

Exitgesprekken

Methodologie voor federale organisaties



Inhoudstafel

Inhoudstafel	2
1 Inleiding	3
2 Wat?	3
3 Waarom?	4
3.1 Voordelen	5
3.2 Nadelen.....	5
4 Opbouw exitgesprek	6
4.1 Plannen	6
4.2 Voorbereiden	8
4.3 Voeren.....	8
5 Evalueren	10
6 Eén doel, verschillende vormen	12
6.1 Vrijwillig vertrek.....	12
6.2 Verandering van functie	13
6.3 Einde periode tewerkstelling bepaalde duur	13
6.4 Pensionering.....	13
6.5 Stagiair.....	14
6.6 Ontslag door organisatie	14
6.7 Exitgesprek op afstand	14
7 Besluit	15
8 Bibliografie	15
9 Bijlagen	17
9.1 Bijlage 1 - Exitgesprek bij vrijwillig vertrek	17
9.2 Bijlage 2 - Exitgesprek bij pensioen / einde contract.....	20
9.3 Bijlage 3 – Exitgesprek bij einde stage	23

1 Inleiding

Het hoofddoel van deze gids is een methodologie voor te stellen voor het houden van exitgesprekken tijdens het offboardingsproces. Zo'n gesprek maakt de balans op van het HR- en managementbeleid van de organisatie met het oog op de verbetering ervan.

Deze gids is in de eerste plaats bedoeld voor de personen die betrokken zijn bij het proces van het vertrek van medewerkers, namelijk de hr-diensten: verantwoordelijken en medewerkers.

Het doel van het exitgesprek is niet om de vertrekkende medewerker te overtuigen om in dienst te blijven. De bedoeling is wel om de werkgever te helpen het vertrek van de medewerker zo goed mogelijk te benutten door eenvoudige gegevens te verzamelen. Deze gegevens kunnen worden gebruikt om inzicht te krijgen in de redenen waarom medewerkers vertrekken. Vervolgens kunnen deze gegevens omgezet worden in acties in de hr-strategie van de organisatie. Een groot aantal vertrekkende medewerkers is vaak een teken van ernstige interne problemen zoals managementproblemen, een slecht sociaal en/of psychosociaal klimaat, organisatorische problemen, enz.

Deze gids tracht eenvoudig en gebruiksvriendelijk te zijn. Je zal het volgende te weten komen:

- De voor- en nadelen van het exitgesprek
- Een methodologie voor:
 - Het organiseren van het gesprek
 - Het gesprek voeren
 - Het gesprek evalueren en conclusies trekken

2 Wat?

Het exitgesprek is een gesprek tussen een vertegenwoordiger van de hr-dienst en een medewerker die de organisatie verlaat. Vaak gaat het om iemand die ontslag neemt, maar een exitgesprek kan ook plaatsvinden bij een pensionering, einde van contract bepaalde duur, einde van Talent Exchange, interne mobiliteit...

Het exitgesprek is een systematische **analyse** van de **werkervaring** van de vertrekkende medewerker. Het doel van het gesprek is een antwoord te krijgen op 3 algemene vragen:

1. Hoe heeft de medewerker zijn job en de organisatie als werkgever ervaren?
2. Welke zaken lopen er goed in de organisatie? Waar zit er ruimte voor verbetering?
3. Wat is de reden van vertrek?

Het exitgesprek is **niet** te verwarren met het **ontslaggesprek**, waarbij de praktische zaken worden besproken die gepaard gaan met het vertrek van een werknemer.

Het exitgesprek is een onderdeel van een ruimer **offboarding proces**. Dit offboarding proces kan verschillen naar gelang van de specificiteiten van jouw organisatie, maar kan het volgende omvatten:

- Communicatie over het vertrek
- In orde brengen van documenten
- Herverdeling van taken
- Overdragen van kennis
- *Voeren van een exitgesprek*
- Afscheidsmoment
- Teruggeven van materiaal
- Contact houden

3 Waarom?

Waarom zou elke organisatie exitgesprekken moeten voeren?

Vandaag de dag zijn loopbanen **dynamischer** dan vroeger, doordat de werkomgeving sneller verandert. Medewerkers zijn diverser en veeleisender geworden. Vooral jonge medewerkers willen variatie in de job, continue feedback en uiteenlopende toekomstopties. De medewerker bepaalt zelf de richting die zijn/haar loopbaan uitgaat. Het is de taak van de werkgever om de **dialogo** aan te gaan en een omgeving te creëren die **flexibiliteit** toelaat. Als je als werkgever hierin slaagt, maak je van verandering een opportuniteit. Exitgesprekken kunnen een waardevolle tool zijn om in dialoog te gaan met de medewerkers en tijdig in te spelen op de veranderende noden van de hedendaagse medewerker.

Eerst en vooral kan een vertrekkend medewerker waardevolle feedback geven over de organisatie. Wat is de reden van verloop binnen een organisatie? Wat speelt er onder medewerkers? Exitgesprekken geven meestal een goed beeld van het functioneren van de organisatie en van belangrijke verbeterpunten binnen dat functioneren.

Personeelsverloop kan een negatief effect hebben op de werking van een organisatie. Door de redenen voor dit verloop te begrijpen, kan je als werkgever acties opzetten die het verloop doen dalen en de werking van de organisatie verbeteren.

Vervolgens is een exitgesprek ook een gelegenheid om de werkrelatie op een correcte manier af te ronden. Je kan je waardering uitspreken voor de medewerker en het geleverde werk, om zo in een

goede verstandhouding afscheid te nemen. Deze ex-medewerkers kunnen vervolgens fungeren als ambassadeur van jouw organisatie, en helpen op die manier ook om nieuw talent aan te trekken.

Ten slotte stuur je met het voeren van exitgesprekken ook een positief signaal naar de rest van de medewerkers. Op deze manier toon je dat je respectvol omgaat met je medewerkers, en openstaat voor kritiek.

3.1 Voordelen

- Het identificeren van persoonlijke en organisatorische **problemen** die kunnen worden omgezet naar **verbeteracties**.
Een vertrekkend medewerker spreekt **openhartiger** over wat misloopt. De medewerker vreest niet langer dat het geven van zijn/haar mening de relatie met collega's of de leidinggevende kan schaden.
- Het meten van de resultaten van het **retentiebeheer** en vervolgens het verbeteren van de retentiemethoden.
- Tijdens het gesprek kan je bepalen welke ervaring en competenties de vertrekkend medewerker heeft verworven bij je organisatie. Op die manier kan je bepalen welke elementen je kan communiceren als onderdeel van de **employer branding**.
- Last but not least: de medewerker verlaat de organisatie met een **beter gevoel**, omdat hij/zij rustig heeft kunnen praten over die dingen die moeilijk gelopen zijn. Het is van belang dat de vertrekkend medewerker een positief eindbeeld heeft van je organisatie:
 - In een context waar talent steeds schaarser wordt, is het interessant om een goede relatie te behouden met de vertrekkend medewerker en om zijn/haar loopbaan te blijven volgen, zodat je hem/haar na verloop van tijd eventueel een nieuwe functie kan aanbieden.
 - De vertrekkend medewerker kan een belangrijk uithangbord zijn voor het employer brand (zowel goed als slecht).

3.2 Nadelen

Het exitgesprek heeft ook enkele beperkingen:

- Er zijn **betere momenten** om eventuele problemen te signaleren. De verbeteracties die je onderneemt naar aanleiding van een exitgesprek, komen voor de vertrekkende medewerker te laat. Daarom is het belangrijk om eventuele problemen zo vroeg mogelijk te detecteren. Als hr-medewerker kan je een feedbackcultuur promoten en leidinggevendenden stimuleren om op regelmatige basis feedbackgesprekken in te plannen. Voor andere medewerkers kunnen de verbeteracties natuurlijk wel nog een verschil maken.

- Bij een vertrekkend medewerker kunnen de **emoties** soms hoog oplopen, waardoor het exitgesprek moeizaam verloopt en soms zijn doel mist. Langs de ene kant kan de vertrekkend medewerker vermijden iets negatiefs te zeggen uit angst om bv. geen aanbevelingsbrief te krijgen. Anderzijds kan de vertrekkend medewerker op een onaangepaste manier uiting geven aan zijn/haar emoties waardoor alle bruggen met de organisatie worden verbrand.

Tip: Wanneer je het gevoel hebt dat bepaalde emoties het voeren van het exitgesprek moeilijk maken:

- Laat de medewerker deze emoties dan eerst ventileren
- Luister op een actieve en empathische manier naar de medewerker
- Benoem de emoties en toon begrip voor de situatie
- Stel geen "moeilijke" vragen, maar vraag om verduidelijking van de zwakkere punten die de medewerker aanhaalt

4 Opbouw exitgesprek



4.1 Plannen

4.1.1 Wanneer?

Tijdens de laatste werkuren van de vertrekkend medewerker nog snel een exitgesprek uitvoeren, is niet het beste idee. Zodra je weet wanneer de medewerker uit dienst treedt en de laatste werkdag bekend is (rekening houdend met nog eventuele verlof- of recupdagen), prik je best al een datum voor het exitgesprek. Plan het gesprek **een week voor het vertrek**. Op dat moment is de medewerker nog actief betrokken bij de organisatie, maar kan hij/zij vrijuit praten zonder dat eventuele kritiek de werksfeer nog kan beïnvloeden.

Trek voldoende tijd uit voor het gesprek, +- 1 uur.

4.1.2 Waar?

Vindt het exitgesprek **fysiek** plaats? Voorzie dan een ruimte waar het gesprek ongestoord en vertrouwelijk kan doorgaan. Het is belangrijk dat de omgeving veilig aanvoelt voor de medewerker, zodat hij/zij vrijuit kan praten.

Voer je het exitgesprek **digitaal**? Zorg er ook dan voor dat je een veilige omgeving creëert. Zet je camera aan, en vraag ook van je gesprekspartner om hetzelfde te doen om de non-verbale communicatie te bevorderen.

4.1.3 Wie?

Het gesprek wordt bij voorkeur gevoerd door een neutrale **hr-professional**. Hiermee bedoelen we een hr-medewerker die geen directe band heeft met de vertrekkend medewerker. Het is belangrijk om te vermijden dat de leidinggevende van de vertrekkend medewerker deelneemt aan het exitgesprek. De aanwezigheid van de leidinggevende kan zorgen voor een onveilig gevoel bij de medewerker waardoor deze toch niet helemaal eerlijk durft zeggen wat er is misgelopen.

Tip: Creëer een pool van hr-medewerkers die exitgesprekken kunnen voeren. Zodra iemand vertrekt, kan je uit deze pool iemand aanstellen die de verantwoordelijkheid voor het gesprek op zich neemt. Kleinere organisaties kunnen eventueel samenwerken.

4.1.4 Hoe?

De persoon die verantwoordelijk is voor het exitgesprek, neemt contact op met de vertrekkend medewerker. Veel mensen weten niet wat een exitgesprek inhoudt. Leg dus op voorhand de vertrouwelijkheid en het doel van het gesprek uit aan de vertrekkend medewerker.

Vertel hem/haar daarbij ook dat het gesprek zal draaien om 3 centrale vragen:

- Hoe kijkt de medewerker terug op zijn/haar tijd bij de organisatie?
- Wat is de reden van het vertrek?
- Welke zaken kunnen er verbeterd worden in de organisatie?

De medewerker kiest zelf welke info hij/zij al dan niet wil delen.

Ten slotte geef je ook mee hoe lang het gesprek zal duren, hoe de verkregen informatie zal verwerkt worden en hoe (lang) deze info zal worden bewaard.

Het voeren van het exitgesprek gebeurt op vrijwillige basis, het is dus geen verplichting voor de vertrekkend medewerker. Geef de medewerker de keuze om deel te nemen aan het exitgesprek wanneer je hem/haar contacteert.

4.2 Voorbereiden

Een goede voorbereiding is essentieel voor een goed exitgesprek, voorzie hiervoor dan ook voldoende tijd. Verdiep je in de loopbaan van de medewerker: welke functies heeft hij/zij uitgeoefend, bij welke (overheids)diensten heeft hij/zij gewerkt?

Op basis daarvan kan je al enkele (neutrale) vragen bedenken. Maak indien mogelijk gebruik van een standaard vragenformulier ([zie bijlagen](#)). Op die manier kan je de resultaten van verschillende gesprekken met elkaar vergelijken.

4.3 Voeren

Maak voldoende tijd vrij voor het gesprek en zoek een rustige plek op waar je ongestoord en vrijuit kan praten. Stel de medewerker op zijn/haar gemak, zodat hij/zij openstaat om zijn/haar verhaal te doen. Start met kort te vertellen wat het doel van het gesprek is, en welke onderwerpen je zou willen behandelen. Vermeld hierbij zeker dat het gesprek vertrouwelijk is en dat de resultaten anoniem worden verwerkt. Eventueel kan je ook de focus leggen op de wederzijdse voordelen van een exitgesprek om de welwillendheid tot het delen van informatie te bevorderen.

Tijdens het gesprek worden er drie thema's behandeld: hoe ervaren de medewerker zijn/haar tijd bij de organisatie, welke suggesties ter verbetering heeft de medewerker en tot slot de reden van vertrek van de medewerker.

4.3.1 Hoe ervaarde je je tijd bij de organisatie en wat kan er verbeterd worden?

Dit is een behoorlijk open vraag. Om meer structuur te geven aan het gesprek, kan je de antwoorden opdelen in vier subcategorieën: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Vraag hierbij steeds naar verduidelijking aan de hand van concrete voorbeelden.

Arbeidsinhoud

- **Het gaat in de ruime zin over de wijze waarop de medewerker de taken diende uit te voeren. Denk hierbij aan de complexiteit en de variatie van de taken, de zwaarte van het takenpakket, maar ook aan de mate van autonomie of de mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen.**
- Hoe gevarieerd vond je je werkzaamheden?
- Waren je taken te gemakkelijk of te moeilijk? Hoe kwam dit?
- Hoe vond je het evenwicht tussen je autonomie en je verantwoordelijkheden?
- Waren je taken stressvol?
- Was er ruimte om iets bij te leren?
- Welke verandering of verbetering zou je toejuichen op vlak van arbeidsinhoud?

Arbeidsomstandigheden

- **Dit zijn de (fysieke) werkomstandigheden: veiligheid, lawaai, verlichting, arbeidsmiddelen,... Deze kunnen de medewerkers zowel fysiek als psychologisch belasten.**
- Hoe vond je je werkomgeving wat betreft:
 - verlichting
 - geluid/lawaai
 - temperatuur
- Had je voldoende technische en andere hulpmiddelen (pc, gsm,...)?
- Welke verandering of verbetering zou je toejuichen op vlak van arbeidsomstandigheden?

Arbeidsverhoudingen

- **Met arbeidsverhoudingen bedoelen we de manier waarop leidinggevend en medewerkers met elkaar omgaan, zowel op de werkvloer als daarbuiten. Het gaat ook over de onderlinge samenwerking, het conflictbeheer en de stijl van leidinggeven.**
- Hoe was je relatie met je collega's?
- Hoe was je relatie met je leidinggevende?
- Wat vond je van de begeleiding en ondersteuning?
- Voelde je jezelf een deel van een team?
- Hoe was de samenwerking met andere afdelingen?
- Hoe zou je de organisatiecultuur omschrijven?
- Welke verandering of verbetering zou je toejuichen in het kader van de arbeidsverhoudingen?

Arbeidsvoorwaarden

- **De arbeidsvoorwaarden zijn alle afspraken over de voorwaarden waaronder de arbeid moet gepresteerd worden. Dit gaat over verloning, arbeidstijden, evaluatie, opleidings- en promotiemogelijkheden.**
- Wat vond je van je arbeidsvoorwaarden?
- Wat vond je van je werktijden?
- Wat vond je van je loopbaanperspectieven binnen de organisatie?
- Wat zou je willen veranderen/verbeteren met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden?

4.3.2 Wat is de reden van je vertrek? (Indien niet pensioen)

Wanneer je voldoende info hebt verzameld over de tijd bij de organisatie, kan je ingaan op de reden(en) van het vertrek. Actief luisteren en doorvragen zijn hierbij belangrijke tools die je kan inzetten om de ware reden voor het vertrek te achterhalen. Laat de medewerker aan het woord, schiet niet in verdediging en ga niet discussiëren. Zorg er daarentegen voor dat het gesprek positief blijft of op zijn minst neutraal. Probeer nooit om de medewerker te overhalen om toch te blijven, de kans dat dat hij terugkomt op zijn besluit is vrijwel nihil.

Voorbeelden van vragen:

- Wat maakt dat je de organisatie verlaat? Kan je hier wat meer over vertellen?
- Wat was de doorslaggevende factor die je deed zoeken naar een nieuwe job?
- Wat zijn de verschillen tussen je oude en nieuwe job?

4.3.3 Afsluiten

Afsluiten kan je doen aan de hand van de volgende drie vragen:

- Waaraan denk je met plezier terug?
- Zou je deze organisatie aan andere mensen aanbevelen?
- Wil je zelf nog iets toevoegen?

Heb je zelf nog bijkomende vragen? Stel dan vooral neutrale vragen.

Vat het gesprek op het einde nog even kort samen. Bedank de medewerker voor zijn/haar (jarenlange) inzet en het openhartig gesprek. Wens de medewerker ten slotte oprecht succes in zijn/haar verdere loopbaan.

5 Evalueren

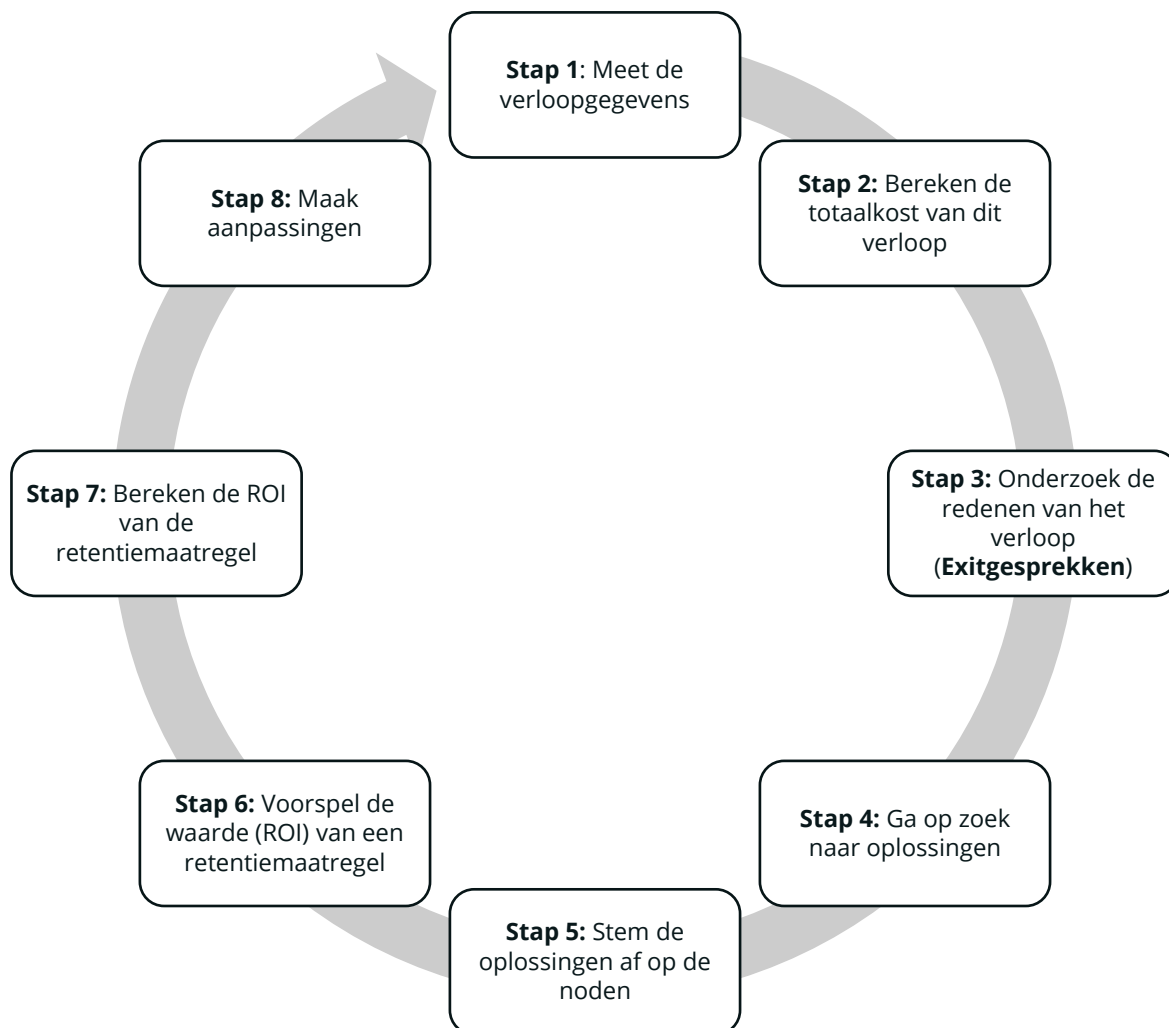
Nadat het exitgesprek is afgerond, ga je de bekomen informatie **analyseren**. Deze analyse kan je (half)jaarlijks uitvoeren, of sneller bij hoogdringendheid. Evalueer de verbeterpunten die tijdens het gesprek zijn aangehaald, en zet ze indien nodig om naar actiepunten. Moet de bedrijfscultuur worden aangepast of kan je iets aan de arbeidsvoorwaarden veranderen? Welke positieve aspecten zijn naar voor gekomen en hoe kan je die nog versterken?

Maak op basis van je analyse een **actieplan** op om de vastgestelde problemen aan te pakken. Maak hiervoor gebruik van opleiding, coaching en alle andere beschikbare middelen.

Belangrijk is dat je de hiërarchische lijn betreft bij het uitwerken en implementeren van dit plan. Stuur eventueel elke 2 maanden geanonimiseerde informatie door naar de preventieadviseur psychosociale aspecten (PAPSY) en/of de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk (IDPBW), en overleg welke acties er kunnen genomen worden om het welzijn binnen de organisatie te verbeteren.

De informatie die je via een exitgesprek verkrijgt, mag je **nooit** gebruiken in de functie- en evaluatiegesprekken van andere medewerkers. Indien je dit wel doet, stuur je een fout signaal naar het personeel. In plaats van alle medewerkers het gevoel te geven dat er naar hen geluisterd wordt, bestaat het gevaar dat het exitgesprek dan wordt gezien als “kliklijn” om andere medewerkers in diskrediet te brengen.

De informatie die je bekomt uit de analyse van de exitgesprekken en de daaruit voortvloeiende te ondernemen acties, maken best onderdeel uit van een **strategisch retentiemanagement**. Hiervoor kan je de volgende 8 stappen uitvoeren:



Op deze manier kan je nagaan of de genomen acties hun doel bereiken en bijgevolg de investering waard zijn. Indien niet kan je altijd bijsturen en de cyclus opnieuw doorlopen.

6 Eén doel, verschillende vormen

Tot nu toe bespraken we het standaard exitgesprek bij vertrek van een medewerker. Je kan natuurlijk ook verschillende accenten leggen naargelang de concrete situatie. Hieronder vind je een lijst van verschillende mogelijkheden, met enkele tips en tricks.

6.1 Vrijwillig vertrek

6.1.1 Ontslag door medewerker

Wanneer de medewerker zelf ontslag neemt, kan je een standaard exitgesprek afnemen zoals hierboven besproken.

Voorbeeld van vragenformulier: [bijlage 1](#)

6.1.2 Mobiliteit

Bij een vertrek omwille van mobiliteit (= overstap naar een andere overheidsorganisatie), kan je ook het standaard vragenformulier gebruiken. Probeer hierbij te achterhalen waarom de medewerker kiest voor een andere organisatie binnen de federale overheid. Wat maakt dat hij/zij er toch voor kiest om binnen de overheid te blijven werken?

Voorbeeld van vragenformulier: [bijlage 1](#)

6.1.3 Tijdelijk vertrek

Een medewerker heeft verschillende mogelijkheden om de organisatie tijdelijk te verlaten:

- Terbeschikkingstelling
- Talent exchange
- Verlof van lange duur

De medewerker keert na afloop van het tijdelijke vertrek terug naar je organisatie.

Naast de reden van vertrek, en wat er in de huidige organisatie kan verbeterd worden, kan je de medewerker ook vragen welke voordelen hij/zij ziet voor de organisatie van bv. de Talent Exchange. Denk aan nieuwe competenties die hij/zij kan ontwikkelen in een andere organisatie of bepaalde ervaring die nuttig kan zijn voor de organisatie.

Voorbeelden van vragen:

- Waarom vertrek je voor een Talent-Exchange opdracht?

- Wat trekt je aan in deze opdracht?
- Wat wil je uit de opdracht halen? Wat zijn je verwachtingen?
- Heb je al een idee over wat je van je opdracht kan meebrengen naar deze organisatie?
- Wat zijn je verwachtingen ten opzichte van onze organisatie?

Voorbeeld van vragenformulier: [bijlage 1](#)

6.2 Verandering van functie

Bij een verandering van functie binnen dezelfde organisatie (= mutatie) ligt de nadruk tijdens het exitgesprek eerder op de dienst/functie, dan op de organisatie. Het doel van dit gesprek is om enerzijds te achterhalen wat de reden is dat de medewerker voor een andere functie gekozen heeft. Het kan anderzijds ook interessant zijn om te weten te komen waarom de medewerker ervoor gekozen heeft om toch in dezelfde organisatie te blijven.

Je kan je voor het opstellen van de vragenlijst baseren op: [bijlage 1](#)

6.3 Einde periode tewerkstelling bepaalde duur

- Einde contract van bepaalde duur
- Einde duur terbeschikkingstelling, talent exchange (medewerkers die terugkeren naar hun organisatie van oorsprong)

Bij het einde van een periode van tewerkstelling van bepaalde duur, is de reden van vertrek natuurlijk gekend. De focus van het exitgesprek verschuift dan naar de volgende vragen:

- Hoe heb je je job/opdracht en de organisatie ervaren?
- Welke zaken lopen goed? Wat kan verbeterd worden?
- Wat neem je mee uit je periode van tewerkstelling bij onze organisatie?

Voorbeeld van vragenformulier: [bijlage 2](#)

6.4 Pensionering

Ook bij een pensionering is de reden van vertrek gekend. Het doel van het exitgesprek bij pensionering is niet alleen om feedback te krijgen, maar ook om de werkrelatie op een goede manier af te ronden. Spreek je waardering uit voor de (jarenlange) inzet van de medewerker en neem afscheid in een positieve en constructieve sfeer.

Voorbeeld van vragenformulier: [bijlage 2](#)

6.5 Stagiair

Exitgesprekken met stagiairs zijn een uitgelezen kans om feedback te krijgen vanuit een ander perspectief. Met stagiair bedoelen we iemand die in het kader van zijn/haar opleiding ervaring opdoet op de werkvloer. Het gaat vaak om jonge mensen die binnenkort op de arbeidsmarkt zullen terechtkomen.

Voorbeelden van vragen:

- Hoe heb je je stage bij onze organisatie ervaren?
- Hoe was het leerklimaat?
- Zie je jezelf in de toekomst bij onze organisatie werken? Waarom wél of waarom niet?

Voorbeeld van vragenformulier: [bijlage 3](#)

6.6 Ontslag door organisatie

Bij ontslag door de organisatie is een exitgesprek niet gebruikelijk. Met een exitgesprek wil je namelijk de reden van het vertrek achterhalen. Als je in deze situatie toch een gesprek wil inplannen om de periode van de tewerkstelling af te ronden, dan kan je dat doen onder de vorm van een ontslaggesprek. Het doel van zo'n gesprek is om de medewerker uitgebreidere uitleg te geven over de reden van het ontslag.

6.7 Exitgesprek op afstand

Omwille van omstandigheden kan het zijn dat het exitgesprek digitaal moet plaatsvinden. Dat voelt misschien minder persoonlijk en is het exitgesprek dan nog wel even effectief? Hieronder vind je enkele tips om het beste te maken van je online exitgesprek.

- **Zorg voor een goede voorbereiding**
Naast wat we hierboven al hebben besproken qua voorbereiding (zie [4.2 Voorbereiden](#)), zijn er nog een aantal zaken die je best kan checken voor je online exitgesprek plaatsvindt. Heb je een stabiele internetverbinding en beschik je over de juiste software? Stel deze vragen ook op voorhand aan je gesprekspartner.
- **Zoek een rustig plekje**
In theorie kan je overal een online gesprek houden, zolang je maar een goede internetverbinding hebt. Maar... zo werkt het niet in de praktijk. Ga daarom in een rustige kamer zitten waar je niet gestoord wordt. Dat is ook respectvol ten opzichte van de vertrekkend medewerker.
- **Zet je camera aan**

En vraag ook aan je gesprekspartner om hetzelfde te doen. Wanneer je belt zonder beeld, hoor je wel een stem, maar zie je geen gezichtsuitdrukking en lichaamstaal. Dat maakt het moeilijker om tussen de lijntjes te lezen, en daardoor mis je soms de essentie.

- **Luister en vraag door**

Luisteren en doorvragen doe je best altijd bij een exitgesprek, zowel online als offline. Bij de online versie van het exitgesprek is dit extra belangrijk omdat het voor beide gesprekspartners moeilijker is om aandachtig te blijven.

- **Slow down**

Informatie die we via een beeldscherm binnen krijgen, wordt anders verwerkt in ons brein. Deze verwerking kost ons meer energie en we verliezen sneller onze aandacht.

Sommige mensen kunnen zich ook wat ongemakkelijk voelen, omdat het gesprek binnendringt in hun privésfeer. Probeer hier rekening mee te houden en toon begrip en respect voor de privacy van je gesprekspartner.

Een exitgesprek kan emotioneel beladen zijn, wat het extra moeilijk maakt om het online te voeren. Eventueel kan je op voorhand via e-mail al een paar algemene vragen sturen zodat je gesprekspartner zich rustig kan voorbereiden.

7 Besluit

Met deze brochure willen we het **belang** aantonen van het voeren van exitgesprekken in je organisatie. Exitgesprekken maken deel uit van een **groter strategisch geheel**. Enerzijds maken exitgesprekken deel uit van het offboarding proces van je organisatie. Anderzijds vinden ze ook hun plaats in het bredere retentiemanagement. De acties die je als organisatie onderneemt om aan de noden van de medewerkers tegemoet te komen, zorgen voor tevreden en productieve medewerkers die gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor je organisatie en dit ook in de toekomst te blijven doen.

In deze brochure legden we de nadruk op het **proces** van het exitgesprek: plannen, voorbereiden, voeren en evalueren. Hierbij gaven we je concrete handvaten voor het implementeren van exitgesprekken binnen je organisatie en de concrete uitvoering van deze gesprekken.

We bespraken de standaard manier om exitgesprekken uit te voeren binnen de **specifieke context** van de federale overheid. Daarnaast gaven we je tips om dit standaard gesprek aan te passen naargelang de specifieke situatie.

8 Bibliografie

Baroncini, B. (2013, September 3). *Pak exitgesprekken meer gestructureerd aan*.

<https://www.xperthraactueel.nl/hr-analytics/pak-exitgesprekken-meer-gestructureerd-aan/>

- Bidoul, T., Demeure, A., Leclère, S., & Lonfils, B. (2019). *Hoe de relatie in stand houden en de ervaring benutten die tijdens een Talent Exchange-opdracht is opgedaan?*
<https://www.talentexchange.be/nl/hoe-de-relatie-stand-houden-en-de-ervaring-benutten-die-tijdens-een-talent-exchange-opdract-opgedaan>
- Bosmans, G., & vander Sijpe, F. (2020). *Personeelsverloop in 2019*.
- Chaminade, B. (2019, June 17). *L'entretien de départ*.
<https://www.benjaminchaminade.com/lentretien-de-depart>
- Exitgesprek*. (2011, January 21). PerformaHR. <https://performa-hr.nl/checklist/exitgesprek/>
- Gosselin, V. (2021). *L'art de l'offboarding ou comment prendre soin d'un talent sur le départ*. Elevo.
<https://www.elevo.fr/articles/lart-de-loffboarding-ou-comment-prendre-soin-dun-talent-sur-le-depart>
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2004). Managing Employee Retention. In *Managing Employee Retention*. <https://doi.org/10.4324/9780080510873>
- Spain, E., & Groysberg, B. (2016). Making exit interviews count. *Harvard Business Review*, 94(4), 88–95.
- van Oosterhout, M. (2012, October 16). *Exitgesprek*. Carrièretijger.
<https://www.carrièretijger.nl/functioneren/management/personeel-werven/exitgesprek>

9 Bijlagen

9.1 Bijlage 1 - Exitgesprek bij vrijwillig vertrek

Deze template gebruik je in de volgende situaties:

Medewerker neemt ontslag (zowel statutair als contractueel)

Medewerker vertrekt in het kader van mobiliteit

Medewerker vertrekt tijdelijk: bv. talent exchange of ter beschikking stelling

Doel van het gesprek:

- Antwoord van de medewerker krijgen op drie centrale vragen:
 - Hoe heb je je tijd bij de organisatie ervaren?
 - Welke zaken lopen goed? Wat kan verbeterd worden?
 - Wat is de reden van je vertrek?

Duur gesprek

- +- 1 uur

Wat gebeurt er met de informatie?

- Het gesprek is vertrouwelijk.
- De informatie uit de exitgesprekken wordt anoniem verwerkt.

Formulier

Persoonlijke gegevens

- Naam – Voornaam:
- Organisatie
- Dienst/DG:
- Tewerkgesteld sinds:
- Huidige functie:
- Laatste effectieve werkdag:
- Vertrekdatum (dag/maand/jaar):

- Contactgegevens:

Context vertrek

- Ontslag door medewerker (zowel statutair als contractueel)
- Mobiliteit
- Tijdelijk vertrek, vb. talent exchange, terbeschikkingstelling, ...

Vragen (Vraag steeds naar verduidelijking aan de hand van concrete voorbeelden.)

Hoe ervaarde je je tijd bij de organisatie en wat kan er verbeteren?

1. Arbeidsinhoud

- Waaruit bestond je werk in grote lijnen?
- Hoe gevarieerd vond je je werkzaamheden?
- Waren je taken te gemakkelijk of te moeilijk? Hoe kwam dit?
- Hoe vond je het evenwicht tussen je autonomie en je verantwoordelijkheden?
- Welke taken gaven jou het meeste energie?
- Welke taken gaven jou het minste energie?
- Heb je je job als stresserend ervaren?
- Was er ruimte om iets bij te leren?
- Heb je tips om je functie anders of beter te kunnen uitoefenen?

2. Arbeidsomstandigheden

- Hoe vond je je werkomgeving wat betreft:
 - Verlichting
 - Geluid/lawaai
 - Temperatuur
- Had je voldoende technische en andere hulpmiddelen (pc, gsm,...)?
- Welke verandering of verbetering zou je toejuichen op vlak van arbeidsomstandigheden?

3. Arbeidsverhoudingen

- Hoe was je relatie met je collega's?
- Hoe was je relatie met je leidinggevende?
- Hoe was je relatie met de klanten?
- Wat vond je van de begeleiding en ondersteuning?
- Ben je tevreden over de mate waarin je erkenning en waardering hebt ervaren?
- Voelde je jezelf een deel van een team?
- Hoe was de samenwerking met andere afdelingen?
- Hoe zou je de organisatiecultuur omschrijven?

- Ben je gedurende de laatste twee jaren in aanraking gekomen met ongewenst gedrag van een collega, een leidinggevende of een derde? Het kan gaan om pesterijen, conflicten, (dreiging met) geweld, ongewenst seksueel gedrag?
- Welke verandering of verbetering zou je toejuichen wat betreft de arbeidsverhoudingen?

4. Arbeidsvoorwaarden

- Wat vond je van je arbeidsvoorwaarden?
- Wat vond je van je werktijden?
- Wat vond je van je loopbaanperspectieven binnen de organisatie?
- Wat zou je willen veranderen/verbeteren met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden?

Je ervaringen over de organisatie

- Welke zijn volgens jou de sterke punten van onze organisatie?
- Heb je verbetertips?

Reden van het vertrek

- Wat maakt dat je de organisatie verlaat? Kan je hier wat meer over vertellen?
- Wat was de doorslaggevende factor die je deed zoeken naar een nieuwe job?
- Bij welke organisatie ga je werken?
- Welke functie ga je er uitoefenen?
- Wat zijn de verschillen tussen je oude en nieuwe job?

Afsluiten

- Waaraan denk je met plezier terug?
- Zou je deze organisatie aan andere mensen aanbevelen?
- Wil je zelf nog iets toevoegen?

Bedankt voor je inzet en succes

9.2 Bijlage 2 - Exitgesprek bij pensioen / einde contract

Deze template gebruik je bij de volgende situaties:

Medewerker gaat op pensioen

Einde contract bepaalde duur

Einde duur terbeschikkingstelling, talent exchange (medewerkers die terugkeren naar hun organisatie van oorsprong)

Doel van het gesprek:

- Antwoord van de medewerker krijgen op twee centrale vragen:
 - Hoe heb je je tijd bij de organisatie ervaren?
 - Welke zaken lopen goed? Wat kan verbeterd worden?

Duur gesprek

+/- 1 uur

Wat gebeurt er met de informatie?

- Het gesprek is vertrouwelijk.
- De informatie uit de exitgesprekken wordt anoniem verwerkt.

Formulier

Persoonlijke gegevens

- Naam – Voornaam:
- Organisatie:
- Dienst/DG:
- Tewerkgesteld sinds:
- Huidige functie:
- Laatste effectieve werkdag:
- Vertrekdatum (dag/maand/jaar):
- Contactgegevens:

Context vertrek

- Pensioen
- Einde contract bepaalde duur
- Einde Talent Exchange, einde terbeschikkingstelling

Vragen (Vraag steeds naar verduidelijking aan de hand van concrete voorbeelden.)

Hoe ervaarde je je tijd bij de organisatie en wat kan er verbeteren?

1. Arbeidsinhoud

- Waaruit bestond je werk in grote lijnen?
- Hoe gevarieerd vond je je werkzaamheden?
- Waren je taken te gemakkelijk of te moeilijk? Hoe kwam dit?
- Hoe vond je het evenwicht tussen je autonomie en je verantwoordelijkheden?
- Welke taken gaven jou het meeste energie?
- Welke taken gaven jou het minste energie?
- Heb je je job als stresserend ervaren?
- Was er ruimte om iets bij te leren?
- Heb je tips om je functie anders of beter te kunnen uitoefenen?
- Kijk je tevreden terug op je loopbaan? (ingeval van pensioen)

2. Arbeidsomstandigheden

- Hoe vond je je werkomgeving wat betreft:
 - Verlichting
 - Geluid/lawaai
 - Temperatuur
- Had je voldoende technische en andere hulpmiddelen (pc, gsm,...)
- Welke verandering of verbetering zou je toejuichen op vlak van arbeidsomstandigheden?

3. Arbeidsverhoudingen

- Hoe was je relatie met je collega's?
- Hoe was je relatie met je leidinggevende?
- Hoe was je relatie met de klanten?
- Wat vond je van de begeleiding en ondersteuning?
- Ben je tevreden over de mate waarin je erkenning en waardering hebt ervaren?
- Voelde je jezelf een deel van een team?
- Hoe was de samenwerking met andere afdelingen?
- Hoe zou je de organisatiecultuur omschrijven?
- Ben je gedurende de laatste twee jaren in aanraking gekomen met ongewenst gedrag van een collega, een leidinggevende of een derde? Het kan gaan om pesterijen, conflicten, (dreiging met) geweld, ongewenst seksueel gedrag?

- Welke verandering of verbetering zou je toejuichen in het kader van de arbeidsverhoudingen?

4. Arbeidsvoorwaarden

- Wat vond je van je arbeidsvoorwaarden?
- Wat vond je van je werktijden?
- Wat vond je van je loopbaanperspectieven binnen de organisatie?
- Wat zou je willen veranderen/verbeteren met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden?

Je ervaringen over de organisatie

- Welke zijn volgens jou de sterke punten van onze organisatie?
- Heb je verbetertips?

Afsluiten

- Waaraan denk je met plezier terug?
- Zou je deze organisatie aan andere mensen aanbevelen?
- Wil je zelf nog iets toevoegen?

Bedankt voor je (jarenlange) inzet en veel succes/plezier

9.3 Bijlage 3 – Exitgesprek bij einde stage

Deze template gebruik je bij de volgende situatie:

Einde stageperiode student

Doel van het gesprek:

- Antwoord van de stagiair krijgen op twee centrale vragen:
 - Hoe heb je je tijd bij de organisatie ervaren?
 - Welke zaken lopen goed? Wat kan verbeterd worden?

Duur gesprek

- +- 1 uur

Wat gebeurt er met de informatie?

- Het gesprek is vertrouwelijk.
- De informatie uit de exitgesprekken wordt anoniem verwerkt.

Formulier

Persoonlijke gegevens

- Naam – Voornaam:
- Organisatie:
- Dienst/DG:
- Periode van stage:
- Vertrekdatum (dag/maand/jaar):
- Contactgegevens:

Vragen (Vraag steeds naar verduidelijking aan de hand van concrete voorbeelden.)

Hoe ervaren de je tijd bij de organisatie en wat kan er verbeteren?

1. Arbeidsinhoud

- Waaruit bestonden je taken in grote lijnen?
- Hoe gevarieerd vond je je taken?
- Waren je taken te gemakkelijk of te moeilijk? Hoe kwam dit?

- Welke taken gaven jou het meeste energie?
- Welke taken gaven jou het minste energie?
- Heb je je stage als stresserend ervaren?
- Was er voldoende ruimte om iets bij te leren?

2. Arbeidsomstandigheden

- Hoe vond je je werkomgeving wat betreft:
 - Verlichting
 - Geluid/lawaai
 - Temperatuur
- Had je voldoende technische en andere hulpmiddelen (pc, gsm,...)?
- Welke verandering of verbetering zou je toejuichen op het gebied van arbeidsomstandigheden?

3. Arbeidsverhoudingen

- Hoe was je relatie met je collega's?
- Hoe was je relatie met je stagementor?
- Wat vond je van de begeleiding en ondersteuning?
- Ben je tevreden over de mate waarin je erkenning en waardering hebt ervaren?
- Voelde je jezelf een deel van een team?
- Hoe was de samenwerking met andere afdelingen?
- Hoe zou je de organisatiecultuur omschrijven?
- Welke verandering of verbetering zou je toejuichen op het gebied van arbeidsrelaties?

4. Arbeidsvoorwaarden

- Wat vond je van je werktijden?

Afsluiten

- Waaraan denk je met plezier terug?
- Zie je jezelf in de toekomst bij onze organisatie werken? Waarom wel / niet?
- Wil je zelf nog iets toevoegen?

Bedankt voor je inzet en veel succes in je verdere carrière