

MASTEROPLEIDING

CONTROLLING

NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

QANU
Catharijnesingel 56
PO Box 8035
3503 RA Utrecht
The Netherlands

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

Projectnummer: Q0711

© 2019 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 MASTEROPLEIDING CONTROLLING VAN NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT.....	5
ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING	5
ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING	5
SAMENSTELLING VAN HET PANEL.....	5
WERKWIJZE VAN HET PANEL	5
SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL	8
BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE UITGEBREIDE OPLEIDINGSBEOORDELING	12
BIJLAGEN	25
BIJLAGE 1: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER.....	27
BIJLAGE 2: BEOOGDE LEERRESULTATEN	28
BIJLAGE 3: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA	30
BIJLAGE 4: BEZOEKPROGRAMMA	31
BIJLAGE 5: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN	32

Dit rapport is vastgesteld op 9 april 2019.

RAPPORT OVER DE MASTEROPLEIDING CONTROLLING VAN NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

Dit rapport volgt het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (d.d. september 2016).

ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING

Masteropleiding Controlling

Naam van de opleiding:	Controlling
CROHO-nummer:	66436
Niveau van de opleiding:	master
Orientatie van de opleiding:	academisch
Aantal studiepunten:	60 EC
Afstudeerrichtingen:	-
Locatie(s):	Breukelen
Variant(en):	deeltijd
Onderwijstaal:	Nederlands
Vervaldatum accreditatie:	31/12/2019

Het bezoek van het visitatiepanel Economie 2 aan Nyenrode Business Universiteit vond plaats op 10 en 11 december 2018.

ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING

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

SAMENSTELLING VAN HET PANEL

De NVAO heeft op 15 oktober 2018 ingestemd met de samenstelling van het panel. Het panel dat de masteropleiding Controlling beoordeelde bestond uit:

- Prof. dr. M.N. (Martin) Hoogendoorn RA, hoogleraar Financial Accounting (Externe Verslaggeving) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam [voorzitter];
- Prof. dr. W.F.J. (Willem) Buijink, hoogleraar Accounting aan de Open Universiteit en emeritus hoogleraar Bedrijfseconomie aan Tilburg University;
- Prof. dr. ir. R. (Regine) Slagmulder, full professor in Management Accounting & Control en senior partner aan de Vlerick Business School (België);
- S. (Stephanie) Hofstetter MSc., post-masterstudent Accountancy aan de Rijksuniversiteit Groningen [student-lid].

Het panel werd ondersteund door drs. E.G.M. (Mariette) Huisjes, die optrad als secretaris.

WERKWIJZE VAN HET PANEL

De beoordeling van de masteropleiding Controlling aan Nyenrode Business Universiteit was onderdeel van de visitatiegroep Economie 2. In november en december 2018 beoordeelde het panel in totaal

zeven opleidingen aan twee universiteiten. Het cluster bestond uit de volgende deelnemende instellingen: Nyenrode Business Universiteit en Universiteit Utrecht.

Het cluster Economie 2 heeft de logistieke en praktische begeleiding van de visitatie en de rapportage uitbesteed aan evaluatiebureau QANU. Dr. Fiona Schouten begeleidde het cluster als coördinator van QANU. Drs. Mariette Huisjes trad op als secretaris in het cluster. Zij is door de NVAO als secretaris gecertificeerd.

Het visitatiepanel

Bij de samenstelling van het visitatiepanel werd rekening gehouden met de expertise, beschikbaarheid en onafhankelijkheid van de panelleden. Het visitatiepanel bestond uit de volgende leden:

- Em. prof. dr. F.A.G. (Frank) den Butter, emeritus hoogleraar Algemene Economie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en directeur van Den Butter Economisch Advies [voorzitter];
- Prof. dr. (Martin) M.N. Hoogendoorn RA, hoogleraar Financial Accounting (Externe Verslaggeving) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam [voorzitter];
- Prof. dr. W.F.J. (Willem) Buijink, hoogleraar Accounting aan de Open Universiteit en emeritus hoogleraar Bedrijfseconomie aan Tilburg University;
- Prof. dr. A. (Ariane) Dupont-Kieffer, 'maître de conférences' at the Centre for Analysis and History of Economic Representations of Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne (France);
- Dr. A. (Anne-Marie) Kruis, universitair hoofddocent Management Accounting & Control aan Nyenrode Business Universiteit (sabbatical);
- Prof. dr. ir. R. (Regine) Slagmulder, full Professor in Management Accounting & Control en senior partner aan de Vlerick Business School (België);
- S. (Stephanie) Hofstetter MSc., post-masterstudent Accountancy aan de Rijksuniversiteit Groningen [student-lid].

Vorbereiding

Op 9 oktober 2018 vond de voorzitterstraining plaats. Daarbij informeerde QANU de panelvoorzitter over zijn rol tijdens de visitatie. Ook werd hij geïnformeerd over de van toepassing zijnde beoordelingskaders, de werkwijze en de planning van bezoeken en rapportage. Op 25 oktober 2018 werd het panel geïnformeerd over het beoordelingskader, het visitatieproces, de werkwijze en de planning.

De coördinator stelde een bezoekprogramma op in overleg met de contactpersonen van de universiteit. De universiteit selecteerde vervolgens voor elke gespreksronde representatieve gesprekspartners. Het bezoekprogramma is in dit rapport opgenomen als bijlage 4.

In de aanloop naar het locatiebezoek aan Nyenrode Business Universiteit ontving QANU de zelfevaluatie rapporten van de opleidingen en stuurde deze door aan de panelleden. De coördinator en panelvoorzitter maakten een selectie van vijftien eindwerken van elk van de te beoordelen opleidingen. Deze eindwerken werden geselecteerd uit een lijst van afgestudeerden over de periode 01/09/2017 – 31/08/2018. Daarbij hielden de coördinator en voorzitter rekening met variatie in onderwerpkeuze, afstudeervariant, begeleiding en beoordeling.

De panelleden bestudeerden de zelfevaluatie rapporten, de eindwerken en de bijbehorende beoordelingsformulieren en stuurden hun bevindingen op naar de secretaris. De secretaris verzamelde de vragen en opmerkingen van het panel in een document en verspreidde dit onder de panelleden. Ook zijn voorafgaand aan het bezoek vast enkele vragen schriftelijk aan de opleiding voorgelegd, de antwoorden kwamen kort voor het bezoek.

Voorafgaand aan het bezoek hield het panel een vooroverleg waarin de voorlopige bevindingen naar aanleiding van de zelfevaluatie rapporten, de gelezen scripties en de taakverdeling ter sprake kwamen.

Bezoek

Het locatiebezoek aan Nyenrode Business Universiteit vond plaats op 10 en 11 december 2018. Tijdens het bezoek bestudeerde het panel aanvullend materiaal. Een overzicht van dit materiaal is te vinden in bijlage 5. Het panel sprak met studenten en docenten, het management en verantwoordelijken, alumni en vertegenwoordigers van de examencommissie.

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

Consistentie en ijking

De consistentie in de beoordeling werd op diverse manieren geborgd:

1. Het panel werd zodanig samengesteld dat panelleden prof. dr. Willem Buijink en Stephanie Hofstetter MSc. bij beide locatiebezoeken aanwezig waren;
2. De coördinator was aanwezig bij de start van elk locatiebezoek in het cluster en het opstellen van de voorlopige bevindingen aan het eind van elk bezoek.

Rapportage

De secretaris schreef een conceptrapport op basis van de bevindingen van het panel en legde dat voor aan de coördinator voor een collegiale toets. Daarna vroeg de secretaris de panelleden om het rapport te bekijken en van feedback te voorzien. Na verwerking van de feedback en na akkoord van het panel stuurde de coördinator het rapport naar de faculteit, met het verzoek om feitelijke onjuistheden te melden. De feitelijke onjuistheden werden na overleg tussen de coördinator en de voorzitter door de secretaris gecorrigeerd. Vervolgens werd het rapport door het panel vastgesteld en toegestuurd aan het college van bestuur van de universiteit.

Definitie oordelen

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. Het heeft daarbij in overleg met de opleidingen en vooruitlopend op de beoordelingssystematiek van het beoordelingskader dat per 1 februari 2019 gehanteerd wordt, de oordelen 'goed' en 'excellent' niet in overweging genomen.

Basiskwaliteit

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

Onvoldoende

De opleiding voldoet niet aan de basiskwaliteit en vertoont tekortkomingen op meer aspecten.

Voldoende

De opleiding voldoet over de volle breedte van de standaard aan de basiskwaliteit.

Goed

De opleiding steekt systematisch uit boven de basiskwaliteit.

Excellent

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

SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL

Beoogde eindkwalificaties

Het panel vindt dat de masteropleiding Controlling aan Nyenrode een duidelijk profiel heeft. Het waardeert de nadruk daarin op persoonlijke ontwikkeling naast kennis. Juist eigenschappen als moreel kompas en kunnen anticiperen bepalen de toegevoegde waarde van een controller voor een bedrijf en voor de samenleving als geheel. Het panel vindt de eindtermen summier geformuleerd, maar goed gekozen en de verdeling over drie categorieën evenwichtig. Niveau en oriëntatie zijn wat het panel betreft in lijn met de internationale eisen die gesteld worden aan een academische masteropleiding Controlling. Wel mist het panel een internationale component en een internationale oriëntatie. Het beveelt de opleiding aan ook over de grens te kijken naar topopleidingen die mogelijk tot inspiratie kunnen dienen. Ook zou het internationale karakter van veel Nederlandse bedrijven meer tot uitdrukking mogen komen in de eindtermen.

Programma

De leerlijn academische vaardigheden voor masters in Controlling zit volgens het panel goed in elkaar. De opbouw is weldoordacht, en studenten en alumni zijn er enthousiast over. Het panel vindt het een prestatie dat de opleiding zo'n diverse groep studenten, van wie het overgrote deel geen eerdere wetenschappelijk georiënteerde opleiding heeft gevolgd, langzaam maar zeker toch enthousiast weet te maken voor academisch onderzoek. In het belang van de verdere ontwikkeling van het vakgebied pleit het panel ervoor de beste studenten te stimuleren om promotieonderzoek te gaan doen. Het onderwijs zou volgens het panel nog toekomstbestendiger kunnen worden gemaakt door meer aandacht te besteden aan twee competenties. Dat zijn ten eerste typische hogere-orde vaardigheden als creatief denken en probleemoplossend vermogen, en ten tweede het actief gebruik van het Engels. De leerlijn persoonlijke vaardigheden is nog volop in ontwikkeling. Met name het onderdeel 'Professional leadership & development journey' behoeft evaluatie en waar nodig herziening.

Het panel vindt de opzet van de vakinhoudelijke leerlijn in essentie geschikt om de beoogde leerresultaten te realiseren. Op twee punten zou het curriculum naar het oordeel van het panel versterkt kunnen worden. Dat zijn data-analyse en beginselen van auditing. Beide acht het panel waardevol voor de uitoefening van het controllersvak en onderbelicht in het huidige curriculum.

De inrichting van de opleiding stelt in de ogen van het panel de student centraal; studenten worden aangemoedigd vorm te geven aan het eigen leerproces. Het panel constateert dat de vakinhoudelijke, academische, persoonlijke leerlijnen duidelijk aanwezig zijn in de opleiding, een logische opbouw vertonen en elkaar voldoende afwisselen. Hierdoor is het curriculum coherent, en blijft het voor de studenten studeerbaar en boeiend. De vormgeving van het curriculum vindt het panel dan ook zeker geslaagd; zij draagt bij aan het realiseren van de leerdoelen. Het panel vindt het didactisch model – naast de drie leerlijnen een hechte interactie tussen theorie en praktijk – herkenbaar en goed uitgewerkt en de werkvormen voldoende gevarieerd. Bij groepsopdrachten moet scherp worden opgelet dat ambitieuze studenten niet de dupe worden van de gebrekkige inzet van minder gemotiveerden. Een belangrijk verbeterpunt is dat de groepen voor sommige cursussen nu groter zijn dan beoogd, waardoor studenten minder persoonlijke aandacht krijgen dan beloofd en verwacht. Om te voorkomen dat de opleiding aan haar eigen succes ten onder gaat, raadt het panel aan om groepen op te splitsen, extra lesdagen in te bouwen, of eventueel een numerus fixus in te stellen. Het panel moedigt de opleiding voorts aan om te experimenteren met *blended learning*, en te onderzoeken of studenten meer vrijheid kan worden gegeven in de keuze van het moment waarop zij aan hun scriptie beginnen te werken.

Instroom

Het panel waardeert dat Nyenrode verschillende voortrajecten aanbiedt, die blijkens de rendementcijfers voor de verschillende groepen effectief zijn, en die de opleidingen voor een brede groep studenten toegankelijk maken. Dit bevordert de diversiteit van de beroepsgroep. Het panel beveelt aan om in de pre-masterprogramma's meer tijd in te ruimen voor een inleiding in de

gedragwetenschappen. Voor het overige sluit het programma goed aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Personeel

Het panel concludeert dat de docententeam voldoende gekwalificeerd is, en waardeert met name dat veel docenten tevens actieve onderzoekers zijn. Dit draagt bij aan het academische niveau van de opleiding. Het panel feliciteert de opleiding met het enthousiasme van studenten over de kwaliteit en benaderbaarheid van docenten. Een verbeterpunt is alleen de getalsmatige verhouding. De staf-studentratio is nu 1:39, wat er mede voor zorgt dat de groepen groter zijn dan beoogd. Het panel beveelt de opleiding aan deze balans te herstellen.

Voorzieningen

Het panel stelt vast dat de huisvesting en materiële voorzieningen zonder meer toereikend zijn voor de realisatie van het programma en daaraan door hun bijzondere karakter zelfs bijdragen. In de oudere gebouwen zouden meer stopcontacten moeten worden aangelegd.

Begeleiding

Het panel constateert dat de informatievoorziening over het algemeen goed functioneert. Canvas is een aanwinst en studenten en alumni zijn tevreden over het intakegesprek dat aan het begin van de studie met ze gehouden wordt. Wel zou de opleiding transparanter kunnen zijn over de feitelijke gemiddelde studieduur. Studenten worden rechtstreeks begeleid door docenten en programmamanagers. Dit vindt het panel goed passen bij de kleine gemeenschap en het didactisch concept van de opleiding. Eventueel zou de opleiding kunnen faciliteren dat studenten zelf intervisiegroepjes opzetten om elkaar te steunen.

Kwaliteitszorg

Het panel stelt vast dat de kwaliteitszorg voor de masteropleiding Controlling zowel intern op orde is als goed verankerd in de centrale kwaliteitszorg van de universiteit. Het panel waardeert in het bijzonder dat de vier opleidingen Controlling van Nyenrode over een goed functionerende opleidingscommissie beschikken, ondanks dat de universiteit hiertoe wettelijk niet verplicht is. Het stelt vast dat suggesties uit de opleidingscommissie goed worden opgevolgd en apprecieert dat een externe hoogleraar steekproefsgewijs scripties herbeoordeelt.

Toetsing

Het panel stelt vast dat de toetsvormen in de masteropleiding Controlling voldoende gevarieerd zijn en dat het toetsbeleid bijdraagt aan de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van toetsen. Het beveelt aan om het gebruik van toetsmatrijzen voor alle vakken door te zetten, en ook om de inzet van groepspapers aan de hand van de toetsmatrijzen te heroverwegen. De examencommissie Accountancy, Controlling en Fiscaal Recht fungeert goed en borgt de kwaliteit van toetsing. Het panel kan zich vinden in de beoordeling van de scripties. Wel pleit het ervoor om extra prestaties zoals gebruik van eigen data of het schrijven van een scriptie in het Engels te belonen. Ook beveelt het panel aan om de mondelinge presentatie en verdediging van de scriptie apart te becijferen en dit cijfer in het eindoordeel te laten meewegen.

Gerealiseerde leerresultaten

Op basis van eigen onderzoek van de opleiding, een selectie van onlangs voltooide eindwerken en een gesprek met alumni constateert het panel dat studenten de beoogde leerresultaten behalen.

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

Masteropleiding Controlling

Standaard 1: Beoogde leerresultaten	voldoende
Standaard 2: Programma, oriëntatie	voldoende



Standaard 3: Programma, inhoud	voldoende
Standaard 4: Programma, leeromgeving	voldoende
Standaard 5: Instroom	voldoende
Standaard 6: Personeel	voldoende
Standaard 7: Voorzieningen	voldoende
Standaard 8: Begeleiding	voldoende
Standaard 9: Kwaliteitszorg	voldoende
Standaard 10: Toetsing	voldoende
Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten	voldoende
Algemeen eindoordeel	voldoende

De voorzitter, prof. dr. Martin Hoogendoorn RA, en de secretaris, drs. Mariette Huisjes, 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: 9 april 2019.

BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE UITGEBREIDE OPLEIDINGSBEOORDELING

De masteropleiding Controlling is een van vier parttime controllersopleidingen die Nyenrode Business Universiteit aanbiedt, en wel die van het één na hoogste niveau. De vier opleidingen zijn: Schakeltraject Accountancy & Controlling, Pre-master Controlling, Master Controlling, en Executive Master of Finance & Control. Het aantal studenten in de masteropleiding schommelde de laatste jaren tussen de zestig en de tachtig; in het studiejaar 2017-2018 gingen 96 studenten van start. De opleiding valt onder verantwoordelijkheid van een managementteam. Dit staat onder leiding van een programmadirecteur, die rechtstreeks verantwoording aflegt aan de rector magnificus.

Standaard 1: Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten passen bij het niveau en de oriëntatie van de opleiding en zijn afgestemd op de verwachtingen van het beroepenveld, het vakgebied en op internationale eisen.

Bevindingen

Profilering

Nyenrode Business Universiteit wil met haar masteropleiding Controlling deskundige, academisch gevormde, 'robuuste' controllers opleiden, die als financieel lid van het managementteam betekenisvol zijn voor de organisatie waarin zij werken. De positie van financieel directeur (CFO) geldt daarbij als ijkpunt voor de opleiding. Om controllers op te leiden die goed in dit functieprofiel passen is niet alleen beroepsmatige en academische kennisoverdracht van belang, maar ook persoonlijke ontwikkeling. Hierbij ligt de nadruk op de kernwaarden van Nyenrode als universiteit: 'leadership', 'entrepreneurship' en 'stewardship', ofwel leiderschap, ondernemerschap en moreel kompas, het handelen overeenkomstig de belangen van het grotere geheel. De opleiding beoogt dat haar afgestudeerden multi- of interdisciplinaire vraagstukken op het gebied van controlling zodanig kunnen onderzoeken dat zij achter de werkelijkheid kijken zoals die zich in eerste instantie aan ons voordoet. Het panel vindt de profilering duidelijk, en de nadruk op persoonlijke ontwikkeling naast kennis een goede keuze, aangezien juist eigenschappen als moreel kompas en anticiperend vermogen de toegevoegde waarde van een controller voor een bedrijf en voor de samenleving als geheel kunnen vergroten.

Beoogde leerresultaten

De beoogde leerresultaten voor de masteropleiding Controlling stelen op eigen onderzoek naar het functioneren van controllers, op het profiel voor de vervolgopleiding Executive Master of Finance & Control, op de Dublin-descriptoren voor masteropleidingen en op de beroepsvisies van de Vereniging van Registercontrollers en internationale beroepsverenigingen. De eindtermen zijn ingedeeld in drie categorieën: vakinhoudelijke verdieping, academische verdieping en persoonlijke ontwikkeling. De eerste categorie omvat deelcompetenties die er tezamen voor zorgen dat een afgestudeerde in staat is om 'vraagstukken op het gebied van finance en control te analyseren en bij te dragen aan oplossingen binnen nieuwe of onbekende omstandigheden'. De deelcompetenties in de tweede categorie garanderen dat de afgestudeerde 'vanuit een theoretisch kader finance en control vraagstukken definieert om deze op academisch verantwoorde wijze te onderzoeken'. De derde categorie heeft twee generieke doelen: de afgestudeerde is in staat om 'zijn handelen te verantwoorden vanuit de professionele standaarden en gedragscodes van zijn functie en organisatie' en de afgestudeerde 'onderkent relevante interne en externe ontwikkelingen en doordenkt de gevolgen hiervan voor de inrichting van finance en control in de organisatie'. Het panel vindt de eindtermen summier geformuleerd, maar goed gekozen en de verdeling over de drie categorieën evenwichtig. Niveau en oriëntatie zijn wat het panel betreft in lijn met de internationale eisen die gesteld worden aan een academische masteropleiding Controlling. Wel mist het panel in de eindtermen een internationale component en een internationale oriëntatie. Desgevraagd gaven

docenten aan zich vooral te spiegelen aan andere Nederlandse controllersopleidingen; de internationale oriëntatie is verankerd in de visie van beroepsverenigingen. Het panel beveelt de opleiding aan ook zelf over de grens te kijken naar topopleidingen als SDA Bocconi School of Management en de Wirtschaftsuniversität Wien, die mogelijk tot inspiratie kunnen dienen. Ook zou het internationale karakter van veel Nederlandse bedrijven meer tot uitdrukking mogen komen in de eindtermen.

Overwegingen

Het panel vindt dat de masteropleiding Controlling aan Nyenrode een duidelijk profiel heeft. Het waardeert de nadruk daarin op persoonlijke ontwikkeling naast kennis. Juist eigenschappen als moreel kompas en kunnen anticiperen bepalen de toegevoegde waarde van een controller voor een bedrijf en voor de samenleving als geheel. Het panel vindt de eindtermen summier geformuleerd, maar goed gekozen en de verdeling over drie categorieën evenwichtig. Niveau en oriëntatie zijn wat het panel betreft in lijn met de internationale eisen die gesteld worden aan een academische masteropleiding Controlling. Wel mist het panel een internationale component en een internationale oriëntatie. Het beveelt de opleiding aan ook over de grens te kijken naar topopleidingen die mogelijk tot inspiratie kunnen dienen. Ook zou het internationale karakter van veel Nederlandse bedrijven meer tot uitdrukking mogen komen in de eindtermen.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: het panel beoordeelt Standaard 1 als 'voldoende'.

Standaard 2: Programma, oriëntatie

Het programma maakt het mogelijk om passende (professionele of academische) onderzoeks- en beroepsvaardigheden te realiseren.

Bevindingen

De opleiding heeft voor elke competentie categorie een leerlijn uitgezet. De leerlijn die gericht is op academische vaardigheden bestaat uit vier vakken: 'Applied business research' (6 EC) en 'Research in management accounting & control 1, 2, en 3' (in totaal 12 EC). De vakken bouwen op elkaar voort. Het eerste vak legt de basis voor het doen van academisch onderzoek, in vervolgvakken lezen en beoordelen studenten onderzoekspapers en zetten zij een door de faculteit geselecteerd en deels voorbereid onderzoek op, verzamelen empirische data in hun eigen praktijk, analyseren de data en schrijven een groepsrapport of miniscriptie. De eigenlijke masterscriptie (16 EC) is individueel. Hierin laten studenten zien dat zij zelfstandig een wetenschappelijk onderzoek kunnen uitvoeren en daarover kunnen rapporteren. Het panel is te spreken over de leerlijn academische vaardigheden. Deze laat een goede opbouw zien, en studenten en alumni vertelden dat ze zich goed begeleid voelden en dat ze uiteindelijk in hun werk veel profijt hadden van de academische vaardigheden die ze zich eigen hadden gemaakt. Het panel vindt het een prestatie dat de opleiding een zeer diverse groep studenten, van wie het overgrote deel geen eerdere wetenschappelijk georiënteerde opleiding heeft gevolgd, langzaam maar zeker toch enthousiast weet te maken voor academisch onderzoek. In het belang van de verdere ontwikkeling van het vakgebied pleit het panel ervoor nog een stap verder te gaan, en de beste studenten te stimuleren om promotieonderzoek te gaan doen.

De leerlijn persoonlijke ontwikkeling krijgt vorm in het openingsseminar Controlling, het vak 'Personal leadership & development journey' (PLDJ, 2 EC) en feedback op groepswork, presentaties en opdrachten gedurende het hele masterjaar. Daarnaast is er een kenniscomponent in het vak 'Leadership & organizational behaviour' (4 EC), dat inzicht geeft in factoren die individueel en groepsgedrag beïnvloeden. Het PLDJ-traject is een wezenlijk onderdeel van het curriculum, omdat met name dit individuele controllers de nodige 'robuustheid' moet geven, zodat zij zich staande kunnen houden in een snel veranderend vakgebied waarin zij steeds meer verantwoordelijkheden krijgen toegeschoven. Het panel heeft de indruk dat dit traject nog volop in ontwikkeling is. Doel is reflectie op vier dimensies: 'me, we, work, world'. Instrumenten die worden ingezet zijn onder meer vragenlijsten, 360° feedback en interview, leidend tot een portfolio dat de opgedane inzichten en



voorgenomen persoonlijke ontwikkelingsdoelen behelst. PLDJ bestaat uit zes dagdelen, waarvan er twee plenair met een docent worden gehouden en de overige vier intervisiesessies zijn. Deze laatste worden begeleid door oud-studenten van de opleiding, die hiertoe een training van twee avonden hebben gevolgd. Studenten tonen zich ambivalent over het PLDJ-traject, zowel in het studentenhoofdstuk van de zelfevaluatie als in gesprekken tijdens het locatiebezoek. Ze onderschrijven het belang van persoonlijke ontwikkeling en waarderen de individuele aandacht die PLDJ hun biedt, maar vinden met name de begeleiding door (relatief jonge) oud-studenten niet zo uit de verf komen. Ze halen veel meer uit de plenaire cursusonderdelen, die worden verzorgd door meer ervaren professionele docenten. Het panel begrijpt dat zo'n in zekere zin intiem traject gevoelig ligt, en daardoor extra eisen stelt. Het raadt de opleiding aan de PLDJ-cursus in zijn geheel te evalueren en waar nodig te herzien.

Het panel meent dat de Nyenrode-opleiding zich onderscheidt doordat zij goed theorie en praktijk met elkaar in verband brengt. Dit wordt mogelijk gemaakt doordat alle studenten en sommige docenten in de praktijk werkzaam zijn. Daarmee biedt de controllersopleiding bij Nyenrode studenten een goede voorbereiding op de beroepspraktijk. Het onderwijs zou volgens het panel nog toekomstbestendiger kunnen worden gemaakt door meer aandacht te besteden aan twee competenties. Dat zijn ten eerste typische hogere-orde vaardigheden als creatief denken en probleemoplossend vermogen, en ten tweede het actief gebruik van het Engels. Van beide soorten vaardigheden is te verwachten dat zij de studenten in hun professionele toekomst veel zullen opleveren. Dit is juist het geval als zij in de toekomst nog duidelijker hun meerwaarde moeten aantonen, wat de studenten verwachten. Gezien de internationale inbedding van veel bedrijven zouden studenten niet alleen in staat moeten zijn Engelstalige vakliteratuur te lezen (wat ze nu al doen), maar ook ten minste eenmaal in hun opleiding zelf een paper in het Engels moeten schrijven en een Engelstalige presentatie moeten geven.

Overwegingen

De leerlijn academische vaardigheden voor masters in Controlling zit volgens het panel goed in elkaar. De opbouw is weldoordacht, en studenten en alumni zijn er enthousiast over. Het panel vindt het een prestatie dat de opleiding zo'n diverse groep studenten, van wie het overgrote deel geen eerdere wetenschappelijk geïntendeerde opleiding heeft gevolgd, langzaam maar zeker toch enthousiast weet te maken voor academisch onderzoek. In het belang van de verdere ontwikkeling van het vakgebied pleit het panel ervoor de beste studenten te stimuleren om promotieonderzoek te gaan doen. Het onderwijs zou volgens het panel nog toekomstbestendiger kunnen worden gemaakt door meer aandacht te besteden aan twee competenties. Dat zijn ten eerste typische hogere-orde vaardigheden als creatief denken en probleemoplossend vermogen, en ten tweede het actief gebruik van het Engels. De leerlijn persoonlijke vaardigheden is nog volop in ontwikkeling. Met name het onderdeel 'Professional leadership & development journey' behoeft evaluatie en waar nodig herziening.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: het panel beoordeelt Standaard 2 als 'voldoende'.

Standaard 3: Programma, inhoud

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

Bevindingen

De vakinhoudelijke leerlijn van de masteropleiding Controlling biedt verdieping op vijf vakgebieden: strategie; management accounting & control; accounting information systems; finance; en financial accounting & reporting. Op elk van deze gebieden volgen de studenten één of meer cursussen.

Het panel vindt de opzet van de vakinhoudelijke leerlijn in essentie geschikt om de beoogde leerresultaten te realiseren. Op twee punten zou het curriculum naar het oordeel van het panel

versterkt kunnen worden, om de studenten nog beter toe te rusten om in hun beroep te excelleren. Dat zijn ten eerste het onderwerp data-analyse, dat een steeds grotere rol gaat spelen in financiële functies en dat nu nog slechts beperkt in het curriculum aanwezig is. De opleidingscommissie heeft zich uitgesproken voor meer data-analyse in het curriculum, en het panel onderschrijft deze wens. Controllers versterken hun positie wanneer data-analyse niet iets is wat ánderen doen, maar wanneer zij dat tot hun eigen vak- en competentiegebied rekenen. Ten tweede meent het panel dat afgestudeerde controllers op masterniveau zich de beginselen van auditing eigen moeten hebben gemaakt, zodat zij kunnen communiceren met accountants. Ook dat hoort tot de kerntaken van een controller. Eventueel zou een vak 'beginselen van auditing' in de pre-masteropleiding kunnen worden aangeboden, als die meer ruimte biedt.

Overwegingen

Het panel vindt de opzet van de vakinhoudelijke leerlijn in essentie geschikt om de beoogde leerresultaten te realiseren. Op twee punten zou het curriculum naar het oordeel van het panel versterkt kunnen worden. Dat zijn data-analyse en beginselen van auditing. Beide acht het panel waardevol voor de uitoefening van het controllersvak en onderbelicht in het huidige curriculum.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: het panel beoordeelt Standaard 3 als 'voldoende'.

Standaard 4: Programma, leeromgeving

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

Bevindingen

Vormgeving en studentgecentreerdheid

De opleiding is parttime en wordt gecombineerd met werk. Alle colleges worden gegeven op het terrein van Nyenrode Business Universiteit in Breukelen. Studenten kunnen ervoor kiezen wekelijks op donderdagmiddag en -avond college te volgen, of tweewekelijks op vrijdag en zaterdag. Er is bewust voor gekozen dat in beide varianten de helft van de opleiding in de tijd van de werkgever valt en de andere helft in de eigen tijd van de student. In beide varianten wordt verwacht dat studenten in de opleiding investeren. Het curriculum is ingedeeld in blokken van meestal 4 EC, die worden afgesloten met een toets. Na ongeveer twee maanden is er één herkansing. Deze structuur ervaren de studenten als stimulerend. Zij houdt hen alert; ze voelen zich aangemoedigd om hun verantwoordelijkheid te nemen, aanwezig te zijn bij de colleges en hun tentamens voor te bereiden. De inrichting van de opleiding stelt in de ogen van het panel de student centraal; deze wordt in staat gesteld werk en studie te combineren, en aangemoedigd vorm te geven aan het eigen leerproces. Wel doet het overgrote deel van de studenten langer over de studie (vooral de scriptie) dan er nominaal voor staat, het panel wijt dit aan de leef- en werkomstandigheden van de studenten en niet aan de studeerbaarheid van de opleiding op zich. Bovendien stemt het panel er volledig mee in dat de lat voor de scripties hoog gelegd wordt. Beter een goede scriptie waar wat meer tijd in is gaan zitten dan een middelmatige scriptie binnen zes maanden.

Leerlijnen

Het panel constateert dat de vakinhoudelijke, academische, persoonlijke leerlijnen duidelijk aanwezig zijn in de opleiding, een logische opbouw vertonen en elkaar voldoende afwisselen. Hierdoor is het curriculum coherent, en blijft het voor de studenten studeerbaar en boeiend. De vormgeving van het curriculum vindt het panel dan ook zeker geslaagd; zij draagt bij aan het realiseren van de leerdoelen.

Didactisch concept en werkvormen

Een belangrijk didactisch uitgangspunt in de controllersopleiding – naast de drie leerlijnen – is dat de studiestof nauw verweven is met de praktijk. Waar mogelijk wordt gewerkt met praktijkcases, en worden studenten uitgenodigd te reflecteren op hun werksituatie. Elk semester zijn er masterclasses



of seminars waar een CFO als gastspreker ontwikkelingen in zijn of haar bedrijf belicht. Daarnaast werken studenten veel samen aan opdrachten, om uitwisseling en leren van elkaar te stimuleren. Er wordt een veelheid aan werkvormen ingezet, zoals werkgroepen, hoorcolleges, discussies, presentaties, individuele opdrachten en groepsopdrachten. Het panel vindt het didactisch model herkenbaar en goed uitgewerkt en de werkvormen voldoende gevarieerd. De studenten merken in de zelfevaluatie op dat de groepsopdrachten soms worden bemoeilijkt doordat niet alle studenten even gemotiveerd zijn. Ambitieuze studenten ondervinden dan hinder van degenen die minder investeren. Het panel raadt de opleiding aan hier scherp op te letten en te voorkomen dat ambitieuze studenten worden afgeremd, of hun resultaten negatief worden beïnvloed.

De opleiding beoogt kleinschalig te zijn, en veel persoonlijke aandacht te bieden. Het panel heeft echter geconstateerd dat door de stijging in het aantal aanmeldingen dit ideaal onder druk staat, en dat voor sommige cursussen de groepen in feite tamelijk groot zijn. Zowel studenten als docenten benoemden dit tegenover het panel als een minpunt van de opleiding zoals die nu wordt gegeven. De opleiding is al bezig om sommige groepen op te splitsen. Dit vindt het panel een goed idee. Om te voorkomen dat de opleiding aan haar eigen succes ten onder gaat, raadt het aan om groepen te splitsen, extra lesdagen in te bouwen, of eventueel een numerus fixus in te stellen.

Ten opzichte van *blended learning* heeft de controllersopleiding zich tot nu toe terughoudend opgesteld, heeft het panel geconstateerd. Het management stelde zich op het standpunt dat combinaties van *e-learning* en contactonderwijs eerst hun meerwaarde moeten hebben bewezen voordat ze een plaats verdienen in de opleiding. Men wil hier nu echter wel mee aan de slag gaan. Dit wordt mogelijk gemaakt door de invoering van het learning management systeem Canvas per 2018, en universiteitsbreed ondersteund, onder andere met trainingen. Het panel moedigt deze ontwikkeling van harte aan. Het benadrukt dat *blended learning* goede kansen biedt om juist de persoonlijke benadering en de verwevenheid tussen theorie en praktijk die in de controllersopleiding centraal staan nog meer tot hun recht te doen komen. De opleiding kan dan nog beter aansluiten bij de belevingswereld van individuele studenten, en het onderwijs actiever en effectiever maken. Het panel beveelt de opleiding dan ook aan om zich te verdiepen in de mogelijkheden van *blended learning* en hiermee op kleine schaal te experimenteren.

Een laatste punt: de studenten stipten aan dat zij later met hun scriptie kunnen beginnen dan ze willen. Eerst moeten ze wachten op een scriptieworkshop, die tweemaal per jaar, in september en januari, wordt gehouden en waar elke student een begeleider krijgt toegewezen; daarna op goedkeuring van hun scriptieopzet door de begeleider. Sommigen vinden dit jammer, want ze zouden het liefst direct na afronding van het cursorische gedeelte starten met hun scriptie; nu lopen ze onnodig studievertraging op. Het panel beveelt de opleiding aan te onderzoeken of aan deze wens van studenten tegemoet kan worden gekomen, bijvoorbeeld door de toewijzing van een begeleider los te koppelen van de scriptiewerkshops.

Overwegingen

De inrichting van de opleiding stelt in de ogen van het panel de student centraal; studenten worden aangemoedigd vorm te geven aan het eigen leerproces. Het panel constateert dat de vakinhoudelijke, academische, persoonlijke leerlijnen duidelijk aanwezig zijn in de opleiding, een logische opbouw vertonen en elkaar voldoende afwisselen. Hierdoor is het curriculum coherent, en blijft het voor de studenten studeerbaar en boeiend. De vormgeving van het curriculum vindt het panel dan ook zeker geslaagd; zij draagt bij aan het realiseren van de leerdoelen. Het panel vindt het didactisch model – naast de drie leerlijnen een hechte interactie tussen theorie en praktijk – herkenbaar en goed uitgewerkt en de werkvormen voldoende gevarieerd. Bij groepsopdrachten moet scherp worden opgelet dat ambitieuze studenten niet de dupe worden van de gebrekkige inzet van minder gemotiveerden. Een belangrijk verbeterpunt is dat de groepen voor sommige cursussen nu groter zijn dan beoogd, waardoor studenten minder persoonlijke aandacht krijgen dan beloofd en verwacht. Om te voorkomen dat de opleiding aan haar eigen succes ten onder gaat, raadt het panel aan om groepen op te splitsen, extra lesdagen in te bouwen, of eventueel een numerus fixus in te stellen. Het panel moedigt de opleiding voorts aan om te experimenteren met *blended learning*, en te

onderzoeken of studenten meer vrijheid kan worden gegeven in de keuze van het moment waarop zij aan hun scriptie beginnen te werken.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: het panel beoordeelt Standaard 4 als 'voldoende'.

Standaard 5: Instroom

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

Bevindingen

Studenten met een wo-bachelor Accountancy, Bedrijfseconomie of Bedrijfskunde kunnen direct instromen in de masteropleiding Controlling. De afgelopen jaren had 5 procent van de instromende studenten een wo-achtergrond. Studenten met een voltooide hbo-opleiding Bedrijfseconomie of Accountancy of een staatspraktijkdiploma (SPD) Bedrijfsadministratie kunnen instromen via een pre-masterprogramma (35 EC). Van deze mogelijkheid maakt 45 procent van de studenten gebruik. Nog eens 43 procent komt binnen met een post-bachelor Controlling. Deze kan aan Nyenrode of een hbo wordt gevolgd en is identiek aan de pre-master op Nyenrode, minus het pre-master vak 'Introduction to academic research' (3 EC). Studenten met een andere opleidingsachtergrond van ten minste hbo-niveau kunnen via het schakeltraject Accountancy & Control (56 EC) en de pre-master instromen. Afhankelijk van hun vooropleiding kunnen zij voor onderdelen daarvan vrijstelling krijgen. Het overgrote deel van de instromende studenten heeft dus een voorbereidend traject gevolgd. Hoewel de opleiding op dit moment de prestaties van studenten met een verschillende achtergrond niet apart monitort, heeft zij de indruk dat de vooropleidingen het startniveau van de studenten redelijk gelijk trekken. De rendementcijfers ondersteunen dit: 58 procent rondt de studie af binnen 24 maanden, 87 procent binnen 30 maanden.

Het panel waardeert dat door de verschillende voortrajecten een brede categorie studenten uiteindelijk toegang kan krijgen tot de opleiding. Dit bevordert de diversiteit van de beroepsgroep. Wel vindt het panel het nodig om in de pre-masterprogramma's een kennisbasis te leggen op het gebied van gedragswetenschappen. Aangezien het overgrote deel van de studenten een hbo-achtergrond heeft, kan niet verwacht worden dat zij hiervan kennis hebben, terwijl deze wel noodzakelijk is om vakken als 'Research in management accounting & control', 'Strategic management' en 'Leadership & organizational behaviour' op academisch niveau te kunnen volgen.

Overwegingen

Het panel waardeert dat Nyenrode verschillende voortrajecten aanbiedt, die blijkens de rendementcijfers voor de verschillende groepen effectief zijn, en die de opleidingen voor een brede groep studenten toegankelijk maken. Dit bevordert de diversiteit van de beroepsgroep. Het panel beveelt aan om in de pre-masterprogramma's meer tijd in te ruimen voor een inleiding in de gedragswetenschappen. Voor het overige sluit het programma goed aan bij de kwalificaties van de instromende studenten.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: het panel beoordeelt Standaard 5 als 'voldoende'.

Standaard 6: Personeel

Het docententeam is gekwalificeerd voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma en de omvang ervan is toereikend.

Bevindingen

Ongeveer de helft van de reguliere docenten in de masteropleiding Controlling, waaronder alle vakcoördinatoren, is in vaste dienst bij Nyenrode Business Universiteit, de andere helft is gastdocent en werkt op freelance basis. De opleiding vult haar compacte kernteam aan met expertise die nodig



is voor bepaalde vakken en die zij zelf niet in huis heeft. Iets meer dan de helft van de regulier ingezette docenten beschikt over een basiskwalificatie onderwijs (bko), meer dan 60 procent is gepromoveerd. Het docentencorps is ingedeeld in vijf centers: Accounting, auditing & control; Corporate reporting, finance & tax; Entrepreneurship, governance & stewardship; Marketing & supply chain management; Strategy, organization & leadership. In de centers wordt ook het onderzoek gecoördineerd; de opleiding is trots op haar wetenschappelijke reputatie. Vanuit hun onderzoeksexpertise zorgen de docenten in een center er gezamenlijk voor dat de kennis die zij doceren actueel is en dat nieuwe docenten goed begeleid worden. Een hoogleraar van Nyenrode is eindverantwoordelijk voor de cursussen die een center verzorgt, en voor elk van de vakken verzorgt een cursuscoördinator (soms de hoogleraar, soms een andere docent) de meeste colleges. Hij of zij is het aanspreekpunt voor de studenten en het programmamanagement. Uit studentenevaluaties in het academisch jaar 2016-2017 blijkt dat studenten hun docenten gemiddeld ruim een 4 geven op een schaal van 1-5. Dat is een hoge waardering; ook uit de gesprekken van het panel met studenten en uit het studentenhoofdstuk in de zelfevaluatie blijkt dat de studenten zeer te spreken zijn over hun docenten. Zij vinden dat het docentencorps een goede mix laat zien van praktijkervaring en wetenschappelijke expertise, en dat het niveau hoog is. Zij vinden ook dat de docenten goed benaderbaar zijn.

Het panel concludeert dat het docententeam voldoende gekwalificeerd is, en waardeert met name dat veel docenten tevens actieve onderzoekers zijn. Dit draagt bij aan het academische niveau van de opleiding. Het panel feliciteert de opleiding met het enthousiasme van studenten over de kwaliteit en benaderbaarheid van docenten. Een verbeterpunt is alleen de getalsmatige verhouding. De staf-studentratio is nu 1 staflid op bijna 39 studenten, wat er – zoals onder standaard 4 besproken – mede voor zorgt dat de groepen groter zijn dan beoogd, en dat er minder persoonlijke aandacht kan worden gegeven dan studenten verwachten en minder kan worden gereflecteerd op individuele werksituaties. Het panel beveelt de opleiding aan deze balans te herstellen.

Overwegingen

Het panel concludeert dat de docententeam voldoende gekwalificeerd is, en waardeert met name dat veel docenten tevens actieve onderzoekers zijn. Dit draagt bij aan het academische niveau van de opleiding. Het panel feliciteert de opleiding met het enthousiasme van studenten over de kwaliteit en benaderbaarheid van docenten. Een verbeterpunt is alleen de getalsmatige verhouding. De staf-studentratio is nu 1:39, wat er mede voor zorgt dat de groepen groter zijn dan beoogd. Het panel beveelt de opleiding aan deze balans te herstellen.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: het panel beoordeelt Standaard 6 als 'voldoende'.

Standaard 7: Voorzieningen

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

Bevindingen

De bijzondere en karakteristieke omgeving van Kasteel Nijenrode met omringend park, hertenkamp etc. is zonder meer stimulerend, en draagt bij aan het gevoel bij studenten en docenten bevoorrecht te zijn en aan een hoogwaardige opleiding deel te nemen. Er zijn ruimtes voor zowel groepsactiviteiten als individuele studie; de meeste daarvan zijn dag en nacht beschikbaar. De hotel- en sportfaciliteiten op de campus ondersteunen de meerdaagse cursussen en de op afstand online toegankelijke eigen bibliotheek (met de databases EBSCO, Elsevier Science Direct), is ook een fysiek gebouw, dat in het weekend ruimte en rust verschaft. Studenten signaleren alleen dat in de oudere gebouwen op de campus te weinig stopcontacten aanwezig zijn om tegemoet te komen aan de hedendaagse behoefte om elektronica in te pluggen. Dit moet eenvoudig te verhelpen zijn.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de huisvesting en materiële voorzieningen zonder meer toereikend zijn voor de realisatie van het programma en daaraan door hun bijzondere karakter zelfs bijdragen. In de oudere gebouwen zouden meer stopcontacten moeten worden aangelegd.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: het panel beoordeelt Standaard 7 als 'voldoende'.

Standaard 8: Begeleiding

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

Bevindingen

Informatievoorziening

De gemiddelde leeftijd van de masterstudent Controlling is 32 jaar. De combinatie van hard werken en hard studeren in een levensfase dat er ook privé vaak veel gebeurt (zwangerschappen, jonge kinderen, verhuizingen) is geen sinecure. Daarvan is de opleiding zich bewust, en zij probeert daarop in te spelen met eerlijke informatievoorziening en goede begeleiding. Met elke student wordt, voorafgaand aan de studie, een intakegesprek gevoerd. Hierin gaat het om kennismaking, voorlichting en bespreken wat er nodig is om aan de studie te beginnen. Door de persoonlijke kennismaking aan de voorkant van de studie, is het programmamanagement bekend met de student en komen studenten gemakkelijk langs in geval van vragen tijdens de studie.

Als studenten eenmaal aan het werk zijn, verloopt alle reguliere communicatie sinds kort via het learning management systeem Canvas. Mededelingen, cursusbeschrijvingen en studiematerialen zijn via dit portaal te vinden. Studenten hebben een eigen Nyenrode e-mailadres waar correspondentie naar toe wordt verzonden.

Het panel constateert dat de informatievoorziening over het algemeen goed functioneert. Studenten en alumni zijn tevreden over het intakegesprek, ze vinden dat hier een helder studieadvies uitrolt. Er zijn geen klachten over de informatievoorziening gedurende de studie; Canvas is in dit opzicht een aanwinst. Het panel merkt op dat in schriftelijke en online informatie voor aspirant-studenten steeds de nominale studieduur wordt genoemd. De totale masteropleiding inclusief scriptie duurt dan 1,5 jaar. Maar in feite behaalt nog geen kwart van de instromende studenten het masterdiploma binnen deze termijn. Het zou dan ook transparanter zijn om ook de feitelijke gemiddelde studieduur te noemen. Dit voorkomt valse verwachtingen bij studenten.

Begeleiding

Studenten, docenten en staf van de masteropleiding Controlling op Nyenrode vormen een overzichtelijke gemeenschap, waarin men elkaar goed kent. Begeleiding bij de studie wordt dan ook niet zozeer gegeven door studiecoaches, maar door de docenten en programmamanagers zelf. Zij zijn toegankelijk en laagdrempelig gehuisvest in de nabije omgeving van de collegezalen. Ook op zaterdagochtend is het programmamanagement bereikbaar voor studenten met vragen. Bij bijzondere persoonlijke omstandigheden denkt het programmamanagement mee over oplossingen. Ook monitort het programmamanagement de voortgang van de studenten. Tijdens het scriptietraject wordt de monitoring overgenomen door de scriptiecoördinator. Deze heeft ook contact met de toegewezen scriptiebegeleiders over de voortgang van de scriptietrajecten. Het panel vindt dit een goede aanpak, passend bij de persoonlijke benadering die deel uitmaakt van het didactisch concept.

De studenten vinden het individuele scriptietraject intensief. Tijdens het werken aan de scriptie komen ze niet meer op Nyenrode en missen ze het vanzelfsprekende contact met studiegenoten. Ze moeten zichzelf motiveren en aan het werk houden. Het panel begrijpt dat dit zwaar is, en vindt zo'n pittige eindsprint tegelijkertijd passen bij de persoonlijke ontwikkeling tot robuuste controller.



Eventueel zou de opleiding kunnen faciliteren dat studenten zelf intervisiegroepjes opzetten om elkaar te steunen.

Overwegingen

Het panel constateert dat de informatievoorziening over het algemeen goed functioneert. Canvas is een aanwinst en studenten en alumni zijn tevreden over het intakegesprek dat aan het begin van de studie met ze gehouden wordt. Wel zou de opleiding transparanter kunnen zijn over de feitelijke gemiddelde studieduur. Studenten worden rechtstreeks begeleid door docenten en programmamanagers. Dit vindt het panel goed passen bij de kleine gemeenschap en het didactisch concept van de opleiding. Eventueel zou de opleiding kunnen faciliteren dat studenten zelf intervisiegroepjes opzetten om elkaar te steunen.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: het panel beoordeelt Standaard 8 als 'voldoende'.

Standaard 9: Kwaliteitszorg

De opleiding kent een expliciete en breed gedragen kwaliteitszorg, bevordert de kwaliteitscultuur en is gericht op ontwikkeling.

Bevindingen

De kwaliteitszorg van de masteropleiding Controlling is verankerd in de kwaliteitszorg van Nyenrode Business Universiteit als geheel. Elke twee maanden vindt er overleg plaats tussen de programmadirecteuren van alle Nyenrode-opleidingen en de associate dean. Hier worden kennis, ervaringen en *best practices* uitgewisseld. Binnen de controllersopleiding zelf krijgt kwaliteitszorg vorm in samenspel tussen het programmamanagement, de cursuscoördinatoren en de opleidingscommissie.

Hoewel Nyenrode vanwege haar particuliere status niet verplicht is een opleidingscommissie in te stellen, ziet zij hier toch de waarde van in en is er een opleidingscommissie voor de vier opleidingen Controlling. Deze bestaat uit vijf docenten (een vertegenwoordiger van elk van de centers) en vier studenten. Zij vergadert tweemaal per jaar en neemt dan alle cursus- en semesterevaluaties door. De opleidingscommissie adviseert gevraagd en ongevraagd de programmadirecteuren. Het panel waardeert dat de universiteit investeert in een opleidingscommissie, en stelt vast dat de opleidingscommissie Controlling naar behoren functioneert, dat de studentleden goed contact hebben met hun achterban en dat de programmadirectie regelmatig gehoor geeft aan suggesties van de opleidingscommissie. Zo is op verzoek van de opleidingscommissie het evaluatieproces herzien en opnieuw beschreven, en is er een externe herbeoordeling van de scripties ingevoerd. In 2017 heeft een hoogleraar Management accounting & control van een andere universiteit een steekproef van tien van de honderd scripties die zijn afgeleverd tussen augustus 2016 en oktober 2018 opnieuw beoordeeld.

De interne kwaliteitszorg volgt het Kwaliteitshandboek van Nyenrode. Dit is een handleiding voor continue kwaliteitsverbetering volgens de Demming-cyclus. Startpunt is de vaststelling van het curriculum, en publicatie daarvan in de studiegids (*plan*). Het curriculum wordt uitgevoerd, waarbij per cursus een cursuscoördinator verantwoordelijk is (*do*). Op verschillende manieren wordt het onderwijs geëvalueerd (*check*): een online enquête na afloop van elke cursus; evaluatiegesprekken per semester met een groepje studenten over samenhang, diepgang en studiebelasting; individuele evaluatie van de scriptietrajecten en externe herbeoordeling van scripties; periodiek (recent in 2014 en 2018) wordt een enquête onder alumni gehouden. Ook worden de slagingspercentages per cursus en per semester verzameld in een trendrapport. Voordat het curriculum voor het nieuwe studiejaar wordt vastgesteld, bekijkt het management in overleg met de cursuscoördinatoren of er wijzigingen nodig zijn. Zo ja, dan worden de voorgestelde wijzigingen voorgelegd aan de opleidingscommissie (*act*). Na goedkeuring van de eventuele wijzigingen is de cirkel rond en wordt een nieuw curriculum vastgesteld. Afzonderlijke cursussen worden na afloop besproken door een lid van het

managementteam en de cursuscoördinator. Met elkaar kijken zij naar wat er goed ging en overleggen zij welke aanpassingen nodig zijn. Als richtlijn geldt dat een evaluatiescore van 3,5 op een vijfpuntsschaal het minimaal acceptabele is. Een score van tussen 3,0 en 3,5 leidt tot concrete afspraken over verbetering. Bij een score lager dan 3,0 staat de samenwerking of de inzet van een bepaalde docent ter discussie. Het panel stelt vast dat dit systeem van kwaliteitszorg voldoet.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de kwaliteitszorg voor de masteropleiding Controlling zowel intern op orde is als goed verankerd in de centrale kwaliteitszorg van de universiteit. Het panel waardeert in het bijzonder dat de vier opleidingen Controlling van Nyenrode over een goed functionerende opleidingscommissie beschikken, ondanks dat de universiteit hiertoe wettelijk niet verplicht is. Het stelt vast dat suggesties uit de opleidingscommissie goed worden opgevolgd en apprecieert dat een externe hoogleraar steekproefsgewijs scripties herbeoordeelt.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: het panel beoordeelt Standaard 9 als 'voldoende'.

Standaard 10: Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

De verschillende vakken in de masteropleiding Controlling worden getoetst op de volgende wijze: groepspaper (5x), individueel paper (1x), schriftelijk tentamen (4x), mondeling tentamen (1x). De 'Personal leadership & development journey' wordt getoetst middels een essay dat van zelfreflectie moet getuigen. Het toetsbeleid van de masteropleiding Controlling is verankerd in dat van Nyenrode. Zo worden alle toetsen opgesteld op basis van het vier-ogenprincipe en zijn in het studiejaar 2018-2019 toetsmatrijzen ingevoerd. Het panel stelt vast dat de toetsvormen voldoende gevarieerd zijn en dat het toetsbeleid bijdraagt aan validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. Gebruik van de toetsmatrijzen is nog niet voor alle vakken volledig ingevoerd; het verdient aanbeveling dit verder door te zetten. Het frequente gebruik van groepspapers als toetsinstrument past in de didactische visie van de opleiding, maar verdient in de ogen van het panel toch aandacht. De groepsgewijze aanpak zou het zicht op competenties van individuele studenten kunnen belemmeren. Het panel beveelt aan om aan de hand van de toetsmatrijzen per vak te evalueren of een groepspaper echt de beste toetsvorm is. Een ander punt van aandacht is de terugkoppeling van feedback op tentamens en papers. Het panel heeft geconstateerd dat de opleiding hier nu terughoudend in is. Inzage van een tentamen gaat op verzoek; studenten mogen dan op Nyenrode aan de hand van standaardantwoorden hun gemaakte tentamen bekijken. Ook bij papers moeten studenten zelf om de feedback vragen bij de programmacoördinator. Het panel bepleit om alle studenten via Canvas inzage te geven in beoordeelde tentamens en papers, inclusief feedback. Dit is leerzaam voor de studenten, maakt hen meer robuust en biedt hun een betere basis voor vervolgvakken. Bovendien stimuleert de wetenschap dat de gecorrigeerde toetsen worden bekeken door docenten om hun oordelen goed te beargumenteren.

De masterscripties worden behalve door de begeleider beoordeeld door een tweede lezer; pas nadat ook deze de scriptie heeft goedgekeurd kan de student door naar de presentatie en verdediging. Er wordt gewerkt met beoordelingsformulieren, die het eindoordeel onderbouwen en inzichtelijk maken. Het panel heeft bij zijn steekproef geconstateerd dat deze formulieren over het algemeen goed worden ingevuld. De beoordeling en eindcijfers van een steekproef uit de scripties kwamen grotendeels overeen met die van het panel. Wel verdient het in de ogen van het panel aanbeveling om een apart cijfer te geven voor de mondelinge presentatie en verdediging, en dit volgens een nader te bepalen verdeelsleutel het eindcijfer mede te laten bepalen. Het is het panel opgevallen dat de scripties waarvoor een student zelf de data heeft verzameld niet extra lijken te worden gewaardeerd. Dit doet geen recht aan het academische gehalte van de opleiding en het door de



student verzette extra werk. Het panel stelt voor om extra prestaties zoals gebruik van zelf verzamelde data of het schrijven van een scriptie in het Engels te belonen.

Nyenrode heeft één examencommissie voor de opleidingen Accountancy, Controlling en Fiscaal Recht. Deze overlegt maandelijks en overziet dan onder meer de slagingspercentages. Bij afwijkende cijfers op een bepaalde locatie of voor een bepaald vak onderzoekt zij de oorzaak hiervan en onderneemt zo nodig actie. In aansluiting op de aanbevelingen van het vorige visitatiepanel is de rol van de examencommissie versterkt. Blijkens haar jaarverslag heeft de examencommissie zich de afgelopen tijd gebogen over de benoemingsprocedure voor examinatoren, verdere professionalisering van monitoringsystemen voor de kwaliteit van tentamens en verbetering van de communicatie over bijvoorbeeld plagiaat. De examencommissie borgt de kwaliteit van toetsing en het door de opleiding gerealiseerde niveau.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de toetsvormen in de masteropleiding Controlling voldoende gevarieerd zijn en dat het toetsbeleid bijdraagt aan de validiteit, betrouwbaarheid en transparantie van toetsen. Het beveelt aan om het gebruik van toetsmatrijzen voor alle vakken door te zetten, en ook om de inzet van groepsapers aan de hand van de toetsmatrijzen te heroverwegen. De examencommissie Accountancy, Controlling en Fiscaal Recht fungeert goed en borgt de kwaliteit van toetsing. Het panel kan zich vinden in de beoordeling van de scripties. Wel pleit het ervoor om extra prestaties zoals gebruik van eigen data of het schrijven van een scriptie in het Engels te belonen. Ook beveelt het panel aan om de mondelinge presentatie en verdediging van de scriptie apart te becijferen en dit cijfer in het eindoordeel te laten meewegen.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: het panel beoordeelt Standaard 10 als 'voldoende'.

Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.

Bevindingen

Voorafgaand aan het locatiebezoek heeft het panel een steekproef van vijftien recent voltooide eindwerken bestudeerd. Deze tonen wat het panel betreft voldoende aan dat afgestudeerden de beoogde leerresultaten realiseren. De gekozen onderwerpen zijn relevant voor de praktijk en niet zelden origineel en vernieuwend, sommige studenten maken gebruik van eigen data, het theoretisch kader is vaak goed ontwikkeld, de argumentatie netjes uitgewerkt en de scripties laten over het algemeen een heldere structuur zien. De leesbaarheid van sommige scripties is wel voor verbetering vatbaar.

Het gerealiseerde niveau valt ook af te lezen aan de resultaten van een enquête die de opleiding in 2018 heeft gehouden onder alumni. Bijna 60 procent van de respondenten is binnen vijf jaar na het voltooien van de opleiding gepromoveerd naar een hogere functie, nog eens 21 procent geeft aan binnen de eigen functie te zijn gegroeid. Op de vraag in hoeverre de opleiding heeft bijgedragen aan deze promotie of groei, geven de respondenten een gemiddelde score van 5,54 op een schaal van 7. Alumni geven daarin vooral blijk van waardering voor de bijdrage van de opleiding aan hun academische vorming. Dit is ook de conclusie die het panel zelf heeft kunnen trekken uit gesprekken met alumni. Zij voelden zich met name in academisch opzicht goed begeleid en naar een hoger niveau getild, wat hen in hun professionele situatie in staat stelt op een hoger conceptueel niveau te functioneren.

Overwegingen

Op basis van eigen onderzoek van de opleiding, een selectie van onlangs voltooide eindwerken en een gesprek met alumni constateert het panel dat studenten de beoogde leerresultaten behalen.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: het panel beoordeelt Standaard 11 als 'voldoende'.

ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het oordeel van het panel op de standaarden 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 en 11 voor de masteropleiding Controlling is 'voldoende'. Volgens de beslisregels van de NVAO is het algemeen eindoordeel over de opleiding daarmee 'voldoende'.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER

Nyenrode wil met haar MSc Controlling deskundige, academisch gevormde, stevige controllers opleiden die betekenisvol zijn voor de organisaties waarin zij werken. De opleiding Controlling kan worden gepositioneerd op het punt waar de Controlling-opleiding en de Management-opleidingen elkaar raken. De missie van Nyenrode luidt 'shaping responsible leaders'. De managementgerichtheid van Nyenrode maakt dat wij uitgaan van de controller als financieel lid van het management team. De opleiding en de positionering passen daarmee goed in de portfolio van Nyenrode. Nyenrode wil bijdragen aan de samenleving via opleiding en vorming van verantwoordelijke managers en professionals door wetenschappelijk, praktijkgericht onderwijs en onderzoek. Degree-onderwijs betekent bij Nyenrode dan ook niet alleen kennisoverdracht en academische vorming, maar ook persoonlijke ontwikkeling. Hierin gaat het om de waarden zoals beschreven in de zelfevaluatie: Leadership, Entrepreneurship en Stewardship. Nyenrode leidt controllers op via parttime opleidingen waarbij de studenten werken en studeren combineren. Voor de studenten komt daarmee de praktijk afwisselend met de theorie aan de orde en niet na de theorie, zoals dat bij fulltime opleidingen het geval is. Bij het doceren spelen wij in op de praktijkachtergrond van de studenten: zo dienen de studenten hun eigen praktijk te gebruiken om data te verzamelen voor hun paper in het onderzoeksvak en voor hun scriptie. Dat geeft de mogelijkheid om onderwijs en onderzoek (ook dat van de faculty) te combineren. Nyenrode werkt via de Quality Assurance Committee van de VRC nauw samen met de beroepsvereniging van controllers, de VRC. Dat geeft input vanuit het beroep voor het programma.



BIJLAGE 2: BEOOGDE LEERRESULTATEN

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

1. *Vakinhoudelijke verdieping.*

Hierbij gaat het om specialistische, gevorderde en soms om inleidende kennis, kunde en inzicht om vraagstukken op financieel-economisch administratief terrein te kunnen behandelen. Het zijn van een expert in finance & control. Dit betreft vakinhoudelijke competenties. Als hoofd-aandachtsgebied geldt Management Accounting & Control. Als neven-hoofdvakken gelden Strategy, Accounting Information Systems, Finance en Financial Accounting. Ondersteunend is kennis van en inzicht in Boekhouden, Tax Law, Corporate Law en Operational Supply Chain Management van belang.

2. *Academische verdieping.*

Hierbij gaat het om het kunnen definiëren van controlvraagstukken vanuit de theorie en kennis, kunde en inzicht om op academisch verantwoorde wijze te onderzoeken. Dit betreft academische competenties. Daarbij dient de controller kennis van en vaardigheden in analyse van kwantitatieve data te hebben. In het kader van academische verdieping staat het vak Management Accounting & Control centraal.

3. *Persoonlijke ontwikkeling.*

Hierbij gaat het om competenties om een goede rol te kunnen spelen in een managementteam. Dat betreft de algemene competenties van een lid van een managementteam en de competenties die specifiek horen bij de rol van financieel lid van het managementteam. Dit betreft competenties op het gebied van persoonlijk leiderschap.

De ontwikkeling van deze drie competenties uit zich in de volgende eindtermen en bijbehorende leerresultaten. In het formuleren hiervan is rekening gehouden met de niveaus van Bloom en de Dublin descriptoren behorend bij een opleiding op Master-niveau.

1. Inhoudelijke vraagstukken op het gebied van finance en control analyseren en op basis hiervan aanbevelingen doen.

De controller analyseert vraagstukken op het gebied van finance en control en is staat om bij te dragen aan oplossingen binnen nieuwe of onbekende omstandigheden.

De student is in staat om:

- 1.1. Samenhang te duiden tussen strategische keuzes en consequenties voor finance en control vraagstukken om hiervoor passende oplossingen te ontwerpen.
- 1.2. Financiële structurering en sturing vorm te geven.
- 1.3. Risico-inschatting te overzien en op te volgen.
- 1.4. De controlstructuur te evalueren.
- 1.5. Eisen op te stellen voor IT besturing en beheersing.
- 1.6. Keuzes te maken over beheersmaatregelen.
- 1.7. Nieuwe (externe verslaggeving) regels te implementeren.

2. Academisch onderzoek inrichten, uitvoeren en er over rapporteren.

Vanuit een theoretisch kader definieert de controller finance en control vraagstukken om deze op academisch verantwoorde wijze te onderzoeken.

De student is in staat om:

- 2.1. Wetenschappelijke papers te kunnen lezen en beoordelen.
- 2.2. Een onderzoeksvoorstel te ontwikkelen en andere te beoordelen.
- 2.3. Wetenschappelijk onderzoek in te richten.
- 2.4. Onderzoek uit te voeren en erover te rapporteren.
- 2.5. De kwaliteit van eigen en andermans onderzoek te beoordelen.
- 2.6. De betekenis van resultaten van onderzoek voor theorie en praktijk in te schatten.

3a. Professioneel en integer handelen.

De controller verantwoordt zijn handelen vanuit de professionele standaarden en gedragscodes van zijn functie en organisatie.

De student is in staat om:

3.a.1. Zijn eigen sterkten en valkuilen te kunnen specificeren

3.a.2. Het effect van zijn communicatiestijl te evalueren

3.a.3. Zijn eigen bijdrage aan een samenwerking te evalueren

3.a.4. Af te wegen welke rol hij kan innemen binnen een samenwerking om invloed uit te oefenen

3.a.5. Het morele kader in een vraagstuk te analyseren en op basis daarvan zijn handelen te motiveren

3b. Anticiperen op omgevingsfactoren en ontwikkelingen in de organisatie.

De controller onderkent relevante interne en externe ontwikkelingen en doordenkt de gevolgen hiervan voor de inrichting van finance en control in de organisatie.

De student is in staat om:

3.b.1. Relevante interne en externe ontwikkelingen te evalueren

3.b.2. De benodigde aanpassingen in de finance & control structuur te ontwerpen

3.b.3. Een relevante bijdrage te leveren aan het realiseren van de desbetreffende organisatieverandering



BIJLAGE 3: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA

Vak	EC in pre-master	EC in Master
Operations & Supply Chain Management (OSCM)	4	
Corporate Law (Corp. Law)	4	
Introduction to Tax Law (Tax)	4	
Management Accounting & Control (MAC) Research in Management Accounting & Control (RiMAC)	4	12
Theory of Accounting Information Systems (TAIS) Design and Functioning of Internal Control Systems (ICS)	4	8
Management & Organization (M&O) Strategic Management (Strategie)	4	4
Finance Advanced 1 (FA1) Finance Advanced 2 (FA2)	4	4
Financial Accounting (Fin. Acc) Financial Accounting Theory (FAT)	4	4
Introduction to Academic Research (IAR) Applied Business Research (ABR)	3	6
Controllership Personal Leadership Development Journey (PLDJ)	1	2
Leadership and Organizational Behavior (LOB)		4
Master thesis		16
Totaal	36	60

BIJLAGE 4: BEZOEKPROGRAMMA

Maandag 10 december 2018

09.00	09.15	Ontvangst
09.15	12.30	Vorbereidend overleg en instructie panel
12.30	13.30	Lunch en rondleiding landgoed/kasteel
13.30	14.15	Gesprek inhoudelijk verantwoordelijken
14.15	15.30	Studenten en alumni B en M Accountancy
15.30	16.00	Intern overleg panel
16.00	16.45	Docenten B en M Accountancy
16.45	17.15	Opleidingscommissie
17.15	18.00	Examencommissie

Dinsdag 11 december 2018

09.00	09.30	Aankomst, intern overleg panel, inzien documenten
09.30	10.00	Studenten/alumni M Controlling
10.00	10.30	Docenten M Controlling
10.30	11.00	Studiecoaches/Heads of Programs
11.00	11.30	Intern overleg panel
11.30	12.00	Onderzoeksvaardigheden
12.00	12.30	PLD/interviewmethodiek
12.30	13.00	Lunch
13.00	14.00	Eindgesprek management
14.00	17.00	Opstellen oordelen
17.00	17.30	Vorbereiden mondelinge rapportage
17.30	18.00	Mondelinge rapportage voorlopig oordeel



BIJLAGE 5: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN

Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek 15 eindwerken bestudeerd van de masteropleiding Controlling. De gegevens van de eindwerken zijn bekend bij QANU en zijn op aanvraag beschikbaar.

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

- handboek basiskwalificatie onderwijs
- Quality Handbook
- jaarverslagen master controlling 2016-2017
- notulen opleidingscommissie 2017-2018
- handboek voor examencommissies Nyenrode Business Universiteit
- huishoudelijk reglement van de Examencommissie Accountancy, Controlling & Fiscaal Recht
- jaarverslag examencommissie accountancy, controlling & fiscaal recht 2017-2018
- Assessment policy Nyenrode Business Universiteit, zoals vastgesteld op 26 januari 2015 door de universiteitsraad
- correctieprocedure schriftelijke tentamens
- notulen overleggen over personeelsbeleid 2016-2017
- uitkomsten uitstroomonderzoek 2016-2017
- resultaten alumni-enquêtes 2017
- bevindingen externe toetsing masterscripties 2017
- overzichtsrapportage uitslagen tentamens controlling maart-juni 2018
- voor alle hoofdvakken het onderwijsmateriaal en de cursusevaluaties