

**EXECUTIVE MASTER  
OF FINANCE AND CONTROL**

FACULTEIT ECONOMICS & BUSINESS  
UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

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

© 2016 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 DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM .....</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>23</b> |
| BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANNELLEDEN .....   | 25        |
| BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER.....   | 27        |
| BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES.....   | 33        |
| BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA.....   | 34        |
| BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA .....  | 35        |
| BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN .....   | 36        |

Dit rapport is vastgesteld op 16 december 2016.





# RAPPORT OVER DE POSTINITIËLE MASTEROPLEIDING EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL VAN DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

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                                  |
| Oriëntatie van de opleiding: | academisch                              |
| Aantal studiepunten:         | 68 EC                                   |
| Afstudeerrichtingen:         | n.v.t.                                  |
| Locatie(s):                  | Amsterdam                               |
| Variant(en):                 | deeltijd                                |
| Onderwijstaal:               | Nederlands                              |
| Vervaldatum accreditatie:    | 24 april 2018                           |

Het bezoek van het visitatiepanel Executive Master of Finance and Control aan de Faculteit Economics & Business van de Universiteit van Amsterdam vond plaats op 6 en 7 september 2016.

## ADMINISTRATIEVE GEGEVENS VAN DE INSTELLING

|                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| Naam van de instelling:     | Universiteit Van Amsterdam |
| Status van de instelling:   | bekostigde instelling      |
| Resultaat instellingstoets: | positief                   |

## SAMENSTELLING VAN HET PANEL

De NVAO heeft op 22 augustus 2016 ingestemd met de samenstelling van het panel. Het panel dat de postinitiële masteropleiding Executive Master of Finance and Control van de Universiteit van Amsterdam beoordeelde bestond uit:

- Prof. dr. Jeltje van der Meer-Kooistra (voorzitter), emeritus hoogleraar Financieel Management aan de Rijksuniversiteit Groningen;
- Prof. dr. Hans Kuijl RA (vice-voorzitter), emeritus hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Leiden;
- Prof. dr. Allard van Riel, hoogleraar Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen;
- Prof. dr. Roland F. Speklé, hoogleraar Management Accounting & Control aan Nyenrode Business Universiteit;
- Drs. Mark Goedhart RC, zelfstandig foods consultant;
- Drs. Rick Bisselink RC, business controller bij Berendsen.

Het panel werd ondersteund door dr. Els Schröder, die optrad als secretaris onder begeleiding van dr. Fiona Schouten.

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 de Universiteit van Amsterdam is onderdeel van een clustervisitatie. Van september 2016 tot en met januari 2017 beoordeelt het panel in totaal acht opleidingen aan zeven universiteiten.

Het panel bestaat in totaal uit 10 leden:

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

Voor elk bezoek is een (sub)panel aangesteld, gebaseerd op de expertise en beschikbaarheid van panelleden en rekening houdend met mogelijke belangenverstrengeling. De (sub)panels bestaan in de regel uit vijf of zes leden. Prof. dr. Hans Kuijl RA werd tot vice-voorzitter benoemd en trad op als voorzitter tijdens de bezoeken aan de Rijksuniversiteit Groningen en Nyenrode Business Universiteit. Om de consistentie van 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 de Universiteit Maastricht. Zij bezocht ook de slotvergaderingen van de overige bezoeken en las en becommentarieerde elk conceptrapport om zo de consistentie van rapportage en beoordeling te waarborgen. Drs. Renate Prenen, freelance medewerker van QANU, was secretaris van het panel tijdens de bezoeken aan de Rijksuniversiteit Groningen, Erasmus Universiteit Rotterdam, de Vrije Universiteit Amsterdam en TIAS School for Business and Society. Dr. Annemarie Venemans-Jellema was secretaris bij het bezoek aan Nyenrode Business Universiteit. Bij de Universiteit van Amsterdam was dr. Els Schröder, medewerker van QANU, tweede secretaris van het panel.

### *Vorbereiding*

Na ontvangst van de kritische reflectie controleerde de 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 4. 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).

### *Bezoek*

Aan het begin van het bezoek aan de Universiteit van Amsterdam 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 tweede secretaris schreef onder begeleiding van de secretaris 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 Faculteit Economics & Business van de Universiteit van Amsterdam 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 Faculteit Economics & Business.

#### *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 postinitiële masteropleiding Executive Master of Finance and Control aan de UvA leidt studenten op tot *reflective practitioners*: controllers met kennis van zaken en analytisch inzicht, die kunnen reflecteren op hun eigen functioneren en hun directe omgeving. Afgestudeerden van de EMFC kunnen een bedrijf doorgronden, maar ook aanbevelingen formuleren om een bestaande praktijksituatie te verbeteren. Het panel kan zich vinden in het profiel van de opleiding. Naar het oordeel van het panel is dit profiel adequaat uitgewerkt in beoogde eindkwalificaties die voldoen aan nationale en internationale standaarden. De eindkwalificaties reflecteren zowel het academische als het professionele karakter van de opleiding en zijn in de ogen van het panel passend voor een postinitiële masteropleiding.

### *Onderwijsleeromgeving*

Het studieprogramma van de EMFC vertoont naar het oordeel van het panel een coherente en logische opbouw. Het biedt voldoende wetenschappelijke verdieping en sluit aan bij het werkveld. Studenten leren academische vaardigheden verbinden met academische kennis en passen deze toe op actuele vraagstukken uit de eigen beroepspraktijk. Het panel is positief over de variëteit aan gebruikte werkvormen, de interactie tussen docenten en studenten en de kleinschaligheid van het onderwijs. Wel adviseert het de opleiding het onderwijs in onderzoeksmethoden in het programma te verstevigen door het tot een leerlijn uit te bouwen.

Het panel oordeelt dat de balans tussen wetenschap en praktijk in het programma voldoende is, maar dat de bewaking van deze balans voortdurend en blijvend aandacht behoeft. De grote inbreng vanuit de praktijk door studenten maakt dat de docenten een grote rol spelen bij het bewaken van het academisch gehalte van het programma. Het panel deelt de wens van het huidig management om de inzet van interne docenten te vergroten en zo de wetenschappelijk oriëntatie van de opleiding sterker te verankeren in het programma. Positief is het panel over het strenge toelatingsbeleid van de opleiding, dat het instapniveau van nieuwe studenten waarborgt.

Het panel heeft vastgesteld dat de studeerbaarheid van het onderwijsprogramma goed is tot aan de afstudeerfase. Studenten lopen weinig vertraging op en worden adequaat begeleid. De scriptie blijkt echter ondanks maatregelen naar aanleiding van de vorige visitatie nog altijd een struikelblok en leidt regelmatig tot studievertraging. In de ogen van het panel zijn aanvullende maatregelen gewenst. Daarbij kan gedacht worden aan *thesis circles* tijdens de afstudeerfase of aanpassing van de scriptie naar een afstudeerwerk waarin de relevantie van het wetenschappelijke vraagstuk en de bijbehorende theoretische onderbouwing voor de beroepspraktijk beter uit de verf komt.

Sinds een jaar heeft de EMFC geen eigen opleidingscommissie meer, maar deelt ze met zes andere opleidingen een overkoepelende opleidingscommissie. Het panel constateert dat de opleidingscommissie binnen de EMFC momenteel een beperkte rol speelt op het gebied van programma-opbouw, vernieuwingen in het curriculum en de evaluatie van het onderwijs. Het panel voorziet dat de opleiding veel baat kan hebben bij een actieve, betrokken opleidingscommissie. De opleiding kent een Curatorium dat naar aanleiding van de vorige visitatie naast professionele ook academische adviseurs kent. Het panel kan zich in principe vinden in deze combinatie van een Academic Council en een Curatorium uit het werkveld, maar constateert dat de wetenschappelijke vertegenwoordiging in het Curatorium versterkt moet worden om de balans tussen academische en professionele belangen te kunnen bewaken.

### *Toetsing*

Het panel heeft vastgesteld dat het systeem van toetsing en beoordeling gedurende de collegefase bij de EMFC adequaat is en aansluit op het didactisch concept. De examencommissie blijkt goed zicht te hebben op onregelmatigheden bij tentamens en kijkt zich van haar taken op het gebied van borging van en toezicht en controle op de toetsing gedurende de collegefase. Het panel acht de borging van de kwaliteit van het eindwerk echter onvoldoende. De examencommissie ziet niet actief toe op de kwaliteit van examinatoren bij de EMFC. Ook is er geen actief zicht op het gebruik van facultair voorgeschreven beoordelingsformulieren. Het panel concludeert verder dat een steekproefsgewijze controle op de kwaliteit van het eindwerk ontbreekt. Het is van oordeel dat de examencommissie haar wettelijke taak opnieuw moet oppakken en inrichten. Het adviseert de opleiding erop toe te zien dat minstens één gepromoveerde docent als eerste of tweede lezer bij de toetsing van het eindwerk betrokken is en ziet de stelselmatige inzet van minstens één interne docent bij de examinering van scripties als onontbeerlijk. Het panel moedigt de opleiding aan het beoordelingsformulier van scripties te verbeteren.



### *Gerealiseerde eindkwalificaties*

Het panel stelt vast dat de scripties die het heeft bekeken voldoen aan de eisen die gesteld mogen worden aan de eindwerken van een masteropleiding. Ook reflecteren de scripties de professionele oriëntatie van de opleiding. Het panel kan zich vinden in hun beoordeling. Wel vraagt het aandacht voor de opzet en het taalgebruik van scripties en voor de spanning tussen praktijkgericht onderzoek en wetenschappelijk inzicht. Het ziet daarnaast kansen voor een verdere diversificatie in gebruikte onderzoeksmethoden. Het panel is positief over de impact van de opleiding op de carrière van alumni.

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 eendoordeel                         | onvoldoende |

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: 16 december 2016



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



Dr. Els Schröder (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 Faculteit Economics & Business van de Universiteit van Amsterdam (UvA EB). Het onderwijs en onderzoek binnen deze faculteit is georganiseerd in twee *schools*: de Amsterdam Business School (ABS) en de Amsterdam School of Economics (ASE). Het onderzoek en onderwijs bij de EMFC valt onder de ABS en wordt aangestuurd vanuit de Graduate School of Business en het Institute of Executive Programmes. De EMFC kent een driehoofdig managementteam, bestaande uit een programmadirecteur, een programmamanager en een lid van het docententeam. Dit managementteam is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur van de opleiding.

## *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 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 de UvA. 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. Dit beroepsprofiel is de basis voor het profiel van de EMFC-student aan de UvA.

#### *Visie van de opleiding*

Het VRC-beroepsprofiel vraagt om een opleiding die aandacht besteedt aan bedrijfscultuur, reflectievermogen en specialistische kennis. Dit beroepsprofiel ligt ten grondslag aan de visie van de EMFC aan de UvA. De EMFC leidt studenten op tot *reflective practitioners*: controllers met kennis van zaken en analytisch inzicht, die kunnen reflecteren op hun eigen functioneren en hun directe omgeving. Afgestudeerden van de EMFC kunnen een bedrijf doorgronden, maar ook aanbevelingen formuleren om een bestaande praktijksituatie te verbeteren.

Het visitatiepanel heeft kennis genomen van deze visie uit de kritische reflectie. Daarnaast heeft het panel tijdens zijn bezoek aan de opleiding met het managementteam, docenten, studenten en alumni over deze visie gesproken. Hoewel het panel constateert dat studenten en docenten niet altijd op de hoogte zijn van de term *reflective practitioner*, blijkt de visie wel een breed draagvlak te hebben. Studenten en docenten herkennen zich in het profiel zoals dat in de visie beschreven is,

het managementteam omarmt het profiel en docenten onderschrijven het belang van een bredere vorming die studenten leert reflecteren op de praktijk. In colleges is bij veel vakken ruimte voor discussie over de rol van de controller als financieel expert en toezichthouder. Ook wordt er veel plaats ingeruimd voor discussie over veranderingen in de maatschappij die de rol van de controller beïnvloeden. Het panel constateert dat het idee van de *reflective practitioner* in de praktijk leeft binnen de opleiding, mede dankzij de grote praktische component en actieve discussiecultuur binnen het programma. Het panel acht het profiel passend bij het vak van registercontroller.

#### *Eindkwalificaties*

De opleiding heeft haar visie op het beroepsprofiel in de kritische reflectie vertaald naar elf beoogde eindkwalificaties (zie bijlage 3), die gezamenlijk aansluiten bij de vijf Dublin-descriptoren behorend bij masteropleidingen. De opleiding toetst haar eindtermen jaarlijks aan de richtlijnen van de Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), een toonaangevende organisatie van *business schools* wereldwijd. Verder sluiten de eindtermen aan bij het VRC-beroepsprofiel. In de ogen van het panel voldoen de eindkwalificaties daarom aan nationale en internationale standaarden.

In haar eindtermen maakt de opleiding onderscheid tussen het verwerven van wetenschappelijke kennis, het ontwikkelen van vaardigheden en het aanleren van professionele attitudes binnen de eigen beroepspraktijk. De eindtermen kennen hierbij een duidelijke wetenschappelijke en professionele component. De opleiding beoogt studenten academische handvatten te geven en wetenschappelijke verdieping aan te bieden met gebruikmaking van de eigen beroepspraktijk. Het panel acht deze oriëntatie passend voor een postinitiële masteropleiding.

Studenten krijgen inzicht in de wetenschappelijke theorie uit vier kerngebieden: strategisch management, prestatie management, *finance operations & reporting* en *governance, risk & compliance* (zie eindtermen K1 en K2 in bijlage 3). Het panel kan zich in deze inhoudelijke keuze vinden. Het aanleren van analytische vaardigheden (V1, V2 en V3), waarbij een rol is ingeruimd voor het zelfstandig formuleren van oordelen en beslissingen, zijn volgens het panel passend bij het wetenschappelijke karakter van de opleiding en in lijn met de Dublin-descriptoren. Het panel waardeert verder de nadruk op ethiek en integriteit (K3 en A2) en het belang van reflectie op de maatschappij en het eigen functioneren (A1 en A3). Het panel oordeelt positief over de mate waarin de eindkwalificaties aanzetten tot wetenschappelijke verdieping.

Andere eindtermen zijn meer professioneel georiënteerd en beschrijven vaardigheden waar een financieel eindverantwoordelijke controller niet buiten kan op het gebied van management (V5) en communicatie (V4). Het panel beschouwt de eindkwalificaties van de opleiding daarom als doelmatig en geschikt voor het professionele karakter van de opleiding. Volgens het panel zijn de beoogde eindkwalificaties zodanig geformuleerd en ingevuld dat ze passend zijn voor een postinitiële masteropleiding, waarbij aandacht is voor wetenschappelijke analyse en het functioneren van de financiële professional in de praktijk.

#### **Overwegingen**

Het panel heeft vastgesteld dat het VRC-beroepsprofiel en internationale standaarden door de opleiding zijn vertaald naar een voldoende eigen visie en profiel. De opleiding beschikt over een visie waarin het reflecterend vermogen van de controller op zijn eigen ontwikkeling en veranderingen in de maatschappij centraal staat; zij leidt studenten op tot *reflective practitioners*. Het panel acht deze visie passend bij het beroepsprofiel van de registercontroller en oordeelt positief over de vertaling van deze visie naar de beoogde eindkwalificaties. De beoogde eindkwalificaties zijn van een voldoende wetenschappelijk niveau in de ogen van het panel, voldoen aan de eisen gesteld aan het niveau van masteropleiding volgens de Dublin-descriptoren en sluiten aan bij de eisen gesteld aan de opleiding door het nationale en internationale beroepenveld.

#### **Conclusie**

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



## **Standaard 2: Onderwijsleeromgeving**

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

### **Toelichting:**

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

### **Bevindingen**

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

#### *Programma*

Het panel heeft geconstateerd dat de VRC eisen stelt aan het programma van opleidingen tot registercontroller in Nederland. Dit komt onder meer tot uiting in het programma. Studenten volgen enkele vastgestelde vakken en dienen zich een bepaald aantal voorgeschreven onderwerpen eigen te maken (zie p. 31 van dit rapport). Hoewel de opleiding zich aan de VRC-eisen houdt, heeft zij binnen dit kader duidelijke keuzes gemaakt in de presentatie van haar programma. De opleiding biedt de voorgeschreven VRC-onderwerpen aan in verschillende vakken. Verder deelt de opleiding haar programma in naar de verschillende rollen die een registercontroller op de werkvloer inneemt: de ondersteunende rol, de vertrouwensrol en de beheersingsrol. Zo verkrijgen studenten een duidelijk kader waarbinnen de vereiste kennis een vertaling krijgt naar de verschillende rollen van de registercontroller. De focus op de verschillende rollen van een controller biedt structuur en samenhang binnen het programma, zonder de VRC-voorschriften te veronachtzamen.

In het eerste jaar ligt de nadruk op de ondersteunende rol van de controller. Studenten beginnen met de vakken Strategisch Management en Management Accounting I. Deze vakken worden in het vervolg van het jaar aangevuld met kennis van de financiële markt en bedrijfsorganisatie. Zo verkrijgen studenten inzicht in de beheersings- en vertrouwensrol vanuit een begrip van hun ondersteunende rol binnen een organisatie. In het tweede jaar staan de vertrouwens- en beheersingsrol binnen *finance* centraal. In het vak Finance & Treasury II staat *corporate governance* in al haar facetten centraal. Ook biedt het programma in dit jaar Management Accounting II, een vak dat studenten helpt beslissingen binnen de beroepspraktijk te nemen. De opbouw van het programma werkt toe naar het laatste semester. In dit semester komen alle drie de rollen van de controller naast elkaar aan bod: beheersing in Management Control, ondersteuning in Management Accounting III en vertrouwen in Internal Governance.

Vakken die vaardigheden behandelen, zoals Informatiemanagement en Onderzoeksmethoden voor Controllers, zijn verplicht maar kennen geen directe beloning in studiepunten. Deze vaardigheden worden getoetst in de scriptie. Dit eindwerk brengt alle geleerde vaardigheden samen, is ingebed in wetenschappelijke theorie en reflecteert op de praktijk. Themaseminars dagen studenten gedurende de gehele opleiding uit verbanden te leggen tussen de verschillende vakken en rollen, tussen vaardigheden, kennis en onderzoeksmethoden. Dit biedt samenhang en structuur. Docenten en studenten onderschrijven deze praktijk in gesprek met het panel. Voor het panel is dit bewijs voor het bestaan van informele leerlijnen. Het moedigt de opleiding aan deze informele leerlijnen te institutionaliseren en zo de samenhang van het programma nog eenduidiger te presenteren. Hierbij zouden de verschillende gremia, met name de opleidingscommissie, een adviserende rol kunnen spelen.

In de ogen van het panel is de opzet van het programma passend voor een postinitiële masteropleiding. Het panel concludeert dat het programma studenten in staat stelt de gestelde eindkwalificaties te behalen en hun carrière te vervolgen als registercontrollers.

#### *Wetenschappelijke en professionele oriëntatie*

Studenten dragen actief bij aan de invulling van het programma. Zij brengen voorbeelden en vraagstukken in uit de eigen beroepspraktijk en worden tijdens colleges uitgedaagd die praktijk te

spiegelen aan wetenschappelijke theorie. Docenten begeleiden studenten in de colleges bij de koppeling tussen theorie en praktijk. Zij dagen hen uit vanuit de wetenschappelijke theorie te reflecteren op de verschillende dimensies van het controllersvak en op praktijkvoorbeelden. Ook ethiek en morele vraagstukken komen tijdens colleges aan bod. De nadruk op ethiek en reflectie op de beroepspraktijk leert studenten beschouwend naar de rol van de controller te kijken. Studenten maken zich zo een reflecterende houding eigen. De onderzoeksvaardigheden van studenten worden met opdrachten door het gehele programma heen ontwikkeld. Aan het eind van hun opleiding zijn studenten in staat om zelfstandig een onderzoek binnen de eigen beroepspraktijk vorm te geven en uit te voeren.

De docent is zo in de eerste plaats facilitator van gesprekken en discussies tijdens werkcolleges. Studenten en alumni tonen zich in gesprek met het panel enthousiast over de kwaliteiten van het docententeam en het genoten onderwijs. Zij benadrukken dat docenten de inhoud bewaken en ervoor zorgen dat alle voorgeschreven studieonderwerpen aan bod komen. Ook het gebruik van praktijkvoorbeelden wordt door de studenten gewaardeerd. Ingebrachte praktijkvoorbeelden beperken zich zelden tot één aspect van het controllersvak en zijn multidisciplinair van aard. Zij verbinden zo de onderwezen theorieën en voorzien ze van context. De inbreng van eigen praktijkvoorbeelden en vraagstukken geeft studenten ook aanleiding tot reflectie op het eigen functioneren. Daarnaast geven studenten aan dat hun discussievaardigheden en communicatietechnieken tijdens colleges voortdurend worden aangescherpt. Docenten zijn eveneens enthousiast over de koppeling van theorie en praktijk: studenten leren modellen en theorieën natuurlijkerwijs bevragen en meten zich een kritische, academische houding aan.

Het panel oordeelt positief over de manier waarop de opleiding academische kennis en vaardigheden gedurende het gehele studietraject koppelt aan de beroepspraktijk. Het is te spreken over de kleinschaligheid van het onderwijs, de interactie tussen docenten en studenten en de grote persoonlijke inbreng van studenten. Het panel is van oordeel dat studenten van de EMFC bij het voltooien van hun opleiding beschikken over de kennis, onderzoeksvaardigheden en wetenschappelijke attitude die passend zijn voor een wetenschappelijke postinitiële masteropleiding.

Na bestudering van het voorgelegde lesmateriaal acht het panel het vak Finance & Treasury II, een tweedejaars vak dat zich richt op *corporate governance*, een voorbeeld voor alle vakken binnen de opleiding. Dit vak brengt de koppeling tussen vernieuwende theorie en uitdagende praktijkvoorbeelden voorbeeldig tot stand. Het panel moedigt het docententeam aan zijn kennis actief te blijven vernieuwen om studenten daadwerkelijk in aanraking te brengen met de nieuwste ontwikkelingen binnen het vakgebied. Lesstof zou telkens moeten worden bewerkt om de laatste wetenschappelijke inzichten en literatuur aan studenten te presenteren.

Hoewel het panel heeft vastgesteld dat de wetenschappelijke en professionele oriëntatie voldoende zijn verankerd in het studieprogramma, adviseert het de opleiding de balans tussen beide nauwlettend in het oog te houden. De inbreng van studenten is zeer groot tijdens colleges. Theorie zou daardoor te veel in dienst kunnen komen te staan van praktijkvraagstukken. Docenten hebben daardoor een cruciale rol in de bewaking van het wetenschappelijk karakter van de opleiding. De wisselwerking tussen theorie en praktijk is daardoor sterk docentafhankelijk.

#### *Personeel*

De opleiding streeft naar een goede balans tussen docenten uit de wetenschap en de praktijk om het postinitiële karakter van de opleiding recht te doen. Het docententeam bestaat momenteel uit dertig docenten, waarvan de helft van buiten de universiteit wordt aangetrokken. Het opleidingsmanagement spreekt twee keer per jaar formeel met het gehele docententeam. Tijdens deze bijeenkomsten wordt afstemming bereikt over de verschillende onderdelen van het programma en is er ruimschoots aandacht voor de samenhang van het programma. Ook vindt er regelmatig informeel overleg plaats tussen docenten onderling en tussen docenten en het opleidingsmanagement. Zowel het docententeam als het opleidingsmanagement toont zich tevreden over de samenwerking.

Externe docenten uit de praktijk zijn vaak al jarenlang actief bij de opleiding. In gesprek met het panel gaven zij blijk van betrokkenheid bij de opleiding. Toch streeft het huidige management ernaar het totaal aantal interne docenten te vergroten en de kwaliteit van het docententeam verder te verstevigen. Hiertoe zijn de eerste stappen gezet met de benoeming van een nieuwe hoogleraar Accounting en programmadirecteur, en met het aantrekken van een intern docent als coördinator van het vak Financial Accounting. Het panel deelt de wens van het huidige management om de inzet van interne docenten te vergroten. In de ogen van het panel zijn interne docenten van wezenlijk



belang om de wetenschappelijk oriëntatie van de opleiding verder te verankeren in het programma.

Van de huidige interne docenten is reeds 90% in het bezit van een Basis Kwalificatie Onderwijs (hierna: BKO) of Senior Kwalificatie Onderwijs. UvA EB stelt een BKO verplicht voor interne docenten, in navolging van het officiële UvA-beleid. Daarnaast is de opleiding in gesprek met de faculteit over het aanbieden van een BKO-traject voor externe docenten. Het panel toont zich tevreden over de kwaliteit en kundigheid van het huidige docententeam en moedigt het management aan in zijn ambities.

#### *Instream en deficiëntiebeleid*

De EMFC is een postinitiële masteropleiding die studenten toelaat met minstens twee jaar werkervaring en een behaald masterdiploma. In overeenstemming met de VRC-toelatingseisen laat de opleiding maximaal 10% studenten toe met minder dan 2 jaar werkervaring en/of een post-HBO diploma. Voorwaarde voor toelating is verder dat bepaalde vakken deel hebben uitgemaakt van de vooropleiding. Eventuele deficiënties kunnen studenten ophalen door het volgen van een deficiëntieprogramma. Deze deficiënties moeten worden weggewerkt voordat studenten van start gaan met de EMFC. Hiermee is het toelatingsbeleid van de EMFC aan de UvA strikter dan de VRC voorschrijft. Dit strenge toelatingsbeleid is een bewuste keuze van het opleidingsmanagement in navolging van het UvA-beleid, dat een zogenaamde 'harde knip' voorschrijft tussen een premaster- of deficiëntietraject en een masteropleiding. In gesprek met het panel erkent het management dat dit beleid mogelijkserwijs de instroom van nieuwe studenten beperkt.

De huidige studenten en recente alumni bevestigen dat dit beleid ook daadwerkelijk wordt gehanteerd bij de toelating. Zij zijn positief over het instapniveau van hun medestudenten en voelen zich goed voorbereid. Het panel is zeer te spreken over deze beleidslijn, die de kwaliteit van de instroom aan studenten waarborgt. In de ogen van het panel draagt het toelatingsbeleid van de EMFC aan de UvA bij aan de borging van het wetenschappelijk karakter van de opleiding. Het panel moedigt het management aan zijn toelatingsbeleid te handhaven.

#### *Studeerbaarheid*

Uit gegevens van de examencommissie en uit de kritische reflectie blijkt dat de rendementen van tentamens goed zijn. Studenten lopen weinig vertraging op tot aan de afstudeerfase. De scriptie blijkt echter nog altijd een struikelblok voor veel studenten en leidt regelmatig tot studieovertraging. De opleiding heeft maatregelen getroffen na kritiek op de begeleiding tijdens de afstudeerfase in het visitatierapport van 2011. Studenten moeten nu een scriptieonderwerp hebben gekozen voor ze het tweede jaar afsluiten. Zij dienen tijdig een onderzoeksopzet op te stellen in de werkgroepen Onderzoeksmethoden en deze goed te laten keuren door de vakcoördinator en het opleidingsmanagement. De opleiding heeft een vaardighedenlijn opgezet ter ondersteuning van het opzetten van een zelfstandig onderzoek. Deze maatregelen hebben de doorstroom bevorderd en dragen bij aan de structurering van het afstudeertraject, maar zijn in de ogen van het panel nog niet afdoende om het afstudeerproces te versnellen.

Het panel concludeert na gesprekken met studenten en alumni dat de individuele begeleiding door scriptiebegeleiders over het algemeen goed is. Studenten zijn positief over de betrokkenheid van hun begeleiders en over het begrip dat zij tentoonspreiden voor de inspanning die het studenten kost de balans tussen studie en werk te bewaren. Wel benadrukken studenten de grote eigen verantwoordelijkheid voor het scriptieproces en het gemis aan interactie met medestudenten. In de scriptiehandleiding is sprake van *thesis circles*, waarin studenten tijdens de afstudeerperiode samenkomen. Het panel adviseert de opleiding deze *thesis circles* verplicht te blijven stellen dan wel te intensiveren. Daarnaast benadrukt het panel dat het succesvol afronden van de scriptie de verantwoordelijkheid is van alle betrokken partijen: studenten, docenten en het opleidingsmanagement.

Het panel oordeelt positief over de getroffen procedurele stappen, maar adviseert de opleiding na te denken over maatregelen om de duur van het afstudeertraject te beheersen. De genoemde *thesis circles* zijn zo'n maatregel. Ook kan de opleiding overwegen de vorm van het afstudeerwerk aan te passen om ervoor te zorgen dat de relevantie van het wetenschappelijke vraagstuk en de bijbehorende theoretische onderbouwing voor de beroepspraktijk beter uit de verf komt. De duidelijkere praktijkrelevantie van het wetenschappelijk onderzoeksproject zou de studenten kunnen motiveren bij het afronden van het afstudeerwerk. Het panel ziet de Field Study, een nieuw vak in het programma voor het collegejaar 2016/2017 waarbij studenten gezamenlijk een dossier samenstellen naar aanleiding van de eigen praktijkervaring, als een veelbelovend project dat mogelijkserwijs tot inspiratie kan dienen voor de opzet van het afstudeerwerk.

### *Betrokkenheid stakeholders*

Tot een jaar geleden kende de EMFC een aparte, zelfstandige opleidingscommissie. Nu kent de EMFC, met zes andere opleidingen, een vertegenwoordiging van een docent- en studentlid in een overkoepelende opleidingscommissie. Deze commissie komt acht keer per jaar bijeen en organiseert daarnaast deelsessies over individuele opleidingen. De opleidingscommissie evalueert de kwaliteit van onderwijs, het programma en de inhoud en opzet van curricula. Ook stemt zij in met wijzigingen in het onderwijskundig deel van de Onderwijs- en Examenregeling (OER). Het panel constateert dat de opleidingscommissie momenteel een te kleine rol speelt op het gebied van de programma-opbouw, vernieuwingen in het curriculum en de evaluatie van het onderwijs. Hierdoor zijn docenten en studenten vooral informeel betrokken bij veranderingen in het studieprogramma. Het voorziet dat de opleiding veel baat kan hebben bij een actieve, betrokken opleidingscommissie.

Verder kent de opleiding een onafhankelijk Curatorium dat drie keer per jaar samenkomt en de opleiding adviseert. Het visitatierapport van 2011 adviseerde de opleiding om naast het Curatorium, waarin vertegenwoordigers van het werkveld zitting hebben, een Academic Council op te richten met daarin adviseurs uit de wetenschappelijke staf. De opleiding heeft naar aanleiding van dit advies besloten vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en de universitaire wereld gezamenlijk plaats te doen nemen in het Curatorium. Het idee was dat deze combinatie zou leiden tot een natuurlijk gesprek tussen beide oriëntaties van deze postinitiële masteropleiding. In gesprek met het panel toonden de leden van het Curatorium die het werkveld vertegenwoordigen zich betrokken bij de opleiding. Zij gaven aan gastcolleges te geven en zich van hun adviserende rol te kwijten. Het gewenste gesprek tussen vertegenwoordigers van de academie en het bedrijfsleven is evenwel nauwelijks van de grond gekomen. Het panel stelt dat dit gesprek actiever moet worden gevoerd. Om de academische kwaliteit van de opleiding te borgen is versterking noodzakelijk van de academische vertegenwoordiging, die momenteel miniem aanwezig lijkt te zijn bij vergaderingen van het Curatorium. Verder concludeert het panel dat de balans tussen de wetenschappelijke en professionele oriëntatie van de opleiding gericht op de agenda van het Curatorium zou moeten staan.

### **Overwegingen**

Het panel heeft vastgesteld dat het studieprogramma van de Executive Master of Finance and Control zodanig in elkaar zit dat het studenten in staat stelt de eindtermen van de opleiding te behalen. Het programma vertoont een logische opbouw en samenhang in cursusaanbod, wetenschappelijke verdieping en aansluiting bij het werkveld. Studenten leren academische vaardigheden te verbinden met academische kennis en deze toe te passen op actuele vraagstukken uit de eigen beroepspraktijk. Het panel ziet de variëteit aan gebruikte werkvormen, de opbouwende interactie tussen docenten en studenten en de kleinschaligheid van het onderwijs als positieve punten.

Het panel oordeelt dat de balans tussen wetenschap en praktijk in het programma voldoende is, maar dat de bewaking van deze balans voortdurend en blijvend aandacht behoeft. Dit kan middels het versterken van het methodenonderwijs, het aantrekken van meer interne academisch geschoolde docenten, aandacht voor de afstudeerfase en de vorm van het afstudeerwerk en het versterken van de positie van de opleidingscommissie en de wetenschappelijke vertegenwoordiging in het Curatorium. Het panel is positief over het strenge toelatingsbeleid van de opleiding, dat het instapniveau van nieuwe studenten waarborgt. In de ogen van het panel draagt het toelatingsbeleid bij aan het borgen van de kwaliteit van de instroom, waardoor studenten meer wetenschappelijke diepgang inbrengen tijdens colleges.

### **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 jaarlijks wordt herzien. Docenten worden geïnformeerd over veranderingen in het toetsbeleid van de faculteit en houden hier rekening mee in de door hen opgestelde toetsen en tentamens. Hierbij is aandacht voor de leerdoelen in de verschillende cursussen. Zowel de toetsvorm als de weging van de verschillende deeltaetsen wordt vastgesteld in overeenstemming met deze leerdoelen. Studenten worden op de hoogte gebracht van de verschillende leerdoelen in de cursusbeschrijving van de vakken. Een voorblad beschrijft bij tentamens hoe het cijfer precies wordt berekend en geeft overzicht van de weging van de verschillende onderdelen.

Toetsing wordt ingezet als didactisch middel om het leergedrag van studenten te sturen. Deze didactische rol komt tot uiting in verschillende toetsvormen. Zo wordt het vak Management Accounting I getoetst door middel van een tentamen met een combinatie van open kennisvragen en het maken van een *case study*, een groepsopdracht, een individuele opdracht en een presentatie. Het themaseminar Vaardigheden wordt getoetst door middel van een individuele *case study*, een mondeling examen en een beoordeling van deelname aan een debat. Voor het vak Accounting Information Systems – ICA schrijven studenten een essay en worden ze mondeling getentamineerd. Het vak Accounting Information Systems – ICC kent een landelijke toetsing samen met de Register Accountants (RA)-, Registers EDP Auditor (RE)- en Register Operational Auditor (RO)-opleidingen. Het slagingspercentage bij de EMFC aan de UvA voor dit vak ligt gemiddeld rond de 76% en bevindt zich daarmee boven het landelijk gemiddelde. Het panel is tevreden met dit resultaat.

Alle vakken waaraan studiepunten verbonden zijn, worden voor ten minste 60% individueel getoetst. De meeste vakken worden individueel getoetst met een schriftelijk tentamen. Het panel heeft verschillende tentamens bestudeerd en vastgesteld dat zij zowel kennisgerichte vragen als inzichtvragen bevatten. Voor de schriftelijke opdrachten zijn duidelijke richtlijnen opgesteld. Het panel vindt het positief dat presentatie- en debatvaardigheden formatief worden getoetst. Studenten bevestigen in gesprek met het panel dat zij formatieve feedback krijgen op deeltaetsen en op hun mondelinge prestaties en debatvaardigheden. Het panel heeft waardering voor de grote variëteit aan toetsvormen.

Een aantal vakken – het Introductieseminar, themaseminar Informatiemanagement, themaseminar Internationaal Management en Actualiteiten – kent een verplichte aanwezigheid, maar wordt niet afgesloten met een toets. Het panel heeft vastgesteld dat de leerdoelen die in deze vakken aan bod komen, hierdoor pas in het eindwerk worden getoetst. Het panel benadrukt de bijzondere rol die de scriptie hierdoor inneemt ten opzichte van andere vakken: in de scriptie worden deze vakken getoetst en daarmee wordt geborgd dat studenten ook de eindkwalificaties behalen die in deze vakken centraal staan. Een valide, betrouwbare en transparante beoordeling van het eindwerk is om die reden van groot belang.

### *Examencommissie*

De Executive Master of Finance and Control valt onder de examencommissie van de Faculteit Economics & Business. De examencommissie voert een gezamenlijk beleid voor een groot aantal opleidingen die onder haar verantwoordelijkheid vallen. Het toetsbeleid is vastgelegd in het UvA-brede Kader Toetsbeleid en het daaruit voortvloeiende facultaire toetsbeleid. De Faculteit Economics & Business heeft sinds collegejaar 2013-2014 een toetsdeskundige in dienst om de kwaliteit van de toetsing binnen de faculteit te monitoren en verder te verbeteren. De regels en richtlijnen omtrent toetsing en tentaminering zijn vastgelegd in de Onderwijs- en Examenregeling, die elk jaar wordt doorgenomen en waar nodig herzien. Hierin zijn ook de procedures vastgelegd voor de correctie en nakijktermijn, voor inzage van tentamens en rond fraude en bezwaar.

De examencommissie van Economics & Business verleent vrijstellingen voor de EMFC en doet dat in een groot deel van de gevallen voor registeraccountants die de opleiding tot registercontroller willen volgen. In samenspraak met de opleiding heeft de examencommissie een adequaat vrijstellingen- en fraudebeleid ontwikkeld. Het panel heeft vastgesteld dat de examencommissie haar taken doelmatig en kundig uitvoert met betrekking tot het verlenen van vrijstellingen en het treffen van maatregelen in het geval van fraude.



De examencommissie ziet toe op de kwaliteit van de toetsing. Zij wijst examinatoren aan en geeft aanwijzingen voor de goede gang van zaken bij tentamens. Sinds het collegejaar 2014-2015 ziet de examencommissie toe op vakbeschrijvingen en besteedt daarbij in het bijzonder aandacht aan de toetsvorm en de aansluiting van de toetsvorm bij de gestelde leerdoelen. Verder monitort de examencommissie de resultaten van tentamens aan de hand van vakevaluaties en slagingspercentages. Bij opvallende tentamenresultaten en opvallende zaken in de vakevaluaties doet zij steekproefsgewijs onderzoek naar de cursus en/of toets.

Het panel heeft vertrouwen in de borging van de toetsing van (deel)tentamens. De borging van de toetsing van het eindwerk bij de EMFC is echter onder de maat. De examencommissie geeft vorm aan haar borgingstaak met toezicht op de benoeming van twee examinatoren en door het gebruik van een facultair beoordelingsformulier verplicht te stellen. In gesprek met het panel gaf de examencommissie echter aan geen zicht te hebben op de benoeming van examinatoren bij de EMFC. Hierdoor heeft zij geen zicht op examinatoren die bij de EMFC worden ingezet. Het panel heeft vastgesteld dat een groot aantal externe docenten scripties begeleidt en examineert voor de EMFC. Dertien van de dertig scripties op de scriptielijst in de kritische reflectie van de opleiding zijn beoordeeld door twee externe, niet-gepromoveerde docenten. Wel was in op één na alle gevallen hetzij de opleidingsdirecteur, hetzij een gepromoveerd examinerator onderdeel van het beoordelingsteam. Hiervan was de examencommissie in het geheel niet op de hoogte. Dit baart het panel grote zorgen, omdat het wetenschappelijk gehalte van het eindwerk hierdoor onder druk zou kunnen komen te staan. Het panel dringt er bij de examencommissie op aan haar toezicht op dit punt te verscherpen.

De examencommissie beroept zich voor de borging van de kwaliteit van het eindwerk verder op een facultair beoordelingsformulier dat de beoordeling voor studenten en derden inzichtelijk en betrouwbaar moet maken. Dit facultair beoordelingsformulier wordt binnen de gehele faculteit opleidingsgewijs ingevoerd. In afwachting van de afronding van deze procedure is het formulier momenteel echter nog niet in gebruik bij de EMFC. Dit was niet bekend bij de examencommissie. Het panel is van oordeel dat het huidige beoordelingsformulier dat bij de EMFC wordt gebruikt, onder de maat is. De wegging van de verschillende onderdelen is hierop ondoorzichtig. Ook blijkt onvoldoende hoe de beoordeling tot stand is gekomen. Uit het gesprek met het opleidingsmanagement maakte het panel op dat de EMFC in grote lijnen deze indruk deelt. De opleiding werkt momenteel aan het opstellen van een nieuw beoordelingsformulier dat recht doet aan het postinitiële karakter van de opleiding en aansluit bij het facultaire beoordelingsformulier. Het panel moedigt het management aan het huidige beoordelingsformulier snel te vervangen. Het heeft in de hoor-wederhoorprocedure tot zijn tevredenheid vernomen dat deze wijziging gepland staat voor september 2017, de eerstvolgende wijzigingsdatum die de facultaire OER toelaat.

In gesprek met het panel gaf de examencommissie verder aan sinds september 2015 niet langer steekproefsgewijs de kwaliteit van de eindwerken te toetsen vanwege een gebrek aan inhoudelijke expertise bij de commissie. Dit wordt bevestigd in de notulen van de examencommissie van de betreffende vergadering. In de ogen van het panel is deze handelwijze ontoelaatbaar. Niet alleen wordt de kwaliteit van de examinatoren niet gecontroleerd bij de EMFC en wordt het uitgebreide scriptieformulier niet gebruikt door de EMFC, maar ook heeft de examencommissie sinds september 2015 geen controlemechaniek meer in handen om de kwaliteit van het eindwerk na te gaan.

Het panel is van oordeel dat de examencommissie haar wettelijke verplichting, zoals vastgelegd in 2010 in artikel 7.12 van de WHW, verzaakt wat betreft de borging van de kwaliteit van het eindwerk. Zonder steekproefsgewijze controle van het eindwerk kan zij niet op objectieve wijze vaststellen of afgestudeerden voldoen aan de voorwaarden die de Onderwijs- en Examenregeling stelt ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van een graad. Het panel adviseert de examencommissie zich te buigen over de implicaties van haar wettelijke verplichting om de kwaliteit van de toetsing van het eindwerk te borgen en controleren. Voor het uitvoeren voor deze specialistische taak zou bijvoorbeeld een toetscommissie ingesteld kunnen worden, of een andere passende oplossing gezocht kunnen worden. Een toetscommissie zou namens de examencommissie de steekproefsgewijze controle kunnen uitvoeren vanuit de verschillende academische expertises binnen de Faculteit Economics & Business. Het panel heeft vernomen dat de examencommissie inmiddels passende maatregelen heeft getroffen en dat zij per 1 januari 2017 zorgt voor controle van de scripties achteraf voor alle opleidingen binnen de faculteit.



## Overwegingen

Het panel heeft vastgesteld dat het systeem van toetsing en beoordeling gedurende de collegefase bij de EMFC adequaat is en aansluit bij het didactisch concept. In de opleiding wordt gebruik gemaakt van diverse toetsvormen die passen bij de verschillende leerdoelen van de vakken. Het panel is positief over de grote variëteit aan toetsvormen en de formatieve feedback die studenten ontvangen op tussentijdse toetsen en opdrachten. Ook acht het de schriftelijke toetsen van een voldoende wetenschappelijk niveau op het gebied van kennis en inzicht. De kwaliteit rondom toetsing voldoet in deze fase van de studie in de ogen van het panel. De examencommissie blijkt goed zicht te hebben op onregelmatigheden bij tentamens en kwijt zich van haar taken op het gebied van borging, toezicht en controle gedurende de collegefase.

Het panel acht de borging van de kwaliteit van het eindwerk echter onvoldoende. Toezicht van de examencommissie op de kwaliteit van examinatoren bij de EMFC ontbreekt. Ook is er geen actief zicht op het gebruik van facultair voorgeschreven beoordelingsformulieren. Het panel realiseert zich dat de examencommissie verantwoordelijk is voor een groot aantal opleidingen binnen de Faculteit. Het heeft sterk de indruk dat een relatief kleine opleiding als de EMFC daardoor weinig zichtbaar is, waardoor de borging van de kwaliteit aan de aandacht van de examencommissie ontsnapt. Dit baart het panel zorgen.

Het panel concludeert verder dat het ontbreken van een steekproefsgewijze controle op de kwaliteit van het eindwerk of enig passend alternatief om vast te stellen dat het eindwerk voldoet aan de kwaliteitseisen die de Opleidings- en Examenregeling stelt, niet acceptabel is. In de ogen van het panel kan de examencommissie zonder deze controle niet vaststellen of een student voldoet aan de voorwaarden die de Opleidings- en Examenregeling stelt ten aanzien van de kennis, het inzicht en de vaardigheden die nodig zijn voor het verkrijgen van een graad. Het panel is van oordeel dat de examencommissie haar wettelijke taak opnieuw moet oppakken en inrichten.

Het panel is verder van oordeel dat de opleiding zich inzet om de toetsing en beoordeling van studenten zo betrouwbaar mogelijk uit te voeren. Wel adviseert het panel erop toe te zien dat minstens één gepromoveerde docent als eerste of tweede lezer bij de toetsing van het eindwerk betrokken is. Het ziet de stelselmatige inzet van minstens één interne en gepromoveerde docent bij de examinering van scripties als onontbeerlijk. Het moedigt de opleiding aan het beoordelingsformulier van scripties te verbeteren en een nieuw, inzichtelijk, valide en betrouwbaar beoordelingsformulier volgens de facultaire richtlijnen op te stellen.

## 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 sluiten hun opleiding af met een masterscriptie. Dit eindwerk is gebaseerd op een praktijkgericht onderzoek dat wordt ingebed in wetenschappelijke theorie. 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 professionele eindkwalificaties. Het panel stelt vast dat de bestudeerde scripties over het algemeen van voldoende niveau zijn. De probleemstellingen zijn duidelijk afgebakend en de onderzoeksvragen zijn relevant en passend bij de professionele setting waarin zij zijn gesteld. Studenten laten in de scripties zien een goed overzicht te hebben van de ontwikkelingen binnen het vakgebied en doen daarvan op doelmatige wijze verslag.

Eén scriptie is in de ogen van het panel onterecht met een voldoende beoordeeld: het onderzoek was niet deugdelijk uitgevoerd, de gebruikte statistische methode was niet juist toegepast en het wetenschappelijk kader was mager. In de beoordeling en becijfering van de overige veertien scripties kon het panel zich in grote lijnen vinden. Het panel merkt op dat de integratie tussen

wetenschap en praktijk vaak leidt tot regulatieve en ontwerpgerichte scripties, waarin niet in alle gevallen het gepresenteerde theoretisch raamwerk actief wordt bevraagd. De stand van de wetenschap is daarbij wel adequaat verwerkt en weerspiegelt de opgedane academische kennis. In de ogen van het panel is de scriptie een voldoende substantiële oefening vanuit wetenschappelijk perspectief, passend bij het postnitiële karakter van de masteropleiding.

De bestudeerde scripties vertonen grote verschillen in opzet en opbouw en verschillen ook sterk waar het het niveau van het taalgebruik betreft. Het panel acht het raadzaam om binnen de opleiding, bijvoorbeeld in het voorbereidingstraject tijdens het tweede jaar, meer aandacht te besteden aan de presentatie en opzet van onderzoek in het voortraject. Zo is het format minder afhankelijk van de voorkeuren en sturing van individuele scriptiebegeleiders. Het panel vraagt verder aandacht voor het niveau van het gebezigde Nederlands en Engels, dat in sommige gevallen te wensen overliet.

Het panel ziet daarnaast kansen voor een verdere diversificatie in gebruikte onderzoeksmethode. Veel van de bestudeerde scripties zijn kwalitatief van opzet, waar in sommige gevallen kwantitatieve methoden een meerwaarde zouden hebben geboden. Mocht de opleiding tot verdere diversificatie overgaan, dan acht het panel het noodzakelijk om het statistisch onderwijs binnen de opleiding te verstevigen ter voorbereiding op kwantitatief gericht onderzoek. Het panel is verheugd te vernemen dat het management dit gemis onderkent en actief nadenkt over een verzwaring van het statistisch onderwijs binnen de opleiding.

Tijdens het bezoek aan de opleiding heeft het panel gesproken met alumni van de opleiding. Uit die gesprekken maakte het op dat alumni zeer positief oordelen over de impact die het volgen van de opleiding heeft gehad op hun professionele functioneren. Zij geven aan duidelijke handvatten te hebben gekregen voor de uitvoering van hun rol als controller, zich inhoudelijk beter onderlegd te voelen en hun blik op het eigen functioneren te hebben verruimd. Het panel merkt hierbij met genoegen op dat alle alumni een zeer reflectieve houding tentoonspreiden ten aanzien van hun eigen rol en functioneren binnen de organisatie. Allen bevelen de opleiding aan en zijn gedreven om zich te blijven ontwikkelen. Een alumnus sprak uit dat deugdelijk opgeleide registercontrollers in zijn ogen de 'CFO's van de toekomst' zijn, wat het panel met instemming aanhoorde.

Dit gunstige beeld wordt bevestigd door veranderingen binnen de werkkring van de alumni. Meerdere alumni hebben naar aanleiding van de opleiding de overstap naar een andere werkgever gemaakt of hebben intern naar een andere functie gesolliciteerd. In veel gevallen leidde het behaalde diploma tot promotie binnen de organisatie en/of salarisverbetering. Alumni meldden het panel dat zij tijdens hun opleiding een academische en persoonlijke groei doormaakten. Na afronding van hun opleiding blijken zij veelzijdiger inzetbaar en zijn ze klaar voor andere en meer verantwoordelijke functies binnen hun professionele omgeving.

### **Overwegingen**

In de ogen van het panel realiseren studenten zowel de academische als de professionele eindkwalificaties van de opleiding. Het stelt vast dat de afstudeerwerken voldoen aan de eisen die gesteld mogen worden aan de eindwerken van een masteropleiding en passend zijn bij de professionele oriëntatie van de opleiding. Het kan zich vinden in hun beoordeling. Wel vraagt het panel aandacht voor de opzet en het taalgebruik van scripties en voor de spanning tussen praktijkgericht onderzoek en wetenschappelijk inzicht. Het panel moedigt verbreding aan van de gebezigde onderzoeksmethoden, inclusief de introductie van een bijpassend onderwijsprogramma. Het panel is positief over de impact van de opleiding op de carrière van alumni, die na afronding baat hebben bij de opleiding.

### **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 de examencommissie op dit moment haar wettelijke verplichting niet



nakomt te toetsen of studenten van deze opleiding aan de eisen voor het behalen van een graad hebben voldaan zoals die zijn gesteld in de Onderwijs- en Examenregeling. Het panel acht de borging van de kwaliteit van het eindwerk momenteel onvoldoende. Ook adviseert het panel verbeterd toezicht op de aanstelling van examinatoren en een inzichtelijk en betrouwbaar beoordelingsformulier.

Het panel oordeelt positief over de interactieve werkvormen tijdens college, de grote variëteit aan toetsvormen en de kleinschaligheid van het onderwijs. Dit alles stelt studenten in staat gedurende de opleiding een voldoende academisch niveau te bereiken. Zij maken tijdens de studie een persoonlijke groei door die hen in staat stelt ook professioneel een sprong vooruit te maken. Verder is het strenge toelatingsbeleid van de EMFC aan de UvA in de ogen van het panel prijzenswaardig. Het toelatingsbeleid borgt de kwaliteit van de studenteninstroom. Hierdoor ontstaat een academisch klimaat waarin wetenschappelijke verdieping vanaf het eerste college vorm kan krijgen.

De reeds doorgevoerde verbeteringen in de begeleiding van afstudeerders, de strenge selectie van studenten, het niveau van de bestudeerde eindwerken, de voorgestelde wijzigingen in het beoordelingsformulier en de uitgesproken wens van de opleiding om meer academische docenten te betrekken bij de vormgeving, verzorging en beoordeling van het programma geven het panel aanleiding om een hersteltraject te adviseren. Het panel heeft er vertrouwen in dat de opleiding de benodigde aanpassingen in samenspraak met de faculteit binnen een redelijke termijn zal kunnen doorvoeren. Het panel adviseert een extern panel te laten controleren of de gewenste verbetering in voldoende mate heeft plaatsgevonden.

### **Conclusie**

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





## BIJLAGEN







## BIJLAGE 1: CURRICULA VITAE VAN DE PANELLEDEN

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

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

**Prof. dr. J.G. (Hans) Kuijl RA** is emeritus hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Leiden. Hij studeerde bedrijfseconomie en *postdoctoral 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. Tezeldertijd werd hij benoemd tot hoogleraar Externe Verslaggeving aan de Universiteit Maastricht. Hans Kuijl heeft verschillende bestuursfuncties in de accountancy en daarbuiten vervuld: hij was lid van het Algemeen Bestuur Onderwijs NIVRA, lid van het Examenbureau en interim-directeur van de accountantsopleiding van NIVRA-Nyenrode, in het bijzonder belast met de academisering van de toenmalige buitenuniversitaire accountantsopleiding. In 2011 was hij vice-voorzitter van het EMFC-visitatiepanel.

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

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



promovendiprogramma van het Institute for Management Research aan de Nijmegen School of Management en is hij gastdocent aan Lobachevsky State University in Nizhny Novgorod (Rusland).

**Prof. dr. R.F. (Roland) Speklé** is hoogleraar Management Accounting & Control aan Nyenrode Business Universiteit. Hij doceert daarnaast aan de London School of Economics and Political Science. Speklé studeerde en promoveerde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, waar hij tussen 1993 en 2005 verschillende academische functies bekleedde. Eerder was hij auditor en consultant bij Deloitte & Touche. Zijn onderzoek richt zich met name op controle binnen organisaties, controlestructuren en prestatie monitoring. Speklé treedt regelmatig op als lid van adviescommissies in de publieke sector, zoals de Wetenschappelijke Adviesraad Klanttevredenheidsmonitor UWV, en is bestuurslid van het Limperg Instituut, een samenwerkingsverband tussen de NBA en vijf Nederlandse accountantsopleidingen.

## BIJLAGE 2: DOMEINSPECIFIEK REFERENTIEKADER

### 1. Beroepsprofiel – opleidingsprofiel – opleidingsprogramma

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

### 2. Beroepsprofiel

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3. Opleidingsprofiel

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

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

- Niveau
- Instroom
- Oriëntatie
- Inhoud
- Samenhang

### 3.1 Niveau

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

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

Anders gezegd, een registercontroller

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

### 3.2 Instroom

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

### 3.3 Oriëntatie

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

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

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

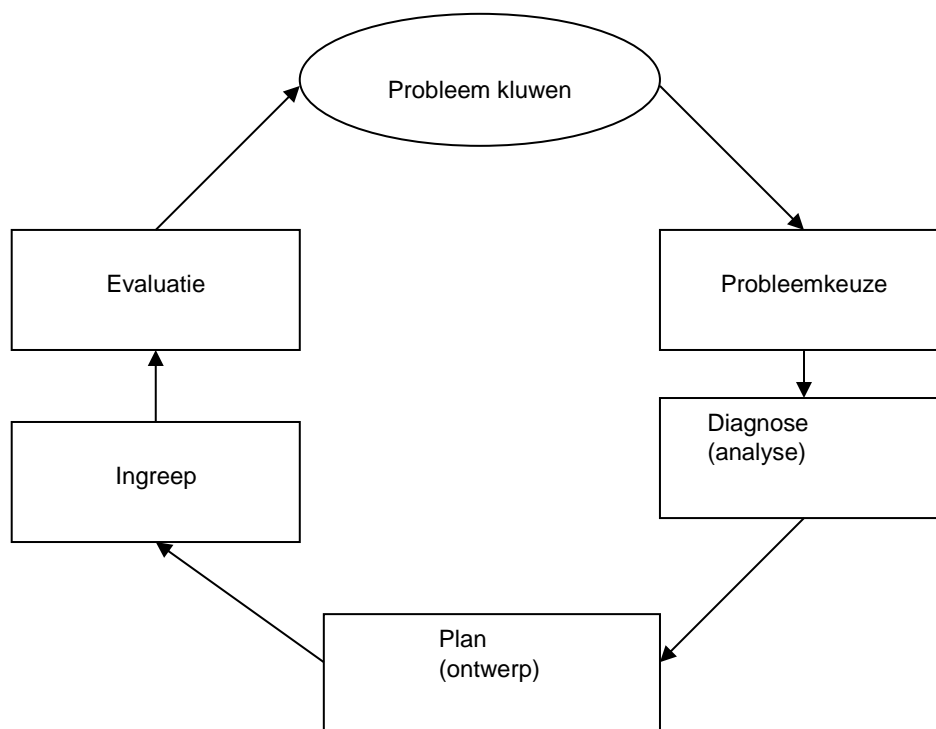


Het onderwijs zal omwille van de reflectie veel ruimte moeten bieden aan de inbreng van de studenten. Zij zullen uitgedaagd moeten worden om *real-life cases* uit te werken met behulp van (resultaten van) wetenschappelijk onderzoek. De literatuur zal om die reden ook een mengvorm zijn van wetenschappelijk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

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

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

Figuur 1: de regulatieve cyclus



### 3.4 Inhoud

De hoofdvakken van de opleiding zijn de volgende:

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

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

Andere belangrijke onderwerpen in de opleiding dienen te zijn:

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

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

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

### 3.5 Samenhang

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

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

[1] Het beheersen en reduceren van risico's

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

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

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

[3] Het optimaliseren: het kiezen uit schaarse middelen

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

[4] Het bewaken van het proces van strategievorming

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

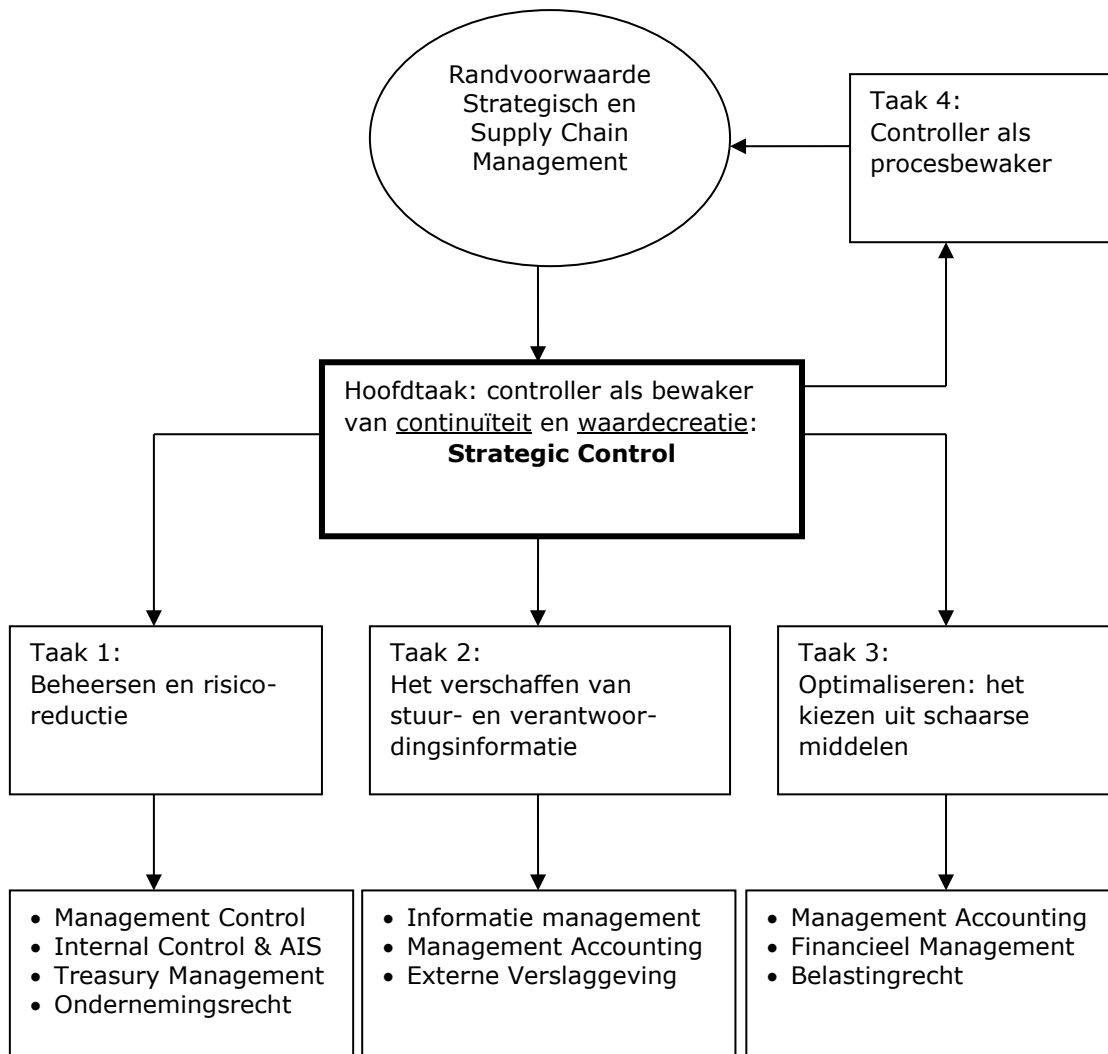


strategievorming en logistieke keuzes desgewenst te kunnen aanzwengelen en de resultaten te kunnen vertalen naar prestatie-indicatoren en de inzet van beheersingsmaatregelen.

#### 4. Opleidingsprogramma

Door elke opleiding zelf te schrijven

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





## BIJLAGE 3: BEOOGDE EINDKWALIFICATIES

### *Masteropleiding Executive Master of Finance and Control*

De afgestudeerde van de opleiding heeft in ieder geval:

De volgende **kennis**:

K1. De afgestudeerde heeft kennis van en inzicht in de vier kerngebieden van een financieel professional:

- Strategisch management
- Prestatie management
- Finance operations & reporting
- Governance, risk & compliance

K2. De afgestudeerde heeft kennis van en inzicht in de twee verschillende rollen van de financieel professional binnen de vier kerngebieden: de adviserende, beslissingsondersteunende rol van de financieel professional en de rol van bewaker/beheerser van het primaire financieel administratieve proces.

K3. De afgestudeerde heeft kennis en inzicht in het belang van ethiek, integriteit en de VRC Gedragscode voor Register Controllers

De volgende **vaardigheden**:

#### **Analytische vaardigheden**

V1. De afgestudeerde is een *reflective practitioner* die de technieken van probleemanalyse, probleemoplossing en besluitvorming beheerst en in staat is multi- en interdisciplinaire vraagstukken op het terrein van finance en control op te lossen in een beroepspraktijk waarvoor een wetenschappelijke opleiding vereist is.

V2. De afgestudeerde kan een organisatie als geheel en als deel van een complexe externe omgeving analyseren en daarbij relaties leggen tussen het vakgebied en andere beleidsaspecten

V3. De afgestudeerde is in staat op zelfstandige en objectieve wijze te kunnen oordelen over te nemen of reeds genomen financieel-economische beslissingen binnen een organisatie

#### **Sociaal communicatieve vaardigheden**

V4. De afgestudeerde beschikt over sociaal communicatieve vaardigheden waarmee hij/zij in staat is relevante informatie op een logische, overtuigende en heldere manier te verwoorden, zowel in schrift als mondeling en zowel voor het management als voor anderen andere partijen binnen of buiten de organisatie

#### **Management vaardigheden**

V5. De afgestudeerde is in staat zowel zelfstandig als in teamverband oplossingsgericht en planmatig te werken en is in staat om in de beroepspraktijk leiding te geven en te sturen.

De volgende **attitudes**:

A1. De afgestudeerde heeft zicht op externe ontwikkelingen die invloed hebben op het werken als financieel professional

A2. De afgestudeerde neemt de fundamentele beginselen van de Registercontroller in acht: professioneel gedrag, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, integriteit, en geheimhouding

A3. De afgestudeerde beschikt over de noodzakelijke leervaardigheden om te kunnen reflecteren op het eigen leerproces en de eigen carrière en wanneer nodig bij te sturen



## BIJLAGE 4: OVERZICHT VAN HET PROGRAMMA

*Masteropleiding Executive Master of Finance and Control*

| <b>Vakken</b>   | <b>EC</b> |
|---|-----------|
| <b>Jaar 1</b>   |           |
| Introductieseminar  | 0         |
| Management Accounting I ' <i>Accounting for Decision Making</i> '   | 3         |
| Strategisch Management  | 3         |
| Financial Accounting I ' <i>Financial Reporting Standards</i> '     | 3         |
| Finance & Treasury I ' <i>Corporate Finance</i> '                   | 3         |
| Themaseminar Vaardigheden   | 1         |
| Belastingrecht  | 3         |
| Themaseminar informatiemanagement                                   | 1         |
| Accounting Information Systems – ICC                                | 8         |
| Accounting Information Systems – ICA                                | 4         |
| Internationaal Ondernemings- en Concernrecht                        | 3         |
|   |           |
| <b>Jaar 2</b>   |           |
| Themaseminar Logistiek  | 1         |
| Finance & Treasury II ' <i>Corporate Governance</i> '               | 3         |
| Management Accounting II ' <i>Strategic Cost Management (SCM)</i> ' | 3         |
| Financial Accounting II ' <i>Financial Statement Analysis</i> '     | 3         |
| Finance & Treasury III ' <i>Treasury Management</i> '               | 3         |
| Onderzoeksmethoden voor Controllers (seminar + werkgroepen)         | *         |
| Management Accounting III ' <i>Performance Management</i> '         | 3         |
| Internal Governance en Corporate Governance                         | 3         |
| Themaseminar internationaal Management                              | 0         |
| Management Control  | 3         |
| Actualiteiten + slotdag   | 0         |
|   |           |
| <b>Jaar 3</b>   |           |
| Scriptie  | 15        |

\* De studiepunten voor Onderzoeksmethoden worden meegeteld bij de 15 EC van de scriptie.

## BIJLAGE 5: BEZOEKPROGRAMMA

| <b>Dinsdag 6 september 2016</b>  |       |   |
|----------------------------------|-------|---|
| 11.00                            | 13.30 | Vorbereidend overleg en inzien documenten; lunch  |
| 13.30                            | 14.15 | Gesprek met formeel verantwoordelijken<br>Prof. dr. Jan Bouwens<br>Drs. Joost Bergen<br>Dr. Anne Keegan<br>Drs. Yvonne Bos  |
| 14.15                            | 15.00 | Gesprek met studenten<br>Patricia Dobbe<br>Gert Jan Bruurs MSc<br>Janet Raijmakers MSc<br>Philip Folkvord MSc<br>Laurie ter Maat MSc<br>Bas van der Laan MSc  |
| 15.00                            | 15.30 | Pauze   |
| 15.30                            | 16.15 | Gesprek met docenten<br>Dr. Jeroen Ligterink<br>Drs. John de Die<br>Mr. dr. Titia Bos<br>Dr. Frank Jan de Graaf<br>Prof. dr. Frans van Schaik<br>Drs. Joost Bergen<br>Prof. dr. Hans Strikwerda<br>Jan Schipper RA      |
| 16.15                            | 16.45 | Gesprek met leden van de opleidingscommissie<br>Michiel Remigius MSc<br>Prof. dr. Frans van Schaik<br>Dr. Joris Marée   |
| 16.45                            | 17.15 | Pauze   |
| 17.15                            | 18.00 | Gesprek met examencommissie<br>Lisette Duyster-Went RA<br>Mr. Ben Olivier<br>Drs. Rob van Hemert<br>Dr. Joris Marée<br>Prof. dr. Randolph Sloof (onder voorbehoud)<br>Dr. Matthijs van Veelen (onder voorbehoud)        |
| 18.00                            | 18.30 | Gesprek met alumni<br>Jeroen Lub MSc EMFC<br>Hans van Baal MSc EMFC (onder voorbehoud)<br>Harold Kuldipsingh MSc EMFC<br>Auke Weekenborg MSc EMFC (onder voorbehoud)<br>Mustafa Yigit MSc EMFC<br>Hans Keetman MSc EMFC |
| <b>Woensdag 7 september 2016</b> |       |   |
| 09.00                            | 11.15 | Overleg panel en inzien documenten  |
| 11.15                            | 11.45 | Gesprek met vertegenwoordigers van het werkveld<br>Freek Monster<br>Drs. Paul Zandstra RC   |
| 11.45                            | 12.30 | Pauze en lunch  |
| 12.30                            | 13.30 | Eindgesprek met formeel verantwoordelijken<br>Prof. dr. Jan Bouwens<br>Drs. Joost Bergen<br>Dr. Anne Keegan<br>Drs. Yvonne Bos  |
| 13.30                            | 15.00 | Opstellen voorlopige bevindingen  |
| 15.00                            | 15.15 | Mondelinge rapportage voorlopige bevindingen  |



## BIJLAGE 6: BESTUDEERDE EINDWERKEN EN DOCUMENTEN

### *Masteropleiding Executive Master of Finance and Control*

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

|          |          |          |
|----------|----------|----------|
| 10905707 | 10904239 | 10680748 |
| 10902813 | 10482172 | 11152559 |
| 10905685 | 10905472 | 5899281  |
| 10905537 | 10903275 | 10904220 |
| 10904190 | 10279547 | 10486313 |

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

- Notulen opleidingscommissie 2010-2016
- Notulen Curatorium 2010-2016
- Notulen en verslagen examencommissie 2010-2016
- Literatuur, studiehandleiding, toetsen en evaluaties van de volgende cursussen:
  - Strategisch Management
  - Management Accounting 3
  - Accounting Information Systems ICC
  - Financial Accounting 1
  - Finance & Treasury 2
  - Management Accounting 1
  - Internal Governance and Corporate Governance
  - Management Control
  - Internationaal Ondernemings- en Concernrecht
  - Themaseminar Vaardigheden
  - Onderzoeksmethoden voor Controllers