

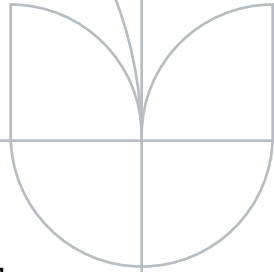
Whitepaper

HR& Positief offboarden

Zeven tips om van vertrekkende collega's
ambassadeurs te maken



In dit whitepaper hebben we het over:



Vijf doelen van een warm afscheid	4
Zeven tips om van vertrekkende collega's ambassadeurs te maken	5
Tip 1 Maak heldere afspraken.....	5
Tip 2 Richt een online-proces in voor de formele en juridische zaken	5
Tip 3 Faciliteer een goede overdracht van kennis en contacten	6
Tip 4 Beschouw je medewerker als een spiegel	6
Tip 5 Geef de vertrekker een uitdagend project	6
Tip 6 Organiseer een verrassend en persoonlijk afscheid	7
Tip 7 Blijf contact houden	7
Offboarden, ook bij een onprettig einde	8



Goed afscheid nemen van vertrekkende medewerkers is net zo belangrijk als het onboarden van nieuwe collega's. Offboarding is de verzamelnaam voor alle processen die te maken hebben met het vertrek van een medewerker en dat is meer dan de officiële brief met data van het einde van het dienstverband, de overdrachtsgesprekken en wanneer de auto en de laptop worden overgedragen.

Als organisaties alleen aan deze administratieve en praktische zaken aandacht besteden, verkleinen zij de kans dat medewerkers met een goed en warm gevoel op hun employee journey terugkijken.

Een goede offboarding en een warm afscheid vergroot de kans dat deze oud-medewerkers op de arbeidsmarkt ambassadeurs worden en lead generators op de commerciële markt. Een geloofwaardiger reclame is er niet. Het goede nieuws is dat organisaties dit alles voor een groot deel zelf in de hand hebben. Hoe maak je van het vertrek 'een feestje'?

Een positieve employee experience

De employee experience is wat medewerkers ervaren gedurende hun reis in een organisatie: de employee journey. Ruime ontwikkelmogelijkheden, juiste balans tussen werkbelastbaarheid en -belasting, betekenisvol werk en de mogelijkheid om zelf aan de knoppen te zitten, zijn van positieve invloed op deze medewerkersbeleving. Zeker als hier zogenoemde 'goede gesprekken' over worden gevoerd en gebruik wordt gemaakt van de sterke punten van medewerkers. Het is daarom waardevol om hier in diverse contactmomenten aandacht aan te besteden. Van het sollicitatiegesprek tot aan het exitgesprek, in beoordelings- en coachgesprekken, in werkoverleggen, dagstarts met het team en op verjaardagen en teamuitjes. Dit alles draagt bij aan meer werkplezier, betere prestaties, minder ziekteverzuim en verloop omdat medewerkers in alle stadia van hun loopbaan (sollicitant, medewerker én oud-collega) tevreden zijn.

Bron: Het GROTE gesprekkenboek (2023) van Jacco van den Berg

“Ik zag water branden toen een oud-studiegenoot vertelde dat zij nog dezelfde middag naar een achterkamertje werd verbannen nadat zij haar vertrek had medegedeeld. Zij kon ook niet meer in alle systemen en werd door haar leidinggevende uit de groepsapp verwijderd. Het enige wat zij nog moest doen waren vervelende karweitjes. Bij mij ging het gelukkig anders. Ik kreeg zelfs op de valreep nog een uitdagend project en het afscheid was verrassend en feestelijk. Nog steeds heb ik contact met oud-collega's en vorige week heb ik hen zelfs een klus toegeschoven.”

Vijf doelen van een warm afscheid

Offboarding is te vergelijken met geliefden die op elkaar zijn uitgekeken en waarvan de wegen gaan scheiden. Dat kan in harmonie; in goed overleg wordt vastgesteld dat, na plezierige jaren, het tijd is om uit elkaar te gaan. Maar het kan ook eindigen in een zogenoemde vechtscheiding met emotie en ruzie waarin de ex-partners elkaar bij wederzijdse vrienden zwart maken. De werkrelatie beëindigen zonder negatieve gevoelens of consequenties, dáár draait het bij een offboarding om. Partijen wensen elkaar alle goeds van de werkwereld en de organisatie spant zich in om van de oud-medewerker een *fan for life* te maken.

Goed voor de employer branding

Medewerkers die positief terugblikken op hun offboardingstraject dragen positief bij aan het imago van de organisatie op de arbeidsmarkt. Doordat de organisatie tijd en geld in vertrekkende collega's steekt, vergroot zij de kans dat vertrekkers anderen enthousiasmeren om bij de organisatie te gaan solliciteren. Ook gaat het interne imago erop vooruit. De wijze waarop afscheid wordt genomen, zegt voor de huidige medewerkers veel over hoe met het personeel wordt omgegaan.

Oud-collega's die terugkeren zijn snel inzetbaar

Een goede afronding van het dienstverband vergroot de kans dat een medewerker ooit nog eens bij zijn oud-werkgever terugkeert. We noemen dat ook wel het boemerangeffect.

Deze boemerangmedewerker keert terug in een voor hem bekende werkomgeving met (deels) bekende collega's, is snel inzetbaar en een uitgebreid onboardingtraject kan achterwege blijven. Zijn werken levenservaring en gegroeide netwerk van klanten maken hem nog waardevoller voor een organisatie dan hij al was.

Borging van continuïteit en kennis

Een belangrijk doel van offboarding is het veiligstellen van kennis, ervaring en lopende werkzaamheden. Met het vertrek van een medewerker vertrekt ook zijn kennis van de klanten en markt, inzichten in werkwijzen en praktische knowhow. Door kennisoverdracht, bijvoorbeeld door de vertrekkers zijn opvolger in te laten werken, structureel onderdeel te maken van offboarding, voorkomt de organisatie kennisverlies en verstoringen in de bedrijfsvoering.

Bescherming van organisatie en data

Offboarding speelt een cruciale rol in informatiebeveiliging en compliance. Tijdige intrekking van toegangsrechten, duidelijke afspraken over vertrouwelijkheid en het zorgvuldig omgaan met bedrijfsmiddelen verkleinen risico's op datalekken, fraude en reputatieschade.

Nieuwe klanten of opdrachten

Een prettig, persoonlijk afscheid vergroot ook de kans op new business. Want oud-medewerkers die positief terugkijken op hun voormalig werkgever zullen belangstellenden eerder doorverwijzen naar hun oude werkgever of zelf klant worden.

Een oud-collega die terugkeert is snel inzetbaar



Zeven tips om van vertrekkende collega's ambassadeurs te maken

1

Maak heldere afspraken

Maak al op het moment waarop iemand zijn ontslagbrief indient heldere afspraken. Bijvoorbeeld over de communicatie naar de collega's en belangrijke relaties. Wat is het antwoord als iemand informeert naar de reden van het ontslag? En mag de nieuwe werkgever worden genoemd of ligt dat juist gevoelig? Met heldere afspraken voorkom je misverstanden en negatieve gevoelens.

HRM-pakketten met een offboardingsmodule kunnen automatisch exitdocumenten aanmaken, zoals de laatste loonbrief en bewijzen van behaalde certificaten. Dat werkt efficiënt en tijdbesparend. Het is ook mogelijk data te vertalen in informatie, denk aan trends en rode draden in vertrekredenen. En de datum kan ingesteld worden vanaf wanneer de ex-medewerker niet meer kan inloggen. Het kan allemaal maar geregeld zijn. Hierdoor ontstaat meer tijd om van het naderende vertrek een sociaal proces te maken.

2

Richt een online-proces in voor de formele en juridische zaken

Een gestandaardiseerd proces voorkomt dat zaken over het hoofd worden gezien en maken het voor de medewerker, leidinggevende en HR helder welke stappen er gezet moeten worden. Enkele zaken die besproken en vastgelegd moeten te worden:

- Het aantal vakantiedagen dat de medewerker nog heeft en de mogelijkheden om deze nog op te nemen
- Afspraken rondom bonussen, eindejaars-uitkering en vakantiegeld
- Afspraken rondom gevolgde studies en trainingen en eventuele studieschuld
- Tot wanneer een concurrentiebeding van toepassing is
- Afspraken over geheimhoudingsplicht
- Het proces van kennis- en werkoverdracht
- Tijdstippen van uitzwaaiengesprekken en overdrachtsmomenten met collega's en externe relaties
- Data waarop accounts geblokkeerd worden en waarop de medewerker verwijderd wordt van de website

“Een goed begin is net zo belangrijk als een goed einde”

3

Faciliteer een goede overdracht van kennis en contacten

Laat in een exitgesprek doorklinken dat de kennis en ervaring van de vertrekkende medewerker waardevol is gebleken en bedank hem hiervoor.

Geef de vertrekker de ruimte om de werkzaamheden goed af te ronden en besteed aandacht aan het overdragen van contacten en kennis. Zorg ook dat informatie die in het hoofd van de medewerker zit concreet en zorgvuldig vastgelegd wordt.

Tips: Zorg voor een goede overdracht

- Vraag aan de medewerker een overdrachtsdocument op te stellen met de openstaande taken en relaties waar hij frequent contact mee heeft.
 - Laat de vertrekkende medewerker een sessie houden waarin hij kennis deelt met de minder ervaren collega's.
 - Mocht de medewerker vertrekken voordat zijn opvolger er is, laat hem dan een video opnemen waarin de overdracht besproken wordt.
-

4

Beschouw je medewerker als een spiegel

Medewerkers zijn een waardevolle bron van informatie bij het tegen het licht houden van het beleid, de structuur en cultuur van je organisatie. Vraag je vertrekkende medewerkers daarom een vragenlijst in te vullen. Bij voorkeur anoniem (dat vergroot de kans op eerlijke antwoorden) en bijvoorbeeld via een app. Stel hiervoor een standaard-enquête op. Zo kun je patronen in de vertrekredenen ontdekken. En zijn er zaken die iemand heeft gemist of misschien zelfs irritaties? Zie deze antwoorden als een kans en pak de zaken aan om je huidige medewerkers aan je te binden. Want zo laat je zien dat je niet alleen kritiek kunt verdragen, maar er ook iets mee doet.

5

Geef de vertrekker een uitdagend project

Een collega die zijn uitwerkperiode positief beleeft, zal eerder en meer geneigd zijn het werk goed over te dragen. Voorkom dat de medewerker de laatste weken maar een beetje uitzit. Geef hem dus nog een uitdagend project waar hij zijn tanden in kan zetten, dat geeft hem een goed gevoel.

6

Organiseer een verrassend en persoonlijk afscheid

Zeker als de medewerker langere tijd in dienst is geweest, is een persoonlijk afscheid passend. Doe dit in overleg. Bespreek waar de medewerker blij van wordt en neem het organiseren van bijvoorbeeld de afscheidslunch, een borrel, een intiem etentje of een grootse receptie van de vertrekkende over. Dit geeft ook de kans om positieve verrassingselementen in te bouwen.

Naast een speech met mooie woorden door de directeur of leidinggevende kunnen collega's, oud-collega's en klanten live of in videoboodschappen (bijvoorbeeld van de CEO als een medewerker langer dan vijf jaar in dienst is geweest) hun blijkl van waardering uiten en anekdotes delen. Good old vaarwelkaarten met persoonlijke bedankjes blijven het goed doen. Denk ook aan het uitnodigen van een oud-leidinggevende aan wie de medewerker warme herinneringen heeft. Pols daarnaast bij de eventuele partner welk cadeau aangenamen zal verrassen en vergeet niet diegene ook uit te nodigen.

Dit is ook het moment om op LinkedIn een post te plaatsen waarin de persoon die de organisatie verlaat wordt bedankt. Extra leuk is om alles op video op te nemen en de opnames via e-mail of WhatsApp na te zenden. Een warm afscheid is een belangrijke aanzet tot een goede post-werkrelatie.

7

Blijf contact houden

Bij een goede offboarding is uit het oog niet uit het hart. Zorg ervoor dat oud-medewerkers ambassadeurs voor de organisatie worden en blijven. Allereerst worden zij niet meer oud- of ex-medewerkers genoemd, maar: alumni. Zij dragen toch allemaal nog een beetje het DNA van de organisatie met zich mee. Creëer met alumni een familiegevoel en koester de familieleden door hen regelmatig te informeren over de ontwikkelingen in de organisatie en de markt waarin zij zich bewegen en nodig hen uit voor after-workdrinks en (online) netwerkactiviteiten. Houd contact via social media, nieuwsbrieven, een alumni-app of de telefoon. De voordelen voor de organisatie zijn:

- Alumni kunnen de organisatie ondersteunen bij het vervullen van vacatures. Omdat zij de organisatie door en door kennen, kunnen zij als geen ander inschatten wie in hun netwerk een goede kandidaat zou zijn.
- Alumni kunnen sollicitanten vertellen hoe leuk het is om bij hun oude werkgever te werken. Over ambassadeurschap gesproken!
- Alumni kunnen meedenken over bijvoorbeeld nieuwe producten of diensten.

Het onderhouden van een warme band met alumni is niet alleen goed met het oog op het boemerangeffect, maar ook voor referral-recruitment. Wanneer medewerkers met een goed gevoel terugkijken op hun loopbaan bij het afscheid van de organisatie, zijn ze sneller geneigd om hun oud-werkgever aan te bevelen als goede werkgever.

Post-exitgesprek

Nodig oud-medewerkers een halfjaar na hun vertrek nog eens uit voor een interview. Waarom? Het is altijd goed om oude contacten aan te halen (denk aan de boemerangmedewerker). Bovendien hebben je oud-medewerkers nu voldoende afstand genomen en zijn ze mogelijk minder emotioneel verbonden met de organisatie dan bij het exitinterview. Dit levert wellicht andere inzichten op. Om te voorkomen dat de ex-medewerker neigt de antwoorden van destijds te herhalen (misschien wil hij of zij consequent overkomen) is het beter dat een andere HR-professional dit gesprek afneemt.

“Bij ons krijgt de vertrekkende medewerker een verrassingsdoos met daarin een koffiemok, een tissuedoos met de tekst ‘Eerste hulp bij heimwee’ en een sleutelhanger met een foto van de baas. Wij zien onze vertrekkende medewerkers als de grootste ambassadeurs van de organisatie. Vaak blijven zij zelfs onze producten gebruiken of gaan ze bij een klant werken. En nieuwe collega's komen vaak via oud-medewerkers binnen.”

Britt Breure, HR-manager bij AFAS Software

Offboarden, ook bij een onprettig einde

Een werkrelatie kan ook minder prettig eindigen. Bijvoorbeeld omdat er sprake is van een conflict of omdat de medewerker bij de concurrent gaat werken. Of als medewerkers hun studieschuld niet willen terugbetalen of moeilijk doen over het vergoeden van schade aan de ingeleverde auto. Moet in deze situaties ook een uitgebreid offboardingstraject opgetuigd worden? Ons advies: doe dit wel, maar dan in aangepaste vorm.

Houd de eer aan jezelf

Voorkomen moet worden dat de ex-medewerker zich op feestjes en partijen en op de arbeidsmarkt negatief uitlaat over zijn oud werkgever.

Wel is het raadzaam om zelf de relaties in te lichten en deze medewerker niet zijn opvolger te laten inwerken. Organiseer, weliswaar minder groots, een gepast afscheid. Wie weet gaat deze collega dan alsnog met een positief gevoel weg.

Kortom

Het is belangrijk om te investeren in het vertrek van medewerkers. Met een goede offboarding eindigt hun employee journey op een positieve wijze. De kans dat ex-medewerkers boemerangmedewerker worden, wordt hiermee vergroot. Deze kansvergroting geldt ook voor het worden van ambassadeurs voor de organisatie op de arbeidsmarkt, het aanbrengen van klanten (leadgenerator) en of het zelf klant worden bij de organisatie.





Jacco van den Berg

Dit whitepaper is geschreven door Jacco van den Berg van Van den Berg Training & Advies. Al bijna dertig jaar ondersteunt Van den Berg Training & Advies organisaties bij het ontwikkelen van hun leidinggevenden waarbij het voeren van gesprekken (selectie-, ziekteverzuim-, beoordelings-, coachings-, correctiegesprekken, et cetera) centraal staat.

Over deze gesprekken heeft Jacco e-learningmodules, webinars en podcasts ontwikkeld. Hij is specialist op het gebied van de ontwikkeling en implementatie van meer eigentijdse gespreksaanpakken (Het Nieuwe Beoordelen, Continue Dialogen, Het Goede Gesprek) in organisaties en is een veelgevraagd spreker over dit onderwerp op congressen. Hij is schrijver van de boeken Het GROTE gesprekkenboek, Het Prestatiemenu en Het handboek Werving & Selectie.

Feedback maakt ons beter

Benieuwd naar de andere whitepapers van Compagnon over HR, recruitment en employability? Kijk op www.compagnon.com onder het kopje 'ons vak'.

Heb je suggesties of opmerkingen? Laat het ons weten via com@compagnon.com. Je kunt rekenen op een snelle respons.

Neem gerust contact op

Wil je eens van gedachten wisselen over HR& Positief offboarden? Of heb je een andere vraag op het gebied van HR of recruitment?

Neem contact op met Linda van der Meer, manager recruitment, via +31 (0)79 363 1680 of meer@compagnon.com.



HR

Professionals & Projecten

Recruitment

Professionals & Projecten

Employability

Professionals & Projecten

Welkom bij Compagnon

Hét HR-Netwerk van Nederland