

**EXECUTIVE MASTER
OF FINANCE AND CONTROL**

TIAS SCHOOL FOR BUSINESS AND SOCIETY

QANU
Catharijnesingel 56
PO Box 8035
3503 RA Utrecht
The Netherlands

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

Projectnummer: Q533

© 2017 QANU

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



INHOUDSOPGAVE

RAPPORT OVER DE POSTINITIËLE MASTEROPLEIDING EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL VAN TIAS SCHOOL FOR BUSINESS AND SOCIETY	5
ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING	5
ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING	5
SAMENSTELLING VAN HET PANEL.....	5
WERKWIJZE VAN HET PANEL	6
SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL.....	8
BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE UITGEBREIDE OPLEIDINGSBEOORDELING	11
Beoogde eindkwalificaties	11
Programma.....	13
Personeel.....	18
Voorzieningen	19
Kwaliteitszorg.....	20
Toetsing	22
Gerealiseerde eindkwalificaties	24
BIJLAGEN	27
BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN	29
BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER.....	31
BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES.....	37
BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA.....	38
BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA	39
BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN	41

Dit rapport is vastgesteld op 20 april 2017.





RAPPORT OVER DE POSTINITIËLE MASTEROPLEIDING EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL VAN TIAS SCHOOL FOR BUSINESS AND SOCIETY

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

ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING

Postinitiële masteropleiding Executive Master of Finance and Control

Naam van de opleiding:	Executive Master of Finance and Control
CROHO-nummer:	75019
Niveau van de opleiding:	master
Orientatie van de opleiding:	academisch
Aantal studiepunten:	67 EC
Afstudeerrichtingen:	n.v.t.
Locatie(s):	Tilburg, Utrecht
Variant(en):	deeltijd
Onderwijstaal:	Nederlands
Vervaldatum accreditatie:	24 april 2018

Het bezoek van het visitatiepanel Executive Master of Finance and Control aan TIAS School for Business and Society vond plaats op 12 en 13 december 2016.

ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING

Naam van de instelling:	TIAS School for Business and Society
Status van de instelling:	rechtspersoon hoger onderwijs
Resultaat instellingstoets:	niet aangevraagd

SAMENSTELLING VAN HET PANEL

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

- Prof. dr. Jeltje van der Meer-Kooistra (voorzitter), emeritus hoogleraar Financieel Management aan de Rijksuniversiteit Groningen;
- Prof. dr. Hans Kuijl RA (vice-voorzitter), emeritus hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Leiden;
- Prof. dr. Allard van Riel, hoogleraar Business Administration aan de Radboud Universiteit Nijmegen;
- Prof. dr. ir. Regine Slagmulder, hoogleraar Accounting & Control aan Vlerick Business School (B);
- Drs. Mark Goedhart RC, zelfstandig foods consultant;
- Remko Walsweer MSc RC (studentlid), corporate business controller Suez.

Het panel werd ondersteund door drs. Renate Prenen, die optrad als secretaris.

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



WERKWIJZE VAN HET PANEL

De beoordeling van de Executive Master Finance and Control van de TIAS School for Business and Society 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. ir. 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 van vier cohorten studenten. 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 TIAS School for Business and Society 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 de Raad van Bestuur van TIAS School for Business and Society 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 TIAS School for Business and Society.

Beslisregels

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

Basiskwaliteit

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

Onvoldoende

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

Voldoende

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

Goed

De opleiding steekt systematisch uit boven de gangbare basiskwaliteit.

Excellent

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



SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL

Beoogde eindkwalificaties

De Executive Master of Finance and Control (EMFC) aan TIAS School for Business and Society is een postinitiële masteropleiding, die studenten opleidt tot registercontroller. De EMFC beoogt kundige controllers af te leveren die in staat zijn gedurende hun werkzame leven een waardevolle bijdrage te leveren aan de prestaties van hun organisatie. 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. De opleiding laat ook kandidaten met een hbo-achtergrond toe. Voor deze studenten geldt dat zij een post-hbo controllersopleiding gevolgd moeten hebben. Afgestudeerden kunnen zich laten opnemen in het register van registercontrollers, dat door de beroepsvereniging Vereniging van Registercontrollers (VRC) wordt beheerd.

Het panel heeft de eindkwalificaties van de opleiding bestudeerd en is van oordeel dat deze in voldoende mate aansluiten bij het niveau en de oriëntatie van de postinitiële masteropleiding en aansluiten bij de eisen gesteld aan de opleiding door het nationale en internationale beroepenveld. Het panel waardeert het brede karakter van de opleiding met de nadrukkelijke focus op vakinhoudelijke *hard skills*. De opleiding is hiermee voldoende onderscheidend. Wel beveelt het panel aan om karakter en focus nader te expliciteren in het opleidingsprofiel en hierover duidelijk te communiceren richting stakeholders. Verder moedigt het panel de opleiding aan om na te denken over en te werken aan een toekomstbestendig opleidingsprofiel dat goed aansluit op de ontwikkelingen in de beroepspraktijk.

Programma

Het panel is tevreden met de inhoud en opzet van het onlangs vernieuwde programma. Het omvat alle belangrijke facetten van het vakgebied. Ook is er sprake van een voldoende koppeling tussen academische kennis en vaardigheden en de beroepspraktijk en wordt er voldoende aandacht besteed aan actuele thema's. Een aandachtspunt betreft wel de beperkte en versnipperde wijze waarop *soft skills* als sociale en communicatieve vaardigheden in het programma zijn opgenomen en worden geoefend en gestimuleerd. Hier zou volgens het panel veel meer uitgehaald kunnen worden. Ook is het panel van oordeel dat de vakken enigszins traditioneel zijn. In zijn optiek zou de opleiding iets meer kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

Het panel oordeelt dat het programma voldoende coherent is en dat de onderdelen goed op elkaar zijn afgestemd. Wel is het panel van oordeel dat de gekozen curriculumstructuur een nadere uitwerking behoeft. Met name de C-laag of competentie lijn verdient volgens het panel verdere explicitering. Het panel constateert verder dat de opleiding goed studeerbaar is. Het panel heeft veel waardering voor de verschillende werkvormen, die sterk motiverend zijn en aanzetten tot actief studiegedrag. Ook is het panel positief over het feit dat de opleiding grote stappen heeft gezet in het wegnemen van studievertragende factoren. Het panel is met name lovend over het vernieuwde thesistraject. Doordat studenten eerder starten met hun thesis en door de strakke begeleiding middels thesiskringen, is het gelukt om uitloop van studenten bij de thesis grotendeels terug te dringen en de rendementen aanzienlijk te verbeteren.

Het panel constateert dat er sprake is van een gedegen en transparante toelatingsprocedure, waarbij kritisch wordt gekeken naar de achtergronden van kandidaten. De opleiding hanteert enerzijds de instroomeisen van de VRC vrij strikt, met name bij het beoordelen van de geschiktheid van kandidaten. Anderzijds gaat zij vrij soepel om met de VRC-richtlijnen die bedoeld zijn om te waarborgen dat studentencohorten een goede mix zijn van opleidingsniveaus en ervaringsjaren. Met het oog op de kwaliteit van de instroom en daarmee van de gehele opleiding, beveelt het panel aan om ook deze VRC-richtlijnen strikt te hanteren.

Personeel

Het docentencorps bestaat uit drieëntwintig senior stafleden van TIAS, Tilburg University, de Technische Universiteit Eindhoven en daarnaast uit docenten van andere universiteiten of bedrijven. Het panel stelt vast dat de opleiding wordt vormgegeven en uitgevoerd door een adequate en ervaren staf. De docenten vormen een enthousiast, stabiel en samenhangend team dat vol overtuiging staat voor de opleiding. Het panel is positief over het feit dat de docentkwaliteit goed wordt geborgd. De prestaties van docenten worden goed gemonitord en bij tegenvallende resultaten wordt er direct gehandeld. Het panel is ook te spreken over de student-docentratio van 16:1 en stelt vast dat de omvang van het team toereikend is om het onderwijsprogramma uit te kunnen voeren.



Voorzieningen

Het panel constateert dat de opleiding beschikt over een adequate fysieke leeromgeving met goede faciliteiten voor studenten en docenten. Voorts komt het tot de conclusie dat het systeem van studiebegeleiding en (online) informatievoorziening goed functioneert met het oog op de studievoortgang en aansluit bij de behoeften van studenten. Het programmamanagement houdt de studievoortgang en de behaalde resultaten nauwlettend bij en komt in actie wanneer dat nodig is. Ook de docenten en afstudeerbegeleiders vervullen een belangrijke rol in het monitoren en bevorderen van de studievoortgang. Het panel kan zich goed vinden in de persoonlijke en op maat gesneden benadering.

Kwaliteitszorg

De EMFC hanteert een evaluatiesysteem met drie types evaluaties: vakevaluaties, docentevaluaties en *end-of-program* evaluaties (evaluaties van het gehele programma). De resultaten van de evaluaties worden teruggekoppeld aan de *academic director*, de betrokken docenten en de klankbordgroepen c.q. opleidingscommissie. Ook het curatorium krijgt inzicht in de resultaten. Het panel is tevreden over het kwaliteitszorgsysteem. Het is van mening dat de evaluaties uitgebreid zijn, dat alle stakeholders in voldoende mate worden betrokken en dat de opleiding voldoende actie onderneemt naar aanleiding van de resultaten van de evaluaties. Wel verdient de lage respons van de *end-of-program* evaluaties aandacht, temeer daar dergelijke evaluaties nuttige informatie kunnen opleveren over de recente curriculumwijziging met het vernieuwde thesistraject. Het stemt het panel tevreden dat de opleiding inmiddels werkt aan een nieuwe opzet alsook aan een alumnionderzoek. Een ander aandachtspunt betreft de rol en positionering van de klankbordgroepen. Het panel constateert dat de klankbordgroepen vooral naar vakevaluaties kijken, terwijl zij ook een bijdrage kunnen leveren op curriculumniveau. Ook wijst het panel erop dat door de aanwezigheid van de *academic director* tijdens vergaderingen, de onafhankelijke positie van de klankbordgroep in het geding kan komen.

Toetsing

Het panel stelt vast dat er gebruik wordt gemaakt van diverse toetsvormen die passen bij de inhoud en vormgeving van de opleiding. De toetsen zijn inhoudelijk van voldoende niveau. Ook is het panel tevreden over de adequate wijze waarop de beoordeling van de theses plaatsvindt. De opleiding maakt gebruik van transparante en gedegen procedures en beoordelingsformulieren. Het panel waardeert voorts de recente initiatieven van de examencommissie om de kwaliteit van toetsen, tentamens en theses beter te borgen. Het concludeert echter ook dat deze initiatieven, zeker in het licht van het advies van de vorige visitatiecommissie, te laat zijn gestart, waardoor de kwaliteit van tentaminering en examinering, en daarmee van het gerealiseerde eindniveau, in de afgelopen periode onvoldoende was geborgd. De examencommissie voldeed in die zin niet aan haar wettelijke verplichtingen. Het panel heeft in het kader van de hoor-wederhoorprocedure kennis genomen van maatregelen die sindsdien zijn getroffen om de kwaliteit van de toetsing instellingsbreed te borgen. Het is hierover positief, maar zou graag de effectiviteit en continuïteit van de getroffen maatregelen in de komende jaren bevestigd zien.

Gerealiseerde eindkwalificaties

Om te beoordelen of de eindkwalificaties worden bereikt heeft het panel voorafgaand aan het bezoek vijftien theses bestudeerd. Ook heeft het gesprekken gevoerd met alumni en het afnemend werkveld. Het panel stelt vast dat de theses 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 panel is in het algemeen tevreden over de kwaliteit van de afstudeerwerken. Ook kan het zich vinden in de beoordeling van de theses, al vindt het panel de becijfering soms wel wat aan de hoge kant. Het panel is voorts positief over de aangetoonde meerwaarde van de opleiding voor alumni en werkgevers. Het panel komt tot de conclusie dat de eindkwalificaties van de opleiding worden behaald.

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

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1: voldoende

Programma

Standaard 2: voldoende

Standaard 3: voldoende



Standaard 4:	goed
Standaard 5:	voldoende
Personeel	
Standaard 6:	goed
Voorzieningen	
Standaard 7:	goed
Standaard 8:	goed
Kwaliteitszorg	
Standaard 9:	voldoende
Toetsing	
Standaard 10:	onvoldoende
Gerealiseerde eindkwalificaties	
Standaard 11:	voldoende
Algemeen eindoordeel	onvoldoende

Het panel heeft zijn eindoordeel vastgesteld conform de beslisregels in het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (d.d. 19 december 2014). Gedurende de visitatieperiode is sinds 1 januari 2017 een nieuw beoordelingskader van kracht geworden. Het panel vindt dat het eindoordeel 'onvoldoende' geen recht doet aan zijn waardering voor de opleiding. Het eindoordeel zou anders zijn geweest als het panel had gewerkt volgens het nieuwe beoordelingskader.

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: 20 april 2017

Prof. dr. J. van der Meer-Kooistra

Drs. R.L. Preten

BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE UITGEBREIDE OPLEIDINGSBEOORDELING

Organisatie van het onderwijs

TIAS School for Business and Society is een niet-gesubsidieerde faculteit van Tilburg University. De dagelijkse leiding van de faculteit is in handen van het Executive Management Team, die bestaat uit een decaan en twee vice-decanen. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. De faculteit heeft zelf wetenschappelijk en ondersteunend personeel in dienst en voert haar eigen personeels- en hooglerarenbeleid. Voor het onderwijs worden, naast de inzet van eigen personeel, ook docenten betrokken van andere faculteiten van Tilburg University en de Technische Universiteit Eindhoven en van externe organisaties. De dagelijkse leiding van de EMFC-opleiding is belegd bij de *academic director*. Hij is onder andere verantwoordelijk voor de inhoud en vormgeving van het programma. Hij wordt daarbij ondersteund door de *program manager*, die verantwoordelijkheid draagt voor organisatorische en administratieve aspecten van de opleiding en centraal aanspreekpunt is voor zowel deelnemers als betrokken docenten.

Voor de EMFC-opleiding zijn voorts de volgende gremia van belang:

- de Academic Council, facultair advieslichaam dat verantwoordelijk is voor het bewaken van en adviseren over de academische kwaliteit van de verschillende programma's van TIAS;
- de Examination Board, die als centrale examencommissie van TIAS tevens de examencommissie van de EMFC-opleiding is;
- het curatorium, dat het programmamanagement onder andere adviseert over de opleidingsstrategie en de aansluiting van de opleiding op de praktijk;
- de klankbordgroepen, bestaande uit studentvertegenwoordigers, die het programmamanagement gevraagd en ongevraagd adviseren over de inrichting en uitvoering van het programma.

De EMFC-opleiding wordt aangeboden op twee locaties, Tilburg en Utrecht.

De Vereniging van Registercontrollers

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

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1

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

Toelichting:

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

Bevindingen

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

Profiel en visie van de opleiding

Het VRC-beroepsprofiel vormt de basis voor de opleiding tot registercontroller aan TIAS School for Business and Society. In dit profiel worden drie rollen onderscheiden die de controller vervult: een vertrouwensrol, een beheersingsrol en een ondersteunende rol. In de vertrouwensrol gaat het om



het borgen van een betrouwbare informatievoorziening. In de beheersingsrol geeft de controller oordelen over (de uitvoering van) plannen en begrotingen. In de ondersteunende rol als *business partner* ontwerpt en implementeert de controller een effectief management controlsysteem en maakt hij/zij analyses die ertoe dienen beslissingen met informatie te staven.

Het panel heeft tijdens het bezoek stilgestaan bij de profilering van de opleiding, mede in relatie tot het VRC-beroepsprofiel. Zowel uit de kritische reflectie als uit de diverse gesprekken blijkt dat TIAS beoogt een brede, generieke controllersopleiding aan te bieden met een accent op de traditionele hoofdvakken. De opleiding kiest daarmee voor een sterk academische oriëntatie met veel aandacht voor de zogeheten vakinhoudelijke *hard skills*. Deze insteek past volgens de opleiding goed bij de nog altijd belangrijke traditionele vertrouwens- en beheersingsrol van de controller. Tegelijkertijd beseft de opleiding dat er ontwikkelingen in het vakgebied zijn die vragen om een aanscherping van competenties en vaardigheden die niet primair vakinhoudelijk van aard zijn. Zo worden er, vanuit een toenemende roep om de *business partner*-rol, nadrukkelijker eisen gesteld aan de communicatieve vaardigheden van de controller. De opleiding wil ook inspringen op deze ontwikkelingen door in de opleiding meer aandacht te besteden aan presentatietechnieken, discussievaardigheden en andere *soft skills*, echter zonder de vakinhoudelijke component tekort te doen.

Het panel heeft waardering voor het brede en enigszins traditionele karakter van de opleiding. Volgens het panel is de opleiding met een expliciete focus op vakinhoudelijke *hard skills* voldoende onderscheidend ten opzichte van de overige EMFC-opleidingen in Nederland. De opleiding lijkt daarmee, zoals blijkt uit de gesprekken met studenten en alumni, studenten aan te trekken en te bedienen die hier specifiek voor kiezen. Wel constateert het panel dat het opleidingsprofiel, zeker op papier, vrij impliciet is en dat niet alle betrokkenen even goed op de hoogte zijn van de keuzes van de opleiding. Het panel beveelt de opleiding aan haar visie en opleidingsprofiel nader te expliciteren en hierover duidelijk te communiceren richting stakeholders.

Overigens constateert het panel dat er onder stakeholders verschillend wordt gedacht over de mate van aansluiting van de huidige opleiding op praktijkontwikkelingen en, daarmee samenhangend, over het belang van *soft skills* en de gewenste aandacht hiervoor in de opleiding. Desgevraagd geeft het management aan zich hiervan bewust te zijn. Het benadrukt dat deze aansluitingskwestie niet alleen TIAS betreft, maar alle registercontrolleropleidingen in Nederland. De ontwikkelingen gaan razendsnel en de opleidingen zullen goed moeten nadenken over hoe zij succesvol kunnen blijven en de markt goed kunnen blijven bedienen. Volgens het management zal er een aanzienlijke inhaalslag gemaakt moeten worden. Daarbij plaatst het als kanttekening dat de huidige VRC-kaders enigszins belemmerend zijn voor een echte innovatieslag en aanpassing behoeven. Als eerste stap is het management voornemens om samen met de VRC een ronde langs werkgevers, studenten en opleidingen te maken. Het panel vindt dit aanbevelenswaardig. Verder moedigt het panel de opleiding aan om de samenwerking op te zoeken en in breder VRC- en opleidingsverband de discussies hierover aan te gaan.

Niveau en eindkwalificaties

Zoals uit de kritische reflectie blijkt, is het einddoel van de opleiding om kundige controllers af te leveren die in staat zijn gedurende hun werkzame leven een waardevolle bijdrage te leveren aan de prestaties 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. Om dit einddoel te kunnen behalen, heeft de opleiding tien eindkwalificaties opgesteld (zie bijlage 3). Vijf eindkwalificaties zijn gericht op het kunnen functioneren in een vertrouwensrol, beheersingsrol en/of ondersteunende rol. In aanvulling op deze domeinspecifieke eindtermen zijn er vijf algemene eindkwalificaties die gelden voor een TIAS executive WO-master. Deze laatste zijn onder andere gericht op het kunnen verrichten van zelfstandig en methodologisch verantwoord onderzoek en het zelfstandig, onafhankelijk en op adequate wijze kunnen rapporteren over eigen onderzoek, zowel schriftelijk als mondeling.

Het panel heeft de beoogde eindkwalificaties van de opleiding bestudeerd en is van mening dat deze op zorgvuldige wijze zijn geformuleerd. Het constateert dat de eindkwalificaties in overeenstemming zijn met het door de VRC opgestelde domeinspecifieke referentiekader. Ze weerspiegelen op voldoende wijze zowel de wetenschappelijke als de professionele oriëntatie en zijn daarmee passend voor een postinitiële masteropleiding. Ook constateert het panel dat de eindkwalificaties voldoen aan de eisen gesteld aan het niveau van een masteropleiding volgens de Dublin-descriptoren.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de beoogde eindkwalificaties qua niveau en oriëntatie passend zijn voor een academische opleiding op postnitiëel masterniveau. Het panel stelt tevens vast dat de eindkwalificaties voldoen aan de eisen gesteld aan het niveau van een masteropleiding en aansluiten bij de eisen gesteld aan de opleiding door het nationale en internationale beroepenveld. Het panel waardeert het brede karakter van de opleiding met de nadrukkelijke focus op vakinhoudelijke *hard skills*. Wel beveelt het aan om karakter en focus nader te expliciteren in het opleidingsprofiel en hierover duidelijk te communiceren richting stakeholders. Verder moedigt het panel de opleiding aan om, in samenwerking met collega-opleidingen en de VRC, na te denken over en te werken aan een toekomstbestendig opleidingsprofiel dat goed aansluit op de ontwikkelingen in de beroepspraktijk.

Conclusie

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

Programma

Mede naar aanleiding van de opmerkingen van de vorige visitatiecommissie met betrekking tot de uitloop van het afstudeertraject, heeft TIAS besloten tot een herontwerp van de opleiding. Het herziene opleidingsprogramma omvat 67 EC en kent een nominale opleidingsduur van iets minder dan twee studiejaar. Het curriculum is samen te vatten in drie lagen: een A-laag (Academische content), een B-laag (Business projecten) en een C-laag (Competenties).

De A-laag omvat tien vakken, te weten: Bestuurlijke informatievoorziening/Administratieve Organisatie; Management Accounting & Control; Strategisch Management; Finance & Treasury Management; Financial Accounting & Reporting; Informatiemanagement; Logistiek Management; Ondernemingsrecht; Belastingrecht; en Business Research Methods. De B-laag is de onderzoekslijn. Die bestaat uit de papers Bestuurlijke Informatievoorziening, Accounting & Control en Logistiek Management en de masterthesis. De eerste twee papers dienen als voorstudie voor het afstuderen. Met het afronden van deze papers ligt er een onderzoeksvoorstel voor de masterthesis. Gedurende het gehele tweede jaar werken studenten verder aan hun masterthesis. Zij worden daarbij ondersteund door zogeheten thesiskringen. Studenten binnen deze thesiskringen komen regelmatig en onder begeleiding van een docent bijeen om de voortgang van het afstuderen met elkaar te bespreken. Het daadwerkelijke afstuderen gebeurt aan het einde van het tweede jaar in symposiumvorm. De C-laag, ten slotte, is de competentielijn. Dit betreft de vervlechting van diverse *soft skills* in het curriculum. Een overzicht van het opleidingsprogramma is opgenomen in bijlage 4.

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.

Standaard 2:

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

Toelichting:

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

Bevindingen

Als postnitiële masteropleiding bevindt de EMFC zich op het snijvlak van wetenschap en beroepspraktijk. Het panel heeft onderzocht in hoeverre zowel de wetenschappelijke component als de beroepsgerichte component terug te vinden is in het studieprogramma.

Het panel constateert dat zowel de wetenschappelijke als professionele oriëntatie voldoende in het programma aanwezig zijn. Nagenoeg alle vakken besteden veel aandacht aan het verbinden van de theorie met de praktijk. Dit gebeurt enerzijds door theorieën te bestuderen en daarbij de betekenis



voor de praktijk te doordenken en anderzijds door praktijkvraagstukken te bestuderen en op te lossen aan de hand van relevante theoretische inzichten. Er wordt daarbij gebruik gemaakt van door de docent aangedragen *real-life* cases en praktijkopdrachten, maar ook van eigen praktijksituaties van studenten. Geïnterviewde studenten en alumni geven aan deze voortdurende toetsing aan en reflectie op de praktijk zeer te waarderen. Ook waardeert men dat er veel ruimte is voor de eigen inbreng van studenten. Men leert veel van de ervaringen van medestudenten.

Het panel constateert dat de opleiding voldoende aandacht besteedt aan de academische en wetenschappelijke vaardigheden van studenten. Alle studenten volgen de verplichte cursus Business Research Methods, waarin onder andere verschillende vormen van kwalitatief en kwantitatief onderzoek aan bod komen alsook (basis-)onderzoeksvaardigheden. Verder worden er in de diverse andere vakken theoretische inzichten en resultaten van wetenschappelijk onderzoek aan de orde gesteld en wordt hierop gereflecteerd. Het panel is tevreden over de in de vakken gebruikte literatuur, die een goede mengvorm is van wetenschappelijk hoogstaand onderzoek en publicaties die de brug proberen te slaan naar de praktijk.

Ten aanzien van *soft skills* als sociale en communicatieve vaardigheden, die in de beroepspraktijk van belang zijn, constateert het panel dat deze een plek hebben gekregen in het nieuwe programma. Wel constateert het panel dat de aandacht enigszins beperkt en incidenteel is. Zo lichten de geïnterviewde studenten toe dat er in het begin van de opleiding een introductie plaatsvindt van één dag, waarin onder andere werken in teamverband aan de orde komt. Verderop in het programma worden deze vaardigheden af en toe aangestipt, vooral in de vorm van presentaties. De studenten zijn enigszins verdeeld over de gewenste aandacht voor *soft skills* in het curriculum, maar zijn wel allemaal van mening dat het naar een hoger plan getrokken kan worden. Zij pleiten voor betere feedback, niet alleen op de inhoud van hun boodschap maar vooral ook op de wijze waarop zij hun boodschap overbrengen. Ook zouden ze graag, naast presentatievaardigheden, op andere gebieden meer concrete handvatten aangereikt krijgen, zoals hoe mensen te overtuigen en te motiveren bij verandertrajecten. Het panel deelt de mening van de studenten dat de wijze waarop de ontwikkeling van *soft skills* in het programma is vormgegeven en wordt uitgevoerd aandacht behoeft.

Overwegingen

Het panel concludeert dat er sprake is van een voldoende koppeling tussen academische kennis en vaardigheden en de beroepspraktijk. Het programma besteedt voldoende aandacht aan theoretische inzichten en resultaten uit wetenschappelijk onderzoek alsook aan de toepassing ervan in de praktijk. Ook krijgen studenten ruimschoots mogelijkheden om theorie en praktijk met elkaar te verbinden en hun academische, wetenschappelijke en professionele vaardigheden aan te scherpen. Een aandachtspunt betreft de wijze waarop *soft skills* als sociale en communicatieve vaardigheden in het programma zijn opgenomen en worden geoefend en gestimuleerd. Hier zou volgens het panel veel meer uitgehaald kunnen worden. Het panel beveelt aan om nog eens goed te kijken naar de inhoud en vormgeving van dit vaardighedenonderwijs.

Conclusie

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

Standaard 3:

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

Toelichting:

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

Bevindingen

Het panel heeft de kritische reflectie, een bijlage waarin de eindkwalificaties van de opleiding zijn gekoppeld aan de vakken en een bijlage waarin de leerdoelen per vak zijn gerelateerd aan de Dublin Descriptoren bestudeerd. Ook heeft het studiemateriaal van verschillende vakken in kunnen zien (zie bijlage 6). Het panel is te spreken over de inhoud van het programma. Er zijn heldere leerdoelen per vak geformuleerd die waarborgen dat de eindkwalificaties binnen het programma van de EMFC-opleiding gerealiseerd kunnen worden. Ook wordt er gewerkt met kwalitatief goede handboeken, aangevuld met professionele en wetenschappelijke publicaties. Het panel is voorts tevreden over de aandacht voor actuele thema's in het onderwijs. Zo lichtten geïnterviewde

docenten en studenten toe dat in colleges regelmatig actualiteiten en nieuwe ontwikkelingen worden besproken. Wel merkt het panel op dat de vakken enigszins traditioneel zijn ingericht en dat bepaalde vernieuwingen in het vakgebied, bijvoorbeeld op het terrein van de *business partner-rol*, wat onderbelicht blijven. Het panel is van oordeel dat de opleiding in dit opzicht iets meer vooruit zou kunnen kijken.

Het panel heeft tijdens het bezoek stilgestaan bij de structuur van en samenhang in het nieuwe curriculum. Het had in eerste instantie enige moeite met het doorgronden van de drielagenstructuur zoals weergegeven in het programmaoverzicht. Met name de C-laag, de competentielijn, leek niet uitgewerkt te zijn. Uit het gesprek met het management bleek echter dat de competenties geheel vervlochten zijn in het curriculum. Men heeft de C-laag in het overzicht opgenomen om de aandacht voor competenties in het programma te duiden. Desgevraagd geven de studenten aan geen onnodige overlap of hiaten te ervaren in het programma. De vakken sluiten in die zin op elkaar aan. Wel herkennen de studenten niet direct een rode draad in het curriculum en komt het programma bij hen ietwat gefragmenteerd over. De docenten laten het panel hierover weten in de afgelopen jaren te hebben gewerkt aan een betere afstemming tussen de vakken. Sommige vakken liggen in elkaars verlengde en de docenten van deze vakken hebben geprobeerd een zo goed mogelijke aansluiting te bewerkstelligen. Alles overziend komt het panel tot de constatering dat het nieuwe programma logisch is opgebouwd en voldoende samenhangend is. Wel beveelt het aan om de curriculumstructuur beter uit te werken en hierover goed te communiceren met studenten. Met name de C-laag verdient daarbij nadere explicitering.

Het panel is zeer te spreken over de wijze waarop het thesistrject is vormgegeven in het nieuwe curriculum. Mede doordat studenten eerder starten met hun thesis en door de strakke begeleiding middels thesiskringen, is het gelukt om uitloop van studenten bij het thesistrject grotendeels terug te dringen (zie tevens standaard 4). Studenten laten het panel weten heel tevreden te zijn met het huidige thesistrject. De thesiskringen werken heel goed; men leert veel van elkaar en wordt gestimuleerd om gedurende het tweede jaar voortvarend met de thesis aan de slag te gaan.

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 studieprogramma omvat alle belangrijke facetten van het vakgebied en besteedt voldoende aandacht aan actuele thema's. Wel concludeert het panel dat de vakken enigszins traditioneel zijn. In zijn optiek zou de opleiding iets meer kunnen anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Het panel komt voorts tot de conclusie dat het programma voldoende coherent is en dat de onderdelen goed op elkaar zijn afgestemd. Het panel is daarbij lovend over de vormgeving van het thesistrject. Wel is het panel van mening dat de gekozen curriculumstructuur een nadere uitwerking behoeft. Met name de C-laag of competentielijn verdient volgens het panel aandacht.

Conclusie

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

Standaard 4:

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

Toelichting:

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

Bevindingen

Didactisch concept en werkvormen

Conform de kritische reflectie is het EMFC-programma gestoeld op de Onderwijsvisie van TIAS. Deze Onderwijsvisie omvat onder andere een beschrijving van het profiel, missie en visie van TIAS alsook een nadere beschrijving van de visie op leren. Ook geeft het een toelichting op de daaruit voortvloeiende didactische benadering, die gekenmerkt wordt door activerend onderwijs. Het panel is van mening dat de Onderwijsvisie passend is voor een postinitiële masteropleiding. Het ziet concrete uitwerkingen ervan terug in de EMFC in de gehanteerde werkvormen, die over het



algemeen gevarieerd zijn en actief en samenwerkend leren bevorderen. Tot de werkvormen behoren onder andere lees- en casusopdrachten, toelichtingen en aanvullende introductie door de docent, break-out opdrachten, groepsdiscussies, presentaties en (besprekingen van) grotere casusopdrachten. Studenten geven aan de werkvormen zeer te waarderen. Men noemt ze interactief en sterk motiverend. Een kanttekening is wel dat niet alle studenten altijd even actief meedoen tijdens bijeenkomsten: "als je wilt kun je je mond houden". Docenten zouden hier volgens het panel iets meer aandacht aan moeten besteden, temeer daar de inbreng van studenten bij dergelijke werkvormen van grote invloed is op de groepsdynamiek en het leerproces.

Bevordering studievoortgang

Het panel hecht er waarde aan dat studenten geen onnodige studievertraging oplopen en dat het aantal uitvallende studenten zoveel mogelijk wordt beperkt. Het is daarom nagegaan of de opleiding studeerbaar is. Uit de gegevens in de kritische reflectie blijkt dat de rendementen sinds het invoeren van het nieuwe curriculum aanzienlijk zijn gestegen. Zo lag het percentage studenten dat nominaal afstudeert voor cohort 2011 op 32%, terwijl het percentage voor cohort 2013 op 88% lag. Ook blijkt uit de gegevens dat eventuele uitloop bij studenten van cohort 2013 beperkt blijft tot maximaal één jaar, terwijl bij eerdere cohorten geregeld studenten meer dan twee jaar studievertraging opliepen. Voorts is een uitval van 4% voor cohort 2013 laag te noemen. Het panel noemt deze rendementsverbeteringen spectaculair. Het spreekt in dit kader nogmaals zijn waardering uit voor het nieuwe thesistrject, dat zichtbaar heeft geleid tot een verkorting van de opleidingsduur en een verhoging van de rendementen. De structurering van het thesistrject is een goed voorbeeld voor de overige EMFC-opleidingen.

Uit het interview met de studenten blijkt dat zij de opleiding als zwaar en intensief ervaren, maar wel als goed te doen. De vakken en tentamens zijn goed gespreid over het jaar. Ook zijn zij te spreken over de actieve wijze waarop zij door de opleiding gestimuleerd worden om bij te blijven. Het opleidingsmanagement en de docenten houden goed de vinger aan de pols en spreken studenten aan op hun voortgang. De studenten ervaren de staf als bijzonder betrokken. Verder zijn de studenten ook zeer positief over de steun die zij ontvangen van hun medestudenten. Door de kleinschaligheid van de opleiding en door de vele activerende en op samenwerking gerichte werkvormen ontstaat echt een groepsgevoel.

Studenten met een functiebeperking

Er is geen specifiek beleid geformuleerd voor mensen met een functiebeperking. Bij studenten met een functiebeperking wordt per student bekeken welke maatregelen eventueel genomen moeten worden. Het panel kan zich vinden in deze werkwijze.

Overwegingen

Het panel komt tot de conclusie dat de opleiding goed studeerbaar is. Het heeft veel waardering voor de verschillende werkvormen, die sterk motiverend zijn en aanzetten tot actief studiegedrag. Ook heeft het panel veel waardering voor het feit dat de opleiding grote stappen heeft gezet in het wegnemen van studievertragende factoren. Met name het vernieuwde thesistrject heeft geleid tot een aanzienlijke verbetering van de studierendementen, maar ook een goede programmering van overige vakken en tentamens heeft daaraan bijgedragen.

Conclusie

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

Standaard 5:

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

Toelichting:

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

Bevindingen

TIAS heeft een faculteitsbrede toelatingsprocedure ontwikkeld die tevens geldt voor de EMFC-opleiding. Programma-adviseurs van TIAS geven in een eerste screening advies over welke opleiding het beste bij een kandidaat past. Tevens doen zij een eerste toets op de kwaliteit van de deelnemer door te controleren of de deelnemer voldoet aan de ingangseisen. Bij een positieve uitkomst volgt een intake-interview met de *academic director* van de EMFC. Tijdens dit interview komen onder andere opleiding, werkervaring en de motivatie om deel te nemen aan het programma aan de orde. Ook stelt de *academic director* vast of een deelnemer eventuele

deficiënties heeft in de vooropleiding en deze moet wegwerken. De opleiding heeft daartoe zelf een aantal deficiëntieprogramma's ontwikkeld.

De toelatingseisen zijn overgenomen van de VRC. Dat wil zeggen dat studenten in het bezit moeten zijn van een MSc-diploma, onderwijs moeten hebben afgerond in negen voor controllers relevante bedrijfswetenschappelijke en juridische vakgebieden en over minstens twee jaar aan relevante werkervaring als (assistent-)controller moeten beschikken. Verder zijn ook kandidaten toelaatbaar met een afgeronde vervolgopleiding tot registeraccountant. Deze studenten krijgen vrijstellingen voor de vakken BIV/AO en Financial Accounting & Reporting. Voorts laat de opleiding ook kandidaten met een hbo-achtergrond toe. Voor deze studenten geldt dat zij een post-hbo controllersopleiding moeten hebben gevolgd.

Het panel heeft tijdens het bezoek stilgestaan bij en gesproken met het management over het aanname- en deficiëntiebeleid van de opleiding. Het panel constateert op basis van instroomgegevens van de afgelopen zes cohorten dat gemiddeld 18% van de instromende studenten een post-hbo diploma bezit. Dit terwijl de VRC-richtlijnen voorschrijven dat maximaal 10% van de instromende studenten minder dan 2 jaar werkervaring en/of een post-hbo diploma mag bezitten. Het management lichtte dit toe door te stellen dat het bewust een breed aannamebeleid hanteert en dat controllers met verschillende achtergronden en vanuit verschillende organisaties welkom zijn bij TIAS. Men heeft wel consequent de VRC-instroomeisen toegepast bij een vrij strenge toelatingsprocedure. Daarbij heeft men niet geschroomd om eventuele deficiëntievakken voor te schrijven of kandidaten af te wijzen. Men is echter niet zo strikt geweest wat betreft het maximaal aantal post-hbo studenten per cohort. Deels kwam dit door de financiële crisis, waardoor de opleiding alle kandidaten goed kon gebruiken om het hoofd boven water te houden. Volgens het management is dit destijds ook informeel kortgesloten met de VRC.

Er ligt echter ook een principiële kwestie aan dit beleid ten grondslag. Volgens het management voldoet een kandidaat aan de instroomeisen of niet en zou toelating niet moeten afhangen van de samenstelling van een cohort. In zijn optiek zijn de VRC-instroomregelingen onvoldoende met de tijd meegegaan. In de huidige bachelor-masterstructuur worden de opleidingen geconfronteerd met kandidaten met verschillende achtergronden qua vooropleiding en werkervaring. Het is dan ook van belang om een instroombeleid te hanteren dat daarmee rekening houdt. Het management pleit voor een aanpassing van de regelingen. De academic director heeft daartoe samen met zijn collega's van twee andere EMFC-opleidingen een notitie geschreven voor de kwaliteitscommissie van de VRC, die als bijlage is opgenomen in de kritische reflectie. Het voorstel gaat uit van verschillende typen instroom met per groep aangepaste instroomcriteria. Daarbij zou de 10%-eis voor post-hbo studenten kunnen komen te vervallen.

Het panel heeft met interesse kennisgenomen van de notitie en heeft begrip voor de zienswijze van het management. Tegelijkertijd constateert het panel dat de opleiding zich ten aanzien van de post-hbo instroom niet heeft gehouden aan de VRC-richtlijnen. Het panel neemt niet direct een standpunt in, maar is wel van mening dat de opleiding over dit onderwerp in gesprek moet gaan met de beroepsvereniging en collega-opleidingen. Voorts is het panel van mening dat de opleiding wel degelijk goed moet kijken naar de samenstelling van de cohorten. Zoals namelijk uit het interview met de studenten blijkt, is het niveauverschil tussen de studenten vrij groot. Sommige studenten zijn heel competent en ervaren en hebben een goede inbreng. Andere studenten zijn relatief jong en onervaren en voegen minder toe. Met de gekozen onderwijsvormen, die zoals eerder beschreven uitgaan van een aanzienlijke bijdrage van studenten, heeft dit grote gevolgen voor het groeps- en leerproces. Het panel beveelt dan ook aan om het instroombeleid aan te scherpen.

Overwegingen

Het panel concludeert dat er sprake is van een gedegen en transparante toelatingsprocedure waarbij er kritisch wordt gekeken naar de achtergronden van kandidaten. De opleiding hanteert enerzijds de instroomeisen van de VRC vrij strikt, met name bij het beoordelen van de geschiktheid van kandidaten. Anderzijds gaat zij vrij soepel om met de VRC-richtlijnen die bedoeld zijn om te waarborgen dat studentencohorten van voldoende niveau zijn qua opleidingsachtergrond en ervaringsjaren. Met het oog op de kwaliteit van de instroom en daarmee van de gehele opleiding, beveelt het panel aan om een strenger instroombeleid te hanteren wat betreft de opleidingsachtergrond en de ervaringsjaren van kandidaten.

Conclusie

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



Personeel

Standaard 6

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

Toelichting:

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

Bevindingen

Kwaliteit

Het docentencorps bestaat uit drieëntwintig senior stafleden van TIAS, Tilburg University en de Technische Universiteit Eindhoven, en daarnaast uit docenten van andere universiteiten of bedrijven. De opleiding streeft nadrukkelijk naar langetermijnrelaties met de docenten; veel docenten zijn al meer dan tien jaar verbonden aan het programma. Bij de selectie van docenten let de opleiding op een goede mix tussen academische kwaliteiten enerzijds en praktijkoriëntatie anderzijds. Vijf docenten zijn niet gepromoveerd; wel zijn twee van hen vrij ver in een promotietraject. Alle andere docenten zijn wel gepromoveerd en bekleden veelal een hoogleraarspositie. Soms zet de opleiding een gastdocent in. Dit gebeurt altijd onder de verantwoordelijkheid van een vakdocent, die moet borgen dat de inbreng van de gastdocent goed past binnen het geheel.

Het panel is positief over de samenstelling van de staf. Het is van mening dat de vakinhoudelijke, wetenschappelijke en professionele kwaliteiten van de docenten goed aansluiten op het postinitiële karakter van de opleiding. Het noemt de docenten vakbekwaam en didactisch sterk. Voorts is het panel positief over het feit dat de opleiding zeer scherp is op de onderwijsprestaties van de docenten. Zoals het management toelichtte, vindt men het van groot belang dat er een goede aansluiting is op de doelgroep. Over het algemeen zijn de docentevaluaties goed. In geval van tegenvallende resultaten volgt er direct actie. Zo nodig neemt men afscheid van een docent.

Het panel heeft tijdens het bezoek gesproken met een hecht en enthousiast docententeam. Het valt het panel op dat de docenten zeer bevlogen zijn over en betrokken zijn bij de opleiding. Docenten geven aan dat er jaarlijks een docentendag wordt georganiseerd waarop curriculumbrede onderwerpen worden besproken. Daarnaast overleggen docenten ook informeel veel met elkaar. Het panel vindt dit een goede zaak. De studenten die het panel gesproken heeft, zijn positief over de staf. Zij waarderen de open sfeer in de opleiding en de goede bereikbaarheid en toegankelijkheid van docenten en opleidingsmanagement.

Kwantiteit

De kritische reflectie geeft aan dat de student-docentratio 16:1 is. Dit is volgens het panel acceptabel en een goede indicatie dat de omvang van de staf voldoende is om het programma te kunnen realiseren. Ook uit de gesprekken met docenten en studenten blijkt dat er geen knelpunten zijn op dit gebied.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de opleiding wordt vormgegeven en uitgevoerd door een adequate en ervaren staf waarbij er sprake is van een goede balans tussen academische en professionele expertise. De docenten vormen een enthousiast, stabiel en samenhangend team dat vol overtuiging staat voor de opleiding. Het panel is positief dat de docentkwaliteit goed wordt geborgd. Het panel is ook te spreken over de student-docentratio en stelt vast dat de omvang van het team toereikend is om het onderwijsprogramma uit te kunnen voeren.

Conclusie

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

Voorzieningen

Standaard 7

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

Bevindingen

De opleiding wordt aangeboden op de TIAS-locaties te Tilburg en Utrecht. In Tilburg is TIAS gehuisvest op de campus van Tilburg University. Het gebouw omvat diverse collegezalen die goed zijn toegerust met ondersteunende (audiovisuele) hulpmiddelen als dataprojectie via beamer, whiteboard, cd- en dvd-afspeelapparatuur. In aanvulling op de collegezalen beschikt het gebouw over *break-out rooms* die gebruikt worden om individueel of in kleine studiegroepen te werken. In Utrecht zit TIAS in het historische centrum. Het gebouw is heringericht om te kunnen voldoen aan de eisen van postinitieel onderwijs en biedt zo dezelfde up-to-date faciliteiten als de campus in Tilburg. Omdat het aantal opleidingen en deelnemers in Utrecht toeneemt, zal TIAS in 2017 een nieuw gebouw in Utrecht betrekken. Voor alle locaties geldt dat studenten toegang hebben tot uitgebreide (elektronische) bibliotheekvoorzieningen en gebruik kunnen maken van draadloos internet.

Het panel heeft met studenten gesproken over de huisvesting en materiële voorzieningen van de opleiding. De studenten zijn niet alleen zeer te spreken over de locatie in Tilburg maar ook over de locatie in Utrecht. Ondanks dat het gebouw in Utrecht wat ouder is, voldoet het wel geheel aan hun wensen. Ook het panel heeft tijdens het bezoek in Tilburg zelf mogen ervaren dat de faciliteiten van een bijzonder hoog niveau zijn. Zoals geformuleerd in de Onderwijsvisie is *Hostmanship* één van de kernwaarden van TIAS. Het panel ziet dit duidelijk en met veel waardering terug in de uitmuntende leer- en werkomgeving.

Overwegingen

Het panel komt tot de conclusie dat de opleiding beschikt over een adequate fysieke leeromgeving met goede faciliteiten voor studenten en docenten.

Conclusie

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

Standaard 8

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

Bevindingen

Zoals uit de kritische reflectie blijkt, is een belangrijke rol in de begeleiding van en informatievoorziening richting studenten weggelegd voor de programmamanager. Zij is het centrale aanspreekpunt voor praktische zaken, voor zowel studenten als docenten die betrokken zijn bij de opleiding. De programmamanager is verantwoordelijk voor de soepele organisatie van de opleiding en de ondersteuning van de studenten. Daarnaast fungeert zij als contactpersoon voor de studenten. Dankzij de relatief kleine groepen is een persoonlijke benadering mogelijk: zij kent alle deelnemers en volgt de (academische) vorderingen nauwgezet. Zij informeert studenten regelmatig over hun vorderingen. Indien behaalde resultaten of geconstateerde afwezigheid of vertraging aanleiding geven tot actie, zal de programmamanager de *academic director* hierover inlichten, waarna de betreffende deelnemer wordt uitgenodigd voor een gesprek. Verder wordt feedback op individuele basis gegeven aan de student door een specifieke docent of de *academic director*. Op basis van deze feedback kan in gezamenlijkheid worden besloten of extra studiebegeleiding nodig is. Het gaat hier bijvoorbeeld om extra individuele (bij)les of het verschaffen van extra studiemateriaal. Tijdens het afstudeertraject worden studenten intensief begeleid door de afstudeerbegeleider tijdens de geplande thesiskringbijeenkomsten. De effectiviteit hiervan blijkt uit de indrukwekkende rendementen (zie standaard 5).

De EMFC beschikt over een *Virtual Campus*. Deze online leeromgeving biedt de mogelijkheid om te communiceren met alle bij de opleiding betrokken studenten, docenten en andere medewerkers. Alle ontwikkelingen en het nieuws aangaande het curriculum en de verschillende blokken worden via de *Virtual Campus* uitgewisseld. Ook worden via dit platform opdrachten, voor te bereiden stof en andere relevante informatie kenbaar gemaakt en kunnen studenten hun opdrachten opslaan en



inleveren. Om het leerproces nog beter te kunnen ondersteunen zal TIAS in het komende jaar overstappen naar een nieuw systeem, Canvas genoemd.

Het panel heeft tijdens de gesprekken gemerkt dat bovenstaande beschrijving uit de kritische reflectie in de praktijk waargemaakt wordt. De studenten spreken zich tijdens het visitatiebezoek lovend uit over de studiebegeleiding en informatievoorziening die zij ontvangen. Zij waarderen het informele karakter binnen de opleiding en de grote toegankelijkheid van het programmamanagement. Ter illustratie noemen zij dat ze op vragen via de mail altijd binnen vier uur respons krijgen. Daarnaast zijn zij ook heel positief over de goede bereikbaarheid en behulpzaamheid van docenten en afstudeerbegeleiders. Ook geven ze expliciet aan de online leeromgeving te waarderen. Deze is heel logisch en overzichtelijk ingedeeld en een goed platform om documenten met elkaar te delen. Hierdoor is het mogelijk om grotendeels papierloos te werken. Desgevraagd geven de docenten aan dat zij het systeem ook waarderen, maar dat zij de mogelijkheden ervan enigszins beperkt vinden. Ze zijn voornemens om meer online leren te stimuleren en zien uit naar de uitgebreide mogelijkheden van het nieuwe systeem.

Overwegingen

Het panel komt tot de conclusie dat het systeem van studiebegeleiding en (online) informatievoorziening goed is met het oog op de studievoortgang en aansluit bij de behoeften van studenten. Het programmamanagement houdt de studievoortgang en de behaalde resultaten nauwlettend bij en komt in actie wanneer dat nodig is. Ook de docenten en afstudeerbegeleiders vervullen een belangrijke rol in het monitoren en bevorderen van de studievoortgang. Het panel kan zich zeer goed vinden in de persoonlijke en op maat gesneden benadering.

Conclusie

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

Kwaliteitszorg

Standaard 9

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

Toelichting:

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

Bevindingen

Evaluaties

TIAS heeft ten behoeve van alle masteropleidingen een kwaliteitshandboek ontwikkeld. Hierin staat onder andere de rol beschreven van alle externe en interne instanties die betrokken zijn bij de handhaving van de kwaliteit van het onderwijs alsook de fasen van de kwaliteitscirkel. Het panel heeft met interesse kennisgenomen van het kwaliteitshandboek. Het overzichtelijke en handzame document dient als goede basis voor de kwaliteitszorg van de EMFC-opleiding.

Conform het kwaliteitshandboek worden alle onderwijsactiviteiten systematisch geëvalueerd door de studenten. Er zijn drie typen evaluaties: vakevaluaties, docentevaluaties en *end-of-program* evaluaties oftewel evaluaties van het gehele programma. De resultaten van de evaluaties worden teruggekoppeld naar de *academic director*, de betrokken docenten en de klankbordgroepen (zie volgende paragraaf). De opleiding streeft naar een minimale score van 3,5 op een vijfpuntschaal. Indien de evaluatieresultaten onder deze score zijn, volgt een gesprek tussen de desbetreffende docent en de *academic director* over de oorzaken en mogelijke verbeterpunten. Indien bij herhaling onder het streefdoel wordt geëvalueerd, wordt naar een andere docent gezocht.

Het panel is tevreden over het systeem van evalueren. Het is van mening dat de evaluaties uitgebreid zijn en dat de opleiding voldoende actie onderneemt naar aanleiding van de resultaten van de evaluaties. Het panel maakt uit gesprekken met docenten en studenten op dat er naast formele evaluaties ook informele feedback wordt gegeven. Door het informele karakter van de



opleiding en de korte lijnen tussen docenten en studenten zijn vaak al voor de resultaten van evaluaties bekend zijn, verbeteracties getroffen.

Een aandachtspunt betreft de *end-of-program* evaluaties. Uit het gesprek met het management blijkt dat er in het verleden onvoldoende respons was op deze evaluaties, waarschijnlijk doordat studenten aan het einde van de opleiding enigszins evaluatie-moe zijn. In plaats van de *end-of-program* evaluatie spreekt het management nu individuele studenten na de diploma-uitreiking. Tegelijkertijd werkt het ook aan een nieuwe opzet van de *end-of-program* evaluaties alsook aan een alumni-onderzoek. Het panel hecht veel waarde aan dergelijke evaluaties op programmaniveau, temeer daar deze nuttige informatie kunnen opleveren over de recente curriculumwijziging. Het moedigt de opleiding dan ook aan hiermee verder te gaan.

Klankbordgroepen

De EMFC-opleiding aan TIAS heeft als niet-bekostigde opleiding gekozen voor twee klankbordgroepen in plaats van een opleidingscommissie. Deze klankbordgroepen, één in Tilburg en één in Utrecht, bestaan uit gemiddeld vier studenten. Beide klankbordgroepen vergaderen twee keer per jaar in aanwezigheid van de *academic director*. Het panel heeft tijdens het bezoek gesproken met een aantal vertegenwoordigers van de klankbordgroepen. Uit dit gesprek blijkt dat de klankbordgroepen van meerwaarde zijn voor de kwaliteitsbewaking. Na afloop van het semester inventariseren zij de ervaringen en meningen van studenten en geven die door aan het management. Op deze wijze hebben zij een belangrijke rol in de studenteninspraak. Het panel is hierover positief. Wel is het panel van mening dat de klankbordgroepen ook een wat meer proactieve rol zouden kunnen vervullen. Nu richten zij zich met name op vakevaluaties, terwijl zij ook op curriculumniveau een belangrijke inbreng kunnen hebben.

Het panel heeft tijdens het bezoek stilgestaan bij de positionering van de klankbordgroepen. Het had enige twijfels over de onafhankelijkheid van de klankbordgroepen, daar de *academic director* altijd aanwezig is bij de vergaderingen. De studentleden verzekeren het panel echter dat zij te allen tijde vrij kunnen spreken. Zij noemen de sfeer heel open en transparant en vinden het juist heel prettig dat de *academic director* aanwezig is. Op deze wijze zijn de lijnen heel kort en worden verbeterpunten direct opgepakt. Daarbij laat de *academic director* tijdens een volgende vergadering altijd weten wat er met hun aanbevelingen en opmerkingen is gebeurd. Het panel heeft hier waardering voor, maar wijst desalniettemin op de kwetsbaarheid van deze werkwijze. De lijnen lopen nu volledig langs de *academic director*. Dit kan met name nadelig zijn in een conflictsituatie. Het panel beveelt aan om hier nog eens goed naar te kijken.

Curatorium

De opleiding kent een onafhankelijk curatorium dat bestaat uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. Het curatorium komt tweemaal per jaar bijeen en heeft een belangrijke signaalfunctie vanuit de praktijk. Het panel heeft tijdens het bezoek gesproken met een betrokken en actief curatorium. De leden geven aan evaluaties van studenten in te zien en daarmee een goed beeld te hebben van wat er speelt binnen de verschillende leergangen. Het curatorium beoogt de relatie met studenten en werkgevers te verstevigen en zijn adviesrol te versterken. Men heeft daartoe diverse initiatieven ontplooid. Zo heeft men een eigen reglement opgesteld en is men thans bezig met een uitbreiding van het aantal leden. Ook heeft men samen met de opleiding een sessie georganiseerd waarin is nagedacht over de toekomst en strategie van de opleiding. Verder heeft het curatorium op eigen initiatief eind 2014 een aantal theses bestudeerd om een beeld te krijgen van het niveau van afstuderen. Het panel spreekt zijn waardering uit voor deze activiteiten.

Overwegingen

Het panel constateert dat het kwaliteitszorgsysteem van de opleiding voldoende functioneert. Het is tevreden over het uitgebreide evaluatiesysteem dat de opleiding hanteert en stelt vast dat alle stakeholders in voldoende mate bij het systeem van kwaliteitszorg betrokken worden. Het panel waardeert de korte lijnen binnen de opleiding en het snel en adequaat acteren van de staf bij geconstateerde verbeterpunten. Wel verdienen de evaluaties op programmaniveau aandacht alsook de onafhankelijkheid en proactieve rol van de klankbordgroepen.

Conclusie

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



Toetsing

Standaard 10

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Toelichting:

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

Bevindingen

Toetsvormen in het cursorische gedeelte van de opleiding

Het programma kent vooral schriftelijke tentamens en individuele papers als toetsvormen. Daarnaast is er ook ruimte voor (duo)papers, inclusief plenaire presentatie en verdediging, en *take-home cases*. Studenten worden twee keer per leergang in de gelegenheid gesteld een module met goed gevolg af te ronden. Indien een student de module hierna nog niet met goed gevolg heeft afgerond, kan hij/zij deze herkansen bij een volgende leergang. Studenten kunnen na bekendmaking van het cijfer de betreffende toets en de correctie inzien.

Het panel heeft tijdens het bezoek divers toetsmateriaal, inclusief gemaakt studentenwerk, bestudeerd en is van oordeel dat de toetsvormen voldoende gevarieerd zijn en passend zijn voor de onderwijsvormen. Ook stelt het vast dat de toetsen van adequaat niveau zijn. Er wordt gebruik gemaakt van goede vraagstellingen en cases. Geïnterviewde docenten laten het panel weten in beginsel zelf te bepalen wat zij de beste vorm vinden om te toetsen. Wel past men bij het opstellen van de toetsen zoveel mogelijk het vier-ogenprincipe toe. Het panel vindt dit een goede zaak en beveelt aan dit standaard toe te passen. Wat betreft de kwaliteitsbewaking achteraf, blijkt dat de *academic director* de gezamenlijke toetsuitslagen bekijkt om te zien of er geen sterk afwijkende uitslagen voorkomen. Ook zijn de toetsen en resultaten een vast bespreekpunt tijdens de klankbordgroepen. Het panel heeft hier waardering voor, maar spreekt wel uit op dit gebied een actievare rol van de examencommissie te verwachten.

Beoordelingstraject van de thesis

Het panel heeft de informatie in de kritische reflectie bestudeerd en gesproken met het management, de klankbordgroepen en de examencommissie over het thesisbeoordelingstraject. Zoals eerder beschreven worden studenten op grond van hun onderzoeksvorstellen ingedeeld in thesiskringen. Per thesiskring wordt een docent toegevoegd die als kringbegeleider dient. Gedurende het tweede studiejaar komen deze kringen vijfmaal bijeen om de voortgang van afstuderen te bespreken. Na de tweede bijeenkomst dient het onderzoeksvorstel door de kringbegeleider en een tweede examinerator te worden goedgekeurd. Hiervoor is een formulier ontwikkeld. Na de laatste kringbijeenkomst dient de student een concept-thesis in. Zodra de thesis door zowel de kringbegeleider als de tweede examinerator als verdedigbaar wordt geacht, kan de student in symposiumvorm afstuderen. Hiervoor heeft de opleiding een protocol ontwikkeld alsook een beoordelingsformulier. Het zogeheten basiscijfer wordt gevormd door het gemiddelde te berekenen van de cijfers die behaald zijn voor zeven criteria op het beoordelingsformulier. Daarbij mag voor één criterium het cijfer vijf gegeven worden. Indien beide beoordelaars niet tot eenzelfde beoordeling zijn gekomen, dan treedt men in overleg. Eventueel wordt een derde beoordelaar, in de persoon van de *academic director*, ingeschakeld. Het basiscijfer kan tijdens het symposium nog gewijzigd worden op grond van de presentatie, verdediging en/of inbreng van de student bij de discussie over de overige werken. Het panel constateert dat de beoordeling gedegen plaatsvindt. Het is van oordeel dat de formulieren en het afstudeerprotocol voldoende transparant zijn. Verder waardeert het panel dat het vier-ogenprincipe bij zowel de beoordeling van het onderzoeksvorstel als de thesis wordt gehanteerd. Dit komt de betrouwbaarheid en validiteit van de beoordeling ten goede.

Examencommissie

De vorige visitatiecommissie deed in 2012 de aanbeveling tot een actievare rol van de examencommissie. Mede naar aanleiding hiervan heeft TIAS besloten tot het instellen van een centrale examencommissie voor alle vijftien opleidingen. Deze centrale examencommissie bestaat uit vier leden, inclusief een extern lid. Het panel heeft tijdens het bezoek uitgebreid gesproken met de examencommissie over haar taakstelling, in het bijzonder ten aanzien van haar rol in de kwaliteitsborging van toetsing en examinering. Uit het gesprek blijkt dat de huidige commissie nu ruim twee jaar in functie is. Naast haar reguliere taken op het gebied van toetsen en tentamens, zoals het benoemen van examineratoren en het verlenen van vrijstellingen, heeft de examencommissie in die periode vooral veel energie gestoken in het stroomlijnen en verbeteren

van het thesisbeoordelingstraject. Zo is zij nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de nieuwe beoordelingsprocedures en -formulieren. Op dit moment is zij zich aan het beraden of, en zo ja welke, extra kwaliteitschecks wenselijk zijn in het proces voorafgaand aan het moment van toetsen. Men denkt daarbij aan het verplicht stellen van het vier-ogenprincipe en toetsmatrijzen bij het opstellen van toetsen. Ook denkt men aan het inbouwen van checks achteraf, zoals het steekproefsgewijs bestuderen van toetsmateriaal. Verder werkt de examencommissie thans aan een werkwijze om de kwaliteit van het afstudeerwerk beter te borgen. Men is voornemens om in de komende jaren per opleiding een aantal theses achteraf te beoordelen. Men zal daarbij niet alleen kijken of de beoordelingen procedureel adequaat hebben plaatsgevonden, maar ook of de theses inhoudelijk van voldoende niveau zijn. De examencommissie is recent gestart met een pilot bij een andere opleiding. De uitkomsten van de pilot zullen moeten leiden tot een TIAS-brede werkwijze. Uit een conceptplanning verkregen tijdens het bezoek, blijkt dat de EMFC als één van de laatste opleidingen aan de beurt is, naar verwachting eind 2017 of begin 2018.

Het panel heeft waardering voor het vele werk dat de examencommissie heeft verricht. Desalniettemin constateert het panel ook dat zij tekort is geschoten ten aanzien van de kwaliteitsborging van tentamens en examens en daarmee van het gerealiseerde eindniveau. Het panel heeft wel eerste aanzetten tot verbetering gezien, maar is van mening dat de opleiding deze – zeker in het licht van de aanbevelingen van de vorige commissie – te laat heeft ingezet. Ook is het panel van mening dat de verbeterpunten met onvoldoende vaart en daadkracht zijn opgepakt. Het panel wijt dit onder andere aan de huidige kleine bezetting van de examencommissie in relatie tot het grote aantal opleidingen. Ook ziet het panel dat de urgentie onvoldoende werd gezien, niet alleen bij de examencommissie maar ook op (centraal) managementniveau. Het panel beveelt met klem aan alle zeilen bij te zetten en hier op zeer korte termijn voldoende tijd en expertise voor vrij te maken.

In het kader van de hoor- en wederhoorprocedure ontving het panel aanvullende documentatie van de opleiding. Daaruit blijkt dat TIAS School for Business and Society sinds het visitatiebezoek maatregelen heeft genomen om het proces van borging van eindwerken te formaliseren. Een beleidsdocument 'Borging kwaliteit eindwerken' is opgesteld. Ook is een aanvulling rond kwaliteitsborging van scripties toegevoegd aan de Regels en Richtlijnen Examencommissie, die per 1 september 2017 ingaat. Ook is een toetscommissie ingericht die door de examencommissie gemandateerd is de eindwerken van alle opleidingen aan TIAS te toetsen. Deze commissie heeft inmiddels twee scripties van de EMFC getoetst. Het panel is positief over de inspanningen die in dit kader gedaan zijn en noemt ze een veelbelovende eerste stap. Wel zou het graag de effectiviteit en continuïteit van de getroffen maatregelen in de komende jaren bevestigd zien.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat er gebruik wordt gemaakt van diverse toetsvormen die passen bij de inhoud en vormgeving van de opleiding. De toetsen zijn inhoudelijk van voldoende niveau. Ook is het panel tevreden over de adequate wijze waarop de beoordeling van de theses plaatsvindt. De opleiding maakt gebruik van transparante en gedegen procedures en beoordelingsformulieren.

Het panel waardeert voorts de recente initiatieven van de examencommissie om de kwaliteit van toetsen, tentamens en theses beter te borgen. Het concludeert echter ook dat deze – zeker in het licht van de aanbevelingen van de vorige commissie – te laat zijn gestart, waardoor de kwaliteit van tentaminering en examinering, en daarmee van het gerealiseerde eindniveau, in de afgelopen periode onvoldoende was geborgd. De examencommissie voldeed in die zin niet aan haar wettelijke verplichtingen. Het panel heeft in het kader van de hoor-wederhoorprocedure kennis genomen van maatregelen die sindsdien zijn getroffen om de kwaliteit van de toetsing instellingsbreed te borgen. Het is hierover positief, maar zou graag de effectiviteit en continuïteit van de getroffen maatregelen in de komende jaren bevestigd zien.

Conclusie

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



Gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 11

De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting:

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

Bevindingen

De opleiding wordt afgerond met afstudeeronderzoek waarin een realistisch controlling-probleem, doorgaans uit de eigen organisatie van de student, wordt gedefinieerd en geanalyseerd. Het afstudeeronderzoek mondt uit in een afstudeerwerk of thesis. Om het gerealiseerd eindniveau van de masteropleiding te kunnen beoordelen heeft het panel voorafgaand aan het bezoek vijftien theses bestudeerd (zie bijlage 6). Deze werden geselecteerd uit de door de opleiding aangeleverde lijst van afstudeerwerk van studenten die de afgelopen twee jaar zijn afgestudeerd. Het panel heeft gecheckt of de beoordeling van de thesis in orde was en of de student gezien de kwaliteit van het afstudeerwerk terecht is afgestudeerd. Voorts heeft het panel, om een indruk te krijgen van de kwaliteiten van afgestudeerden, met alumni en werkveldvertegenwoordigers gesproken.

Het panel stelt vast dat het algemene niveau van de theses voldoende is. Het constateert dat de theses interessante en relevante onderwerpen behandelen, duidelijke vraagstellingen bevatten en logisch en consistent zijn opgebouwd conform de academische standaarden. Ook ziet het panel dat de theses een voldoende wetenschappelijk karakter hebben, wat bijvoorbeeld blijkt uit het beschreven theoretisch kader en de toepassing ervan in het onderzoek en de geraadpleegde bronnen. Het panel kan zich vinden in de beoordeling en becijfering van de afstudeerwerken, al noemt het panel de becijfering hier en daar aan de hoge kant. Eén thesis week af van de overige werken qua opzet en inhoud; het betrof meer een literatuurstudie dan een empirisch onderzoek. Daarbij vond het panel het afstudeerwerk ietwat onder de maat. Uit een toelichting door de opleiding bleek dat er in dit geval sprake was van een incident.

Het panel heeft tijdens het bezoek gesproken met een enthousiaste groep alumni. Zij geven aan met de opleiding een uitstekende basis te hebben gekregen voor hun verdere loopbaan. Ze waarderen in grote mate de breedheid van de opleiding, alsook de aangeboden inhoudelijke en wetenschappelijke verdieping. Ook stellen ze veel van medestudenten te hebben geleerd. Zij zouden de opleiding ten zeerste aanraden bij collega's. Ook de werkveldvertegenwoordigers laten het panel weten enthousiast te zijn over het niveau van de afgestudeerden. Zij zien de opleiding als van belangrijke meerwaarde voor hun medewerkers en voor de organisatie.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de theses voldoen aan de eisen die mogen worden gesteld aan de eindwerken van een masteropleiding en passend zijn voor de professionele oriëntatie van de opleiding. Het panel is in het algemeen tevreden over de kwaliteit van de afstudeerwerken. Ook kan het zich vinden in de beoordeling van de theses, al vindt het panel de becijfering soms wel wat aan de hoge kant. Het panel is voorts positief over de aangetoonde 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 11 als 'voldoende'.

ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel stelt vast 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. De opleiding onderscheidt zich door haar brede karakter met de nadrukkelijke focus op vakinhoudelijke *hard skills*. Het panel heeft hier waardering voor en ziet dit terug in het programma. Tegelijkertijd stelt het panel ook vast dat de vakken enigszins traditioneel zijn, waarbij toekomstige ontwikkelingen alsook *soft skills* wat onderbelicht blijven.

Het panel constateert dat de opleiding de aanbevelingen van de vorige visitatiecommissie over het algemeen adequaat heeft opgepakt. Het is positief over het vernieuwde onderwijsprogramma, met name over de wijze waarop het afstudeertraject is vormgegeven. De vernieuwing heeft mede geleid tot een goed studeerbaar curriculum en een aanzienlijke verbetering van de studierendementen. Het panel is voorts tevreden over de kwaliteiten van de staf en de door de stafleden toegepaste onderwijs- en toetsvormen, die passend zijn bij de inhoud en vormgeving van de opleiding. Ook dragen de onderwijsfaciliteiten en de goed georganiseerde onderwijsondersteuning en -begeleiding zichtbaar bij aan een effectieve leeromgeving. Een aandachtspunt betreft het instroombeleid. Volgens het panel kan dit aangescherpt worden teneinde de kwaliteit van de instroom beter te borgen. Het panel komt tot de conclusie dat de onderwijsleeromgeving dusdanig is vormgegeven dat studenten in staat worden gesteld de beoogde eindkwalificaties te behalen. Het bewijs daarvoor ziet het ook terug in de theses, die volgens het panel voldoen aan de eisen die mogen worden gesteld aan de eindwerken van een masteropleiding en passend zijn voor de professionele oriëntatie van de opleiding.

Ten aanzien van de kwaliteitsborging constateert het panel dat het systeem van cursusevaluatie naar behoren functioneert; alle vakken worden geëvalueerd, stakeholders worden voldoende gehoord en aandachtspunten worden adequaat opgepakt. De kwaliteitsborging van toetsing is echter te laat en niet voortvarend genoeg opgepakt door de examencommissie. Hierdoor was er in de afgelopen periode sprake van een onvoldoende borging van de tentaminering en examinering, en daarmee van het gerealiseerde eindniveau. Het panel komt dan ook tot een onvoldoende beoordeling van de betreffende Standaard 10, waardoor conform de NVAO-richtlijnen de gehele opleiding met een onvoldoende wordt beoordeeld. Het panel spreekt uit vertrouwen te hebben dat de opleiding, in samenspraak met de faculteit, binnen afzienbare tijd tot de gewenste verbetering kan komen. Het heeft daartoe al eerste veelbelovende aanzetten gezien. Het panel adviseert een hersteltraject en beveelt aan een extern panel te laten controleren of de gewenste verbetering in voldoende mate heeft plaatsgevonden.

Het panel heeft zijn eindoordeel vastgesteld conform de beslisregels in het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (d.d. 19 december 2014). Gedurende de visitatieperiode is sinds 1 januari 2017 een nieuw beoordelingskader van kracht geworden. Het panel vindt dat het eindoordeel 'onvoldoende' geen recht doet aan zijn waardering voor de opleiding. Het eindoordeel zou anders zijn geweest als het panel had gewerkt volgens het nieuwe beoordelingskader.

Conclusie

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



BIJLAGEN



BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN

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

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

Prof. dr. 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 universitair docent was, 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 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.

R. (Remko) Walsweer MSc RC is sinds 2011 Corporate Business Controller bij SUEZ Recycling and Recovery Netherlands, een Franse multinational die actief is op het gebied van watermanagement, recycling en recovery. Eerder was hij Business Group Controller Consumer Products Europe bij FrieslandCampina. In 2015 rondde hij zijn Executive Master in Finance & Control-opleiding af aan Nyenrode Business Universiteit, de universiteit waar hij in 2010 ook de opleiding Master of Science in Controlling behaalde. Sinds 2015 doceert hij Management Accounting bij de accountancy-opleiding van Nyenrode Business Universiteit.

BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER

1. Beroepsprofiel – opleidingsprofiel – opleidingsprogramma

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

2. Beroepsprofiel

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Opleidingsprofiel

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

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

- Niveau
- Instroom
- Oriëntatie
- Inhoud
- Samenhang

3.1 Niveau

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

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

Anders gezegd, een registercontroller

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

3.2 Instroom

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

3.3 Oriëntatie

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

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

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

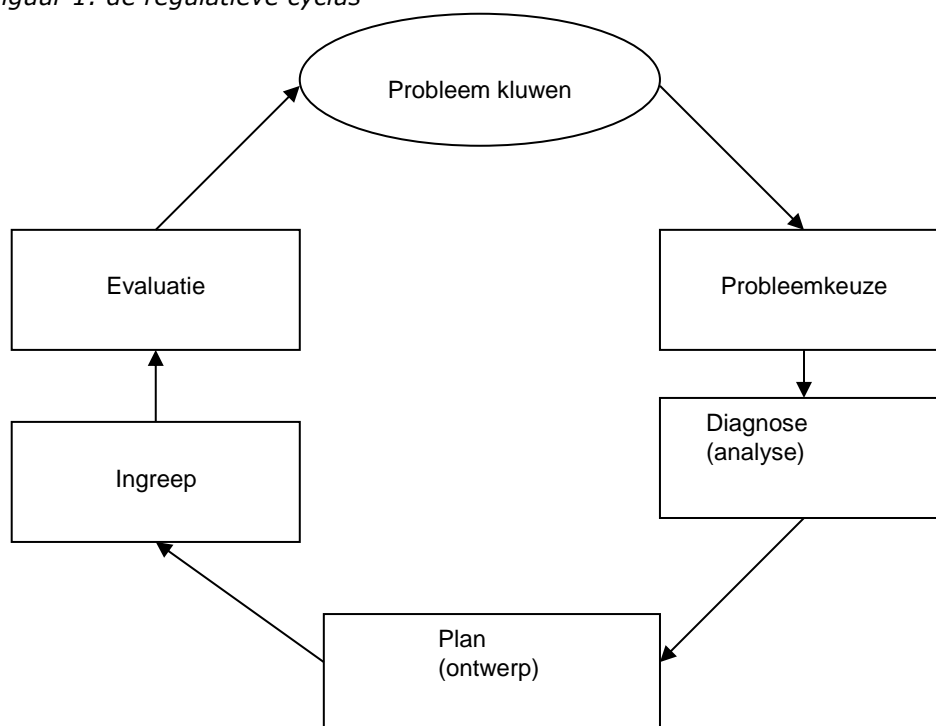


Het onderwijs zal omwille van de reflectie veel ruimte moeten bieden aan de inbreng van de studenten. Zij zullen uitgedaagd moeten worden om *real-life cases* uit te werken met behulp van (resultaten van) wetenschappelijk onderzoek. De literatuur zal om die reden ook een mengvorm zijn van wetenschappelijk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

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

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

Figuur 1: de regulatieve cyclus



3.4 Inhoud

De hoofdvakken van de opleiding zijn de volgende:

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

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

Andere belangrijke onderwerpen in de opleiding dienen te zijn:

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

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

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

3.5 Samenhang

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

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

[1] Het beheersen en reduceren van risico's

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

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

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

[3] Het optimaliseren: het kiezen uit schaarse middelen

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

[4] Het bewaken van het proces van strategievorming

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

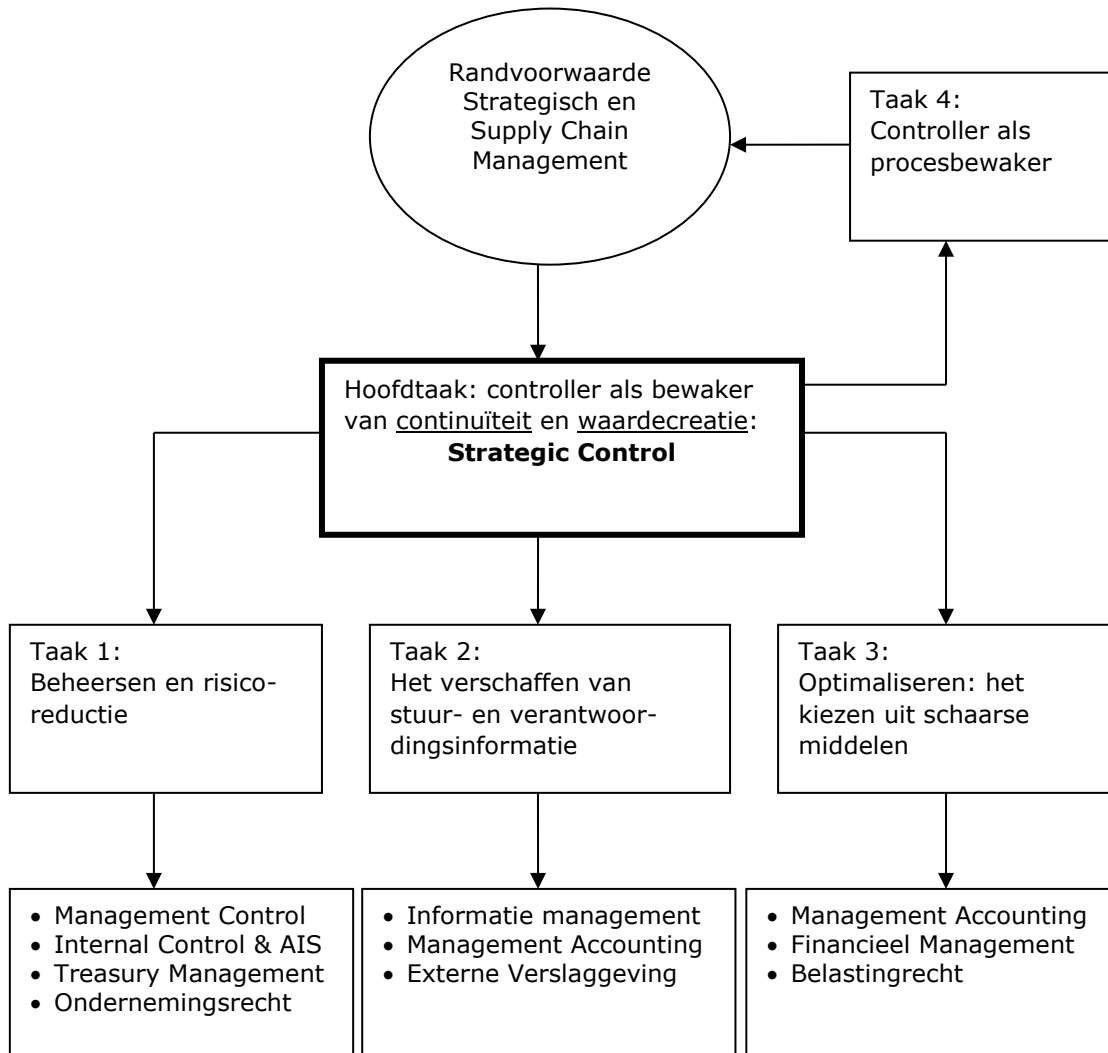


strategievorming en logistieke keuzes desgewenst te kunnen aanzwengelen en de resultaten te kunnen vertalen naar prestatie-indicatoren en de inzet van beheersingsmaatregelen.

4. Opleidingsprogramma

Door elke opleiding zelf te schrijven

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



BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

Afgestudeerden van de Executive Master of Finance en Control-opleiding aan TIAS zijn in staat om te functioneren (in lijn met de gedragscode van de VRC) in een vertrouwensrol, beheersingsrol en/of ondersteunende rol (zie bijlage 1):

- ET1: verantwoordelijkheid te dragen met betrekking tot de inrichting van de interne financieel economische informatievoorziening van de organisatie;
- ET2: verantwoordelijkheid te dragen met betrekking tot de voorbereiding van de externe financieel economische informatievoorziening van de organisatie;
- ET3: zorg te dragen voor een optimale omloop van operationele, financiële en fiscale geldstromen (dan wel de verantwoordelijke experts in de organisatie hierbij te ondersteunen);
- ET4: een zo objectief mogelijk oordeel te vellen omtrent de prestaties van de organisatie in samenhang met de doelstellingen en de risico's die de organisatie hierbij loopt;
- ET5: beslissingsondersteuning te bieden bij de aanschaf en aanwending van schaarse middelen in de organisatie.

Naast deze vijf domeinspecifieke eindtermen geldt in het algemeen voor een TIAS executive WO-master dat een afgestudeerde:

- ET6: in staat is verschillende wetenschappelijke theoretische benaderingen kritisch te beschouwen en te beoordelen op toepasbaarheid voor een concreet en praktisch vraagstuk;
- ET7: in staat is adequate verbindingen te leggen tussen theorie en praktijk, door (a) relevante vraagstukken binnen de eigen organisatie te herkennen en adequaat te plaatsen in de context van theoretische benaderingen, door (b) theoretische benaderingen adequaat toe te passen op een concreet vraagstuk binnen de eigen beroepspraktijk, en door (c) bevindingen uit onderzoek te vertalen naar oplossingsgerichte toepassingen binnen de eigen beroepspraktijk;
- ET8: in staat is een complex vraagstuk op een multidisciplinaire wijze te bestuderen en kennis uit verschillende disciplines met elkaar te integreren;
- ET9: in staat is zelfstandig en methodologisch verantwoord onderzoek te verrichten rond een vraagstuk binnen de eigen beroepspraktijk;
- ET10: in staat is zelfstandig, onafhankelijk en op adequate wijze kunnen rapporteren over eigen onderzoek, zowel schriftelijk als mondeling.



BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

Bestuurlijke informatievoorziening / Administratieve organisatie (BIV/AO)	11 EC
Management Accounting & Control (MA&C)	6 EC
Strategisch Management	5 EC
Finance & Treasury Management	5 EC
Financial Accounting & Reporting	11 EC
Informatiemanagement	5 EC
Logistiek Management	4 EC
Ondernemingsrecht	2,5 EC
Belastingrecht	2,5 EC
Masterthesis/Business research methods	15 EC
Totaal	67 EC

BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA

Tijdstip	Programmaonderdeel	Zaal/ Ruimte	Deelnemers
Maandag 12 december 2016			
10.45 -11.00	Ontvangst panel door het Management Team en de Academic Director	T013	Visitatiepanel Prof.dr. Kees Koedijk Prof.dr. Jenke ter Horst Prof.dr. Edith Hooge Prof.dr. Frans de Roon Prof.dr.ir. Michael Corbey
11.00 -12.00	Vorbereidend overleg & inzien documenten EMFC programma	T013 & TZ 1	Visitatiepanel
12.00-12.45	Lunch	T013	Visitatiepanel
12.45-13.20	Vorbereidend overleg & inzien documenten EMFC programma	T013 & TZ 1	Visitatiepanel
13.20-14.15	Gesprek met formeel verantwoordelijken programma	T013	Visitatiepanel Prof.dr. Frans de Roon Prof.dr.ir. Michael Corbey Mw. Connie Jonker Mw. Nienke Gallé Drs. Edwin Gerritsen Drs. Judith Dieleman
14.15-15.00	Gesprek met studenten EMFC	T013	Visitatiepanel Dhr. Rob Cox MSc Dhr. Michael Dusseldorp MSc Mw. Monique van der Wouden MSc Dhr. Hans van den Broek RA Drs. Leonie Klabbers Dhr. Leendert van Wezel MBA* (*ook lid van de klankbordgroep)
15.00-15.30	Pauze	T013	
15.30-16.15	Gesprek met docenten EMFC	T013	Visitatiepanel Prof.dr. Arco van de Ven RA Drs. Bart van Beurden RA Prof.dr. Frans de Roon Mw. Camilla van den Boom MSc Dr. Freek Aertsen Prof.dr. Piet Ribbers
16.15-16.45	Gesprek met leden van de klankbordgroep EMFC	T013	Visitatiepanel Drs. Carla Koullil Dhr. André Mol MA Dhr. Joost Kerkhof
16.45-17.15	Pauze	T013	
17.15-17.45	Gesprek met alumni EMFC	T013	Visitatiepanel Drs. Bert Belle EMFC Drs. Ruud van Cuijk EMFC Mw. Wilma van Rijswijck MSc EMFC Ir. Martin Stout EMFC Drs. Robin Wels EMFC
17.45-18.30	Nabespreking panel	T013	Visitatiepanel
19.00	Diner	Auberge du Bonheur	Visitatiepanel



Dinsdag 13 december 2016			
09.00-10.30	Overleg panel en inzien documenten (inloopspreekuur 10.00-10.30)	T013	Visitatiepanel Evt. geïnteresseerden inloopspreekuur
10.30-11.15	Gesprek met leden van de Examencommissie	T013	Visitatiepanel Dr. Bob van den Brand Prof.dr. Theo Poiesz Drs. Bas van de Lest LL.M
11.15-11.45	Gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld	T013	Visitatiepanel Prof.dr. Jeroen Suijs Dr. Ronald Spanjers Drs. Frank Geelen MBA RC Drs. Helmer Vossers
11.45-12.30	Pauze en lunch	T013	
12.30-13.30	Eindgesprek met formeel verantwoordelijken programma	T013	Visitatiepanel Prof.dr. Frans de Roon Prof.dr.ir. Michael Corbey Mw. Connie Jonker Mw. Nienke Gallé Drs. Edwin Gerritsen Drs. Judith Dieleman
13.30-15.00	Opstellen voorlopige bevindingen	T013	Visitatiepanel
15.00-15.15	Mondelinge rapportage voorlopige bevindingen aan formeel verantwoordelijken	T013	Visitatiepanel Prof.dr. J.R. ter Horst Prof.dr. Frans de Roon
	programma & afvaardiging Management Team TIAS		Prof.dr.ir. Michael Corbey Mw. Connie Jonker Mw. Nienke Gallé Drs. Edwin Gerritsen Drs. Judith Dieleman
15.15	Afsluiting & eventueel gelegenheid om een drankje te nuttigen		

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:

9917260	1487332	7335525
7936285	6044003	1462683
857305	7352220	5460914
2523176	9099644	7404665
4436050	7022771	3265743

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
- Corporate Finance and Treasury
- Financial Accounting & Reporting
- Accounting Information Systems
- Informatiemanagement
- Logistiek Management

Andere documenten:

- Notulen klankbordgroep
- Notulen en jaarverslag examencommissie
- Notulen curatorium
- Analyse van evaluatieverslagen
- Kwaliteitshandboek
- Notulen examencommissie december 2016-januari 2017
- Rapport toetscommissie over getoetste scripties, d.d. 24 januari 2017
- 'Borging kwaliteit eindwerken: aanvulling op toetsbeleid 2013'.

