

TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

ONDERWIJS- EN EXAMENREGELING
EDUCATION AND EXAMINATION REGULATIONS

TIAS SCHOOL FOR BUSINESS AND SOCIETY
2025-2026

Inhoudsopgave
Table of contents

HOOFDSTUK 1. ALGEMENE BEPALINGEN - CHAPTER 1. GENERAL PROVISIONS.....	3
HOOFDSTUK 2. TOELATING - CHAPTER 2. ADMISSION.....	9
HOOFDSTUK 3. INHOUD EN INRICHTING VAN DE OPLEIDINGEN - CHAPTER 3. PROGRAM CONTENT AND DESIGN.....	10
HOOFDSTUK 4. TENTAMENS EN EXAMENS - CHAPTER 4. PRELIMINARY AND FINAL EXAMINATIONS	13
HOOFDSTUK 5. BEGELEIDING VAN DEELNEMERS – CHAPTER 5. GUIDANCE FOR PARTICIPANTS.....	21
HOOFDSTUK 6. OVERGANGS- EN SLOTBEPALINGEN – CHAPTER 6. TRANSITIONAL AND FINAL PROVISIONS	22
BIJLAGE 1. DE PREMASTER - APPENDIX 1. THE PREMASTER.....	24
BIJLAGE 2. OVERZICHT KOSTEN - APPENDIX 2. FEE SCHEDULE	27
BIJLAGE 3. AANVULLENDE SPECIFIEKE INFORMATIE PER OPLEIDING - APPENDIX 3. ADDITIONAL SPECIFIC INFORMATION PER PROGRAM	28

Hoofdstuk 1. Algemene bepalingen

Chapter 1. General Provisions

Artikel 1.1 Toepassingsgebied

Deze regeling is van toepassing op het onderwijs en de examens van de masteropleidingen in tabel 1 en de premaster in Bijlage 1, hierna te noemen: de opleiding. De opleiding wordt verzorgd door TIAS Business School BV, hierna te noemen: TIAS. Examinatoren en deelnemers worden geacht op de hoogte te zijn van de onderhavige Onderwijs- en Examenregeling.

Article 1.1 Scope

These regulations apply to the education and examinations of the master's degree programs in table 1 and the premaster in Appendix 1, hereinafter referred to as: the program. The program is provided by TIAS Business School BV, hereinafter referred to as: TIAS. Examiners and participants are deemed to be familiar with the present Education and Examination Regulations.

Tabel 1: Masteropleidingen aangeboden door TIAS/ Table 1: Master programs offered by TIAS

	CROHO	Taal/Language of instruction
Executive Master in Finance (MiF)	75073	Engels-Nederlands*/English-Dutch*
Executive Master of Business Valuation (MBV)	75074	Engels-Nederlands*/English-Dutch*
Executive Master of Finance and Control (EMFC)	75019	Nederlands/Dutch
Executive Master of Health Administration (MHA)	75086	Nederlands/Dutch
Executive Master of Information Management and Digital Transformations (MIMDT)	75091	Engels-Nederlands*/English-Dutch*
Executive Master of IT-Auditing (EMITA)	75099	Nederlands/Dutch
Executive Master of Management and Organization (MMO)	75072	Nederlands/Dutch
Executive Master of Management in Education (MME)	75079	Nederlands/Dutch
Executive Master of Operations and Supply Chain Management (MOS)	75136	Engels/English
Executive Master of Public and Non-Profit Management (MPM)	75078	Nederlands/Dutch
Executive Master of Real Estate (MRE)	75106	Nederlands/Dutch
Executive Master of Marketing and Customer Management (MMCM)**	75111	Nederlands/Dutch
Executive Master Controlling (MCON)	75160	Nederlands/Dutch
Executive Master of Business Administration (EMBA)	-	Engels/English
Internation Full-time Master of Business Administration (FTMBA)	75101	Engels/English
Fulltime International MSc in Business Administration (FTMSc)	60470	Engels/English
Parttime International MSc in Business Administration (PTMSc)	60470	Engels/English
Deeltijd Master Bedrijfskunde (PTMScNL)	60470	Nederlands/Dutch

*Delen van de opleiding kunnen ook in het Nederlands gevolgd worden /Parts of the program can be done in Dutch.

**Opleiding wordt momenteel herontworpen en accepteert op dit moment geen nieuwe deelnemers. Opleidingsspecifieke informatie wordt later aan Bijlage 3 toegevoegd/Program is currently in redesign and does not accept new participants. When available, program specific information will be added to Appendix 3.

Artikel 1.2 Begripsbepalingen

1. De in deze regeling voorkomende begrippen hebben, indien die begrippen ook voorkomen in de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW), de betekenis die de wet eraan geeft.
2. In deze regeling zijn de volgende begripsbepalingen van toepassing:

Academic Council:

Commissie die advies uitbrengt over de waarborging van de academische kwaliteit van de opleidingen en over de onderzoeksstrategie van de organisatie.

Academic Director:

Persoon verantwoordelijk voor de inhoud van een opleiding.

Beoogde leeruitkomsten:

Een concrete beschrijving van wat een deelnemer aan het einde van een opleiding moet weten, begrijpen en toepassen.

De Wet:

De Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).

Code of Conduct:

Gedragsregels waaraan deelnemers van de opleidingen van TIAS zich moeten houden.

Course outline/vakbeschrijving/ onderwijsprogramma:

Een gedetailleerde beschrijving van de inhoud, de leerdoelen en de toetsingswijze van een module.

Article 1.2 Terms and definitions

1. Terms used in these Regulations, if those terms also appear in the Higher Education and Scientific Research Act (WHW), have the meaning given to them by the Act.
2. In these regulations, the following definitions apply:

Academic Council:

Committee that advises on ensuring the academic quality of the programs and on the research strategy of the institution.

Academic Director:

Person responsible for program content.

Intended learning outcomes:

A concrete description of what a participant should know, understand and apply at the end of the program.

The Act:

The Higher Education and Scientific Research Act (WHW).

Code of Conduct:

Rules of conduct to which participants of TIAS programs must adhere.

Course outline:

A detailed description of the content, learning outcomes and the assessment of a module.

<i>Curriculum:</i> Een beschrijving van de inhoud en de structuur van een opleiding. <i>Deelnemer:</i> Persoon die ingeschreven staat bij TIAS voor het volgen van onderwijs en/of het afleggen van de toetsen en het examen van één of meerdere opleidingen. <i>Digitale leeromgeving:</i> Een digitale omgeving waarop alle informatie over opleidingen en modules wordt gezet. <i>ECTS:</i> Studiepunten overeenkomend met het European Credit Transfer System. <i>Examen:</i> Toetsing waarbij door de Examencommissie wordt vastgesteld of alle tot de opleiding behorende tentamens met goed gevolg zijn afgelegd (krachtens artikel 7.10 van de wet). <i>Examencommissie:</i> Een kwaliteitsborgingscommissie als bedoeld in artikel 7.12 van de wet. De Examencommissie is verantwoordelijk voor de borging en het behoud van de toetsingskwaliteit binnen de opleiding. Volgens de wet stelt de Examencommissie op objectieve en deskundige wijze vast of een deelnemer voldoet aan de voor de opleiding gespecificeerde leerdoelen en of hij/zij de kennis, het inzicht en de vaardigheden heeft opgedaan die nodig zijn voor het verkrijgen van een graad. De leden van de Examencommissie worden benoemd door het Executive Management Team (EMT) van TIAS. <i>Examination Appeals Board:</i> Beroepscommissie waar stakeholders in beroep kunnen gaan tegen een besluit van de Examencommissie of beoordeling door een examiner.	<i>Curriculum:</i> Description of the content and structure of a program <i>Participant:</i> Person enrolled at TIAS for the purposes of receiving education and/or taking examinations and other tests as part of one or more programs. <i>Digital learning environment:</i> A digital environment where all information on programs and modules are put. <i>ECTS:</i> Points in accordance with the European Credit Transfer System. <i>Examination:</i> Examination in which it is determined by the Examination Board whether all examinations belonging to the program have been passed (under article 7.10 of the Act). <i>Examination Board:</i> A quality assurance committee as per article 7.12 of the Act. The Examination Board safeguards and oversees the quality of the assessments within the programs. As per the act the Examination Board determines in an objective and professional manner that participants meet the learning goals of a program and that they possess the knowledge, insights and skills necessary to receive the degree. The members of the Examination Board are appointed by the Executive Management Team (EMT) of TIAS. <i>Examination Appeals Board:</i> Appeals committee where stakeholders can appeal against a decision made by the Examination Board or an assessment made by an examiner.
--	---

<i>Examinator:</i> De door de Examencommissie aangewezen persoon die tentamens en opdrachten samenstelt en beoordeelt. <i>Executive Management Team (EMT):</i> Het dagelijks bestuur is in handen van het EMT <i>Keuzedeel:</i> Een of meer (vaste of flexibele keuzedeel) module(s) die kan/kunnen worden gekozen ter verbreding en/of verdieping van het curriculum van de opleiding. Per opleiding verschillen de keuzedelen, zie hiervoor Bijlage 3 <i>Aanvullende specifieke informatie per opleiding</i>. <i>Module:</i> Een onderwijseenheid van de opleiding in de zin van artikel 7.3 lid 2 van de wet. In de digitale leeromgeving wordt een module met “course” aangeduid. <i>Opleiding:</i> De masteropleidingen in tabel 1 en de premaster in Bijlage 1, die verzorgd worden door TIAS. <i>Program Manager:</i> Persoon belast met de dagelijkse gang van zaken binnen een opleiding. <i>Surveillant:</i> Een examiner of aangewezen persoon die onder verantwoordelijkheid van de Examencommissie aanwezig is tijdens tentamens, of deze van afstand volgt, met de intentie om toe te zien op een ordelijk en correct verloop van het tentamen. <i>Tentamen:</i> Een onderzoek naar de kennis, het inzicht en de vaardigheden van de deelnemer met betrekking tot een module, alsmede de beoordeling van dat onderzoek door tenminste één daartoe door de Examencommissie	<i>Examiner:</i> The person appointed by the Examination Board who composes and assesses examinations and assignments. <i>Executive Management Team (EMT):</i> The day-to-day management is in the hands of the EMT <i>Elective:</i> One or more (fixed or flexible elective) module(s) that can be chosen to broaden and/or deepen the curriculum of the program. The elective components differ per program, see Appendix 3 <i>Additional specific information per program</i> <i>Module:</i> A unit of study of the program in the sense of article 7.3 paragraph 2 of the act. In the digital learning environment, a module is referred to as ‘course’. <i>Program:</i> The master’s programs in table 1 and the premaster in Appendix 1, which are provided by TIAS. <i>Program Manager:</i> Person in charge of the day-to-day running of a course. <i>Invigilator:</i> An examiner or designated person who is present during examinations under the responsibility of the Examination Board, or follows them from a distance, with the intention of supervising the orderly and correct conduct of the examination. <i>Preliminary examination:</i> An examination of the participant's knowledge, understanding and skills with regard to a module, as well as the assessment of that examination by at least one examiner appointed for that purpose by the Examination Board. An
---	--

aangewezen examiner. Een tentamen kan (digitaal) schriftelijk of mondeling worden afgenomen of bestaat uit een verzameling praktische opdrachten en assessments. Een tentamen kan in gedeeltes worden afgenomen met behulp van één of meer deeltentamens.

Toetscommissie:

Commissie die, onder verantwoordelijkheid van de Examencommissie, belast is met het onderzoeken van de kwaliteit van examens en tentamens door een systematische beoordeling uit te voeren met behulp van vooraf vastgestelde criteria.

examination can be (digitally) written or oral or consist of a collection of practical assignments and assessments. An examination can be taken in parts using one or more partial examinations.

Assessment Committee:

The committee charged, under the responsibility of the Examination Board, with examining the quality of examinations and exams by carrying out a systematic assessment using pre-established criteria.

Hoofdstuk 2. Toelating

Chapter 2. Admission

Artikel 2.1 Toelating tot de opleiding

1. Het EMT is verantwoordelijk voor de toelating van een kandidaat-deelnemer. Het EMT draagt de toelating van een kandidaat-deelnemer over op een team onder leiding van de Academic Director van de opleiding.
2. Regels betreffende toelating zijn terug te vinden in het Toelatingsbeleid.

Article 2.1 Program admission

1. The EMT is responsible for the admission of a prospective participant.
The EMT transfers the admission of a prospective participant to a team headed by the Academic Director of the program.
2. Rules regarding admission can be found in the Admission Policy.

Hoofdstuk 3. Inhoud en inrichting van de opleidingen

Chapter 3. Program content and design

Artikel 3.1 Samenstelling van de opleidingen

Het curriculum en opleidingsspecifieke aanvullingen en uitzonderingen op de Onderwijs- en Examenregeling zijn vastgelegd in Bijlage 3 *aanvullende specifieke informatie per opleiding*.

Article 3.1 Program composition

The curriculum and program-specific additions and exceptions to the Education and Examination Regulations are set out in Appendix 3 *additional specific information per program*.

Artikel 3.2 Doelstellingen van de opleidingen

Na afronding van de opleiding bezit de deelnemer de kennis, het inzicht en de vaardigheden op het gebied van de betreffende opleiding. Leerresultaten- en doelen zijn per module terug te vinden in de modulebeschrijving op de digitale leeromgeving.

Article 3.2 Program objectives

Upon completion of the program, the participant possesses the knowledge, understanding and skills in the area of the specific program. Learning outcomes and goals can be found for each module in the module description on the digital learning environment.

Artikel 3.3 Karakter van de opleidingen

Alle opleidingen van TIAS worden onderwezen op een voltijd- of deeltijdbasis. Daarnaast kunnen opleidingen opties hebben voor flexibilisering. Er kan op verschillende dimensies geflexibiliseerd worden, waaronder: tempo/studieduur, tijd/startmoment(en) en inhoud. Per opleiding is dit opgenomen in Bijlage 3 *aanvullende specifieke informatie per opleiding*.

Article 3.3 Program form

All TIAS programs are available for full-time or part-time study. In addition, programs may have options for flexibility. Flexibility can be offered on various dimensions, including: pace/duration of study, time/starting moment(s) and content. For each program, this is included in Appendix 3 *additional specific information per program*.

Artikel 3.3a Studieduur

1. De nominale studieduur is per opleiding vastgelegd in Bijlage 3 *aanvullende specifieke informatie per opleiding*.
2. De maximale studieduur is zes (6) jaar.
3. Indien de opleiding niet binnen de in lid 2 genoemde termijn is afgerond, zal de deelnemer worden uitgeschreven van de opleiding.

Article 3.3a Duration of the study program

1. The nominal duration of study for each program is set out in Appendix 3 *additional specific information per program*.
2. The maximum duration of study is six (6) years.
3. If the program has not been completed within the period mentioned in paragraph 2, the participant will be deregistered from the program.

Artikel 3.4 Aanwezigheidsplicht

1. Deelname aan het (digitaal) onderwijs is verplicht.
2. Indien een deelnemer niet in staat is om een college te volgen, dienen de Academic Director en Program Manager daar, vóór aanvang van het college, schriftelijk van op de hoogte te zijn gesteld. Dit wordt opgenomen in het dossier van de deelnemer.

Article 3.4 Attendance requirements

1. Participation in the (digital) lectures/classes is mandatory.
2. If a participant is unable to attend a lecture, the Academic Director and Program Manager must be notified in writing prior to the start of the lecture. This will be documented in the participant's file.

a. In uitzonderlijke gevallen kan de deelnemer toestemming verleend worden om een fysiek college online te volgen. De deelnemer moet hiervoor schriftelijk, vóór aanvang van het college, een onderbouwd verzoek indienen bij de Academic Director. Het online deelnemen aan een college is een dienst die TIAS levert mits er sprake is van bijzondere (onvoorziene) omstandigheden en wanneer de aard van het college het toestaat. Het is geen recht van de deelnemer. 3. Bij afwezigheid van maximaal 20% van een module beslist de Academic Director, in samenspraak met de docent, op welke wijze het verzuim gecompenseerd kan worden. 4. Bij afwezigheid van meer dan 20% van een module, zal de deelnemer de module opnieuw moeten volgen. 5. In uitzonderlijke gevallen kan besloten worden dat de deelnemer afwezigheid van meer dan 20% mag compenseren. Daartoe moet de deelnemer, tot uiterlijk twintig (20) werkdagen na het verzuim, een gemotiveerd verzoek indienen bij de Examencommissie.	a. In exceptional cases, the participant may be granted permission to attend a physical lecture online. For this, the participant must submit a substantiated request in writing to the Academic Director before the start of the lecture. Taking part in a lecture online is a service TIAS provides when there are special (unforeseen) circumstances and when the nature of the lecture allows it. It is not a right of the participant. 3. In case of absence of up to 20% from a module, the Academic Director, in consultation with the lecturer, will decide how the absence can be compensated. 4. If more than 20% of a module is absent, the participant will have to retake the module. 5. In exceptional cases, it may be decided that the participant may compensate absences of more than 20%. To this end, the participant must submit a reasoned request to the Examination Board, no later than twenty (20) working days after the absence.
---	--

Artikel 3.5 Opnamen maken van colleges

Toestemming vooraf van de betreffende docent is vereist voor het maken van video- of audio-opnamen van hoorcolleges en andere module-activiteiten en toetsinzages, zelfs wanneer dergelijk opnamen enkel bestemd zijn voor persoonlijk gebruik voor studiedoeleinden door de deelnemer. Het is deelnemers verboden om opnamen te verspreiden of zelf te gebruiken zonder schriftelijke toestemming van het EMT. Het EMT neemt maatregelen wanneer deze regel wordt overtreden.

Article 3.5 Recording of Lectures

Prior permission from the relevant lecturer is required for making video or audio recordings of lectures and other module activities and test inputs, even if such recordings are only intended for personal use for study purposes by the participant. Participants are prohibited from distributing recordings or using them themselves without written permission from the EMT. The EMT acts when this rule is violated.

Artikel 3.6 Studielast

1. De studielast wordt uitgedrukt in studiepunten volgens het European Credit Transfer System (ECTS). Eén ECTS is gelijk aan 28 studie-uren.
2. De masteropleidingen hebben een minimale studielast van 60 ECTS.
3. De studielast is per opleiding vastgelegd in Bijlage 3 *aanvullende specifieke informatie per opleiding*.

Article 3.6 Study Load

1. The study load is expressed in European Credit Transfer System (ECTS) points. One ECTS point is equal to 28 hours of study.
2. Programs shall have a minimum study load of 60 ECTS.
3. The study load is specified by program in Appendix 3 *additional specific information per program*.

Artikel 3.7 Voertaal

1. De voertaal van de opleidingen is Engels en/of Nederlands. De voertaal per opleiding staat vermeld in tabel 1: *masteropleidingen aangeboden door TIAS*.
2. Toetsen binnen een opleiding worden zoveel mogelijk afgenomen in de voertaal van die opleiding.
3. De gedragscode taal, conform artikel 7.2 van de wet, is beschreven in TIAS gedragscode taal NVAO geaccrediteerde opleidingen.

Article 3.7 Language of Instruction

1. The language of instruction for the programs shall be English and/or Dutch. The language of instruction is listed in table 1: *master programs offered by TIAS*.
2. Wherever possible, tests in a program shall be administered in the language of instruction of that program.
3. The Code of Conduct on Language, as per article 7.2 of the Act, is provided in the TIAS Code of Conduct on Language for NVAO-accredited programs.

Artikel 3.8 Keuzedelen

Keuzedelen moeten vermeld worden op het getuigschrift indien deze onderwijseenheden binnen een TIAS-masteropleiding vallen en succesvol zijn afgerond en afgetoetst.

Article 3.8 Electives

Electives must be indicated on the certificate if these units of study are part of a TIAS master's program and have been successfully completed and assessed.

Artikel 3.9 Evaluaties

1. Tijdens de opleiding wordt het lesgeven en de inhoud van de lessen regelmatig formeel en informeel geëvalueerd. Formele (schriftelijke) evaluatie betreft het lesgeven en de inhoud van iedere module, inclusief de afsluitende module, en de totale opleiding. Bijeenkomsten van klankbordgroepen gelden als informele evaluatiemomenten.
2. Formele evaluaties zijn anoniem, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld.
3. De Program Manager deelt uitkomsten van evaluaties met de betreffende docent en de Academic Director. De uitkomsten worden gebruikt voor kwaliteitsverbetering.

Article 3.9 Evaluations

1. Regular formal and informal evaluation of teaching and course content will take place during the program. Formal (written) evaluation concerns the teaching and content of each module, including the final module, and the overall program. Sounding board group meetings are considered informal evaluation moments.
2. Formal evaluations are anonymous, unless specifically indicated otherwise.
3. The Program Manager shares the results of evaluations with the relevant lecturer and Academic Director. These results are used for quality improvement.

Hoofdstuk 4. Tentamens en examens

Chapter 4. Preliminary and Final Examinations

Artikel 4.1 Algemeen

1. Aan elke module van de opleiding is minstens één tentamen verbonden.
2. Door middel van een tentamen wordt de deelnemer op kennis, inzicht en vaardigheden getoetst en tevens wordt getoetst of de deelnemer in voldoende mate de gestelde leerdoelen heeft bereikt.

Article 4.1 General Provisions

1. At least one examination is attached to each module of the program.
2. By means of an preliminary examination, the participant is tested on knowledge, understanding and skills and also whether the participant has sufficiently achieved the learning objectives set.

Artikel 4.1a Geldigheidsduur van behaalde (deel)tentamens binnen TIAS-premaster en masteropleidingen

1. De geldigheidsduur van behaalde tentamens is onbeperkt.
2. De Examencommissie kan besluiten dat een tentamen zijn geldigheid verliest, indien deze langer dan zes jaar geleden is behaald en de getentamineerde inzichten en/of vaardigheden aantoonbaar verouderd zijn.
3. Wanneer niet alle deeltentamens voor een module behaald zijn, vervalt de geldigheid van het resultaat van de deeltentamens die wel behaald zijn, aan het einde van het academisch jaar volgend op het academisch jaar waarin het resultaat behaald is.

Article 4.1a Duration of validity of passed (partial) examinations within TIAS premaster and master programs

1. Successfully completed preliminary examinations are valid indefinitely.
2. The Examination Board may decide that a preliminary examination loses its validity if it was taken more than six years ago and the insights and/or skills tested are demonstrably outdated.
3. If not all partial exams for a module have been passed, the validity of the partial exams that have been passed shall expire at the end of the academic year following the academic year in which the result was passed.

Artikel 4.2 Toetsplan

1. Elke opleiding beschikt over een door de Examencommissie vastgesteld toetsplan. De Examencommissie kan voorafgaand aan het vaststellen nadere eisen stellen aan het toetsplan.
2. De beoogde leeruitkomsten van de gehele opleiding moeten in de modules worden afgedekt.

Article 4.2 Assessment Plan

1. Every program shall feature an assessment plan adopted by the Examination Board. The Examination Board may set further requirements on the assessment plan.
2. The modules shall cover all intended learning outcomes of the program.

Artikel 4.3 Afsluitend examen van de opleidingen

1. Elke opleiding wordt beëindigd met een afsluitende module:
 - a. Dit kan een thesis, management project, portfolio of integratief project zijn;
 - b. Deze wordt afgesloten met een verdediging;
 - c. De studielast bedraagt ten minste 15 ECTS;

Article 4.3 Final Examinations for Programs

1. Each program shall be completed with a final module:
 - a. This may be a thesis, management project, portfolio or integrated project;
 - b. It shall conclude with a defense;
 - c. The study load shall be at least 15 ECTS points;

d. De maximale duur van de afsluitende module is één (1) jaar. De periode van één (1) jaar gaat in, nadat het onderzoeksvoorstel is goedgekeurd. 2. Alle modules moeten met goed gevolg zijn afgerond, alvorens het product van de afsluitende module mag worden ingeleverd en verdedigd. 3. De Academic Director van een opleiding kan beslissen dat toelating tot de afsluitende module ook mogelijk is na het behalen van een minimumaantal ECTS en/of bepaalde modules. 4. De module Business Research Methods (BRM I en II) dient altijd behaald te zijn voorafgaand aan deelname aan de afsluitende module. 5. Tijdens de vervaardiging van de afsluitende module kan de deelnemer, vóór het verstrijken van de deadline, beargumenteerd schriftelijk uitstel aanvragen bij de Academic Director, met dien verstande dat uitstel hooguit verleend wordt binnen de maximale termijn van zes (6) maanden na de oorspronkelijke inleverdeadline. 6. Na maximaal zes (6) maanden uitstel door de Academic Director kan de deelnemer, vóór het verstrijken van de uitgestelde deadline, beargumenteerd schriftelijk uitstel aanvragen bij de Examencommissie. Uit het verzoek moet blijken dat er sprake is van verzachtende omstandigheden en dat die in aard, tijd en intensiteit zodanig zijn (geweest) dat er een causaal verband aantoonbaar is met de vertraging. Onder verzachtende omstandigheden worden o.a. verstaan: - Ernstige en/of langdurige ziekte van deelnemer; - Lichamelijke, zintuigelijke of andere functiestoornis van deelnemer; - Bijzondere familieomstandigheden. Als het verzoek tot uitstel wordt toegewezen, moeten aanvullende kosten worden betaald. Indien het verzoek wordt afgewezen, wordt de deelnemer uitgeschreven. 7. Deelnemers worden begeleid tijdens de afsluitende module en hebben recht op tenminste drie (3) bespreekmomenten. De manier waarop (frequentie, contactmomenten, type contact, maximale begeleiding, etc.), is per opleiding vastgesteld in de thesishandleiding. 8. Deelnemers met een onvoldoende beoordeling van hun thesis, komen eenmalig in aanmerking voor het indienen van een volwaardige aangepaste versie. De aangepaste versie dient binnen zes (6) weken na ontvangst van de beoordeling te worden ingediend.	d. The maximum duration of the final module is one (1) year. The one-year period starts after the research proposal is approved. 2. All modules must be successfully completed before the final module product may be handed in and defended. 3. The Academic Director for a program may decide that admission to the final module is also possible after obtaining a minimum number of ECTS points and/or completion of certain modules. 4. The Business Research Methods module (BRM I and II) must always be passed prior to participation in the final module. 5. During the production of the final examination, before the deadline expires, the participant may request reasoned written postponement from the Academic Director, on the understanding that postponement will be granted at most within the maximum period of six (6) months from the original submission deadline. 6. After a maximum of six (6) months postponement by the Academic Director, the participant may, before the expiry of the postponed deadline, request a substantiated postponement in writing to the Examination Board. The request must show that there are extenuating circumstances and that these are (were) such in nature, time and intensity that a causal link can be demonstrated with the delay. Mitigating circumstances include among others: - Serious and/or prolonged illness of participant; - Physical, sensory or other functional impairment of participant; - Special family circumstances. If the request is granted, additional fees must be paid. If the request is rejected, the participant will be deregistered. 7. Participants are coached during the final module and are entitled to at least three (3) discussion moments. The manner in which (frequency, contact moments, type of contact, maximum guidance, etc.), is determined per program in the thesis manual. 8. Participants with an unsatisfactory assessment of their thesis are eligible to submit a full-fledged revised version once. The adapted version should be submitted within six (6) weeks of receiving the assessment.
---	--

9. Indien met een volwaardige aangepaste versie niet kan worden volstaan, dient het hele afsluitende examen opnieuw te worden doorlopen, hiervoor worden kosten in rekening gebracht conform het gestelde in Bijlage 2 *overzicht kosten*. Er kan in dit geval niet worden volstaan met het indienen van een bijgewerkte versie van het eerder ingediende eindwerk. Indien, na het opnieuw doorlopen van het afsluitend examen, de thesis wederom onvoldoende beoordeeld wordt, is geen verdere herkansing mogelijk en zal de deelnemer worden uitgeschreven zonder getuigschrift of restitutie. Indien gewenst kan de deelnemer een overzicht van behaalde studieresultaten opvragen.
10. Uiterlijk vijftien (15) werkdagen vóór de dag van de officiële diploma-uitreiking van de opleiding moeten alle modules, inclusief het afsluitend examen, succesvol zijn afgerond.

9. If a fully-fledged adapted version is not sufficient, the entire final module must be completed again, for which costs will be charged in accordance with the provisions in Appendix 2 *overview of costs*. In this case it is not sufficient to submit an updated version of the previously submitted thesis. If, after retaking the final module, the thesis is again assessed unsatisfactorily, no further retakes are possible and the participant will be deregistered without a certificate or refund. If desired, the participant may request an overview of achieved study results.
10. No later than fifteen (15) working days before the day of official graduation from the program, all modules, including the final module, must be successfully completed.

Artikel 4.4 Tentamens

1. De Examencommissie is verantwoordelijk voor het organiseren en coördineren van de tentamens. De richtlijnen hiervoor zijn vastgelegd in hoofdstuk 4 van de *Regels en Richtlijnen van de Examencommissie*.
2. Deelnemers worden twee (2) keer in de gelegenheid gesteld om een module met goed gevolg af te ronden. Hieronder wordt verstaan: één tentamen en één herkansing.
 - a. Indien de deelnemer de module hierna nog niet met goed gevolg heeft afgerond, moet de deelnemer de module, het eerstvolgende moment dat de module wordt aangeboden, opnieuw volgen. Bij het opnieuw volgen van de module krijgt de deelnemer één toetsgelegenheid en een herkansing (totaal dus maximaal vier (4) toetsgelegenheden). Voor het opnieuw volgen van de module worden kosten in rekening gebracht conform het gestelde in Bijlage 2 *overzicht kosten*.
 - b. Wanneer bij de vierde kans de module niet met goed gevolg wordt afgerond, kan geen getuigschrift behaald worden.
 - I. Het staat de deelnemer vrij om de overige modules te blijven volgen en daarvoor certificaten te ontvangen.
 - II. De deelnemer kan ook kiezen voor uitschrijving. Eventuele restitutie vindt plaats conform de algemene voorwaarden. Indien gewenst kan de deelnemer een overzicht van behaalde studieresultaten opvragen.

Article 4.4 Preliminary exams

1. The Examination Board is responsible for organizing and coordinating the examinations. The guidelines for this are laid down in Chapter 4 of the *Rules and Guidelines of the Examination Board*.
2. Participants shall be given the opportunity to successfully complete a module twice (2). This means one examination and one retake.
 - a. If the participant has not successfully completed the module after this, the participant must retake the module the next time the module is offered. When retaking the module, the participant will be given one test opportunity and one retake (thus a maximum of four (4) test opportunities in total). Costs will be charged for retaking the module in accordance with the provisions in Appendix 2 *fee schedule*.
 - b. If at the fourth chance the module is not completed successfully, no diploma can be obtained.
 - I. The participant is free to continue attending the remaining modules and receive certificates for them.
 - II. The participant may also choose to deregister. Any refunds will be made in accordance with the general terms and conditions. If desired, the participant may request an overview of achieved study results.

c. In geval van bijzondere omstandigheden kan de Examencommissie, in overleg met de Academic Director, besluiten tot toekenning van een extra tentamenkans. 3. Schriftelijke tentamens worden afgenomen op data en tijdstippen die ten minste dertig (30) dagen voor aanvang van het betreffende onderdeel worden vastgesteld en bekendgemaakt via de digitale leeromgeving. 4. Deadlines voor alle tentamens zijn strikt. 5. Een verzoek tot uitstel van een schriftelijke opdracht (bijvoorbeeld een paper) kan, eenmalig per schriftelijke opdracht voor een periode van maximaal vier (4) weken, uitsluitend schriftelijk in geval van onvoorziene omstandigheden, vóór het verstrijken van de deadline, worden ingediend bij de Academic Director, via de Program Manager. 6. Voor de datum en tijd van een deadline wordt uitgegaan van de tijdzone die op dit moment geldt voor Nederland (MET/MEZT), tenzij uitdrukkelijk anders vermeld. 7. Religieuze overwegingen kunnen meegenomen worden bij het vaststellen van een persoonlijk deadline of tentamendatum. De deelnemer dient hiervoor bij aanvang van de module contact op te nemen met de Program Manager. 8. Deelnemers zijn verplicht tentamens en herkansingen af te leggen bij de eerst geboden gelegenheid. Uitzonderingen daarop kunnen worden verleend door de Academic Director in geval van onvoorziene omstandigheden. Het niet deelnemen aan de eerst geboden gelegenheid (zonder van tevoren verkregen uitzondering), telt als een gelegenheid, zoals bedoeld in lid 2 van dit artikel. 9. Bij het onrechtmatig niet deelnemen aan een geboden (her)tentamengelegenheid, zoals bedoeld in lid 6, zal een 1.0 als resultaat worden vastgelegd. 10. Tentamens kunnen niet plaatsvinden binnen vijftien (15) werkdagen voor de dag van de officiële diploma-uitreiking van de opleiding.	c. In case of special circumstances, the Examination Board, in consultation with the Academic Director, may decide to grant an extra examination opportunity. 3. Written examinations will be held on dates and times set and announced via the digital learning environment at least thirty (30) days before the start of the relevant section. 4. Deadlines for all examinations are strict. 5. A request for postponement from a written assignment (for example a paper) may be made, once per written assignment for a period of four (4) weeks, in writing to the Academic Director, via the Program Manager, only in case of unforeseen circumstances, before the deadline. 6. The date and time of a deadline will be based on the time zone currently valid for the Netherlands (CET/MEZT), unless expressly stated otherwise. 7. Religious considerations may be taken into account when setting a personal deadline or examination date. The participant should contact the Program Manager at the start of the module for this purpose. 8. Participants are obliged to take examinations and retakes at the first opportunity offered. Exceptions may be granted by the Academic Director in case of unforeseen circumstances. Non-participation in the first opportunity offered (without prior exception) counts as an opportunity as referred to in paragraph 2 of this article. 9. Upon unlawful non-participation in an offered (re)examination opportunity, as referred to in paragraph 6, a 1.0 will be documented as a result. 10. Examinations cannot take place within fifteen (15) working days before the day of the official graduation ceremony of the program.
--	--

Artikel 4.5 Vorm van de tentamens

1. Elk tentamen wordt individueel afgelegd, tenzij anders aangegeven. 2. Bij afwijkingen van het individueel afnemen van tentamens wordt de individuele herleidbaarheid van studieresultaten gewaarborgd. 3. De exacte tentamenvorm wordt per module bekendgemaakt via de digitale leeromgeving. Aanvullingen of wijzigingen hierop worden

Article 4.5 Form of the preliminary examination

1. Each examination is taken individually unless otherwise specified. 2. Individual traceability of study results shall be ensured in the case of deviations from individual examinations. 3. The exact form of examination will be announced per module via the digital learning environment. Additions or changes to this will be
--

uiterlijk bij aanvang van de module bekendgemaakt via de digitale leeromgeving. - Op verzoek van de deelnemer kan de Examencommissie de deelnemer toestemming verlenen het tentamen in een afwijkende vorm af te leggen ten opzichte van de vorm aangekondigd in de digitale leeromgeving. - Voor die gevallen dat een tentamen wordt afgenomen als een digitaal tentamen op afstand, kan op verzoek van de deelnemer dit tentamen schriftelijk, niet-digitaal, worden afgenomen op een TIAS-locatie. De deelnemer moet hiervoor, uiterlijk tien (10) werkdagen voor aanvang van het tentamen, een verzoek indienen bij de Academic Director. Deze stelt voor het schriftelijke, niet-digitale, tentamen een locatie en tijdstip vast. - Deelnemers met functiebeperkingen worden in de gelegenheid gesteld tentamens af te leggen op een manier die zoveel mogelijk tegemoetkomt aan hun situatie. - Indien bijzondere voorzieningen nodig zijn voor het afleggen van een tentamen (in een reguliere dan wel een afwijkende vorm) dient de deelnemer daarvoor minimaal dertig (30) werkdagen voor aanvang van het tentamen of college een aanvraag in te dienen bij de Examencommissie. Indien nodig zal de Examencommissie advies inwinnen bij een expert alvorens een besluit te nemen. De procedure is beschreven in het Beleid functiebeperking.	announced via the digital learning environment at the latest at the start of the module. - At the request of the participant, the Examination Board may grant the participant permission to take the examination in a different form from the form announced in the digital learning environment. - For those cases where an examination is conducted as a remote digital examination, at the request of the participant this examination may be conducted in writing, non-digitally, at a TIAS location. To this end, the participant must submit a request, no later than ten (10) working days before the start of the examination, to the Academic Director. The Academic Director will determine a location and time for the written, non-digital, examination. - Participants with disabilities shall be given the opportunity to take examinations in a way that accommodates their situation as much as possible. - If special facilities are required for taking an examination (in either a regular or non-standard form) the participant should submit a request to the Examination Board at least thirty (30) working days before the start of the examination or lectures. If necessary, the Examination Board will seek advice from an expert before making a decision. The procedure is described in the Disability Policy.
---	--

Artikel 4.6 Mondelinge tentamens

- Op mondelinge tentamens, niet zijnde de verdediging van het afsluitend examen, zijn de bepalingen uit artikel 4.5 van toepassing. - Mondelinge tentamens worden individueel afgelegd, tenzij anders vermeld. - In principe worden data voor mondelinge tentamens vastgesteld op wederzijdse instemming tussen examiner en de betreffende deelnemer. - Een mondeling tentamen wordt afgenomen door minimaal twee examinatoren. De examiner kan een mondeling tentamen afnemen zonder de aanwezigheid van een tweede examiner, onder de voorwaarde dat een geluidsopname wordt vastgelegd. Deze geluidsopname wordt bewaard conform het gestelde in artikel 6.2 van de <i>Regels en Richtlijnen van de Examencommissie</i>.	Article 4.6 Oral preliminary examination - The provisions of Article 4.5 apply to oral examinations, not being the defense of the final examination. - Oral examinations shall be taken individually, unless otherwise stated. - In principle, dates for oral examinations are set by mutual agreement between examiner and the participant concerned. - An oral examination is administered by at least two examiners. The examiner may conduct an oral examination without the presence of a second examiner, under the condition that an audio recording is recorded. This audio recording is kept in accordance with the provisions of Article 6.2 of the <i>Rules and Guidelines of the Examination Board</i>.
--	---

5. Een mondeling tentamen wordt niet in het openbaar afgelegd. Een deelnemer mag tot uiterlijk twintig (20) werkdagen voor het tentamen bij de Examencommissie aanvragen een externe partij toe te laten die als getuige op kan treden.
6. Bij een mondeling tentamen wordt gebruikgemaakt van een beoordelingsformulier, waarin is beschreven op welke onderdelen de deelnemer is getoetst en waarin de beoordeling per onderdeel is gemotiveerd.

5. An oral examination is not conducted in public. A participant may request the Examination Board to admit an external party to act as a witness until twenty (20) working days before the examination at the latest.
6. An assessment form is used in an oral examination, describing the components on which the participant was tested and giving reasons for the assessment for each component.

Artikel 4.7 Tijdsduur van de tentamens

De tijdsduur van de tentamens wordt gepubliceerd in de digitale leeromgeving bij aanvang van de module.

Article 4.7 Duration of the preliminary examination

The duration of the exams will be published in the digital learning environment at the start of the module.

Artikel 4.8 Vaststelling en bekendmaking van het tentamenresultaat

1. Het tentamenresultaat wordt door de examiner vastgesteld binnen twintig (20) werkdagen volgende op de dag waarop het tentamen plaatsvond of ingeleverd had moeten worden.
2. In bijzondere gevallen kan de termijn van twintig (20) werkdagen worden verlengd met tien (10) werkdagen. Dit wordt voor het verstrijken van de termijn gecommuniceerd naar de deelnemers.
3. Het officiële resultaat van een tentamen wordt bekendgemaakt via de digitale leeromgeving. Bij kennelijke fouten behoudt TIAS zich het recht voor om de administratie aan te passen.
4. Indien de deelnemer bezwaar heeft tegen het tentamenresultaat, wendt de deelnemer zich tot de examiner, indien nodig gevolgd door een overleg met de Academic Director.
 - a. Indien de Academic Director tevens de examiner is voor het betreffende tentamenresultaat, wijst de Academic Director indien nodig een alternatieve gesprekspartner aan die de rol van Academic Director vervult.
5. Nadat het tentamenresultaat bekend is gemaakt, heeft de deelnemer, na inzage en na overleg met de betreffende docent en Academic Director, het recht om binnen zes (6) weken na publicatie van het resultaat beroep aan te tekenen bij de Examination Appeals Board van TIAS. Later ingediende beroepschriften worden niet-ontvankelijk verklaard.

Article 4.8 Determination and announcement of results of the preliminary examination

1. The examination result shall be determined by the examiner within twenty (20) working days following the day on which the examination took place or should have been handed in.
2. In special cases, the deadline of twenty (20) working days may be extended by ten (10) working days. This shall be communicated to participants before the expiry of the deadline.
3. The official result of an examination will be announced via the digital learning environment. In case of obvious errors, TIAS reserves the right to adjust the administration.
4. If the participant objects to the examination result, the participant shall contact the examiner, followed, if necessary, by a consultation with the Academic Director.
 - a. If the Academic Director is also the examiner for the examination result in question, the Academic Director shall, if necessary, appoint an alternative interlocutor to fulfil the role of Academic Director.
5. After the examination result has been announced, the participant, after inspection and after consultation with the relevant lecturer and Academic Director, has the right to lodge an appeal with the Examination Appeals Board of TIAS within six (6) weeks after publication of the result. Appeals submitted later will be declared inadmissible.

Artikel 4.9 Recht op inzage

1. De deelnemer mag op verzoek zijn of haar werk, evenals de normen gehanteerd voor de beoordeling, inzien tot vijftien (15) werkdagen na bekendmaking van het resultaat van een schriftelijk tentamen.
2. De examiner (of in geval van diens afwezigheid de Program Manager) stelt een definitieve datum en locatie vast voor deze inspectie en kennisneming. Indien de betreffende deelnemer kan aantonen dat hij door overmacht niet op deze tijd en locatie kon verschijnen, wordt hem een nieuwe gelegenheid geboden, indien mogelijk, binnen de termijn genoemd in lid 1.

Article 4.9 Right to inspection

1. Upon request, the participant may inspect his or her work, as well as the standards used for assessment, until fifteen (15) working days after the result of a written examination has been announced.
2. The examiner (or in his absence, the Program Manager) shall set a final date and location for this inspection and examination. If the participant concerned can prove that he was unable to appear at this time and location due to force majeure, he will be offered a new opportunity, if possible, within the period mentioned in paragraph 1.

Artikel 4.10 Vrijstelling

1. De Examencommissie kan een deelnemer vrijstelling verlenen voor een tentamen of module, tenzij dit niet in overeenstemming is met de aanvullende specifieke informatie in Bijlage 3 voor de betreffende opleiding. Dit gebeurt op schriftelijk verzoek van de deelnemer en nadat de betrokken Academic Director door de Examencommissie is gehoord.
2. Een deelnemer komt in aanmerking voor vrijstelling indien deze al met goed gevolg een module heeft afgerond (diploma/getuigschrift niet ouder dan tien (10) jaar) binnen het (academisch) onderwijs, waarvan de inhoud, het niveau en de studielast minimaal 80% overlap heeft met de betreffende leeruitkomsten van de module, of wanneer deze door middel van werkervaring kan aantonen de kennis en vaardigheden van de betreffende module afdoende te bezitten. De bewijslast voor de overlap ligt bij de deelnemer.
3. De in het eerste lid bedoelde vrijstelling kan worden verleend tot een maximum van 25% van de totale ECTS van de opleiding, tenzij anders bepaald in Bijlage 3 *aanvullende specifieke informatie per opleiding*.
4. Voor de geldigheidsduur van de module waarvoor de vrijstelling is verleend geldt dezelfde bepaling als voor de tentamens (artikel 4.1a lid 1 en 2).
5. Vrijstelling kan alleen worden verleend voor een gehele module.
6. Vrijstelling kan nooit verleend worden voor de afsluitende module.
7. Een vrijstellingsverzoek moet uiterlijk binnen tien (10) werkdagen na de kick-off/start van de opleidingen worden ingediend bij de Examencommissie.

Article 4.10 Exemption

1. The Examination Board may grant a participant exemption from an examination or module unless it is not in accordance with the additional specific information in Appendix 3 for the relevant program. This is done on the written request of the participant and after the Academic Director concerned has been heard by the Examination Board.
2. A participant is eligible for exemption if he/she has already successfully completed a module (diploma/certificate not older than ten (10) years) within academic education, the content, level and study load of which at least 80% overlap with the relevant learning outcomes of the module, or if he/she can demonstrate through work experience that he/she adequately possesses the knowledge and skills of the module concerned. The burden of proof for the overlap lies with the participant.
3. The exemption referred to in the first paragraph may be granted up to a maximum of 25% of the total ECTS of the study program, unless otherwise provided in Appendix 3 *additional specific information per program*.
4. The period of validity of the module for which the exemption has been granted is subject to the same provision as for examinations (Article 4.1a paragraphs 1 and 2).
5. Exemption can only be granted for an entire module.
6. Exemption can never be granted for the final module.
7. A request for exemption must be submitted to the Examination Board no later than ten (10) working days after the kick-off/start of the program.

8. Een vrijstellingsverzoek moet ingediend worden conform de werkwijze van de Examencommissie, zoals beschreven in artikel 3.2 leden 4 tot en met 7 van de *Regels en Richtlijnen van de Examencommissie*.

8. An exemption request must be submitted in accordance with the working method of the Examination Board, as described in Article 3.2 paragraphs 4 to 7 of the *Rules and Guidelines of the Examination Board*.

Artikel 4.11 Verlening van graden

1. Aan diegenen die met goed gevolg het afsluitend examen hebben afgelegd van een door de NVAO geaccrediteerde opleiding, wordt de graad van "Master of Science" gevolgd door de naam van de betreffende opleiding verleend in overeenstemming met artikel 7.10 van de wet.
2. Aan diegenen die met goed gevolg het afsluitend examen hebben afgelegd van de Executive Master of Business Administration (EMBA), geaccrediteerd door AMBA, wordt de titel van "Master of Business Administration" verleend door TIAS.
3. De verleende graad wordt vermeld op het getuigschrift en het bijbehorende supplement.

Article 4.11 Award of degrees

1. Those who have passed the final examination of a program accredited by the NVAO shall be awarded the degree of "Master of Science" followed by the name of the relevant program in accordance with article 7.10 of the Act.
2. Those who have passed the final examination of the Executive Master of Business Administration (EMBA), accredited by AMBA, will be awarded the title of "Master of Business Administration" by TIAS.
3. The degree awarded shall be stated on the certificate and its supplement.

Hoofdstuk 5. Begeleiding van deelnemers

Chapter 5. Guidance for participants

Artikel 5.1 Begeleiding van deelnemers

1. Het EMT van TIAS draagt zorg voor het organiseren van het bewaken van de studievoortgang van de deelnemer.
2. De Program Manager bewaakt de studievoortgang van de deelnemer. Indien er sprake is van studievertraging, zal de Program Manager contact opnemen met de Academic Director en wordt een gesprek ingepland.
 - a. Tijdens dit gesprek zal er gekeken worden of het nog haalbaar is om de opleiding af te ronden;
 - b. Indien het antwoord positief is, zal de Program Manager samen met de deelnemer een planning opstellen;
 - c. Deze planning wordt opgenomen in het dossier van de deelnemer.

Article 5.1 Guidance for participants

1. The TIAS EMT is responsible for organizing the monitoring of the participant's study progress.
2. The Program Manager monitors the participant's study progress. If there are study delays, the Program Manager will contact the Academic Director and an interview will be scheduled.
 - a. During this interview, the feasibility of completing the course will be assessed;
 - b. If the answer is positive, the Program Manager will set up a schedule with the participant;
 - c. This schedule will be included in the participant's file.

Artikel 5.2 Uitschrijving

Een deelnemer die niet meer kan voldoen aan de academische eisen van de opleiding, die de opleiding niet binnen de maximale studieduur van zes (6) jaar heeft afgerond of die zelf een verzoek tot uitschrijving indient, wordt uitgeschreven door het EMT.

Article 5.2 Deregistration

A participant who can no longer meet the academic requirements of the program, who has failed to complete the program within the maximum six (6)-year study period or who applies for deregistration himself will be deregistered by the EMT.

Artikel 5.3 Privacy en contact

TIAS communiceert enkel met de deelnemer. De deelnemer kan zich desgewenst in een gesprek laten bijstaan.

Article 5.3 Privacy and contact

TIAS communicates only with the participant. The participant can be assisted in a conversation if he/she wishes.

Hoofdstuk 6. Overgangs- en slotbepalingen

Chapter 6. Transitional and final provisions

Artikel 6.1 Algemene hardheidsclausule

1. In bijzondere gevallen, of in gevallen waarin niet is voorzien, ter beoordeling van de (Vice) Dean, waarbij toepassing van de bepalingen in deze regeling tot onbillijkheden van overwegende aard zou leiden, kan de (Vice) Dean van deze regeling afwijken.
2. Een verzoek tot toepassing van de hardheidsclausule kan worden ingediend bij het Education Office via education-office@tias.edu.
3. Op een verzoek tot toepassing van deze clausule beslist de (Vice) Dean binnen dertig (30) werkdagen.

Article 6.1 General hardship clause

1. In special cases, or in cases which are not provided for, at the discretion of the (Vice) Dean, where application of the provisions of these regulations would lead to extreme unfairness, the (Vice) Dean may deviate from these regulations.
2. A request for application of the hardship clause can be submitted to the Education Office at education-office@tias.edu.
3. On a request for application of this clause, the (Vice) Dean shall decide within thirty (30) working days.

Artikel 6.2 Wijzigingen

1. Wijzigingen in deze regeling worden bepaald door het EMT, na raadpleging van de Academic Directors, Examencommissie, Education Office en Academic Council.
2. Een wijziging in deze regeling heeft slechts gevolg voor het lopende academisch jaar, wanneer of voor zover dit de belangen van deelnemers niet schaadt.
3. Een wijziging in deze regeling mag geen afbreuk doen aan enig ander besluit dan eerder conform deze regeling genomen is aangaande een specifieke deelnemer.

Article 6.2 Amendments

1. Amendments to these regulations shall be determined by the EMT, after consultation with the Academic Directors, Examination Board, Education Office, and Academic Council.
2. A change in these regulations shall only affect the current academic year if or insofar as it does not harm the interests of participants.
3. An amendment to this Arrangement shall not prejudice any decision previously taken in accordance with this Arrangement in respect of a particular participant.

Artikel 6.3 Taal

In het geval van een discrepantie tussen de Nederlandse en Engelse publicatie als gevolg van het vertalen, is de Nederlandse publicatie leidend.

Article 6.3 Language

In the event of a discrepancy between the Dutch and English publication due to translation, the Dutch publication shall prevail.

Artikel 6.4 Publicatie

De (Vice) Dean is verantwoordelijk voor een passende bekendmaking van de Onderwijs- en Examenregeling evenals de Regels en Richtlijnen van de Examencommissie en wijzigingen in elk van deze documenten.

Article 6.4 Publication

The (Vice) Dean is responsible for appropriate publication of the Education and Examination Regulations as well as the Rules and Guidelines of the Examination Board and amendments to each of these documents.

Artikel 6.5 Ingangsdatum

Deze regeling is vanaf 1 september 2025 van kracht. De regeling van het startjaar geldt, tenzij de vigerende regeling in het voordeel van de deelnemer uitvalt.

Article 6.5 Entry into force

These regulations are in effect as of 1 September 2025. The regulations of the starting year applies unless the current regulations is in advantage of the participant.

Aldus besloten door de Dean van TIAS op 29 augustus 2025

As established by the Dean of TIAS on the 29th of August 2025

Bijlage 1. De premaster

Appendix 1. The premaster

Artikel 1. Toepassingsgebied

1. Deze bijlage is van toepassing op het onderwijs en de toetsing van de premaster voor de hieronder in tabel 2 genoemde opleidingen.
2. De *Regels en Richtlijnen van de Examencommissie* zijn eveneens integraal van toepassing.

Article 1. Scope

1. This appendix applies to the teaching and testing of the premaster for the programs listed in Table 2 below.
2. The *Rules and Guidelines of the Examination Board* also apply in full.

Artikel 2. Toelating tot de premaster

1. Voor alle NVAO-geaccrediteerde masteropleidingen van TIAS is het voor deelnemers met een hbo-bachelor getuigschrift vereist de volledige premaster van TIAS succesvol af te ronden voor aanvang van de opleiding waarvoor de deelnemer zich heeft ingeschreven.
2. Voor alle NVAO-geaccrediteerde masteropleidingen van TIAS is het voor deelnemers met een hbo-master getuigschrift of wo-bachelor getuigschrift vereist om een vrijstellingsverzoek voor de modules van de Premaster in te dienen bij de Examencommissie. Zie hiervoor ook artikel 4.10 van de *OER*.
3. Deelnemers met een graad 'Master of Science' (wo-master) hoeven geen premaster te volgen. Deelnemers met een andere wo-master (LLM, MBA, MA, etc.) ontvangen een passend advies over welke premaster modules gevolgd moeten worden, zodat de masteropleiding succesvol doorlopen kan worden.
4. Indien de deelnemer de premaster als losstaand programma wenst te volgen, is toelating uitsluitend mogelijk op voordracht van de Academic Director van de premaster.
5. Voor het complete toelatingsbeleid, zie het document Toelatingsbeleid.

Article 2. Admission to the premaster

1. For all TIAS' NVAO-accredited master's degree programs, participants with a hbo-bachelor's diploma are required to successfully complete TIAS' full premaster before starting the program for which the participant has enrolled.
2. For all NVAO-accredited master programs of TIAS it is required for participants with a hbo-master diploma or wo-bachelor diploma to submit an exemption request for the modules of the Premaster to the Examination Board. See also Article 4.10 of the *EER* for this purpose.
3. Participants with a 'Master of Science' (university master's degree) do not need to take the Premaster program. Participants with other university master's degrees (LLM, MBA, MA, etc.) will receive appropriate advice on which pre-master's modules they need to take in order to successfully complete the master's program.
4. If the participant wishes to follow the premaster as a stand-alone program, admission is only possible on the recommendation of the Academic Director of the premaster.
5. For the complete admission policy, see the Admission Policy document on the website.

Artikel 3. Inhoud van de premaster

1. Om tot de in tabel 2 genoemde masteropleidingen toegelaten te kunnen worden heeft TIAS een premaster samengesteld.
2. De premaster bestaat uit de volgende onderdelen en studielast:
 - a. Academic Reading and Writing (AR&W) 4 ECTS

Article 3. Content of the premaster

1. To be admitted to the master's programs listed in Table 2, TIAS has compiled a premaster.
2. The premaster consists of the following components and study load:
 - a. Academic Reading and Writing (AR&W) 4 ECTS

b. Accounting and Finance (A&F) 2 ECTS c. Quantitative Methods (QNM) 3 ECTS d. Qualitative Methods (QLM) 3 ECTS	b. Accounting and Finance (A&F) 2 ECTS c. Quantitative Methods (QNM) 3 ECTS d. Qualitative Merhods (QLM) 3 ECTS
3. Voor deelnemers die reeds een bedrijfseconomische bachelor hebben behaald, is Accounting and Finance (A&F) niet verplicht.	3. For participants who have already obtained a business economics bachelor's degree, Accounting and Finance (A&F) is not compulsory.
4. De deelnemer moet de Premaster afgerond hebben voordat de deelnemer kan starten met de masteropleiding waarvoor de deelnemer zich heeft aangemeld. In bijzondere gevallen vraagt de Program Manager van de masteropleiding in samenspraak met de Program Manager van de Premaster een uitzondering aan bij Education Office.	4. The participant must have completed the premaster before the participant can start the master's program for which the participant has applied. In special cases, the Program Manager of the master's program, in consultation with the Program Manager of the premaster, requests an exception from Education Office.

Artikel 4. Doelstellingen van de onderdelen van de premaster

Na afronding van de premaster bezit de deelnemer de kennis, het inzicht en de vaardigheden op het gebied van de betreffende modules van de premaster. Leerdoelen zijn terug te vinden op de digitale leeromgeving.

Article 4. Objectives of the premaster components

After completing the premaster, the participant possesses the knowledge, insight and skills in the field of the relevant modules of the premaster. Learning objectives can be found on the digital learning environment.

Artikel 5. Afronden premaster

Indien de deelnemer de volledige premaster niet of niet volledig heeft afgerond, moet hij de betreffende module(s) opnieuw volgen en krijgt hierbij één toetsgelegenheid en een herkansing aangeboden. Heeft de deelnemer de module(s) dan nog niet succesvol afgerond, dan wordt hij/zij voor drie (3) jaar uitgesloten van deelname aan de premaster van TIAS.

Article 5. Premaster completion

If the participant has not or not fully completed the entire premaster, he/she must retake the relevant module(s) and will be offered one testing opportunity and a retake. If the participant has not then successfully completed the module(s), he/she will be excluded from participating in the TIAS premaster for three (3) years.

Tabel 2. Overzicht opleidingen/Table 2. List of programs

Masteropleiding/Master program	Verplichte onderdelen/Mandatory components	Taal premaster*/Language*
Executive Master in Finance (MiF)	AR&W, QNM, QLM	Engels/English
Executive Master of Business Valuation (MBV)	AR&W, QNM, QLM	Engels/English
Executive Master of Health Administration (MHA)	AR&W, QNM, QLM, A&F	Nederlands/Dutch
Executive Master of Information Management and Digital Transformations (MIMDT)	AR&W, QNM, QLM, A&F	Engels/English
Executive Master of IT-Auditing (EMITA)	AR&W, QNM, QLM	Nederlands/Dutch
Executive Master of Management and Organization (MMO)	AR&W, QNM, QLM, A&F	Nederlands/Dutch
Executive Master of Management in Education (MME)	AR&W, QNM, QLM, A&F	Nederlands/Dutch
Executive Master of Marketing and Customer Management (MMCM)	AR&W, QNM, QLM	Nederlands/Dutch
Executive Master of Operations and Supply Chain Management (MOS)	AR&W, QNM, QLM, A&F	Engels/English
Executive Master of Public and Non-Profit Management (MPM)	AR&W, QNM, QLM, A&F	Nederlands/Dutch
Executive Master of Real Estate (MRE)	AR&W, QNM, QLM, A&F	Nederlands/Dutch
Deeltijd Master Bedrijfskunde (PTMScNL)	AR&W, A&F	Nederlands/Dutch
MSc Controlling (MCON)	AR&W, QNM, QLM	Nederlands/Dutch

*Onderbouwde verzoeken voor uitzondering op de taal van de premaster kunnen uiterlijk drie (3) weken voor aanvang van de premaster worden aangevraagd bij de Academic Director van de premaster/Substantiated exception requests for the language of the premaster can be submitted to the Academic Director of the premaster no later than three (3) weeks before the start of the premaster.

Bijlage 2. Overzicht kosten

Appendix 2. Fee schedule

Extra kosten bij vertraging/Additional fees for delay		Specificatie/description
Thesis	€1.500,00	Per begeleidingsronde/per guidance period
Module	€190,00	Per dagdeel/per session
Extra begeleiding per paper/Additional guidance per paper.	€345,00	In geval dat er reeds gebruik is gemaakt van begeleiding paper/if guidance already used for a paper
Vast bedrag bij vertraging (IT faciliteiten, bibliotheek & TIAS faciliteiten)/Flat fee for delays (IT facilities, library & TIAS facilities)	€345,00	In alle voorkomende gevallen dat een deelnemer zijn/haar studie verlengt na de initiële leergang/in all cases where a participant extends their studies beyond the original courses

Bijlage 3. Aanvullende specifieke informatie per opleiding

Appendix 3. Additional specific information per program

EXECUTIVE MASTER IN FINANCE (MIF)	29
EXECUTIVE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (IN FOOD AND AGRIBUSINESS) (EMBA & FAEMBA).....	34
EXECUTIVE MASTER OF BUSINESS VALUATION (MBV)	39
EXECUTIVE MASTER OF FINANCE AND CONTROL (EMFC/RC)	44
EXECUTIVE MASTER OF HEALTH ADMINISTRATION (MHA)	49
EXECUTIVE MASTER OF INFORMATION MANAGEMENT AND DIGITAL TRANSFORMATIONS (MIMDT)	56
EXECUTIVE MASTER OF IT-AUDITING (EMITA)	62
EXECUTIVE MASTER OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION (MMO)	74
EXECUTIVE MASTER OF MARKETING & CUSTOMER MANAGEMENT (MMCM)	78
EXECUTIVE MASTER OF OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (MOS).....	79
EXECUTIVE MASTER OF PUBLIC & NON-PROFIT MANAGEMENT (MPM) & EXECUTIVE MASTER OF MANAGEMENT IN EDUCATION (MME)	83
EXECUTIVE MASTER OF REAL ESTATE (MRE)	89
FULLTIME INTERNATIONAL MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (FTMBA)	94
FULLTIME INTERNATIONAL MSC IN BUSINESS ADMINISTRATION (FTMSC).....	101
PARTTIME MSC IN BEDRIJFSKUNDE (PTMSCNL).....	110
MSC CONTROLLING (MCON)	127

Executive Master in Finance (MiF)

Intended learning outcomes:

After completion of the program, participants will be able to:

1. Knowledge and understanding of the different areas within finance, investments, accounting (financial and managerial), economics. **(Knowledge)**
2. Knowledge and understanding of the relevant statistical tools and behavioral theories that affect financial analyses and decisions. **(Knowledge)**
3. Ability to make a financial analysis of the company, its financial environment, and strategy, and translate to KPI's within the company (e.g., NPV, Risk measures, ... i.e., inside perspective). **(Skills)**
4. Ability to make a financial analysis of the company and its financial environment from an outside perspective and translate this in an investment strategy. **(Skills)**
5. Awareness of how the company affects financial markets and the economy as a whole, and how the economy and financial markets affect the company. **(Business & Society)**
6. A global perspective on and understanding of both local and international companies, financial markets, and the economy. **(Globalization)**

Composition of the program

Nr.	Module	Course format	ECTS	Day parts
1	Principles of Business Valuation	Class lectures (online kick-off)	4	4
2	Financial Reporting & Analysis	Class lectures (online kick-off)	4	6
3	Mergers & Acquisitions	Class lectures (online kick-off)	4	6
4	Quantitative Tools for Financial Management (part I & II)	Class lectures	5	8
5	Advanced Valuation	Class lectures (online kick-off)	4	6
6	International Risk Management	Class lectures (online kick-off)	4	6
7	Choose elective: - Financial Data Analytics - Behavioral Finance	Class lectures (online kick-off) Blended (online preparation & feedback, and class lectures)	4	6
8	Fintech	Class lectures (online kick-off)	4	6

	Basel alternative: Financial Innovation			
9	Financial Markets Basel alternative: Capital Markets & Asset Valuation	Class lectures (online kick-off)	4	6
10A	Choose elective: - Management Accounting - Real Estate Finance	Class lectures (online kick-off)	4	6
10B	Choose Basel electives: -Equity Capital Markets -Institutional Asset Management & Responsible Investing	Class lectures (online kick-off)	4	6
11	Corporate Finance	Class lectures (online kick-off)	4	6
12	Master thesis	Online kick-off + 3 individual meetings with supervisor	15	

Assessment plan

Module		Assessment type	Description	Weight	Intended learning outcome	Dublin descriptors				
						Knowledge & understanding	Applying knowledge and understanding	Making judgements	Communication skills	Learning skills
Principles of Business Valuation		Pre-exercises (individual)	Calculations to test online learning	10%	LO1, LO3, LO4	X	X	X	X	
		Written assignment (individual)	Guided valuation of company (report)	90%						
Financial Reporting & Analysis		Written assignment (individual)	Analyzing financial statements	100%	LO1, LO3, LO4, LO5, LO6	X	X	X		X
Mergers & Acquisitions		Written assignment (individual)	Case analysis	100%	LO1, LO3 LO4, LO5, LO6	X	X	X		X
Quantitative Tools for Financial Management (part I & II)		Written assignments (individual)	Calculations	100%	LO2, LO4	X	X			X
Advanced Valuation		Written assignment (individual)	Solving several cases	100%	LO1, LO2, LO3, LO4	X	X	X		X
International Risk Management		Written assignments (individual)	Solving cases	100%	LO1, LO2, LO3, LO4, LO5,	X	X	X		X
Choose elective:	Financial Data Analytics	Written assignment (individual)	Applying data analytic tools	100%	LO1, LO2, LO3, LO4	X	X	X		X
	Behavioral Finance	Group assignment	Simulation	65%	LO1, LO2, LO4, LO5, LO6	X	X	X	X	X
		Written assignment (individual)	Reflection	35%						

Fintech (Basel alternative: Financial Innovation)		Class presentation (group)	Paper presentation	30%	LO1, LO4, LO5, LO6	X	X	X	X	X
		Written assignment (individual)	Solving case	70%						
Financial Markets (Basel alternative: Capital Markets & Asset Valuation)		Written assignment (individual)	Analyzing investment product	100%	LO1, LO2, LO4, LO5, LO6	X	X	X	X	X
Choose elective:	Management Accounting	Written assignment	Solving case	100%	LO1, LO3, LO5	X	X	X	X	X
	Real Estate Finance	Written assignment (individual)	Solving case	100%	LO1, LO2, LO4, LO5	X	X	X	X	X
Choose Basel electives:	Equity Capital Markets	Written assignment (individual)	Case analysis	100%	LO1, LO4, LO5	X	X	X		X
	Institutional Asset Management & Responsible Investing	Written assignment (individual)	Case analysis	100%	LO1, LO2, LO4, LO5, LO6	X	X	X		X
Corporate Finance		Written assignment (individual)	Analyze investment proposal	100%	LO1, LO3, LO4, LO6	X	X	X		X
Master thesis		Written		100%	LO1, LO2, LO3, LO4, LO5, LO6	X	X	X	X	X

Flexibility

Starting moments

- Spring (April), Fall (November)

Duration of study

- The normal duration of the study program is 15 months. Participants may choose to spread the courses in time over 2-3 years, after approval of the Academic Director. The maximum duration of study is six years.

Location

- Tilburg
- Utrecht
- Alternatives in Basel

Electives

- Two out of four electives must be chosen:
 - Real Estate Finance
 - Management Accounting
 - Mergers & Acquisitions
 - Financial Data Analytics
- In addition, it is possible to attend two electives in Basel:
 - Institutional Asset Management & Responsible Investing
 - Equity Capital Markets

Additions/exceptions to the Education and Examination Regulations

Addition to article 4.3: Final examination of the program

- The thesis will be a 'Company Project' and will have to be defended by means of an oral examination.
- Participants can only be admitted to the final module if all previous modules have been successfully completed and no assignments (and/or retakes) are left unfinished.

Exception to article 4.10: Exemption

- By way of exception to article 4.10 of the Education and Examination Regulations, MiF participants can request an exemption for more modules (examination parts) of the MiF program and the total can exceed 25% of the total ECTS.
- If exemptions are granted for more than 25% of the total ECTS, the participant will not be awarded with the MSc-degree, but with the degree for the Executive Master program (MiF).

Additions/exceptions to the Rules and Guidelines of the Examination Board

Not applicable

Executive Master of Business Administration (in Food and Agribusiness) (EMBA & FAEMBA)

Intended learning outcomes:

After completion of the program, participants will be able to:

1. Demonstrate knowledge of, and proficiency in, the key functional areas of business
2. Conduct a financial and operational analysis of real-life, practical business problems or opportunities
3. Demonstrate a global, systemic perspective on their own business environment
4. Identify opportunities for embedding sustainability into the core of their organization's business model
5. Formulate actionable, evidence-based advice regarding the planning and execution of organizational change processes
6. Solve real-world business problems by defining and framing the problem; hypothesizing solutions using literature and data, and demonstrating the viability of the solution
7. Articulate and substantiate the growth they experienced as leaders, and define their next development step as self-directed learners

Composition of the program

Nr.	Course	Course format	ECTS	Contact hours
Track: Optimizing Business Performance (ECTS: 12)				
1	Managerial Accounting and Control	Class lectures / Blended	4	33
2	Managerial Finance	Class lectures / Blended	3	15
3	Operations & Supply Chain Management	Class lectures / Blended	4	33
4	Live Performance Challenge – Optimizing Business Performance	Problem-based learning	1	15
Track: Strengthening Organizational Resilience (ECTS: 13)				
5	Managerial Economics	Class lectures / Blended	4	30
6	Transformative strategy in a changing world	Class lectures / Blended	3	24
7	Doing Business in Emerging Markets	Class lectures / Blended	3	21
8	Live Performance Challenge - BizzTrek Rwanda	Experiential, travel	3	36
Track: Building Sustainable Businesses (ECTS: 13)				
9	Strategic Leadership	Class lectures / Blended	3	24
10	Marketing Management	Class lectures / Blended	3	24
11	Business & Society	Class lectures / Blended	2	12
12	Sustainable Innovation Management	Class lectures / Blended	4	30
13	Live Performance Challenge– Building Sustainable Businesses	Problem-based learning	1	15
Track: Leading Transformation (ECTS: 7)				
14	Organizational Behavior	Class lectures / Blended	3	18
15	Leading Change	Class lectures / Blended	3	24
16	Live Performance Challenge – Leading Transformation	Problem-based learning	1	15
Before / during / after tracks (ECTS: 19)				
17	Quantitative Methods	Class lectures / Blended	3	3
18	Leadership Development Program	Workshops / Experiential learning	6	120
19	Capstone project	Directed studies	10	12
Total			64	

Assessment plan

Module	Assessment type	Description	Weight	Intended learning outcomes	Dublin descriptors				
					Knowledge & understanding	Applying knowledge & understanding	Making judgements	Communication skills	Learning skills
Quantitative Methods	Individual exam	MC exam 1 st half	50%	1	X	X			X
	Individual exam	MC exam 2 nd half	50%						
Managerial Accounting and Control	Team assignment	Case analysis	50%	1	X	X	X		
	Individual assignment	Case analysis	50%						
Managerial Finance	Team assignment	Financial Analyst Report	75%	1	X	X	X		
	Individual component	Financial Analyst Report	25%						
Operations and Supply Chain Management	Individual assignment	Reflection and application to own organization	100%	1	X	X	X		
Optimizing Business Performance – LPC	Group assignment	Live case analysis and recommendation	P/F	2		X	X	X	X
Managerial Economics	Group assignment	Micro-economic case analysis	50%	1	X	X	X		
	Group assignment	Macro-economic country analysis	37.5%						
	Individual assignment	Policy recommendation	12.5%						
Transformative Strategy in a Changing World	Group assignment	Multicase analysis	70%	1, 3	X	X	X	X	
	Individual component	Multicase analysis	30%						
Doing business in emerging markets	Group assignment	Analysis of a real-life case in emerging markets	100%	1, 3	X	X	X		
BizzTrek Rwanda - LPC	Group assignment	Solve a real-life business problem in a local context	P/F	1, 3		X	X	X	
	Individual assignment	Analyze your own business context using Institutional Voids	P/F	3		X	X		X

Strategic Leadership	Individual assignment	Preparation and participation	20%	1	X	X	X		
	Group assignment	Presentation solution for strategic challenge	80%						
Marketing Management	Individual assignment	Analysis of and reflection on selected marketing processes in own company	100%	1	X	X	X	X	
Business and Society	Individual assignment	Embed sustainability in the Business Model	50%	1, 4	X	X	X		
	Individual assignment	Execute purpose-driven strategy	50%						
Sustainable Innovation Management	Group assignment	Simulation	40%	1, 4	X	X	X		
	Group assignment	Identify, anticipate, and mitigate technology disruption for industry incumbent	60%						
Building Sustainable Businesses – LPC	Group assignment	Live case analysis and recommendation	P/F	4		X	X	X	X
Organizational Behavior	Group assignment	Case analysis	50%	1	X	X	X		X
	Individual assignment	Critical reflection on, and integration of course content	50%						
Leading Change	Group assignment	Plan for team workshop	P/F	1, 5	X	X	X	X	
	Group assignment	Debate session	P/F						
	Individual assignment	Derive change theme	40%						
	Group assignment	Host special topic workshop	60%						
Leading Transformation – LPC	Group assignment	Live case analysis and recommendation	P/F	5		X	X	X	X
Leadership Development Program	Individual assignment	Reflection paper – looking back and looking ahead	P/F	7	X	X	X	X	X
Capstone	Individual	Capstone report	100%	6	X	X	X	X	

Flexibility

Starting moments

- 2 times per year, in January and in July

Duration of study

- 24 months

Location

- Tilburg

Electives

Three FAMBA courses:

- Doing Business in a Complex F&A World
- Entrepreneurship: creating long term Sustainable Value by focusing on the protein transition
- Change for Impact: Strategic leadership in the transition to a more circular agricultural business model

Other

- Not applicable

Additions/exceptions to the Education and Examination Regulations

Exception to article 4.3: Final examination of the program

- The final examination of the Executive MBA program consists of a Capstone project of 10 ECTS.
- There is no defense.
- Article 4.3.4 does not apply.

Additions/exceptions to the Rules and Guidelines of the Examination Board

Not applicable

Executive Master of Business Valuation (MBV)

Intended learning outcomes:

After completion of the program, participants will be able to:

1. Knowledge and understanding of the different areas within valuation (corporate finance, investments, accounting). **(Knowledge)**
2. Knowledge and understanding of the relevant statistical tools and behavioral theories that affect financial analyses and valuations. **(Knowledge)**
3. Ability to make a financial analysis of the company, its financial environment, and strategy, and translate this to a valuation of the company. **(Skills)**
4. Ability to make a financial analysis of the company and its financial environment from an outside perspective and translate this in an investment strategy. **(Skills)**
5. Awareness of how the company affects financial markets and the economy as a whole, and how the economy and financial markets affect the value of the company. **(Business & Society)**
6. Develop a critical and ethical view on valuations and communicate effectively on this. **(Leadership Development)**

Composition of the program

Nr.	Module	Course format	ECTS	Contact hours
1	Principles of Business Valuation	Class lectures (online kick-off)	4	4
2	Financial Reporting & Analysis	Class lectures (online kick-off)	4	6
3	Mergers & Acquisitions	Class lectures (online kick-off)	4	6
4	Quantitative Tools for Financial Management (part I & II)	Class lectures	5	8
5	Advanced Valuation	Class lectures (online kick-off)	4	6
6	International Risk Management	Class lectures (online kick-off)	4	6
7	Choose elective: - Financial Data Analytics - Behavioral Finance	Class lectures (online kick-off) Blended (online preparation & feedback, and class lectures)	4	6
8	Valuing Private Companies, part 1	Class lectures (online kick-off)	4	6

9	Valuing Private Companies, part 2	Class lectures (online kick-off)	4	6
10	Choose elective: - Management Accounting - Real Estate Finance	Class lectures (online kick-off)	4	6
11	Corporate Finance	Class lectures (online kick-off)	4	6
12	Master thesis	Kick off + 3 peer review sessions with the group and two tutors	15	

Assessment plan

Module		Assessment type	Description	Weight	Intended learning outcome	Dublin descriptors				
						Knowledge & understanding	Applying knowledge and understanding	Making judgements	Communication skills	Learning skills
Principles of Business Valuation	Pre-exercises (individual)	Calculations to test online learning	10%	LO1, LO3, LO4	X	X	X	X	X	
	Written assignment (individual)	Guided valuation of company (report)	90%							
Financial Reporting & Analysis	Written assignment (individual)	Analyzing financial statements	100%	LO1, LO3, LO4, LO5, LO6	X	X	X			X
Mergers & Acquisitions	Written assignments (individual)	Case analysis	100%	LO1, LO3, LO4, LO5, LO6	X	X	X			X
Quantitative Tools for Financial Management (part I & II)	Written assignments (individual)	Calculations	100%	LO2, LO4	X	X				X
Advanced Valuation	Written assignment (individual)	Solving several cases	100%	LO1, LO2, LO3, LO4	X	X	X			X
International Risk Management	Written assignments (individual)	Solving cases	100%	LO1, LO2, LO3, LO4, LO5	X	X	X			X
Choose elective:	Financial Data Analytics	Written assignment (individual)	Applying data analytic tools	100%	LO1, LO2, LO3, LO4	X	X	X		X
	Behavioral Finance	Group assignment	Simulation	65%	LO1, LO2, LO4, LO5, LO6	X	X	X	X	X
		Written assignment (individual)	Reflection	35%						

Valuing Private Companies I		Written assignment (individual)	Preparation calculations for company valuation	100%	LO1, LO2, LO3, LO4, LO5, LO6	X	X	X	X	X
Valuing Private Companies II		Written assignment (individual)	Company valuation case	100%	LO1, LO2, LO3, LO4, LO5, LO6	X	X	X	X	X
Choose elective:	Management Accounting	Written assignment (individual)	Solving case	100%	LO1, LO3, LO5	X	X	X	X	X
	Real Estate Finance	Written assignment (individual)	Solving case	100%	LO1, LO2, LO4, LO5	X	X	X	X	X
Corporate Finance		Written assignment	Analyze investment proposal	100%	LO1, LO3, LO4, LO6	X	X	X		X
Master thesis		Written		100%	LO1, LO2, LO3, LO4, LO5, LO6	X	X	X	X	X

Flexibility

Starting moments

- Spring (April) and Fall (November)

Duration of study

- The normal duration of the study program is 15 months. The maximum duration of study is six years.

Location

- Tilburg
- Utrecht

Electives

- Two out of four electives must be chosen:
 - Real Estate Finance
 - Management Accounting
 - Mergers & Acquisitions
 - Financial Data Analytics.

Other

- Not applicable

Additions/exceptions to the Education and Examination Regulations

Addition to article 4.3: Final examination of the program

- The thesis will be a 'Company Project' and will have to be defended by means of an oral exam.
- Participants can only be admitted to the finale module if all previous modules have been successfully completed, and no assignments (and/or retakes) are left unfinished.

Exception to article 4.10: Exemption

- By way of exception to article 4.10 of the Education and Examination Regulations, MBV participants can request an exemption for more modules (examination parts) of the MiF program and the total can exceed 25% of the total ECTS.
- If exemptions are granted for more than 25% of the total ECTS, the participant will not be awarded with the MSc-degree, but with the degree for the Executive Master program (MBV).

Additions/exceptions to the Rules and Guidelines of the Examination Board

Not applicable

Executive Master of Finance and Control (EMFC/RC)

Beoogde leeruitkomsten:

Na afronding van de opleiding zijn deelnemers in staat om:

1. Verantwoordelijkheid te dragen met betrekking tot de inrichting van de interne financieel economische informatievoorziening van de organisatie;
2. Verantwoordelijkheid te dragen met betrekking tot de voorbereiding van de externe financieel economische informatievoorziening van de organisatie;
3. Zorg te dragen voor een optimale omloop van operationele, financiële en fiscale geldstromen (dan wel de verantwoordelijke experts in de organisatie hierbij te ondersteunen);
4. Een zo objectief mogelijk oordeel te vellen omtrent de prestaties van de organisatie in samenhang met de doelstellingen en de risico's die de organisatie hierbij loopt;
5. Beslissingsondersteuning te bieden bij de aanschaf en aanwending van schaarse middelen in de organisatie;
6. Verschillende wetenschappelijke theoretische benaderingen kritisch te beschouwen en te beoordelen op toepasbaarheid voor een concreet en praktijk georiënteerd vraagstuk;
7. Adequate verbanden te leggen tussen theorie en praktijk, door
 - (a) relevante vraagstukken binnen de eigen organisatie te herkennen en adequaat te plaatsen in de context van theoretische benaderingen,
 - (b) theoretische benaderingen adequaat toe te passen op een concreet vraagstuk binnen de eigen beroepspraktijk, en
 - (c) bevindingen uit onderzoek te vertalen naar oplossingsgerichte toepassingen binnen de eigen beroepspraktijk;
8. Een complex vraagstuk op een multidisciplinaire wijze te bestuderen en kennis uit verschillende disciplines met elkaar te integreren;
9. Zelfstandig en methodologisch verantwoord onderzoek te verrichten rond een vraagstuk binnen de eigen beroepspraktijk;
10. Zelfstandig, onafhankelijk en op adequate wijze kunnen rapporteren over eigen onderzoek, zowel schriftelijk als mondeling.

Samenstelling van de opleiding

Nr.	Module	Lesvorm	ECTS	Contacturen
1	Management Accounting and Control	In class	6	33
2	Internal Control & Accounting Information Systems	In class	11	78
3	Strategic Management	In class	5	18
4	Topics in Corporate Finance	In class	5	18
5	Financial Accounting and Reporting	In class	7	42
6	Tax Law	In class	2.5	15
7	Corporate Law	In class	2.5	15
8	Information Management	In class	4	24
9	Production and Logistics Management	In class	4	18
10	Business Research Methods / Change and Implementation / Master Thesis	In class and online	17	48

Toetsplan

Course	Assessment type	Description	Weight	Intended learning outcome	Dublin Descriptors				
					Knowledge & understanding	Applying knowledge and understanding	Making judgements	Communication skills	Learning skills
Management Accounting and Control	Written exam (individual)	Written exam with open questions and cases	100%	LO1, LO2, LO3, LO4, LO5, LO6, LO10	X	X	X	X	X
Internal Control and Accounting Information Systems	Written exam (individual)	National examination with cases	33,3%	LO1, LO4, LO6, LO10	X	X	X	X	X
	Practice thesis (individual)	Thesis on practice problem in business situation	33,4%						
	Oral exam (individual)	Oral exam on entire course	33,3%						
Strategic Management	Paper (group)	Writing, presenting and defending a strategic report on a case study	100%	LO4, LO5, LO7, LO10	X	X	X	X	X
Topics in Corporate Finance	Paper (group)	Writing a financial advice to the supervisory board of the AEX company	100%	LO3, LO4, LO5, LO7	X	X	X	X	X
Financial Accounting and Reporting	Presentation (group)	Presentation and discussion on reporting topic	30%	LO2, LO4, LO10	X	X	X	X	X
	Paper (duo)	Paper on current reporting topic, presentation and defense of paper	60%						
		Participation during oral defense of the duo paper	10%						
	E-learning (individual)	E-learning IASplus	Pass/fail						
Tax Law	Written exam (individual)	Written exam with open questions and cases	100%	LO3, LO4, LO5	X	X	X	X	X
Corporate Law	Written exam (individual)	Written exam with open questions and cases	100%	LO4, LO5	X	X	X	X	X

Production and Logistics Management	Paper (group)	Paper on production/logistics problem in own business situation	80%	LO3, LO5, LO7, LO10	X	X	X	X	X
		Presentation of paper	20%						
Information Management	Essay (individual)	Essay on 3 information management topics	100%	LO1, LO2, LO7	X	X	X	X	X
Change and Implementation	Part of Master Thesis	Paragraph in Master Thesis on implementation advice in organization	Part of thesis assessment	LO6, LO7, LO8, LO9, LO10	X	X	X	X	X
Master Thesis / Business and Research Methods	Research paper (individual)	Graduation process in thesis circles Writing, presenting and defending Master Thesis	100%	LO6, LO7, LO8, LO9, LO10	X	X	X	X	X

Flexibiliteit

Startmomenten

- Er zijn twee volwaardige startmomenten per jaar. In het voorjaar start er een leergang in Utrecht met wekelijkse onderwijsbijeenkomsten op maandagen en in het najaar start er een leergang in Tilburg met wekelijkse onderwijsbijeenkomsten op vrijdagen.

Studieduur

- De nominale studieduur van de master is 22 maanden de maximale studieduur is 6 jaar.

Locatie

- EMFC / RC wordt zowel in Utrecht als in Tilburg gegeven.

Keuzedelen

- De EMFC / RC heeft geen keuzevakken. Wegens de eisen van de beroepsvereniging VRC (Vereniging van Register Controllers) en deelname aan landelijke examens is de opleiding gehouden aan een vaste inhoud, planning en volgorde van modules.

Overige

- Niet van toepassing

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Onderwijs- en Examenregeling

Nadere regels en richtlijnen voor de examens

- De aanvullende examenreglementen ten behoeve van (a) het Elektronisch examineren, (b) de Nadere regels en richtlijnen voor de examens IC&AIS en (c) het Protocol afsluitend examenonderdeel zijn te vinden op de digitale leeromgeving.

Aanvulling op artikel 3.4: Aanwezigheidsplicht

- Voor de module Business Research Methods geldt dat bij een afwezigheid van maximaal 50% (2 dagdelen) van de module de Academic Director, in samenspraak met de docent, beslist op welke wijze het verzuim gecompenseerd kan worden.

Uitzondering op artikel 4.1a lid 3: Geldigheidsduur

- Dit lid is niet van toepassing op de tentamens van het vak Internal Control & Accounting Information Systems.

Uitzondering op artikel 4.3 lid 4: Afsluitend examen van de opleidingen

- Dit lid is niet van toepassing op de EMFC opleiding.

Aanvulling op artikel 4.3: Afsluitend examen van de opleidingen

- In principe zullen er examensymposia zijn indien er ten minste 3 examenkandidaten zijn. Voordat een kandidaat zijn afstudeerwerkstuk in een examensymposium mag verdedigen, dient hij voor alle vakken/examenonderdelen van de EMFC opleiding een voldoende behaald te hebben en aan alle overige verplichtingen -waaronder de financiële - jegens de opleiding te hebben voldaan.

Uitzondering op artikel 4.4 lid 3: Tentamens

- Het is niet mogelijk om uitstel aan te vragen voor de examens.

Uitzondering op artikel 4.4 lid 2: Tentamens

- De toetsing van het vak Internal Control & Accounting Information Systems bestaat uit drie onderdelen. Voor elk van deze onderdelen geldt dat zij driemaal herkanst mogen worden.

Uitzondering op artikel 4.6 lid 3: Mondelinge tentamens

- Het rooster voor de mondelingen tentamens van het vak Internal Control & Accounting Information Systems wordt eenzijdig door de Program manager vastgesteld.

Aanvulling op artikel 4.10: Vrijstelling

- Deelnemers die de vakken Internal Control & Accounting Information Systems en Financial Accounting and Reporting hebben afgerond in de postmaster opleiding tot registeraccountant komen in aanmerking voor vrijstelling voor zowel de lessen als het examenonderdeel van deze modules in de EMFC-opleiding. Verzoeken tot vrijstellingen voor hierboven genoemde en andere examenonderdelen, worden individueel door de Examencommissie van TIAS beoordeeld. Er geldt als regel dat vrijstellingen alleen worden verleend op basis van eerder succesvol gevolgd onderwijs op post-wo-master niveau. Als vrijstelling wordt verleend voor zowel Internal Control & Accounting Information Systems en Financial Accounting and Reporting geldt een uitzondering op artikel 4.10.3. In dit geval is het toegestaan een vrijstelling te verlenen boven het maximum van 25% van de totale ECTS van het programma.

Aanvulling op artikel 4.11: Verlening van graden

- De EMFC-opleiding is vanaf april 2006 geaccrediteerd als wo-master. Voor afgestudeerden sinds die tijd mag, omdat de opleiding is geaccrediteerd, de titel EMFC vervangen worden door de graad MSc. Titel en graad mogen niet gelijktijdig worden gevoerd. Bij inschrijving VRC kan het dienstmerk RC worden toegevoegd.

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Regels en Richtlijnen van de Examencommissie

Aanvulling op artikel 4.3 lid 5: De orde tijdens schriftelijke en online tentamens

- Bij deelname aan het landelijk examen van het vak Internal Control & Accounting Information Systems is het niet toegestaan de examenzaal te verlaten voor het einde van het examen.

Executive Master of Health Administration (MHA)

Intended learning outcomes:

After completion of the program, participants will be able to:

1. To obtain knowledge and understanding of the healthcare domain concerning organization, finance, paradigms and developments.
2. To obtain knowledge and understanding of healthcare systems on macro-, meso- and microlevel with their national and international developments and to compare the Dutch healthcare system to healthcare systems in other countries.
3. To learn how to handle complex issues concerning health care management, organization and health care delivery by obtaining insight using scientific methods and developing structural solutions.
4. To obtain knowledge and understanding of dominant strategic approaches and adjustments that are needed in health care strategy development and implementation.
5. To obtain knowledge and understanding in the relation between supply and demand in healthcare delivery, the changing perspectives in this field and the changing relations between stakeholders with a strong focus on the quality of services and the provision of service.
6. To obtain knowledge and understanding of the theoretical background of innovation and its practical implications.
7. To obtain insight in interorganizational cooperation in any form within health care to provide effective care.
8. To obtain knowledge and understanding of marketing and customer perspective in health care and to use this knowledge in strategy development and implementation.
9. To create profound knowledge and understanding of the actual theoretical background of healthcare management and the actual developments within healthcare management.
10. To obtain knowledge and understanding of financial legislation, financial conditions, financial decision making and developments concerning finance in healthcare and healthcare organizations.
11. To obtain knowledge and understanding about governance structure and implications in the healthcare domain.
12. To obtain insight in the possibilities to integrate healthcare management in a relevant societal context.
13. To obtain knowledge and understanding in leading a healthcare organization and in leadership in a broader sense. To obtain insight in their own competencies and qualities in leadership, motivation and ambition. To be able to apply this knowledge and to reflect in a critical way.
14. To obtain communication skills to present an analysis in a clear and convincing way for both experts and laity.
15. To obtain an academic attitude and academic skills to handle practical situations using scientific analysis of a variety of perspectives, models, procedures, methods and techniques and to combine them to create practical, relevant and accountable conclusions and advices which can be implemented in daily practice
16. To find the way to academic literature; to obtain the skills to handle the amount and diversity of scientific literature; to be able to handle abstractions and to apply these abstractions. To conceptualize new scientific reasoning and to obtain a continuous scientific eagerness within the domain of healthcare. To obtain knowledge concerning research methods and to be able to formulate and to address a scientific research question appropriately on the academic master level.

Samenstelling van de opleiding

Nr.	Module	Lesvorm	ECTS	Contacturen
1	Blok A: Actuele vraagstukken in de zorg	Blended - Online kick-off - On site: 3x2 dagen college	8	47
2	Blok B: Strategie en zorginnovatie	Blended - Online kick-off - On site: 3x2 dagen college	8	47
3	Blok C: De organisatie als ecosysteem	Blended - Online kick-off - On site: 3x2 dagen college	8	47
4	Blok D: Leiderschap en Besturen in de zorg	Blended - Online kick-off - On site: 3x2 dagen college - On site: persoonlijke coaching	8	51
5	BRM I	In class	3	24
6	BRM II	In class	2	16
7	Capita Selecta	Blended - Online kick-off - On site: presentatie klassikaal	4	8-20
8	Internationale studytrip	On-site bezoek buitenland en bezoeken aan zorg- en welzijn organisaties en zorggerelateerde overheid	4	40

		instanties met interactieve kennisuitwisseling		
9	Master thesis	Blended • Online kick-off • Online of on site individuele feedback door thesisbegeleider (keuze aan deelnemer) • On site verdediging	15	

Toetsplan

Module	Type toets	Omschrijving	Weging	Beoogde leernutkomsten	Dublin descriptor				
					Kennis & begrip	Kennis & begrip toepassen	Oordelen vellen	Communicatievaardigheden	Leervaardigheden
Blok A: Actuele ontwikkelingen in de zorg	Individuele paper	Literatuur review en toepassing	60%	L1, L2, L3, L5, L7, L12, L14, L16	X	X	X		X
	Groepsopdracht	Simulatiegame	40%				X	X	
Blok B: Strategie en zorginnovatie	Individuele paper	Argumentatieve paper casus	60%	L4, L5, L6, L7, L8, L12, L14, L16	X	X	X		X
	Individuele opdracht in de eigen organisatie	Analyse van strategisch beleid en het schrijven van een beleidsnotitie voor ontwikkeling	40%		X	X	X		X
Blok C: De organisatie als ecosysteem	Individuele paper	Literatuur review en toepassing	60%	L9, L10, L14, L16	X	X	X		X
	Individuele audit in de eigen organisatie	Verrichten, analyseren en interpreteren van een interne audit en het schrijven van een paper	40%		X	X	X	X	X
Blok D: Leiderschap en besturen	Individuele paper	Argumentatieve paper casus	60%	L12, L13, L14, L16	X	X	X		X
	Individuele opdracht	Analyse van leiderschap competenties in	40%		X	X	X		X

		de organisatie en het schrijven van een beleidsnotitie voor ontwikkeling							
BRM I	Individuele paper	Schrijven van een probleemstelling	100%	L15, L16	X	X	X		X
BRM II	Individuele paper	Schrijven van een onderzoeksplan	100%	L15, L16	X	X	X		X
Capita Selecta	Groepsopdracht (keuze op inhoud)	Het schrijven van een paper: bepalen vraagstuk in een organisatie of een internationale start-up; analyseren van het vraagstuk aan de hand van een literatuuranalyse + toepassing; interpreteren van bevindingen en het opstellen van aanbevelingen voor organisatie	75%	L14, L15, L16	X	X	X	X	X
	Groepsopdracht	Mondelinge groepspresentatie aan de hele klas. Kennisoverdracht presenteren	25%					X	
Internationale studytrip	Groepsopdracht	Mondelinge presentatie: analyseren en interpreteren van een vraagstuk n een internationaal zorgsysteem aan hand van	100%	L1, L2, L3, L4, L5, L6, L14, L16	X	X	X	X	X

		interactieve discussies en interviews. Presenteren en kennisoverdracht aan de klas.							
Thesis	Individuele masterscriptie	Het schrijven van een masterscriptie. Het vaststellen van een probleemstelling, een theoretische analyse met het opstellen van een conceptueel model, het opstellen, uitvoeren, analyseren en interpreteren van een veldonderzoek. Een kritische beschouwing en het opstellen van aanbevelingen. Een mondelinge verdediging	100%	L12, L14, L15, L16	X	X	X	X	X

Flexibiliteit

Startmomenten

- Een viertal startmomenten per kalenderjaar. Per kalenderjaar zijn twee (persoonlijke) afstudeermomenten.

Studieduur

- De nominale studieduur van de opleiding is 15 maanden. De maximale studieduur is zes jaar. Individuele indeling van de opleiding tussen 15 en 48 maanden, in overleg met de deelnemer en afhankelijk van de gewenste studiebelasting.

Locatie

- Utrecht
- Alleen BRM kan naar keuze in Utrecht of Tilburg worden gevolgd

Keuzedelen

- Het onderdeel Capita Selecta biedt keuze tussen een groepsgewijs literatuurstudie over een relevant onderwerp of een analyse van een vraagstuk uit een organisatie die uit internationale contacten van TIAS ontstaat.

Overige

- Deelnemers houden tijdens de startbijeenkomsten een individueel referaat waarbij leesvaardigheid, toepasbaarheid en presentatie getoetst wordt.
- Capita Selecta: het cijfer bestaat voor 95% uit het paper. Participatie wordt door de groepsleden over elkaar bepaald voor wat betreft de inzet van de individuele groepsleden. Zij kunnen elkaar op die manier punten toebedelen waardoor het cijfer maximaal 0.5 punt kan afwijken van overige groepsleden.

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Onderwijs- en Examenregeling

Uitzondering op artikel 4.4 lid 3

- Blok A: de simulatiegame vindt klassikaal plaats. Er is geen resit mogelijkheid omdat de game niet te herhalen is. In geval van ziekte of een fail volgt een alternatieve opdracht.

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Regels en Richtlijnen van de Examencommissie

Niet van toepassing

Executive Master of Information Management and Digital Transformations (MIMDT)

Intended learning outcomes:

After completion of the program, participants will be able to:

1. Understand academic insights, academic research, and academic literature, and are able to assess these insights, research, and literature, and apply the learnings on organizations.
2. Execute research and are able to draw meaningful conclusions from the research in the domain of digital transformations, digital business, technology and innovation initiatives
3. Reflect on own behavior and leadership, actions and the impact of this behavior and these actions on customers, individuals and businesses.
4. Advise organizations in digital transformations and digital business that will likely include technology and innovation initiatives
5. Communicate effectively in organizations, with stakeholders including society and with representatives of other organizations such as software and IT suppliers.
6. Lead digital transformations and digital business which will likely include leading technology and innovation initiatives.

Composition of the program

Nr.	Module	Course format	ECTS	Dayparts
1.	Digital Strategy and Management	Online preparation and Class lectures	4	8
2.	Business Architectures	Online preparation and Class lectures	4	6.5
3.	Information Security and Management	Online preparation and Class lectures	4	6.5
4.	Managing Implementation & Organizational Change	Online preparation and Class lectures	8	11.5
5.	Data	Online preparation and Class lectures	4	6.5
6.	Studytrip	Class lectures, discussion and company visits	4	8.5
7.	Digital and Software Economics	Online preparation and Class lectures	4	6.5
8.	Applications of AI	Online preparation and Class lectures	4	6.5
9.	Capita Selecta	Class lectures, individual sessions with supervisor and presentation	6	8
10.	Final Project	4-5 individual sessions with supervisor + 1 hour exam session including presentation & questions.	15	6.5
11.	BRM1	Class Lectures	3	6

Applicable for all papers – All papers except for the final project are max 20 pages, excluding appendices. The paper for the final project is max 30 pages, excluding appendices. The criteria that shall be used to grade your assignment are detailed on Canvas. Assignments will first be judged on certain conditional criteria: APA referencing, legible writing and a decent lay-out. If these criteria are not met your assignment will not be graded and you will have to do a resit.

Assessment plan

Module	Assessment type	Description	Weight	Intended learning outcome	Dublin descriptors				
					Knowledge & understanding	Applying knowledge & understanding	Making judgements	Communication skills	Learning skills
BRM I	Individual paper	Problemanalyse	100%	(see Canvas)	X	X	X		X
Digital Strategy and Management	Group paper	This course focuses on the relationships between business strategy, organizational structure and the application of IT and information systems	100%	Students acquire knowledge and understanding of the relationship between business strategy, organization design, and information systems.	X	X	X	X	X
Strategic Business Architectures	Individual paper	Business and product architectures have a large influences on organizations and business. IT and software are the core of architectures of many companies.	100%	The participants should finish this module with a clear understanding of architectural choices and their consequences for both the organization and the business	X	X	X		
	Individual paper	Reflection	P/F						
Information Security and Management	Individual paper	This module covers the information security processes and security architecture as well as riskmanagement practices combined with data privacy regulations.	100%	Student is able to use cyber security frameworks (such as NIST) and is able to Analyze Information Technology risks	X	X	X	X	X
	Individual paper	Reflection	P/F						
Data	Oral exam (individual)	The role of data becomes more	100%	Students are able to find an organize	X	X	X		X

		important now computing and software is increasingly sourced outside the organization. Module looks at importance and organization of data.		important data sets in the organization.					
Managing Implementation & Organizational Change	Individual paper	This module deals with success factors in IT implementation, including organizational and project risks, project- and program management, and benefits management.	100%	Students understand the relationship between information systems and organizational redesign.	X	X			X
Digital and Software Economics	Oral exam (individual)	The impact of software on organizations, industries and economies is discussed. Also budgeting and forecasting IT expenses will be addressed.	100%	Develop and understanding of the impact of software and be able to budget an IT or software project.	X	X	X		X
Applications of AI	Oral exam (individual)	Applications of AI are discussed with the requirements for underlying platforms and infrastructure.	100%	Understand the value of AI applications in different domains. Understand what is needed in terms of technology and organization to benefit from AI technology.	X	X			X
Capita Selecta	Individual paper presented in class	The Capita Selecta masterclass consists of	100%	Students will apply research methods to	X	X			X

		writing, presenting and discussing academic research papers in a practice-oriented context.		analyze, explain, predict or prescribe solutions to IT or software issues in practice. You will design, develop and conduct a sound research plan.					
Studytrip	Individual paper	Study IT and software from a different geographical perspective.	100%	Name and appreciate similarities as well as differences for one IT/sw topic in depth.	X	X			
Final project	Thesis (individual and presentation)	The final project results in a master thesis. In line with the design research approach, the candidates have to analyze a problem in an organization and propose a (design for a) solution and its implementation.	100%	Student demonstrates he/she is able to frame a problem and formulate a problem statement as well as research goal. Student also shows he/she is able to contribute to a practical solution using the relevant theories.	X	X	X	X	X

Flexibility

Starting moments

- There are two start moments (November & May) for new participants.

Length of study

- The normal duration of the study program is 19 months. The maximum duration of study is six years.

Location

- Tilburg

Electives

- One module has been designated that can be replaced by another master module from the TIAS Syllabus:
The module *Digital and Software Economics* (4 ECTS) can be replaced by another module or a combination of modules from the TIAS Syllabus, except for the Module Management of IT (IT Auditing) – 5 ECTS, Digital Transformation (EMBA) – 3 ECTS, Module Digital Transformation (MOS) – 4 ECTS, IT & Datamanagement (MMO) – 4 ECTS – Module Information Management (RC) - 4 ECTS

Other

- In the Executive Master of Information Management and Digital Transformations (MIMDT) program modules M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9 and M10 are offered once a year.
- Prior to the start of the Final Project, Business Research Methods (BRM I) has been completed. The BRM I (M11) is offered several times a year.

Additions/exceptions to the Education and Examination Regulations

Addition to article 3.7: Language of instruction

- The program will be in English. Participants are allowed to submit and present their individual papers in Dutch unless English is required due to international participant and or faculty.

Addition to article 4.3: Final examination of the programs

- Admission to the module Final project (M10) is allowed only if a participant has successfully completed Modules M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8 and M9 (total 37 ECTS). Justifiable exceptions may be granted by the Academic Director.

Exception to article 4.3 paragraph 4: Final examination of the programs

- “It shall always be required to pass the Business Research Methods (BRM 1 and 2) module before participating in the final module.” For the MIMDT program, the following applies: “The module Business Research Methods (BRM 1) must always be passed prior to participation in the finale module.” In the MIMDT program, the BRM 2 module (2 ECTS) is not required.

Additions/exceptions to the Rules and Guidelines of the Examination Board

Not applicable

Executive Master of IT-Auditing (EMITA)

Beoogde leeruitkomsten:

Na afronding van de opleiding zijn deelnemers in staat om:

1. Zowel zelfstandig als in teamverband de juiste professioneel-kritische houding volgens de basisprincipes van IT- auditing
2. Audits op een verantwoorde en ethische wijze op basis van de Gedragscode voor auditors uitvoeren inclusief het toepassen van relevante auditmethodieken.
3. Een risicoanalyse om relevante beheersmaatregelen te ontwikkelen uitvoeren op basis van de IT-gerelateerde en andere risico's van organisaties; bedrijfsprocessen, IT-applicaties en infrastructures
4. De relevante auditmethodologieën voor de management control van de IT-cyclus toepassen.
5. Relevante auditmethodologieën voor IT-infrastructures onderkennen die de verschillende lagen van de infrastructuur bestrijken en deze in enige mate toepassen.
6. Auditvaardigheden gedurende de hele auditcyclus, inclusief het correct gebruiken van audittools toepassen.
7. Relevante academische vaardigheden toepassen om problemen te analyseren en relevante theorie te gebruiken gedurende de gehele auditcyclus.
8. De vragen van verschillende soorten klanten en stakeholders in een auditplan vertalen.
9. De relevante academische onderzoek principes toepassen in hun IT-audits.
10. IT-auditkwesies interpreteren en analyseren in een multidisciplinair academisch onderzoek.
11. Samenwerken met andere disciplines (in multidisciplinaire teams) om risicobeoordelingen uit te voeren en borging te bieden voor complexe (nieuwe) digitale oplossingen.
12. De impact van IT-auditing op organisatieniveau en daarbuiten bepalen gezien de onderlinge relaties tussen organisaties.

Samenstelling van de opleiding

Nr.	Module	Lesvorm	ECTS	Contacturen
1	Business Process Control	Klassikaal	12	24 dagdelen / 72 contacturen
2	IT-Auditing Fundamentals	Klassikaal	5	14 dagdelen / 42 contacturen
3	Trust & Control Technologies	Klassikaal	5	14 dagdelen / 42 contacturen
4	Management of IT	Klassikaal	5	16 dagdelen / 48 contacturen
5A	Auditing Cyber Security – specialisatietraject	Klassikaal	10	20 dagdelen / 60 contacturen
5B	Data & AI - specialistietraject	Klassikaal	10	20 dagdelen / 60 contacturen
6	IT Audit Research Methods	Klassikaal	4	12 dagdelen / 36 contacturen
7	Comprehensive IT-Auditing	Klassikaal	4	12 dagdelen / 36 contacturen
8	Master thesis	Slotopdracht	15	4 dagdelen / 12 contacturen

Beoogde leeruitkomsten per module:

Module 1: Business Process Control (BPC)

- LU1: Organisaties integraal en gestructureerd analyseren en beoordelen op risico's die relevant zijn voor hun interne beheersing
- LU2: Een gedetailleerde opzet voor de bestuurlijke informatieverzorging van de organisatie maken, waarmee de organisatie in staat wordt gesteld haar risico's te beheersen
- LU3: Een integrale opzet voor de bestuurlijke informatieverzorging van organisaties en de rol van IT daarin kunnen beoordelen op geschiktheid voor (internal) audits
- LU4: Analyses en administratieve organisaties in opzet doelgericht kunnen beschrijven en presenteren aan docenten en opdrachtgevers
- LU5: Een vakvolwassen gesprek voeren en reflecteren op eigen onderzoek en werk en de reactie daarop van collega (studenten) en opdrachtgevers. En overtuigend schrijven van een paper en het presenteren daarvan

Module 2: IT Auditing Fundamentals

- LU1: Opdrachtbevestiging creëren op basis van de geanalyseerde klantvraag, binnen de beroepsregels
- LU2: Op methodologisch verantwoorde wijze een auditaanpak
- LU3: Rapportage creëren na evaluatie van auditbevindingen volgens de beroepsrichtlijnen
- LU4: Eigen gedrag evalueren gedurende het gehele auditproces zodat voldaan wordt aan de gedragscode voor IT-auditors
- LU5: Risico's analyseren gedurende het gehele auditproces
- LU6: Dossier creëren volgens de beroepsrichtlijnen
- LU7: Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van auditing evalueren op de bruikbaarheid in de eigen auditaanpak
- LU8: Een gesprek voeren op C-level om te komen tot een auditopdracht, over de aanpak en om de bevindingen van een audit te rapporteren.

Module 3: Trust & Control Technologies

- LU1: Onderkennen en toepassen van principes en methoden om de inzet van informatietechnologie, vanuit een business perspectief, te optimaliseren, te sturen en te structureren. Zowel in op zichzelf staande, autonome organisaties (informatiebeleid), alsook in ketens en bedrijfsnetwerken (informatietechnologie in de netwerkeconomie)
- LU2: Uitdiepen van beheersingsmaatregelen om de besturing van informatietechnologie aan de vraagzijde te organiseren en te managen (enterprise architectuur en informatietechnologie architectuur en governance)
- LU3: Onderkennen van risico's van uitbesteding en het vormgeven van relevante beheersingsmaatregelen, waaronder service level agreements.
- LU4: Kunnen beoordelen van risico's en toepassen van beheersingsmaatregelen bij – informatietechnologie transformaties
- LU5: Het verwerven van basiskennis op het juridische terrein contracten & informatie technologie
- LU6: Inzicht in de principes van corporate governance en informatietechnologie governance

- LU7: Het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop deze wettelijke kaders van invloed zijn op, dan wel bijdragen aan, informatietechnologie audits
- LU8: Het beoordelen en onderbouwen van informatietechnologie investeringsbeslissingen
- LU9: Begrip van cyberbeveiliging en de risico's
- LU10: Inzicht in de mogelijke functionele risico's, zoals privacy en beschikbaarheid vanuit de gezichtspunten van verschillende belanghebbenden (regeringen, organisaties en individuen)
- LU11: De wegen weten te vinden in de belangrijkste beveiligingsstandaarden
- LU12: Inzicht in cyberbeveiligingsmaatregelen met betrekking tot mensen, processen en technologieën
- LU13: Het uitvoeren van een scoping voor een cyber security assessment (mensen, processen en technologieën)

Module 4: Management of IT

- LU1: Onderkennen en toepassen van principes en methoden om de inzet van informatietechnologie, vanuit een business perspectief, te optimaliseren, te sturen en te structureren. Zowel in op zichzelf staande, autonome organisaties (informatiebeleid), alsook in ketens en bedrijfsnetwerken (informatietechnologie in de netwerkeconomie)
- LU2: Uitdiepen van beheersingsmaatregelen om de besturing van informatietechnologie aan de vraagzijde te organiseren en te managen (enterprise architectuur en informatietechnologie architectuur en governance)
- LU3: Onderkennen van risico's van uitbesteding en het vormgeven van relevante beheersingsmaatregelen, waaronder service level agreements.
- LU4: Kunnen beoordelen van risico's en toepassen van beheersingsmaatregelen bij informatietechnologie transformaties
- LU5: Inzicht in de principes van corporate governance en informatietechnologie governance
- LU6: Het beoordelen en onderbouwen van informatietechnologie investeringsbeslissingen

Module 5A: Auditing Cyber Security

- LU1: Assess the domain of cyber security concerning its inherent risks for an organization or service
- LU2: Identify various stakeholder cyber-related risks (governments, organizations, vendors, individuals, etc.) and related organizational and technical risks
- LU3: Scope relevant objects related to people, processes, and technologies
- LU4: Determine control objectives and controls in the domain of cyber security
- LU5: Collect information about controls in the domain of cyber security
- LU6: Assess residual cyber risks
- LU7: Recommend improvements to reduce or mitigate residual cyber risks

Module 5B: Data & AI

- LU1: Have a basic recognition, experience and application readiness of how to use statistical methods, data & analytics techniques including advanced techniques, and data governance methods in a real life setting
- LU2: Know how to use and have practical attention for platforms and tools and their hands-on use for auditing purposes
- LU3: Know how to use and have practical attention for platforms and tools and their hands-on use for auditing purposes

- LU4: Can recognize and assess the wider context of data driven auditing, e.g. data governance controls, of legal and regulatory requirements and of ethical dilemmas which arise from applying data and analytics
- LU5: Know how to work together with other professional stakeholders, and specialists like Data Scientists, can act as data driven, forward looking trusted advisor to first and second line, and can accelerate capability development of classical auditor

Module 6: IT Audit Research Methods

- LU1: Op efficiënte wijze de essentie uit wetenschappelijke artikelen op het terrein van IT auditing en IT advisory te halen
- LU2: Een onderzoeksprobleem op het terrein van IT auditing en IT advisory te identificeren
- LU3: Een wetenschappelijk onderzoek op het terrein van IT auditing en IT advisory te ontwerpen
- LU4: De resultaten van een wetenschappelijk onderzoek op het terrein van IT auditing en IT advisory helder te communiceren

Module 7: Comprehensive IT-Auditing

- LU1: In staat zijn om de vragen van verschillende type opdrachtgevers te vertalen naar opdrachten voor de IT auditor (scope, doelstellingen etc.)
- LU2: In staat zijn om de verschillende stakeholders in relatie tot de IT Audit te identificeren en hun impact op en invloed op een onderzoek te adresseren
- LU3: In staat zijn om een IT Audit plan op te stellen, in lijn met de vereisten vanuit NOREA en andere relevante richtlijnen (bv. IIA, NBA) die van toepassing kunnen zijn op de IT auditor

Module 8: Master Thesis

Module 8 is in eindtermen een slottoetsing op alle leerdoelen (eind kwalificaties) zoals hierboven vermeld. Deelnemers moeten in de slotopdracht laten zien voor een gekozen onderzoeksobject dat ze alle leerdoelen beheersen. Er wordt een IT audit of IT adviesopdracht uitgevoerd, waarbij de nadruk ligt bij de leerdoelen 8 tot en met 12.

Toetsplan

Module	Type toets	Omschrijving	Weging	Beoogde leeruitkomsten	Dublin descriptoren				
					Kennis & begrip	Kennis & begrip toepassen	Oordelen vellen	Communicatievaardigheden	Leervaardigheden
Business Process Control (BPC)	Het schrijven van een casus in groepsverband (75%), presenteren (15%) en vragen stellen aan een andere groep (10%).	De groepen bestaan uit maximaal 3 personen. De groepen schrijven een casus waarin alle onderdelen van de behandelde BPC onderdelen worden verwerkt. Inclusief verantwoording van individuele werkzaamheden in relatie tot de leerdoelen van de module BPC. Tijdens het tentamen verdedigt de groep zijn/haar eindopdracht met een presentatie en stellen zij aanvullende vragen bij de presentatie van een andere groep. Iedere groep dient minimaal 9 van de 10 huiswerkopdrachten te hebben ingeleverd. Minder dan 9 ingeleverde huiswerkasussen leidt tot een aanvullende opdracht. 4 huiswerkopdrachten worden met een cijfer beoordeeld. Hiervan moeten minimaal 2	Casus 75% Presentatie 15% Vragen stellen 10%	LO1, LO2, LO3, LO4, LO5, LO6, LO7, LO8, LO10	X	X	X	X	X

		opdrachten beoordeeld worden met een voldoende. Bij minder dan 2 voldoende (minimaal een zes) uitgewerkte casussen is de groep een bespreekgeval wat kan leiden tot een aanvullende opdracht of uitsluiting van het eerste tentamen.							
IT Auditing Fundamentals	Mondeling examen (individueel)	De module Auditing Fundamentals wordt afgerond met een individueel (online) mondeling examen met twee beoordelaars en duurt ca 20 min. Tijdens dit tentamen wordt gekeken in hoeverre de deelnemers reglementen en richtlijnen kent, begrijpt en kan toepassen. Dit wordt getoetst door vragen en/of een casus. Dit bepaalt het cijfer. Als zelfstudie moeten e-learnings gevolgd worden en opdrachten gemaakt. Docent geeft hier alleen voltooid/niet voltooid. Hierbij geldt: 1 x te laat geldt een waarschuwing, bij 2 x te laat dient een extra opdracht gemaakt te worden.	100%	LO1, LO7, LO11					
					X	X	X	X	X

		Bij een aantal opdrachten wordt verwacht dat de deelnemers feedback op elkaars werk geven (de individuele peerreviews). Als de docent van mening is dat de gegeven feedback van onvoldoende niveau is, mag hij de deelnemer de opdracht geven om extra feedback te geven.							
Trust & Control Technologies	Schriftelijk gesloten boek examens (individueel)	Deelnemers maken individueel een gesloten boek tentamen bij TIAS op de examenlaptops.	100%	LO3, LO7, LO11	X	X	X		X
Management of IT	Paper (individueel)	Deelnemers schrijven individueel een paper.	100%	LO7, LO11	X	X	X		X
Auditing Cyber Security (specialisatietraject)	Groepspaper	De deelnemers schrijven een groepspaper op basis van verschillende stappen in het audit cyclus. De groepen bestaan uit maximaal 3 personen. Het examen bestaat uit 3 sub papers en een slotpaper. Paper 1 t/m 3 moeten elk met een 'voldoende' worden afgerond. Paper 4 bepaalt het eindcijfer.	100%	LO8, LO11		X	X	X	X
Data & AI (specialisatietraject)	Groepspaper en presentative	De groepen bestaan uit maximaal 3 personen. Halverwege de module pitchten de groepen het	100%	LO8, LO11		X	X	X	X

		onderwerp voor hun eindproject aan de hoofddocent. Deze pitch moet voldoende zijn om door te kunnen gaan met het eindproject. Op de slotdag wordt de casus gepresenteerd aan de hoofddocent en een tweede beoordelaar. De paper bepaalt het cijfer. Een uitstekend presenteren tijdens de presentatie kan leiden tot max. 0.5 bonuspunt. Slecht presenteren kan leiden tot maximaal 0.5 punt aftrek.							
IT Audit Research Methods	Groepspaper	De deelnemers schrijven een onderzoeksvoorstel in groepen van maximaal 3 personen.	100%	LO6, LO11	X	X	X		X
Comprehensive IT Auditing (+ Integratiecasus)	Mondeling examen (individueel)	Blok 7 wordt afgesloten met een mondeling tentamen van 30 minuten op basis van een korte casus welke voorafgaand aan het mondelinge tentamen verstrekt zal worden.	100%	LO9, LO11, LO12	X	X	X		X

	Groepspaper en presentatie	De Integratiecasus is onderdeel van de gehele opleiding, welke start in blok 3 maar is gekoppeld aan blok 7 Comprehensive IT Auditing. De Integratiecasus wordt samen met studenten van de Post Master Accountancy uitgevoerd en moet minimaal met een voldoende worden afgerond om de module Comprehensive IT Auditing te kunnen afronden en te mogen starten met de Master Thesis. De deelnemers schrijven een groepspaper op basis van een casus en presenteren deze resultaten als groep voor een examencommissie.	Voldoende/onvoldoende						
Master thesis	Groepspaper	De deelnemers schrijven een Audit of adviesrapport in groepen van maximaal 3 personen. Inclusief methodologisch onderzoek en een logboek van individuele activiteiten (80% van het eindcijfer). En een persoonlijke reflectie op basis van de leerdoelen van de opleiding (20% van het eindcijfer).	100%	LO1, LO2, LO5, LO6, LO8, LO9, LO10, LO11, LO12	X	X	X	X	X

		De master thesis wordt afgerond met een verdediging. Een uitstekende verdediging kan leiden tot maximaal 0.5 extra en een slechte verdediging kan leiden tot maximaal 0.5 punt aftrek.							
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Flexibiliteit

Startmomenten

- 1x per jaar in november

Studieduur

- 24 maanden

Locatie

- Tilburg

Keuzedelen

- Tijdens het programma kan de keuze gemaakt worden tussen de module Auditing Cyber Security of Data & AI

Overige

- Niet van toepassing

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Onderwijs- en Examenregeling

Uitzondering op artikel 4.3

- De slot examinering (module 8) vindt in principe plaats in teams van maximaal drie personen.

Uitzondering op artikel 4.3 lid 3

- Deelnemers mogen starten met de master thesis als de blokken 1 tot en met 6 met een voldoende zijn afgerond en zij tijdens minimaal 80% van de colleges van de modules 1 tot en met 7 aanwezig zijn geweest.
- Indien nog een onvoldoende voor module 7 aanwezig is bij de start van de master thesis (module 8) moet wel een voldoende zijn behaald voor finale afronding van de master thesis.

Uitzondering op artikel 4.6 lid 3

- Data voor mondelinge examens voor de gehele EMITA opleiding worden vastgesteld door TIAS (hoofddocent + programmamanagement) en gecommuniceerd via Canvas. Er is geen sprake van wederzijdse instemming gezien de grote groepssamenstelling.

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Regels en richtlijnen van de Examencommissie

Niet van toepassing

Executive Master of Management and Organization (MMO)

Intended learning outcomes:

The Executive Master of Management and Organization aims to provide participants with a thorough theoretical understanding of managerial concepts and the ability to apply these in practice. Graduates are able to integrate managerial with societal concerns. Based on this, the following learning outcomes and qualifications ('end terms') have been determined. Our graduates will:

1. Have a basic understanding of the main theories in the various M&O sub-fields.
2. Be informed about the most recent academic and practical developments in the various M&O sub-fields.
3. Be aware of the ethical, international and societal context and dilemmas in management
4. Be able to find and apply appropriate high-quality academic management knowledge (literature) to illuminate a practical problem.
5. Be able to apply appropriate scientific research methods to analyze practical management problems.
6. Be able to provide well-founded, balanced and well-articulated recommendations for management practice.
7. Be able to critically process and discuss new management issues in light of the extant literature.
8. Be able to distinguish between knowledge based on systematic research and opinion or practical experiences.
9. Be able to suggest ways in which businesses, NGO's and public organizations can combine to create shared societal value.

Composition of the program

Nr.	Module	Course format	ECTS	Contact hours
1	Business Research Methods I	In class	3	24
2	Strategic Management & Implementation	Blended	4	24
3	Financial Management & Accounting	Blended	4	24
4	Operations Management	Blended	4	24
5	Strategic HRM & People Management	Blended	4	24
6	Strategic Marketing & Management	Blended	4	24
7	Sustainable Innovation	Blended	4	24
8	Transformation & Leadership	Blended	4	24
9	Future of Business & Society	Blended	4	24
10	European Business Systems	Study trip	4	24

11	IT & Data Management	Blended	4	24
12	Business Research Methods II	In class	2	16
13	Master Thesis		15	7

Assessment plan

Module	Assessment type	Description	Weight	Intended learning outcomes	Dublin descriptoren				
					Knowledge & understanding	Applying knowledge & understanding	Making judgements	Communication skills	Learning skills
BRM I	Individuele opdracht	Paper	100%	LO4, LO5, LO8	X	X	X		X
Strategic Management & Implementation	Groepsopdracht	Presentatie	40%	LO1, LO2, LO3, LO6, LO7, LO8, LO9	X	X	X	X	X
	Individuele opdracht	Paper	60%						
Financial Management and Accounting	Individuele opdracht	Paper	100%	LO1, LO4, LO6, LO8	X	X	X		
Operations Management	Individuele quiz	Zelfkennistoets	20%	LO1, LO4, LO5, LO6	X	X	X		
	Individuele opdracht	Paper	80%						
Strategic HRM & People Management	Individuele opdracht	Paper	100%	LO2, LO3, LO4, LO6, LO7	X	X	X	X	
Strategic Marketing & Management	Individuele opdracht of als duo	Paper	100%	LO1, LO2, LO3, LO4, LO6, LO7	X	X	X	X	

Sustainable Innovation	Groepsopdracht	Simulatie/innovatie game inclusief geschreven rapport	40%	LO1, LO2, LO3, LO4, LO5	X	X	X	X	X
	Groepsopdracht	Adviesrapport	60%						
Transformation & Leadership	Individuele voorbereidingsopdracht	360° feedback	Pass/fail	LO1, LO2, LO3, LO4, LO5, LO6	X	X	X	X	X
	Individuele voorbereidingsopdracht	Paper	Pass/fail						
	Individuele voorbereidingsopdracht	Paper	Pass/fail						
	Individuele voorbereidingsopdracht	Paper	80%						
	Individuele voorbereidingsopdracht	Vlog	20%						
Future of Business & Society	Groepsopdracht	Reflectie	25%	LO1, LO2, LO3, LO4, LO5, LO6	X	X	X	X	X
	Individuele opdracht	Paper	75%						
European Business Systems (studytrip)	Groepsopdracht	Educatieve activiteit organiseren en paper	100%	LO1, LO2, LO3, LO4, LO5	X	X	X	X	X
IT & Data Management	Individuele opdracht	Paper	100%	LO1, LO2, LO3, LO4	X	X	X		
BRM II	Individuele opdracht	Paper	100%	LO4, LO5, LO6, LO8	X	X	X		X
Master Thesis	Individuele opdracht	Thesis	100%	LO6, LO7, LO8, LO(	X	X	X	X	X

Flexibiliteit

Startmomenten

- De 'hoofdcyclus' van MMO bevat 10 modules. Deze modules worden één keer per jaar aangeboden. Er zijn twee instroommomenten voor nieuwkomers. Voordat men instroomt bij de reeds bestaande leergang, volgt men Business Research Methods I (BRM) en de module Strategic Management & Implementation. BRM I wordt zes keer per jaar aangeboden, en de module Strategic Management & Implementation tweemaal per jaar (in principe in december en juni).

Studieduur

- Men mag zelf bepalen in welk tempo men de modules volgt. Zo kun je ervoor kiezen om niet elke maand maar om de maand een module te volgen. Je kunt dus ook de locatie van je programma fixeren in ofwel Utrecht of Tilburg. Dit bepaalt je uiteindelijke studieduur. De nominale studieduur van de opleiding is 20 maanden. De maximale studieduur is zes jaar.

Locatie

- De vakken in de hoofdcyclus worden afwisselend in Tilburg en in Utrecht aangeboden

Keuzedelen

- Er zijn twee modules aangewezen die men mag vervangen door een andere module uit de TIAS-syllabus. Dit zijn de modules Sustainable Innovation en Transformation & Leadership. Wanneer een deelnemer, op basis van vooropleiding(en), kan aantonen de kennis en vaardigheden van een betreffende module afdoende te bezitten, kan in overleg met de Academic Director besloten worden om een keuzemodule binnen een andere masteropleiding van TIAS (met minimaal hetzelfde aantal ECTS) te volgen.

Overige

- Niet van toepassing

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Onderwijs- en Examenregeling

Niet van toepassing

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Regels en Richtlijnen van de Examencommissie

Niet van toepassing

Executive Master of Marketing & Customer Management (MMCM)

Executive Master of Operations and Supply Chain Management (MOS)

Intended learning outcomes

After completion of the program, participants will be able to:

1. Translate scientific knowledge and views into practical solutions.
2. Implement organizational and behavioral changes to ensure application of solutions and intended decisions in practice.
3. Understand the roles of stakeholders in the firm's decisions and decision making in order to establish a sound basis for implementation of the designed policies.
4. Absorb new frontiers of scientific and professional knowledge regarding Operations Management and Supply Chain Management.
5. Investigate which body of scientific and professional knowledge is available and relevant for solving problems in the area of Operations Management and Supply Chain Management.
6. Analyze relevant developments in a systematic and objective way.
7. Communicate with colleagues, superiors and employees with regard to those areas of knowledge and understanding that are relevant to solving the problems related to Operations Management and Supply Chain Management.
8. Apply the tools offered in the program into the problem area of individual organizations and supply chains.

Composition of the program

Nr.	Course - Module	Course format - Lesvorm	ECTS	Contact hours - Contacturen
1	BRM 1	Blended	3	16
2	Operations Strategy	Blended	4	24
3	Operations Management	Blended	4	24
4	Supply Chain Management	Blended	4	24
5	Financial & Managerial Control	Blended	4	24
6	BRM 2	Blended	2	24
7	Quality Management	Blended	4	24
8	International Study Trip	On site	2	40
9	Supply Chain Collaboration	Blended	4	24
10	Sustainable Supply Chains	Blended	4	24
11	Digital Transformation	Blended	4	24
12	Supply Chain Design & Operations	Blended	4	24
13	Change Management	Blended	4	24
14	Master thesis	Thesis supervision meetings & contact days	15	24 (excl. Thesis supervision)

Assessment plan

Course	Assessment type	Weight	Intended learning outcome	Dublin descriptors				
				Knowledge & understanding	Applying knowledge & understanding	Making judgements	Communication skills	Learning skills
BRM I	Individual paper	100%	1, 5, 8	X	X	X		X
Operations Strategy	Individual paper	100%	1, 2, 3, 7, 8	X	X	X	X	
Operations Management	Individual paper	100%	1, 4, 5, 7, 8	X	X	X	X	
Supply Chain Management	Inventory game (in teams)	20%	1, 3, 4, 5, 7, 8	X	X	X	X	
	Individual paper	80%						
Financial & Managerial Control	Individual paper	100%	1, 2, 3, 7, 8	X	X	X	X	
BRM II	Thesis proposal	100%	1, 5, 6, 7, 8	X	X	X	X	X
Quality Management	Individual paper	100%	1, 4, 5, 7, 8	X	X	X	X	
International Study Trip	Reflection paper	100%	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8		X	X	X	
Supply Chain Collaboration	Individual paper	100%	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	X	X	X	X	
Sustainable Supply Chains	Individual paper	100%	1, 3, 4, 5, 7, 8	X	X	X	X	
Digital Transformation	Group assignment	20%	1, 4, 5, 7, 8	X	X	X	X	
	Individual paper	80%						
Supply Chain Design & Operations	Individual case	20%	1, 4, 5, 7, 8	X	X	X	X	
	Oral exam	80%						
Change Management	Group presentation	50%	2, 3, 6, 7, 8	X	X	X	X	
	Individual paper	50%						

Master thesis	Written thesis report & oral exam	100%	3, 4, 5, 6, 7, 8	X	X	X	X	X
---------------	-----------------------------------	------	------------------	---	---	---	---	---

Flexibility

Starting moments

- January (regular start OR start Essentials of Supply Chain Management advanced program)
- October (start Digital & Sustainable Supply Chain Management advanced program)
- It is possible to purchase single modules, in which case the respective month of that module would be the starting moment

Length of study

- The normal duration of the study program is 20 months. The maximum duration of study is 6 years.

Location

- Tilburg

Electives

- The Change Management module may be changed for an alternative elective at another Executive Master.

Other

- Not applicable

Additions/exceptions to the Education and Examination Regulations

Exception to article 4.4 sub 2: Preliminary exams:

- The participant has one additional chance to pass the assessment 'thesis proposal' for the module Business Research Methods II.

Additions/exceptions to the Rules and Guidelines of the Examination Board

Not applicable

Executive Master of Public & Non-profit management (MPM) & Executive Master of Management in Education (MME)

Beoogde leeruitkomsten:

Na afronding van de opleiding zijn deelnemers in staat om:

1. Analyseert de complexe omgeving van een publieke organisatie en formuleert op basis daarvan strategische doelen, en organisatie- en netwerkstrategieën gebaseerd op wetenschappelijke inzichten vanuit strategisch management binnen de publieke sector.
2. Analyseert het spanningsveld in en rond een publieke organisatie in relatie tot publieke governance, institutionele theorie en gebruikt hiervoor relevante modellen voor governance, strategie en systeemtheorie in de context van ontwikkelingen in de publieke sector met inzet van creatief vermogen en originele denkkraft.
3. Selecteert relevante wetenschappelijke benaderingen en concepten uit toepassingsgebieden van strategisch management en leiderschap en gebruikt deze voor analyse en doorvertaling naar visie, doelstellingen, veranderprocessen, opbrengsten en impact op gebied van kwaliteit van dienstverlening, professionaliteit en publieke waardecreatie.
4. Brengt wetenschappelijke literatuur over het innovatie- en verandervermogen in organisaties in verband met relevante innovaties en fundamentele veranderingen in het publieke domein en hanteert deze kennis in de context van een publieke organisatie.
5. Evalueert kritisch de bijdrage van een publieke organisatie in (regionale) ecosystemen aan de hand van theorieën over netwerken, organisaties en samenwerking en hanteert deze kennis t.b.v. het organiseren en onderhouden van duurzame verbindingen met stakeholders binnen en buiten de organisatie.
6. Beoordeelt kritisch de toepasbaarheid van wetenschappelijke benaderingen op leiderschapsvraagstukken en ontwikkelt, gevoed door deze kennis, stijlflexibiliteit in dialoog en in verbinding met anderen.
7. Diagnosticeert en onderzoekt vraagstukken op academische wijze en gaat daarbij op verantwoorde wijze om met bronnen, gegevens en mogelijkheden van digitalisering, expliciteert gehanteerde methoden en aanpak en verkent op basis van de opgedane kennis implicaties voor het handelingsperspectief.
8. Draagt vanuit een moreel bewustzijn bij aan het creëren van maatschappelijke waarde door vanuit een onderzoekende houding en inclusieve benadering oog te hebben voor maatschappelijke opgaven en het gesprek daarover aan te gaan.

Samenstelling van de opleiding

Nr.	Module	Lesvorm	ECTS	Contacturen
1	BRM I	In class	3,0	24
2	Public Value in Co-creatie	Klassikaal/blended	4,0	20
3	Strategie & Omgeving	Klassikaal/blended	4,0	20
4	Business & Society	Klassikaal/blended	4,0	20
5	Kwaliteit van Dienstverlening	Klassikaal/blended	4,0	20
6	HRM & Professionals	Klassikaal/blended	4,0	20
7	Netwerken & Allianties	Klassikaal/blended	4,0	20
8	Organisatie & Governance	Klassikaal/blended	4,0	20
9	Innovatie & Verandering	Klassikaal/blended	4,0	20
10	Studiereis (Publieke sector in vergelijkend perspectief)	Klassikaal/blended	4,0	20
11	Leiderschap	Klassikaal/blended	4,0	20
12	Masterthesis	Klassikaal/blended	17,0	32

Toetsplan

Module	Type toets	Omschrijving	Weging	Beoogde leeruitkomsten	Dublin descriptor				
					Kennis & begrip	Kennis & begrip toepassen	Oordelen vellen	Communicatievaardigheden	Leervaardigheden
Public Value in Co-creatie	Paper	Reflectief essay	100%	EK1, EK2, EK3, EK5, EK8		X		X	
Strategie & Omgeving	Paper	Paper over beleidsthema	100%	EK1, EK2	X	X	X		X
Business & Society	Paper	Empirisch paper	100%	EK3, EK5, EK8		X	X	X	
Kwaliteit van Dienstverlening	Powerpoint-presentatie	Ontwerpen van een methode voor het zichtbaar maken van kwaliteit van dienstverlening in de eigen organisatie	100%	EK3, EK8		X	X		X
HRM & Professionals	Paper	Empirisch paper	100%	EK1, EK3, EK4, EK6, EK8		X	X	X	
Netwerken & Allianties	Paper	Netwerkanalyse	100%	EK5	X	X			X
Organisatie & Governance	Tentamen	Open boek tentamen	100%	EK2, EK3					

Innovatie & Verandering	Paper	Argumentatief paper	100%	EK1, EK2, EK4, EK6		X		X	X
Studereis (Publieke sector in vergelijkend perspectief)	Werkbezoek inclusief presentatie en rapportage	Adviesrapport inclusief methode-verantwoording	50% 50%	EK2, EK4		X	X	X	
Leiderschap	Deelpapers Groepspresentatie		100%	EK6, EK8		X		X	X
Masterthesis	Scriptie		100%	EK7	X	X	X	X	X

Flexibility - Flexibiliteit

Startmomenten

- Twee instroommomenten voor het MME-programma dat voor 75% samen met de MPM wordt verzorgd: voorjaar (april) en najaar (november); voor 2026 wordt wederom gekeken naar een extra instroommoment in februari of maart voor de MME.

Studieduur

- De nominale studieduur van de opleiding is 18 maanden. De maximale studieduur is zes jaar. Mogelijkheden tot verlenging studieduur (c.q. een meer uitgespreid studieprogramma) in overleg met de Academic Director.

Locatie

- De studie vindt hoofdzakelijk plaats in Utrecht.
- In de studie zijn twee studiereizen (international learning experiences) opgenomen: Lissabon/Portugal (Publieke sector in vergelijkend perspectief) en Den Haag voor de MME en Brussel voor de MPM (Strategie & Omgeving) en een vergelijkbare bestemming voor de MME-Extra (Publieke sector in vergelijkend perspectief).

Keuzedelen

- Het is deelnemers toegestaan na voorleggen en beoordeling van een plan, ter vervanging van ten maximale één module deel te nemen aan een wetenschappelijk congres (op eigen kosten), indien aangetoond wordt dat inhoud en zwaarte van de deelname tenminste gelijk (of meer) is aan de inhoud en studiebelasting van de module. De deelnemer wordt geacht een paper te schrijven waarmee de moduledoelen worden gerealiseerd; een voorstel wordt vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de Academic Director.

Overige

- Niet van toepassing

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Onderwijs- en Examenregeling

Uitzondering op artikel 4.3 lid 4: Afsluitend examen van de opleidingen

- *“De module Business Research Method (BRM 1 en 2) dient altijd behaald te zijn voorafgaand aan deelname aan de afsluitende module.”* Voor de opleiding MPM en MME geldt in plaats hiervan:

“De module Business Research Method (BRM 1) dient altijd behaald te zijn voorafgaand aan deelname aan de afsluitende module”.

In de opleiding MPM en MME vervalt het onderdeel BRM 2 (2 ECTS).

De afsluitende module in de opleiding MPM en MME is het thesistraject. Dit bestaat uit 15 ECTS + 2 ECTS uitbreidingsprogramma Methoden en Technieken van Onderzoek. Het uitbreidingsprogramma bestaat uit:

- In aansluiting op andere modules een dagdeel over verkenning van het doen van netwerkanalyse en een onderdeel over academisch schrijven
- Als onderdeel van de studiereis (publieke sector in vergelijkend perspectief): verdieping en toepassing van casestudy methodiek
- Startbijeenkomst gevolgd door een feedbackcyclus over (concept-) onderzoeksvoorstel
- Methoden en Technieken van onderzoek (college en individuele bespreking)
- Ethiek van onderzoek (college)
- Data verzamelen (workshop)
- Terugkombijeenkomst Het uitbreidingsprogramma wordt getoetst door:
- Aanwezigheidsplicht en actieve deelname bij de contactmomenten
- Verwerking van het geleerde in de thesis in wording, conform beoordelingsrubrics van het thesistraject

Toetsing van het thesistraject:

- Summatieve beoordeling van de Go/No Go van het ingeleverde definitieve onderzoeksvoorstel
- Formatieve evaluatie van de concept thesis

- Summatieve beoordeling van de ingeleverde definitieve versie van de thesis

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Regels en Richtlijnen van de Examencommissie

Niet van toepassing

Executive Master of Real Estate (MRE)

Beoogde leeruitkomsten:

Na afronding van de opleiding zijn deelnemers in staat om:

1. Vraagstukken en dilemma's in de vastgoedsector en het eigen werkveld zelfstandig en op academische wijze te identificeren, te analyseren en te interpreteren.
2. Theorieën, methoden en technieken van verschillende wetenschappelijke disciplines te beschouwen en waar mogelijk toe te passen op het eigen werkveld.
3. De gevolgen van ontwikkelingen in de vastgoedsector te beoordelen en te vertalen naar beleid voor de eigen organisatie en de vastgoedportefeuille.
4. De specifieke Nederlandse context van het eigen werkveld te plaatsen in een internationaal perspectief.
5. Het eigen handelen en dat van organisaties in perspectief te plaatsen van mechanismen kenmerkend voor vastgoed(deel)markten.
6. Besluitvorming te ondersteunen met een grondige data-analyse van risico's, rendement en de maatschappelijke impact van vastgoedinvesteringen.
7. Haalbare groeimogelijkheden te ontdekken en deze te vertalen in een concreet actieplan op individueel, organisatie en/of maatschappelijk niveau.
8. Kritische vragen te stellen – en naar antwoorden te zoeken – over de gevolgen van vastgoedbeleid en -handelen op de maatschappij als geheel.
9. Zich te manifesteren als een strategisch manager en proactieve partner in het vastgoed besluitvormingsproces.

Samenstelling van de opleiding

Nr.	Module	Lesvorm	ECTS	Contacturen
1	Investeren in Toekomstbestendig Vastgoed	Blended	8	32 in class 8 zoom
2	Vastgoed Data Analytics	Blended	8	32 in class 8 zoom
3	Vastgoed Waarderen, Financieren en Beleggen	Blended	8	32 in class 8 zoom
4	Duurzame vastgoedontwikkeling	Blended	8	32 in class 8 zoom
5	Persoonlijke Ontwikkelprogramma	Blended	4	24 in class 2 zoom 8 coaching
6	Keuze Module	Ntb	4	Ntb
7	BRM I	In class	3	24
8	BRM II	In class	2	16
9	MRE Masterthesis	Blended	15	18 online 12 zoom 10 coaching

Toetsplan

Module	Type toets	Omschrijving	Weging	Beoogde leeruitkomsten	Dublin descriptoren				
					Kennis & begrip	Kennis & begrip toepassen	Oordelen vellen	Communicatievaardigheden	Leervaardigheden
Investeren in toekomstig bestendig vastgoed	Groep paper eerste masterclass	Groepsopdrachten en paper	25%	LD1, 2, 3, 4, 7, 8, 9					
	Groep paper tweede masterclass		25%		X	X	X	X	
	Individuele paper		50%						
Vastgoed Data Analytics	Groep paper eerste masterclass	Groepsopdrachten en paper	25%	LD1, 2, 3, 6, 8, 9					
	Groep paper tweede masterclass		25%		X	X	X		X
	Individuele paper		50%						
Vastgoed waarderen, financieren en beleggen	Kennistoets (online)	Toetsen, groepsopdracht en paper	Formatief	LD1, 2, 3, 4, 5, 6, 8					
	Individuele toetsen		30%						
	2 Groepsopdrachten		50%						
	Individuele paper		20%		X	X	X		X

Duurzame vastgoedontwikkeling	Groepspaper eerste masterclass	Groepsopdracht, essay en paper	15%	LD1, 2, 3, 5, 8, 9	X	X	X	X	
	Individuele essay tweede masterclass		15%						
	Individuele paper		70%						
Persoonlijke ontwikkelprogramma	Reflectieverslag		100%	LD1, 5, 7, 8, 9			X	X	X
Keuzemodule	n.t.b.			LD1, 2, 3	X	X			
Masterthesis	Scriptie		100%	LD1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9	X	X	X	X	X

Flexibiliteit

Startmomenten

- Het programma kent vier instroommomenten. Deelnemers kunnen starten met M1 (december) M2 (februari) M3 (mei) of M4 (september).

Studieduur

- De nominale studieduur van de opleiding is 18 maanden. De maximale studieduur is zes jaar

Locatie

- Utrecht

Keuzedelen

- Het programma kent 4 vrije studiepunten wat in de praktijk neerkomt op het volgen van een module naar keuze uit een ander TIAS-masteropleiding. Tijdens individuele gesprekken met de programmamanager (na de eerste vastgoedmodule) en de AD (na de derde vastgoedmodule) worden afspraken gemaakt over de te volgen keuzemodule, passend bij de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemer en het eigen studietempo.

Overige

- Er is geen volgorde in de vier vastgoedmodules (M1, M2, M3, M4) in het eerste jaar.

- Elke vastgoedmodule (M1, M2, M3, M4) bestaat uit twee masterclasses. Binnen een vastgoedmodule is er wel sprake van volgorde in masterclasses.

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Onderwijs- en Examenregeling

Aanvulling op artikel 4.3: Afsluitend examen van de opleidingen

- Alle modules moeten succesvol zijn afgerond voordat de deelnemer mag starten met de afsluitende afstudeermodule, met uitzondering van de vrije keuze module en het persoonlijk ontwikkelprogramma

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Regels en Richtlijnen van de Examencommissie

Aanvulling op artikel 6.5: Getuigschriften en verklaringen

- Een modulist binnen de opleiding, dus een deelnemer die enkel 1 module volgt, krijgt een certificaat van deelname. Bij deelname van de module inclusief tussentijdse opdrachten staan deeltijdsuren vermeld (exclusief ECTS). Bij succesvol afronden van alle module onderdelen, dus ook de individuele eindpaper, staan deeltijdsuren en een modulegemiddelde vermeld (inclusief ECTS).

Fulltime International Master in Business Administration (FTMBA)

Intended learning outcomes

After completion of the program, participants are able to demonstrate:

1. Knowledge of, and proficiency in, key functional areas of business
2. Ability to apply and integrate knowledge of the business disciplines in diverse settings
3. The ability to identify key issues and trends and collect, analyze, and synthesize information and knowledge to produce and communicate evidence-based solutions for business problems
4. Awareness of social responsibilities of organizations and the ability to embed sustainability into the core of an organization's business model
5. The ability to design innovative solutions for an increasingly complex and changing environment
6. A global, systemic perspective based on an understanding of both local and international environments of organizations
7. Personal and interpersonal skills and ability to reflect on these skills in order to determine their next development steps as business professionals

Composition of the program

Nr.	Module	Course format*	ECTS	Contact hours
1	Quantitative Methods	Interactive lectures	3	19.5
2	Business & Society	Interactive lectures, company visits, EU institutions visit	4	30
3	Academic Writing	Interactive lectures	2	19.5
4	Managerial Accounting and Control	Interactive lectures	4	26
5	Managing Sustainable Business Models	Interactive lectures	4	26
6	Diversity and Organizational Behavior	Interactive lectures	3	26
7	Managerial Finance	Interactive lectures	3	26
8	Marketing Management	Interactive lectures	3	23
9	Economics for Business	Interactive lectures	4	32.5

10	Operations and Supply Chain Management	Interactive lectures	4	28
11	Sustainable Innovation Management	Interactive lectures	4	26
12	Strategy Formulation	Interactive lectures	4	28
13	International study trip	Lectures, workshops, company visits	3	26
14	Electives	Interactive lectures	6	52
15	Navigating Complexity in Emerging Markets	Interactive lectures	3	26
16	Personal and Career Development Program	Workshops, individual and team coaching, Dutch language and culture course	5	84
17	Team Business Project	Workshops, project work, mentoring	10	24

*: Interactive lectures are mostly a combination of lectures, class discussion, presentations, break-out assignments, and peer learning, and are preceded by prep work.

Assessment plan

Module	Assessment type	Description	Weight	Intended learning outcome	Dublin Descriptors				
					Knowledge & understanding	Applying knowledge and understanding	Making judgements	Communication skills	Learning skills
Business & Society	Group assignment	AIM2Flourish paper	50%	4		X	X	X	
	Group assignment	Presentation about EU influence on Business & Society	50%	4, 6	X	X	X	X	
Quantitative Methods	Individual exam	Online exam	100%	3	X	X			
Managerial Accounting & Control	Group assignment	Case analysis paper	25%	1, 2	X	X	X		
	Individual exam	In-class closed book exam	75%	1, 2	X	X			
Managing Sustainable Business Models	Group assignment	In-class presentation	40%	4		X	X	X	X
	Individual exam	In-class open book exam	60%	1, 2, 4	X	X			
Diversity & Organizational Behavior	Individual assignment	Diversity and Organizational Behavior paper – focus on course content and argumentation	100%	3, 7		X	X	X	X

Academic Writing	Individual assignment	Diversity and Organizational Behavior paper – focus on language and writing mechanics	100%	3, 7		X	X	X	X
Marketing Management	Group assignment	Company analysis paper	40%	1, 2, 3	X	X	X	X	
	Individual assignment	Case-based exam	60%	1, 2	X	X			
Economics for Business	Group assignment micro	Analysis of economic issue paper	40%	6	X	X	X		
	Individual assignment micro	Highlight from group assignment paper	10%	6	X	X	X		X
	Group assignment macro	Report on country of choice economy	50%	6	X	X	X	X	
Operations & Supply Chain Management	Individual assignment	Paper	50%	1, 2	X	X	X	X	X
	Group assignment	Business case study	50%	1, 2, 3	X	X	X	X	
Sustainable Innovation Management	Group assignment	Strategic innovation simulation	40%	5		X	X		X
	Group assignment	Transition and the path of a company	60%	5	X	X	X		
Managerial Finance	Individual assignment	Company financial analysis	100%	1, 2, 3	X	X	X	X	
Strategy Formulation	Group assignment	Case study	50%	1, 2, 3	X	X	X		
	Group assignment	Presentation	10%	1, 2, 3	X	X	X	X	
	Individual exam	In-class written case study exam	40%	1, 2, 3	X	X	X		

Navigating Complexity in Emerging Markets	Group assignment	Group presentation	50%	6		X	X	X	
	Group assignment	Company analysis paper	50%	2, 3, 6	X	X	X		
Study trip	Group assignment	Project presentation	60%	2, 3, 5, 6		X	X	X	
	Individual assignment	Reflection paper	40%	6, 7		X	X	X	X
Team Business Project	Team assignment	Oral presentation	50%	2, 3, 5		X	X	X	X
	Team/individual assignment	Professional conduct assessment	10%	7				X	X
	Individual assignment	Academic reflection paper	40%	2		X	X	X	X
Personal and Career Development Program	Individual and group exercises	Reflection report, tasks and attendance	100%	7				X	X
ELECTIVES*									
Elective: Change Management	Group assignment	Team simulation analysis	15%	2, 3		X	X	X	X
	Group assignment	Team case presentation	25%	2, 3	X	X	X	X	
	Individual assignment	Individual case report	60%	2, 3	X	X	X	X	
Elective: Entrepreneurship	Group assignment	Business models canvas and CCS analysis	30%	2, 3, 5	X	X	X	X	
	Group assignment	MBP/Validation plan	20%	2, 3, 5	X	X	X	X	
	Group assignment	Written business plan	50%	2, 3, 5	X	X	X	X	
Elective: TIAS/Exeter/GIBS Sustainability Challenge	Group assignment	Real-life case challenge	50%	4, 5		X	X	X	
	Individual assignment	Reflection paper	50%	4, 5		X	X		X

*Students must choose two electives. Electives in this table are examples of MBA electives. Other electives are offered together with other programs. Elective offering may be subject to change.

Flexibility

Starting moments

- No flexibility. The program starts once a year.

Length of study

- The nominal duration is 12 months.

Location

- The program is offered only on Utrecht campus.

Electives

- Students must choose two elective courses as part of the program.

Other

- Students can do an optional internship project at the end of the program.

Additions/exceptions to the Education and Examination Regulations

Exception to article 4.3: Final examination of the program

- The final examination of the full-time MBA program consists of a Team Business Project of 10 ECTS.
- Article 4.3.2 does not apply.
- Article 4.3.4 does not apply.
- Adjusted rules apply for article 4.3.7 and 4.3.8: the Team Business Project consists of three components. Each component needs to be passed. If insufficient grades are achieved for the final presentation or the individual paper, improvements can be made with a maximum grade of 6. The component Professional Conduct cannot be improved. An insufficient grade for this component means that the student needs to do an additional assignment. In case a student fails for the Team Business Project, a new project needs to be done. In this case an individual project needs to be done with similar assessment components and criteria.

Exception to article 4.10: Exemption

- No exemptions are granted for the program, except for Introduction to Dutch Language, as part of the PCDP. A participant can be granted an exemption if level A1 has been achieved.

Additions/exceptions to the Rules and Guidelines of the Examination Board

Exception to article 6.1: Assessment of the result

- Some modules do not have a numerical marking system but have a pass/fail system.

Fulltime International MSc in Business Administration (FTMSc)

Intended learning outcomes

After completion of the program, participants are able to:

1. Knowledge and understanding of research methodologies in Business Administration
2. Broadening and deepening knowledge and understanding of key disciplines in business
3. Specialized knowledge and skills on a particular subject area (a field of study) in greater depth than they encountered during the course of previous study or experience through advanced knowledge, skills and understanding in one of the following fields:
 - Corporate Finance and Investment;
 - New Business Management;
 - Business Analytics;
 - Operations and Supply Chain Management.*
4. Ability to identify knowledge gaps in the field of business, evaluate research approaches, and conduct systematic research to create solutions to those gaps
5. Knowledge and understanding of business and the context in which businesses operate in a holistic and systemic way
6. Applying theory-based knowledge to design practical solutions to business and societal problems
7. Work effectively in diverse team settings
8. Developing cross-cultural sensitivity and the ability to solve business problems in an international setting
9. Developing communication skills to clearly and convincingly inform both specialists and non-specialists in the field in written and oral form
10. Developing a critical attitude and an open mind to different perspectives
11. Personal and professional development including the encouragement of an independent and reflective approach to personal and professional growth.

*: Conditional

Composition of the program

FOUNDATION COURSES AND INTEGRATION COURSES

Nr.	Course name	Course format	ECTS	Contact hours
1	Accounting and Finance	Class lectures, group work	4	28
2	Marketing Management	Class Lectures, group work	3	28
3	Business and the Economy in Context	Class lectures, group work	3	28
4	Operations and Supply Chain Management	Class lectures, group work	4	28
5	Managing Information Systems/IT	Class lectures, group work	4	28
6	Business Research Methods	Class lectures, group work	3	28
7	Corporate Social Responsibility and Ethics	Class lectures, group work	3	28
8	Strategic Management	Class lectures, group work	3	28
9	Field Trip	Lectures, presentations, visits, group work	3	30
10	Personal and Career Development Program	Workshops, individual and team coaching	3	74
11	Thesis	Consultation, one-on-one meetings, supervision, defense	15	10*
12-30	Specialization and elective phase**	Class lectures, group work	15/16	112-140

*This is an estimation and may vary between students

** The Operations and Supply Chain Management specialization consists of 4 courses followed with the Master of Operations and Supply Chain Management. The other specializations consist of 4 courses and one elective

NEW BUSINESS MANAGEMENT TRACK COURSES

Nr.	Course name	Course format	ECTS	Contact hours
12	Digital Transformation	Class lectures, group work	3	28
13	Driving Change through Innovation and Entrepreneurship	Class lectures, group work	3	28
14	New Product and Service Development Strategy	Class lectures, group work	3	28
15	Digital Marketing	Class lectures, group work	3	28
16	Elective	Class lectures, group work	3	28

CORPORATE FINANCE AND INVESTMENT TRACK COURSES

Nr.	Course name	Course format	ECTS	Contact hours
17	Financial Management	Class lectures, group work	3	28
18	Capital Markets and Investment Management	Class lectures, group work	3	28
19	International Financial Management	Class lectures, group work	3	28
20	Advanced Financial Management	Class lectures, group work	3	28
21	Elective	Class lectures, group work	3	28

BUSINESS ANALYTICS TRACK COURSES

Nr.	Course name	Course format	ECTS	Contact hours
22	Business Process & Data Mapping	Class lectures, group work	3	28
23	Business Data Analytics	Class lectures, group work	3	28
24	Decision Analysis & Optimization	Class lectures, group work	3	28
25	Business Intelligence	Class lectures, group work	3	28
26	Elective	Class lectures, group work	3	28

OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TRACK COURSES*

(available only for students who meet extra requirements; and conditional upon number of places and planning)

Nr.	Course name	Course format	ECTS	Contact hours
27	Operations Strategy	Interactive class lectures	4	28
28	Operations Management	Interactive class lectures	4	28
29	Supply Chain Management	Interactive class lectures	4	28
30	Quality Management	Interactive class lectures	4	28

*Students in this track follow the courses in the Executive Master of Supply Chain Management. Extra requirements need to be met to be admitted into this track.

Assessment plan

Module	Assessment type	Description	Weight	Intended learning outcomes	Dublin descriptors				
					Knowledge & understanding	Applying knowledge & understanding	Making judgements	Communication skills	Learning skills
Accounting and Finance	Individual exam (80%), assignment (20%)			2	X	X			
Marketing Management	Group work (50%), individual exam (50%)			2, 6	X	X	X		
Business and the Economy in Context	Group paper (60%), online test (40%)			5	X	X	X		
Operations and Supply Chain Management	Group assignments (40%), individual exam (60%)			2	X	X	X		X
Managing Information Systems/IT	In-class assignments (20%), group paper (80%)			2, 6	X	X	X		
Business Research Methods	In-class group presentation (30%), Individual paper (70%)			1, 4, 9, 10	X	X	X	X	X
Corporate Social Responsibility and Ethics	Individual assignment (50%), group assignment (50%)			5, 6, 7, 8, 9, 10	X	X	X	X	X

Strategic Management	Group case study assignment (60%), individual exam (40%)			5, 6, 7, 8, 9	X	X	X	X	X
Field trip	Group project (80%), reflection paper (20%)			5, 6, 7, 8, 9, 10		X	X	X	X
Personal and Career Development Program	Individual assignments (100%)			7-11				X	X
Thesis	Thesis, defense			1, 2, 3, 4, 9, 10, 11	X	X	X	X	X
Digital Transformation	Individual assignment (40%), group assignment (60%)			2, 3	X	X	X		
Driving Change through Innovation and Entrepreneurship	Individual paper (30%), group project (70%)			2, 3	X	X	X	X	
New Product and Service Development	Individual assignment (30%), group assignment (70%)			2, 3	X	X	X	X	
Digital Marketing	Group presentation (40%), individual paper (60%)			2, 3, 6	X	X	X	X	
Financial Management	Individual exam (60%), group report (40%)			2, 3	X	X	X		

International Financial Management	Individual exam (80%), group work (20%)			2, 3	X	X	X		
Capital Markets and Investment Management	Individual test (70%), group assignment (30%)			2, 3	X	X	X		
Advanced Financial Management	Individual tests (40%), individual exam (60%)			2, 3	X	X			
Business Process and Data Mapping	Group assignment (50%), individual paper (50%)			2, 3	X	X	X		
Business Data Analytics	Group paper (40%), individual paper (60%)			2, 3	X	X	X	X	
Decision Analysis and Optimization	Individual pre-assignment (15%), individual in-class assignments (45%), final group project (40%)			2, 3	X	X	X		
Business Intelligence	Group assignments (40%), individual assignment (60%)			2, 3	X	X	X		
Operations Strategy	Individual paper (100%)			2, 3	X	X	X	X	
Operations Management	Individual paper (100%)			2, 3	X	X	X	X	
Supply Chain Management	Individual paper (100%)			2, 3	X	X	X	X	
Quality Management	Individual paper (100%)			2, 3	X	X	X	X	

Flexibility

Starting moments

- The program has one intake: August/September.

Length of study

- Nominal duration is 12 months.

Location

- No flexibility; the program is offered in Utrecht. Track courses of the Operations and Supply Chain Management track are offered in Tilburg.

Electives

- Students need to choose between four specialization tracks. For the Operations and Supply Chain Management track, additional admissions requirements hold.

Other

- Students can do an optional internship project at the end of the program if certain conditions are met.

Additions/exceptions to the Education and Examination Regulations

Exception to article 4.3: Final examination of the program

- Articles 4.4.2 and 4.3.4 do not apply. Entry to the final module may be granted but continuation may be conditional upon passing the Business Research Methods course and the specialization and foundation courses.

Exception to article 4.8, paragraph 1: Determination and Publication of the results of a preliminary examination

- For the MScBA program, the examiner determines the result of a preliminary examination within twenty-five (25) working days after the day on which the preliminary examination has taken place or had to be handed in.

Exception to article 4.10: Exemption

- Exemptions are not granted for this program. If an alumnus of the program, who graduated no longer than 3 years ago, wishes to follow an extra specialization, an exception to article 4.10 of the Education and Examination Regulations can be made. MScBA alumni can request an exemption for more modules (examination parts) to only focus on the extra specialization. The participant will not be awarded with another MSc-degree, but will be given a transcript. For participants from the TIAS full-time MBA, an exception applies: TIAS full-time MBA graduates can opt for a dual degree with more than 25% exemptions for the MScBA program. For these participants, the following courses need to be followed: Managing IS/IT, BRM, the five track courses, and the thesis. In case a track course has already been followed as part of the MBA, an extra elective needs to be done.

Exception to article 3.8: Electives

- Participants are not able to take electives from other TIAS programs. An exception is the specialization track Operations and Supply Chain Management, in which students attend courses from the Executive Master of Operations and Supply Chain Management. Replacing a specific module of the MSc program with a similar module during an exchange program with another university is possible with the approval of the Academic Director.

Exception to Appendix 1: Premaster

- The program is preceded by prep courses that have to be attended prior to the program and depending on the background of the participant. This is judged by the Admissions Board. The prep courses are meant to enable a smooth transition into the program and create a level-playing field among participants. Prep courses are concluded with a test (and retake) to determine the development areas of students. Based on the outcome of the tests, individual learning paths can be required, ranging from mandatory additional workshops to temporary exclusion from particular program components and/or retaking a prep course.

Additions/exceptions to the Rules and Guidelines of the Examination Board

Not applicable

Parttime MSc in Bedrijfskunde (PTMScNL)

Introductie

De deeltijd Master of Science in Business Administration (MSc-BA) is gericht op doorontwikkeling tot een academisch niveau van denken en werken. Studenten verwerven kennis, vaardigheid en inzicht van de wetenschappelijke literatuur op het gebied van bedrijfskunde en krijgen training in (onderzoeks)methoden en vaardigheden om deze kennis toe te passen in het huidige werk. De opleiding focust zich op de bedrijfsinrichting en bedrijfsvoering van profit en non-profit organisaties. De studie houdt zich bezig met het functioneren van bedrijven en het management daarvan en maakt gebruik van inzichten vanuit verschillende wetenschappelijke en bedrijfstechnische disciplines voor een integrale en interdisciplinaire benadering van complexe bedrijfsproblemen en management.

Opbouw programma

Na het doorlopen van drie voorbereidende cursussen (Academisch Lezen en Schrijven, Voorbereidend Accounting & Finance en Kwantitatieve Methoden I en II) volgt een brede basis in de vorm van acht foundation vakken: Accounting & Finance, Big Data & Managing Information Systems, Organizational Behavior & Leadership, Marketing Management, Business Economics, Change Management Operations Management en Innovatie Management. Na de foundation vakken worden minstens twee van de volgende vier keuzevakken gekozen: Strategisch Management, Inter-organisatorische Relaties & Netwerken, Responsible Leadership: Bestuur & Governance en Sustainability as a Source of Competitive Advantage. Daarna volgen twee integratievakken: Strategische Implementatie en Business Research Methods. De studie wordt afgesloten met een master thesis. De focus op society (van TIAS School for Business and Society) komt in meerdere vakken aan bod.

Beoogde leeruitkomsten

Na het afronden van deze opleiding zijn de deelnemers in staat om:

1. wetenschappelijke inzichten en academische onderzoeken/literatuur begrijpen en op waarde schatten en deze inzichten vertalen naar en toepassen in de praktijk en daarbij de bijbehorende implicaties zo veel mogelijk overzien. Daarnaast heb je de vaardigheid om onderscheid te kunnen maken tussen kennis op basis van systematisch academische onderzoeken, praktische ervaringen of meningen. **[wetenschap]**
2. onderzoeksmethodologieën (de belangrijkste concepten en technieken) gebruiken bij het kritisch beoordelen van empirisch onderzoek en het zelfstandig systematisch uitvoeren van (onderdelen van) bedrijfskundig onderzoek om daarmee gefundeerd te komen tot diagnoses, analyses, adviezen, richtingen en effectieve oplossingen voor bedrijfskundig praktijkprobleem. **[onderzoek]**
3. de vaardigheid om kritisch en op academisch niveau te kunnen denken en handelen, waarbij je tevens kunt reflecteren op je eigen handelen en vaardigheden en de impact daarvan op de organisatie. **[academisch handelen]**

4. een stevige inhoudelijke basis in de vorm van begrippen, theorie en concepten in algemene bedrijfsvoering (bestaande uit organisatorische, financiële, menselijke, technische en strategische aspecten), gevolgd door een keuze uit meerdere verdiepende vakken (zoals Strategisch Management, Innovatie, Creating Shared Value) wat leidt tot een vergroot bedrijfskundig inzicht. **[vakinhoud]**
5. een goed zicht op wat opereren in de context van Business & Society inhoudt – specifiek gekoppeld aan vier competentiedomeinen *Responsible Leadership*, *Collaboration*, *Business Modeling* en *Sustainable Innovation*. **[business & society]**
6. communiceren door de lagen van- en om de organisatie heen. Interdisciplinariteit en crossculturele communicatie vaardigheden zijn noodzakelijk om slagvaardig en krachtig te kunnen opereren in een internationale (zakelijke) omgeving. **[communicatie]**
7. een goed zicht op de verschillende disciplines en stakeholders van (intern) en rondom (extern) organisaties, daarmee integraal kunnen samenwerken en deze voorzien van sterk onderbouwde adviezen in duidelijke en begrijpelijk taal voor alle partijen, zowel in woord als schrift, met als doel om te komen tot betere besluiten. **[adviseren, samenwerken stakeholders]**
8. veranderingen en innovaties op een duurzame manier initiëren en/of er op in spelen. **[innovatie]**
9. een start gemaakt met de ontwikkeling van (maatschappelijk verantwoord) leiderschaps- vaardigheden waarin je rekening houdt met verschillende interne en externe perspectieven en belangen en weet waar/hoe deze te beïnvloeden. **[leiderschap]**

Samenstelling van de opleiding

Nr.	Module	Lesvorm	ECTS	Contacturen
Vorbereidingsmodules				
P1	Academisch Lezen en Schrijven (verzorgt vanuit TIAS brede pre-master)	Blended	4	10
P2	Vorbereidend Accounting en Finance	Blended	4	10
P3	Kwantitatieve Methoden I en II	Blended	4	20
Foundation modules				
M1	Accounting & Finance	Blended	4	25
M2	Big Data & Managing Information Systems	Blended	4	25
M3	Organizational Behavior & Leadership	Blended	4	25
M4	Business Economics	Blended	4	25

M5	Change Management	Blended	4	25
M6	Marketing Management	Blended	4	25
M7	Operations Management	Blended	4	25
M8	Innovatie Management	Blended	4	25
Keuzemodules (kies 2)				
K1	Strategisch Management	Blended	4	25
K2	Inter-Organisatorische Relaties en Netwerken	Blended	4	25
K3	Responsible Leadership: Bestuur & Compliance	Blended	4	25
K4	Sustainability as a Source of Competitive Advantage	Blended	4	25
Integratie modules				
I1	Strategische Implementatie	Blended	4	25
I2	Business Research Methods	Blended	4	25
I3	Master thesis	Blended	15	35

Beoogde leeruitkomsten (LU) op module niveau

Foundation modules

M1 Accounting & Finance

1. Opstellen van een fundamentele financiële ratio analyse en de uitkomsten interpreteren voor organisaties in verschillende sectoren en de daarbij behorende contexten.
2. Opstellen van een investeringsanalyse op basis van boekhoudkundige-, financiële-, risico-, strategische-, operationele- en MVO variabelen.
3. Onderbouwen van een keuze voor een specifiek investeringsproject of -beleid aan de hand van één of meer relevante modellen, inclusief ESG variabelen.
4. Vertalen van toekomstige kasstromen door ze te vertalen naar contante waarde middels een adequate discontovoet.
5. Vertalen van risico's middels wetenschappelijke concepten tot een rendementseis, met oog voor zowel de financiële als het bredere maatschappelijke rendementen

M2 Big Data & Managing Information Systems

1. Begrijpen wat Big Data is en wat de verschillen zijn met andere databronnen;
2. Evalueren en ontwikkelen van Big Data strategieën van bedrijven, met behulp van modellen zoals het DELTA model en het DELTA-plus model;

3. Begrijpen van menselijke, maatschappelijke en technologische aspecten van Big Data, zoals privacy schendingen;
4. Begrijpen hoe analysetechnieken, zoals machine learning en AI, inzetbaar zijn om Big Data en andere relevante data te analyseren;
5. Adviseren over Big Data en Analytics aan niet technische stakeholders, zoals CEO's en managers.

M3 Organizational Behavior & Leadership

1. De meest gangbare concepten en theorieën uit het vakgebied van organizational behavior zoals beschreven in het tekstboek te begrijpen en uit te leggen;
2. de meest relevante theorieën uit aangeboden literatuur te selecteren en deze toe te passen op praktijksituaties; analyseren en evalueren van gedrag in organisaties;
3. gedrag in organisaties te analyseren en evalueren; koppeling en integratie te maken van verschillende niveaus van gedrag in organisatie met de rol van leiderschap hierin;
4. conclusies uit de literatuur over gedrag in organisaties te vertalen naar helder geformuleerde, relevante en onderbouwde adviezen voor stakeholders;
5. verschillende niveaus van gedrag in organisaties met elkaar te koppelen en een integratie te maken, rekening houdende met de rol van leiderschap hierin;
6. te reflecteren op de integratie, complexiteit, en risico's en opportuniteiten van gedrag in organisaties en leiderschap; en deze te bediscussiëren.

M4 Marketing Management

1. Herkennen van de meest belangrijke concepten en raamwerken die worden toegepast binnen het marketing domein.
2. Bediscussiëren van de meest belangrijke concepten en raamwerken die worden toegepast binnen het marketing domein.
3. Kritisch reflecteren op de bestaande situatie van een organisatie (of set van organisaties) en identificeren van vervolgstappen om een duurzame toekomst te kunnen realiseren.
4. Produceren van een effectief marketingplan dat invulling geeft aan duurzame organisatiedoelstellingen.
5. Communiceren van een marketingplan aan belanghebbenden op een duidelijke en inhoudelijk overtuigende wijze.
6. Identificeren van en reflecteren op ethische vraagstukken en beslissingen binnen het marketing domein, zoals voeding verkopen waarvan je weet dat het ongezond is of transparantie over productieproces kleding in bepaalde landen.

M5 Business Economics

1. Reflecteren op het concept (micro) economie als een methode om markten en strategische interactie te analyseren en de impact van interventies op de maatschappij inzichtelijk te maken.
2. Analyseren van verschillende economische scenario's aan de hand van een vraag- en aanbodschema en het analyseren van de impact van overheidsinterventies (zoals prijsregulering) in de vrije markt.

3. Analyseren en differentiëren tussen verschillende marktvormen (zoals volkomen mededinging, monopolie, oligopolie) en de implicaties hiervan op verschillende economische actoren, zoals producenten, consumenten, de overheid en het milieu.
4. Analyseren van strategische interactie (markten, teamwork, onderhandelingen) aan de hand van speltheorie.
5. Analyseren van de effecten van marktfalen (bijv. marktmacht, asymmetrische informatie, externaliteiten, publieke goederen) op verschillende economische actoren, zoals producenten, consumenten, de overheid en het milieu.

M6 Change Management

1. Verwerken van en kritisch bevragen van historisch belangrijke wetenschappelijke inzichten in de organisatieverandering
2. Destilleren van een actueel veranderthema en haar diepte, vanuit de eigen organisatiepraktijk op basis van trends, eisen, te ontwikkelen kwaliteiten en organisatieambities.
3. Uitwerken van concrete interventies voor de eigen organisatie, volgend uit een zelf opgesteld samenhangend veranderverhaal en omslagenoverzicht.
4. Reflecteren op eigen leiderschapsrol in verandertrajecten en het hierbij betrekken van persoonlijke waarden en actuele veranderthema's
5. Herkennen en uitleggen van fases en interventiemogelijkheden binnen een verandertraject
6. Communiceren van concrete en activerende adviezen die aanzetten tot verandering binnen de organisatie en rekening houden met de impact op alle aspecten van de organisatie, zoals de sociale omgeving.

M7 Operations Management

1. Vergelijken en toepassen van relevante basisconcepten op het gebied van operations en supply chain management (SCM) zoals distributie, marketing & verkoop in verschillende type omgevingen zoals fysieke productie, distributie en service organisaties (**basisconcepten**)
2. Uitleggen van de onderlinge relatie tussen concurrentiekracht van een organisatie en de inrichting van de operations en supply chain. Signaleren van de operationale uitdagingen die dit met zich meebrengt zoals het balanceren van operationele flexibiliteit, risico's en kosten. Identificeren van (maatschappelijke) problemen vanuit een holistische blik op het vakgebied OPS & SCM (**analyse**)
3. Adequaat handelen op geïdentificeerde problemen gerelateerd aan de operaties en de supply chain door passende oplossingen aan te dragen waarbij je rekening houdt met verschillende invalshoeken. Het tonen van een holistische blik en het effectie omgaan met 'trade-off' vormen hier onderdeel van (**synthese**)
4. Adequaat kunnen communiceren over vak-gerelateerde inhoud met specialisten en niet-specialisten. Dit omvat zowel het samenwerken in (multidisciplinaire) teams om gezamenlijke doelstellingen te bereiken als het creëren van sterk onderbouwde, heldere en goed te volgen adviezen (**communicatie**)
5. Vermogen tot kritische evaluatie van (eigen en team-) prestaties en het daaruit lering trekken voor toekomstig functioneren (**reflectie**)

M8 Innovatie Management

1. Selecteren en begrijpen van relevante wetenschappelijk onderbouwde theorieën en frameworks op het gebied van innovatie.
2. Kritisch analyseren en leggen van verbanden van wetenschappelijke theorieën en frameworks op het gebied van innovatie.
3. Het kunnen toepassen en presenteren van theorieën en frameworks om het innovatieproces in de praktijk te verbeteren.
4. Het verder door ontwikkelen van academische attitude inclusief het toepassen van basisvaardigheden zoals het opstellen van een interview protocol en het coderen van de resultaten.

Keuzevakken

K1 Strategisch Management

1. Ontwerpen van de concernstrategie en de bijpassende organisatiestructuur en management control stijl voor een organisatie.
2. Beoordelen van de aantrekkelijkheid van de externe omgeving en het interne vermogen voor het verwerven van duurzaam concurrentieel voordeel van een organisatie.
3. Uitleggen van de verschillende typen concernstrategie en concurrentiestrategie alsmede hun voor- en nadelen en ethische implicaties.
4. Uitleggen van de voornaamste organisatiestructuren en management control stijlen en de voornaamste modellen voor externe analyse en interne analyse alsmede hun beperkingen.
5. Uitleggen van de definitie van strategie en het proces van strategisch management alsmede de invloed daarop van stakeholders.

K2 Inter-Organisatorische Relaties & Netwerken

1. Selecteren en begrijpen van relevante wetenschappelijk onderbouwde theorieën en frameworks op het gebied van samenwerking (tussen organisaties).
2. Kritisch analyseren en leggen van verbanden van wetenschappelijke theorieën en frameworks op het gebied van samenwerking (tussen organisaties).
3. Het kunnen toepassen en presenteren van theorieën en frameworks om het samenwerkingsproces (tussen organisaties) in de praktijk te verbeteren.
4. Het verder door ontwikkelen van academische attitude inclusief het toepassen van basisvaardigheden zoals het afnemen van een digitale enquête en het kwantitatief analyseren van data.

K3 Responsible Leadership: Bestuur & Compliance

1. Identificeren van de publieke belangen in de eigen sector en met welke mechanismen de overheid deze belangen borgt;
2. Identificeren van de symptomen waaruit blijkt dat publieke belangen in de eigen sector onder druk staan;
3. Analyseren en herleiden van de symptomen tot het falen van de ingezette mechanismen om de publieke de publieke belangen te borgen en welke oorzaken aan het falen van de mechanismen ten grondslag ligt;
4. Herkennen hoe de organisatie- en maatschappelijke belangen jouw persoonlijk leiderschap beïnvloeden;
5. Uitwerken van concrete handelswijzen voor de eigen organisatie om bij te dragen aan het borgen van de publieke belangen in de eigen sector;
6. Erkennen van persoonlijke inzichten over de omgang van publieke en privé waarden als deze onder druk komen te staan;

7. Adviseren van de eigen organisatie over het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en bij te dragen aan het borgen van publieke belangen in de eigen sector.

K4 Sustainability as a Source of Competitive Advantage

1. Begrijpen van begrippen als 'Shared Value Creation' (CSV), 'Corporate Social Responsibility'(CSR), filantropie, 'competing on social purpose' en het kunnen toepassen van deze begrippen op de eigen organisatie.
2. Reflecteren op kritische wijze op de maatschappelijke rol van de onderneming.
3. Herkennen van de fundamentele verschillen tussen shareholder value en stakeholder denken.
4. Analyseren van (de verdedigbaarheid van) een concurrentieel voordeel gebaseerd op duurzaamheid.
5. Inschatten van het belang van de institutionele omgeving (m.i.v. financiële markten) op het duurzaamheidsbeleid van een onderneming.
6. Toepassen van het begrippenkader met betrekking tot 'sustainable business model innovation'.

Integratie modules

I1 Strategische Implementatie

1. Reflecteren over academisch onderzoek omtrent strategie implementatie en bepalen hoe de ontwikkelde academische concepten kunnen aangewend worden voor de implementatie van een strategie die tegelijk financiële en maatschappelijke waarde genereert.
2. Identificeren van problemen die verband houden met de implementatie van een strategie die tegelijk financiële en maatschappelijke waarde genereert, zoals problemen die verband houden met het afstemmen van verschillende aspecten van strategie implementatie.
3. Analyseren van data uit het management rapportage systeem om operationele en strategische beslissingen te ondersteunen.
4. Ontwikkelen van een goed onderbouwd plan voor de implementatie van een strategie die tegelijk financiële en maatschappelijke waarde genereert. Jouw plan houdt rekening met de complementariteit tussen de verschillende aspecten van een management controle systeem en incorporeert de randvoorwaarden die nodig zijn voor een succesvolle implementatie.
5. Communiceren van implementatie-plannen in verschillende lagen van de organisatie zodat verschillende stakeholders gemotiveerd worden om de strategie in acties om te zetten, zoals mondelinge en schriftelijke communicatie over de implementatie-plannen.

I2 Business Research Methods

1. Herkennen van goed bedrijfskundig onderzoek en bekende valkuilen;
2. Herkennen en ontwikkelen van een probleemstelling en onderzoeksvraag in de wetenschappelijke literatuur;
3. Formuleren van theorie en hypothesen/proposities bij een probleemstelling en onderzoeksvraag met behulp van wetenschappelijke literatuur;

4. Ontwerpen van onderzoek (strategie, steekproef, dataverzameling, operationalisatie, data-analyse) dat leidt tot een valide en betrouwbaar antwoord op een gekozen onderzoeksvraag;
5. Communiceren van een onderzoeksvoorstel dat voldoet aan de criteria voor goed wetenschappelijk onderzoek.

I3 Master Thesis

Het doel van de thesis is het verder ontwerpen, en uitvoeren van een onderzoeksproject in het bedrijfskundige vakgebied.

1. Toepassen van, uitbreiden en reflecteren op, in de opleiding opgedane kennis en kunde in relatie tot het afstudeeronderzoek en bijbehorende academische literatuur;
2. Oordeel vormen en toepassen van academisch gefundeerd bedrijfskundig onderzoek (onderzoeksvraag en theorie);
3. Toepassen en reflecteren op gekozen academisch gefundeerd bedrijfskundige empirisch onderzoek (dataverzameling);
4. Toepassen van en reflecteren op academisch gefundeerd bedrijfskundig onderzoeksmethodologie (analyses);
5. Zowel schriftelijk als mondeling communiceren van het onderzoek dat voldoet aan de criteria voor goed wetenschappelijk onderzoek (resultaten, conclusie en verdediging).
6. Verder doorontwikkelen van de analytische en kritische mindset behorende bij een MSc (leervaardigheid).

Relatie beoogde leeruitkomsten met Dublin descriptoren

Module	EK's	Dublin descriptoren				
		Kennis en inzicht	Toepassen kennis en inzicht	Oordeelsvorming	Communicatie	Leervaardigheid
P1 – Prep Academisch Lezen en Schrijven	EK1 (wetenschap)	X	X	X	X	
	EK2 (onderzoek)	X	X			
	EK3 (academisch handelen)	X				
	EK4 (vakinhoud)	X	X			
P2 – Prep Accounting & Finance	EK1 (wetenschap)		X	X	X	
	EK4 (inhoud)	X				
P3 – Prep Kwantitatieve Methoden	EK1 (wetenschap)	X	X			
	EK2 (onderzoek)	X				
	EK3 (academisch handelen)	X				
	EK4 (inhoud)	X				
Module	EK's	Dublin descriptoren				
		Kennis en inzicht	Toepassen kennis en inzicht	Oordeelsvorming	Communicatie	Leervaardigheid
M1 Accounting & Finance	EK1 (wetenschap)		X	X	X	
	EK3 (academisch handelen)		X	X		X
	EK4 (vakinhoud)	X	X	X		
	EK5 (Business & Society)	X	X	X		X
	EK7 (adviseren stakeholder)		X	X		

M2 Big Data & Managing Information Systems	EK1 (wetenschap)		X	X	X	
	EK4 (vakinhoud)	X	X			
	EK5 (business & society)		X	X	X	X
	EK7 (adviseren stakeholder)		X		X	
	EK8 (innovatie)			X	X	
M3 Organizational Behavior & Leadership	EK1 (wetenschap)	X				
	EK3 academisch handelen		X	X		
	EK4 (vakinhoud)	X	X	X	X	
	EK5 (business & society)	X	X	X		X
	EK6 (communicatie)	X	X	X	X	
	EK7 (adviseren stakeholder)		X	X	X	
	EK (leiderschap)	X	X	X		X
M4 Marketing Management	EK1 (wetenschap)	X	X			
	EK4 (vakinhoud)	X	X			
	EK5 (business & society)	X	X	X		X
	EK6 (communicatie)			X	X	X
M5 Business Economics	EK1 (wetenschap)		X	X	X	
	EK2 (onderzoek)	X	X			
	EK4 (vakinhoud)	X	X			
	EK5 (business & society)			X		X
M6 Change Management	EK1 (wetenschap)	X	X	X	X	X
	EK4 (vakinhoud)	X	X	X	X	X
	EK5 (business & society)	X		X		
	EK6 (communicatie)		X		X	
M7 Operations Management	EK1 (wetenschap)		X	X	X	
	EK4 (vakinhoud)	X	X			
	EK5 (business & society)	X	X	X		
	EK6 (communicatie)			X	X	
	EK7 (adviseren stakeholder)			X		

	EK8 (innovatie)		X			X
M8 Innovatie Management	EK1 (wetenschap)		X	X	X	X
	EK2 (onderzoek)		X	X	X	X
	EK3 (academisch handelen)		X	X	X	X
	EK4 (vakinhoud)	X	X	X	X	
	EK5 (business & society)	X	X	X		
	EK6 (communiceren)				X	
	EK8 (innovatie)	X	X	X	X	X
Module	EK's	Dublin descriptor				
		Kennis en inzicht	Toepassen kennis en inzicht	Oordeelsvorming	Communicatie	Leervaardigheid
K1 Strategisch Management	EK1 (wetenschap)		X	X	X	
	EK4 (vakinhoud)	X	X	X		
	EK7 (adviseren stakeholder)	X	X			
	EK9 (leiderschap)	X	X			
K2 Inter-Organisatorische Relaties & Netwerken	EK1 (wetenschap)		X	X	X	X
	EK2 (onderzoek)		X	X	X	X
	EK3 (academisch handelen)		X	X	X	X
	EK4 (vakinhoud)	X	X	X	X	
	EK5 (business & society)	X	X	X		
	EK6 (communiceren)				X	
	EK7 (adviezen stakeholders)		X	X	X	
K3 Responsible Leadership	EK1 (wetenschap)		X	X	X	
	EK3 (academisch handelen)		X			X

	EK4 (vakinhoud)	X	X			X
	EK5 (business & society)	X	X	X		
	EK6 (communiceren)				X	
	EK9 (leiderschap)	X	X	X		X
K4 Sustainability as a Source of Competitive advantage	EK1 (wetenschap)		X	X	X	
	EK4 (vakinhoud)	X	X			X
	EK5 (business & society)	X	X	X		
	EK7 (adviezen stakeholders)		X	X	X	
Module	EK's	Dublin descriptor				
		Kennis en inzicht	Toepassen kennis en inzicht	Oordeelsvorming	Communicatie	Leervaardigheid
I1 Business Research Methods	EK1 (wetenschap)	X	X	X		
	EK2 (onderzoek)	X	X		X	X
	EK3 (academisch handelen)		X	X		X
I2 Strategische Implementatie	EK1 (wetenschap)		X	X	X	
	EK2 (onderzoek)		X	X		X
	EK4 (vakinhoud)	X	X	X		
	EK5 (Business and Society)	X	X	X		
	EK6 (communicatie)			X	X	X
I3 Master Thesis	EK1 (wetenschap)		X	X	X	X
	EK2 (onderzoek)		X	X	X	X
	EK3 (academisch handelen)		X	X	X	X
	EK4 (vakinhoud)	X	X	X		X
	EK7 (adviezen stakeholders)				X	

Toetsplan

Foundation	Opdracht	Beschrijving	Leerdoelen	Percentage
M1 Accounting & Finance	Essay (groep)	Essay over de uitkomsten van een korte financiële analyse van een beursgenoteerd bedrijf	1 t/m 5	50%
	Online tentamen (individueel)	Kennistoets	1, 2, 3, 4	50%
M2 Big Data & Managing Information Systems	Vlog (individueel)	Toepassen DELTTA model op eigen bedrijf: inschatting van de Big Data maturiteit	1, 2	15%
	Presentatie (groep)	Vergelijken ontwikkelingsstadia bedrijven, adviezen formuleren Big Data & Analytics, koppelen aan strategische doelstellingen waarbij ethische randvoorwaarden worden gebruikt	2, 3, 4, 5	15%
	Online tentamen (individueel)	Online open boek tentamen welke gericht is op het toetsen van algemene kennis en toepassing op kennis van het eigen bedrijf,	1, 3	70%
M3 Organizational Behavior & Leadership	Paper (individueel)	Toepassingspaper over verschillende bouwstenen van Gedrag in Organisaties of OB	1 t/m 6	100%
M4 Business Economics	Schriftelijk tentamen in-class (individueel)	Open boek tentamen met meerkeuze- en open vragen over het prep. Work	1, 4 en 5	30%
	Groepsopdracht + presentatie	Een (bedrijfs-)economisch of sociaal probleem modelleren aan de hand van speltheorie + presenteren	1, 3, 4, 5	40%
	Online tentamen (individueel)	Open boek tentamen welke voortbouwt op prep. work en behandelde stof tijdens in-class	1, 4, 5	30%
M5 Marketing Management	Online tentamen (individueel)	3x 15 vragen (item bank), boek	1	40%
	Casus, 3 (HBC) (individueel)	Reflecteren om drie verschillende bedrijven	3, 6	pass/fail
	Marketingplan presentaties (groep)	Marketingplan online laten uploaden (slide deck + video pitch van 5-8 minuten)	2, 3, 4, 5, 6	60%
		Beoordeling op basis van slides en pitch		
	Bekijken filmpjes marketingplan (individueel)	Reflectie op andere marketingplan(nen) en tevens ter voorbereiding van laatste lecture.	3, 6	pass/fail

Foundation	Opdracht	Beschrijving	Leerdoelen	Percentage
M6 Change Management	Groepspresentatie artikel (groep)	Vlog over artikel met toevoeging van 2 kritische vragen.	1	50%
	Notitie veranderthema (individueel)	Afleiden van veranderthema's in eigen organisatie	2	pass/fail
	Peerfeedback eindopdracht (individueel)	Deelnemers voorzien elkaar van feedback op een concept eindopdracht.	3, 6	pass/fail
	Eindopdracht (3 keuzes voor vorm) (individueel)	Uitwerken van actueel veranderthema binnen eigen organisatie in de vorm van een reportage, essay of interventie.	3, 6	50%
	Participatie in groepen	Samen inventariseren van veranderkundig canvas	3	Formatief
	Participatie in duo's en individueel	Eigen leiderschap kritisch beschouwen	4	Formatief
M7 Operations Management	Management Summary (individueel)	Schrijven van een management summary naar aanleiding van de analyse van de uitgangssituatie van de business simulatie	2, 3, 4	20%
	Casus (team)	Casus gebaseerd op het bedrijf uit de business simulatie	2, 3, 4	20%
	Eindopdracht (individueel)	Reflectie op de leerervaring en team performance in de business simulatie + paper over een bedrijf	1, 2, 3, 4, 5	60%
M8 Innovatie Management	Groepspresentatie	Academische presentatie van een innovatieconcept	1, 2	40%
	Groepspaper	Een of meerdere innovatieconcepten worden toegepast in de praktijk/een analyse wordt gemaakt van een praktijkproces	2, 3, 4	60%

Keuzevakken	Opdracht	Beschrijving	Leerdoelen	Weging
K1 Strategisch Management	Online tentamen (individueel)	Kennistoets	3, 4, & 5	30%
	Strategische analyse (groepsopdracht)	Essay over corporate level strategie van een multi business bedrijf	1 & 2	70%
K2 Inter-Organisatorische Relaties en Netwerken	Groepspresentatie	Academische presentatie	1, 2	40%
	Eindpaper (individueel)	Enquete + analyse	2, 3, 4	60%
K3 Responsible Leadership	Eindpaper (individueel)	Presentatie over compliance dilemma's in de eigen organisatie en de eigen ontwikkelpunten met betrekking tot verantwoord leiderschap.	1 t/m 6	100%
K4 Sustainability as a Source of Competitive Advantage	Final Paper (individueel)	Een final paper waarin zal worden gevraagd het 'shared value' concept toe te passen op de eigen organisatie (resp. organisatie naar keuze)	1, 2, 4	45%
	Presentatie/video artikel (groep)	Korte online presentatie over een toegewezen artikel	1, 2, 3, 4, 5	40%
	Antwoorden op discussievragen (individueel)	Beantwoorden van discussievragen van medestudenten, die ze stellen aan het einde van de presentatie .	2	15%

Foundation	Opdracht	Beschrijving	Leerdoelen	Percentage
I1 Business Research Methods	IRP + artikelen (individueel)	Lezen en beantwoorden van vragen over onderzoeksvoorstellen + artikelen	1	pass/fail
	Presentatie (groespopdracht)	Presenteren onderzoeksvoorstel	2, 3, 4, 5	30%
	Paper (individueel)	Schrijven onderzoeksvoorstel	2, 3, 4, 5	70%
I2 Strategische Implementatie	Pass-or-Fail opdrachten	Verschillende vragenlijsten en cases.	2, 3, 4	pass/fail
	Presentatie academisch paper (individueel)	Presentatie van een academisch paper	1, 2, 4, 5	30%
	Reflectie (individueel)	Reflectie over assumptie/zienswijze van strategie implementatie	2, 4, 5	10%
	Paper (individueel)	Paper over een strategie implementatie gerelateerd probleem binnen de eigen organisatie	2, 3, 4, 5	60%
I3 Thesis	Thesis	Onderzoeksvoorstellen (GO/NO GO), final thesis en online defense	1-6	100%
	(individueel)			

Flexibiliteit

- Studieduur

De nominale studieduur van de opleiding is 22 maanden. De maximale studieduur is zes jaar.

- Vorbereidende modules

Deelnemers kunnen gedurende het hele jaar starten met het online prep-work voor de premaster en kunnen tot 6x per jaar voor Academisch Lezen & Schrijven en Accounting & Finance terecht bij de TIAS brede premaster.

- Keuzemodules

Er zijn vier modules aangewezen als keuzemodules, waarvan men er twee dient te kiezen. Dit zijn de modules:

- Strategisch Management
- Inter-Organisatorische Relaties en Netwerken
- Responsible Leadership: Bestuur & Compliance
- Sustainability as a Source of Competitive Advantage

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Onderwijs- en Examenregeling

Niet van toepassing

Aanvullingen en/of wijzigingen op de Regels en Richtlijnen van de Examencommissie

- Voor het intergratievak Business Research Methods dient voor de eindopdracht (het individueel onderzoeksvorstel) minstens een 6.0 (op een 10-punt schaal) behaald te worden en mogen er geen onvoldoendes behaald worden op de onderliggende beoordelingselementen van deze opdracht.

MSc Controlling (MCON)

Beoogde leeruitkomsten

Na afronding van de opleiding zijn deelnemers in staat om:

1. Kunnen beschrijven en analyseren van de omloop van operationele, financiële en fiscale geldstromen (en de verantwoordelijke experts in de organisatie hierbij met advies te ondersteunen).
2. Adviseren bij de voorbereiding van de externe financieel economische informatievoorziening van de organisatie, rekening houdend met ontwikkelingen in Business and Society (bijv. Integrated Reporting).
3. Kunnen beschrijven en analyseren van de inrichting van de interne financieel economische informatievoorziening van de organisatie (en de verantwoordelijke experts in de organisatie hierbij met advies te ondersteunen).
4. Een zo objectief mogelijke analyse te geven omtrent de prestaties van de organisatie in samenhang met de doelstellingen en de (maatschappelijke) risico's die de organisatie hierbij loopt.
5. Adviseren bij de aanschaf en aanwending van schaarse middelen in de organisatie, rekening houdend met ontwikkelingen in Business and Society.

Samenstelling van de opleiding

Nr.	Module	Lesvorm	ECTS	Contacturen
1	Accounting Information Systems & Data Analytics	Blended	6	48
2A	Auditing & Assurance (A-variant)	Blended	2	16
2B	Strategie & Organisatie (C-variant)	Blended	4	24
3	Management Accounting & Control	Blended	6	48
4	BRM I	In class	3	24
5	BRM II	In class	2	16
6	Finance	Blended	6	48
7	Financial Accounting & Reporting	Blended	6	48
8	Ondernemingsrecht	Blended	4	24
9A	Advanced Financial Accounting (A-variant)	Blended	6	32
9B	Marketing & Pricing (C-variant)	Blended	4	24
10	Belastingrecht	Blended	6	48
11	Thesis	Supervision meetings	15	14

Toetsplan

Vak	Toetsvorm	Omschrijving	Weging	EK	Dublin Descriptoren				
					Kennis en inzicht	Toepassen kennis en inzicht	Oordeelsvorming	Communicatie	Leervaardigheid
Accounting Information Systems & Data Analytics	Tentamen (individueel)	Tentamen met verscheidene cases	100%	EK1	X	X	X		
				EK3	X	X	X	X	X
				EK4	X	X	X		
				EK5	X	X			
				EK6		X	X		
Strategy & Organisation	Teamopdracht (groep)	Evalueer een organisatiestrategie en ontwerp een advies voor toekomstige strategie, organisatiestructuur en implicaties voor control.	40%	EK4	X	X	X	X	
				EK5	X	X	X	X	
	Tentamen (individueel)	Tentamen met verscheidene cases	60%	EK7	X	X	X		X
Management Accounting & Control	Case assignment (groep)	Case analysis on costing and profitability issues & presentatie	25%	EK1	X	X	X		
				EK3	X	X	X	X	X
				EK4	X	X	X	X	X
	Tentamen (individueel)	Kennistoets	75%	EK5	X	X	X	X	X
				EK6		X	X		
				EK7		X	X		
				EK8	X	X	X		
Finance	Take-home assignment (groep)	Financieel analistenrapport van een onderneming, gebaseerd op financiële rapportages, het risicoprofiel en de vermogensstructuur van de onderneming.	100%	EK3	X	X	X		
				EK4	X	X	X		
				EK5	X	X	X		

				EK7	X	X	X		X
Financial Accounting & Reporting	Assignment (groep)	Samenstellen informatieve prospectus op basis van organisatiecasus	35%	EK2	X	X	X	X	
	Tentamen (individueel)	Tentamen met verscheidene cases	65%	EK4	X	X	X		X
				EK5		X	X	X	
Ondernemingsrecht	Tentamen (individueel)	Open-boek tentamen met verscheidene cases	100%	EK4	X	X	X		
				EK5	X	X	X		
Marketing & Pricing	Individuele presentatie	Interview met marketing afdeling binnen eigen organisatie	10%	EK4	X	X	X		
	Team presentatie	Team presentatie van artikel	10%	EK8		X	X		
	Paper (groep)	Uitwerken van problem statement, onderzoeksvragen, literatuurreview	30%						
	Paper (individueel)	Uitwerking van empirisch gedeelte binnen de eigen organisatie, of binnen een zelf aangedragen casus, over marketing/pricing.	50%	EK9		X	X		
				EK10		X	X	X	X
Belastingrecht	Individuele opdracht	Inleidende opdracht	20%	EK1	X	X	X		
	Casus (individueel)	Individuele uitwerking van een casus	40%	EK2	X	X			
				EK3	X	X	X		
	Tentamen (individueel)	Mondeling tentamen met verscheidene cases	40%	EK5	X	X	X		
Auditing & Assurance	Tentamen (individueel)	Mondeling tentamen met verscheidene cases	100%	EK7	X	X	X		
				EK10	X	X	X		
Advanced Financial Accounting	Tentamen (individueel)	Individueel tentamen met verscheidene cases	100%	EK7	X	X	X		
				EK10	X	X	X		
BRM I	Paper (individueel)	Het schrijven van een probleemanalyse	100%	EK6, EK7, EK8, EK9, EK10	X	X	X		X

BRM II	Paper (individueel)	Het schrijven van een onderzoeksvoorstel	100%	EK6		X	X		
				EK7		X	X		
				EK8		X	X		X
				EK9		X			
				EK10		X	X	X	X
Thesis	Individueel onderzoekspaper (100%)	Dit individuele werkstuk adresseert bij voorkeur een reëel management control probleem in de eigen organisatie van de deelnemer. Als dit niet mogelijk is, wordt naar een vervangend onderwerp gezocht in overleg met de Academic Director.	100%	EK6		X	X		
				EK7		X	X		
				EK8		X	X		X
				EK9		X			
				EK10		X	X	X	X

Flexibiliteit

Startmomenten

- Mei (instroom bij Finance)
- November (instroom bij Accounting Information & Data Analytics)

Studieduur

- De nominale studieduur van de opleiding is 18 (korte variant) of 24 maanden (lange variant) maanden. De maximale studieduur is zes jaar.

Locatie

- Tilburg

Keuzedelen

- Er kan worden gekozen voor de Accountancy variant, of voor de Control variant van de opleiding. Hiertoe wordt een keuze gemaakt tussen respectievelijk Auditing & Assurance en Advanced Financial Accounting (Accountancy variant), of Marketing & Pricing en Strategie & Organisatie (Control variant).

Overige

- Niet van toepassing

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Onderwijs- en Examenregeling

Uitzondering op artikel 4.3: Afsluitend examen van de opleiding

- De thesis mag worden ingeleverd als de module Belastingrecht nog afgerond moet worden.

Aanvullingen en/of uitzonderingen op de Regels en Richtlijnen van de Examencommissie

Niet van toepassing