

Pensioen-offboarding is fors ondermaats

Neem beter afscheid van je medewerkers

‘Het is om je voor te schamen’ was de conclusie van een verkennende workshop met HR managers. Werkgevers helpen hun medewerkers nauwelijks om zich voor te bereiden op pensioen als nieuwe levensfase.

We investeren in Nederland jaarlijks vele miljarden in pensioenpremie. Werkgevers doen enorm hun best om medewerkers over hun pensioen te informeren. Er is volop aandacht om medewerkers te helpen bij het berekenen van hun pensioenkeuzes. Maar bij de transitie van medewerker en collega naar gepensioneerde geven werkgevers niet thuis. Dit artikel is een oproep om offboarding in het kader van pensioen vast onderdeel te maken van het HR-beleid en de -praktijk. Dat concretiseert bovendien het ouderenbeleid. En ook dat is - helaas - bij veel werkgevers hard nodig.

In deze bijdrage volgt antwoord op de volgende vragen:

- Hoe komt het dat pensionering zo'n ingrijpende verandering in ons leven is?
- Wat doen werkgevers aan pensioen-offboarding? (Spoiler 1: bijna niets)
- Waarom zou je überhaupt oudere medewerkers daarbij begeleiden? Ze gaan toch weg!
- Wat maakt ouderenbeleid zo lastig? En hoe kan pensioen-offboarding helpen?
- Wat is de toegevoegde waarde van de aloude PiZ-cursus? (Spoiler 2: we wéten het niet)
- Als je de pensioen-offboarding wilt verbeteren, wat kun je dan doen?

■ HOE KOMT HET DAT PENSIONERING ZO INGRIJPEND IS?

Niemand heeft ervaring met pensioneren tot het zover is. Iedere pensionado (of -a, en dat geldt voor

het hele artikel) doet het voor het eerst. Sommigen stappen er fluitend in en floreren. Maar nogal eens blijkt dat de nieuwe vrijheid zo gemakkelijk niet is en verschijnt het beruchte *zwarte gat*. Hoe komt dat? De reden is dat werk voor ons meerdere functies heeft.

Werk, we verdienen er natuurlijk inkomen mee. En mogelijk materiële voordelen als personeelskortingen, telefoon, laptop. En pennen, post-its en blocnotes. En de helpdesk.

Maar de mens leeft niet bij brood alleen. Werk heeft meer functies dan geld verdienen. Bij die andere functies staan we in het algemeen minder stil. Dat hoeft ook niet, want dat zou erg vermoeiend zijn. Maar ze zijn óh zo belangrijk. Omdat ze stuk voor stuk basale menselijke behoeftes vervullen. Dit zijn ze:

Het werk deelt de tijd op in betekenisvolle stukken. Het bepaalt je dagelijkse routines; de wekker gaat, ontbijten, aankleden... Dankzij werk kunnen we onderscheid maken in werkdagen, weekend en vakantie. Het weekend is alleen weekend omdat je door de week werkt.

Werk biedt verder contacten met collega's, klanten, opdrachtgevers, studenten of patiënten. Contacten met mensen van allerlei pluimage. Je wisselt ervaringen met hen uit, hoort nieuwe dingen, doet ideeën op.

Als je jezelf introduceert, als je kennis maakt in een groep, dan is na je naam vaak het eerste dat je noemt je beroep. 'Ik ben ...'. En dan volgt leraar, verpleegkundige, pensioenadviseur, ... Of de branche waarin je werkt: 'Ik werk in de energiesector, bij een bank, in de zorg' enzovoort.

Dus werk geeft je identiteit. *Wat* je doet, maakt deel uit van *wie* je bent.

In je werk kun je je lichamelijke en psychische energie kwijt. Je moet aan de bak. De trein halen.



Hans van der Heijden

Mr. drs. H. van der Heijden is jurist en psycholoog en recent zelf gepensioneerd. Hij was onder andere Hoofd Arbeidsvoorwaarden bij de Rabobank. Hij begeleidt nu werkgevers bij het verbeteren van pensioen-offboarding. Zijn nieuwste boek is 'Maak van je pensioen je beste tijd'. Meer informatie vind je op zijn website pensioengeluk.net.

Je rondes lopen. Die vergadering voorbereiden. Die verplichte opleiding volgen. Tot slot, maar zeker niet in de laatste plaats: werk geeft zin aan het leven, de mogelijkheid om je nuttig te voelen, waardering te krijgen, er toe te doen. Ga maar na wat pensioneren dan betekent. Je wekker gaat niet meer. Je hebt alle dagen vrij. Dus je kunt ook op dinsdagmiddag naar de bioscoop. Niemand die je vraagt 'Hoe was je weekend?'. Je verlaat je beroep. Je verliest een deel van je identiteit. Je hoeft die update van de software niet meer onder de knie te krijgen. Geen verplichte opleiding. Er is geen *performance management* meer met doelen en subdoelen. Niks, nada.

Het doel van pensioen-offboarding zou moeten zijn om medewerkers te helpen het werk mentaal en met een goed gevoel af te sluiten en zich voor te bereiden op de nieuwe levensfase.

Daarom vergt pensioneren een periode waarin de pensionado een nieuw evenwicht en een nieuw ritme moet vinden. Het werken is nog niet ontwend en het leven als gepensioneerde nog niet omarmd. Het is een tussenfase, een soort grijze zone. Het *doel van pensioen-offboarding* zou moeten zijn om medewerkers te helpen het werk mentaal en met een goed gevoel af te sluiten en zich voor te bereiden op de nieuwe levensfase. De medewerker die van zijn werkgever die ondersteuning ervaart, zal die laatste fase van zijn loopbaan met plezier zijn bijdrage blijven leveren.

■ WAT DOEN WERKGEVERS AAN PENSIOEN-OFFBOARDING?

Om die vraag te beantwoorden bracht ik zes HR-managers bijeen rond een letterlijk ronde tafel. Ze zijn samen goed voor zo'n 40.000 medewerkers. De kleinste telt ongeveer 400 mensen. Drie werkgevers uit de non-profit en drie uit de profit. Vooraf hadden ze een vragenlijst ingevuld. De resultaten van die verkenning zijn in dit artikel verwerkt. Daarna sprak ik over het onderwerp met meer HR-managers en (bestuurs)leden van ondernemingsraden. Die bevestigen zonder uitzondering het beeld dat ik in dit artikel schets.

Berucht zijn de verhalen waarin een medewerker na jaren trouwe dienst wordt afgescheept met een miezerig cadeau. Gelukkig is dat een zeldzame ondergrens. Een kort overzicht op basis van de ronde tafel, navraag in mijn netwerk en literatuur¹:

- In kleine organisaties zijn er weinig regels en is het afscheid informeler. Pensionering komt zo onregelmatig voor dat men het per individu bekijkt.
- In grotere organisaties zijn er richtlijnen en rechten. In vogelvlucht is dit het beeld:
 - o Een budget om te doneren aan een goed doel, uit eten te gaan met een kleine groep of een borrel te geven. Aan de ronde tafel was dat budget € 750. Niet geïndexeerd en voor zover de deelnemers wisten nog nooit verhoogd. Ter illustratie: een biertje is in de afgelopen 15 jaar zo ongeveer in prijs verdubbeld.
 - o Bij drie van de zes werkgevers van de ronde tafel bestaat het recht op een PiZ-cursus. Daarover hierna meer.
 - o Er wordt geld ingezameld voor een cadeau. De leidinggevende houdt een speech. Dat is niet formeel geregeld, maar wel gebruik. Soms wordt volstaan met 'een taart en een kaart'.
- We hebben de brieven naast elkaar gelegd die de administratie standaard verstuurt aan mensen die ontslag nemen en aan medewerkers die met pensioen gaan. Die twee brieven zijn nagenoeg identiek. Bij de ontslagnemer staat zoets als "Je hebt er voor gekozen om onze organisatie te verlaten. We danken je voor je inzet en wensen je veel succes". Bij de bijna-pensionado staat in de brief ongeveer dit "Je bereikt binnenkort je AOW-datum. Daarmee eindigt je dienstverband. Dank voor je inzet. Veel succes in de toekomst". En daarna volgt een lange checklist. Waar je de toegangspas moet inleveren, hoe de verlofuren verrekend worden en of je de telefoon wilt overnemen. Met nummerbehoud? 'Zorg dan dat ...'. Dus wie 30 jaar voor de werkgever heeft gewerkt en met pensioen gaat krijgt dezelfde communicatie als de medewerker die na 3 jaar vertrekt. Behoorlijk koud.

■ WAAROM Zouden we meer aandacht organiseren voor ouderen die toch binnenkort weg gaan?

De deelnemers aan de ronde tafel noemden deze argumenten. Ik heb daar niets meer aan toe te voegen.

- Weten als medewerker dat je goed afscheid gaat nemen, bevordert het animo om ook in de laatste jaren van je loopbaan inzetbaar en productief te blijven.
- De medewerker en de collega's worden in 'de stand gebracht van kennisoverdracht':

1 Onder andere H. van Solinge, Het belang van goed afscheid nemen, Demos jaargang 34, nummer 6, 2018 en J. Oude Smulders, Afscheid bij pensioen, wat doen werkgevers? Demos jaargang 35, nummer 10, 2019. Voor meer literatuur, zie: H. van der Heijden, Maak van je pensioen je beste tijd. Vijf pijlers naar pensioengeluk', Elikser uitgeverij, oktober 2025.

- o Van technisch vakmanschap wil je als werkgever zo lang mogelijk genieten; en
- o Jonge collega's willen graag van de ouderen leren,
- Als collega's zien en merken dat de werkgever voor haar medewerkers een goede offboarding faciliteert, versterkt dat het vertrouwen in het goede werkgeverschap.
- Medewerkers die goed met pensioen gaan zullen ambassadeur zijn voor de werkgever. Zeker in een krappe arbeidsmarkt is dat waardevol.
- Als medewerkers goed offboarden zullen ze sneller geneigd zijn om na pensionering bij te springen als hen dat wordt gevraagd. En de drempel om hen te vragen is lager.

■ WAT MAAKT OUDERENBELEID ZO LASTIG? EN HOE PENSIOEN-OFFBOARDING OUDERENBELEID WÉL CONCRETISEERT

Veel organisaties worstelen in de praktijk met een goede invulling van ouderenbeleid. Dat heeft twee redenen.

In de eerste plaats zijn instrumenten die de inzetbaarheid van ouderen zouden bevorderen potentieel ook waardevol voor jongere collega's. Extra verlofuren voor ouderen? Ook dertigers in het spitsuur van het leven zouden die goed kunnen gebruiken. Het is dus lastig om in de aanpak te differentiëren zonder te discrimineren.

De tweede reden waarom ouderenbeleid moeilijk is in te vullen is de spreiding in de motivatie en inzetbaarheid van de senioren. Die verschillen tussen senioren zijn veel groter dan bij jongere collega's. Er zijn hele fitte 65-plussers die marathons rennen en er zijn senioren die op hun laatste werkbenen lopen. Ouderenbeleid is daarom voor sommigen overbodig en komt voor anderen te laat.

We zien deze worsteling ook terug in de afbakening van de leeftijd. Wanneer is een medewerker een 'ouder'? Vroeger was dat vanaf 55 jaar. Maar die grens dateert nog uit de tijd dat veel medewerkers met 60 met de VUT gingen. En we zien de worsteling terug in de naamgeving. 'Ouderen' zou diskwalificeren; ouderenbeleid is voor oudjes. Dat ruikt naar seniorisme. En dus gebruiken we termen als levensfasegericht of generatiebeleid. Lekker vaag. En bovendien: in welke levensfase bevindt zich een tweede leg vader? Of moeder?

De voorbereiding op pensionering en de pensioen-offboarding kunnen wél hele concrete deel-invullingen bieden van ouderenbeleid. Want:

- Elk van deze ouderen gaat binnen afzienbare tijd met pensioen
- Voor iedereen uit deze doelgroep is relevant hoe ze in die laatste fase met plezier hun bijdrage kunnen blijven leveren
- Voor elk geldt dat pensionering een forse verandering is waar niemand van hen ervaring mee heeft en waarvoor voorbereiding helpt.

Dus: deze afbakening discrimineert niet, de doelgroep is eenduidig en de doelstelling duidelijk.

■ WAT IS DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE ALOUDE PiZ-CURSUS?

Oké, zul je wellicht denken; 'Maar wij hebben toch de PiZ-cursus?'. Tja...

De Pensioen-in-Zicht cursus is een klassieker. 'PiZ-cursus' is de koosnaam. De medewerker mag in een doorgaans 'prachtige locatie' - aldus de site van een van de aanbieders - in een cursus van 3 of 5 dagen leren pensioneren. Of op Mallorca. Indien gewenst samen met zijn of haar partner. Met een thema als golf, fietsen, wandelen of gastronomie. Kosten vanaf circa € 1000 tot € 1500 voor één deelnemer tot een veelvoud daarvan.

Bij sommige vooral grotere organisaties staat het recht op deelname in de cao of personeelsreglement. Navraag leert dat 40 tot 50% van de medewerkers van dat recht gebruik maakt, in meerderheid mét partner. Van de zes organisaties in de

Van de zes organisaties in de ronde tafel boden er drie de PiZ-cursus aan. Eén van hen deed dat 'stilletjes', dat wil zeggen alleen voor wie daar om vroeg.

ronde tafel boden er drie de PiZ-cursus aan. Eén van hen deed dat 'stilletjes', dat wil zeggen alleen voor wie daar om vroeg.

Ik heb zelf het voorrecht gehad om deel te nemen, samen met mijn vrouw. Die had eigenlijk geen zin om met wildvreemden in een kringgesprek over zichzelf en over ons te praten en onze toekomstplannen te delen. Maar ze deed mee omdat ze van me houdt. Ons thema was gastronomie. Op Texel. Jawel, we hebben genoten. Ik ben mijn werkgever dankbaar voor de betaalde mogelijkheid. Maar was dit nu voor ons met de investering in geld en tijd de best mogelijke voorbereiding op ons pensioen? Of toch vooral een gratis luxe korte vakantie?

Daar komt bij dat de theoretische invalshoek in de PiZ-cursus, in elk geval de cursus waaraan wij meededen, teruggrijpt op de zogenaamde **Blue Zones**. Misschien ken je het boek en de hoofdlijnen van de daarin geschetste levensstijl. Van die fitte 100-plussers in onder andere Okinawa en Sardinië. Later bleek echter dat lang zoveel mensen daar niet fit 100+ worden. Er was sprake van pensioenfraude en de persoonsadministratie klopte vaak niet. En om nou adviezen aan bijna pensionado's te baseren op data waarvan al jaren algemeen bekend is dat die niet deugt?

Verder zijn mijn observaties:

- Onze groep van de PiZ-cursus telde véél te veel deelnemers. Een rondje als 'wie ben je en wat wil je hier leren?' duurde uren. Net als elke

volgende plenaire terugkoppeling. Aanbieder: waarom zoveel deelnemers?

- In mijn groep zaten bijna alle deelnemers maar een paar maanden vóór hun pensioen. Sommigen hadden zelfs hun laatste werkdag al achter de rug. Dat geeft weinig of geen tijd om de lessen te benutten ter voorbereiding.
- Bij de organisaties die deelnamen aan het ronde tafel gesprek was er geen inbedding van de PiZ-cursus in het HR beleid. Evenmin was een gesprek gebruikelijk met de leidinggevende voorafgaand aan en na afloop van de cursus. En de werkgevers hadden géén idee of de cursus hun medewerkers helpt. Want er was nog nooit een evaluatie met hen gedeeld. Diezelfde *stand alone* status hoorde ik ook van andere HR managers.

Samenvattend is de PiZ-cursus een forse investering met onbekend rendement. En zoals de cursus nu wordt ingezet, is het een gemiste kans voor een geïntegreerde pensioen-offboarding. Mijn drie belangrijkste adviezen:

- Zorg voor deelname 12 tot minimaal 9 maanden vóór pensionering zodat de cursus daadwerkelijk kan bijdragen aan voorbereiding.
- Evalueer eerst kritisch met de aanbieders en daarna intern en daarna met stakeholders als ondernemingsraad en eventueel vakbonden. Zijn 3 tot 5 daagse PiZ-cursussen 'in een prachtige locatie' nog steeds de beste investering in een win-win voor medewerker en werkgever? Ook in tijden van bezuiniging, reorganisatie en verlies van arbeidsplaatsen? Kan het beter anders?
- Integreer de cursus in het HR-beleid en de HR-praktijk, bijvoorbeeld maar niet daartoe beperkt in de gesprekken met de leidinggevende over het werk in de laatste loopbaanfase.

■ WAT IS EEN GOEDE AANPAK VAN PENSIOEN-OFFBOARDING?

De vraag die daaraan vóóraf gaat is: *Wat voor soort werkgever wil je zijn?* Maar het voert hier te ver om diep in te gaan op het concept van de *Employee Value Proposition* (EVP). Mijn pleidooi is voor de menselijke maat.³

Laten we korthedshalve aannemen dat jij als werkgever het beste voor hebt met je collega's in hun allerlaatste loopbaanfase. Daarvoor bestaan goede argumenten, zoals hiervoor genoemd.

Ik vind dit bouwstenen en een raamwerk voor een menselijke pensioen-offboarding:

- Wat is de gemiddelde leeftijd waarop medewerkers in jouw organisatie met pensioen gaan? Plan standaard een jaar tot anderhalf jaar vóór die gemiddelde leeftijd een gesprek over de laatste fase in het werk en de aanloop naar pensionering. Een van de organisaties van de ronde tafel experimenteert daarvoor met een '65-plus gesprek'. Ik vind dat een stevige benaming die ik graag over neem.
- Bed dat 65-plus gesprek in de reguliere gesprekscyclus in, daar waar in de planning een

functionerings- of beoordelingsgesprek (of onder elke andere benaming) wordt gevoerd. Zo komt er geen gesprek extra bij en hebben medewerker en leidinggevende het over waar het over zou moeten gaan.

- Positioneer het gesprek positief met positieve signaalwoorden. Je wilt dat je medewerkers de goede intenties onderkennen en omarmen. Niet dat de medewerker denkt 'O jé, het is gebeurd met me! Ik ben oud en ik moet er uit'.
- Dat gesprek vergt dus enige voorbereiding van de leidinggevende, bijvoorbeeld met uitleg in een korte video of een voorbereidend gesprek met de HR-business partner als die er is.
- Geef informatie op schrift over de psychologie van het afscheid van loopbaan en werk en over de voorbereiding op de pensioen-fase. Dat kan de medewerker nalezen en met een partner delen. Mijn boek is een mogelijkheid. Maar oordeel zelf.
- Geef schriftelijk alvast antwoord op vragen die in deze fase al leven en waarvan de beantwoording niet hoeft te wachten tot de uitdiensttreding. Denk aan bijvoorbeeld - steeds waar van toepassing - deelname na pensionering aan het collectieve contract met de zorgverzekeraar, het recht op personeelscondities, lidmaatschap van de vereniging van gepensioneerden en zo meer.
- Het 65-plus gesprek is een start. Daarna volgen - afhankelijk van de individuele situatie en wat in je organisatie gebruikelijk is - afspraken over onder andere afbouw, overdracht en afscheid.
- Betrek altijd waar nodig en ook altijd waar gewenst tijdig de medezeggenschap en waar van toepassing de vakbonden. Los van een mogelijk formele verplichting wil je ze graag aan boord. Dat gaat helpen in de positieve positionering en draagvlak.
- Zijn er aarzelingen? Moet een beslisser over de streep? Start met een *pilot*. Neem de proef op de som met een overzichtelijk aantal bijna-gepensioneerden of voor bepaalde tijd.

■ TOT SLOT

Laat ik het ter afronding positief formuleren: offboarding in het kader van pensioen heeft een groot verbeterpotentieel. In de prioritering van een volle HR-agenda bestaat echter het risico dat het onderaan eindigt. En daar dan dus blijft. Doorbreek die impasse. Een paar simpele ingrepen verbeteren de pensioen-offboarding al aanzienlijk en concretiseren daarmee tegelijk het ouderenbeleid. ●

2 Deze paragraaf baseer ik op het ronde tafel gesprek, mijn eigen ervaring als deelnemer aan zo'n cursus en wat ik hoorde van andere deelnemers en HR managers. Het is geen wetenschappelijke studie geweest. Maar veelzeggend genoeg is die er ook niet. Voor zover ik weet.

3 Ik ga noodzakelijkerwijs kort door de bocht: zie mijn vorige boek 'De HX Factor', dat ik met 30 collega's schreef over de menselijke organisatie.