

beoordelingsrapport van NBA

hbo-master Finance & Control

Netherlands Business Academy

juni 2014

NVAO uitgebreide heraccreditatie

Paneladvies

1	Samenvattend advies	3
2	Werkwijze panel	5
3	Beschrijving van de opleiding	7
3.1	Algemeen	7
3.2	Profiel instelling	7
3.3	Profiel opleiding	7
4	Opleidingsbeoordeling	9
4.1	Beoogde eindkwalificaties	10
4.2	Programma	12
4.3	Personeel	21
4.4	Voorzieningen	24
4.5	Kwaliteitszorg	26
4.6	Toetsing	29
4.7	Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding	31
4.8	Samenvatting van de aanbevelingen van het panel	32
5	Overzicht oordelen	34
	Bijlage 1: Samenstelling panel	35
	Bijlage 2: Programma locatiebezoek	36
	Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten	38
	Bijlage 4: Relatie eindtermen Master Finance & Control en Dublin descriptors	40
	Bijlage 5: Door het panel bestudeerde eindwerken en papers	42
	Bijlage 6: Lijst met afkortingen	43

1 Samenvattend advies

De niet bekostigde hbo-master Finance & Control (2,5 jaar en 73 EC) van de Netherlands Business Academy (NBA) richt zich op managers met een financieel-economische vooropleiding die willen doorgroeien naar een beleidsbepalende functie op dat gebied. De opleiding besteed vooral aandacht aan strategie, management en verandering. Het 'hard core' controllergedeelte (AO/IC, management control, financiële verslaglegging) komt minder aan de orde dan in bijvoorbeeld een RC-opleiding.

Het programma bestaat uit 13 modules en een afrondende thesis van een halfjaar. Naast zelfstudie en opdrachten op de eigen werkplek zijn er 40 contactdagen met een ochtend-, middag- en avondprogramma waarin (werk)colleges, trainingen, (groeps)opdrachten, presentaties en discussies plaatsvinden.

Het panel is van mening dat de opleiding met het competentiegerichte onderwijs een evenwichtige combinatie laat zien van theorie en praktijk. De van het beroepsprofiel afgeleide kerncompetenties worden adequaat geformuleerd, de eindkwalificaties sluiten daarop aan en de leerdoelen worden bij elke module zorgvuldig beschreven. De koppeling aan de internationale Dublin descriptoren bevestigt dat niveau en oriëntatie van de hbo-master voldoende bereikt worden.

Het programma biedt qua oriëntatie, inhoud en vormgeving studenten voldoende tot goede mogelijkheden om de eindkwalificaties en leerdoelen te bereiken. De verschillende werk- en onderwijsvormen zorgen daarbij voor een vruchtbare en actuele uitwisseling tussen studenten, (gast)docenten, bedrijfsmentoren en het werkveld. Er is sprake van structuur en samenhang door een logische opbouw en oplopende zelfstandigheid en complexiteit.

De door het panel bestudeerde papers en thesissen laten een wisselend niveau zien. Het onderzoek is soms qua analyse en synthese beperkt. Daar staan echter ook zorgvuldige en gedegen werkstukken tegenover die terecht hoog scoren. Studenten benadrukken dat ze door de opdrachten en onderzoeken veel over en van hun eigen bedrijf leren. Verbeteracties op het gebied van academische vorming hebben geleid tot aanvullende colleges in het tweede jaar en extra toetsen op methodologische aspecten tijdens de onderzoeksopzet en op 60% van het thesistraject. Met ingang van september 2014 wordt gestart met een nieuw begeleidingsprogramma van 28 weken om het academisch schrijven op een structureel hoger niveau te brengen.

Het onderwijs sluit voldoende aan bij de kwalificaties van instromende studenten: (vrijwel) alleen mensen met SPD of andere financiële HBO achtergrond worden aangenomen. Het door NBA gevoerde zorgvuldige en strenge selectiebeleid vindt het panel vanwege de zwaarte van opleiding en beroep verstandig en gepast. Studenten waarmee het panel sprak geven aan dat het programma zowel theoretisch als praktisch een behoorlijke klus is, maar goed haalbaar indien zij bereid zijn hard te werken. Iedere student krijgt een persoonlijke coach die hem/haar gedurende de hele studie volgt en begeleidt. Ondanks deze ondersteuning blijken veel studenten toch vertraging op te lopen in de thesiefase. NBA tracht dit te voorkomen door het aanbieden van extra lessen Methoden en Technieken, extra voorbereiding tijdens de werkcolleges en de invoering van terugkomdagen (1x per maand) tijdens de thesiefase.

NBA voert qua personeelsbeleid een adequate en zinvolle strategie. De omvang van het huidige personeel voldoet en de opleiding heeft qua inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische kwaliteit van het personeel een volwaardig team weten te realiseren. De evaluaties en de gevoerde gesprekken met studenten wijzen op grote tevredenheid over de kwaliteit van het geboden onderwijs en begeleiding. De docenten combineren volgens hen praktijkervaring met gedegen kennis van zaken.

Het panel heeft op grond van de documentatie en de gesprekken een goede indruk kunnen krijgen van de informatievoorziening en studiebegeleiding en beoordeelt die van voldoende tot goede kwaliteit. Het panel stelt vast dat NBA weliswaar beschikt over een adequaat en werkbaar systeem van interne kwaliteitszorg waarmee verbetermaatregelen kunnen worden getroffen, maar merkt tevens op dat studenten en alumni nog niet formeel bij de master betrokken worden. Er is bijvoorbeeld nog geen Opleidingscommissie waarin studenten zitting hebben. Deze omissie en het feit dat het panel geen vertegenwoordigers van het werkveld (de Opleidingsadviesraad) tijdens het locatiebezoek heeft kunnen spreken, heeft ertoe geleid dat standaard 15 als enige niet positief kon worden beoordeeld.

Het geheel overziende en alles afwegende komt het panel tot een overall positief oordeel over de opleiding. Het panel heeft gemeend er goed aan te doen aandachtspunten/aanbevelingen te formuleren ter verdere ondersteuning van de kwaliteitsverbetering van de Master Finance & Control. Deze zijn in een aparte paragraaf aan het eind van dit paneladvies toegevoegd.

Het panel adviseert de NVAO om positief te besluiten ten aanzien van de kwaliteit van de hbo-opleiding Finance & Control.

Den Haag, juni 2014

Namens het panel ter beoordeling van de heraccreditatie (hbo) Master Finance & Control van de Netherlands Business Academy.

E.H.J. Vaassen
(voorzitter)

H.J.M.M. Tubbing
(secretaris)

2 Werkwijze panel

De Netherlands Business Academy (NBA) heeft voor de heraccreditatie van de hbo-master Finance & Control een panel voorgedragen met de volgende samenstelling (zie bijlage 1):

Voorzitter:

Prof. dr. E.H.J. Vaassen RA;

Leden:

- Prof. dr. H.F.D. Hassink RA;
- A. Molenkamp
- Prof. dr. F.H.M. Verbeeten MBA;
- M. van Cuijk (student-panellid).

Het panel werd bijgestaan door drs. H.J.M.M. Tubbing, secretaris.

Op 28 januari 2014 heeft de NVAO – op grond van artikel 5a.2, tweede lid, van de wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek - ingestemd met deze voorgedragen panelsamenstelling voor de hbo-master Finance & Control (deeltijd) te Vianen van de Netherlands Business Academy (onder **aanvraagnummer 002178**).

Bij de toetsing heeft het panel het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (Stcrt. 21523) in acht genomen. Bij de opstelling van het zelfevaluatie rapport (de kritische zelfevaluatie) heeft de opleiding het kader gehanteerd dat door de NVAO is opgesteld. Het zelfevaluatie rapport vormt de basis voor de beoordeling.

Het panel heeft zich aan de hand van de door de opleiding verstrekte documenten op de beoordeling voorbereid. Op 26 februari 2014 is het panel op de locatie van NBA te Breda bij elkaar geweest. Tijdens deze bijeenkomst zijn de eerste bevindingen van het panel besproken en nadere vragen geformuleerd voor de aanvrager. Naar aanleiding van dit vooroverleg heeft het panel NBA verzocht aanvullende documentatie, voorafgaand aan het locatiebezoek, bij het panel digitaal aan te leveren. In bijlage 3 van dit paneladvies is een overzicht opgenomen van de ontvangen documenten.

Op 31 maart 2014 heeft het panel een locatiebezoek afgelegd. Tijdens dit bezoek is het panel in verschillende gespreksrondes van nadere informatie voorzien en zijn de vraagpunten aan de orde gesteld en in discussie gebracht. De voorzitter van het panel heeft op 4 juni 2014 nog een apart overleg gehad met twee leden van de Opleidingsadviesraad, teneinde voldoende informatie te verkrijgen over de betrokkenheid van het werkveld. Het programma van het locatiebezoek is toegevoegd in bijlage 2. Na afloop van het locatiebezoek heeft het panel de bevindingen onderling besproken en vertaald naar voorlopige conclusies. De secretaris heeft op basis van alle informatie een conceptadvies opgesteld dat aan de panelleden is voorgelegd. Vervolgens heeft het panel dit concept van commentaar voorzien, waarna de definitieve

tekst werd vastgesteld. Dit advies is ter controle op feitelijke onjuistheden naar NBA opgestuurd. Uiteindelijk is aan de hand van de oordelen per standaard een beargumenteerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding gegeven. Dit heeft geresulteerd in een definitief paneladvies aan de NVAO op juni 2014.

3 Beschrijving van de opleiding

3.1 Algemeen

Instelling:	Netherlands Business Academy (NBA)
Opleiding:	Master Finance & Control (MFC)
Graad:	hbo-master Finance & Control
Variant:	deeltijd
Locatie(s):	Vianen (bij voldoende belangstelling: Breda en Bonaire)
Studieomvang (ECTS):	73
Sector:	Economie
CROHO (ISAT-code)	70114

3.2 Profiel instelling

Netherlands Business Academy (NBA) is een onderwijsinstelling die zich met deeltijdopleidingen richt op werkende hbo'ers en academici. De NBA is volgens de brochure na 15 jaar uitgegroeid tot één van de toonaangevende instituten op het gebied van masteropleidingen. Op het gebied van Finance claimt NBA de grootste te zijn in het segment.

NBA werkt volgens de website intensief samen met diverse universiteiten en bedrijven zoals State University St. Petersburg, Krok University Kiev, uitgeverij Kluwer en NIVE opleidingen. De docenten zijn voornamelijk werkzaam als senior consultant of als general manager. Sommigen bekleden tevens een part-time hoogleraarschap. Er wordt uitsluitend samengewerkt met specialisten die een relatie hebben met de praktijk. Voor wat betreft didactiek staat de wisselwerking tussen theorie en praktijk centraal. Studenten worden geacht werksituaties in te brengen en daarop te reflecteren in de vorm van papers, presentaties, discussies, cases en groepswerk. Door deze afwisseling van leervormen ontstaat volgens de opleiding een cyclus van ervaringsleren: doen, reflecteren, denken, experimenteren en weer doen. De werkwijze vraagt van studenten een actieve opstelling, de bereidheid in zichzelf te investeren en buiten bekende paden te treden. Begeleiding vindt plaats door docenten en medestudenten. Het gebruik van moderne informatietechnologie is een belangrijk aspect bij de opleidingen.

Uit het paneladvies van de Toets Nieuwe Opleiding (januari 2007) van deze Master Finance & Control blijkt dat in het najaar van 2006 voor het aanbieden van de master een joint venture is aangegaan met Hogeschool Markus Verbeek. De joint venture heeft ertoe geleid dat de opleiding werd aangeboden door Markus Verbeek Business Academy. NBA heeft deze joint venture na enkele jaren beëindigd, zodat de Master Finance & Control nu volledig onder eigen verantwoordelijkheid valt.

3.3 Profiel opleiding

De hbo-opleiding Master Finance & Control richt zich volgens de brochure en de website van NBA (<http://www.netherlandsbusinessacademy.nl/>) op managers met een financieel-economische vooropleiding die willen doorgroeien naar een beleidsbepalende functie op dat gebied. De opleiding besteedt daarbij vooral aandacht aan strategie, management en verandering. Het 'hard core' controllergedeelte (AO/IC, management

control, financiële verslaglegging) komt niet zo uitgebreid aan de orde als in bijvoorbeeld een RC-opleiding. De doelstelling van de opleiding is tweeledig. Enerzijds volwaardige sparringpartner te worden voor managers op beleidsniveau. De financiële en niet-financiële informatievoorziening vormt daarin een belangrijk aspect. Anderzijds leidt zij de student op in het algemeen management met de focus op gecompliceerde en geïntegreerde vraagstukken die spelen op het hogere niveau in een organisatie. Afgestudeerden kunnen in verschillende rollen werkzaam zijn zoals Chief Financial Officer van grootschalige complexe projecten, maar ook als Controller of Financial Manager.

De nominale doorlooptijd van de master is 2,5 jaar en is opgedeeld in los te volgen modules (zie par. 4.2 Programma). In totaal zijn er 40 contactdagen. De collegetijden zijn op maandagmiddag en –avond met consultatiebijeenkomsten in de ochtend. Buiten deze tijden wordt gerekend met een studiebelasting van gemiddeld 10 uur per week. De lessen worden verzorgd in de Nederlandse taal met gebruikmaking van Nederlandse en Engelstalige literatuur.

Door de samenwerkingsverbanden met TSM Business School en Avans+ wordt studenten de mogelijkheid geboden een verbreding te zoeken in bedrijfskundige opleidingen en/of een WO Msc-titel te behalen. Studenten zijn in juli 2013 geïnformeerd over de mogelijkheden.

NBA heeft besloten om ten aanzien van controlling binnen de overheid en semioverheid (public controlling) en op het gebied van Treasury Management varianten te ontwikkelen. Onduidelijk is nog op welke wijze en wanneer deze varianten daadwerkelijk zullen worden aangeboden.

4 Opleidingsbeoordeling

Van toepassing is het Beoordelingskader voor de uitgebreide heraccreditatie van de NVAO (Stcrt. 2010, nr. 21325).

De beoordeling is gericht op zes vragen:

1. Wat beoogt de opleiding?
2. Met welk programma?
3. Met welk personeel?
4. Met welke voorzieningen?
5. Hoe wil de opleiding de kwaliteit borgen?
6. Worden de doelstellingen bereikt?

Deze zes vragen zijn vertaald in zeven onderwerpen en 16 standaarden. Over de standaarden geeft het visitatiepanel een gemotiveerd oordeel op een vierpuntsschaal: onvoldoende, voldoende, goed of excellent. Vervolgens geeft het panel een gemotiveerd eindoordeel over de kwaliteit van de opleiding als geheel, ook op de vierpuntsschaal.

Bij de beoordeling worden de volgende definities gehanteerd. Deze definities hebben zowel betrekking op de scores inzake de standaarden als op de scores van de opleiding in totaal.

Basiskwaliteit

De kwaliteit die in internationaal perspectief redelijkerwijs verwacht mag worden van een bachelor- of masteropleiding binnen het hoger onderwijs.

Onvoldoende

De opleiding voldoet niet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont op meerdere vlakken ernstige tekortkomingen.

Voldoende

De opleiding voldoet aan de gangbare basiskwaliteit en vertoont over de volle breedte een acceptabel niveau.

Goed

De opleiding steekt systematisch en over de volle breedte uit boven de gangbare basiskwaliteit.

Excellent

De opleiding steekt systematisch en over de volle breedte ver uit boven de basiskwaliteit en geldt als een (inter)nationaal voorbeeld.

4.1 Beoogde eindkwalificaties

4.1.1 Standaard 1

De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.

Bevindingen

De NBA heeft de Master Finance & Control onder meer georiënteerd op bestaande post-hbo en postacademische opleidingen. Uitgangspunt is een gerichtheid op kandidaten met een hbo/academisch werk- en denkniveau, met ruime werkervaring (zelfreflectie pag. 3-4 en bijlage A van dat document). Professionals uit het werkveld en de Adviesraad van NBA hebben aan het beroeps- en opleidingsprofiel meegewerkt en bijgedragen. Volgens de NBA vindt er binnen finance een verschuiving plaats van uitvoering naar strategische informatievoorziening. Het beroeps- en opleidingsprofiel van de master speelt hierop in door informatie aan te bieden op strategisch niveau. De opleiding richt zich daarbij volgens de documentatie met name op taken van de Controller / Chief Financial Officer (CFO). Bij de uiteindelijke vaststelling van de eindkwalificaties kent NBA de zwaarste rol toe aan de opleidingscoördinator (zelfreflectie pag. 8). De visie op het beroeps- en opleidingsprofiel en de daarvan afgeleide eindkwalificaties en leerdoelen wordt periodiek geëvalueerd door specialisten, alumni, docenten en mentoren uit het bedrijfsleven.

Uit de taken van de CFO zijn de volgende **kerncompetenties** afgeleid:

- behoudt overzicht van en vindt balans in organisatiedoelstellingen, bedrijfsprocessen en financiële doelstellingen;
- heeft kennis van principes van financieel management;
- heeft kennis van principes van veranderprojecten;
- heeft kennis van technieken voor het beheersen van processen en financiën;
- is een leider, inspirator en motivator;
- is in staat fiscale en ondernemingsrechtelijke consequenties te onderkennen;
- is in staat om strategie te vertalen naar SMARTO-doelen;
- is in staat strategische doelstellingen te vertalen naar informatiebehoefte;
- is resultaatgericht, analytisch, klantgericht en besluitvaardig;
- kan een visie op het gebied van sturing en beheersing voor de onderneming ontwikkelen en weet anderen te overtuigen van deze visie;
- kan problemen analyseren en onderbouwde aanbevelingen geven;
- kan snel nieuwe controle-instrumenten onderzoeken op waarde voor besturing van de onderneming;
- opereert op (senior)managementniveau of directieniveau in de organisatie;
- weet mensen voor zich te winnen;
- weet vernieuwingen, zure boodschappen en een projectresultaat te 'verkopen'.

Uit deze kerncompetenties zijn 19 eindtermen (eindkwalificaties) afgeleid en vergeleken met het vereiste masterniveau volgens de Dublin descriptoren. Per module worden de beoogde eindkwalificaties en de daarvan afgeleide leerdoelen beschreven. Daarbij worden de onderwijswerkvormen, literatuur en beoordelingen aangegeven (Bijlage 4 van dit paneladvies en bijlage A van de zelfreflectie pag. 4-6). Het opgestuurde document *Bijlage E. Matrices van beroepsdomein naar opleidingsdomein* geeft informatie over:

- relatie taken/kerncompetenties (matrix);

relatie kerncompetenties/eindtermen (matrix);
relatie eindtermen en Dublin descriptoren/modules (matrix);
relatie eindtermen/leerdoelen/beoordeling.

Presentaties, groepswork en -opdrachten, praktijkgerichte papers en -onderzoek en individuele verdediging van stellingen en papers worden ingezet om de eindkwalificaties en leerdoelen te behalen. In de thesis moeten alle aspecten van de opleiding worden verwerkt en samenkomen.

Internationalisering wordt volgens de NBA bereikt doordat een deel van de literatuur en lesstof middels cases internationaal is georiënteerd en regelmatig onderwerpen vanuit een internationale invalshoek worden benaderd. De samenwerking met buitenlandse universiteiten en de jaarlijkse internationale projectweek dragen hieraan eveneens bij.

Overwegingen

Het panel is op grond van de documentatie en de uitleg tijdens het locatiebezoek van mening dat de opleiding zich voldoende heeft georiënteerd op het bestaande beroepenveld en vergelijkbare opleidingen in binnen- en buitenland. De van het beroepsprofiel afgeleide kerncompetenties worden adequaat beschreven. De beoogde eindkwalificaties sluiten daarop aan en komen successievelijk in de verschillende modules aan bod. De afgeleide leerdoelen worden bij elke module zorgvuldig beschreven, zodat de eindkwalificaties afdoend geconcretiseerd worden. De invulling van de modules en de koppeling aan de internationale Dublin descriptoren bevestigen dat niveau en oriëntatie van de hbo-master eveneens voldoende bereikt worden.

Naast deze positieve algemene beoordeling wil het panel de aandacht vestigen op enkele onduidelijkheden. Zo wordt in de beschrijving van het beroepsprofiel in bijlage A van de zelfreflectie (pag. 3) gesteld dat: *De ontwikkeling van de financiële professionals het sterkst is in de rol van CFO en/of controller*. En even verderop: *De Chief Financial Officer laat zich ook wel benoemen als 'controller'*. Het panel is van mening dat de aldus gesuggereerde en wellicht onbedoelde gelijkschakeling van CFO en controller verwarrend en feitelijk onjuist is en beter vermeden kan worden. De CFO maakt bijvoorbeeld vaak deel uit van de board, de controller niet. Het panel adviseert derhalve om het verschil in functies en taken tussen een CFO en een Financieel manager, Concerncontroller of manager Finance & Control in de beschrijving van de opleiding zorgvuldiger aan te geven. Een goede communicatie hierover naar buiten toe is tevens belangrijk teneinde misverstanden te voorkomen over het uiteindelijke profiel waarvoor de Master Finance & Control opleidt.

Een daarmee samenhangend punt van aandacht betreft de naam en oriëntatie van de master. Finance & Control suggereert een zware invulling van zowel finance als control. Instromende kandidaten dienen bij de start van de studie echter al over gedegen kennis en ervaring op het gebied van finance te beschikken. De eindkwalificaties en verschillende modules bieden weliswaar finance op masterniveau, maar de nadruk van vooral het tweede jaar ligt meer op procesmatige en vormende processen, leiderschap en bedrijfs- en organisatiekunde. Het panel is dan ook van mening dat de naam (titel) van de opleiding de 'lading' niet geheel en volkomen dekt. Het management gaf tijdens het locatiebezoek eveneens aan met de naamgeving van de master geworsteld te hebben. Uiteindelijk is toch voor Finance & Control gekozen vanwege de beste 'match' met de studentenpopulatie. Het panel heeft begrip voor deze keuze en kan ermee

instemmen, maar ook hier geldt het belang van een zorgvuldige voorlichting van potentiële instromende kandidaten.

Met betrekking tot de doorstroommogelijkheden geeft NBA aan, dat er afspraken zijn gemaakt met andere onderwijsinstellingen. Een vervolg vanuit Finance & Control naar een MBA-opleiding lijkt echter niet zonder meer logisch. Het panel vraagt zich af of een doorstroom naar bijvoorbeeld een wetenschappelijke MSc-opleiding op het gebied van Accounting, Financieel management of Bedrijfskunde dan wel een post-master RC-opleiding niet meer voor de hand ligt.

Samenvattend oordeelt het panel dat er weliswaar aandachtspunten worden geconstateerd bij deze standaard, maar dat de aanvrager zich voldoende heeft georiënteerd op het beroepsdomein, de arbeidsmarkt, de doorstroommogelijkheden en het werkveld. De beoogde en beschreven eindkwalificaties van deze hbo-master Finance & Control passen qua inhoud, niveau en oriëntatie binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze sluiten tevens aan bij internationaal geformuleerde eisen voor het masterniveau zoals beschreven in de Dublin descriptor.

Conclusie: voldoende

4.2 Programma

Het programma van de Master Finance & Control bestaat uit 13 modules en wordt afgerond met een thesis van een halfjaar. De totale duur is 2,5 jaar (zie par. 3.3 Profiel opleiding). De master kent 40 lesdagen (contactdagen) met (meestal) een ochtend-, middag en avondprogramma. De ochtendprogramma's worden gebruikt voor de werkcolleges, de middag- en avondprogramma's dienen voor colleges, trainingen, (groeps)opdrachten, presentaties en discussies.

De visie op het programma maakt dat de opleiding niet modulair te volgen is, maar een cumulatief karakter heeft (of met vrijstellingen). De begeleiding en de beoordeling wordt per module 4 weken voor de start van de module besproken door de opleidingscoördinator met de docent. Twee weken voor de start wordt de modulebeschrijving op het Leerplein geplaatst, zodat de student zich goed kan voorbereiden.

Academische Leergang Financial Controller

- Zelfmanagement, Leiderschap & Coaching en Schriftelijke Communicatie (4 dagen)
- Methoden & Technieken van Onderzoek (3 dagen)
- Management Accounting & Control (3 dagen)
- Bestuurlijke Informatie voorziening & Administratieve Organisatie (4 dagen)
- Externe Verslaggeving (3 dagen)
- Corporate Finance (3 dagen)
- Fiscaal Concernrecht (3 dagen)

Masterclass Strategie & Sales

- Strategie & Beleid (4 dagen)
- Sales- & Accountmanagement (4 dagen)

Masterclass Verandermanagement

- Verandermanagement (4 dagen)
- Leadership (4 dagen)
- Ethiek (1 dag)

Thesis

4.2.1 Standaard 2

De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

Bevindingen

NBA geeft aan dat de eindtermen geoperationaliseerd zijn naar leerdoelen binnen de opleidingsmodules, waarbij het geheel dekkend is voor de volledige set. Dit wordt aanschouwelijk gemaakt met behulp van verschillende matrices en overzichten. Bij iedere module wordt de beoordeling in relatie tot de leerdoelen beschreven en wel zodanig dat deze leerdoelen alle afgedekt worden.

De Master Finance & Control heeft volgens de zelfreflectie (pag. 7-8) het karakter en de specificaties van een professionele masteropleiding. Studenten moeten na het afstuderen in staat zijn om op masterniveau multi- en interdisciplinaire vraagstukken op te kunnen lossen. De inbreng van de studenten is hoog door de meerjarige praktijkervaring. NBA kiest daarbij bewust voor een docentenkorps met eveneens veel praktijkervaring. Tijdens de gehele opleiding staat de analytische verwerking van de stof en de koppeling naar de praktijk centraal. Verschillende toetsingsvarianten worden ingezet zoals een tentamen, individuele papers, groepsopdrachten, presentaties, discussies, implementatieplannen en de thesis. Via begeleide werkcolleges wordt het op elkaar reflecteren en van elkaar leren mede vorm gegeven.

De actualiteit, inhoud en het vereiste niveau van de opleiding wordt naast de opleidingscoördinator eveneens periodiek beoordeeld door een onafhankelijke Adviesraad, de Opleidingsadviesraad en een aantal specifiek deskundigen (zelfreflectie pag. 8).

Overwegingen

Het panel is overtuigd dat het 'affectieve' deel van het programma zoals coaching, leiderschap en verandermanagement goed gewaarborgd wordt. Het programma heeft tevens voldoende aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied. Dit wordt enerzijds gerealiseerd door de opdrachten en cases tijdens de modules en anderzijds door de bedrijfsbezoeken, de speciaal voor deze master ingestelde Opleidingsadviesraad met inhoudsdeskundigen en de directe betrokkenheid van zowel studenten als docenten bij de beroepspraktijk. Hierdoor kan voortdurend interactie en uitwisseling plaats vinden.

Financiële kennis en vaardigheden (bronnenonderzoek, cijferanalyses) lijken op papier minder aan bod te komen. Tijdens het locatiebezoek kon dit aspect echter door het opleidingsmanagement worden geadstrueerd. Zo moeten studenten in de individuele papers waar de modules mee worden afgesloten reflecteren op de literatuur en aanvullende bronnen zoeken. Daarnaast is (de tentaminering van) het vak Fiscale

analyse aangepast, waarmee niet alleen de theorie maar ook de praktische vaardigheden (cijferanalyses) beter worden geborgd. Door die wijzigingen kunnen financiële kennis en vaardigheden volgens het panel voldoende op master-niveau wordt ingevuld. Benadrukt werd dat studenten reeds gedegen kennis en werkervaring op dat gebied (moeten) bezitten. Bij de instroom en selectie wordt daar dan ook zorgvuldig op gescreend.

De oriëntatie op het gebied van kennis en vaardigheden met betrekking tot het verrichten van zelfstandig wetenschappelijk onderzoek komt aan bod tijdens het onderwijs en de begeleiding in methoden en technieken, de papers, cases, (groeps)opdrachten en het toegepaste onderzoek tijdens de thesis. De door het panel bestudeerde papers en theses laten wat dat betreft een wisselend niveau zien. Het onderzoek is qua analyse en synthese soms beperkt. Daar staan echter ook zorgvuldige en gedegen werkstukken tegenover die terecht hoog scoren. Studenten benadrukken dat ze door de opdrachten en onderzoeken veel over en van hun eigen bedrijf leren. Hun inbreng heeft dan ook tevens toegevoegde waarde voor de werkgever. Teneinde de kennisdeling tussen studenten te bevorderen en een beperkt blikveld te voorkomen (alleen binnen het eigen bedrijf kijken), adviseert het panel meer gebruik te maken van groepsopdrachten zodat studenten ook kunnen ervaren hoe in andere organisaties met het onderzoeksobject wordt omgegaan.

Het panel heeft waardering voor het feit dat verbeteracties op het gebied van academische vorming reeds hebben geleid tot aanvullende colleges in het tweede jaar en extra toetsen op methodologische aspecten tijdens de onderzoeksopzet en op het moment dat 60% van het thesistraject is afgelegd. Met ingang van september 2014 wordt gestart met een nieuw begeleidingsprogramma van 28 weken om het academisch schrijven op een structureel hoger niveau te brengen. Het panel wil hierbij tevens de aandacht vestigen op de actualiteit van de literatuur die niet overal even up-to-date lijkt. Dit aandachtspunt is eveneens door de Opleidingsadviesraad gesignaleerd.

Het panel concludeert op basis van de documentatie en de gesprekken tijdens het locatiebezoek, dat de oriëntatie van het programma de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van de beroepspraktijk voldoende waarborgt. De ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek heeft extra aandacht gekregen en zal met het nieuwe programma naar verwachting sterker worden ingevuld en begeleid.

Conclusie: voldoende

4.2.2 Standaard 3

De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Bevindingen

Per module wordt de volgende informatie beschreven: een korte inleiding met de context van de module, de beschrijving van de leerdoelen die bereikt moeten worden, de relatie hiervan met de eindtermen, de onderwijsvormen, het dagprogramma, de docenten, de verplichte en eventueel aanbevolen literatuur, de opdrachten plus beoordeling(en) en de relaties daartussen (bijlage B van de zelfreflectie).

Het programma kenmerkt zich volgens de zelfreflectie (pag. 8 en 13) door theoretische kennisoverdracht gebaseerd op actuele (Engelstalige) literatuur en toepassing van kennis en vaardigheden in een (eigen) praktijksituatie (60% theorie en 40% praktijk). Elke module wordt door de student afgesloten met minimaal één paper/opdracht, waaruit tevens moet blijken dat er sprake is van onderzoek dat toepassingsgericht, innovatief, multidisciplinair, kennisgericht en implementabel is. In de module Methoden en Technieken van Onderzoek wordt aan het begin van de opleiding kennis op dit gebied aangeboden. Voor het opzetten en uitvoeren van de thesis, het sluitstuk van de opleiding, is de inbreng en verwerking van de praktijkervaringen noodzakelijk om te kunnen voldoen aan de eindkwalificaties van de opleiding. Het hbo-masterniveau moet daarmee worden aangetoond: in het vakgebied zelfstandig multi- en interdisciplinaire vraagstukken kunnen oplossen (zelfreflectie pag. 12 en bijlage I van dat document).

De opleidingscoördinator is verantwoordelijk voor de vertaling van de eindkwalificaties in de onderwijsprogramma's (zelfreflectie pag. 13-14). Op basis van de modulebeschrijving worden die door de vakdocenten geactualiseerd en twee keer per jaar geëvalueerd. Het gehele curriculum is zodanig opgesteld dat alle relevante aspecten aan de orde komen. In de thesis wordt aandacht besteed aan integratie en implementatie van de afzonderlijke modules.

De verticale samenhang van het programma wordt gerealiseerd doordat de persoonlijke ontwikkeling en monitoring van de student tijdens, de Kick-Off, begint met het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP). De student volgt daarna de training 'Zelfmanagement/Mentally Fit' en de module 'Schriftelijke Communicatie' en 'Leiderschap & Coaching'. De student schrijft ieder half jaar een update van zijn POP in overleg met een ervaren coach en jaarlijks is er een voortgangsgesprek. De master vervolgt met vakinhoudelijke onderwerpen die de basis moeten vormen voor het functioneren en denken op managementniveau. In het tweede verbredende jaar moeten studenten zich de integratieve en organisatorische aanpak eigen maken en daarmee verder doorgroeien naar CFO-niveau. Een aparte module wordt gewijd aan ethiek om studenten bewust te maken van hun verantwoordelijkheid op het gebied van waarden en normen als financieel manager. De opleiding wordt afgesloten met de thesis waarbinnen een integratie en implementatie van de afzonderlijke modules moet plaatsvinden (zelfreflectie pag. 11-13). Borging van de samenhang en inhoud van het programma vindt tevens plaats door een specifieke Opleidingsadviesraad met externe deskundigen uit het financiële veld.

De horizontale samenhang wordt gerealiseerd door iedere module te starten met een theoretisch kader (concepten en modellen). Studenten moeten dit vervolgens vertalen en toepassen in de beroepspraktijk. Dit moet blijken uit meerdere (groeps)opdrachten en de afsluitende paper.

Overwegingen

Het panel is op grond van de gesprekken en de documentatie die vooraf en tijdens het locatiebezoek werd bestudeerd – studieboeken, studiegids, modulebeschrijvingen, evaluaties, verslagen, papers en thesissen enz. - van mening dat het programma van de Master Finance & Control inhoudelijk voldoende consistent is en een logische opbouw vertoont. Er is sprake van een adequate mix van theorie en praktijk, van kennis, inzicht, attitude en training van gewenste vaardigheden. Het panel vindt de inbreng van eigen

cases een sterk punt van het programma. Het vergroot het inzicht in de aangedragen problematiek en bevordert tevens de vaardigheid om praktijkvraagstukken het hoofd te kunnen bieden.

Sinds de start van de master in 2006 en naar aanleiding van de eerste accreditatie in 2007 en evaluaties van studenten heeft NBA reeds een aantal verbeteringen in het programma doorgevoerd. Er is een aanwezigheidsplicht ingesteld voor de werkcolleges en docenten besteden structureel aandacht aan het op een hoger abstractieniveau brengen van studenten en het academisch schrijven van papers en thesis. De docent stelt zich hierbij op als proces- en methodologisch begeleider en zorgt indien nodig voor inhoudelijke begeleiding. Er wordt gewerkt aan een betere terugkoppeling van de beoordelingsmotivatie van papers, zodat die ook effectiever besproken kunnen worden in de werkcolleges.

Met betrekking tot de inhoud van het programma vroeg het panel zich af of de samenhang daadwerkelijk afdoende gerealiseerd kon worden door alleen freelancers in te zetten als docent. Het opleidingsmanagement en de docenten konden deze zorg grotendeels wegnemen door onder meer te benadrukken dat er praktisch geen verloop is in het docententeam. De docenten kennen elkaar vaak al jaren en er zijn regelmatig contactmomenten tijdens de lessen bij NBA. Naast de geplande halfjaarlijkse NBA-bijeenkomsten kan daardoor eveneens tussentijds overleg en afstemming over de lesstof plaatsvinden en kunnen overlap c.q. hiaten snel worden opgespoord en verholpen. Nieuwe docenten lopen echter het risico buiten dit 'oude', bestaande netwerk te vallen. Het panel adviseert dan ook het docentenoverleg meer structuur te geven en voor alle docenten verplicht te maken (zie ook standaard 8 Personeelsbeleid).

Tijdens het locatiebezoek werd door het opleidingsmanagement en docenten benadrukt dat de relatief kleine groep 'overzeese' studenten exact hetzelfde programma met dezelfde modulen, werkvormen en faciliteiten volgen als in Nederland. Daarvoor worden docenten speciaal overgevlogen om op Bonaire of Suriname les te geven en studenten aldaar te begeleiden. Uit de gesprekken met de Opleidingsadviesraad bleek eveneens dat het programma in het Caribisch gebied op exact dezelfde manier wordt vormgegeven als dat in Nederland.

Het panel is mede door de uitleg tijdens het locatiebezoek overtuigd dat de inhoud van het programma voldoende is om studenten in staat te stellen de beoogde eindkwalificaties en te bereiken. De eindkwalificaties worden in de modulen duidelijk vertaald in leerdoelen.

Conclusie: voldoende

4.2.3 Standaard 4

De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Bevindingen

Het door NBA gebruikte didactische model is volgens de documentatie onder meer gebaseerd op de leercyclus van Kolb. Het wordt gekenmerkt door zelfstandigheid (zelfstudie, discipline), het maken van analyses, visieontwikkeling, interventies bepalen en plegen en het reflecteren op eigen denken en handelen. Het leren is daarbij een

interactief proces waarbij geleerd wordt van de docent/begeleider, het eigen onderzoek, het werk, medestudenten en via informatievergaring. De werkvormen die gebruikt worden zijn: het schrijven en presenteren van papers, het uitvoeren van groeps- en individuele opdrachten, begeleidde werkcolleges, simulaties, cases en het gebruik van best practices. Studenten bepalen zelf de leerprocessen ter ontwikkeling van hun eigen competenties en leggen dit vast in een POP. Via voortgangsgesprekken, coaching en verslaglegging worden deze leerprocessen gestimuleerd, gevolgd en geëvalueerd. Tijdens de studie worden studenten gesteund en gemonitord door een bedrijfsmentor die mede de koppeling theorie-praktijk en de onderwerpen van de papers en thesis bewaakt. De opleiding streeft naar een maximale transfer van de leersituatie naar de werksituatie en vice versa (zelfreflectie pag. 11, 14-15 en bijlage J en H).

Tijdens de werkcolleges wordt onder begeleiding gewerkt met vaste groepen. Er geldt een aanwezigheidsverplichting van 75%. Vooraf worden vragen geformuleerd over de lesstof en groepsopdrachten en presentaties voorbereid. Tijdens de bijeenkomsten worden leer- en werkervaringen uitgewisseld, op elkaars inbreng gereflecteerd en verbeteringsuggesties besproken. Volgens NBA heeft dit gunstige effecten op de sociale cohesie, een interdisciplinaire aanpak van problemen, kennisintegratie en het leren functioneren in teamverband.

Het didactisch concept wordt ondersteund door de digitale leeromgeving 'Leerplein'. Daarnaast is de volledige organisatie van de onderwijsondersteuning geautomatiseerd. Beide systemen zijn volledig geïntegreerd waardoor voor de student één portal ontstaat voor alle diensten. Leerplein biedt de volgende informatie en mogelijkheden:

- een overzicht van alle modules en de bijbehorende lesstof;
- studenten kunnen zelf informatie toevoegen aan modules;
- alle papers kunnen online worden ingeleverd en beoordeeld door correctoren van het landelijk examenbureau;
- docenten en studenten kunnen met elkaar communiceren;

Overwegingen

Het panel is van mening dat NBA er in is geslaagd om de vormgeving van de master voldoende uit te werken. Het didactische concept, dat voor een belangrijk deel gebaseerd is op zelfstandigheid, persoonlijke ontwikkeling (speerpunt van NBA) en de combinatie van theorie met praktijkgericht leren, biedt een stimulerende leeromgeving. Het didactisch concept wordt verder ondersteund door en sluit aan bij de logische opbouw en samenhang van het programma, de verschillende werkvormen, het bijhouden van een POP en de begeleiding van studenten door docenten tijdens de werkcolleges.

De theorie en de praktijk van de eigen werkomgeving van studenten zijn in het programma op een goede wijze met elkaar verweven en in balans. Dit blijkt ook uit de gesprekken die het panel tijdens het locatiebezoek met het management, de docenten, de opleidingscoördinator, enkele studenten en een alumnus hebben gevoerd. Er wordt consequent met competentiegericht onderwijs gewerkt waardoor voortdurend relaties tussen theorie en praktijksituaties kunnen worden gelegd. Kennis, inzicht en vaardigheden worden doorlopend getoetst met behulp van afwisselende en interactieve werkvormen zoals presentaties, discussies, cases, (groeps)opdrachten, een tentamen (module Fiscaal Concernrecht) en papers. Het verrichten van persoonlijke analyses en de vastlegging daarvan in papers wordt door het panel als een sterk punt gezien. Dat

geldt eveneens voor de uitwisseling en feedback tussen studenten - vanuit hun eigen unieke werksituaties - tijdens de verplichte, begeleide werkcolleges. Het gebruik van een digitaal tool om de papers te checken op plagiaat is hierbij van belang (zie het advies bij standaard 16). Docenten dragen continu bij aan actuele ontwikkelingen doordat ze vrijwel allen stevig geworteld zijn in de beroepspraktijk. De studenten waarmee het panel heeft gesproken geven aan dat de begeleiding door hun bedrijfsmentor in het algemeen prima verloopt. De digitale leeromgeving ondersteunt daarbij het onderwijs en leerproces. Het opleidingsmanagement geeft hierover echter aan dat diepgravende discussies via die weg in de praktijk veelal niet goed van de grond komen.

Samenvattend oordeelt het panel dat de vormgeving van het programma studenten voldoende mogelijkheden biedt om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Conclusie: voldoende

4.2.4 Standaard 5

Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Bevindingen

De Master Finance & Control staat open voor personen met een universitaire of hbo-opleiding op financieel gebied met tenminste drie jaar praktijkervaring in het vakgebied (zelfreflectie pag. 16). Tevens kunnen kandidaten worden toegelaten op basis van gevolgd vakgericht onderwijs en bewezen beroepservaring op hbo-niveau met tenminste vijf jaar ervaring. De aanvraag moet onderbouwd worden door middel van een portfolio en per studiegroep mogen dan niet meer dan drie van die studenten instromen. Kandidaten dienen eveneens te beschikken over goede beheersing van de Engelse taal (eindniveau van het VWO), voldoende statistische kennis hebben en ervaring hebben als leidinggevende (functionerings-, exit- en coachingsgesprekken hebben gevoerd).

Met elke kandidaat wordt een intakegesprek gehouden waarin onderwerpen aan de orde komen zoals CV, motivatie, communicatieve vaardigheden, werken in groepsverband, onderzoekservaring en innovatie. Een sterke motivatie is een vereiste voor het succesvol kunnen afronden van de opleiding. Het intakegesprek wordt vastgelegd in een dossier en beoordeeld door de opleidingscoördinator. Bij twijfel zijn er vervolggesprekken. De examencommissie keurt de feitelijke toelating goed op basis van dit dossier (zelfreflectie pag. 17).

Overwegingen

Het panel is van mening dat een strenge selectie voor deze master cruciaal is teneinde uitval en vertraging zoveel mogelijk te voorkomen. Waardering is er derhalve voor het feit dat de documentatie en de gevoerde gesprekken duidelijk maken, dat alleen gemotiveerde kandidaten met een financiële achtergrond van voldoende niveau (SPD of een andere financiële HBO-achtergrond) na zorgvuldige screening en voorlichting worden toegelaten tot de master: De opleiding is dan ook met 73 EC - zowel qua theorie als praktijk - een hele opgave, die niet zonder een behoorlijke inspanning naast een reguliere baan volbracht kan worden. Het programma gaat bovendien uit van en borduurt voort op reeds aanwezige financieel-economische voorkennis en ervaring. De instromende kandidaten zijn dan ook niet te vergelijken met 'gewone' doorstromende

bachelorstudenten. Ze zijn veelal ouder en hebben vaak een gezin. De studenten waarmee het panel sprak gaven tijdens het locatiebezoek hierover aan dat het inderdaad wennen was en hard werken, maar dat ze qua aansluiting geen onoverkomelijke problemen hadden ondervonden. Ze waardeerden het dat de opleiding start met de module *Zelfmanagement, Leiderschap & Coaching en Schriftelijke Communicatie* die gedurende drie en een halve dag in Houffalize wordt gegeven. De kennismaking en groepsvorming tijdens die dagen werden belangrijk gevonden voor het verdere verloop van de studie.

Gegeven het instroomprofiel van HBO met tenminste drie jaar ervaring en naar aanleiding van opmerkingen van studenten tijdens het locatiebezoek acht het panel het belangrijk, dat extra aandacht wordt besteed aan Methodes en Technieken van onderzoek. De opleiding is zich hiervan bewust en heeft wat dat betreft reeds een aantal verbeteringen doorgevoerd. Door de systematische aanpak van vaardigheden op dit terrein zal vanaf september 2014 volgens het panel de ondersteuning van studenten bij het doen van wetenschappelijk onderzoek en de kwaliteit van het onderwijs op dat gebied verder kunnen verbeteren.

Wat betreft het aantal instromende kandidaten verwacht het management geen problemen. Op dit moment is er voldoende belangstelling voor de opleiding. Benadrukt wordt dat de flexibiliteit en persoonlijke benadering van de master unieke selling points zijn die studenten erg waarderen.

Samenvattend is het panel van mening dat NBA er in is geslaagd om het programma voldoende aan te laten sluiten bij de kwalificaties van instromende studenten.

Conclusie: voldoende

4.2.5 Standaard 6

Het programma is studeerbaar.

Bevindingen

NBA stelt in de zelfreflectie (pag. 17) vast, dat de combinatie werk en studie veel van studenten vraagt. Naast de normale werkdruk van ongeveer 1800 uur per jaar moet in 2 à 3 jaar nog zo'n 1892 uur extra besteed worden aan de opleiding. Volgens de instelling zorgt de relatie met de eigen werksituatie er echter voor dat de grenzen van studeerbaarheid niet worden overschreden. Met name de bedrijfsmentor is belangrijk voor een goede afstemming van werk en studie.

De studielast wordt in studentevaluaties beoordeeld en is één van de belangrijkste aandachtspunten van de onderwijsstaf. ICT-systemen zoals I-begeleiding en I-communicatie moeten zorgen voor efficiency en tegelijk de staf een up-to-date inzicht verschaffen met betrekking tot de studievoortgang van studenten. Daarnaast geeft NBA aan dat de coherentie binnen de studiegroep (vooral de begeleide werkcolleges) belangrijk is voor het niet oplopen van studieachterstand. Indien toch het geval, wordt vanuit de staf met de betrokken student en eventueel docent contact opgenomen.

Overwegingen

Het panel had aanvankelijk enige zorg over de verhouding tussen contacttijd en zelfstudietijd. Die bleek onvoldoende duidelijk uit de documentatie; de vraag was

hoeveel contacturen er daadwerkelijk in de praktijk gegeven worden en hoe intensief die worden ingevuld. Tijdens het locatiebezoek werd door het opleidingsmanagement uitgelegd dat -naast de colleges en begeleidde opdrachten in de middag- en avondsessies - de werkcolleges in de ochtenduren eveneens door docenten worden begeleid. Studenten gaven aan dat er weliswaar stevig gestudeerd moet worden, maar dat de studiebelasting op zich acceptabel is. Aan literatuur en voorbereiding van opdrachten en presentaties wordt gemiddeld zo'n 10-15 uur zelfstudie per week besteed en het is zaak om goed bij te blijven en niet achterop te raken. Daarbij helpt dat het modulaire karakter studenten flexibiliteit biedt. Mocht het nodig zijn, kan een student tijdelijk een pas op de plaats maken en bijvoorbeeld na een half jaar de studie hervatten. NBA geeft aan dat de verhouding tussen contacturen en studiebelasting nooit meer dan 1:3,5 zal bedragen.

Een andere zorg van het panel betrof het geconstateerde 'stuwmeer' van 137 studenten die weliswaar alle modules met succes hebben gevolgd, maar nog hun thesis moeten starten of afronden. Het management benadrukte hierover dat door een goede begeleiding door thesiscdocent en bedrijfsmentor zoveel mogelijk wordt geprobeerd om studenten op tijd af te laten afstuderen. De extra ingebouwde controle op 60% van de thesis geeft daarbij ondersteuning. Bij vertraging en uitstel wordt snel door het management aan de bel getrokken en overleg gepleegd. Ter ondersteuning worden lessen Methoden en Technieken van onderzoek in het tweede jaar gegeven en tijdens de werkgroepen worden studenten extra op de thesifase voorbereid. In 2014 zal gestart worden met een geheel vernieuwde opzet voor de begeleiding en ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden (zie de bevindingen bij standaard 15). Net zoals bij de begeleiding van papers zal er in de thesifase eenmaal per maand een terugkomdag georganiseerd worden. Benadrukt werd dat deze volwassen studenten uiteindelijk zelf verantwoordelijk zijn voor een succesvolle afronding van de master.

Gegeven het 'stuwmeer' van scriptiestudenten heeft de commissie ook gekeken naar de financiële positie van de NBA. Dat aspect hoort in feite niet expliciet tot de standaarden bij een heraccreditatie, maar is wel van belang gegeven het afwijkende karakter (BV vs. publieke instelling) van deze opleiding. In de huidige financieringswijze betalen studenten vooraf hun collegegeld. Gegeven de tijd die soms verstrijkt tussen het afronden van de vakken en de afronding van de scriptie, ontstaat hiermee een financiële verplichting voor de NBA. Immers, de NBA dient de scriptiebegeleiding te financieren terwijl er geen extra inkomsten meer zijn vanuit collegegelden. Gegeven de juridische structuur (de NBA is een BV, geen publieke organisatie) levert dit een risico op voor de studenten voor wat betreft de mogelijkheden tot afronding van de opleiding. Het verdient aanbeveling om de begeleidingstijd voor studenten te beperken tot een bepaalde periode, en daarna aanvullend collegegeld voor scriptiebegeleiding te heffen. Dit geeft de student een prikkel om de scriptie snel na afronding van de vakken op te pakken (hetgeen de doorstroom bevordert), en biedt de opleiding meer financiële zekerheid (betere matching van inkomsten en verplichtingen). De commissie beveelt dan ook aan om de financiële positie en kasstromen goed te (blijven) bewaken.

Het panel wil daarnaast de opleiding adviseren studenten er nadrukkelijk op te wijzen dat modulecijfers na een vast aantal jaren (bijv. 5 of 6) hun geldigheid verliezen. Dit kan enerzijds dienen als 'stok achter de deur'. Anderzijds is het belangrijk om - vanwege het snel veranderende beroepsveld - de link tussen modules en thesis te behouden. Studenten verplichten om al tijdens het tweede jaar, dus nog voor de afronding van de

laatste module, het onderzoeksvoorstel voor de thesis op te stellen, kan volgens het panel eveneens helpen om dat onderdeel tijdig te starten en af te ronden.

Op grond van alle documentatie en de gesprekken tijdens het locatiebezoek oordeelt het panel dat het programma studeerbaar is.

Conclusie: voldoende

4.2.6 Standaard 7

De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.

Bevindingen

De omvang van de opleiding is 2044 studiebelastinguren hetgeen overeenkomt met 73 ECTS van 28 uur. De studieduur heeft een omvang van 2,5 jaar, waarvan het laatste halfjaar bestemd is voor het schrijven van de thesis. Naast de formele contacttijd van 40 dagen is er sprake van begeleide contacten in de werksfeer met de bedrijfsmentor. Er zijn eveneens contacten tussen studenten onderling i.v.m. te vervullen opdrachten (zelfreflectie pag. 18 en bijlage K).

Overwegingen

Het panel constateert dat de Master Finance & Control qua omvang en duur van het programma met 73 EC voldoet aan de minimum eis van 60 EC voor een masteropleiding.

Conclusie: voldoende

4.3 Personeel

4.3.1 Standaard 8

De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

Bevindingen

NBA geeft aan dat voor de opleiding Master Finance & Control, vanwege de directe relatie van de opleiding met het werkveld, gebruik gemaakt wordt van deskundige, in de beroepspraktijk werkzame freelancers, waarmee een (langdurige) relatie wordt aangegaan. De beoordeling van de expertise van deze vakdocenten vindt met behulp van een procedure vooraf en periodiek plaats naar aanleiding van evaluaties en/of signalen van studenten of andere docenten. De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor de opleiding als geheel is belegd bij de opleidingscoördinator (zelfreflectie pag. 18-19 en bijlage D), geadviseerd door de dean. De dean is verantwoordelijk voor de inhoudelijke aansturing van de vakdocenten. Het onderwijsbureau met een manager, vier vaste medewerkers en een zogenaamd na-belteam ondersteunen studenten, docenten en management. Een manager Kwaliteit, Buitenland en Marketing is verantwoordelijk voor de kwaliteitszorg, de buitenlandse trajecten en het marketing en promotiebeleid.

Docenten krijgen toegang tot de Koninklijke Bibliotheek en het Leerplein. Ze kunnen ondersteund worden op het gebied van didactische werkvormen of kwaliteiten. Studenttevredenheidsonderzoek laat volgens NBA zien dat de praktijkgerichtheid van

docenten gewaardeerd wordt met een cijfer 4,46 op een schaal van 1 tot en met 5 (zelfreflectie pag. 19).

Studenten dienen vanaf de start van hun studie een bedrijfsmentor aan te dragen die moet zorgen voor een goede ondersteuning, begeleiding en monitoring op de werkplek. NBA toetst vooraf door middel van een intakeformulier of de bedrijfsmentor voldoet aan alle eisen. Tevens wordt hij/zij tijdens de opleiding minimaal één keer bezocht en na afloop ondervraagd over nut en kwaliteit van de opleiding (zelfreflectie pag. 19 en bijlage H)

Overwegingen

Het panel heeft door de documentatie en de gesprekken tijdens het locatiebezoek een goede indruk kunnen krijgen van de instelling en concludeert op grond daarvan dat NBA beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid. De evaluaties die tijdens en na elke opleiding plaatsvinden zorgen voor een goede vinger aan de pols. Indien er sprake is van minder goed functioneren worden passende maatregelen genomen in de zin van gesprekken, coaching of beëindiging van het dienstverband. Nieuwe docenten worden zorgvuldig vooraf gescreend op onderwijskundige en vakinhoudelijke kwaliteiten. Ook na een succesvolle start worden docenten en begeleiders blijvend via evaluaties gemonitord. Ondersteuning van docenten is in het programma van de master aanwezig. De didactische en coachende kwaliteit van het personeel krijgt in het personeelsbeleid aandacht. Vanwege het belang daarvan voor met name nieuwe (jonge) docenten adviseert het panel echter NBA om die ondersteuning zwaarder in te zetten en te faciliteren.

Regelmatige overlegsessies (moeten) onder meer zorgen voor een goede cohesie van het team en ondersteuning van het onderwijsproces. Aangezien het docentencorps echter uit freelancers bestaat - die elkaar niet dagelijks tegenkomen en een 'los' verband met de instelling hebben - wil het panel ook bij deze standaard de aanbeveling doen de overlegsessies structureel in te bouwen en niet langer vrijblijvend te laten zijn (zie ook standaard 3 Inhoud programma). De betrokkenheid bij de opleiding en de onderlinge uitwisseling kan daardoor op termijn en met de instroom van nieuwe docenten beter geborgd worden. NBA is van het nut van zo'n verplichting eveneens overtuigd en heeft om die reden besloten om vanaf 2014 aanvullende verplichtingen in te stellen en die vast te leggen in de arbeidsovereenkomsten.

Conclusie: voldoende

4.3.2 Standaard 9

Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Bevindingen

NBA geeft aan dat het management team en het ondersteunend personeel bestaat uit medewerkers met vele jaren ervaring in het organiseren en uitvoeren van opleidingen op bachelor en masterniveau (zelfreflectie pag. 20). Functioneringsgesprekken vinden jaarlijks plaats en zijn vooral gericht op de ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden van de individuele medewerkers. Voor docenten zijn de evaluaties en de kwaliteit van de papers van de studenten het uitgangspunt. Bij presteren onder de norm is de docent

verplicht een verbeterplan te overleggen. Bij blijvend presteren onder de norm wordt de docent vervangen.

Docenten worden beoordeeld op hun vakinhoudelijke kennis, wat onder andere blijkt uit hun vooropleiding, hun vakspecifieke ervaring zowel in de praktijk (minimaal vijf jaar – bij voorkeur internationale - werkervaring), en uit het schrijven van artikelen, boeken en andere publicaties. Verder is doceerervaring (minimaal 3 jaar) een belangrijke vereiste en moeten zij goede communicatieve en sociale vaardigheden hebben (zelfreflectie pag. 20-21 en bijlage D). Bij voorkeur zijn ze gepromoveerd en/of hebben een (post-)academische studie gevolgd (bijv. RC of RA) (minimaal 60% voldoet aan deze eis) en publiceren. Daarnaast moet de docent:

- thema's kunnen benaderen vanuit wetenschappelijke optiek;
- algemene thema's kunnen vertalen naar specifieke situaties en organisaties;
- algemene theorieën en technieken kunnen toepassen in concrete situaties;
- studenten kunnen ondersteunen bij het integreren van de opgedane kennis;
- structuur en leiding kunnen geven aan groepsdiscussies;
- studenten kunnen aanspreken en adviseren.

De opleidingscoördinator is samen met een selecte groep kerndocenten blijvend verantwoordelijk voor de inhoudelijke opzet, coherentie en afstemming met het werkveld van de opleiding. Minimaal eenmaal per jaar vindt een docentenoverleg plaats onder leiding van de dean en de managing director. In dit overleg - vanaf het jaar 2014 is het voor docenten verplicht om daaraan deel te nemen - komen zaken aan de orde als de inhoud van het curriculum, planning, studeerbaarheid en verbeterplannen.

Overwegingen

Het panel is op grond van de aangeleverde documentatie en de gesprekken tijdens de site visit ervan overtuigd dat NBA met de (kern)docenten, de ondersteunende staf, de dean, de opleidingscoördinator en de begeleiding door de bedrijfsmentoren een goede verbinding kan leggen tussen de opleiding en de beroepspraktijk. De CV's van de docenten maken duidelijk dat ze vrijwel allemaal een aanzienlijke staat van dienst hebben, academisch gevormd zijn en naast hun onderwijstaak in de beroepspraktijk werkzaam zijn (geweest). Het panel wil NBA er evenwel op wijzen dat het percentage docentenkwaliteit van 39% PhD - opgegeven bij de aanvraag – geflatteerd is en aangepast dient te worden. Postdoctorale kwalificaties (RA en RC) mogen niet gelijkgeschakeld worden met een PhD-niveau.

De evaluaties en de gevoerde gesprekken met studenten wijzen op grote tevredenheid over de kwaliteit van het geboden onderwijs en begeleiding. De docenten combineren volgens hen praktijkervaring met gedegen kennis van zaken. Lessen vallen nooit uit en indien een docent onverhoopt ziek is of toch moet afmelden, wordt altijd tijdig voor goede vervanging gezorgd. De gesprekken tijdens het locatiebezoek maken duidelijk dat docenten en ondersteunend personeel vaak al jaren bij NBA werken, betrokken zijn bij de opleiding en gemotiveerd om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te leveren. Met betrekking tot de kwaliteit en actualiteit van het docentencorps adviseert het panel echter aspecten zoals de didactische training (zie standaard 8), publicaties van docenten en congres- en symposiabezoek, sterker te bevorderen en te borgen.

Samenvattend is het panel van mening dat NBA er met betrekking tot de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische kwaliteit van het personeel in slaagt om een volwaardig team te realiseren.

Conclusie: voldoende

4.3.3 Standaard 10

De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

NBA geeft aan dat het over voldoende personeel beschikt. Er wordt gewerkt met een flexibel bestand van ongeveer 100 freelance docenten. Hiervan worden er 30 ingezet ten behoeve van de Master Finance & Control. Vanwege de grote omvang van het bestand is volgens NBA altijd voldoende kwalitatief hoogwaardig personeel beschikbaar (zelfreflectie pag. 21 en bijlage D).

Overwegingen

Het panel vroeg zich aanvankelijk af of het beëindigen van het hechte samenwerkingsverband met Markus Verbeek Praehep geen negatieve effecten heeft gehad op het docentenkorps. Het management kon tijdens het locatiebezoek dit aspect echter verduidelijken door erop te wijzen dat alle docenten die binnen de Master Finance & Control actief waren voor 100% bij NBA zijn gebleven. Er is nog steeds sprake van een goede samenwerking met Markus Verbeek, maar de Master Finance & Control wordt nu volledig en alleen onder verantwoordelijkheid van NBA aangeboden.

Het panel is van mening dat NBA met de organisatie en bemensing van de Master Finance & Control voldoende capaciteit heeft vrijgemaakt om de opleiding te kunnen starten en continueren.

Conclusie: voldoende

4.4 Voorzieningen

4.4.1 Standaard 11

De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

De staf van de opleiding is gehuisvest in Breda. Voor de lessen en werkcolleges wordt gebruik gemaakt van centraal gelegen locaties zoals conferentieoord en hotels (o.a. Van der Valk Hotels in Vianen en Houten). Er kan tevens gebruik gemaakt worden van eigen leslokalen te Breda. Bij voldoende belangstelling kan in het Caribisch gebied (op Bonaire en in Suriname) worden lesgegeven.

Audiovisuele apparatuur, kopieerfaciliteiten, computers en presentatiemiddelen zijn voldoende voorhanden, zowel op de locaties als in eigen beheer. Studenten dienen zelf te beschikken over computerfaciliteiten voor het benaderen van Internet en Leerplein.

Volgens NBA geeft studenttevredenheidsonderzoek aan dat studenten de voorzieningen van de opleiding waarderen met een cijfer 4 op een schaal van 1 tot en met 5 (zelfreflectie pag. 21)

Overwegingen

Het panel beoordeelt de accommodatie, voorzieningen en faciliteiten die NBA zijn studenten op de verschillende locaties in het land biedt als toereikend om het beoogde programma te realiseren. Hierbij is rekening gehouden met het feit dat NBA strikte voorwaarden stelt aan de locaties en er al jaren gebruik van maakt. Studenten bevestigden tijdens het locatiebezoek de goede kwaliteit van voorzieningen zoals leslokalen en ICT.

Het panel is niet in de gelegenheid geweest om de locaties in het Caribische gebied te inspecteren. Tijdens het locatiebezoek in Breda werd door docenten, opleidingsdirectie en ondersteuning echter bevestigd, dat het onderwijs aldaar met exact hetzelfde programma, op een vergelijkbare locatie en met vergelijkbare faciliteiten, plaatsvindt. In de gesprekken met de leden van de adviesraad, waarvan één tevens als docent (ook in Paramaribo) en coördinator optreedt, werd dit nogmaals bevestigd.

Conclusie: voldoende

4.4.2 Standaard 12

De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten.

Bevindingen

De digitale leeromgeving *Leerplein* biedt studenten zowel administratieve informatie als informatie over de modules zoals lesstof, opdrachten, cases, aanvullende literatuur, toetsvragen, inleverdata, evaluaties, cijferoverzichten, papers van medestudenten, gegevens docenten enz. Studenten kunnen op *Leerplein* communiceren met medestudenten, docenten en de NBA organisatie en tevens discussiëren en chatten in groepen. Alle studenten en docenten hebben daarnaast toegang tot de Koninklijke Bibliotheek (zelfreflectie pag. 22).

Gedurende de gehele studie worden studenten bij hun competentieontwikkeling en persoonlijk ontwikkelingsplan (POP, elk half jaar 1 verslag) begeleid door een coach. Na het 2^e en het 4^e POP-verslag is er contact. In voorgaande jaren was dit fysiek, nu wordt geëxperimenteerd met een digitaal systeem (zelfreflectie pag. 23 en bijlage G). Daarnaast worden studenten per onderdeel begeleid door de vakdocent. Deze ondersteunt de student in zijn leerproces, beantwoordt vragen en beoordeelt uitwerkingen.

Studenten worden automatisch gewaarschuwd per e-mail indien zij studieachterstand dreigen op te lopen. Indien er achterstand wordt geconstateerd wordt contact opgenomen met de student en worden afspraken gemaakt over te nemen vervolgcacties.

Overwegingen

Het panel heeft waardering voor de goede ICT-voorzieningen die studenten overal en op elk moment de gelegenheid bieden met elkaar, het secretariaat, de (kern)docenten, de opleidingscoördinator, de dean, de bedrijfsmentor en de studieadviseur te

communiceren en informatie uit te wisselen. Juist voor deze deeltijdstudenten, die een groot deel van de studietijd geen face-to-face contact hebben, zijn goede communicatie- en informatievoorzieningen erg belangrijk.

Het panel heeft daarnaast een goede indruk gekregen van het functioneren en de adequate ondersteuning en organisatie die het secretariaat (the Back Office) biedt. Studenten worden nauwlettend gevolgd en zorgvuldig begeleid waardoor eventuele problemen reeds in een vroeg stadium opgemerkt en besproken kunnen worden. De rol van de dean in de studiebegeleiding komt volgens het panel minder goed uit de verf.

Tijdens het locatiebezoek adviseerde het panel met betrekking tot de literatuur om studenten naast de Koninklijke Bibliotheek tevens een abonnement aan te bieden op een universiteitsbibliotheek met toegang tot databanken op financieel gebied. Docenten gaven hierover aan dat daarover wordt gedacht, maar dat studenten dat eveneens veelal zelf regelen.

Samenvattend is het panel van oordeel dat de voorzieningen qua studiebegeleiding en informatievoorziening de studievoortgang bevorderen en aansluiten bij de behoefte van studenten.

Conclusie: voldoende

4.5 Kwaliteitszorg

4.5.1 Standaard 13

De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

Bevindingen

NBA vat de kwaliteitszorg en -borging van de opleiding op als een continu en cyclisch proces (zelfreflectie pag. 23-24). De Manager Kwaliteit, Buitenland en Marketing is verantwoordelijk voor het kwaliteitsmanagementsysteem en legt hiertoe verantwoording af aan de Managing Director. NBA maakt gebruik van het EFQM-excellence model¹ dat gebaseerd is op integrale kwaliteitszorg en constante verbetering van alle aspecten. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de grote cirkel (grote kwaliteit, curriculumdefinitie) en de kleine cirkel (kleine kwaliteit, curriculumuitvoering) met veel aandacht voor evaluaties van resultaten en verbeterplannen. Externe toetsing van de kwaliteit vindt plaats door de opleiding voor accreditatie aan te bieden aan de NVAO.

Overwegingen

Het panel heeft tijdens het locatiebezoek verschillende evaluaties en reflectieverslagen van de opleiding kunnen inzien. Op basis van deze documentatie en de gevoerde gesprekken met het management, (kern)docenten, opleidingscoördinator en studenten/alumni stelt het panel vast dat de hbo-master Finance & Control voorziet in een adequaat en werkbaar systeem van interne kwaliteitszorg. Hiermee kunnen aan de hand van toetsbare streefdoelen en periodieke evaluaties verbetermaatregelen getroffen worden. De informatie maakt duidelijk dat de evaluatiepraktijk planmatig wordt

¹ Het model voor integrale kwaliteitszorg van de European Foundation for Quality Management.

aangepakt en is ingebed in een cyclisch systeem van plannen, uitvoeren, evalueren en verbeteren.

Uit de gesprekken blijkt eveneens dat alle medewerkers zich betrokken voelen bij de opleiding en hard werken om de kwaliteit van de master te optimaliseren. Daarbij realiseert men zich dat de opleiding zich verder zal blijven ontwikkelen.

Conclusie: voldoende

4.5.2 Standaard 14

De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.

Bevindingen

De managing director stelt jaarlijks een toekomstvisie op met streefdoelen voor de eerstvolgende drie jaar: opleidingsaanbod, algemeen niveau en positionering van de opleidingen, innovatie (didactiek en facilitair), continuïteit, personeelsbeleid (kwalitatief en kwantitatief), studentenaantallen (marketing), toelatingsbeleid en samenwerkingsverbanden (nationaal en internationaal). De doelstellingen moeten worden geconcretiseerd zodat er een voldoende basis is voor periodieke evaluatie en het opstellen van verbeterplannen.

NBA hanteert verschillende 'kwaliteitssignalen' zoals evaluaties/enquêtes, overleggen en bijeenkomsten van alumni, Opleidingsadviesraad, docenten, Klachten- en examencommissie, functionerings- en voortgangsgesprekken en bedrijfsbezoeken. In een tabel wordt aangegeven welke kwaliteitssignalen input vormen voor de verschillende overlegvormen, op welke wijze deze worden vastgelegd en hoe zij worden geëvalueerd en geborgd. De signalen vormen het uitgangspunt van verbetermaatregelen (zelfreflectie pag. 25-27).

Overwegingen

Het panel stelt op basis van de documentatie en gesprekken vast, dat NBA erin slaagt verbetermaatregelen te treffen die bijdragen aan de realisatie van streefdoelen. Dit blijkt onder meer uit het feit dat, in overleg met studenten, de werkcolleges meer structuur hebben gekregen met duidelijke richtlijnen en betere begeleiding. Daarnaast wordt er gewerkt aan een verbetering van het potentiële leereffect van de papers. Aanvullende opdrachten en accenten, een zorgvuldige terugkoppeling en betere beoordelingsrichtlijnen moeten dat gaan realiseren. NBA heeft er tevens voor gekozen de module "Methoden & Technieken van Onderzoek" en het niveau van academisch schrijven zwaarder in te zetten (zie ook de *Bevindingen* bij standaard 16).

Een punt van aandacht betreft de vastlegging van geconstateerde verbeterpunten en opgevolgde acties. Het panel (en de Opleidingsadviesraad in het verslag van 14 augustus 2013) adviseert NBA gegevens zoals streefdoelen, targets, slagingspercentages, doorlooptijd enz. beter, dat wil zeggen tijdig en zorgvuldig te formaliseren en te documenteren, zodat duidelijk wordt welke verbeteringen reeds zijn geïmplementeerd en aan welke nog wordt gewerkt.

Conclusie: voldoende

4.5.3 Standaard 15

Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

Bij de interne kwaliteitszorg worden door NBA de volgende commissies en personen betrokken:

Examencommissie: vergadert tweemaal per jaar; stelt procedures vast met betrekking tot examens en vrijstellingen; verzorgt afhandeling van klachten

Opleidingscoördinatoren en kerndocenten: verantwoordelijk voor het opstellen en onderhouden van het curriculum; zorg voor een coherent programma.

Docenten, managing director en dean: vergaderen minimaal 1x per jaar, betreft inhoud en planning curriculum; studeerbaarheid en verbeterplannen. Tevens een evaluatie na elke module.

Studenten, docenten en managing director in het Opleidingsoverleg: 1x per jaar; lopende zaken; evaluaties en studievoortgang.

Studenten: online en klassikaal evaluaties over inhoud van de opleiding, de kwaliteit van de docenten, de praktijkgerichtheid van de opleiding etc.

Adviesraad/Opleidingsadviesraad: contacten met werkveld; beoordelen en valideren van beroeps- en opleidingsprofielen.

Bedrijfsmentor: begeleiding van student: evalueert o.a. de opleidingskwaliteit

Alumni: jaarlijks een managementdag met workshops; jaarlijks een buitenlandse studiereis (St. Petersburg en Kiev), alumni-netwerken (Yahoo, Google+ en Linked-In).

Overwegingen

Op grond van de hierboven vermelde bevindingen en de gevoerde gesprekken tijdens het locatiebezoek is het panel van oordeel dat studenten, alumni, medewerkers en het werkveld systematisch bij het kwaliteitszorgsysteem van NBA betrokken worden. De studenten en de pas afgestudeerde werkzoekende alumnus met wie het panel heeft gesproken geven aan dat er regelmatig overleg plaatsvindt en dat er goed naar hen wordt geluisterd. Eventuele verbeteringen worden indien mogelijk direct ingevoerd of geïmplementeerd in de volgende opleiding. Er is derhalve sprake van een effectieve en zorgvuldige terugkoppeling.

Voor wat betreft het betrekken van studenten en alumni bij de master merkt het panel op dat er nog niet voldoende sprake is van een officiële inbedding. Het panel adviseert NBA dan ook om alumni via bijvoorbeeld een jaarlijkse enquête of gesprekken tijdens de managementdag formeel bij de kwaliteitszorg te betrekken en de bevindingen in verslagen vast te leggen. Studenten kunnen en moeten formeel betrokken worden bij de opleiding door zitting te nemen in een Opleidingscommissie (wettelijk verplicht). Een studentenvertegenwoordiging is belangrijk voor de opleiding en werkt tevens drempelverlagend.

Contacten met het werkveld worden onder meer onderhouden via de werkplekbezoeken. Daarnaast is het afnemend beroepenveld vooral door de vertegenwoordigers van de Opleidingsadviesraad betrokken bij de kwaliteitszorg. Tijdens het locatiebezoek kon het panel geen van de leden van die Opleidingsadviesraad spreken, waardoor dat aspect van de kwaliteitszorg niet goed kon

worden geëvalueerd. Het panel heeft vervolgens besloten de Opleidingsadviesraad apart te benaderen, teneinde voldoende informatie te verkrijgen over de betrokkenheid van het werkveld. Dit overleg heeft op 4 juni plaatsgevonden. De leden van de Opleidingsadviesraad gaven aan welke thema's in de vergaderingen worden besproken. Aan de orde kwamen de positie van de opleiding ten opzichte van andere concurrerende opleidingen, ontbrekende elementen in het curriculum, voor verbetering vatbare elementen, de accreditatie, de afstemming tussen de vakken, de wijze waarop de directie omgaat met adviezen, en de tevredenheid van de studenten. Volgens één van de leden van de adviesraad worden notulen gemaakt van de vergaderingen. Deze waren echter slechts beschikbaar voor de vergadering van 14 augustus 2013, die in de aanloop naar de accreditatie werd gehouden. Mede om deze redenen meent het panel nog geen weloverwogen positief oordeel aan deze standaard te kunnen geven. Het panel wil bij deze standaard tevens NBA het advies meegeven om de vergaderingen/overleggen van de Opleidingsadviesraad met meer structuur en een hogere frequentie te laten plaatsvinden.

Conclusie: onvoldoende

4.6 Toetsing

4.6.1 Standaard 16

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd..

Bevindingen

Alle modules, met uitzondering van *Zelfmanagement Leiderschap en Coaching* en *Methoden en Technieken van Onderzoek* worden afgesloten met het schrijven van een praktijkgerichte paper. Daarnaast kunnen presentaties, het schrijven van een essay/artikel/betoog, (groeps)opdrachten, business cases of innovation-projects en schriftelijke examens onderdeel zijn van de beoordeling (zelfreflectie pag. 30-31² en bijlage L). De praktijkgerichte paper wordt extern beoordeeld door onafhankelijke onderwijskundigen en vormt minimaal 70% van de eindbeoordeling van de module. Naast feedback wordt tevens feed forward advies gegeven met betrekking tot kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Tijdens de verplichte, begeleide werkcolleges worden de resultaten van de papers besproken, zowel individueel als klassikaal. Studenten geven tevens binnen hun groep feedback op papers van medestudenten (zelfreflectie pag. 31 en bijlage J).

De overige prestaties worden beoordeeld door de docent en dienen om vast te stellen of voldoende theoretische vorming en inzichtontwikkeling (Dublin descriptor) bij de student heeft plaatsgevonden. De opleidingscoördinator controleert eveneens of de gestelde leerdoelen worden bereikt. In de modulebeschrijvingen (bijlage B van de zelfreflectie) worden de opdrachten en de wijze van toetsing expliciet beschreven.

In het eerste jaar wordt gestart met diagnostisch onderzoek. Aan het eind van het jaar moet dat leiden tot een onderzoek op niveau van systeemdenken: een integratie van

² In het originele document loopt de paginanummering niet door!

vakinhoudelijke modules op strategisch niveau vanuit de functie/rol die de student vervult.

Gedurende het tweede jaar ontwikkelt de student zich en beschrijft in de praktijkgerichte papers van de Masterclasses de veranderfilosofie en -gevoeligheid vanuit de eigen beroepspraktijk. Het onderzoek is daarbij in balans zowel kwantitatief als kwalitatief.

De thesis is te omschrijven als een onderzoek op organisatieniveau in de praktijk van de student. Het onderzoek moet innovatief, organisatieoverstijgend en methodologisch verantwoord zijn. De student brengt hierover verslag uit zowel in geschrift als mondeling voor een thesiscommissie van 3 aangestelde personen: Dean (voorzitter), vaste vakinhoudelijke begeleider (supervisor vanuit de opleiding) en externe deskundige.

NBA geeft aan dat meer aandacht nodig is voor de begeleiding en ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden. Om die reden is gekozen voor een volledig nieuwe opzet. Gedurende een periode van minimaal 20 weken worden studenten met een intensief programma begeleid om de kwaliteiten op het gebied van academisch schrijven en het gebruik van onderzoek te verbeteren. Per september 2014 zal dit voor alle studenten ingaan (zelfreflectie pag. 33 en bijlage O).

Borging van de kwaliteit zal plaatsvinden op drie manieren:

- via externe beoordelingen, onafhankelijk van de docenten;
- via de interne auditcommissie, die twee keer per jaar een ruime steekproef uitvoert op de praktijkopdrachten, schriftelijke examens, overige opdrachten en de theses;
- via de beoordeling door de klant – werkgever. De klant wordt direct benaderd om een oordeel te geven over de ontwikkeling en onderzoekskwaliteiten.

Voorafgaand aan het locatiebezoek heeft NBA op verzoek van het panel een lijst opgestuurd met de laatste 25 eindwerken van de opleiding. Aan de hand van datum afstuderen en beoordeling heeft het panel vervolgens 15 verschillende eindwerken geselecteerd (aselect en gestratificeerd met lage, middelhoge en hoge cijfers). Daarnaast werden van zeven modules in totaal 21 papers opgevraagd die deels beoordeeld waren met 60 en deels met 80 punten (op een schaal van 100, bijlage 5). Tijdens het locatiebezoek werden tevens ter inzage liggende documenten bestudeerd: verslagen van de Examencommissie, Toetsingsdocument, Richtlijn Plagiaat, voorbeeld en rapportage Plan van Aanpak.

Overwegingen

Met betrekking tot de beoordelingen qua inhoud en niveau van de eindwerken en papers is het panel van mening dat die over de hele linie voldoende aansluiten bij de cijferbepaling door de eigen panelleden. Een kanttekening is echter op zijn plaats. Van een aantal bestudeerde eindwerken valt op dat de achterliggende theorie en modellen nogal uitvoerig beschreven worden. Analyse en synthese komen daarentegen soms (te) weinig aan bod. Het panel is van mening dat een dergelijke uitvoerige beschrijving overbodig en ongewenst is. Andere vergelijkbare masteropleidingen staan het ook niet toe. Een korte beschrijving en verwijzing voldoet en komt bovendien de leesbaarheid ten goede. Het panel adviseert derhalve met name de docenten dit aspect duidelijker in de handleiding(en) op te nemen en er bij de begeleiding van studenten extra op te letten.

Hetzelfde geldt voor het zorgvuldig gebruikmaken en citeren van het gekozen bronmateriaal.

Het panel merkt op, dat binnen de opleiding veel met papers gewerkt wordt. De vraag is echter of met zo'n eenzijdige en beperkte afronding *alle* aspecten van een vak afdoend beoordeeld kunnen worden. Ook bij modules zoals Management Accounting & Control, Externe Verslaggeving, Fiscaal Concernrecht en Corporate Finance, wordt uiteindelijk één onderwerp in een paper uitgewerkt. Deze meer kwantitatieve vakken kunnen echter effectiever en 'breder' door middel van tentamens beoordeeld en geborgd worden. Het panel beveelt dat dan ook sterk aan.

Tijdens het locatiebezoek benadrukte het opleidingsmanagement hierover dat alternatieve vormen van toetsing een voortdurend punt van overleg met de docenten is. Tot nu toe heeft dat geleid tot de invoering van een tentamen bij Fiscaal Concernrecht. Recentelijk is in het docentenoverleg besloten om ook voor het vak Corporate Finance te komen tot een schriftelijke toetsing op kennisaspecten. Papers en het toetsen in de praktijk met behulp van opdrachten, business cases, presentaties en dergelijke blijken echter toch vaak de voorkeur te hebben en voldoen volgens de docenten goed. De variatie binnen de papers - zoals onderzoek dat meer empirisch of evaluatief georiënteerd is - krijgt daarbij tegenwoordig meer aandacht. Op die manier wordt getracht een breder spectrum aan uitwerkingen en diversiteit in de methodologische aanpak te bereiken. Het panel kan daarmee instemmen, maar wil daarbij tevens het advies meegeven het probleemoplossend en integrerend karakter binnen papers extra aandacht te geven en de leerdoelen gedetailleerder te beschrijven. Het is eveneens belangrijk om niet alleen steekproefsgewijs, maar *alle* papers op plagiaat te checken.

Op grond van alle informatie en de indrukken tijdens het locatiebezoek heeft het panel een goed beeld kunnen krijgen van het programma en het daarbij horende toetsbeleid. Er worden weliswaar aandachtspunten geconstateerd, maar gegeven de door de NBA ingezette verbeteringen zouden deze in de nabije toekomst opgelost moeten zijn. Het panel is tevens door de gesprekken met het opleidingsmanagement, docenten en de leden van de Examencommissie ervan overtuigd dat de beoordeling van studenten bij hen in goede handen is. De kwaliteit van toetsing blijft aandacht krijgen. Zo wordt de thesis (eindwerk) nu door drie vaste en ervaren docenten begeleid en qua onderzoekskwaliteit extra gecontroleerd op het moment het onderzoek voor 60% is voltooid. Tevens zullen docenten op hun verzoek - naast de onafhankelijke beoordelaars - betrokken worden bij de beoordeling van papers.

Samenvattend is het panel van mening dat NBA voor de Master Finance & Control met behulp van de verschillende methoden en wijzen waarop studenten gedurende hun studie beoordeeld worden, beschikt over een adequaat systeem van toetsing. Daarmee kunnen de beoogde competenties en leerdoelen tevens voldoende geborgd worden.

Conclusie: voldoende

4.7 Algemene conclusie over de kwaliteit van de opleiding

Van de zestien standaarden beoordeelt het panel er vijftien als voldoende en één als onvoldoende. Alumni en het werkveld worden onvoldoende of niet formeel genoeg betrokken bij de interne kwaliteitszorg. Het panel acht dit een serieuze tekortkoming

waardoor standaard 15 niet positief beoordeeld kon worden. Tegenover deze tekortkoming staan diverse opleidingsaspecten waarover het panel positief oordeelt. Het geheel van de vijftien als voldoende beoordeelde standaarden reflecteert een voldoende gerealiseerde kwaliteit en plannen die vertrouwen verdienen.

Het geheel overziende en alles afwegende komt het panel tot een overall positief oordeel over de opleiding.

4.8 Samenvatting van de aanbevelingen van het panel

Het panel heeft bij de bestudering van de documentatie en naar aanleiding van de gesprekken gemeend er goed aan te doen aandachtspunten/aanbevelingen te formuleren ter verdere ondersteuning van de kwaliteitsverbetering van de Master Finance & Control.

Het panel beveelt aan:

Het verschil in functies en taken tussen een CFO en een Financieel manager, Concerncontroller of manager Finance & Control in de beschrijving van de opleiding zorgvuldiger aan te geven en kandidaten hierover goed voor te lichten.

De literatuur zorgvuldig na te lopen en waar nodig te actualiseren.

Studenten naast de Koninklijke Bibliotheek tevens een abonnement aan te bieden op een universiteitsbibliotheek met toegang tot databanken op financieel gebied.

Het docentenoverleg meer structuur te geven en voor alle docenten verplicht te stellen.

Ten einde vertraging en uitval zoveel mogelijk te voorkomen studenten er nadrukkelijk op te wijzen dat modulecijfers na vier jaar hun geldigheid verliezen.

Studenten te verplichten om al tijdens het tweede jaar het onderzoeksvorstel voor de thesis op te stellen; dit kan eveneens helpen om tijdig te starten en de thesis succesvol af te ronden.

Studenten beter te coachen in het zorgvuldig gebruikmaken en citeren van bronmateriaal.

In de begeleiding van studenten en in de handleidingen bij papers en thesis te benadrukken dat uitgebreide beschrijvingen van achterliggende theorieën en modellen vermeden moeten worden.

Meer gebruik te maken van groepsopdrachten, teneinde de uitwisseling tussen studenten te bevorderen en de beperkte blik (alleen binnen eigen bedrijf) te voorkomen door ook van andere organisaties te kunnen leren.

De didactische en coachende ondersteuning van met name nieuwe (jonge) docenten zwaarder in te zetten en te faciliteren.

Met betrekking tot de kwaliteit van het docentencorps, aspecten zoals publicaties van docenten en congres- en symposiabezoek sterker te bevorderen.

Het percentage docentenkwaliteit van 39% PhD - opgegeven bij de aanvraag – aan te passen. Postdoctorale kwalificaties mogen niet zonder meer gelijkgeschakeld worden met een PhD-niveau.

Streefdoelen, targets, slagingspercentages, doorlooptijd enz. beter te formaliseren en documenteren, zodat duidelijk wordt welke verbeteringen al zijn geïmplementeerd en aan welke nog wordt gewerkt.

De meer kwantitatieve vakken zoals Management Accounting & Control, Externe Verslaggeving, Fiscaal Concernrecht en Corporate Finance effectiever en 'breder' door middel van tentamens te beoordelen/borgen.

De vergaderingen/overleggen van de Opleidingsadviesraad met meer structuur en frequenter te laten plaatsvinden.

Alumni, via bijvoorbeeld een jaarlijkse enquête of gesprekken tijdens de managementdag, formeel bij de kwaliteitszorg te betrekken en de bevindingen in verslagen vast te leggen.

Studenten formeel te betrekken bij de opleiding via een vertegenwoordiging binnen een Opleidingscommissie.

De financiële positie en kasstromen goed te bewaken. Het stuwmeer van studenten die de scriptie nog moet afronden brengt financiële verplichtingen met zich mee. De eigenvermogenspositie en de kaspositie van de juridische entiteit waarin de opleiding is ondergebracht, zijn dusdanig dat prudent financieel beleid geboden is.

5 Overzicht oordelen

Onderwerp	Standaarden	Oordeel
1 Beoogde eindkwalificaties	1. De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen	V
2 Programma	2. De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk	V
	3. De inhoud van het programma biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken	V
	4. De vormgeving van het programma zet aan tot studeren en biedt studenten de mogelijkheid om de beoogde eindkwalificaties te bereiken	V
	5. Het programma sluit aan bij de kwalificaties van de instromende studenten	V
	6. Het programma is studeerbaar	V
	7. De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma	V
	3 Personeel	8. De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid
9. Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma		V
10. De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma		V
4 Voorzieningen	11. De huisvesting en de materiële voorzieningen zijn toereikend voor de realisatie van het programma	V
	12. De studiebegeleiding en de informatievoorziening aan studenten bevorderen de studievoortgang en sluiten aan bij de behoefte van studenten	V
5 Kwaliteitszorg	13. De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen	V
	14. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen	V
	15. Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.	O
6 Toetsing	16. De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.	V
Algemene conclusie		V

V = voldoende O = onvoldoende

Bijlage 1: Samenstelling panel

Voorzitter:

- Prof. dr. E.H.J. Vaassen RA;
Eddy Vaassen (1961) is Hoogleraar Accountancy en directeur van de Post-Master Accountancy opleiding aan Tilburg University, alsmede Directeur Vaktechniek bij Baker Tilly Berk.

Leden:

- Prof. dr. H.F.D. Hassink RA;
- A. Molenkamp
Arie Molenkamp is zelfstandig organisatieadviseur, auteur en opleider. Daarvoor was hij directeur bij KPMG Management Consulting. Hij is grondlegger van het post-HBO- en post-Master-onderwijs op het gebied van internal auditing in Nederland. Molenkamp is verbonden aan de Haagse Hogeschool. De boeken, artikelen en columns die hij schrijft gaan vooral over internal auditing, smalle audit shops en management control. (www.publicauditing.nl).
- Prof. dr. F.H.M. Verbeeten MBA;
Frank Verbeeten (1969) is sinds 1 september 2013 hoogleraar Accounting aan de Utrecht University School of Economics, en daarnaast als onder meer programmadirecteur van de post Master Accountantsopleiding verbonden aan de Universiteit van Amsterdam.
- M. van Cuijk (student-panellid).
Marijn van Cuijk is 23 jaar oud en woonachtig in 's-Hertogenbosch. Sinds twee jaar is hij werkzaam bij Vermetten Accountancy in Gilze. Daarnaast studeert hij aan Nyenrode: de Master Accountancy.

Alle panelleden hebben een onafhankelijkheids- en onpartijdigheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

Het panel werd bijgestaan door drs. H.J.M.M. Tubbing, secretaris.

Bijlage 2: Programma locatiebezoek

Het panel heeft op maandag 31 maart 2014 een bezoek gebracht aan de eigen locatie van NBA: Paardeweide 5, 4824 EH Breda

Panel

Dhr. E. Vaassen, voorzitter
Dhr. A. Molenkamp, panellid
Dhr. H. Hassink, panellid
Dhr. F. Verbeeten, panellid
Dhr. M. van Cuijk, student-panellid

Dhr. H. Tubbing, extern secretaris

Programma

08.30 – 09.30 uur *Ontvangst en voorbereiding panel (besloten)*

09.30 – 10.00 uur **Sessie 1 - gesprek management NBA**

Prof. mr. N.H.M. Roos
Prof. J. van Zwieten RI RA RO
Mw. B. Bolwerk
Mw. W.O. Staal

10.00 – 10.15 uur *Korte pauze (besloten)*

10.15 – 11.00 uur **Sessie 2 - gesprek opleidingsmanagement
(Opleidingscoördinator/kerndocenten)**

Dr. A.C.J.M. Olsthoorn
Prof. mr. N.H.M. Roos
Drs. R.W.J. van Loon RA
Prof. dr. R. Heijblom

11.00 - 11.15 uur *Korte pauze (besloten)*

11.15 - 12.00 uur **Sessie 3 – gesprek vertegenwoordigers werkveld
(Opleidingsadviesraad, deskundigen adviseurs) en
werkplekbegeleiders (bedrijfsmentoren)**

Drs. S. Keijner
Mw. J. Mulder
Mw. W.O. Staal

12.00 - 12.15 uur	<i>Korte pauze (besloten)</i>
12.15 – 13.00 uur	Sessie 4 – gesprek docenten Drs. R. de Geus RA MBA Prof. dr. R. Heijblom F. Witlam DMS MBA
13.00 -13.45 uur	<i>Lunch (besloten)</i>
13.45 - 14.30 uur	Sessie 5 – gesprek studenten en alumni Lummie Kamphuis (student) Sjoerd Revenich (student) John Biesmans (alumnus)
14.30 - 14.45 uur	<i>Korte pauze (besloten)</i>
14.45 – 15.30 uur	Sessie 6 – gesprek vertegenwoordigers kwaliteitszorg en examencommissie Prof. J. van Zwieten RI RA RO Prof. mr. N.H.M. Roos Drs. C.M. van der Woude Mw. W.O. Staal
15.30 – 17.00 uur	Overleg panel (besloten) – oordeelsvorming aan de hand van het doorlopen van het beoordelingsformulier Overleg panel
17.00 – 17.30 uur	Korte terugkoppeling door panelvoorzitter naar opleiding

Bijlage 3: Overzicht van bestudeerde documenten

Het aanvraagdossier *Kritische zelfreflectie* ten behoeve van de heraccreditatie van de hbo-opleiding Master Finance & Control met 15 bijlagen:

1. Bijlage A Beroepsprofiel, opleidingsprofiel en eindkwalificaties Master Finance & Control
2. Bijlage B Modulebeschrijvingen
3. Bijlage C Literatuuroverzicht
4. Bijlage D Docentenoverzicht
5. Bijlage E Papers
6. Bijlage F Beoordelingsformulier
7. Bijlage G POP
8. Bijlage H Eisen bedrijfsmentor en intakeformulier
9. Bijlage I Procedure thesisfase
10. Bijlage J Begeleide werkcolleges
11. Bijlage K Verdeling uren
12. Bijlage L Taakomschrijving examencommissie
13. Bijlage M Criteria beoordeling en toetsing
14. Bijlage N Module Sales- en Accountmanagement
15. Bijlage O Nieuwe opzet Methodes & Technieken van

Per Email vanaf 24 februari 2014 aanvullende documentatie

Een overzicht van de laatste 25 thesissen
Evaluatieformulieren Thesiszittingen
15 door het panel geselecteerde theses (zie bijlage 5) en de evaluatieformulieren
21 door het panel geselecteerde papers (zie bijlage 5)
Inlogcodes voor de online leeromgeving Leerplein
Literatuurlijst start 2014
Matrices van Beroepsdomein naar opleidingsdomein (Bijlage E): overzicht eindtermen/leerdoelen
Studiegids
Verbeterpunten
Handleiding studenten Leerplein
Rendement aantallen afgestudeerden
CV's docenten
Ingevulde Handreiking opleidingsbeoordeling (administratieve gegevens opleiding, tabellen hbo-master (rendement, docentkwaliteit, student-docentratio, contacturen)
Verslag Opleidingsadviesraad Master Finance & Control van 14 augustus 2013
Extra uitleg over de Toetsing
Calculatie richting 12 studenten (begroting)

Documenten beschikbaar gesteld tijdens locatiebezoek

Studieboeken
Literatuurlijst Master Finance & Control

Matrices Master Finance & Control
Rapporten QAA-accreditatie (4)
Bezoekverslag visitatie QAA
Studiegids
Evaluatieformulieren thesisfase
Agenda module-evaluatie
Agenda jaarevaluatie
Agenda eindevaluatie
Verslag module-evaluatie
Verslag jaarevaluatie
Verslag eindevaluatie
Evaluatierapporten per module
Evaluatie per student
Rapporten evaluaties docent
Evaluaties gesprekken docenten
Map checklisten modules
Map cijfers van 2013
Map OvO's (Overeenkomst van Opdrachten)
Map VAR/CRKBO
Map inschrijfformulieren
Verslagen examencommissie
Calculatie Master Finance & Control
Document toetsing
Verslag Opleidingsadviesraad
CV's docenten
Docentenhandleiding
Richtlijn plagiaat
Vergelijkingen opleidingen
Verslag Adviesraad
Aantallen afgestudeerden
Literatuur
Handleiding Leerplein
OER
Voorbeeld plan van Aanpak (voldoende/onvoldoende) (2)
Rapportage plan van Aanpak (voldoende)
Notulen overleg coaches
Internationale cases
Overzicht ECTS
Rooster Suriname
Document Academisch Schrijven
Brief inspectie + reactie J.v.Z.
Paper BIV AO + beoordeling (2)

Bijlage 4: Relatie eindtermen Master Finance & Control en Dublin descriptoren

Dublin descriptor	Eindterm
A. Kennis en inzicht	<p>Beschikt over algemene kennis van en inzicht in theorieën en concepten, betreffende strategievorming, financieel management, control en veranderkunde</p> <p>Beschikt over een grondige kennis van verschillende analysemethodieken, vooral gericht op de consequenties voor finance en control</p> <p>Beschikt over kennis van (inter)nationaal gangbare theoretische en methodologische benaderingen op het gebied van strategie, financieel management, informatiemanagement en management control</p> <p>Beschikt over een grondige kennis van, en inzicht in het functioneren van de toepassing van controle-instrumenten in de praktijk</p>
B. Toepassen kennis en inzicht	<p>Beschikt over een grondige kennis van verschillende veranderkundige methodieken en kan deze in verschillende situaties toepassen</p> <p>Toepassen kennis en inzicht Beschikt over vaardigheden voor het kunnen motiveren van anderen, aan te zetten tot actie en te overtuigen van de noodzaak van bepaalde acties en beslissingen</p> <p>Beschikt over vaardigheden voor het kunnen nemen van beslissingen op financieel economisch gebied in complexe en onvoorspelbare situaties, zowel op korte, middellange als lange termijn, mogelijk op basis van uiteenlopende belangen</p> <p>Beschikt over vaardigheden voor het tonen van initiatief, integriteit en persoonlijke verantwoordelijkheid</p> <p>Is in staat om gangbare theoretische modellen en theorieën zelfstandig te gebruiken in onderzoek en dit te gebruiken in de onderbouwing van besluiten. Zowel op het gebied van finance als in informatievoorziening en control</p> <p>Is in staat om in te spelen op bestuurlijke processen (vanuit zijn eigen deskundigheid en verantwoordelijkheid bij zowel overheid, profit als non-profit)</p> <p>Is zeer goed op de hoogte van actuele ontwikkelingen op het gebied van management control en is in staat ten opzichte van deze ontwikkelingen een zelfstandig beredeneerd standpunt in te nemen en dit in debat (mondeling en schriftelijk) te verdedigen</p>
C. Oordeelsvorming	<p>Is in staat om besluiten op maatschappelijk relevantie/risico te beoordelen</p> <p>Is in staat op systematische en creatieve wijze met complexe vraagstukken (o.m. control, belangen, kritische succesfactoren, risico's) om te gaan en tot een gefundeerd oordeel te komen</p> <p>Is in staat tot het uitvoeren van een analyse naar de slaag- en faalfactoren, gebaseerd op eigen onderzoek (zowel schriftelijk als mondeling/audits), evenals het formuleren en doorvoeren van (verbeter)maatregelen</p>
D. Communicatie	Is in staat gebruik te maken van zowel

	<p>wetenschappelijk als eigen onderzoek en de resultaten van dit onderzoek te presenteren voor een publiek van specialisten en niet-specialisten, zowel mondeling als schriftelijk</p> <p>Kan communiceren op uiteenlopende niveaus en disciplines, en daarmee alle relevante stakeholders</p>
E. Leervaardigheden	<p>Is in staat de ontwikkelingen op het vakgebied bij te houden en de eigen kennis en inzichten te verdiepen, aan te vullen en desgewenst over te dragen aan teamleden en collega's</p> <p>Kan multidisciplinair en integratief denken en handelen</p> <p>Kan zelfstandig een wetenschappelijk verantwoorde probleemstelling formuleren met een daarbij behorend zowel theoretisch als praktisch kader</p>

Bijlage 5: Door het panel bestudeerde eindwerken en papers

Eindwerken (15)

Studentnummer	Datum afstuderen	Beoordeling
42149	13-1-2014	60
42011	18-6-2013	80
19239	10-2-2014	60
42086	25-11-2013	70
42133	25-11-2013	70
41100	4-11-2013	70
42117	4-11-2013	70
40601	7-10-2013	60
42134	18-6-2013	80
20023	18-6-2013	60
42141	10-6-2013	80
42010	13-5-2013	80
20022	22-4-2013	60
41092	22-4-2013	60
41091	22-4-2013	90

Papers (21):

Module **Externe Verslaggeving**: 3 papers met eendoordeel 60 en 2 met eendoordeel 80

Module **BIV/AO**: 3 papers met eendoordeel 60 en 2 met eendoordeel 80

Module **Corporate Finance**: 3 papers met eendoordeel 60 en 2 met eendoordeel 80

Module **Strategie en Beleid**: 1 paper met eendoordeel 60 en 1 met eendoordeel 80

Module **Verandermanagement**: 1 paper met eendoordeel 60 en 1 met eendoordeel

Module **Leadership**: 1 paper met eendoordeel 60 en 1 met eendoordeel 80

Module **Management Accounting & Control**: 3 papers met eendoordeel 60 en 2 met eendoordeel 80

Bijlage 6: Lijst met afkortingen

ba	bachelor
ECTS	European Credit Transfer System
hbo	hoger beroepsonderwijs
ma	master
MFC	Master Finance & Control
NBA	Netherlands Business Academy
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
wo	wetenschappelijk onderwijs

Het paneladvies heraccreditatie hbo-opleiding Master Finance & Control aan de NVAO is tot stand gekomen op verzoek van het bestuur van de Netherlands Business Academy.

Netherlands Business Academy
Paardeweide 5, 4824 EH, Breda
Postbus 6546, 4802 HM Breda

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO)
Parkstraat 28
Postbus 85498 | 2508 CD DEN HAAG
T 31 70 312 23 30
F 31 70 312 23 01
E info@nvao.net
W www.nvao.net

Aanvraagnummer: **002178**