



Verschil fiscale behandeling binnen- en buitenlandse dochter strijdig met EU-recht

Johan Leupen • Industry Outlook 1 uur

# Niemand wordt beter van goede beoordelingen

## Werknemers rangschikken aan de hand van rapportcijfers is tijdrovend, demotiverend en zinloos, zo klinkt het steeds vaker op de werkvloer.

Beoordelingsgesprekken gaan te vaak over het salaris en het verleden, in plaats van de toekomst. Steeds meer bedrijven wisselen hun beoordelingssysteem in voor een 'continue dialoog'.

David Thomas, hoofd Human Resources van telecombedrijf T-Mobile, deed in januari een bekentenis in het FD: de managers van zijn organisatie delen vaak goede beoordelingen uit aan hun teamleden om van de discussie af te zijn.

In financiële zin zijn die gesprekken belangrijk voor de werknemer, en de manager wil graag aardig gevonden worden. Maar in de woordenstrijd over individuele prestaties begeeft de baas zich per definitie op glad ijs. In veel grote, complexe organisaties valt onmogelijk hard te maken wie wat heeft bijgedragen aan welk succes, en wie instrumenteel was bij het binnenslepen van een klant. T-Mobile biedt vanaf dit jaar daarom veel minder ruimte voor discussie: je bent geschikt voor je baan, of je bent het niet.



Steeds meer werkgevers trekken de financiële beloning los van het beoordelingsgesprek: die zitten elkaar te veel in de weg. Getty Images/iStockphoto

Energiebedrijf Eneco hanteert dit systeem al sinds 2016. Tot die tijd was er een vijfpuntsschaal, maar zeer goede of zeer slechte beoordelingen kwamen nauwelijks voor: 80% presteerde volgens afspraak. De uitstraling was: de zwakkeling wordt uit de wind gehouden, en dus mag de topper niet te ver uitstijgen boven de rest.

Zelfs als het goede beoordelingen regent, leidt dat niet per se tot tevreden werknemers. Integendeel, zegt Joëlla van der Windt, hr-directeur van Randstad Nederland. De uitzender beoordeelde tot dit jaar een groot deel van de werknemers met zevens en achten op een tienpuntsschaal. In de wetenschap dat zo veel collega's hetzelfde cijfers krijgen, leidt dat 'bijna automatisch tot teleurstelling', zegt Van der Windt, nog los van de vraag of het cijfer wel terecht is. 'Het gros vindt zichzelf bovengemiddeld, en dat is heel menselijk.'

Voor veel managers is het uitdelen van een aardig rapportcijfer aan de hand van een handjevol vermeende resultaten een functionele manier om zich te verschuilen, zegt organisatiepsycholoog en VU-docent Kilian Wawoe. Hij is auteur van het boek *Het Nieuwe Belonen*. 'Ik noem dat de restaurant-feedback: obligaat positief. Manager en werknemer kijken een of twee keer per jaar plichtmatig in de achteruitkijkspiegel. De vraag waar iemand over vijf jaar wil staan, en wat dat van hem of haar vereist wordt angstvallig vermeden.'

## Eenmalige extra's

Bedrijven als Randstad en T-Mobile, maar ook energiebedrijf Eneco proberen hun managers en werknemers nu te bewegen tot dat doorlopende 'goede gesprek' door de afvinklijstjes en rapportcijfers te lozen. Een andere manier om meer druk op de ketel te houden is door af te stappen van de jaarlijkse periodiek: ongeclausuleerde structurele salarisgroei naarmate de leeftijd stijgt, moet vaker vervangen worden door 'resultaatsafhankelijk belonen', zoals cao-adviseur AWWN het noemt, ofwel eenmalige extra's bij het behalen van een bepaald doel.

De grootbanken gelden als rolmodellen op veel terreinen, aangezien zij door schade en schande wijs zijn geworden: massa's medewerkers konden de digitalisering niet bijhouden en raakten verstrikt in een afhankelijkheidsrelatie met de bank, door een combinatie van royale arbeidsvoorwaarden, hoge vertrekpremies en een rigide ontslagstelsel.

Wawoe, die tot 2010 als hr-adviseur werkte bij ABN Amro, ziet ook dat steeds meer werkgevers de financiële beloning helemaal lostrekken van het beoordelingsgesprek over individuele ontwikkeldoelen en prestaties. Terecht vindt hij: de twee zitten elkaar te veel in de weg. De focus op geld vertroebelt het gesprek over persoonlijke groei. De grote banken schaften de variabele bonus vorig jaar zelfs helemaal af, ten faveure van een tantième: een winstuitkering. Dat was ook hoog tijd, zegt Wawoe. 'Bij ABN leidde de bonus tot minder samenwerking en gegoochel met cijfers. Toen ik er in 2009 voorstelde hem af te schaffen, werd ik nog uitgemaakt voor communist.'

Ook T-Mobile nam het controversiële besluit om de persoonlijke bonus grotendeels in de ban te doen, ten gunste van een soort winstdeling. De koerswijziging van uitzender Randstad is anders, maar niet minder ambitieus: het eindejaarsgesprek met de rapportcijfer voor individuele prestaties gaan helemaal van tafel, en de jaarlijkse periodieken verdwijnen. De grootte van de jaarlijkse salarisstap wordt dus minder vanzelfsprekend. Ervoor in de plaats komt een 'continue dialoog'. De focus komt meer op de ontwikkeling en 'bijdrage aan teamresultaten'. Saillant detail: afdelingshoofden mogen vanaf dit jaar zelf bepalen hoe ze de budgetruimte voor salarisverhoging verdelen in hun team.



## 'Permanente feedback bevat ook ruis'

Waarom één of twee keer per jaar een obligaat gesprek voeren met je medewerker, terwijl je met behulp van smartphone-software, data-analyse en rekenmodellen het hele jaar door de vinger aan de pols kan houden? Dat belooft populaire HR-software zoals Imprime en TruQu (permanente feedback van collega's), OfficeVibe en PeakOn (medewerkerstevredenheid en betrokkenheid).

Veel grote bedrijven zijn echter terughoudend in het gebruik hiervan, uit angst om de werknemersprivacy te schenden en de ondernemingsraad of vakbond voor het hoofd te stoten. Vooral bij veel hiërarchische en vergrijsde bedrijven is het bovendien controversieel en potentieel bedreigend om te proberen fijnmaziger in kaart te brengen wie er wat bijdraagt aan de groepsprestatie.

Werkgevers moeten echter ook de verfijndheid van deze apps niet overschatten, zegt Wawoe. 'Je krijgt feedback uit steeds meer bronnen, maar je moet je niet de illusie maken dat dat allemaal even bruikbaar is. Er zit veel ruis tussen. Je krijgt hooguit een gevoel dat je op de juiste weg bent.'

De verschillen tussen de hoogvliegers en de rest mogen dus wat groter worden, maar ook weer niet te groot, benadrukt Van der Windt: dat wordt bewaakt via bedrijfsbrede benchmarking. De ondernemingsraad en twee bonden steunen het plan en de relatief jonge populatie (gemiddeld 37 jaar) voelt wel wat voor meer flexibiliteit. Toch vinden werknemers het ook best spannend om de traditionele beoordelingssystematiek los te laten, geeft ze toe. 'Dit proces gaat dit jaar voor het eerst plaatsvinden. We zullen eraan moeten wennen', zegt Van der Windt.

Bestuurder Erik Pentenga van vakbond FNV is sceptisch over de minder collectieve benaderingen zoals bij Randstad. De bond wilde in een vroeg stadium al niet meewerken aan een cao waar dergelijke afspraken in zijn geregeld. 'Managers zoveel vrijheid geven: ik houd mijn hart vast. Werknemers leveren zich over aan de volstrekt subjectieve interpretatie van hun leidinggevende. De verhoudingen worden verder gepolitiseerd. Iedereen denkt dat hij of zij goed is en dus gaat profiteren, maar dit systeem kent ook heel veel verliezers.'

Welk systeem je ook kiest, een gouden formule bestaat niet, zegt Wawoe. 'Ieder beoordelingssysteem levert zijn eigen gezeik op. En het valt of staat hoe dan ook met de kwaliteit van je managers. Zijn zij in staat hun rug recht te houden?'

Advertentie Exact Online Boekhouden

Social media sharing icons: WhatsApp, Facebook, LinkedIn, Twitter, Email

Door Johan Leupen

## Meest gelezen

Coalitie fluit Hoekstra terug over bonusplafond flitshandelaren

Argwaan tegen beleggers frustrereert bouw middeldure huurwoningen

Europees Hof: Nederland discrimineert bij renteaftrek

Advertentie: Begin met een voorsprong

## Volgen via mijn nieuws

- Arbidsvoorwaarden + Volgen
- bonus + Volgen
- CAO Ontvolgen
- Management + Volgen
- Salaris Ontvolgen

## Laatste nieuws

14:00 De makers achter de couture

13:56 Rotterdamse raad eist meer controle op veiligheidscultuur bij industrie

13:42 BinckBank verliest beroep tegen boete om misleidende reclames

13:39 Amerikaanse aandelenbeurzen naar verwachting hoger van start

Lees al het laatste nieuws