

De invloed van verplichte educatie op de intrinsieke en extrinsieke motivatie van de werknemer/professional.

*Leidt de inzet van Continuing Professional Education als performance
management tool tot competitief voordeel?*

Scriptie: Mariëtte C. Bos
Universiteit: Open Universiteit
Master Managementwetenschappen, Variant Controlling

Datum: 26 juli 2011
Begeleider/examinator: Drs. Leo van Veldhuizen
Tweede beoordelaar: Dr. Pieter Kamminga

Voorwoord:

Deze scriptie schrijf ik in het kader van mijn opleiding Managementwetenschappen bij de Open Universiteit. Het onderwerp van deze scriptie heeft mijn interesse omdat mijn werkgever per 1 juli 2009 educatie verplicht heeft gesteld met een norm aantal punten te behalen per jaar. Vanuit veel beroepsorganisaties is dit steeds meer een algemeen verschijnsel maar vanuit een werkgever niet. Ik heb de mogelijkheid gehad om onderzoek te doen bij mijn werkgever, een wereldwijd opererend accountants- en belastingadvies kantoor. Ik hoop dat mijn onderzoek een nuttige bijdrage kan leveren aan de evaluatie van de CPE-regeling in de nabije toekomst.

Dank wil ik betuigen aan de volgende mensen, bedrijven en organisaties voor hun medewerking:

- Allereerst mijn man voor zijn niet aflatende support.
- Mijn dochter die het al heel lang moet stellen met een studerende moeder en daar slechts zelden over zeurt.
- Carin van het Training Department & Center for Tax Knowledge.
- Diederik, Director Tax Compliance
- Judith van het Human Resource Department voor haar luisterend oor.
- Mijn collega's van de afdeling Tax Compliance.
- De Nederlandse Orde van Belastingadviseurs.
- Het Register Belastingadviseurs.
- Leo van Veldhuizen, mijn scriptiebegeleider.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	5
Hoofdstuk 1 Inleiding	
1.1 Professie, educatie, motivatie en strategie	7
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Opzet van de scriptie	10
1.4 Conceptueel model	11
Hoofdstuk 2 Deel 1 Literatuuronderzoek	
2.1 De professional	12
2.2 Continuing Professional Education	13
2.3 Kwaliteit en professionaliteit	14
2.4 Het belang van educatie	15
2.5 Het leerproces	17
2.6 Motivatie van personeel	18
2.7 Performance management	22
Hoofdstuk 2 Deel 2 Onderzoek werkgever en beroepsorganisaties	
2.8 Werkgever XX	24
2.9 Beroepsorganisaties	28
Hoofdstuk 3 Methodologie	
3.1 Onderzoek	30
3.1.1. Onderzoeksopzet	31
3.1.2. Onderzoekspopulatie	31
3.2 Dataverzameling	33
3.3 De vragen	33
3.3.1. De vragenlijst	34
3.4 Analyse	35
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	35
Hoofdstuk 4 Resultaten	
4.1 Resultaten interviews	37
4.2 Feedback	44
Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen	
5.1 Eigen onderzoek	45
5.2 Deelvragen theoretisch	45
5.3 Deelvragen empirisch	46
5.4 Hoofdvraag	49
5.5 Aanbevelingen	49
5.6 Discussie	50
Literatuurlijst	51
Bijlagen: Email NOB en interviews	54

LIJST VAN GEBRUIKTE AFKORTINGEN:

CB:	College van Belastingadviseurs
CEU:	Continuing Education Unit
CPE:	Continuing Professional Education
EMEIA:	East, Middle East, India and Asia
HRM:	Human Resource Management
ILO:	International Labor Organization
ISCO:	International Standard of Occupations
ISO:	International Organization for Standardization
NBA:	Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
NFB:	Nederlandse Federatie van Belastingadviseurs
NOB:	Nederlandse Orde van Belastingadviseurs
NOBCO:	Nederlandse Orde van Beroepscoaches
PE:	Permanente Educatie
PM:	Performance Management
RB:	Register Belastingadviseurs
TA:	Tax Advisory
TC:	Tax Compliance
VTO:	Vaktechnisch Overleg
VTT:	Vaktechnische Training
XX:	In de scriptie is gekozen om de werkgever aan te duiden met 'XX' in verband met privacy.

Samenvatting

Onder permanente educatie wordt globaal verstaan: opleiding met het doel de kennis en vaardigheden die men in de huidige functie nodig heeft op peil te houden en te vergroten. Door de enorme vlucht aan informatievoorziening door technologische ontwikkelingen zou het voor professionals niet meer mogelijk zijn op eigen initiatief up to date kunnen blijven. De markt is veranderd in een ‘demanding market’ van veeleisende consumenten die kwaliteit en professionaliteit verwachten. De eisen die gesteld worden aan de professional (werknemer of zelfstandige) zijn hoog. Hij/zij moet vaktechnisch geschoold zijn, vaardigheden op allerlei gebied bezitten en daarnaast ervaring hebben of snel op kunnen bouwen. Permanente educatie is een hulpmiddel voor professionals om bij te blijven. Beroepsorganisaties zien het als een kwaliteitskeurmerk. Werkgevers zien dit kwaliteitskeurmerk ook in toenemende mate in Continuing Professional Education. Leren om professionals competent te maken en om ze competent te houden. Educatie als wellicht opstap naar een lerende organisatie. De ‘lerende organisatie’ zou competitief voordeel kunnen bieden en zou beter bestand zijn tegen de snelle veranderingen in de turbulente zakelijke omgeving. Om leren te bevorderen wordt het door werkgevers gefaciliteerd, wordt het soms verplicht gesteld en kan het zelfs ingezet worden als performance management tool. Performance management is bedoeld om professionals te stimuleren. Intrinsiek gemotiveerde professionals brengen persoonsgebonden kennis over, een belangrijke bron van competitief voordeel. Verplichte educatie als performance management tool kan positief motiverend werken maar kan ook leiden tot uitdovende motivatie.

Doel

In het huidige onderzoek is gekeken naar het belang van educatie in een veranderende markt. Het doel van educatie is kennis binnen het bedrijf brengen en toepassen, het ontwikkelen van competenties en het waarborgen van kwaliteit en professionaliteit. Voor educatie is motivatie onontbeerlijk om kennis op te nemen en om vaardigheden aan te leren of te ontwikkelen. In deze scriptie is onderzocht hoe een CPE-regeling die door een werkgever recent is ingevoerd als performance management tool de motivatie beïnvloedt van de professionals. Leidt de verplichte educatie regeling tot meer kwaliteit en professionaliteit en op termijn naar competitief voordeel? Tevens is gekeken welke invloed de dubbele verplichting tot educatie vanuit de werkgever en de beroepsorganisaties heeft op de professionals.

Onderzoeksopzet

Naast literatuuronderzoek en onderzoek bij de werkgever en twee beroepsorganisaties, zijn er tien interviews afgenomen bij professionals werkzaam op de afdeling Tax Compliance van Werkgever XX. De professionals hebben minimaal vijf ervaringsjaren en functieniveau vanaf senior consultant. Daarnaast zijn er vragen – schriftelijke en mondeling - gesteld aan het Training Department for Tax Knowledge van werkgever XX en schriftelijke vragen aan beroepsorganisaties.

Resultaten

Het belang van educatie wordt onderschreven door professional, werkgever en beroepsorganisatie. De uitvoering van de regeling bij de werkgever is discutabel. Bij de beroepsvaardigheden trainingen staat het doel van de werkgever redelijk haaks op het resultaat dat uiteindelijk bij de professional wordt behaald. De motivatie van de professional voor deze trainingen is minder hoog. Dit heeft te maken met scepsis of de training ingesleten gewoonten kan veranderen en verder met de aansluiting van de trainingen op het functieniveau en talenten van de professionals. Dit is anders voor de vaktechnische trainingen. De motivatie voor deze trainingen is hoog. Deze trainingen kunnen een grotere bijdrage leveren aan competitief voordeel indien de manier van lesgeven en de lesfrequentie worden gewijzigd.

Conclusie

Het onderzoek heeft geleid tot diverse concrete aanbevelingen ten aanzien van de permanente educatie regeling. Indien een aantal van deze aanbevelingen wordt gevolgd dan is de kans groter dat de CPE regeling - naast een keurmerk voor kwaliteit - een bijdrage kan leveren in het behalen van competitief voordeel.

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Professie, educatie, motivatie en strategie

Adult learning, lifelong learning en professional continuing education, het zijn begrippen die langzamerhand gemeengoed zijn geworden. Permanent leren is in gang gezet in (grofweg) de jaren zeventig. In eerste instantie ging het om een veranderend inzicht over leren. Leren zou niet uitsluitend iets voor kinderen zijn, ook volwassenen hadden hun eigen ‘doeer en leer’ proces. Een volwassene die vakbladen leest, analyseert wat hij leest, hiervan leert, nieuwe kennis opdoet en dit demonstreert door examens te halen of door een origineel (wetenschappelijk) artikel te schrijven is bezig met een proces van “teach and learn” (Jarvis 1983). Een uitvloeisel van dit veranderende inzicht over leren is continuïng professional education. Het ‘permanent leren’ voor professionals. Dit maakte voor het eerst opgang in de medische sector en de accountancy. Onder permanente educatie wordt globaal verstaan: opleiding met het doel de kennis en vaardigheden die men in de huidige functie nodig heeft op peil te houden en te vergroten.

Om te kunnen begrijpen waar deze ontwikkeling vandaan komt worden een aantal wijzigingen globaal tegen het licht gehouden. Kijkend naar de ontwikkeling op de arbeidsmarkt dan zien we in Nederland, gemeten over de periode 1975 – 1993 in de beroepensector, een stijging van het aantal specialisten en van de beleidsvoerende en hoger leidinggevende beroepen. Over de gehele arbeidsmarkt is een stijgend functieniveau waar te nemen. In diezelfde periode brokkelt het aandeel van de beroepen in de agrarische sector, ambacht, industrie en transport af. Dit wijst op een toename in de vraag naar hoger gekwalificeerd personeel. Kennelijk worden de opleidingseisen die gesteld worden aan de werkzame beroepsbevolking strenger in deze periode. En niet alleen dat, werkzekerheid zou niet langer op één lijn gesteld moeten worden met baanzekerheid, maar met een op voortdurende scholing en gevarieerde werkervaring berustende brede inzetbaarheid van werknemers op de arbeidsmarkt (‘employability’). Feitelijk van full employment naar full employability (Ruyseveldt, Van Hoof 1998). Dit was niet alleen in Nederland. Over de landsgrenzen in Frankrijk, gemeten over een kortere en latere periode 1994 – 2006, is een soortgelijke voortschrijdende tendens aan de gang (Guitton, Fournié, 2008). Voor alle beroepen is het scholingsniveau voor instroom flink verhoogd. De jongere generatie heeft een hogere opleiding gevolgd dan de generatie voor hen - voor overigens dezelfde beroepen. Dit betekent een verschuiving binnen de arbeidsmarkt, namelijk dat werving en selectie van personeel zich meer richt op hogere startkwalificaties.

Als hoge(re) startkwalificaties gewenst zijn dan rijst de vraag of de aankomende jonge afgestudeerden voorbereid zijn op toekomstige sociale veranderingen? (Guégnard, Calmand, Giret 2008). In antwoord daarop gaven de afgestudeerden aan dat zij goed getraind waren door hun studies om snel nieuwe kennis op te nemen en toe te passen. Dit is een belangrijk gegeven omdat de informatie technologie een grote vlucht heeft genomen en eerder opgedane kennis al vlot verouderd kan zijn. De studenten kwamen verder tot de conclusie dat zij ook bepaalde vaardigheden (competenties) misten zoals: computer- en internetvaardigheden, bereidheid om eigen en ideeën van anderen ter discussie te stellen, het vermogen om met nieuwe ideeën en oplossingen te komen en alert zijn op nieuwe kansen.

Kennelijk kan er nog wat gesleuteld worden aan competenties. Binnen de Human Resource praktijken zijn hier twee manieren om te ontwikkelen: competentie management en wat nu momenteel opgang maakt, het strategisch talentmanagement. Competentie management is het opbouwen en exploiteren van competenties van medewerkers in lijn met de strategie en doelstellingen van de organisatie. Persoonlijke criteria zoals gedrag en relationele vaardigheden tellen zwaar mee (Guitton, Fourmié 2008). Competentie management gaat uit van *het verbeteren van de zwaktes*. Strategisch talentmanagement gaat uit van *het versterken van de sterktes* van een medewerker. Het missen van competenties kan een motivatie zijn om deze aan te leren. Het versterken van al aanwezige talenten kan eveneens motiverend werken om beter te worden waar men goed in is.

Wat betekende de ontwikkelingen op de markt voor organisaties? Een korte schets aan de hand van het artikel van Hermel en Pujol (2003), *An evolution of excellence*. Begin jaren tachtig was er een stevig concurrentie van Japanse firma's en veel Europese en Amerikaanse bedrijven verloren een aanzienlijk marktaandeel. Om de concurrentie het hoofd te bieden werd het 7s model van McKinsey ontwikkeld en gebruikt.¹ Het 7s model staat voor de 7 variabelen. De harde componenten: "strategy, structure, systems" en de zachte componenten: "staff, shared values, style en skills".

- Staff: zorgen dat het juiste personeel het werk doet;
- Style: de manier waarop het management omgaat met gelijken, superieuren en ondergeschikten;
- Skills: training en ontwikkeling van personeel om het werk te kunnen doen dat nodig is.

Daarna is er de invloed van de technologie. Deze zorgt voor snelle ontwikkeling van producten. De consument kan hierdoor constant smaak en voorkeur veranderen in een snellere cyclus. Lange termijn prognoses voor bedrijven wordt steeds moeilijker, de competitie en concurrentie neemt toe, de zakelijke omgeving wordt turbulenter. Kennis wordt een waardevolle bron van competitief voordeel. Deze ontwikkelingen liggen ten grondslag aan de lerende organisatie, die geëvolueerd is uit de kwaliteitsstromen (Senge 1999).

Kwaliteitsstromen zoals: verbeteren van front-office personeel en management, en daarna inbedding van leren in de organisatie. Eind jaren negentig is er een verhoogde focus op aspecten als: klanten en andere stakeholders, systeembeheer en 'learning & knowledge'. Kwaliteit en excellence modellen staan in de belangstelling, er is een verdere evolutie van kwaliteitsnormen (voorbeeld: ISO kwaliteitsnormen). Duurzaam competitief voordeel is misschien niet realistisch maar het continu leren om te gaan met veranderingen is waarschijnlijk wel noodzakelijk om voort te kunnen blijven bestaan. Dit vereist een andere vorm van management dan "mastering & controlling". Het zal meer "piloting & steering" zijn. Deze laatste vorm van management schijnt een hogere motivatie teweeg te brengen bij professionals.

Vaardigheden en kennis. De twee componenten voor professionals om hun werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Veel professionals zijn lid van beroepsorganisaties. In toenemende mate is te zien dat beroepsorganisaties de educatie voor hun leden als een *verplicht* onderdeel beschouwen van het lidmaatschap. Verplichte Continuing Professional Education of Permanente Educatie met een norm aantal punten per jaar te behalen om gecertificeerd te blijven, dit als garantie voor kwaliteit- en professionaliteit voor degene die de diensten afnemen van de leden.

¹ Het **7S-model** is een systeem, ontworpen door voormalige [McKinsey](#)-medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman

Deze Continuing Professional Education met al dan niet een verplicht aantal te behalen punten gaat inmiddels opgang maken bij werkgevers². Continuing Professional Education (kortweg CPE) als kwaliteitskeurmerk zou onderdeel kunnen zijn van kwaliteit als strategisch concept (Pascale 1992). Het toepassen van CPE met een verplicht aantal punten biedt een aantal voordelen. Het is makkelijk bij te houden, het is controleerbaar, het kan ingezet worden als beoordelingscriteria voor de werkzame professionals in de organisatie en het geeft een zekere garantie aan derden. Het voordeel van de regeling is tegelijkertijd de zwakte. Het kan een tunnelvisie veroorzaken. Het meten op punten zou een doel op zich kunnen worden waarbij het feitelijk doel – kennis binnen het bedrijf brengen – ondergesneeuwd raakt.

Uit onderzoek bij accountants in de Verenigde Staten die verplicht moeten leren om hun certificering te behouden blijkt dat CPE een aantal haken en ogen heeft (Paisey & Paisey 1996).

- De aangeboden educatie creëert meer praktische kennis maar minder fundamentele;
- Het stramien van het leren is niet diepgaand genoeg;
- Er zou weinig tot geen reflectie zijn;
- Educatie wordt op een smal spoor aangeboden doordat de professie bepaalt wat relevant is voor de branche.

Die zal de professional niet ontgaan zijn maar hoe gemotiveerd is de professionals dan om trainingen bij te wonen? Of wordt het *verzamelen van punten* een doel waardoor er weinig tot geen kennis in het bedrijf komt? Dat is jammer want intrinsiek gemotiveerde professionals zouden een hogere leercapaciteit hebben (Frey 1997) en zorgen voor het overbrengen van persoonsgebonden kennis (Nonaka, Toyama, Byosière, 2001). Deze laatste kennis is belangrijk om competitief voordeel te behalen. Motivatie als aanjager van kwaliteit als strategisch concept (Pascale 1992).

De reden van het onderzoek in deze scriptie is de vraag of een verplichting tot educatie een onderdeel kan zijn van een strategisch concept van kwaliteit. Kan het leiden tot een lerende organisatie en het ontwikkelen van talenten waardoor competitief voordeel behaald kan worden. Welke verschillen zijn tussen de regelingen van de beroepsorganisaties en de werkgever, en hoe beïnvloeden de permanente educatie regelingen de motivatie en het leerproces van professional in loondienst?

Zijn er mogelijkheden om educatie als performance management tool in te zetten waardoor het bijdraagt aan de beoogde doelstelling van de werkgever om de kwaliteit te waarborgen en de professionaliteit te bevorderen- en nog een stap verder naar competitief voordeel?

² Bij de rechterlijke macht is in een recente notitie van het personeelsbeleid van de rechterlijke macht het volgende te vinden: "Het bevorderen van professionaliteit is de komende tijd een belangrijk thema voor de Rechtspraak". Binnen dit thema staan naast de juridisch-inhoudelijke kwaliteit (kennis), ook vaardigheden, attitude en ervaringen van rechters en juridische medewerkers centraal. De juridische professional moet op de hoogte zijn van de meest recente wetgeving en jurisprudentie op zijn rechtsgebied(en)" Uit hoofdlijnennotitie personeelsbeleid 2008-2011 De Rechtspraak.
<http://www.rechtspraak.nl/Gerechten/RvdR/Kwaliteit+van+de+Rechtspraak/Permanente+educatie.htm>

1.2 Probleemstelling

Hoofdvraag:

Welke invloed heeft verplichte educatie als performance management tool op de intrinsieke en extrinsieke motivatie van de werknemer/professional? Leidt de inzet van Continuing Professional Education tot competitief voordeel?

Deelvragen theoretisch:

- Wat wordt verstaan onder professional?
- Wat zijn de definities van professionaliteit en kwaliteit?
- Wat is permanente educatie?
- Welke vormen van motivatie spelen een rol?
- Hoe wordt competitief voordeel gedefinieerd?

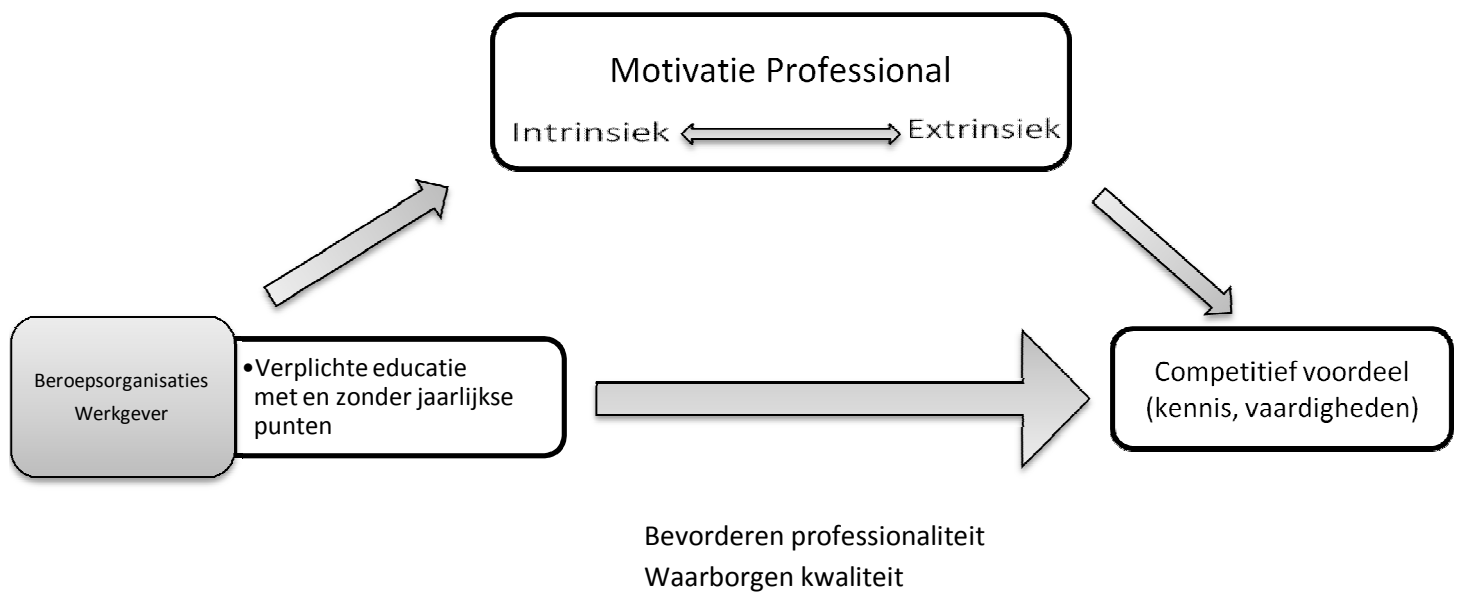
Deelvragen empirisch:

- Wat is het verband tussen CPE en kwaliteit en professionaliteit?
- Hoe beïnvloedt CPE de verschillende vormen van motivatie en waarom?
- Bestaat er een verband (en indien dit zo is, in welke vorm), tussen
 - a) CPE, kwaliteit en professionaliteit enerzijds en competitief voordeel anderzijds?
 - b) Verschillende vormen van motivatie (en eventueel tussen vormen van motivatie onderling) enerzijds en competitief voordeel anderzijds?

1.3 Opzet van de scriptie

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de begrippen professional, kwaliteit, professionaliteit en permanente educatie evenals de begrippen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Mogelijke verbanden tussen de begrippen worden hierin aangegeven. In het tweede deel wordt uiteengezet wat de werkgever en de beroepsorganisaties verstaan onder de begrippen kwaliteit en professionaliteit. Tevens wordt er aandacht besteed aan de doelstelling van de werkgever bij de trainingen en de uitvoering van de CPE-regeling. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksofzet uiteengezet en de hypothesen. Daarnaast zal ik mijn eigen positie in het onderzoek toelichten. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten verwerkt van de interviews die in het kader van het praktijkonderzoek zijn gehouden en de feedback op deze resultaten. Hoofdstuk 5 bevat de conclusies, aanbevelingen, discussie.

1.4 Conceptueel Model



Hoofdstuk 2

Deel 1: Literatuuronderzoek

2.1 De professional

Het is altijd plezierig wanneer de professional gemotiveerd is. Ongemotiveerd personeel zou weinig productie leveren met een lage kwaliteit, de werkvloer vermijden, een hoog ziekteverzuim hebben en de organisatie verlaten als ze de kans krijgen. Aan de andere kant zou gemotiveerd personeel een hogere productie leveren, creatiever zijn, een hogere kwaliteit van werk leveren en een grote bereidheid hebben tot het doen van het werk³. Zo beschreven is het zinnig om te weten wat personeel motiveert en hoe er op gestuurd kan worden.

De motivatie waar het in deze scriptie specifiek om gaat is de motivatie van de professional om te leren - in de zin van verplichte permanente educatie - en hoe gemotiveerd is de werknemer om de opgedane kennis en vaardigheden in praktijk te brengen. Levert de educatie van de professionals een bijdrage aan de kwaliteit en professionaliteit van de organisatie? Kan het de organisatie een stap verder brengen naar de lerende organisatie? En kan daarmee competitief voordeel behaald worden?

Maar wie is nu “de professional”? Welke definitie kunnen we daarvoor gebruiken? Als startpunt voor het ontstaan van het begrip ‘de professional’ is gekozen voor de ILO, de International Labor Organization⁴. De ILO heeft een classificatie systeem opgezet van beroepen en beroepsgroepen, de International Standard Classification of Occupations (ISCO). De ISCO-88 (uit het jaar 1988) classificeert naar beroepsgroepen en naar dezelfde soort vaardigheden die noodzakelijk zijn om de taken en plichten van de baan uit te oefenen (skill level en skill specialisation). De ISCO-08 (jaar 2008) heeft de classificering van de jobs toegevoegd en de definitie van ‘job’ en ‘occupation’.

- *Skill level*: which is a function of the range and complexity of the tasks involved, where the complexity of tasks has priority over the range⁵;
- *Skill specialization*: which reflects type of knowledge applied, tools and equipment is used, materials worked on, or with, and the nature of the goods and services produced.
- ISCO classifies jobs. A *Job* is defined for the purposes of ISCO-08 as *a set of tasks and duties performed, or meant to be performed, by one person, including for an employer or in self employment.*
- An *occupation* is defined as *a set of jobs whose main tasks and duties are characterized by a high degree of similarity.* A person may be associated with an occupation through the main job currently held, a second job or a job previously held.
- Jobs are classified by occupation with respect to the type of work performed, or to be performed. The basic criteria used to define the system of major, sub-major, minor and unit groups are the “skill level” and “skill specialization” required to competently perform the tasks and duties of the occupations.

³ Bron: ControllersMagazine. 2 april 2010, de financiële consequenties van passie en plezier op het werk.

⁴ ILO:: “the International Labour Organization (ILO) is the tripartite UN agency that brings together governments, employers and workers of its member states in common action to promote decent work throughout the world”.

⁵ <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/publ5.htm>

In de bijlage van de resolutie ISCO-08⁶ is de classificering volgens de indeling: Major Groups, Sub-Major Groups, Minor Groups en Unit Groups. Voorbeeld: een advocaat. Deze behoort tot de Unit Group *lawyers* die een onderdeel vormt van de Minor Group *legal professionals*. De Minor Group behoort tot de Sub-Major Group *legal, social and cultural professionals* en die groep is onderdeel van de Major Group *Professionals*.

Definitie professional: is een persoon die werk verricht op een niveau met een bepaalde omvang en complexiteit van taken, waar de complexiteit van taken belangrijker is dan de omvang van de taken. Werk waar specifieke kennis en vaardigheden voor nodig zijn om dit uit te kunnen voeren.

Kennis en vaardigheden zijn geen statische begrippen. De professional moet bij blijven in zijn/haar vakgebied om niet achterop te raken. De enorm toegenomen informatievoorziening maakt het voor de professional echter moeilijk om op eigen initiatief up to date te blijven. Wat vroeger voldeed, de vaktechnische tijdschriften, de specialistenverenigingen en de informele informatie-uitwisseling met collega's, is heden ten dage niet toereikend meer. Daarnaast stellen werkgevers en beroepsorganisaties steeds hogere eisen aan de professionals met betrekking tot kwaliteit en professionaliteit. Permanente educatie is een hulpmiddel dat ingezet kan worden om kennis up to date te houden en om vaardigheden te trainen om hiermee kwaliteit en professionaliteit te waarborgen.

2.2 Continuing Professional Education

Continuing Professional Education (hierna "CPE") is in de letterlijke vertaling het permanent scholen van professionals. De literatuur kent een aantal synoniemen zoals: lifelong learning, continuing education, adult learning of continuing professional development (CPD). CPE en CPD zijn specifiek gekoppeld aan het uitoefenen van een beroep.

CPE komt qua strekking overeen met wat in Nederland wordt verstaan onder het begrip "Permanente Educatie"(hierna: "PE")". PE zoals dit in het woordenboek staat omschreven is: 'studie, onderwijs en vorming van volwassen beroepsbeoefenaars, het blijvend leren'⁷. Meer specifiek: "*Permanente leren gericht op professionals om vaardigheden en kennis te verwerven, uit te breiden en te verbeteren die nodig zijn in hun professionele carrière zowel op het gebied van persoonlijke ontwikkeling als carrièreontwikkeling*".

CPE of PE is een educatie activiteit die, door het bijwonen van deze training, recht geeft op CEU-punten (continuing education units)⁸ of PE-punten. Professionals zijn vanuit hun beroep of beroepsorganisatie verplicht om educatie te volgen. Een zeer groot aantal beroepsorganisaties doet dit door de professionals te verplichten een aantal educatie punten per jaar te halen. Het niet voldoen aan deze verplichting kan tot gevolg hebben dat de professional zijn certificering kwijt raakt en geen lid meer kan blijven van de beroepsorganisatie.

⁶ <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/docs/resol08.pdf>

⁷ Koenen, verklarend handwoordenboek der Nederlandse taal, 27ste druk, 1974.

⁸ The International Association for Continuing Education and training (IACET) Standard: Continuing Education Units (CEUs). <http://www.iacet.org/content/continuing-education-units.html>.

De PE-punten verplichting komt vaak neer op een gemiddelde van 40 punten per jaar. 1 PE punt staat gelijk aan 1 studie uur. Over het algemeen is er een aantal punten verplicht te halen met betrekking tot vaktechnische kennis en een aantal punten die niet vaktechnisch zijn zoals:

- Communicatieve vaardigheden;
- Beroepsregels en beroepsuitoefening;
- Persoonlijk functioneren;
- Schriftelijke taalvaardigheid;
- Leidinggeven;
- Het opdoen van kennis in aanpalende vakgebieden die nodig is voor een goede beroepsuitoefening.

Een (zeer kleine) greep uit de collectie van verenigingen met PE en een **verplicht** aantal te halen punten per jaar:

- Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie (KNB);
- Register Belastingadviseurs (RB);
- Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants (NBA);
- College voor Accreditatie Huisartsen (CvAH);
- Makelaars/taxateurs.

Een van de weinige beroepsorganisaties waarbij er wel een verplichting is tot educatie maar (nog) niet met een verplicht aantal jaarlijks te behalen punten, is de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB).

Een rondgang op de websites van de bovengenoemde beroepsorganisaties leert dat de verplichte educatie bedoeld is als kwaliteitskeurmerk voor derden die gebruik willen maken van de diensten van de leden. Kort samengevat: een lid van de organisatie is vaktechnisch geschoold, heeft zijn kennis bijgehouden en gedraagt zich professioneel.

Langzamerhand wordt permanente educatie in een verplichte vorm ook steeds meer ingezet als kwaliteitskeurmerk bij werkgevers. Bij de rechterlijke macht is in een recente notitie over het personeelsbeleid het volgende te vinden: *“Het bevorderen van professionaliteit is de komende tijd een belangrijk thema voor de Rechtspraak. Binnen dit thema staan naast de juridisch-inhoudelijke kwaliteit (kennis), ook vaardigheden, attitude en ervaringen van rechters en juridische medewerkers centraal. De juridische professional moet op de hoogte zijn van de meest recente wetgeving en jurisprudentie op zijn rechtsgebied(en)”*⁹.

2.3 Kwaliteit en professionaliteit

Wat is dan precies kwaliteit en professionaliteit? Voor het begrip kwaliteit is aangehaakt bij de ISO richtlijn voor kwaliteitsmanagement. Deze richtlijn definieert het begrip kwaliteit als volgt: ‘het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften van de klant en wettelijke vereisten’¹⁰.

⁹ Uit hoofdlijnennotitie personeelsbeleid 2008-2011 De Rechtspraak

<http://www.rechtspraak.nl/Gerechten/RvdR/Kwaliteit+van+de+Rechtspraak/Permanente+educatie.htm>

¹⁰ International Organization for Standardization (ISO) ISO richtlijn 8402 vervangen door ISO 9001 richtlijnen voor kwaliteitsmanagement,

De klant kan zowel de interne als externe klant zijn van de organisatie. Intern zijn het de medewerkers in de organisatie die samen zorgen dat een product of dienst geleverd wordt. In deze keten zijn medewerkers van verschillende afdelingen elkaars (interne) klanten. Extern is de klant buiten de organisatie.

Om ervoor te zorgen dat een organisatie na het verbeteren van de kwaliteit niet terugvalt, maar de verbetering vasthoudt, zijn er zekerheden nodig: de borging. In de ISO 9001 richtlijnen wordt kwaliteitsborging omschreven als: 'het aspect van kwaliteitsmanagement gericht op het geven van vertrouwen dat aan kwaliteitseisen zal worden voldaan'. Dit betekent ongeveer dat er een minimum aan kwaliteitsniveau moet worden afgesproken in de organisatie over de werkzaamheden die zichtbaar nageleefd wordt, zodat het zeer waarschijnlijk is dat voldaan zal worden aan de verwachtingen van de klant. Het is aan de organisatie zelf om dit te bepalen, dit is niet voorgeschreven.

Professionaliteit wordt als volgt omschreven door de online encyclopedie¹¹: *het deskundig, op een kwalitatief goede manier uitoefenen van een beroep door de beroepskracht*. In de reglementen van de eerder genoemde beroepsorganisaties komen we enkele fundamentele beginselen tegen zoals: integriteit, objectiviteit, deskundigheid, zorgvuldigheid en geheimhouding. Verder zijn de leden gehouden aan het feit dat hij/zij zijn/haar werkzaamheden op een eerlijke, zorgvuldige en behoorlijke wijze dient te verrichten, zich houdt wet- en regelgeving en zich verder onthoudt van al wat in strijd is met de eer en waardigheid van het beroep.

De beroepsorganisaties noemen de volgende punten met betrekking tot kwaliteit, kwaliteitsborging en professionaliteit:

- Voor toelating tot het lidmaatschap zijn er strikte en (hoge) opleidingsvereisten;
- Het bijhouden van ontwikkelingen op zijn vakgebied en beroepsuitoefening, zodat zijn kennis en vaardigheden die vereist zijn voor de uitoefening van zijn beroep actueel en op niveau blijven (al dan niet op basis van een verplicht te halen aantal jaarlijkse punten).
- Een onafhankelijk tuchtrecht¹².

2.4. Het belang van educatie

Waarborgen kwaliteit en bevorderen van professionaliteit.

Leren om te voldoen aan de kwaliteitsnorm en aan de normen en waarden van professioneel gedrag.

Beide begrippen (kwaliteit en professionaliteit) zijn verweven met elkaar en onderhevig aan veranderingen. Het zijn geen statische begrippen. Maatschappelijke opvattingen over 'eer en waardigheid' van het beroep kan in de loop van de tijd veranderen, net als de eisen voor kwaliteit. Kwaliteit kan gezien worden als een discipline, een systematisch proces dat ontwikkeld wordt door de tijd (Pascale 1992).

¹¹ <http://www.encyclo.nl/begrip/professionaliteit>

¹² Onder andere geraadpleegd: reglement beroepsuitoefening Nederlandse Orde van Belastingadviseurs, vastgesteld en in werking getreden op 2 juni 2010 (laatste gewijzigde versie); reglement voor de beroepsuitoefening Register Belastingadviseurs, vastgesteld en in werking getreden op 1 januari 2011 en de verordening gedragscode voor accountants (VGC). Andere bron: NOB email d.d. 29 september 2010 van Angelique van Streepen, hoofd operationele zaken van het NOB.

Het is niet slechts een meetpunt (statisch) maar een volledig strategisch concept dat geëxploiteerd wordt om competitief voordeel te behalen (dynamisch). Senge (1999) ziet ‘het leren’ als de belangrijkste les van de kwaliteitsbeweging. Kwaliteit als een basis voor de lerende organisatie en beide begrippen als bouwstenen voor ‘excellence’.

Bij CPE zijn de trainingen die gegeven worden vaktechnisch van aard (korte vakinhoudelijke cursussen) en zijn bedoeld om nieuwe kennis op te doen, kennis uit te breiden of als verdieping. Andere trainingen zijn gebaseerd op het ontwikkelen van vaardigheden. Hierbij kan men denken aan beroepsvaardigheidstrainingen zoals managementtrainingen, taal- en communicatievaardigheden en leren presenteren.

Competentie

Leren om een competent persoon te maken en te blijven (Knowles 1979), die vaardigheden en kennis in zijn professie gebruikt om het goed uit te oefenen en te kunnen blijven uitoefenen. De Human Resource praktijken spelen hier op in door competentie- en talentmanagement. Competentiemanagement houdt in dat de organisatie gericht is op het opbouwen en exploiteren van de competenties van medewerkers in lijn met de strategie en doelstellingen van de organisatie. Het legt een grote nadruk op persoonlijke criteria zoals gedrag en relationele vaardigheden in vergelijking met de klassieke criteria zoals kennis, vaardigheden en ervaring (Guitton, Fourmé 2008). De trend vanaf 2010 is strategisch talentmanagement volgens Managers Online. Strategisch staat hier voor de lange termijn visie om sleuteltalenten die concurrentievoordeel zullen bieden, te omschrijven en identificeren en aan de organisatie te binden om ze vervolgens te ontwikkelen¹³. Het gaat hierbij om het ontwikkelen van talenten bij professionals die al aanwezig zijn, het versterken van de sterktes. Dit wordt de ‘sterke punten benadering’ genoemd, in tegenstelling tot competentie management (de tekortgerichte benadering). Hierbij wordt gekeken naar welke competenties men kan verbeteren (de zwaktes) of mist. Strategisch talentmanagement staat voor: “je bent goed in wat je doet en je wordt ontwikkeld om daar beter in te worden”. Een bijkomend voordeel van deze benadering is dat dit ook intrinsiek (innerlijk) zou motiveren (Tjepkema 2010). Intrinsiek gemotiveerde mensen zouden een hogere leercapaciteit hebben (Frey 1997).

De lerende organisatie

Leren als opstap naar de lerende organisatie.

Waarom is die lerende organisatie van belang? Kennis die toeneemt door de lerende organisatie is een belangrijke bron van een onderneming voor (duurzaam) competitief voordeel. Deze kennis is namelijk niet ‘verhandelbaar’ of te imiteren. Het bestaat uit een mix van expliciete en impliciete kennis. Impliciete kennis is kennis die deels op ervaring en deels op intuïtie is gebaseerd en die impliciet gebruikt wordt bij de beoordeling van een situatie. Het is persoonsgebonden kennis (Nonaka, Toyama, Byosière 2001). Deze kennis is moeilijk over te brengen maar als dit gebeurt dan komt dit door intrinsiek gemotiveerde werknemers. Impliciete kennis wordt gedeeld door individuen voornamelijk door “learning by doing”. Tijdens het werk kunnen delen van de impliciete kennis worden omgezet in expliciete kennis door het te vatten in handboeken, specificaties etc. Als het daarna door de groep gebruikt wordt voor toepassingen en de kennis ‘evolueert’ naar nieuwe kennis en deze nieuwe kennis weer omgezet kan worden in formele educatie dan is er sprake van een lerende organisatie met competitief voordeel (Frey, Osterloh 2000). Intrinsieke motivatie is blijkbaar een belangrijke katalysator.

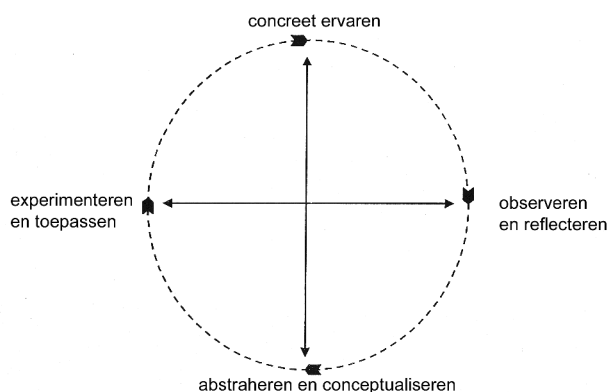
¹³ Managersonline.nl, 18 januari 2010, <http://www.managersonline.nl/nieuws/9298/drie-hr-trends-voor-2010.html>

Om een stap te maken naar een lerende organisatie is het van belang om een lerende omgeving te creëren die daarin voorziet. Daarnaast is het belangrijk om condities te scheppen zoals: weten waarvoor je leert, effectieve communicatie, training met betrekking tot alle aspecten van de branche waar het bedrijf toe behoort, flexibele structuren en systemen en een organisatie die steun biedt in innovatieve, creatieve en risico dragende ideeën (Stambaugh 1995). Concrete ondersteunende middelen zijn hierbij ook nodig: systematisch oplossen van problemen, experimenteren, leren van het verleden, leren van anderen, kennis overbrengen en het meten van leren (Garvin 1994). Volgens Senge (1999) is het voordeel van de lerende organisatie dat het zorgt voor intrinsieke motivatie voor verandering omdat de organisatie zijn focus legt op generatief (reproduceerbaar, productief etc.) leren (het actieve leren). Organisaties in een dynamische omgeving hebben baat bij een lerende organisatie omdat deze flexibeler omgaat met veranderingen.

2.5 Het leerproces

De vraag is of CPE een grote bijdrage levert aan het ontwikkelen van strategisch talentmanagement, de lerende organisatie of aan 'kwaliteit als volledig strategisch concept' (Pascale 1992). Volgens Paisey & Paisey (1996) en Knowles (1979) produceert CPE meer theoretische kennis bij de beroepsbeoefenaars maar niet meer reflectie.

Een kort kijkje in het leerproces 'leert' het volgende. Voor reflectie is diepgaand leren nodig. Kolb (1974) beschouwt leren als een dynamisch proces waarbij er telkens vier leerhandelingen betrokken zijn:



Diepgaand leren is dus zowel concreet als abstract, zowel actief als passief. Reflectie op wat er achter de rug is en actief aan de slag met het geleerde. Voor een diepgaand leren moeten alle vier de leerhandelingen erin betrokken zijn:

- openstaan voor nieuwe ervaringen;
- deze ervaringen vanuit verschillende perspectieven waarnemen en overdenken;
- begrippen kunnen vormen of hanteren die de observaties integreren in een breder theoretisch kader;
- vanuit dit inzicht beslissingen nemen, plannen maken en uittesten in een nieuwe situatie.

CPE zou echter de focus hebben op praktische oplossingen en minder op fundamentele. Het leren is veelal gebaseerd op het verbeteren van vaardigheden en 'sales' (Paisey & Paisey 1996). Het gaat om updates binnen het werkgebied, leren spreken in het openbaar en het binnenhalen van klanten. Het leren bestaat uit een stramien van vraag en antwoord sessies (rollenspellen). Het is een steriele kijk op leren en is meer een training dan educatie. Dit is een belangrijk verschil omdat het meer kennis genereert maar niet noodzakelijkerwijs meer reflectie. Door 'learning by doing' is er bij professionals meer 'reflection in action' wanneer zij tegen een probleem aanlopen. Het probleem wordt geanalyseerd en 'al doende' wordt er naar een oplossing gewerkt (Paisey & Paisey 1996). Learning by doing is echter **geen** CPE training, het is 'training on the job'. Maar wellicht is de professional gemotiveerder door 'learning by doing' dan door CPE en is de bijdrage in kwaliteit groter.

De oorsprong van kennis bij CPE is problematisch (Paisey & Paisey 1996). CPE is educatie waarvan de professie vindt dat deze de moeite waard is om te weten. Het gevaar bestaat dat er een convergerende kijk is op welke trainingen geschikt en nodig zijn voor de professie, en hoe deze trainingen gegeven worden. Het lesmateriaal kan daardoor minder verdiepend zijn (in 'bullet points' bijpraten) en in een soort eenheidsworst verpakt worden (het stramien). De brede discussie met alternatieven die een diepere vorm van leren teweeg kan brengen blijft achterwege. Een ander risico zou kunnen zijn dat de professional hierdoor minder gemotiveerd is om de educatie te volgen.

Schürmann¹⁴ haakt aan vanuit zijn praktijkgebied. Hij vraagt zich af of trainingen onder de verplichte PE-regeling duurzame investeringen zijn. Trainingen hebben tot doel om kennis in het bedrijf te brengen, zodanig dat deze ook toegepast wordt. Leidt de training tot bijvoorbeeld efficiënter werken of tot een gedragsverandering? Als er gekeken wordt naar de evaluatie van een training dan is deze vaak direct na afloop van de training door de professional zelf. Het komt weinig voor dat er een evaluatie vanuit het niveau van de (directe) leidinggevende is die na verloop van tijd toetst of de professional efficiënter werkt of beter communiceert. Daarnaast kan een enthousiast geworden professional aanlopen tegen een gebrek aan ruimte om met nieuwe ideeën aan de slag te gaan. Waar dragen de trainingen dan aan bij? En hoe gemotiveerd is en blijft de professional voor deze vorm van educatie? Vaktechnische trainingen zouden vanuit Schürmann's optiek gezien belicht moeten worden vanuit een bredere invalshoek. Dus meer geplaatst in de relevante economisch, financiële en maatschappelijke ontwikkelingen en de gevolgen voor de branche waarbij de techniek gekoppeld wordt aan vaardigheden. Hoe en waarom stel je een management letter op en hoe licht je dit toe aan de klant?

2.6 Motivatie van personeel

Educatie mag dan een mooi keurmerk zijn maar hoe zit het met de motivatie van de professionals om te leren?

Eén van de meest invloedrijkste theorieën over motivatie is geformuleerd door Herzberg (1966) namelijk de "Motivator-Hygiene theory". Herzberg verdeelde de motivatie factoren in twee categorieën. De eerste categorie zijn de factoren waar het om gaat die met het werk zelf te maken hebben (worker's relationship to it).

¹⁴ M. Schürmann, Markt voor PE-punten vertoont wildgroei, controllersmagazine.nl. 17 maart 2009

De tweede categorie zijn de “hygiëne-factors” en deze zijn omgeving gerelateerd. Herzberg was door deze tweedeling de grondlegger van het onderscheid in intrinsieke (eerste categorie) en extrinsieke (tweede categorie) motivatie. De intrinsieke motivatie is de psychosociale en de extrinsieke motivatie is de economische.

Intrinsieke (psychosociale) motivatie:

Herzberg (1966) noemt:

- verantwoordelijk werk;
- mate van zelfstandigheid;
- voldoening door het tot een goed einde brengen van moeilijke taken;

Frey (1997) borduurt voort op de factoren van Herzberg en noemt verder::

- (zeer) interessant werk. Hoe interessanter het werk, hoe hoger de intrinsieke motivatie is om goed te presteren;
- goede werkverhoudingen tussen superieur en ondergeschikten zorgen vaak voor waardering, vertrouwen en loyaliteit waardoor de intrinsieke motivatie toeneemt;
- participatie. Hoe meer men kan participeren in het totale proces hoe hoger de intrinsieke motivatie (‘platte’ organisaties kennen meer ‘commitment’ bij werknemers dan organisaties waar beslissingen veelal in hiërarchische setting worden genomen);
- taakverrijking. Door meer verantwoordelijkheid en zelfstandigheid bij de planning, de uitvoering en de controle van de arbeid te geven verhoogt dit de intrinsieke motivatie.

Amabile (1993) noemt:

- interesse, het bevredigen van nieuwsgierigheid, persoonlijke uitdaging in het werk, zelfexpressie, het zoeken naar plezier in het werk;

Tsjepkema (2010):

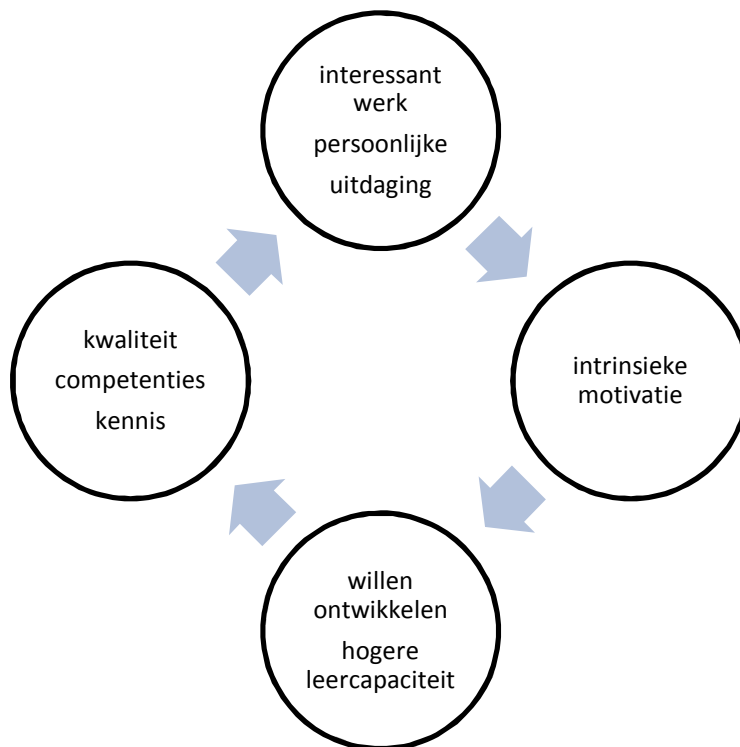
- door het verder ontwikkelen van sterke punten (talenten) bij personen.

Extrinsieke (economische) motivatie:

- het bezig zijn met werk om een doel te halen dat niet bij het werk zelf hoort (Amabile 1993);
- salaris, bonus, auto van de zaak, promotie, arbeidsvoorwaarden, baanzekerheid (Herzberg 1966);
- in principe alles dat uit een ‘externe’ hoek komt en waarvan de bedoeling is om controle uit te oefenen (of dat zo wordt ervaren) op de uitvoering van het werk. Denk hierbij aan kritische feedback, deadlines, werkspecificaties en protocollen (Deci 1999).

Herzberg (1966) concludeerde dat er meer motivatie optreedt wanneer er meer factoren uit de eerste categorie (psychosociale) aanwezig zijn (zelfstandig en interessant werk etc.) en dat de categorie “economische” demotiverend werkt wanneer deze onvoldoende aanwezig is. Kijken we naar de definitie van de professional dan verricht deze complexe taken waar specifieke kennis en vaardigheden voor nodig zijn. Het werk zou hierdoor een grote intrinsieke motivatie teweeg kunnen brengen omdat het vaker interessant, verantwoordelijk en zelfstandig werk is. Deze complexe taken kunnen een persoonlijke uitdaging in het werk betekenen waardoor er ook een ‘drive’ kan ontstaan om aanwezige talenten verder te willen ontwikkelen, om deze moeilijke taken tot een goed einde te brengen. Frey (1997) constateerde verder dat een gevolg van motivatie kan zijn: een hogere ‘leercapaciteit’.

Nieuwsgierigheid is een intrinsiek belonende activiteit en zorgt voor creativiteit en leren. De professional zal zich ook moeten blijven ontwikkelen om door kennis en vaardigheden interessant, uitdagend en kwalitatief hoogwaardig werk te (mogen) blijven doen.



Eén van de manieren om talenten te ontwikkelen is scholing. Training in kennis en vaardigheden. CPE trainingen zijn (vaak) vaktechnisch korte vakinhoudelijke cursussen of beroepsvaardigheidstrainingen. Deze laatste trainingen duren vaak één of twee dagen. Zoals eerder door Kolb (1974) geconstateerd zijn er vier leerhandelingen nodig bij diepgaand leren waarbij twijfel bestaat of deze worden doorlopen bij CPE (Paisey & Paisey 1996 en Knowles 1979). Maar het zou kunnen zijn dat de professional die zeer gemotiveerd een training volgt om kennis te vergaren, deze praktisch relevante kennis door motivatie beter opneemt en probeert toe te passen wanneer een gelegenheid zich voordoet. Dit is tweeledig. Een gelegenheid kan zich voordoen waardoor de kennis wordt toegepast en de gelegenheid kan zich voordoen omdat er *meer focus is* op de problematiek. Een oud collega van mij bracht dit laatste onder woorden met de stelling: “*de reden waarom de fout is gemaakt is omdat men niet werd gehinderd door enige kennis van zaken op dit gebied*” oftewel onwetendheid.

Competitief voordeel

Zo gezien zou CPE een invloed kunnen hebben op het signaleren en systematisch oplossen van problemen. Dit zijn ondersteunende middelen die nodig zijn voor een lerende organisatie (Garvin 1994). Voor de professional wordt de motivatie waarschijnlijk verhoogd wanneer hij meer invloed kan uitoefenen op de te volgen educatie (Paisey & Paisey 1996). De professional weet dan waarvoor hij leert en kan wellicht die trainingen volgen die passen bij zijn talenten. Stambaugh (1995) onderschrijft het ‘weten waarvoor je leert’ als een conditie voor de lerende organisatie. Tjepkema (2010) constateerde dat de professional eerder geneigd is dat te doen waar hij of zij al goed in is, dat geeft het snelst succes en motiveert hierdoor beter.

Concreet zou gesteld kunnen worden dat er een hogere motivatie is voor educatie waar de professional een keus in heeft gehad en waar hij de interesse heeft liggen. Door deze hogere motivatie is er een grotere kans dat de (nieuwe) kennis en vaardigheden in de organisatie komen en worden toegepast, waardoor de organisatie een voordeel ten opzichte van zijn concurrenten kan bewerkstelligen.

Organisatie

Het aanbieden van educatie is echter één. De organisatiestructuur en de manier van leidinggeven zijn ook van belang. Stambaugh (1995) noemt verder als condities voor de lerende organisatie: flexibele structuren en systemen en een organisatie die steun biedt in innovatieve, creatieve en risico dragende ideeën. Dit laatste sluit aan bij Schürmanns artikel. Als er geen ruimte is voor nieuwe ideeën opgedaan door trainingen waar draagt de training dan aan bij? Hoe minder men kan participeren in het totale proces hoe lager de motivatie (Frey 1997). Dit heeft zijn weerslag op te volgen trainingen als met opgedane kennis en vaardigheden weinig gedaan kan worden. Platte structuren bieden het voordeel dat er een grotere participatie is door de laagdrempeligheid van de organisatie en een lager risico dat ideeën door een onwillige manager worden tegengehouden.

Planning en control

Motiverend werkt ook **minder** planning en control. Controle is een extrinsieke vorm van motivatie en heeft een negatief effect op de intrinsieke motivatie als deze bemoeienis met het werk als controlerend wordt ervaren. Het zet de werknemer onder druk (Frey 1997). De vraag is hoe de professional het ervaart wanneer er een verplicht aantal jaarlijks te behalen punten is voor het volgen van educatie? Gezien de druk die uitgeoefend wordt op de professional zou hiermee het doel om kennis binnen het bedrijf te brengen voorbij gestreefd kunnen worden. In het ergste geval is de professional uitsluitend extrinsiek gemotiveerd om het aantal punten te behalen. Toch is het meten van leren (Garvin 1994) een ondersteunend middel om tot een lerende organisatie te komen. Door de educatie te koppelen aan punten is er een makkelijk meetsysteem. Het wordt opgeslagen in een database, het is specifiek gelinkt aan de professional en het kan voor een grote populatie professionals gebruikt worden zonder discriminerend te zijn. De vraag blijft in deze zin wel of men meet wat men wil weten? Men meet punten, geen kennis of vaardigheden. Werkt men efficiënter, communiceert men beter of heeft men binnen de gestelde termijn zijn punten gehaald? Het meten van leren zou feitelijk naast het puntensysteem ook op een ander niveau plaats moeten vinden.

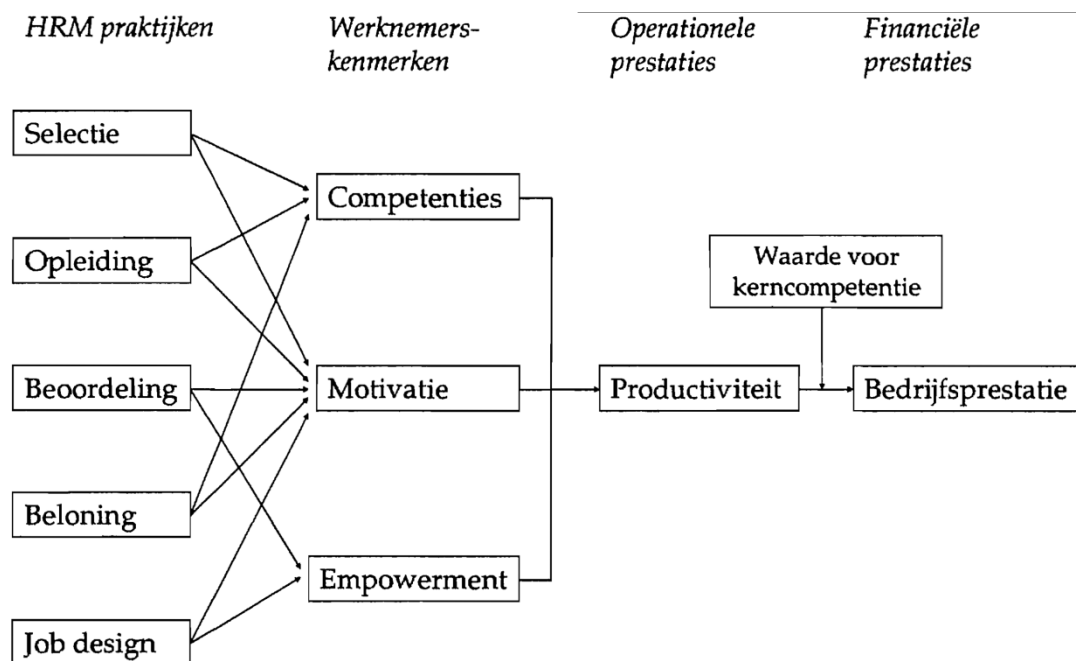
Feedback

Feedback is in dit opzicht een interessant gegeven. Positieve feedback (een extrinsieke vorm van motivatie) kan als controlerend worden gezien en daardoor een negatief effect hebben op de intrinsieke motivatie (voorbeeld: “je hebt goed gepresteerd, *zoals je behoort te doen*”) (Deci, Koestner, Ryand 1999). Het heeft een positief effect als de bemoeienis aanvoelt als informatief en ondersteunend (Herpen, Praag, Cools 2005). Hierdoor kunnen gevoelens van competentie ontstaan waardoor de intrinsieke motivatie toeneemt. Het meten van leren op een ander niveau, bijvoorbeeld de directe leidinggevende, gekoppeld aan positieve informatieve feedback zou een verhoogde motivatie kunnen geven tot het volgen van trainingen. Positieve informatieve feedback op het behaalde aantal punten is vanuit de organisatie gezien van belang omdat dit meer motiveert dan de controlerende variant. Deze laatste kan tot gevolg hebben dat tot tweemaal toe er een negatieve motivatie optreedt bij de verplichte educatie. De eerste is de druk van het halen van de punten en de tweede dat het halen van de punten een prestatie is die men behoort te doen.

2.7 Performance management

Werk motivatie is zeker niet stabiel. Veranderingen in organisaties kunnen zorgen voor behoorlijke fluctuaties in werk motivatie. Eén van de punten die Amabile (1993) noemt is, verder ontwikkelde performance evaluation en feedback systemen. Performance management wordt gebruikt als prestatiemiddel voor werknemers. Performance management (“PM”) is een onderdeel om te sturen op werknemers door hen te motiveren te presteren. *“Performance management is a systematic, data-oriented approach to managing people at work that relies on positive reinforcement as the major way to maximize performance (Daniels, Rosen 1988)”*. PM verwijst naar het managen van individuen en teams op een frequente en langdurige manier. Performance verwijst naar zowel presteren als naar functioneren. Performance evaluation en feedback systemen hebben hun invloed op de motivatie van werknemers.

Het figuur van Delery en Shaw (2001) geeft de relatie weer tussen Human Resource Management (“HRM”) praktijken, werknemerskenmerken, operationele prestaties en financiële prestaties. In de figuur van Delery en Shaw worden naast Selectie, Opleiding, Job Design ook Beoordeling en Beloning als belangrijke punten genoemd om werknemers te motiveren.



Figuur van Delery & Shaw

Beoordeling

Een (prestatie)beoordeling kan op basis van verschillende methoden. Zie de tabel van Robbins en Coulter (2005).

Voor- en nadelen van methoden voor prestatiebeoordeling

Methode	Voordelen	Nadelen
Schriftelijk verslag	Eenvoudig te gebruiken	Meer een meting van schrijfcapaciteiten dan van daadwerkelijke prestaties
Kritieke incidenten	Goede voorbeelden; gebaseerd op gedrag	Tijdrovend; gebrek aan gekwantificeerdewaarden
Standaardbeoordelingsformulieren	Levert kwantitatieve gegevens op; minder tijdrovend dan andere methoden	Geeft geen genuanceerd dieptebeeld
BARS	Gericht op specifiek en meetbaar gedrag op het werk	Tijdrovend; lastig te ontwikkelen
Vergelijking	Onderlinge vergelijking van werknemers	Onwerkbaar met grote aantallen werknemers
MBO	Gericht op de einddoelen; resultaatgericht	Tijdrovend
360°-¹¹feedback	Grondig	Tijdrovend

Tabel van Robbins en Coulter

BARS zijn Behaviorally Anchored Rating Scales (waarderingsschalen). Een anker is een gedragsomschrijving die toegewezen wordt aan een schaalpositie en de beoordelaar een accuraat beeld moet geven welk gedrag nu precies een score 1, 3 of 5 rechtvaardigt. Het voldoen aan een CPE-regeling zou dan op twee manieren uitgelegd kunnen worden. Men voldoet aan de regeling omdat de punten zijn gehaald (planningstalent) of omdat er resultaat is geboekt op het ontwikkelen van talenten (leidinggeven).

MBO is op basis van Management By Objectives. Hier werken werknemers en leidinggevendenden samen om specifieke taakgerelateerde doelen vast te stellen die binnen hun domein vallen en als middel dienen om de doelen van de manager te bereiken (die weer hoger liggen). Na een bepaalde tijdsperiode worden deze geëvalueerd.

Eerder is naar voren gekomen dat controle een negatieve motivatie tot gevolg kan hebben en dat hiermee het doel om kennis binnen te brengen voorbij gestreefd kan worden. Binnen de prestatiebeoordeling methoden zou het toepassen van MBO een tweeledig doel kunnen dienen bij de verplichte educatie. Door de professional in samenspraak met zijn/haar leidinggevende de trainingen vast te stellen die nodig zijn om te ontwikkelen volgt de professional de educatie waar hij voor gemotiveerd is. De leercapaciteit is hoger en kennis komt terug in de organisatie en vaardigheden worden sneller toegepast. Aan deze educatie kunnen punten toegekend worden zodat het als kwaliteitskeurmerk kan dienen voor externe partijen. Het nadeel is dat het tijd kost om per individu te bekijken wat bij hem past in het ontwikkelingstraject en dat evaluatie betekent dat er op een later tijdstip getoetst moet worden of het gewenste resultaat bereikt is. Het toetsen zal dan op verschillende niveaus (hoger en lager) binnen de organisatie moeten gebeuren om een duidelijk beeld te verkrijgen van de vorderingen.

Beloning

Beloning in combinatie met performance evaluatie kan effectief zijn als deze aan drie karakteristieken voldoet:

- Transparantie;
- Eerlijkheid;
- Controleerbaar.

Heldere communicatie over de methodes, meetpunten en te bereiken doelen zorgt voor begrip en acceptatie. Dit zelfde geldt voor eerlijkheid. Inaccurate of onvoldoende gemotiveerde evaluaties vermindert het effect van beloningen. De extrinsieke motivatie wordt sterker naarmate er meer controle is over de verschillende elementen in het compensatie systeem (Herpen, Praag, Cools 2005). Beloning gekoppeld aan te volgen educatie met doelstellingen om te bereiken zoals opgenomen in het performance management plan - bijvoorbeeld efficiënter werken, goede ‘sales’ presentaties geven of pro-actiever werken - kunnen een extrinsieke motivatie bewerkstelligen. Het meten van leren wordt dan op twee punten gedaan. Op basis van punten in zijn algemeenheid als keurmerk en op basis van ‘resultaten voortvloeiend uit opgedane kennis en vaardigheden’.

Het continu (bij)scholen en trainen van professionals kan gezien worden als een systematisch proces dat onderdeel is van een strategisch concept naar kwaliteit. Verplichte permanente zou kunnen slagen als opstart naar competitief voordeel maar het is zoeken naar een evenwicht tussen een hoge motivatie van de professional aan de ene kant en de verplichting in punten, leerdoelen, resultaatgerichtheid en beloning aan de andere kant.

Deel 2: Praktisch onderzoek bij de werkgever XX

De professionals die geïnterviewd zijn bij de werkgever XX (hierna: “XX”) zijn werkzaam in de servicelijn “Tax”. Binnen deze service lijn werken professionals bij TC (Tax Compliance) en bij TA (Tax Advisory). Bij XX is er gekeken wat deze organisatie voor invulling geeft aan de begrippen kwaliteit en professionaliteit en de permanente educatie regeling, en tevens welke trainingen voor de groep professionals die bij **Tax Compliance** werken van toepassing zijn. De professionals bij TC zijn lid van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs of van het Register Belastingadviseurs. Voor de volledigheid zijn ook opgenomen de beroepsorganisaties en hun invulling van de begrippen kwaliteit en professionaliteit.

2.8 Werkgever XX

Kwaliteit en professionaliteit:

De naam van Werkgever XX is een *merknaam* die staat voor kwaliteit in de zakelijke dienstverlening waarin XX (wereldwijd) opereert. Op de website van XX is te lezen dat de globalisering de financiële stromen en bedrijvigheid verhoogd tussen vennootschappen. De fiscale afdelingen van firma’s dragen meer risico en (latente) belastingen zijn een groter aandachtspunt geworden van aandeelhouders, de media en andere belanghebbenden. XX profileert zich als global tax advisor. XX biedt aan klanten een wereldwijd (samenwerkend) netwerk van belastingadviseurs met zeer veel (collectieve) kennis over fiscaliteiten en hoe belastingdiensten werken, om te helpen met het oplossen van moeilijke en gevoelige fiscale zaken¹⁵. Deze werkzaamheden stellen eisen aan de professionals die bij XX werken. Kwaliteit staat hoog in het vaandel bij XX. Daar wordt naar gerefereerd in hun slogan.

¹⁵ Bron: website werkgever XX.

XX heeft diverse 'quality review programs' om de kwaliteit te waarborgen dan wel als handvat te gebruiken om de kwaliteitseisen te verhogen. Hieronder volgt een kleine greep uit de eisen die gesteld worden¹⁶:

- cliënt acceptatie
 - welke klant (risicoanalyse)?;
 - wie kan voor deze klant werken (voorkomen belangenverstrengeling)?;
- aanvaarding, beschrijving en uitvoering van de werkzaamheden
 - is dit schriftelijk overeengekomen en ondertekend?;
 - hebben wij het team met de juiste kennis en vaardigheden voor de opdracht?;
 - wordt het budget goed beheerd?;
- product
 - voldoet het aan de eisen van de klant, de wet- en regelgeving en de norm van XX?;
 - is het efficiënt uitgevoerd?;
- klant
 - is de communicatie met de klant: helder, duidelijk en tijdig?;
 - worden afspraken nagekomen?

Het 'Value Statement' is de universele verklaring van XX die zegt "wie wij zijn en waar wij voor staan". Het geeft de werknemer richtlijnen voor het zakelijk en persoonlijk doen en laten bij XX, zoals omgang met collega's en met cliënten. Op de website is te vinden wat de werkgever verstaat onder deze waarden:

- Mensen die integer zijn, respect tonen en samenwerken;
- Mensen met energie, enthousiasme en die leiderschap tonen;
- Mensen die bouwen aan relaties op basis van de juiste dingen¹⁷.

Dit is een summier samenvatting van de interne richtlijnen van XX waar uitgebreid wordt ingegaan op hoe XX werknemers:

- met elkaar omgaan,
- met de klant omgaan en anderen,

en dat:

- er volgens de fundamentele beginselen wordt gehandeld (integriteit, onafhankelijkheid, geheimhouding, objectiviteit en betrouwbaar).

Waarborgen kwaliteit:

Scholingsniveau: de belastingadviseurs die werkzaam zijn bij XX op de afdeling TC zijn minimaal op HBO niveau geschoold in de richting fiscaal recht/fiscale economie of management, economie en recht. Vervolgstudies zijn op universitair (master-niveau) richting fiscaal recht of fiscale economie met eventueel een praktijkopleiding bij de NOB; of de professionals hebben een beroepsopleiding gevolgd bij het RB (of haar rechtsvoorgangers) tot belastingadviseurs. Vanaf functieniveau manager en hoger is men verplicht lid van een beroepsvereniging. Professionals volgen interne trainingen op diverse gebieden, waarvan sommige verplicht zijn gesteld bij het bereiken van een bepaald functieniveau.

Quality review programs: de interne controle of volgens een bepaald protocol wordt gewerkt. In de organisatie is een kwaliteitsniveau afgesproken dat moet worden nageleefd zodat voldaan wordt aan de verwachtingen van de (interne) klant.

¹⁶ Dit is slechts een kleine opsomming van eisen die XX stelt aan kwaliteit. Het gaat echter niet om de totale opsomming maar om een idee te geven van de gehanteerde richtlijnen voor kwaliteit.

¹⁷ Bron: website werkgever XX

Permanente educatie: om de kwaliteit verder te waarborgen van de (high-performance) dienstverlening is met ingang van 1 juli 2009 bij XX de Continuing Professional Education (CPE) regeling van kracht geworden. Deze regeling is een onderdeel van de Global Tax Policy. De Global Tax Policy geeft aan dat alleen Tax professionals die de, voor de uitoefening van hun beroep, vereiste vaktechnische kennis en professionele vaardigheden verwerven en bijhouden, de dienstverlening mogen voortzetten¹⁸.

CPE-regeling:

In het kort samengevat is de regeling als volgt:

1. Over een periode van drie jaar gemeten dienen er 120 punten behaald te zijn met onder andere vaktechnische en vaardigheidstrainingen, vakliteratuur bijhouden, publiceren van artikelen;
2. Het niet voldoen aan de CPE-regeling wordt vastgelegd in het jaarlijkse performance plan en komt tot uitdrukking in de promotie en beloning.
 - a) 1^{ste} keer niet voldoen: niet hoger dan een score 3 (meets expectations) op een schaal van 5, dit betekent geen bijzondere salarisstijging of bonus;
 - b) 2^{de} keer niet voldoen: score 2 (does not meet expectations), aan deze score kunnen verdere gevolgen verbonden worden bijvoorbeeld geen salarisstijging, bonus of promotie.

De (gemiddeld te behalen) 40 punten per jaar worden verdeeld in maximaal 8 punten informeel leren (bijhouden vakliteratuur, trainingen geven en publiceren). De rest moet ingevuld worden met de trainingen aangeboden in de XX learning map en de vaktechnische trainingen op kantoor. Externe trainingen mogen alleen worden gevolgd na toestemming van de opleidingscoördinator. Het niet voldoen aan de CPE-regeling komt tot uitdrukking in promotie en beloning. Het **voldoen** aan de regeling is een uitgangspunt en kent geen extra beloning. Er is geen ander criterium dan het puntenaantal.

Trainingen:

Voor de ontwikkeling van vaardigheden heeft XX trainingen opgenomen in de studiegids die te maken hebben met presenteren, communiceren, 'sales', leidinggeven en zakelijk Engels. Deze trainingen worden samengesteld door de HR afdeling Learning & Development. Het bestuur van XX EMEIA (Europe, Middle East, India and Asia) heeft vanuit de enterprise wide learning map een groot aantal trainingen verplicht gesteld voor de Nederlandse tak van XX. De vaardigheidstrainingen duren 1 tot 2 dagen.

De vaktechnische trainingen voor TC in de XX gids zijn tot en met niveau senior consultant en omvatten trainingen op het gebied van inkomsten- en vennootschapsbelasting en boekhouden. De jaarlijkse twee dagen voor alle TC afdelingen in Nederland (en voor alle functieniveaus) omvatten updates over diverse vaktechnische problematiek. Wekelijks is er het vaktechnisch overleg (VTO) waarin de jurisprudentie wordt behandeld en de dagelijkse problematiek. Dit VTO wordt soms vervangen door een training die verzorgd wordt door een interne docent over een specifiek onderwerp.

¹⁸ Uit: CPE regeling Tax & Law, januari 2010 van Werkgever XX. In deze regeling worden ook de Law professionals genoemd van de met XX gelieerde firma. Om reden van overzichtelijkheid zijn de Law professionals verder in deze scriptie buiten beschouwing gelaten.

Bij TA (Tax Advisory) zijn de vakinhoudelijke trainingen diepgaander, mede door de langere duur van de training (3 uur). Het is mogelijk voor professionals bij TC vanaf senior consultant niveau trainingen bij te wonen bij TA op basis van behoefte en geschiktheid. TA heeft verder ook een andere opleidingsgids. Deze verschillen zijn er omdat bij TA geen HBO instroom is maar uitsluitend op academisch (master)niveau is. In de toekomst wil de werkgever XX deze verschillen gaan opheffen. Voor TC betekent dit hogere instroomeisen, vakinhoudelijk intensievere trainingen en opleidingsprogramma's die dichter bij elkaar komen te liggen¹⁹.

Doelstelling:

De doelstelling van XX is om de kwaliteit en professionaliteit van de dienstverlening te waarborgen. Het is een keurmerk voor de dienstverlening en omdat dit wereldwijd door XX is ingezet zou het als onderdeel van een strategisch concept gezien kunnen worden. Er is een mix van drie elementen ingezet bij de permanente educatie: leren, ervaring en coaching. De professional en zijn/haar counselor vervullen daarin een belangrijke rol. Een counselor is in principe aangesteld om samen met de professional zijn/haar ontwikkelingsplan door te nemen. Door gestructureerde gesprekken, ondersteund door het annual plan, onderdeel van het Performance Management en de feedback met de counselor wordt de professional in staat gesteld om talenten te ontwikkelen en de ontwikkelmogelijkheden te ontdekken.²⁰

Het training department van XX geeft hier nog als toelichting op: het ontwikkelen van professionele vaardigheden wordt bevorderd door het bijwonen van trainingen gevolgd door natuurlijk inslijten van het nieuwe gedrag met behulp van bijvoorbeeld coaching²¹. Het is niet vanzelfsprekend dat professionals van XX 'coaching' krijgen **na** een training om gedrag te veranderen of te verbeteren. Evaluatie van de training is aansluitend op de training of enkele dagen daarna. Er is geen opvolging vanuit het management waarbij getoetst wordt of het geleerde in praktijk wordt gebracht.

In de learning map staat dat de aangestelde counselor stuurt op de voortgang en prestaties, en de ontwikkeling stimuleert maar niet hoe de counselor dit doet. Indien de counselor checkt of de trainingen zijn gevolgd en het daarbij laat dan is de vraag of de trainingen het gewenste resultaat hebben.

Toepassing regeling:

XX kan (nog) niet aangeven hoe strikt de regeling wordt toegepast bij het niet voldoen aan de punten. De CPE-regeling is nieuw en de evaluatie ligt na het boekjaar 2011-2012. Het is nu moeilijk om daar een uitspraak over te doen. Er is enige nuance: het zou kunnen zijn dat de professional niet voldoet aan de regeling maar uitzonderlijke prestaties heeft verricht waardoor de werkgever de professional niet kwijt wil. Het resultaat zou kunnen zijn dat de professional alsnog een bonus, promotie of salarisstijging toegekend kan krijgen.

De keuze van de werkgever om het jaarlijks aantal punten als meetpunt te nemen is op zich logisch. Het is een makkelijk systeem, het kan voor een grote populatie professionals gebruikt worden zonder discriminerend te zijn en het is controleerbaar.

¹⁹ Bron: Director Tax Compliance Werkgever XX

²⁰ Bron: Tax Compliance learning map voor het jaar 2009-2010

²¹ Bron: De manager bij het Training Department Tax Knowledge van de werkgever heeft diverse punten uit de regeling nader toegelicht.

De professional zou het systeem echter als onrechtvaardig kunnen ervaren. De beoordeling is namelijk niet op basis van een individuele prestatie maar op een norm die voor alle professionals geldt. Is de sanctie bij niet voldoen effectief? Anders gesteld, bestaat er een risico dat het leerdoel hiermee van ondergeschikt belang wordt?

2.9 Beroepsorganisaties

Kwaliteit en de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs

De Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB) hecht grote waarde aan de kwaliteit van haar ledenbestand. Het minimum aan kwaliteitseisen is: een strikte toelatingsprocedure, een strikt dispensatiebeleid voor de samenwerking met andere beroepsgroepen, hoge opleidingseisen (minimaal universitair master-niveau) en een onafhankelijk tuchtrecht²². (Aspirant)lid worden van de NOB kan alleen met een afgeronde academische (master)opleiding fiscaal recht of fiscale economie. De NOB heeft verder als nadere eis gesteld dat binnen deze studie er een minimum aantal studiepunten zijn behaald voor zuivere belasting- en privaatrechtelijke en economische vakken. Deze puntenverdeling is niet opgenomen omdat deze niet relevant is voor het onderzoek. Het reglement van de NOB is op 2 juni 2010 aangepast waar artikel 5 - vakbekwaamheid als nieuwe artikel is opgenomen: *“Een lid onderhoudt zijn vakkennis en houdt ontwikkelingen op zijn vakgebied en beroepsuitoefening bij, zodat zijn kennis en vaardigheden die vereist zijn voor de uitoefening van zijn beroep actueel en op academisch niveau blijven”*²³. Hiermee verplicht de NOB de leden tot permanente educatie vooralsnog zonder een verplicht aantal te behalen punten. De NOB geeft jaarlijks een aantal vaktechnische seminars.

Kwaliteit en het Register Belastingadviseurs

Het Register Belastingadviseurs (RB) is met ingang van 1 januari 2011 uit een fusie ontstaan van twee organisaties het College van Belastingadviseurs en de Nederlandse Federatie van Belastingadviseurs. Ook het RB hecht grote waarde aan de kwaliteit van haar leden. Het minimum aan kwaliteitseisen is: een strikte toelatingsprocedure, het bestuur kan beperkingen opleggen ten aanzien van verenigbaarheid met lidmaatschappen van andere organisaties, hoge opleidingseisen (minimaal hbo-niveau met een zeker aantal fiscale vakken), verplichte educatie om gecertificeerd te blijven en een onafhankelijk tuchtrecht.

Het nieuwe reglement voor de beroepsuitoefening dat met ingang van 1 januari 2011 in werking is getreden is overgenomen van de NOB. Het artikel 5 – vakbekwaamheid²⁴. van het RB heeft dan ook exact dezelfde tekst als die van de NOB. In de toelichting is er een klein verschil. Het RB verwijst hier naar het reglement van de permanente educatie, artikel 5 PE-verplichting: *“Het aantal te behalen PE-punten is in principe 40 per kalenderjaar, waarvan minimaal 20 fiscale punten”*²⁵. Het RB geeft in het voorjaar en het najaar de studiegids ‘praktijkgerichte fiscale cursussen’ uit met cursussen op het gebied van belastingen.

De kwaliteitsborging bij beide organisaties is het minimale scholingsniveau waaraan leden moeten voldoen en de verplichting voor het lid om zijn kennis op peil te houden.

²² Bron: NOB email d.d. 29 september 2010 van Angélique van Streepen, hoofd operationele zaken van het NOB.

²³ Reglement beroepsuitoefening Nederlandse Orde van Belastingadviseurs, vastgesteld en in werking getreden op 2 juni 2010 (laatste gewijzigde versie).

²⁴ Bron: reglement voor de beroepsuitoefening Register Belastingadviseurs, vastgesteld en in werking getreden op 1 januari 2011.

²⁵ Bron: PE-reglement voor de beroepsuitoefening Register Belastingadviseurs, vastgesteld en in werking getreden op 1 januari 2011.

Professionaliteit beroepsorganisaties:

De NOB en het RB hebben professioneel gedrag als volgt vastgelegd in hun reglement.

Artikel 1 – Eer en waardigheid²⁶

Een lid is gehouden zijn/haar werkzaamheden op een eerlijke, zorgvuldige en behoorlijke wijze te verrichten, zich te houden aan wet- en regelgeving en zich verder te onthouden van al wat overigens in strijd is met de eer en waardigheid van het beroep.

Toelichting:

Wat onder ‘eer en waardigheid’ van het beroep wordt verstaan wordt mede bepaald door maatschappelijke opvattingen en kan dus aan verandering onderhevig zijn. Dit artikel beperkt zich nadrukkelijk niet tot werkzaamheden verricht in de hoedanigheid van belastingadviseur. Ook in andere hoedanigheden, bijvoorbeeld in privé of als bestuurslid van een sportvereniging, moet een lid zich overeenkomstig de eer en waardigheid van het beroep van belastingadviseur gedragen.

Andere punten:

In de reglementen komen de fundamentele beginselen aan de orde zoals: integriteit, objectiviteit, deskundigheid, zorgvuldigheid en geheimhouding.

- De NOB geeft aan dat op verschillende momenten in de beroepsopleiding er aandacht wordt besteed aan de fundamentele beginselen. De Algemene Introductie van de driejarige praktijkopleiding van de Stichting Opleiding Belastingadviseur (SOB) is de eerste bijeenkomst die aspirant-leden volgen. In deze cursus wordt uitgebreid aandacht besteed aan beroepsethiek²⁷. Verder worden er opdrachten uitgevoerd op het gebied van fiscale procesvoering, fiscale vaktechniek en wordt er aandacht besteed aan beroepsvaardigheden.
- Het RB biedt naast uitgebreide vaktechnische opleidingen een beroepsvaardigheden programma aan voor in principe alle leden die zich daarvoor opgeven. In dit programma wordt aandacht geschonken aan Communicatieve Vaardigheden, Schriftelijke Taalvaardigheid, Procesvoering, Beroepsregels en Beroepsuitoefening en Toegepast Belastingrecht.
- Beide organisaties hebben hun eigen tuchtrecht.

Als we de coaching onder de loep nemen bij de beroepsorganisaties dan kan geconstateerd worden dat de leden van een beroepsorganisatie geen coaching krijgen. Het RB heeft een zekere borging op vaktechnisch gebied tijdens het lidmaatschap door het verplichte punten die behaald moeten worden per jaar aan educatie. Het is een zekere borging, men meet hooguit of de leden voldaan hebben aan de verplichte scholing op fiscaal gebied. Er wordt niet gemeten hoe de leden de kennis gebruiken of toepassen in hun eigen organisaties. De vraag of dit voor de beroepsorganisaties relevant is, valt buiten het bereik van deze scriptie. In hoeverre professionals gemotiveerd worden (negatief of positief) door een dubbele verplichting namelijk, de verplichte educatie met punten bij een werkgever en beroepsorganisatie, is wel relevant.

²⁶ Reglement beroepsuitoefening NOB, 2 juni 2010 en reglement beroepsuitoefening RB 1 januari 2011.

²⁷ Bron: NOB email d.d. 29 september 2010 van Angélique van Streepen, hoofd operationele zaken van het NOB.

Hoofdstuk 3 Methodologie

3.1 Onderzoek

In dit hoofdstuk zal de methode en aanpak van het onderzoek beschreven worden.

Achtereenvolgens komen het type onderzoek, de onderzoekspopulatie en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek aan de orde.

3.1.1. Onderzoeksopzet

Het onderzoek is kwalitatief verkennend. Gekozen is voor kwalitatief onderzoek omdat het de volgende voordelen biedt:

- de mogelijkheid om dóór te vragen;
- de mogelijkheid om de vraagstelling en de methodiek tijdens de looptijd van het onderzoek bij te sturen aan de hand van reeds behaalde resultaten;
- de mogelijkheid om iemand gerust te stellen (door vraagtechnieken te hanteren die remmingen wegnemen bij respondenten, waardoor de respondenten eerder vrijuit over zichzelf gaan praten).

Deze vorm van onderzoek geeft diepgaande informatie door in te gaan op achterliggende motivaties, meningen en behoeften van de doelgroep. Daarnaast is het een middel om de onderzochte groep zelf te laten meedenken.

3.1.2. Onderzoekspopulatie

Om het literatuuronderzoek te toetsen aan de praktijk is een groep professionals geïnterviewd bij Werkgever XX. De keus om alleen professionals te interviewen bij deze werkgever is om de volgende redenen:

- Een CPE-regeling met verplichte punten vanuit een werkgever is nog geen gemeengoed. Het is een redelijk nieuw fenomeen. De regeling is ingebed in de organisatie maar is nog niet geëvalueerd. Dit gebeurt als de regeling zijn eerste termijn van drie jaar heeft vol gemaakt. Omdat ik werkzaam ben bij deze werkgever vindt deze het zinvol om input te verzamelen tijdens deze termijn zodat dit meegenomen kan worden in de evaluatie;
- Door het bovenstaande punt is voor mij redelijk veel informatie beschikbaar en toegankelijk geweest;
- De regeling is onderdeel van het performance management;
- De werkgever beschikt over hoogwaardige trainingsfaciliteiten en docenten;
- Bij Werkgever XX werken professionals (accountants, belastingadviseurs) die lid zijn van diverse beroepsorganisaties;
- De CPE-regeling is bedoeld als kwaliteitskeurmerk van de werkgever.

Keuze van respondenten:

De keus om een groep professionals te interviewen die werkzaam zijn op de TC afdeling is omdat uitsluitend in de servicelijn Tax professionals werkzaam zijn die lid zijn van een beroepsorganisatie met ‘verplichte punten’ (Register Belastingadviseurs) of van een beroepsorganisatie zonder ‘verplichte punten’ (Nederlandse Orde van Belastingadviseurs). Hierdoor was er (extra) onderzoek mogelijk of er verschil is tussen de professionals die twee keer geconfronteerd worden met een verplichting tot het halen van punten en professionals die alleen vanuit de werkgever met de verplichting te maken krijgen, waarbij er geen verschil is in werkzaamheden. Dit was niet mogelijk in een andere servicelijn omdat de professionals daar alleen lid zijn van beroepsorganisaties met een verplicht aantal educatiepunten.

Een andere reden om voor professionals in deze praktijk te kiezen is omdat ik werkzaam ben in deze groep professionals (binnen de Internationale Praktijk). Open interviews kosten veel tijd en dit gaat ten koste van declarabele uren. Onder mijn (directe) collega's was er grotere bereidheid om mee te doen aan een serieus onderzoek ondanks dat dit een investering betekende van hun eigen tijd.

Selectie:

Ik heb zelf 10 kandidaten geselecteerd op grond van kennis, ervaringsjaren, functieniveau en lidmaatschap van de beroepsorganisatie. Omdat de TC praktijk is onderverdeeld in twee praktijken, te weten Nationaal en Internationaal, is er verhoudingsgewijs geselecteerd op groep.

Niet geïnterviewd:

- professionals die geen lid zijn van een beroepsorganisatie;
- professionals die als zelfstandige werkzaam zijn.

De reden hiervoor is dat het onderzoek te uitgebreid zou worden.

4 professionals binnen de Nationale praktijk waarvan:

- 4 academisch geschoold in fiscaal recht (eventueel topstudie na RB-opleiding).

De lidmaatschappen als volgt zijn verdeeld:

- 2 leden van de NOB;
- 2 leden van het RB.

De professionals hebben functies die lopen van rang:

- 1 managing consultant;
- 2 managers;
- 1 senior manager.

6 medewerkers Internationale praktijk waarvan:

- 4 academisch geschoold in fiscaal recht/fiscale economie;
- 2 RB opleiding of vergelijkbaar niveau.

De lidmaatschappen als volgt zijn verdeeld:

- 3 leden van de NOB;
- 3 leden van het RB.

De medewerkers hebben functies die lopen van rang (laag naar hoog):

- 2 senior consultants;
- 2 managing consultants;
- 1 manager;
- 1 senior manager.

Het aantal ervaringsjaren is minimaal 5. Na ongeveer vijf jaar ervaring is de functie van senior consultant bereikt. Er is gestreefd naar een evenwichtige verdeling op alle vlakken, dit ging echter niet op voor de verdeling man/vrouw. Ten tijde van de interviews waren twee geselecteerde mannelijke respondenten niet beschikbaar en viel de keus op vrouwelijke respondenten. Het percentage vrouw is in de selectie 80%.

Professionals:

TC maakt (complexe) aangiften vennootschapsbelasting, inkomstenbelasting en successierecht voor onder andere grote ondernemingen (global clients) en zeer vermogende particulieren. Er is sprake van een jaarlijkse dynamiek in groei (bijvoorbeeld fusies of overnames), nieuwe afzetgebieden, innovaties, structuurwijzigingen, afstoten van de niet-kernactiviteiten en tal van andere gebeurtenissen waar fiscaal complexe zaken uit kunnen voortvloeien. Op de vraagstukken zijn vaak geen standaardoplossingen voorradig. De professional zal moeten beschikken over grondige fiscale kennis, kennis met betrekking tot Nederlands en buitenlands jaarrekeningenrecht en boekhoudkundige kennis om aangiften goed te kunnen maken. De ervaren professionals werken zelfstandig. Zij beheren hun eigen klantenpakketten, bewaken de termijnen, adviseren (deels), stellen aangiften op, onderhouden contacten met de klant, de belastingdienst en de accountant, dragen hiervoor verantwoordelijkheid en denken mee in processen om tax risico's te verminderen. Van de werknemer wordt verder verwacht dat hij/zij goede communicatieve vaardigheden heeft, in teamverband kan werken, zich proactief opstelt, de Nederlandse en Engelse taal uitstekend beheerst en vaardig is met diverse software pakketten. De onderzochte groep verricht derhalve werk met complexe taken waar specifieke kennis en vaardigheden voor nodig zijn.

Motivatie:

In bovenstaande werkzaamheden komen een aantal genoemde factoren naar voren die intrinsieke motivatie bevorderen, zoals interessant werk, de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid voor de werkzaamheden.

De werkgever kent een goed arbeidsvoorwaardenpakket. De extrinsieke motivatie zijn salaris, bonus, auto, promotiekansen, scholingsmogelijkheden maar ook regelingen zoals zwangerschapsverlof, thuis kunnen werken, parttime werken (met toch doorgroeimogelijkheden). Daarnaast zijn er de factoren die te maken hebben met de controle op de uitvoering van het werk. Er zijn diverse handboeken en protocollen waar men zich aan dient te houden en er zijn regelmatig controles van de interne afdelingen met betrekking tot de kwaliteit. Deadlines zijn ook in dit vak veelvuldig aanwezig door de wettelijke bezwaar- en beroepstermijnen.

Objectiviteit:

Omdat ik zelf onderdeel ben van de onderzoeksgroep heb ik het volgende gedaan om het onderzoek zo objectief mogelijk te laten verlopen:

- Geen respondent heeft de vragen in kunnen zien voor het interview;
- De interviews hebben in enkele dagen plaatsgevonden. Tevens is aan de respondenten verzocht om in de periode van de interviews hier niet met collega's over te spreken om beïnvloeding zoveel mogelijk te voorkomen;
- Er is geen melding gemaakt aan de respondenten wie er deel nemen aan het onderzoek;
- De respondenten is verzekerd dat de interviews niet ter inzage worden gegeven aan de werkgever in verband met privacy;
- Aan het begin van het interview is aan de respondent medegedeeld dat de werkgever geen opdrachtgever is voor het onderzoek en er geen goede of slechte antwoorden mogelijk zijn;
- De respondenten hebben via de email de verzamelde antwoorden op de vragen toegestuurd gekregen met de vraag of zij hiermee akkoord zijn, aanvullingen hebben of delen willen schrappen;

3.2 Dataverzameling:

Literatuur- en bronnenonderzoek is gedaan naar:

- de begrippen professional, kwaliteit, professionaliteit, permanente educatie, intrinsieke en extrinsieke motivatie, lerende organisaties, performance management, competitief voordeel en hun onderlinge verbanden;
- het belang van educatie;
- wat beroepsorganisaties verstaan onder kwaliteit en professionaliteit en hoe zij dit waarborgen;
- wat de werkgever verstaat onder kwaliteit en professionaliteit en hoe dit wordt gewaarborgd;
- de CPE-regeling van de werkgever;
- de aangeboden trainingen van de werkgever;
- de invloed van diverse factoren op de intrinsieke en extrinsieke motivatie van de werknemer (zowel theoretisch als empirisch).

Vragen zijn gesteld via de email bij de volgende personen/organisaties:

- Carin van het Training Department Tax Knowledge van XX. Het interview met Carin van het Training Department van XX was schriftelijk waarbij een deel telefonisch is aangevuld. Het doel was om de achtergrond van de CPE-regeling nog nader toe te laten lichten en de toekomstvisie van de regeling verder te verduidelijken.
- Diederik, director van TC. Op een aanvullende vraag heeft hij schriftelijk uitleg gegeven via de email.
- De Nederlandse Orde van Belastingadviseurs. De NOB heeft via Angelique van Streepen antwoorden gegeven op vragen die via de email zijn gesteld om een nadere toelichting te geven op de permanente educatie zonder puntenverplichting per jaar.
- De Nederlandse Orde van Beroepscoaches. Enkele vragen waren per email gesteld aan Charlotte van der Wall Bake van de NOBCO over verplichte permanente educatie. Gekozen is om dit niet op te nemen in de scriptie omdat het onderwerp te breed werd.
- Er zijn geen vragen gesteld aan het RB omdat alle relevante informatie voor deze scriptie op de website te vinden was.

Interviews:

- Tien interviews met respondenten uit de TC groep van XX. Deze interviews zijn afgenomen in een individueel gesprek.

3.3 De vragen

Ten behoeve van het onderzoek is één vragenlijst gebruikt, weergegeven in paragraaf 3.3.1. Het interview is gestructureerd, er is geen gebruik gemaakt van gevalideerde vragen. Iedere respondent heeft dezelfde vragen gekregen. De reden om gestructureerd te interviewen was om verschillen in beleving van begrippen en uitwerking van de regeling in kaart te brengen. In de uitwerking is aandacht besteed aan het feit of de resultaten synchroon lopen met de beoogde doelstelling, of er vanuit de professional voldoende motivatie is voor de trainingen en verder of verplichte educatie een hulpmiddel kan zijn om competitief voordeel te behalen.

De uitgewerkte antwoorden zijn nogmaals aan de respondenten voorgelegd met het verzoek feedback te geven. De resultaten zijn in hoofdstuk 4 verwerkt.

3.3.1 De vragenlijst

1. Waarom ben jij lid van het NOB of RB?
2. Wat is kwaliteit?
3. Wat is professioneel gedrag?
4. Alleen tax professionals die vaardigheden en vaktechnische kennis behouden en verwerven mogen de dienstverlening voortzetten. Hoe vertaal jij dit naar jezelf?
5. Het niet voldoen aan de CPE-regeling kan leiden tot een rating 2. Tot hoever zie jij deze negatieve spiraal gaan?
6. Indien jij wel voldoet, betekent dit voor jou een snellere carrière of hogere beloning?
7. Word jij door het aanbod van cursussen door XX op een andere manier (dan carrière en beloning) gemotiveerd?
8. Hoe vind jij de samenstelling van de XX cursussen?
9. Wat had jij er in terug willen zien?
10. Sluiten ze aan op het bevorderen van professioneel gedrag en het waarborgen van kwaliteit?
11. Sluiten ze aan op de praktijk?
12. Vaktechnische lunchvergaderingen, zijn op de eigen afdeling. Hoe sluit dit aan en hoe verbeter jij hierdoor in jouw werk?
13. Welke nadelen ondervind jij met betrekking tot de verplichte punten en in relatie tot verplichte punten van de beroepsorganisatie?

➤ **Lidmaatschap:**

Voor de professionals zijn er diverse redenen om lid te worden en te blijven van een specifieke beroepsorganisatie. Omdat deze redenen vaak te maken hebben de opleiding van de professionals was het gewenst dit te belichten.

Eerder in deze scriptie is melding gemaakt van de fusie tussen de Nederlandse Federatie van Belastingadviseurs (NFB) en het College van Belastingadviseurs. Met ingang van 1 januari 2011 is dit een feit geworden en zijn de twee organisaties onder de naam Register Belastingadviseurs verder gegaan. Omdat het bij de werkgever ging om professionals die lid waren van de Nederlandse Federatie van Belastingadviseurs wordt met RB feitelijk het oude NFB bedoeld.

➤ **Begrippenkader:**

De begrippen kwaliteit en professionaliteit zijn voor iedereen op een andere manier invulbaar. Om kwaliteit te waarborgen en professionaliteit te bevorderen is het noodzakelijk om te weten hoe de professionals de begrippen interpreteren en of deze overeenkomen met wat werkgever en de beroepsorganisaties verstaan onder deze begrippen.

➤ **Competenties:**

Gedrag, relationele vaardigheden, kennis en ervaring behoren tot de competenties van de professionals. Educatie heeft tot doel een persoon competent te maken en te laten blijven. Competenties vormen een onderdeel van kwaliteit en professionaliteit. Het doel was om te bepalen of professionals hun 'sterke punten' konden ontwikkelen of hun zwakke punten zagen verbeteren.

➤ **Performance management:**

De professionals hebben halfjaarlijks een gesprek over hun performance management development plan. Onderdeel hiervan is de CPE-regeling.

De vragen die hierover aan de professionals zijn gesteld waren om te bepalen of de professionals extrinsiek en/of intrinsiek werden gemotiveerd door de regeling en op wat voor manier. Daarnaast was van belang of de uitvoering van de regeling geschikt is om de doelstellingen van de werkgever te verwezenlijken.

➤ **Trainingen:**

Er worden trainingen gegeven op divers gebied. De vragen over de samenstelling, de aansluiting op het begrippenkader en de competenties zijn gesteld om te bepalen in hoeverre voor de professionals het aanbod aansloot op wat zij nodig hadden om hun functie goed uit te oefenen.

Doel was verder om te bekijken of hiermee kwaliteit als strategisch concept zich kan ontwikkelen en competitief voordeel bereikt kan worden.

➤ **PE-verplichting:**

De helft van de respondenten hebben via hun beroepsorganisatie een verplichte PE regeling. Gekeken is in hoeverre dit verschil een negatieve of positieve uitwerking had op deze respondenten.

3.4 Analyse

De antwoorden op de vragen zijn geanalyseerd en gecategoriseerd in het hoofdstuk resultaten. De uitkomsten van de interviews zijn per email verstuurd naar de respondenten en de feedback hierop is ook in het hoofdstuk resultaten verwerkt.

3.5 De validiteit en betrouwbaarheid

De externe validiteit is een beperkende factor. Door het redelijke aantal interviews dat is afgenomen is het mogelijk om tot uitspraken te komen die voor een grotere groep gelden. Een aantal uitkomsten van de interviews worden ondersteund door theorieën in de literatuur waardoor het mogelijk is om algemene conclusies te trekken uit het onderzoek.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews geanalyseerd en de resultaten besproken.

4.1 Resultaten van de interviews

1. *Waarom ben je lid van het NOB of RB (voorheen NFB)?*

NOB lidmaatschap:

1. Instroom vanuit de adviespraktijk (TA) van de werkgever naar TC.
Bij TA is de startfunctie op academisch niveau en men wordt automatisch (aspirant)lid van de NOB. Bij overstap naar TC blijft dit ongewijzigd (3 respondenten);
2. Instroom op hbo niveau en daarna topstudie universitair Fiscaal recht. Automatisch volgt dan de NOB praktijkopleiding en het (aspirant)lidmaatschap van de NOB (2 respondenten).

RB lidmaatschap:

1. In het (recente) verleden was de vooropleidingseis vanuit de werkgever voor TC professionals een toegepaste praktijkopleiding die gevolgd werd bij de beroepsorganisatie RB. Professionals die destijds instroomden vanuit de hbo-opleiding vervolgden hun praktijkstudie bij het RB, deze werd door de werkgever aangeboden (1 respondent).
2. Professionals die na de RB opleiding alsnog een universitaire master hebben behaald bleven lid van het RB (1 respondent).
3. Professionals met een academische achtergrond die bij XX werkzaam zijn maar van een RB kantoor komen (2 respondenten).
4. Professionals die op basis van langdurige werkervaring op een zeker niveau lid konden worden van het RB (1 respondent).

De opleidingsachtergrond was primair de reden om lid van het RB of NOB te zijn. Er werd geen meerwaarde toegekend aan het lidmaatschap van de ene beroepsorganisatie ten opzichte van de andere. In vraag 4 (pagina 38 en 39) kwam dit wel naar voren. Daar werd een meerwaarde toegekend aan de NOB door te vermelden dat XX een NOB kantoor is.

Kwaliteitsborging is bij XX de minimale eis van hoger onderwijs en in de toekomst universitair (master) als instroomniveau. Door deze toekomstplannen zal het streven van de werkgever XX waarschijnlijk ook zijn dat de professionals alleen lid zijn van het NOB. Dit laatste is verder niet onderzocht.

2. *Wat is kwaliteit?*

De antwoorden op deze vraag is voor de overzichtelijkheid onderverdeeld in vaktechnisch, de klant en het product.

Vaktechnisch:

- het bijblijven in het vakgebied/up-to-date zijn/ontwikkelingen volgen;
- hoeveel kennis heb jij van jouw vak (specialist/generalist);
- het kunnen toepassen van kennis;
- informatie kunnen uitwisselen met klanten over laatste ontwikkelingen.

Klanten:

- pro-actief benaderen;
- klanttevredenheid;
- doen wat jij belooft/nakomen van afspraken;
- sociaal vaardig (bewust zijn dat naast fiscale vaardigheden er ook andere vaardigheden nodig zijn om het werk goed uit te oefenen).

Product:

- goed product afleveren (100%) waaruit ook uitstekende beheersing van de Engelse taal blijkt;
- de meer dan gemiddelde kennis van XX zou tot uitdrukking moeten komen in het product;
- inhoud is belangrijk, het moet qua standpunten goed onderbouwd en verdedigbaar zijn;
- afleveren volgens quality regels XX/goede dossiervorming.

Vanuit de definitie van kwaliteit zou je kunnen stellen dat: *‘de klanten pro-actief benaderen’*, *‘informatie kunnen uitwisselen met klanten over de laatste ontwikkelingen’* en *‘de meer dan gemiddelde kennis van XX zou tot uitdrukking moeten komen in het product’* een stukje verder gaan dan de vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften van de klant. Hier gaat het om een stukje toegevoegde waarde.

3. Wat is professioneel gedrag?

- Werken volgens richtlijnen, conform wettelijke bepalingen;
- Werken volgens de values statement van XX²⁸, de quality standards van XX en jouw eigen normen en waarden.
- Goed werknemersgebruik (nadenken voor jij iets doet, letten op prijs/prestatie verhouding, beseffen dat je namens een kantoor spreekt);
- Goed werk leveren in de zin van: niet aanrommelen, niet dingen stiekem doen, integer zijn, niet de juiste kennis aan boord dan iemand erbij halen die dit wel heeft (deskundigheid voor de opdracht);
- Serieus met jouw werk bezig zijn (maar dat spreekt voor zich);
- Zowel intern als extern: hoe ga jij met collega's en met klanten om (o.a. samenwerken, werk overnemen, de klant op tijd terugbellen);
- Communicatief goed opstellen naar de klant (helder communiceren over datgene wat de klant nodig heeft).

Bij professioneel gedrag werd 'werken conform wettelijke bepalingen' eenmaal genoemd en 'integriteit' ook eenmaal. Werken conform wettelijke bepalingen kan echter voor professionals zoiets basaal zijn dat het niet expliciet genoemd wordt en onder een categorie valt als: werken volgens quality standards van XX.

²⁸ Het 'Values Statement' is de universele Werkgever XX-verklaring. Zie paragraaf 2.8 in deze scriptie voor uitleg.

Integriteit is een verzamelbegrip en omvat een vorm van handelen die in overeenstemming is met - al dan niet schriftelijk vastgelegde - normen en waarden die uitdrukking geeft aan begrippen als onkreukbaarheid, te goeder trouw en betrouwbaar. Dit is terug te vinden in antwoorden als: omgang met collega's en klanten, niet dingen stiekem doen, letten op prijs/prestatieverhouding (doelmatig zijn) en werken volgens richtlijnen en wettelijke bepalingen (rechtmatigheid);

Geheimhouding en onafhankelijkheid (bijvoorbeeld: werk niet kunnen aanvaarden door een conflict of interest) werden niet genoemd. Dat onafhankelijkheid niet genoemd werd zou kunnen zijn omdat dit praktisch niet voorkomt onder deze groep professionals. Dit is verder niet onderzocht. Geheimhouding zou kunnen vallen onder de categorie 'werken volgens de value statement' van XX. Door één respondent werd wel genoemd: het beoordelen of je **zelf** deskundig genoeg bent voor de opdracht.

Het is werknemers duidelijk dat professionele gedragingen niet alleen tijdens de beroepsuitoefening worden gebezigd. Door aan te geven dat professioneel gedrag ook volgens jouw eigen normen en waarden (gerelateerd aan maatschappelijke opvattingen) werken is, wordt de privé sfeer betrokken bij de beroepsuitoefening. Dit strookt met de 'eer en waardigheid' van het beroep, die ook zichtbaar moet zijn als de professional buiten de werksfeer activiteiten bezigt.

4. *Alleen tax professionals die vaardigheden en vaktechnische kennis behouden en verwerven mogen de dienstverlening voortzetten (het voldoen aan de CPE-regeling) Hoe vertaal je dit naar jezelf?*

- Men kan het beroep niet uitoefenen zonder voldoende vakkennis en vaardigheden te hebben;
- Het wordt opgelegd;
- Het is zwart/wit gesteld;
- De werkgever vindt het belangrijk dat er opleidingen gevolgd worden door professionals om zich te ontwikkelen en te verbeteren;
- De NOB kent geen verplichting, in die zin is de CPE-verplichting vreemd;
- Logisch, de werkgever is een NOB kantoor, kwaliteit staat voorop;
- Impliciet is er uit op te maken dat de werkgever zich het recht kan voorbehouden tot ontslag bij niet voldoen aan de regeling.

In het algemeen vond men dat de regeling op zich al een bijdrage had geleverd omdat er meer aandacht werd besteed aan (diepgaander) vaktechnisch overleg. Ook werd opgemerkt dat de CPE-regeling een goede kwaliteitscontrole is. Daarnaast waren de professionals het eens over het feit dat men voldoende vakkennis en vaardigheden moest bezitten om het beroep uit te oefenen, maar er was veel twijfel of het opdoen van kennis gekoppeld moest worden aan een verplicht aantal te behalen punten. Het ging hierbij om twee punten:

- Controle.
Iedereen was toch oud, wijs en zelfstandig genoeg is om daar serieus mee om te gaan. De CPE-verplichting werd als een school systeem ervaren met een controlerende functie;
- Het systeem van meten.
Het alleen meten van punten werd gezien als een manco omdat de regeling zijn doel voorbij schiet door niet naar de gevolgde cursussen te kijken.

Bij punt 2 dient toegevoegd te worden dat één respondent aangaf dat deze in overleg met de mentor bekeek waar er ontwikkeling en verbetering behoefde.

Bij de antwoorden over de NOB was er een aparte discrepantie. De NOB kent geen verplichting met een norm aantal punten te halen per jaar. Toch werd geconstateerd dat de CPE-verplichting logisch is omdat XX een NOB kantoor is. Dit staat enigszins haaks op elkaar. Kennelijk is de associatie met de NOB als beroepsorganisatie dat deze een hoog kwaliteitsniveau heeft en dat van daaruit gezien de CPE-verplichting logisch is. Anderen vonden het minder logisch maar haalden ook daarvoor de NOB aan, in de zin van: het NOB kent geen jaarlijkse punten. Het RB werd niet genoemd in de antwoorden.

5. *Het niet voldoen aan de CPE-regeling kan leiden tot een rating 2. Tot hoever zie je deze negatieve spiraal gaan?*

Twee respondenten vonden de rating 2 een forse sanctie en waren hier uitgesproken negatief over. De redenen waren als volgt:

- rating 2 betekent dat jij niet voldoet. Het is kennelijk ongeacht wat jij verder doet waar de beoordeling op gestoeld zou zijn. De eenzijdigheid van de beoordeling maakt de sanctie fors. Kennelijk is de druk hoog vanuit XX om te voldoen;
- de cursussen zijn gebonden aan functies. In bepaalde functies is het aanbod beperkt. Naarmate men langer in dienst is neemt deze beperking toe doordat veel trainingen zijn gevolgd;
- parttimers zijn verplicht hetzelfde aantal punten te halen als fulltimers. De trainingen zijn niet altijd op dagen dat de parttimers dienst hebben. De parttime werkende professionals zijn minder flexibel. De werkgever XX zou hier rekening mee moeten houden omdat zij destijds ook akkoord zijn gegaan de vaste werktijden. Het omwisselen van dagen is vaak niet goed mogelijk door de privé/werk balans.

Zeven respondenten ervoeren de rating 2 als negatief maar waren minder uitgesproken dan de andere twee respondenten. Negatief door:

- de strafmaatregel is schoolmeesterachtig met een behoorlijke sanctie omdat men sowieso al bij moet blijven in het vakgebied om het vak goed uit te oefenen. Men heeft daar geen keus in;
- de beoordeling is alleen op het behaalde aantal punten;
- waarom een sanctie als op RB niveau de punten zijn gehaald. Het is een landelijk register met een kwaliteitskeurmerk.

Eén respondent was uitgesproken positief over de sanctie:

- trainingen zijn van belang voor de professionele ontwikkeling. Er is een ongegronde angst zijn voor cursussen. De punten zijn verder met gemak te halen. De sanctie is een goede stok achter de deur.

De volgende punten werden genoemd als uiterste consequentie bij het niet voldoen aan de CPE-regeling:

- a. baanverlies (2 respondenten).
- b. ontheven worden van je professionele functie en elders in de organisatie aan het werk (2 respondenten).
- c. minder beloning (bevriezing salaris), minder of geen jaarlijkse bonus en minder promotiekansen (andere respondenten).

40% van de respondenten denkt dat het op termijn niet voldoen aan de CPE-regeling het einde met betrekking tot de uitoefening van de functie in zicht zou komen. Dit werd genuanceerd met het feit dat er een wisselwerking is tussen de professional en de uitoefening van zijn/haar functie en de eisen van de werkgever. Men is professional en doet uiteraard zijn/haar best om zijn/haar functie goed uit te oefenen, met of zonder PE-regeling. Wanneer de werkgever besluit om niet verder te gaan dan is er meer aan de hand dan het niet voldoen aan de CPE-regeling. De professional gaat uit van een algehele beoordeling waarvan de CPE-regeling onderdeel van is.

Dit sluit aan bij de reactie van het Training Department for Tax Knowledge van XX dat er een nuance zou kunnen zijn bij de beoordeling. Het was nog niet mogelijk om aan te geven hoe strikt de regeling toegepast zou worden omdat de evaluatie in het jaar 2012 ligt.

Per saldo ervaart 90% van de respondenten de regeling als controlerend (schoolmeesterachtig) en als een regeling waar weinig invloed op uit valt te oefenen. De sanctie werd als onevenredig hoog ervaren wanneer het om wat voor reden niet lukte om aan de CPE-regeling te voldoen terwijl men wel aan de RB regeling zou voldoen. De CPE-regeling zou dan zeker demotiverend werken.

6. *Indien jij wel voldoet, betekent dit voor jou een snellere carrière of hogere beloning?*

Voor alle respondenten ging er geen positieve prikkel uit van een extra beloning of salarisverhoging bij het voldoen aan de regeling. Zij vinden het bijhouden van vakkennis een uitvloeisel van het werk. Men vond het vreemd om een beloning (bonus, promotie, extra salarisverhoging) te ontvangen voor activiteiten die, al dan niet verplicht, bij de basisvoorwaarden hoorden van de beroepsoefening.

Twee respondenten noemden het voor junioren wel een stimulans indien in samenhang met andere beoordelingsfactoren een beloning gekoppeld zou zijn aan het voldoen aan de CPE-regeling. Hierbij werd genoemd dat dit bij junioren makkelijker lag omdat zij een veel lager salaris hebben en een extra salarisstijging minder hard doortikt.

Eén respondent noemde ‘erkenning’ als stimulans bij het voldoen aan de regeling. Het ging hierbij om:

- indien meer punten behaald dan het gestelde aantal. Het zou prettig zijn als dit signaleerd wordt en in de beoordeling ter sprake zou komen;
- indien er sprake is van goed mee participeren in de trainingen. Het zou fijn zijn als goede, bovengemiddelde participaties gezien worden en dat dit terugkomt in het performance management gesprek. Bijkomend voordeel is dat voor een docent een gemotiveerde groep leuker is om een training voor te geven.

Bij het punt ‘erkenning’ speelt de positieve feedback mee in informatieve zin. Om de professionals te stimuleren is de ‘positieve feedback’ waarschijnlijk een belangrijker middel is om extrinsiek te motiveren dan de dreiging van ‘sanctie 2’.

Het opnemen van de CPE-regeling in het jaarlijkse performance management plan kan voor de werkgever een belangrijk instrument zijn om doelen te stellen die een samenhang vormen tussen de visie en strategie van de werkgever en de sterke punten en interesses van de professionals. Aan de hand van de tot nu gegeven antwoorden blijkt dat de uitvoering van de regeling een belangrijk onderdeel is.

7. Word jij door het aanbod van cursussen van XX op een andere manier (dan carrière en beloning) gemotiveerd?

Het opleidingsprogramma van TC bestaat uit onder andere de volgende trainingen (genoemd zijn de trainingen voor de ondervraagde groep - niet limitatief): communiceren, business English, sales, presenteren, leidinggeven, tax executive days en de TC-twee daagse (vaktechnisch).

Bij de trainingen in het opleidingsprogramma TC van XX is de toegevoegde waarde vaak onduidelijk en is er een negatieve en positieve motivatie.

Negatieve motivatie:

- De trainingen zijn te kort om gewoonten te veranderen;
- Na jaren ervaring ben je minder kneedbaar geworden;
- De trainingen sluiten niet aan op capaciteiten.

Positieve motivatie:

- Trainingen zorgen voor een bewustwordingsproces van jouw eigen gedrag en geven nieuwe ideeën om dingen anders te doen;
- Trainingen die te maken hebben met het functieniveau zoals: New Manager Program en Woman's Leadership motiveren om jouw functie goed uit te oefenen;
- De TC twee daagse vanwege het vaktechnische karakter.

Onder de respondenten waren er gemengde gevoelens met betrekking tot de trainingen. Dit bleek ook uit het feit dat respondenten twee tegengestelde antwoorden konden geven – trainingen zorgen voor een bewustwordingsproces maar zijn te kort om gewoonten te veranderen. Hiermee wordt aangesloten bij de bevindingen van de theorie Paisey & Paisey (1996), Kolb (1974) en Tjepkema (2010). Trainingen hebben tot doel kennis en vaardigheden in het bedrijf te brengen zodanig dat deze ook toegepast worden maar dit gebeurt niet omdat de trainingsduur te kort is en de evaluatie zich beperkt tot vlak na de training waardoor het leerproces niet diepgaand genoeg is om er daadwerkelijk iets mee te doen. Door trainingen aan te laten sluiten op de capaciteiten van de professionals staan deze open voor trainingen en is er een hogere motivatie.

De vaktechnische TC twee daagse werd als duidelijk positief ervaren vanwege het vaktechnische gedeelte, dit laatste werd als een toegevoegde waarde gezien.

8. Hoe vind jij de samenstelling van de XX cursussen?

- Weinig vaktechnische verdieping;
- Veel soft skills (vaardigheidstrainingen);
- Grote afname van vakinhoudelijke trainingen na niveau senior consultant;
- Vaardigheidstrainingen zijn waardevol, mits je er voor open staat;
- Beperkt aanbod bij langer dienstverband.

Een groot aantal vaardigheidstrainingen zijn verplicht bij een zeker functieniveau. Dit wordt "top-down" voorgeschreven. De directie van EMEIA bepaalt welke trainingen geschikt en nodig zijn voor de professie. Hierdoor kan het aanbod versmallen (Paisey (1996) - de trainingen zijn veelal gebaseerd op het verbeteren van vaardigheden en Sales). De inhoud van de training zou wel een zekere kennis kunnen genereren maar voor diepgaand leren is meer nodig dan één of twee dagen rollenspel.

Voor twee respondenten voor wie de meeste trainingen waren doorlopen was het onduidelijk of sommige trainingen nogmaals gedaan moesten worden (als een opfriscursus).

Eén respondent gaf aan liever helemaal geen trainingen te willen volgen. Dit had te maken met de tijd die chargeable geschreven (60%) moet worden op klanten. Trainingen zijn indirecte uren. Verdien je deze uren terug of had je dit ook kunnen leren met ‘training on the job’? Ook niet duidelijk voor de respondent was hoe de beoordeling zou uitvallen wanneer je chargeable lager uit zou komen dan de 60% terwijl dit mede veroorzaakt is door de trainingen.

9. Wat had jij er in terug willen zien?

- Uitbreider aanbod van vaktechnische trainingen;
- Meer vaktechnische verdieping, bijvoorbeeld over bedrijfsfusies, rente-afrek problematiek of over accountancyregels (US-GAAP/IFRS);
- Meer casusvoorbereiding bij vaktechnische trainingen;
- Minder expliciete koppeling van de trainingen aan het functieniveau.

Twee respondenten gaven aan dat door het maken van opdrachten de kennis vaak beter wordt onthouden en reproduceerbaar is, naast het feit dat het ook leuk is om actiever met de stof om wordt gegaan. Het genoemde ‘reproduceerbaar’ is belangrijk. Senge (1999) gaf aan de lerende organisatie zijn focus heeft liggen op reproduceerbaar en actief leren.

Eén respondent gaf aan dat er niet gekeken werd naar de persoon en zijn/haar capaciteiten. Trainen van mensen in de verkoop is weggegooid geld als daar geen capaciteit ligt (zie ook één van de antwoorden bij vraag 7).

Eén respondent noemde als optie; ‘*het minder expliciet koppelen van de training aan het functieniveau zodat de training plaats kan vinden op het moment dat er behoefte is*’. Sommige trainingen worden één of twee keer per jaar gegeven. Een nieuwe manager heeft misschien meer behoefte aan een training vóór het moment van de daadwerkelijke promotie dan een aantal maanden na de promotie.

10. Sluiten ze aan op het bevorderen van professioneel gedrag en het waarborgen van kwaliteit?

Het merendeel van de respondenten vond het onvoldoende aansluiten. De oorzaak ligt in de antwoorden gegeven bij de vragen 7 tot en met 9 met nadruk op het vaktechnische gedeelte en het algeheel nut van de vaardigheidstrainingen.

11. Sluit het aan op de praktijk?

Respondenten gaven ook hier aan dat door het ontbreken van vaktechnische trainingen het minder aansloot op de praktijk.

Eén respondent gaf aan dat er geen wezenlijke gedragsveranderingen plaatsvonden vanuit de vaardigheidstrainingen. Personen (hiërarchisch gezien hoger geplaatst) verpakten dezelfde boodschap na de training hoogstens iets aantrekkelijker (zie ook de antwoorden bij vraag 7).

De praktijkopleiding²⁹ van het NOB werd door twee respondenten genoemd als goed aansluitend bij de praktijk. Er werden handvatten aangereikt om het werk beter te doen.

12. Vaktechnisch overleg (VTO) en vaktechnische kwartaalvergaderingen. Hoe sluiten deze aan en hoe verbeter jij hierdoor in jouw werk?

Onder alle respondenten was er een hoge motivatie om vaktechnische trainingen te volgen, door:

- Nieuwe kennis opdoen om toe te passen bij klanten in het aangiftewerk;
- Pro-actiever met klanten om kunnen gaan door veel parate kennis;
- Meer (actuele) kennis geeft zelfvertrouwen, zeker in discussies met de adviseurs;
- Kennis stimuleert om kennis over te dragen en/of te delen met anderen in de groep.

Eén respondent gaf aan het meeste te leren van ‘learning on the job’ (learning by doing).

Aansluiten bij de praktijk:

- VTO is vooral voor de praktische ondersteuning (problemen met klanten, software, praktische vragen en jurisprudentie behandeling). Ze sluiten daardoor goed aan op de praktijk. Voor het waarborgen van de kwaliteit werd dit als onvoldoende ervaren, het zou meer verdieping moeten hebben.
- Kwartaalvergaderingen zijn goed voor de ‘high-lights’ op een bepaald gebied maar het zijn presentaties. Voor de praktijk is het een prima aanvulling.

Een hogere motivatie kan leiden tot een hogere leercapaciteit en dit laatste zou bij trainingen met vaktechnische verdieping impliciete kennis kunnen creëren dat kan evolueren tot nieuwe kennis. Learning by doing (interactief leren) levert meer impliciete kennis op. Vaktechnische lunchvergaderingen met casusopdrachten en voorbereiding kunnen hier een bijdrage in leveren waardoor zij meer aansluiten bij de lerende organisatie en in die zin bij het waarborgen van kwaliteit en bevorderen van professionaliteit.

Opgemerkt dient te worden dat Tax Advisory (TA) andere vaktechnische trainingen voorbereidt. Deze trainingen duren ongeveer drie uur en worden door verschillende adviseurs gegeven. Eén respondent stelde dat de CPE-regeling een ‘stok achter de deur’ is om meer ambitie te tonen bij VTO. Een andere respondent stelde dat de regeling zorgde voor het beter lezen van de vakliteratuur. Enkele respondenten woonden af te toe NOB of RB vaktechnische trainingen bij. Over het geheel genomen werden de cursussen van de beroepsorganisaties goed gewaardeerd als ondersteuning.

13. Welke nadelen of voordelen ondervind jij met betrekking tot de verplichte punten van XX in relatie tot de verplichte punten van de beroepsorganisatie?

- Het is een extra administratieve last voor RB leden;
- Bij voldoen aan de RB punten zou de CPE niet nodig moeten zijn. Het is een kwaliteitskeurmerk.
- Het bijwonen van de RB vergaderingen levert ook CPE-punten op. Hiermee is sneller te voldoen aan de CPE-regeling;

²⁹ De praktijkopleiding van het NOB is sinds september 2011 geïntegreerd in het opleidingsprogramma van werkgever XX.

Tot slot enkele opmerkingen over alleen de CPE-regeling:

- Focus moeten liggen op vaktechnisch in plaats van algemeen en fiscaal. Momenteel is er veel aan vaardigheidstrainingen en zijn er weinig punten te halen voor vaktechnisch;
- Nadelig bij langer dienstverband. HR heeft een stok om mee te slaan als de punten niet gehaald worden;
- Controledruk;
- Registreren is lastig, bovendien ben jij zelf verantwoordelijk voor de juistheid van de punten.

4.2 Feedback

De uitkomst van de resultaten is naar de respondenten gestuurd met de vraag of zij toevoegingen hadden en/of de interpretatie van de antwoorden aanpassing behoefde. De feedback was schriftelijk. Eén respondent reageerde met de volgende aanvulling:

- Het zou meer motiveren als men weet waarvoor men leert (duidelijkheid over praktische toepassing of gericht leren).

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

Samenvatting: kwaliteit en professionaliteit zijn voor werkgevers en beroepsorganisaties belangrijke begrippen die ingebed worden in statuten, gedragsregels en codes. Diverse beroepsorganisaties hebben verplichte permanente educatie ingevoerd met een norm aantal te behalen punten per jaar voor hun leden om op deze manier de kwaliteit en professionaliteit te waarborgen. Ook werkgevers bewegen deze kant op. Continuing Professional Education gevat in een regeling waar professionals op beoordeeld worden bij hun jaarlijkse performance plan. Het zou een onderdeel kunnen zijn van ‘kwaliteit als strategisch concept’ dat geëxploiteerd wordt om competitief voordeel te behalen. CPE zou daar een bijdrage in kunnen hebben. Leren zou namelijk onder de juiste voorwaarden en met de inzet van gemotiveerde professionals kunnen leiden tot een lerende organisatie met competitief voordeel.

5.1 Eigen onderzoek

Het empirische onderzoek heeft plaats gevonden bij mijn werkgever XX op de afdeling waar ik zelf werkzaam ben. Het afnemen van interviews bij collega's waar ik mee werk zou van invloed kunnen zijn op de objectiviteit van het onderzoek. In de periode van het onderzoek en het schrijven van mijn scriptie heb ik mij zoveel mogelijk afzijdig gehouden met betrekking tot vragen of uitleg over de regeling om zoveel mogelijk een objectieve blik te houden. De uiteindelijke resultaten van mijn onderzoek werden ondersteund door theorieën in wetenschappelijk onderzoek. In die zin kan ik stellen dat de resultaten van de interviews niet uitgesproken negatief of positief zijn uitgevallen door mijn persoon als interviewer.

Het waarborgen van de vertrouwelijkheid is van invloed geweest. Zonder deze vertrouwelijkheid was er minder openhartig over de regeling gesproken. Mogelijk zou er wel verschil kunnen zijn in het ventileren van meningen naarmate de positie van de professional hoger is. Op een bepaald (management)niveau wordt men geacht het beleid van de werkgever te ondersteunen en in die zin kan men zich kwetsbaar opstellen wanneer men zich minder positief over de regeling uit zou laten.

Door werkzaam te zijn in de onderzoeksgroep bestaat het risico dat de vraagstelling en het ingaan op de antwoorden te specialistisch wordt. Ik heb geprobeerd om het onderzoek helder en duidelijk te houden en terughoudend betracht met ingesleten ‘vakjargon’ zodat de scriptie voor een buitenstaander begrijpelijk is.

5.2 Deelvragen theoretisch

- *Wat wordt verstaan onder professional?*

Een professional is een persoon die werk verricht op een niveau met een bepaalde omvang en complexiteit van taken, waar de complexiteit van taken belangrijker is dan de omvang van de taken. Werk waar specifieke kennis en vaardigheden voor nodig zijn om dit uit te kunnen voeren. Uitgaande van de werkzaamheden en de functie eisen kan gesteld worden dat de onderzochte groep bij de werkgever voldoet aan de definitie van professionals.

○ *Wat zijn de definities van professionaliteit en kwaliteit?*

Professionaliteit betekent het deskundig, op een kwalitatief goede manier uitoefenen van een beroep door een beroepskracht. De professional gedraagt zich professioneel volgens de geldende normen en waarden van de beroepsuitoefening. Kwaliteit is het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het net iets meer dan voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften van de interne en de externe klant.

De professional, de werkgever en de beroepsorganisaties hebben over het geheel genomen eenzelfde soort uitgangspunt als het aankomt op kwaliteit en professionaliteit. Er is een kwaliteitsborging op het gebied van minimaal scholingsniveau, permanente scholing en tuchtrecht (beroepsorganisatie).

Belangrijk verschil tussen de professional en de werkgever is dat de professional in permanente educatie vooral een vaktechnische focus heeft als het aankomt op professionaliteit en kwaliteit. De werkgever hecht daarentegen ook veel waarde aan de beroepsvaardigheden trainingen zoals bijvoorbeeld 'sales'. Daarentegen is de professional wel overtuigd van het feit dat men bepaalde sociale en communicatieve vaardigheden moet bezitten om succesvol met klanten om te gaan.

○ *Wat is permanente educatie?*

Permanent leren gericht op professionals om vaardigheden en kennis te verwerven, uit te breiden en te verbeteren die nodig zijn in hun professionele carrière zowel op het gebied van persoonlijke ontwikkeling als carrièreontwikkeling. Permanent leren bij de beroepsorganisaties komt vooral neer op het bijhouden van vaktechnische kennis en veel minder op beroepsvaardigheden. Deze focus is ook terug te vinden bij de professionals. De werkgever heeft de beroepsvaardigheden ook hoog op de agenda staan en heeft baat bij het ontwikkelen van sociale en commerciële talenten van de professionals om de hoogwaardige dienstverlening waar de *merknaam* van Werkgever XX voor staat te kunnen waarborgen

○ *Welke vormen van motivatie spelen een rol?*

Intrinsieke motivatie is de psychosociale en heeft te maken met het werk zelf. Werk dat interessant, verantwoordelijk, zelfstandig en uitdagend is zorgt voor een hoge intrinsieke motivatie. Het werk zelf speelt bij de professionals een grote rol in de motivatie. Uit veel antwoorden bleek de motivatie voor vaktechnische trainingen groot en werden deze trainingen te weinig gegeven.

Extrinsieke motivatie is de economische en heeft niet met het werk zelf te maken, zoals salaris, bonus, promotie, arbeidsvoorwaarden, auto van de zaak. De werkgever kent gunstige arbeidsvoorwaarden als groot accountants- en belastingadvieskantoor. Salaris en bonus zijn belangrijk maar beïnvloeden de motivatie niet positief in relatie tot de permanente educatie regeling.

○ *Hoe wordt competitief voordeel gedefinieerd?*

Competitief voordeel door CPE is het in de organisatie brengen van (nieuwe) kennis en vaardigheden die worden toegepast en overgebracht, en die leiden van impliciete kennis tot expliciete kennis.

5.3 Deelvragen empirisch:

- *Wat is het verband tussen CPE en kwaliteit en professionaliteit?*

Verplichte educatie wordt gezien als kwaliteitskeurmerk. Dit wordt door de werkgever, de beroepsorganisaties en de professionals onderschreven. De manier waarop vorm wordt gegeven aan permanente educatie en hoe de professionals dit ervaren is verschillend.

Beroepsorganisaties bekijken het veelal vanuit een vaktechnisch oogpunt omdat de leden van hun organisatie moeten (blijven) voldoen aan een zeker niveau. Permanente educatie met een verplicht aantal jaarlijkse punten geeft aan derden de garantie dat een lid zijn vak bijhoudt. Aspirant leden volgen vaak een beroepsvaardigheden programma voor zij lid mogen worden. Op zich hoeft het jaarlijkse aantal verplichte punten geen meerwaarde te hebben omdat de beroepsorganisatie die dit niet kent (NOB) juist een meerwaarde krijgt toegekend door sommige professionals. Het waarom hiervan is verder niet onderzocht omdat dit buiten de reikwijdte van de scriptie viel. Aan de andere kant ervoeren professionals die vanuit hun beroepsorganisatie wel aan verplichte punten moesten voldoen het als een minpunt indien de werkgever hier volledig aan voorbij zou gaan bij de beoordeling of aan de CPE regeling werd voldaan.

De werkgever beschouwt beroepsvaardigheden trainingen (commercieel, communicatief etc.) als minimaal net zo belangrijk als vaktechnisch. Deze “skill”trainingen worden top-down voorgeschreven en de professionals hebben hier weinig tot geen invloed op. Gevaar bestaat dat er een convergerende kijk is op de educatie omdat een selecte groep bepaalt welke trainingen er gevolgd kunnen worden. Daarnaast wordt er minder gekeken naar waar professionals goed in zijn. Dit werd door de professionals beaamd. Het gaat om het verbeteren van de zwaktes en niet om het versterken van de sterkten. De duur van de training werd te kort gevonden om gewoonten te veranderen. De vaktechnische trainingen zijn één dag (hiervan is weinig aanbod) of één tot twee uur (VTO). De korte duur en het beperkte aanbod werd als struikelblok ervaren. In beide gevallen, vaktechnisch en beroepsvaardig, is het de vraag of er toegekomen wordt aan diepgaand leren waarbij fundamentele oplossingen worden gezocht voor problemen en waardoor er een verbetering van gedrag komt.

Learning by doing werd aangegeven als beste “training”. In dit geval wordt meer toegekomen aan ‘reflection in action’ (diepgaander leren) en aan overdracht van impliciete kennis. Learning by doing komt - vanuit CPE gezien - het best naar voren in het vaktechnisch overleg waar casussen worden besproken die gerelateerd zijn aan de praktijk.

- *Hoe beïnvloedt CPE de verschillende vormen van motivatie en waarom?*

CPE beïnvloedt de intrinsieke motivatie positief:

- Door trainingen die beantwoorden aan het interessegebied van de professional. Enerzijds is dit veelal vaktechnisch, anderzijds is de motivatie hoger bij beroepsvaardigheden trainingen waar de competenties van de professional liggen;
- Door trainingen waar de professional inspraak in heeft om deze te volgen;
- Indien de feedback (extrinsieke motivatie) op de trainingen positief informatief is (goed geparticipeerd, uitstekend voorbereid);
- Door naast het meten op punten (extrinsieke motivatie) ook de gevolgde trainingen op een andere manier te evalueren (resultaatgericht).

CPE beïnvloedt de intrinsieke motivatie negatief:

- Door professionals alle trainingen te laten doorlopen zonder naar de talenten of het beste moment in het carrière pad van de professionals te kijken;
- Indien de feedback (extrinsieke motivatie) op de trainingen als controlerend wordt ervaren (goed dat alle trainingen zijn gevolgd *die je overigens moet doen*);
- Door alleen te meten op punten bij het performance management.

Uitdovende motivatie:

- De ‘stok achter de deur’ van de werkgever om het voldoen aan de regeling zwaar mee te laten tellen in de beoordeling (niet voldoen – geen salarisstijging of bonus) heeft een negatieve motivatie tot gevolg. Dit wordt versterkt indien de professional wel zou voldoen aan de regeling van de beroepsorganisatie. Hier zou zelfs sprake kunnen zijn van een uitdovende motivatie.
 - *Bestaat er een verband (en indien dit zo is, in welke vorm), tussen*
 - c) *CPE, kwaliteit en professionaliteit enerzijds en competitief voordeel anderzijds?*
 - d) *Verschillende vormen van motivatie (en eventueel tussen vormen van motivatie onderling) enerzijds en competitief voordeel anderzijds?*

CPE waarborgt kwaliteit en professionaliteit als keurmerk voor externe partijen van de werkgever. Door deze regeling worden professionals verplicht scholing op verschillende gebieden te volgen om zowel intern als extern te voldoen aan de hoge eisen van de organisatie. CPE als opstap naar competitief voordeel is een grijs gebied. Het onderzoek wijst uit dat het moment van training van belang is evenals het soort training voor de professional. Kort gezegd het moet aansluiten bij het carrièrepad en het talent. Daarnaast is evaluatie van de training (op een later tijdstip en een andere manier) belangrijk en het coachen van de professionals. Het blijkt dat de beroepsvaardigheden trainingen wel voor een bewustwordingsproces zorgen maar te kort zijn om gewoonten te veranderen. Omdat coaching bij de werkgever niet standaard is en evaluaties van trainingen (nog) niet gericht zijn op het behaalde resultaat (gedragsveranderingen) wordt het ‘natuurlijk inslijten’ van nieuwe gewoonten hiermee een theoretisch begrip.

CPE trainingen op vaktechnisch gebied zijn er volgens de professionals te weinig en de aangeboden trainingen mogen diepgaander met casusvoorbereiding. Door de strikte scheiding van vaardigheden en vaktechniek wordt educatie vanuit één specifieke hoek belicht en worden vaardigheden niet gekoppeld aan vaktechniek en vice versa. De daadwerkelijke groei tot competitief voordeel is door bovengenoemde punten onvoldoende aanwezig.

Intrinsiek gemotiveerde professionals zijn voor een organisatie van belang omdat zij persoonsgebonden kennis kunnen overbrengen (het delen van kennis door ‘learning by doing’). Als deze impliciete kennis (tacit knowledge) wordt omgezet in formele educatie dan is er sprake van een lerende organisatie met competitief voordeel. Uit de interviews blijkt meer overdracht van impliciete kennis door het vaktechnische overleg (CPE) en ‘training on the job’- dus leren terwijl men werkt.

Het aanbieden van de juiste training op het juiste moment voor de juiste persoon verhoogt de intrinsieke motivatie. De leercapaciteit neemt hierdoor toe (men weet waarvoor met leert) evenals het in de organisatie brengen van het geleerde. De respondenten geven aan dat zij nieuwe kennis toepassen bij klanten, pro-actiever omgaan met klanten en dat kennis stimuleert om dit te delen met anderen.

Feedback is een extrinsieke motivatie. Indien deze op een positief informatieve manier wordt gebracht en ook zo wordt ervaren dan motiveert deze intrinsiek. In het onderzoek is positieve informatieve feedback naar voren gekomen als terugkoppeling op de trainingen die stimulerend werkt. Deze soort feedback hoeft niet alleen van toepassing te zijn op trainingen maar kan in zijn algemeenheid gebruikt worden voor het werk dat een professional verricht. Controle die als bemoeienis wordt ervaren werkt ook negatief motiverend. Het meten op punten ongeacht of er iets van een training is opgestoken werkt negatief motiverend. Het doel van de training wordt hier voorbij gestreefd.

Uit de uitkomsten van het onderzoek valt inderdaad iets te zeggen voor ‘piloting & steering’ als vorm van management dan ‘mastering & controlling’. Minder bemoeienis, meer vertrouwen.

5.4 Hoofdvraag

Welke invloed heeft verplichte educatie als performance management tool op de interne en externe motivatie van de werknemer/professional?

Leidt de inzet van Continuing Professional Education tot competitief voordeel?

Educatie wordt gezien als een kwaliteitscontrole en keurmerk. Verplichte educatie wordt niet als negatief ervaren. Met name vaktechnische educatie motiveert positief. De uitvoering van de regeling kan echter leiden tot uitdovende motivatie. Dit komt voor in de combinatie: sanctie bij niet voldoen aan de CPE regeling van de werkgever terwijl wel aan de regeling van de beroepsorganisatie wordt voldaan. Sterk verminderde motivatie komt naar voren bij het meten uitsluitend op punten waar een strenge sanctie op staat bij niet voldoen. De regeling kan daarmee haar doel voorbij streven waardoor educatie niet verder komt dan de ‘slides’ waar het op staat. Educatie ingezet als performance management tool waarbij gekeken wordt – in samenspraak met de professional - naar competenties en waar men zich in kan en wil ontwikkelen zal de professional meer motiveren. Vaktechnisch overleg is een verlengstuk van ‘learning by doing’ en heeft wellicht de potentie in zich om te ontwikkelen naar CPE die leidt tot competitief voordeel.

Het gaat om de mix van vaktechnisch, vaardigheden, praktijkervaring die verwerkt wordt in een training waarvoor de motivatie hoger is van de professionals om aan deel te nemen.

5.5 Aanbevelingen

- De trainingen in de studiegids als leidraad gebruiken en aanbieden op het moment dat dit voor de professional het beste geschikt is. Het criterium functieniveau wordt hierbij (deels) losgelaten.
- Trainingen laten aansluiten bij de talenten van de professionals. Dit strategisch talentmanagement verhoogt de motivatie van de professional.
- Het annual performance plan als hulpmiddel gebruiken. Hierin kunnen de doelstellingen worden opgenomen die men wil bereiken met daaraan te koppelen trainingen. Tijdens de evaluatie momenten van het annual plan kunnen de resultaten van de trainingen ook worden geëvalueerd/getoetst.
- De beoordeling niet alleen van het aantal punten laten afhangen. De sanctie is te streng voor het smalle criterium. Een strenge sanctie werkt het volgen van trainingen voor *punten* in de hand. Het voordeel voor de werkgever is hier nauwelijks.
- Positieve informatieve feedback is kosteloos en stimuleert.

- Tweedaagse beroepsvaardigheid trainingen knippen in twee losse dagen, die per half jaar gevolgd worden. Op deze manier is er na zes maanden een evaluatie vanuit de opleiding zelf. Het geleerde kan in de praktijk worden gebracht en besproken in de tweede sessie die een aantal maanden daarna plaatsvindt.
- Het aanbieden van meer vaktechnische trainingen *en/of*
- Het vaktechnische overleg laten (VTO) evolueren naar een hoger niveau (met casusvoorbereiding). Vaktechniek koppelen aan vaardigheden zodat men meer bewust is waar men voor leert en daardoor beter gemotiveerd is. Door casusvoorbereiding uit de praktijk is er een interactieve training waarmee diepgaander leren wordt bereikt. Indien dit tevens meetelt voor de punten van het formele leren kan het VTO een bijdrage leveren aan competitief voordeel.

5.6 Discussies:

Permanente educatie is een lucratieve business waar veel geld in omgaat (Paisey & Paisey 1996). XX geeft zelf ook veel trainingen aan leden van beroepsorganisaties. De vraag rijst of het ook een reden zou kunnen zijn om de permanente educatie met verplichte punten in stand te houden. De bate van deze externe trainingen zouden de kosten van de eigen scholing van professionals flink kunnen overstijgen. Als dit van toepassing is, in hoeverre ondermijnt dit de motivatie van de professional om trainingen te volgen en hoeveel kost dit?

Vanuit toekomstig perspectief in het kader van meer thuiswerkende professionals is het wellicht zinvol om te onderzoeken hoe met name jonge professionals door ervaren professionals begeleid gaan worden. In deze ‘meester-knecht’ setting wordt persoonsgebonden kennis overgedragen en die komt onder druk te staan bij een losser teamverband door thuiswerken. Hoe wordt de junior gemotiveerd door een ‘leermeester’ via (bijvoorbeeld) de webcam en wordt daarmee dezelfde persoonsgebonden kennis overgebracht?

Mastering & controlling wordt lastiger in organisaties als meer professionals thuiswerken. Worden professionals meer gemotiveerd als zij thuis hun educatie kunnen volgen (webbased learning) of is er meer motivatie omdat de organisatie door het lossere verband naar ‘piloting & steering’ overgaat?

Literatuur:

Amabile T.E. 1993. 'Motivational Synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace', in: *Human resource management review*, Vol. 3, Nr. 3 pp 185-201.

Daniels, A.C. and Rosen, T.A. 1988. 'Performance Management: Improving Quality and Productivity through Positive Reinforcement' in: *Performance Management Publications*, 2nd edition, Tucker, GA.

Deci. E.L., Koestner R., Ryan R.M. 1999. 'A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation' in: *Psychological bulletin*, Vol. 125 no 6, pag 627-668.

Delery J.E. and Shaw J.D. 2001. 'The strategic management of people in work organization. Review, synthesis and extension', in: G. Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resource management* 20 New York, pp 165-197.

Frey B.S., 1997. 'On the relationship between intrinsic an extrinsic work motivation' in: *International Journal of Industrial Organization* 15 p.427-439.

Frey B.S. Osterloh M, 2000. 'Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms' in: *Organization science* Vol 11, No 5, september-october, pp 538-550.

Garvin D.A. 1994. 'Building a learning organization' in: *Business Credit*, Vol. 96, Nr. 1 January, pp 19-28.

Guitton D., Fournié C., 2008. 'More skill demanding jobs, more highly qualified generations: towards changing qualifications standards', in: *Training and Development*. Céreq Juli/Augustus Nr. 81, page 1-4.

Guégnard C., Calmand J., Giret J-F, Paul J-J, 2008. "Recognition of higher education graduates competences on European labour markets' in: *Training and Development*. Céreq, November/December Nr. 83 page 1-4.

Hermel P. en Ramis-Pujol J. 2003. 'An evolution of excellence: some main trends' in: *The TQM Magazine*, Vol. 15, Nr. pp 230-243.

Herpen van M., Praag M. van, Cools, K. 2005. "The effects of performance measurement and compensation on motivation: an empirical study' in: *The economist* 153, no 3, pp 303-329.

Herzberg F. 1966. *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH: World.

Jarvis P., 1983. *Professional Education (The new patterns of learning series)* Hoofdstuk 1: The chaining concept of education. Beckenham. United Kingdom.

Knowles M.S, 1979. 'Speaking from experience. The professional organization as a learning community', in: *Training and Development journal* May 1979, pp 36-40.

Kolb, D. A., e.a. 1974. *Organizational Psychology. A book of readings*. New Jersey, Prentice-Halle, p. 27-42.

Nonaka I., Toyama R., Byosière P. 2001, 'A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge'. Oxford University Press, Oxford pp 491-517.

Paisey C, Paisey N.J. 1996. 'Continuing professional education: pause for reflection?' in: *Critical perspectives on accounting* Nr. 7, pp 103-126.

Pascale. R.T. 1992. 'Les Risques de l'Éxcellence. La Stratégie de conflicts constructifs' in: *Intereditions*, Paris. (aangehaald uit het artikel van Hemel P., Pujol J., 1993. 'An evolution of excellence, some main trends' in: *The TQM Magazine*. Vol. 15, Nr. 4 pp 230-243). .

Robbins, S.R. en Coulter M., 2005. *Fundamentals of management*, 4th Canadian Edition, Pearson.

Ruyssveldt J. van, Hoof J. van, 1998. *Arbeid in verandering*. Hoofstuk 9, Op weg naar een postmodern arbeidsbestel? Kluwer Bedrijfsinformatie. Open Universiteit Heerlen.

Senge P.M. 1999. 'It's the learning. The real lesson of the quality movement' in: *Journal for quality and participation*. Vol. 22, November/December, pp 34-40.

Schürmann M., maart 2009. 'Markt voor PE-punten vertoont wildgroei' in: *Controllersmagazine.nl*.

Sels L. 2003-2003. *Strategisch management van Human Resources. Maakt het een verschil? Inaugurale lezing*. Universiteit Antwerpen. Faculteit toegepaste Economische Wetenschappen.

Stambaugh D.M., 1995. 'Creating the learning organization, an essential ingredient for attaining customer loyalty' in: *CPCU Journal*, Vol. 48, Nr. 1 March, pp 35-38.

Tjepkema S., 2010. 'Vertrouwen op talent. Een waarderend-onderzoekend perspectief op persoonlijke ontwikkeling' in: *Management en Organisatie*, Nr. 5 september/oktober, 64e jaargang, pp 44- 59. Kluwer.

Geraadpleegde websites:

www.ilo.org

www.rb.nl

www.nob.net

www.managersonline.nl

www.minfin.nl

www.iacet.org

www.afm.nl

www.rechtspraak.nl

www.vianorm.nl

www.nobco.nl

www.controllersmagazine.nl

[website werkgever XX](#)