



Executive Master of Finance and Control
Nyenrode Business Universiteit

© 2023 Academion

www.academion.nl
info@academion.nl

Projectcode P2139

Inhoud

| | |
|--|----|
| Scoretabel..... | 6 |
| Introductie | 7 |
| Procedure..... | 7 |
| Panel | 8 |
| Informatie over de opleiding..... | 9 |
| Beschrijving van de beoordelingsstandaarden | 10 |
| Inbedding in de organisatie..... | 10 |
| Standaard 1. Beoogde leerresultaten | 11 |
| Overwegingen | 12 |
| Conclusie | 12 |
| Standaard 2. Programma; oriëntatie | 12 |
| Standaard 3. Programma; inhoud..... | 13 |
| Standaard 4. Programma; leeromgeving..... | 14 |
| Standaard 5. Instroom..... | 16 |
| Standaard 6. Personeel | 17 |
| Standaard 7. Voorzieningen | 18 |
| Standaard 8. Begeleiding | 19 |
| Standaard 9. Kwaliteitszorg | 19 |
| Standaard 10. Toetsing..... | 21 |
| Standaard 11. Gerealiseerde leerresultaten | 22 |
| Eindoordeel..... | 24 |
| Ontwikkelpunten | 24 |
| Bijlage 1. Beoogde leerresultaten | 25 |
| Bijlage 2. Opleidingscurriculum | 27 |
| Bijlage 3. Bezoekprogramma | 28 |
| Bijlage 4. Geraadpleegde materialen | 29 |

Samenvatting

Beoogde leerresultaten

Nyenrode Business Universiteit beoogt met de post-initiële wetenschappelijke opleiding Executive Master of Finance and Control deskundige, academisch gevormde controllers op te leiden, die stevig in hun schoenen staan en op directieniveau in een organisatie kunnen functioneren als chief financial officer (CFO) en lid van het managementteam. In de visie van de opleiding is de controller een informatiemakelaar, iemand die vragen vanuit het management en inzichten en data van aanbieders overal in de organisatie - die elk hun eigen taal spreken - aan elkaar knoopt en zo risico's afdekt.

Het panel waardeert dat de opleiding een duidelijke visie heeft op wat een controller op directieniveau in huis moeten hebben. Het constateert dat deze visie aansluit bij de verwachtingen van het beroepenveld. De visie is vertaald naar een T-profiel met verdiepende en verbredende kenniselementen, aangevuld met persoonlijke competenties. Dit T-profiel leidt tot een set aan beoogde leerresultaten. Het T-profiel sluit goed aan bij de veranderende rol van controller, waarbij steeds meer verwacht wordt dat deze discipline overstijgend opereert en ook zicht heeft op strategische, bedrijfseconomische of duurzaamheidsvraagstukken. Het panel vindt dat de beoogde leerresultaten die de opleiding hanteert de Dublin-descriptoren en de eisen vanuit het werkveld duidelijk weerspiegelen en dat ze passend zijn voor de masteropleiding. Hoewel veel studenten de ambitie hebben om CFO te worden, leidt de opleiding breder op: tot financieel lid van het managementteam. Het panel onderschrijft deze visie. Ook in andere rollen dan CFO kunnen controllers belangrijke sleutelfiguren zijn en een waardevolle bijdrage leveren.

Programma (oriëntatie, inhoud, leeromgeving)

De EMFC-opleiding aan Nyenrode heeft stevige wortels in de controllerspraktijk. Dit is een kracht van de opleiding en helpt studenten om zich professionele vaardigheden eigen te maken. Het panel is tevreden over de oriëntatie van de opleiding. Het curriculum biedt studenten voldoende mogelijkheden om zich de competenties die behoren bij het T-profiel eigen te maken. Het panel vindt het positief dat studenten gedurende de hele opleiding worden gestimuleerd om naar voren te treden, zich uit te spreken en met feedback om te gaan. In de scriptie komt alles wat de studenten geleerd hebben samen; het schrijven van de scriptie biedt een uitgelezen kans om professioneel te groeien. Het panel beveelt de opleiding aan studenten hiervan meer bewust te maken en de directe toepasbaarheid van de scriptie in de praktijk meer te benadrukken.

De inhoud van het programma biedt studenten voldoende mogelijkheden om de beoogde leerresultaten te realiseren. Het panel waardeert dat Nyenrode de inhoud van het programma voortdurend herijkt aan nieuwe ontwikkelingen. Nieuwe vakken die daarbij worden toegevoegd, zoals data science, hebben echter nog niet hetzelfde hoge kwaliteitsniveau als de klassieke vakken, die al langer gerijpt zijn. Dit verdient aandacht. Wat data science betreft beveelt het panel aan om de vele kansen die het biedt om met specifieke toepassingen het controllersvak naar een hoger plan te tillen te verkennen en te benutten. Om nog meer aan te sluiten bij de eisen die aan controllers worden gesteld zouden de verschillende vakken, thema's en competenties meer met elkaar kunnen worden geïntegreerd.

De opleiding wordt als zwaar maar haalbaar ervaren. Deze haalbaarheid blijkt ook uit het hoge percentage studenten dat de opleiding afrondt. De veelheid aan werkvormen maakt het curriculum gevarieerd en aantrekkelijk, evenals de inzet van alumni in het onderwijs. De interactie met hen wordt door studenten zeer op prijs gesteld. Zij waarderen verder de kleinschaligheid van de groepen en de universiteit, en de nauwe

contacten met studenten en docenten. Het scriptietraject is volgens het panel de zwakste schakel in de studeerbaarheid: afronden van de scriptie lukt het overgrote deel van de studenten niet binnen de nominale tijd. Om dit makkelijker te maken, raadt het panel enkele verbeteringen aan. Ten eerste zou de opleiding studenten moeten helpen de onderzoeksvraag, het theoretisch kader en de methodologie uit te kristalliseren voordat zij aan het individuele deel van het scriptietraject beginnen. Ten tweede kan de training in onderzoeksvaardigheden worden versterkt. Ten derde moet er meer duidelijkheid komen over de formele eisen waaraan de scriptie moet voldoen. De sterke en minder sterke elementen van het programma tegen elkaar afwegend, meent het panel dat per saldo de leeromgeving de studenten voldoende in staat stelt om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Instroom

Het panel vindt dat de toelatingscriteria en -procedure die de opleiding hanteert, goed aansluiten bij het niveau en karakter van de opleiding. Ook andersom past het curriculum bij het niveau van de studenten. Het panel adviseert de opleiding om meer aandacht te hebben voor diversiteit onder studenten (en docenten/opleidingsmanagement), en deze te stimuleren. Dit past bij de duurzaamheidsdoelen in de financiële wereld en zal de kwaliteit van het leerproces verder verbeteren.

Personeel

Het panel is tevreden over het niveau van de docenten en over de omvang van het docententeam. Dat sommige docenten bezig zijn hun basiskwalificatie examinering te halen, is niet gebruikelijk voor universiteiten en verdient een compliment. Het panel constateert dat ook studenten tevreden zijn over hun docenten; ze zijn met name enthousiast over de persoonlijke uitwisseling met docenten. Het panel ziet het als een uitdaging voor het managementteam om alle docenten mee te nemen in de vernieuwing van de opleiding. Het management van de opleiding onderschrijft dit.

Voorzieningen

Het panel is tevreden met de huisvesting en materiële voorzieningen. Deze dragen bij aan de realisatie van het programma.

Begeleiding

Het panel acht de communicatieprocessen goed geregeld en de ondersteuning van studenten adequaat verzorgd. Deze is persoonlijk, snel en op maat.

Kwaliteitszorg

Het panel constateert dat de opleiding beschikt over een uitgebreid stelsel van periodieke evaluaties, op verschillende niveaus en met verschillende gremia. Zowel het curatorium als de opleidingscommissie zijn bij de kwaliteitscontrole betrokken en functioneren uitstekend. Het panel ondersteunt de opleiding in haar voornemen om strenger toe te zien op de opvolging van formele procedures. Het raadt aan hierbij een balans te zoeken tussen sturing door overleg enerzijds en sturing door het concreet monitoren van resultaten anderzijds. Per saldo beoordeelt het panel de kwaliteitszorg als voldoende, vanwege de uitgebreide procedures, goed functionerende opleidingscommissie en curatorium en de vastbeslotenheid bij het management om strenger op opvolging van procedures toe te zien.

Toetsing

Het panel vindt dat de opleiding beschikt over een correct en navolgbaar toetssysteem. De variatie in toetsvormen is in positieve zin onderscheidend, evenals het feit dat alle schriftelijke toetsen in een online omgeving worden afgelegd en beoordeeld. Voor de beoordeling van scripties is een duidelijk protocol beschikbaar. In de naleving van de formele regels zijn nog stappen te zetten. De opleiding heeft zelf al aangegeven hiermee aan de slag te gaan. Het panel beveelt aan om door steekproeven, kalibratiesessies en/of rubrics de beoordeling van scripties transparanter te maken. Omwille van de transparantie moeten ook mondelinge tentamens en scriptiebesprekingen worden vastgelegd met een duidelijker toelichting.

Gerealiseerde leerresultaten

Hoewel er veel variatie was in de kwaliteit van de bestudeerde scripties, laten ze volgens het panel over de volle breedte voldoende zien dat de studenten de beoogde eindkwalificaties in praktijk kunnen brengen. Het panel raadt aan de formele eisen waaraan scripties moeten voldoen aan te scherpen en te verduidelijken. Het raadt aan om in scripties het gebruik van kwantitatieve methoden niet te ontmoedigen, aangezien kennis van deze methoden de controller van de toekomst juist ook goed van pas zal komen. Het panel vond de onderwerpen van de scripties gevarieerd, interessant en relevant. Mogelijk kan de link met de praktijk explicieter worden gemaakt. Zowel alumni als werkgevers toonden zich tegenover het panel enthousiast over de opbrengsten van de opleiding, vooral dankzij de combinatie van vakinhoud, aandacht voor competenties en mogelijkheden om met anderen te *sparren*.

Scoretabel

Het panel beoordeelt de opleiding als volgt:

Executive Master of Finance and Control

| | |
|--|---------|
| Standaard 1: Beoogde leerresultaten | voldoet |
| Standaard 2: Programma; oriëntatie | voldoet |
| Standaard 3: Programma; inhoud | voldoet |
| Standaard 4: Programma; leeromgeving | voldoet |
| Standaard 5: Instroom | voldoet |
| Standaard 6: Personeel | voldoet |
| Standaard 7: Voorzieningen | voldoet |
| Standaard 8: Begeleiding | voldoet |
| Standaard 9: Kwaliteitszorg | voldoet |
| Standaard 10: Toetsing | voldoet |
| Standaard 11: Gerealiseerde leerresultaten | voldoet |

Algemeen eindoordeel positief

Prof. dr. ir. Paula van Veen-Dirks RC
Voorzitter
Datum: 3 april 2023

Drs. Mariette Huisjes
Secretaris

Introductie

Procedure

Visitatie

De Executive Master of Finance and Control van de Nyenrode Business Universiteit werd op 19 december 2022 door een onafhankelijk peer review panel beoordeeld in de visitatiegroep WO Finance and Control. Dit cluster bestond uit drie Executive Master of Finance and Control-opleidingen: van de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Vrije Universiteit Amsterdam en de Nyenrode Business Universiteit. De beoordeling verliep volgens de procedure en standaarden van het NVAO Beoordelingskader Accreditatiestelsel Hoger Onderwijs Nederland (d.d. september 2018).

In opdracht van het cluster verzorgde evaluatiebureau Academion de begeleiding van de visitatie. Fiona Schouten trad op als coördinator voor het cluster en tevens als secretaris bij de visitaties van de opleidingen van de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Vrije Universiteit Amsterdam. Mariette Huisjes trad op als secretaris bij de visitatie van de opleiding van de Nyenrode Business Universiteit. Zij zijn beiden door de NVAO gecertificeerd en als secretaris geregistreerd.

Vorbereiding

In samenspraak met de instellingen en opleidingen stelde Academion het visitatiepanel samen, rekening houdend met de expertise en onafhankelijkheid van de leden en met de consistentie binnen het cluster. De NVAO stemde op 14 juli 2022 in met de samenstelling van het panel. De coördinator instrueerde de panelvoorzitter op 9 september 2022 over haar rol in de visitatie volgens het *Profiel van de voorzitter* (NVAO 2016).

De contactpersonen van de instelling stelden voor het locatiebezoek een bezoekprogramma op in overleg met de coördinator (zie bijlage 3). De opleiding selecteerde vervolgens voor elke gespreksronde representatieve gesprekspartners. Daarnaast bepaalde de opleiding dat het ontwikkelgesprek zou worden vormgegeven als onderdeel van het bezoek. Op basis van dit gesprek werd een apart ontwikkelverslag gemaakt.

In de aanloop naar de visitatie stuurde de opleiding een lijst van afgestudeerden over de periode september 2020-31 augustus 2022 naar de coördinator. Uit deze lijst selecteerde de panelvoorzitter in samenspraak met de coördinator 15 eindwerken. Daarbij hielden zij rekening met de spreiding van de eindcijfers en de beoordelaars. Voorafgaand aan het bezoek stelde de opleiding de geselecteerde eindwerken met bijbehorende feedbackformulieren beschikbaar aan het panel. Ook zond de opleiding het panel hun zelfevaluatie rapport en aanvullende stukken toe (zie bijlage 4).

De panelleden bestudeerden de ontvangen informatie 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. Kort voor de visitatie hield het panel een vooroverleg waarin de voorlopige bevindingen naar aanleiding van het zelfevaluatie rapport, de gelezen eindwerken en de taakverdeling ter sprake kwamen. Ook werd het panel geïnformeerd over de van toepassing zijnde beoordelingskaders, de werkwijze en de planning van visitaties en rapportage.

Bezoek

Tijdens het locatiebezoek sprak het panel met verschillende opleidingsvertegenwoordigers (zie bijlage 3). Ook bood het panel studenten en docenten de gelegenheid om informeel met het panel te spreken tijdens een inloopspreekuur. Van deze gelegenheid is geen gebruik gemaakt. Het panel beëindigde de visitatie met een intern overleg om de voorlopige bevindingen te formuleren. Ter afsluiting van de visitatie gaf de voorzitter een mondelinge toelichting, waarin zij de voorlopige indrukken, algemene observaties en suggesties voor ontwikkelpunten van het panel presenteerde.

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 secretaris het rapport naar Nyenrode Business Universiteit met het verzoek om feitelijke onjuistheden te melden. De secretaris paste de feitelijke onjuistheden in het rapport aan op aanwijzing van de panelvoorzitter. Vervolgens stelde het panel het rapport vast en stuurde de coördinator het naar Nyenrode Business Universiteit.

Panel

Bij de clustervisitatie WO Finance and Control (EMFC) zijn de volgende panelleden betrokken:

- Prof. dr. A.C.R. (Allard) van Riel, professor of Service Innovation Management aan de Radboud Universiteit en Universiteit Hasselt (België) (voorzitter visitatie EUR);
- Prof. dr. K.Y. (Kristof) Stouthuysen, professor in Management Accounting and Digital Finance aan Vlerick Business School en Associate Professor in Management Accounting aan de KU Leuven (België) (voorzitter visitatie VU);
- Prof. dr. ir. P.M.G. (Paula) van Veen-Dirks RC, hoogleraar in Management Accounting aan de Rijksuniversiteit Groningen (voorzitter visitatie NBU);
- Em. Prof. dr. W.F.J. (Willem) Buijink, emeritus hoogleraar en Senior Research Fellow in Accounting aan de Open Universiteit;
- Drs. E.P. (Edwin) van Kampen EMFC RC, docent Business Control aan de Haagse Hogeschool, en tevens onderzoeker en examiner bij de Register Controller- opleiding van de Erasmus Universiteit Rotterdam;
- M. (Marinke) Phaff, CFO/COO bij Fonq;
- J.T.J. (Han) Schoonderbeek, ervaren financieel manager, bestuurslid en medeoprichter van de Vereniging van Registercontrollers;
- C. (Caroline) Beijdorff, alumna van de Executive Master of Finance and Control aan de Vrije Universiteit Amsterdam (2022) en interim CFO (student-lid);
- R. (Ramon) Stokkentre MSc., student Executive Master of Finance and Control aan de Rijksuniversiteit Groningen (student-lid).

Het panel dat de Executive Master of Finance and Control aan de Nyenrode Business Universiteit beoordeelde, bestond uit de volgende leden:

- Prof. dr. Ir. P.M.G. (Paula) van Veen-Dirks RC, hoogleraar in Management Accounting aan de Rijksuniversiteit Groningen (voorzitter);
- Prof. dr. K.Y. (Kristof) Stouthuysen, professor in Management Accounting and Digital Finance aan Vlerick Business School en Associate Professor in Management Accounting aan de KU Leuven (België);
- Drs. E.P. (Edwin) van Kampen EMFC RC, docent Business Control aan de Haagse Hogeschool, en tevens onderzoeker en examiner bij de Register Controller- opleiding van de Erasmus Universiteit Rotterdam;

- C. (Caroline) Beijdorff, alumna van de Executive Master of Finance and Control aan de Vrije Universiteit Amsterdam (2022) en interim CFO (student-lid).

Informatie over de opleiding

| | |
|------------------------------|---|
| Naam van de instelling: | Nyenrode Business Universiteit |
| Status van de instelling: | Niet bekostigde instelling |
| Resultaat instellingstoets: | Niet van toepassing |
| Naam van de opleiding: | Executive Master of Finance and Control |
| CROHO-nummer: | 75019 |
| Niveau van de opleiding: | Master |
| Oriëntatie van de opleiding: | Academisch |
| Aantal studiepunten: | 68 EC |
| Locatie: | Breukelen |
| Variant(en): | Deeltijd |
| Onderwijstaal: | Nederlands, Engels |
| Inleverdatum NVAO: | 1 mei 2023 |

Beschrijving van de beoordelingsstandaarden

Inbedding in de organisatie

De post-initiële wetenschappelijke opleiding Executive Master of Finance & Control (hierna: EMFC) maakt aan Nyenrode Business Universiteit onderdeel uit van het cluster Accountancy, Controlling & Tax. Dit cluster is in januari 2022 ontstaan, na een vereenvoudiging van de bestuursstructuur van Nyenrode. De controllersopleidingen (naast de EMFC ook een schakeltraject Accountancy & Controlling, de post-bachelor Controlling, de pre-master en de master Controlling) worden operationeel geleid door het *head of program* Controlling (hierna: de programmamanager). Per april 2022 zijn twee hoogleraren aangewezen als academisch verantwoordelijken.

Ten tijde van de visitatie was Nyenrode het EMFC-curriculum opnieuw aan het ontwerpen. De vernieuwde EMFC-opleiding zal voor het eerst in september 2023 worden aangeboden, met een grotere rol voor de grote thema's van deze tijd: duurzaamheid, datamanagement en veerkracht. Dit rapport beoordeelt de 'oude' opleiding, maar biedt tevens aanknopingspunten voor de vernieuwingsslag.

Opbouw van het programma

De EMFC-opleiding van Nyenrode is een deeltijdopleiding voor studenten die reeds werkzaam zijn in de praktijk. Ten tijde van de visitatie werd de opleiding op twee verschillende momenten in de week aangeboden: om de week op vrijdag en zaterdag, en wekelijks op donderdagmiddag en -avond. De opleiding heeft een nominale duur van 2,5 jaar (68 EC). Voor een student die in september instroomt omvat het eerste studiejaar 29 EC, het tweede studiejaar 24 EC en het derde studiejaar 15 EC.

De eerste twee jaar van de opleiding bestaan uit cursorisch onderwijs. Conform het nagestreefde T-profiel laat het curriculum van de EMFC-opleiding een combinatie zien van verdiepende en verbredende vakken. Verdiepend zijn de klassieke hoofdvakken: management accounting & control, accounting information systems, financial accounting & reporting en financial management. Verdiepende ondersteunende vakken zijn: data science, business law en treasury management. Verbredende vakken zijn strategic management, en operations & supply chain management. Daarnaast krijgen studenten een traject aangeboden voor persoonlijke ontwikkeling: personal leadership development.

Bij het begin van het derde jaar van de opleiding beginnen de studenten aan het scriptietraject. In de beginfase van dit traject frissen studenten hun kennis over onderzoeksmethoden op en volgen zij een online module academische vaardigheden en een 'scriptielab'. Hier wordt een eerste onderzoeksopzet onderling besproken. De afronding van het cursorische deel van de opleiding valt samen met de afronding van het scriptielab. Doel is dat de studenten dan een scriptievoorstel gereed hebben. Dit werken zij vervolgens uit met één op één begeleiding door een docent, of groepsgewijs als verschillende studenten vergelijkbare onderwerpen voor hun scriptie hebben gekozen. De nominale duur van dit individuele traject is zes maanden.

Een volledig overzicht van het curriculum is te vinden in bijlage 2.

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 en het vakgebied en op internationale eisen.

Bevindingen

Nyenrode beoogt met de EMFC-opleiding deskundige, academisch gevormde, stevige controllers op te leiden, die op directieniveau in een organisatie kunnen functioneren als chief financial officer (CFO) en lid van het managementteam. Afgestudeerden van de EMFC krijgen de mastertitel en mogen het dienstmerk RC gebruiken in het maatschappelijk verkeer, indien zij lid worden van de Vereniging voor Register Controllers (VRC).

In de visie van de opleiding is de controller een informatiemakelaar, iemand die vragen vanuit het management en inzichten en data van aanbieders overal in de organisatie - die elk hun eigen taal spreken - aan elkaar knoopt en zo risico's afdekt. De controller opereert vaak in een spanningsveld van belangen en moet daarin soepel haar/zijn rol kunnen vinden. Daartoe dienen controllers over een combinatie te beschikken van verdiepende, verbredende en persoonlijke competenties. De opleiding heeft dit vertaald naar een T-profiel. De diepte bestaat daarbij uit specialistische kennis, kunde en inzicht om vraagstukken op financieel, economisch en administratief terrein te kunnen behandelen. Hierbij streeft de opleiding naar een wisselwerking tussen inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en ervaringen uit de beroepspraktijk. De breedte is vakinhoudelijk: studenten leren om financiële, economische en administratieve vraagstukken in verband te brengen met enerzijds de strategie die de organisatie gekozen heeft, en anderzijds de 'business', het reilen en zeilen in de organisatie. Ten slotte werken studenten aan de persoonlijke competenties om een constructieve rol te kunnen spelen in het managementteam. Hiervoor hebben zij bijvoorbeeld goede contactuele vaardigheden nodig, moeten zij kunnen communiceren over vakinhoudelijke zaken, verantwoordelijkheid durven nemen en leiderschap tonen in delicate situaties. De nadruk op persoonlijke ontwikkeling is volgens de opleiding een onderscheidend element in de EMFC-opleiding van Nyenrode. Het T-profiel leidt tot een set aan beoogde leerresultaten. Een overzicht hiervan is terug te vinden in bijlage 1.

Het panel waardeert dat Nyenrode een duidelijke visie heeft op wat een controller op het hoogste niveau in een organisatie moet kunnen. Het herkent hierin het beroepsprofiel van de Vereniging van Registercontrollers (VRC) uit 2012 en ziet tegelijkertijd ook aandacht voor vernieuwingen in het vakgebied. Het panel is enthousiast over het T-profiel als metafoor voor een controller die op sommige aspecten de diepte in gaat, op andere bruggen kan slaan en ten slotte een goede gesprekspartner is voor anderen op sleutelposities in een organisatie. Het T-model is goed uitgewerkt in een set eindkwalificaties en geeft focus aan de opleiding. Het panel heeft de indruk dat Nyenrode dankzij de vele deeltijd-docenten die werkzaam zijn in de praktijk uitstekend is ingebed in het Nederlandse bedrijfsleven. Dit is terug te zien in de actuele visie op de rol van controller, belichaamd in het T-model. Het opleidingsprofiel is tot stand gekomen in samenspraak met alumni, docenten en het curatorium, waarin vertegenwoordigers van het werkveld zitting hebben.

De opleiding heeft haar visie vertaald naar een serie beoogde leerresultaten, waaraan alle studenten moeten voldoen om te kunnen afstuderen (zie bijlage 1). Het panel vindt dat de beoogde leerresultaten de Dublin-descriptoren en de eisen vanuit het werkveld duidelijk weerspiegelen en dat ze passend zijn voor de masteropleiding.

Als het EMFC-curriculum vernieuwd is, geeft het panel Nyenrode in overweging om deze een pakkende ondertitel, een soort slogan, mee te geven, waarin de gerichtheid op de controller van de toekomst en de nieuwe thema's - duurzaamheid, datamanagement, weerbaarheid en wendbaarheid - tot uitdrukking komen.

Het panel merkt op dat slechts een deel van de afgestudeerden CFO of lid van het management team zal worden, en dat zo'n positie niet het vanzelfsprekende einddoel van elke afgestudeerde hoeft te zijn. Ook in andere rollen kunnen EMFC-afgestudeerden een waardevolle bijdrage leveren. De CFO-positie als het unieke ijkpunt voor de opleiding zou niet in lijn zijn met een bredere invulling van de rol van controller, zoals die bij afgestudeerden zichtbaar is en naar verwachting ook in de toekomst zichtbaar zal zijn. Het panel kan zich dan ook vinden in de bredere focus van de opleiding om controllers op te leiden tot lid van het managementteam.

Overwegingen

Het panel constateert dat de opleiding een duidelijke visie heeft op wat een controller op directieniveau in huis moeten hebben, die aansluit bij de verwachtingen van het beroepenveld. De visie is vertaald naar een T-profiel met verdiepende en verbredende kenniselementen, aangevuld met persoonlijke competenties. Dit T-profiel leidt tot een set aan beoogde leerresultaten. Het T-profiel sluit goed aan bij de veranderende rol van controller, waarbij steeds meer verwacht wordt dat deze discipline overstijgend opereert en ook zicht heeft op strategische, bedrijfseconomische of duurzaamheidsvraagstukken. Het panel vindt dat de beoogde leerresultaten die de opleiding hanteert de Dublin-descriptoren en de eisen vanuit het werkveld duidelijk weerspiegelen en dat ze passend zijn voor de masteropleiding.

Conclusie

Het panel oordeelt dat de opleiding op standaard 1 voldoet.

Standaard 2. Programma; oriëntatie

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

Bevindingen

Veel docenten in de opleiding zijn ook in de praktijk werkzaam. Zij gebruiken vraagstukken uit hun eigen professionele praktijk in het onderwijs, en reageren op vragen van studenten die voortkomen uit hún professionele praktijk. Deze sterke wortels in de controllerspraktijk zijn een kracht van de opleiding en helpen studenten om zich professionele vaardigheden eigen te maken.

De persoonlijke competenties komen aan de orde in alle vakken, omdat studenten geregeld presentaties moeten houden, discussiëren en feedback moeten geven en ontvangen. Het zwaartepunt van de ontwikkeling van persoonlijke competenties is echter het personal leadership development traject. Dat bestaat uit thematische workshops en intervisie gebaseerd op het persoonlijk leiderschapsplan van de student. Over dit traject merkt het panel op dat het intervisie-element door studenten zeer wordt gewaardeerd, maar dat het theoretische deel als minder sterk wordt ervaren. Het traject zou duidelijker gestructureerd kunnen worden, en per onderdeel kunnen duidelijke leerdoelen worden gesteld. Het panel heeft begrepen dat dit zal worden verbeterd in de vernieuwde opleiding. Het ondersteunt dit van harte, ook omdat de nadruk op persoonlijk leiderschap een onderscheidend aspect is van de EMFC-opleiding op Nyenrode.

Academische vaardigheden worden in het programma op verschillende manieren getraind, zoals past bij een wetenschappelijke beroepsopleiding. Docenten verbinden in hun colleges hun eigen wetenschappelijk onderzoek met de praktijk, voor diverse opdrachten moeten de studenten papers schrijven, en ze oefenen met debatteren en het houden van presentaties, De online module academische vaardigheden stelt methoden van wetenschappelijk onderzoek expliciet aan de orde, zoals het afbakenen van een onderwerp, literatuuronderzoek en academisch schrijven.

De training in academische vaardigheden culmineert in het scriptietraject. Dit is bedoeld om het abstractievermogen van studenten te trainen: zij leren praktijkvraagstukken te duiden, en instrumenten die de wetenschap aanreikt hierop verantwoord toe te passen. Het panel benadrukt dat het essentieel is studenten te doordringen van het belang van het scriptietraject voor hun eigen leerproces. De scriptie lijkt nu nogal eens door studenten als een noodzakelijk kwaad te worden ervaren. Studenten zouden meer doordrongen kunnen worden van de kans die ze wordt geboden, door hieraan zelfstandig te werken, om verschillende kennis- en competentielijnen uit de opleiding aan elkaar te knopen, en te groeien als controller. Studenten kunnen worden aangemoedigd de scriptie ook in een ander opzicht als een kans te zien. Met hun onderzoek kunnen zij nieuw licht werpen op een vraagstuk waar hun organisatie mee worstelt, en op die manier iets teruggeven aan hun werkgever. Om de praktische relevantie van het scriptietraject te onderstrepen zou een externe begeleider - die mede-probleemeigenaar is - een rol kunnen spelen. Hoewel het scriptietraject de studenten voldoende mogelijkheden biedt hun onderzoekende competenties te ontwikkelen, acht het panel de uitvoering van het scriptietraject in enkele opzichten voor verbetering vatbaar. Deze worden besproken onder standaard 4.

Overwegingen

Het panel is tevreden over de oriëntatie van de opleiding. Onder meer doordat zowel docenten als studenten naast de opleiding met één been in de praktijk staan, is deze hierin goed geworteld. Dit is een kracht van de opleiding. Het curriculum biedt studenten voldoende mogelijkheden om zich de competenties die behoren bij het T-profiel eigen te maken. Het panel vindt het positief dat studenten gedurende de hele opleiding worden gestimuleerd om naar voren te treden, zich uit te spreken en met feedback om te gaan.

In de scriptie komt alles wat de studenten geleerd hebben samen; het schrijven van de scriptie biedt een uitgelezen kans om professioneel te groeien. Het panel beveelt de opleiding aan studenten hiervan meer bewust te maken en de directe toepasbaarheid van de scriptie in de praktijk meer te benadrukken.

Conclusie

Het panel oordeelt dat de opleiding op standaard 2 voldoet.

Standaard 3. Programma; inhoud

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

Bevindingen

De inhoud van de EMFC-opleiding wordt regelmatig geactualiseerd. Zo is in 2019 het vak Data science aan het curriculum toegevoegd, in reactie op het toenemend belang van data in het werk van de controller en de snel groeiende technische mogelijkheden om grote aantallen data te analyseren. Het panel heeft veel waardering voor de aandacht die de opleiding besteedt aan het voortdurend aanpassen van het curriculum aan nieuwe ontwikkelingen. Deze mondt uit in de op handen zijnde grondige herziening van het curriculum,

met aandacht voor duurzaamheid, digitalisering en herstel- en aanpassingsvermogen. Het panel is enthousiast over deze herziening.

Het panel stelt vast dat de klassieke vakken in de opleiding stevig doortimmerd zijn, en een kracht van Nyenrode zijn. Voor de nieuwere vakken geldt dit echter minder. Onder standaard 2 werd dat al beschreven voor het personal leadership development traject. Ook het vak data science wordt door studenten als voor verbetering vatbaar beschouwd, met bijvoorbeeld weinig aandacht voor praktische toepassingen van data science die specifiek zijn voor het controllersvak. Het panel beveelt de opleiding aan in het vernieuwde curriculum extra aandacht te besteden aan het gebruik van data science door controllers voor bijvoorbeeld performance management, kostenramingen, klantwaarderingen, risicodetectie, *forecasting* etc. Het is er stellig van overtuigd dat datagebruik het controllersvak interessanter kan maken en naar een hoger niveau kan tillen. Het raadt Nyenrode aan deze mogelijkheden te verkennen en te benutten.

Het curriculum kan in de ogen van het panel nog worden verbeterd door de theoretische en de praktische vakken, actuele thema's en praktijkinzichten, kennis en competenties op meer momenten met elkaar te verweven. Al deze aspecten lopen immers ook in de controllerspraktijk door elkaar heen. Het past bijvoorbeeld goed bij het T-profiel om te werken met casussen, die een beroep doen op verschillende competenties en verschillende soorten vakinhoudelijke kennis. Dat gebeurt nu ook al, maar kan wellicht worden uitgebreid. De grootste uitdaging voor het vormgeven van de vernieuwde opleiding zal naar de verwachting van het panel zijn om de verschillende elementen consistent met elkaar te verbinden.

Overwegingen

De inhoud van het programma biedt studenten voldoende mogelijkheden om de beoogde leerresultaten te realiseren. Het panel waardeert dat Nyenrode de inhoud van het programma voortdurend herijkt aan nieuwe ontwikkelingen. Nieuwe vakken die daarbij worden toegevoegd, zoals data science, hebben echter nog niet hetzelfde hoge kwaliteitsniveau als de klassieke vakken, die al langer gerijpt zijn. Dit verdient aandacht. Wat data science betreft beveelt het panel aan om de vele kansen die het biedt om met specifieke toepassingen het controllersvak naar een hoger plan te tillen te verkennen en te benutten. Om nog meer aan te sluiten bij de eisen die aan controllers worden gesteld, zouden de verschillende vakken, thema's en competenties meer met elkaar kunnen worden geïntegreerd. Dit zal in de ogen van het panel de grootste uitdaging zijn bij het vormgeven van het nieuwe, herziene curriculum.

Conclusie

Het panel oordeelt dat de opleiding op standaard 3 voldoet.

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

De opleiding kent veel verschillende werkvormen. Docenten gebruiken interactieve hoorcolleges, werkcolleges, gastlezingen, discussiegroepen, individuele en groepsopdrachten, presentaties, spellen, interviewsessies, debatten, bedrijfsanalyses en reflectieopdrachten. Voor elke cursus is er een *course outline* die duidelijk maakt wat er van studenten wordt verwacht.

Hoewel het onderwijs gebruikmaakt van video's en digitale presentaties, hecht de opleiding aan het ritme van regelmatige fysieke bijeenkomsten. Het nauwe contact tussen de studenten onderling en studenten en docenten is immers een pijler onder de onderwijskwaliteit. Netwerkvorming en leren van elkaar werd in de gesprekken met het panel zowel door studenten als alumni genoemd als een verrijkend en leerzaam aspect. Dat juist dit aspect in de Nyenrode-opleiding zo gewaardeerd wordt, kan erop wijzen dat het kritische aannamebeleid van de opleiding zijn vruchten afwerpt. Het kleinschalige karakter van zowel de groepen als van de universiteit als geheel is een van de redenen waarom studenten voor Nyenrode kiezen, vernam het panel van hen. Een positieve invloed op het leerproces gaat uit van de gemêleerde samenstelling van de studentenpopulatie, in elk geval naar disciplinaire achtergrond en type werkgever. Deze diversiteit helpt studenten om van elkaars uiteenlopende achtergronden en ervaringen te leren en over grenzen heen te denken.

De opleiding betreft de eigen alumni bij het onderwijs aan nieuwe studenten. Zij worden als ervaringsdeskundigen ingezet bij de intervisie in het personal leadership development-traject en in het scriptielab. Het panel vindt dat het curriculum goed is ingericht om de studenten de vaardigheden bij te brengen die horen bij het T-profiel. De pragmatische inzet van verschillende werkvormen, het betrekken van alumni en de actieve en interactieve houding die van studenten wordt verwacht zijn positieve aspecten.

Het percentage van de studenten dat de opleiding met succes afrondt (91 %) is bevredigend. Het panel vernam van studenten dat zij de opleiding als zwaar ervaren, vooral in combinatie met werk en een (veelal jong) gezin. Dat wordt in het kennismakingsgesprek dat Nyenrode voert met aspirant-studenten ook duidelijk gecommuniceerd. Toch vinden studenten de opleiding "doable", ofwel doordat zij deze nu in de nominale tijd afronden of doordat zij er voor zichzelf meer tijd voor uittrekken. Deze laatste groep is in de meerderheid: veruit de meest studenten besteden meer tijd dan de nominale zes maanden aan het individuele deel van het scriptietraject. Studenten geven aan dat ze tijdens dit traject een steile leercurve doormaken; ze vinden het pittig. Het panel ziet mogelijkheden om het scriptietraject te verbeteren en het eenvoudiger te maken om binnen de nominale termijn te blijven.

Zo lijkt er nu vaak een breuk te ontstaan tussen de formele vaststelling van de onderzoeksvraag aan het eind van het scriptielab en het individuele begeleidingstraject dat daarop volgt. De onderzoeksvraag wordt dan alsnog – vaak op aanraden van de begeleider – ingrijpend herzien. Dit is frustrerend voor de student en levert nodeloos vertraging op. Het panel raadt de opleiding aan om meer continuïteit te scheppen in de overgang van het scriptielab naar de individuele begeleidingsfase. Dit zou kunnen worden gerealiseerd door aan het eind van het scriptielab onderzoeksvraag, theoretisch kader en methodologie meer uitgekristalliseerd te laten zijn, zodat de student een stevige basis heeft voor het individuele traject. Daarnaast wekken de scripties die het panel heeft ingezien de indruk dat studenten meer of andere ondersteuning nodig hebben bij het oprispen van de kennis over onderzoeksvaardigheden die ze tijdens een eerdere masteropleiding hebben opgedaan. Sommige scripties ontberen helder gearticuleerde onderzoeksvraag, theoretische onderbouwing van de gekozen onderzoeksmethode of correcte literatuurverwijzingen. Ten slotte zou er meer duidelijkheid moeten komen over de formele eisen waaraan de scriptie moet voldoen. Onder standaard 10 gaat het panel hier nader op in.

Overwegingen

Het panel constateert dat de opleiding als zwaar maar haalbaar wordt ervaren. Deze haalbaarheid blijkt ook uit het hoge percentage studenten dat de opleiding afrondt. De veelheid aan werkvormen maakt het curriculum gevarieerd en aantrekkelijk, evenals de inzet van alumni in het onderwijs. De interactie met hen wordt door studenten zeer op prijs gesteld. Zij waarderen verder de kleinschaligheid van de groepen en de universiteit, en de nauwe contacten met studenten en docenten. Die dragen veel bij aan het leerproces en de leeropbrengsten. Het scriptietraject is volgens het panel de zwakste schakel in de studeerbaarheid: afronden van de scriptie lukt het overgrote deel van de studenten niet binnen de nominale tijd. Om dit makkelijker te maken, raadt het panel enkele verbeteringen aan. Ten eerste zou de opleiding studenten moeten helpen de onderzoeksvraag, het theoretisch kader en de methodologie uit te kristalliseren voordat de student aan het individuele deel van het scriptietraject begint. Ten tweede kan de training in onderzoeksvaardigheden worden versterkt. Ten derde moet er meer duidelijkheid komen over de formele eisen waaraan de scriptie moet voldoen. De sterke en minder sterke elementen van het programma tegen elkaar afwegend, meent het panel dat per saldo de leeromgeving de studenten voldoende in staat stelt om de beoogde leerresultaten te bereiken.

Conclusie

Het panel oordeelt dat de opleiding op standaard 4 voldoet.

Standaard 5. Instroom

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

Bevindingen

Omdat 'leren van elkaar' een belangrijk element is van de opleiding, hanteert de opleiding een zorgvuldige en selectieve intake-procedure. Zij stelt een academisch denkniveau als ingangseis: alle studenten dienen een universitaire masteropleiding te hebben afgerond. Hiermee hanteert Nyenrode een striktere toelatingsregeling dan de regeling van de Vereniging van Registercontrollers, waarbij maximaal 10% studenten kan worden toegelaten met een post-hbo-opleiding. Een andere eis die door Nyenrode wordt gesteld is dat de student een aan het controllersvak verwante functie heeft en hierin ten minste twee jaar werkervaring heeft opgedaan. Een individueel intakegesprek tussen de programmamanager van de opleiding en de potentiële student maakt onderdeel uit van de intake-procedure. In dit gesprek worden eventuele kennishiaten geïdentificeerd. Ook wordt tijdens het kennismakingsgesprek ingeschat of de aankomende student als persoon over voldoende managementpotentieel lijkt te beschikken. Indien nodig kunnen studenten voordat ze aan de opleiding beginnen hun deficiënties wegwerken via een door Nyenrode aangeboden programma.

Het panel kan zich vinden in de ingangseisen en de toelatingsprocedure. Die passen bij het kleinschalige karakter van de opleiding en de nadruk op interactie. Het individuele intakegesprek zet direct de persoonlijke toon die ook als een rode draad door de opleiding loopt.

Overigens merkt het panel op dat diversiteit naar bijvoorbeeld gender en culturele achtergrond niet prominent op het netvlies van het opleidingsmanagement lijkt te staan. Dit terwijl sociale diversiteit wel deel uitmaakt van de duurzaamheidsdoelstellingen die worden nagestreefd in de financiële wereld: environmental, social & governance, kortweg ESG. Het panel acht het passend dat de opleiding zich hierbij aansluit en dus de diversiteit van studenten (en docenten/opleidingsmanagement) monitort en stimuleert.

Het panel oordeelt dat het curriculum goed aansluit bij het instroomniveau, wat ook blijkt uit het hoge slagingspercentage. Ook over het deficiëntieprogramma vernam het panel dat dit studenten voldoende voorkennis biedt.

Overwegingen

Het panel vindt dat de toelatingscriteria en -procedure goed aansluiten bij het niveau en karakter van de opleiding. Ook andersom past het curriculum bij het niveau van de studenten. Het adviseert de opleiding om meer aandacht te hebben voor diversiteit onder studenten (en docenten/opleidingsmanagement), en deze te stimuleren. Dit past bij de duurzaamheidsdoelen in de financiële wereld en zal de kwaliteit van het leerproces verder verbeteren.

Conclusie

Het panel oordeelt dat de opleiding op standaard 5 voldoet.

Standaard 6. Personeel

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

Bevindingen

Alle docenten in de EMFC-opleiding hebben ten minste een academische opleiding afgerond. Ongeveer de helft van hen is ook gepromoveerd. De vakdocenten hebben een wetenschappelijke achtergrond in hun vakgebied. Zij worden aangevuld met docenten die ervaring hebben opgedaan in de praktijk, bijvoorbeeld als risk manager of auditor. Van alle docenten wordt gevraagd dat zij een wetenschappelijke benadering kunnen koppelen aan kennis van het beroep en de praktijk. De opleiding beschouwt het als haar kracht dat studenten geconfronteerd worden met een veelheid aan invalshoeken. Per vak krijgen studenten dus verschillende docenten, maar één hoogleraar is eindverantwoordelijk. Zij/hij coördineert het vak en dient als aanspreekpunt voor studenten. De docenten die vast aan Nyenrode verbonden zijn beschikken allen over een BKO-kwalificatie. Sinds de vorige visitatie hebben ook deeltijd-docenten de mogelijkheid gekregen een BKO-kwalificatie te halen. De opleiding biedt hun hierbij ook coaching aan. De staf-studentratio is vergeleken bij de vorige visitatie gedaald van 1 docent op 36 studenten naar 1 docent op minder dan 30 studenten. Door een reorganisatie in de bestuursstructuur van Nyenrode waren er veel wisselingen in het managementteam, maar dit lijkt nu gestabiliseerd. Op advies van de examencommissie zijn nu de eerste groepen docenten bezig een basiskwalificatie examinering (BKE) te behalen.

Het panel beschouwt de docenten als voldoende gekwalificeerd en is tevreden over de staf-student-ratio. Het constateert dat de studenten veel waardering hebben voor de professionaliteit en betrokkenheid van hun docenten. Dit blijkt uit het studentenhoofdstuk van de zelfevaluatie en kwam ook naar voren in de gesprekken tijdens het bezoek. Studenten vinden dat er een goede mix is van theorie en praktijk, en zijn blij met de specialistische, diepgaande kennis over actuele ontwikkelingen die ze aangereikt krijgen. 'Het enthousiasme spat ervan af', volgens één van de studenten. Studenten loven ook de persoonlijke uitwisseling tussen hen en de docenten. Ze voelen zich gekend en gezien.

Het gevarieerde, deskundige en enthousiaste docentencorps is dus zeker een positief aspect van de opleiding. Wel ziet het panel een uitdaging in het meekrijgen van alle docenten in het vormgeven van de vernieuwde opleiding. De gekozen kernthema's hierin moeten immers als een rode draad dwars door alle

vakken heenlopen, en dus door alle docenten gedragen worden. Het panel ziet de veranderkracht van het docentencorps als een aandachtspunt en raadt het management aan zijn visie op het nieuwe curriculum helder te communiceren en samen met het docententeam uit te werken voor alle vakken. Vervolgens moet de opvolging van gemaakte afspraken goed worden gemonitord.

Wat het panel voor de studentenpopulatie benoemde onder standaard 5 geldt ook voor het docentencorps: de opleiding zou er in de ogen van het panel goed aan doen zich als vaandeldrager op te stellen voor wat betreft sociale doelstellingen. Dit betekent: oog voor diversiteit in het docententeam.

Overwegingen

Het panel is tevreden over het niveau van de docenten en over de omvang van het docententeam. Dat sommige docenten bezig zijn hun basiskwalificatie examinering te halen, is niet gebruikelijk voor universiteiten en verdient een compliment. Het panel constateert dat ook studenten tevreden zijn over hun docenten; ze zijn met name enthousiast over de persoonlijke wisselwerking met docenten. Het panel ziet het als een uitdaging voor de toekomst dat alle docenten mee moeten worden genomen in de vernieuwing van de opleiding. Dit zal een stevige aanpak van het management vragen.

Conclusie

Het panel oordeelt dat de opleiding op standaard 6 voldoet.

Standaard 7. Voorzieningen

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

Bevindingen

De opleiding wordt aangeboden op het landgoed behorende bij kasteel Nyenrode. Dit maakt de campus tot een bijzondere omgeving met veel groen. Er is een bibliotheek, waartoe alle studenten elektronisch toegang hebben; ze hebben ook toegang tot enkele grote databanken. Er zijn studieplekken, er is een restaurant en een hotel biedt de mogelijkheid om tussen twee cursusdagen op de campus te overnachten.

Studenten vinden de collegezalen uitstekend. Deze zijn onlangs gemoderniseerd en voorzien van technologie om colleges op te nemen of hybride online/offline bijeenkomsten te organiseren. Een enkele student merkt op dat docenten nog niet altijd adequaat met deze technologie om weten te gaan. Ondersteuning hierbij zou een aandachtspunt kunnen zijn.

Het panel meent dat de opleiding uitstekend gehuisvest is en de infrastructuur op orde. De rust van de campus stelt studenten in staat letterlijk en figuurlijk afstand te nemen van hun werkomgeving, hetgeen het leerproces en reflectievermogen ten goede komt.

Overwegingen

Het panel is tevreden met de huisvesting en materiële voorzieningen. Deze dragen bij aan de realisatie van het programma.

Conclusie

Het panel oordeelt dat de opleiding op standaard 7 voldoet.

Standaard 8. Begeleiding

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

Bevindingen

Het management van de opleiding vindt het belangrijk alle studenten persoonlijk te kennen en ze niet als 'nummer' te beschouwen. De studiebegeleiding is dan ook persoonsgericht maatwerk. Het management houdt zicht op de aanwezigheid en voortgang van studenten en neemt contact op als deze achterblijven. Er is een gespecialiseerde studietoetscoach die zo nodig problemen helpt op te lossen of doorverwijst naar professionele zorg. Studenten met een beperking kunnen hulp krijgen in de vorm van aangepaste toetsing.

Alle standaardcommunicatie met studenten gaat via een online portaal. Cursusbeschrijvingen, onderwijspresentaties, papers, tentamenuitslagen etc. zijn hier te vinden. Via een online omgeving kunnen studenten met elkaar en met docenten communiceren en zo nodig online colleges volgen.

Het panel constateert dat de communicatieprocessen op orde zijn en dat studenten goed begeleid worden. De opleiding heeft oog voor de uitdagende combinatie van werk, studie en privéverantwoordelijkheden, denkt mee met studenten die klem komen te zitten en biedt waar mogelijk een passende oplossing. Studenten ervaren de ondersteuning als persoonlijk, betrokken en stimulerend. Studenten die zich met een vraag of klacht tot het management wenden, krijgen snel een reactie. Het panel is enthousiast over de aanwezigheid van een gespecialiseerde studietoetscoach, met wie studenten kunnen praten over levensgebeurtenissen en de interactie met de studie. Dit kan voorkomen dat studenten een grote studieachterstand oplopen.

Overwegingen

Het panel acht de communicatieprocessen goed geregeld en de ondersteuning van studenten adequaat verzorgd. Deze is persoonlijk, snel en op maat.

Conclusie

Het panel oordeelt dat de opleiding op standaard 8 voldoet.

Standaard 9. Kwaliteitszorg

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

Bevindingen

De opleiding kent een evaluatiesysteem op drie niveaus: dat van de afzonderlijke vakken, dat van het semester en dat van het volledige programma. Op elk van deze niveaus wordt periodiek geëvalueerd. Voor de vakken gebeurt dit via een online evaluatie na afronding. Het programmamanagement bespreekt de uitkomsten met de eindverantwoordelijke hoogleraar. Bij een minder goede evaluatie wordt een aanvullend en meer diepgaand gesprek georganiseerd waarbij ook enkele studenten aanwezig kunnen zijn. Een samenvatting van de evaluaties per vak wordt gedeeld met alle studenten. Eens per semester vindt een evaluatie plaats van de opleiding, de interactie tussen vakken en de organisatie van de ondersteuning. Dit gebeurt in de vorm van een panelevaluatie: vier tot zes studenten worden uitgenodigd voor een lunchbijeenkomst om het afgelopen semester door te nemen met de programmamanager. De evaluaties van

de vakken vormen een basis voor deze gesprekken. De opleiding geeft aan dat door de recente wisselingen in het management de evaluatie van de opleiding als geheel enigszins verwaterd is. Zij wil deze opnieuw leven inblazen en ook afgestudeerde studenten structureel bevragen.

Tweemaal per jaar rapporteert de opleiding aan de opleidingscommissie over de bevindingen uit de evaluaties. Ook het curatorium met vertegenwoordigers van het werkveld wordt op de hoogte gebracht. Tevens worden in deze beide gremia grote aanpassingen in het programma besproken. Dit is bijvoorbeeld in 2022 gebeurd met de voorgenomen vernieuwing van de opleiding. Eveneens tweemaal per jaar bespreekt het management alle aspecten van de opleiding met het college van bestuur en met het managementteam onderwijs van Nyenrode.

Het panel constateert dat de opleiding uitgebreid aandacht besteedt aan kwaliteitszorg, en hierbij veel verschillende raadgevers betreft. Het panel was onder de indruk van het curatorium, dat divers is van samenstelling, maar toch een betrokken en eenduidige visie aan de dag legt. Via het curatorium heeft de opleiding toegang tot een ruime dosis ervaring en wijsheid. Ook de opleidingscommissie maakt een doortastende indruk. In dit opzicht zijn de aanbevelingen in die richting uit de vorige visitatie met succes ter harte genomen. De opleidingscommissie heeft gezag onder docenten en een proactieve houding, die het panel zeer waardeert. Wel zou deze combinatie tot rolvervaging kunnen leiden. Het panel begreep tijdens de visitatie dat het niet altijd duidelijk is wie de opvolging van bepaalde aanbevelingen van de opleidingscommissie monitort (en hierover bijvoorbeeld contact opneemt met docenten). Het panel beveelt het managementteam aan om erop toe te zien dat adviezen van de opleidingscommissie – als die eenmaal zijn overgenomen – ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. De uitvoeringsverantwoordelijkheid van het management moet in die zin duidelijk worden afgebakend van de adviserende rol van de opleidingscommissie.

De opleiding geeft in haar zelfevaluatie aan dat zij de kwaliteitscyclus als geheel steviger wil neerzetten. Formele procedures zoals het invullen van cursussamenvattingen, toetsmatrijzen en het uitdelen van evaluatieformulieren worden niet door alle docenten even consciëntieus opgevolgd. Het afdwingen hiervan heeft het management bestempeld als *Chefsache*. Het panel ondersteunt dit voornemen. Het merkt daarbij op dat binnen de opleiding eerder een informele praatcultuur dan een afrekencultuur lijkt te heersen. Het panel waardeert het dat de academisch directeuren met nieuwe ideeën discussies over het onderwijs stimuleren. Tegelijkertijd geeft het de opleiding in overweging om óók te sturen op concrete, eventueel kwantitatieve resultaten. Hierbij legt het management vast wat er van elke docent wordt verwacht, communiceert dit duidelijk en monitort de voortgang. Het panel raadt aan de balans te zoeken tussen informele en formele sturingsmechanismen, ofwel, in iets andere termen, tussen interactieve en diagnostische beheersing.

Volgens het kwaliteitsbeleid van de opleiding dienen niet alleen de vakken, maar ook het scriptietraject geëvalueerd te worden. Het panel constateerde echter dat dit in de praktijk niet gebeurt. De opleiding gaf aan dat deze evaluaties in coronatijd in het slop zijn geraakt, omdat er geen fysieke ontmoetingen plaatsvonden tussen student en scriptiebegeleider. Zij heeft aangegeven de evaluatie van het scriptietraject opnieuw in de steigers te zetten. Het panel juicht dit voornemen toe.

Het panel stelt vast dat de opleiding de aanbevelingen uit de vorige visitatie serieus heeft genomen en in veel gevallen opgevolgd. Zo is er meer aandacht voor academische vorming in het curriculum, heeft de opleidingscommissie een onafhankelijke voorzitter gekregen en is er een lid uit het academische werkveld opgenomen in het curatorium.

Overwegingen

Het panel constateert dat de opleiding beschikt over een uitgebreid stelsel van periodieke evaluaties, op verschillende niveaus en met verschillende gremia. Zo verzekert de kwaliteitszorg dat de beoogde leerresultaten realiseerbaar zijn. Zowel het curatorium als de opleidingscommissie zijn bij de kwaliteitscontrole betrokken en functioneren uitstekend. Het panel raadt aan om de rolverdeling tussen opleidingscommissie en management in het monitoren van de opvolging van de aanbevelingen van de opleidingscommissie helder af te bakenen. Het panel ondersteunt de opleiding in haar voornemen om strenger toe te zien op de opvolging van formele procedures. Het raadt aan hierbij een balans te zoeken tussen sturing door overleg enerzijds en sturing door concrete resultaten te monitoren anderzijds. De beoogde evaluatie van het scriptietraject is tijdens de coronaperiode verwaterd en moet weer in ere hersteld worden. Hoewel dus de uitvoering van de kwaliteitsafspraken op de werkvloer nog aandacht behoeft - waarvan de opleiding zich terdege bewust is - beoordeelt het panel de kwaliteitszorg per saldo als voldoende, vanwege de uitgebreide procedures, goed functionerende opleidingscommissie en curatorium en de vastbeslotenheid om strenger op opvolging van procedures toe te zien.

Conclusie

Het panel oordeelt dat de opleiding op standaard 9 voldoet.

Standaard 10. Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Bevindingen

De opleiding zet verscheidene toetsvormen in, om studenten op verschillende manieren de kans te geven te laten zien wat ze hebben geleerd. In reactie op de vorige visitatie besteedt de opleiding nu bij verschillende vakken meer aandacht aan academische vaardigheden, wat tot uiting komt in de toetsvormen. Er zijn schriftelijke tentamens, individuele papers en groepsapers, mondelinge presentaties, reflectieverslagen over persoonlijke ontwikkeling, en natuurlijk de eindschrijving, die ten slotte mondeling wordt verdedigd. Per programmaonderdeel wordt de best passende toetsvorm gekozen. Voor het grootste deel van de toetsvormen geldt het vierogenprincipe, zowel bij het opstellen van de toets als bij het nakijken ervan en bij het afnemen van mondelinge examens. Scripties worden door de scriptiebegeleider én een tweede lezer onafhankelijk van elkaar beoordeeld aan de hand van een feedbackformulier. Hierop staan checkboxes voor de minimale criteria waaraan de scriptie moet voldoen (bijvoorbeeld voor wat betreft de compleetheid van de scriptie, correct taalgebruik, plagiaatcheck), en open velden voor de relevantie van het onderwerp, de theoretische inhoud, de empirische inhoud, de toepassing van de theorie op de empirie, conclusies, en coherentie. De scriptiebegeleider en tweede lezer geven eerst zelf een cijfer, en bepalen vervolgens in overleg het uiteindelijke cijfer. Voor de beoordeling van de scripties is een duidelijk protocol, dat ook richting geeft als er meer dan een punt verschil zit in de beoordeling van de scriptiebegeleider en de tweede beoordelaar. De vakinhoudelijk eindverantwoordelijke treedt dan op als derde lezer.

De Examencommissie Accountancy, Controlling & Tax ziet toe op de toetsing in de EMFC-opleiding. Als het slagingspercentage van een tentamen onder de 50% of boven de 90% ligt, vraagt de examencommissie een toelichting aan de eindverantwoordelijke docent. Deze toelichting wordt in de examencommissie besproken, wat mogelijk tot aanbevelingen leidt. Evenzo: als een schriftelijke toets beoordeeld is met een cijfer tussen 5,2 en 5,4 wordt deze standaard opnieuw nagekeken door een tweede corrector. Dit zal worden verruimd naar cijfers tussen 5.1 en 5.6. Om de kwaliteit van de toetsen verder te verbeteren en te borgen dat

leerdoelen en toetsing goed op elkaar aansluiten, wordt de toetsing van ieder vak deze elke drie jaar onderworpen aan een collegiale toets (*peer review*), aan de hand van een checklist.

Het panel vindt het systeem van toetsing van de opleiding correct en navolgbaar, met veel aandacht voor het vertalen van theorie naar praktijk en vice versa. Aspecten die in positieve zin opvallen zijn de variatie in toetsvormen en de digitale omgeving – Cirrus – waarin alle tentamens worden afgenomen en alle resultaten in te zien zijn. Studenten zijn tevreden over de toetsing en gaven aan dat ze met vragen over de beoordeling altijd bij een docent terecht konden. Scripties gaan door een plagiaatscan, er geldt een vierogenprincipe voor zowel het opstellen als afnemen van de meeste toetsvormen en examens, en de examencommissie is voldoende deskundig.

Hoewel het testsysteem dus ‘op papier’ zorgvuldig is opgebouwd, constateert de commissie dat in de uitvoering nog verbeteringen mogelijk zijn. De opleiding heeft dit overigens ook zelf gesignaleerd. Het beter doen naleven van formele regels beschouwt zij als *Chefsache* (zie ook standaard 9). Het panel onderschrijft dit. Hoewel op grote lijnen de beoordeling zorgvuldig lijkt te verlopen, zijn op detailniveau verbeteringen mogelijk. Het panel zag bijvoorbeeld dat van de mondelinge tentamens en scriptiebesprekingen niet altijd een schriftelijke samenvatting wordt gemaakt. Ook wordt uit de feedbackformulieren over de scripties niet altijd duidelijk hoe het eindcijfer tot stand is gekomen wanneer de aanvankelijke beoordeling van de begeleider en de tweede lezer significant verschillen. Het panel heeft geen reden om aan te nemen dat het protocol hier niet gevolgd wordt, maar het door een duidelijker verslaglegging zou het proces transparanter moeten worden gemaakt. Bij het *peer review*-project - dat onlangs is gestart voor toetsing in de vakken – zouden ook de scripties moeten worden betrokken, zodat de steekproef zoals die in 2021 uit de scripties is genomen regelmatig wordt herhaald. Ten slotte stelt het panel voor om kalibratiesessies te houden voor de beoordeling van scripties, en/of hiervoor *rubrics* op te stellen. Deze maatregelen zullen de scriptiebeoordeling transparanter en maken, en de gegeven oordelen beter traceerbaar.

Overwegingen

Het panel vindt dat de opleiding beschikt over een correct en navolgbaar toetsstelsel. De variatie in toetsvormen is in positieve zin onderscheidend, evenals het feit dat alle schriftelijke toetsen in een online omgeving worden afgelegd en beoordeeld. Voor de beoordeling van scripties is een duidelijk protocol beschikbaar. In de naleving van de formele regels zijn nog stappen te zetten. De opleiding heeft zelf al aangegeven hiermee aan de slag te gaan. Het panel beveelt aan om door steekproeven, kalibratiesessies en/of *rubrics* de beoordeling van scripties transparanter te maken. Omwille van de transparantie moeten ook mondelinge tentamens en scriptiebesprekingen worden vastgelegd.

Conclusie

Het panel oordeelt dat de opleiding op standaard 10 voldoet.

Standaard 11. Gerealiseerde leerresultaten

De opleiding toont aan dat de beoogde leerresultaten worden gerealiseerd.

Bevindingen

Het panel trof een grote variatie aan in de kwaliteit van de scripties, die overigens ook in de cijfers tot uitdrukking kwam. Sommige scripties zijn uitstekend van kwaliteit, met een mooie verbinding tussen theorie en praktijk, methodologisch sterk onderbouwd en goed uitgewerkt. Andere scripties zijn net aan de maat. Ze ontberen bijvoorbeeld focus, de onderzoeksmethode sluit niet goed aan bij de vraagstelling, of de

wetenschappelijke onderbouwing is minder sterk. Het panel heeft na enige discussie vastgesteld dat over de volle breedte de kwaliteit van de scripties voldoende is. De werkstukken laten zien dat de studenten een brug kunnen slaan tussen theorie en praktijk, en verdiepende en verbredende kennis met elkaar kunnen verbinden.

De variatie in niet alleen de kwaliteit maar ook de inhoudelijke invulling van de scripties nodigt uit tot vaststelling van duidelijke richtlijnen over de formele eisen waaraan de scripties moeten voldoen. Dit kan bijvoorbeeld op het gebied van structuur, een helder gearticuleerde onderzoeksvraag, correcte literatuurverwijzingen, vereiste omvang van de empirische basis en methodologische onderbouwing. Een vast onderdeel van de scripties zou een reflectieverslag kunnen zijn over de totstandkoming van de scriptie: welke keuzes zijn gemaakt en waarom, wat vindt de student zelf van de theorieën die zij/hij tegenkwam? Zo'n reflectie kan bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling.

In positieve zin viel op dat de onderwerpen van de scripties die het panel zag gevarieerd, interessant, relevant en actueel waren. In dat opzicht passen ze uitstekend in de opleiding. Het panel raadt aan om studenten sterker te doordringen van de relevantie die de scriptie kan hebben voor de praktijk. Onder standaard 2 doet het hiervoor suggesties.

Het panel vernam dat Nyenrode in het vernieuwde curriculum de scripties wil richten op ontwerpgericht onderzoek. Het panel zou het als een verarming van het aanbod zien als dit zou leiden tot louter kwalitatieve uitwerkingen van casussen, aangezien sommige typische controllersvragen zich beter laten benaderen met kwantitatieve methoden. Dat geldt zeker nu steeds vaker grote databestanden ook binnen bedrijven beschikbaar zijn. Het panel raadt de opleiding daarom af het gebruik van kwantitatieve methoden te ontmoedigen. Nyenrode is dat ook niet van plan en zal beide methoden - zowel kwalitatief als kwantitatief - toepasbaar laten zijn op ontwerpgericht onderzoek.

Het panel heeft gesproken met enkele alumni en vertegenwoordigers van het werkveld waarin zij terecht komen. Alumni gaven aan dat de opleiding hen vakinhoudelijk sterker en ook bedachtzamer heeft gemaakt. Hun abstractievermogen is vergroot, ze hebben geleerd om boven de cijfers en boven het hier en nu uit te stijgen, en ze zijn ervan doordrongen geraakt dat voor de meeste problemen meerdere 'aanvliegroutes' zijn. Werkgevers zeggen naast kennis vooral ook *soft skills* en een brede blik belangrijk te vinden, en deze eigenschappen aan te treffen bij de alumni van de opleiding. Zowel alumni als werkveldvertegenwoordigers waarderen in de Nyenrode-opleiding dat daarin studenten met verschillende achtergronden – zowel qua discipline als qua sector waarin ze werkzaam zijn – intensief samen optrekken. De combinatie van inhoudelijke scholing, het ontwikkelen van persoonlijke competenties en de connectie met medestudenten en docenten is wat de opleiding krachtig maakt, en alumni geschikt voor een volgende stap in hun loopbaan.

Overwegingen

Hoewel er veel variatie was in de kwaliteit van de bestudeerde scripties, laten ze volgens het panel over de volle breedte voldoende zien dat de studenten de beoogde eindkwalificaties in praktijk kunnen brengen. Het panel raadt aan de formele eisen waaraan scripties moeten voldoen aan te scherpen en te verduidelijken. Het panel ondersteunt het plan van de opleiding om een focus te kiezen op ontwerpgericht onderzoek en om daarbij zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden te faciliteren. Het panel vond de onderwerpen van de scripties gevarieerd, interessant en relevant. Mogelijk kan de link met de praktijk explicieter worden gemaakt. Zowel alumni als werkgevers toonden zich tegenover het panel enthousiast over de opbrengsten

van de opleiding, vooral dankzij de combinatie van vakinhoud, aandacht voor competenties en mogelijkheden om met anderen te *sparren*.

Conclusie

Het panel oordeelt dat de opleiding op standaard 11 voldoet.

Eindoordeel

Het oordeel van het panel over de Executive Master of Finance & Control is positief.

Ontwikkelpunten

1. Versterk het theoretische deel van het personal leadership development traject. Geef het traject meer structuur en stel duidelijke leerdoelen per onderdeel.
2. Besteed in het vernieuwde curriculum extra aandacht aan het gebruik van data science voor typische controllerstaken zoals performance management, kostenramingen, klantwaarderingen, risicodetectie, *forecasting* etc. Streef daarbij naar integratie van theoretische en praktische vakken, actuele thema's en praktijkinzichten, kennis en competenties.
3. Zorg voor meer continuïteit tussen het scriptielab en de individuele begeleidingsfase. Streef ernaar dat aan het eind van het scriptielab onderzoeksvraag, theoretisch kader en methodologie uitgekristalliseerd zijn, zodat de student een stevige basis heeft voor het individuele traject. Besteed daarbij ook aandacht aan training in onderzoeksvaardigheden.
4. Maak studenten bewust van het belang van het scriptietraject voor hun eigen leerproces. Presenteer de scriptie als een kans om te groeien als controller én om iets terug te geven aan de werkgever. Overweeg een externe scriptiebegeleider om de praktische relevantie van het scriptietraject te onderstrepen.
5. Zorg voor heldere communicatie naar alle betrokkenen over de visie op het vernieuwde curriculum. Werk deze samen met het docententeam uit voor alle vakken. Maak afspraken over de toepassing van de visie in de vakken en monitor de opvolging hiervan.
6. Zoek de balans tussen informele en formele sturingsmechanismen, tussen interactieve en diagnostische beheersing. Baken de rollen van opleidingsmanagement en opleidingscommissie helder af en zie toe op de naleving van formele regels bij toetsing.
7. Maak de beoordeling van scripties transparanter door steekproeven, kalibratiesessies en/of rubrics en het vastleggen van het proces bij mondelinge tentamens en scriptiebesprekingen. Verduidelijk de richtlijnen over de formele eisen waaraan een scriptie moet voldoen.

Bijlage 1. Beoogde leerresultaten

- (Een brug slaan van theorie naar praktijk) Het vinden van een theorie en vanuit die theorie op een methodologisch verantwoorde manier kunnen opzetten en uitvoeren van een onderzoek gericht op een praktijkvraagstuk; hierover gefundeerd oordelen en communiceren en hiervan leren;
- (Een brug slaan van praktijk naar theorie) Een theorie op zijn waarde kunnen schatten en kunnen evalueren (op bijvoorbeeld relevantie en toepasbaarheid) vanuit de praktijk; hierover gefundeerd oordelen en communiceren en hiervan leren;
- De risico's van de organisatie bezien en daarop acteren (denk aan – niet limitatief – financiële, bedrijfsmatige, strategische, informatie-technische, juridische risico's);
- De verdiepende en verbredende kennis kunnen verbinden met inzicht in de business.
- Alert zijn op nieuwe technische, marketing, compliance, sociale, economische en andere ontwikkelingen; deze bezien met hun effect voor de business, het business model en de financiële functie;
- Omgaan met, beïnvloeden van en leiding geven aan mensen;
- Nyenrode beoogt de LES-waarden te incorporeren in de opleiding; LES betekent Leadership, Entrepreneurship en Stewardship; voor controllers hebben deze waarden de volgende betekenis: Leadership staat voor het nemen van verantwoordelijkheid en actie op het moment dat het ertoe doet vanuit de rol die je hebt (hiërarchisch leidinggevend of niet); Entrepreneurship staat voor toekomst- en vernieuwingsgerichtheid; Stewardship staat voor een lange termijn oriëntatie;
- Het reflecteren op de eigen rol en op die van controllers, mede in relatie tot die van andere functionarissen;
- Het analyseren en bepalen van standpunten m.b.t. ethische aspecten
- De informatie-infrastructuur functioneel kunnen inrichten en beheersen met als uitdaging om de functionele specificaties van de informatie-infrastructuur mede te bepalen (dit betreft zowel de op te leveren informatie als de kwaliteit qua beveiliging, beschikbaarheid en andere specificaties van de informatie-infrastructuur);
- De inrichting en besturing van de beheersingsstructuur van de bedrijfsprocessen, inclusief de relatie met de externe processen en de ondersteunende processen, met als uitdaging de bepaling van de inrichting van prestatie-meting en prestatie-sturing en de wijze van het gebruik hiervan met betrekking tot aanleverende, interne en afnemende processen en ondersteunende processen;
- De interne informatievoorziening kunnen bepalen en kunnen beheersen met als uitdaging de bepaling van de op te leveren rapportages en de behandeling hiervan;
- De juridische structurering met als uitdaging om mee te denken over de structurering en inrichting van de juridische entiteiten, over goed organisatiebestuur (corporate governance) en over contracten.
- Het analyseren van en meedenken over de structuur van de bedrijfsprocessen; intern en extern.
- Het analyseren en bepalen van de financiële structuur van de organisatie met als uitdaging de financieringsstructuur van organisatie (zoals de wijze van financieren, de beoordeling van investeringen, de waardering, beslissingscalculaties, financiële analyse) en de aansluiting op de bedrijfsstrategie;
- Het analyseren en opstellen van de strategie met als uitdaging het ontdekken en het analyseren van en het bewust kiezen inzake strategische dilemma's;
- Het analyseren, inrichten en hanteren van de prestaties met als uitdaging de kwaliteit van normstelling, meting, beoordeling en beïnvloeding/sturing van de prestaties;

- Het bezien of de organisatie voldoet aan eisen met betrekking tot compliance (denk aan eisen van de aard van – niet limitatief – financiële, belastingtechnische en juridische aard);
- Het financieel analyseren van de strategie van de organisatie met als uitdaging om inzicht te krijgen in de financiële gevolgen van de huidige en de beoogde strategie;
- Kasstromen analyseren inclusief het beoordelen, meten en beoordelen van deze risico's.

Bijlage 2. Opleidingscurriculum

| Vak | Dagdeel | ECTS |
|---|------------|-----------|
| Personal Leadership Development | 12 | 2 |
| Operations & Supply Chain Management | 6 | 3 |
| Financial Management | 12 | 5 |
| Treasury Management | 6 | 3 |
| Management Accounting & Control | 20 | 8 |
| Strategic Management | 10 | 5 |
| Accounting Information Systems - Risk, Control and Behavior | 14 | 7 |
| Accounting Information Systems - IT, Data and Control | 14 | 6 |
| Datascience | 6 | 3 |
| Business Law | 6 | 3 |
| Financial Accounting & Reporting | 16 | 7 |
| Seminar Controllershship | 4 | 1 |
| Thesis | 4 | 15 |
| Totaal dagdelen | 130 | 68 |

Bijlage 3. Bezoekprogramma

| Tijd | Wat |
|-------------------|---|
| 09.00 – 09.15 uur | Ontvangst panel |
| 09.15 – 10.00 uur | Gesprek inhoudelijk verantwoordelijken (management) |
| 10.00 – 10.30 uur | Intern overleg panel; mogelijkheid inloopspreekuur |
| 10.30 – 11.15 uur | Gesprek studenten & recente alumni |
| 11.15 – 12.00 uur | Gesprek docenten |
| 12.00 – 12.45 uur | Lunch |
| 12.45 – 13.30 uur | Gesprek Examen- en Opleidingscommissie |
| 13.30 – 14.00 uur | Gesprek vertegenwoordigers werkveld |
| 14.00 – 14.30 uur | Pauze (intern overleg) |
| 14.30 – 15.15 uur | Eindgesprek formeel verantwoordelijken |
| 15.15 – 16.45 uur | Opstellen voorlopige bevindingen en voorbereiden mondelinge rapportage (panel intern) |
| 16.45 – 17.00 uur | Mondelinge rapportage oordeel |
| 17.00 – 17.45 uur | Ontwikkelgesprek |

Bijlage 4. Geraadpleegde materialen

Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek 15 eindwerken bestudeerd. De gegevens van de eindwerken zijn op aanvraag beschikbaar bij Academion. Daarnaast heeft het panel voor en tijdens het bezoek onder andere de volgende materialen geraadpleegd:

- Zelfevaluatierapport
- Organogram 2022
- Opvolging aanbevelingen Visitatie EMFC 2016
- Programma EMFC 2.0 (opzet)
- Programma EMFC 2.0 (profielschets)
- Inhoudsbeschrijving programmaonderdelen
- Overzicht vakken en examinering EMFC
- Kwalitatief feedbackformulier examinerator
- Jaarverslag Examencommissie 2020-2021
- Jaarverslag Opleidingscommissie Controlling 2020-2021
- Onderwijs- en Examenregeling Controlling 2022-2023
- Studiegids Controlling opleidingen 2022-2023
- Vakbeschrijvingen en Course outlines