

# **EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL**

SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS

MAASTRICHT UNIVERSITY

QANU  
Catharijnesingel 56  
PO Box 8035  
3503 RA Utrecht  
The Netherlands

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

Projectnummer: Q533

© 2017 QANU

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



# INHOUDSOPGAVE

<b>RAPPORT OVER DE POSTINITIËLE MASTEROPLEIDING EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL VAN MAASTRICHT UNIVERSITY .....</b>	<b>5</b>
ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE OPLEIDING .....	5
ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING .....	5
SAMENSTELLING VAN HET PANEL.....	5
WERKWIJZE VAN HET PANEL .....	6
SAMENVATTEND OORDEEL VAN HET PANEL.....	8
BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE BEPERKTE OPLEIDINGSBEOORDELING .....	10
<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>21</b>
BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANNELLEDEN .....	23
BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER.....	25
BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES.....	31
BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA.....	34
BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA .....	35
BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN .....	37

Dit rapport is vastgesteld op 20 april 2017.





# RAPPORT OVER DE POSTINITIËLE MASTEROPLEIDING EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL VAN MAASTRICHT UNIVERSITY

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:	62,89 EC
Afstudeerrichtingen:	n.v.t.
Locatie:	Maastricht
Variant:	deeltijd
Onderwijstaal:	Nederlands
Vervaldatum accreditatie:	24 april 2018

Het bezoek van het visitatiepanel Executive Master of Finance and Control aan de School of Business and Economics van Maastricht University vond plaats op 12 en 13 januari 2017.

## ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING

Naam van de instelling:	Maastricht University
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. Regine Slagmulder, hoogleraar Accounting & Control en Partner aan de Vlerick Business School in Leuven (B);
- Drs. Mark Goedhart RC, zelfstandig foods consultant;
- Remko Walsweer MSc RC (studentlid), corporate business controller bij SUEZ Recycling and Recovery Netherlands.

Het panel werd ondersteund door dr. Fiona Schouten, die optrad als secretaris. Peter Hildering MSc, medewerker van QANU, was tweede secretaris van het panel.

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



## WERKWIJZE VAN HET PANEL

De beoordeling van de Executive Master of Finance and Control van Maastricht University is onderdeel van een clustervisitatie. Van september 2016 tot en met januari 2017 beoordeelt het panel in totaal acht opleidingen aan zeven universiteiten. In Maastricht beoordeelde het panel zowel de Nederlandstalige EMFC als de internationale, die in een apart rapport wordt behandeld.

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 de 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 Maastricht University. 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. Peter Hildering MSc, medewerker van QANU, was tweede secretaris bij het bezoek aan Maastricht University.

### *Voorbereiding*

Na ontvangst van de kritische reflectie controleerde de secretaris 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 secretaris een selectie samen van vijftien eindwerken (scripties). Deze eindwerken werden gekozen uit een lijst van afgestudeerden over de twee voorgaande jaren. Daarbij hielden de secretaris en de voorzitter rekening met variatie in onderwerpkeuze, begeleiding en beoordeling. Het panel bestudeerde deze selectie en de bijbehorende beoordelingsformulieren.

De secretaris 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 secretaris en de voorzitter.

Het panel kwam bijeen op 31 augustus 2016 voor een startvergadering voor de gehele clustergroep Executive Masters of Finance and 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).

Kort voor het bezoek aan de instelling bleek het studentlid van het panel, Remko Walsweer, niet in staat te zijn af te reizen naar Maastricht. Op dat moment had hij al wel kennis genomen van de kritische reflectie en zijn bevindingen met de overige panelleden en de secretaris gedeeld. De

eerste secretaris nam hierover contact op met de NVAO. Besloten werd dat het studentlid als panellid gehandhaafd kon worden, op voorwaarde dat hij op afstand deelnam aan de startvergadering en het gesprek met de studenten. Ook was er tussentijds en na afloop van het bezoek contact tussen de secretaris, het panel en het studentlid.

#### *Bezoek*

Aan het begin van het bezoek aan Maastricht University 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 verantwoordelijken, alumni, vertegenwoordigers van de opleidings- en examencommissie en leden van het curatorium als 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 secretaris voor aan de panelleden. Na verwerking van hun commentaar en na akkoord van het panel stuurde de secretaris het rapport naar het bestuur van de School of Business and Economics van Maastricht University 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 School of Business and Economics.

#### *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 mag worden verwacht 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 Maastricht University is een postinitiële masteropleiding die studenten toelaat met minimaal twee jaar werkervaring als (assistent-)controller en wo-niveau bij instroming. De afgestudeerde van de opleiding krijgt de mogelijkheid het dienstmerk Registercontroller (RC) te voeren door zich in te schrijven als lid van de Vereniging van Registercontrollers (VRC). De missie van de opleiding is het opleiden van toekomstige business unit controllers (van grote organisaties) en financieel directeuren (van middelgrote organisaties) die in staat zijn gedurende hun werkzame leven een belangrijke bijdrage te leveren aan de continuïteit en prestaties van hun organisatie vanuit een Finance and Control-perspectief.

Het panel heeft vastgesteld dat de beoogde eindkwalificaties in voldoende mate aansluiten bij het niveau en de oriëntatie van een postinitiële masteropleiding. Het VRC-beroepsprofiel voor registercontroller is voldoende vertaald naar een eigen visie en profiel, waarin de opleiding zich onderscheidt met een breed gebruik van wetenschappelijke literatuur en de ontwikkeling van *soft skills*. Daarnaast stelt de opleiding zich nadrukkelijk open voor een brede groep studenten, niet alleen afkomstig uit grote bedrijven maar ook uit mkb, overheid en non-profitorganisaties. Het panel beveelt de opleiding aan om dit brede karakter van de opleiding meer te benadrukken om zich duidelijker te profileren.

### *Onderwijsleeromgeving*

Het panel oordeelt dat het studieprogramma van de EMFC-opleiding qua inhoud en vorm aansluit bij de eindkwalificaties van de opleiding, en de studenten in staat stelt deze te behalen. Het panel is positief over de kwantiteit en kwaliteit van de gebruikte wetenschappelijke literatuur in de opleiding, de aandacht voor *soft skills* en het probleemgestuurd onderwijs. De opleiding kent voldoende balans in haar professionele en wetenschappelijke oriëntatie en heeft aandacht voor nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied en de beroepspraktijk. Het panel moedigt de opleiding aan dit voort te zetten en relevante nieuwe ontwikkelingen te blijven integreren in het programma. Het panel is positief over de kwaliteit van de docenten, de docent-studentratio en het toelatings- en efficiëntiebeleid van de opleiding. De opleiding heeft een actieve opleidingscommissie en een actief curatorium, die zich inzetten voor de kwaliteit van het onderwijs. Het panel beveelt de opleiding aan om de alumnivereniging nieuw leven in te blazen om het contact met alumni van de opleiding meer te structureren.

De studeerbaarheid van de opleiding beoordeelt het panel als voor verbetering vatbaar. Met name het scriptietraject zorgt bij veel studenten voor vertraging bij het afronden van de opleiding. Het panel beveelt de opleiding aan de opzet van het tweede jaar te heroverwegen om meer ruimte te scheppen voor de start van de scriptie. De opleiding zou daarnaast de scriptiebegeleiding meer kunnen structureren, bijvoorbeeld door *thesis circles* op te zetten.

### *Toetsing*

Het panel heeft vastgesteld dat het systeem van toetsing en beoordeling waar het de vakken van de opleiding EMFC betreft adequaat en doelmatig is. De opleiding gebruikt toetsvormen die aansluiten bij het karakter en de leerdoelen van de opleiding en voert toetsevaluaties uit die bijdragen aan een kwaliteitsverbetering van de toetsing. De examencommissie ziet hierop toe.

Het panel is van oordeel dat het beoordelingsproces van de scripties niet transparant is, waardoor onvoldoende controleerbaar is op welke manier het eindcijfer tot stand is gekomen. Het beoordelingsproces is een *black box*. De scriptie, de verdediging hiervan en de oordelen van verschillende docenten leiden op ondoorzichtige wijze tot een eindcijfer. Bij discrepanties tussen de beoordeling van de scriptiekwaliteit en het eindcijfer, waarvan het panel een tweetal voorbeelden in de steekproef heeft aangetroffen, is de onderbouwing van het eindcijfer niet herleidbaar en controleerbaar. Bovendien borgt de examencommissie op dit moment de kwaliteit van de eindwerken in beperkte mate en onvoldoende onafhankelijk. Het panel adviseert het beoordelingsproces transparanter te maken en de bijdrage van de scriptie en de verdediging aan het eindcijfer hiervan voldoende te expliciteren. Ook dient de examencommissie de borging van de scriptiekwaliteit expliciet te agenderen, bijvoorbeeld door retrospectieve controle op scripties uit te voeren.

### *Gerealiseerde eindkwalificaties*

Het panel stelt vast dat de afstudeerscripties voldoen aan de eisen die mogen worden gesteld aan de eindwerken van een postinitiële masteropleiding, en passend zijn bij de professionele oriëntatie





van de opleiding. Het panel concludeert dat de scripties qua omvang en structuur soms nog voor verbetering vatbaar zijn. Het panel is positief over de meerwaarde van de opleiding voor alumni en werkgevers, en stelt vast dat de alumni van de opleiding veelal succesvol zijn in het vakgebied waarvoor zij zijn opgeleid. 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:

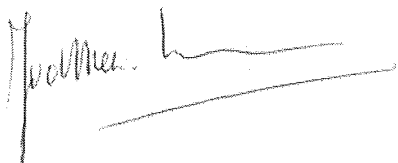
*Masteropleiding Executive Master of Finance and Control*

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

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

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

Datum: 20 april 2017



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



Peter Hildering MSc, secretaris



# BEHANDELING VAN DE STANDAARDEN UIT HET BEOORDELINGSKADER VOOR DE BEPERKTE OPLEIDINGSBEOORDELING

## *Organisatie van het onderwijs*

De Executive Master of Finance and Control (EMFC) valt onder de School of Business and Economics van Maastricht University. De faculteit staat onder leiding van een faculteitsbestuur bestaande uit de decaan, drie vice-decanen (portefeuilles Research and Valorization, Education en Strategic Development and Internationalisation), de managing director, de studentadviseur en een studentlid. Het wetenschappelijk personeel is ondergebracht in zeven departementen. De opleiding EMFC is ondergebracht in het departement Accounting and Information Management. De opleiding wordt aangestuurd door een managementteam dat verantwoordelijk is voor alle postdoctorale opleidingen (PDO's) binnen het departement. De departementsvoorzitter treedt hierin op als voorzitter, de opleidingsdirecteur van de EMFC als operationeel verantwoordelijke. De opleidingsdirecteur wordt bijgestaan door een Program Office Staff. De opleiding EMFC werkt organisatorisch nauw samen met de internationale EMFC-opleiding (iEMFC) en deelt hiermee een groot deel van de organisatie (onder andere de opleidingscommissie en de examencommissie) en docenten.

## *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 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 als (assistent-)controller en een reeds behaald masterdiploma of een door de opleiding vooraf toegestane alternatieve vooropleiding. 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 ook leidend voor de opleiding tot registercontroller aan Maastricht University. Een registercontroller is een financieel professional die financiële eindverantwoordelijkheid kan dragen. Een registercontroller moet niet alleen goed zijn opgeleid en zich blijven ontwikkelen en aanpassen aan maatschappelijke veranderingen, maar ook morele waarden vertegenwoordigen.

## *Missie, visie en profilering van de opleiding*

De missie van de opleiding zoals vermeld in de kritische reflectie is het opleiden van toekomstige business unit controllers (van grote organisaties) en financieel directeuren (van middelgrote organisaties) die in staat zijn gedurende hun werkzame leven een belangrijke bijdrage te leveren aan de financiële continuïteit en prestaties van hun organisatie. Om deze missie te verwezenlijken heeft de opleiding een aantal keuzes gemaakt die haar een eigen profiel geven. Het panel heeft hiervan via de kritische reflectie en tijdens gesprekken met het management, studenten, docenten, alumni en het curatorium kennisgenomen.



De EMFC profileert zich als een brede opleiding die niet alleen bedoeld is voor financieel professionals van grote organisaties, maar ook van mkb-bedrijven, overheid en non-profitorganisaties. In de praktijk zijn dit vooral organisaties uit de regio. De opleiding biedt geen specialisaties aan vanuit de visie dat de afgestudeerden gedurende hun carrière nog regelmatig van werkgever en/of branche zullen veranderen, en bovendien baat hebben bij een *broad business understanding*. Deze breedte als kenmerk van de opleiding is niet als zodanig vastgelegd en komt ook niet terug in de eindkwalificaties van de opleiding, maar is een aspect dat in de praktijk is ontstaan.

Het panel beschouwt de missie en visie van de opleiding als passend voor een postinitiële masteropleiding en constateert dat de visie van de opleiding naar aanleiding van de vorige visitatie meer geëxpliciteerd is en gedeeld wordt met de stakeholders, waaronder de betrokken docenten. Het panel concludeert op basis van gesprekken tijdens het visitatiebezoek dat de opleiding EMFC zich, meer dan uit de kritische reflecties blijkt, onderscheidt door de brede focus gericht op grote organisaties, mkb-bedrijven, overheid en non-profitorganisaties. Het panel denkt dat het profiel van de opleiding kan worden versterkt door dit onderscheid te expliciteren in de missie en de visie van de opleiding.

#### *Beoogde eindkwalificaties*

Het panel heeft de beoogde eindkwalificaties bestudeerd (zie bijlage 2) en concludeert dat deze inhoudelijk aansluiten bij het door de VRC opgestelde domeinspecifieke referentiekader. Ook constateert het panel dat de eindkwalificaties qua niveau en oriëntatie passend zijn voor een academische opleiding op postinitiële masterniveau. Ze voldoen aan de eisen van het niveau van een masteropleiding volgens de Dublin-descriptoren. De opleiding onderscheidt eindkwalificaties op het gebied van kennis en inzicht, toepassing van kennis en inzicht, oordeelvorming, communicatie en leervaardigheden. Het wetenschappelijk niveau van de opleiding is volgens het panel passend voor een postinitiële opleiding, waarbij de nadruk met name ligt op het inzetten van wetenschappelijke kennis om te reflecteren op de beroepspraktijk. Het panel is daarnaast positief over de expliciete vermelding van *soft skills* in de eindkwalificaties. De eindkwalificaties op het gebied van communicatie bevatten bijvoorbeeld mondeling en schriftelijk helder communiceren aan belanghebbenden, onder druk werken met anderen en leiding geven aan een team van deskundigen. Het panel ziet dit als belangrijke leiderschapsvaardigheden die moderne controllers nodig hebben als lid van het management van een organisatie en is verheugd ze in de eindkwalificaties vermeld te zien.

#### **Overwegingen**

Het panel heeft vastgesteld dat de eindkwalificaties in voldoende mate aansluiten bij het niveau en de oriëntatie van een postinitiële masteropleiding. Ze voldoen aan de eisen van een masteropleiding en sluiten aan bij de eisen van het beroepenveld zoals vastgesteld in het VRC-beroepsprofiel voor registercontrollers. Dit beroepsprofiel is voldoende vertaald naar een eigen visie en profiel waarin de opleiding zich nadrukkelijk openstelt voor een brede groep studenten, niet alleen afkomstig uit grote bedrijven maar met name ook uit mkb, overheid en non-profitorganisaties. Het panel beveelt de opleiding aan om dit brede karakter meer te benadrukken in de eindkwalificaties en in de communicatie richting studenten om zich zo sterker te profileren.

#### **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

### *Programma*

Het panel heeft het curriculum van de Executive Master of Finance and Control (EMFC) bestudeerd en inzage gehad in cursusmateriaal, verslagen van de relevante commissies en de digitale leeromgeving. Tijdens het bezoek heeft het panel gesprekken gevoerd met het management, studenten, docenten, de opleidingscommissie, alumni en het curatorium. 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 de wetenschappelijke en beroepsgerichte elementen zijn vertaald naar het studieprogramma.

De EMFC-opleiding is opgebouwd uit 62,89 EC en beslaat vijf semesters verspreid over tweeënhalf jaar. In de eerste twee jaar worden drie leerlijnen (Finance, Control en verbredingsvakken) verweven met elkaar aangeboden. Het laatste halfjaar is gereserveerd voor de scriptie, waarin alle leerlijnen samenkomen. Het programma kent geen specialisaties. Een volledig programmaoverzicht staat in bijlage 4.

Het VRC-kader, waarin wordt beschreven aan welke eisen een registercontroller in Nederland moet voldoen, is leidend voor de inhoud van de opleiding. Dit komt tot uiting in een selectie verdiepingsvakken op terreinen waarin controllers deskundig behoren te zijn. Deze zijn verdeeld over de leerlijnen Finance en Control. De leerlijn Control omvat Management Control, Internal Control & Accounting Information Systems (BIV/AO), Informatiemanagement en Research in Finance and Control. De leerlijn Finance bevat de vakken Management Accounting, Financieel Management, Treasury Management en Financial Accounting. Gezamenlijk zijn dit de hoofdvakken van de opleiding. De opleiding kiest daarnaast voor eigen accenten via zogenaamde verbredingsvakken in een derde leerlijn. Hiertoe behoren vakken die gebieden behandelen waarop een controller als onderdeel van het managementteam van een organisatie een gedeelde verantwoordelijkheid heeft, te weten Strategisch Management, Supply Chain Management, Ondernemingsrecht, Fiscaal Recht en Auditing & Due Diligence. De *soft skills* van de controller krijgen aandacht in het vak Leiderschap voor Financials. De opleiding besteedt hierin aandacht aan teamgericht werken, leiderschapsvaardigheden en het moreel kompas van de controller.

Het panel constateert dat het programma van de EMFC-opleiding het mogelijk maakt om de gestelde eindkwalificaties te behalen. De leerdoelen van de programmaonderdelen vormen een samenhangend geheel en bouwen op tot de eindkwalificaties. Het panel is positief over de inhoud van het programma, en beschouwt de verhouding tussen de leerlijnen als gebalanceerd en samenhangend. Het herkent in de gesprekken de nadruk op *soft skills* waarmee de opleiding zich profileert. Dit komt niet alleen naar voren in het vak Leiderschap voor Financials, dat geheel op *soft skills* is gericht, maar is ook via inhoud en werkvormen verweven met andere vakken, zoals Strategisch Management en Management Control. Ook concludeert het panel uit gesprekken met docenten en bestudering van het studiemateriaal dat er voldoende aandacht wordt besteed aan nieuwe ontwikkelingen binnen het vakgebied en in de beroepspraktijk, zoals *data analytics* (o.a. bij de vakken Informatiemanagement en Accounting Information Systems) en *risk management* (o.a. in de vakken Management Control, Internal Control, Treasury Management, Financieel Management en Fiscaal Recht). Het raadt de opleiding aan deze vernieuwingen te blijven doorzetten.

De opleiding maakt gebruik van probleemgestuurd onderwijs (PGO) waarin op de doelgroep toegespitste praktijkcases centraal staan. In gesprekken met studenten en alumni vernam het panel dat er veel waardering bestaat voor het curriculum en de daarin gekozen werkvormen. Met name de nadruk op *soft skills*, de mogelijkheid om eigen praktijkcases in te brengen en de interactiviteit van de werkvormen wordt door de studenten als zeer positief ervaren. Het panel beoordeelt dit didactisch concept en de werkvormen als passend bij de opleiding en ziet dat deze bijdragen aan het behalen van de eindkwalificaties.

### *Wetenschappelijke en professionele oriëntatie*

De wetenschappelijke oriëntatie van de opleiding komt duidelijk tot uiting in het programma. Docenten maken veelvuldig gebruik van wetenschappelijke literatuur, waarbij de nadruk ligt op het identificeren van problemen en het ontwerpen en selecteren van mogelijke oplossingen. De studenten leren deze literatuur te interpreteren en de relevantie hiervan te onderkennen. Het panel constateert na bestudering van de studiematerialen dat de vakken een solide gebruik van wetenschappelijke literatuur kennen. De gebruikte literatuur is recent en van goede kwaliteit. Bij sommige vakken noemt het panel het gebruik en comparatieve karakter van de literatuur





indrukwekkend, waaronder Corporate Finance en Fiscaal Recht. Ook is het panel positief over het vak Research in Finance and Control, waarbij de studenten een (hernieuwde) introductie krijgen in wetenschappelijk onderzoek. Omdat hun initiële master vaak al enkele jaren geleden is afgerond, krijgen de studenten een opfrissing van de basisprincipes van wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast leren ze onderzoeksbenaderingen, technieken en theorievorming die typerend zijn voor wetenschappelijk onderzoek in Finance en Control. Zij ronden het vak af met een onderzoeksvoorstel voor hun scriptie.

Het panel is positief over de verwevenheid van wetenschap en beroepspraktijk in het programma. Het studieprogramma hanteert een passende balans tussen theorie en praktijk om studenten zowel wetenschappelijk als professioneel toe te rusten met de juiste kennis, vaardigheden en houding. Uit gesprekken met studenten en docenten en bestudering van het studiemateriaal maakt het panel op dat studenten in de vakken uitgedaagd worden wetenschappelijke inzichten toe te passen op hun eigen beroepspraktijk. De studenten brengen vanwege de instroomeisen enkele jaren werkervaring met zich mee, wat zich uit in een professionele uitwisseling en reflectie met medestudenten. De studenten verwerven hierdoor tijdens het behandelen van real-life cases, professionele vaardigheden zoals samenwerken, geven en krijgen van feedback, presentatievaardigheden, aansturen van teams en discussievaardigheden. Tegelijkertijd gebruiken zij recente wetenschappelijke literatuur om op deze cases te reflecteren, waardoor wetenschap en beroepspraktijk verweven zijn door het hele programma.

#### *Personeel*

Om recht te doen aan het postinitiële karakter van de opleiding en de balans tussen wetenschap en beroepspraktijk, streeft de opleiding ernaar docenten aan te trekken die zowel wetenschappelijk actief zijn (hoofdaanstelling aan een universiteit) als werkzaam zijn (geweest) in de financieel-economische beroepspraktijk. Het vaste docententeam bestaat uit 29 docenten, van wie meer dan 90% gepromoveerd is. Alle docenten beschikken over een BKO-certificaat voor didactische bekwaamheid. De opleiding werkt daarnaast met gastdocenten, die de inbreng van de beroepspraktijk verder versterken met gastcolleges gericht op die praktijk. De vakcoördinator is hierbij supervisor en verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Het gemiddelde voor de staf-studentratio is op dit moment 1 staf lid op 19,3 studenten.

Docenten worden, naast hun achtergrond in wetenschap en beroepspraktijk, bij benoeming geselecteerd op hun didactische vaardigheden en hun vaardigheid een omgeving te creëren waarin discussie gestimuleerd wordt. Bij voorkeur kiest de opleiding voor interne kandidaten binnen de eigen instelling van wie de didactische kwaliteiten bekend zijn. De kwaliteit van docenten wordt na hun aanstelling bewaakt via periodieke onderwijsbeoordelingen. Docenten worden direct na afloop van hun vak anoniem door studenten geëvalueerd, en hierover wordt gerapporteerd aan de opleidingsdirecteur, examencommissie en opleidingscommissie. De opleidingsdirecteur gebruikt de resultaten in herbenoemingsgesprekken over het functioneren van de docenten, en in beslissingen over het al dan niet continueren van aanstellingen.

Het panel is positief over de kwaliteit van de docenten en beschouwt sommige docenten als de top van hun vakgebied in Nederland. Ook uit gesprekken met studenten en alumni kreeg het panel een positief beeld over de kwaliteit van de docenten en de begeleiding die zij geven, zowel tijdens de vakken als in het scriptietraject. Het panel is onder de indruk van het feit dat bijna alle docenten gepromoveerd zijn en allen over een BKO-certificaat beschikken. Daarnaast is het panel positief over de verhouding tussen studenten en docenten op de opleiding, die het beoogde interactieve en case-gerichte karakter van het programma mogelijk maakt. De docenten worden daarnaast ondersteund door een volgens het panel competent en stevig secretariaat, zodat zij zich kunnen richten op het verzorgen van onderwijs.

#### *Instroom en deficiëntiebeleid*

De EMFC-opleiding hanteert een selectieprocedure voor aankomende studenten. Zij dienen een MSc-opleiding afgerond te hebben met een op de opleiding toegespitst vakkenpakket. Ook kunnen afgestudeerde registeraccountants (RA) instromen evenals studenten met een post-hbo opleiding werkzaam in een controllersfunctie waarvoor een academisch werk- en denkniveau vereist is. Voor toelating is daarnaast vereist dat studenten minimaal twee jaar relevante werkervaring hebben en tijdens de opleiding een relevante werkkring hebben. Na een check op vooropleiding en ervaring vindt een persoonlijk intakegesprek plaats met de opleidingsdirecteur om de motivatie van de studenten te toetsen.



De opleiding stelt aan de hand van de vakkenlijst van de vooropleiding mogelijke deficiënties vast, die weggewerkt dienen te worden voordat de student aan de opleiding begint. In sommige gevallen, als het gaat om een beperkt aantal deficiënties, kan de student toestemming krijgen deze tijdens het programma weg te werken. Instromers vanuit het hbo volgen een losstaand programma voor business controllers. Dit programma is begonnen als deficiëntieprogramma, maar is nu een op zichzelf staand programma met 40 studenten dat leidt tot een (*non-degree*) diploma en de mogelijkheid direct in te stromen in de EMFC- en iEMFC-opleidingen. Van deze groep stromen gemiddeld 2-3 studenten per jaar door naar de EMFC-opleidingen. Sommige studenten kunnen vanwege hun vooropleiding vrijstelling krijgen voor bepaalde vakken. De examencommissie beslist hierover. In de regel kent zij deze alleen toe voor verbredingsvakken, en slechts zelden voor hoofdvakken, omdat deze de kern van de opleiding vormen. Het panel is van oordeel dat het instroom- en deficiëntiebeleid van de opleiding op orde is.

### *Studeerbaarheid*

Uit de kritische reflectie blijkt dat de studeerbaarheid, zoals ook in de vorige visitatie opgemerkt, voor verbetering vatbaar is. Het percentage studenten dat de opleiding nominaal afrondt binnen de gestelde drie jaar is minder dan 50%. Na 5 jaar is minder dan 75% geslaagd voor de opleiding. Uit de rendementscijfers blijkt dat de vertraging met name optreedt tijdens het scriptieproces. Gemiddeld 80-85% van de studenten rondt binnen 2 jaar de vakken af, maar hierna zakken de rendementen in tot de hierboven genoemde slagingspercentages. De studenten en alumni gaven in gesprekken met het panel aan de scriptie als grootste struikelblok te zien. Een grote rol hierin speelt het wegvallen van de structuur die de opleiding gaf tijdens het volgen van de vakken. Met het verdwijnen van de vaste contactmomenten en door de veeleisendheid van hun baan hebben veel studenten grote moeite de discipline en motivatie voor het afronden van de scriptie op te brengen.

De opleiding erkent het probleem rond de studeerbaarheid, en heeft de afgelopen jaren een aantal maatregelen genomen om die te verbeteren. Het programma is zo ontworpen dat rond de piekmomenten in de werkzaamheden van de controllers (jaarafsluiting) weinig tot geen tentamens of onderwijs gepland zijn. Daarnaast is het vak Research in Finance and Control aan het begin van het tweede jaar gepland en wordt dit afgerond met het inleveren van een onderzoeksvoorstel voor de scriptie, zodat de studenten een goede start met de scriptie kunnen maken. Ook zijn behaalde studiepunten niet onbeperkt houdbaar: na 5 jaar vervallen deze. Bij de examencommissie kan verlenging met een half jaar aangevraagd worden. De eerste keer is het toekenningsbeleid soepel, maar de tweede keer vindt toekenning alleen plaats bij verzachtende persoonlijke omstandigheden.

Het panel waardeert de aandacht die de opleiding geeft aan het verhogen van de studeerbaarheid van het programma, en erkent dat lagere rendementen deels inherent zijn aan dergelijke postinitiële opleidingen omdat de studenten hun opleiding vaak met werk en gezin combineren. Wel is het panel van oordeel dat de opleiding meer zou kunnen doen. De studenten van de januari-lichting die op dit moment aan hun scriptie werken noemen de combinatie van de twee zware vakken IC&AIS en Financial Accounting in het tweede opleidingsjaar als belangrijke reden dat zij geen tijd overhouden om tijdens de vakkenperiode al aan hun scriptie te werken. Bovendien beginnen deze vakken in januari, een periode waarin het voor de meeste controllers topdrukke is bij hun werkgever. De opleiding zou kunnen zoeken naar een programma waarin de studielast evenwichtiger verspreid is over de semesters, en waarin de studenten die in januari met de opleiding starten meer tijd hebben om al tijdens het tweede jaar aan de scriptie te werken. Het management van de opleiding noemt openstelling van de opleiding voor registeraccountants, die voor deze vakken vrijstelling hebben, als belangrijkste argument voor deze programma-indeling aan het einde van het tweede jaar. Het panel acht dit argument gezien de beperkte omvang van het aantal registeraccountants in de opleiding niet zwaarwegend genoeg, en suggereert de opleiding om na te denken over een opzet die de studiedruk voor studenten evenwichtiger over het tweede jaar verdeelt.

Daarnaast bleek uit gesprekken met studenten dat zij behoefte hebben aan meer structuur tijdens het scriptieproces. De positionering van het vak Research in Finance and Control als voorbereiding op het scriptietraject is een stap in de goede richting, al is het nog te vroeg om te zeggen of dit inderdaad een positief effect op de rendementen heeft. Het panel beveelt de opleiding aan ook in de volgende fase van het scriptietraject meer structuur aan te bieden, bijvoorbeeld door *thesis circles* te faciliteren, waarin studenten onderling ervaringen uitwisselen en bespreken. In gevallen waar meerdere studenten van hetzelfde bedrijf deelnemen aan de opleiding zou dit ook bij de werkgever georganiseerd kunnen worden, zoals nu al incidenteel gebeurt.

### *Betrokkenheid stakeholders*

De EMFC heeft een gecombineerde opleidingscommissie met de internationale EMFC-opleiding. De commissie bestaat op dit moment uit drie studenten per opleiding en één docent. De opleiding is zich ervan bewust dat deze verhouding uit balans is en streeft naar een evenwichtiger verdeling. De opleidingscommissie komt twee keer per jaar bij elkaar en richt zich op het waarborgen en verbeteren van de kwaliteit van de opleiding. Zij adviseren de opleidingsdirecteur gevraagd en ongevraagd over het studieprogramma en stellen verbeteringen daarin voor op basis van ideeën van studenten en docenten, en de vakevaluaties. Het panel constateert dat de opleidingscommissie actief en betrokken is, en proactief bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs. De commissie brengt ook zelf ideeën voor vakvernieuwingen en werkvormen in, bijvoorbeeld het gebruik van webinars in voorbereiding op bijeenkomsten.

De opleiding kent ook een curatorium van executives, met daaronder een aantal oud-studenten die werkzaam zijn op het gebied van Finance and Control. Het curatorium heeft een toezichthoudende en adviserende rol richting de opleidingsdirecteur op het gebied van de kwaliteit van de opleiding en de koppeling tussen opleiding en beroepspraktijk. Curatoriumleden geven daarnaast met enige regelmaat gastcolleges, en er is altijd een lid van het curatorium aanwezig bij de scriptieverdedigingen. In het gesprek met het panel gaven de leden van het curatorium blijk van een duidelijke visie op en ideeën over het vak van controller. Het panel is positief over het curatorium en zijn actieve rol, en beschouwt het als een zeer waardevolle stem uit het werkveld waar de opleiding veel aan kan hebben.

De alumnivereniging van de opleiding leidt een slapend bestaan en was niet bekend bij de alumni waar het panel mee sprak tijdens de visitatie. Tijdens gesprekken met alumni bleken er wel veel informele contacten te bestaan. Het panel ziet structureel contact met de alumni als een belangrijk netwerk voor een opleiding, en beveelt de opleiding aan te proberen de alumnivereniging nieuw leven in te blazen.

### **Overwegingen**

Het panel oordeelt dat het studieprogramma van de EMFC-opleiding qua inhoud en vorm aansluit bij de eindkwalificaties van de opleiding, en de studenten in staat stelt deze te behalen. Het panel is positief over het probleemgestuurd onderwijs (PGO) gebaseerd op case-inbreng uit de beroepspraktijk, evenals over de aandacht voor *soft skills*. Het panel waardeert de kwantiteit en kwaliteit van de gebruikte wetenschappelijke literatuur in de opleiding. De opleiding heeft aandacht voor nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied en de beroepspraktijk. Het panel moedigt de opleiding aan deze lijn voort te zetten en nieuwe ontwikkelingen te blijven integreren in het programma. Het panel is positief over de kwaliteit van de docenten, docent-studentratio en het toelatings- en efficiëntiebeleid van de opleiding. De opleiding heeft een actieve opleidingscommissie en een actief curatorium, die zich inzetten voor de kwaliteit van het onderwijs. Het panel beveelt de opleiding aan om de alumnivereniging nieuw leven in te blazen om het contact met alumni van de opleiding meer te structureren.

De studeerbaarheid van de opleiding beoordeelt het panel als voldoende, maar voor verbetering vatbaar. Met name het scriptieproces zorgt voor veel vertraging bij het afronden van de opleiding. Het panel concludeert dat de samenstelling van het tweede jaar, met daarin twee zware vakken tegelijkertijd, de studenten weinig mogelijkheid biedt om tijdig met hun scriptie te beginnen. Het panel beveelt de opleiding aan deze opzet te heroverwegen. Daarnaast zeggen studenten behoefte te hebben aan meer structuur tijdens het scriptietraject. Het gestructureerd beginnen met de scriptieopzet in het vak Research in Finance and Control is een stap in de goede richting. Daarnaast zou de opleiding bijvoorbeeld *thesis circles* of andere meer gestructureerde vormen van scriptiebegeleiding kunnen aanbieden.

### **Conclusie**

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





**Standaard 3: Toetsing**

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing.

**Toelichting:**

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

**Bevindingen**

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

*Toetsing*

De opleiding beschikt over een uitgewerkt toetsplan, dat een overzicht van het programma en de bijbehorende toetsvormen bevat, en een toetsmatrijs waarin docenten de leerdoelen voor hun vak koppelen aan tentamenvragen, zoals geïllustreerd in de kritische reflectie. Elk vak in de opleiding wordt afgesloten met een individueel tentamen of een te schrijven paper, afhankelijk van de leerdoelen van het vak. Het vak Leiderschap voor Financials kent een aanwezigheidsverplichting. Omdat dit vak zich met name richt op persoonlijke ontwikkeling en een actieve bijdrage van studenten vraagt tijdens de contactmomenten acht het panel dit gepast. Bij sommige vakken is het eindcijfer een gewogen gemiddelde van één of meer (groeps)cases die tijdens het vak worden uitgewerkt en ingeleverd, en het afsluitende tentamen. Studenten dienen voor elk onderdeel minimaal een voldoende (5,50) te halen, zodat het niet mogelijk is voor een vak te slagen zonder een voldoende prestatie op individueel niveau te hebben geleverd. Ook kwam duidelijk naar voren dat het programma door wisselende werkgroepsamenstellingen en aangewezen groepsvoorzitters gelijke inzet van alle studenten vraagt, zodat individuele studenten zich niet achter teamprestaties kunnen verschuilen. De cases sluiten doorgaans aan bij de beroepspraktijk van de studenten, wat het panel passend vindt voor het activerende karakter van de opleiding.

Het panel constateert dat de wijze van tentaminering binnen de opleiding transparant en voor studenten inzichtelijk is. Het toetsbeleid is verstevigd ten opzichte van de vorige visitatie. De leerdoelen, criteria en werkwijze voor afronding en toetsing van elk vak zijn vastgelegd en beschikbaar voor de studenten in een *course outline* voorafgaand aan de start van het vak. Elk tentamen is daarnaast voorzien van een schutblad met daarop onder andere informatie over het tentamen, het fraudebeleid en de slaag/zak-grens. De gemaakte toetsen komen tijdens de beoordeling onder ogen van meer dan één docent (vier-ogenprincipe). De opleiding presenteert in de kritische reflectie een duidelijk beleid voor het ontwikkelen van valide en betrouwbare toetsen. De kerndocent van een vak is verantwoordelijk voor het opstellen van een toetsmatrijs en het afstemmen hiervan met alle vakdocenten. De kerndocent zorgt er zo voor dat de toetsvorm en het toetsniveau eenduidig is vastgelegd in relatie tot de leerdoelen. De opleiding gebruikt toetsvormen die aansluiten bij het karakter en de leerdoelen van de opleiding, en laat zien toetsevaluaties uit te voeren die bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van de toetsing.

De studenten ronden hun opleiding af met een scriptie. Dit is een zelfstandig geschreven verhandeling over een onderwerp dat rechtstreeks in relatie staat tot minstens één van de hoofdvakken van de opleiding. De scriptie kent een wetenschappelijk theoretisch kader met een substantiële praktische component via een *case study*, waarin de organisatie waar de student werkt centraal staat. Het scriptietraject begint met het vak Research in Finance and Control, waarin de studenten een oprissing, verdieping en verbreding krijgen van hun kennis rondom onderzoeksvaardigheden. Zij ronden dit vak af met een onderzoeksvoorstel. Bij een succesvolle afronding koppelt de opleiding de student aan een scriptiebegeleider, die ook optreedt als eerste beoordelaar. De conceptversie van de scriptie wordt beoordeeld door deze eerste beoordelaar en door een anonieme tweede beoordelaar. De tweede beoordelaar let met name op de wetenschappelijke kwaliteit van de scriptie. Beiden geven een cijfer en hun suggesties voor verbetering. Als beide beoordelaars de scriptie als voldoende beoordelen kan deze doorgaan naar de verdedigingsbijeenkomst. De student beslist vervolgens zelf of en op welke manier hij/zij de gesuggereerde verbeteringen doorvoert. Tijdens de verdedigingsbijeenkomst verdedigt de student zijn/haar scriptie voor een jury bestaand uit de eerste beoordelaar, een lid van de examencommissie en één of meerdere andere docenten. Ook is een lid van het curatorium aanwezig. De eerste beoordelaar is in de regel onderdeel van de jury; het rapport van de tweede lezer is ter inzage beschikbaar voor de juryleden. Na afloop van de verdediging bepaalt de jury in gezamenlijk overleg het eindcijfer van de student op basis van de scriptie en de verdediging ervan.

Tijdens de gesprekken met het opleidingsmanagement, de docenten en de examencommissie had het panel moeite de precieze werkwijze en de rol van de diverse betrokkenen in het scriptiebeoordelingsproces te achterhalen. Het panel waardeert de expliciete aandacht voor de wetenschappelijke kwaliteit van de scriptie en is onder de indruk van het aantal docenten dat een bijdrage levert aan de scriptiebeoordeling. Het panel stelt dan ook vast dat de opleiding het beoordelingsproces met veel zorg heeft vormgegeven. Tegelijkertijd constateert het echter dat de complexiteit van het beoordelingsproces ten koste gaat van de eenduidigheid en transparantie. In een tweetal gevallen trof het panel een grote discrepantie (meer dan 1,5 punt) aan tussen de beoordeling van de tweede beoordelaar en het uiteindelijke eindcijfer. Het panel heeft tijdens het bezoek aanvullende informatie opgevraagd, bestaand uit conceptversies, revisies en beoordelingsformulieren van de betreffende scripties. Ook hiermee kon het panel de discrepantie niet verklaren. De, in de ogen van het panel terechte, verbeter suggesties van de tweede beoordelaar waren volgens het panel in beide gevallen onvoldoende geadresseerd, terwijl het oordeel van de tweede beoordelaar wel ter inzage ligt bij de afstudeerworkshop en daarom door de drie laatste beoordelaars kan worden meegewogen.

Het panel concludeert dat de totstandkoming van het eindcijfer voor het scriptieproces tijdens de afstudeerworkshop onvoldoende transparant is. Het is niet inzichtelijk hoe het geheel van scriptie, verdediging, het eerdere oordeel van de tweede beoordelaar en de individuele oordelen van de juryleden bijdragen tot het uiteindelijke eindcijfer. Het beoordelingsproces fungeert daarmee als een *black box*. Het grote aantal beoordelaars dat betrokken is bij de vaststelling van het eindcijfer leidt slechts tot een groter aantal bijdrages aan de *black box*, en niet tot een kwaliteitsgarantie van het eindresultaat. Het panel beveelt de opleiding aan het proces transparanter te maken, en te expliciteren hoe de verschillende aspecten meewegen in het eindoordeel. De door het panel in enkele gevallen vastgestelde discrepanties tussen scriptiekwaliteit en eindcijfer zouden ten minste te herleiden moeten zijn naar controleerbare oordelen op basis van de scriptieverdediging. Het panel adviseert in het beoordelingsformulier duidelijk onderscheid te maken tussen de bijdrage aan het eindcijfer van de scriptie en het oordeel over de kwaliteit van de verdediging. Ook zou de opleiding moeten expliciteren in hoeverre het oordeel van de tweede lezer meeweegt in het eindoordeel.

#### *Examencommissie*

De gecombineerde examencommissie van de opleidingen EMFC en IEMFC stelt het toetsbeleid vast voor beide opleidingen. De examencommissie wijst examinatoren aan en ziet toe op de kwaliteit van de aangeboden vakken en toetsen op basis van vakevaluaties. Daarnaast oordeelt de commissie over het verlenen van vrijstellingen en verlenging van geldigheidsduur van studiepunten, en bespreekt verdenkingen van fraude en bezwaren van studenten rondom de beoordeling van toetsen. Het panel stelt vast dat de examencommissie deze taken doelmatig en kundig uitvoert.

De jaarverslagen van de examencommissie maken geen melding van het borgen van de inhoudelijke kwaliteit van de afstudeerscripties, en ook in het gesprek met het panel gaf de examencommissie er geen blijk van dit als haar verantwoordelijkheid te zien. Na doorvragen door het panel bleek de examencommissie invulling aan de kwaliteitsborging van de scripties te geven door toe te zien op de procedures van de scriptiebeoordeling en door (in de regel) een lid van de examencommissie als jurylid te laten deelnemen aan de verdedigingsbijeenkomsten. Dat lid doet dit als beoordelaar en rapporteert hierover niet terug aan de overige leden van de examencommissie. Volgens het panel leidt deze werkwijze niet tot een adequate borging van de kwaliteit van het scriptiebeoordelingsproces. De examencommissieleden zijn tegelijkertijd uitvoerder van en toezichthouder op hetzelfde beoordelingsproces. Het panel oordeelt dat dit tot een onhoudbare functievermenging leidt waarbij de examencommissie niet onafhankelijk ten opzichte van het beoordelingsproces staat. De borging van de toetsing van de scripties door de examencommissie schiet volgens het panel hierdoor tekort, zowel wat betreft de inhoudelijke kwaliteit van de afstudeerscripties als wat betreft de kwaliteit van het scriptiebeoordelingsproces.

Het panel dringt er bij de examencommissie op aan om de borging van de kwaliteit van de scripties hoger op de agenda te zetten en net zo grondig te behandelen als de borging van de kwaliteit van de overige toetsen. De scriptie is immers de belangrijkste toets van de opleiding, waarin alle eindkwalificaties terugkomen. Het beveelt de commissie aan dit onderwerp expliciet te agenderen tijdens haar bijeenkomsten en hierover te rapporteren in haar jaarverslagen. Ook adviseert het



panel de examencommissie de functievermenging tijdens het beoordelingsproces op te heffen zodat zij onafhankelijk de kwaliteit van de scripties kan borgen. Hierbij zou de commissie in ieder geval retrospectief toezicht moeten toepassen. Dit zou zij kunnen doen door achteraf de scripties steekproefsgewijs te controleren.

### Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat het systeem van toetsing en beoordeling bij de vakken van de opleiding EMFC adequaat en doelmatig is. De opleiding gebruikt toetsvormen die aansluiten bij het karakter en de leerdoelen van de opleiding, en laat zien toetsevaluaties uit te voeren die bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van de toetsing. De examencommissie ziet hierop toe en geeft op adequate wijze vorm aan haar taak op het gebied van kwaliteitsborging en toezicht.

Het panel beschouwt het beoordelingstraject van de scripties als complex en ondoorzichtig. Ondanks de betrokkenheid van vele beoordelaars is de totstandkoming van het eindcijfer een *black box*, waarin onvoldoende inzichtelijk is in welke mate de geschreven scriptie, de verdediging hiervan en het oordeel van de diverse beoordelaars een rol speelt in het resultaat. Discrepancies tussen scriptiekwaliteit en eindcijfer die het panel tweemaal aantrof in een steekproef, waren hierdoor niet herleidbaar. In de ogen van het panel zou het in ieder geval duidelijk moeten zijn hoe de scriptie en de verdediging los van elkaar bijdragen aan het eindcijfer. Het moedigt de opleiding aan het beoordelingsformulier hierop aan te passen. Ook zou de opleiding moeten expliciteren in hoeverre het oordeel van de tweede lezer meeweegt in het eindoordeel.

Het panel concludeert daarnaast dat de inhoudelijke borging van de kwaliteit van de scripties niet de volledige aandacht van de examencommissie heeft. De examencommissie vermengt toezicht en uitvoering van scriptiebeoordeling op een dusdanige wijze dat zij haar taak niet naar behoren kan uitvoeren. Ook ontbreekt een retrospectieve controle van scripties en het beoordelingsproces. Het panel beveelt de examencommissie aan om dit onderwerp expliciet op de agenda te zetten, en een nieuwe procedure op te stellen om de kwaliteit van de scripties onafhankelijk te borgen.

### Conclusie

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

#### **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 studenten van de EMFC-opleiding ronden hun opleiding af met een afstudeerscriptie. Dit eindwerk is een praktijkgericht onderzoek dat is verankerd in wetenschappelijke theorie van het vakgebied. De vraagstelling is doorgaans gebaseerd op een probleem uit de werkomgeving van de student. Het panel heeft voorafgaand aan het bezoek vijftien scripties bestudeerd. Het heeft daarbij in het bijzonder gelet op de manier waarop het academisch niveau is gekoppeld aan de gewenste wetenschappelijke en professionele eindkwalificaties. Het panel stelt vast dat de scripties over het algemeen van voldoende niveau zijn en passen bij een postinitiële opleiding. De onderwerpen zijn relevant en sluiten goed aan bij de beroepspraktijk. De studenten gebruiken wetenschappelijke kennis om tot nieuwe inzichten te komen bij problemen uit hun eigen beroepspraktijk. Wel ziet het panel verschillen in kwaliteit. Zo is de gebruikte methodologie in sommige gevallen voor verbetering vatbaar. Verder noemt het panel de scripties omvangrijk (60+ pagina's is eerder regel dan uitzondering) en vaak langdradig. Door duidelijker structuur aan te brengen en hierin keuzes te maken zouden de meeste scripties een stuk korter kunnen zonder aan inhoud te verliezen.

Eén scriptie is in de ogen van het panel onterecht met een voldoende beoordeeld. De onderzoeksvraag was niet voldoende wetenschappelijk en de gebruikte methodiek academisch onverantwoord. De structuur en verzorging van het werk waren zwak. Deze zwakke punten werden door de beoordelaars onderkend, maar in de ogen van het panel onvoldoende geadresseerd in revisies. De overige scripties waren volgens het panel van voldoende niveau.





Het panel heeft tijdens het bezoek gesproken met alumni van de opleiding. Uit deze gesprekken en uit de kritische reflectie blijkt dat de meeste EMFC-alumni een sterke positie in de arbeidsmarkt hebben. 63% van de afgestudeerden (2010-2015) is werkzaam in een Finance and Control-functie waarvoor het programma opleidt, zoals financieel directeur of controller. De rest is vaak werkzaam in gerelateerde functies, zoals business analist, projectmanager of managing director. De alumni hebben toegang tot de hoogste CFO-posities binnen Nederlandse bedrijven: van de top-50 registercontrollers waren in 2014 zes alumni van de EMFC-opleiding in Maastricht. Een aantal grote regionale bedrijven, zoals Océ/Canon, DSM en Fagro, stuurt al jaren hun (aankomende) controllers naar de opleiding, waaruit blijkt dat de opleiding er in slaagt de verwachtingen van het beroepenveld waar te maken. De alumni die het panel sprak, waren zeer positief over de opleiding en zagen deze als een belangrijke stap in hun professionele ontwikkeling waar zij veel aan gehad hebben qua kennis en persoonlijke ontwikkeling.

### **Overwegingen**

Het panel stelt vast dat de afstudeerscripties voldoen aan de eisen die mogen worden gesteld aan de eisen van een postinitiële masteropleiding, en passend zijn voor de wetenschappelijke en professionele oriëntatie van de opleiding. Het panel concludeert dat de scripties qua methodologie, omvang en structuur soms nog voor verbetering vatbaar zijn. Het is positief over de meerwaarde van de opleiding voor alumni en werkgevers en stelt vast dat de alumni van de opleiding veelal succesvol zijn in het vakgebied waarvoor zij zijn opgeleid. Het panel stelt vast 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 Standaard 1, 2 en 4 voor de Executive Master of Finance and Control beoordeeld als 'voldoende'. Het panel heeft Standaard 3 beoordeeld als 'onvoldoende'. Volgens de beslisregels van de NVAO is het algemeen eindoordeel van het panel over de opleiding daarmee 'onvoldoende'. Het panel is van oordeel dat het beoordelingsproces van de scripties niet transparant is, zodat het onvoldoende herleidbaar is op welke manier het eindcijfer tot stand is gekomen. Bovendien voert de examencommissie op dit moment de borging van de kwaliteit van de eindwerken in beperkte mate en niet onafhankelijk genoeg uit. Het panel adviseert het beoordelingsproces transparanter te maken en de bijdrage van de scriptie en de verdediging aan het eindcijfer hiervan voldoende te expliciteren. Ook dient de examencommissie de borging van de scriptiekwaliteit expliciet te agenderen, bijvoorbeeld door retrospectieve controle op scripties uit te voeren.

Het panel ziet het brede karakter van de opleiding als *unique selling point*, en beveelt de opleiding aan dit meer te benadrukken om zich duidelijker te profileren. Het panel is positief over de kwaliteit van de docenten en de interactieve werkvormen met case-gerichte inbreng vanuit de beroepspraktijk van de studenten. Ook waardeert het panel de kwaliteit en kwantiteit van de wetenschappelijke literatuur in het programma, en de aandacht die de opleiding geeft aan de *soft skills* van de controller. Het panel ziet dat de opleiding werk maakt van het doorvoeren van vernieuwingen in het programma en moedigt de opleiding aan dit voort te blijven zetten. Het panel oordeelt dat de studeerbaarheid voor verbetering vatbaar is. Het beveelt de opleiding aan om knelpunten rondom het scriptietraject aan te passen, met name de studiebelasting in het tweede jaar en het aanbrengen van meer structuur in de scriptiebegeleiding. De afstudeerscripties zijn volgens het panel van voldoende niveau en de alumni bekleden sterke posities in de arbeidsmarkt.

Het panel heeft er vertrouwen in dat de opleiding de benodigde aanpassingen in het scriptiebeoordelingstraject en de werkwijze van de examencommissie op korte termijn zal kunnen doorvoeren.

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



opleiding. Het eindoordeel zou anders zijn geweest als het panel had gewerkt volgens het nieuwe beoordelingskader.

**Conclusie**

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

## BIJLAGEN



QUESTION



## BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN

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

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

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

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

**R. (Remko) Walsweer MSc RC** is sinds 2011 Corporate Business Controller bij SUEZ Recycling and Recovery Netherlands, een Franse multinational die actief is op het gebied van



watermanagement, recycling en recovery. Eerder was hij Business Group Controller Consumer Products Europe bij FrieslandCampina. In 2015 rondde hij zijn Executive Master in Finance & Control-opleiding af aan Nyenrode Business Universiteit, de universiteit waar hij in 2010 ook de opleiding Master of Science in Controlling behaalde. Sinds 2015 doceert hij Management Accounting bij de accountancy-opleiding van Nyenrode Business Universiteit.

## BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER

### 1. Beroepsprofiel – opleidingsprofiel – opleidingsprogramma

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

### 2. Beroepsprofiel

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

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

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

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

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

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



rol maakt de controller analyses die ertoe dienen beslissingen met informatie te staven. Dit betreft onder meer beslissingen omtrent plannen, budgetten, processen, verkopen, investeringen, etc.

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

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

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

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

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

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

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

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

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



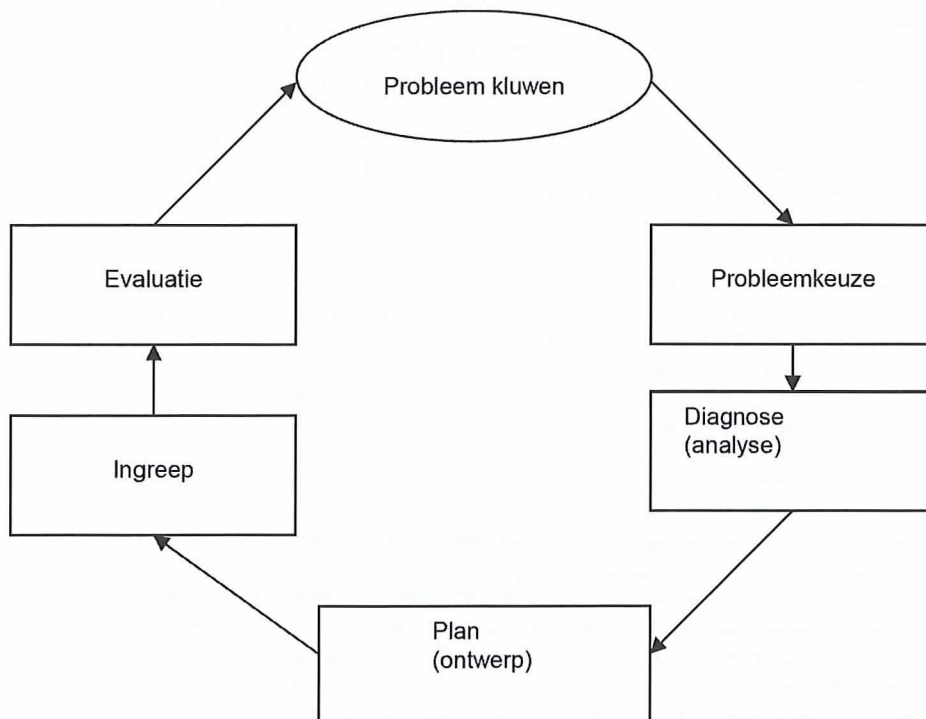


Het onderwijs zal omwille van de reflectie veel ruimte moeten bieden aan de inbreng van de studenten. Zij zullen uitgedaagd moeten worden om *real-life cases* uit te werken met behulp van (resultaten van) wetenschappelijk onderzoek. De literatuur zal om die reden ook een mengvorm zijn van wetenschappelijk 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



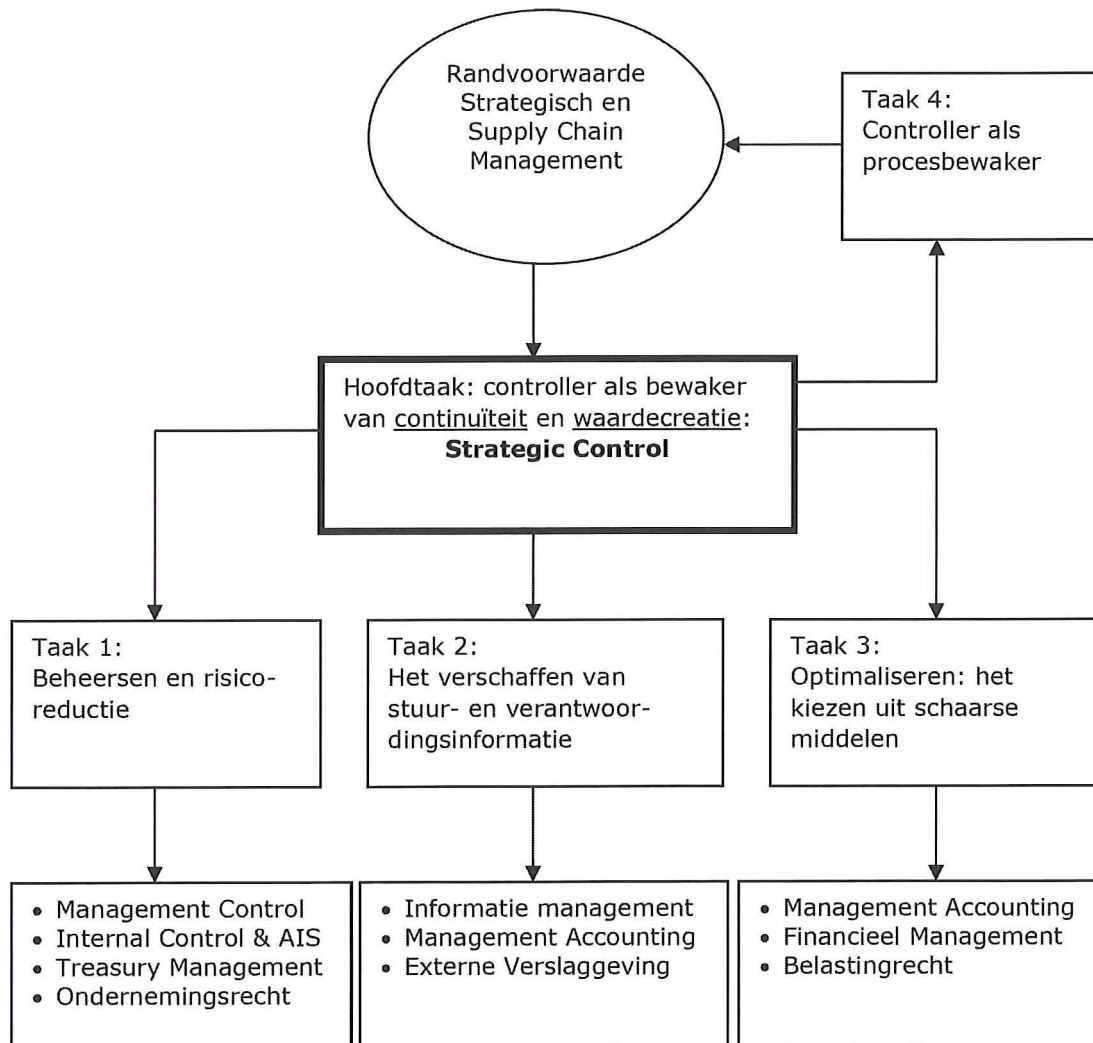


Management en Supply Chain Management is vooral van belang om het proces van strategievorming en logistieke keuzes desgewenst te kunnen aanzwengelen en de resultaten te kunnen vertalen naar prestatie-indicatoren en de inzet van beheersingsmaatregelen.

#### 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

### *Executive Master of Finance and Control*

#### **Domeinspecifiek Referentiekader**

*Teneinde de 5 kerntaken zoals genoemd in het Domeinspecifiek Referentiekader (bijlage 2) op de juiste manier te kunnen vervullen, beschikt de controller met betrekking tot de disciplines genoemd bij elk van de 5 taken over de volgende capaciteiten:*

- *Kennis en inzicht;*
- *Toepassen van deze kennis en inzichten;*
- *Het komen tot een juiste oordeelsvorming bij deze toepassing;*
- *Op een juiste manier communiceren over de voorgaande punten;*
- *Autonoom leervermogen.*

*Vertaald naar de eindkwalificaties van de opleiding betekent dit het volgende:*

#### **DD1 Kennis en inzicht**

*Heeft aantoonbare kennis en inzicht, gebaseerd op de kennis en het inzicht op het niveau van bachelor en die deze overtreffen en/of verdiepen, alsmede een basis of een kans bieden om een originele bijdrage te leveren aan het ontwikkelen en/of toepassen van ideeën, vaak in onderzoeksverband.*

De afgestudeerde:

- heeft vergaande en diepgaande kennis van de verdiepingsvakken op het terrein van Finance and Control teneinde zelfstandig problemen te signaleren en op te lossen.
- heeft adequate kennis van de verbredingsvakken op het terrein van Finance and Control om problemen te kunnen signaleren, de interrelaties met het realiseren van de doelen van de organisatie te voorzien en is in staat met deskundigen van aanpalende vakgebieden te communiceren over ontwikkelingen die de Finance and Control van organisaties raken.
- heeft de competentie om over de grenzen van het vakgebied heen te kijken
- heeft kennis van en inzicht in de belangrijkste theorieën en de actuele ontwikkelingen daarin op het terrein van Finance and Control
- is in staat nieuwe ontwikkelingen, trends en patronen te herkennen in op het eerste oog toevallige gebeurtenissen die de beheersing van de organisatie raken.
- heeft kennis van en inzicht in bevindingen van wetenschappelijk onderzoek op het vakgebied van Finance and Control.
- heeft kennis van en inzicht in ontwerpmethodieken van wetenschappelijk onderzoek op het vakgebied van Finance and Control.
- heeft kennis van en inzicht in probleemvelden in het werkgebied Finance and Control.
- heeft kennis van en inzicht in instrumenten die dienstig zijn om vraagstukken op het gebied van Finance and Control te adresseren.
- heeft daarbij een beheersingsgraad bereikt die het hem of haar mogelijk maakt aan het academisch debat op masterniveau deel te nemen en daar een originele bijdrage aan te leveren.

#### **DD2 Toepassing van kennis en inzicht**



*Is in staat om kennis en inzicht en probleemoplossende vermogens toe te passen in nieuwe of onbekende omstandigheden binnen een bredere (of multidisciplinaire) context die gerelateerd is aan het vakgebied; is in staat om kennis te integreren en met complexe materie om te gaan.*

De afgestudeerde kan:

1. Een wetenschappelijk verantwoord onderzoek uitvoeren naar een Finance and Control vraagstuk. Dit houdt o.a. in het:

- formuleren van een praktisch relevante, wetenschappelijke probleemstelling die onderzoeksmatig benaderd kan worden
- technisch ontwerpen van onderzoek
- uitvoeren van dataverzameling, -verwerking en -rapportages op een wijze die voldoet aan de minimale wetenschappelijke criteria te weten: valide, betrouwbaar en transparant
- vertalen van resultaten van het onderzoek naar beleidsmatige oplossingen in de vorm van aanbevelingen voor de organisatie

2. De afgestudeerde kan een complex Finance and Control-vraagstuk inzichtelijk maken en aanpakken in een multidisciplinaire context. Dit houdt o.a. in het:

- framen van een probleemsituatie
- een probleemsituatie integraal benaderen
- uitvoeren van een analyse van een Finance and Control vraagstuk vanuit theoretische kaders
- selecteren van probleemoplossingen of interventies die binnen de strategie van een organisatie passen
- opstellen van de aanpak van een probleem en beredeneren hoe voldoende draagvlak voor de verandering kan worden geschapen
- evalueren van de effecten van deze interventies.

De afgestudeerde kan deze vaardigheden toepassen in nieuwe omstandigheden, met begrip voor situationele factoren en de relevante context.

### **DD3 Oordeelvorming**

*Is in staat om oordelen te formuleren op grond van onvolledige of beperkte informatie en daarbij rekening te houden met sociaal-maatschappelijke en ethische verantwoordelijkheden, die zijn verbonden aan het toepassen van de eigen kennis en oordelen.*

De afgestudeerde kan:

- theoretische concepten en begrippen door middel van een onderzoek verhelderen, analyseren, en in theoretische en domeinspecifieke kaders positioneren.
- onderbouwde oordelen formuleren op grond van onvolledige en beperkte informatie
- bronnenonderzoek uitvoeren, analyseren, ordenen en interpreteren
- de gevolgen van eigen handelen als controller op collega's, de rest van de organisatie en op de buitenwacht overzien (moreel kompas)
- verantwoording afleggen voor typering probleem, keuze van interventiemethoden en beoogde en daadwerkelijke effecten
- over de opzet en resultaten van eigen en reeds uitgevoerd onderzoek een eigen standpunt formuleren en onderbouwen (reflectie)
- de grenzen van de eigen kennis en vaardigheden goed beoordelen.

De afgestudeerde is in staat afwegingen te maken en te formuleren en op basis van onvolledige informatie te komen tot een plan van aanpak. Hij/zij is in staat om in die afwegingen sociale en ethische verantwoordelijkheden mee te wegen.

#### **DD4 Communicatie**

*Is in staat om conclusies, alsmede de kennis, motieven en overwegingen die hieraan ten grondslag liggen, duidelijk en ondubbelzinnig over te brengen op een publiek van specialisten of niet-specialisten.*

De afgestudeerde kan:

- logisch redeneren op basis van steekhoudende argumenten zoals aangeboden in de opleiding.
- mondeling en schriftelijk helder rapporteren aan belanghebbenden (stakeholders) en toont zich daarbij klantgericht, zakelijk, respectvol en verantwoordelijk ten aanzien van de (de belangen van) anderen
- op ondubbelzinnige wijze conclusies alsmede de motieven en overwegingen die daaraan ten grondslag liggen overbrengen op specialisten en niet-specialisten.
- onder druk werken samen met anderen
- leiding geven aan een team van (financieel-economisch) deskundigen

#### **DD5 Leervaardigheden**

*Bezit de leervaardigheden die hem of haar in staat stellen een vervolgstudie aan te gaan met een grotendeels zelfgestuurd of autonoom karakter.*

Het verwerven van een houding dat de controller nooit is uitgeleerd en gelet op de snel veranderende omgeving in staat is en open staat om kennis te nemen van relevante ontwikkeling en daar ook het belang van inziet.

De afgestudeerde kan:

- nieuwe ontwikkelingen kritisch beoordelen en zelfstandig nieuwe kennis en vaardigheden verwerven en de eigen leerbehoeften herkennen
- de bronnen vinden die aan de leerbehoeften voldoen
- zelfstandig vorm en inhoud geven aan diens leerproces

Alle leeractiviteiten vinden plaats op het grensvlak van het verwerven van bestaande aangereikte kennis en het zelf ontdekken en beoordelen van voor een concreet Finance and Control-vraagstuk relevante (nieuwe) kennis. Leervaardigheden horen tot de competenties die noodzakelijk zijn om de andere doelstellingen te bereiken.



## BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA

*Masteropleiding Executive Master of Finance and Control*

<b>Vakken</b>	<b>EC</b>
<b>Jaar 1</b>	
Financieel Management	3,54
Treasury Management	3,54
Ondernemingsrecht	2,89
Supply Chain Management	2,57
Leiderschap voor Financials	3,21
Management Control	2,89
Strategisch Management	3,54
Fiscaal Recht	2,89
<b>Jaar 2</b>	
Informatiemanagement	3,21
Research in Finance and Control	1,93
Auditing & Due Diligence	2,89
Management Accounting	3,21
Internal Control & Accounting Information Systems 1	10,07
Financial Accounting	4,50
<b>Jaar 3</b>	
Master thesis	12,00
<b>Totaal</b>	<b>62,89</b>

## BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA

Donderdag 12 januari 2017		
Zaal: A1.22		
9.00	11.00	Vorbereidend overleg en inzien documenten
11.00	12.00	Gesprek met formeel verantwoordelijken  Harold Hassink Philip Vergauwen Roger Meuwissen Mark Vluggen
12.00	13.00	Lunch en overleg
13.00	13.30	Gesprek met studenten EMFC  Dylan van Hooren – Radar Roy Jongen – APG Lara Simons-Essed – Lionarons GGZ Guy Vonken – Provincie Limburg Jeroen ten Have – Océ Gert-Jan Daatselaar – Arion Group Frank Minkenberg – Fagro
13.30	14.00	Gesprek met studenten iEMFC  Ritchie Bex – APG Michiel Evers – APG Teodora Terzieva – Mitsubishi Hitachi Power Systems (Engelstalig) Ning Ciu – Global Liberty (Engelstalig)
14.00	15.00	Gesprek met docenten  <u>iEMFC/EMFC:</u> Stefanie Kleimeier – Corporate Finance course coordinator/lecturer Luc Keuleneer – Treasury Management course coordinator/lecturer Philip Vergauwen – MA/MC lecturer Frank Moers – MA/MC course coordinator/lecturer Mark Vluggen – Information Management course coordinator/lecturer Roger Meuwissen – AIS/ICAIS course coordinator/lecturer  <u>Sec iEMFC:</u> Bob de Wit – Strategic Leadership course coordinator/lecturer Marijke Schmitz – Corporate Law and Governance course coordinator Arthur Pleijsier – International Tax and Transfer Pricing course coordinator/lecturer Dan O’Leary – Information Management lecturer (call)  <u>Sec EMFC:</u> Raymond Luja – coordinator/docent Fiscaal Recht
15.00	15.30	Pauze
15.30	16.15	Gesprek met leden van de Opleidingscommissie  Laury Bollen – oud-voorzitter Irma Delahaye – lid namens EMFC Ritchie Bex – lid namens iEMFC Miranda Schoep – secretaresse EdC
16.15	17.00	Gesprek met leden van de Examencommissie  Frank Moers – voorzitter Alexander Brügggen – lid Thomas Thijssens – extern lid



		Miranda Schoep – secretaresse BoE
17.00	17.30	Pauze
17.30	17.45	Gesprek met alumni EMFC  Roger van Hooren - Rabobank Roger Gorissen – MBT Josien Keunen – Woonwenz Hanneke Ramakers – UM Bart Gelissen - Dynacommerce Erik Goessens – Philips Gaston Timmermans - Rabobank
17.45	18.00	Gesprek met alumni iEMFC  Ottavio Baldi – Teva Pharmaceuticals Europe (engelstalig) Rense Balk – PwC Paul Vos - Shell
<b>Vrijdag 13 januari 2017</b>		
<b>Zaal: A1.22</b>		
09.00	10.00	Eindgesprek met formeel verantwoordelijken  Harold Hassink Roger Meuwissen Mark Vluggen
10.00	11.30	Overleg panel en inzien documenten; spreekuur (11.00-11.30)
11.30	11.45	Pauze
11.45	12.30	Gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld (curatorium)  <u>iEMFC:</u> Hans van Geloven – former Addax Petroleum  <u>EMFC:</u> Jos Opheij - DSM Marcel Nohlmans - Canon Jos Paffen - Fagro Reinier Vree - Arcadis
12.30	13.00	Pauze en lunch
13.00	14.30	Opstellen voorlopige bevindingen
14.30	14.45	Mondelinge rapportage voorlopige bevindingen



## BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN

### *Executive Master of Finance and Control*

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

i982352	2623	6055002
6073598	6048368	6081022
i6048312	6032139	i081620
6068329	6016693	6043699
470104	6036279	6081034

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

- Jaarverslagen en notulen examencommissie 2010-2016
- Jaarverslagen en notulen opleidingscommissie 2010-2016
- Jaarverslagen en notulen van het curatorium 2010-2016
- Overzicht deficiënties cohort 2015 en 2016
- Een overzicht van de volgende vakken:
  - Financieel Management
  - Internal Control & Accounting Information Systems
  - Treasury Management
  - Management Accounting
  - Management Control
  - Ondernemingsrecht
  - Auditing & Due Diligence
  - Research in Finance and Control



