

**EXECUTIVE MASTER
OF FINANCE AND CONTROL**

ERASMUS SCHOOL OF ACCOUNTING AND ASSURANCE

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

QANU
Catharijnesingel 56
PO Box 8035
3503 RA Utrecht
The Netherlands

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

Projectnummer: Q533

© 2017 QANU

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

INHOUDSOPGAVE

RAPPORT OVER DE POSTINITIËLE MASTEROPLEIDING EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL VAN DE ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM	5
ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING	5
ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING	5
SAMENSTELLING VAN HET PANEL	5
WERKWIJZE VAN HET PANEL	6
SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL	8
BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE BEPERKTE OPLEIDINGSBEOORDELING	10
BIJLAGEN	21
BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN	23
BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER.....	23
BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES.....	25
BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA	32
BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA	33
BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN	33

Dit rapport is vastgesteld op 9 maart 2017.



RAPPORT OVER DE POSTINITIËLE MASTEROPLEIDING EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL VAN DE ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

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

ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING

Postinitiële masteropleiding Executive Master of Finance and Control

Naam van de opleiding:	Executive Master of Finance and Control
CROHO-nummer:	75019
Niveau van de opleiding:	master
Orientatie van de opleiding:	academisch
Aantal studiepunten:	62 EC
Afstudeerrichtingen:	n.v.t.
Locatie(s):	Rotterdam
Variant(en):	deeltijd
Onderwijstaal:	Nederlands
Vervaldatum accreditatie:	24 april 2018

Het bezoek van het visitatiepanel Executive Master of Finance and Control aan de Erasmus School of Accounting and Assurance van de Erasmus Universiteit Rotterdam vond plaats op 16 en 17 november 2016.

ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING

Naam van de instelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Status van de instelling:	bekostigde instelling
Resultaat instellingstoets:	positief

SAMENSTELLING VAN HET PANEL

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

- Prof. dr. Jeltje van der Meer-Kooistra (voorzitter), emeritus hoogleraar Financieel Management aan de Rijksuniversiteit Groningen;
- Prof. dr. Hans Kuijl RA (vice-voorzitter), emeritus hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Leiden;
- Prof. dr. Allard van Riel, hoogleraar Business Administration aan de Radboud Universiteit Nijmegen;
- Prof. dr. Raymond Gradus, hoogleraar Bestuur en Economie aan de Vrije Universiteit Amsterdam;
- Drs. Mark Goedhart RC, zelfstandig foods consultant;
- Drs. Rick Bisselink RC (studentlid), business controller bij Berendsen Textiel Services.

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

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



WERKWIJZE VAN HET PANEL

De beoordeling van de Executive Master Finance and Control van de Erasmus Universiteit Rotterdam is onderdeel van een clustervisitatie. Van september 2016 tot januari 2017 beoordeelt het panel in totaal acht opleidingen aan zeven universiteiten.

Het panel bestaat in totaal uit 10 leden:

- Prof. dr. Jeltje van der Meer-Kooistra (voorzitter);
- Prof. dr. Hans Kuijl RA (vice-voorzitter);
- Prof. dr. Allard van Riel;
- Prof. dr. Roland F. Speklé;
- Prof. dr. Regine Slagmulder;
- Prof. dr. Henk Langendijk;
- Prof. dr. Raymond Gradus;
- Drs. Mark Goedhart RC;
- Drs. Rick Bisselink RC (studentlid);
- Remko Walsweer MSc RC (studentlid).

Voor elk bezoek is een (sub)panel aangesteld, gebaseerd op de expertise en beschikbaarheid van panelleden en rekening houdend met mogelijke belangenverstrengeling. De (sub)panels bestaan in de regel uit vijf of zes leden. Prof. dr. Hans Kuijl RA werd tot vice-voorzitter benoemd en trad op als voorzitter tijdens de bezoeken aan de Rijksuniversiteit Groningen en Nyenrode Business Universiteit. Om de consistentie van beoordeling van het cluster te bevorderen, hadden prof. dr. Hans Kuijl RA en prof. dr. Jeltje van der Meer-Kooistra uitgebreid contact na elk bezoek dat laatstgenoemde niet als voorzitter kon bijwonen.

Dr. Fiona Schouten was coördinator van de clustervisitatie Executive Masters of Finance and Control. Zij was secretaris tijdens de bezoeken aan de Universiteit van Amsterdam en de Universiteit Maastricht. Zij bezocht ook de slotvergaderingen van de overige bezoeken en las en becommentarieerde elk conceptrapport om zo de consistentie van rapportage en beoordeling te waarborgen. Drs. Renate Prenen, freelance medewerker van QANU, was secretaris van het panel tijdens de bezoeken aan de Rijksuniversiteit Groningen, Erasmus Universiteit Rotterdam, de Vrije Universiteit Amsterdam en TIAS School for Business and Society. Dr. Annemarie Venemans-Jellema was secretaris bij het bezoek aan Nyenrode Business Universiteit. Bij de Universiteit van Amsterdam was dr. Els Schröder, medewerker van QANU, tweede secretaris van het panel.

Vorbereiding

Na ontvangst van de kritische reflectie controleerde de coördinator deze op kwaliteit en volledigheid alvorens haar ter bestudering naar het panel te sturen. De panelleden lazen de kritische reflectie en formuleerden op basis daarvan vragen en eerste bevindingen. In overleg met de voorzitter stelde de coördinator een selectie samen van vijftien eindwerken (scripties). Deze eindwerken werden gekozen uit een lijst van afgestudeerden over de twee voorgaande jaren. Daarbij hielden de coördinator en voorzitter rekening met variatie in onderwerpkeuze, begeleiding en beoordeling. Het panel bestudeerde deze selectie en de bijbehorende beoordelingsformulieren.

De coördinator stelde een bezoekprogramma op in overleg met de voorzitter en de contactpersonen van de Executive Master of Finance and Control. Dit bezoekprogramma is in dit rapport opgenomen als bijlage 5. De opleiding selecteerde vervolgens voor elke gespreksronde representatieve gesprekspartners die ter goedkeuring werden voorgelegd aan de coördinator en de voorzitter.

Het panel kwam bijeen op 31 augustus 2016 voor een startvergadering voor de gehele clustergroep Executive Masters of Finance en Control. Tijdens die bijeenkomst werden de panelleden geïnformeerd over het beoordelingskader, de richtlijn voor de beoordeling van postinitiële masteropleidingen en de planning van de bezoeken. Het panel reflecteerde ook op de inhoud en het gebruik van het domeinspecifiek referentiekader voor de clustergroep, zoals opgesteld door de Vereniging van Registercontrollers (zie bijlage 2).

Bezoek

Aan het begin van het bezoek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam hield het panel een startvergadering. Tijdens die vergadering werd het panel geïnformeerd over het beoordelingskader. Ook besprak het panel zijn werkwijze tijdens het bezoek. Het panel reflecteerde daarnaast op de aansluiting van de doelstellingen van de opleiding bij het domeinspecifiek referentiekader.

Tijdens het bezoek bestudeerde het panel het ter inzage gevraagde materiaal. Een overzicht van dit materiaal is te vinden in bijlage 6. Het panel sprak met studenten en docenten, formeel en informeel verantwoordelijken, alumni, vertegenwoordigers van de opleidings- en examencommissie en vertegenwoordigers van het werkveld. Tevens bood het panel studenten en docenten de gelegenheid om informeel met het panel te spreken tijdens een inloopspreekuur. Van die gelegenheid is geen gebruik gemaakt.

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

Rapportage

De secretaris schreef een conceptrapport op basis van de bevindingen van het panel. Dit legde de coördinator voor aan de panelleden. Na verwerking van hun commentaar en na akkoord van het panel stuurde de coördinator het rapport naar de directie van de Erasmus School of Accounting and Assurance van de Erasmus Universiteit Rotterdam met het verzoek om feitelijke onjuistheden te melden. De reactie van het bestuur op het conceptrapport werd voorgelegd aan de voorzitter van het panel en feitelijke onjuistheden werden op haar verzoek gecorrigeerd. Vervolgens werd het rapport door het panel vastgesteld en toegestuurd aan de Erasmus School of Accounting and Assurance en aan het College van Bestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Beslisregels

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

Basiskwaliteit

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

Onvoldoende

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

Voldoende

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

Goed

De opleiding steekt systematisch uit boven de gangbare basiskwaliteit.

Excellent

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



SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL

Beoogde eindkwalificaties

De Executive Master of Finance and Control (EMFC) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam is een postinitiële masteropleiding. De EMFC beoogt controllers een opleiding aan te bieden die hen helpt om zich verder te ontplooiën als *financial professional* en zich voor te bereiden op financieel-economische functies op het hoogste niveau. De opleiding laat studenten toe die in het bezit zijn van een MSc-diploma, onderwijs hebben afgerond in negen voor controllers relevante bedrijfswetenschappelijke en juridische vakgebieden en over minstens twee jaar aan relevante werkervaring als controller beschikken. De opleiding laat ook kandidaten met een hbo-achtergrond toe. Voor deze studenten geldt dat zij een post-hbo controllersopleiding gevolgd moeten hebben. Afgestudeerden kunnen zich laten opnemen in het register van registercontrollers, dat door de beroepsvereniging Vereniging van Registercontrollers (VRC) wordt beheerd.

Het panel heeft de eindkwalificaties van de opleiding bestudeerd en is van oordeel dat deze in voldoende mate aansluiten bij het niveau en de oriëntatie van de postinitiële masteropleiding en aansluiten bij de eisen gesteld aan de opleiding door het nationale en internationale beroepenveld. De opleiding kiest in haar profiel voor de *strong controller*. Het onderscheidend vermogen van de *strong controller* ziet de opleiding vooral in het kunnen handelen en communiceren op basis van actuele wetenschappelijke inzichten. Het panel waardeert de visie van de opleiding maar merkt op dat deze op papier nog weinig expliciet is. Het beveelt aan om de sterk wetenschappelijke oriëntatie nadrukkelijker terug te laten komen in het profiel en de eindkwalificaties van de opleiding.

Programma

Het panel oordeelt dat het studieprogramma van de EMFC zodanig in elkaar zit dat het studenten in staat stelt de eindtermen van de opleiding te behalen. Het programma kent een evenwichtige en logische opbouw en omvat alle belangrijke facetten van het vakgebied. Wel verdient de integratie tussen de diverse inhoudsgebieden in het programma aandacht. Ook adviseert het panel om het onderwijsconcept – dat uitgaat van het aanreiken van kennis in het eerste jaar en toepassen van deze kennis in de controllerspraktijk in het tweede jaar – nog eens goed te doordenken, zichtbaar te maken in het curriculum en hierover duidelijk te communiceren met alle betrokkenen. Het panel is positief over de inhoud en de degelijke opzet van de afzonderlijke vakken. Ook is het positief over de didactische aanpak die gekenmerkt wordt door kleinschalige en activerende werkvormen.

Het panel constateert dat er sprake is van een voldoende koppeling tussen academische kennis en vaardigheden en de beroepspraktijk. Het programma besteedt voldoende aandacht aan *soft skills* als sociale en communicatieve vaardigheden. Ook krijgen studenten ruimschoots mogelijkheden om theorie en praktijk met elkaar te verbinden. Een aandachtspunt betreft wel de uitwerking van de *strong controller* in het programma. Conform de eigen ambities, zou de sterk wetenschappelijke oriëntatie nog explicieter terug kunnen komen in het programma.

De rendementen laten te wensen over maar hebben wel de volle aandacht van het opleidingsmanagement en de docenten. Met name het afstudeerproces is aangescherpt, hetgeen het panel waardeert. Wel constateert het panel dat de begeleiding en structurering van het scriptietraject in de uitvoeringsfase nog verder kunnen worden aangescherpt. Een ander aandachtspunt betreft de instroom van studenten. Met het oog op de kwaliteit is het panel van mening dat de opleiding een strakker instroom- en deficiëntiebeleid zou moeten voeren.

Het panel oordeelt positief over de kwantiteit en kwaliteit van de staf. Het is verheugd dat de recente benoeming van nieuwe stafleden zorgt voor nieuw elan. Het constateert tevens dat er vanuit alle partijen veel steun en waardering is voor de opleiding. Zo kent de opleiding een sterk en betrokken Curatorium en een alumnivereniging die recent weer nieuw leven is ingeblazen. Ook de opleidingscommissie is van grote meerwaarde voor de kwaliteitsborging van de opleiding. Wel dienen de samenstelling en taakstelling van de opleidingscommissie te worden heroverwogen.

Toetsing

Het panel stelt vast dat het systeem van toetsing en beoordeling adequaat functioneert. De toetsen zijn van voldoende niveau en passend bij de inhoud en vormgeving van de opleiding. Wel verdient de toepassing van wetenschappelijke inzichten door studenten bij cases en praktijkopdrachten aandacht. Ook kan de beoordeling van de masterscripties aan transparantie winnen. De opleiding heeft dit reeds adequaat opgepakt en zal spoedig nieuwe beoordelingsformulieren implementeren. De kwaliteitsborging van de toetsing is goed op orde. Het panel oordeelt positief over de proactieve

werkwijze van de permanente examencommissie. Wel is het panel van mening dat de verbetermaatregelen vrij laat zijn ingezet.

Gerealiseerde eindkwalificaties

Het panel stelt vast dat de masterscripties voldoen aan de eisen die mogen worden gesteld aan de eindwerken van een masteropleiding en passend zijn voor de professionele oriëntatie van de opleiding. Wel concludeert het panel dat de wetenschappelijke component moet worden versterkt. Met name de wetenschappelijke diepgang van en kritische reflectie op basis van wetenschappelijke inzichten in de scripties zijn voor verbetering vatbaar. Ook vraagt het panel aandacht voor de structuur van de masterscripties en de literatuurverwijzingen. Deze zijn nu niet geheel in lijn met de academische standaarden en ook niet met de eigen richtlijnen. Het panel herkent acties vanuit de opleiding op de genoemde aandachtspunten en moedigt de opleiding van harte aan deze door te voeren. Het panel is positief over de aangetoonde meerwaarde van de opleiding voor alumni en werkgevers. Het panel stelt vast dat de eindkwalificaties van de opleiding worden behaald.

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

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

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

De voorzitter en de secretaris van het panel verklaren hierbij dat alle panelleden kennis hebben genomen van dit rapport en instemmen met de hierin vastgestelde oordelen. Zij verklaren ook dat de beoordeling in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Datum: 9 maart 2017



Prof. dr. J. van der Meer-Kooistra, voorzitter



Drs. R.L. Prenen, secretaris

BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE BEPERKTE OPLEIDINGSBEOORDELING

Organisatie van het onderwijs

De Executive Master of Finance and Control (EMFC) wordt aangeboden door de besloten vennootschap Erasmus Universiteit Rotterdam Accountancy, Auditing & Controlling (EURAC B.V.). EURAC B.V. verzorgt alle postinitiële masteropleidingen van de Erasmus School of Economics. Naast de EMFC zijn dit opleidingen op het gebied van Accountancy, Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory. EURAC B.V. en Erasmus School of Economics presenteren zich wat betreft deze postinitiële opleidingen gezamenlijk onder het label Erasmus School of Accounting and Assurance (ESAA). De EMFC wordt bestuurd door een managementteam dat bestaat uit een *program director*, wetenschappelijk directeur, *program manager* en *program coordinator*. Voor de EMFC zijn de volgende commissies werkzaam: opleidingscommissie, permanente examencommissie en College van Curatoren.

De Vereniging van Registercontrollers

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

Standaard 1: Beoogde eindkwalificaties

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

Toelichting:

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

Bevindingen

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

Profiel registercontroller

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

Visie van de opleiding

De opleiding beoogt studenten op te leiden tot *strong controllers*. Dat zijn controllers die het financieel-administratieve systeem kunnen inrichten, beheren en vernieuwen voor het functioneren van de organisatie. Daarnaast kunnen ze optreden als volwaardige gesprekspartners voor het management op het vlak van diverse disciplineaire vraagstukken van strategische en operationele aard. Volgens de opleiding is de kracht van de in Rotterdam opgeleide *strong controller* gelegen in het tijdig kunnen signaleren van een controlprobleem en dat met de juiste methodische kennis kunnen vertalen naar een oplossing. Daarnaast beheerst de *strong controller* ook het advieselement en geeft hij/zij daarmee het management van een organisatie het vertrouwen dat zijn/haar advies over een relevant vraagstuk op controllersgebied adequaat en toepasbaar is. Hiervoor beschikt de controller niet alleen over de juiste theoretische inzichten om een probleem te herkennen, te duiden en te analyseren, maar ook over de juiste empirische en sociale

vaardigheden. Met dit wetenschappelijk instrumentarium kan hij/zij oplossingen formuleren en implementeren.

Het panel heeft kennis genomen van deze visie in de kritische reflectie. Daarnaast heeft het panel tijdens het bezoek gesproken met management, docenten en studenten over de visie en het profiel van de opleiding. Het panel constateert dat de opleiding kiest voor een sterk wetenschappelijke oriëntatie. Zoals het management toelicht, ziet men het onderscheidend vermogen van de *strong controller* vooral in het kunnen handelen en communiceren op basis van actuele wetenschappelijke inzichten. Het management beoogt dan ook de analytische en methodische aanpak nog nadrukkelijker terug te laten komen in de opleiding. Het panel heeft waardering voor de visie van de opleiding. Wel merkt het panel op dat deze op papier nog weinig expliciet is en niet heel zichtbaar terugkomt in het opleidingsprofiel. Ook constateert het panel, zoals de vorige visitatiecommissie eveneens had waargenomen, dat de visie niet breed en eenduidig wordt uitgedragen onder studenten en docenten. Het panel adviseert de opleiding om haar visie en opleidingsprofiel nader te concretiseren en deze duidelijk te communiceren richting stakeholders.

Eindkwalificaties

Het panel heeft de beoogde eindkwalificaties van de opleiding (zie bijlage 3) bestudeerd en constateert dat deze in overeenstemming zijn met het door de VRC opgestelde domeinspecifieke referentiekader. Ook constateert het panel dat de eindkwalificaties voldoen aan de eisen gesteld aan het niveau van masteropleiding volgens de Dublin-descriptoren.

De opleiding beoogt een verdieping van het niveau dat studenten in hun initiële opleiding al hadden opgebouwd. Daar waar studenten in hun initiële master veelal hebben geleerd om onderzoeksvaardigheden in te zetten om abstracte, theoretisch-geconstrueerde problemen op te lossen, krijgen zij binnen de EMFC-opleiding onder meer te maken met control-vraagstukken met een hoog niveau van realisme en complexiteit, waarbij zij tevens de verantwoordelijkheid hebben voor de implementatie van oplossingen voor control-vraagstukken in de praktijk. Naast het kunnen beschikken over diepgaande en systematische kennis van de belangrijkste kennisgebieden (eindkwalificatie 1), dient de afgestudeerde EMFC-student in staat te zijn om praktijkgerichte onderzoeksvragen op de deelgebieden van financieel management te herkennen en via een wetenschappelijke en methodische aanpak te analyseren en de juiste oplossingsrichtingen te formuleren en hierover te rapporteren c.q. te adviseren (eindkwalificatie 2). Voorts dient hij/zij in staat te zijn effectief met het management te communiceren en het te adviseren over het ontwerp, de implementatie en het onderhoud van processen van het financieel management (eindkwalificatie 3). Tot slot dient de afgestudeerde te kunnen beschikken over leervaardigheden die hem/haar in staat stellen het eigen leerproces in de eigen leeromgeving te managen en daarop kritisch te reflecteren (eindkwalificatie 4).

Het panel oordeelt dat de eindkwalificaties zowel qua wetenschappelijke als professionele oriëntatie voldoende het postinitiële karakter van de opleiding weerspiegelen. Wel beveelt het panel de opleiding aan om te bezien hoe de ambities ten aanzien van de wetenschappelijke oriëntatie sterker tot uitdrukking kunnen komen in de eindkwalificaties.

Overwegingen

Het panel is van oordeel dat de eindkwalificaties qua niveau en oriëntatie passend zijn voor een academische opleiding op postinitieel masterniveau. Het panel stelt tevens vast dat de eindkwalificaties voldoen aan de eisen gesteld aan het niveau van een masteropleiding en aansluiten bij de eisen gesteld aan de opleiding door het nationale en internationale beroepenveld. Het panel waardeert de sterk wetenschappelijke oriëntatie van de opleiding en beveelt aan om deze expliciet terug te laten komen in het profiel en de eindkwalificaties van de opleiding.

Conclusie

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



Standaard 2: Onderwijsleeromgeving

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

Toelichting:

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

Bevindingen

Het panel heeft het curriculum van de Executive Master of Finance and Control (EMFC) bestudeerd. Het heeft inzage gehad in cursusmateriaal, verslagen van relevante commissies en de digitale leeromgeving. Tijdens het bezoek heeft het panel gesprekken gevoerd met het management, studenten, docenten, alumni en werkveldvertegenwoordigers. Op grond daarvan heeft het panel zich een oordeel gevormd over het studieprogramma. Als postinitiële masteropleiding bevindt de opleiding zich op het snijvlak van wetenschap en beroepspraktijk. In zijn beoordeling heeft het panel in het bijzonder aandacht besteed aan de manier waarop beide oriëntaties zijn vertaald naar het studieprogramma.

Het programma

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

De opleidingen tot registercontroller kunnen binnen de gestelde randvoorwaarden hun curriculum nader vormgeven en eigen accenten leggen. De EMFC van de Erasmus Universiteit heeft een deeltijdprogramma van 62 EC. De opleidingsduur is per 2016-2017 twee jaar en vier maanden; tot en met cohort 2015-2016 betrof de opleidingsduur twee jaar en zes maanden. Het programma omvat hoofdvakken, ondersteunende vakken en keuzevakken. De vier hoofdvakken zijn: Management Accounting & Control, Externe Verslaggeving, Accounting Information Systems en Finance. Deze komen, met uitzondering van Externe Verslaggeving, meerdere keren in het curriculum terug. De ondersteunende vakken betreffen onder andere fiscaal-juridische vakken, strategie, logistiek en *controller skills*. De opleiding kent één keuzevak. Studenten kunnen er bij het vak Controller Skills in het tweede jaar voor kiezen om vier dagdelen in te vullen met onderwerpen specifiek gericht op de non-profit sector. De opleiding wordt afgesloten met de masterscriptie. Bijlage 4 omvat een schematisch programmaoverzicht.

De opleiding biedt sinds 2013 tevens een verkort programma aan, bestaande uit één jaar cursorsch onderwijs plus een afstudeertraject, voor studenten die reeds beschikken over een Register Accountant (RA)-diploma of het theoretisch gedeelte van een RA-opleiding hebben afgerond. Betreffende studenten krijgen vrijstellingen voor de vakken Externe Verslaggeving en Accounting Information Systems 1 en 2.

Het panel constateert dat de opleiding is opgebouwd in overeenstemming met de richtlijnen van de VRC. Het acht het programma weloverwogen, wat werd bevestigd door de geïnterviewde studenten. Het programma kent een evenwichtige en logische opbouw waarin alle belangrijke facetten van het vakgebied in voldoende mate aan bod komen. In het programma zit wel wat overlap, maar dit wordt door studenten niet als hinderlijk ervaren. Een aandachtspunt betreft de integratie van vakgebieden in het curriculum. Volgens het panel zijn de vakken nu enigszins losstaand van elkaar en worden er weinig bruggen geslagen. Afgezien van het laatste deel van de opleiding (Management Accounting & Control 3 en de masterscriptie), zitten er weinig integratieve elementen in het programma.

Het panel is tevreden over de opzet van de vakken. Het door het panel bestudeerde studiemateriaal ziet er degelijk uit. Docenten maken gebruik van adequate boeken en recente artikelen. Ook de cases zijn van een goed niveau. Studenten zijn over het algemeen positief over de door hen gevolgde vakken. Wel lieten zij het panel weten dat het lastig was om de rode draad te zien in het vak Management Accounting & Control 1. Door de frequente wisseling van docenten sprong het enigszins van de hak op de tak. Desgevraagd geeft de verantwoordelijke docent aan dat

men inmiddels werkt aan een betere samenhang en afstemming binnen dit vak. Het panel moedigt dit aan.

Wetenschappelijke en professionele oriëntatie

Het panel heeft tijdens het bezoek stilgestaan bij de wetenschappelijke en professionele oriëntatie van het programma. Het panel had op basis van de kritische reflectie de indruk gekregen dat het eerste studiejaar vooral gericht was op theorie en het tweede studiejaar op de praktijk. Het vroeg zich daarbij af of dit wel een geschikt onderwijsconcept is voor een sterk beroepsgerichte postinitiële masteropleiding. Uit de diverse gesprekken blijkt echter dat er geen strikte scheiding wordt gehanteerd. Wel is er een accentverschil tussen de twee studie jaren. Daar waar studenten in het eerste studiejaar vooral de basiskennis, -inzichten en -vaardigheden aangeboden krijgen, staat in het tweede studiejaar het toepassen in de werkomgeving centraal. Ook blijkt uit de gesprekken dat binnen de vakken wel degelijk voortdurend de relatie wordt gelegd tussen theorie en praktijk. Zo dienen studenten vraagstukken en praktijkcases uit te werken waarbij zij gebruik maken van inzichten uit verschillende wetenschappelijke disciplines. Het panel kan zich hierin vinden. Wel adviseert het panel om het onderwijsconcept nog eens goed te doordenken, zichtbaar te maken in het curriculum en hierover duidelijk te communiceren met alle betrokkenen.

Het panel is positief over de didactische aanpak in het onderwijs. Er wordt gebruik gemaakt van diverse kleinschalige en activerende werkvormen, waarbij studenten hun kennis en praktijkervaringen kunnen inbrengen en met elkaar kunnen delen. Studenten kunnen op deze wijze veel van elkaar leren. Van belang is wel een geschikte groepssamenstelling. Soms kan er volgens geïnterviewde studenten bij opdrachten een groter leereffect worden bereikt door het juist wel of niet bij elkaar zetten van studenten uit vergelijkbare werkomgevingen of functies. Het panel heeft waardering voor de initiatieven van de opleiding op het terrein van e-learning, zoals het toepassen van webvideo's in het vak deficiëntie AIS. Ook studenten zijn hier positief over. In het genoemde vak krijgen zij bijvoorbeeld de lesstof voorafgaand aan de colleges aangeboden, waardoor er tijdens de colleges meer tijd overblijft voor interactie. Verder biedt deze werkvorm hen de mogelijkheid om bepaalde toelichtingen nogmaals te beluisteren.

Zoals beschreven onder standaard 1, kiest de opleiding voor een sterk wetenschappelijke insteek. Daarbij is de basis van een *strong controller* gelegen in een gedegen kennisbasis en het vermogen om problemen op methodische wijze op te kunnen lossen met gebruikmaking van relevante wetenschappelijke inzichten. Het panel kan zich hier goed in vinden, maar is van mening dat dit uitgangspunt nog onvoldoende zichtbaar is. Het beveelt dan ook aan om de wetenschappelijke oriëntatie nog explicieter terug te laten komen in het programma. Ten aanzien van de zogeheten *soft skills* als sociale en communicatieve vaardigheden, die essentieel zijn voor een succesvolle beroepsuitoefening van de registercontroller, merkt het panel op dat deze in voldoende mate terugkomen in het curriculum. Zo is er het tweedejaars vak Controller Skills in het curriculum opgenomen, waarin studenten inzicht verkrijgen in en ervaring opdoen met communicatievraagstukken. Ook in andere vakken krijgen studenten voldoende mogelijkheden om hun presentatie- en communicatievaardigheden aan te scherpen.

De studenten ronden hun opleiding af met de masterscriptie. Deze masterscriptie is gebaseerd op een praktijkprobleem dat de student op basis van zelfstandig uitgevoerd praktijkonderzoek analyseert en waarvoor hij/zij oplossingen zoekt en vindt. Mede met het oog op de rendementen (zie tevens de paragraaf Studeerbaarheid) is de opleiding bezig met het aanscherpen van het scriptietraject. Zo werkt men aan een striktere planning en structurering van dit traject en is de voorbereiding op de scriptie uitgebreid. Het panel ziet dit onder andere terug in het programmaonderdeel Scriptie Schrijven waarin studenten onderzoeksvaardigheden aangereikt krijgen en waarin tijd is ingeroosterd voor het schrijven van de scriptie. Hiermee beoogt de opleiding dat studenten al tijdens het cursorische deel van de opleiding een groot deel van hun scriptie gereed hebben en eerder kunnen afstuderen. Deze insteek ziet het panel ook terug in een recent ontwikkelde handreiking voor studenten.

Uit de gesprekken met studenten en docenten blijkt dat er al flinke stappen zijn gezet om studievertraging in het scriptietraject te beperken. Het panel waardeert dit, maar constateert met studenten en docenten dat men er nog niet is. Met name de begeleiding en structurering van het scriptietraject in de uitvoeringsfase verdient volgens het panel aandacht. In deze fase van dataverzameling, analyse en het voltooien van de scriptie, is namelijk het cursorisch gedeelte van de opleiding afgerond en is er minder contact tussen de student en de opleiding. Ook is er vanuit de werkgever veelal geen studietijd meer ingeroosterd, waardoor de student zijn/haar scriptie moet schrijven naast een volledige werkweek. Hierdoor raken veel studenten achterop. Op dit moment is het traject te sterk afhankelijk van de initiatieven van en het samenspel tussen



individuele scriptiebegeleider en student. Zo geeft een aantal geïnterviewde studenten bijvoorbeeld aan slechts één fysiek contactmoment te hebben gehad met hun begeleider tijdens het afstudeertraject. Het panel acht dit gering. Het beveelt dan ook aan te bezien hoe de scriptiebegeleiding in deze fase beter kan worden gestructureerd.

Personeel

De opleiding onderscheidt kerndocenten, docenten en (buitenlandse) gastdocenten. De kerndocent is verantwoordelijk voor het onderwijs in zijn/haar vak. De kerndocent is in beginsel gepromoveerd, bekleedt veelal een hoogleraarspositie, doet onderzoek op het gebied van controlling en publiceert daarover. De meeste kerndocenten en docenten zijn werkzaam bij de Erasmus Universiteit Rotterdam en worden door de opleiding ingehuurd. Veelal hebben zij ook relevante praktijkervaring, zodat zij in hun onderwijs een sterke koppeling kunnen maken met de praktijk. Op dit moment bestaat het docententeam uit 23 (kern)docenten. Om de praktijkoriëntatie van de EMFC verder te versterken werkt de opleiding tevens met gastdocenten. De docenten en gastdocenten geven onderwijs onder verantwoordelijkheid van een kerndocent. Uit het gesprek met de docenten blijkt dat er ongeveer 1 à 2 keer per jaar docentenoverleg plaatsvindt waarin men spreekt over curriculum brede ontwikkelingen. Verder stemmen docenten zaken vooral informeel af met elkaar en met het opleidingsmanagement.

Het panel is positief over de samenstelling van de staf. Het is van mening dat de vakinhoudelijke, wetenschappelijke en professionele kwaliteiten van docenten goed aansluiten op het postinitiële karakter van de opleiding. Het panel waardeert de betrokkenheid van een groot aantal hoogleraren bij het programma. Het noemt dit passend voor de sterk wetenschappelijke oriëntatie van de opleiding. Ook de aanstelling van een wetenschappelijk directeur draagt zichtbaar bij aan de wetenschappelijke signatuur. Het valt het panel voorts in positieve zin op dat er werk wordt gemaakt van het aantrekken van nieuwe en inspirerende docenten die duidelijk nieuw elan in de opleiding brengen. Ook de recente wisseling in het managementteam zorgt voor meer dynamiek en energie.

Studenten geven aan tevreden te zijn over de docenten, al vindt men didactisch gezien niet alle docenten even sterk. Sommige docenten houden de materie enigszins academisch, terwijl studenten vooral behoefte hebben aan de link met de praktijk. Andere docenten zijn daarentegen zeer onderhoudend en in staat voortdurend de praktijk te verweven met de theorie. Studenten geven tevens aan veel waardering te hebben voor kleinschaligheid van de opleiding, de goede organisatie en de bereikbaarheid en toegankelijkheid van docenten en opleidingsmanagement. Bij eventuele incidenten wordt direct gehandeld.

Instream en deficiëntiebeleid

De opleiding hanteert een toelatingsprocedure die bestaat uit een intakegesprek met de *program manager* en een inventarisatie van de vooropleidingen en werkervaring van een kandidaat. Vervolgens bepaalt de *program manager* of een kandidaat toelaatbaar is en welke deficiënties hij/zij eventueel moet wegwerken. Deze deficiënties worden vastgelegd en schriftelijk gecommuniceerd aan de kandidaat. De toelatingseisen zijn overgenomen van de VRC. Dat wil zeggen dat studenten in het bezit moeten zijn van een MSc-diploma, onderwijs moeten hebben afgerond in negen voor controllers relevante bedrijfswetenschappelijke en juridische vakgebieden en over minstens twee jaar aan relevante werkervaring als controller moeten beschikken. De opleiding laat ook kandidaten met een hbo-achtergrond toe. Voor deze studenten geldt dat zij een post-hbo controllersopleiding moeten hebben gevolgd. Voor het verkorte programma 'RC voor RA' worden kandidaten toegelaten die de registeraccountant-opleiding hebben voltooid of die het theoretische deel van de registeraccountant-opleiding hebben afgerond. De opleiding laat maximaal 10 studenten per jaar toe in het verkorte programma 'RC voor RA'.

De VRC-richtlijnen schrijven voor dat maximaal 10% van de instromende studenten minder dan 2 jaar werkervaring en/of een post-hbo diploma mag bezitten. Uit de diverse gesprekken en aanvullende instroom- en deficiëntiegegevens verkregen tijdens het bezoek, blijkt dat de opleiding deze vrijheidsgraden ruimschoots benut. De opleiding kent een wachtlijst voor kandidaten met een hbo-achtergrond en laat ieder jaar in september het maximale aantal hbo-studenten toe. Daarbij houdt men reeds rekening met de verwachte januari-instream, waardoor het percentage hbo-studenten tijdelijk boven de 10% uitkomt.

Veel studenten moeten gedurende hun opleiding nog diverse deficiënties wegwerken, soms zelfs tegen het einde van hun studie. De gezamenlijke richtlijnen van de EMFC-opleidingen in Nederland bepalen dat studenten maximaal twee deficiënties open mogen hebben staan voordat zij met de opleiding beginnen. Tevens moeten studenten een deficiëntie weggewerkt hebben voor het

tentamen van het betreffende vak. Het panel constateert dat de opleiding weliswaar voldoet aan deze richtlijnen, maar dat zij deze ruimhartig toepast. Zo laat men bijvoorbeeld een deficiëntie op het vak Accounting Information Systems 1 buiten beschouwing, waardoor sommige studenten uitkomen op drie deficiënties bij de start van de opleiding. Ook is men vrij soepel met betrekking tot het moment van wegwerken van deficiënties. Veel studenten ronden een deficiëntie pas af terwijl het vak al is gestart. De vorige visitatiecommissie constateerde reeds dat de opleiding een ruim toelatingsbeleid hanteert. Ook volgens het huidige panel zou de opleiding een strakker instroom- en deficiëntiebeleid moeten hanteren. Dit zal de kwaliteit van de instroom en daarmee de opleiding ten goede komen. Controle op de instroom is des te meer van belang omdat de opleiding interactieve werkvormen hanteert, waarbij de vooropleiding en werkervaring van de studenten van directe invloed zijn op de groepsdynamiek en het leerproces.

Studeerbaarheid

Uit de kritische reflectie blijkt dat de rendementen voor verbetering vatbaar zijn. Door de jaren heen studeert ongeveer 55% van de reguliere studenten binnen 3,5 jaar af. Per cohort van gemiddeld 40 studenten stopt circa 5% met de opleiding. Zoals bevestigd door de geïnterviewde studenten, treedt de grootste vertraging op bij de masterscriptie en niet bij de vakken. De vakken zijn qua omvang en zwaarte redelijk goed verspreid over het curriculum.

De opleiding heeft in de afgelopen periode diverse maatregelen genomen om de rendementen te verbeteren, met name rondom het afstudeerproces, zoals de genoemde eerdere start en strakkere planning van het scriptietraject. Ook heeft de opleiding geïnvesteerd in het goed in kaart brengen van alle studenten met studievertraging en het vlottrekken van vertraagde scriptietrajecten. Het panel constateert met waardering dat er nu veel meer zicht en grip op de studievoortgang is en dat er eerder wordt gehandeld bij eventuele vertraging. Er is voorzichtig sprake van een cultuuromslag, waarvan de eerste effecten zichtbaar worden.

Uit het gesprek met het management blijkt dat men voornemens is om de nominale studieduur, die vanaf cohort 2016-2017 is teruggebracht tot 2 jaar en 4 maanden, naar 2 jaar te brengen. Het panel noemt dit plan ambitieus, maar kan zich er wel in vinden. Zoals de geïnterviewde studenten bevestigen, is het wenselijk om de mogelijkheid binnen twee jaar af te studeren te creëren. Wel vergt het bijzonder veel discipline en tijdsinvestering van studenten. Volgens het panel zou dan ook per student gekeken moeten worden naar wat een passende en haalbare planning is. Deze zal vervolgens vertaald moeten worden in goede afspraken tussen de begeleider en student.

Betrokkenheid stakeholders

De opleidingscommissie bestaat uit twee commissies, waarvan één voor eerstejaarsstudenten en één voor tweedejaarsstudenten. Beide commissies bestaan uit drie studenten en een (kern)docent. Gezien de implementatie per 1 september 2017 van de Wet Versterking Bestuurskracht, waardoor opleidingscommissies vanaf die datum verplicht uit evenveel docent- als studentleden bestaan, adviseert het panel de opleiding deze samenstelling aan te passen. De opleidingscommissie vergadert ieder semester en heeft tot taak het management gevraagd en ongevraagd te adviseren. Uit de diverse gesprekken blijkt dat de opleidingscommissie van grote waarde is voor de kwaliteitsbewaking. De studentleden inventariseren onder andere ervaringen en meningen van studenten en geven die via de opleidingscommissie door aan het management. Op deze wijze hebben zij een belangrijke rol in de studenteninspraak. Het panel is hierover positief.

Wel constateert het panel een aantal aandachtspunten met betrekking tot het functioneren van de commissie. Zo blijkt dat de opleidingscommissie zich vooral richt op vakevaluaties en in die zin reactief opereert. Dit terwijl een opleidingscommissie ook van grote meerwaarde kan zijn voor het bewaken van de kwaliteit op programmaniveau en hierin proactief kan adviseren. Verder vindt er niet standaard een terugkoppeling plaats door het opleidingsmanagement naar de opleidingscommissie, zodat de leden soms niet weten wat er met hun adviezen gebeurt. Ook constateert het panel dat de continuïteit van de opleidingscommissie aandacht behoeft vanwege de grote doorstroom van studenten en docenten in de opleidingscommissie. Het panel adviseert nadrukkelijk nog eens goed te kijken naar de samenstelling en taakstelling van de commissie.

Naast vertegenwoordiging in de opleidingscommissie, zijn er voor docenten voldoende mogelijkheden om met elkaar en met het management te overleggen. Er worden jaarlijkse docentenbijeenkomsten georganiseerd. Daarnaast vinden er bilaterale overleggen plaats waarin docenten onderling met elkaar en met het management afstemmen over inhoud, didactiek en samenhang in het onderwijsprogramma.



Met genoegen heeft het panel ervan kennisgenomen dat de alumnivereniging sinds korte tijd weer nieuw leven is ingeblazen. De vereniging organiseert onder andere bijeenkomsten en is belangrijk voor het onderhouden van de contacten tussen de opleiding en haar alumni. De opleiding ondersteunt de alumnivereniging op administratief en financieel gebied. Het panel is tevens positief over het College van Curatoren, dat een belangrijke signaalfunctie vanuit de praktijk heeft. In het College van Curatoren hebben leden zitting die werkzaam zijn in de industrie, de financiële sector en dienstverlening. Zij overleggen twee keer per jaar. Het panel noemt de betrokkenheid van de leden groot en ziet dat zij een belangrijke adviserende rol vervullen. Het panel vindt het zeer prijzenswaardig dat leden van het College met enige regelmaat colleges bezoeken en reflecteren op de praktijkrelevantie van een betreffend vak.

Overwegingen

Het panel oordeelt dat het studieprogramma van de EMFC zodanig in elkaar zit dat het studenten in staat stelt de eindtermen van de opleiding te behalen. Het programma is evenwichtig en logisch opgebouwd en omvat alle belangrijke facetten van het vakgebied. Wel verdient de integratie tussen de diverse inhoudsgebieden in het programma aandacht. Ook adviseert het panel om het onderwijsconcept nog eens te heroverwegen en meer zichtbaar te maken in het curriculum. Het panel is positief over de inhoud en opzet van de afzonderlijke vakken. Ook is het positief over de didactische aanpak in het programma waar kleinschalige en activerende werkvormen onderdeel van uitmaken.

Het panel constateert dat er sprake is van een voldoende koppeling tussen academische kennis en vaardigheden en de beroepspraktijk. Het programma besteedt voldoende aandacht aan *soft skills* als sociale en communicatieve vaardigheden. Ook krijgen studenten ruimschoots mogelijkheden om theorie en praktijk met elkaar te verbinden. Een aandachtspunt betreft wel de uitwerking van de *strong controller* in het programma. Conform de eigen ambities zou de sterk wetenschappelijke oriëntatie nog explicieter terug kunnen komen in het programma.

De rendementen laten te wensen over, maar hebben wel de volle aandacht van het opleidingsmanagement en de docenten. Met name het afstudeerproces is in de afgelopen periode aangescherpt, hetgeen het panel waardeert. Wel constateert het panel dat de begeleiding en structurering van het scriptietraject in de uitvoeringsfase nog verder kunnen worden aangescherpt. Een ander aandachtspunt betreft de instroom. Het panel is van oordeel dat de opleiding, ook in het licht van de interactieve werkvormen die ze hanteert, een strakker instroom- en deficiëntiebeleid zou moeten hanteren.

Het panel is positief over de inhoudelijke en didactische kwaliteiten van het docentencorps. Het panel constateert met genoegen dat de recente benoeming van nieuwe stafleden zorgt voor nieuw elan. Het constateert tevens dat er vanuit alle betrokkenen veel steun en waardering is voor de opleiding. De opleiding kent een sterk en betrokken Curatorium en het panel is verheugd dat de alumnivereniging weer nieuw leven is ingeblazen. Ook de opleidingscommissie is van grote meerwaarde voor de kwaliteitsbewaking binnen de opleiding. Wel verdient samenstelling en taakstelling van de opleidingscommissie aandacht.

Conclusie

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

Standaard 3: Toetsing

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

Toelichting:

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

Bevindingen

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

Toetsing

De opleiding beschikt niet over een uitgewerkt eigen toetsbeleid, maar stemt haar toetsing wel af op het universiteitsbrede referentiekader voor toetsen en examencommissie. Voor schriftelijke

examens hanteert de opleiding vier uitgangspunten: validiteit, betrouwbaarheid, transparantie en efficiëntie. Het panel kan zich goed vinden in deze uitgangspunten. Het ziet deze onder andere terug in heldere toetsinformatie en –procedures. Studenten weten vanaf het begin van het studiejaar welke toetsen er worden afgenomen. Ook de beoordeling is voor studenten inzichtelijk, omdat er van elke toets een antwoordmodel beschikbaar is en studenten de mogelijkheid hebben dit model te gebruiken bij het inzien van een gemaakt examen. De opleiding streeft betrouwbaarheid en validiteit na door toepassing van het vier-ogenprincipe. Het panel constateert dat dit principe wel wordt toegepast bij de masterscripties, maar niet consequent bij alle schriftelijke tentamens. Zoals uit het gesprek met de docenten blijkt, worden nog veel examens opgesteld door één docent zonder beoordeling vooraf door een tweede docent. De examencommissie en het management laten het panel weten te werken aan een aanscherping waarbij een verplichte *peer review* onderdeel zal worden van de toetsprocedures. Het panel vindt dit een goed initiatief.

De opleiding hanteert diverse toetsvormen die volgens het panel passend zijn voor een praktijkgerichte masteropleiding. De toetsvormen sluiten goed aan op de inhoud en aard van de vakken. De opleiding toetst de kennis in het eerste jaar middels schriftelijke toetsen met open vragen en/of vragen gericht op een casus. In het tweede jaar staat de toepassing van deze kennis in de controllerspraktijk centraal. Voor de toetsing daarvan dienen studenten cases en papers uit te werken en te presenteren. Hierbij wordt getoetst of studenten de inzichten uit de wetenschappelijke disciplines kunnen toepassen op praktijksituaties, in de vorm van een verbeterplan of een advies. Tevens worden communicatie- en adviesvaardigheden van studenten getoetst in presentaties. Er is een redelijke variëteit in groepswork en individueel work. Wanneer een groepsopdracht wordt gevraagd, wordt ook altijd een individuele presentatie van de student gevraagd en beoordeeld. Het panel heeft toetsmateriaal, inclusief gemaakt studentenwerk, van verschillende vakken bestudeerd en stelt vast dat de toetsen van adequaat niveau zijn. Er wordt gebruik gemaakt van goede vraagstellingen en cases. Wel constateert het panel, op basis van bestudeerde papers, dat studenten soms weinig gebruik maken van wetenschappelijke literatuur. Het panel is van oordeel dat de toepassing van wetenschappelijke inzichten bij cases en praktijkopdrachten aandacht verdient.

Studenten van de EMFC ronden de opleiding af met een masterscriptie. Een scriptie wordt eerst door de begeleider en daarna door een onafhankelijke meelezer beoordeeld. De meelezer maakt daarvoor gebruik van een beoordelingsformulier. Na akkoord van begeleider en meelezer is de scriptie verdedigbaar voor de slotexamencommissie, bestaande uit een voorzitter, een begeleider en een extern deskundige. De slotexamencommissie ondervraagt de student kritisch over zijn/haar scriptie en stelt na afloop het eindcijfer vast. Het panel heeft tijdens het bezoek met studenten, docenten en examencommissie uitgebreid gesproken over de huidige beoordelingsprocedure. Hieruit heeft het opgemaakt dat de beoordeling op zich op gedegen wijze plaatsvindt, maar dat het voor studenten niet altijd duidelijk is hoe de becijfering precies tot stand komt. Tevens stelt het panel vast dat de huidige beoordelingsformulieren niet volledig toereikend zijn voor een transparante beoordeling. Ze bieden te weinig ruimte voor nuance en toelichting. Ook worden in de formulieren de beoordelingscriteria niet nader geëxpliciteerd en zijn er geen wegingsfactoren aanwezig. De opleiding werkt momenteel aan nieuwe beoordelingsformulieren voor de begeleider, meelezer en het slotexamen. Men wil deze zo snel mogelijk invoeren. Het panel heeft met waardering kennisgenomen van conceptversies van deze nieuwe formulieren. Het is van oordeel dat ze goed gestructureerd zijn en een transparante beoordeling ten goede zullen komen.

Examencommissie

De examencommissie van de opleiding EMFC, aangeduid als permanente examencommissie, bestaat uit drie leden. De commissie is in huidige samenstelling actief vanaf medio 2014 en komt eenmaal per kwartaal bijeen. De permanente examencommissie heeft een cruciale rol in het borgen van de kwaliteit van toetsing en, als gevolg hiervan, in de toekenning van het diploma. Zij heeft in het afgelopen jaar verschillende regelingen en instrumenten (mede) opgesteld en aangepast, met als doel de beoordelingsprocedures te verbeteren en te komen tot meer nauwgezette beoordelingen. Dit betreft onder andere de procedure van scriptieplan tot en met scriptiebeoordeling, beoordelingsformulieren en de procedure met betrekking tot de beoordeling van schriftelijke examens.

Voor de borging van de toetskwaliteit maakt de permanente examencommissie gebruik van *ex-post monitoring* (controle achteraf). Zij analyseert onder andere vakevaluaties door studenten en de examenmonitor die een overzicht betreft van de slagingspercentages, cijferverdelingen en gemiddelde scores van schriftelijke examens en scripties. Ook screent de commissie toetsen indien resultaten of evaluaties daartoe aanleiding geven. De bevindingen van de permanente



examencommissie kunnen aanleiding geven tot nader overleg met de betreffende docent(en) en eventuele afspraken ter verbetering van de toetskwaliteit. Zoals hierboven beschreven, is de commissie voornemens om niet alleen achteraf de toetskwaliteit te monitoren, maar ook ex-ante waarborgen in te bouwen zoals een verplichte *peer review* bij het opstellen van examens.

Om de kwaliteit van het afstudeerwerk te borgen, heeft de permanente examencommissie in het voorjaar van 2016 een externe check laten uitvoeren op het eindniveau van veertien masterscripties. Uit het verslag hiervan blijkt dat de oordelen van deze externe experts goed overeen kwamen met de oordelen zoals gegeven door de eigen examinatoren. Een scriptie was echter volgens de externe experts onterecht met een voldoende beoordeeld. Zoals toegelicht door de permanente examencommissie tijdens het bezoek, heeft zij vervolgens besloten de betreffende begeleider niet meer in te zetten.

Het panel heeft een goede indruk van de permanente examencommissie gekregen. Het panel noemt de examencommissie degelijk, actief en vooruitstrevend. Het panel is positief over de genoemde initiatieven en is van oordeel dat de commissie in relatief korte tijd veel voor elkaar heeft gekregen. Het stimuleert de commissie om de plannen ten aanzien van de ex-ante kwaliteitsborging spoedig in te voeren. Een kanttekening betreft de constatering van het panel dat de verbeteringen vrij laat zijn ingezet. De vorige visitatiecommissie had namelijk in 2012 reeds vastgesteld dat de examencommissie een meer proactieve rol zou moeten vervullen.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat het systeem van toetsing en beoordeling adequaat functioneert. In de opleiding wordt gebruik gemaakt van diverse toetsvormen die goed passen bij de inhoud en vormgeving van de opleiding. De toetsen zijn inhoudelijk en wetenschappelijk van voldoende niveau. Wel verdient de toepassing van wetenschappelijke inzichten door studenten bij cases en praktijkopdrachten aandacht. Ten aanzien van de beoordeling van de masterscripties concludeert het panel dat deze aan transparantie kan winnen. Vooral de huidige beoordelingsformulieren zijn daartoe niet toereikend. Het stelt het panel echter gerust dat sterk verbeterde concepten reeds beschikbaar zijn en spoedig zullen worden ingevoerd. De kwaliteitsborging van de toetsing is goed op orde. Het panel oordeelt positief over het functioneren van de permanente examencommissie. De commissie heeft voldoende zicht en grip op de kwaliteit van toetsen en werkt proactief aan het versterken van het kwaliteitsborgingssysteem. Wel is het panel van mening dat de verbetermaatregelen vrij laat zijn ingezet.

Conclusie

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

Standaard 4: Gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting:

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

Bevindingen

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

Het panel kan zich in het algemeen vinden in de beoordeling en becijfering van de masterscripties. Het panel stelt vast dat het algemene niveau van de masterscripties voldoende is. Het panel vindt echter wel dat het niveau van verschillende scripties kan worden verhoogd. Dit betreft onder meer de wetenschappelijke inbedding van het onderzoek die kan worden versterkt. Studenten halen over het algemeen wel relevante literatuur aan, maar passen deze vervolgens soms onvoldoende toe. Hierdoor missen sommige scripties wetenschappelijke diepgang en reflectie. Verder constateert het panel dat de structuur van sommige masterscripties niet geheel conform de academische

standaarden is. Zo heeft het panel scripties ingezien waarin de methodologie al geheel in de inleiding wordt toegelicht. Ook ziet het bij meerdere scripties dat onderzoeks(deel)vragen een nadere definiëring van centrale begrippen betreffen waarvan in het afstudeeronderzoek gebruik wordt gemaakt, terwijl dit volgens het panel thuishoort in het theoretisch deel van een scriptie. Andere aandachtspunten zijn de literatuurverwijzingen en literatuurlijst. Het panel constateert dat er hieromtrent binnen de opleiding wel duidelijke richtlijnen zijn, maar dat deze door studenten niet altijd even strikt worden toegepast. Tot slot merkt het panel op dat het niveau van de scriptie (in het bijzonder: wetenschappelijke inbedding, scriptiestructuur, onderzoeksvragen, literatuurverwijzingen en literatuurlijst) in zekere mate samenhangt met wie de scriptie begeleidt, hetgeen niet zo zou moeten zijn.

Uit toelichtingen door de examencommissie en het management blijkt dat de door het panel genoemde verbeterpunten de volle aandacht hebben binnen de opleiding. Zo heeft de examencommissie nieuwe beoordelingsformulieren opgesteld, die de hiervoor geconstateerde problemen met sommige scripties afdoende adresseren. Deze nieuwe beoordelingsformulieren worden uitvoerig met alle begeleiders besproken. Naast een versterking van de wetenschappelijke component van de scripties, werkt de opleiding ook aan een verhoging van de wetenschappelijkheid van diverse vakken. Het panel stemt hiermee van harte in. Het vindt de initiatieven in lijn met de keuze voor een sterk wetenschappelijke oriëntatie van de opleiding.

Het panel heeft tijdens het bezoek gesproken met alumni. Uit dat gesprek blijkt dat de meeste EMFC-alumni een sterke positie hebben op de arbeidsmarkt. Velen bekleden hoge financiële functies bij grote organisaties, waaronder de Rabobank, Heineken en Shell. De geïnterviewden zijn zeer te spreken over het niveau van de opleiding en de meerwaarde voor hun beroepsuitoefening. Zij geven aan de breedte van de opleiding te waarderen, alsook de aangeboden inhoudelijke en wetenschappelijke verdieping. Ook stelt men veel van medestudenten te hebben geleerd en middels de opleiding een groot netwerk te hebben opgebouwd. De opleiding blijkt een goed fundament te zijn voor de carrière van alumni: veel van hen hebben tijdens of na hun opleiding een stap voorwaarts kunnen maken. Zij zouden de opleiding ten zeerste aanraden bij collega's. Ook de werkveldvertegenwoordigers laten het panel weten enthousiast te zijn over het niveau van de afgestudeerden. Zij zien de opleiding als van belangrijke meerwaarde voor hun medewerkers en voor de organisatie.

Overwegingen

Het panel stelt vast dat de masterscripties voldoen aan de eisen die mogen worden gesteld aan de eindwerken van een masteropleiding en passend zijn bij de professionele oriëntatie van de opleiding. Het kan zich in het algemeen vinden in de becijfering van de masterscripties. Wel concludeert het panel dat de wetenschappelijke component van sommige scripties moet worden versterkt. Met name de wetenschappelijke diepgang van en kritische reflectie op basis van wetenschappelijke inzichten in de scripties zijn voor verbetering vatbaar. Ook vraagt het panel aandacht voor de structuur van de masterscripties en de literatuurverwijzingen. Deze zijn bij sommige scripties niet geheel in lijn met de academische standaarden. Het stemt het panel tevreden dat de opleiding de genoemde punten herkent en werkt aan een verbetertraject. Het panel is voorts positief over de aangetoonde meerwaarde van de opleiding voor alumni en werkgevers. Het panel komt tot de conclusie dat de eindkwalificaties van de opleiding worden behaald.

Conclusie

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

ALGEMEEN EINDOORDEEL

Het panel heeft vastgesteld dat de eindkwalificaties voldoen aan de eisen gesteld aan de opleiding door het nationale en internationale beroepenveld en passend zijn voor een postinitiële wo-masteropleiding. Het heeft geconstateerd dat de eindkwalificaties zijn vertaald in een studieprogramma dat studenten in staat stelt de eindtermen te behalen. Het panel is positief over de kwaliteit van de vakken en over de kleinschalige en interactieve aanpak in het onderwijs. Ook is het panel positief over de inhoudelijke en didactische kwaliteiten van het docentencorps. Het huidige programma kent ook enkele knelpunten en verbeterpunten, zoals een aanzienlijke studievertraging bij het scriptieproces, maar deze worden binnen de opleiding erkend en adequaat opgepakt. De recente komst van nieuwe stafleden brengt daarbij duidelijk nieuw elan in de



opleiding. Een aandachtspunt betreft de wetenschappelijke component van de opleiding. De opleiding kiest in haar profiel voor een sterk wetenschappelijke oriëntatie. Volgens het panel kan dit nog nadrukkelijker worden geëxpliciteerd en vertaald naar het opleidingsprogramma. Ook ziet het panel dit nog niet heel duidelijk terug in de eindresultaten. Het heeft geconstateerd dat de masterscripties van een voldoende niveau zijn maar dat met name de wetenschappelijke diepgang en reflectie daarop verder kan worden versterkt.

Het panel oordeelt positief over de kwaliteitsborging van toetsing en beoordeling. De permanente examencommissie heeft een goede indruk op het panel gemaakt. Zij heeft in korte tijd veel tot stand gebracht en werkt op proactieve wijze aan het verder borgen en versterken van de toetskwaliteit. Over de gehele linie komt het panel tot de slotsom dat de opleiding voldoet aan de kwaliteitseisen die aan een wetenschappelijke postinitiële masteropleiding worden gesteld.

Conclusie

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

BIJLAGEN



BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN

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

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

Prof. dr. R.H.J.M. (Raymond) Gradus is sinds 2004 hoogleraar bestuur en economie van de publieke sector en non-profitorganisaties aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Tussen 1996 en 2004 was hij parttime universitair hoofddocent financieel-economisch beleid aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij studeerde econometrie aan de Katholieke Universiteit Brabant en promoveerde aldaar in de economische wetenschappen. Na een docentschap van enkele jaren aan die universiteit trad hij in 1992 in dienst bij de Directie Algemene Financiële en Economische Politiek (AFEP) van het Ministerie van Financiën. Na een korte periode bij het Ministerie van Economische Zaken vervulde hij tussen 1999 en 2007 verschillende functies bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, waaronder die van Directeur Financieel Economische Zaken. Van 2008 tot 2015 was hij directeur van het Wetenschappelijk Instituut (WI) van het CDA, waar hij nu nog adviseur is.

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

Prof. dr. J. (Jeltje) van der Meer-Kooistra

is emeritus hoogleraar Financieel Management aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Ze was directeur van de bachelor- en masteropleiding Accountancy & Controlling en directeur van het onderzoeksprogramma Accounting. Voorts was ze bestuurslid van de EMFC te Groningen en kerndocent van het vak Management Accounting & Control van deze opleiding. Sinds 2010 coördineert ze de relatie van de faculteit met de Universiteit van Curaçao inzake het masterprogramma Accountancy, dat door de Universiteit van Curaçao wordt aangeboden. Haar onderzoek richt zich op de aansturing en coördinatie van interne transacties en op de beheersing van samenwerkingsverbanden, waaronder uitbestedingsrelaties, *joint ventures* en productontwikkelingsprojecten. In haar onderzoek werkt ze samen met collega's uit binnen- en buitenland. Ze heeft artikelen gepubliceerd in verschillende internationale wetenschappelijke tijdschriften. Tot 2015 was ze redactielid van *Management Accounting Research*, waarvan ze in 2006 *guest editor* is geweest van een Special Issue getiteld Management Control of Interfirm



Relationships. Ze is tot op heden redactielid van *Qualitative Research in Accounting & Management* en het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie.

Prof. dr. A.C.R. (Allard) van Riel is sinds 2009 hoogleraar Bedrijfskunde, in het bijzonder Marketing, aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij studeerde filosofie aan de Universiteit van Amsterdam en was werkzaam bij een academische uitgeverij. In 2003 promoveerde hij aan de Universiteit Maastricht, waar hij sindsdien universitair docent is, op het proefschrift *Effective Decision Making in the High Tech Service Innovation Process*. Hij bekleedde vervolgens de Arcelor Mittal-leerstoel aan de Universiteit van Luik tussen 2004 en 2009. Allard van Riel publiceerde onder meer over marketingstrategie en management, diensteninnovatie, innovatiemanagement, projectmanagement en *retail branding*. Tussen 2011 en 2015 was hij vice-decaan onderzoek aan de Nijmegen School of Management. Sinds 2015 heeft hij de leiding over het promovendiprogramma van het Institute for Management Research aan de Nijmegen School of Management en is hij gastdocent aan Lobachevsky State University in Nizhny Novgorod (Rusland).

BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER

1. Beroepsprofiel – opleidingsprofiel – opleidingsprogramma

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

2. Beroepsprofiel

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Opleidingsprofiel

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

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

- Niveau
- Instroom
- Oriëntatie
- Inhoud
- Samenhang

3.1 Niveau

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

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

Anders gezegd, een registercontroller

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

3.2 Instroom

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

3.3 Oriëntatie

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

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

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

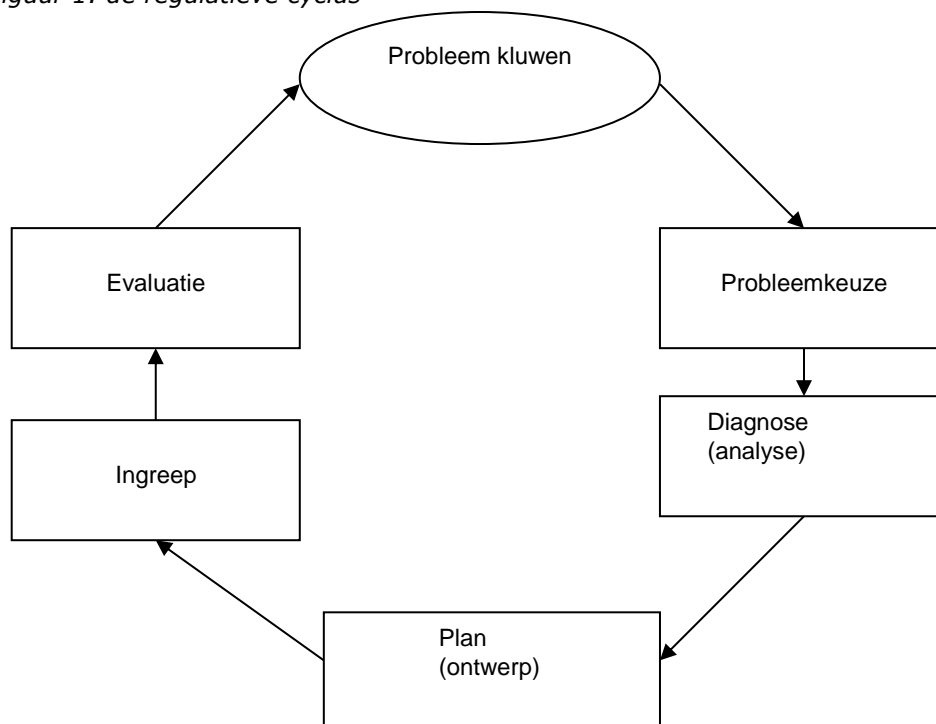


Het onderwijs zal omwille van de reflectie veel ruimte moeten bieden aan de inbreng van de studenten. Zij zullen uitgedaagd moeten worden om *real-life cases* uit te werken met behulp van (resultaten van) wetenschappelijk onderzoek. De literatuur zal om die reden ook een mengvorm zijn van wetenschappelijk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

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

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

Figuur 1: de regulatieve cyclus



3.4 Inhoud

De hoofdvakken van de opleiding zijn de volgende:

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

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

Andere belangrijke onderwerpen in de opleiding dienen te zijn:

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

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

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

3.5 Samenhang

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

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

[1] Het beheersen en reduceren van risico's

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

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

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

[3] Het optimaliseren: het kiezen uit schaarse middelen

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

[4] Het bewaken van het proces van strategievorming

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

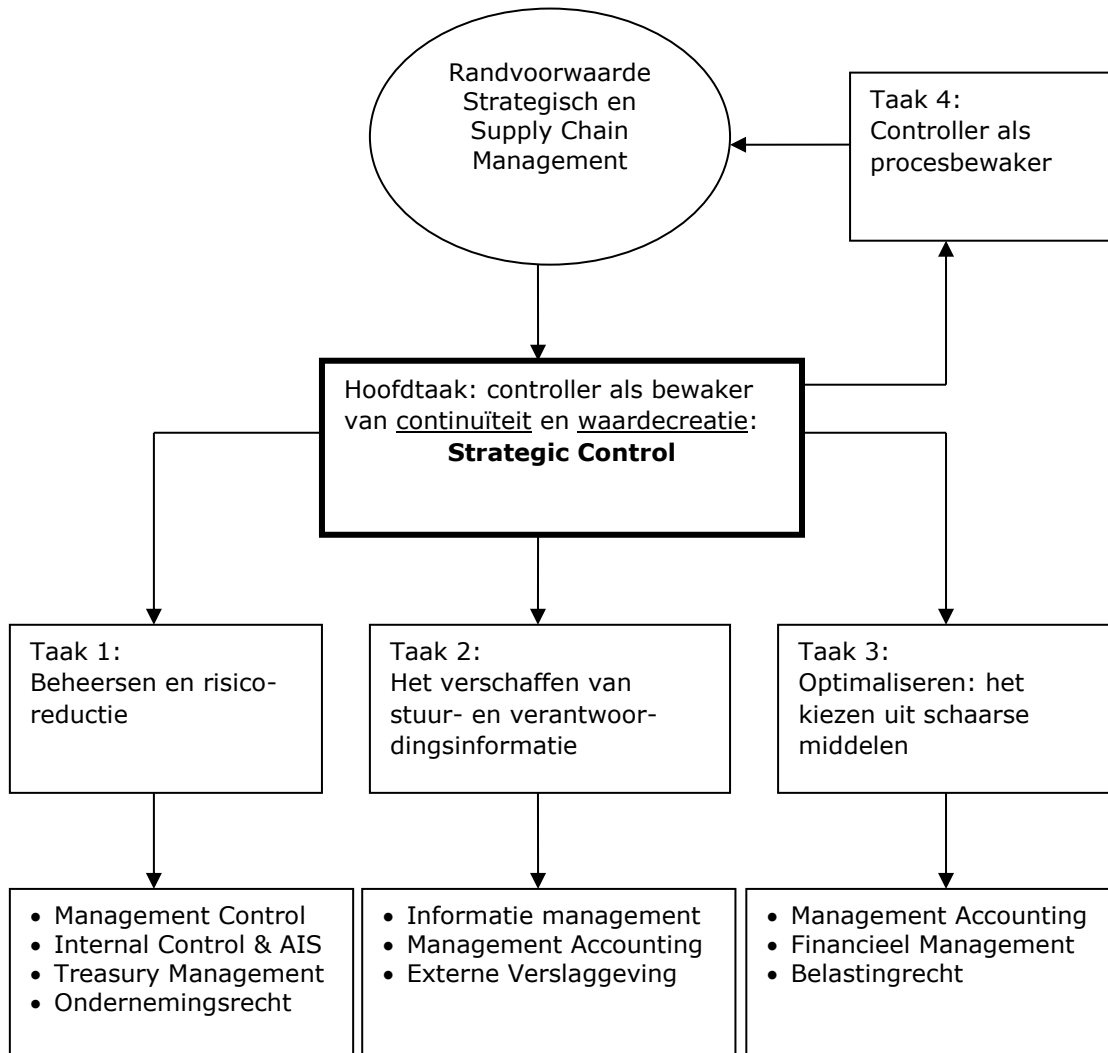


strategievorming en logistieke keuzes desgewenst te kunnen aanzwengelen en de resultaten te kunnen vertalen naar prestatie-indicatoren en de inzet van beheersingsmaatregelen.

4. Opleidingsprogramma

Door elke opleiding zelf te schrijven

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



BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

Eindkwalificatie 1. Wetenschappelijke kennis

De afgestudeerde EMFC-er beschikt over diepgaande- en systematische kennis van onderstaande belangrijkste kennisgebieden. Hierdoor is hij in staat het financieel-administratieve systeem zodanig in te richten dat dit aansluit bij de gekozen strategie, de organisatie en de wijze van bedrijfsvoering. Deze kennisgebieden zijn:

- A. Management Accounting & Control.
- B. Financial Accounting.
- C. Accounting Information Systems.
- D. Corporate Finance.

Eindkwalificatie 2. Wetenschappelijke- en methodische vaardigheden

De afgestudeerde EMFC-er is in staat om praktijkgerichte onderzoeksvragen op de deelgebieden van financieel management te herkennen en via een wetenschappelijke- en methodische aanpak te analyseren en weet de juiste oplossingsrichtingen te formuleren en hierover te rapporteren c.q. te adviseren.

De EMFC-er is in staat:

- A. Relevante probleemstellingen te formuleren op basis van wetenschappelijke raamwerken en theorieën, overgedragen kennis, ervaring en inzicht.
- B. Zelfstandig een wetenschappelijk verantwoorde onderzoeksopzet te formuleren, gemotiveerd de juiste onderzoeksmethode te kiezen en deze ook zelfstandig uit te voeren.
- C. Duidelijke conclusies en aanbevelingen te formuleren voor het onderhavige probleem op basis van de onderzoeksuitkomsten.

Eindkwalificatie 3. Communiceren en adviseren

De EMFC-er is in staat effectief met het management te communiceren (zowel mondeling als schriftelijk) en te adviseren over het ontwerp, de implementatie en het onderhoud van (deel) processen van het financieel management.

Eindkwalificatie 4. Kritische reflectie en zelfsturing

De EMFC-er beschikt over leervaardigheden die hem in staat stellen het eigen leerproces in de eigen werkomgeving te managen en daarop kritisch te kunnen reflecteren.

De EMFC-er:

- A. Kan op zijn rol als controller reflecteren maar ook op andermans denken en handelen.
- B. Beschikt over leervaardigheden die hem in staat stellen het eigen leerproces in de eigen werkomgeving te managen.
- C. Baseert zich op professionele ethische normen, direct ontleend aan de VRC-gedragscode.



BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

Jaar 1	EC	contacturen
Externe Verslaggeving (HV)	6	14 x 3 uur
Ondernemingsrecht (OV)	4	15 x 2 uur
Finance 1 (HV)	3	8 x 3 uur
Management Accounting & Control 1 (HV)	3	7 x 3,5 uur
Accounting Information Systems 1 (HV)	5	13 x 3 uur
Fiscaal Concernrecht (OV)	3	7 x 3 uur
Subtotaal	24	211
Jaar 2		
Management Accounting & Control 2 (HV)	3	8 x 3 uur
Accounting Information Systems 2 (HV)	2	7 x 3 uur
Finance 2 (HV)	3	8 x 3,5 uur
Management Accounting & Control 3 /Participatiecollege (HV)	4	8 x 3,5 uur
Treasury Management (HV)	3	8 x 3 uur
VRC Integriteitscode (OV)		1 x 3 uur
Controller skills (OV + KV)	1	7 x 3 uur
Demand & Supply Chain Management (OV)	3	6 x 3 uur
Strategy, Competitiveness & Governance (OV)	3	6 x 3 uur
Scriptie schrijven (Onderzoeksvaardigheden en Werkcollege) (OV)	6	8*3 uur
Individuele scriptiebegeleiding (OV)	10	15 uur (individuele begeleiding)
Subtotaal	38	200
TOTAAL EC	62	

Tabel: Overzicht programma 2016-2017 met hoofdvakken (HV), ondersteunende vakken (OV) en keuzevakken (KV)

BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA

Bezoekprogramma

Woensdag 16 november 2016		
Zaal: Q2-19		
11.00	13.30	Vorbereidend overleg en inzien documenten; lunch
13.30	14.15	Gesprek met formeel verantwoordelijken Prof. dr. Cees van Halem Prof. dr. Frank Hartmann Prof. dr. Philip Hans Franses drs. Rob Schapink RC
14.15	15.00	Gesprek met studenten Daan Bronmans, 2e jaars cursist Jelmer de Graaf MSc, 1e jaars cursist Sfenny Lu MSc, def. cursist Simon Schoenmakers MSc., 2e jaars cursist Stefan Verschoor, 2e jaars cursist Pauline Visscher MSc, 2e jaars cursist Jan van der Werff, 1e jaars cursist
15.00	15.30	Overleg panel
15.30	16.15	Gesprek met docenten Prof. dr. Frank Hartmann Prof. dr. Martin Hoogendoorn RA Prof. dr. Fred van Eenennaam dr. Ronald Huisman drs. Mark Robben
16.15	17.00	Gesprek met leden van de Opleidingscommissie drs. Mark Robben Wessel van Boetzelaer MSc ir. Renske de Jonge Marc Nijhuis Annora de Rijck MSc
17.00	17.15	Overleg panel
17.15	17.45	Gesprek met alumni Towy van Poppel CMA EMFC Astrid Kruijt MSc Merijn Kischemöller MSc. RC drs. Wim Ottema RC drs. ing. Marien van Es EMFC
19.00		Diner panel
Donderdag 17 november 2016		
Zaal: Q2-19		
09.00	10.30	Overleg panel en inzien documenten; spreekuur (10.00-10.30)
10.30	11.00	Gesprek met leden van de Examencommissie Prof. dr. Martin Hoogendoorn RA drs. Hans Mersmann drs. Hendrik Geerkens
11.00	11.15	Pauze
11.15	11.45	Gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld drs.mr. Cees van Rijn drs. Koen Perik RC drs. Martijn Geense RC ir. Rutger Klei RC EMFC Niels Kraaijeveld QC RC
11.45	12.30	Overleg panel en lunch
12.30	13.30	Eindgesprek met formeel verantwoordelijken Prof. dr. Cees van Halem Prof. dr. Frank Hartmann drs. Rob Schapink RC



		drs. Hendrik Geerkens
13.30	15.00	Opstellen voorlopige bevindingen
15.00	15.15	Mondelinge rapportage voorlopige bevindingen

BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN

Masteropleiding Executive Master of Finance and Control

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

337188	378450	272391
308698	166359	405981
184996	408737	357171
279768	312909	329960
378452	166369	378067

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

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

- Finance 1
- Finance 2
- Treasury Management
- Management Accounting & Control 1
- Management Accounting & Control 2
- Externe Verslaggeving
- Strategy Competitiveness & Governance
- Het Participatiecollege/MAC 3
- Demand & Supply Chain Management

Andere documenten:

- Jaarverslag Examencommissie 2015
- Verslagen opleidingscommissie 2014-2015 en 2015-2016 (agenda's en notulen)
- Studiegids 2016-2017

