

KASTEELDAGEN NAJAAR 2011



NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

Historie
en toekomst
verenigd:
**PERMANENTE
EDUCATIE**

Educatie is ons fort

Kastelen, vaste burchten, ooit symbolen van grimmige onverzettelikheden, eigenmachtige adel en militair machtsvertoon. Later geassocieerd met welstand, verfijnde manieren en elite. Kastelen, ooit ongestoorde plaatsen waar spoken rond het middernachtelijk uur hun ketens lieten rammelen vol zelfbeklag en geklammer. Kastelen, thans locaties om in een stijlvolle ambiance te vertoeven om in een warm-huiselijke sfeer kennis te nemen van de laatste ontwikkelingen op het vakgebied, van gedachten te wisselen met vakgenoten en inspiratie op te doen voor interessante nieuwe ondernemingen.

Kasteeldagen

Nyenrode Business Universiteit biedt u voor het derde achtereenvolgende semester de zogeheten Kasteeldagen aan. Met de Kasteeldagen bieden wij u de unieke gelegenheid een kijkje te nemen in het historische kasteel en tegelijk financieel gerelateerde cursussen te volgen met een verbreding op bedrijfseconomisch of bedrijfskundig gebied.

Programma's

Het programma van najaar 2011 biedt u de mogelijkheid om kennis te nemen van diverse onderwerpen die passen bij een sfeer van dynamiek en slagvaardig ondernemen. Er is immers een wereld te ontdekken en een markt te veroveren. De volgende onderwerpen worden aangeboden:

- De CFO in 2011
- Shared Service Centers
- Fusies en Overnames
- Boekhoudschandalen
- Familiebedrijven
- Financiële markten
- ICT voor business managers
- Actualia Ondernemingsrecht
- Change Management
- Micro-expressies
- Soft Controls
- Strategisch Management



PROGRAMMA

De CFO in 2011

Datum: donderdag 8 september 2011

Sprekers: - Germon Knoop MBA, CFO Irdeto, division of Naspers
- Mr. Roy Kramer RA, program director Nyenrode Business Universiteit

In de afgelopen 20 jaar is de rol van CFO sterk veranderd. Van 'boekhouder' en zuiver financiële functie, tot een financieel strategische business partner, met een sleutelpositie binnen de Raad van Bestuur. Een CFO is inmiddels op vele terreinen actief. Tel daar de toenemende globalisering, roep om transparantie, regelgeving, technologische innovaties, governance, risk management en de komst van nieuwe markten bij op, en het is duidelijk dat de uitdagingen meer dan groot zijn.

Tijdens deze kasteeldag gaan we in op de nieuwe rol van de CFO, de bijbehorende uitdagingen en eisen, de speelvelden waarop een CFO actief is, de (ethische) dilemma's en de wijze waarop een CFO hier strategisch op in kan spelen. Omgekeerd krijgen de deelnemers ook inzicht in de verwachtingen van een CFO en hoe zij hier mee om kunnen gaan. Aan de hand van een zeer realistische (actuele) praktijkcasus en deelopdrachten, maken de deelnemers een concrete vertaalslag naar kansen en bedreigingen voor hun eigen omgeving, hun eigen positie en/of ambities. Aan de hand van de (internationale) praktijkcasus komen onder andere aan de orde:

- de CFO als strategische business partner
- verantwoordelijkheden en het netwerk van een CFO
- de rol en het profiel van de CFO
- de CFO en Boardroom Dynamics/Boardroom Effectiveness

- financiële ethiek in de praktijk (nationaal en internationaal)
- risk management, management control, overnames, fusies
- financiële functie in emerging markets, Interculturele verschillen & communicatie
- managing ICT en inrichting control & finance functie
- commerciële en strategische onderhandelingen met en op CFO-niveau
- hoe presenteert de CFO financiële informatie aan investeerders en pers?
- hoe presenteer je complexe deals aan de Raad van Bestuur?
- wat wil een CFO van zijn/haar finance- en audit-functie?

Hoe maak je een Shared Service Center succesvol?

Datum: dinsdag 13 september 2011

Sprekers: - Drs. Rob Langenberg RA, organisatieadviseur en partner bij 4Partners for Management
- Drs. Pieter Bakker RA, manager Finance bij Stichting Espria

Een Shared Service Center is een eenheid binnen een organisatie dat veelal werkt op basis van een service level agreement. Er worden gespecialiseerde diensten geleverd aan de verschillende (operationele) afdelingen binnen de organisatie tegen een verrekenprijs. Deze diensten zijn vaak gericht op financiële administratie, inkoop, ICT en HRM. Er zijn ervaringsdeskundigen die over successen met shared service centers roepen: Dat kan niet! Zij vinden dat dit concept niet werkt: veel bureaucratie en toch onbetrouwbare informatie en diensten die te laat worden opgeleverd.



©TASJA VAN DER VEEN

Anderen hebben goede ervaringen en profiteren van een hogere kwaliteit producten tegen lagere kosten.

Tijdens deze kasteeldag wordt inzicht geboden in:

- de doelstelling van het oprichten van een shared service center
- hindernissen bij het implementeren van shared service centers
- hoe shared service centers worden ontworpen, gemigreerd en doorontwikkeld
- ervaringen met shared service centers in het bedrijfsleven in termen van succesfactoren en knelpunten, de varianten en de resultaten
- ervaringen met de implementatie en het functioneren van een shared service center bij een grote non-profit organisatie bestaande uit een aantal zorginstellingen. Hier komen

de specifieke omstandigheden van non-profit organisaties aan bod en de complicaties met verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Beide sprekers staan garant voor concrete en heldere presentaties over het fenomeen shared service center en hun ervaringen daarmee vanuit de verschillende rollen die zij hebben (gehad) met betrekking tot shared service centers.



Nyenrode: een toekomst met historie

- ✘ **Omstreeks 1250:** op een 'nieuw gerooid' stuk grond wordt een verdedigingstoren gebouwd, het begin van de burcht Nyenrode
- ✘ **1511:** kasteel Nyenrode wordt verwoest
- ✘ **Omstreeks 1640:** kasteel Nyenrode wordt herbouwd in de Hollandse Renaissancestijl
- ✘ **1673:** kasteel Nyenrode wordt in brand gestoken door Franse troepen
- ✘ **1675:** de Amsterdamse koopman Joan Ortt bouwt het kasteel weer op
- ✘ **1853:** het kasteel komt in handen van de familie De Heus
- ✘ **1907:** het kasteel wordt gekocht door de Duitse koffiehandelaar Michiel Onnes
- ✘ **1920:** het kasteel wordt gerestaureerd en uitgebreid
- ✘ **1930:** de Amsterdamse kunsthandelaar Goudstikker koopt Nyenrode en gebruikt het kasteel als toonzaal voor zijn handelsvoorraad. Nyenrode wordt voor het publiek opengesteld. Zo krijgen ook minder kapitaalkrachtigen de mogelijkheid in contact te komen met kunst
- ✘ **1940:** Goudstikkers kunstverzameling komt in handen van de Duitsers
- ✘ **1946:** Nyenrode verbindt zijn naam aan het Nederlands Opleidings Instituut voor het Buitenland, de voorloper van Nyenrode Business Universiteit.

Succes- en faalfactoren bij Fusies en Overnames

Datum: donderdag 22 september 2011

Sprekers: - Drs. Ed Sprokholz, *assistant professor Finance Nyenrode Business Universiteit*
- Dr. Hans Bakker, *senior lecturer in Strategic Management and Business Integration Nyenrode Business Universiteit*

Integratie en mondialisering dwingen veel bedrijven tot fusies en overnames (F & O) teneinde hun concurrentiekracht te beschermen en uit te bouwen. De economische crisis creëert bovendien unieke kansen voor kapitaalkrachtige bedrijven om financieel zwakke partijen over te nemen. De kennis, kunde en creativiteit van financieel bestuurders worden zwaar op de proef gesteld tijdens het F & O-traject. Het welslagen van F & O wordt dan ook bepaald door een gedegen voorbereiding en gedisciplineerde uitvoering op de volgende gebieden:

- structurering van het overnameproces
- verwachtingsmanagement
- bedrijfsintegratie
- strategische onderbouwing
- waardecreatie en synergievoordelen
- due diligence
- financiële structurering





- ontwerp en uitvoering van het integratie-proces

Boekhoudschandalen

Datum: donderdag 29 september 2011

Spreker: Prof. dr. Henk Langendijk, *hoogleraar Externe Verslaggeving Nyenrode Business Universiteit en Universiteit van Amsterdam*

De wereld wordt al vele jaren geteisterd door boekhoudschandalen. Voorbeelden hiervan zijn Enron, Worldcom, Ahold, Parmalat en recenter Lehman Brothers. Gedurende deze kasteeldag worden de oorzaken en beweegredenen achter deze schandalen behandeld alsook de relatie met fenomenen als creative accounting en window dressing. Winst en vermogens strategieën worden in het licht van frauduleus en creatief boekhouden geplaatst. Tevens zullen populaire creatieve en frauduleuze verslaggevingstechnieken de revue passeren. Aandacht is er ook voor cover-up en detectie van deze technieken. De rol van controlerende accountants en toezichhouders als de AFM en DNB wordt geschetst als normhandhavers. Uiteraard wordt deze kasteeldag geplaatst in de actualiteit zo zullen de schandalen worden besproken als Weyl Beef Products, Landis, Lehman Brothers en Econcern.

Het geheim van Familiebedrijven

Datum: donderdag 6 oktober 2011

Sprekers: - Prof. dr. Roberto Flören MBA, *hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht Nyenrode Business Universiteit*
- Drs. Geert Mikkers, *gast spreker over Boekos Food Groep*

De waardering voor familiebedrijven is de laatste jaren sterk gestegen. Familiebedrijven blijken dominante ondernemingsvormen te zijn, zijn vaak winstgevender en bestaan vaak langer dan niet-familiebedrijven. Maar waarom zijn familiebedrijven in de regel succesvoller? Wat verklaart de kracht van het familiebedrijf? Toch zien familiebedrijven zich ook geconfronteerd met aanzienlijke uitdagingen. Aan de hand van de waargebeurde casus van de Boekos Food Groep, onder meer bekend van Kips Leverworst, gaan we met een van de betrokken familieleden/eigenaars in op de krachten en zwakten van familiebedrijven en andere aspecten, zoals:

- het driecirkelmodel familiebedrijven
- de kracht van het familiebedrijf
- rolconflicten
- OASE
- communicatie in het familiebedrijf
- positie van niet-familieleden in het management
- bedrijfsopvolging en eigendomsoverdracht

Gestructureerde financiering in de huidige financiële markten

Datum: dinsdag 11 oktober 2011

Sprekers: - Dr. Dennis Vink, *director Center for Finance, associate professor of Finance, Nyenrode Business Universiteit*
- Dr. Mike Nawas, *managing partner Bishopsfield Capital Partners, senior lecturer Nyenrode Business Universiteit*

Sinds de kredietcrisis van 2008 hebben veel ondernemingen zich afgekeerd van de financiële markten die met gestructureerde financieringsconstructies, zoals securitisaties, mede de crisis hebben veroorzaakt. Zij beroepen zich weer ge-

woon op hun bank om met traditionele leningen aan hun financieringsvraag tegemoet te komen. Maar is het verstandig nu weer een eenzijdige afhankelijkheid te creëren van de banken, die zelf nog vele jaren zullen kampen met hun eigen herstel? De aangescherpte regels voor bankentoezicht en –kapitalisatie geven juist aanleiding te twijfelen aan het vermogen van banken om adequaat aan kredietvraag van bedrijven te voldoen.

Gedurende deze interactieve kasteeldag brengen we de nodige nuance aan in de afwegingen die bedrijven moeten maken bij hun financieringsvragen: de balans tussen bank- en marktfinanciering, de kracht en risico's van vreemd vermogen, de techniek van securitisatie en welke securitisatievormen de crisis wel en niet zonder klerenscheuren hebben doorstaan.

We besteden aandacht aan de kredietcrisis, de rol van International Accounting Standards, de invloed van voorgenomen bankenhervormingen zoals het Basel III akkoord op de financiële markten en producten, de rol van externe kredietbeoordelaars en de huidige trends in de financiële markt voor gestructureerde financieringen in het algemeen en securitisaties in het bijzonder. Aan de hand van een praktijkcase zal de toepassing van securitisatie worden besproken en de uitkomst van de opgetuigde structuur worden vergeleken met die van andere financieringsvormen.

Update ICT voor business managers

Datum: donderdag 13 oktober 2011

Sprekers: - Prof. dr. Fred de Koning RA RE, *hoogleraar Accounting Information Systems Nyenrode Business Universiteit*
- Jan van Praat RA RE, *lecturer*



*Accounting Information Systems
Nyenrode Business Universiteit*

Deze kasteeldag gaat over flexibiliteit, business alignment en beheersing van ICT. ICT-toepassingen worden vaak ervaren als log, inflexibel en niet afgestemd op de behoeften vanuit de business.

De volgende onderwerpen komen aan de orde:

- Cloud computing. De ideale oplossing om de ICT-infrastructuur flexibeler en goedkoper te maken en het beheer te professionaliseren? Wat zijn de maatregelen die genomen moeten worden om de risico's te beheersen
- Agile systeemontwikkeling speelt in op de behoefte aan meer flexibiliteit en betrokkenheid van gebruikers bij de systeemontwikkeling. Dit biedt nieuwe perspectieven, waardoor het wellicht mogelijk is flexibiliteit en beheersbaarheid te combineren.
- IT Portfoliomanagement. Investerings in software dienen over het algemeen rendement op te leveren. Het schatten van de kosten van software is al lastig, maar het schatten van baten is nog lastiger. Het concept van de business case zou daar een oplossing voor kunnen bieden.
- ITIL en CobiT leiden het beheer en gebruik van ICT-hulpmiddelen in goede banen. Van beide methoden is nu een nieuwe versie. ITIL versie 3 is gericht op service management en bouwt dat systematisch op vanuit een service strategie, service ontwerp en service invoering tot het leveren van service. CobiT 5.0 is gebaseerd op de "stakeholder requirements" en besteedt veel aandacht aan value management en risk management. Wat houden deze uitbreidingen in en wordt dit daardoor niet te zwaar en te

theoretisch? Of past een benadering, zoals die vaak ook op de vorige versies werd toegepast: houdt de grote lijn in de gaten, maar volg niet alles in detail?

- Continuous monitoring. Biedt oplossingen voor het monitoring probleem, dat wil zeggen het permanent toetsen of de interne beheersing goed functioneert. Hoe ver gaan die oplossingen?

Actualia Ondernemingsrecht

Datum: donderdag 27 oktober 2011

Spreekers: - Prof. mr. Bas Steins Bisschop, *hoogleraar Ondernemingsrecht Nyenrode Business Universiteit en hoogleraar Corporate Law and Corporate Governance Universiteit Maastricht*
- Prof. mr. Kid Schwarz, *hoogleraar Ondernemingsrecht Universiteit Maastricht*

Het ondernemingsrecht is voortdurend in beweging. Grote wetgevingsprojecten staan op het punt te worden afgerond. Bijvoorbeeld de invoering van het nieuwe BV-recht, het nieuwe recht voor de Personenvennootschap en het wetsvoorstel bestuur en toezicht. Daarnaast ontwikkelt het ondernemingsrecht zich ook in een constante stroom van vonnissen en beschikkingen, niet alleen van de Ondernemingskamer, maar ook van de Hoge Raad en andere lagere rechters. Tijdens deze kasteeldag staan de recente ontwikkelingen die van belang zijn voor het up to date houden van de kennis van de accountant en controller centraal.

De volgende onderwerpen komen aan de orde:

- het nieuwe BV-recht. Kapitaalbeschermingsrecht nieuwe stijl, de nieuwe mogelijkheden tot nuancering van

aandeelhoudersmacht, de nieuwe vormgeving van een al dan niet besloten karakter van het samenwerkingsverband en de problematiek van terugbetaling van kapitaal aan equity-partners.

- het nieuwe Personenvennootschapsrecht. Het vervallen van de maatschap en VOF, de structuur van de nieuwe Openbare Vennootschap (al dan niet met rechtspersoonlijkheid), de nieuwe regeling voor de CV met zijn uitdijende aansprakelijkheid van commanditairen. De nieuwe regeling van de administratie binnen de personenvennootschap, de regeling van vaststelling van de jaarrekening en bepaling van het winstdeel, alsook de risico's van de onduidelijke afbakening van de Stille Vennootschap t.o.v. de Openbare Vennootschap.
- bestuur en toezicht. De effecten van het wetsvoorstel die invoering van een unitary board structure mogelijk maakt. De keuze bepalende elementen voor een one tier board structure, de aansprakelijkheidsrisico's voor boardmembers en de consequenties van de nieuwe wettelijke regeling voor het leerstuk van het tegenstrijdig belang.
- aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen. Ontwikkelingen op het terrein van het aansprakelijkheidsrecht op basis van een inventarisatie van recente rechtspraak dat van groot belang is voor de accountant, gezien vanuit het risk management.

Change management

Datum: donderdag 10 november 2011

Spreeker: Dr. Rob Blomme, *associate professor in Management en Organization Nyenrode Business Universiteit*





Managers worstelen vaak met dagelijkse problemen die niet eenvoudig op te lossen zijn en het gevolg zijn van niet-waarneembare (organisatie) oorzaken. Soms lijken oplossingen nieuwe problemen mee te brengen. Problematische situaties ontstaan vaak door sterk veranderende marktomstandigheden, fusies, snelle groei in korte tijd of door sterke krimp. Een gerichte veranderingsaanpak is dan noodzakelijk.

'Change management' biedt inzicht in de condities voor effectieve veranderingen. Daarvoor wordt beoordeeld wat de beweegredenen zijn van mensen en welke situationele interventiemethoden effect kunnen hebben. Ook wordt inzicht verworven in de psychologische aspecten van verandering.

Onder andere de volgende onderwerpen worden belicht:

- verandering, eigenlijk niet gewoon voor mensen
- problematische situaties en hun oorzaken
- de vier motoren van organiseren
- de invloed van groepsdynamiek
- individuen en verandering
- interventietechnieken en effectief 'change management'.

Micro-expressies: Emotionele intelligentie voor professionals

Datum: donderdag 1 december 2011

Spreker: Drs. Job Boersma, *trainer/adviseur Vergouwen Overduin*

In het professionele leven moeten we vaak inschatten hoe iemand "erbij zit". Wat voelt iemand? Meent hij/zij wat die zegt? Spreekt iemand

de waarheid? Om dit te kunnen beoordelen moet je rekening houden met veel factoren. Wij focussen in op Micro-expressies. Dit zijn zeer korte, vaak onbewuste, bewegingen in het gezicht van een gesprekspartner.

Het is een vorm van 'emotionele lekkage' die maar één vijfde van een seconde zichtbaar is. De inzichten waar deze dag mee aan het werk wordt gegaan zijn gebaseerd op het wetenschappelijke werk van Paul Ekman en Nico Frijda. Inzicht in micro-expressie maakt dat u in bepaalde, vaak emotioneel geladen, situaties beter kunt inschatten wat er achter iemands blik of verbale communicatie schuil gaat. U kunt daarmee een uniek kijkje krijgen in iemands emotionele realiteit. Zo kunnen minimale non-verbale signalen u vertellen hoe een cliënt of medewerker tegenover uw standpunt, advies, coaching, product of beleid staat. Het herkennen van deze signalen is voor u van cruciale waarde. Lijkt taal te zijn uitgevonden om onze gedachten en gevoelens te verbergen; emoties kunnen simpelweg niet liegen en komen en gaan wanneer het hun belieft. Het blijkt echter dat deze minimale signalen vaak over het hoofd worden gezien. Dat is jammer en onnodig omdat het herkennen van deze minimale signalen van emotionele expressies en het duiden ervan binnen de context van de situatie te leren is. Bent u zich eenmaal bewust van micro-expressies dan kunt u dit direct toepassen in uw dagelijks werk. Doormiddel van computeranimaties en uitvoerige beeldanalyses leert u micro-expressies zien, te begrijpen en te duiden. Elke deelnemer zoekt van te voren een videofragment, die dan ter plekke wordt geanalyseerd. Je zou je bijvoorbeeld kunnen afvragen of Tom Schalken of Marco Kroon nu echt de waarheid spreken of niet... en vooral

waarom niet of waarom wel. Op deze kasteeldag kunt u het antwoord vinden op deze en op andere vragen

Soft Controls

Datum: donderdag 8 december 2011

Sprekers: - Prof. dr. Muel Kaptein, *hoogleraar in Business Ethics and Integrity Management RSM Erasmus Universiteit*
- Arnold Pureveen RA, *financieel directeur woningcorporatie De Alliantie*

Waarom wordt het beheersingsinstrument "soft controls" nog maar mondjesmaat in de praktijk gebracht, terwijl iedereen er de mond vol van heeft? De recente financiële schandalen hebben laten zien dat traditionele audits, gericht op de harde aspecten van de bedrijfsvoering, niet meer toereikend zijn om organisaties goed te kunnen besturen. Waar laten mensen zich bij echte dilemma's door leiden? Wetenschappelijk onderzoek geeft aan dat dit niet de regelgeving of procedures zijn, maar meer door het eigen morele oordeel. Dat is dan ook de reden waarom organisaties 'soft controls' steeds meer gaan implementeren in aspecten als organisatiecultuur, bedrijfsethiek, motivatie, stijl en voorbeeldfunctie van het management.

De volgende onderwerpen worden nader belicht:

- de "tone at the top" en de mogelijkheden om medewerkers "in de goede stand" te krijgen
- de normen die bepalend zijn op grond van waarden en strategische doelstelling
- zijn deze normen bekend in de organisatie?
- dilemma's
- objectivering van uitkomsten en evaluatie van de eigen houding, gedrag en taakinvinging



©TASIA VAN DER VEEN

- interviewtechnieken en -protocollen;
hoe stel je de 'hoogrendementsvragen'?

Strategisch Management

Datum: donderdag 15 december 2011

Spreker: Prof. dr. Tjeu Blommaert, *hoogleraar
Bedrijfseconomie Universiteit Maastricht
en directeur Blommaert Enterprise*

Als wordt gesproken van 'de goede dingen goed doen' dan wordt bedoeld dat een goede strategie belangrijk is (dus het strategisch ontwerp), maar tevens een goede uitvoering van die strategie (de executie van die strategie). Klanten betalen immers niet voor de strategie, maar voor de uitvoering ervan. Dit betekent dat het personeel volledig congruent moet handelen met de gekozen strategie, anders komt er van die strategie niet veel of niets terecht. Gedurende deze kasteeldag staan deze 2 dimensies van ondernemingsstrategieën centraal: (1) het ontwerp ervan rekening houdend met de eisen van de markt en de competenties van de organisatie en (2) de uitvoering van ervan. Na een strategische heroriëntering kan het zijn dat een ingrijpend veranderingsprogramma nodig is om een adequate uitvoering van de nieuwe strategie in de organisatie te borgen. Dit kan het personeel raken, maar ook processen en/of systemen. Het is onvermijdelijk hierin de rol van organisatiecultuur te adresseren. Deze kasteeldag wordt verzorgd door prof. dr. Tjeu Blommaert, hoogleraar bedrijfseconomie en ondermeer auteur van vele boeken op het gebied van bedrijfskunde en bedrijfseconomie. Door zijn jarenlange ervaring in het bedrijfsleven zullen de theoretische concepten en modellen worden gelardeerd met talloze praktijkvoorbeelden (de faal- en succesfactoren inzake strategie).

Programmatijden

Alle kasteeldagen vinden plaats van 13.00-18.00 uur, m.u.v. donderdag 29 september, dan van 13.00-17.00 uur.

Het programma wordt onderbroken voor koffie- en theepauzes.

Opleidingspunten

Nyenrode Business Universiteit is een door het NIVRA (NBA) erkende onderwijsinstelling en is daardoor gerechtigd PE-punten toe te kennen aan onderwijsactiviteiten.

Per kasteeldag ontvangt u
5 PE-punten
(29 september: 4 PE-punten)



Aanmelding

Wilt u zich voor één of meerdere kasteeldagen inschrijven dan kan dat, door gebruik te maken van de bijgevoegde aanmeldingskaart of via www.nyenrode.nl/pe

Kosten

De kosten per kasteeldag bedragen € 495,- per kasteeldag. Voor 29 september bedragen de kosten € 395,-.

Locatie

Nyenrode Business Universiteit
Straatweg 25
Breukelen

Let op: in het kasteel is geen lift aanwezig

Voor meer informatie

Indien u vragen hebt over een van de kasteeldagen, kunt u contact opnemen met het programma management kasteeldagen:

T 0346 295 836

M 06 33 89 69 50

E pe@nyenrode.nl

I www.nyenrode.nl/pe

Annuleringsvoorwaarden

Bij annulering tot twee weken (10 werkdagen) voor aanvang van de betreffende kasteeldag worden geen kosten in rekening gebracht. Bij annulering binnen twee weken (10 werkdagen) voor aanvang van de betreffende kasteeldag wordt 100% van de kosten in rekening gebracht. Annulering dient uitsluitend schriftelijk plaats te vinden. Als annuleringsdatum geldt verzenddatum e-mailbericht, faxdatum of datum poststempel.



NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

Nyenrode Business Universiteit

Straatweg 25
Postbus 130, 3620 AC BREUKELEN

T 0346 295 836

F 06 33 89 69 50

E pe@nyenrode.nl

www.nyenrode.nl/pe