

Controlling

Nyenrode Business Universiteit

Quality Assurance Netherlands Universities (QANU)
Catharijnesingel 56
Postbus 8035
3503 RA Utrecht
The Netherlands

Telefoon: 030 230 3100
Fax: 030 230 3129
E-mail: info@qanu.nl
Internet: www.qanu.nl

Projectnummer: Q0388

© 2012 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.

INHOUD

Rapport over de masteropleiding Controlling van de Business Universiteit Nyenrode 5

Administratieve gegevens van de opleiding	5
Administratieve gegevens van de instelling.....	5
Kwantitatieve gegevens over de opleiding	5
Samenstelling van de commissie.....	5
Werkwijze van de commissie.....	6
Samenvattend oordeel van de commissie.....	8
Behandeling van de standaarden uit het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling.....	11

BIJLAGEN..... 37

Bijlage 1: Curricula Vitae van de leden van de visitatiecommissie.....	39
Bijlage 2: Domeinspecifiek referentiekader.....	41
Bijlage 3: Beoogde eindkwalificaties VCR en opleiding	47
Bijlage 4: Overzicht van het programma	51
Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens over de opleiding	53
Bijlage 6: Bezoekprogramma Accountancy & Controlling	57
Bijlage 7: Bestudeerde afstudeerscripties en documenten.....	59
Bijlage 8: Onafhankelijkheidsverklaringen.....	61

Dit rapport is vastgesteld op 12 maart 2013

Rapport over de masteropleiding Controlling van Nyenrode Business Universiteit

Dit rapport volgt het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO.

Administratieve gegevens van de opleiding

Masteropleiding Controlling

Naam van de opleiding:	Controlling
CROHO-nummer:	66436 deeltijd
Niveau van de opleiding:	master
Oriëntatie van de opleiding:	wetenschappelijk (wo)
Aantal studiepunten:	60 EC (Daarnaast 47 EC voor de <i>premasteropleiding</i> , nader toegelicht onder Standaard 3, Bevindingen)
Afstudeerrichtingen:	Controlling
Locatie:	Breukelen
Variant:	deeltijd
Vervaldatum accreditatie:	31 december 2013

Het bezoek van de visitatiecommissie Accountancy en Controlling aan de Nyenrode Business Universiteit vond plaats op 25 en 26 oktober 2012.

Administratieve gegevens van de instelling

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

Kwantitatieve gegevens over de opleiding

De vereiste kwantitatieve gegevens over de opleiding zijn opgenomen in Bijlage 5.

Samenstelling van de commissie

De commissie die de masteropleiding Controlling van de Nyenrode Business Universiteit beoordeelde bestond uit:

- Prof. dr. J.J.A. (Hans) Leenaars (voorzitter), lid Raad van Bestuur BNG, hoogleraar accounting information systems aan de Universiteit van Amsterdam;
- Prof. dr. H. (Henri) Olivier, emeritus hoogleraar aan de Universiteit van Luik;
- Prof. dr. E.H.J. (Eddy) Vaassen, hoogleraar accountancy aan de Universiteit van Tilburg;

- Prof. dr. A. (Arco) van de Ven, hoogleraar accounting information systems aan TiasNimbas (Universiteit van Tilburg) en hoogleraar controlling aan de Open Universiteit;
- M.S. (Merel) Vlasveld BSc, masterstudent accountancy, auditing en control, en student postmaster registeraccountancy aan de VU Amsterdam.

De commissie werd ondersteund door A.M. (Agnes) Mos, die optrad als secretaris (onder supervisie van gecertificeerd secretaris / projectleider F. (Floor) Meijer).

De curricula vitae van de leden van de commissie zijn opgenomen in Bijlage 1.

Werkwijze van de commissie

Voorbereiding

QANU ontving de kritische reflectie van de masteropleiding Controlling in juli 2012. Nadat de projectleider het rapport op kwaliteit en compleetheid van informatie had gecontroleerd en in orde had bevonden, stuurde zij het aan de commissieleden. Zij lazen de kritische reflectie en formuleerden naar aanleiding daarvan vragen en opmerkingen.

Naast de kritische reflectie ontvingen de vijf commissieleden elk drie afstudeerscripties. Bij deze steekproef van in totaal 15 scripties werd bewust gekozen voor scripties uit verschillende beoordelingscategorieën (voldoende; ruim voldoende; goed). Bij de scripties voegde QANU een lijst met beoordelingsrichtlijnen, om ervoor te zorgen dat de commissieleden de scripties op vergelijkbare wijze zouden beoordelen. Aangezien de commissie tot taak had een opleiding te beoordelen waarbij een wetenschappelijke titel (MSc) behaald kan worden, besteedde zij vooral aandacht aan het beoordelen van het wetenschappelijk niveau van de scripties, de eisen die door de opleiding aan de scripties worden gesteld en de zorgvuldigheid van de inhoudelijke beoordeling daarvan door de staf. In de scriptie dient de student immers aan te tonen over de vereiste kwalificaties te beschikken.

De projectleider stelde het bezoekprogramma vast in overleg met de opleidingscoördinator en de voorzitter van de commissie. Op verzoek van QANU stelden de coördinatoren representatieve gesprekspanels samen. De commissie ontving voorafgaande aan het bezoek een overzicht van de gesprekspartners en stemde in met de door de opleiding gemaakte selectie. Een overzicht van het programma met alle gesprekspartners is opgenomen als Bijlage 6 bij dit rapport. Voor het locatiebezoek werden zowel medewerkers als studenten op de hoogte gebracht van een spreekuur, waarin zij vertrouwelijk met de commissie konden spreken. Van dit spreekuur is geen gebruik gemaakt.

Bezoek

De commissie begon het bezoek op 24 oktober 2012 met een startvergadering. Daar kwam eerst het NVAO-beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling aan de orde. Vervolgens besprak de commissie de bevindingen naar aanleiding van de gelezen scripties en de kritische reflectie. De secretaris verzamelde de vragen van de commissieleden en groepeerde die per onderwerp en gesprek. Op 25 oktober 2012 sprak de commissie met het managementteam, en vervolgens met (delegaties van) studenten, docenten, alumni, de opleidingscommissie, examencommissie en studieadviseur van de bachelor- en masteropleiding Accountancy, waarvan de bevindingen in een separaat rapport zijn weergegeven. Op 26 oktober 2012 richtte de commissie zich op de masteropleiding Controlling en sprak achtereenvolgens met (delegaties van) studenten, docenten, alumni, de

opleidingscommissie, examencommissie en studieadviseur. Aansluitend werden de eerste bevindingen gedeeld met het managementteam, waarbij de commissie verzocht om een nadere toelichting op een aantal zaken.

Tijdens het bezoek bestudeerde de commissie tevens het ter inzage gevraagde materiaal en de digitale leeromgeving. De commissie gebruikte een deel van deze dag voor een discussie over de beoordeling van de opleiding en de voorbereiding van de mondelinge rapportage. Aan het einde van het bezoek presenteerde de voorzitter in een mondelinge rapportage de eerste bevindingen van de commissie.

Rapportage

Op basis van de bevindingen van de commissie heeft de projectleider een conceptrapport opgesteld. Dit rapport is voorgelegd aan de commissieleden die bij het bezoek aanwezig waren. Na vaststelling van het conceptrapport is dit aan de betrokken opleiding voorgelegd met het verzoek om het rapport te controleren op feitelijke onjuistheden. Het commentaar van de opleidingen is vervolgens besproken met de voorzitter en, waar nodig, met de overige commissieleden. Daarna is het rapport definitief vastgesteld.

Beslisregels

In overeenstemming met het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling van de NVAO (d.d. 6 december 2010) heeft de commissie de volgende definities voor de beoordeling van de afzonderlijke standaarden en de opleiding als geheel gehanteerd:

Basiskwaliteit

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

Onvoldoende

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

Voldoende

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

Goed

De opleiding steekt systematisch en over de volle breedte uit boven de gangbare basiskwaliteit.

Excellent

De opleiding steekt systematisch en over de volle breedte ver uit boven de gangbare basiskwaliteit en geldt als een (inter)nationaal voorbeeld.

Samenvattend oordeel van de commissie

Dit rapport geeft de bevindingen en overwegingen weer van de visitatiecommissie die de masteropleiding Controlling van Nyenrode Business Universiteit heeft beoordeeld. De commissie baseert haar oordeel op informatie uit de kritische reflectie, informatie uit de gesprekken tijdens het bezoek, de geselecteerde scripties, de aangeleverde informatie, de portfolio's en andere documenten die tijdens het bezoek ter inzage beschikbaar waren. De commissie heeft voor de masteropleiding Controlling drie standaarden met een goed beoordeeld, de overige standaarden met een voldoende.

Beoogde eindkwalificaties

De masteropleiding Controlling geldt als wetenschappelijke beroepsopleiding die uitgaat van een combinatie van werken en leren; de opleiding is zodanig ingericht dat deze parallel loopt aan de carrière van de student. De opleiding beoogt om onderzoekende professionals op te leiden die de academische vaardigheden bezitten om hun beroepspraktijk op professionele wijze in te vullen. Het opleidingsdoel is vertaald naar eindkwalificaties die vakspecifiek zijn en expliciet verbonden zijn met de Dublin-descriptoren. Alle descriptoren zijn verwerkt in de vakken van de masteropleiding. De beroepsorganisatie van controllers, de Vereniging van Registercontrollers (VRC), heeft in 2010 haar beroeps- en opleidingsprofiel geactualiseerd. De masteropleiding Controlling is conform het VRC-profiel vormgegeven.

Programma

Om onderzoekende professionals op te leiden is een programma nodig dat zowel onderzoeksvaardigheden als vaardigheden voor de beroepspraktijk ontwikkelt. De commissie constateert dat de opleiding een goede balans heeft gevonden tussen aandacht voor de wetenschappelijke vaardigheden en de praktische oriëntatie op het beroepenveld.

De commissie heeft veel waardering voor het ontwikkelingstraject 'De Luiken Open', waarmee de opleiding inspeelt op de eisen die worden gesteld aan de toekomstige controller. Deze moet niet alleen mee kunnen praten over de steeds verdergaande ontwikkelingen binnen het vakgebied, maar dient ook een signaleringsfunctie te kunnen vervullen bij constatering van ondeugdelijkheid.

Op basis van de bestudering van het curriculum en de panelgesprekken heeft de commissie vastgesteld dat het reguliere masterprogramma van 60 EC goed doordacht is, en voldoet aan de wettelijke eisen. De opleiding biedt studenten een premasterprogramma van maximaal 47 EC, en beziet de premaster- en de masteropleiding als één geheel; studenten kunnen zonder premaster niet instromen in de masteropleiding Controlling. Hoewel de commissie heeft waargenomen dat de opleiding de instroomeisen en het selectieproces (inclusief vrijstellingenbeleid) goed in kaart heeft gebracht, vindt ze het bezwaarlijk dat zelfs studenten die de bachelor Accountancy aan Nyenrode hebben behaald niet direct kunnen instromen in de master Controlling.

De consequenties en de risico's van het concept van werken en leren zijn goed in kaart gebracht en er zijn initiatieven ontwikkeld om de studenten betrokken te houden bij hun studie. De werkvormen sluiten aan bij de leerdoelen, en studenten worden voldoende in staat gesteld om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Personeel

De commissie heeft vastgesteld dat het onderwijs in voldoende mate wordt verzorgd door wetenschappelijk gekwalificeerd personeel. Daarnaast komen studenten Controlling in

voldoende mate in aanraking met professionele rolmodellen door de inbreng van externe docenten die in relevante praktijk werkzaam zijn. De commissie heeft een positief beeld gekregen van de inhoudelijke en didactische kwaliteiten van het docentencorps. Ze beschikken over voldoende ervaring om de doelstelling van de opleiding te realiseren. Ook scoren zij hoog op toegankelijkheid. Het wetenschappelijk niveau en de actuele onderzoekservaring zijn aanzienlijk verhoogd in vergelijking met de vorige visitatie. Het personeelsbeleid voorziet in didactische trainingen, vakinhoudelijke overleggen en persoonlijke begeleiding van nieuwe docenten. Docenten worden beoordeeld via vakevaluaties en tentamenevaluaties; bij onvoldoende functioneren worden maatregelen genomen. De staf-studentratio is 1:39.

Voorzieningen

De onderwijslocatie Nyenrode in Breukelen biedt – ondanks de matige bereikbaarheid – meerwaarde aan alle bij de opleiding betrokken partijen. De beschikbare materiële voorzieningen dragen bij aan een inspirerende leeromgeving. Daarnaast zijn ook studiebegeleiding en informatievoorziening op een adequate manier vormgegeven; laagdrempelig en proactief, met oog voor de studievoortgang. Studenten zijn tevreden en geven te kennen dat de voorzieningen aansluiten bij hun behoeften. De universiteit is alert op het op peil houden van een hoog niveau van voorzieningen, en voert waar gewenst en nodig vernieuwingen door.

Kwaliteitszorg

De opleiding beschikt over een kwaliteitszorgsysteem waarmee wordt gecontroleerd of de onderwijsleeromgeving studenten in staat stelt de eindkwalificaties te halen. De commissie heeft geconstateerd dat de opleiding een breed palet aan evaluaties heeft ontwikkeld, gericht op studenten, docenten en alumni. Ook heeft de commissie vastgesteld dat de resultaten van evaluaties worden besproken in de opleidingscommissie en worden doorgeleid naar de vakgroepen; doorgaans leiden deze uitkomsten tot aanpassingen en verbeteringen.

De commissie heeft geconstateerd dat na de visitatie van 2007 door de opleiding een verbetertraject op een aantal onderdelen in gang is gezet, hetgeen inmiddels onder meer geleid heeft tot een aanzienlijke verhoging van het niveau van de masterscripties en een betere doorstroming in het scriptietraject.

Een punt van zorg voor de commissie is de constatering dat de examencommissie haar wettelijke taken nog niet uitoefent; deze taken zijn nog belegd binnen andere gremia van de opleiding, zoals de vakgroepen. De examencommissie heeft tijdens de visitatie de verwachting uitgesproken dat binnen een jaar het nieuwe toetsbeleid zal zijn vastgesteld. De commissie benadrukt de noodzaak van een snelle implementatie van dit beleid door de examencommissie.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Om te kunnen vaststellen of studenten de beoogde cursorische leerdoelen daadwerkelijk behalen, heeft de commissie 15 masterscripties bestudeerd. Op basis van deze steekproef stelt de commissie vast dat het eindniveau van de scripties overeenkomt met datgene wat men van een afgestudeerde controller mag verwachten. Ook de toetsen die de commissie heeft bekeken, voldeden aan de eisen.

Oordelen per standaard

De commissie beoordeelt de standaarden uit het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling als volgt:

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1: voldoende

Programma

Standaard 2: goed

Standaard 3: voldoende

Standaard 4: voldoende

Standaard 5: voldoende

Standaard 6: voldoende

Standaard 7: voldoende

Personeel

Standaard 8: voldoende

Standaard 9: voldoende

Standaard 10: voldoende

Voorzieningen

Standaard 11: goed

Standaard 12: goed

Kwaliteitszorg

Standaard 13: voldoende

Standaard 14: voldoende

Standaard 15: voldoende

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

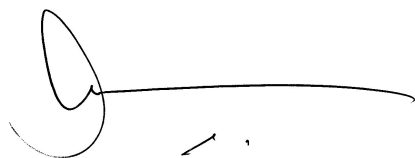
Standaard 16: voldoende

Algemeen eindoordeel

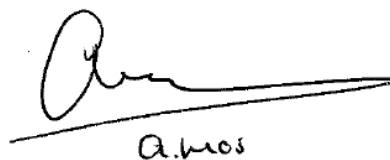
voldoende

De voorzitter en de secretaris van de commissie verklaren hierbij dat alle leden van de commissie kennis hebben genomen van dit rapport en instemmen met de hierin vastgelegde oordelen. Zij verklaren ook dat de beoordeling in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Datum: 12 maart 2013



Prof. dr. J.J.A. Leenaars, voorzitter



A.M. Mos

A.M. Mos, secretaris



Dr. F. Meijer, projectleider

Behandeling van de standaarden uit het Beoordelingskader voor de uitgebreide opleidingsbeoordeling

In 1994 gingen het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants (hierna: NIVRA) en Nyenrode Business Universiteit (hierna: Nyenrode) een samenwerking aan die gericht was op professionalisering en academisering van de accountantsopleiding van het NIVRA. Uiteindelijk werd in 2001 de stichting NIVRA-Nyenrode opgericht en nam Nyenrode in 2007 de onderwijsactiviteiten van de Stichting NIVRA-Nyenrode over.

Met de overgang naar de bachelor-masterstructuur ontstonden er vanaf het studiejaar 2003-2004 twee zelfstandige afstudeerrichtingen: Accounting & Auditing en Accounting & Controlling. Deze twee afstudeerrichtingen zijn uiteindelijk omgezet in twee masteropleidingen: Accountancy en Controlling. Dit rapport betreft de masteropleiding Controlling. Studenten die de bacheloropleiding Accountancy hebben gevolgd kunnen, na het volgen van enkele vakken van de premaster, instromen in deze masteropleiding. Na afronding van de masteropleiding Controlling hebben zij vervolgens de mogelijkheid om de postmasteropleiding Registercontroller (de Executive Master in Finance & Control) te volgen.

Beoogde eindkwalificaties

Standaard 1:

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.

Bevindingen

De missie van Nyenrode is om het nationale en internationale bedrijfsleven te voorzien van kwalitatief hoogwaardige en duurzame leiders en ondernemers met kennis en innovatieve ideeën. De commissie stelt vast dat Nyenrode deze missie heeft omgezet in heldere strategische ambities die zijn gericht op een adequate voorbereiding van studenten op de arbeidsmarkt en de educatieve begeleiding van alumni op verschillende niveaus. In de kritische reflectie omschrijft Nyenrode haar strategische ambities als volgt:

- Voorzien in de behoefte van het bedrijfsleven aan academici die klaar zijn om leiders, ondernemers, robuuste auditors, accountants of controllers te worden.
- Voorzien in de behoefte van het bedrijfsleven aan kennis en ideeën, in de juiste combinatie van theorie en praktijk.
- Een levenslange partner voor haar afgestudeerden zijn en voorzien in hun behoefte aan loopbaanontwikkeling door het aanbieden van educatieve bouwstenen.
- Voorzien in de behoefte van het bedrijfsleven aan ondersteuning bij organisatorische overgangs- en professionaliseringsprocessen.

Vanuit deze strategische ambities wordt de masteropleiding Controlling door Nyenrode ingevuld als een wetenschappelijke beroepsopleiding die uitgaat van een combinatie van werken en leren. De opleiding wordt volledig in deeltijd aangeboden en de colleges worden op twee manieren aangeboden: of om de week op vrijdag en zaterdag, of wekelijks op

donderdagmiddag en -avond. De onderwijslocatie is het landgoed van Nyenrode in Breukelen.

Met de masteropleiding Controlling wil Nyenrode studenten breed opleiden tot controllers die verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de financiële koers van een organisatie. In het studieprogramma is daarom ruimte voor financieel-economische vakken en ondersteunende vakken, maar ook voor vakken over informatievoorziening en bedrijfskunde. De doelstelling van de masteropleiding wordt nader gespecificeerd in eindkwalificaties die volgens de commissie passend zijn. Deze eindkwalificaties zijn opgenomen in Bijlage 3.

De commissie stelt vast dat de opleiding het wetenschapsgebied van Accountancy en Controlling op een adequate manier heeft omschreven. Het beroepsprofiel voor de registercontroller van de Vereniging van Registercontrollers (hierna: VRC) maakt onderdeel uit van het Domeinspecifieke Referentiekader. De controller dient volgens de VRC te worden opgeleid om eindverantwoordelijkheid te kunnen dragen voor de interne en externe economische berichtgeving van organisaties en voor de economische rationaliteit van beslissingen die in de organisatie worden genomen. Hiertoe moeten de volgende vakgebieden in de opleiding aan de orde komen: 1. Accounting Information Systems en Information Management, 2. Corporate Finance, 3. Financial Accounting en 4. Management Accounting and Control. Een omschrijving van het Domeinspecifieke Referentiekader is opgenomen in Bijlage 2.

De commissie concludeert dat de vier vakgebieden die de VRC aanbeveelt bij Nyenrode ook vier van de vijf hoofdvakgebieden vormen. De eindkwalificaties van de masteropleiding Controlling zijn voorts voldoende gespecificeerd en afgeleid van het beroepsprofiel van de registercontroller en van het opleidingsprofiel van de VRC. Er zijn eindkwalificaties geformuleerd voor wetenschappelijke, vakmatige en toepassingsgerichte vaardigheden, managementvaardigheden en ethiek. Daarnaast legt Nyenrode eigen accenten. Zo heeft zij, vanuit de maatschappelijke wens tot verbreding van de rol van de controller, ook het vak 'Strategie' als hoofdvak aan het programma toegevoegd. Hierdoor kan de student na zijn afstuderen zonder deficiëntievakken instromen in de RC-opleiding (Executive Master of Finance & Control).

De geformuleerde eindkwalificaties zijn vakspecifiek en voldoende wetenschappelijk van niveau, en de opleiding heeft bij het bepalen van het niveau van de eindkwalificaties aansluiting gezocht bij de Dublin-descriptoren. Voorts vindt de commissie het positief dat Nyenrode actief in gesprek treedt met bestuurders uit het bedrijfsleven over het profiel van de controller en wat deze moet kennen en kunnen. Nyenrode gebruikt de kennis uit deze gesprekken bij het ontwikkelen van een nieuw profiel van de controller ('De Robuuste Controller') in het kader van het project 'De Luiken Open' (zie Standaard 2).

Overwegingen

De commissie heeft het Domeinspecifieke Referentiekader, het overzicht van de profielen en de bijbehorende eindkwalificaties bestudeerd, en meent dat de manier waarop de eindtermen geformuleerd zijn recht doet aan het gevorderde masterniveau van de opleiding. Het geheel van beoogde eindkwalificaties voldoet naar het oordeel van de commissie aan de internationale eisen voor een academische masteropleiding. Wel zou de opleiding meer aandacht kunnen besteden aan internationale benchmarking. De eindkwalificaties voor de masteropleiding Controlling zijn helder uitgewerkt en sluiten aan op het wetenschappelijk karakter van de opleiding.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 1 als **voldoende**.

Programma

Standaard 2:

De oriëntatie van het programma waarborgt de ontwikkeling van vaardigheden op het gebied van wetenschappelijk onderzoek en/of de beroepspraktijk.

Toelichting:

Het programma heeft aantoonbare verbanden met actuele ontwikkelingen in het beroepenveld en het vakgebied.

Bevindingen

Het opleidingsprogramma Controlling bestaat volgens de kritische reflectie uit een premasterprogramma van 47 EC en een masterprogramma van 60 EC. Het programma van de premaster en de master worden nader beschreven in Standaard 3 en Standaard 5. De commissie heeft vastgesteld dat de premaster en de master, vanuit de opvatting dat de controller verbredend en verdiepend georiënteerd dient te zijn, beide dezelfde vier ontwikkelingslijnen volgen, namelijk: 1. onderzoek en wetenschap; 2. inhoudelijke hoofdvakken die aansluiten bij het opleidingsprofiel van de VRC; 3. vakmatige ondersteuning; en 4. een managementlijn. De commissie stelt vast dat het deeltijdkarakter van de opleiding en de vakgerichte en wetenschappelijke ontwikkelingslijnen een continue wisselwerking tussen werken en leren faciliteren. Hierdoor is er een goede aansluiting van het programma op de eisen van, en ontwikkelingen in, het beroepenveld. Een schematisch overzicht van de samenhang tussen deze ontwikkelingslijnen is opgenomen in Bijlage 4.

De kritische reflectie vermeldt dat Nyenrode zich actief oriënteert op de ontwikkelingen in de controllerfunctie via eigen onderzoek, via het curatorium, via medewerking aan commissies van de VRC en via gesprekken met een grote diversiteit aan stakeholders in het kader van het project 'De Luiken Open - De Robuuste Controller'. In het kader van dit project ontwikkelt Nyenrode het concept van De Robuuste Controller die communicatief vaardig is, in staat is een eigen mening te vormen, deze naar voren te brengen en hiervoor te staan. De houding en het gedrag van De Robuuste Controller zijn hierbij onder andere gegrondvest in integriteitscodes zoals de gedragscode. Vanuit deze visie op de moderne controller heeft de opleiding met ingang van het collegejaar 2012-2013 een systeem van '360 graden feedback' ingevoerd bij groepswerk. Studenten gaven tijdens het panelgesprek aan dat zij de stappen van Nyenrode om het masterprogramma te actualiseren herkennen en ondersteunen. De commissie heeft waardering voor de aandacht die Nyenrode in eigen onderzoek besteedt aan de actualisering van het programma vanuit het beroepenveld en het wetenschappelijke vakgebied.

De commissie stelt op grond van de panelgesprekken en bestudering van het curriculum vast dat in de opbouw van het programma voldoende wordt aangesloten bij de eisen die het beroepenveld aan controllers stelt. De ontwikkelingen in het beroepenveld komen onder andere aan de orde in de volgende vakken:

- 'Finance Advanced 2': in dit vak staan een viertal gerelateerde thema's centraal: *Value Based Management*, (financieel) risicomanagement, het gebruik en toepassing van opties, en fusies & overnames.

- ‘Bestuurlijke Informatieverzorging – Interne Beheersing’ (hierna: BIV-IB): hier wordt de interne beheersing voornamelijk vanuit het managementperspectief behandeld.
- ‘Strategie’: hier wordt van de studenten verwacht dat zij na de cursus verschillende strategieën kunnen herkennen en dat zij vanuit hun functie als controller advies kunnen geven welke strategie te volgen.
- ‘Financial Accounting Theory’: in deze cursus ligt de focus op wetenschappelijke vaardigheden, die verbonden worden aan de theorie en de realisatie in de verslaggevingspraktijk.
- ‘Human Resource Management’: de colleges zijn erop gericht studenten zoveel mogelijk inzicht te bieden in de (basis)vraagstukken waarmee organisaties en daarbinnen managers worden geconfronteerd. Dit in de context van het management van menselijke vermogens en prestaties en de rol van de (HR-)controller.

Vanwege het wetenschappelijke karakter van de masteropleiding acht de commissie de aansluiting op actuele ontwikkelingen in wetenschappelijk onderzoek van groot belang. De kritische reflectie vermeldt dat er in het programma in verschillende vakken aandacht is voor wetenschappelijke vaardigheden en actuele ontwikkelingen. In het onderzoeksvak ‘Applied Business Research’ (hierna: ABR) maken studenten bijvoorbeeld kennis met de technische aspecten van wetenschappelijk onderzoek; bij het vak ‘Bestuurlijke Informatieverzorging – Interne beheersing’ (BIV-IB) worden studenten gestimuleerd om een academische visie op het vakgebied Bestuurlijke Informatievoorziening te ontwikkelen; en bij ‘Financial Accounting Theory’ worden studenten vertrouwd gemaakt met wetenschappelijke theorieën en onderzoek op het terrein van externe verslaggeving. Bij het vak ‘Onderzoek in Management Accounting & Control’ en tijdens de scriptiefase doorlopen studenten vervolgens de gehele empirische onderzoekscyclus.

Een voor de commissie belangrijk aandachtspunt is de borging van financiële kennis binnen het programma. De commissie heeft dit punt tijdens de visitatie aan alle betrokken partijen voorgelegd. De gesprekspartners hebben aangegeven het belang van voldoende financiële kennis te onderkennen, en hieraan binnen het bestaande curriculum de nodige aandacht te geven. De commissie heeft geen redenen om hieraan te twijfelen, maar adviseert toch – gezien de actuele berichtgeving over derivaten – om te bezien of, bovenop het huidige vakkenaanbod, of wellicht geïntegreerd binnen het huidige aanbod, extra aandacht kan worden besteed aan zaken als kennis omtrent derivaten, verslaggevingsaspecten en *internal control*. De huidige beroepsgroep is immers niet altijd voldoende toegerust om te herkennen en te melden wanneer zich binnen hun praktijk problemen voordoen. Wanneer controllers beschikken over voldoende kennis om onvolkomenheden te herkennen, kunnen zij tegenwicht bieden en hun rug recht houden, om te voorkomen dat de professionaliteit en geloofwaardigheid van de beroepsgroep ter discussie worden gesteld.

Studenten gaven tijdens de visitatie te kennen dat de wetenschappelijkheid van de opleiding voldoende is geborgd, zowel via de aangeboden wetenschappelijke literatuur als via de gehanteerde statistische methodes. Het vak ‘Applied Business Research’ biedt een goede wetenschappelijke basis voor het schrijven van de afstudeerscriptie; de studenten merkten op in deze cursus geleerd te hebben hoe de aangeboden wetenschappelijke literatuur gelezen moet worden. Op basis van de gesprekken met de diverse delegaties heeft de commissie voldoende vertrouwen gekregen in de wetenschappelijke focus van de masteropleiding Controlling en de wetenschappelijke component van de bovengenoemde vakken.

Overwegingen

Om onderzoekende professionals op te leiden is een programma nodig dat zowel onderzoeksvaardigheden als vaardigheden voor de beroepspraktijk ontwikkelt. De commissie constateert dat de opleiding een goede balans heeft gevonden tussen aandacht voor wetenschappelijke vaardigheden en de praktische oriëntatie op het beroepenveld. Het deeltijdkarakter van de opleiding en de vakgerichte en wetenschappelijke ontwikkelingslijnen waarborgen een continue wisselwerking tussen werken en leren. Hierdoor is er een goede aansluiting van het programma op de eisen van het beroepenveld en het wetenschappelijke vakgebied.

De commissie concludeert dat de opleiding op de hoogte is van actuele ontwikkelingen in het vakgebied en ze heeft veel waardering voor de ontwikkelingstrajecten 'De Luiken Open' en 'De Robuuste Controller'. De opleiding voorziet de toekomstige controller van baggage waarmee de controller toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen het hoofd kan bieden. De commissie onderschrijft het belang van het aanleren van managementvaardigheden bij de studenten en het kweken van 'stevige' persoonlijkheden, die zowel kunnen meedenken met een organisatie als tijdig kunnen signaleren wanneer zaken niet goed gaan. In de gespreksdelegaties van docenten, studenten en alumni werd de inzet van de opleiding op dit gebied onveranderd positief beoordeeld. Alle gremia onderkenden het belang van sociale vaardigheden en zien een groeiende invulling van dit onderdeel, dat inmiddels – hoewel nog niet volledig uitgekristalliseerd – al wel zorgt voor een nieuwe dynamiek.

Ten slotte is de commissie positief gestemd over de actualiteit van het curriculum. De commissie heeft geverifieerd dat de opleiding veelvuldig gebruikmaakt van recent onderzoek en materiaal, zowel voor de wetenschappelijk georiënteerde vakken als voor het aanleren van praktijkgerichte vaardigheden. Daarnaast heeft ze geconstateerd dat maatschappelijke ontwikkelingen in het lesprogramma worden verwerkt.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 2 als **goed**.

Standaard 3:

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

Toelichting:

De eindkwalificaties zijn adequaat vertaald in leerdoelen van (onderdelen van) het programma. Studenten volgen een inhoudelijk samenhangend studieprogramma.

Bevindingen

De opleiding Controlling telt 60 EC. Naast het reguliere programma biedt Nyenrode een premasterprogramma aan van maximaal 47 EC. Afhankelijk van de vooropleiding van de student wordt bepaald welke premastervakken hij/zij dient af te ronden voordat er met het masterjaar kan worden gestart. In Bijlage 4 zijn van beide programma's vakkenoverzichten opgenomen. Daarnaast is in deze bijlage een tabel opgenomen met de vrijstellingen die aan studenten worden verleend op basis van hun vooropleiding.

Tijdens de gesprekken met het management is een toelichting gegeven op de vormgeving en indeling van het programma. Zoals al eerder is gezegd, wordt de masteropleiding Controlling ingevuld als een wetenschappelijke beroepsopleiding die uitgaat van een combinatie van werken en leren: de opleiding wordt volledig in deeltijd aangeboden en de colleges worden één dag per week, dan wel twee dagen per twee weken, op het landgoed van Nyenrode in

Breukelen gegeven. De masteropleiding Controlling (60 EC) bestaat voor 44 EC uit cursussen, namelijk: Bestuurlijke Informatieverzorging / Interne Beheersing' (8 EC), Strategie (4 EC), Finance Advanced (4 EC), Applied Business Research (ABR; 6 EC), Onderzoek in Management Accounting and Control (12 EC), Financial Accounting Theory (4 EC), Human Resource Management (4 EC) en Controllership (2 EC). Als sluitstuk van de masteropleiding schrijven studenten zelfstandig een scriptie ter waarde van 16 EC. Studenten hebben hierbij veel vrijheid in onderwerpkeuze, en hebben beschikking over een scriptiehandleiding. Daarnaast worden studenten ter afsluiting van het cursorisch gedeelte uitgenodigd voor het tweedaagse slotseminar Controllership II waarin een dagdeel beschikbaar is voor scriptievoorzichting en het nadenken over een scriptievoorstel.

De samenhang in het reguliere masterprogramma Controlling (60 EC) komt volgens de kritische reflectie tot uitdrukking in de concentrische opbouw van het programma. De leerstof is zodanig geordend dat de belangrijkste elementen uit de premaster wederom – in uitgebreider, wetenschappelijke of gedetailleerde vorm – aan de orde komen in de masteropleiding. Het gaat daarbij zowel om verbreding als verdieping. Daarnaast blijkt de samenhang in het programma volgens de opleiding uit de opbouwende manier waarop academische en wetenschappelijke vaardigheden worden onderwezen. Studenten leren eerst bij het vak ABR en de onderzoeksvakken om onderzoeksvaardigheden toe te passen en gaan hiermee daarna zelfstandig aan de slag in het scriptietraject. De vakmatige vaardigheden, de managementvaardigheden en de toepassingsgerichte vaardigheden zijn ingebouwd in verschillende vakken, en de aandacht voor ethiek komt gespreid aan de orde in de hele masteropleiding.

Op basis van bestudering van het curriculum en de panelgesprekken heeft de commissie vastgesteld dat het reguliere masterprogramma van 60 EC goed doordacht is en een samenhangend geheel vormt. Studenten en alumni ervaren het opleidingsprogramma als stimulerend en interessant. De opleiding licht in de kritische reflectie de vertaling van leerdoelen naar eindkwalificaties toe. De commissie stelt vast dat wetenschappelijke vaardigheden aan de orde komen in cursussen die bij elkaar opgeteld 30 (van de 44) EC omvatten. Daarnaast wordt er bij het schrijven van de scriptie een beroep gedaan op de aangeleerde wetenschappelijke en academische vaardigheden. De leerdoelen van het programma sluiten op een adequate manier aan op de eindkwalificaties. De commissie wijst wel op het risico van onvoldoende keuzevrijheid in de onderzoeksmethode voor studenten na het volgen van het vak Applied Business Research. Hoewel de commissie dit vak als voorbereiding op de scriptiefase als positief kwalificeert, heeft zij wel geconstateerd dat dit zou kunnen leiden tot een vanzelfsprekende keuze voor kwantitatief onderzoek. Zij noemt het van belang de keuze voor zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek in voldoende mate te belichten.

De commissie heeft de cursusinhoud bestudeerd en stelt vast dat de gebruikte wetenschappelijke literatuur voldoende internationaal is. De aandacht voor internationale oriëntatie, bijvoorbeeld de aanwezigheid van internationale docenten en uitwisseling met studenten, is echter beperkt. Tijdens het visitatiebezoek gaf het management van de opleiding aan dat dit vanwege het karakter van een parttime opleiding lastig te integreren is in het programma. Studenten gaven tijdens de panelgesprekken echter te kennen hieraan veel belang te hechten vanwege de toenemende internationalisering binnen het bedrijfsleven. De commissie beveelt de opleiding aan om de mogelijkheden tot meer internationalisering verder te verkennen.

Hoewel het masterprogramma een samenhangend geheel vormt, blijkt uit gesprekken met studenten en alumni dat er een groot raakvlak bestaat tussen het vak Strategie en het vak Marketing uit het premasterprogramma; het risico van overlap tussen deze twee vakken is hierdoor reëel. De commissie adviseert de opleiding daarom om te onderzoeken of beide vakken niet in gecombineerde vorm kunnen worden gegeven. Voorts moedigt de commissie de plannen van de opleiding aan om de inhoud en naamgeving van de cursus Human Resource Management aan te passen aan de actuele ontwikkelingen.

De commissie heeft naast het reguliere programma ook het premasterprogramma van 47 EC bestudeerd en hierover tijdens het bezoek gesproken. Dit programma komt aan de orde in Standaard 5.

Overwegingen

De commissie is positief gestemd over de inhoud en vormgeving van het programma. De commissie waardeert de doordachte vormgeving en indeling van het programma en de planning van de diverse vakken in het gehele lesprogramma, die zorgen voor een logische opbouw en samenhang van het lesprogramma. Voorbeelden daarvan zijn de aansluiting van Finance bij Strategie en de koppeling van het vak Applied Business Research aan de scriptiefase.

De commissie is in het bijzonder positief over het vak Onderzoek in Management Accounting & Control. Hiermee slaagt de opleiding erin haar eigen doelstelling te bereiken en om studenten via een aantal fasen van een empirisch onderzoek in klein verband voor te bereiden op het schrijven van de uiteindelijke scriptie.

De opleiding heeft aangegeven dat de cursus Human Resource Management verbetering behoeft. De commissie heeft op basis van de slechte uitkomsten van evaluaties moeten constateren dat hier inderdaad een punt van aandacht ligt, en adviseert de opleiding erop toe te zien dat deze cursus verder wordt ontwikkeld en wordt aangepast aan actuele ontwikkelingen. Na afloop van de visitatie werd duidelijk dat de cursusherziening inmiddels heeft plaatsgevonden. De nieuwe cursus, 'Leadership and Organizational Behavior', is per half februari 2013 van start gegaan.

Een ander aandachtspunt betreft de internationalisering binnen het programma, die nog onvoldoende gestalte heeft gekregen. Hoewel de commissie begrip heeft voor de door de opleiding aangevoerde redenen waarom een verdere internationalisering niet eenvoudig door te voeren is binnen de structuur van de opleiding, adviseert de commissie de opleiding toch in te zetten op vervolgstappen.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 3 als **voldoende**.

Standaard 4:

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

Toelichting:

Het didactisch concept is in lijn met de beoogde eindkwalificaties en de werkvormen sluiten aan bij het didactisch concept.

Bevindingen

In de masteropleiding Controlling gaat Nyenrode uit van een didactisch concept waarin werken en leren worden gecombineerd. Op basis van de kritische reflectie en de panelgesprekken met management en docenten stelt de commissie vast dat het management zich er voldoende van bewust is dat vanuit een deeltijdopleiding extra alertheid nodig is om ervoor te zorgen dat studenten voldoende aandacht aan hun opleiding schenken, naast werk en privéleven. In de kritische reflectie heeft de opleiding een aantal speerpunten benoemd waarmee zij dit wil bereiken:

- *Voorwaarden scheppen*: bij de inschrijving moeten de studenten een aanbeveling van de werkgever overleggen. Omdat de werkgever de opleiding (meestal) sponsort, stimuleert deze ook om de opleiding tot een succes te maken.
- *Groepsvorming*: de aanloop via het premastertraject leidt tot groepsvorming, die zo veel mogelijk in stand wordt gehouden.
- *Opdrachten en cases*: werken aan individuele en groepsopdrachten dwingt de student direct bij de start van de cursus aan de slag te gaan met de inhoud.
- *Focus*: er worden telkens, gedurende acht weken, twee vakken tegelijk verzorgd. De opleiding heeft voor deze constructie gekozen vanwege de focus die hiermee wordt bereikt.
- *Kortetermijndoelen*: een herkansing volgt snel op het initiële tentamen.
- *Afwisseling*: de vakken worden zo veel mogelijk zo geroosterd dat een verdiepend en verbredend vak gecombineerd worden.
- *Voorbereiding scriptie*: via de cursussen ‘Applied Business Research’ en ‘Onderzoek in Management Accounting and Control’ worden studenten voorbereid op de scriptie, met als doel een goede doorstroming in het scriptietraject en nominale afronding van de studie. Desondanks constateert de kritische reflectie dat de doorlooptijd van de scriptie nog te lang is.
- *Faciliteiten*: er is een digitaal portal, my.nyenrode.nl, dat de communicatie tussen de studenten en het programmamanagement /de docenten ondersteunt.
- *Faciliteiten en ondersteuning*: het programmamanagement is zichtbaar en – ook deels op zaterdag – goed bereikbaar. Daarnaast is het programmamanagement sterk gericht op zakelijke dienstverlening: steunen en meedenken waar mogelijk, en strikt en streng waar nodig.
- *Evaluatie en leren uit de evaluatie*: het onderwijs wordt uitgebreid geëvalueerd: zowel via individueel in te vullen evaluaties als via zogenaamde persoonlijke panelevaluaties met een selecte groep studenten en gesprekken met docenten. Het marktmechanisme en de behoefte goed onderwijs te leveren dwingt Nyenrode de evaluaties serieus te nemen.

Op basis van bestudering van het programma stelt de commissie vast dat de vormgeving van het programma studenten voldoende in staat stelt om de beoogde eindkwalificaties te realiseren. De gekozen werkvormen variëren, en hoorcolleges, werkcolleges en seminars sluiten volgens de commissie goed aan op de beoogde doelstellingen van de vakken en de eindkwalificaties. In het panelgesprek met studenten bevestigden zij dat de werkvormen bij de leerdoelen passen. Studenten waren verder enthousiast over de verdieping die de masteropleiding Controlling hen biedt tegen de achtergrond van het werken in de praktijk. Het didactische concept van gecombineerd werken en leren maakt volgens hen een kennisverhogende wisselwerking tussen theorie en praktijk mogelijk. De combinatie van werken en leren wordt volgens de commissie door Nyenrode daarnaast ook vanuit

organisatorisch perspectief adequaat ingevuld door de clustering van het onderwijs tegen de weekenden aan.

Overwegingen

De commissie constateert dat de opleiding de consequenties en de risico's van het deeltijdconcept goed in kaart heeft gebracht en oog heeft voor de problemen die studenten kunnen hebben om in een dergelijke constructie de studie tot een goed einde te brengen. Zij ziet dat de opleiding goede initiatieven heeft ontwikkeld om de studenten betrokken te houden bij hun studie. De commissie stelt voorts vast dat de werkvormen aansluiten bij de leerdoelen en deze de studenten voldoende in staat stellen om de beoogde eindkwalificaties te bereiken.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 4 als **voldoende**.

Standaard 5:

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

Toelichting:

De gehanteerde toelatingseisen zijn realistisch met het oog op de beoogde eindkwalificaties.

Bevindingen

Het masterprogramma Controlling richt zich op studenten met een bachelordiploma in Accountancy of Bedrijfseconomie. In de kritische reflectie wordt beschreven aan welke toelatingseisen studenten moeten voldoen voor toelating tot dit masterprogramma. De huidige studentengroep is voor het grootste deel afkomstig van post-hbo controllingopleidingen (voor het merendeel de post-hbo Managerial Controlling, die onder regie van Nyenrode zijn programma uitvoert), en daarnaast van accountancyopleidingen (waarbij circa de helft van deze groep studenten zijn bacheloropleiding bij Nyenrode heeft gevolgd). De commissie heeft daarbij met enige verwondering vastgesteld dat slechts een beperkt percentage masterstudenten Controlling (<15%) afkomstig is van de Nyenrode bacheloropleiding Accountancy; blijkbaar oefent de masteropleiding Controlling een grote aantrekkingskracht uit op studenten van andere opleidingen.

De kritische reflectie beschrijft dat het programmamanagement met iedere kandidaat die zich wil inschrijven voor de opleiding een intakegesprek voert. Dit intakegesprek is onderdeel van de toelating tot de opleiding. Punten van aandacht tijdens het gesprek zijn vooropleiding, werkervaring, motivatie en verwachtingen ten opzichte van de opleiding. Ook wordt tijdens het gesprek de duur en samenstelling van het premasterprogramma voor de student bepaald. De duur van het premasterprogramma is afhankelijk van de vooropleiding van de student.

De opleiding ziet de premaster- en masteropleiding als één geheel. De premaster omvat maximaal 47 EC, de masteropleiding omvat 60 EC. De totale opleiding (premaster- en masteropleiding), omvat dus een totaal van maximaal 107 EC.

De commissie heeft kennisgenomen van de visie van de opleiding op het premastertraject. Studenten worden via de premasteropleiding op het aanvangsniveau van de masteropleiding gebracht. De premaster kan daarmee gezien worden als een gelijkschakelingstraject en is zowel gericht op verdieping als verbreding van startkennis en -vaardigheden. De commissie concludeert dat de opleiding een goed beeld heeft van de instroomeisen, en het toelatingsbeleid inclusief het vrijstellingenbeleid goed in kaart heeft gebracht. Verder heeft de

opleiding het selectieproces deugdelijk ingericht met intakegesprekken en een vrijstellingenoverzicht. Een 'maatwerk-premaster' is volgens de commissie een goede manier om de studenten met een diversiteit aan vooropleidingen te voorzien van het juiste basisniveau.

Tegelijkertijd ziet de commissie in het toegepaste instroombeleid een bezwaar: geen enkele student is bij instroom voldoende gekwalificeerd om te starten met de masteropleiding. Zelfs studenten die hun bachelordiploma Accountancy aan Nyenrode hebben gehaald, moeten (een gedeelte van) het premastertraject volgen. De commissie acht dit niet wenselijk.

Overwegingen

De visitatiecommissie behoeft formeel geen oordeel uit te spreken over de kwaliteit en de duur van de premasteropleiding. Zij is zich ervan bewust dat de premasteropleiding geen object van deze beoordeling is, en niet is opgenomen in het uitgebreide beoordelingskader van deze visitatie. Formeel dient de commissie slechts vast te stellen of de gehanteerde procedures garanderen dat studenten bij instroom in de masteropleiding beschikken over de vereiste kennis en vaardigheden. De commissie constateert dat dit het geval is; het instroombeleid is goed in kaart gebracht, en de vakken in de premasterfase bieden een goed opstartniveau voor de masteropleiding Controlling.

Wel wil de commissie – in lijn met haar constatering zoals in de Bevindingen zijn toegelicht – een aanbeveling doen ten aanzien van het instroombeleid. De commissie vindt het bezwaarlijk dat de eigen bachelorstudenten niet direct kunnen instromen in het masterprogramma Controlling. Zij adviseert Nyenrode daarom om te overwegen het masterprogramma zodanig in te richten dat studenten die de bacheloropleiding Accountancy bij Nyenrode met succes hebben afgerond, direct kunnen instromen in het masterprogramma, zonder te maken te krijgen met een premasterprogramma en een vrijstellingsprocedure. De commissie geeft daarbij ter overweging mee om de betreffende vakken, Introductie Controlling, Marketing en Logistiek, in te bedden binnen de masteropleiding Controlling.

Voor studenten die instromen vanuit andere opleidingen is de commissie van mening dat het premasterprogramma een goede voorbereiding is op de master en ervoor zorgt dat alle studenten het juiste basisniveau hebben.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 5 als **voldoende**.

Standaard 6:

Het programma is studeerbaar.

Toelichting:

Factoren, die betrekking hebben op het programma en die de studievoortgang belemmeren worden zoveel mogelijk weggenomen. Studenten met een functiebeperking krijgen bovendien op dit aspect extra studieloopbaanbegeleiding.

Bevindingen

Volgens de kritische reflectie studeert een student die de premaster- en masteropleiding nominaal doorloopt na 30 maanden (2,5 jaar) af. De opleiding geeft zelf aan dat het cursorische gedeelte in de praktijk goed studeerbaar is; over het algemeen lopen studenten nominaal door het cursorische gedeelte. In dit deel van het programma hebben studenten 12 college-uren (i.e. contacturen) per twee weken. Dit is totaal 234 contacturen in het reguliere

masterjaar van 60 EC. In Bijlage 5 is nadere informatie opgenomen inzake het gemiddelde aantal contacturen per fase van de studie.

De opleiding beschrijft in de kritische reflectie dat zij om het programma studeerbaar te houden rekening houdt met zaken als studielast (zoveel mogelijk gespreid en nieuwe roosters worden zo vroeg mogelijk bekendgemaakt), studiebelasting (gemiddelde studielast circa 15 uur per week), groepsgrootte (circa 40 studenten, bij groei splitsing overwegen), dyslexie (aanvragen van extra tijd door studenten) en studiebegeleiding (bespreking van mogelijkheden en traject in een persoonlijk gesprek).

Als een student vertraging oploopt gebeurt dit, volgens de opleiding, vooral tijdens het scriptietraject. De opleiding benoemt dit als een aandachtspunt en laat in de kritische reflectie zien dat zij al verschillende maatregelen heeft genomen om de studievertraging bij het scriptieproces te verlagen. De commissie stelt vast dat de genomen maatregelen adequaat zijn en vindt het terecht dat de opleiding voor de studievoortgang ook verantwoordelijkheid neerlegt bij de student zelf. De opleiding geeft aan dat het hierbij een uitdaging is om een goede balans te vinden tussen het tegemoetkomen in de behoefte aan begeleiding en eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van de student. Zo heeft de opleiding meer ruimte in het curriculum vrijgemaakt voor het aanleren van onderzoeksvaardigheden die studenten nodig hebben bij het schrijven van hun scriptie. Daarnaast heeft de opleiding een digitaal scriptievolgsysteem geïntroduceerd en worden studenten steviger aan hun eigen deadlines gehouden.

Tijdens het visitatiebezoek heeft de commissie met studenten gesproken over de studeerbaarheid van het programma. De studenten waren van mening dat de masteropleiding aanmerkelijk zwaarder was dan de bacheloropleiding. Dit betrof naar hun mening zowel een tempoversnelling als een forse toename in de studiebelasting. Tegelijkertijd bleken zij het programma voldoende studeerbaar te vinden, en combineerbaar met werk en privéleven. Studenten gaven wel aan dat het strikt volgen van het gehele programma (college-uren plus het uitvoeren van opdrachten/cases) een voorwaarde is om bij te blijven.

Overwegingen

Op basis van de reacties van het studentenpanel tijdens de visitatie is de commissie van mening dat de studielast hoog, maar van een acceptabel niveau is. Zij adviseert de opleiding om structureel alert te blijven op (te) hoge studiebelastingen en op het grote verschil in studiebelasting tussen de bachelor- en de masteropleiding.

De commissie heeft met waardering kennisgenomen van de maatregelen die de opleiding in gang heeft gezet om vertragingen tijdens het scriptieproces te verminderen. Zij heeft vastgesteld dat het verbetertraject in volle gang is en dat op korte termijn de eerste resultaten zichtbaar zullen zijn. De commissie adviseert de opleiding om door te gaan op de ingeslagen weg, te blijven monitoren op het reduceren van de scriptievertraging, en alles in het werk te stellen om studenten te ondersteunen in een goede studievoortgang, met name ook in dit laatste onderdeel van hun studie. De commissie ziet het wijzen op de eigen verantwoordelijkheid van studenten als een vanzelfsprekend onderdeel van dit proces.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 6 als **voldoende**.

Standaard 7:

De opleiding voldoet aan wettelijke eisen met betrekking tot de omvang en de duur van het programma.

Toelichting:

Omvang en duur:

- hbo-bachelor: 240 studiepunten;
- wo-bachelor: in beginsel minimaal 180 studiepunten;
- hbo-master: in beginsel minimaal 60 studiepunten;
- wo-master: in beginsel minimaal 60 studiepunten, afhankelijk van de opleiding.

Bevindingen

De commissie heeft vastgesteld dat het programma van de masteropleiding Controlling een totaal van 60 EC omvat. Het masterprogramma voldoet daarmee aan de wettelijke eisen.

De commissie heeft echter wel geconstateerd dat alle instromende studenten, inclusief de alumni van het bachelorprogramma Accountancy van Nyenrode, deficiënties hebben. Voorafgaand aan het masterprogramma Controlling moeten studenten een variabel premasterprogramma (afhankelijk van de vooropleiding) volgen dat maximaal 47 EC omvat (zie Standaard 5).

Overwegingen

De commissie heeft kunnen constateren dat de masteropleiding Controlling voldoet aan de geldende wettelijke eisen. Wel vindt zij het opmerkelijk dat alle studenten, zelfs de studenten die de bacheloropleiding Accountancy bij Nyenrode met succes hebben afgesloten, bij aanvang van de masteropleiding Controlling deficiënties hebben. De commissie adviseert de opleiding om de mogelijkheden te onderzoeken om de drie vakken Introductie Controlling, Marketing en Logistiek die de Nyenrode bachelorstudenten alsnog in de premaster moeten volgen, te verplaatsen van de premaster naar de masteropleiding zelf.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 7 als **voldoende**.

Personeel**Standaard 8:**

De opleiding beschikt over een doeltreffend personeelsbeleid.

Toelichting:

Het personeelsbeleid voorziet in de voor de realisatie van het programma benodigde kwalificaties, scholing, beoordeling en omvang van het personeel.

Bevindingen

De kritische reflectie beschrijft dat de opleidingen Accountancy & Controlling van Nyenrode in tien afdelingen ('centers') zijn georganiseerd die worden aangestuurd door centerdirecteuren. Er zijn centers voor (achtereenvolgens): Management, Accounting & Control; Auditing & Assurance; Business Law; Marketing & Supply Chain Management; Accounting Information Systems; Finance; Financial Reporting & Tax; Strategy; Human Resources, Organization & Management Effectiveness en ten slotte Responsible Business. De centers zijn verantwoordelijk voor het onderwijs in het desbetreffende vakgebied, de ontwikkeling en evaluatie van de onderwijsprogramma's, het studiemateriaal, de tentaminering, en het onderzoek. Bij iedere 'center' werken vaste medewerkers, freelancemedewerkers en ondersteunend personeel. Op het moment van schrijven van de

kritische reflectie waren circa 40 leden van de vaste wetenschappelijke staf van Nyenrode werkzaam voor de opleidingen. De wetenschappelijke staf wordt ondersteund door freelance-kerngroepleden, daarnaast bieden freelancers ondersteuning bij tentaminering en het geven van werkcolleges. De wetenschappelijke staf is meer colleges gaan verzorgen. Dit betreft niet alleen reguliere colleges, maar zij leveren ook een bijdrage aan de nieuwe onderzoeksvakken in de masteropleiding en ze zijn direct betrokken bij de veelheid aan scripties die in de afgelopen jaren zijn afgerond.

In de kritische reflectie en tijdens de panelgesprekken belichtte de opleiding haar visie op personeelsbeleid. De vaste wetenschappelijke staf van Nyenrode die toegewezen is aan MSc in Controlling is inmiddels gegroeid van 10,8 fte in 2007 naar 23 fte, en het aantal gepromoveerden in de totale populatie van wetenschappelijke staf en freelancers is gestegen van 8% (2006) naar 15%. De commissie heeft kennisgenomen van deze groei, en adviseert de opleiding om deze tendens te continueren. Het aantal gepromoveerden blijft nog steeds achter in vergelijking met andere universiteiten.

De opleiding biedt verschillende didactische trainingen aan nieuwe docenten aan, waarin alle relevante onderwijszaken aan bod komen. Daarnaast worden nieuwe docenten in het eerste jaar ook op andere manieren begeleid en gecoacht. Het jaarlijkse docentenseminar speelt in op hedendaagse onderwerpen binnen de financiële wereld of binnen het onderwijs. De kwaliteit van het onderwijs en het docententeam wordt gemonitord via evaluaties van vakken, tentamens en docenten. Bij onvoldoende functioneren worden maatregelen genomen.

De door de opleiding berekende staf-studentratio bedraagt 1:38. De commissie is hiervan niet bijzonder onder de indruk. Verder constateert de commissie dat een exacte berekening van de staf-studentratio lastig is doordat gewerkt wordt met freelance docenten, wier contracten geen specificatie bevatten van de aan het onderwijs te besteden uren.

Overwegingen

Het personeelsbeleid stemt de commissie in het algemeen tot tevredenheid. De commissie stelt vast dat Nyenrode de selectie en bijscholing van de vaste docenten adequaat heeft georganiseerd. De commissie heeft waardering voor de diverse initiatieven die de opleiding heeft ontwikkeld om (nieuwe) docenten in staat te stellen om waar nodig inhoudelijke en didactische vaardigheden aan te leren.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 8 als **voldoende**.

Standaard 9:

Het personeel is gekwalificeerd voor de inhoudelijke, onderwijskundige en organisatorische realisatie van het programma.

Toelichting:

De feitelijk bij het personeel aanwezige expertise sluit aan bij de eisen gesteld aan een hbo- of een wo-opleiding.

Bevindingen

Een van de verbeterpunten uit de visitatie van 2007 betrof het verhogen van het gehalte van wetenschappelijk personeel met actuele onderzoekservaring. Omdat de commissie de aanwezigheid van voldoende wetenschappelijke onderzoeksexpertise voor een universitaire masteropleiding essentieel vindt, heeft zij tijdens het visitatiebezoek onderzocht welke

veranderingen Nyenrode op dit punt heeft doorgevoerd. De commissie heeft op basis van de kritische reflectie en de panelgesprekken kunnen vaststellen dat de vaste wetenschappelijke staf van Nyenrode die toegewezen is aan MSc in Controlling inmiddels is gegroeid van 10,8 fte in 2007 naar 23 fte. Het aantal gepromoveerden in de totale populatie van wetenschappelijke staf en freelancers is gestegen van 8% (2006) naar 15%. Daarnaast heeft de commissie kunnen vaststellen dat de wetenschappelijke staf ook meer colleges is gaan verzorgen; 40 leden van de wetenschappelijke staf van Nyenrode zijn (deels) bij de accountancy- en controllingopleidingen betrokken. De commissie concludeert dat Nyenrode met de uitbreiding van de vaste wetenschappelijke staf een noodzakelijke verbetering heeft aangebracht in de wetenschappelijkheid van het programma en docenten en de interactie tussen onderwijs en onderzoek.

De commissie heeft zich gebogen over de deskundigheid en kwalificaties van de docenten. Zij heeft onder andere inzage gekregen in CV's van eindverantwoordelijken en docenten, en gesproken met docenten en studenten. De commissie stelt vast dat meer dan de helft van de vaste wetenschappelijke staf gepromoveerd is.

Tijdens het bezoek werd er in alle gespreksgremia in positieve termen over het docentencorps gesproken, waarbij kwalificaties als benaderbaarheid en toegankelijkheid werden genoemd. Bij de masteropleiding Controlling is er een grotere zichtbaarheid en betrokkenheid van docenten dan bij de bachelor- en masteropleiding Accountancy, omdat al het onderwijs van de master Controlling in Breukelen plaatsvindt.

Naast de positieve waardering van docenten door het studentenpanel kwam in dit overleg echter ook een verbeterpunt ter sprake. De studenten ervoeren dat docenten de aangeboden lesstof op verschillende manieren interpreteerden. Ze noemden als reden hiervoor de grote diversiteit binnen het docententeam. Met name in de vakken Financial Accounting Theory en BIV-Interne Beheersing leidde dit nu en dan tot onduidelijkheid. De studenten legden uit dat zij in voorkomende gevallen hiervan melding maakten in de vakenquêtes en dat de opleiding zich deze kritiek ter harte nam en adequaat inzette op verbetering. Ook in andere gevallen waarin docenten negatief werden geëvalueerd ondernam de opleiding volgens de studenten uit het panelgesprek gericht actie. De commissie ziet dit als een positieve uitkomst, maar adviseert de centers wel om structureel alert te zijn op een eenduidige inhoud van het vakkenpakket en binnen de betrokken centers zorg te dragen voor een goede afstemming over de inhoud en presentatie van de aangeboden stof. Tijdens het visitatiebezoek en de gesprekken met het docentenpanel heeft de commissie ook zelf waargenomen dat het docentencorps een professionele indruk maakt, betrokkenheid bij het programma en bij de studenten uitstraalt, en zich gezamenlijk verantwoordelijk voelt voor de waarborging van een kwalitatief en een doeltreffend programma.

De commissie heeft vastgesteld dat de opleiding op een adequate wijze aandacht besteedt aan de deskundigheidsbevordering van haar docenten. Zij verzorgt diverse didactische trainingen voor docenten. Naast de al langer bestaande training 'Didactische vaardigheden voor beginnende docenten' worden sinds kort algemene trainingen aangeboden waarbij ook studenten een rol spelen in het didactisch proces. Ten slotte zijn er specifieke trainingen verzorgd voor het begeleiden van bachelor- en masterscripties, waaraan 80 personen hebben deelgenomen, via het aanbieden van een docentenvariant van het vak Applied Business Research. De commissie waardeert de initiatieven die de opleiding heeft ontwikkeld ter verbetering van de groep docenten en kerngroepleden.

De opleiding handelt voorts adequaat naar aanleiding van de uitkomsten van vakevaluaties over docenten en de commissie waardeert met name de mogelijkheden die docenten worden

geboden om het vak Applied Business Research, specifiek gericht op docenten, te volgen. Deze cursus, die tweejaarlijks kan worden gevolgd, vergroot de betrokkenheid van docenten bij het scriptietraject en geeft een extra aanzet in het ‘nu of nooit’-traject. De commissie heeft tijdens de visitatie met genoegen de toelichting op deze cursus aangehoord, en ziet deze als een belangrijke stap in de verbetering van het scriptietraject.

Overwegingen

De commissie heeft waardering voor de stappen die Nyenrode heeft genomen om het aandeel van wetenschappelijk personeel in de masteropleiding Controlling te vergroten. Zij stelt vast dat het onderwijs inmiddels in voldoende mate wordt verzorgd door wetenschappelijk gekwalificeerd personeel. Het aantal gepromoveerden in de totale populatie van wetenschappelijke staf en freelancers is inmiddels verhoogd naar 23 fte. Daarnaast komen studenten Controlling in voldoende mate in aanraking met professionele rolmodellen door de inbreng van externe docenten die in relevante praktijk werkzaam zijn.

De commissie heeft tijdens de visitatie kunnen constateren dat het vaste docententeam een professionele indruk maakt, betrokkenheid bij het programma en bij de studenten uitstraalt, en zich gezamenlijk verantwoordelijk voelt voor de borging van een kwalitatief en doeltreffend programma. Deze constatering werd bevestigd in de overleggen met de studenten- en alumnipanels.

De commissie heeft voorts vastgesteld dat de opleiding op een adequate wijze aandacht besteedt aan de deskundigheidsbevordering van kerndocenten en freelancers. Zij acht het aanbod aan trainingen divers en gericht op verhoging van de vaardigheden voor de inhoudelijke en onderwijskundige realisatie van het programma. De commissie waardeert de initiatieven die de opleiding heeft ontwikkeld ter verbetering van de groep docenten en kerngroepleden. In dit verband noemt de commissie met name de docentenvariant van de cursus Applied Business Research, die zij ziet als een goede stap in de vergroting van de betrokkenheid van docenten bij het scriptietraject. Ook de begeleiding van nieuwe docenten door mentoren en het tonen van betrokkenheid bij de taakinvulling door deze groep docenten kan op de waardering van de commissie rekenen.

Daarbij adviseert de commissie de centers om structureel alert te zijn op een eenduidige interpretatie van de inhoud van het vakkenpakket en binnen de betrokken centers zorg te dragen voor een goede afstemming over de inhoud en presentatie van de aangeboden stof.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 9 als **voldoende**.

Standaard 10:

De omvang van het personeel is toereikend voor de realisatie van het programma.

Bevindingen

In de kritische reflectie beschrijft de opleiding dat voor de realisatie van het programma jaarlijks gebruik wordt gemaakt van een vaste groep docenten, die maar beperkt wisselt van samenstelling. Afhankelijk van de grootte van de instroom van studenten wordt jaarlijks bepaald of er extra freelancedocenten ingezet dienen te worden. De gerealiseerde staf-studentratio in het collegejaar 2011-2012 was 1:38. Berekend is de verhouding tussen het totaal aantal ingeschreven studenten en het totaal aantal ingeschatte uur dat onderwijzend personeel aan een cursus dient te besteden in het meest recente studiejaar. Door de inzet van

externe docenten en inzet van docenten die ook aan andere opleidingen doceren en/of een kleine aanstelling genieten, is het volgens Nyenrode lastig een nauwkeurig beeld te krijgen van de gerealiseerde student-stafratio.

Naast de docentenstaf ziet de commissie de ondersteunende staf bij een deeltijdopleiding zoals deze door Nyenrode wordt aangeboden eveneens als bepalend voor de mate waarin een programma realiseerbaar is. Het ondersteunende onderwijsbureau wordt gevormd door: de programmamanager, verantwoordelijk voor alle controllingopleidingen (0,7 fte); de programmacoördinator MSc in Controlling, met name verantwoordelijk voor contact met de docenten en het scriptietraject (0,6 fte); en de beide programmamedewerkers MSc in Controlling, met name verantwoordelijk voor het contact met de studenten (1,0 fte).

Overwegingen

Op basis van de positieve evaluaties, de omvang van het ondersteunende personeel en de organisatie van de opleiding, oordeelt de commissie dat de omvang van het personeel volstaat om de doelstellingen van het programma te kunnen realiseren. Docenten, studenten en alumni bevestigen dit beeld.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 10 als **voldoende**.

Voorzieningen

Standaard 11:

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

Bevindingen

De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek met studenten gesproken over de huisvesting en materiële voorzieningen van de opleiding. De onderwijslocatie, het landgoed Nyenrode, draagt volgens de studenten bij aan een gevoel van trots. De commissie kreeg wel van verschillende gesprekspartners te horen dat de bereikbaarheid van Nyenrode per auto en openbaar vervoer niet altijd even goed is. Een oplossing lijkt hiervoor echter niet op korte termijn voorhanden.

De materiële voorzieningen van Nyenrode werden door studenten goed geëvalueerd en deze dragen volgens hen bij aan een inspirerende leeromgeving. Nyenrode beschikt voor het onderwijs van de masteropleiding Controlling over verschillende collegezalen en goede auditieve en visuele hulpmiddelen. Daarnaast is er in alle gebouwen draadloos internet.

Communicatie met studenten gaat via my.nyenrode.nl, een digitale portal waarop studenten en docenten informatie over cursussen en onderwijsprogramma's, literatuur, hand-outs, presentaties en voorbeeldtentamens, maar ook uitslagen van toetsen en gegevens van medestudenten kunnen vinden. Daarnaast worden studenten geïnformeerd over actuele onderwerpen via de tweewekelijkse digitale nieuwsbrief. De voorzieningen bij Nyenrode betreffen zalen, auditieve en visuele hulpmiddelen, parkeerruimte, lunchfaciliteiten, het landgoed en een bibliotheek. De studenten gaven tijdens de visitatie aan veelvuldig gebruik te maken van de portal my.nyenrode.nl. Studenten hebben elektronisch toegang tot de bibliotheek en tot de databases met wetenschappelijke artikelen, die ze kunnen downloaden. De commissie heeft tijdens de visitatie van het alumni-panel gehoord dat alumni niet langer

toegang hebben tot de digitale bibliotheek. De commissie adviseert de opleiding de mogelijkheid te onderzoeken om alumni deze toegang te laten behouden.

Studenten werken gedurende het scriptietraject aan de totstandkoming en het vullen van een nieuwe database, waarin data uit scripties van studenten staan. Op basis hiervan kunnen studenten betrouwbare kwantitatieve analyses uitvoeren. Elke scriptie levert waardevolle extra data op die goed gebruikt kunnen worden door medestudenten, en studenten ervaren (het meewerken aan) deze nieuwe database als zeer nuttig.

Een veelgehoord kritiekpunt tijdens de visitatie betrof de wijze van tentaminering (op doorschrijfpapier). De studenten en alumni bleken dit te zien als een verouderde manier van werken en pleitten tijdens de paneldiscussies voor verdere digitalisering van de tentaminering.

Overwegingen

De commissie adviseert de opleiding om aandacht te schenken aan twee zaken die haar door de groep studenten en alumni zijn voorgelegd en die zij onderschrijft. De eerste verbeteringssuggestie betreft de toegang tot de digitale bibliotheek en databases voor alumni; dit blijkt nu niet het geval. Het tweede veelgehoorde punt van kritiek van zowel studenten als alumni betreft de wijze van tentaminering (op doorschrijfpapier). De studenten zien dit als een verouderde manier van werken en pleiten voor verdere digitalisering van de tentaminering. De commissie adviseert de opleiding om te onderzoeken of deze verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Zij vertrouwt erop dat de suggesties zullen leiden tot aanpassingen. Zo is in de postmasteropleiding Accountancy al een proef uitgevoerd met een digitale vorm van tentaminering. Dit voorbeeld verdient ook in de opleiding Controlling navolging.

De commissie stelt op basis van haar gesprekken met de diverse delegaties vast dat de universiteit regelmatig vernieuwingen doorvoert en zo de voorzieningen goed op peil houdt. In het vertrouwen dat de gesuggereerde aanpassingen worden doorgevoerd is de commissie van oordeel dat de bijzondere locatie van het landgoed Nyenrode en de centrale voorzieningen van een dermate hoog niveau zijn en een zodanige meerwaarde geven aan de opleiding, dat een goede beoordeling voor de masteropleiding hier op zijn plaats is.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 11 als **goed**.

Standaard 12:

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

Bevindingen

De programmacoördinatoren binnen de opleiding Controlling vervullen de rol van studiebegeleiders. Daarnaast is er een studietoestel Accountancy die zich ook inzet voor studenten met ingewikkeldere problemen uit het masterprogramma Controlling. De kritische reflectie vermeldt dat er naast programmacoördinatoren en de studietoestel ook een onderwijsbureau is waar studenten in de pauzes met vragen terecht kunnen. Dit bureau is ook op zaterdagochtend geopend. Indien een student problemen heeft met de studievoortgang of te maken krijgt met bijzondere situaties neemt hij/zij in eerste instantie contact op met de programmamedewerker. Indien nodig wordt vervolgens ofwel ruggespraak gehouden met of

doorverwezen naar de programmacoördinator. Bij privésituaties is maatwerk mogelijk door het programma tijdelijk te verlichten.

Tijdens het visitatiebezoek is met de studieadviseur gesproken over de studiebegeleiding aan studenten. De studiebegeleiding wordt door de programmacoördinatoren dienstverlenend en laagdrempelig ingevuld, volgens een aantal vaste kaders. Wanneer de opleiding signaleert dat studenten vertragingen in het programma oplopen, of wanneer studenten zelf aangeven het programma te zwaar te vinden, bijvoorbeeld door zaken in de privésfeer, vindt overleg met het onderwijsbureau plaats. In gezamenlijk overleg wordt gezocht naar een oplossing, bijvoorbeeld het volgen van een tijdelijk verlicht programma. Ook wanneer studenten een versneld programma willen volgen, bespreken zij dit met het onderwijsbureau, dat de mogelijkheden onderzoekt en toestemming geeft als het programma het toelaat. Tijdens de visitatie hebben de studenten aangegeven bekend te zijn met de beschikbare mogelijkheden voor studiebegeleiding. Zij ervaren deze studiebegeleiding als toegankelijk en laagdrempelig. De kleinschaligheid van de opleiding speelt hier zeker een rol in.

De commissie constateert op basis van gesprekken met studenten en studiebegeleiders dat het systeem van studiebegeleiding en informatievoorziening doeltreffend is ingericht, met oog voor de studievoortgang en met oog voor de persoonlijke situatie van studenten. De afdeling Studiebegeleiding houdt de studievoortgang en de behaalde resultaten bij. De wijze van studiebegeleiding leidt ertoe dat de opleiding een goed inzicht in de wensen en behoefte van de studenten heeft, en ze kan daardoor doelgericht inspringen wanneer studenten een beroep doen op de studiebegeleiding. Doordat de masteropleiding Controlling relatief weinig studenten heeft, is de studiebegeleiding minder gebonden aan strakke procedures, en kan ze op een persoonlijker en informelere wijze worden ingevuld. Met name de laatste jaren is er ingezet op een informele en laagdrempelige wijze van studiebegeleiding, met oog voor de studievoortgang en de behoeften van studenten.

Overwegingen

De commissie heeft met instemming kennis genomen van de toelichting op de invulling van de studiebegeleiding binnen deze opleiding, en van de positieve geluiden uit de gespreksrondes met studenten en alumni. De commissie is – in aansluiting op het positieve oordeel van studenten en alumni – van mening dat de wijze van invulling van de studiebegeleiding binnen de masteropleiding Controlling uitstekend is ingericht. Dit rechtvaardigt een positieve waardering.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 12 als **goed**.

Kwaliteitszorg

Standaard 13:

De opleiding wordt periodiek geëvalueerd, mede aan de hand van toetsbare streefdoelen.

Toelichting:

De opleiding bewaakt de kwaliteit van de beoogde eindkwalificaties, het programma, het personeel, de voorzieningen, de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties via regelmatige evaluaties. De opleiding verzamelt tevens managementinformatie met betrekking tot de rendementen en de staf-studentratio.

Bevindingen

De kritische reflectie stelt dat de opleiding door het jaar heen continu wordt geëvalueerd. Studenten wordt aan het einde van iedere cursus gevraagd een digitale evaluatie in te vullen. De evaluatie heeft betrekking op de cursusoverzichten, inhoudelijke toegevoegde waarde, de colleges, toetsing, literatuur en docenten. Per juni 2012 heeft de opleiding ook een formulier ingevoerd waarmee docenten hun eigen cursus kunnen evalueren; zodoende ontvangt het programmamanagement van beide partijen tegelijkertijd feedback over de cursus. Tijdens het visitatiebezoek gaven studenten aan tevreden te zijn over de cursusevaluaties. Wel merkten zij op dat de opleiding gedurende het grootste deel van de visitatieperiode geen druk uitoefende op de studenten om de evaluaties in te vullen. Per 1 september 2012 heeft de opleiding echter een dwingende maatregel genomen om de respons van evaluaties te verhogen. De cijfers van de eindtoetsing worden vanaf het lopende studiejaar pas bekend gemaakt wanneer minimaal 75% van de studenten de cursusevaluatie heeft ingevuld.

Naast cursusevaluaties vinden er halfjaarlijks ook panelevaluaties plaats, waarbij een groep van ongeveer zes studenten tijdens een lunchoverleg wordt uitgenodigd om het afgelopen semester persoonlijk te evalueren met het programmamanagement. Deze evaluatie biedt de gelegenheid om door te vragen op uitkomsten van de digitale evaluaties, maar ook om zaken te bespreken die buiten de afzonderlijke vakken om spelen (zoals samenhang tussen vakken, facilitaire zaken en programmamanagement). De panevaluatie levert hierdoor een dieper en genuanceerder inzicht in hoe de studenten de opleiding ervaren. Ook wordt de panevaluatie gebruikt om vernieuwingen voor te leggen en reacties te meten. Ten slotte worden studenten die zijn afgestudeerd gevraagd een exit-enquête in te vullen. Tot recentelijk werd dit digitaal gedaan. Vanwege de lage respons is besloten een papieren exit-enquête in te voeren die studenten direct na de verdediging van de scriptie invullen. Het programmamanagement gaf tijdens het visitatiebezoek aan ernaar te streven om goed contact te onderhouden met de studenten en alumni om daar lering uit te trekken en ook om vroegtijdig problemen te identificeren. Alle evaluatieresultaten worden daarom ook gepubliceerd op my.nyenrode.nl.

Tijdens de visitatie spraken de studenten de wens uit dat als de opleiding acties onderneemt naar aanleiding van de evaluaties, deze persoonlijk teruggekoppeld worden. De studenten bevestigden dat deze terugkoppeling plaatsvindt via my.nyenrode.nl, maar ze zouden het liever al eerder van de opleiding horen als er verbetertrajecten worden ingezet naar aanleiding van hun evaluaties. De commissie heeft begrip voor deze wens, maar relativeert deze ook. Zij kan zich voorstellen dat persoonlijke terugkoppeling voor de opleiding geen prioriteit heeft en dat op dit vlak dus geen vaste toezeggingen kunnen worden gedaan.

Voor en tijdens het visitatiebezoek heeft de commissie het evaluatiesysteem bekeken, inzage gekregen in cursusevaluaties, panelevaluaties en exit-evaluaties en hierover met verschillende gesprekspanels gesproken. Studenten, docenten en alumni gaven aan tevreden te zijn over het evaluatiesysteem. Dit bevestigt het positieve beeld dat de commissie op grond van de bestudering van relevante documenten van het evaluatiesysteem heeft gekregen.

Overwegingen

De commissie stelt vast dat het evaluatiesysteem adequaat is, zeker nu maatregelen zijn genomen om een hoge respons te garanderen. De opleiding maakt gebruik van cursusevaluaties, halfjaarlijkse panelevaluaties waarin het curriculum onder de loep wordt genomen, docentenevaluaties en exit-evaluaties. Alle evaluatieonderdelen op cursusniveau en opleidingsniveau zijn op een juiste wijze ingevuld. Van de evaluaties vindt doorgaans terugkoppeling plaats richting docenten en studenten. Studenten hebben aangegeven grote

waarde te hechten aan het invullen van evaluaties en aan een snelle terugkoppeling door betrokkenen. Zowel studenten als docenten zijn tevreden over het evaluatiesysteem.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 13 als **voldoende**.

Standaard 14:

De uitkomsten van deze evaluatie vormen de basis voor aantoonbare verbetermaatregelen die bijdragen aan realisatie van de streefdoelen.

Bevindingen

De commissie heeft vastgesteld dat studenten, docenten en alumni de acties die het opleidingsmanagement onderneemt herkennen. De resultaten van cursus- en panevaluaties worden gepubliceerd op my.nyenrode.nl en zijn zo inzichtelijk voor studenten. Evaluaties worden door het opleidingsmanagement teruggekoppeld naar docenten. Op basis hiervan kijken docenten en management samen naar mogelijke verbeterpunten voor het volgende jaar.

Het functioneren van docenten wordt na afloop van de cursus door de studenten geëvalueerd, en bij onvoldoende functioneren worden maatregelen genomen. Indien tijdens de cursus al signalen worden ontvangen over onvoldoende functioneren, wordt indien nodig de desbetreffende docent al tijdens de cursus vervangen en wordt de samenwerking met de ondermaats functionerende docent beëindigd. Tijdens het jaarlijkse docentenseminar van de accountancy- en controllingopleidingen wordt de hoogst scorende docent uitgeroepen tot ‘docent van het jaar’.

In de kritische reflectie benoemt de opleiding de verbeteracties die zij heeft ingezet naar aanleiding van evaluatieresultaten en andere vormen van feedback. Deze verbeteringen betreffen onder meer de reductie van scriptievertragingen door de aanscherping van deadlines en het ‘nu of nooit’-traject. Een ander voorbeeld is de verduidelijking van de samenhang tussen de vakken binnen het programma, door een geïntegreerde casus aan het einde van het curriculum en door een toelichting op de samenhang bij de introductie van het cursusoverzicht. Een derde verbeteringstraject betreft de aanpassing van de cursus Human Resource Management, zowel in naam als in invulling van de cursus. In de afgelopen jaren heeft de opleiding een intern kwaliteitszorgplan ontwikkeld, waarin nieuw beleid is geformuleerd inzake het functioneren van de examencommissie en curriculumcommissies.

De commissie constateert dat een aantal verbeteringstrajecten in gang is gezet op basis van de uitkomsten van evaluaties. Een voorbeeld is de ingrijpende wijziging van het voorbereidende scriptietraject, waardoor het niveau van de masterscripties aanzienlijk verhoogd is.

Ook bleek uit gesprekken met studenten dat de opleiding in de dagelijkse praktijk openstaat voor hun suggesties. Cursusevaluaties leiden herhaaldelijk tot concrete aanpassingen en slechte evaluaties van docenten leiden tot gesprekken met deze docenten en, bij herhaling, tot exit-trajecten. De uitkomsten van tentamenevaluaties worden gebruikt als input voor eventuele aanpassingen in de normering.

Overwegingen

De commissie concludeert dat de opleiding op basis van feedback, evaluaties en interne discussie maatregelen neemt die de kwaliteit van de opleiding verhogen. De commissie waardeert het systeem van vak-, tentamen- en panevaluaties en stelt vast dat in de praktijk

het curriculum en het docententeam hiermee stapsgewijs verbeterd worden. Op grond van de transparante evaluatiesystematiek en de gebleken bereidheid tot concrete maatregelen komt de commissie tot een positief oordeel over deze standaard.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 14 als **voldoende**.

Standaard 15:

Bij de interne kwaliteitszorg zijn de opleidings- en examencommissie, medewerkers, studenten, alumni en het afnemend beroepenveld van de opleiding actief betrokken.

Bevindingen

Tijdens het visitatiebezoek heeft de commissie het functioneren van de opleidingscommissie Controlling onderzocht. Zij stelt vast dat studenten en docenten in deze opleidingscommissie evenredig zijn vertegenwoordigd. De vaste docentleden vertegenwoordigen de hoofdvakken binnen de controllersopleidingen. Daarnaast staan de vergaderingen nadrukkelijk open voor docenten van andere vakken. De studenten worden in de opleidingscommissie vertegenwoordigd door twee studenten van de masteropleiding Controlling en één student van de Executive Master Finance & Control (EMFC). Tijdens het visitatiebezoek gaven de studentleden aan dat zij voldoende ruimte krijgen om punten in te brengen in de commissie.

Tijdens het visitatiebezoek heeft de commissie de taakstelling en het functioneren van de opleidingscommissie besproken met leden van de commissie, docenten en studenten. Zij stelt vast dat de opleidingscommissie een goed beeld heeft van haar taken en verantwoordelijkheden en naar behoren functioneert. Zij adviseert het management van de controllersopleidingen gevraagd en ongevraagd over zaken rondom de opleidingen. Daartoe vergadert zij minstens twee maal per jaar over onder andere wijzigingen binnen vakken, evaluatieresultaten, wijzigingen binnen de opleiding als geheel en voortgang van de scripties. De opleidingscommissie heeft onder meer een rol gespeeld in het uitkristalliseren van het ontwikkelingstraject 'De Luiken Open', waarin werd nagedacht over de 'De Robuuste Controller'.

De commissie stelt vast dat de opleiding het beroepenveld via het curatorium van de EMFC actief betreft bij de interne kwaliteitszorg. In dit curatorium nemen financieel directeurs, commissarissen en controllers zitting. Daarnaast levert het beroepenveld ook inbreng aan het overleg dat de controllersopleidingen regelmatig met de Vereniging van Registercontrollers (VRC) voert. De commissie heeft waardering voor het instellen van een alumnivereniging van de masteropleiding Controlling. Hiermee is opvolging gegeven aan een belangrijk advies van de vorige visitatiecommissie. Deze alumnivereniging organiseerde tweemaal per jaar een evenement voor alumni. Daarnaast hield ze alumni op de hoogte via een digitale nieuwsbrief en via LinkedIn. Begin 2011 is besloten de alumnivereniging op te laten gaan in de alumnivereniging Voortgezette Compagnie van Verre (VCV), vanwege de samensmelting van de Nyenrode Business School en de School of Accountancy and Controlling. Het is de commissie echter onduidelijk of alumni vanuit deze vereniging ook een rol spelen in de interne kwaliteitszorg. De commissie is van mening dat de instelling van een adviesraad met alumni een belangrijke bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van de opleiding, en adviseert de opleiding om hen te betrekken bij de interne kwaliteitszorg.

Sinds het voorjaar van 2012 zijn de examencommissies van Accountancy en Controlling samengevoegd. Hierin hebben ook de vertegenwoordigers van de hoofdvakken van

Accountancy en Controlling zitting. Om een eenduidige werkwijze van examencommissies binnen Nyenrode te waarborgen, neemt de vertegenwoordiger van de examencommissie van de overige opleidingen van Nyenrode ook zitting in deze examencommissie. De kritische reflectie beschrijft dat in de examencommissie onder andere gesproken wordt over de wijze van cijferbepaling, tentamenrapportages en het verlenen van vrijstellingen binnen de premasteropleiding Controlling. Ook bezwaarschriften worden tijdens de vergaderingen toegelicht en besproken.

De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek met de examencommissie gesproken over haar taakstelling en haar functioneren. Sinds 2010 heeft de examencommissie de wettelijke verantwoordelijkheid voor het waarborgen van de kwaliteit van toetsing en het gerealiseerde eindniveau. De commissie constateert dat de examencommissie dit uitgebreide takenpakket nog niet heeft doorgevoerd. De commissie is van mening dat de examencommissie haar taken op korte termijn moet uitbreiden om zo spoedig mogelijk te voldoen aan haar wettelijke verantwoordelijkheden.

Ten slotte zijn verschillende afgevaardigden van de opleidingen betrokken bij de interne kwaliteitszorg via deelname aan het programmamanagement-overleg. Hier worden kennis, ervaringen en *best practices* gedeeld om de kwaliteit van de opleidingen te verhogen.

Overwegingen

De commissie constateert dat de opleidingscommissie naar behoren functioneert en proactief optreedt. Medewerkers en docenten zijn voldoende betrokken bij de interne kwaliteitszorg van de masteropleiding Controlling. Ook het beroepenveld is via structureel overleg betrokken in de overlegcyclus over de inhoud en opzet van het curriculum.

Een punt van aandacht betreft de betrokkenheid van alumni bij de kwaliteit van het onderwijs. Het is de commissie onduidelijk of alumni vanuit de alumnivereniging VCV een rol spelen in de interne kwaliteitszorg. De commissie is van mening dat de instelling van een adviesraad met alumni een belangrijke bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van de opleiding, en adviseert de opleiding om, indien dit nog niet het geval is, hen te betrekken bij de interne kwaliteitszorg.

Een ander aandachtspunt is het functioneren van de examencommissie. De commissie stelt vast dat die op dit moment nog geen invulling geeft aan de in 2010 wettelijk vastgelegde verzwarende van de taken van examencommissies. Vooralsnog zijn deze taken deels belegd bij andere organen binnen de opleiding, of nog niet voldoende vormgegeven. De commissie dringt, met het oog op het belang van uniform toetsbeleid en de bewaking van de kwaliteit van de scripties, aan op een snelle overheveling van taken naar de examencommissie.

Omdat de commissie er vertrouwen in heeft dat de opleiding ervoor zal zorgen dat de examencommissie spoedig haar wettelijke taken zal uitvoeren, en omdat de overige actoren bij de interne kwaliteitszorg naar behoren werken, beoordeelt ze deze standaard positief.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 15 als **voldoende**.

Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

Standaard 16: Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties

De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.

Toelichting:

Het gerealiseerde niveau blijkt uit de tussentijdse en afsluitende toetsen, de afstudeerwerken en de wijze waarop afgestudeerden in de praktijk of in een vervolgopleiding functioneren. De toetsen en de beoordeling zijn valide, betrouwbaar en voor studenten inzichtelijk.

Bevindingen

De commissie heeft tijdens het visitatiebezoek de procedures rondom toetsing en toetsvormen onderzocht. Zij heeft daarbij verschillende toetsmaterialen uit de opleiding bestudeerd, waaronder gemaakte toetsen, antwoordsleutels, beoordelingsformulieren en proeftentamens. Aan de hand hiervan stelt de commissie vast dat de toetsing aansluit bij de te bestuderen stof en dat de toetsen voldoende transparant zijn.

De commissie stelt eveneens vast dat de opleiding toetsing niet alleen ziet als een manier om het gerealiseerde eindniveau van studenten op een bepaald onderdeel te toetsen, maar ook als een manier om de deeltijdstudenten naast hun andere werkzaamheden aan te zetten tot studeren. Daartoe kiest zij er bij de meerderheid van de vakken voor om meerdere toetsvormen te hanteren; meestal zowel een tentamen als groepsopdrachten en/of presentaties. Dit stimuleert de studenten gedurende de looptijd van een vak (en soms voorafgaand aan een vak) al actief bezig te zijn met de stof en samen te werken met anderen. De opleiding streeft ernaar om de gehanteerde toetsvormen zo goed mogelijk te laten aansluiten op de leerdoelen van de vakken. Zij maakt in de kritische reflectie inzichtelijk welke toetsvormen zijn gekozen voor welke vakken. De commissie stelt vast dat de gekozen toetsvormen voldoende aansluiten op de gegeven vakken en studenten aanzetten tot studeren.

Een student moet minimaal een voldoende halen voor een tentamen om een onderdeel succesvol af te ronden. Daarna heeft de student de mogelijkheid om deel te nemen aan een hertentamen. Als de student dan nog niet slaagt, moet de cursus opnieuw worden gevolgd. Bij andere onderdelen, die in groepsverband worden getoetst, wordt gekeken of de studenten de opgedane kennis kunnen omzetten in een praktijkcase. Ook deze onderdelen moeten met minimaal een 5,5 worden beoordeeld om tot een voldoende eindcijfer te komen. Dat geeft extra belang aan het al tijdens de cursus actief bezig zijn met de stof. De resultaten van de tentamens worden besproken in de examencommissie. De kritische reflectie vermeldt dat de gedetailleerde tentameneisen en de verplichte literatuur zijn opgenomen in de cursusoverzichten. De commissie heeft verschillende cursusoverzichten bestudeerd en stelt vast dat de aansluiting tussen tentameneisen, tentaminering en de leerdoelen van vakken adequaat is.

De geldigheid van een eindcijfer is vier jaar. Is een eindcijfer langer dan vier jaar geleden behaald, dan dient het onderdeel opnieuw gevolgd te worden op basis van het reguliere programma. Behaalde deelresultaten en participatiecomponenten zijn alleen geldig in het studiejaar waarin het vak is gevolgd, tenzij door het programmamanagement anders wordt beslist. De commissie stelt op basis van de kritische reflectie en het visitatiebezoek voorts vast dat Nyenrode een uitgewerkte bezwaar- en beroepsprocedure heeft en passend omgaat met fraudegevallen. Studenten kunnen de tentamenopgaven, de eigen uitwerkingen en de normering van de toetsing na afloop van het tentamen inzien bij het programmamanagement.

Studenten sluiten de opleiding af met een individuele scriptie van 16 EC. De commissie heeft de scriptiehandleiding en het standaardbeoordelingsformulier van de eindscripties bestudeerd en stelt vast dat de beoordelingscriteria passend zijn bij het beoogde eindniveau van de student. De scriptie wordt afgesloten met de verdediging. Voordat een student mag verdedigen dient de student eerst goedkeuring te ontvangen van zijn scriptiebegeleider. Vervolgens zoekt de scriptiecoördinator een geschikte examiner. Per vakgebied is er minimaal één vaste examiner. De kritische reflectie beschrijft dat het streven is om in 90% van de gevallen een combinatie van begeleider-examiner te hebben van wie minimaal één van de twee is gepromoveerd. De commissie is echter van mening dat bij een wetenschappelijke opleiding in alle gevallen minimaal één van de twee begeleiders gepromoveerd zou moeten zijn. Zij beveelt dan ook aan dit streefpercentage te verhogen naar 100%.

De commissie heeft tentamens en opdrachten bestudeerd. Zij stelt vast dat de beoordeling van de tentamens adequaat is. In de kritische reflectie beschrijft de opleiding dat zij streeft naar een slagingspercentage van tussen de 70% en 80% voor tentamens. Dit slagingspercentage zou een goede balans moeten zijn tussen studeerbaarheid en het studeren op masterniveau. Op dit moment is het gemiddelde slagingspercentage binnen de opleiding 77.8%. De opleiding benoemt het te hoge slagingspercentage voor het tentamen Strategie (93%) en het te lage voor 'Finance Advanced 2' (58%) als aandachtspunt en onderzocht ten tijde van het bezoek de mogelijke oorzaken en eventuele oplossingen. Hoewel er altijd ruimte is voor verbetering is de commissie tevreden met de behaalde slagingspercentages.

Om het gerealiseerde eindniveau van de masterstudenten Controlling te bepalen heeft de commissie voorafgaand aan het visitatiebezoek vijftien eindwerken bestudeerd van studenten uit de afgelopen twee afgeronde cursusjaren. Op basis van de scripties heeft de commissie zich een goed beeld kunnen vormen van het gerealiseerde eindniveau van de studenten. Alle scripties die de commissie heeft gelezen, beoordeelde zij als voldoende. In alle gevallen was sprake van een relevante probleemstelling. Literatuurlijsten en bronvermeldingen voldeden aan te stellen eisen. Ter zake van toegepaste onderzoeksmethoden stelde de commissie vast dat deze divers waren en tenminste voldoende waren toegepast. De wijze waarop conclusies werden getrokken en de algemene leesbaarheid van de scripties doorstonden de kritische beoordeling van de commissie.

De commissie heeft met waardering geconstateerd dat het niveau van de masterscripties duidelijk verbeterd is ten opzichte van de visitatie van 2006. Het niveau van de scripties levert het bewijs van het wetenschappelijke gehalte van de opleiding en toont aan dat studenten het beoogde eindniveau realiseren. Het is volgens de commissie evident dat de verhoogde aandacht voor onderzoeksmethodes, dataverzameling en -onderzoek in het curriculum hieraan in grote mate heeft bijgedragen.

Overwegingen

De commissie heeft vastgesteld dat het systeem van toetsen en beoordelen in orde is. De toetsing sluit aan op de leerdoelen, en de beoordeling van en feedback op de opdrachten zijn in orde. De opleiding maakt gebruik van standaard beoordelingsformulieren voor scripties. Wel beveelt de commissie de opleiding aan om haar streefpercentage voor gepromoveerde scriptiebegeleiders te verhogen van 90 naar 100%.

Op basis van de beoordeling van vijftien eindwerken stelt de commissie vast dat het eindniveau van de scripties overeenkomt met datgene wat men van een afgestudeerde

controller mag verwachten. De commissie signaleert, vooral op het gebied van het wetenschappelijk niveau en de gehanteerde onderzoeksmethodes, een grote verbetering in het gerealiseerde eindniveau in de scripties ten opzichte van de visitatie in 2006.

Conclusie

Masteropleiding Controlling: de commissie beoordeelt Standaard 16 als **voldoende**.

Algemeen eindoordeel

Voor het eindoordeel wordt verwezen naar het ‘samenvattend oordeel van de commissie’ op pagina 8 van dit rapport.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Curricula Vitae van de leden van de visitatiecommissie

Prof. dr. J.J.A. (Hans) Leenaars RA (1952) studeerde Bedrijfseconomie aan de Hogere Economische School te Rotterdam en Accountancy via het NIVRA. Hij promoveerde in 1993. Leenaars heeft een groot aantal publicaties op zijn naam staan en heeft vele lezingen in binnen- en buitenland verzorgd. Van 1988 tot 2000 was hij lid van de Raad van Bestuur van de Robeco Groep. Na een tweejarig intermezzo als bestuursvoorzitter van SNS Reaal Groep werd hij in 2002 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van BNG, binnen welk gremium hij primair verantwoordelijk is voor treasury, funding en capital markets. Leenaars is tevens voorzitter van BNG's kredietcommissie. In 1993 en 1994 was Leenaars vice-voorzitter van het Koninklijk NIVRA. Hij houdt zowel een aantal aan zijn primaire functie accessoire commissariaten als een aantal externe commissariaten. Sinds 1994 is Leenaars verbonden aan de Universiteit van Amsterdam als hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging.

Prof. dr. H. (Henri) Olivier (1947) is doctor in de rechten en een licentiaat in de economische rechten van de Universiteit Luik (1970 en 1971). Hij behaalde certificaten van het *Centre international d'études et de recherches européennes-Luxembourg* (1970) en de *British Institute of International and Comparative Law* (1976). Hij is de auteur van vier boeken en meer dan 50 wetenschappelijke publicaties. Olivier is emeritus hoogleraar aan de Universiteit Luik sinds oktober 2012. Vroeger was hij verantwoordelijk voor colleges in vennootschapsrecht en later financiële audit, international accounting en consolidatie. Hij was ook de secretaris-generaal van de Federatie van Europese Accountants (FEE) vanaf 2000 tot 2011, nadat hij twaalf jaar aan de leiding stond van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren in België. Hij was lid van de Belgische Accounting Standards Board (CNC) tussen 1982 en 1998 en secretaris van de Raad van commissarissen van de Europese financiële Reporting Advisory Group (EFRAG) vanaf 2006 tot 2010. Henri Olivier is ook de Voorzitter van de Ingangsexamen Commissie van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren en gast professor aan de Universiteit Gent.

Prof. dr. E.H.J. (Eddy) Vaassen RA (1961) is hoogleraar Accountancy en directeur van de Post-Master Accountancy opleiding aan Tilburg University. Daarnaast is hij als Dean academisch verantwoordelijk voor het Master in Controlling programma van de HES-HvA in Amsterdam, voorzitter van de CI/VERA programmaraad en voorzitter van het driejaarlijkse International Symposium on Accounting Information Systems. Van 1997 tot 2002 was hij Hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging aan de Universiteit van Amsterdam en tevens vakgroepvoorzitter. Van 2002 tot 2010 was hij hoogleraar Accounting Information Systems aan Maastricht University, directeur van de internationale controllersopleiding van Maastricht University en Universiteit van Amsterdam en van 2002 tot 2006 vakgroepvoorzitter en directeur van het Maastricht Accounting, Auditing and Information Management Research Centre (MARC). In 2010 was hij hoogleraar Accounting Information Systems en directeur van de Accountancy programma's (part-time MSc en RA) aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is Associate Editor van the International Journal of Accounting Information Systems en voorzitter van de redactie van Management Control en Accounting. Verder is hij lid van de editorial boards van the Journal of Information Systems, the International Journal of Accounting and Information Management, the international Journal of Digital Accounting Research, the Journal of Emerging Technologies in Accounting, en Global Perspectives on Accounting Education, en lid van de redactie van Controllersjournaal. Hij heeft zeven boeken geschreven en diverse artikelen gepubliceerd op het terrein van interne beheersing, auditing, informatiemanagement, en management control.

Prof. dr. A. (Arco) van de Ven RA (1964) is hoogleraar Accounting Information Systems aan TiasNimbas, de Business School van de Universiteit van Tilburg, en hoogleraar

Controlling aan de Open Universiteit. Hij is opgeleid tot chartered accountant (RA) en promoveerde aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam. Hij bekleedde een aantal posities als (interim) CFO, Controller en consultant. Naast zijn onderwijstaken is hij directeur van de Financial Controller and Certified Assistant Controller programma's aan de Open Universiteit en was hij programmadirecteur van de opleiding Executive Master of Finance & Control (Register Controller) and Certified Public Controlling aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Arco is lid van het Research Center of Accounting and Control Change (een samenwerking tussen de Radboud Universiteit, Open Universiteit en de Universiteit van Amsterdam), lid van de examencommissie van TiasNimbas Business School en hij maakte deel uit van de NVAO accreditatiecommissie van de bachelor Accounting & Controlling and Master Accountancy van de Universiteit van de Nederlandse Antillen.

M.S. (Merel) Vlasveld BSc (1988) begon in 2007 met de bachelor Economie & Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze werd in 2011 behaald, waarna zij de master Accountancy, Auditing & Control aan de Erasmus startte. Ze is haar masterscriptie nu aan het afronden en zal in november 2012 afstuderen. Naast haar studie heeft ze diverse commissies en besturen gedaan, o.a. bij het Delfts Studenten Corps en de Financiële Studievereniging Rotterdam. Afgelopen september (2012) trad zij in dienst bij KPMG te Amstelveen, als trainee Audit op de afdeling Corporate Clients. Gelijktijdig startte zij de postmaster Registeraccountancy aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.

Bijlage 2: Domeinspecifiek referentiekader

Domein specifiek kader MSc in Controlling

Het opleidingsprofiel van de VRC is aangepast voor de initiële MSc in Controlling van Nyenrode waarmee accenten worden gezet voor de eindkwalificaties van de MSc in Controlling van Nyenrode. Het profiel is en wordt tevens geactualiseerd op basis van (1) eigen onderzoek¹; (2) een discussie onder curatoriumleden van de verschillende RC-opleidingen omstreeks 2009-2010; als belangrijke toekomstige onderwerpen voor de controllers werden genoemd: Governance, Risicomanagement, Globalisering, een Holistische benadering [overzicht kunnen houden, een generalistische instelling hebben], en Persoonlijke vaardigheden; (3) discussies in de Quality Assurance Board van de VRC; en (4) het streven van Nyenrode naar 'Robuustheid' van de opgeleide controllers. Onder dit laatste worden controllers verstaan die niet alleen vakmatig goed zijn opgeleid, maar die ook de dialoog aan kunnen gaan en goed kunnen communiceren, die pro-actief zijn en kansen benutten, die doorvragen naar de betekenis achter de cijfers, en die de rug recht houden en integer zijn.

Dit heeft geleid tot de volgende accenten voor de MSc in Controlling:

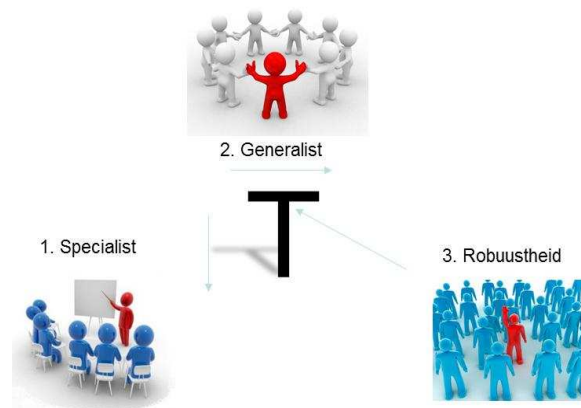
- het ontwikkelen van (wetenschappelijk) onderzoek vaardigheden; dit is prominenter aanwezig dan bij de post-initiële Executive Master of Finance & Control.
- het kiezen voor een managementprofiel voor de opleiding tot MSc in Controlling. De opleiding is dan ook gericht op de controller als '(toekomstig) financieel lid van het managementteam', dat op het hiërarchische niveau waarop de controller opereert: het niveau van de afdeling (laagste niveau) of op het niveau van de werkmaatschappij of (uiteindelijk) op het niveau van hoofddirectie of raad van bestuur. Het ideaal beeld is dat van de CFO, ook al zal deze positie maar door een beperkt aantal studenten worden bereikt. Dat betekent dat het programma zowel verdiepende vakken (Bestuurlijke informatieverzorging, Audit for Control) als verbredende vakken (Strategie, Logistiek, HRM en Marketing) omvat en dat binnen de opleiding aandacht is voor managementvaardigheden. De verdieping en verbreding wordt weergegeven met het T-profiel (zie figuur 3). De verticale as van de T representeert de financiële diepgang die de controller als expert binnen zijn organisatie dient te bezitten. De verbreding wordt weergegeven door de horizontale as, waar de basiskennis van andere vakgebieden binnen de organisatie tot de vaardigheden en kennis van de controller dient te behoren. Het kruispunt van de verticale en horizontale as representeert de MSc in Controlling student die zich ontwikkelt tot een Robuuste controller. Een robuuste controller is standvastig, flexibel, integer, sociaal, lef en doortastend. Eigenschappen die een toekomstig lid van een Management Team behoort te hebben.

Dit leidt tot de volgende drie soorten eindtermen voor de masterfase:

- a) wetenschappelijke vaardigheden:
het kunnen verrichten van verschillende typen wetenschappelijk onderzoek, zowel individueel als in teamverband;
- b) vakmatige vaardigheden:
het verkrijgen van diepgaand inzicht in de hoofd-vakgebieden Management Accounting, Strategie, Bestuurlijke Informatievoorziening, Financieel Management en Externe Verslaggeving, en kennis en inzicht in de met deze vakgebieden verbonden

Bots, J.M. (2009) An empirical test of Birkett's competency model for Management Accountants: Survey Evidence from Dutch Practitioners; in: *Journal of Accounting Education*, 27 (2009), no. 1 (March), p. 1-13; co-author with E. Groenland and D. Swagerman.
Rouwelaar, H. ten; Business Unit Controller Influence on Management Decisions: an empirical investigation in the Netherlands (in preparation)

- aspecten van interne beheersing en geautomatiseerde systemen; en voldoende inzicht in de andere vakgebieden;
- c) toepassingsgerichte en ‘managerial’ vaardigheden:
het verkrijgen van de vaardigheden om oplossingen voor problemen te vinden, belangen tegen elkaar af te wegen, tot een gefundeerd oordeel te komen, ethische aspecten en verschillende invalshoeken te onderkennen en dit alles op de juiste wijze te communiceren.



Het T-model.

Wetenschappelijke vaardigheden

Aan het einde van de opleiding dient een master student zelf een wetenschappelijk onderzoek te kunnen verrichten of specifieke vraagstukken uit de beroepspraktijk op te lossen vanuit een theoretisch conceptueel kader. De student kan hierbij:

- beheersingsvraagstukken onderzoeken, analyseren en oplossen;
- theorie toepassen in de praktijk;
- een empirisch onderzoek uitvoeren waarin proposities/hypothesen worden geconfronteerd met de praktijk en is in staat tot een kritische reflectie op de uitkomsten van die confrontatie en de gevolgen daarvan voor de theorie;
- een empirisch onderzoek opzetten, uitvoeren en rapporteren;
- statistiek benutten voor het uitvoeren van een empirisch onderzoek;
- een wetenschappelijk verantwoord onderzoeksvoorstel formuleren, en;
- een probleemsituatie uit de beroepspraktijk wetenschappelijk verantwoord belichten, typeren en daar een oplossingsrichting voor formuleren.

Daarbij is het van belang dat de student de wetenschappelijke literatuur (zowel nationaal als internationaal) en de resultaten van onderzoek en theorievorming op het terrein van controlling kan volgen en het belang en de toepasbaarheid daarvan naar waarde kan schatten. Belangrijk hierbij is dat de student:

- een verantwoorde probleemstelling kan formuleren en een theoretische paper kan schrijven waarin hij vanuit een brede literatuurstudie komt tot onderbouwde proposities/hypothesen;
- op wetenschappelijke wijze de samenhang tussen theorie en praktijk kan verduidelijken, en;
- een eigen oordeel vormen kan ten aanzien van de literatuur en de onderzoeksresultaten van anderen.

Een derde element van de Master-titel is dat de student vaardig is in de wetenschappelijke literatuur gepresenteerde theoretische concepten kritisch te bezien en de bruikbaarheid van deze concepten in specifieke situaties naar waarde te schatten, met andere woorden:

- a. de student kan in de literatuur gepresenteerde theoretische concepten vergelijken met de beheersmaatregelen in een praktijksituatie en op basis daarvan voorstellen doen voor aanpassing van de praktijk dan wel van de concepten;
- b. de student is op de hoogte van (ontwikkelingen in) de wetenschappelijke literatuur en is in staat deze literatuur kritisch te benaderen, en;
- c. de student kan de praktische implicaties van theoretische concepten en onderzoeksresultaten herkennen en beoordelen.

De nieuwe ontwikkelingen en het eigen vakgebied overschrijdende vraagstukken te onderkennen, deze als probleemstelling te analyseren en daarvoor een aanpak te formuleren, te participeren in een onderzoeksproject op het gebied van controlling en hierover te rapporteren zijn kwalificaties waar de student ook aan dient te voldoen. De student kan hierbij:

- a. in groepsverband een literatuuronderzoek uitvoeren;
- b. in groepsverband een empirisch onderzoek uitvoeren;
- c. een statistisch onderzoek groepsgewijs uitvoeren, en;
- d. op wetenschappelijke wijze een bijdrage leveren aan een researchproject.

Tot slot is het van belang dat de student inzicht heeft in de eigen begrenzingen - zowel ten aanzien van het wetenschappelijke denken als het praktisch functioneren – en hij/zij in specifieke situaties kan reflecteren op eigen en andermans denken en handelen. Zodoende dient een student:

- a. een reflectieverslag te kunnen schrijven, en;
- b. op de wijze waarop het eigen onderzoek tot stand is gekomen te kunnen reflecteren.

De wetenschappelijke vaardigheden komen bij veel mastervakken expliciet naar voren. Dit zijn de vakken Applied Business Research (ABR), Financial Accounting Theory, BIV-Interne Beheersing, en Management Accounting & Control research. Deze vakken omvatten 30 ECTS van de 44 ECTS die in het cursorische mastertraject vallen. Daarnaast komen de wetenschappelijke vaardigheden in de scriptie naar voren.

Vakmatige vaardigheden

Het verkrijgen van diepgaand inzicht in de hoofdvakgebieden Management Accounting, Strategie, Bestuurlijke Informatievoorziening, Financieel Management en Externe Verslaggeving, en kennis en inzicht in de met deze vakgebieden verbonden aspecten van interne beheersing en geautomatiseerde systemen behoren tot eindkwalificaties van de opleiding. Daarnaast wordt van de student verwacht dat hij/zij voldoende inzicht heeft in de andere relevante vakgebieden voor een controller.

Zo wordt onder andere van de student verwacht dat hij/zij management control-systemen zodanig kan analyseren en ontwerpen dat deze passen in de strategie, de organisatie en de wijze van bedrijfsvoering, en hierover te adviseren. Dit houdt in dat de student:

- a. gefundeerde beslissingen kan nemen omtrent de verandering of vervanging van bestaande Management Accounting systemen, en;
- b. een management control-systeem kan analyseren en ontwerpen binnen de bedrijfsstrategie.

Verder dient de student de informatie-technische en administratief-organisatorische informatie-voorziening zodanig te analyseren en te ontwerpen dat ook deze passen in de strategie, de organisatie en de wijze van bedrijfsvoering. De student heeft de vaardigheid

hierover te adviseren, waaronder ook de informatievoorziening van een concreet bedrijf analyseren en ontwerpen wordt verstaan. Daarbij is de student aan het einde van opleiding in staat de risico's van de bedrijfsvoering in te schatten en beleid te ontwerpen om de risico's te beperken. Dit betekent dat de student risicoposities kan analyseren en een bedrijfsstrategie kan ontwerpen om de risico's te reduceren.

Tevens begeleidt de opleiding de student bij vaardigheden als het opzetten van een financieel-economische rapportagestructuur en advies te geven voor de economische rationaliteit van de besluitvorming. De student doorziet hierbij de economische rationaliteit van besluiten en weet te adviseren op basis van gemotiveerd standpunt.

Tot slot is de student aan het einde van de opleiding in staat om op basis van inzicht in specialistisch-ondersteunende vakgebieden, gesprekspartner te zijn van enerzijds specialisten en anderzijds collega-managers en andere collega's, waardoor hij/zij:

- a. problemen, risico's en mogelijkheden van de bedrijfsvoering op deze terreinen kan signaleren;
- b. een brug kan slaan tussen de leden van het managementteam en (externe) specialisten, en;
- c. externe adviezen zodanig kan wegen dat hij een verdedigbaar standpunt kan bepalen en verdedigen op deze terreinen.

De vakmatige vaardigheden zitten besloten in het vakkenpakket van de opleiding. Alle vijf de (vakmatige) hoofdvakken hebben een premastervak waarvan een belangrijk doel is de studenten op een gewenst niveau voor de master te brengen. Daarnaast bestaat de premaster en de master uit een aantal aan de controllersfunctie bijdragende inhoudelijke vakken: Ondernemingsrecht, Belastingrecht, Auditing for controllers en controlling seminars. Alsmede een aantal vakken die de hoofdfuncties van een bedrijf (naast finance en accounting) representeren: Marketing, Logistiek en Human Resource Management.

Managerial vaardigheden

De toepassingsgerichte en managerial vaardigheden zitten in de vakken besloten waar de studenten individueel en groepsgewijs werken aan opdrachten, cases en het uitvoeren van een onderzoek; deze moeten dikwijls op schrift worden gesteld (ze tellen ook dikwijls mee voor het eindcijfer van een vak), worden gepresenteerd en worden verdedigd ten opzichte van de medestudenten en/of de docent. Dit alles heeft tot doel de Robuuste Controller op te leiden. De eindkwalificaties die hierbij van toepassing zijn, zijn:

De student kan zowel zelfstandig als in teams te werken in de praktijk. Dit houdt in dat de student:

- a. in groepsverband vaktechnische vraagstukken kan bespreken en analyseren, mede in relatie tot praktijksituaties;
- b. in groepsverband een praktijkopdracht kan uitvoeren;
- c. een uitvoerige casus in groepsverband kan uitwerken, en;
- d. zelfstandig een (wetenschappelijk georiënteerde) praktijkopdracht kan uitvoeren.

Daarbij wordt verwacht dat de student de verworven kennis en inzichten op het vakgebied kan gebruiken in de beroepsuitoefening en dit zowel in woord als in geschrift op adequate wijze kan communiceren met beroepsgenoten en niet-deskundigen. Concreet dient de student

- a. de gekozen oplossingen op een professionele wijze te kunnen presenteren;
- b. de resultaten van wetenschappelijk onderzoek te kunnen presenteren, zowel mondeling als schriftelijk;
- c. de resultaten van een wetenschappelijk onderzoek te kunnen samenvatten tot een hand-out;

- d. de resultaten van een statistisch onderzoek te kunnen presenteren;
- e. de uitwerking van een casus te kunnen presenteren;
- f. een wetenschappelijk onderzoek te kunnen rapporteren, presenteren en verdedigen, en;
- g. de analyse en de oplossingen van een onderzoek in de praktijk te kunnen presenteren.

De vaardigheid op het terrein van ethische afwegingen komt aan de orde bij één van de seminars. Daarnaast gespreid in het programma als vraag bij een vak op zowel beroeps als academische vraagstukken.

De student dient in de (toekomstige) beroepsuitoefening op een integere wijze te functioneren, zich te verantwoorden en in situaties, waarin sprake kan zijn van tegenstrijdige belangen en inzichten, te komen tot een eigen afweging, oordeelsvorming en professioneel handelen. De student:

- a. is op de hoogte van de gedragscode van de beroepsvereniging, en;
- b. kan ethische dilemma's herkennen.

Bijlage 3: Beoogde eindkwalificaties

PROFIEL De afgestudeerde master controlling heeft het vermogen:	De master controlling:
1. zelf een wetenschappelijk onderzoek te verrichten of specifieke vraagstukken uit de beroepspraktijk op te lossen vanuit een theoretisch conceptueel kader	h. kan beheersingsvraagstukken onderzoeken, analyseren en oplossen (1) i. kan theorie toepassen in de praktijk (1) j. kan een empirisch onderzoek uitvoeren waarin proposities/hypothesen worden geconfronteerd met de praktijk en is in staat tot een kritische reflectie op de uitkomsten van die confrontatie en de gevolgen daarvan voor de theorie (1) k. kan een empirisch onderzoek opzetten, uitvoeren en rapporteren (1) l. kan statistiek benutten voor het uitvoeren van een empirisch onderzoek (1) m. kan een wetenschappelijk verantwoord onderzoeksvoorstel formuleren (1) n. kan een probleemsituatie uit de beroepspraktijk wetenschappelijk verantwoord belichten, typeren en daar een oplossingsrichting voor formuleren (1)
2. de wetenschappelijke literatuur (zowel nationaal als internationaal) en de resultaten van onderzoek en theorievorming op het terrein van controlling te volgen en het belang en de toepasbaarheid daarvan naar waarde te schatten	d. kan een verantwoorde probleemstelling formuleren en een theoretische paper schrijven waarin hij vanuit een brede literatuurstudie komt tot onderbouwde proposities/hypothesen (2) e. kan op wetenschappelijke wijze de samenhang tussen theorie en praktijk verduidelijken (2) f. kan een eigen oordeel vormen ten aanzien van de literatuur en de onderzoeksresultaten van anderen (2)
3. in de wetenschappelijke literatuur gepresenteerde theoretische concepten kritisch te bezien en de bruikbaarheid van deze concepten in specifieke situaties naar waarde te schatten	d. kan in de literatuur gepresenteerde theoretische concepten vergelijken met de beheersmaatregelen in een praktijksituatie en op basis daarvan voorstellen doen voor aanpassing van de praktijk dan wel van de concepten (3) e. is op de hoogte van (ontwikkelingen in) de wetenschappelijke literatuur en is in staat deze literatuur kritisch te benaderen (3) f. kan de praktische implicaties van theoretische concepten en onderzoeksresultaten herkennen en beoordelen (3)
4. de nieuwe ontwikkelingen en het eigen vakgebied overschrijdende vraagstukken te onderkennen, deze als probleemstelling te analyseren en daarvoor een aanpak te formuleren	
5. te participeren in een onderzoeksproject op het gebied van controlling en hierover te rapporteren	e. kan in groepsverband een literatuuronderzoek uitvoeren (5) f. kan in groepsverband een empirisch onderzoek uitvoeren (5) g. kan een statistisch onderzoek groepsgewijs uitvoeren (5) h. kan op wetenschappelijke wijze een bijdrage leveren aan een researchproject (5)
6. tot inzicht in de eigen begrenzings - zowel ten aanzien van het wetenschappelijke denken als het praktisch functioneren – en tot het in specifieke situaties reflecteren op eigen en andermans denken en handelen	a. kan een reflectieverslag schrijven (6) b. kan reflecteren op de wijze waarop het eigen onderzoek tot stand is gekomen (6)
7. managementcontrolesystemen zodanig te analyseren en te ontwerpen dat deze passen in de strategie, de organisatie en de wijze van bedrijfsvoering, en hierover te adviseren	c. kan gefundeerde beslissingen nemen omtrent de verandering of vervanging van bestaande Management Accounting systemen (7). d. kan een managementcontrolesysteem analyseren en ontwerpen binnen de bedrijfsstrategie (7)
8. de informatie technische en administratief-organisatorische informatievoorziening zodanig te analyseren en te ontwerpen dat deze passen in de strategie, de organisatie en de wijze van bedrijfsvoering, en hierover te adviseren	a. kan de informatievoorziening van een concreet bedrijf analyseren en ontwerpen (8)
9. de risico's van de bedrijfsvoering in te schatten en beleid te ontwerpen om de risico's te beperken	a. kan risicoposities analyseren (9) b. kan een bedrijfsstrategie ontwerpen om de risico's te reduceren (9)
10. een financieel-economische * rapportagestructuur op te zetten	
11. te adviseren voor de economische rationaliteit van de besluitvorming	a. doorziet de economische rationaliteit van besluiten en weet te adviseren op basis van gemotiveerd standpunt (11)
12. op basis van inzicht in specialistisch-ondersteunende vakgebieden, gesprekspartner te zijn van enerzijds specialisten en anderzijds collega-managers en andere collega's	d. problemen, risico's en mogelijkheden van de bedrijfsvoering op deze terreinen kan signaleren e. kan een brug slaan tussen de leden van het managementteam en (externe) specialisten f. kan externe adviezen zodanig wegen dat hij een verdedigbaar standpunt kan bepalen en verdedigen op deze terreinen
13. zowel zelfstandig als in teams te werken in de praktijk	a. kan in groepsverband vaktechnische vraagstukken bespreken en analyseren, mede in relatie tot praktijksituaties (13) b. kan in groepsverband een praktijkopdracht uitvoeren (13) c. kan een uitvoerige casus in groepsverband uitwerken (13) d. kan zelfstandig een (wetenschappelijk georiënteerde) praktijkopdracht uitvoeren (13)

14. verworven kennis en inzichten op het vakgebied te gebruiken in de beroepsuitoefening en zowel in woord als in geschrift op adequate wijze te communiceren met beroepsgenoten en niet-deskundigen	a. kan de gekozen oplossingen op een professionele wijze presenteren (14) b. kan de resultaten van wetenschappelijk onderzoek presenteren, zowel mondeling als schriftelijk (14) c. kan de resultaten van een wetenschappelijk onderzoek samenvatten tot een hand-out (14) d. kan de resultaten van een statistisch onderzoek presenteren (14) e. kan de uitwerking van een casus presenteren (14) f. kan een wetenschappelijk onderzoek rapporteren, presenteren en verdedigen (14) g. kan de analyse en de oplossingen van een onderzoek in de praktijk presenteren (14)
15. in de (toekomstige) beroepsuitoefening op een integere wijze te functioneren, zich te verantwoorden en in situaties, waarin sprake kan zijn van tegenstrijdige belangen en inzichten, te komen tot een eigen afweging, oordeelsvorming en professioneel handelen.	a. is op de hoogte van de gedragscode van de beroepsvereniging (15) b. kan ethische dilemma's herkennen (15)

Eindtermen VRC

Opleidingsprofiel

De controller, aldus de VRC, dient te worden opgeleid om de eindverantwoordelijkheid te kunnen dragen voor de interne en externe economische berichtgeving van organisaties en voor de economische rationaliteit van de beslissingen die in de organisatie worden genomen.

- Hiertoe dient hij te beschikken over actuele 'state of the art' inhoudelijke kennis van, inzicht in en overzicht over de bedrijfs- en informatieprocessen, de relatie ervan met de omgeving en de vaardigheden om leemtes in het functioneren van de organisatie op een goede manier te presenteren.
- De controller is integer, objectief en oplossingsgericht.
- De controller dient in staat te zijn zich verder te ontwikkelen en te blijven leren met behulp van tijdens de opleiding ontwikkelde vaardigheden.

De hoofdvakken in het programma van de opleiding dienen te zijn:

- Accounting Information Systems en Information Management (naamgeving binnen de opleiding: Bestuurlijke Informatieverzorging);
- Corporate Finance (naamgeving binnen de opleiding: Finance Advanced);
- Financial Accounting / Financial Analysis/ Externe Verslaggeving (naamgeving binnen de opleiding: Financial Accounting);
- Management Accounting/ Management Control/ Interne Verslaggeving (naamgeving binnen de opleiding: Management Accounting and Control).

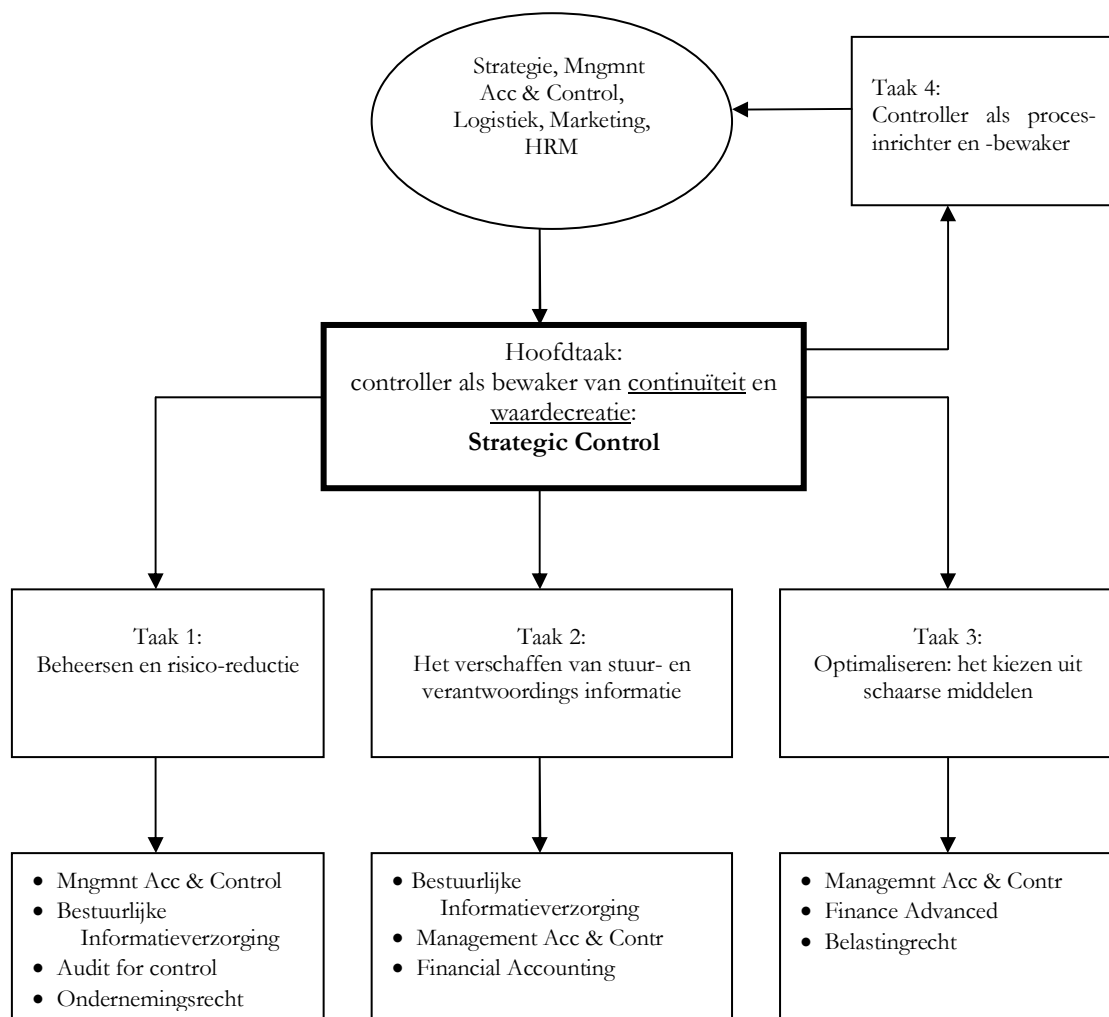
Andere belangrijke vakken in het programma volgens de VRC dienen te zijn:

- (Ondernemings)strategie;
- Ondernemingsrecht;
- Belastingrecht;
- Logistiek.

Aandacht dient te worden besteed aan:

- het functioneren van de controller in organisaties (zie de drie hiervoor beschreven rollen van de controller);
- management van veranderingsprocessen in organisaties.

De eerder genoemde drie kerntaken zijn door de VRC verdeeld in vier subtaken. Het programma binnen de MSc in Controlling draagt zorg dat de student voldoende wordt onderwezen in deze vier subtaken (zie onderstaand figuur).



verschillende taken van de controller in relatie met vakken binnen de opleiding.

Bijlage 4: Overzicht van het programma

Overzicht van de cursussen binnen de opleiding

Programma onderdeel	ECTS	Aantal dagdelen	Werkvorm	Toetsvorm
Totaal Pre Master	47	86	IH/W/S	T, S
Totaal Master	60			
Bestuurlijke Informatieverzorging Interne beheersing	– 8	15	IH/W	T, S, P
Strategie	4	7	IH	T, S
Finance Advanced 2	4	7	IH	T
Applied Business Research	6	11	W	S
Onderzoek in Management Accounting and Control	12	20	IH/W	T, P, S
Financial Accounting Theory	4	7	IH/W	T, P
Human Resource Management	4	7	IH	T, P
Controllership II	2	4	S	
Scriptie	16	Individueel bepaald	Z	S, P

Werkvormen: IH = hoorcollege, W = werkcollege, Z = zelfstandig, S = seminar

Toetsvormen: T = schriftelijk tentamen, M = mondeling tentamen, S = schrijfpdracht, P = presentatie

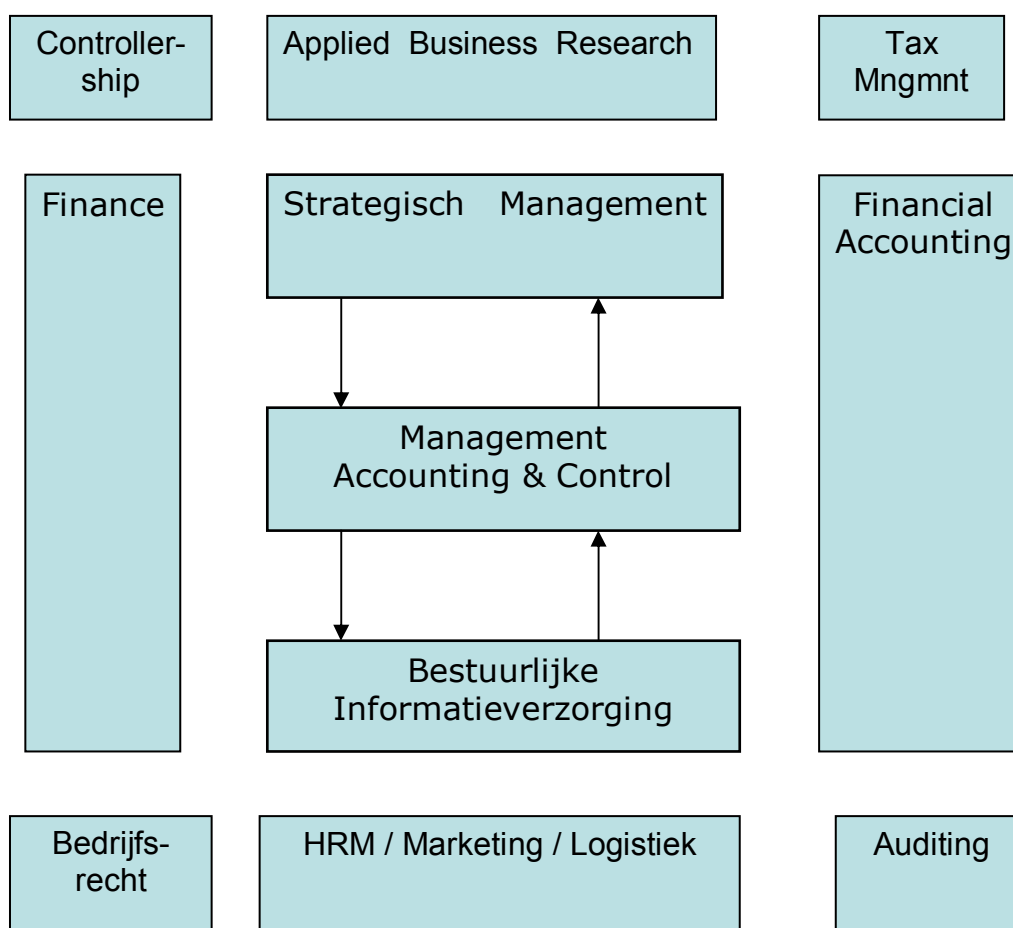
Dagdeel= 3 contacturen

Schema vrijstellingen premasteropleiding

	BSc Accountancy		hbo BE of SPD + Post hbo Controlling				
	Nyenrode (BSc wo)	Overig (hbo BSc)	Nyenrode samenwerking	HOFAM	Open Universiteit	Post hbo Controller HES/Marcus Verbeek	Overig
Introductie controlling			X				
Ondernemingsrecht	X	X					
Finance Advanced 1	X		X	X	X	X	X
Management Accounting & Control 2	X		X		X		
Marketing							
Audit for Control	X	X					
Oriëntatie Belastingrecht	X	X	X		X		X

Logistiek			X	½ X**			
Management & Organisatie	X	X	X	X			
BIV – Business Information Systems	X		X				
Financial Accounting	X	X*	X		X	X	

Schematisch overzicht van de samenhang tussen de courses premasteropleiding en masteropleiding



Bijlage 5: Kwantitatieve gegevens over de opleiding

Instroom-, doorstroom- en uitstroomgegevens

Overzicht MScC per 15/06/2012						
startjaar	instroom	afgestudeerd	uitgeschreven	actief	waarvan scriptie	Toelichting
1-9-1998	26	26	0	0	0	Lichting afgerond
1-9-1999	27	26	1	0	0	Lichting afgerond
1-9-2000	55	49	6	0	0	Lichting afgerond
1-9-2001	52	39	13	0	0	Lichting afgerond
1-9-2002	52	39	13	0	0	Lichting afgerond
1-9-2003	64	49	14	1	1	Lichting bijna afgerond, laatste student zit in scriptiefase, krijgt extra begeleiding
1-9-2004	48	39	6	3	3	studenten in afrondende scriptiefase
1-9-2005	59	43	9	5	5	voor allen vervallen de vakken dit jaar
1-9-2006	72	49	9	14	11	overige studenten in Masterjaar of bezig met onderzoeksvoorstel, van 4 studenten vervallen de eerste vakken
1-9-2007	90	56	5	29	28	overige studenten in Masterjaar of bezig met onderzoeksvoorstel
1-9-2008	104	41	4	59	41	overige studenten in Masterjaar of bezig met onderzoeksvoorstel
1-9-2009	82	24	5	53	32	overige studenten in Masterjaar of bezig met onderzoeksvoorstel
1-9-2010	64	0	4	60	25	Merendeel studenten zijn nog bezig met cursorisch gedeelte
1-9-2011	84	0	1	83	0	Studenten zijn nog bezig met cursorisch gedeelte

Gerealiseerde docent-studentratio

Course	Faculty	Extern	Dagdelen course	Inzet docenten (n=dagdelen)	Student-docent ratio
Bestuurlijke informatieverzorging – Interne beheersing	0%	100%	15	43	29:1
Strategie	50%	50%	7	14	42:1
Finance Advanced	50%	50%	7	14	42:1
Applied Business Research	81.9%	18.1%	11	22	42:1
Management Accounting and Control	100%	0%	20	40	42:1
Financial Accounting Theory	0%	100%	7	14	42:1
Human Resource Management	100%	0%	7	14	42:1
Controllershship	66.7%	33.3%	4	8	42:1

Scriptie	50%	50%	0	0	1:1
Totaal	55.4%	44.6%	78	169	39:1

**student-docent ratio is gebaseerd op het studentenaantal (n=84) uit collegejaar 2011-2012. Aangezien MSc in Controlling een deeltijdopleiding betreft en vanuit didactisch concept regelmatig gebruik wordt gemaakt van docenten uit de praktijk, is de student-docentratio gebaseerd op het aantal studenten x het aantal dagdelen college in het Masterjaar gedeeld door het aantal dagdelen waar jaarlijks docenten voor worden ingezet.*

Gemiddeld aantal contacturen per fase van de studie

Programma onderdeel	ECTS	Aantal dagdelen	Contact-uren	Werkvorm	Toetsvorm
Totaal Pre Master	47	86	258	IH/W/S	T, S
Totaal Master	60		234 (i.e. gem. 6 per week)		
Bestuurlijke Informatieverzorging – Interne beheersing	8	15	45	IH/W	T, S, P, M
Strategie	4	7	21	IH	T, S
Finance Advanced 2	4	7	21	IH	T
Applied Business Research	6	11	33	W	S
Onderzoek in Management Accounting and Control	12	20	60	IH/W	T, P, S
Financial Accounting Theory	4	7	21	IH/W	T, P
Human Resource Management	4	7	21	IH	T, P
Controllershship II	2	4	12	S	
Scriptie	16	Individueel bepaald	Individueel bepaald	Z	S, P

Werkvormen: IH = hoorcollege, W = werkcollege, Z = zelfstandig, S = seminar

Toetsvormen: T = schriftelijk tentamen, M = mondeling tentamen, S = schrijfofopdracht, P = presentatie

Dagdeel= 3 contacturen

Samenstelling van de staf die onderwijs verzorgt

	Aantal	Fte voor van onderwijs*	Percentage gepromoveerd
Hoogleraren	14	65%	100
Universitair hoofddocenten	5	65%	100
Universitair docenten	5	65%	40
Docenten**	6	n.v.t.	52.3
Promovendi***	0	0	n.v.t.
Student-assistenten	0	0	n.v.t.
Overige stafleden	3	2.3	0
TOTAAL	24		52.3

*Het is doordat docenten ook aan andere opleidingen aan Nyenrode onderwijs verzorgen, niet mogelijk om een exact fte voor onderwijs bij de MSc in Controlling te berekenen. Hoogleraren en universitair (hoofddocenten) worden geacht 65% van hun aanstelling aan onderwijs te besteden.

** Externe docenten worden op freelance basis ingezet.

*** Elke (niet-gepromoveerde) universitair docent is ook promovendi

Bijlage 6: Bezoekprogramma Accountancy & Controlling

25 oktober – bachelor en master Accountancy

08.30	09.30	<u>Management Accountancy & Controlling</u> Prof. dr. Leen Paape RA RO CIA Prof. dr. Desirée van Gorp Prof. dr. ir. Jan Bots Drs. Maren Smulders Constant Rams
09.45	10.45	<u>Studenten (Ba+Ma)</u> Manouk van den Enden Elisabeth Slagboom Danny Tingelaar BSc Peter Moerbeek Rik Boogaard Robert van den Bogaard
11.00	12.00	<u>OLC</u> Prof. Henk Langendijk Dr. Joost van Buuren RA Prof. mr. Bas Steins Bisschop Naechesta Marlissa Marcel Kuin MSc
12.00	12.45	Lunch
12.45	14.00	<u>Docenten (Ba+Ma)</u> Drs. Betsy Heikoop RA Drs. Marlies de Vries RA Drs. Robin Litjens RA Anne Jan Dekker RA Mr. Marylse in 't Veld Dr. Ivo de Loo Laurens Storm van 's Gravesande RA Drs. G.A. van der Weijden RC
14.00	14.15	Pauze
14.15	15.00	<u>Examencommissie en studieadviseur</u> Prof. dr. Fred de Koning RA RE Dr. Ferdy van Beest Drs. Tamara van der Meer Drs. Patricia Meester Dia Meijer
15.00	16.00	Spreekuur en inzage documentatie
17.00	18.00	Commissievergadering
18.00	19.00	Rondleiding
19.30		Commissiediner Restaurant Slangevegt

26 oktober 2012 – master Controlling

08.30	09.30	<u>Studenten</u> Freek Rebel Jeroen Nijhoff Lisanne van der Heg Martijn Klomp Peter van Oostende Pieter Janssen Dirk de Goeij
09.30	10.30	<u>Docenten</u> Dr. Anne-Marie Kruis (Applied Business Research en MAC) Prof. mr. Bas Steins Bisschop (Ondernemingsrecht) Drs. Hans de Ruiter (Finance Advanced) Dr. Jeroen van der Velden (Strategie) Drs. Rob Christiaanse RA (BIV) Prof. dr. Roland Speklé (MAC)
10.30	11.15	Pauze
11.15	12.00	<u>OLC</u> Prof. dr. ir. Jan Bots Prof. dr. Roland Speklé Drs. Rob Christiaanse RA Anuskha Harkhoe MSc Marlieke ten Bosch
12.00	12.45	Lunch
12.45	13.30	<u>Examencommissie en studieadviseur</u> Prof. dr. Fred de Koning Dr. Anne-Marie Kruis Drs. Marieke Hogerwerf Drs. Gemma Boender
13.30	14.15	<u>Alumni</u> Bianca Hazelaar MSc Mark Foekema MSc Mark Hoegen MSc Anouschka Harkel MSc
14.15	14.45	Vorbereiden eindgesprek
14.45	15.45	Eindgesprek management
15.45	17.45	Opstellen bevindingen
17.45	18.00	Mondelinge rapportage
18.00	18.30	Borrel

Bijlage 7: Bestudeerde afstudeerscripties en documenten

Voor het bezoek heeft de commissie de afstudeerscripties bestudeerd van 15 studenten met de volgende scriptienummers:

MScC 1351
MScC 1354
MScC 1359
MScC 1364
MScC 1372
MScC 1389
MScC 1395
MScC 1402
MScC 1419
MScC 1421
MScC 1442
MScC 1465
MScC 1469
MScC 1475
MScC 1498
MScC 1500

De commissie heeft voorafgaande aan de visitatie informatie ontvangen over de kernvakken van de opleiding. Tijdens het bezoek heeft de commissie onder meer de volgende documenten bestudeerd (deels als *hard copies* en deels via de elektronische leeromgeving) en heeft zij toegang verkregen tot de Nyenrode portal my.nyenrode.nl.

- alle scripties/afstudeerverslagen uit de zelfstudie en beoordelingsformulieren;
- recent afgeronde scripties;
- voorlichtingsmateriaal;
- studiemateriaal: handboeken en syllabi, readers, studiehandleidingen;
- verplichte literatuur die studenten zelf (via internet) verzamelen;
- voorbeelden van werkstukken, portfolio's, onderzoeksverslagen van studenten;
- scriptiereglementen en richtlijnen voor het maken van werkstukken;
- tentamen- en examenreglement;
- toetsmaterialen (enkele tentamens, toetshandleiding en dergelijke) met modelantwoorden (indien beschikbaar);
- recente verslagen Opleidingscommissie, Examencommissie, onderwijsjaarverslagen, bachelor-masterovergangsregelingen;
- college-, onderwijs- en curriculumevaluaties, studententevredenheidsmonitor(en), et cetera;
- alumni-enquêtes,
- materiaal over de studieverenigingen;
- medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- verslagen/rapporten facultaire onderwijscommissies;
- verslagen/rapporten relevante (dit is voor het onderwijs) ad-hoccommissies;
- jaarverslagen (onderwijs, onderzoek, laatste drie jaar);
- facultaire sociale jaarverslagen.

Bijlage 8: Onafhankelijkheidsverklaringen



ONAFHANKELIJKHEIDS- EN GEHEIMHOUDINGSVERKLARING

INDIENEN VOORAFGAAND AAN DE OPLEIDINGSBEOORDELING

ONDERGETEKENDE

NAAM:

J.J.A. LEENAARS

ADRES:

DECEW DE DIERCKWEG 15
4854 AA BAVEL
NL

IS ALS DESKUNDIGE / SECRETARIS GEVRAAGD VOOR HET BEOORDELEN VAN DE OPLEIDING:

Accountancy and Controlling

MSc + BSc

AANGEVRAAGD DOOR DE INSTELLING:

Nyenrode Business Universiteit

VERKLAART HIERBIJ GEEN (FAMILIE)RELATIES OF BANDEN MET BOVENGENOEMDE INSTELLING TE ONDERHOUDEN, ALS PRIVÉPERSOON, ONDERZOEKER / DOCENT, BEROEPSBEOEFENAAR OF ALS ADVISEUR, DIE EEN VOLSTREKT ONAFHANKELIJKE OORDEELSVORMING OVER DE KWALITEIT VAN DE OPLEIDING TEN POSITIEVE OF TEN NEGATIEVE Zouden KUNNEN BEÏNVLOEDEN;



VERKLAART HIERBIJ ZODANIGE RELATIES OF BANDEN MET DE INSTELLING DE
AFGELOPEN VIJF JAAR NIET GEHAD TE HEBBEN;

VERKLAART STRIKTE GEHEIMHOUDING TE BETRACHTEN VAN AL HETGEEN IN
VERBAND MET DE BEOORDELING AAN HEM/HAAR BEKEND IS GEWORDEN EN
WORDT, VOOR ZOVER DE OPLEIDING, DE INSTELLING OF DE NVAO HIER
REDELIJKERWIJS AANSpraak OP KUNNEN MAKEN.

VERKLAART HIERBIJ OP DE HOOGTE TE ZIJN VAN DE NVAO GEDRAGSCODE.

PLAATS: *Breukelen*

DATUM: *24/05/2012*

HANDTEKENING:



ONAFHANKELIJKHEIDS- EN GEHEIMHOUDINGSVERKLARING

INDIENEN VOORAFGAAND AAN DE OPLEIDINGSBEOORDELING

ONDERGETEKENDE

NAAM: *OLIVIER Herri*

ADRES: *Avenue VAN BEETHOVEN 20*
B-1331 RIXENSART
BELGIË

IS ALS DESKUNDIGE / SECRETARIS GEVRAAGD VOOR HET BEOORDELEN VAN DE OPLEIDING:

Accountancy and Controlling

AANGEVRAAGD DOOR DE INSTELLING:

Nyenrode Business Universiteit

VERKLAART HIERBIJ GEEN (FAMILIE)RELATIES OF BANDEN MET BOVENGENOEMDE INSTELLING TE ONDERHOUDEN, ALS PRIVÉPERSOON, ONDERZOEKER / DOCENT, BEROEPSBEOEFENAAR OF ALS ADVISEUR, DIE EEN VOLSTREKT ONAFHANKELIJKE OORDEELSVORMING OVER DE KWALITEIT VAN DE OPLEIDING TEN POSITIEVE OF TEN NEGATIEVE Zouden KUNNEN BEÏNVLOEDEN;



VERKLAART HIERBIJ ZODANIGE RELATIES OF BANDEN MET DE INSTELLING DE AFGELOPEN VIJF JAAR NIET GEHAD TE HEBBEN;

VERKLAART STRIKTE GEHEIMHOUDING TE BETRACHTEN VAN AL HETGEEN IN VERBAND MET DE BEOORDELING AAN HEM/HAAR BEKEND IS GEWORDEN EN WORDT, VOOR ZOVER DE OPLEIDING, DE INSTELLING OF DE NVAO HIER REDELIJKERWIJS AANSpraak OP KUNNEN MAKEN.

VERKLAART HIERBIJ OP DE HOOGTE TE ZIJN VAN DE NVAO GEDRAGSCODE.

PLAATS: *Rosières*

DATUM: *7/10/2012*

HANDTEKENING:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alvin', is written over a horizontal line.

ONAFHANKELIJKHEIDS- EN GEHEIMHOUDINGSVERKLARING

INDIENEN VOORAFGAAND AAN DE OPLEIDINGSBEOORDELING

ONDERGETEKENDE

NAAM:

E.H.J. Vuerst

ADRES:

*Spoorlaan 293
5038 CB Tilburg*

IS ALS DESKUNDIGE / ~~SECRETARIS~~ GEVRAAGD VOOR HET BEOORDELEN VAN DE OPLEIDING:

Accountancy and Controlling (*bij en msc*)

AANGEVRAAGD DOOR DE INSTELLING:

Nyenrode Business Universiteit

VERKLAART HIERBIJ GEEN (FAMILIE)RELATIES OF BANDEN MET BOVENGENOEMDE INSTELLING TE ONDERHOUDEN, ALS PRIVÉPERSOON, ONDERZOEKER / DOCENT, BEROEPSBEOEFENAAR OF ALS ADVISEUR, DIE EEN VOLSTREKT ONAFHANKELIJKE OORDEELSVORMING OVER DE KWALITEIT VAN DE OPLEIDING TEN POSITIEVE OF TEN NEGATIEVE Zouden KUNNEN BEÏNVLOEDEN;



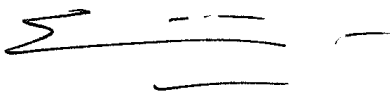
VERKLAART HIERBIJ ZODANIGE RELATIES OF BANDEN MET DE INSTELLING DE AFGELOPEN VIJF JAAR NIET GEHAD TE HEBBEN;

VERKLAART STRIKTE GEHEIMHOUDING TE BETRACHTEN VAN AL HETGEEN IN VERBAND MET DE BEOORDELING AAN HEM/HAAR BEKEND IS GEWORDEN EN WORDT, VOOR ZOVER DE OPLEIDING, DE INSTELLING OF DE NVAO HIER REDELIJKERWIJS AANSPRAAK OP KUNNEN MAKEN.

VERKLAART HIERBIJ OP DE HOOGTE TE ZIJN VAN DE NVAO GEDRAGSCODE.

PLAATS: *Tilburg*

DATUM: *26/10/2012*

HANDTEKENING: 



ONAFHANKELIJKHEIDS- EN GEHEIMHOUDINGSVERKLARING

INDIENEN VOORAFGAAND AAN DE OPLEIDINGSBEOORDELING

ONDERGETEKENDE *ACN van de Uu*

NAAM:

ADRES: *Het Jaagsveld 6*
3342 DB H.D.Ambacht

IS ALS DESKUNDIGE / SECRETARIS GEVRAAGD VOOR HET BEOORDELEN VAN DE OPLEIDING:

Accountancy and Controlling

AANGEVRAAGD DOOR DE INSTELLING:

Nyenrode Business Universiteit

VERKLAART HIERBIJ GEEN (FAMILIE)RELATIES OF BANDEN MET BOVENGENOEMDE INSTELLING TE ONDERHOUDEN, ALS PRIVÉPERSOON, ONDERZOEKER / DOCENT, BEROEPSBEOEFENAAR OF ALS ADVISEUR, DIE EEN VOLSTREKT ONAFHANKELIJKE OORDEELSVORMING OVER DE KWALITEIT VAN DE OPLEIDING TEN POSITIEVE OF TEN NEGATIEVE Zouden KUNNEN BEÏNVLOEDEN;



VERKLAART HIERBIJ ZODANIGE RELATIES OF BANDEN MET DE INSTELLING DE AFGELOPEN VIJF JAAR NIET GEHAD TE HEBBEN;

VERKLAART STRIKTE GEHEIMHOUDING TE BETRACHTEN VAN AL HETGEEN IN VERBAND MET DE BEOORDELING AAN HEM/HAAR BEKEND IS GEWORDEN EN WORDT, VOOR ZOVER DE OPLEIDING, DE INSTELLING OF DE NVAO HIER REDELIJKERWIJS AANSPRAAK OP KUNNEN MAKEN.

VERKLAART HIERBIJ OP DE HOOGTE TE ZIJN VAN DE NVAO GEDRAGSCODE.

PLAATS: *Bl. D. Ambach*

DATUM:
1 - 10 - 2012

HANDTEKENING:

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'D' followed by a horizontal line.

ONAFHANKELIJKHEIDS- EN GEHEIMHOUDINGSVERKLARING

INDIENEN VOORAFGAAND AAN DE OPLEIDINGSBEOORDELING

ONDERGETEKENDE

NAAM:

Merel Vlasveld

ADRES:

Ijselstraat 97-2 1078 CG Amsterdam

IS ALS DESKUNDIGE / SECRETARIS GEVRAAGD VOOR HET BEOORDELEN VAN DE OPLEIDING:

Accountancy and Controlling

AANGEVRAAGD DOOR DE INSTELLING:

Nyenrode Business Universiteit

VERKLAART HIERBIJ GEEN (FAMILIE)RELATIES OF BANDEN MET BOVENGENOEMDE INSTELLING TE ONDERHOUDEN, ALS PRIVÉPERSOON, ONDERZOEKER / DOCENT, BEROEPSBEOEFENAAR OF ALS ADVISEUR, DIE EEN VOLSTREKT ONAFHANKELIJKE OORDEELSVORMING OVER DE KWALITEIT VAN DE OPLEIDING TEN POSITIEVE OF TEN NEGATIEVE Zouden KUNNEN BEÏNVLOEDEN;



VERKLAART HIERBIJ ZODANIGE RELATIES OF BANDEN MET DE INSTELLING DE
AFGELOPEN VIJF JAAR NIET GEHAD TE HEBBEN;

VERKLAART STRIKTE GEHEIMHOUDING TE BETRACHTEN VAN AL HETGEEN IN
VERBAND MET DE BEOORDELING AAN HEM/HAAR BEKEND IS GEWORDEN EN
WORDT, VOOR ZOVER DE OPLEIDING, DE INSTELLING OF DE NVAO HIER
REDELIJKERWIJS AANSPRAAK OP KUNNEN MAKEN.

VERKLAART HIERBIJ OP DE HOOGTE TE ZIJN VAN DE NVAO GEDRAGSCODE.

PLAATS: Amsterdam

DATUM: 15 oktober 2012

HANDTEKENING:

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'M. Vlasveld', is written over a horizontal line.

ONAFHANKELIJKHEIDS- EN GEHEIMHOUDINGSVERKLARING

INDIENEN VOORAFGAAND AAN DE OPLEIDINGSBEOORDELING

ONDERGETEKENDE :

NAAM: Agnes Mos, Prima Qualita

ADRES: Nieuwe Parklaan 13, 2597 LA Den Haag

IS ALS DESKUNDIGE / SECRETARIS GEVRAAGD VOOR HET BEOORDELEN VAN DE
OPLEIDING:

ZIE BIJLAGE

AANGEVRAAGD DOOR DE INSTELLING:

ZIE BIJLAGE

VERKLAART HIERBIJ GEEN (FAMILIE)RELATIES OF BANDEN MET
BOVENGENOEMDE INSTELLING TE ONDERHOUDEN, ALS PRIVÉPERSOON,
ONDERZOEKER / DOCENT, BEROEPSBEOEFENAAR OF ALS ADVISEUR, DIE EEN
VOLSTREKT ONAFHANKELIJKE OORDEELSVORMING OVER DE KWALITEIT VAN
DE OPLEIDING TEN POSITIEVE OF TEN NEGATIEVE Zouden KUNNEN
BEÏNVLOEDEN;



VERKLAART HIERBIJ ZODANIGE RELATIES OF BANDEN MET DE INSTELLING DE
AFGELOPEN VIJF JAAR NIET GEHAD TE HEBBEN;

VERKLAART STRIKTE GEHEIMHOUDING TE BETRACHTEN VAN AL HETGEEN IN
VERBAND MET DE BEOORDELING AAN HEM/HAAR BEKEND IS GEWORDEN EN
WORDT, VOOR ZOVER DE OPLEIDING, DE INSTELLING OF DE NVAO HIER
REDELIJKERWIJS AANSPRAAK OP KUNNEN MAKEN.

VERKLAART HIERBIJ OP DE HOOGTE TE ZIJN VAN DE NVAO GEDRAGSCODE.

PLAATS: **Den Haag**

DATUM: 17 september 2012

HANDTEKENING:

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'A' followed by a long horizontal stroke. Below the signature, the name 'A. Mos' is printed in a small, lowercase sans-serif font.

A. Mos



ONAFHANKELIJKHEIDS- EN GEHEIMHOUDINGSVERKLARING

INDIENEN VOORAFGAAND AAN DE OPLEIDINGSBEOORDELING

ONDERGETEKENDE

NAAM:

Floor Meijer

ADRES:

Catharijnesingel 66, 3503 RA Utrecht

IS ALS DESKUNDIGE / SECRETARIS GEVRAAGD VOOR HET BEOORDELEN VAN DE OPLEIDING:

BSc Accountancy

MSc Accountancy

MSc Controlling

AANGEVRAAGD DOOR DE INSTELLING:

Nyenrode Business Universiteit

VERKLAART HIERBIJ GEEN (FAMILIE)RELATIES OF BANDEN MET BOVENGENOEMDE INSTELLING TE ONDERHOUDEN, ALS PRIVÉPERSOON, ONDERZOEKER / DOCENT, BEROEPSBEOEFENAAR OF ALS ADVISEUR, DIE EEN VOLSTREKT ONAFHANKELIJKE OORDEELSVORMING OVER DE KWALITEIT VAN DE OPLEIDING TEN POSITIEVE OF TEN NEGATIEVE Zouden KUNNEN BEÏNVLOEDEN;



VERKLAART HIERBIJ ZODANIGE RELATIES OF BANDEN MET DE INSTELLING DE
AFGELOPEN VIJF JAAR NIET GEHAD TE HEBBEN;

VERKLAART STRIKTE GEHEIMHOUDING TE BETRACHTEN VAN AL HETGEEN IN
VERBAND MET DE BEOORDELING AAN HEM/HAAR BEKEND IS GEWORDEN EN
WORDT, VOOR ZOVER DE OPLEIDING, DE INSTELLING OF DE NVAO HIER
REDELIJKERWIJS AANSPRAAK OP KUNNEN MAKEN.

VERKLAART HIERBIJ OP DE HOOGTE TE ZIJN VAN DE NVAO GEDRAGSCODE.

PLAATS: Utrecht

DATUM: 24/10/2012

HANDTEKENING:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Thuy', is written over a horizontal line.