

**EXECUTIVE MASTER
OF FINANCE AND CONTROL**

NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

QANU
Catharijnesingel 56
PO Box 8035
3503 RA Utrecht
The Netherlands

Telefoon: +31 (0) 30 230 3100
E-mail: support@qanu.nl
Internet: www.qanu.nl

Projectnummer: Q533

© 2017 QANU

Tekst en cijfermateriaal uit deze uitgave mogen, na toestemming van QANU en voorzien van bronvermelding, door middel van druk, fotokopie, of op welke andere wijze dan ook, worden overgenomen.



INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|-----------|
| RAPPORT OVER DE POSTINITIËLE MASTEROPLEIDING EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL VAN NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT | 5 |
| ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING | 5 |
| ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING | 5 |
| SAMENSTELLING VAN HET PANEL..... | 5 |
| WERKWIJZE VAN HET PANEL | 6 |
| SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL..... | 8 |
| BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE UITGEBREIDE OPLEIDINGSBEOORDELING | 11 |
| Beoogde eindkwalificaties | 11 |
| Programma | 13 |
| Personeel..... | 17 |
| Voorzieningen | 18 |
| Kwaliteitszorg..... | 20 |
| Toetsing | 21 |
| Gerealiseerde eindkwalificaties | 22 |
| BIJLAGEN | 25 |
| BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN | 27 |
| BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER..... | 28 |
| BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES..... | 34 |
| BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA | 36 |
| BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA | 37 |
| BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN | 39 |

Dit rapport is vastgesteld op 2 februari 2017.



RAPPORT OVER DE POSTINITIËLE MASTEROPLEIDING EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL VAN NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

Dit rapport volgt het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (d.d. 19 december 2014). Eveneens van toepassing is de Toelichting beoordelingskader bij beoordeling postinitiële wo-master opleidingen in Nederland (2015) van de NVAO.

ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING

Postinitiële masteropleiding Executive Master of Finance and Control

| | |
|------------------------------|---|
| Naam van de opleiding: | Executive Master of Finance and Control |
| CROHO-nummer: | 75019 |
| Niveau van de opleiding: | master |
| Oriëntatie van de opleiding: | academisch |
| Aantal studiepunten: | 68 EC |
| Afstudeerrichtingen: | n.v.t. |
| Locatie(s): | Breukelen |
| Variant(en): | deeltijd |
| Onderwijstaal: | Nederlands |
| Vervaldatum accreditatie: | 24-04-2018 |

Het bezoek van het visitatiepanel Executive Master of Finance and Control aan Nyenrode Business Universiteit vond plaats op 1 en 2 november 2016.

ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING

| | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| Naam van de instelling: | Nyenrode Business Universiteit |
| Status van de instelling: | rechtspersoon hoger onderwijs |
| Resultaat instellingstoets: | niet aangevraagd |

SAMENSTELLING VAN HET PANEL

De NVAO heeft op 19 september 2016 ingestemd met de samenstelling van het panel. Het panel dat de masteropleiding Executive Master of Finance and Control aan Nyenrode Business Universiteit beoordeelde bestond uit:

- Prof. dr. Hans Kuijl RA (voorzitter), emeritus hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Leiden;
- Prof. dr. Allard van Riel, hoogleraar Business Administration aan de Radboud Universiteit Nijmegen;
- Prof. dr. Regine Slagmulder, hoogleraar Accounting & Control en Partner aan de Vlerick Business School in Leuven (B);
- Drs. Mark Goedhart RC, zelfstandig foods consultant;
- Drs. Rick Bisselink RC (studentlid), business controller, Berendsen Textiel Services.

Het panel werd ondersteund door dr. Annemarie Venemans, die optrad als secretaris.

De curricula vitae van de panelleden zijn opgenomen in bijlage 1.



WERKWIJZE VAN HET PANEL

De beoordeling van de Executive Master Finance and Control van Nyenrode Business Universiteit is onderdeel van een clustervisitatie. Van september 2016 tot en met januari 2017 beoordeelt het panel in totaal acht opleidingen aan zeven universiteiten.

Het panel bestaat in totaal uit 10 leden:

- Prof. dr. Jeltje van der Meer-Kooistra (voorzitter);
- Prof. dr. Hans Kuijl RA (vice-voorzitter);
- Prof. dr. Allard van Riel;
- Prof. dr. Roland F. Speklé;
- Prof. dr. Regine Slagmulder;
- Prof. dr. Henk Langendijk;
- Prof. dr. Raymond Gradus;
- Drs. Mark Goedhart RC;
- Drs. Rick Bisselink RC (studentlid);
- Remko Walsweer MSc RC (studentlid).

Voor elk bezoek is een (sub)panel aangesteld, gebaseerd op de expertise en beschikbaarheid van panelleden en rekening houdend met mogelijke belangenverstrengeling. De (sub)panels bestaan in de regel uit vijf of zes leden. Prof. dr. Hans Kuijl RA werd tot vice-voorzitter benoemd en trad op als voorzitter tijdens de bezoeken aan de Rijksuniversiteit Groningen en Nyenrode Business Universiteit. Om de consistentie van beoordeling van het cluster te bevorderen, hadden prof. dr. Hans Kuijl RA en prof. dr. Jeltje van der Meer-Kooistra uitgebreid contact na elk bezoek dat laatstgenoemde niet als voorzitter kon bijwonen.

Dr. Fiona Schouten was coördinator van de clustervisitatie Executive Masters of Finance and Control. Zij was secretaris tijdens de bezoeken aan de Universiteit van Amsterdam en Maastricht University. Zij bezocht ook de slotvergaderingen van de overige bezoeken en las en becommentarieerde elk conceptrapport om zo de consistentie van rapportage en beoordeling te waarborgen. Drs. Renate Prenen, freelance medewerker van QANU, was secretaris van het panel tijdens de bezoeken aan de Rijksuniversiteit Groningen, Erasmus Universiteit Rotterdam, de Vrije Universiteit Amsterdam en TIAS School for Business and Society. Dr. Annemarie Venemans was secretaris bij het bezoek aan Nyenrode Business Universiteit. Bij de Universiteit van Amsterdam was dr. Els Schröder, medewerker van QANU, tweede secretaris van het panel.

Vorbereiding

Na ontvangst van de kritische reflectie controleerde de coördinator deze op kwaliteit en volledigheid alvorens haar ter bestudering naar het panel te sturen. De panelleden lazen de kritische reflectie en formuleerden op basis daarvan vragen en eerste bevindingen. In overleg met de voorzitter stelde de coördinator een selectie samen van vijftien eindwerken (scripties). Deze eindwerken werden gekozen uit een lijst van afgestudeerden over de twee voorgaande jaren. Daarbij hielden de coördinator en voorzitter rekening met variatie in onderwerpkeuze, begeleiding en beoordeling. Het panel bestudeerde deze selectie en de bijbehorende beoordelingsformulieren.

De coördinator stelde een bezoekprogramma op in overleg met de voorzitter en de contactpersonen van de Executive Master of Finance and Control. Dit bezoekprogramma is in dit rapport opgenomen als bijlage 5. De opleiding selecteerde vervolgens voor elke gespreksronde representatieve gesprekspartners die ter goedkeuring werden voorgelegd aan de coördinator en voorzitter.

Het panel kwam bijeen op 31 augustus 2016 voor een startvergadering voor de gehele clustergroep Executive Masters of Finance and Control. Tijdens die bijeenkomst werden de panelleden geïnformeerd over het beoordelingskader, de richtlijn voor de beoordeling van postinitiële masteropleidingen en de planning van de bezoeken. Het panel reflecteerde ook op de inhoud en het gebruik van het domeinspecifiek referentiekader voor de clustergroep zoals opgesteld door de Vereniging van Registercontrollers (zie bijlage 2).

Bezoek

Aan het begin van het bezoek aan Nyenrode Business Universiteit hield het panel een startvergadering. Tijdens die vergadering werd het panel geïnformeerd over het beoordelingskader. Ook besprak het panel zijn werkwijze tijdens het bezoek. Het panel reflecteerde daarnaast op de aansluiting van de doelstellingen van de opleiding bij het domeinspecifiek referentiekader.



Tijdens het bezoek bestudeerde het panel het ter inzage gevraagde materiaal. Een overzicht van dit materiaal is te vinden in bijlage 6. Het panel sprak met studenten en docenten, formeel en informeel verantwoordelijken, alumni, vertegenwoordigers van de opleidings- en examencommissie en vertegenwoordigers van het werkveld. Tevens bood het panel studenten en docenten de gelegenheid om informeel met het panel te spreken tijdens een inloopspreekuur. Van die gelegenheid is geen gebruik gemaakt.

Het panel beëindigde het bezoek met een intern overleg om zijn voorlopige bevindingen te formuleren. Ter afsluiting van het bezoek gaf de voorzitter een publieke mondelinge toelichting, waarin hij de voorlopige indrukken en algemene observaties van het panel presenteerde.

Rapportage

De secretaris schreef een conceptrapport op basis van de bevindingen van het panel. Dit werd na een collegiale toetsing voorgelegd aan de panelleden. Na verwerking van hun commentaar en na akkoord van het panel stuurde de coördinator het rapport naar het bestuur van Nyenrode Business Universiteit met het verzoek om feitelijke onjuistheden te melden. De reactie van het bestuur op het conceptrapport werd voorgelegd aan de voorzitter van het panel en feitelijke onjuistheden werden op zijn verzoek gecorrigeerd. Vervolgens werd het rapport door het panel vastgesteld en toegestuurd aan Nyenrode Business Universiteit.

Beslisregels

In overeenstemming met het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO heeft het panel de volgende definities voor de beoordeling van de afzonderlijke standaarden en de opleiding als geheel gehanteerd:

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 uit boven de gangbare basiskwaliteit.

Excellent

De opleiding steekt systematisch ver uit boven de gangbare basiskwaliteit en geldt als een internationaal voorbeeld.



SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL

Beoogde eindkwalificaties

De Executive Master of Finance and Control (EMFC)-opleiding aan Nyenrode Business Universiteit is een postinitiële masteropleiding die studenten opleidt tot registercontroller. De opleiding wil studenten ondersteunen in hun functie als controller en ze opleiden tot financieel lid van het managementteam, waarbij zij als rolmodel de Chief Financial Officer (CFO) hanteert. Het panel is zeer te spreken over dit profiel, de visie en de bijbehorende beoogde eindkwalificaties. Volgens het panel is het profiel van de opleiding zeer ambitieus doordat de CFO als ijkpunt wordt genomen. Bovendien waardeert het de nadruk die wordt gelegd op de persoonlijke ontwikkeling van de student, waarbij de lesstof wordt toegespitst op de persoonlijke werksituatie van de individuele student. Hieruit blijkt ook de brug die de opleiding in haar beoogde eindkwalificaties weet te slaan tussen theorie en praktijk.

Programma

Het panel is tevreden met de inhoud van de vakken. Het is van oordeel dat het programma een logische opbouw kent en dat er voldoende samenhang tussen de vakken is. Het ziet dat de meeste nadruk wordt gelegd op de hoofdvakken en adviseert de opleiding meer aandacht te besteden aan de ondersteunende vakken. De persoonlijke ontwikkeling van de student komt al voor in het programma middels het vak Personal Leadership Development, maar zou nog wat meer in de andere vakken kunnen worden verweven. De opleiding kenmerkt zich door een sterke wisselwerking tussen theorie en praktijk. De EMFC maakt gebruik van een didactisch model bestaande uit drie stappen. De eerste stap is het opdoen van theoretische kennis, de tweede stap het vertalen van theorie naar praktijk en de derde stap de analyse van de praktijksituatie. De opleiding beschrijft in haar kritische reflectie een palet aan werkvormen dat zij gebruikt in haar programma. Het panel kan zich vinden in het gebruikte model en waardeert de variatie aan werkvormen die de opleiding toepast. Tevens stelt het op basis van de gesprekken tijdens de visitatie en de informatie in de kritische reflectie vast dat er sprake is van een opleiding die studeerbaar is.

De Vereniging van Registercontrollers (VRC) heeft toelatingseisen opgesteld voor de EMFC-opleidingen. Volgens deze toelatingseisen dienen studenten minstens twee jaar werkervaring en een masterdiploma te hebben behaald. Daarnaast heeft de VRC regels opgesteld wat betreft voorkennis. Nyenrode volgt de voorschriften van de VRC heel strikt. Bovendien vindt een intakegesprek plaats. Punten van aandacht tijdens dit gesprek zijn vooropleiding, werkervaring en huidige functie. Daarnaast wordt gekeken naar motivatie, groepsamenstelling, aansluiting op persoonlijk niveau en potentiële *managerial* kwaliteiten. Het panel is zeer te spreken over deze strikte instroomeisen en acht die passend voor een postinitiële masteropleiding.

Personeel

Het onderwijs wordt verzorgd door docenten die verbonden zijn aan Nyenrode Business Universiteit, door docenten die een aanstelling hebben bij een andere universiteit en door docenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk. Het panel heeft gesproken met een enthousiast docententeam. Het oordeelt dat de opleiding een adequate staf tot haar beschikking heeft. Gastdocenten zijn volgens studenten in sommige gevallen minder bekwaam in het overbrengen van de lesstof dan de vaste staf. Het panel juicht dan ook toe dat ook gastdocenten vanaf september 2016 starten met een BKO-traject. Het panel is van oordeel dat de docent-studentratio van 1:36 niet optimaal is, maar heeft niet kunnen ontdekken dat dit tot een te hoge werkdruk bij de docenten of een te lage toegankelijkheid van de docenten leidt.

Voorzieningen

Het panel heeft tijdens het locatiebezoek een positieve indruk gekregen van de fysieke leeromgeving en de faciliteiten voor de studenten en docenten. Het heeft geconstateerd dat de opleiding tegen de grenzen van haar capaciteit aanloopt, maar is van oordeel dat ze voldoende maatregelen neemt om dit op te vangen. Zoals blijkt uit de kritische reflectie hanteert het programmamanagement een persoonsgericht, ondersteunend en stimulerend systeem van studiebegeleiding. De studenten spraken tijdens het visitatiebezoek lovend over de studiebegeleiding en informatie die zij ontvangen. Zij waarderen het informele karakter en de grote toegankelijkheid van het programmamanagement. Het panel prijst de opleiding om de intensieve wijze van begeleiding die zij weet te realiseren. Het is van oordeel dat die ook tot een goede studeerbaarheid leidt.

Kwaliteitszorg

De EMFC hanteert een evaluatiesysteem op drie niveaus: op vakniveau, op semesterniveau en op opleidingsniveau. De studenten evalueren zowel het onderwijs als de docenten. De scores op de evaluaties bespreekt het programmamanagement met de betreffende docent, waarbij zo nodig afspraken ter verbetering worden gemaakt. Het panel is tevreden over deze uitgebreide manier van evalueren. De opleiding heeft een opleidingscommissie bestaande uit docenten en studenten, die zichzelf beschouwt als overleggend orgaan waarin het curriculum wordt besproken. Het panel zou willen aanbevelen dat de opleidingscommissie zich wat duidelijker positioneert en meer proactief handelt.

Toetsing

De EMFC-opleiding beschikt over een palet aan toetsvormen, zoals het schriftelijk of mondeling tentamen, individuele of in groep gemaakte papers, dikwijls gecombineerd met een presentatie en verdediging, en reflectieve essays. In de ogen van het panel hanteert de opleiding een adequate systematiek om het behalen van de leerdoelen van de verschillende vakken te beoordelen. Het waardeert dat alle toetsen in het cursorisch onderwijs worden opgesteld op basis van het vier-ogenprincipe, zoals beschreven staat in het toetsbeleid. Het vier-ogenbeleid tijdens het scriptieproces zou volgens het panel transparanter kunnen. Het beveelt daarbij aan om een meer gestructureerd beoordelingsformulier te gebruiken. Ook zou het graag zien dat op een meer regelmatige basis steekproeven van scripties worden genomen voor een extra beoordeling. Het panel constateerde tijdens het visitatiebezoek dat de examencommissie een proactieve rol speelt binnen de opleiding.

Gerealiseerde eindkwalificaties

Om te beoordelen of de eindkwalificaties worden bereikt heeft het panel voorafgaand aan het bezoek vijftien masterscripties bestudeerd. Ook heeft het gesprekken gevoerd met alumni en het afnemend werkveld. Het panel kan zich vinden in de beoordelingen van de scripties die waren uitgedeeld door de opleiding. De masterscripties zijn alle van voldoende niveau. De meeste scripties bevatten een duidelijk gedefinieerde vraagstelling, een logische opbouw en een goed uitgewerkte onderzoeksmethode. Ook hebben ze een voldoende wetenschappelijk karakter. Alumni geven aan dat hun kennis is verbreed en verdiept dankzij de opleiding, waardoor zij beter in hun organisatie kunnen opereren. Op basis van bovenstaande concludeert het panel dat het gerealiseerde eindniveau voldoende is.

Het panel beoordeelt de Standaarden uit het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling als volgt:

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

Beoogde eindkwalificaties

| | |
|--|-----------|
| Standaard 1: | goed |
| Programma | |
| Standaard 2: | voldoende |
| Standaard 3: | voldoende |
| Standaard 4: | voldoende |
| Standaard 5: | goed |
| Personeel | |
| Standaard 6: | voldoende |
| Voorzieningen | |
| Standaard 7: | voldoende |
| Standaard 8: | goed |
| Kwaliteitszorg | |
| Standaard 9: | voldoende |
| Toetsing | |
| Standaard 10: | voldoende |
| Gerealiseerde eindkwalificaties | |
| Standaard 11: | voldoende |



Algemeen eindoordeel

voldoende

De voorzitter en de secretaris van het panel verklaren hierbij dat alle panelleden kennis hebben genomen van dit rapport en instemmen met de hierin vastgestelde oordelen. Zij verklaren ook dat de beoordeling in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Datum: 3 februari 2017



Prof. dr. J.G. Kuijl RA, voorzitter



Dr. A. Venemans, secretaris

BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE UITGEBREIDE OPLEIDINGSBEOORDELING

Organisatie van het onderwijs

De Executive Master of Finance and Control (EMFC) is de hoogste opleiding binnen de vier controllersopleidingen van Nyenrode Business Universiteit (NBU). De opleiding onderscheidt zich van de andere drie (schakeltraject, pre-master en MSc Controlling) door haar oriëntatie als wetenschappelijke beroepsopleiding.

De opleiding wordt aangestuurd door het programmamanagement. Het programmamanagement heeft als rol de studenten te begeleiden door het programma. Het wordt gevormd door:

- de programmadirecteur, verantwoordelijk voor alle controllingopleidingen en bij de EMFC opleiding verantwoordelijk voor de voorbereiding op de scriptie;
- het hoofd Programmamanagement, verantwoordelijk voor het programmamanagement van alle controllersopleidingen;
- de programmamanager EMFC, verantwoordelijk voor contact met de docenten en gericht op *course outlines*, evaluaties, voorlichting en intakegesprekken;
- de programmacoördinator EMFC, verantwoordelijk voor contact met de studenten: begeleiding, vraagbaak, administratie, signalering en informatievoorziening;
- de scriptiecoördinator voor de MSc Controlling en de EMFC-opleiding, verantwoordelijk voor contact met en volgen van de voortgang van studenten tijdens het scriptietraject.

De Vereniging van Registercontrollers

De Vereniging van Registercontrollers (hierna: de VRC) is inhoudelijk betrokken bij de samenstelling van het curriculum van de EMFC-opleidingen vanwege de erkenning van afgestudeerden als registercontroller (RC). Overleg tussen de VRC en de opleiding vindt regelmatig plaats. De VRC heeft ook een beroepsprofiel voor registercontrollers opgesteld. Dit beroepsprofiel is leidend voor alle opleidingen en fungeert als domeinspecifiek referentiekader (zie bijlage 2).

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1

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

Toelichting:

De beoogde eindkwalificaties passen wat betreft niveau en oriëntatie (bachelor of master; hbo of wo) binnen het Nederlandse kwalificatieraamwerk. Ze sluiten bovendien aan bij de actuele eisen die in internationaal perspectief vanuit het beroepenveld en het vakgebied worden gesteld aan de inhoud van de opleiding. Voor zover van toepassing zijn de beoogde eindkwalificaties tevens in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving.

Bevindingen

De EMFC-opleiding is een postinitiële masteropleiding, die studenten toelaat met minstens twee jaar werkervaring en een reeds behaald masterdiploma. Afgestudeerden beschikken na afronding van de opleiding over een kwalificatie op masterniveau. De opleiding geeft toegang tot het register van registercontrollers, dat door de VRC wordt beheerd.

Profiel en visie van de opleiding

De VRC heeft een beroepsprofiel geschetst van de registercontroller. Dit profiel vormt de basis voor de opleiding tot registercontroller aan Nyenrode. De opleiding wil studenten ondersteunen in hun functie als controller en ze opleiden tot financieel lid van het managementteam, waarbij zij als rolmodel de Chief Financial Officer (CFO) hanteert.

Voor een controller, als financieel lid van het managementteam, zijn in de visie van Nyenrode bepaalde competenties op drie volgende terreinen belangrijk:



1. vakinhoudelijke verdieping. Hierbij gaat het om specialistische kennis, kunde en inzicht om vraagstukken op financieel-economisch en administratief terrein te kunnen behandelen;
2. verbreding in twee opzichten:
 - vakinhoudelijke verbreding: hierbij gaat het om de kennis, kunde en inzicht waarmee een student vraagstukken op financieel-economisch-administratief terrein kan behandelen in relatie met organisatievraagstukken met betrekking tot de strategie en de realisatie daarvan;
 - business-verbreding: dit betreft de bekwaamheid om de vakinhoud te kunnen verbinden met de gang van zaken in de business en om goed te kunnen acteren op grond van die verbinding;
3. persoonlijke ontwikkeling. Hierbij gaat het om competenties om een goede invulling te geven aan de rol van MT-lid.

Het derde terrein, persoonlijke ontwikkeling, heeft de afgelopen jaren een meer prominente rol gekregen in de beoogde eindkwalificaties van de opleiding. Hierbij beoogt Nyenrode de drie kernwaarden van de universiteit, de LES-waarden (Leadership, Entrepreneurship, Stewardship), te incorporeren in de opleiding.

Het panel is zeer te spreken over het ambitieuze profiel dat de opleiding schetst. Door de CFO als ijkpunt van de opleiding neer te zetten toont de opleiding aan dat zij het beroep van controller naar een hoger niveau wil tillen. Ook is het panel tevreden dat de opleiding bij het ontwikkelen van het profiel is uitgegaan van de rol van controller, waarmee wordt bedoeld dat de materie wordt toegespitst op de persoonlijke werksituatie van de individuele student. De opleiding heeft zichzelf bij het ontwikkelen van haar profiel en het programma de vraag gesteld welke aspecten een student nodig heeft om deze financiële functie optimaal te bekleden. Dit past volgens het panel goed bij een postinitiële opleiding.

Niveau en eindkwalificaties

Volgens de informatie uit de kritische reflectie is de EMFC-opleiding de hoogste opleiding binnen de controllersopleidingen. Bij alle Nyenrode controllersopleidingen worden dezelfde hoofdvakgebieden gedoceerd, waarbij de opleidingen op elkaar voortbouwen. Binnen de EMFC-opleiding wordt op vier niveaus onderwezen, waarbij met de meeste hoofdvakken een specialistisch niveau wordt beoogd.

De drie bovengenoemde terreinen van verdieping, verbreding en persoonlijke ontwikkeling komen terug in de vierentwintig beoogde eindkwalificaties die de opleiding heeft geformuleerd. Deze staan beschreven in bijlage 3. Uit deze eindkwalificaties blijkt duidelijk de brug die de opleiding wil slaan van theorie naar praktijk, maar ook van praktijk naar theorie. Dit geeft volgens het panel aan dat de opleiding zowel een academische als een beroepsoriëntatie heeft. Daarnaast zijn de eindkwalificaties expliciet verbonden met de Dublin-descriptoren, die allemaal zijn verwerkt in de vakken van de opleiding. Het panel kan zich vinden in deze eindkwalificaties en is van oordeel dat ze het vakgebied goed dekken. De eindkwalificaties sluiten goed aan op de visie en het profiel dat de opleiding beschrijft.

Het viel het panel op dat het opleidingsmanagement tijdens de interviews veel beter in staat was om het belang van persoonlijke ontwikkeling in de opleiding uit te dragen dan bleek uit de kritische reflectie. In de ogen van het panel onderscheidt de EMFC-opleiding van Nyenrode zich op dit onderdeel van andere EMFC-opleidingen. Het panel raadt de opleiding aan dit onderscheidende profiel nog meer expliciet in de beoogde eindkwalificaties naar voren te laten komen.

Overwegingen

Het panel heeft het profiel en de visie van de opleiding en de bijbehorende beoogde eindkwalificaties bestudeerd. Het panel is hierover zeer te spreken. Het is van oordeel dat de opleiding zichzelf hiermee een eigen gezicht weet te geven zonder het domeinspecifieke kader van de VRC uit het oog te verliezen. Daarnaast is het panel enthousiast over de ambitie die de opleiding uitdraagt in haar profiel. Het panel waardeert de nadruk op persoonlijke ontwikkeling in het profiel, dat de afgelopen jaren een meer prominente rol heeft gekregen en in de toekomst naar verluidt verder uitgebouwd zal worden.

Conclusie

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control: het panel beoordeelt Standaard 1 als 'goed'.

Programma

De opleiding duurt tweeënhalf jaar, waarvan de eerste twee jaar bestaan uit cursorisch onderwijs en in de laatste periode een scriptietraject plaatsvindt. Ze kent een vaste programmaopbouw. De eerste twee jaar zijn gevuld met cursussen; het daarop volgende halfjaar is bestemd voor het schrijven van de scriptie. De opleiding heeft een studielast van 68 EC. Studenten kunnen tweemaal per jaar instromen, in september of februari. De opleiding bestaat uit vijf hoofdvakken (Management Accounting & Control, Accounting Information Systems, Financial Accounting & Reporting, Financial Management, Strategic Management) en vier ondersteunende vakken (Tax Management, Business Law, Treasury Management, Operations & Supply Chain Management). Daarnaast bestaat het vak Personal Leadership Development, dat als apart vak wordt gedoceerd maar waarvan ook gedurende andere vakken onderdelen aan de orde worden gesteld. De opleiding heeft geen keuzevakken. Het opleidingsprogramma staat vermeld in bijlage 4.

Standaard 2:

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

Toelichting:

Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied.

Bevindingen

Het panel heeft het curriculum van de EMFC-opleiding bestudeerd. Het heeft inzage gehad in cursusmateriaal, verslagen van relevante commissies en de digitale leeromgeving. Tijdens het bezoek heeft het panel gesprekken gevoerd met het management, studenten, docenten, alumni en werkveldvertegenwoordigers. Op grond daarvan heeft het panel zich een oordeel gevormd over het studieprogramma. Als postinitiële masteropleiding bevindt de opleiding zich op het snijvlak van wetenschap en beroepspraktijk. Het panel heeft onderzocht in hoeverre zowel de wetenschappelijke component als de beroepsgerichte component terug te vinden is in het studieprogramma.

De opleiding geeft in haar kritische reflectie aan dat theorie en praktijk beide van belang zijn in een postinitiële masteropleiding. Zij geeft vorm aan beide door enerzijds praktijkvraagstukken te bestuderen volgens de laatste theoretische inzichten en anderzijds theoretische ontwikkelingen te bestuderen en daarbij de betekenis voor de praktijk te doordenken.

Het panel heeft geconstateerd dat zowel de wetenschappelijke als de professionele oriëntatie in het programma aanwezig is. Vooral de professionele oriëntatie is volgens het panel zeer goed zichtbaar in ieder vak. Studenten relateren de lesstof voortdurend aan hun eigen werkervaring. Ze worden daarnaast gestimuleerd om werkervaring in de cases in te brengen. Ook worden gastcolleges verzorgd door CFO's die tevens alumni zijn. Studenten leren de stof veelal aan de hand van praktijkvraagstukken met bijbehorende presentaties en discussies.

Het panel heeft gesproken met een groep zeer enthousiaste leden van het curatorium. Zij zijn allen actief in het werkveld en zetten zich in voor de opleiding, bijvoorbeeld door het geven van gastcolleges of door aanwezig te zijn bij afstudeersessies. Het panel is van oordeel dat dit actieve curatorium de band met het werkveld versterkt.

Het panel heeft geconstateerd dat de wetenschappelijke oriëntatie minder prominent aanwezig is in sommige vakken van het programma. Docenten geven tijdens het interview aan dat het ene vak zich hier ook beter voor leent dan het andere vak. Het panel concludeert dat in de hoofdvakken de wetenschappelijke component stevig verankerd is. In de ondersteunende vakken is deze wetenschappelijke oriëntatie in sommige gevallen minder zichtbaar. Het panel heeft echter in de materialen die het heeft bestudeerd voldoende wetenschappelijke literatuur aangetroffen en de docenten die het heeft gesproken tijdens het interview hebben voldoende voorbeelden kunnen geven hoe de wetenschappelijke oriëntatie in het programma wordt geïmplementeerd. Zo dienen studenten wetenschappelijke artikelen te lezen en aan te geven op welke manier de inhoud in de praktijk kan worden toegepast. De opleiding geeft aan dat ze steeds op zoek is naar de verbinding tussen wetenschap en praktijk. Het panel waardeert deze werkwijze en stimuleert de opleiding de wetenschappelijke component te blijven bewaken.



Overwegingen

Het panel heeft kennisgenomen van de manier waarop studenten een academische en professionele attitude ontwikkelen. Dit gebeurt door in de colleges praktijkonderwerpen wetenschappelijk te benaderen en ze te plaatsen in een maatschappelijke context. De praktijk komt aan de orde middels de praktijkcases en door de praktijkervaring van de docenten. In de colleges kunnen de studenten hun praktijkervaring inbrengen en daarmee de koppeling leggen tussen praktijk en theorie. Het panel is van oordeel dat het programma met deze kenmerken de studenten voldoende mogelijkheden biedt om de beoogde academische en beroepsvaardigheden te ontwikkelen, maar adviseert de opleiding scherp te blijven op voldoende wetenschappelijke oriëntatie in de opleiding.

Conclusie

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control: het panel beoordeelt Standaard 2 als 'voldoende'.

Standaard 3:

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

Toelichting:

De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend studieprogramma.

Bevindingen

Het panel heeft de kritische reflectie, het studiemateriaal van verschillende vakken (zie bijlage 6) en een bijlage waarin de eindkwalificaties van de opleiding gekoppeld zijn aan de leerdoelen per vak bestudeerd. Het is te spreken over de vakinhoud. In zijn ogen wordt gewerkt met kwalitatief goede handboeken, aangevuld met professionele en wetenschappelijke publicaties. Het panel is van oordeel dat hiermee gewaarborgd is dat de eindkwalificaties binnen het programma van de EMFC-opleiding kunnen worden gerealiseerd.

Het panel is tevreden met de logische opbouw van het programma. Dat laat een duidelijke opbouw in niveau zien. Ook ziet het panel verbindende elementen in het programma. Het vak Strategic Management is hier een goed voorbeeld van. Het panel heeft opgemaakt uit zijn gesprekken met opleidingsmanagement en docentenstaf dat er tussen docenten van verschillende vakken regelmatig overleg is over de inhoud van het programma om versnippering en overlap in vakken te voorkomen. De opleiding is er volgens het panel goed in geslaagd om onderdelen van het programma goed op elkaar te laten aansluiten. Het panel kan zich vinden in de keuze van de opleiding om geen keuzevakken op te nemen in het programma.

Het panel heeft tijdens het visitatiebezoek begrepen dat de opleiding focust op de hoofdvakken. Het constateert uit gesprekken met studenten en op basis van evaluaties van deze vakken dat studenten erg tevreden zijn over de kwaliteit van deze vakken. De ondersteunende vakken werden ook voldoende beoordeeld, maar minder goed dan de hoofdvakken. Het panel is verheugd dat het fundament van de opleiding in de vorm van de hoofdvakken goed in elkaar zit, maar zou de opleiding willen adviseren wat meer aandacht te besteden aan de ondersteunende vakken.

Persoonlijke ontwikkeling speelt een belangrijke rol in de opleiding. Tijdens het gesprek met het management bleek dat Nyenrode van oudsher veel nadruk legt op persoonlijke ontwikkeling. In het vak Personal Leadership Development wordt gereflecteerd op persoonlijke drijfveren, eigen leiderschapsstijl, communicatiestijl, kwaliteiten en valkuilen in de rol van controller, wordt geleerd hoe effectiever te worden in beïnvloeding van besluitvorming en wordt het inzicht vergroot in hoe eigen impact te versterken vanuit advisering.

De uitdaging is volgens het programmamanagement om bovenstaande aspecten ook in andere vakken terug te laten komen. De afgelopen jaren zijn hier volgens het management al stappen in gemaakt. Het panel is het met het management eens dat het een meerwaarde voor de opleiding is om persoonlijk leiderschap ook in andere vakken aan de orde te laten komen.

Studenten vertellen dat zij voorafgaand aan het scriptietraject een opfriscursus krijgen in onderzoeksvaardigheden. Zij geven aan het prettig vinden dat hier aandacht aan besteed wordt, omdat het voor velen weggezaakt is. Het panel constateert dat de academische vaardigheden die worden onderwezen beperkter zijn dan die in een initiële master en pas laat in het curriculum

terugkomen. Het panel zou om die reden graag zien dat deze vaardigheden eerder in het programma worden onderwezen.

Internationalisering is voor de opleiding geen speerpunt. De voertaal is in principe Nederlands. Aansluiting bij internationale ontwikkelingen wordt gewaarborgd door voldoende recente Engelstalige boeken en artikelen in het programma aan te bieden en samenwerking met internationale beroepsverenigingen zoals het CIMA en IMA aan te gaan. Het panel kan zich hierin vinden.

Overwegingen

In de ogen van het panel zit het programma goed in elkaar. Er is sprake van een duidelijke niveauopbouw en de leerdoelen van de afzonderlijke vakken werken toe naar de uiteindelijke eindkwalificaties. Het programma is coherent en compact, en de onderdelen zijn goed op elkaar afgestemd. Daarbij komt een persoonlijk ontwikkelingstraject, waar het panel zeer over te spreken is. Het panel heeft op basis van het bestudeerde materiaal en gesprekken met verschillende gremia geconstateerd dat zowel de hoofd- als de ondersteunende vakken van het programma voldoende zijn, maar dat de kwaliteit van de ondersteunende vakken zou kunnen worden verbeterd. Het adviseert de opleiding hier extra aandacht aan te besteden.

Conclusie

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control: het panel beoordeelt Standaard 3 als 'voldoende'.

Standaard 4:

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

Toelichting:

Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept. Factoren, die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

Bevindingen

Didactisch concept en werkvormen

De opleiding maakt gebruik van een didactisch model dat is opgebouwd uit drie stappen. De eerste stap is het opdoen van theoretische kennis, de tweede stap het vertalen van theorie naar 'gestileerde' praktijk in de context van de opleiding en de derde stap de analyse van de eigen praktijksituatie van de student op basis van de eerdere twee stappen. Het panel heeft tijdens het bezoek waargenomen dat dit concept, dat een continue wisselwerking tussen theorie en praktijk bewerkstelligt, duidelijk zichtbaar is in de verschillende programmaonderdelen en dat het door de studenten als positief wordt ervaren. Het vindt dit didactische model goed passen bij deze opleiding.

De opleiding beschrijft in haar kritische reflectie het palet aan werkvormen dat zij inzet in haar programma. Gebruikte werkvormen zijn hoorcollege, werkcollege, discussiegroepen, individuele en groepsgewijze opdrachten met individuele of groepsgewijze presentatie en verdediging, oefeningen, spel, gastlezing, intervisie, debatten, reflectie-opdrachten, reflectief essay, workshop, gastlezing en bedrijfsanalyse. Veel van deze werkvormen zijn in de verschillende gesprekken tijdens het visitatiebezoek ook aan bod gekomen. Studenten gaven aan dat zij de mix van werkvormen erg waarderen. Zij waren vooral erg enthousiast over de grote mate van interactie die in veel werkvormen aan bod komt. Het panel deelt dit enthousiasme.

De opleiding geeft in haar kritische reflectie aan dat zij in de toekomst meer aandacht wil besteden aan digitale leermiddelen. Het panel juicht dit toe. Het heeft geconstateerd dat een vernieuwing van leermiddelen en werkvormen, zoals *blended learning* of digitaal toetsen, een goede aanvulling op de huidige leervormen kan vormen.

Bevordering studievoortgang

Het panel hecht er waarde aan dat studenten geen onnodige studievertraging oplopen en dat het aantal uitvallende studenten zoveel mogelijk wordt beperkt. Het is daarom nagegaan of de opleiding studeerbaar is. Volgens de kritische reflectie is het programma zo ontworpen dat



deelnemers in staat worden gesteld de opleiding in deeltijd te volgen naast, en in aanvulling op, hun dagelijkse werkzaamheden.

Uit cijfers over de periode 2011-2014 blijkt dat de gemiddelde doorlooptijd van de studie 34,1 maanden is. Tachtig procent van de studenten studeert af in gemiddeld 29 maanden. Bij de overige 20% is de doorlooptijd gemiddeld 55 maanden. Uit gesprekken tijdens het visitatiebezoek bleek dat eventuele studievertraging vooral wordt opgelopen tijdens het scriptietraject. Studenten gaven tijdens het interview aan dat de combinatie werk, studeren en privé pittig is, maar te doen. Zij noemden de docenten toegankelijk, en konden tijdens het gesprek geen duidelijke struikelblokken in het programma benoemen.

Op basis van bovenstaande bevindingen stelt het panel vast dat er sprake is van een studeerbare opleiding. Aandachtspunt hierbij blijft het scriptietraject, dat bij een groep studenten tot forse studievertraging leidt. Het panel is er echter van overtuigd dat het programmamanagement voldoende toeziet op de voortgang van de student en ingrijpt indien nodig. Zo ziet de scriptiecoördinator toe op de voortgang en vraagt studenten regelmatig om een update. Bovendien krijgen studenten een factuur voor een extra half jaar scriptiebegeleiding indien zij langer dan een jaar over hun scriptie doen.

De studenten voelen zich erg betrokken bij de opleiding en zijn toegewijd. Er is in de ogen van het panel sprake van een groepsgevoel bij de studenten. Uit het interview met studenten bleek dat ze zelden verstek laten gaan. Zij lieten weten dat het moeilijk is om je aan een proactieve rol te onttrekken. Het panel waardeert deze toewijding zeer.

Studenten met een functiebeperking

Er is geen specifiek beleid geformuleerd voor mensen met een functiebeperking. De opleiding laat echter in de kritische reflectie weten dat de studiebegeleiding van studenten met een functiebeperking per student besproken wordt. Zij beschrijft in de kritische reflectie enkele voorbeelden van maatregelen die genomen zijn in het verleden. Het panel kan zich vinden in deze werkwijze.

Overwegingen

Het panel heeft tijdens het bezoek geconstateerd dat in het programma een voortdurende wisselwerking tussen theorie en praktijk plaatsvindt waarin vele werkvormen worden toegepast. Het vindt het concept waarbij gebruik wordt gemaakt van drie stappen (het opdoen van theoretische kennis, het vertalen van theorie naar 'gestileerde' praktijk in de context van de opleiding en de analyse van de eigen praktijksituatie van de student op basis van de eerdere twee stappen) passend bij een EMFC-opleiding. Op basis van de gesprekken tijdens de visitatie en de informatie in de kritische reflectie stelt het panel vast dat er sprake is van een opleiding die studeerbaar is.

Conclusie

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control: het panel beoordeelt Standaard 4 als 'voldoende'.

Standaard 5:

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

Toelichting:

De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

Bevindingen

De VRC heeft toelatingseisen opgesteld voor de EMFC-opleidingen. Volgens deze toelatingseisen dienen studenten minstens twee jaar werkervaring en een behaald masterdiploma te hebben. Daarnaast heeft de VRC regels opgesteld wat betreft voorkennis. Nyenrode volgt de regels van de VRC heel strikt. Studenten dienen tentamens te hebben behaald op negen vakgebieden. Indien een student niet aan deze eis voldoet dient hij of zij zich de stof eigen te maken. In zeven van de negen vakken dient de student via een tentamen aan te tonen dat de kennis op peil is gebracht alvorens kan worden gestart met de opleiding. De overige deficiënties dienen te zijn weggewerkt voordat het aansluitende vak van start gaat. Dit is mogelijk via zelfstudie of via onderwijs aangeboden door Nyenrode of een ander instituut.

Om te kunnen worden toegelaten tot de opleiding voert de student eerst een intakegesprek met medewerkers van het programmamanagement. Punten van aandacht tijdens dit gesprek zijn vooropleiding, werkervaring en huidige functie. Daarnaast wordt gekeken naar motivatie, groepssamenstelling en aansluiting op persoonlijk niveau. Ook wordt gekeken naar de potentiële *managerial* kwaliteiten van de persoon, in overeenstemming met het beroepsprofiel van de opleiding.

Uit gesprekken met verschillende gremia is gebleken dat Nyenrode het instroombeleid strikt hanteert. Studenten vertellen dat het programmamanagement tijdens het intakegesprek de studenten duidelijk laat weten waar zij aan beginnen. Dit strenge toelatingsbeleid is een bewuste keuze van het programmamanagement.

Het panel kan zich erg vinden in het toelatingsbeleid dat de opleiding hanteert. Het is van oordeel dat dit beleid de kwaliteit van de opleiding ten goede komt. Het betrekken van de motivatie van de student bij de intake is volgens het panel van groot belang. De opleiding vergt veel van haar studenten, die een zwaar programma volgen in deeltijd. De intrinsieke motivatie is daarom volgens het panel een doorslaggevende factor in het studiesucces.

Overwegingen

Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding de instroomeisen van de VRC strikt doorvoert en hanteert. Door een uitgebreid intakegesprek weten studenten voorafgaand aan de opleiding waar zij aan beginnen. Het panel is van oordeel dat de instroomeisen passen bij de beoogde eindkwalificaties en juicht een strikt instroombeleid toe.

Conclusie

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control: het panel beoordeelt Standaard 5 als 'goed'.

Personeel

Standaard 6

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

Toelichting:

De feitelijk bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een hbo- of een wo-opleiding.

Bevindingen

Kwaliteit

Het onderwijs wordt verzorgd door docenten die verbonden zijn aan Nyenrode Business Universiteit, door docenten die een aanstelling hebben bij een andere universiteit en door docenten die werkzaam zijn in de beroepspraktijk. In hun colleges brengen zij hun specialisme en de resultaten van hun onderzoek in, waardoor er een direct verband wordt gelegd tussen praktijk, actueel onderzoek en het onderwijs.

De Centers zijn verantwoordelijk voor het verzorgen van het onderwijs. In samenspraak met het programmamanagement bepaalt het Center welke docenten worden ingezet. Uit de kritische reflectie blijkt dat in alle gevallen een Nyenrode-hoogleraar eindverantwoordelijk is voor een vak. De samenhang binnen het vak wordt met de verschillende docenten afgestemd. Er is per vak een vaste groep docenten. Voor elk vak is een 'leading of coördinerend docent' het gezicht van het vak voor studenten. Deze docent verzorgt veel van de colleges en is aanspreekpunt voor de studenten.

Van de Nyenrode *faculty* heeft meer dan 90% haar basiskwalificatie onderwijs (BKO) behaald. In het najaar van 2016 wordt ook gestart met BKO voor externe docenten. Dit zal in de toekomst voor externe docenten verplicht worden. Het panel juicht dit toe.

Het panel heeft gesproken met een enthousiast docententeam. Dat toonde zich bevlogen over de opleiding. Het viel het panel op dat de docenten goed op de hoogte waren van de inhoud van vakken van collega's. Het begreep uit het gesprek met docenten dat er formele, maar met name veel informele afstemming over programmaonderdelen plaatsvindt. Het panel acht dit een goede zaak.



De studenten hebben in het gesprek met het panel laten blijken dat zij positief zijn over de docenten. Studenten zijn tevreden over de aanspreekbaarheid van de docenten en de informele sfeer in de opleiding. Zij merkten wel op dat niet alle docenten even bekwaam waren in het overbrengen van de lesstof. Het waren vooral gastdocenten die in sommige gevallen wat didactische vaardigheden misten. Hieruit blijkt volgens het panel des te meer dat het verplicht stellen van de BKO voor externe docenten wenselijk is.

Kwantiteit

In de kritische reflectie is opgenomen dat de docent-studentratio 1:36 is. Het panel vindt deze ratio enigszins zorgwekkend. Het is van mening dat het risico bestaat dat de staf onvoldoende capaciteit heeft om de studenten optimaal te kunnen begeleiden. Het panel spreekt zijn bewondering uit voor het feit dat docenten desondanks door studenten worden gewaardeerd om hun toegankelijkheid en beschikbaarheid. Ook is het panel tevreden over de externe docentenpool waar de opleiding een beroep op kan doen.

Het panel constateerde tijdens het bezoek geen knelpunten in de werkdruk van docenten. Het programmamanagement gaf aan dat het weinig voorkomt dat docenten onverwachts uitvallen. Noodgevallen kunnen tot nog toe goed worden opgevangen. Al met al stelt het panel vast dat de huidige docentenstaf toereikend is voor de realisatie van het programma.

Overwegingen

Het panel concludeert dat er sprake is van een adequate staf die de opleiding vormgeeft. De docenten vormen een enthousiast, hecht team dat vol overtuiging staat voor de opleiding. Het panel is niet geheel te spreken over de docent-student ratio, maar heeft geconstateerd dat de opleiding met haar pool van externe docenten beschikt over de mogelijkheid om het aantal docenten goed te matchen met de benodigde onderwijscapaciteit. Het panel is van oordeel dat met deze werkwijze de omvang van het team toereikend is om het onderwijsprogramma te kunnen uitvoeren.

Conclusie

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control: het panel beoordeelt Standaard 6 als 'voldoende'.

Voorzieningen

Standaard 7

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

Bevindingen

Studenten komen voor het volgen van onderwijs naar het landgoed Nyenrode. Op Nyenrode zijn er zalen, audio- en visuele hulpmiddelen, parkeerruimtes, lunchfaciliteiten en er is een bibliotheek waar de studenten ook elektronisch toegang tot hebben. Daarnaast hebben studenten toegang tot databases met wetenschappelijke artikelen die ze kunnen downloaden. In alle gebouwen is draadloos internet beschikbaar.

Het panel heeft tijdens het visitatiebezoek met studenten gesproken over de huisvesting en materiële voorzieningen van de opleiding. De studenten lieten zich in lovende termen uit over de onderwijslocatie, het landgoed Nyenrode, als een bepalende factor voor een inspirerende leeromgeving. Verder merkten zij op dat de collegezalen en werkgroep ruimtes aan hun wensen voldoen. Ook waarden studenten het dat Nyenrode zeven dagen per week geopend is.

Als verbetersuggestie werd door de studenten de beschikbaarheid van studieruimte naar voren gebracht. Met name op piekdagen (vrijdag en zaterdag) is niet altijd voldoende studieruimte (bijvoorbeeld *cubicles*) beschikbaar. Het management onderkent dat op piekdagen tegen de grenzen van de capaciteit wordt aangelopen. Het is per september 2016 om die reden gestart met het aanbieden van de opleiding op twee verschillende manieren: ofwel om de week op vrijdag en de daaropvolgende zaterdag, ofwel wekelijks op donderdagmiddag en -avond. Op deze manier wil het management de aanwezigheid van studenten meer spreiden. Het panel acht deze maatregel zinnig en afdoende. Een dreigend capaciteitsprobleem lijkt daarmee afgewend.

Overwegingen

Het panel heeft tijdens het locatiebezoek een positieve indruk gekregen van de fysieke leeromgeving en de faciliteiten voor de studenten en docenten. Het heeft geconstateerd dat de opleiding tegen de grenzen van de capaciteit oploopt, maar is van oordeel dat de opleiding voldoende maatregelen neemt om dit op te vangen.

Conclusie

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control: het panel beoordeelt Standaard 7 als 'voldoende'.

Standaard 8

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

Bevindingen

Zoals blijkt uit de kritische reflectie hanteert het programmamanagement een persoonsgerichte, ondersteunende en stimulerende studiebegeleiding. Dit houdt in dat het de studenten persoonlijk kent, waardoor vragen en opmerkingen in belangrijke mate kunnen worden beoordeeld met medeweging van de individuele situatie van de student die de vraag of opmerking naar voren brengt. Het programmamanagement ziet toe op de voortgang van de student. In geval van gesignaleerde problemen neemt het programmamanagement contact op met de student. Het programmamanagement is laagdrempelig en ook op zaterdag geopend. Tijdens het scriptietraject kunnen de studenten altijd terecht bij de scriptiecoördinator, die samen met de programmamanager een oplossing tracht te vinden voor het eventuele probleem van de student. Indien gewenst kan een student worden doorverwezen naar een gespecialiseerde studietoetscoach.

De standaardcommunicatie met studenten gaat via het studentennet (de Portal). *Course outlines*, presentaties, papers, uitslagen, adresgegevens en gegevens van medestudenten zijn via deze Portal te benaderen. De studenten hebben elektronisch toegang tot de bibliotheek en tot de databases (zoals EBSCO, Elsevier Science Direct) met o.a. wetenschappelijke artikelen.

Het panel heeft tijdens de gesprekken gemerkt dat bovenstaande beschrijving uit de kritische reflectie in de praktijk waargemaakt wordt. De studenten spreken zich tijdens het visitatiebezoek lovend uit over de studiebegeleiding en informatievoorziening die zij ontvangen. Zij waarderen het informele karakter en de grote toegankelijkheid van het programmamanagement. Daarnaast werd ook de grote behulpzaamheid van de medewerkers van de bibliotheek door studenten gewaardeerd. Ook alumni zijn erg tevreden over de studiebegeleiding die zij tijdens hun opleiding ontvangen hebben. Zij geven expliciet aan dat zij de studiebegeleiding tijdens het scriptieproces erg gewaardeerd hebben. Begeleiders zijn zeer toegankelijk en het programmamanagement staat klaar als er vragen zijn. Het panel kan zich erg vinden in de persoonlijke studiebegeleiding die op maat gesneden is voor de studenten.

Overwegingen

Het panel constateert op basis van de beschrijving door de opleiding en met name op basis van gesprekken met studenten en de alumni dat het systeem van studiebegeleiding en informatievoorziening goed is met het oog op de studievoortgang en aansluit bij de behoefte van studenten. Het programmamanagement houdt de studievoortgang en de behaalde resultaten bij, komt in actie wanneer studenten uit dreigen te vallen en begeleidt de scriptietrajecten intensief.

Conclusie

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control: het panel beoordeelt Standaard 8 als 'goed'.



Kwaliteitszorg

Standaard 9

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

Toelichting:

De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen. Bij de interne kwaliteitszorg worden de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

Evaluaties

De EMFC hanteert een evaluatiesysteem op drie niveaus: op vakniveau, op semesterniveau en op programmaniveau. De studenten evalueren zowel het onderwijs als de docenten. De scores op de evaluaties bespreekt het programmamanagement met de betreffende docent, waarbij zo nodig afspraken ter verbetering worden gemaakt. Voor de vakevaluaties zijn streefdoelen opgesteld. Een cijfer tussen de 6 en 7 moet leiden tot concrete afspraken ter verbetering. Bij een score lager dan 6,0 staat de samenwerking met of de inzet van een bepaalde docent ter discussie. Het panel maakte uit gesprekken met docenten en studenten op dat er naast formele evaluaties ook informele feedback wordt gegeven.

Het panel is te spreken over het systeem van evalueren. Het is van mening dat de evaluaties zeer uitgebreid zijn en dat de opleiding voldoende actie onderneemt naar aanleiding van de resultaten van de evaluaties. Het heeft geconstateerd dat door het informele karakter van de opleiding en de korte lijnen tussen docenten en studenten vaak al voor de resultaten van evaluaties bekend zijn, verbeteracties zijn getroffen.

In het studiejaar 2014-2015 zijn twaalf scripties geselecteerd en opnieuw beoordeeld door een externe commissie. Het panel hecht veel waarde aan dergelijke evaluaties en adviseert deze evaluatie op meer regelmatige basis te laten plaatsvinden.

Opleidingscommissie

De opleiding beschikt over een opleidingscommissie. Op basis van het gesprek met deze commissie tijdens het visitatiebezoek stelde het panel vast dat ze een weinig proactieve rol speelt binnen het systeem van kwaliteitszorg van de opleiding. De opleidingscommissie gaf tijdens het visitatiebezoek aan dat zij zichzelf beschouwt als een overleggend orgaan waarin het curriculum wordt besproken. Zij ziet erop toe dat er voldoende samenhang is tussen vakken en of er verbetermaatregelen naar aanleiding van evaluaties worden getroffen. Een vak waarbij zij het afgelopen jaar bijvoorbeeld nauwlettend heeft toegezien op verbeteracties is Accounting Information Systems, waar veel veranderingen zijn doorgevoerd. De opleidingscommissie lijkt niet het voortouw te nemen in vernieuwingen. Het panel heeft opgemerkt dat de bescheiden rol van de opleidingscommissie samenhangt met de informele cultuur van de opleiding. Studenten en docenten zijn door de korte lijnen binnen de opleiding vanzelf informeel bij de verbetering van de programmakwaliteit betrokken, waardoor de opleidingscommissie aan belang inboet. Het panel stelt dan ook vast dat de minder prominente rol van de opleidingscommissie geen belemmering vormt voor de betrokkenheid van studenten en docenten bij de kwaliteitszorg binnen de opleiding. Taken van de opleidingscommissie worden op andere niveaus ingevuld. Tegelijkertijd wijst het panel de opleiding erop dat de informele structuren nadelig kunnen zijn in een conflictsituatie. Het panel adviseert de opleidingscommissie daarom haar rol in de kwaliteitszorg op meer proactieve wijze in te richten. Ook wijst het de opleiding op de mogelijkheid om een onafhankelijke vertrouwenspersoon te introduceren met wie studenten klachten kunnen bespreken.

Het panel constateerde dat de voorzitter van de opleidingscommissie tevens voorzitter is van de examencommissie. Het management heeft tijdens het visitatiebezoek onderkend dat dit geen wenselijke situatie is. Het is inmiddels op zoek naar een nieuwe voorzitter voor één van de organen. Het panel vraagt de opleiding dit zo spoedig mogelijk te realiseren, omdat dit de onafhankelijkheid van beide organen bevordert.

Curatorium

De opleiding kent een onafhankelijk curatorium, dat twee keer per jaar samenkomt en de opleiding

adviseert. Het huidige curatorium bestaat uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. Het panel heeft gesproken met een erg betrokken en enthousiast curatorium. Leden van het curatorium vertelden dat zij naast advies aan het management ook gastcolleges verzorgden. Het panel acht het curatorium in opzet geslaagd. Toch is het panel van oordeel dat de wetenschappelijke oriëntatie te weinig aandacht krijgt in het curatorium. Dit heeft volgens het panel te maken met het ontbreken van een lid uit het academisch werkveld. Het zou de opleiding sterk willen adviseren een lid uit het academisch werkveld op te nemen in het curatorium.

Overwegingen

Het panel heeft geconstateerd dat het kwaliteitszorgsysteem van de opleiding voldoende functioneert. Het is tevreden over het uitgebreide evaluatiesysteem dat de opleiding hanteert en constateert dat alle stakeholders in voldoende mate bij het systeem van kwaliteitszorg betrokken worden. Wel adviseert het de opleidingscommissie een meer proactieve rol aan te nemen. De dubbelrol van de voorzitter van zowel de examencommissie als opleidingscommissie is volgens het panel niet wenselijk. Het beveelt het opleidingsmanagement aan om de zoektocht naar een nieuwe voorzitter voor één van beide commissies te bespoedigen.

Conclusie

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control: het panel beoordeelt Standaard 9 als 'voldoende'.

Toetsing

Standaard 10

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Toelichting:

De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk. De examencommissie van de opleiding borgt de kwaliteit van de tentaminering en examinering.

Bevindingen

Toetsvormen in het cursorische gedeelte van de opleiding

De EMFC beschikt over een palet aan toetsvormen. Er wordt gebruik gemaakt van een schriftelijk of mondeling tentamen om kennis te toetsen, en de toepassing in de gestileerde praktijk wordt veelal getoetst aan de hand van opgaven of cases. Daarnaast worden individuele of groepsgewijze papers gebruikt, dikwijls gecombineerd met een presentatie en verdediging. Een derde toetsvorm vormen de reflectieve essays die bij het vak *Personal Leadership Development* worden gebruikt. Studenten kunnen na bekendmaking van het cijfer hun toets en de correctie inzien. Er wordt bij een onvoldoende de mogelijkheid geboden de toets binnen circa twee maanden te herkansen.

Het panel stelt vast dat de opleiding een adequate systematiek hanteert om de leerdoelen van de verschillende vakken te beoordelen. Het waardeert de variatie in de gebruikte toetsvormen. Het panel heeft geconstateerd dat alle toetsen worden opgesteld op basis van het vier-ogenprincipe. Dit is ook opgenomen in het toetsbeleid dat tijdens het visitatiebezoek ter inzage lag. Docenten gaven tijdens het gesprek aan dat twee of drie docenten de toets van een bepaald vak maken en dat daarnaast nog twee of drie docenten deze toets beoordelen. Het panel is te spreken over deze werkwijze.

Beoordelingstraject van de scriptie

Volgens de kritische reflectie vindt de beoordeling van een scriptie als volgt plaats. Een door de student afgeronde en door de begeleider geaccordeerde scriptie wordt door een hoogleraar op inhoud beoordeeld. Als deze de inhoud als voldoende beoordeelt kan de deelnemer meedoen aan een afstudeerworkshop. Cijfers worden na de afstudeerworkshop vastgesteld door de begeleider en de tweede lezer, waarbij de volgende weging geldt:

- 1) inhoud – 70%,
- 2) proces van totstandkoming – 15%,
- 3) presentatie en verdediging – 15%.

Op basis van de kritische reflectie wilde het panel het vier-ogenprincipe in het beoordelingsproces meer toegelicht zien. In een extra gesprek met de opleidingsdirecteur is om uitleg gevraagd. Hieruit kwam naar voren dat na afloop van de afstudeerworkshop begeleider en tweede lezer samen een eindcijfer bepalen, waarbij zij de genoemde weging in hun achterhoofd houden. Het panel concludeert op basis van dit gesprek dat het vier-ogenprincipe wordt toegepast, maar dat de



procedure meer transparant kan plaatsvinden. De beoordelingsformulieren die het panel heeft gezien, vormden een samenvatting van de evaluatie van de workshop. Het panel was zeer tevreden met de uitgebreidheid van deze beoordeling, maar adviseert een apart formulier voor begeleider en tweede lezer, waarop begeleider en tweede lezer al voorafgaand aan de afstudeerworkshop onafhankelijk van elkaar een beoordeling geven op de inhoud van de scriptie. Het panel beveelt daarbij aan om een meer gestructureerd beoordelingsformulier te gebruiken, waarop de beoordelingscriteria en hun weging expliciet gemaakt moeten zijn. Hierbij kunnen ook het begeleidingsproces en de presentatie meegenomen worden. Op deze wijze wordt de transparantie van de beoordeling vergroot.

Examencommissie

Nyenrode kent drie examencommissies. De EMFC valt onder de examencommissie Accountancy, Controlling en Fiscaal Recht, die de examinatoren benoemt en toeziet op de toetsing van de opleiding. De voorzitters van de drie examencommissies komen vier tot zes maal per jaar bijeen in de centrale examencommissie om ervaringen uit te wisselen en het universiteitsbrede beleid te bespreken. Binnen de centrale examencommissie functioneert een toetscommissie als adviesorgaan.

Tijdens het gesprek met de examencommissie leerde het panel dat de commissie zich naar aanleiding van de vorige visitatie meer is gaan richten op onder andere het instellen van een toetscommissie, het verbeteren van de communicatie met vooral staf en docenten en het verbeteren van bijscholing voor commissieleden. De examencommissie gaf aan dat zij op deze aspecten voortgang heeft geboekt. Het panel is tevreden dat de examencommissie bovenstaande punten heeft aangepakt. Het heeft tijdens het visitatiebezoek de indruk gekregen dat de zichtbaarheid van de examencommissie erg is vergroot.

Het panel kreeg tijdens het visitatiebezoek de indruk van een goed werkende examencommissie. Het begreep dat de commissie in 2014 bezocht is door de onderwijsinspectie. Deze gaf ook aan tevreden te zijn over het werk van de commissie en sprak over een sterke kwaliteitscultuur van Nyenrode. Het panel heeft de samenvatting van het rapport van de inspectie gelezen en bevestigt het oordeel van de onderwijsinspectie.

Overwegingen

Het panel heeft geconstateerd dat in de opleiding een variatie aan toetsvormen wordt gebruikt die van voldoende kwaliteit zijn. Het panel heeft uitgebreid gekeken naar de beoordelingsprocedure van de scripties van de opleiding. Het oordeelt dat de beoordelingsprocedure op zich voldoet: de scriptie wordt door twee beoordelaars uitgebreid beoordeeld. Wel zou het panel adviseren de beoordelingsprocedure meer inzichtelijk te maken door meer gestructureerde beoordelingsformulieren door twee beoordelaars afzonderlijk in te laten vullen. Ook zou het graag zien dat op een meer regelmatige basis steekproeven van scripties worden genomen voor een extra beoordeling. Het panel is van oordeel dat de examencommissie goed functioneert en zich van haar wettelijke taak kwijt.

Conclusie

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control: het panel beoordeelt Standaard 10 als 'voldoende'.

Gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 11

De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting:

Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de eindwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren.

Bevindingen

Om het gerealiseerd eindniveau van de masteropleiding te beoordelen heeft het panel voorafgaand aan het bezoek vijftien masterscripties bestudeerd (zie bijlage 6). Deze werden geselecteerd uit de door de opleiding aangeleverde lijsten van afstudeerwerken van studenten die de afgelopen drie jaar zijn afgestudeerd. Het panel heeft gecheckt of de beoordeling van de afstudeerwerken in orde was en of de student gezien de kwaliteit van de scriptie terecht is afgestudeerd.

Het panel kon zich vinden in de beoordelingen die waren toegekend door de opleiding. De masterscripties waren alle van voldoende niveau. De meeste scripties bevatten een duidelijk gedefinieerde vraagstelling, een logische opbouw en een goed uitgewerkte onderzoeksmethode. De bestudeerde scripties hadden allemaal een voldoende wetenschappelijk karakter, wat bijvoorbeeld blijkt uit het beschreven theoretisch kader of de geraadpleegde bronnen. Het panel heeft vastgesteld dat de doelstellingen die in de scriptie moeten worden bereikt door studenten, in alle gevallen zijn gerealiseerd.

In de kritische reflectie zijn resultaten van een evaluatie-onderzoek onder alumni opgenomen. Gemiddeld vijf jaar na afstuderen beoordeelden studenten het belang van de vakken voor hun huidige werk met een 5,2 op een 7-puntsschaal. Uit een evaluatie kort na afstuderen gaf 86% van de studenten aan dat zij de Nyenrode-opleiding aan anderen zouden aanbevelen.

Het panel heeft tijdens het bezoek aan de opleiding gesproken met een aantal alumni en werkvelddeskundigen. Alumni waren in dit gesprek positief over de opleiding. Zij gaven aan dat door de opleiding hun kennis is verbreed en verdiept, waardoor zij beter in hun organisatie kunnen opereren. Daarnaast gaven alumni aan dat zij door hun opleiding kritischer kunnen denken en efficiënter kunnen werken. Het panel concludeert hieruit dat de opleiding de beoogde eindkwalificaties realiseert.

Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat het gerealiseerde eindniveau van de opleiding de vereiste kwaliteit heeft. Na bestudering van de scripties heeft het panel geconcludeerd dat deze van voldoende kwaliteit zijn en dat de intern toegekende scores in de regel in overeenstemming waren met de beoordeling door de panelleden. Het oordeelt dat alumni en werkveld voldoende baat hebben bij de opleiding.

Conclusie

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control: het panel beoordeelt Standaard 11 als 'voldoende'.

ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel heeft geconstateerd dat de Executive Master of Finance and Control een opleiding is met een profiel dat past binnen het domeinspecifiek referentiekader van de VRC, maar met een eigen gezicht. De opleiding onderscheidt zich volgens het panel door haar focus op persoonlijke ontwikkeling. De oriëntatie van de opleiding is die van een wetenschappelijke beroepsopleiding. Hoewel de wetenschappelijke component volgens het panel minder prominent aanwezig is dan de beroepsmatige component, is het panel van oordeel dat er een goede balans is tussen theorie en praktijk en dat er veelvuldig een brug wordt geslagen tussen beide componenten. Het adviseert de opleiding wel scherp te blijven op voldoende wetenschappelijke oriëntatie in de opleiding. De EMFC-opleiding kent volgens het panel een kwalitatief goed programma dat logisch is opgebouwd en voldoende samenhang tussen de vakken vertoont. De EMFC-opleiding maakt gebruik van een model bestaande uit het opdoen van theoretische kennis, het vertalen van theorie naar praktijk en de analyse van de praktijksituatie. Bij dit model wordt een palet aan werkvormen gebruikt, wat het panel waardeert. Volgens het panel is het programma studeerbaar. Het panel juicht toe dat de instroomeisen opgesteld door de VRC strikt worden gehanteerd en dat ook een intakegesprek deel uitmaakt van de selectieprocedure. Het docententeam is adequaat. Het panel vindt echter de docent-studentratio van 1:36 enigszins zorgwekkend. Het panel is enthousiast over het systeem van studiebegeleiding en informatievoorziening met het oog op de studievoortgang. Aan het kwaliteitssystem is te zien dat de EMFC-opleiding een kleinschalige opleiding is met korte lijnen en een informele cultuur. De evaluatie, zowel formeel als informeel, is uitgebreid. Het panel adviseert wel een meer proactieve rol van de opleidingscommissie te bewerkstelligen. De toetsing van het cursorisch onderwijs is gevarieerd en van voldoende kwaliteit. De opleiding heeft een goed werkende examencommissie. De beoordeling van de scripties voldoet, maar kan volgens het panel meer transparant verlopen. Het panel heeft vastgesteld dat het gerealiseerde eindniveau van de opleiding de vereiste kwaliteit heeft.

Conclusie

Het panel beoordeelt de *Masteropleiding Executive Master of Finance and Control* als 'voldoende'.



BIJLAGEN



BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN

Drs. R. (Rick) Bisselink RC is sinds 2009 business controller bij Berendsen, waar hij recentelijk ook Europees projectmanager Performance Management werd. Hij studeerde accountancy en fiscale economie aan Maastricht University. Van 2012 tot 2015 volgde hij aan dezelfde instelling de opleiding tot registercontroller. Rick Bisselink geeft aan die universiteit en aan de Vlerick Business School zo nu en dan gastcolleges op het gebied van winstgevendheidsmodellering. In 2015 publiceerde hij samen met prof. dr. Filip Roodhooft een (eerste) academische *case study* op het gebied van *time-driven activity-based costing*.

Drs. M.G. (Mark) Goedhart RC is sinds 2006 onafhankelijk consultant. Hij studeerde sociologie aan de Universiteit van Amsterdam en vervulde functies bij Samenwerkingsorgaan Westfriesland en de gemeente Alkmaar. Hij volgde de postdoctorale controllersopleiding aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en trad in dienst bij Unilever, waar hij de functie van vicepresident Foods Unilever Nederland bereikte. Mark Goedhart is medeoprichter van de Vereniging van Registercontollers (VRC) en het Controllersinstituut/NBAVRC. Als zelfstandig *foods consultant* adviseerde hij onder meer Campina, Heineken en Johma. Hij publiceerde het boek *De baas is nooit bang, over weerstand tegen verandering*. In 2011 was hij lid van het EMFC-visitatiepanel.

Prof. dr. J.G. (Hans) Kuijl RA is emeritus hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Leiden. Hij studeerde bedrijfseconomie en postdoctoraal accountancy aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en doceerde tijdens die studie enkele jaren handels- en economische wetenschappen aan het Hervormd Lyceum West te Amsterdam. Vervolgens was hij werkzaam bij de Accountantsdienst van het Ministerie van Economische Zaken, waarna hij in dienst trad van de juridische faculteit van de Universiteit Leiden. In 1990 werd hij daar benoemd tot hoogleraar. Tezelfdertijd werd hij benoemd tot hoogleraar Externe Verslaggeving aan de Universiteit Maastricht. Hans Kuijl heeft verschillende bestuursfuncties in de accountancy en daarbuiten vervuld: hij was lid van het Algemeen Bestuur Onderwijs NIVRA, lid van het Examenbureau en interim-directeur van de accountantsopleiding van NIVRA-Nyenrode, in het bijzonder belast met de academisering van de toenmalige buitenuniversitaire accountantsopleiding. In 2011 was hij vice-voorzitter van het EMFC-visitatiepanel.

Prof. dr. A.C.R. (Allard) van Riel is sinds 2009 hoogleraar Bedrijfskunde, in het bijzonder Marketing, aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij studeerde filosofie aan de Universiteit van Amsterdam en was werkzaam bij een academische uitgeverij. In 2003 promoveerde hij aan de Universiteit Maastricht, waar hij sindsdien universitair docent is, op het proefschrift *Effective Decision Making in the High Tech Service Innovation Process*. Hij bekleedde vervolgens de Arcelor Mittal-leerstoel aan de Universiteit van Luik tussen 2004 en 2009. Allard van Riel publiceerde onder meer over marketingstrategie en management, diensteninnovatie, innovatiemanagement, projectmanagement en *retail branding*. Tussen 2009 en 2015 was hij vice-decaan onderzoek aan de Nijmegen School of Management. Sinds 2015 heeft hij de leiding over het promovendiprogramma van het Institute for Management Research aan de Nijmegen School of Management en is hij gastdocent aan Lobachevsky State University in Nizhny Novgorod (Rusland).

Prof. dr. R. (Regine) Slagmulder is hoogleraar Accounting & Control en Partner aan de Vlerick Business School in Leuven, België. Zij was jarenlang voorzitter van het competentiecentrum Accounting & Finance en daarna Director van de Executive MBA Programs van de school. Zij is ook deeltijds verbonden als gastprofessor aan de Faculteit Economie & Bedrijfskunde van de Universiteit Gent. Voordien was zij internationaal actief als professor aan INSEAD en daarvoor als hoogleraar management accounting aan de Universiteit van Tilburg. Ze was ook werkzaam als strategy consultant bij McKinsey & Company. Regine Slagmulder studeerde burgerlijk elektrotechnisch ingenieur en bedrijfskundig ingenieur aan de Universiteit Gent, waarna zij promoveerde tot Doctor in Management aan de Vlerick School. Haar onderzoek en onderwijs situeren zich in het domein van strategic performance management, risicobeheer en corporate governance. Regine Slagmulder is tevens onafhankelijk bestuurder en hoofd van het Audit comité van de investeringsmaatschappij Quest for Growth NV. Zij trad op als panellid bij de vorige EMFC-visitatie in 2011.



BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER

1. Beroepsprofiel – opleidingsprofiel – opleidingsprogramma

Het beroepsprofiel kenschetst het beroep van de registercontroller. Dit beroepsprofiel is in belangrijke mate opgesteld door de beroepsvereniging, de VRC. Het opleidingsprofiel beschrijft de generieke kenmerken van de opleiding die nodig is om kandidaten op te leiden die voldoen aan het beroepsprofiel. Het opleidingsprogramma beschrijft vervolgens de kenmerken van het opleidingsprogramma waarmee elk opleidingsinstituut het opleidingsprofiel invult.

2. Beroepsprofiel

De controllerfunctie is historisch gezien geworteld in de financieel-economische en administratieve functie van de organisatie. Dit is nog steeds een belangrijke kerntaak: de controller is de functionaris die er zorg voor moet dragen dat interne en externe participanten worden voorzien van de juiste financiële informatie. De moderne controller laat het echter niet bij de informatievoorziening (hoe belangrijk ook) en voegt een aantal functionaliteiten toe. Een eerste belangrijke toevoeging is de bewaking van de economische levensvatbaarheid van de organisatie. Dit betreft de interpretatie van de financiële informatie om de vraag te kunnen beantwoorden of de (strategische) doelen van de organisatie bereikt (gaan) worden. Deze toevoeging heeft vooral een ex-post karakter: de controller stelt achteraf vast in hoeverre de doelen bereikt zijn en de organisatie dus *in control* is gebleken. Er is nog een tweede belangrijke toevoeging en deze is meer ex-ante van karakter. Het betreft de taak om te zorgen dat besluitvormingsprocessen economisch rationeel plaatsvinden binnen de organisatie.

Samengevat: de kerntaken zijn drievoudig: (1) interne en externe financieel-economische informatievoorziening, (2) prestatiemeting en –beoordeling en (3) beslissingsondersteuning.

Om zijn taken goed te kunnen vervullen, heeft een controller in beginsel de verantwoordelijkheid voor de financieel-economische kant van de besluitvormingsprocessen in de organisatie (zoals planning, budgettering, beslissingscalculaties, e.d.), maar ook voor de financieel-economische berichtgeving en voor de bestuurlijke informatieverzorging (administratieve organisatie en de bijbehorende informatietechnologie). Tevens heeft hij veelal de zorg voor fiscale aangelegenheden en verzekeringszaken en is er een intensieve betrokkenheid bij financiering en *treasury management* en het logistieke systeem. De controller analyseert bedrijfsprocessen en levert een bijdrage aan de strategiebepaling en de (be)sturing van de organisatie. De controller vervult op bedrijfseconomisch terrein een spilfunctie en is daarom nauw verbonden met de topleiding van de organisatie. Soms wordt wel gesproken over het “bedrijfseconomisch geweten van de organisatie”. Er kunnen drie rollen worden onderscheiden die de controller hierbij vervult: een vertrouwensrol, een beheersingsrol en een ondersteunende rol.

In de *vertrouwensrol* verleent de controller betrouwbaarheid aan de accountingcijfers en bewaakt de aansluiting op wet- en regelgeving. Het gaat hier om informatievoorziening en deze taak is essentieel voor controllers. De achtergrond van deze functie is dat managers onzekerheid kunnen reduceren, omdat betrouwbare informatie hen in staat stelt betere beslissingen te nemen en zij erop kunnen vertrouwen dat de door hen genomen beslissingen worden weerspiegeld in de rapportages. Een tweede kenmerk is dat managers in de hiërarchie beter afspraken kunnen maken. De prestaties die een manager realiseert, kunnen niet worden betwist doordat managers de cijfers naar hun belang “bijstellen”. Een winstgevend project kan dus niet ineens verlieslatend blijken te zijn.

De *beheersingsrol* vertegenwoordigt de controller in zijn rol van *toezichthouder* op de adequate bedrijfsvoering. In deze functie geeft de controller oordelen over decentraal opgestelde plannen en begrotingen en over de uitvoering van plannen en begrotingen. De beheersingsrol is veel minder neutraal dan de vertrouwensrol omdat de controller namens de centrale ondernemingsleiding observeert en signaleert of doelcongruentie door decentrale managers wordt bereikt. Deze rol heeft veel raakvlakken met de bovengenoemde prestatiemeting en –beoordeling.

In zijn ondersteunende rol als “*business partner*” ondersteunt de controller de realisatie van de bedrijfsstrategie door middel van het ontwerpen en implementeren van een effectief *management control* systeem en het actief geven van advies en informatie aan leden van de organisatie. In deze rol maakt de controller analyses die ertoe dienen beslissingen met

informatie te staven. Dit betreft onder meer beslissingen omtrent plannen, budgetten, processen, verkopen, investeringen, etc.

De laatste jaren wordt in de (internationale) literatuur veel aandacht besteed aan de vraag of de moderne controller veel meer een business partner is of zou moeten zijn, en dat de nadruk minder zou (moeten) liggen op de beheersings- en ondersteunende rol. In de termen van Sathe (1982) zou dit betekenen dat de rol van de *involved controller* in belang toeneemt ten koste van de *independent controller*. De vraag doet zich daarbij voor of organisaties beide rollen door één en dezelfde functionaris laten invullen, men spreekt dan over een *strong controller*, of dat men beide rollen verdeelt over meerdere functionarissen, deze variant wordt aangeduid als *split controller*.

Empirisch onderzoek van De Loo et al. (2011) laat een complexer beeld zien. In dit onderzoek blijkt uit factoranalyse dat er in de praktijk een vijftal sets van activiteiten veelvuldig voorkomen. De controllers (in dit onderzoek) blijken vooral bezig te zijn met (1) interne berichtgeving en ondersteuning van het lijnmanagement, (2) accounting informatie systemen, management control en internal control, (3) externe berichtgeving en stakeholder management, (4) verandermanagement, en (5) strategische planning. Uiteindelijk onderscheiden de auteurs in dit onderzoek twee clusters van activiteiten af: cluster 1 (61% van de respondenten) houdt zich bezig met strategische planning, externe berichtgeving en stakeholder management, interne berichtgeving plus ondersteuning van het lijnmanagement. Cluster 2 (39%) is bezig met accounting informatiesystemen, management control, internal control en verandermanagement.

Er is hierbij opmerkelijk dat het onderscheid tussen *involved* en *independent controller* op grond van deze analyse niet valt te maken. Het lijkt er in eerste instantie dus op dat het belang van de *strong controller* toeneemt. Dit blijkt toch ook weer niet het geval. Burns and Baldvinsdottir (2005) spreken in dit verband over de *hybrid controller*, die soms de rol van *independent* en soms de rol van *involved controller* heeft, maar niet tegelijkertijd. Zie ook de oratie van Van Veen-Dirks (2012).

Er mag voorzichtig geconcludeerd worden dat er meer dan ooit een plaats is voor beide rollen. Van oudsher is er de nog altijd belangrijke traditionele vertrouwens- en beheersingsrol (de *independent controller*), daarnaast is er een nadrukkelijke roep om de *business partner* rol. Maar, dit leidt lang niet altijd tot de opkomst van *strong controllers*.

Het is daarbij uiteraard een belangrijke vraag hoe de opleiding invulling geeft aan deze ontwikkelingen en verschuivingen in het beroepsdomein.

Een bijkomend aandachtspunt bij deze ontwikkelingen betreft de noodzaak tot het aanscherpen van bepaalde competenties en vaardigheden die niet zozeer vakinhoudelijk van aard zijn. De rol van business partner stelt nadrukkelijker eisen aan de communicatieve vaardigheden van de controller; denk hierbij aan presentatietechnieken, discussievaardigheden en andere *soft skills*. Van oudsher is de opleiding sterk academisch ingebed met veel aandacht voor de vakinhoudelijke *hard skills*.

De vraag doet zich voor in hoeverre de opleiding inspeelt op deze ontwikkelingen, zonder tekort te doen aan de vakinhoudelijke component.

Het einddoel van de opleiding is om kundige controllers af te leveren die in staat zijn gedurende hun werkzame leven een waardevolle bijdrage te leveren aan de prestatie van hun organisatie. Hierbij is niet alleen het (vakinhoudelijke) niveau op het moment van afstuderen van belang, de controller dient vanaf dat moment in staat te zijn zich verder te ontwikkelen en te blijven leren met behulp van tijdens de opleiding ontwikkelde vaardigheden.

Geheel in lijn hiermee eist de VRC van haar leden dat zij zich houden aan de VRC gedragscode, waarvan de vijf beginselen zijn: professionaliteit, objectiviteit, deskundigheid, integriteit en geheimhouding. Voorts is elk lid onderworpen aan het Reglement Permanente Educatie, waarmee het lid aantoonbaar blijft te ontwikkelen met betrekking tot zijn vakken en zijn persoonlijke vaardigheden.

3. Opleidingsprofiel

De beroepsvereniging (VRC) en de opleidingen willen een opleiding met gemeenschappelijke trekken die zodanig is dat deze een stevige basis verschaft voor alle aspecten die in het



beroepsprofiel zijn genoemd. Binnen dat gemeenschappelijke beroepsprofiel kunnen opleidingen accenten aanbrengen in hun opleidingsprogramma. De gemeenschappelijkheid van de VRC en de opleidingen in het opleidingsprofiel zit in de volgende vijf karakteristieken:

- Niveau
- Instroom
- Oriëntatie
- Inhoud
- Samenhang

3.1 Niveau

De opleidingen dienen te worden gepositioneerd en geaccrediteerd als een wetenschappelijke master. Dat betekent dat het functioneren van de registercontroller wordt gekenmerkt doordat hij/zij

- de praktijk en problemen, ongerijmdheden, verwonderpunten die zich daar voordoen op een wetenschappelijke wijze analyseert en deze positioneert binnen wetenschappelijke vraagstukken, ontwikkelingen en de daarvandaan aangedragen oplossingsrichtingen;
- ontwikkelingen in de beroepsuitoefening weet te duiden; evenals de interactie tussen deze ontwikkelingen en de wetenschappelijke ontwikkelingen;
- de betekenis en de werking voor de praktijk van uit de theorie aangedragen benaderingen, filosofieën en oplossingen onderzoekt en doordenkt.

Anders gezegd, een registercontroller

- beziet zijn handelen op meta-niveau;
- weet de vertaalslag van wetenschap naar praktijk en andersom te maken.

3.2 Instroom

De kandidaten dienen bij de start van de opleiding te beschikken over academisch denk- en werkniveau (zij dienen vrijwel zonder uitzondering een diploma van een WO-masterprogramma te bezitten), gevorderde academische kennis voor wat betreft de hieronder genoemde hoofdvakken en werkervaring van minimaal 2 jaar. Omdat de registercontroller zich kenmerkt door een combinatie van professionele vak kennis en vaardigheden, brede business oriëntatie en begrip en effectieve persoonlijke vaardigheden, wordt de kandidaat geacht te beschikken over voldoende persoonlijke effectiviteit en leiderschapskwaliteiten om zijn functie te kunnen uitoefenen, en vanuit het vak de vertaling te maken naar de business(-processen) en dat op de verschillende niveaus.

3.3 Oriëntatie

De oriëntatie van de opleiding is die van een wetenschappelijke beroepsopleiding; de opleiding voldoet aan de eisen van de NVAO voor een WO masteropleiding en heeft een post initiële/executive invulling. Aan de oriëntatie WO-master hangt het volgende criterium: "Een WO-master heeft de kwalificaties om zelfstandig wetenschappelijk onderzoek te verrichten of multi- en interdisciplinaire vraagstukken op te lossen in een beroepspraktijk waarvoor een WO-opleiding vereist of dienstig is." De VRC acht met name het tweede deel van dit criterium van toepassing op de onderhavige opleidingen. Zij ziet het eerste deel ("zelfstandig wetenschappelijk onderzoek te verrichten") vooral als een kerntaak van initiële WO-masteropleidingen.

Deze combinatie (WO-master plus praktijkervaring) maakt het mogelijk dat in de opleiding veel meer aandacht besteed kan worden aan de oplossing van multi- en interdisciplinaire vraagstukken in de beroepspraktijk dan in een initiële WO-master. De initiële WO-master besteedt per definitie veel aandacht aan methoden en technieken van onderzoek. Deze zijn vaak geënt op de empirische cyclus. Deze kennis kan vervolgens in het postinitiële opleiding ten volle benut worden om, mede aan de hand van de praktijkervaring, te reflecteren over de waarde van de wetenschappelijke theorieën en concepten voor de beroepspraktijk.

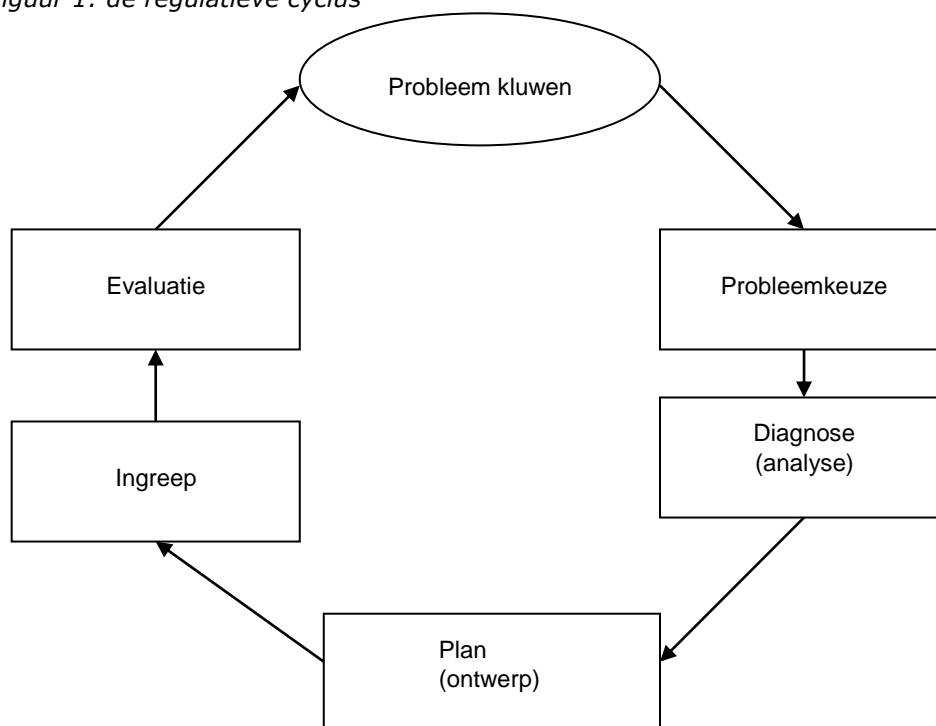
De VRC acht het van belang dat dit bovengenoemde karakter van de WO-master ook herkenbaar is in de inrichting van de opleiding. Het gaat hierbij om een onderwijskundige benadering waarbij de wetenschappelijke inbreng dusdanig in de opleiding is aangebracht dat de kritische reflectie (vanuit inter- en multidisciplinair perspectief) wordt gewaarborgd. Voor de docenten betekent dit dat zij in staat moeten zijn om *state-of-the-art* wetenschappelijke inzichten en resultaten van wetenschappelijk onderzoek aan de orde te stellen tijdens de onderwijsbijeenkomsten. Dit betekent dat de docenten veelal gepromoveerd zijn dan wel hoogleraar zijn op het betreffende vakgebied. Ten aanzien van (gast-)docenten uit de praktijk mag verwacht worden dat ze gezaghebbend zijn als het gaat om hun positie en/of reputatie.

Het onderwijs zal omwille van de reflectie veel ruimte moeten bieden aan de inbreng van de studenten. Zij zullen uitgedaagd moeten worden om *real-life cases* uit te werken met behulp van (resultaten van) wetenschappelijk onderzoek. De literatuur zal om die reden ook een mengvorm zijn van wetenschappelijk hoogstaand onderzoek enerzijds en literatuur die de brug probeert te slaan naar de praktijk. Papers en andere toetsvormen dienen bij voorkeur ook op deze manier te worden opgezet. Uiteindelijk moet dit leiden tot de scriptie waarin een realistisch controlling probleem doorgaans uit de eigen organisatie wordt gedefinieerd en geanalyseerd met behulp van inter- en multidisciplinaire wetenschappelijke inzichten. Het afstudeeronderzoek uitmondend in de scriptie dient zelfstandig uitgevoerd te worden. Dit wordt vervolgens gepresenteerd aan en verdedigd voor examinatoren.

Naast reflectie wordt de opleiding ook gekenmerkt door het **ontwerpgerichte karakter**. De controller wordt in zijn beroepspraktijk voortdurend geconfronteerd met problemen die opgelost dienen te worden. Bij het werken aan problemen doorloopt de controller in het algemeen een **regulatieve cyclus**. Deze regulatieve cyclus bestaat uit de volgende stappen (zie ook figuur 1). Na probleemidentificatie zal een diagnose plaats moeten vinden. Deze diagnose (beschouwing en analyse van het probleem) leidt vervolgens tot een verbeterplan (ontwerp). Dit ontwerp wordt vervolgens geïmplementeerd en geëvalueerd. In de praktijk verloopt dit proces minder rechtlijnig dan hier geschetst; er zal vaak sprake zijn van meerdere iteraties om tot een geslaagd geïmplementeerd ontwerp te komen.

De regulatieve cyclus is anders dan de eerder genoemde empirische cyclus die de stappen inductie, deductie, toetsing en evaluatie omvat. Zoals eerder opgemerkt, hebben studenten in hun initiële opleiding veelal onderzoek gedaan volgens de empirische cyclus. Voor de regulatieve cyclus is veel minder ruimte in de initiële opleidingen, ook al omdat realistische praktijkproblemen daar ontbreken. Deze problemen zijn in de onderhavige opleidingen wel genoegzaam voorhanden (gegeven het postinitiële en parttime karakter). De VRC acht het daarom belangrijk dat de wetenschappelijke component niet alleen herkenbaar is in de empirische cyclus maar vooral ook in de regulatieve cyclus. Met andere woorden: de VRC pleit ervoor dat de opleidingen *ontwerpgericht* zijn. Het ontwerpgerichte karakter zal dan ook nadrukkelijk herkenbaar moeten zijn in de *masterthesis* maar ook elders in de opleiding zal bijvoorbeeld door *case-studies* het ontwerpgerichte karakter aanwijsbaar zijn.

Figuur 1: de regulatieve cyclus



3.4 Inhoud

De hoofdvakken van de opleiding zijn de volgende:

- Management Accounting / Management Control (interne berichtgeving en beslissingcalculaties);
- Financial Accounting and Reporting / Financial Analysis (externe berichtgeving);
- Accounting Information Systems en Information Management (Bestuurlijke Informatieverzorging);
- Corporate Finance / Treasury Management.

(Er is gebruik gemaakt van Engelse termen om de internationale aansluiting voor de betreffende vakgebieden weer te geven)

Andere belangrijke onderwerpen in de opleiding dienen te zijn:

- Ondernemingsstrategie;
- Ondernemingsrecht;
- Fiscaal recht;
- Risk Management en Compliance;
- Ethiek en gedragscode.

(Deze onderwerpen hoeven niet als afzonderlijke vakken in het curriculum te zijn opgenomen maar dienen inhoudelijk wel afgedekt te worden.)

Het aantal studiepunten voor de totale EMFC-opleiding dient minimaal overeenkomstig te zijn aan de vereiste 60 ECTS punten van de NVAO. Van het totaal aantal studiepunten dient minimaal een kwart te worden besteed aan college-uren. Bovendien dient minimaal de helft van het totale aantal ECTS punten te worden besteed aan de vier hoofdvakken. Het is gewenst dat de bandbreedte van zwaarte van de opleidingen, uitgedrukt in ECTS, niet meer dan 15% van elkaar verschillen. Uitgaande van 60 ECTS zou het maximum daarom 69 ECTS dienen te zijn.

3.5 Samenhang

Om de afgestudeerden in staat te stellen zich te positioneren binnen de beroepspraktijk zijn de rollen uit het beroepsprofiel vertaald naar een aantal taken van de controller. Deze taken zijn vervolgens geoperationaliseerd in de vakken binnen de opleiding. Figuur 2 geeft hiervan een overzicht.

Gegeven de doelen en strategie van de organisatie is het de kerntaak van de controller te bewaken dat deze worden gerealiseerd (dus het borgen van de '*strategic control*') om zo bij te dragen aan de continuïteit van de organisatie. Deze taak valt uiteen in vier subtaken:

[1] Het beheersen en reduceren van risico's

Dit is een uitwerking van zowel de beheersings- als ondersteunende rol van de controller. Gebeurtenissen die de realisatie van de strategische doelen in gevaar kunnen brengen worden door de controller in kaart gebracht en er worden instrumenten ingezet (beheersingsrol) anderzijds worden kansen en bedreigingen gecommuniceerd naar het lijnmanagement die vervolgens acties moet ondernemen (ondersteunende rol). Voor deze subtaak is met name aandacht voor in de vakken Management Control, Internal Control & AIS, Treasury Management, Ondernemingsrecht.

[2] Het verschaffen van stuurinformatie aan anderen binnen en buiten de organisatie

Dit is een uitwerking van vertrouwensrol. Het is een taak van de controller het proces van informatievoorziening te organiseren (in de vakken IC&AIS, Informatiemanagement) zodat interne belanghebbenden (Management Accounting) en externe belanghebbenden (Externe Verslaggeving) de juiste informatie krijgen om besluiten te nemen.

[3] Het optimaliseren: het kiezen uit schaarse middelen

Dit is een uitwerking van de ondersteunende rol van de controller. Hierbij is de taak van de controller juiste keuzes te maken met betrekking tot schaarse middelen en op die wijze de winstgevendheid en continuïteit van de organisatie te verhogen. Hier is met name aandacht voor in de vakken Management Accounting, Financieel Management en Fiscaal recht.

[4] Het bewaken van het proces van strategievorming

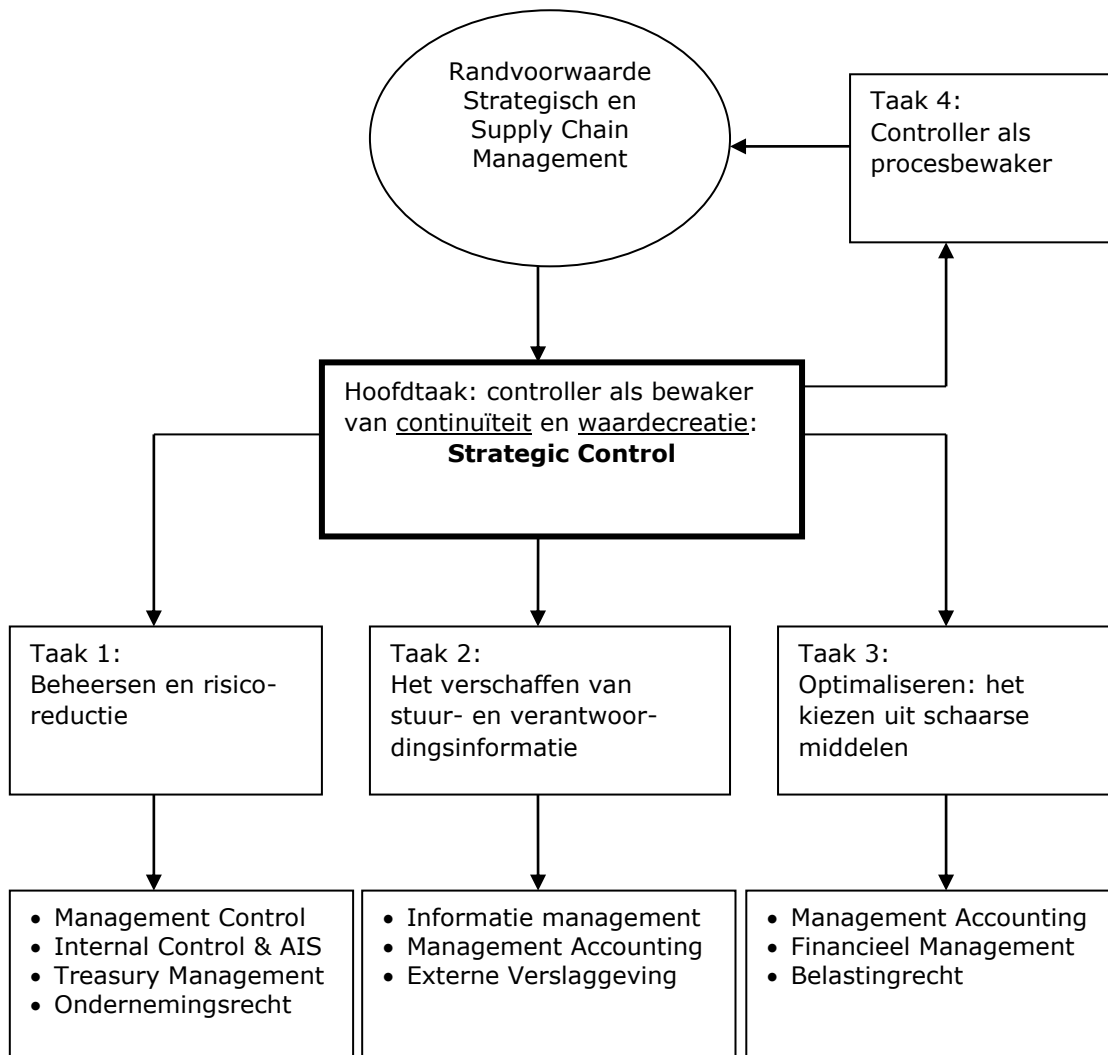
Dit is een uitwerking van de ondersteunende rol van de controller. Hierbij is de taak van de controller niet om zelf de doelen en de strategie van de organisatie te definiëren maar wel bewaken dat dit proces is verankerd in de organisatie. Zijn kennis van de vakgebieden Strategisch Management en Supply Chain Management is vooral van belang om het proces van

strategievorming en logistieke keuzes desgewenst te kunnen aanzwengelen en de resultaten te kunnen vertalen naar prestatie-indicatoren en de inzet van beheersingsmaatregelen.

4. Opleidingsprogramma

Door elke opleiding zelf te schrijven

Figuur 2: verschillende taken van de controller en relatie met vakken binnen de opleiding



BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

Vakinhoudelijke verdieping betekent:

1. De informatie infrastructuur functioneel kunnen inrichten en beheersen met als uitdaging om de functionele specificaties van de informatie-infrastructuur mede te bepalen (dit betreft zowel de op te leveren informatie als de kwaliteit qua beveiliging, beschikbaarheid en andere specificaties van de informatie-infrastructuur);
2. De interne informatievoorziening kunnen bepalen en kunnen beheersen met als uitdaging de bepaling van de op te leveren rapportages en de behandeling hiervan;
3. De externe formele informatievoorziening (jaarverslag) kunnen opstellen met als uitdaging de medebepaling van de uitgangspunten (uitgebreidheid, aard, stijl) van het jaarverslag, de inhoud en de cijfermatige opstelling inclusief het voldoen aan de wet- en regelgeving;
4. De inrichting en besturing van de beheersingsstructuur van de bedrijfsprocessen, inclusief de relatie met de externe processen en de ondersteunende processen, met als uitdaging de bepaling van de inrichting van prestatie-meting en prestatie-sturing en de wijze van het gebruik hiervan met betrekking tot aanleverende, interne en afnemende processen en ondersteunende processen;
5. Het analyseren, inrichten en hanteren van de prestaties met als uitdaging de kwaliteit van normstelling, meting, beoordeling en beïnvloeding/sturing van de prestaties;
6. Het analyseren en bepalen van de financiële structuur van de organisatie met als uitdaging de financieringsstructuur van organisatie (zoals de wijze van financieren, de beoordeling van investeringen, de waardering, beslissingscalculaties, financiële analyse) en de aansluiting op de bedrijfsstrategie;
7. Kasstromen analyseren inclusief het beoordelen, meten en beoordelen van deze risico's;
8. De risico's van de organisatie bezien en daarop acteren (denk aan – niet limitatief – financiële, bedrijfsmatige, strategische, informatie-technische, juridische risico's);
9. Het bezien of de organisatie voldoet aan eisen met betrekking tot compliance (denk aan eisen van de aard van – niet limitatief – financiële, belastingtechnische en juridische aard);
10. Het behandelen van de belastingportefeuille met als uitdagingen:
 - a. het signaleren van mogelijke issues,
 - b. het communiceren naar belastingsspecialisten enerzijds en het managementteam anderzijds over belasting issues,
 - c. een balans te vinden tussen zaken als – niet limitatief – de belastingdruk, de compliance met betrekking tot belastingen, de mate van het opzoeken van de randen van de wet en de publieke en private opinie met betrekking tot het betalen van belasting.
11. De juridische structurering met als uitdaging om mee te denken over de structurering en inrichting van de juridische entiteiten, over goed organisatiebestuur (corporate governance) en over contracten.

De wisselwerking tussen onderzoek en toepassing (theorie en praktijk) betekent ook:

12. (Een brug slaan van theorie naar praktijk) Het vinden van een theorie en vanuit die theorie op een methodologisch verantwoorde manier kunnen opzetten en uitvoeren van een onderzoek gericht op een praktijkvraagstuk; hierover gefundeerd oordelen en communiceren en hiervan leren;
13. (Een brug slaan van praktijk naar theorie) Een theorie op zijn waarde kunnen schatten en kunnen evalueren (op bijvoorbeeld relevantie en toepasbaarheid) vanuit de praktijk; hierover gefundeerd oordelen en communiceren en hiervan leren;

Vakinhoudelijke en business verbreding betekent:

14. Het analyseren en opstellen van de strategie met als uitdaging het ontdekken en het analyseren van en het bewust kiezen inzake strategische dilemma's;
15. Het financieel analyseren van de strategie van de organisatie met als uitdaging om inzicht te krijgen in de financiële gevolgen van de huidige en de beoogde strategie;
16. Het analyseren van en meedenken over de structuur van de bedrijfsprocessen; intern en extern.
17. De verdiepende en verbredende kennis kunnen verbinden met inzicht in de business.

18. Alert zijn op nieuwe technische, marketing, compliance, sociale, economische en andere ontwikkelingen; deze bezien met hun effect voor de business, het business model en de financiële functie;

En ook hier betekent de wisselwerking tussen onderzoek en toepassing (theorie en praktijk):

19. (Een brug slaan van theorie naar praktijk) Het vinden van een theorie en vanuit die theorie op een methodologisch verantwoorde manier kunnen opzetten en uitvoeren van een onderzoek gericht op een praktijkvraagstuk; hierover gefundeerd oordelen en communiceren en hiervan leren;
20. (Een brug slaan van praktijk naar theorie) Een theorie op zijn waarde kunnen schatten en kunnen evalueren (op bijvoorbeeld relevantie en toepasbaarheid) vanuit de praktijk; hierover gefundeerd oordelen en communiceren en hiervan leren;

Persoonlijke ontwikkeling met het oog op lidmaatschap managementteam betekent:

21. Omgaan met, beïnvloeden van en leiding geven aan mensen;
22. Nyenrode beoogt de LES waarden te incorporeren in de opleiding; LES betekent Leadership, Entrepreneurship en Stewardship; voor controllers hebben deze waarden de volgende betekenis: Leadership staat voor het nemen van verantwoordelijkheid en actie op het moment dat het ertoe doet vanuit de rol die je hebt (hiërarchisch leidinggevend of niet); Entrepreneurship staat voor toekomst- en vernieuwingsgerichtheid; Stewardship staat voor een lange termijn oriëntatie;
23. Het reflecteren op de eigen rol en op die van controllers, mede in relatie tot die van andere functionarissen;
24. Het analyseren en bepalen van standpunten m.b.t. ethische aspecten.



BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

| Vak | Dagdeel | ECTS |
|--|----------------|-------------|
| Personal Leadership Development en Masterclasses | 15 | 2 |
| Operations & Supply Chain Management | 7 | 3 |
| Financial Management | 12 | 5 |
| Treasury Management | 6 | 3 |
| Management Accounting & Control | 20 | 8 |
| Strategic Management | 10 | 5 |
| Accounting Information Systems | 28 | 13 |
| Tax Management | 6 | 3 |
| Business Law | 6 | 3 |
| Financial Accounting & Reporting | 16 | 7 |
| Seminar Controllershship | 4 | 1 |
| Thesis | 4 | 15 |
| Totaal | 134 | 68 |

BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA

| Dinsdag 1 november 2016 Zaal: Wapenzaal, Kasteel Nyenrode | | |
|--|-------|--|
| 11.00 | 13.30 | Vorbereidend overleg en inzien documenten; lunch |
| 13.30 | 14.15 | Gesprek met formeel verantwoordelijken De heer prof.dr.ir. J.M. (Jan) Bots, Programmadirecteur EMFC De heer prof. dr. Miša Džoljić, Rector Magnificus Mevrouw drs. K. (Karljine) van der Ende, Programmamanager EMFC Mevrouw drs. S. (Selma) Spaas, Hoofd Programmamangement |
| 14.15 | 15.00 | Gesprek met studenten De heer G.J. (Gertjan) Binnenmars MSc, Stork Technical Services Netherlands BV, Resource Manager Netherlands De heer W.N.R. (Washant) van Dam MSc, Deloitte Nederland, Manager De heer M.J. (Max) Dohle MSc, ABN AMRO N.V., Corporate Performance Management Consult De heer C.C. (Clemens) van der Heijden MSc, USG Finance NL, Senior Interim Professional De heer M.P.M. (Michiel) Husslage MSc, Brand New Day Diensten, Actuariaal Leven De heer R.S. (Ronald) Lith MSc, ANWB Business Controller De heer drs. J.A. (Sjaak) Remijnse, Propertize BV, BedrijfsHoofd Riskmanagement Kredieten |
| 15.00 | 15.30 | Overleg panel |
| 15.30 | 16.15 | Gesprek met docenten De heer dr. S.F.G.P. (Bas) Kodden, coördinator & docent course Personal Leadership Development Mevrouw Dr. A. (Anne-Marie) Kruis, coordinator & docent course Management Accounting and Control, lid examencommissie, lid Toetscommissie De heer prof. dr. I.G.M. (Ivo) de Loo, examiner & docent scriptietraject, docent course Management Accounting & Control De heer dr. ir. F.F.J.M. (Frans) Schaepkens EMFC RC, coordinator & docent course Financial Accounting & Reporting Mevrouw H. (Hielkje) van Staa-Oldenhuis MSc RA RE ROCIA, coordinator & docent course Assurance of Contemporary Accounting Information Systems De heer prof. dr. K.L. (Kalun) Tse, coordinator & docent course Financial Management (<i>Engelstalig</i>) De heer dr. J.M.(Jeroen) van der Velden , coordinator & docent course Strategic Management Lid opleidingscommissie Mevrouw drs. M.E. (Marlies) de Vries RA, coordinator & docent course Design and Functioning of Internal Control Systems |
| 16.15 | 17.00 | Gesprek met leden van de examencommissie Mevrouw Dr. A. (Anne-Marie) Kruis, Lid examencommissie, docent course Management Accounting & Control, lid toetscommissie Mevrouw prof. dr. A.C.W. (Lineke) Sneller RC, Voorzitter examencommissie |
| 17.00 | 17.15 | Overleg panel |
| 17.15 | 17.45 | Gesprek met alumni De heer E.V. (Eric) Brouwer MSc, Nutreco, Business Controller Mevrouw A.W.F.N. (Marie-José) de Heer RC, MSc, De Heer Interim Finance, Interim Finance Professional |



| | | |
|--|-------|---|
| | | De heer R.S. (Robbert) Janssen MSc, Reym BV, Controller De heer M.J.A. (Maarten) Reezigt MSc, FrieslandCampina, Commercial Controller Mevrouw N. (Nadja) Sluiter-Niebuur MSc, Menzis, Senior Controller De heer D.A.J. (Dennis) Vermeire MSc, EY, Senior Manager Performance Improvement |
| 19.00 | | Diner in Restaurant Slangevegt |
| Woensdag 2 november 2016 | | |
| Zaal: Wapenzaal, Kasteel Nyenrode | | |
| 09.00 | 9.30 | Gesprek met Jan Bots |
| 9.30 | 10.30 | Overleg panel en inzien documenten; spreekuur (10.00-10.30) |
| 10.30 | 11.00 | Gesprek met leden van de opleidingscommissie De heer drs. M. (Marcel) den Besten RA, USG Finance Professionals, lid opleidingscommissie (student) Mevrouw I.P.H. (Inge) Hamilton MSc, De Bijenkorf BV Lid opleidingscommissie (student) De heer dr. J.M. (Jeroen) van der Velden, Lid opleidingscommissie, coördinator & docent course Strategic Management De heer prof. dr. D. (Dennis) Vink, Lid opleidingscommissie <i>De studentleden bellen in</i> |
| 11.00 | 11.15 | Kleine pauze |
| | | Gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld Mevrouw drs. T.C.L.A. (Maartje) Bouvy-van Boxtel RC Rituals, lid Curatorium, CFO De heer drs. A.J.T.H. (Arjan) Kaaks RC, CEVA Logistics, Lid Curatorium, CFO Mevrouw drs. V.W.J. (Viviana) Kooistra-Voorwald RA RC, PWC, Lid Curatorium, Partner |
| 11.15 | 11.45 | |
| 11.45 | 12.30 | Overleg panel en lunch |
| 12.30 | 13.30 | Eindgesprek met formeel verantwoordelijken De heer prof.dr.ir. J.M. (Jan) Bots, programmadirecteur EMFC De heer prof. dr. Miša Džoljić, Rector Magnificus Mevrouw drs. K. (Karlijne) van der Ende, programmamanager EMFC Mevrouw drs. S. (Selma) Spaas, hoofd programmamanagement |
| 13.30 | 15.00 | Opstellen voorlopige bevindingen |
| 15.00 | 15.15 | Mondelinge rapportage voorlopige bevindingen |

BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek de eindwerken bestudeerd van afgestudeerden .met de volgende studentnummers:

| | | |
|-----|-----|-----|
| 529 | 549 | 596 |
| 539 | 555 | 600 |
| 540 | 572 | 605 |
| 542 | 576 | 607 |
| 543 | 588 | 618 |

Het panel heeft tijdens het bezoek onder meer de volgende documenten bestudeerd (deels in *hard copy* en deels via de elektronische leeromgeving):

- Notulen opleidingscommissie
- Notulen examencommissie
- Notulen curatorium
- Onderwijsbeleidsplan
- Analyse van evaluatieverslagen
- Curricula vitae van docenten
- Kwaliteitshandboek
- Een overzicht van de volgende vakken:
 - Financial Management
 - Treasury
 - Strategy
 - Personal Leadership Development Journey
 - Management Accounting
 - Design and Functioning of Internal Control Systems
 - Financial Accounting
 - Operations & Supply Chain Management
- Course outline & evaluatieresultaten van de scriptie

