition, context and trend	Value definition, context and trend	Value definition, context and trend
from back room to Board room	from back room to Board room	from back room to Board room	from back room to Board room	from back room to Board room
EU 500+ NFI, RJ400	EU 500+ NFI	EU 500+ NFI	EU 500+ diversity	EU 500+ GHG
tax policy, subsidy	tax policy, subsidy	tax policy, subsidy	tax law, fair share, ethics	tax policy, subsidy
		human rights, child labour, fair wages, poverty, corruption	corruption	environment, scarce resources
qualitative research	qualitative research	qualitative research	qualitative research	qualitative research

//04 Opleidingen Accountancy Het inbedden van integrated thinking in het curriculum voor accountants

JEANINE VAN GESTEL (VU), DICK DE WAARD (RUG) EN PAUL HURKS (NBA)



WAAROM IS INTEGRATED THINKING VAN BELANG VOOR ACCOUNTANTS?



2

Faculteit der Economie en Bedrijfswetenschappen

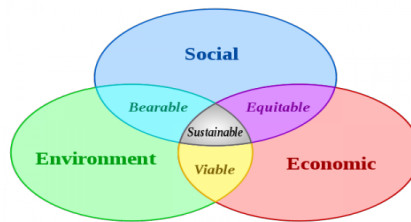
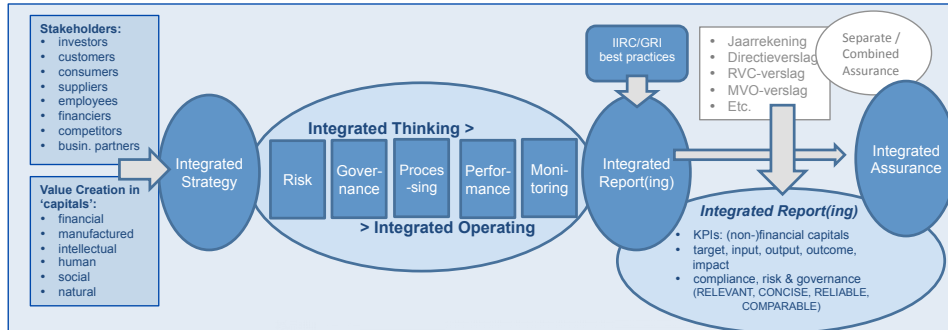
WAAROM IS INTEGRATED THINKING VAN BELANG VOOR ACCOUNTANCYONDERWIJS?



3

Faculteit der Economie en Bedrijfswetenschappen

PROCES VAN INTEGRATED THINKING NAAR INTEGRATED ASSURANCE



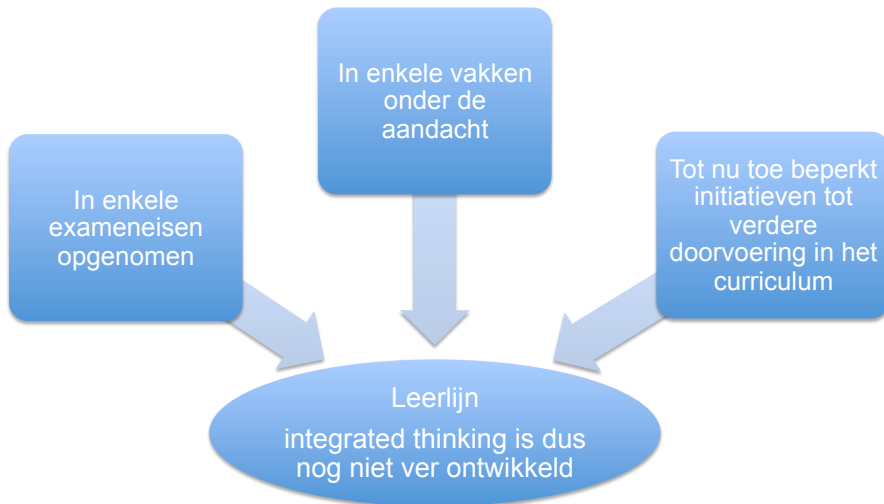
4

EEN VOORBEELD...



5

STATUS INTEGRATED THINKING & ACCOUNTANCY ONDERWIJS



6

VOORBEELD CASE ACCOUNTANTSOPLEIDING: 1) BESTUURLIJKE INFORMATIEVERZORGING

Deel case:

Zonnevers BV is een in Rotterdam gevestigde onderneming dat vers fruit, overige vruchten en groenten uit tropische en subtropische landen importeert. Sommige van deze artikelen dragen het Max Havelaar keurmerk.

Deel opgaven:

- Aan welke eisen moet Zonnevers voldoen in verband met het dragen van het Max Havelaar keurmerk?
- Hoe borgt Zonnevers dat de onderneming aan deze vereisten voldoet en blijft voldoen?

7

VOORBEELD CASE ACCOUNTANTSOPLEIDING: 2) FINANCIAL AUDITING

Deel case:

De accountant wordt verzocht een assurancerapport op te stellen bij het Maatschappelijk Verslag van GreenStroom. In dit verslag is onder andere de volgende tekst opgenomen:

“Tweehonderd enorme windmolens zorgen voor de stroomproductie, onafhankelijk van fossiele brandstoffen. Het gaat om het grootste aantal windmolens dat door één organisatie in Nederland is gebouwd en wordt geëxploiteerd. Door gebruik van ons windmolenpark garanderen wij onze klanten 100% groene stroom.”

Deel opgaven:

Beschrijf de controlewerkzaamheden die de accountant verricht met betrekking tot de tekst “Wij garanderen onze klanten 100% groene stroom.”

8

INTEGRATED THINKING & EXAMENEISEN/EINDTERMEN

Drie kernvakgebieden:

- Bestuurlijke informatieverzorging
- Externe verslaggeving
- Auditing & Assurance

Aan kernvakgebieden gerelateerde
bedrijfseconomische/accountancy vakgebieden

Ondersteunende vakgebieden

9

INTEGRATED THINKING & DE DRIE KERNVAKGEBIEDEN

Bestuurlijke informatieverzorging:

- Van Integrated thinking naar Integrated reporting
- Toenemende impact van duurzaamheidsaspecten op risk management
- Managen van je stakeholders dialoog, door toenemend belang van stakeholders
- Focussen op meest relevante KPI's
- Compliance m.b.t. niet-financiële informatie

Externe verslaggeving:

- Integrated reporting
- GRI-G4
- RJ400

Auditing & Assurance:

- Integrated assurance
- Verbreding van assurance diensten voor niet financiële informatie
- Integrated thinking benadering bij planningsfase (kennis van de entiteit, risicoanalyse)
- Standaarden 620, 3000, 3410, 3810 (N)

10

INTEGRATED THINKING & AAN KERNVAKGEBIEDEN GERELATEERDE BEDRIJFSECONOMISCHE/ACCOUNTANCY VAKGEBIEDEN

Boekhouden:

- Tevens vastleggen van niet-financiële informatie, vb. CO2-emissie

financieel management:

- Naam wijzigen naar vb. value management
- Toenemende impact van niet-financiële waarden op financieel management

management accounting:

- Interne plannings- en besturingsactiviteiten uitbreiden met de impact van niet financiële informatie
- Materialiteitsmatrix

Financiering:

- Veranderende financieringsmodellen die innovatie en duurzaamheid stimuleren, denk aan crowd funding

management & organisatie:

- Consequenties van de integrated thinking op de strategie van de organisatie

corporate governance:

- Toenemende rol van RvC
- Stakeholders krijgen steeds grotere invloed op organisaties

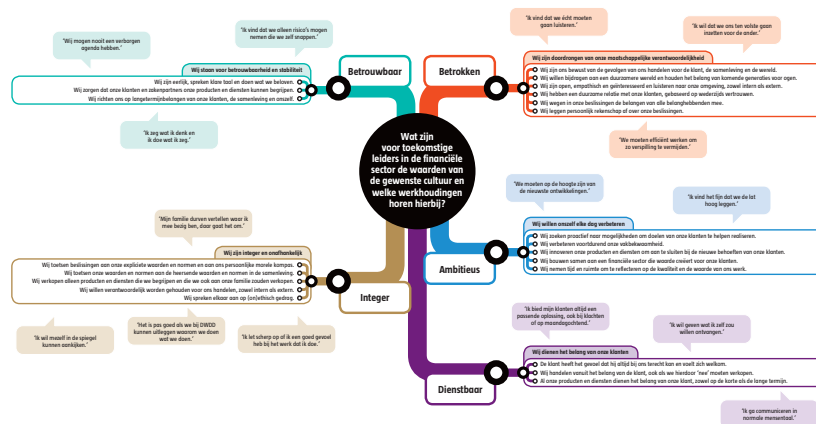
11

INTEGRATED THINKING & ONDERSTEUNENDE VAKGEBIEDEN

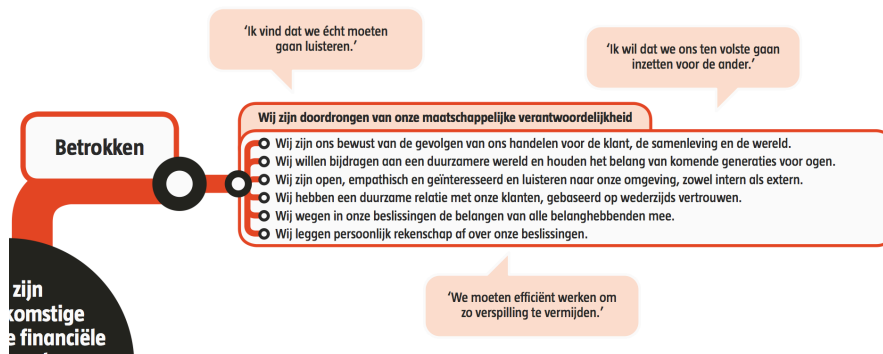


INTEGRATED THINKING & COMPETENTIES

Cultuurkaart Financiële Sector



INTEGRATED THINKING & COMPETENTIES



14

VERDERE IMPLEMENTATIE IN HET CURRICULUM

Basisvak over integrated thinking

Theorie en cases per vak

Vakbenamingen aanpassen in lijn met integrated thinking (vb. financial management naar value management)

Scripties & stageopdrachten

Leerlijn integrated thinking:
mix van kennis & competenties

15

//05 Literatuur

Overige literatuur

Duurzaamheid en economie – Uitdagingen voor het hoger economisch onderwijs. Jan Hendrik van der Kooij. Gertrud Blauwhof. De Haagse Hogeschool, november 2014.

Zie: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QF-jAA&url=http%3A%2F%2Fwww.dehaagsehogeschool.nl%2Fxmosp%2Fxmosp_itm_p.download_file%3Fp_itm_id%3D96063&ei=-eFAVZ3GFIS37AbS0YDgDg&usq=AFQjCNFSMXSkulFi-WglUSMXpAJpzQl8HA&sig2=MaYcCn4X6uXqbYmxL0Xcpw

Duurzamer Ondernemen. Marleen Janssen Groesbeek. Uitgeverij Contact, 2009.

Zie: https://books.google.nl/books?id=AtsuAgAAQBAJ&pg=PT2&lpg=PT2&dq=%22duurzamer+ondernemen%22+marleen+janssen+groesbeek+contact&source=bl&ots=RAshkuxj-HD&sig=qnsQJOGdByomTTFITYa_fmK901o&hl=nl&sa=X&ei=5-NAVanLLInvaKG1gTA&redir_esc=y#v=onepage&q=%22duurzamer%20ondernemen%22%20marleen%20janssen%20groesbeek%20contact&f=false

Nieuwsberichten van het Sustainable Finance Lab (onder leiding van Herman Wijffels).

Zie: <http://sustainablefinancelab.nl/>.

De site www.rethinkingeconomics.nl.

A New Vision of Value: Connecting corporate and societal value creation. KPMG, 2014.

Zie: <http://www.kpmg.com/global/en/topics/climate-change-sustainability-services/pages/a-new-vision-connecting-corporate.aspx>.

Toekomstgericht Bankieren. Brochure van de Nederlandse Vereniging van Banken, Amsterdam 2014.

Vooruitgang in de nieuwe economische realiteit. Rabobank Nederland, KEO, 2014.

Zie: https://economie.rabobank.com/publicaties/2014/november/vooruitgang-in-de-nieuwe-economische-realiteit/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=KMnov2014Visie.

Shifting from long reports to reporting on the long term. Current reporting compared with the Integrated Reporting Framework. Deloitte, 2013.

Communicating your value creation story. Deloitte, 2013.

Integrated Reporting in the Netherlands, The journey continues and is gaining traction and pace! Deloitte, 2014.

Zie: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/audit/deloitte-nl-audit-integrated-reporting-in-the-netherlands.pdf>.

The Path Forward 2.0. How do financials create value and how do they report this to stakeholders? EY, 2014.

Zie: <http://www.ey.com/NL/nl/Industries/Financial-Services/Banking---Capital-Markets/EY-the-path-forward-2-0>.

Kapitaal Vertrouwen. Goed geld voor een duurzame toekomst. Marleen Janssen Groesbeek en Bouwe Taverne. Van Gorcum 2012.

Duurzaam en succesvol ondernemen. Een business case uit de circulaire economie. Ray Anderson. Lannoo Campus 2012.

Zakendoen in de Nieuwe Economie. Zeven vensters op succes. Marga Hoek. Kluwer 2013.

