

**EXECUTIVE MASTER
OF FINANCE AND CONTROL**

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN

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 DE RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN	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 BEPERKTE OPLEIDINGSBEOORDELING	10
BIJLAGEN	21
BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN	23
BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER.....	25
BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES.....	25
BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA.....	32
BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA	33
BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN	33

Dit rapport is vastgesteld op 27 januari 2017.



RAPPORT OVER DE POSTINITIËLE MASTEROPLEIDING EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL VAN DE RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN

Dit rapport volgt het Beoordelingskader voor de beperkte 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:	70 EC
Afstudeerrichtingen:	n.v.t.
Locatie(s):	Groningen
Variant(en):	deeltijd
Onderwijstaal:	Nederlands
Vervaldatum accreditatie:	24 april 2018

Het bezoek van het visitatiepanel Executive Master of Finance and Control aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen vond plaats op 12 en 13 oktober 2016.

ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING

Naam van de instelling:	Rijksuniversiteit Groningen
Status van de instelling:	bekostigde instelling
Resultaat instellingstoets:	positief

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 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. Henk Langendijk, hoogleraar Externe Verslaggeving aan Nyenrode Business Universiteit en de Universiteit van Amsterdam;
- Drs. Mark Goedhart RC, zelfstandig foods consultant;
- Remko Walsweer MSc RC, corporate business controller Suez.

Het panel werd ondersteund door drs. Renate Prenen, 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 de Rijksuniversiteit Groningen is onderdeel van een clustervisitatie. Van september 2016 tot 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 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 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 de Universiteit Maastricht. 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-Jellema 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 en 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 de Rijksuniversiteit Groningen 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 legde de coördinator voor aan de panelleden. Na verwerking van hun commentaar en na akkoord van het panel stuurde de coördinator het rapport naar het bestuur van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen 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 de Faculteit Economie en Bedrijfskunde.

Beslisregels

In overeenstemming met het Beoordelingskader voor de beperkte 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) aan de Rijksuniversiteit Groningen is een postnitiële masteropleiding. De EMFC beoogt controllers een opleiding aan te bieden die hen helpt om zich verder te ontplooiën als *financial professional* en zich voor te bereiden op financieel-economische functies op het hoogste niveau. De opleiding laat studenten toe die in het bezit zijn van een MSc-diploma, onderwijs hebben afgerond in negen voor controllers relevante bedrijfswetenschappelijke en juridische vakgebieden en over minstens twee jaar aan relevante werkervaring als controller beschikken. De opleiding laat ook ervaren controllers toe met een post-HBO diploma. Deze kandidaten moeten wel voorafgaand aan de opleiding een deficiëntie in onderzoeksmethodologie wegwerken. Afgestudeerden kunnen zich laten opnemen in het register van registercontrollers, dat door de beroepsvereniging Vereniging van Registercontrollers (VRC) wordt beheerd.

Het panel heeft de eindkwalificaties van de opleiding bestudeerd en is van oordeel dat deze in voldoende mate aansluiten bij het niveau en de oriëntatie van de postnitiële masteropleiding en aansluiten bij de eisen gesteld aan de opleiding door het nationale en internationale beroepenveld. Het panel is van oordeel dat het VRC-beroepsprofiel door de opleiding op voldoende wijze is vertaald naar een eigen visie en profiel. Wel adviseert het panel om de sterke focus van de opleiding op *soft skills* als sociale en communicatieve vaardigheden, explicieter terug te laten komen in het profiel en de eindkwalificaties.

Programma

In de ogen van het panel zit het studieprogramma van de EMFC zodanig in elkaar dat het studenten in staat stelt de eindtermen van de opleiding te behalen. Het panel is positief over de kleinschaligheid van de opleiding met een sterke docent-student interactie en de grote aandacht voor sociale en communicatieve vaardigheden en competentieontwikkeling. Ook is er sprake van een voldoende koppeling tussen academische kennis en vaardigheden en de beroepspraktijk. Wel kan het onderwijsconcept *research driven education* – dat een relatie legt tussen de inhoud van het onderwijs en wetenschappelijk onderzoek – zichtbaarder worden uitgewerkt in het programma. Het panel constateert dat de aandacht in het curriculum voor financial accounting, de rol van de controller versus de externe accountant, verzekeringen en nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied versterkt kan worden. Ook stelt het panel vast dat de samenhang in het curriculum en de rendementen voor verbetering vatbaar zijn. De opleiding is gestart met een curriculumherziening. Het panel is positief ten aanzien van de toekomstvisie van het management en ondersteunt het ingezette vernieuwingstraject.

Het panel constateert dat er vanuit alle partijen veel steun en waardering is voor de opleiding. Zo kent de opleiding een sterk en actief Curatorium. Met een instroom van gemiddeld 17 studenten per jaar, vormt de schaalgrootte mogelijk een bedreiging voor de continuïteit van de opleiding. Het faculteitsbestuur en het Curatorium zijn zich hiervan bewust en tonen zich zeer betrokken. Zij benadrukken het belang van de opleiding voor de regio. Het faculteitsbestuur is bereid in de opleiding te investeren. De werving van voldoende studenten moet volgens het panel wel een permanent punt van aandacht zijn.

Het panel oordeelt positief over de kwantiteit en kwaliteit van de staf. Een aandachtspunt betreft de cohesie binnen het docententeam. Deze zou versterkt kunnen worden, ook in relatie tot het streven naar meer samenhang in het nieuwe curriculum. Voorts zou de opleidingscommissie een actievere rol kunnen vervullen.

Toetsing

Het panel stelt vast dat het systeem van toetsing en beoordeling adequaat functioneert. De toetsen zijn van voldoende niveau en passend bij de inhoud en vormgeving van de opleiding. De kwaliteitsborging van de toetsing is goed op orde. De faculteitsbrede examencommissie hanteert hiertoe diverse procedures en instrumenten die goed zijn geïncorporeerd in de onderwijspraktijk van de opleiding. Ondanks de grote scope van de examencommissie, is de commissie sterk in controle en is er voldoende aandacht voor de EMFC.

Gerealiseerde eindkwalificaties

Het panel stelt vast dat de afstudeerwerken voldoen aan de eisen die mogen worden gesteld aan de eindwerken van een masteropleiding en passend zijn bij de professionele oriëntatie van de opleiding. Wel concludeert het panel dat de wetenschappelijke grondslag dient te worden versterkt.

Met name de onderzoeksmethodologie is voor verbetering vatbaar. Ook vraagt het panel aandacht voor het gebruik van (internationaal wetenschappelijke) literatuur en het niveau van het taalgebruik in de eindwerkstukken. Het panel is positief over de aangetoonde meerwaarde van de opleiding voor alumni en werkgevers. Het panel stelt vast dat de eindkwalificaties van de opleiding worden behaald.

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

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

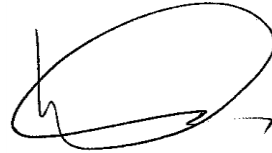
Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties	voldoende
Standaard 2: Onderwijsleeromgeving	voldoende
Standaard 3: Toetsing	voldoende
Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties	voldoende
Algemeen eindoordeel	voldoende

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: 27 januari 2017



Prof. dr. J.G. Kuijl RA (voorzitter)



Drs. R.L. Prenen (secretaris)

BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE BEPERKTE OPLEIDINGSBEOORDELING

Organisatie van het onderwijs

De Executive Master of Finance and Control (EMFC) valt onder de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. De faculteit staat onder leiding van een faculteitsbestuur bestaande uit de decaan (de portefeuillehouder onderzoek), de vice-decaan (de portefeuillehouder onderwijs) en de portefeuillehouder middelen. Het wetenschappelijk personeel is ondergebracht in negen vakgroepen. Deze vakgroepen leveren zowel capaciteit voor het onderwijs als voor het onderzoek binnen de faculteit. De EMFC wordt aangestuurd door een opleidingsdirecteur. Deze wordt daarin bijgestaan door een opleidingscoördinator en een office manager. De EMFC betreft haar docenten met name uit de vakgroepen Accountancy en Accounting van de faculteit.

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).

Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties

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 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 registercontroller

De VRC heeft een beroepsprofiel geschetst van de registercontroller. Dit profiel is leidend voor de opleiding tot registercontroller aan de Rijksuniversiteit Groningen. Een registercontroller is een financieel professional die financiële eindverantwoordelijkheid kan dragen. Een registercontroller moet niet alleen goed zijn opgeleid en zich blijven ontwikkelen en aanpassen aan maatschappelijke veranderingen, maar ook morele waarden vertegenwoordigen. Dit beroepsprofiel is de basis voor het profiel van de EMFC-student aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Visie van de opleiding

De opleiding beoogt controllers een opleiding aan te bieden die hen helpt om zich verder te ontplooiën als *financial professional* en hen voor te bereiden op financieel-economische functies op het hoogste niveau (als CFO) binnen grote en middelgrote profit- en non-profitorganisaties. In de visie van de opleiding kenmerkt een goede controllersopleiding zich door een interdisciplinaire benadering van de aansturing en informatievoorziening binnen organisaties en de effectieve communicatie van die informatie. Daarbij heeft de controller diepgaande kennis nodig van de wetenschappelijke vakgebieden Accounting, Control en Financiering. Bovendien moet de controller in staat zijn om de in de organisatie aanwezige visie op waardecreatie te analyseren, de daaraan verbonden risico's te onderkennen en een rol te spelen in de besluitvorming. Daarbij is kennis van strategie, organisatiekunde en operationele processen onontbeerlijk. De analyse door de controller en de daaruit voortvloeiende informatie zijn binnen organisaties uitsluitend zinvol als deze effectief

aan managers en bestuurders worden gecommuniceerd. Om die reden zijn interactieve en communicatieve vaardigheden van cruciaal belang voor het functioneren van de controller.

Het panel heeft kennis genomen van deze visie in de kritische reflectie. Daarnaast heeft het panel tijdens het bezoek gesproken met het management, docenten, studenten, alumni en werkveldvertegenwoordigers over de visie en het profiel van de opleiding. Het panel constateert dat de opleiding, meer dan uit de kritische reflectie blijkt, wordt gekarakteriseerd door een sterke nadruk op de ontwikkeling van zogeheten *soft skills* als sociale en communicatieve vaardigheden, strategisch leiderschap, cultureel management en verandermanagement. Vooral het werkveld en alumni benadrukken het belang van deze vaardigheden voor de beroepsuitoefening van de registercontroller en hebben waardering voor de ruime aandacht hiervoor binnen de opleiding. Het panel stelt vast dat de EMFC aan de Rijksuniversiteit Groningen met deze sterke nadruk op de *soft skills* een unieke, eigen kleuring heeft. Het panel ziet dit als een *unique selling point* en adviseert de opleiding om deze eigen kleuring te koesteren en explicieter uit te dragen dan zij thans doet. Volgens het panel kan dit de aantrekkingskracht van de opleiding vergroten.

Eindkwalificaties

Het panel heeft de beoogde eindkwalificaties van de opleiding (zie bijlage 3) bestudeerd en constateert dat deze in overeenstemming zijn met het door de VRC opgestelde domeinspecifieke referentiekader. Ook constateert het panel dat de eindkwalificaties qua niveau en oriëntatie passend zijn voor een academische opleiding op postnitiëel masterniveau. Zij voldoen aan de eisen gesteld aan het niveau van masteropleiding volgens de Dublin-descriptoren. Naast inhoudelijke eindkwalificaties gericht op vier inhoudsgebieden (financieel-economisch, informatiekundig, organisatiekundig en juridisch), zijn er academische eindkwalificaties, sociaal communicatieve eindkwalificaties alsook eindkwalificaties op het gebied van studievaardigheden en beroepsoriëntatie geformuleerd. De opleiding beoogt een verdieping van het niveau dat studenten in hun initiële opleiding al hadden opgebouwd. Dit geldt met name voor het toepassen van kennis en inzicht in de praktijk, oordeelsvorming en communicatieve vaardigheden. Na afstuderen dienen studenten in staat te zijn om leiderschap uit te oefenen, waarmee zij zich kwalificeren voor financiële functies op het hoogste niveau.

De eindkwalificaties weerspiegelen op adequate wijze een academische oriëntatie. Zo dienen afgestudeerden in staat te zijn om kritisch te reflecteren op de bruikbaarheid van academische informatie, om zelfstandig wetenschappelijke theorieën te vinden en toe te passen in de oplossing van praktische problemen en om toepassingsgericht onderzoek te verrichten. Omdat studenten bij het instromen in de opleiding al het bij een masteropleiding behorende niveau hebben, acht de opleiding het niet nodig om hen opnieuw op te leiden in het zelfstandig verrichten van wetenschappelijk onderzoek. Gezien het postnitiële karakter van de opleiding, kan het panel zich hierin vinden. Wat betreft de professionele vaardigheden, onder andere op het gebied van communicatie en management, constateert het panel dat die in voldoende mate terugkomen in de eindkwalificaties.

De opleiding is voornemens in de komende periode een onderwijsvernieuwing door te voeren. Het panel heeft daar tijdens het bezoek uitgebreid met het management over gesproken en een korte schriftelijke toelichting ontvangen (zie ook standaard 2). Als onderdeel van de onderwijsvernieuwing zullen de eindkwalificaties worden geherdefinieerd. Daarbij zal zo veel mogelijk aansluiting worden gezocht bij internationaal herkenbare academische disciplines zoals Financial Accounting en Management Accounting. Een conceptversie van de herziene eindkwalificaties is opgenomen in de kritische reflectie. Het panel heeft waardering voor de beoogde onderwijsvernieuwing en spreekt van een duidelijke visie van het management. De concept-eindkwalificaties zijn helder geformuleerd en voldoen eveneens aan de internationale standaarden. Wel adviseert het panel om te bezien in hoeverre de eigen kleuring sterker terug kan komen in de vernieuwde eindkwalificaties.

Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat de beoogde eindkwalificaties in voldoende mate aansluiten bij het niveau en de oriëntatie van de postnitiële masteropleiding, voldoen aan de eisen gesteld aan het niveau van een masteropleiding en aansluiten bij de eisen gesteld aan de opleiding door het nationale en internationale beroepenveld. Het panel is van oordeel dat het VRC-beroepsprofiel door de opleiding op voldoende wijze is vertaald naar een eigen visie en profiel. Wel adviseert het panel om de sterke nadruk op de *soft skills*, als een *unique selling point* van de opleiding, explicieter terug te laten komen in het profiel en de eindkwalificaties.



Conclusie

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

Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.

Toelichting:

De inhoud en vormgeving van het programma stellen de toegelaten studenten in staat de beoogde eindkwalificaties te bereiken. De kwaliteit van het personeel en van de opleidingsspecifieke voorzieningen is daarbij essentieel. Programma, personeel en voorzieningen vormen een voor studenten samenhangende onderwijsleeromgeving.

Bevindingen

Het panel heeft het curriculum van de Executive Master of Finance and Control (EMFC) 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. In zijn beoordeling heeft het panel in het bijzonder aandacht besteed aan de manier waarop beide oriëntaties zijn vertaald naar het studieprogramma.

Het programma

Het panel heeft geconstateerd dat de VRC eisen stelt aan het programma van opleidingen tot registercontroller in Nederland. Dit komt onder meer tot uiting in de inhoud van het programma. Studenten dienen zich een bepaald aantal voorgeschreven onderwerpen eigen te maken (zie bijlage 2). Ook zijn er richtlijnen met betrekking tot de omvang van het programma (minimaal 60 en maximaal 69 EC) en de verdeling van studiepunten over het programma.

De opleidingen tot registercontroller kunnen binnen de gestelde randvoorwaarden hun curriculum nader vormgeven en eigen accenten leggen. De EMFC van de Rijksuniversiteit Groningen heeft een deeltijdprogramma van 70 EC en omvat vijf semesters. Het programma is opgebouwd rondom drie leerlijnen. De eerste leerlijn staat in het teken van de informatievoorziening aan stakeholders en van de aansturing van de organisatie op die basis. De leerlijn bestaat onder andere uit de hoofdvakken Management Accounting & Control, Financial Accounting, Internal Control en Corporate Finance. De tweede leerlijn betreft de interne en externe context van die informatie en is terug te vinden in de vakken Strategisch Management, Ondernemingsrecht en Fiscaal Recht. In de derde leerlijn wordt aandacht besteed aan de academische, sociale, communicatieve en studievaardigheden die van belang zijn voor het functioneren van controllers op hoog niveau. Deze leerlijn bestaat uit de vakken Interactieve Vaardigheden & Competentieontwikkeling, Methodologie en Controllership. De opleiding wordt afgesloten met de Afstudeeropdracht, waarin alle leerlijnen samenkomen. Bijlage 4 omvat een schematisch programmaoverzicht.

Het panel constateert dat het EMFC-programma aan de Rijksuniversiteit Groningen zodanig is vormgegeven dat het voldoet aan de VRC-standaarden. Wel is het panel van mening dat er in het curriculum te weinig aandacht is voor Financial Accounting; slechts 3 EC is gereserveerd voor dit vak. Het panel benadrukt dat de controllersopleiding in Groningen een belangrijke regionale functie heeft. Hierbij is het wenselijk dat studenten niet alleen kennis nemen van de internationale regels voor het opstellen van de jaarrekening (IFRS), zoals die nu aan bod komen in het betreffende vak, maar ook van de Nederlandse regels (NL GAAP). Het panel adviseert om het aantal studiepunten Financial Accounting te vergroten en daarbij de Nederlandse verslaggevingsregels te incorporeren in dit vak. Verder zouden volgens het panel de rollen van de controller in zijn contacten met de externe accountant meer aandacht moeten krijgen in het programma. Het panel constateert voorts dat er in het programma zeer weinig aandacht is voor het onderwerp verzekeringen, terwijl dit wel tot de basisstof behoort. Het zal dan ook een betere plek moeten krijgen in het curriculum, bijvoorbeeld door een koppeling met het vak Risk Management.

Tijdens het bezoek heeft het panel uitgebreid stilgestaan bij en gesproken met het management, studenten, alumni, docenten en werkveldvertegenwoordigers over de sterke en minder sterke kanten van het huidige curriculum en de wensen en ideeën omtrent het nieuwe curriculum. Met

genoegen constateert het panel dat er bij alle gesprekspartners veel enthousiasme en waardering is voor de opleiding. Een belangrijk knelpunt van het huidige curriculum is het grote aantal vakken met een relatief kleine omvang. Hierdoor is het curriculum ietwat versnipperd en is de samenhang voor studenten en docenten niet altijd even duidelijk. Ook is er sprake van enige overlap, onder andere bij de vakken Management Accounting & Control 1 en 2. Verder is het programma omvangrijk in relatie tot de overige controllersopleidingen in Nederland. Het omvat met 70 EC één studiepunten meer dan aanbevolen door de VRC.

Het panel merkt op dat er onder studenten en werkveldvertegenwoordigers veel waardering is voor vakken als Management of Change en Multicultureel Management. Ook de aandacht in het onderwijs voor sociale en communicatieve vaardigheden en competentieontwikkeling wordt bijzonder op prijs gesteld. Het zijn met name deze onderdelen die de Groningse opleiding een eigen karakter geven. Volgens het panel zouden deze dan ook een expliciete plek moeten krijgen in het nieuwe curriculum. Het panel bemerkt bij de geïnterviewden minder enthousiasme voor het vak Logistiek & Operations Control, met name wat betreft de relevantie van het vak voor de beroepsuitoefening. Het panel adviseert de inhoud en positie van dit vak te heroverwegen. Verder blijkt dat er grote behoefte bestaat aan meer aandacht in het onderwijs voor nieuwe ontwikkelingen binnen het vakgebied, zoals *big data*, *risk management*, *start-ups* en *creative industries*. Ook het panel hecht veel waarde aan het incorporeren van nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs en is van oordeel dat dit dient te worden versterkt.

Uit de eerste contouren van het nieuwe curriculum, zoals gepresenteerd door het management tijdens het bezoek, blijkt dat de opleiding toe wil naar een structuur van 12 vakken van elk 4 EC. Door deze herstructurering met grotere onderwijscomponenten en minder overlap verwacht men een efficiënter leereffect te kunnen bewerkstelligen en het totaal aantal EC te reduceren. Het panel heeft met interesse kennis genomen van de plannen. Het spreekt uit vertrouwen te hebben dat de opleiding voldoende zicht heeft op de huidige knelpunten en verbetermogelijkheden.

Wetenschappelijke en professionele oriëntatie

Zoals uit de kritische reflectie blijkt, heeft de Faculteit Economie en Bedrijfskunde een onderwijsconcept ontwikkeld, *research driven education*, waarbij de inhoud van het onderwijs zoveel mogelijk wordt ingericht op basis van de resultaten van wetenschappelijk onderzoek en studenten worden geschoold in het doen van onderzoek en het toepassen van de resultaten. Gezien de praktijkgerichte oriëntatie van de EMFC hanteert de opleiding een eigen, specifieke invulling. Studenten dienen in staat te zijn zelfstandig een diagnose van een praktijkprobleem te definiëren; zelfstandig wetenschappelijke kennis te vinden en te beoordelen; en die kennis toe te passen in het verrichten van toepassingsgericht onderzoek en in de formulering van implementeerbare oplossingen.

Tijdens het bezoek heeft het panel met het management, docenten en studenten gesproken over dit onderwijsconcept en de wijze waarop het is vertaald naar het onderwijsprogramma. Het panel constateert dat het concept breed wordt gedragen onder de staf. Het stelt echter ook vast dat het thans weinig zichtbaar is in het curriculum. Zo is onder andere de toepassing van gerenommeerde wetenschappelijke artikelen in het onderwijs beperkt en ligt de nadruk vooral op standaard handboeken. Ook constateert het panel dat sommige gebruikte artikelen enigszins verouderd zijn. Het panel is van oordeel dat de opleiding in de uitwerking van dit concept nog een slag zou kunnen maken.

De koppeling tussen academische kennis en vaardigheden en de beroepspraktijk vindt gedurende de gehele opleiding plaats. Studenten dragen in de verschillende vakken (eigen) praktijkproblemen of cases aan die in de colleges en opdrachten verder worden uitgewerkt en/of opgelost met gebruikmaking van wetenschappelijke kennis. Daarbij komen ook ethische en morele dilemma's aan bod die bijdragen aan het reflectief vermogen van de student. Studenten en docenten geven aan dat er dankzij de kleinschaligheid van de opleiding en de gekozen werkvormen sprake is van een grote interactie tussen docent en student. Hiermee worden persoonlijke vaardigheden als discussievaardigheden en communicatietechnieken tijdens colleges voortdurend aangescherpt. Het panel is positief over de actieve inbreng van studenten in het onderwijs. Door het delen van praktijkervaringen kunnen studenten veel van elkaar leren. Het panel plaatst hierbij wel de kanttekening dat de opleiding ervoor moet waken dat er voldoende variatie in de casuïstiek is. Met een instroom van rond de 15 à 20 studenten per jaar, zijn de studentengroepen klein te noemen. Bovendien zijn veel studenten verbonden aan een beperkt aantal regionale bedrijven en non-profitorganisaties.



De studenten ronden de opleiding af met een toepassingsgericht onderzoek waarbij ze kennis dienen te genereren die bijdraagt aan de oplossing van een praktisch probleem, doorgaans de organisatie waarin de student werkzaam is. Docenten merken op dat een groot deel van de studenten meer affiniteit heeft met de praktijk- dan met de onderzoekscomponent van de opleiding. Men probeert evenwel beide kanten te stimuleren en studenten gedurende de opleiding voldoende academische en professionele kennis en vaardigheden mee te geven. Voor sommige studenten blijft echter de wetenschappelijke onderzoeksbenadering lastig. Mede om die reden heeft de opleiding enkele jaren geleden het vak Onderzoeksmethodologie en de afstudeerworkshop ingevoerd. Studenten geven aan deze vakken te waarderen. Het is veelal al enige tijd geleden dat zij in hun initiële masteropleiding een wetenschappelijk onderzoek hebben afgerond. De vakken helpen hen in de voorbereiding op en uitvoering van hun eindopdracht.

Personeel

Om de identiteit van de postinitiële wetenschappelijke beroepsopleiding recht te doen, streeft de opleiding naar een specifieke samenstelling van het docententeam. De opleiding verwacht van docenten dat zij zowel affiniteit hebben met de wetenschap als met de praktijk van financiële professionals. Het docententeam bestaat momenteel uit 41 docenten. De meeste docenten maken onderdeel uit van de vakgroep Accounting en de vakgroep Accountancy van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde. De juridische vakken worden gedoceerd door docenten van de Faculteit Rechtsgeleerdheid van de universiteit. Naast fulltime wetenschappers omvat de staf ook docenten die een werkkring als financieel professional combineren met een aanstelling aan de universiteit. Zij kunnen in hun onderwijs een sterke koppeling maken met de praktijk. Om de praktijkoriëntatie van de EMFC verder te versterken werkt de opleiding tevens met gastdocenten. De bijdragen van de gastdocenten wordt door de vakcoördinatoren afgestemd op de inhoud en eindkwalificaties van het programma. Studenten geven aan tevreden te zijn over de docenten, al stellen zij wel dat niet alle docenten even inspirerend zijn. Ook is men te spreken over de inbreng van gastdocenten. Een kanttekening daarbij is dat een gastcollega soms een ietwat journalistiek karakter krijgt zonder dat er fundamentele kennis aan ten grondslag ligt.

Het panel is positief over de samenstelling van de staf. Het is van mening dat de vakinhoudelijke, wetenschappelijke en professionele kwaliteiten van docenten goed aansluiten op het postinitiële karakter van de opleiding. Het panel is voorts positief over het feit dat nagenoeg alle docenten vanuit de betrokken vakgroepen in bezit zijn van een 'Basiskwalificatie Onderwijs' en dat er aandacht is voor docentprofessionalisering, onder andere in de vorm van een jaarlijkse docentendag met een onderwijskundig of accountingthema.

Op basis van het gesprek met de docenten merkt het panel wel op het corps bestaat uit een klein vaste docentenkern, die wordt aangevuld met losse vakkdocenten die onderling weinig contact hebben. Hierdoor is er niet echt sprake van een duidelijk teamverband en -spirit. Volgens het panel zou meer cohesie wenselijk zijn, zeker gezien de beoogde curriculumherziening met een nadrukkelijke wens voor meer samenhang en integratie. Het panel beveelt aan hier in de verdere ontwikkeling aandacht aan te besteden. Verder merkt het panel op dat veel onderwijstaken belegd zijn bij de genoemde kleine kernstaf. Hierdoor is het systeem ietwat kwetsbaar en kunnen belangenverstrengelingen optreden. Het management dient hier waakzaam op te zijn.

Instream en efficiëntiebeleid

Met een instroom van gemiddeld 17 studenten per jaar, is de EMFC aan de Rijksuniversiteit Groningen een kleine speler. Zoals eerder besproken in dit rapport, heeft deze kleinschaligheid voor- en nadelen voor de inrichting van het onderwijs. Het panel spreekt uit veel waardering te hebben voor hetgeen is bereikt binnen de gestelde randvoorwaarden. Het constateert echter ook dat de opleiding tegen haar ondergrens zit. Om de kwaliteit van het onderwijs voldoende te kunnen borgen, is volgens het panel een bepaald volume nodig. Het opleidingsmanagement laat het panel weten dat de instroom voortdurend een punt van zorg is. Ook het faculteitsbestuur en het Curatorium tonen zich zeer betrokken op dit punt. Men benadrukt het belang van de opleiding voor de regio en is bereid hierin te investeren. De opleiding beoogt een instroom van rond de 25 studenten. De nieuwe opleidingsdirecteur heeft daartoe de wervingsinspanningen geïntensiveerd. Ook probeert hij nieuwe wegen te bewandelen en onderhoudt hij nauwe contacten met alle grote werkgevers voor controllers in de regio. Het panel beseft dat de markt in Noord-Nederland een beperkende factor is. Wel ziet het panel kansen om met de genoemde profilering op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en *soft skills*, meer studenten te kunnen trekken, ook van buiten de regio.

Voor de toelating heeft de opleiding een toelatingscommissie die aan de hand van de VRC-toelatingseisen bepaalt of een student wel/niet toelaatbaar is en welke deficiënties de student eventueel moet oplossen alvorens met de opleiding te kunnen starten. De toelatingseisen houden in dat studenten in bezit moeten zijn van een MSc-diploma, onderwijs hebben afgerond in negen voor controllers relevante bedrijfswetenschappelijke en juridische vakgebieden en over minstens twee jaar aan relevante werkervaring als controller beschikken. De opleiding laat ook ervaren controllers toe met een post-HBO diploma. Deze kandidaten hebben een deficiëntie in onderzoeksmethodologie die zij voorafgaand aan de opleiding moeten wegwerken.

De VRC-richtlijnen schrijven voor dat de opleiding maximaal 10% studenten toe mag laten met minder dan 2 jaar werkervaring en/of een post-HBO diploma. Uit het gesprek met het management blijkt dat de opleiding deze vrijheidsgraden ook benut en per jaar ongeveer 1 à 2 studenten met een HBO-achtergrond toelaat. Volgens het management compenseert de werkervaring van deze kandidaten het niet geheel voldoen aan de toelatingseisen. Men wijst daarbij op de consciëntieuze werkwijze van de toelatingscommissie. Het panel constateert dat de toelatingsprocedure werkt maar wil desondanks waarschuwen voor een glijdende schaal. De kwaliteit en niet de kwantiteit van de instroom zal te allen tijde voorop moeten staan.

Studeerbaarheid

Uit de kritische reflectie blijkt dat de rendementen voor verbetering vatbaar zijn. Het percentage studenten dat de opleiding afrondt binnen de nominale studieduur van 3 jaar ligt onder de 40%; en het percentage dat binnen 4 jaar de opleiding afrondt rond de 60%. Volgens de opleiding hebben deze percentages vooral te maken met de kenmerken van de studentenpopulatie. Veel studenten hebben te maken met de uitdagende combinatie van een veeleisende werkkring, de opleiding en een gezin met jonge kinderen waarbij de aandacht voor de opleiding soms in het gedrang komt. De opleiding besteedt veel aandacht aan de persoonlijke begeleiding van studenten en heeft goed zicht op de studievoortgang van elke student. Bij eventuele stagnatie volgt een individueel gesprek tussen de student en de opleidingscoördinator.

De beoogde opleidingsvernieuwing heeft tevens tot doel de rendementen te verhogen. De opleiding verwacht door de structuur van het programma te vereenvoudigen en de omvang van het programma te reduceren, de studeerbaarheid te verbeteren. Volgens het panel zullen deze maatregelen zeker effect hebben. Het panel ziet echter geen direct verband tussen het aantal studiepunten en de slagingspercentages. De afstudeerscriptie is nog altijd de grootste vertragende factor, hetgeen de geïnterviewde studenten en docenten bevestigen. Veel studenten starten laat in het traject met hun afstudeeropdracht en ook het afstuderen zelf duurt vaak langer dan gepland. Het panel waardeert de initiatieven van de opleiding deze vertraging terug te dringen, onder andere door het invoeren van de afstudeerworkshop en het voeren van individuele adviesgesprekken met studenten. Ook waardeert het panel dat docenten, meer dan voorheen, strakkere afspraken met studenten maken over de scriptievoortgang. Verder noemen studenten als vertragende factor de onevenwichtige verdeling van de studielast over de semesters. Vooral de Internal Control-vakken leggen een zware druk op de opleiding en gaan soms ten koste van andere vakken. Het panel beveelt aan de balans tussen de semesters goed in ogenschouw te nemen bij de curriculumherziening.

Betrokkenheid stakeholders

De EMFC heeft een eigen opleidingscommissie die bestaat uit vier leden: twee docenten en twee studenten. Zij komt twee keer per jaar bijeen, in aanwezigheid van de opleidingscoördinator. De opleidingscommissie is pas recent ingesteld en dient haar activiteiten nog verder uit te bouwen. Dit bleek ook uit het gesprek met de opleidingscommissie tijdens het bezoek. Het panel constateert dat de opleidingscommissie zich tot nu toe vooral richt op vakevaluaties en in die zin reactief opereert. Dit terwijl het wel haar taak is om ook de kwaliteit op programmaniveau te bewaken en hierin te adviseren. Het panel is van mening dat de opleiding als relatief kleine organisatie al haar krachten in zou moeten zetten bij de op handen zijnde grote onderwijsvernieuwing. Daarbij past een actieve, betrokken en invloedrijke opleidingscommissie.

Naast de opleidingscommissie kent de opleiding een Academic Council van vier leden. Hierin hebben de hoogleraren en seniordocenten die actief zijn op de hoofdvakken zitting. De Council adviseert het opleidingsmanagement over de inhoud van de opleiding. Uit het gesprek met het management blijkt dat deze Council nog stamt uit de periode van voor de opleidingscommissie. Het is een vrij informeel orgaan. De bijeenkomsten hebben het karakter van een werkoverleg; er worden geen notulen gemaakt. Het management geeft aan veel waarde te hechten aan de input van de Academic Council. Het panel is van mening dat de opleiding moet waken voor transparante



lijnen en het beleggen van de juiste onderwerpen bij de geëigende gremia. Vooral de positie van de opleidingscommissie binnen de huidige overlegstructuren is kwetsbaar en verdient aandacht.

Het panel is positief over het Curatorium van tien leden, dat bestaat uit bestuurders en topmanagers van organisaties waarbij studenten en alumni van de opleiding werkzaam zijn. Het Curatorium komt twee keer per jaar bijeen en spreekt met het opleidingsmanagement over de inhoud en kwaliteit van het programma. Uit het gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld, waarin tevens leden van het Curatorium participeerden, blijkt een grote steun voor en betrokkenheid bij de opleiding. Ook blijkt uit het gesprek dat het Curatorium een belangrijke adviserende rol vervult in de curriculumherziening.

Overwegingen

Het panel oordeelt dat het studieprogramma van de EMFC qua inhoud en opzet zodanig in elkaar steekt dat het studenten in staat stelt de eindtermen van de opleiding te behalen. Het huidige programma omvat een aantal sterke kanten en verbeterpunten. Het panel is positief over de kleinschaligheid van de opleiding met een sterke docent-student interactie en de grote aandacht voor sociale en communicatieve vaardigheden en competentieontwikkeling. Ook is er sprake van een voldoende koppeling tussen academische kennis en vaardigheden en de beroepspraktijk, al kan het onderwijsconcept *research driven education* zichtbaarder worden uitgewerkt in het programma. Het panel constateert dat de aandacht in het curriculum voor financial accounting, de rol van de controller versus de externe accountant, verzekeringen en nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied kan worden versterkt. Ook stelt het panel vast dat de samenhang in het curriculum kan worden verbeterd. De rendementen laten te wensen over maar hebben wel de volle aandacht van het opleidingsmanagement. Het panel is positief ten aanzien van de toekomstvisie van het management en ondersteunt het ingezette vernieuwingstraject.

Vanuit alle betrokkenen is er veel steun en waardering voor de opleiding. De opleiding kent een sterk Curatorium. Wel concludeert het panel dat de schaalgrootte mogelijk een bedreiging vormt voor de continuïteit van de opleiding. Het faculteitsbestuur en het Curatorium zijn zich hiervan bewust, maar het moet volgens het panel wel een permanent punt van aandacht zijn. Het panel oordeelt positief over de kwantiteit en kwaliteit van de staf. Een aandachtspunt betreft de cohesie bij het docententeam. Deze zou kunnen worden versterkt, ook in relatie tot het streven naar meer samenhang in het nieuwe curriculum. Voorts zou de opleidingscommissie een actievere rol kunnen vervullen, met name ook gezien de beoogde grootschalige onderwijsvernieuwing.

Conclusie

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

Standaard 3: Toetsing

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

Het panel is nagegaan of de opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing. Het heeft daarbij gekeken naar het toetsbeleid, de procedures rondom toetsing, de toetsvormen en het functioneren van de examencommissie.

Toetsing

De opleiding beschikt over een uitgewerkt toetsplan, dat een overzicht van het programma en de examinatoren bevat alsook een matrix waarin de relatie tussen de vakken en beoogde leeruitkomsten van de opleiding zichtbaar wordt. Verder heeft de opleiding voor ieder vak een vakdossier waarin de relatie wordt gelegd tussen de leerdoelen, de onderwijsvorm en de toetsing. Het vakdossier omvat onder andere informatie met betrekking tot de manier van toetsing, de toetsmomenten, de wijze waarop het eindcijfer tot stand komt en de manier waarop de toets wordt beoordeeld. Het panel constateert dat de toetsing transparant is. Studenten weten bij aanvang van een vak de manier waarop het eindcijfer van een vak tot stand komt. Ook wordt voorzien in een voorbeeldtentamen op de digitale leeromgeving Nestor voor elk vak dat schriftelijk wordt getoetst. Voor werkstukken geldt dat de beoordelingscriteria tegelijk met de opdracht beschikbaar worden

gesteld en dat de opdracht aan de hand van een beoordelingsformulier wordt beoordeeld. Tentamendata worden aan het begin van elk semester bekendgemaakt. Studenten kunnen tijdens geplande inzagemomenten het tentamen en de gebruikte sleutel inzien en bespreken met de betrokken docent/examinator.

Het panel heeft verschillende tentamens van vakken bestudeerd en stelt vast dat ze niet aan de zware kant maar wel van voldoende niveau zijn. De meeste vakken worden afgesloten met een schriftelijk examen. Verder dienen studenten in diverse vakken een paper te schrijven. In geval van een combinatie van schriftelijk examen en paper heeft de paper betrekking op de toepassing van kennis op de eigen organisatie of de organisatie van medestudenten. Verder omvat een groot aantal vakken opgaven en/of opdrachten. Deze zijn in sommige vakken een voorwaarde om het tentamen af te leggen; bij andere vakken wegen ze mee in het eindcijfer (maximaal 25%). Het panel is van mening dat de toetsvormen passend zijn bij de leerdoelen, inhoud en opzet van de vakken. Tijdens het bezoek heeft het panel stilgestaan bij de wijze van toetsing van het vak Financial Accounting. Bij bestudering van de toen beschikbare toetsinformatie constateerde het panel dat er gebruik wordt gemaakt van multiple choice-vragen. Het panel acht deze wijze van toetsen ongeschikt voor een vak waarin vaardigheden aan bod komen als het opstellen van een jaarrekening. Uit aanvullende informatie verkregen na het bezoek bleek echter dat de docent een bepaalde vorm van multiple choice toepast waarbij studenten tevens schriftelijke toelichtingen moeten geven. Hiermee vervallen grotendeels de bezwaren van het panel, al vindt het panel de wijze van toetsing nog wel ongebruikelijk voor een dergelijk hoofdvak.

Studenten van de EMFC ronden de opleiding af met een afstudeeropdracht. Wanneer de onderzoeksopzet van de student is goedgekeurd door de programmaleiding, stelt de opleiding een afstudeerbegeleider aan. Deze begeleider is tevens eerste beoordelaar. Wanneer een conceptversie van het afstudeerwerkstuk gereed is, wordt een medebeoordelaar aangesteld. Veelal is dit de opleidingsdirecteur of opleidingscoördinator. Voor de beoordeling van het afstudeerwerkstuk van de student wordt een beoordelingsformulier gebruikt. Op basis van de gesprekken met docenten en studenten, stelt het panel vast dat minimaal één beoordelaar gepromoveerd is. Ook constateert het panel dat de beoordelingsprocedure transparant en goed werkbaar is voor de betrokkenen. Wel merkt het panel op dat de beoordelaars, met name de tweede beoordelaars, veelal dezelfde personen zijn. Dit is positief voor de uniformiteit van de beoordeling. Het heeft echter ook tot gevolg dat de ijking van het gerealiseerde eindniveau slechts bij enkele personen berust.

Examencommissie

De EMFC valt onder de centrale examencommissie van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde. De examencommissie bestaat uit 12 leden, waaronder een vertegenwoordiger van de EMFC. Sinds 1 september 2014 maakt tevens een extern lid, afkomstig van de afdeling Education and Communication Services, deel uit van de commissie. Dit externe lid is de toetsdeskundige van de examencommissie.

De examencommissie heeft een cruciale rol in het borgen van de kwaliteit van toetsing en, als gevolg hiervan, in de toekenning van het diploma. De examencommissie treft verschillende maatregelen om deze kwaliteit van toetsing te borgen. Zo wijst de examencommissie jaarlijks examinatoren aan voor elk vak die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de toetsing en voor het vaststellen van cijfers. Verder wordt jaarlijks, in opdracht van de examencommissie, een beoordeling van het toetsplan van elk programma uitgevoerd, wordt de toetsing van een steekproef van vakken geëvalueerd en wordt een selectie van afstudeerwerkstukken met beoordelingsformulieren beoordeeld. In het kader van die laatste activiteit heeft de examencommissie recent een onderzoek naar afstudeerwerken van de EMFC over de studie jaren 2013-2015 laten uitvoeren door de toetsdeskundige van de commissie en twee onafhankelijke beoordelaars die verbonden zijn aan de universiteit. Het panel heeft de resultaten daarvan kunnen inzien tijdens het bezoek en spreekt van een gedegen en kritische rapportage met waardevolle aanbevelingen. Het panel merkt echter ook op – met het oog op externe validatie en ijking van het gerealiseerde eindniveau – dat een dergelijk onderzoek nog meer aan kracht zou kunnen winnen door toevoeging van een expert van buiten de eigen universiteit.

Het panel heeft een zeer goede indruk gekregen van het functioneren van de examencommissie. Het panel had op voorhand enige scepsis ten aanzien de reikwijdte van de commissie: slechts één commissie voor de gehele faculteit met 6500 studenten. Het constateert echter, op basis van de bestudeerde documenten en het gesprek met de examencommissie, dat de examencommissie sterk in controle is met voldoende aandacht voor individuele opleidingen en cases. Het panel noemt de examencommissie in dit kader 'as solid as a rock'. Ook stelt het panel met waardering vast dat de examencommissie in de afgelopen periode veel energie heeft gestoken in de EMFC. De opleiding



is niet zo lang geleden ondergebracht bij de examencommissie en moest worden geïncorporeerd in de werkwijze van de commissie. Het panel ziet een duidelijke meerwaarde in de centrale aanpak en sturing van de examencommissie. Wel is het panel van mening dat men, met name voor de executive masteropleidingen, moet waken voor een goede balans tussen uniformiteit en eigenheid van de opleidingen. Deze opleidingen kennen een afwijkende onderwijscyclus en studentenpopulatie. Ook wijken deze opleidingen, met hun sterke beroepscomponent, inhoudelijk sterk af van de reguliere universitaire opleidingen.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat het systeem van toetsing en beoordeling adequaat functioneert. De toetsen zijn van voldoende niveau en passend bij de inhoud en vormgeving van de opleiding. Wel vindt het panel de toetsvorm van het vak Financial Accounting ongebruikelijk, maar acceptabel. De kwaliteitsborging van de toetsing is goed op orde. De centrale examencommissie hanteert hiertoe diverse procedures en instrumenten die goed zijn geïncorporeerd in de onderwijspraktijk van de opleiding. Ondanks de grote scope van de examencommissie, is de commissie sterk in controle en is er voldoende aandacht voor de EMFC. Gezien het beroepsmatige karakter van de EMFC, wijst het panel wel op het belang van het bewaken van een goede balans tussen uniformiteit en eigenheid van de opleiding.

Conclusie

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

Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting:

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

Bevindingen

Het eindwerk is een toepassingsgericht onderzoek dat is gebaseerd op de in de wetenschap geaccepteerde theorieën en methoden. Doorgaans is een praktisch probleem uit de eigen werkkring van de student het vertrekpunt voor het onderzoek. Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek vijftien eindwerkstukken bestudeerd. Het heeft daarbij in het bijzonder gelet op de manier waarop het academisch niveau is gekoppeld aan de gewenste professionele eindkwalificaties. Het panel stelt vast dat het algemene niveau van de afstudeerwerken voldoende, maar wel voor verbetering vatbaar is. Het panel constateert dat de afstudeerwerken interessante en relevante onderwerpen behandelen, maar dat de onderzoeken met name methodologisch zwak worden onderbouwd. Ook ziet het panel dat er betrekkelijk weinig gebruik wordt gemaakt van (internationale) literatuur en is de redenering door de student soms matig beargumenteerd. Verder noemt het panel een aantal werken mager qua taalniveau. Het panel beveelt aan te bezien hoe het wetenschappelijke fundament van de eindwerkstukken kan worden versterkt.

Eén scriptie is in de ogen van het panel onterecht met een voldoende beoordeeld: het onderzoek lag buiten de scope van de registercontroller, de onderzoeksmethodiek was zwak en onvoldoende onderbouwd en het wetenschappelijk kader was mager. Tijdens het bezoek heeft het panel uitgebreid gesproken met de begeleiders over het onderwerp en de wetenschappelijke kwaliteit van desbetreffende scriptie. Uit dit gesprek concludeert het panel dat er in dit geval sprake was van een incident. In de beoordeling en becijfering van de overige veertien eindwerkstukken kan het panel zich vinden, al noemt het panel de beoordeling hier en daar aan de milde kant.

Het panel heeft tijdens het bezoek gesproken met alumni. Uit dat gesprek blijkt dat de meeste EMFC-alumni een sterke positie hebben op de arbeidsmarkt. Zij vervullen onder andere de positie van concerncontroller bij grote organisaties. Ook bekleedt een aantal van hen financiële topfuncties bij de grootste organisaties in Noord-Nederland, onder andere bij het UMCG. De geïnterviewden zijn zeer te spreken over het niveau van de opleiding en de meerwaarde voor hun beroepsuitoefening. Zij geven aan tijdens hun opleiding veel kennis en vaardigheden op te doen die hen in staat stellen een verdiepings- en/of verbredingsslag te maken in hun carrière. Zij zouden de opleiding ten zeerste aanraden bij collega's. Ook de werkveldvertegenwoordigers laten het panel

weten enthousiast te zijn over het niveau van de afgestudeerden. Men vindt daarbij de combinatie van inhoudelijke en persoonlijke competenties een duidelijke pré.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de afstudeerwerken voldoen aan de eisen die mogen worden gesteld aan de eindwerken van een masteropleiding en passend zijn bij de professionele oriëntatie van de opleiding. Wel concludeert het panel dat de wetenschappelijke grondslag moet worden versterkt. Met name de onderzoeksmethodologie is voor verbetering vatbaar. Ook vraagt het panel aandacht voor het gebruik van literatuur en het niveau van het taalgebruik in de eindwerkstukken. Het panel kan zich vinden in de becijfering van de eindwerkstukken. Wel constateert het panel dat de beoordeling door de opleiding soms aan de milde kant is.

Het panel is positief over de aangetoonde meerwaarde van de opleiding voor alumni en werkgevers. Het panel stelt vast dat de eindkwalificaties van de opleiding wordt behaald.

Conclusie

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

ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel heeft vastgesteld dat de eindkwalificaties voldoen aan de eisen gesteld aan de opleiding door het nationale en internationale beroepenveld en passend zijn voor een postinitiële WO-masteropleiding. Het heeft geconstateerd dat de eindkwalificaties zijn vertaald in een studieprogramma dat studenten in staat stelt de eindkwalificaties te behalen. Het panel is positief over de kleinschaligheid van het onderwijs en de ruime aandacht voor sociale en communicatieve vaardigheden en competentieontwikkeling. Volgens het panel zijn deze de *unique selling points* van de opleiding, die zij moet koesteren en uitdragen. De kleinschaligheid maakt de opleiding echter ook kwetsbaar; de instroom van voldoende studenten dient voortdurend een punt van aandacht te zijn.

Het huidige programma kent ook enkele knelpunten en verbeterpunten, waaronder een beperkte aandacht voor financial accounting en nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied en enige versnippering en overlap in het curriculum. Het opleidingsmanagement geeft blijk van een duidelijke visie op de toekomst van de opleiding en weet zich gesteund door het faculteitsbestuur en het werkveld. Het panel ziet het proces van de ingezette vernieuwingen dan ook met vertrouwen tegemoet. Wel merkt het panel op dat de cohesie onder docenten zou kunnen worden versterkt. Ook valt een actievere rol van de opleidingscommissie te verwachten.

De eindwerkstukken zijn van een voldoende niveau. Wel dient de wetenschappelijke grondslag te worden versterkt. Het panel oordeelt positief over de kwaliteitsborging van toetsing en beoordeling. De examencommissie heeft een goede indruk op het panel gemaakt. De EMFC opleiding is goed geïncorporeerd in de structuur van de facultaire examencommissie. Over de gehele linie komt het panel tot de slotsom dat de opleiding voldoet aan de kwaliteitseisen die aan een wetenschappelijke postinitiële masteropleiding gesteld worden.

Conclusie

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



BIJLAGEN



BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN

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. H.P.A.J. (Henk) Langendijk is hoogleraar Externe Verslaggeving aan Nyenrode Business Universiteit en de Universiteit van Amsterdam. Hij studeerde bedrijfseconomie aan de Universiteit van Amsterdam en heeft vervolgens in de accountancy gewerkt bij Arthur Andersen (1978-1979) en BDO (1980). In 1980 trad hij in dienst van de Universiteit van Amsterdam (1980 tot heden). Hij promoveerde in 1994 op *De markt voor de wettelijke accountantscontrole in Nederland* aan de Universiteit Leiden. In 1997 werd hij hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit. Zijn recente onderzoek concentreert zich op de kwaliteit van externe verslaggeving, zoals *creative accounting* en *fraudulent reporting*, de impact van *fair value accounting*, *financial instruments* en *integrated reporting*. Voorts verricht hij onderzoek naar de verslaggeving van pensioenen en pensioenfondsen en financiële instrumenten bij financiële en niet-financiële instellingen en *tax accounting*. Langendijk adviseert sinds 1995 de overheid, maatschappelijke organisaties zoals vakbonden en pensioenfondsen en ondernemingen op het gebied van externe verslaggeving. Hij heeft als projectleider opgetreden voor de analyse van de 257 reacties op de Concept Code Tabaksblat en wordt regelmatig gevraagd als deskundige in rechtszaken en klankbordgroepen. Tussen 2006 en 2012 was hij lid van de Commissie Financiële Verslaggeving van de AFM. Langendijk heeft recentelijk tweemaal als arbiter (NAI) opgetreden in procedures tussen ING en ING Pensioenfonds en is thans enige jaren als deskundige namens de advocaten van Vestia betrokken bij de tuchtrechtprocedures tegen de voormalige accountants van Vestia.

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).

R. (Remko) Walsweer MSc RC is sinds 2011 Corporate Business Controller bij SUEZ Recycling and Recovery Netherlands, een Franse multinational die actief is op het gebied van



watermanagement, recycling en recovery. Eerder was hij Business Group Controller Consumer Products Europe bij FrieslandCampina. In 2015 rondde hij zijn Executive Master in Finance & Control-opleiding af aan Nyenrode Business Universiteit, de universiteit waar hij in 2010 ook de opleiding Master of Science in Controlling behaalde. Sinds 2015 doceert hij Management Accounting bij de accountancy-opleiding van Nyenrode Business Universiteit.

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.

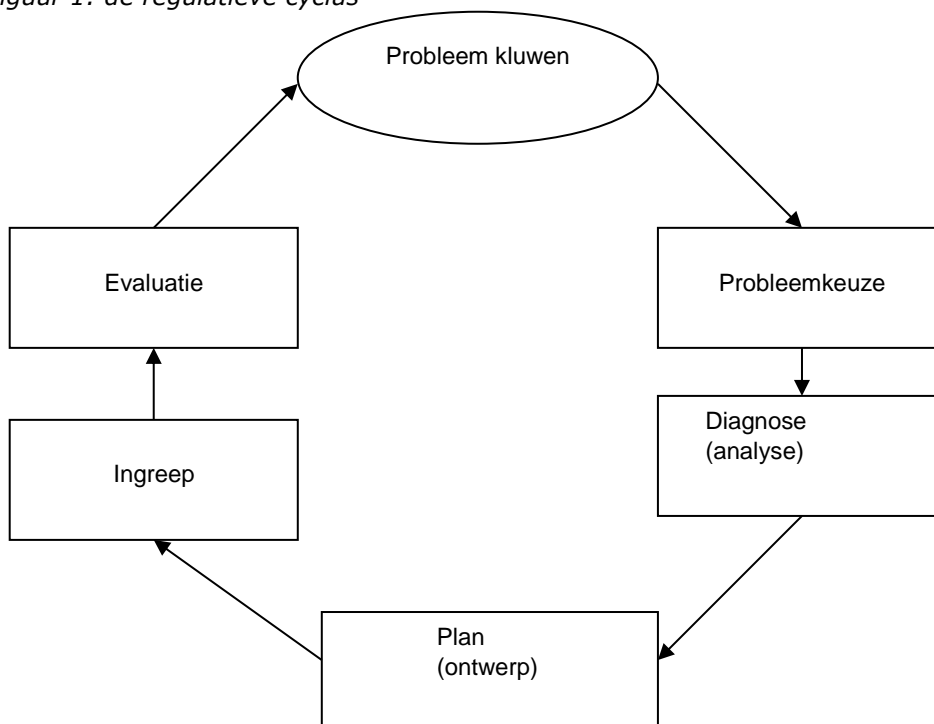


Het onderwijs zal omwille van de reflectie veel ruimte moeten bieden aan de inbreng van de studenten. Zij zullen uitgedaagd moeten worden om *real-life cases* uit te werken met behulp van (resultaten van) wetenschappelijk onderzoek. De literatuur zal om die reden ook een mengvorm zijn van wetenschappelijk 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

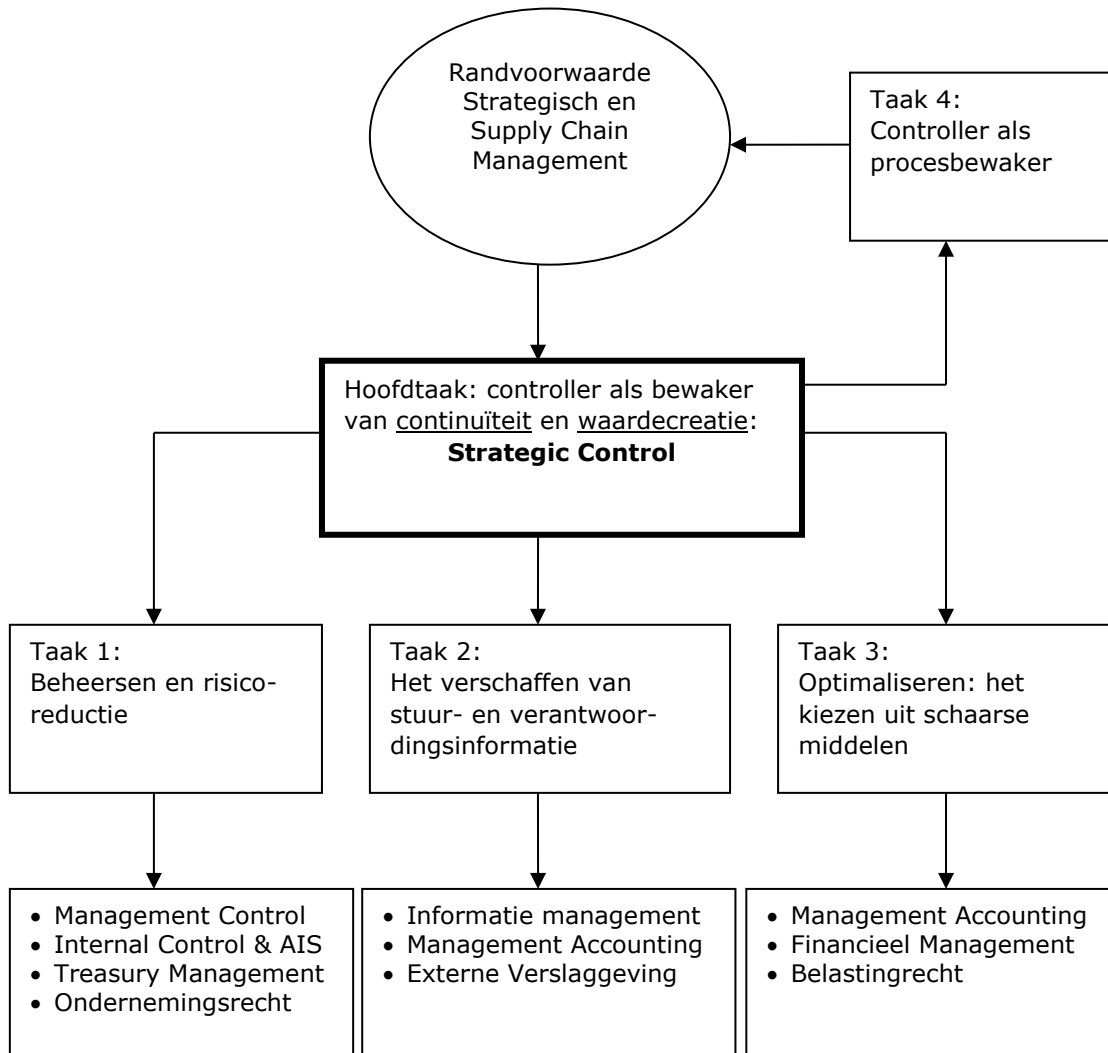


strategievorming en logistieke keuzes desgewenst te kunnen aanzwengelen en de resultaten te kunnen vertalen naar prestatie-indicatoren en de inzet van beheersingsmaatregelen.

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

De eindkwalificaties van 2015-2016

A Inhoudelijke eindkwalificaties

De afgestudeerde heeft diepgaande, gespecialiseerde wetenschappelijke kennis van en inzicht in de volgende vier inhoudsgebieden:

- A1. financieel-economisch;
- A2. informatiekundig;
- A3. organisatiekundig;
- A4. juridisch.

De afgestudeerde is tevens in staat kennis en inzicht in deze gebieden te gebruiken voor het oplossen van complexe vraagstukken en bedrijfsproblemen.

B Academische eindkwalificaties

Vanuit 'taakdenken' kan de afgestudeerde de verantwoordelijkheid nemen en zorg dragen voor:

- B1. de financieel-economische kant van de besluitvormingsprocessen in de organisatie;
- B2. de financieel-economische berichtgeving;
- B3. de bestuurlijke informatieverzorging;
- B4. fiscale en verzekeringszaken;
- B5. financiering en treasury management en logistieke systemen;
- B6. (een bijdrage aan) strategische processen en besturing van de organisatie.

Verder is de afgestudeerde in staat:

- B7. toepassingsgericht wetenschappelijk onderzoek uit te voeren op het terrein van controllervraagstukken;
- B8. om organisaties als geheel en als deel van een complexe externe omgeving te analyseren en daarbij relaties te leggen tussen het vakgebied en andere beleidsaspecten;
- B9. op zelfstandige en objectieve wijze te kunnen oordelen over te nemen of over reeds genomen financieel-economische beslissingen binnen een organisatie;
- B10. om besturingsprocessen van de organisatie te herkennen, zowel vanuit nationaal, internationaal als multicultureel perspectief;
- B11. de afgestudeerde is zich bewust van de noodzaak van een onafhankelijke en onpartijdige opstelling, kan vanuit een maatschappelijke en ethische invalshoek reflecteren op vraagstukken en kent de gedragscode die door de VRC voor registercontrollers is opgesteld.

C Sociaal communicatieve eindkwalificaties

C1. de afgestudeerde beschikt over sociaal communicatieve vaardigheden waarmee hij/zij in staat is om relevante informatie op een logische, overtuigende en heldere manier te verwoorden, zowel in schrift als mondeling en zowel voor het management als voor anderen in een organisatie;

C2. de afgestudeerde is in staat zelfstandig, maar ook in teamverband, oplossingsgericht en planmatig te werken en hij/zij is in staat om in de beroepspraktijk leiding te geven en te sturen.

D Studievaardigheden en beroepsoriëntatie

D1. de afgestudeerde beschikt over de noodzakelijke leer- en studievaardigheden om te kunnen reflecteren op het eigen leerproces en de eigen loopbaan en om deze te kunnen bijsturen.

BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

Figuur 1 bevat een schematisch overzicht van het programma van de EMFC.

Het programma van de EMFC bestaat uit 5 semesters en is opgebouwd rond drie leerlijnen: de leerlijn 'Informatievoorziening', de leerlijn 'Interne en externe context' en de leerlijn 'Academische, sociale, communicatieve, en studievaardigheden'. De overige vakken van het programma behandelen andere, voor de opleiding relevante onderwerpen.

Figuur 1: Schematisch programmaoverzicht van de EMFC

Semester 1 (13 EC)	Semester 2 (14 EC)
Financial Accounting (3 EC)	Strategisch Management (3 EC)
Financieel Management (2 EC)	Management Accounting & Control I (3 EC)
Fiscaal Recht (3 EC)	Ondernemingsrecht 1 (2 EC)
Treasury Management (3 EC)	Ondernemingsrecht 2 (2 EC)
Interactieve Vaardigheden & Competentieontwikkeling (2 EC)	Corporate Finance (4 EC)
Semester 3 (16 EC)	Semester 4 (13 EC)
Internal Control: Ontwerpen (6 EC)	Internal Control: Toepassingen (5 EC)
Logistiek & Operations Control (3 EC)	Management Accounting & Control II (3 EC)
Management Control Auditing (2 EC)	Management of Change (2 EC)
Multicultureel Management (2 EC)	Bestuurlijke Informatievoorziening (3 EC)
Controllership (2 EC)	
Methodologie: inleiding op afstuderen (1 EC)	
Semester 5 (14 EC)	
Afstudeeropdracht (14 ec)	

Legenda:

- Leerlijn 'Informatievoorziening'
- Leerlijn 'Interne en externe context'
- Leerlijn 'Academische, sociale, communicatieve en studievaardigheden'
- Overige, voor de opleiding relevante vakken

BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA

Bezoekprogramma

Woensdag 12 oktober 2016		
12.00	14.30	Vorbereidend overleg en inzien documenten
14.30	15.15	Gesprek met formeel verantwoordelijken Cees Praagman Albert Boonstra Pieter Jansen Herman de Jong John de Groot
15.15	16.00	Gesprek met studenten Ronald Hegteler Annemaaïke Hooijsma Gea Bosma Lisette Jolink (verhinderd) Wiebe Pekema Ruben Bumkens (verhinderd) Erik Compagner
16.00	16.30	Pauze
16.30	17.15	Gesprek met docenten Kees Tillema Liesbeth Kneppers Jan Bouwman Geert Gelling Bram Neuijen Berend Rubingh Ibo de Haan
17.15	17.45	Gesprek met alumni Sander Engbers Patrick Tuil Martijn Gils Taeke Zijlstra Harm Idsinga Francis Meijerink Anneke Haven Kristel Kool (verhinderd)
19.00		Diner panel

Donderdag 13 oktober 2016		
09.00	10.00	Overleg panel en inzien documenten; spreekuur (9.15-9.45)
9.45	10.00	Gesprek met Kees Tillema (extern docent) en Bram Neuijen (intern) over afstudeerwerk
10.00	10.30	Gesprek met leden van de Opleidingscommissie Irene Burgers Paula van Veen Marjolein Benes Ronald de Vries
10.30	11.15	Gesprek met leden van de Examencommissie Bert de Brock Miriam Ossevoort Frans Bakker Reggie Hooghiemstra Bram Neuijen
11.15	11.30	Pauze
11.30	12.00	Gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld Anton Broers Paul van der Wijk Henk Snapper



		Erik Nijboer Kor de Groot Jacob Spiegelhaar Johan Vaatstra (verhinderd)
12.00	13.00	Pauze en lunch
13.00	14.00	Eindgesprek met formeel verantwoordelijken Cees Praagman Albert Boonstra Pieter Jansen Herman de Jong John de Groot
14.00	16.30	Opstellen voorlopige bevindingen
16.30	16.45	Mondelinge rapportage voorlopige bevindingen
16.45		Borrel tegenover visitatieruimte

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:

1231006	2071746	1626795
2209888	2071703	1648713
987212	2250926	2250934
739618	1525042	- (studentnummer niet bekend bij het panel)
1576283	1551477	- (studentnummer niet bekend bij het panel)

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

Course outline, college sheets, literatuur en opdrachten/tentamens van de volgende vakken:

- Management Accounting & Control I
- Management Accounting & Control II
- Corporate Finance
- Treasury Management
- Interactieve vaardigheden & competentieontwikkeling
- Fiscaal recht
- Controllership
- Financial Accounting

Andere documenten:

- Jaarverslagen van de examencommissie
- 'Wat moet de Examencommissie FEB doen (en nalaten) in het kader van kwaliteitsborging en accreditatie'
- Toetsplan
- Summary of the analysis of the Assessment Plans FEB 2015-2016
- Rapport Borging Kwaliteit van Toetsing, Afstudeeropdracht Executive Master of Finance & Control
- Notulen van het curatorium en opleidingscommissie
- Evaluatieformulier + uitwerking van 1 vak; Overzicht interne kwaliteitszorg
- Diverse PE-bijeenkomsten, die zijn georganiseerd.

