

**EXECUTIVE MASTER  
OF FINANCE AND CONTROL**

FACULTEIT DER ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
EN BEDRIJFSKUNDE

VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

QANU  
Catharijnesingel 56  
PO Box 8035  
3503 RA Utrecht  
The Netherlands

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

<b>RAPPORT OVER DE POSTINITIËLE MASTEROPLEIDING EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL VAN DE VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM .....</b>	<b>5</b>
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
<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>23</b>
BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN .....	25
BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER.....	27
BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES.....	33
BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA.....	34
BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA .....	35
BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN .....	37

Dit rapport is vastgesteld op 2 maart 2017.





# RAPPORT OVER DE POSTINITIËLE MASTEROPLEIDING EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL VAN DE VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

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
Orientatie van de opleiding:	academisch
Aantal studiepunten:	62 EC
Afstudeerrichtingen:	n.v.t.
Locatie(s):	Amsterdam
Variant(en):	deeltijd
Onderwijstaal:	Nederlands
Vervaldatum accreditatie:	24-04-2018

Het bezoek van het visitatiepanel Executive Master of Finance and Control aan de Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam vond plaats op 30 november en 1 december 2016.

## ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING

Naam van de instelling:	Vrije Universiteit Amsterdam
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. Jeltje van der Meer-Kooistra (voorzitter), emeritus hoogleraar Financieel Management, Rijksuniversiteit Groningen;
- Prof. dr. Hans Kuijl (voorzitter), emeritus hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Leiden;
- Prof. dr. Allard van Riel, hoogleraar Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen;
- Prof. dr. Regine Slagmulder, hoogleraar Accounting & Control aan Vlerick Business School in Leuven (B);
- Drs. Mark Goedhart RC, zelfstandig foods consultant;
- Drs. Rick Bisselink RC (studentlid), business controller, Berendsen Textiel Services.

Het panel werd ondersteund door 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 of Finance and Control van de Vrije Universiteit Amsterdam 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 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 Vrije Universiteit Amsterdam 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 zij 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 der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde 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 der Economische Wetenschappen 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 Vrije Universiteit Amsterdam 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 (assistent-)controller beschikken. 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 goed 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. De opleiding heeft ervoor gekozen zich te profileren als een EMFC-opleiding die specifiek gericht is op concernorganisaties. Zij beoogt daarbij *allround controllers* op te leiden die zowel het 'bedrijfseconomisch geweten' als de 'business partner' voor het topmanagement van hun organisatie kunnen zijn. Dit betekent dat de afgestudeerde niet alleen expert is op het eigen vakgebied, maar dat hij/zij ook begrip heeft van vraagstukken in aanpalende vakgebieden. Ook wordt van de *allround controller* in concernorganisaties verwacht dat hij/zij complexe vraagstukken uit de concernpraktijk op een academisch verantwoorde wijze weet op te lossen en zijn/haar adviezen zowel beknopt als toegankelijk weet te rapporteren en presenteren en op managementniveau daarover de dialoog aan te gaan.

Het panel heeft bijzonder veel waardering voor de sterke visie van de opleiding op de huidige *allround controller* in concernorganisaties en de consistente en weloverwogen wijze waarop die is vertaald naar een breed gedragen opleidingsprofiel. Daarbij vindt het panel de expliciete keuze voor concernorganisaties interessant en gezien de aard van de organisaties in de directe omgeving ook goed passen bij de EMFC-opleiding aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Wel vraagt het panel zich af of deze visie voldoende toekomstbestendig is, daar er in de structuur van concernbedrijven, onder andere door *outsourcing* en automatisering, grote veranderingen zullen plaatsvinden. Uit het bezoek blijkt echter dat de opleiding zich hiervan bewust is en achter de schermen werkt aan een nieuw en vooruitstrevend opleidingsprofiel. Het panel is hier zeer enthousiast over en is van mening dat de opleiding met haar toekomstvisie en ambities trendsettend is binnen de EMFC-opleidingen.

### *Programma*

Het panel oordeelt dat het studieprogramma van de EMFC zodanig in elkaar zit dat het studenten in staat stelt de eindtermen van de opleiding te behalen. Het programma omvat alle belangrijke facetten van het vakgebied. Naast vakinhoudelijke kennis en vaardigheden, besteedt het programma voldoende aandacht aan academische en wetenschappelijke vorming en zogeheten *soft skills* als communicatieve en samenwerkingsvaardigheden. Door de indeling van het programma in vakclusters is de samenhang in het curriculum goed geborgd. Het panel is ook positief over de inhoud en opzet van de afzonderlijke vakken. De opleiding hanteert een passende leervisie, 'Van leren kijken naar leren zien', waarbij het gaat om het ontwikkelen van vaardigheden om een probleem vanuit verschillende perspectieven te beoordelen en het vermogen om samen te werken met anderen. Vanuit deze leervisie is er sprake van een goede vervaechting van theorie en praktijk en het gebruik van adequate onderwijsvormen zoals praktijkcases en bedrijfsopdrachten. Een kanttekening is wel dat veel cases gericht zijn op concernbedrijven in de productiesector, terwijl veel studenten werken in de dienstensector. Het panel is voorts in het bijzonder te spreken over de kwaliteit van het studiemateriaal, dat zichtbaar bijdraagt aan een effectief leerproces.

Het panel stelt met genoeg vast dat de opleiding qua opleidingsniveau, werkomgeving en werkervaring van studenten een strikt instroombeleid hanteert, hetgeen de kwaliteit van de instroom ten goede komt. Een aandachtspunt vormt het efficiëntiebeleid. Dat zou aan transparantie kunnen winnen. Het panel concludeert dat de rendementen voor verbetering vatbaar zijn. Het stemt het panel tevreden dat de opleiding daartoe inmiddels diverse maatregelen heeft genomen, met als voornaamste wijziging de eerdere start en betere structurering van het eerste deel van het afstudeertraject leidend tot het afstudeerwerkstuk. Het vraagt zich echter af of deze maatregelen voldoende zullen zijn. Het panel beveelt de opleiding dan ook aan de rendementen goed te blijven monitoren en waar nodig aanvullende maatregelen te nemen.



Het panel oordeelt positief over de kwantiteit en kwaliteit van de staf. Het constateert bovendien dat er sprake is van een hecht en open docententeam met een sterk management en adequate ondersteunende staf. Voorts kent de opleiding een sterk en betrokken curatorium en een actieve alumnivereniging die mede zorgen voor een goede link met en input vanuit het werkveld. Ook de opleidingscommissie is van grote meerwaarde voor de kwaliteitsbewaking binnen de opleiding. Wel dient de opleiding de onafhankelijke positie van de opleidingscommissie goed te bewaken.

#### *Toetsing*

Het panel stelt vast dat het systeem van toetsing en beoordeling goed functioneert. De toetsen zijn inhoudelijk en wetenschappelijk van een hoog niveau en passend bij de inhoud en vormgeving van de opleiding. Het panel is lovend over de kwaliteitsborging van de toetsing en beoordelingen. Het is onder de indruk van het toetsplan en de gedegen uitwerking ervan in de dagelijkse toetspraktijk. Wel deelt het panel de mening van het management dat alle maatregelen veel extra werk voor docenten met zich meebrengen en dat men de balans docentinspanningen versus opbrengsten goed moet bewaken. Het panel oordeelt zeer positief over het functioneren van de examencommissie. De examencommissie heeft goed zicht en grip op de kwaliteit van toetsen en is in staat gebleken in korte tijd een goed functionerend kwaliteitsborgingssysteem te ontwikkelen en te implementeren.

#### *Gerealiseerde eindkwalificaties*

Het panel stelt vast dat de masterscripties ruimschoots voldoen aan de eisen die mogen worden gesteld aan de eindwerken van een masteropleiding en passend zijn bij de professionele oriëntatie van de opleiding. Het kan zich goed vinden in de becijfering en is zeer tevreden over het inhoudelijke en wetenschappelijke niveau en de degelijke opzet van de afstudeerwerkstukken. Het panel is voorts positief over de aangetoonde grote meerwaarde van de opleiding voor alumni en werkgevers. Het panel komt tot de slotsom 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	goed
Standaard 2: Onderwijsleeromgeving	voldoende
Standaard 3: Toetsing	goed
Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties	goed
Algemeen eindoordeel	goed

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: 2 maart 2017

Prof. dr. J. van der Meer-Kooistra (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) is onderdeel van de aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde (FEWEB) van de Vrije Universiteit Amsterdam verbonden Business School. Naast de EMFC omvat de Business School 16 andere postinitiële opleidingen, onder andere op het gebied van accountancy en management. De opleiding wordt geleid door een opleidingsdirecteur. Hij is verantwoordelijk voor de inhoud van het curriculum. De opleidingscommissie ziet toe op de kwaliteit van de opleiding. De examencommissie bewaakt zowel de inhoud als de procedures rondom het toetsen en daarmee de te realiseren eindkwalificaties. De opleidingsdirecteur legt verantwoording af aan de decaan van de faculteit als vertegenwoordiger van de Vrije Universiteit, het curatorium als vertegenwoordiger van het beroepenveld en de VRC als beroepsorganisatie voor register controllers. De opleiding beschikt over een eigen onderwijsbureau en kan voorts gebruik maken van de ondersteunende facultaire diensten.

## *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 Vrije Universiteit Amsterdam. Een registercontroller is een financieel professional die financiële eindverantwoordelijkheid kan dragen. Een registercontroller moet niet alleen goed opgeleid zijn 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 Vrije Universiteit Amsterdam.

## *Visie van de opleiding*

De opleiding heeft ervoor gekozen zich te profileren als een EMFC-opleiding die specifiek gericht is op concernorganisaties. Onder concernorganisaties verstaat de opleiding grote, vaak internationaal werkzame ondernemingen die hun operaties hebben ondergebracht in concernonderdelen zoals divisies of business units. Ook worden economische samenwerkingsverbanden met vergelijkbare coördinatiekenmerken gerekend tot het relevante domein. De opleiding richt zich op de *allround controller* werkzaam in concernorganisaties en consultants die concernorganisaties adviseren.

De opleiding beoogt *allround controllers* op te leiden die zowel het 'bedrijfseconomisch geweten' als 'business partner' voor het topmanagement van hun organisatie kunnen zijn.

Hiervoor is het van belang dat de controller toegerust wordt met kennis, inzicht en vaardigheden om de eindverantwoordelijkheid te kunnen dragen voor een betrouwbare interne en externe informatievoorziening van organisaties en de verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor de economische rationaliteit van beslissingen die door organisaties worden genomen. Bovendien wordt van de *allround controller* in toenemende mate kennis, inzicht en vaardigheden verwacht gericht op een proactieve en ondersteunende rol bij de ontwikkeling, implementatie, uitvoering en voortgangsbewaking van operationeel en strategisch beleid. Een en ander betekent dat de *allround controller* niet alleen expert is op het eigen vakgebied, maar dat hij/zij ook begrip heeft van vraagstukken in aanpalende vakgebieden. Daarenboven wordt van de *allround controller* in concernorganisaties verwacht dat hij/zij de complexiteit van vraagstukken uit de concernpraktijk weet te ontwarren en op een academisch verantwoorde wijze weet op te lossen. Voorts dient de controller in staat te zijn om zijn/haar adviezen zowel beknopt als toegankelijk te rapporteren en presenteren en op managementniveau de dialoog aan te gaan. Met het oog hierop heeft de opleiding er bewust voor gekozen om niet te spreken over 'communicatieve vaardigheden op leiderschapsniveau' maar over 'de ontwikkeling tot gesprekspartner van het management'.

Het panel heeft kennis genomen van deze visie uit de kritische reflectie. Daarnaast heeft het panel tijdens het bezoek gesproken met het management, docenten en studenten over de visie en het profiel van de opleiding. Het panel is buitengewoon te spreken over de wijze waarop de opleiding haar visie heeft geëxpliciteerd en gedocumenteerd. Ten tijde van de vorige visitatie beschikte de opleiding reeds over een heldere visie op het opleiden van registercontrollers, maar deze is in de afgelopen periode nog verder aangescherpt, geactualiseerd en vastgelegd in diverse beleidsdocumenten. Het panel constateert daarbij met veel waardering dat dit een weloverwogen proces is geweest met nauwe betrokkenheid van en groot draagvlak onder alle stakeholders.

Het panel vindt de keuze voor concernorganisaties interessant en ook goed passen bij de EMFC-opleiding aan de Vrije Universiteit Amsterdam omdat in de directe omgeving veel (internationale) grote concernorganisaties zijn gevestigd. Door haar focus hierop is de opleiding sterk onderscheidend en in staat veel concernorganisaties aan zich te binden en studenten te trekken. Wel vraagt het panel zich af of deze visie voldoende toekomstbestendig is, daar er in de structuur van grote concernorganisaties, onder andere door *outsourcing* en automatisering, grote veranderingen zullen plaatsvinden. Uit het gesprek met het management blijkt dat de opleiding zich hier sterk van bewust is. Men licht toe dat een transformatie noodzakelijk is om als opleiding te kunnen overleven. Samen met een aantal grote financiële organisaties werkt men thans aan een nieuw profiel voor de *chief financial officer* van de toekomst. Op basis daarvan zal de opleiding in de komende periode een flinke vernieuwingsslag maken. Het panel is hier zeer enthousiast over en noemt de plannen ambitieus en vooruitstrevend. De opleiding vervult hiermee een belangrijke voortrekkersrol waar andere EMFC-opleidingen profijt van kunnen hebben. Het panel moedigt de opleiding dan ook van harte aan om de ingeslagen weg te vervolgen en, zo mogelijk, binnen VRC-verband de collega-opleidingen hierbij te betrekken.

#### *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 voldoen aan de eisen gesteld aan het niveau van masteropleiding volgens de Dublin-descriptoren. Conform de kritische reflectie, beoogt de opleiding studenten op te leiden tot *allround controllers* die in staat zijn om in concernverband zowel de rol van bedrijfseconomisch geweten als de rol van business partner op een evenwichtige wijze in te vullen en in te blijven vullen. De opleiding heeft deze opleidingsdoelstelling vervolgens vertaald in zeven beoogde eindkwalificaties. Het panel is positief over de eindkwalificaties. In zijn optiek zijn deze helder en zorgvuldig geformuleerd. Ook zijn ze – met een duidelijke focus op de *allround controller* binnen concernorganisaties – geheel in lijn met de visie en het profiel van de opleiding. Voorts is het panel positief dat de opleiding op regelmatige basis haar eindkwalificaties en programma-inhoud toetst aan internationaal vergelijkbare postinitiële programma's, zoals blijkt uit de kritische reflectie.

#### **Overwegingen**

Het panel is van oordeel dat de eindkwalificaties qua niveau en oriëntatie passend zijn voor een academische opleiding op postinitieel masterniveau. Het panel stelt tevens vast dat de eindkwalificaties voldoen aan de eisen gesteld aan het niveau van een masteropleiding en goed aansluiten bij de eisen gesteld aan de opleiding door het nationale en internationale beroepenveld. Het panel heeft bijzonder veel waardering voor de sterke visie van de opleiding op de huidige *allround controller* en de consistente en weloverwogen wijze waarop deze visie is vertaald in een



breed gedragen opleidingsprofiel. Ook is het panel zeer enthousiast over de toekomstvisie en ambities van de opleiding, die volgens het panel trendsettend zijn binnen de EMFC-opleidingen.

### **Conclusie**

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

#### **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.

#### *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 Vrije Universiteit Amsterdam bestaat uit 62 EC en kent een nominale opleidingsduur van tweeënhalf jaar. Het eerste semester van het eerste collegejaar heeft een algemeen karakter en omvat vier kernvakken: Financial Reporting, Financial Statement Analysis, Management Accounting & Control en Corporate Law. Daarnaast wordt in het vak Controller in de Praktijk (Controllership) ingegaan op de praktijk waarin de *allround controller* werkt. De drie blokken daarop omvatten drie vakclusters die een indeling naar de werkgebieden van de *allround controller* volgen, te weten Reporting & Control, Finance & Control en Strategy & Control. Studenten ronden de opleiding af met een afstudeerproject. Zij starten daarmee in de tweede helft van het tweede semester van het tweede jaar. Bijlage 4 omvat een schematisch programmaoverzicht.

Het panel constateert dat de opleiding is opgebouwd in overeenstemming met de richtlijnen van de VRC. Alle belangrijke facetten van het vakgebied komen in voldoende mate aan de orde. Het panel is enthousiast over de indeling van het curriculum in vakclusters. De drie vakclusters geven de hoofdthema's van de opleiding weer en bestaan uit een aantal aan het hoofdthema gerelateerde vakken. Elk cluster staat onder leiding van een hoogleraar, die verantwoordelijk is voor de interne afstemming en coördinatie. Zoals bevestigd door de studenten, wordt op deze wijze de samenhang in het curriculum goed geborgd. De vakken binnen de clusters liggen in elkaars verlengde, wat het voor studenten eenvoudiger maakt om de samenhang van vakken en onderwerpen te doorgronden en dwarsverbanden te leggen. Het panel is tevens te spreken over de opzet en inhoud van de vakken. Het door het panel bestudeerde studiemateriaal ziet er zeer degelijk uit. Docenten maken gebruik van adequate boeken en recente artikelen. Ook de cases, die grotendeels gericht zijn op concernorganisaties, zijn van een goed niveau. Het valt het panel verder in positieve zin op dat alle cursusondersteunende materialen als *course outlines*, *readers* en collegesheets goed verzorgd zijn en bijdragen aan een effectief leerproces. Studenten en alumni zijn over het algemeen positief over de door hen gevolgde vakken. Ze noemen ze interessant, nuttig en uitdagend.

Het panel constateert met genoegen dat er voldoende aandacht wordt besteed aan nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied. Naar aanleiding van de vorige visitatie heeft de opleiding gewerkt aan een actualisering van informatiemanagement/informatietechnologie in het programma. Dit heeft geleid tot een nadere integratie van de vakken Information Management en Accounting Information Systems. Daarnaast is de opleiding voornemens om de aandacht voor *digital analytics* te vergroten. De ruimte hiervoor wordt gecreëerd door het vak Financial Statement Analysis te verkleinen, wat mogelijk zal zijn door een herverdeling van betreffende leerstof over andere vakken. Naast deze programmatische wijzigingen benadrukken studenten en docenten dat er binnen de vakken voortdurend aandacht is voor vernieuwingen binnen het vakgebied, onder andere door het inbrengen van actuele cases.

#### *Wetenschappelijke en professionele oriëntatie*

Het panel heeft tijdens het bezoek stilgestaan bij de wetenschappelijke en professionele oriëntatie van het programma. Zoals uit de kritische reflectie blijkt, staat binnen de opleiding behalve het verdiepen van kennis en inzicht, vooral het ontwikkelen van vaardigheden en het toepassen van kennis voorop. De opleiding hanteert daarbij het uitgangspunt dat de wijze waarop kennis door de EMFC-student wordt toegepast sterk wordt bepaald door zijn/haar werkervaring en beeld op de (eigen) bedrijfspraktijk. Dit heeft consequenties voor de organisatie van het leerproces. Het overkoepelende thema bij de gekozen didactische opzet is dat de controller moet leren kijken om te kunnen zien. De kerngedachte achter de betreffende leermethode, ook wel participierend leren genoemd door de opleiding, is dat leren altijd begint vanuit de eigen voorkennis en dagelijkse praktijk. Leren vindt dan plaats wanneer iemand in een bepaalde situatie frictie ervaart tussen de eigen voorkennis of eigen percepties en die van anderen, en vervolgens gemotiveerd is die frictie op te lossen door doelgericht te leren; alleen, maar vooral ook samen met medestudenten en docenten. Het gaat daarbij om het ontwikkelen van vaardigheden om een probleem vanuit verschillende perspectieven te beoordelen en het vermogen samen te werken met anderen.

Het panel heeft met waardering kennisgenomen van de leervisie. Het acht deze passend voor een postinitiële opleiding op masterniveau. Het panel ziet uitwerkingen ervan terug in de gehanteerde onderwijsvormen. In veel vakken wordt gebruik gemaakt van praktijkcases die in groepsverband en met behulp van relevante wetenschappelijke theorieën worden besproken en uitgewerkt. Zo wordt voortdurend de relatie gelegd tussen theorie en praktijk. De geïnterviewde studenten geven aan dat zij vanaf het begin van de opleiding al bekend zijn gemaakt met het centrale thema 'Van leren kijken naar leren zien'. Zij hebben veel waardering voor het feit dat zij gestimuleerd worden om altijd verder te kijken dan wat de theorie of praktijk in eerste instantie laat zien en daarop verder te acteren. Verder laten zij het panel weten veel waardering te hebben voor het casusonderwijs dat zowel een groot- als kleinschalig karakter heeft. Bij veel cases worden de studenten in twee groepen verdeeld met daarbinnen casegroepjes van vier studenten. Hierdoor ervaart men wel de intimiteit van kleine werkgroepen, maar kan men ook profijt hebben van de ervaringen van veel studenten in verschillende organisaties. Men leert op deze wijze veel met en van elkaar. Een kanttekening die men wel bij het casusonderwijs plaatst is dat veel cases gericht zijn op concernbedrijven in de productiesector, terwijl ook veel studenten werken in de dienstensector. Dit zou volgens hen, alsook volgens het panel, meer gedifferentieerd kunnen worden.

Het panel constateert dat er in het programma voldoende aandacht is voor de zogeheten *soft skills* als communicatieve en samenwerkingsvaardigheden. Onder andere in de vakken Controllership en Strategisch Management oefenen studenten in het helder en overtuigend presenteren, om te schakelen tussen de expertrol, de adviesrol en procesbegeleidende rol en het kritisch en opbouwend reflecteren op hun persoonlijke mondelinge en schriftelijke presentatie. Ook binnen andere vakken, zoals studenten en docenten toelichten, krijgen studenten regelmatig de mogelijkheid hun vaardigheden op deze terreinen aan te scherpen. Wat betreft de aandacht voor ethiek constateert het panel dat ook deze volstaat. Desgevraagd geven studenten aan dat op regelmatige basis ethische dilemma's worden aangedragen en besproken die veelal tot enthousiaste en leerzame discussies leiden.

De studenten ronden hun opleiding af met een afstudeeropdracht. Deze afstudeeropdracht is gericht op het zelfstandig en op academisch verantwoorde wijze oplossen van een vraagstuk uit de eigen beroepspraktijk van de student. De afstudeeropdracht mondt uit in een afstudeerwerkstuk. Mede met het oog op de lage rendementen (zie tevens de paragraaf Studeerbaarheid) alsook naar aanleiding van commentaar van de vorige visitatiecommissie op de wetenschappelijke onderbouwing van de afstudeerwerken, heeft de opleiding in de afgelopen periode gewerkt aan een gedeeltelijke inbedding van het afstudeerwerkstuk in het cursorische deel. Met ingang van het collegejaar 2013-2014 is het Thesiscollege ingevoerd, waarin studenten de laatste zeven weken



van het vierde semester onder begeleiding van een docent werken aan hun onderzoeksvraag, theoretisch kader en onderzoeksopzet en aanpak. Aansluitend kunnen studenten die akkoord krijgen op de eerste drie hoofdstukken van hun werkstuk, direct starten met het uit te voeren empirisch onderzoek. Op deze wijze tracht de opleiding te voorkomen dat er na afronding van de colleges een gat valt in het afstuderen van studenten. Ook beoogt de opleiding met het Thesiscollege een inhoudelijke verbetering in de afstudeerwerken te bewerkstelligen.

Uit de gesprekken met het management en de opleidingscommissie blijkt dat de opleiding, naast het Thesiscollege, diverse andere maatregelen heeft genomen om vertragingen in het afstudeertraject terug te dringen. Daaronder valt het stimuleren van studenten eerder een afstudeeronderwerp te zoeken; het vergroten van de capaciteit van de begeleiding; het ontwikkelen van een afstudeerleidraad; het organiseren van een 'bezemklasje'; en het onderhouden van nauwe contacten met studenten tijdens het afstuderen. Met name het vervroegen en structureren van het eerste deel van het afstudeertraject leidend tot het afstudeerwerkstuk lijkt een positief effect te hebben. De studenten geven in ieder geval aan de Thesiscolleges als zeer nuttig te ervaren. Deze helpen hen zeker een voortvarende start te maken met hun afstudeeropdracht. Ook vinden ze de afstudeerleidraad een zeer behulpzaam instrument. Het panel heeft waardering voor de genoemde initiatieven en ziet dat de opleiding op de goede weg is. Het is echter ook van oordeel dat de opleiding goed moet monitoren of de huidige maatregelen voldoende rendementsverbetering opleveren of dat aanvullende maatregelen nodig zullen zijn. Tijdens het bezoek zijn daartoe meerdere ideeën naar voren gekomen die volgens het panel een nadere verkenning verdienen, zoals een betere structurering van de empirische onderzoeksfase door het toepassen van een cohortbenadering waarbij studenten meer in groepsverband afstuderen en het nadrukkelijk betrekken van werkgevers bij de afstudeeropdrachten.

Het valt het panel overigens op dat studenten en werkgevers het huidige afstudeerwerkstuk anders ervaren en waarderen. Diverse studenten geven aan te twijfelen of de leeropbrengsten wel opwegen tegen hun inspanningen bij een dergelijk intensief en omvangrijk traject. Zij zouden bijvoorbeeld liever afstuderen op basis van een portfolio van papers met een duidelijke koppeling tussen theorie en praktijk. Leden van het curatorium daarentegen zijn sterk voorstander van een afstudeerwerkstuk of scriptie als ultieme meesterproef en willen hier niet aan tornen. Het panel doet hier geen verdere uitspraken over, maar is wel van oordeel dat de opleiding de meerwaarde van de afstudeeropdracht, die goed gearticuleerd is in de diverse beleidsdocumenten, beter voor het voetlicht zou moeten brengen onder betrokken studenten en docenten.

#### *Personeel*

In totaal zijn bij de opleiding achttien docenten actief. Daarvan heeft de helft behalve een aanstelling bij de opleiding, nog een aanstelling bij andere opleidingen aan de VU of andere onderwijsinstellingen. Acht docenten hebben een hoofdaanstelling buiten het onderwijs die op enigerlei wijze gerelateerd is aan concernorganisaties en aan één of meerdere werkterreinen van de *allround controller*. Voorts wordt bij een aantal vakken een gastdocent ingezet. Dit betreft onder andere een CFO van een concernorganisatie in het vak Controllership en een docent Big Data/Business Analytics in het vak Information Management. De regel daarbij is dat de voor het vak eindverantwoordelijke docent bij het gastcollege aanwezig is en borgt dat het college goed aansluit op het overige onderwijs.

Het panel is positief over de samenstelling van de staf. Het is van mening dat de vakinhoudelijke, wetenschappelijke en didactische kwaliteiten van docenten goed aansluiten op het postinitiële karakter van de opleiding. Het panel waardeert het dat veel docenten relevante praktijkervaring hebben, zodat zij in hun onderwijs een sterke koppeling kunnen maken met de praktijk. Ook waardeert het panel dat de opleiding, zoals blijkt uit het gesprek met het management, docenten stimuleert om onderzoek te doen en hiervoor geld vrijmaakt. Op dit moment zijn er van de docenten acht gepromoveerd en werken er twee aan een promotieonderzoek. Het panel merkt op dat de prestaties van docenten standaard onderdeel uitmaken van de evaluaties. Over het algemeen wijzen deze evaluaties uit dat de docenten beschikken over goede didactische en inhoudelijke kwaliteiten. Mochten de evaluaties echter daartoe aanleiding geven, volgt een nadere verkenning van de oorzaak door de opleidingscommissie. Vervolgens wordt door de opleidingsdirecteur in overleg met de docent een actieplan opgesteld om deze oorzaken weg te nemen. Het behalen van de basiskwalificatie onderwijs maakt daar deel van uit.

Het valt het panel in positieve zin op dat er sprake is van een samenhangend en hecht docententeam met een sterk management en adequate ondersteunende staf. Er heerst een open, ontspannen en informele sfeer waarin men veel met elkaar overlegt en samenwerkt. Ook de

studenten geven aan tevreden te zijn over de docenten en de ondersteunende staf. Men noemt ze zeer betrokken, toegankelijk en altijd bereid waar nodig te helpen.

#### *Instroom en deficiëntiebeleid*

De opleiding hanteert een toelatingsprocedure die bestaat uit een intakegesprek met de voorzitter van de examencommissie waarin de geschiktheid van de kandidaat wordt vastgesteld. De toelatingseisen zijn conform de VRC-richtlijnen. Dat wil zeggen dat iedere deelnemer bij aanvang van de opleiding in bezit moet zijn van een MSc-diploma, moet kunnen aantonen op negen vakken over voldoende (voor)kennis te beschikken en tenminste twee jaar ervaring moet hebben in een voor de opleiding relevante functie.

Het panel heeft tijdens het bezoek aanvullende gegevens ontvangen over de achtergronden en deficiënties van het studentencohort 2016. Hieruit blijkt, alsook uit de informatie in de kritische reflectie, dat de opleiding een strikt toelatingsbeleid hanteert. Het panel heeft hier waardering voor en ziet dat het de kwaliteit van de instroom ten goede komt. Zo bezitten alle kandidaten een MSc-diploma, ligt het gemiddeld aantal ervaringsjaren op ruim vijf jaar en ligt het gemiddeld aantal deficiënties tussen de twee en drie.

De keuze voor een focus op concernorganisaties heeft consequenties voor de instroom. Uit het gesprek met het management blijkt dat de opleiding tot voor kort alleen studenten vanuit (grote) concernorganisaties toeliet. Tegenwoordig laat men echter ook andere studenten toe, zij het mondjesmaat en daarbij goed kijkend naar de profielen van deze studenten. Studenten kunnen namelijk ook veel leren van controllers uit andere settings, zoals non-profit organisaties en innovatieve financiële adviesorganisaties. Men probeert er wel voor te waken dat de heterogeniteit niet te groot wordt – studenten moeten elkaar inhoudelijk wel goed kunnen vinden – en verwijzen kandidaten regelmatig door naar andere opleidingen binnen en buiten de eigen universiteit. Het panel stemt hiermee in. De geïnterviewde studenten geven aan tevreden te zijn over het niveau en de inbreng van hun medestudenten. Wel laten ze weten dat het deficiëntiebeleid niet heel transparant is. De oudere studenten hebben veelal een ander programma tijdens hun vooropleiding gevolgd dan de jongere studenten. Het is echter niet altijd duidelijk hoe dit wordt vertaald naar eventuele deficiëntievakken.

#### *Studeerbaarheid*

Uit de kritische reflectie blijkt dat de rendementen voor verbetering vatbaar zijn. De opleiding streeft er naar dat binnen drie jaar 50% en binnen vijf jaar 80% van de studenten de opleiding heeft afgerond. Nu studeert gemiddeld per cohort 50% binnen drie jaar af, maar daarna stukt het, waardoor de 80% in vijf jaar niet wordt gehaald. Zoals bevestigd door de geïnterviewde studenten, treedt de grootste vertraging op bij het afstudeerwerkstuk en niet bij de vakken. De vakken zijn qua omvang en zwaarte redelijk goed verspreid over het curriculum. De opleiding heeft in de afgelopen periode diverse maatregelen genomen om de rendementen te verbeteren, vooral rondom het afstudeerproces, zoals de genoemde eerdere start en betere structurering van het eerste stuk van het afstuderen. Ook heeft de opleiding geïnvesteerd in het goed in kaart brengen van alle studenten met studievertraging en het vlottrekken van vertraagde afstudeertrajecten, onder andere door het aantrekken van een extra afstudeerbegeleider.

Het panel constateert met waardering dat er ten opzichte van de vorige visitatie nu veel meer zicht en grip op de studievoortgang is en dat er eerder wordt gehandeld bij eventuele vertraging. Het panel verwacht dan ook een positief effect op de rendementen. Het vraagt zich echter tegelijkertijd af of dit voldoende zal zijn. Het panel benadrukt dan ook nogmaals dat de opleiding de rendementscijfers goed moet monitoren en daar waar nodig aanvullende maatregelen moet nemen.

#### *Betrokkenheid stakeholders*

Het panel heeft tijdens het bezoek gesproken met de opleidingscommissie. Deze commissie bestaat uit twee studentvertegenwoordigers en twee clusterhoogleraren. Zoals uit het gesprek blijkt, is de opleidingscommissie van groot belang voor de terugkoppeling naar het opleidingsmanagement en de docenten. Na afronding van elk vak inventariseren de studentvertegenwoordigers de ervaringen en meningen van hun medestudenten en brengen deze in de vergaderingen van de opleidingscommissie in. Naast deze evaluatie van afzonderlijke programmaonderdelen, besteedt de opleidingscommissie ook veel aandacht aan de afstemming binnen en tussen de drie onderwijsclusters en andere curriculumbrede onderwerpen. Zo was de opleidingscommissie ook nauw betrokken bij het vervroegen van het afstudeertraject.



Het panel is te spreken over het functioneren van de opleidingscommissie. Het noemt deze kritisch en proactief. Een aandachtspunt is wel dat de clusterhoogleraren, die tevens een hoofdverantwoordelijkheid hebben in de aansturing van het programma, onderdeel uitmaken van de opleidingscommissie. Hierdoor zou belangenverstrengeling kunnen optreden. Zowel de student- als docentleden van de opleidingscommissie benadrukken echter dat de sfeer heel open is en dat alles besproken kan worden. Men ervaart de huidige werkwijze juist als heel prettig. De korte lijnen dragen absoluut bij aan een slagvaardige commissie en voortvarende aanpak bij eventuele problemen. Het panel heeft begrip voor de situatie – enige twee-pettenproblematiek is onvermijdelijk bij een relatief kleine opleiding als deze – maar is wel van mening dat de onafhankelijke positie van de opleidingscommissie goed moet worden bewaakt.

Naast hun vertegenwoordiging in de opleidingscommissie zijn er voor docenten voldoende mogelijkheden om met elkaar en met het management te overleggen. Er worden docentenbijeenkomsten georganiseerd waarin de uitkomsten van onderwijsbeoordelingen en studieresultaten in meer algemene zin worden besproken en wordt nagedacht over maatregelen die naar aanleiding daarvan kunnen of moeten worden genomen. Daarnaast vinden er bilaterale overleggen plaats, waarin clusterhoogleraren en docenten onderling en met het management inhoud, didactiek en samenhang in het onderwijsprogramma afstemmen.

Het panel constateert met waardering dat de opleiding goed contact onderhoudt met haar alumni. De opleiding kent een actieve alumnivereniging; iedereen die afstudeert is automatisch lid. De alumnivereniging organiseert samen met de opleiding sinds vijftien jaar een 'annual update', waarin alumni worden bijgepraat over ontwikkelingen op het vakgebied. Daarnaast organiseert de opleiding sinds 2007 jaarlijks voortgezette-educatiecursussen voor haar alumni. Zoals blijkt uit het gesprek met de alumni worden deze bijeenkomsten over het algemeen goed bezocht en zeer gewaardeerd. Het panel is tevens positief over het curatorium, dat een belangrijke signaalfunctie vanuit de praktijk heeft. Het bestaat uit elf vertegenwoordigers van het afnemend veld, waaronder CFO's van grote internationale bedrijven als Shell, Unilever en Philips. Het curatorium en het opleidingsmanagement komen drie keer per jaar formeel bijeen, maar spreken elkaar ook tussendoor op informele wijze. In deze besprekingen komen onderwerpen aan de orde als de ontwikkeling van de controllersfunctie en de daartoe noodzakelijke kennis, inzichten en vaardigheden, alsook studentevaluaties en docentprestaties. Het panel noemt de betrokkenheid van de leden groot en ziet dat zij een belangrijke adviserende rol vervullen.

### **Overwegingen**

Het panel oordeelt dat het studieprogramma van de EMFC zodanig in elkaar zit dat het studenten in staat stelt de eindtermen van de opleiding te behalen. Het programma omvat alle belangrijke facetten van het vakgebied. Naast vakinhoudelijke kennis en vaardigheden, besteedt het programma voldoende aandacht aan academische en wetenschappelijke vorming en zogeheten *soft skills* als communicatieve en samenwerkingsvaardigheden. Door de indeling van het programma in vakclusters is de samenhang in het curriculum goed geborgd. Het panel is ook positief over de inhoud en opzet van de afzonderlijke vakken. Vanuit een passende leervisie, 'Van leren kijken naar leren zien', is er sprake van een goede vervaechting van theorie en praktijk en het gebruik van adequate onderwijsvormen als praktijkcases en bedrijfsopdrachten. Een kanttekening is wel dat veel cases gericht zijn op concernorganisaties in de productiesector, terwijl ook veel studenten werken in de dienstensector. Het panel is voorts in het bijzonder te spreken over de kwaliteit van het studiemateriaal, dat zichtbaar bijdraagt aan een effectief leerproces.

Het panel stelt met genoegen vast dat de opleiding qua opleidingsniveau, werkomgeving en -ervaring van studenten een strikt instroombeleid hanteert, hetgeen de kwaliteit van de instroom ten goede komt. Het heeft er daarbij begrip voor dat de opleiding, zij het beperkt en onder voorwaarden, nu ook studenten uit andere organisaties dan concernorganisaties toelaat. Een aandachtspunt betreft het efficiëntiebeleid. Dat zou aan transparantie kunnen winnen. Ten aanzien van de rendementen concludeert het panel dat deze voor verbetering vatbaar zijn. Het stemt het panel tevreden dat de opleiding daartoe inmiddels diverse maatregelen heeft genomen, met als voornaamste wijziging de eerdere start en betere structurering van het eerste deel van het afstudeertraject leidend tot het afstudeerwerkstuk. Het panel beveelt de opleiding wel aan de rendementen goed te blijven monitoren en daar waar nodig aanvullende maatregelen te nemen.

Het panel is positief over de inhoudelijke en didactische kwaliteiten van het docentencorps. Het constateert bovendien met waardering dat er sprake is van een hecht en open docententeam met een sterk management en adequate ondersteunende staf. Voorts kent de opleiding een sterk en betrokken curatorium en een actieve alumnivereniging die mede zorgen voor een goede link met



en input vanuit het werkveld. Ook de opleidingscommissie is van grote meerwaarde voor de kwaliteitsbewaking binnen de opleiding. Wel dient de opleiding de onafhankelijke positie van de opleidingscommissie goed te bewaken.

### **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 toetsplan dat een uitwerking is van het Toetsbeleid van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde. In het toetsplan wordt voor ieder van de programmaonderdelen en per toetsmethode beschreven hoe deze bijdraagt aan het realiseren van de eindkwalificaties van de opleiding. Ook geeft het toetsplan in detail weer welke kwaliteitseisen aan de toetsing worden gesteld, wie waarvoor verantwoordelijk is in de uitvoering van het toetsplan en hoe de kwaliteit van de toetsing wordt geborgd. Het panel heeft het toetsplan met veel interesse bestudeerd en is onder de indruk van de kwaliteit van dit document. Het veelomvattende document beschrijft op adequate wijze de richtlijnen, regels en procedures die bijdragen aan een transparante, betrouwbare en valide toetsing en beoordeling.

Met genoegen constateert het panel tevens dat de uitwerking ervan in de dagelijkse toetspraktijk navenant is. Het panel is vooral enthousiast over het feit dat met het oog op de validiteit, iedere examinerator een toetsmatrijs voor het vak maakt. In deze toetsmatrijs worden de leerdoelen, de toetsvorm en de functie van de toets(en) opgenomen. Daarnaast omvat de matrijs antwoordmodellen en beoordelingscriteria, de puntenverdeling en de cesuur. Het panel is ook positief dat bij elk toetsmoment de examinerator het tentamen en de bijbehorende toetsmatrijs voorlegt aan een meelezer. Deze meelezer koppelt zijn bevindingen vervolgens terug aan de examinerator, die zo nodig naar aanleiding daarvan het tentamen aanpast. Op deze wijze wordt op consequente wijze het vier-ogenprincipe toegepast bij het opstellen van toetsen. Voorts vindt het panel het lovenswaardig dat ten behoeve van de betrouwbaarheid elke toets achteraf uitgebreid wordt geëvalueerd, onder andere aan de hand van de studentscores per toetsitem.

Uit de gesprekken met het management en de examencommissie blijkt dat het een uitdaging was om alle docenten hierin mee te krijgen en dat het behoorlijk wat inspanning en overtuigingskracht heeft gevergd om op het gewenste niveau van toetskwaliteitsborging te komen. Men heeft daarbij dankbaar gebruik kunnen maken van de beschikbare instrumenten en ondersteuning vanuit de faculteit. Ook bleek de komst van het visitatiepanel goed te werken als drukmiddel. Het management merkt op dat alle genomen maatregelen voor docenten veel extra werk met zich meebrengen. Dit terwijl het merendeel van de docenten een (kleine) deeltijdaanstelling heeft en veel tijd kwijt is aan reguliere onderwijstaken. Het management vraagt zich af of men niet te ver is doorgeschoten in het beheersen van alle processen en wijst op het gevaar van het controleren om het controleren zelf zonder een directe meerwaarde voor de kwaliteit. Het panel vindt dit een terechte constatering. Het is van mening dat de opleiding er goed voor moet waken dat de maatregelen hun doel niet voorbij schieten.

De opleiding hanteert diverse toetsvormen die volgens het panel passend zijn voor een praktijkgerichte masteropleiding. De toetsvormen sluiten goed aan op de inhoud en aard van de vakken. De meeste vakken worden afgesloten met tentamens die in het algemeen een 'open boek' karakter hebben en vooral inzicht in problemen en de relatie tussen problemen toetsen. Verder dienen studenten bij een groot aantal vakken een casus uit te werken of op te lossen en/of een bedrijfsopdracht of paperopdracht uit te voeren. In deze toetsvormen staan vooral het toepassen



van kennis en inzicht en oordeelsvorming centraal. Bij een aantal vakken wordt halverwege de collegecyclus een theoretietoets afgenomen die meetelt voor het eindcijfer. Deze toets heeft tot doel te borgen dat de student het vereiste niveau van kennis en inzicht heeft voordat wordt begonnen met de toepassing ervan in casussen en bedrijfsopdrachten. Verder worden op regelmatige basis vaardigheden getraind en getoetst, onder andere door middel van mondelinge en schriftelijke presentaties en interactieve besprekingen van casussen. Terugkoppeling vindt veelal direct en klassikaal plaats, maar is ook een vast onderdeel van de beoordeling van casussen, bedrijfsopdrachten en het afstudeerwerkstuk. Het panel heeft toetsmateriaal, inclusief gemaakt studentenwerk, van verschillende vakken bestudeerd en stelt vast dat de toetsen van hoog niveau zijn. Er wordt gebruik gemaakt van goede vraagstellingen, casussen en opdrachten. Door het inzetten van duidelijke antwoordmodellen, criteria en *rubrics* zijn de beoordelingen over het algemeen transparant, consequent en rechtvaardig.

Studenten ronden de opleiding af met een afstudeerwerkstuk. Zoals beschreven onder Standaard 2 schrijft de student de eerste drie hoofdstukken van het werkstuk, het *research design*, tijdens het Thesiscollege. Pas nadat deze zijn goedgekeurd kan een student starten met het empirische deel van het onderzoek en krijgt hij/zij een begeleider toegewezen. De begeleider is tevens eerste beoordelaar van het afstudeerwerkstuk. Zodra deze het afstudeerwerkstuk verdedigbaar acht, gaat het naar de tweede lezer. De verdediging vindt plaats tijdens een workshop. Het eindcijfer bestaat uit het cijfer voor het afstudeerwerkstuk – vastgesteld op basis van het voorstel van de begeleider en het oordeel van de tweede lezer – en de weging van de verdediging en participatie tijdens de workshop. Het panel heeft tijdens het bezoek met studenten, docenten en examencommissie gesproken over de huidige beoordelingsprocedure. Hieruit maakt het op dat de beoordeling op zeer gedegen wijze plaatsvindt. Het panel is in het bijzonder te spreken over de beoordelingsformulieren met uitgebreide *rubrics*. Deze dragen zichtbaar bij aan een weloverwogen en voor alle partijen transparante beoordeling.

#### *Examencommissie*

Tot voor kort kende de EMFC een eigen examencommissie, die bestond uit vier leden. Drie leden waren als docent verbonden aan de opleiding; het vierde en externe lid was docent van de afdeling Accounting van de faculteit. Per 1 september 2016 is er sprake van een brede gezamenlijke commissie voor de geaccrediteerde postinitiële MSc-opleidingen. De nieuwe commissie bestaat uit zes leden, waarvan twee afkomstig zijn van de EMFC-opleiding, en een ambtelijk secretaris. De voorzitter van de nieuwe examencommissie was tevens voorzitter van de EMFC-examencommissie. De examencommissie vergadert eens per zes weken. Naast de examencommissie zijn er per opleiding toetscommissies actief die de examencommissie ondersteunen bij het monitoren van de uitvoering van het toetsplan. De EMFC-toetscommissie bestaat uit drie docentleden; twee nemen tevens zitting in de examencommissie.

Uit het gesprek met leden van de examencommissie blijkt dat men in het najaar van 2015 een nulmeting heeft gedaan, waarbij het toetsmateriaal van alle EMFC-vakken is doorgelicht. Hieruit bleek dat veel toetsdossiers nog niet goed op orde waren. Mede hierdoor zijn de procedures aangescherpt, zoals hierboven beschreven. Verder licht de examencommissie toe destijds ook vier afstudeerwerkstukken te hebben bestudeerd om een beeld te krijgen van het niveau en het proces van afstuderen. Op dit moment zijn deze taken belegd bij de toetscommissie, die in opdracht van de examencommissie jaarlijks een aantal toetsdossiers en afstudeerwerkstukken zal doorlichten. De toetscommissies van de verschillende opleidingen zijn nog met elkaar in gesprek over de randvoorwaarden en geschikte werkwijze.

Overigens bleek uit diverse gesprekken en aanvullende stukken verkregen tijdens het bezoek dat de vorige examencommissie de inhoudelijke borging van de afstudeerwerkstukken had gedelegeerd aan de opleidingscommissie. De opleidingscommissie deed dit middels het doornemen van een aantal werkstukken per jaar. Wel werden de resultaten ervan besproken in en geaccordeerd door de examencommissie, waardoor de eindverantwoordelijkheid bij de examencommissie lag. Het panel constateert dat deze werkwijze voor de opleiding goed heeft gewerkt, maar niet past bij de adviesfunctie van de opleidingscommissie. Ook acht het een situatie niet wenselijk waarin afstudeerwerken door de nog niet afgestudeerde studentleden van de opleidingscommissie worden beoordeeld. Het is dan ook verheugd te constateren dat deze afwijkende gang van zaken inmiddels is aangepast.

Het panel heeft een zeer goede indruk van de examencommissie gekregen. Het panel noemt de examencommissie degelijk, actief en daadkrachtig. Het panel is onder de indruk van wat zij in korte tijd voor elkaar heeft gekregen. Het stimuleert de examencommissie om het hoge ambitieniveau op het gebied van toetskwaliteit vast te houden.

## Overwegingen

Het panel stelt vast dat het systeem van toetsing en beoordeling goed functioneert. In de opleiding wordt gebruik gemaakt van diverse toetsvormen die goed passen bij de inhoud en vormgeving van de opleiding. De toetsen zijn inhoudelijk en wetenschappelijk van een hoog niveau. Het panel is lovend over de kwaliteitsborging van de toetsing en beoordelingen. Het is onder de indruk van het toetsplan en de gedegen uitwerking ervan in de dagelijkse toetspraktijk. Wel deelt het panel de mening van het management dat alle maatregelen veel extra werk voor docenten met zich meebrengen en dat men de balans docentinspanningen versus opbrengsten goed moet bewaken. Het panel oordeelt zeer positief over het functioneren van de examencommissie. De examencommissie heeft goed zicht en grip op de kwaliteit van toetsen en is in staat gebleken in korte tijd een goed functionerend kwaliteitsborgingssysteem te ontwikkelen en te implementeren.

## Conclusie

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

### 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 afstudeerwerkstuk is een toepassingsgericht onderzoek dat is gebaseerd op de in de wetenschap geaccepteerde theorieën en methoden. Doorgaans is een multidisciplinair vraagstuk uit de eigen werkring van de student het vertrekpunt voor het onderzoek. Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek vijftien afstudeerwerkstukken bestudeerd. Het heeft daarbij in het bijzonder gelet op de manier waarop het academisch niveau is gekoppeld aan de gewenste professionele eindkwalificaties.

Het panel kan zich goed vinden in de beoordeling en cijfering van de afstudeerwerkstukken. Soms zat het panel er een half punt boven of onder, maar dat is goed te verklaren door de beoordelingssystematiek waarbij de verdediging en participatie tijdens de workshop meetelt in het eindcijfer. Het panel stelt vast dat de afstudeerwerkstukken over het algemeen van hoog niveau zijn. Daar waar de vorige visitatiecommissie had opgemerkt dat de wetenschappelijke onderbouwing en met name de wetenschappelijke verantwoording meer expliciet in het afstudeerwerk moet worden opgenomen, ziet het panel met genoegen dat de huidige werkstukken methodologisch sterk zijn en wetenschappelijk goed worden onderbouwd. Ook is het panel te spreken over de degelijke opzet van de werkstukken en de zorgvuldige wijze van formuleren door het merendeel van de studenten. Een aantal werkstukken is volgens het panel terecht met een hoog cijfer beloond. Deze springen er op alle fronten bovenuit.

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. Velen bekleden hoge financiële functies bij grote concernorganisaties, waaronder ING, Ikea en FrieslandCampina. De geïnterviewden zijn buitengewoon enthousiast over het niveau van de opleiding en de meerwaarde voor hun beroepsuitoefening. Zij geven aan door de opleiding een brede blik te hebben ontwikkeld en goed in staat te zijn de wetenschap te verbinden met en toe te passen in de praktijk. Ook stellen zij veel van medestudenten te hebben geleerd en middels de opleiding een groot netwerk te hebben opgebouwd. De opleiding heeft voor veel alumni een versnelling in hun carrière opgeleverd; velen van hen hebben tijdens of na hun opleiding een grote stap voorwaarts kunnen maken. Zij zouden zeker weer kiezen voor deze opleiding aan de VU en raden de opleiding ten zeerste aan bij collega's. Ook de werkveldvertegenwoordigers laten het panel weten enthousiast te zijn over het niveau van de afgestudeerden. Zij zien de opleiding als van grote meerwaarde voor hun medewerkers en voor de organisatie.

Het panel waardeert het dat de opleiding op regelmatige basis een uitgebreid en systematisch enquête-onderzoek doet onder alumni. Ook uit deze gegevens blijkt een hoge waardering van de opleiding door de alumni. Ruim 90% van de respondenten geeft aan dat de toegevoegde waarde



van de opleiding (zeer) hoog is en eenzelfde deel geeft aan dat hun carrièrekansen dankzij de opleiding sterk zijn verbeterd.

### **Overwegingen**

Het panel stelt vast dat de masterscripties ruimschoots voldoen aan de eisen die mogen worden gesteld aan de eindwerken van een masteropleiding en passend zijn bij de professionele oriëntatie van de opleiding. Het kan zich goed vinden in de becijfering en is zeer tevreden over het inhoudelijke en wetenschappelijke niveau en de degelijke opzet van de afstudeerwerkstukken. Het panel is voorts positief over de aangetoonde grote meerwaarde van de opleiding voor alumni en werkgevers. Het panel komt tot de conclusie dat de eindkwalificaties van de opleiding worden behaald.

### **Conclusie**

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

## **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 opleiding een heldere visie heeft op het beroep van de huidige en toekomstige *allround controller*, duidelijke keuzes maakt in haar profilering en die op consistente wijze vertaalt naar een breed gedragen opleidingsprofiel. Het panel is zeer positief over de opzet en inhoud van het curriculum en de afzonderlijke vakken en de hoge kwaliteit van alle onderwijsmaterialen en overige beleidsdocumenten. De opleiding is zichtbaar *in control* en werkt vanuit een hoog kwaliteitsbesef voortdurend aan een verdere optimalisatie van alle processen. Daarbij heeft het panel met waardering kunnen vaststellen dat de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie direct en met grote slagvaardigheid zijn opgepakt. Wel verdienen op dit moment de rendementen nog aandacht; met name bij de afstudeertrajecten valt nog winst te behalen. Het panel is voorts positief over de inhoudelijke en didactische kwaliteiten van het docentencorps. Ook is het panel positief over het functioneren van de opleidingscommissie, examencommissie en het curatorium, die niet alleen een kwaliteitsborgingsfunctie hebben, maar duidelijk ook een aanjagende rol vervullen. Het panel heeft tot slot met waardering kunnen vaststellen dat dit alles leidt tot afstudeerwerken van een hoog niveau en in het veld zeer gewaardeerde alumni. Over de gehele linie komt het panel tot de slotsom dat de opleiding ruimschoots voldoet aan de kwaliteitseisen die aan een wetenschappelijke postinitiële masteropleiding worden gesteld.

### **Conclusie**

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





## BIJLAGEN







## BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN

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

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

**Prof. dr. J.G. (Hans) Kuijl RA** is emeritus hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Leiden. Hij studeerde bedrijfseconomie en postdoctoraal accountancy aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en doceerde tijdens die studie enkele jaren handels- en economische wetenschappen aan het Hervormd Lyceum West te Amsterdam. Vervolgens was hij werkzaam bij de Accountantsdienst van het Ministerie van Economische Zaken, waarna hij in dienst trad van de juridische faculteit van de Universiteit Leiden. In 1990 werd hij daar benoemd tot hoogleraar. Tezeldertijd 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. J. (Jeltje) van der Meer-Kooistra** is emeritus hoogleraar Financieel Management aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Ze was directeur van de bachelor- en masteropleiding Accountancy & Controlling en directeur van het onderzoeksprogramma Accounting. Voorts was ze bestuurslid van de EMFC te Groningen en kerndocent van het vak Management Accounting & Control van deze opleiding. Sinds 2010 coördineert ze de relatie van de faculteit met de Universiteit van Curaçao inzake het masterprogramma Accountancy, dat door de Universiteit van Curaçao wordt aangeboden. Haar onderzoek richt zich op de aansturing en coördinatie van interne transacties en op de beheersing van samenwerkingsverbanden, waaronder uitbestedingsrelaties, joint ventures en productontwikkelingsprojecten. In haar onderzoek werkt ze samen met collega's uit binnen- en buitenland. Ze heeft artikelen gepubliceerd in verschillende internationale wetenschappelijke tijdschriften. Tot 2015 was ze redactielid van *Management Accounting Research*, waarvan ze in 2006 guest editor is geweest van een Special Issue getiteld *Management Control of Interfirm Relationships*. Ze is tot op heden redactielid van *Qualitative Research in Accounting & Management* en het *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*.

**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 2011 en 2015 was hij vice-decaan onderzoek aan de Nijmegen School of Management. Sinds 2015 heeft hij de leiding over het



promovendiprogramma van het Institute for Management Research aan de Nijmegen School of Management en is hij gastdocent aan Lobachevsky State University in Nizhny Novgorod (Rusland).

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

## BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER

### 1. Beroepsprofiel – opleidingsprofiel – opleidingsprogramma

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

### 2. Beroepsprofiel

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **3. Opleidingsprofiel**

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

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

- Niveau
- Instroom
- Oriëntatie
- Inhoud
- Samenhang

### 3.1 Niveau

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

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

Anders gezegd, een registercontroller

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

### 3.2 Instroom

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

### 3.3 Oriëntatie

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

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

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

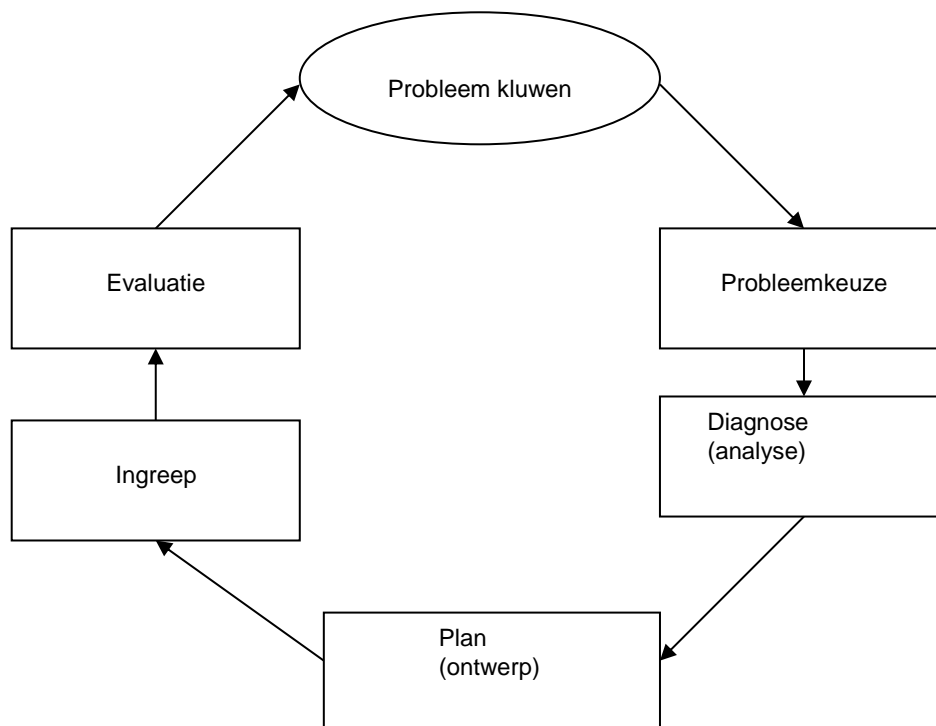


Het onderwijs zal omwille van de reflectie veel ruimte moeten bieden aan de inbreng van de studenten. Zij zullen uitgedaagd moeten worden om *real-life cases* uit te werken met behulp van (resultaten van) wetenschappelijk onderzoek. De literatuur zal om die reden ook een mengvorm zijn van wetenschappelijk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

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

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

Figuur 1: de regulatieve cyclus



### 3.4 Inhoud

De hoofdvakken van de opleiding zijn de volgende:

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

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

Andere belangrijke onderwerpen in de opleiding dienen te zijn:

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

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

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

### 3.5 Samenhang

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

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

[1] Het beheersen en reduceren van risico's

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

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

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

[3] Het optimaliseren: het kiezen uit schaarse middelen

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

[4] Het bewaken van het proces van strategievorming

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

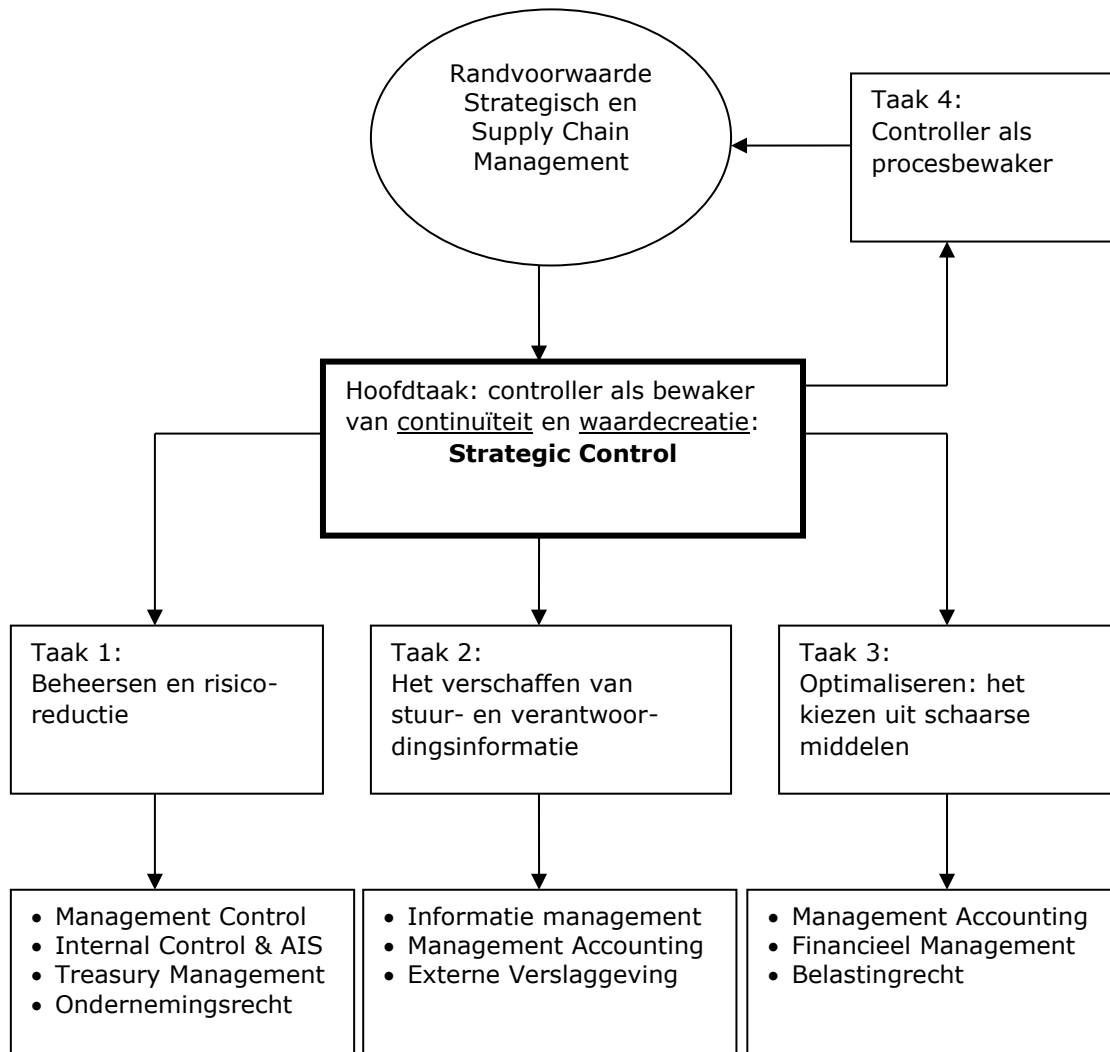


strategievorming en logistieke keuzes desgewenst te kunnen aanzwengelen en de resultaten te kunnen vertalen naar prestatie-indicatoren en de inzet van beheersingsmaatregelen.

#### 4. Opleidingsprogramma

Door elke opleiding zelf te schrijven

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





## BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES

### *Masteropleiding Executive Master of Finance and Control*

Na afronden van de opleiding beschikt de student over de volgende eindkwalificaties:

- A. Kennis en inzicht in de voor de 'allround controller' relevante onderdelen van de financieel-economische en financieel-administratieve theorie en praktijk op WO-master niveau. Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar de drie werkgebieden waarop allround controllers in concernorganisaties actief zijn: Reporting & Control (interne en externe financieel-economische informatieverzorging), Finance & Control (beslissingsondersteuning), Strategy & Control (prestatiemeting en -beoordeling).
- B. Kennis en inzicht in besluitvorming(processen) en beleidsvorming(processen) binnen concernorganisaties en de wijze waarop dit wordt ontwikkeld, geïmplementeerd en bewaakt.
- C. Kennis van en inzicht in de beleidsaspecten die zich op het terrein van de controller in concernorganisaties voordoen en kan op basis daarvan zich een oordeel vormen over de betekenis en consequenties daarvan voor het uitoefenen van de functie van controller.
- D. Academische vaardigheden om kennis te verzamelen, te analyseren, te interpreteren en te verwerken in oplossingen voor praktijk- of theoriegerelateerde problemen met betrekking tot de interne en externe financieel-economische informatievoorziening, de prestatiemeting en -beoordeling en de beslissingsondersteuning in concernorganisaties.
- E. Vaardigheden om op wetenschappelijk verantwoorde wijze zowel zelfstandig als in teamverband complexe, multi- en interdisciplinaire vraagstukken uit de voor controllers relevante concernpraktijk op te lossen en zich een oordeel te kunnen vormen over de betekenis en consequenties daarvan voor de concernpraktijk dan wel voor het uitoefenen van de functie van controller.
- F. Vaardigheden om de te verzamelen, te analyseren, te interpreteren en in oplossingen te verwerken informatie voor praktijk- of theoriegerelateerde problemen schriftelijk en mondeling over te brengen aan belanghebbenden; i.c. 'het zich ontwikkelen tot gesprekspartner van het management'.
- G. Een 'sense of urgency' om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen in theorie en praktijk op het vakgebied.



## BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA

### Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

Vakken	aantal weken	uren per week	totaal ects
<b>Year 1 - September - December</b>			
F&C 1 - Controllership - start seminar	1	14	
F&C 1 - Controllership - Code of conduct VRC	1	6	2,5
F&C 1 - Controllership	7	1,5	
R&C 1 - Financial Reporting	14	1,5	3,0
S&C 1 - Management Accounting & Control	14	1,5	3,0
R&C 2 - Corporate Law	7	1,5	1,5
R&C 3 - Financial Statement Analysis	7	3	4,5
			14,5
<b>Year 2 - February - June</b>			
R&C 4a - Accounting Information Systems	14	1,5	6,5
R&C 4a - Accounting Information Systems (training)	7	1,5	
R&C 4b - Information Management	7	3	3,0
R&C 5 - Compliance & Governance	7	1,5	1,5
R&C 6 - Risk Management & Internal Control	7	1,5	1,5
			12,5
<b>Year 2 - September - December</b>			
Graduation project (introduction; selfstudy is identifying and describing project proposal)	1	6	
F&C 1 - Corporate Finance	7	3	3,0
F&C 2 - Treasury Management	7	3	3,0
F&C 3 - Corporate Tax Law	14	1,5	3,0
F&C 4 - Investment Appraisal&Business Valuation	14	1,5	4,5
			13,5
<b>Year 2 - February - April</b>			
Graduation project (research design; self study is refining proposal)	1	1,5	
S&C 3 - Strategic management (SM)	7	1,5	2,5
S&C 4 - Advanced Management Control (AMC)	7	1,5	4,0
S&C 2a+b - Integration paper AMC & SM	8	1,5	
S&C 2a+b - Integration paper AMC & SM (selfstudy is prep presentation+assessing 5 other papers 2hrs each)	1	6	
			6,5
<b>Year 2 - April and onwards</b>			
Graduation project (introduction; selfstudy is identifying and describing project proposal)	1	6	
Graduation project (research design; self study is refining proposal)	1	1,5	
Graduation project (research design; self study is making assignments)	6	6	
Graduation project (w riting conference; self study is drafting research paper Ch 1-3)	1	8	
Graduation project - empirical research&reporting			
Graduation project - defence	1	6	
Graduation project - total			15,0
<b>Total hours/ects</b>			<b>62</b>

## BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA

<b>Woensdag 30 november 2016</b>		
11.00	13.30	Voorbereidend overleg en inzien documenten; lunch
13.30	14.15	Gesprek met formeel verantwoordelijken  Prof. dr. Willem Verschoor, decaan Drs. Rob de Crom, directeur onderwijs Prof. dr. Frans Roozen, opleidingsdirecteur
14.15	15.00	Gesprek met studenten  Corjanne Venema, eerstejaars (ABN AMRO Bank) Tim van Oorschot, eerstejaars (VU MC) Richard Evers, tweedejaars (Delta Lloyd) Sanne de Backker, 'derdejaars' – afgestudeerd 20 oktober 2016 (EY) Oscar Everhard, 'derdejaars' – afgestudeerd 20 oktober 2016 (HvA) Lev Matzig, 'derdejaars' – afgestudeerd 20 oktober 2016 (Randstad Groep NL)
15.00	15.30	Overleg panel
15.30	16.15	Gesprek met docenten  Prof. dr. Frank Verbeeten, docent Management Accounting & Control Mat Botman MSc, docent Controllership/Gesprekspartnerrol Bert Brasz LLM, docent Corporate Tax Law Thomas van Zanten MSc EMFC, docent AIS / scriptiebegeleider Marilieke Engbers, MSc, docent Strategisch Management/ Gesprekspartnerrol
16.15	17.00	Gesprek met leden van de Opleidingscommissie  Prof. dr. Bert Steens RC, Voorzitter en clusterhoogleraar Finance & Control Prof. dr. ir. Derkjan van der Leest, clusterhoogleraar Strategy & Control Arianne Plugboer, studentlid eerste jaar Yvette Wassenberg, studentlid tweede jaar
17.00	17.15	Overleg panel
17.15	17.45	Gesprek met alumni Nienke van Oers, afgestudeerd: 2016 (cohort 2010) (NedVol) Steven Tan, afgestudeerd: 2016 (cohort 2012) (ING) Pieter Feenstra, afgestudeerd: 2016 (cohort 2012) (Delta Lloyd) Hanna Frankfort, afgestudeerd: 2015 (cohort 2012) (IKEA) Rogier Nolet, afgestudeerd: 2015 (cohort 2012) (FrieslandCampina)
19.00		Diner panel

<b>Donderdag 1 december 2016</b>		
<b>Forum zalen 7 en 9</b>		
09.00	10.30	Overleg panel en inzien documenten; spreekuur (10.00-10.30)
10.30	11.15	Gesprek met leden van de Examencommissie Louis Spoor RA, voorzitter dr. Tjerk Budding, extern lid Brigitte de Graaff LLM MSc CMA, secretaris
11.15	11.45	Gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld  drs. Hans Janssen RC drs. Jan van Leeuwen RC drs. Gijsbert de Zoeten RC Hans van Slooten RA RC
11.45	12.30	Overleg panel en lunch



12.30	13.30	Eindgesprek met formeel verantwoordelijken Prof. dr. Willem Verschoor, decaan Drs. Rob de Crom, directeur onderwijs Prof. dr. Frans Roozen, opleidingsdirecteur
13.30	15.00	Opstellen voorlopige bevindingen
15.00	15.15	Mondelinge rapportage voorlopige bevindingen

## BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN

### *Masteropleiding Executive Master of Finance and Control*

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

2522132	2544365	2539821
1986759	2513749	2177331
1877062	2542981	1907239
2525822	0823252	2075946
2510489	2131048	2548058

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
- Advanced Management Control
- Corporate Finance
- Treasury Management
- Controllership
- SI-paper (Integration paper)
- Compliance & Governance
- Information Management

Andere documenten:

- Course outline en leidraad scriptiecollege
- Reader nieuw vak Data Analytics & Business Intelligence
- Overzicht instroom en deficiënties
- Notulen opleidingscommissie
- Werkwijze opleidingscommissie
- Notulen examencommissie
- Jaarverslag examencommissie
- Werkwijze examencommissie
- Notitie toetscommissie
- Notulen curatorium
- Onderwijsbegroting 2016-2017
- Opleidingsbegroting 2016-2017
- Overzicht opleidingsmaatregelen 2015-2016 en 2016-2017

