

## ARBEIDSMARKT

# Heeft de beoordeling nog wel zin?

Geen huisje is meer heilig. Zelfs het vertrouwde eindejaarsgesprek krijgt een ander leven in tijden van corona. Want waarom dat toneelstukje opvoeren aan het einde van het jaar? De in maart losgebarsten coronapandemie heeft alles op zijn kop gezet. Sommige sectoren zagen het werk volkomen wegvallen, andere bedrijfstakken moesten juist alle zeilen bijzetten. Afschaffen dan maar? Of hebben rituelen wel degelijk zin?

→ **PAGINA 18**







Job Woudt is algemeen verslaggever bij Het Financieel Dagblad

**T**ommes Krullaars, hr-adviseur verbonden aan Allchiefs Consultancy, vindt er geen doeljes om. In een op 23 november verschenen opinie-artikel in het FD schrijft hij dat de beoordelingsrondes dit jaar moeten worden afgeschaft. 'Het 'gewoon' afronden van zo'n jaarlijkse cyclus in dit coronajaar is vragen om moeilijkheden.'

Want waarom dat toneelstukje opvoeren aan het einde van het jaar? De in maart losgebarsten coronapandemie heeft alles op zijn kop gezet. Sommige sectoren zagen het werk volkomen wegvallen, andere bedrijfstakken moesten juist alle zeilen bijzetten om de drukte aan te kunnen. Normale bedrijfsprocessen raakten verstoord door de lockdown-bepalingen en het thuiswerken werd opeens standaard. In januari vastgelegde doelstellingen konden na twee maanden de shredder in.

'In 2020 zul je de normale beoordeling achterwege moeten laten', meent Valentijn Verpaalen, adviseur arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen van werkgeversorganisatie AWWN. 'Je zou kunnen kiezen voor een egalitaire benadering: gewoon iedereen in principe voldoende geven. Dan kun je alsnog degene, die zich uitzonderlijk verdienstelijk heeft gemaakt — mensen die in crisistijd zijn opgestaan — een bonus geven.'

**'BEDRIJFSAUTISME'**

Toch gaan deze maand weer miljoenen medewerkers met hun leidinggevende het eindejaarsgesprek aan. Dit keer misschien niet de werkkamer van de baas of in het vergaderzaaltje in de kantoorruimte. Maar via Zoom, WebEx, Microsoft Teams of zelfs tijdens een wandelingetje in het park. Maar die evaluatie komt er, ook al spreekt Krullaars in dit verband van een 'hardnekkige vorm van bedrijfsautisme'.

Het gros van de ondernemingen en instellingen hanteert het klassieke patroon: dikwijls halverwege het jaar een functioneringsgesprek en rond de jaarwisseling de beoordeling, gevolgd door het vaststellen van doelstellingen voor het jaar erop. Vaak is de beoordeling conform de

cao-bepalingen direct gekoppeld aan de beloning — wat het voor sommige medewerkers tot een 'veroordelingsgesprek' kan maken.

De coronacrisis toont volgens Valentijn Verpaalen aan hoe zeer deze systematiek achterhaald is. De AWWN-adviseur ziet daarom meer heil in een andere vorm van beoordelen: een aanpak die kortcyclisch is, met kortere gesprekken gedurende het jaar en waarbij de leidinggevende meer een rol als coach inneemt. Centraal staat de vraag hoe de medewerker zich verder kan ontwikkelen. Die zou meer zelf de regie over zijn eigen toekomst moeten nemen. Verpaalen: 'Gebruik de leidinggevende om het pad uit te stippelen om je verder te verbeteren.'

Bij veel bedrijven zit zo'n 70% van de medewerkers al aan de top van het salaris, vervolgt hij.



**'Het "gewoon" afronden van een jaarlijkse cyclus in dit coronajaar is vragen om moeilijkheden'**

**Tommes Krullaars**  
hr-adviseur Allchiefs Consultancy

Dus waarom zoveel drukte over een eindoordeel 'goed' of 'zeer goed', dat levert toch geen extra periodiekje op. De doorgroeiers kun je ook op andere manieren door het loongebouw loodsen. Bij een medewerker die ondermaats presteert of geen perspectief meer heeft in een organisatie, moet je als leidinggevende ook niet willen wachten tot aan het einde van het jaar.

'De coronacrisis is een katalysator en een gamechanger', verwacht hr-adviseur Remko Verhoeven van TripleWin en eveneens een pleitbezorger van dit zogeheten 'nieuwe beoordelen'. De pandemie bewijst niet alleen dat de om-

standigheden op het werk minder voorspelbaar zijn dan ooit. 'We zijn op tal van plaatsen aan het thuiswerken. Het raakt de balans tussen werk en privéleven. Daar zul je je als leidinggevende echt in moeten verdiepen.'

**CONTINUE DIALOOG**

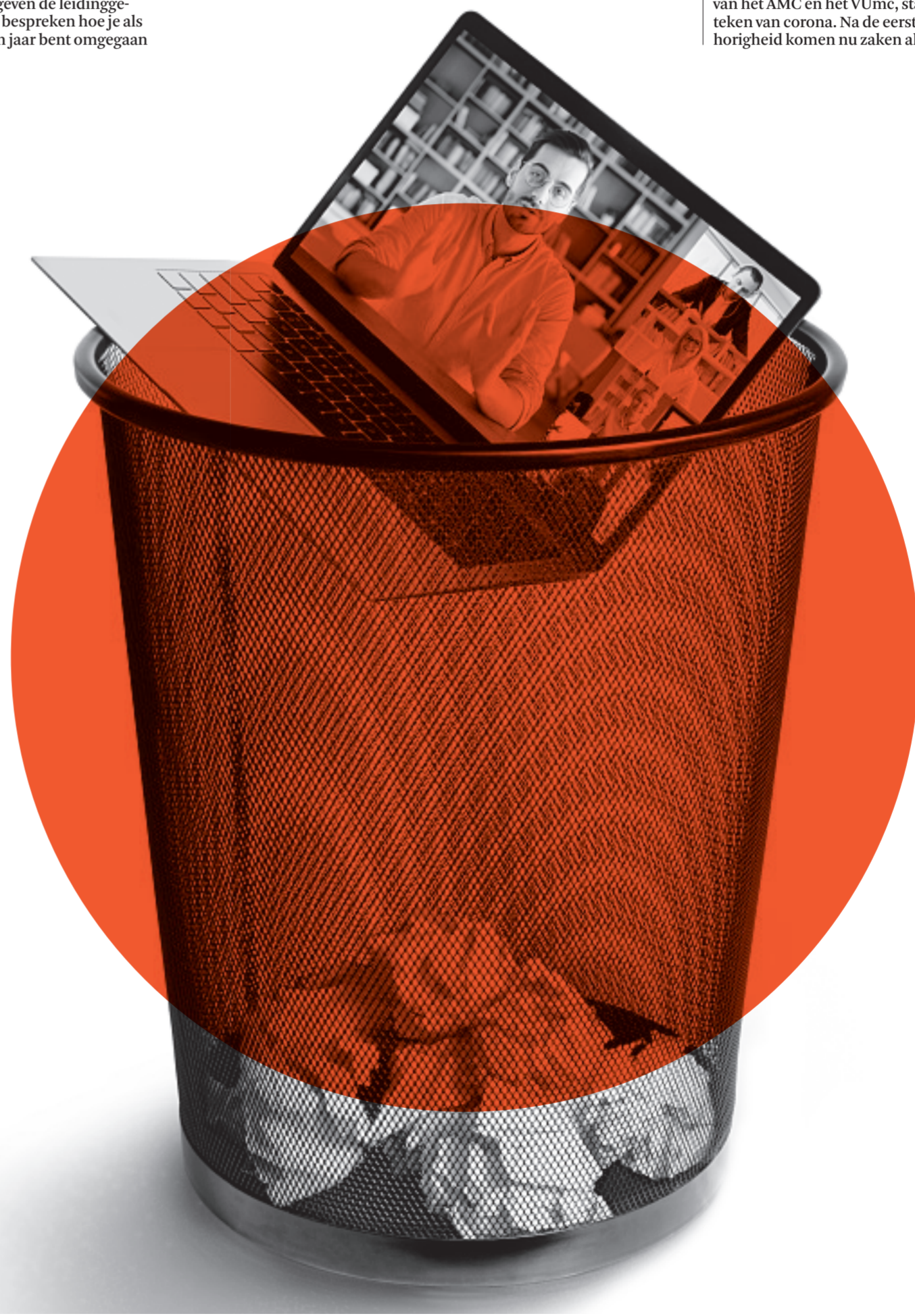
Bij Rabobank is het 'nieuwe beoordelen' sinds een paar jaar praktijk, vertellen hr-professionals Linda Sikkema en Hilke Kersten. 'Dat betekent dat leidinggevende en medewerker een continue dialoog voeren over de bijdrage die de medewerker moet leveren, het gedrag en de ontwikkeling', somt Kersten op.

Maar is er dan helemaal geen eindejaarsgesprek, waarin je op het jaar terugblijkt? 'Jawel, aan het einde van het jaar is er een *wrap up*', vervolgt ze. 'We geven de leidinggevenden dit jaar mee om te bespreken hoe je als medewerker het afgelopen jaar bent omgegaan



**'We geven dit jaar mee om te bespreken hoe je als medewerker met de veranderingen bent omgegaan'**

**Hilke Kersten**  
hr-professional Rabobank



**ARBEIDSMARKT**

# De beoordeling is dood. Leve de beoordeling

**Geen huisje is meer heilig. Zelfs het vertrouwde eindejaarsgesprek krijgt een ander leven in tijden van corona. Afschaffen dan maar? Of hebben rituelen wel degelijk zin? Het virus als katalysator van het 'nieuwe beoordelen'.**

**In het kort**

- De coronacrisis bewijst dat doelstellingen gedurende het jaar moeten worden bijgesteld.
- Nieuwe beoordelings-systemen winnen daardoor aan kracht.
- Het klassieke eindejaarsgesprek bij bedrijven begint daarentegen achterhaald te raken.

met de veranderende omstandigheden en wat je wel hebt kunnen bereiken.'

Bij alle hr-vernieuwingen is bij de Rabo de koppeling gebleven tussen het eindejaarsgesprek en de beloning. 'Een succesvol jaar geldt als de norm', zegt Sikkema. Maar ook hier geldt opnieuw dat de doelstellingen gedurende het coronajaar aangepast kunnen zijn. 'Laten we aandacht en empathie hebben en kom tot een weloverwogen oordeel', schetst ze de aanpak. Betekent dat je dan als leidinggevende vervolgens dit jaar niet moeilijk gaat doen? Sikkema: 'Als het maar een logisch gevolg is van de gesprekken die in het jaar zijn gevoerd. Het oordeel mag geen verrassing zijn.'

Voor de verpleegkundigen van ziekenhuisorganisatie Amsterdam UMC, de combinatie van het AMC en het VUmc, staat 2020 ook in het teken van corona. Na de eerste fase van saamhorigheid komen nu zaken als vermoeidheid en

zelfs agressie van patiënten of hun familieleden aan de orde. Tegelijkertijd is covid gewoon een ziekte die behandeld moet worden, kortom een kernactiviteit van het ziekenhuis.

Aanleiding om de huidige beoordelings-systematiek te wijzigen is er daarom niet. 'Wij voeren geen beoordelingsgesprekken, maar jaargesprekken', nuanceert manager hr Expertise Simone van Hövell tot Westerfliet. Naast een terug- en vooruitblik staan die gesprekken sterk in het teken van ontwikkelingsmogelijkheden. 'Je moet het meer zien als een goed gesprek.'

**PROTOCOLLEN**

In de praktijk van alledag wordt er bij Amsterdam UMC al aanhoudend beoordeeld. De protocollen in het ziekenhuis dwingen hier toe. Wettelijk is er de zogeheten BIG-registratie, die bepaalt wat een verpleegkundige kan en mag doen. 'Maar het is ook een beroep waar je elkaar dagelijks onderling aanspreekt en voortdurend evalueert, zeker in academische ziekenhuizen', aldus Van Hövell tot Westerfliet.

Docenten in het hoger onderwijs moesten afgelopen voorjaar in een klap omschakelen naar online onderwijs. Er waren al plannen voor *blended* onderwijs, oftewel een mix van fysiek en digitaal lesgeven. 'Nu hoeven we er niet eens meer over na te denken. Het was binnen twee weken voor elkaar', zegt Cees Endhoven, hr-directeur bij de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Maar niet iedere docent is direct ver-



**'Wij voeren geen beoordelingsgesprekken. Zie het als een goed gesprek over ontwikkelingsmogelijkheden'**

**Simone van Hövell tot Westerfliet**  
hr-manager UMC

trouwd met lesgeven via zijn laptopje thuis. Ook de werkdruk wordt anders beleefd. 'De balans werk/privé is anders. Je bent er opeens altijd.'

Ook hij voorziet dat coronacrisis de beoordelingspraktijk zal doen veranderen. De HvA meet de reacties van studenten en die wegen mee in de beoordeling. Bij digitaal onderwijs is dit nog makkelijker meetbaar. Endhoven verwacht ook in zijn organisatie dat er meer tussentijdse evaluaties zullen worden gevoerd. Er wordt al geëxperimenteerd met zelfsturende teams, die elkaar beoordelen.

Toch moet het eindejaarsgesprek blijven, ook al vindt bij de hogeschool een deel hiervan plaats aan het einde van het studiejaar. 'Rituelen hebben zin', zegt hij over het eindejaarsgesprek. 'Alleen is het wel zo dat het nut afneemt naarmate het aantal formulieren toeneemt.'

Endhoven raadt leidinggevendenden daarom aan de formulieren opzij te schuiven. Dat verslag moet wel komen, maar is van later zorg. 'Daar gaat het in zo'n gesprek niet om. Dat moet gaan over de vraag hoe je je als medewerker verder wil ontwikkelen, zoals nu voor de docenten met het digitale lesgeven.'

Zo'n gesprek gaat in coronatijd vaak digitaal, maar dat kan ook fysiek. Endhoven: 'Dat propageer ik. Ga eens een broodje met elkaar eten, maak een wandeling. Voer een goed gesprek met elkaar.'

**Kan het jaarlijkse beoordelingsgesprek door corona in de prullenbak? De klassieke aanpak lijkt inmiddels achterhaald. Nieuwe vorm en inhoud krijgen steeds meer de ruimte.**

ILLUSTRATIE: ISTOCK/FD STUDIO