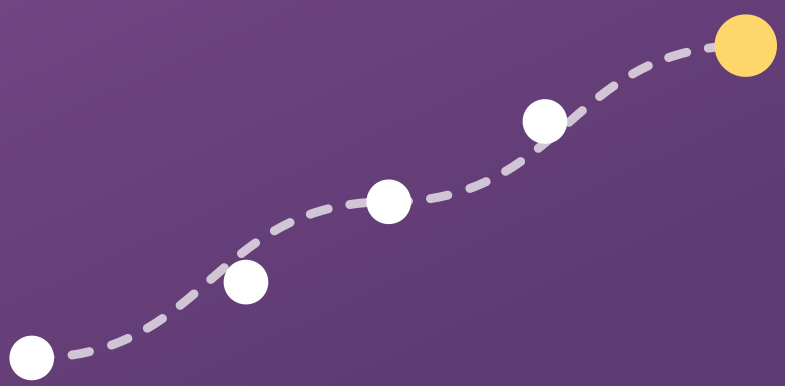
PLAYBOOK

Kennis veiligstellen voordat ze met pensioen gaat

Met INTERVIEWER en CAMPUS: van de pensioendatum tot het eerste jaar erna



Acht S · INTERVIEWER · CAMPUS

WAAR HET OVER GAAT

Geen afscheid zonder overdracht.

Als iemand na tientallen jaren met pensioen gaat, vertrekt er meer dan een werknemer. Er gaat kennis weg over waarom dingen lopen zoals ze lopen, hoe welke klant in elkaar zit en wat je doet als niets volgens plan gaat. Dit playbook laat je zien hoe je die kennis op tijd veiligstelt: hoe je ziet waar haast bij is, hoe je de overdracht plant, hoe je kennis in een gesprek uit iemands hoofd haalt en hoe de opvolger ermee werkt, ook als niemand meer kan bellen.

Je wordt begeleid door Hans uit het verzonnen bedrijf Butterfly Effect. Hans werkt al 23 jaar in de klantenservice en heeft nog een jaar tot zijn pensioen. Mara, Jonas en Selin helpen hem ervoor te zorgen dat zijn kennis blijft als hij weggaat.

Daarna weet je

- ✓ hoe je ziet bij wie en hoe dringend kennis moet worden veiliggesteld
- ✓ hoe je een overdracht terugrekent vanaf de laatste werkdag en de kennis in een gesprek naar boven haalt
- ✓ hoe de opvolger daarmee wordt ingewerkt en waaraan je ziet dat het gelukt is

Inhoud

VOORAF

0 Voordat je begint 4

BESLISSEN

1 Herkennen en beslissen 7

2 De overdracht plannen 11

OPBOUWEN

3 Team en rollen 16

4 Kennis naar boven halen 20

5 Overdracht en inwerken 24

BEHEREN

6 Na het afscheid 27

7 Succes meten en erover rapporteren 31

OVERZICHT

8 In één oogopslag 34

0

VOORAF

Voordat je begint

Wat dit playbook is, waarom de deadline alles verandert en waar je in tien minuten instapt.

Wat dit playbook is

Een stappenplan voor een bepaald moment: een ervaren persoon gaat binnenkort met pensioen en met die persoon dreigt kennis te verdwijnen die nergens staat. Het playbook leidt je van de eerste schrik tot de dag waarop de opvolger een lastige vraag beantwoordt zonder naar de telefoon te grijpen.

Het is geen handboek voor INTERVIEWER of CAMPUS. Wil je weten hoe iets in de software werkt, dan verwijst het naar het handboek. Die verwijzingen herken je aan kleine boekpictogrammen, bijvoorbeeld INTERVIEWER Kennis van een persoon veiligstellen.

En het vervangt het playbook Playbook Een kennisplatform opzetten niet. Hebben jullie nog geen platform, lees dan beide: dit playbook zegt wat erin moet, het andere hoe de plek eruitziet waar het komt te staan.

Waarom de deadline alles verandert

De meeste kennisprojecten hebben geen vast eindpunt. Dit wel. De laatste werkdag staat vast en komt meestal eerder dan gedacht, omdat resterend verlof en overuren daaraan voorafgaan. Daar volgen drie dingen uit:

- **Volgorde gaat voor volledigheid.** Je gaat niet alles veiligstellen. Dus stel je eerst veilig wat zelden voorkomt en duur wordt als het misgaat.
- **Het gesprek gaat voor het opschrijven.** Wie dertig jaar ervaring heeft, schrijft die niet in drie weken op. Vertellen gaat sneller en met INTERVIEWER wordt het toch een document.
- **De mens gaat voor de methode.** Een overdracht lukt alleen als de persoon die weggaat wil meewerken. Dat is een kwestie van waardering, niet van techniek.

BIJ BUTTERFLY EFFECT · *Nog een jaar*

Dat Hans met pensioen zou gaan, wist Mara al maanden. Ze had immers zelf aan hem gedacht toen ze de eerste zelftest las. Maar “over een jaar” was toen een zin geweest, geen datum.

Nu lag de datum op haar bureau, in een korte mail van de HR-afdeling: laatste werkdag eind maart. Eronder, bijna terloops: “Resterend verlof 24 dagen.”

Mara rekende. Toen rekende ze nog een keer. Van een jaar waren tien maanden geworden en in al die tijd zou Hans geen enkele dag minder klantenservice doen dan tot nu toe. Het interview over de klachten, waar Jonas zo trots op was, was een begin geweest. Meer niet.

Je instap in tien minuten

JE SITUATIE	HIER STAP JE IN
Je vermoedt dat er een probleem is, maar weet niet hoe groot.	Hoofdstuk 1
De pensioendatum staat vast en je hebt een plan nodig.	Hoofdstuk 2
Het plan staat, maar de persoon blokkeert.	Hoofdstuk 3
Je wilt meteen met de interviews beginnen.	Hoofdstuk 4
Er zijn nog minder dan zes maanden.	Hoofdstuk 1, noodmodus, daarna hoofdstuk 4
De persoon is al weg.	Hoofdstuk 6

JE SITUATIE	HIER STAP JE IN
Het gaat niet om pensioen, maar om ouderschapsverlof, een overstap of een ontslagname.	Hoofdstuk 6, Als het geen pensioen is

DIT NEEM JE MEE

- De deadline is korter dan hij lijkt. Reken resterend verlof en overuren meteen mee.
- Je stelt niet alles veilig. Je stelt eerst het juiste veilig.
- Zonder de persoon die weggaat lukt niets. Met die persoon bijna alles.

1

BESLISSEN

Herkennen en beslissen

Twee korte zelftests: dreigt je team kennis te verliezen door pensionering? En hoe dringend is het?

Vijf waarschuwingssignalen

Kennisverlies door pensionering kondigt zich lang van tevoren aan en wordt toch bijna altijd te laat opgemerkt. Lees de vijf zinnen en zeg eerlijk of ze op je team van toepassing zijn.

In de komende drie jaar gaat iemand met pensioen wiens taken niemand volledig kan overnemen.

☐ Ja ☐ Nee

Voor sommige vragen is er precies één persoon die het antwoord kent.

☐ Ja ☐ Nee

Uitzonderingen en bijzondere gevallen staan nergens, je vraagt het gewoon.

☐ Ja ☐ Nee

Belangrijke contacten met klanten of partners hangen aan één persoon.

☐ Ja ☐ Nee

Er is geen vast moment waarop een overdracht begint.

☐ Ja ☐ Nee

Tel hoe vaak je “Ja” hebt gezegd.

0 tot 1 keer ja: Goed op orde. Houd de zinnen in het oog, vooral bij de jaarlijkse personeelsplanning.

2 tot 3 keer ja: Tijd voor een plan. Er is nog geen haast, maar als die er komt, ontbreekt de tijd. Doe de tweede test.

4 tot 5 keer ja: Nu handelen. Doe de tweede test en begin met de persoon bij wie het het meest haast heeft. En als je wilt, praat met ons.

BIJ BUTTERFLY EFFECT · *Wie weet dit behalve Hans?*

Mara las de vijf zinnen hardop voor, in het teamoverleg op dinsdag. Bij de tweede stelde ze er een vraag achteraan: “Wat gebeurt er als een vaste klant een creditnota wil die boven de coulancegrens ligt?”

Iedereen keek naar Hans. Hans keek uit het raam.

“En als Hans er niet is?” Stilte. Jonas schraapte zijn keel. “Het klachteninterview hebben we toch.” Mara knikte. “Eén onderwerp. Hoeveel heeft Hans er?”

Niemand kon de vraag beantwoorden. Hans ook niet. Vijf keer ja.

Hoe dringend is het?

De tweede test duurt een minuut en wordt voor elke persoon afzonderlijk gedaan. Hij combineert twee vragen: hoeveel tijd is er nog? En hoe uniek is de kennis?

1 · Hoeveel tijd is er nog tot de laatste werkdag, als je het resterende verlof aftrekt?

☐ Meer dan 24 maanden (0) ☐ 12 tot 24 maanden (1)
☐ 6 tot 12 maanden (2) ☐ Minder dan 6 maanden (3)

2 · Hoe uniek is de kennis?

- ☐ Staat grotendeels ergens (0)
- ☐ Deels ook bij anderen aanwezig (1)
- ☐ Bijna alleen bij deze persoon (2)

Tel de punten van beide vragen bij elkaar op.

0 tot 1 punt: Monitoren. Zet de persoon op de overdrachtslijst in hoofdstuk 6 en plan de overdracht uiterlijk 18 maanden voor de laatste dag.

2 tot 3 punten: Plannen. Maak nu de kennislandkaart en het terugrekenplan in hoofdstuk 2. De interviews kunnen rustig volgen.

4 punten: Nu starten. Landkaart deze week, eerste interview deze maand, de opvolger zo vroeg mogelijk aanwijzen.

5 punten: Noodmodus. Laat volledigheid los. Kies de drie onderwerpen die het duurst zouden zijn, houd daarover meteen de interviews en laat de opvolger vanaf het eerste gesprek mee aan tafel zitten.

Wat INTERVIEWER en CAMPUS bijdragen

UITDAGING	ZO HELPT DE SOFTWARE
Ervaring is moeilijk op te schrijven	INTERVIEWER voert een gesprek, gestuurd door een sjabloon, en vraagt door waar iets ontbreekt. Het resultaat is een gestructureerd document, het iDoc.
Elke overdracht is anders	De sjablonen in INTERVIEWER kun je aanpassen en dupliceren tot ze precies bij jullie situatie passen.
Kennis mag niet in een document verstoffen	De AI-generator van CAMPUS maakt van iDocs een eerste leerinhoud. De puntjes op de i zet de redactie.
De opvolger heeft een volgorde nodig	In CAMPUS orden je de inhoud met categorieën en tags en maak je die zichtbaar voor de juiste groep.
Na het afscheid komen vragen die niemand had verwacht	Is de module “Interactive Avatar” geboekt, dan beantwoordt de AI-assistent Bryan vragen op basis van jullie eigen inhoud. Daarnaast is de module “AI Suite” nodig.

INTERVIEWER is het hulpmiddel waarmee jullie kennis vastleggen. Hebben jullie nog geen kennisplatform, dan volstaat het voor het begin: het belangrijkste is dat de kennis is veiliggesteld voordat de persoon weggaat. Hoe je daarna een platform opzet, laat het playbook Playbook Een kennisplatform opzetten zien.

Werken jullie al met CAMPUS, dan kunnen jullie kennis ook vanuit CAMPUS vastleggen. CAMPUS gebruikt daarvoor deels INTERVIEWER en verspreidt de kennis daarna naar de juiste mensen.

Meer daarover in het handboek: INTERVIEWER Kennis van een persoon veiligstellen en CAMPUS CAMPUS en INTERVIEWER.

DIT NEEM JE MEE

- De eerste test laat zien of je team een pensioenrisico heeft. De tweede laat zien bij wie het haast heeft.
- Weinig maanden en unieke kennis betekenen: noodmodus. Drie onderwerpen, meteen.
- INTERVIEWER stelt de kennis veilig, CAMPUS brengt haar bij de opvolger.

2

BESLISSEN

De overdracht plannen

Een doel, een kennislandkaart en een plan dat terugrekent vanaf de laatste werkdag.

Beslissing 1: Wat betekent “veiliggesteld”?

“Hans' kennis veiligstellen” is geen doel, maar een wens. Een doel beschrijft wat er na het afscheid anders moet zijn dan wanneer jullie niets hadden gedaan. Drie vragen helpen:

- **Wie neemt het over?** Eén persoon, meerdere of het hele team?
- **Wat moet die kunnen?** Niet “alles weten”, maar concrete gevallen zelf oplossen.
- **Waaraan merken jullie het?** Bijvoorbeeld: drie maanden na het afscheid lost de opvolger negen van de tien gevallen op zonder terugvraag.

Beslissing 2: De kennislandkaart

Voordat het eerste interview plaatsvindt, tekenen jullie samen uit welke kennis er eigenlijk is. Ervaringskennis heeft vier vormen en elke vorm vraagt om een andere vraag:

VORM	VOORBEELD	DE VRAAG ERBIJ
Procedures	Zo verloopt een klacht.	“Wat doe je, stap voor stap?”

VORM	VOORBEELD	DE VRAAG ERBIJ
Uitzonderingen	Vanaf welk bedrag de leiding beslist.	“Wanneer doe je het anders?”
Relaties	Hoe welke vaste klant aangesproken wil worden.	“Wie bel je als …?”
Redenen	Waarom die regel er eigenlijk is.	“Wat is er toen gebeurd?”

Procedures staan vaak al ergens. De andere drie bijna nooit en juist die gaan mee met pensioen. Beoordeel elk onderwerp op hoe vaak het voorkomt en hoe duur een fout zou zijn. Zeldzame, dure onderwerpen komen eerst: de veelvoorkomende leert de opvolger in het dagelijks werk toch wel.

WERKHULP · **Kennislandkaart**

Eén onderwerp per regel. De landkaart is de basis voor het interviewplan in hoofdstuk 4.

ONDERWERP	VORM	HOE VAAK?	DURE FOUT?	STAAT HET ERGENS?
	Procedure · Uitzondering · Relatie · Reden	vaak · soms · zelden	Ja · Nee	Ja · deels · Nee
	Procedure · Uitzondering · Relatie · Reden	vaak · soms · zelden	Ja · Nee	Ja · deels · Nee
	Procedure · Uitzondering · Relatie · Reden	vaak · soms · zelden	Ja · Nee	Ja · deels · Nee
	Procedure · Uitzondering · Relatie · Reden	vaak · soms · zelden	Ja · Nee	Ja · deels · Nee
	Procedure · Uitzondering · Relatie · Reden	vaak · soms · zelden	Ja · Nee	Ja · deels · Nee

BIJ BUTTERFLY EFFECT · *De lijst die niemand heeft*

Hans kwam met een ordner. “Alles staat erin.” Mara bladerde. De ordner was uit 2009 en het belangrijkste wat erin zat, was een telefoonlijst met zeven doorgestreepte nummers.

Dus begonnen ze anders. Jonas plakte vier memoblaadjes aan de muur: Procedures, Uitzonderingen, Relaties, Redenen. “Vertel gewoon wat je vorige week hebt gedaan”, zei Mara.

Na een uur hingen er drieëndertig briefjes aan de muur. Onder “Procedures” stonden er vijf. Onder “Relaties” veertien. Hans stond er lang voor. “Dat het er zoveel zijn”, zei hij, “had ik niet gedacht.”

Beslissing 3: Het terugrekenplan

Plan niet vanaf vandaag vooruit, maar vanaf de laatste werkdag terug. Vul de datum en het resterende verlof in. Het plan laat zien wanneer elke fase uiterlijk moet beginnen.

WERKHULP · **Terugrekenplan**

Laatste dag volgens contract _____

Resterend verlof en overuren in werkdagen _____

FASE	DUUR (RICHTWAARDE)	UITERLIJK BEGINNEN
Gesprek met de persoon en kennislandkaart	2 weken	
Interviewreeks met INTERVIEWER, de laatste vier weken parallel aan trap 1	12 weken	
Tandem trap 1: Meekijken	4 weken	
Tandem trap 2: Zelf doen	6 weken	
Tandem trap 3: Alleen	minstens 4 weken	
Buffer en afscheid	2 weken	

Trek eerst het resterende verlof van de laatste dag af en reken dan regel voor regel van onder naar boven terug. In de online versie rekent het plan voor je.

De duur is een richtwaarde voor een persoon met veel onderwerpen. Bij weinig onderwerpen gaat het sneller. Belangrijk is de volgorde: eerst de landkaart, dan de interviews, dan de tandem. En aan het eind een buffer, want er komt altijd iets tussen.

Het kader verduidelijken

- **Met de persoon zelf.** Voordat iemand plant, praat de leidinggevende met haar of hem. Niet over een project, maar over wat voor die persoon belangrijk is, zodat het werk doorgaat.
- **Gegevensbescherming.** Interviews leveren documenten op met namen en soms met klantgegevens. Overleg met de verantwoordelijke afdeling wat er wordt opgeslagen en wie het mag zien.
- **Gegevens over derden.** Wie vastlegt hoe een klant of contactpersoon “in elkaar zit”, legt gegevens over mensen vast. Schrijf alleen op wat de opvolger voor het werk nodig heeft, blijf zakelijk en beperk de zichtbaarheid tot de groep die ermee werkt.
- **Opnames.** Neem je gesprekken op, vertel de persoon dan vooraf wat er met de opname en het resultaat gebeurt, en vraag om toestemming.
- **Ondernemingsraad, indien aanwezig.** Betrek die vroeg, vooral als gesprekken worden opgenomen of inhoud met namen wordt gepubliceerd.
- **Naamsvermelding.** Vraag de persoon of haar of zijn naam onder de inhoud mag staan. De meesten vinden dat fijn. Sommigen niet.

> Dit playbook vervangt geen juridisch advies. Controleer de eisen van je bedrijf en land met de verantwoordelijke afdeling.

DIT NEEM JE MEE

- Een doel beschrijft wat de opvolger na het afscheid zelf kan oplossen.
- De kennislandkaart laat zien wat veiliggesteld moet worden. Zeldzaam en duur eerst.
- Plan terug vanaf de laatste werkdag en trek het resterende verlof meteen af.

3

OPBOUWEN

Team en rollen

Wie geeft, wie neemt, wie helpt. En waarom de belangrijkste rol de waardering is.

De rollen in de overdracht

ROL	TAAK	WIE PAST
Kennisdrager	Vertelt, laat zien, controleert de resultaten inhoudelijk.	De persoon die met pensioen gaat.
Opvolger	Luistert, vraagt door, neemt stap voor stap over.	Een persoon met genoeg tijd en nieuwsgierigheid. Niet degene die toevallig vrij is.
Interviewleiding	Plant de gesprekken, bereidt de sjablonen voor, houdt de draad vast.	Iemand die goed luistert. Vaak de redactie.
Redactie	Maakt van iDocs leerinhoud in CAMPUS.	Wie graag schrijft en de doelgroep begrijpt.
Vrijgave	Controleert inhoud voordat die wordt gepubliceerd.	Niet dezelfde persoon die de inhoud heeft gemaakt.
Leidinggevende	Maakt tijd vrij, toont waardering, beslist bij conflicten.	De directe leiding.
HR-afdeling	Levert gegevens, regelt resterend verlof, opvolging van de functie en contact na het afscheid.	HR, vroeg betrokken.

Het hart van de overdracht is de tandem: kennisdrager en opvolger werken weken samen. De opvolger zit al bij de interviews mee aan tafel. Zo hoort die niet alleen het antwoord, maar ook hoe de vraag ontstaat.

De menselijke kant

Voor de persoon die weggaat kan een overdracht tweeërlei betekenen: erkenning of afschuiven. Wat het wordt, wordt beslist in de eerste gesprekken.

- **Zeg waarom.** Niet “We moeten jouw kennis veiligstellen”, maar “Wat jij hebt opgebouwd, moet doorgaan”.
- **Laat de persoon meebeslissen.** Welke onderwerpen vindt die belangrijk? Wie moet overnemen? Hoe wil die genoemd worden?
- **Neem zorgen serieus.** “Ik word niet meer gebruikt” is een veelvoorkomende gedachte. Die verdwijnt niet door argumenten, maar door echte betrokkenheid.
- **Maak bijdragen zichtbaar.** Een naam onder een inhoud is een kleine erkenning met groot effect.

WERKHULP · **Gespreksleidraad voor het eerste gesprek**

Het eerste gesprek voert de leidinggevende, onder vier ogen en zonder projectplan op tafel. Noteer vooraf je eigen woorden.

Zo begin ik, bijvoorbeeld: “Wat jij hebt opgebouwd, moet doorgaan.”	
Dit vraag ik: Wat is voor jou belangrijk, zodat jouw werk doorgaat?	
Dit vraag ik: Wie zou volgens jou moeten overnemen?	
Dit vraag ik: Wil je dat je naam onder de inhoud staat?	
Dit bied ik aan: Tijd, ontlasting, inspraak	

Dit laat ik: Druk, kant-en-klare plannen en de zin “We moeten jouw kennis veiligstellen”
Dit hebben we afgesproken, plus de volgende afspraak

BIJ BUTTERFLY EFFECT · *Ik ben toch niet weg*

Bij de tweede afspraak kwam Hans niet. Bij de derde kwam hij te laat en zei weinig. Mara vroeg hem na afloop of alles in orde was.

“Jullie doen alsof ik al weg ben”, zei Hans. “Ik heb nog tien maanden. En daarna heeft hier toch niemand mij meer nodig als alles in de computer staat.”

Mara dacht een tijdje na. “We vervangen niet jou”, zei ze toen. “We houden wat jij weet. En ik wil dat jij beslist wie het krijgt.”

Hans koos Selin. Sinds twee jaar in de klantenservice, de enige die hem ooit een vraag had gesteld over een van zijn uitzonderingen. “Die wil het weten”, zei hij. “Dat is meer waard dan ervaring.”

Van taak naar recht

- In INTERVIEWER is de interviewleiding lid (Member) van de werkruimte. Minstens één persoon is Owner en nodigt de anderen uit. De kennisdrager heeft geen eigen account nodig als het gesprek samen wordt gevoerd.
- In CAMPUS krijgt de redactie het recht Editor, de vrijgave het recht Reviewer. De kennisdrager controleert inhoudelijk, maar geeft niet vrij wat die zelf heeft verteld.
- De opvolger is eerst gebruiker. Neemt die later het onderhoud van de inhoud over, dan krijgt die het recht Editor voor het eigen gebied.

Meer daarover in het handboek: INTERVIEWER Rollen in INTERVIEWER, CAMPUS Rollen en rechten en CAMPUS Het recht Reviewer.

Tijd vrijmaken

De meest voorkomende reden waarom overdrachten mislukken: de persoon die weggaat doet tot de laatste dag het volledige dagelijkse werk. De overdracht moet “er even bij” gebeuren en als je iets er even bij doet, gebeurt er niets. Verminder de taken van die persoon nadrukkelijk en geef de opvolger de zaken die anders bij hem of haar waren terechtgekomen.

WERKHULP · **Tandemplan**

ROL	NAAM	TIJD PER WEEK	RECHT IN CAMPUS	IN INTERVIEWER
Kennisdrager			Gebruiker	wordt geïnterviewd
Opvolger			Gebruiker, later Editor	luistert mee
Interviewleiding			Editor	Owner of lid
Vrijgave			Reviewer	–
Leidinggevende			geen bijzondere	–

DIT NEEM JE MEE

- De tandem van kennisdrager en opvolger is het hart van de overdracht.
- Laat de persoon die weggaat meebeslissen. Betrokkenheid werkt sterker dan elk argument.
- Zonder vrijgemaakte tijd geen overdracht. “Er even bij” is geen plan.

4

OPBOUWEN

Kennis naar boven halen

Met INTERVIEWER van ervaring documenten maken: gevallen, uitzonderingen, relaties en het waarom.

Hoe INTERVIEWER in principe werkt, legt het playbook over het kennisplatform uit in het hoofdstuk Playbook Inhoud en structuur: een AI voert een gesprek, gestuurd door een sjabloon dat weet welke informatie een document nodig heeft. Waar iets ontbreekt, vraagt de AI door. Het resultaat is een iDoc. Hier gaat het erom hoe je dat inzet voor een hele loopbaan.

Het passende sjabloon

Het sjabloon bepaalt waarnaar de AI vraagt. INTERVIEWER levert kant-en-klare sjablonen mee, ook voor het veiligstellen van kennis. Gebruik ze als uitgangspunt, niet als voorschrift:

- **Aanpassen.** Pas de vervolgvragen aan op jullie situatie: jullie begrippen, jullie systemen en de punten waar het bij jullie duur wordt.
- **Dupliceren.** Dupliceer het sjabloon als je meerdere versies nodig hebt, bijvoorbeeld een voor procedures en uitzonderingen en een voor relaties en redenen. Het origineel blijft ongewijzigd.
- **Hergebruiken.** Wat bij de eerste persoon werkt, is het sjabloon voor de volgende.

Hoe dat werkt, staat in het handboek: INTERVIEWER Sjablonen gebruiken en INTERVIEWER Eigen sjablonen bouwen.

De interviewreeks plannen

- **Eén onderwerp per gesprek.** Neem de onderwerpen uit de kennislandkaart, zeldzame en dure eerst. Nauw verwante briefjes voeg je samen tot één onderwerp, bijvoorbeeld een grootklant en de uitzonderingen die voor die klant gelden.
- **30 tot 60 minuten.** Langer wordt taai. Liever twee gesprekken over een groot onderwerp.
- **Een vast ritme.** Twee gesprekken per week gedurende drie maanden leveren ongeveer twintig iDocs op. Dat is voor de meeste landkaarten genoeg.
- **De opvolger zit mee aan tafel.** Die stelt niet de vragen die de AI toch al stelt, maar die alleen de opvolger heeft.

Een goed gesprek

Het sjabloon zorgt dat er niets belangrijks ontbreekt. Wat het niet vervangt: een opening die de persoon aan het vertellen krijgt. Vier vragen werken bijna altijd:

IN PLAATS VAN …	… VRAAG LIEVER
“Hoe verloopt een klacht?”	“Vertel me over de moeilijkste klacht van vorig jaar.”
“Zijn er uitzonderingen?”	“Wanneer heb je voor het laatst een regel gebroken en waarom was dat goed?”
“Wie zijn de belangrijkste contacten?”	“Wie bel je als het brandt? En wie zeker niet?”
“Waarom is er deze regel?”	“Wat is er gebeurd voordat deze regel er was?”

Verhalen zijn geen omweg. Ze zijn de kortste weg naar de uitzonderingen en INTERVIEWER maakt er toch een gestructureerd document van.

BIJ BUTTERFLY EFFECT · *De grootklant van 2014*

Deze keer kwam Hans zonder over elkaar geslagen armen. Onderwerp: grootklanten. Selin zat naast hem, een blocnote op haar knieën.

“Vertel me over de moeilijkste grootklant die je ooit had”, zei Jonas. Hans lachte. “2014. Het bedrijf Bergmann. Een verkeerde levering, vlak voor kerst, en het hoofd inkoop wilde opzeggen.”

Hij vertelde en INTERVIEWER vroeg door. Wat deed hij eerst? Wie informeerde hij? Waarom bood hij niet meteen een creditnota aan? “Omdat die man geen geld wilde”, zei Hans. “Die wilde dat iemand toegaf dat wij het hadden verprutst. Ik ben erheen gereden.”

Selin schreef één enkele zin op haar blocnote: Eerst luisteren, dan betalen. Het iDoc was vijf pagina's lang. Maar deze zin had ze nergens anders gevonden.

Laten zien in plaats van vertellen

Sommige dingen kun je beter laten zien dan uitleggen: een invoerscherm in het systeem, een formulier, een handgeschreven lijst. Verzamel zulke dingen tijdens de interviewreeks als foto's, schermafbeeldingen of bestanden. Ze worden later aan de leerinhoud in CAMPUS gekoppeld. Is Bryan geboekt, dan doorzoekt die ook gekoppelde bestanden en video's.

Laten controleren

Elk iDoc leest de persoon die heeft verteld nog een keer. Niet om formuleringen glad te strijken, maar om één vraag te beantwoorden: Klopt dit zo? Reken per iDoc op ongeveer een kwartier. Daarna gaat het naar de redactie. Een onderwerp geldt als veiliggesteld zodra het iDoc is gecontroleerd.

Meer daarover in het handboek: INTERVIEWER Kennis van een persoon veiligstellen en INTERVIEWER Sjabloon en interviewprincipe.

WERKHULP · **Interviewplan**

De onderwerpen neem je over uit de kennislandkaart, gesorteerd op urgentie: zeldzame en dure eerst.

NR.	ONDERWERP	OPENINGSVRAAG	DATUM	GECONTROLEERD?
				Ja · Nee
				Ja · Nee
				Ja · Nee
				Ja · Nee
				Ja · Nee

DIT NEEM JE MEE

- Neem een kant-en-klaar sjabloon, pas het aan en dupliceer het voor jullie onderwerpen.
- Eén onderwerp per gesprek, twee gesprekken per week, zeldzame en dure onderwerpen eerst.
- Vraag naar verhalen. Ze leiden het snelst naar de uitzonderingen.
- De opvolger zit mee aan tafel, de kennisdrager controleert elk iDoc.

5

OPBOUWEN

Overdracht en inwerken

Van iDocs wordt leerinhoud, van de tandem wordt verantwoordelijkheid. En dan komt de laatste dag.

Van iDoc naar leerinhoud

Een iDoc is veiliggestelde kennis. Een leerinhoud is kennis die je vindt als je haar nodig hebt. De stap daartussen zet de AI-generator van CAMPUS: die bouwt van een of meer iDocs een eerste ontwerp met indeling. De redactie controleert feiten, toon en opbouw.

- **Eén vraag per inhoud.** Van een lang iDoc worden vaak drie korte inhouden.
- **Het antwoord eerst.** Het verhaal erachter komt daarna, als voorbeeld.
- **Naam en datum.** Als de persoon toestemt, staat haar of zijn naam onder de inhoud.
- **Vrijgave.** Inhoud over coulance, prijzen of toezeggingen aan klanten gaat door de verplichte vrijgave. Welke niveaus er zijn, laat het playbook over het kennisplatform zien: Playbook Hoe streng de vrijgave moet zijn.

De opvolger krijgt de inhoud in een zinvolle volgorde: eerst de veelvoorkomende gevallen, dan de uitzonderingen, als laatste de relaties.

Meer daarover in het handboek: CAMPUS De AI-generator, CAMPUS Recept voor een sterke inhoud en CAMPUS Vrijgeven en publiceren.

De tandem in drie trappen

TRAP	ZO GAAT HET	DUUR (RICHTWAARDE)
1. Meekijken	De kennisdrager doet het, de opvolger kijkt mee en vraagt door.	4 weken
2. Zelf doen	De opvolger doet het, de kennisdrager kijkt mee en grijpt alleen in als het nodig is.	6 weken
3. Alleen	De opvolger werkt alleen. De kennisdrager is bereikbaar, maar niet meer in de kamer.	4 tot 6 weken

Trap 3 is de belangrijkste en wordt het vaakst weggelaten. Alleen hier merkt de opvolger wat die nog niet weet, zolang er nog iemand is die het wel weet. Elke vraag uit trap 3 is een kandidaat voor een nieuwe inhoud.

De laatste twee weken

De laatste twee weken horen niet meer bij de overdracht, maar bij het afscheid. Geen nieuwe interviews, geen grote onderwerpen. In plaats daarvan loop je deze lijst door:

WERKHULP · **Overdrachtschecklist**

	CONTROLEPUNT	AFGEROND OP
☐	Alle iDocs van de kennislandkaart zijn gecontroleerd.	
☐	De belangrijkste leerinhouden zijn in CAMPUS gepubliceerd en zichtbaar voor de opvolger.	
☐	De opvolger heeft trap 3 van de tandem doorlopen.	
☐	Contacten met klanten en partners zijn persoonlijk overgedragen, niet alleen per mail.	
☐	Toegangen, mailboxen en vervangingen zijn geregeld.	

	CONTROLEPUNT	AFGEROND OP
☐	Met HR is geregeld of en hoe de persoon na het afscheid bereikbaar mag zijn.	
☐	Het onderhoud van de inhoud heeft een nieuwe verantwoordelijke.	
☐	Het afscheid is gepland en de bijdrage van de persoon wordt zichtbaar gewaardeerd.	

BIJ BUTTERFLY EFFECT · *De laatste vrijdag*

In de laatste weken zei Hans nauwelijks nog iets als Selin belde. Hij zat ernaast, dronk koffie en knikte soms. Eén keer schudde hij zijn hoofd. Selin hing op en belde tien minuten later nog een keer terug, met een beter antwoord.

Op de laatste vrijdag was er taart en een speech die korter was dan Hans had gevreesd. Daarna liet Mara iets zien op het grote scherm: de categorie Klantenservice in CAMPUS. Achttien inhouden. Onder elk stond dezelfde naam.

Hans keek er lang naar. “Staat daar echt in dat je bij Bergmann eerst moet luisteren?” Selin knikte. “Helemaal bovenaan.”

DIT NEEM JE MEE

- ✓ Van elk iDoc worden korte leerinhouden. Eén vraag, het antwoord eerst, de naam eronder.
- ✓ De tandem heeft alle drie de trappen nodig. De trap “Alleen” laat zien wat er nog ontbreekt.
- ✓ De laatste twee weken horen bij het afscheid. Waardeer wat de persoon heeft bereikt.

6

BEHEREN

Na het afscheid

De eerste honderd dagen, gaten dichten, inhoud onderhouden en de volgende persoon op de lijst.

De eerste honderd dagen

Hoe goed de overdracht ook was: er komen vragen die niemand had voorzien. Dat is geen mislukking, maar het moment waarop de gaten zichtbaar worden. Vraag de opvolger zulke vragen op te schrijven, met een eenvoudige zin: “Hier had ik eerder naar gevraagd.”

WERKHULP · **Gatenlijst**

DATUM	VRAAG DIE OPENSTOND	HOE OPGELOST?	NIEUWE INHOUD NODIG?
			Ja · Nee
			Ja · Nee
			Ja · Nee
			Ja · Nee
			Ja · Nee

Inhoud onderhouden

Kennis veroudert. Klanten wisselen, regels veranderen. Geef elke inhoud een controledatum en een nieuwe verantwoordelijke, meestal de opvolger. Hoe je controleritmes vastlegt, laat het playbook over het kennisplatform zien: Playbook Elke inhoud heeft een houdbaarheidsdatum. De naam van de persoon die de kennis oorspronkelijk had, mag toch blijven staan.

Contact na het afscheid

Sommige bedrijven spreken af dat de persoon na het afscheid bereikbaar blijft voor vragen. Dat kan helpen als het duidelijk is geregeld: vrijwillig, in de tijd beperkt en afgestemd met HR. Zonder regeling wordt van “Bel gerust eens” snel een belasting voor beide kanten.

BIJ BUTTERFLY EFFECT · *Een ansichtkaart van het Gardameer*

In juni ging bij Selin de telefoon. Bergmann. Een levering was te laat en het nieuwe hoofd inkoop klonk precies zoals Hans het had beschreven.

Selin opende CAMPUS, hoewel ze het antwoord eigenlijk wel kende. Eerst luisteren, dan betalen. Eronder stond nog iets wat ze was vergeten: bij Bergmann nooit per mail antwoorden, altijd bellen.

Ze belde. Het duurde twintig minuten en aan het eind bedankte het hoofd inkoop haar. Op haar gatenlijst stond die dag niets nieuws.

Een week later lag er een ansichtkaart van het Gardameer in het postvak van de klantenservice. Drie woorden: “Loopt het? Hans.”

De volgende persoon op de lijst

De eerste overdracht is een project. De tweede moet routine zijn. Maak van dit playbook een vaste werkwijze:

- **Eén lijst.** De HR-afdeling meldt eens per jaar wie in de komende drie jaar met pensioen gaat.

- **Eén trigger.** Uiterlijk 18 maanden voor de laatste dag doet de leidinggevende de urgentietest.
- **Eén sjabloon.** De sjablonen in INTERVIEWER en de werkhulpen uit dit playbook worden hergebruikt.

WERKHULP · **Overdrachtslijst**

Eens per jaar bijwerken. De lijst laat in één oogopslag zien bij wie nog een plan ontbreekt.

NAAM	AFDELING	LAATSTE DAG	URGENTIE	PLAN?	OPVOLGER
			Monitoren · Plannen · Nu starten · Noodmodus	Ja · Nee	
			Monitoren · Plannen · Nu starten · Noodmodus	Ja · Nee	
			Monitoren · Plannen · Nu starten · Noodmodus	Ja · Nee	
			Monitoren · Plannen · Nu starten · Noodmodus	Ja · Nee	
			Monitoren · Plannen · Nu starten · Noodmodus	Ja · Nee	

Als het geen pensioen is

Pensioen is het afscheid met de langste waarschuwingstijd. Dezelfde vraag speelt bij elk afscheid en bij elke overstap, alleen met een kortere termijn. De weg blijft dezelfde, je verkort hem:

AANLEIDING	TYPISCHE TERMIJN	WAT ANDERS IS	HIER STAP JE IN
Ouderschapsverlof, sabbatical	Maanden, planbaar	De persoon komt terug. Plan ook de overdracht in de andere richting: wat is er veranderd tijdens haar of zijn afwezigheid?	Hoofdstuk 2

AANLEIDING	TYPISCHE TERMIJN	WAT ANDERS IS	HIER STAP JE IN
Overstap binnen het bedrijf, promotie	Weken	De persoon blijft bereikbaar. Dat verleidt ertoe niets veilig te stellen. Maak de landkaart toch, zolang de oude taak nog vers is.	Hoofdstuk 2, met kort plan
Ontslagname	Weken	Noodmodus: drie onderwerpen, meteen. Procedures, toegangen en lopende zaken eerst.	Hoofdstuk 1, daarna hoofdstuk 4
Vertrek in onmin	Dagen tot weken	Meewerken kun je niet afdwingen. Vraag toch om een gesprek, zonder druk. Stel daarnaast veilig wat zonder de persoon kan: documenten, lopende zaken en wat de collega's weten.	Hoofdstuk 2, landkaart met het team, daarna de gatenlijst

Voor alle vier geldt: hoe korter de termijn, hoe belangrijker de volgorde. En hoe regelmatiger jullie kennis veiligstellen, hoe zeldzamer de haast wordt.

DIT NEEM JE MEE

- Elke open vraag na het afscheid wijst op een gat. Schrijf haar op.
- Elke inhoud heeft een controledatum en een nieuwe verantwoordelijke nodig.
- Van de eerste overdracht wordt een werkwijze die elk jaar weer in werking treedt.
- Bij ouderschapsverlof, overstap of ontslagname verkort je het plan, niet de volgorde.

7

BEHEREN

Succes meten en erover rapporteren

Kerncijfers op drie niveaus, drie momenten en een verslag op één pagina.

Drie niveaus

NIVEAU	VRAAG	KERNCIJFER
Dekking	Hebben we veiliggesteld wat we wilden veiligstellen?	Aandeel van de onderwerpen uit de kennislandkaart met een gecontroleerd iDoc. Daarbij: hoeveel daarvan al als inhoud in CAMPUS zijn gepubliceerd.
Effect	Kan de opvolger werken?	Gevallen die de opvolger zonder terugvraag oplost. Vermeldingen op de gatenlijst per maand. Tijd tot de volledige overname.
Organisatie	Leert het bedrijf hiervan?	Aandeel van de personen op de overdrachtslijst voor wie er een overdrachtsplan is.

De doelen hiervoor heb je in hoofdstuk 2 vastgelegd. Zonder doel geen kerncijfer, zonder kerncijfer geen verslag.

Drie momenten

OP DE LAATSTE WERKDAG

Dekking

Wat is veiliggesteld, wat niet?

NA DRIE MAANDEN

Effect

Hoeveel gaten zijn er opgedoken, hoeveel gedicht?

NA TWAALF MAANDEN

Organisatie

Is van het project een werkwijze geworden?

Het verslag op één pagina

Wie het verslag leest, wil drie dingen weten: Heeft het gewerkt? Wat heeft het gekost? Wat doen we hierna? Meer hoort er niet in.

WERKHULP · **Verslag op één pagina**

Uitgangssituatie: Wie is weggegaan, welke kennis stond op het spel?
Dekking: Hoeveel onderwerpen zijn veiliggesteld?
Effect: Wat kan de opvolger vandaag alleen?
Inspanning: Hoeveel uur heeft het team geïnvesteerd?
Volgende stap: Wie is er hierna aan de beurt?

BIJ BUTTERFLY EFFECT · *Wie is er hierna aan de beurt?*

Drie maanden na die laatste vrijdag legde Mara Katrin, de directeur, één pagina voor. Drieëndertig onderwerpen op de landkaart, negenentwintig veiliggesteld. Vier vermeldingen op Selins gatenlijst, drie daarvan inmiddels eigen inhoud. En Bergmann was nog klant.

Katrin las de pagina tweemaal. Toen legde ze hem neer en stelde geen vraag over Hans.

“Wie is er hierna aan de beurt?”

Mara had de lijst al bij zich.

DIT NEEM JE MEE

- Meet op drie niveaus: dekking, effect, organisatie.
- Drie momenten: laatste dag, drie maanden, twaalf maanden.
- Een verslag past op één pagina en eindigt met de volgende naam.

8

OVERZICHT

In één oogopslag

De hele weg op één pagina, alle werkhulpen, een klein glossarium en je volgende stap.

Drie zinnen dragen dit playbook. Als je alleen die onthoudt, heb je het belangrijkste:

TEN EERSTE

Volgorde gaat voor volledigheid

Je stelt niet alles veilig. Je stelt eerst veilig wat zelden voorkomt en duur wordt als het misgaat.

TEN TWEEDE

Het gesprek gaat voor het opschrijven

Vertellen gaat sneller dan schrijven en met INTERVIEWER wordt het toch een document.

TEN DERDE

De mens gaat voor de methode

Zonder de persoon die weggaat lukt niets. Met die persoon bijna alles.

De hele weg op één pagina

WERKHULP · **Totale checklist**

	STAP	DIT DOE JE	HOOFDSTUK
☐	**Herkennen**	Waarschuwingssignalen controleren, urgentie voor elke persoon bepalen.	1
☐	**Doel**	Vastleggen wat de opvolger na het afscheid zelf kan oplossen.	2
☐	**Landkaart**	Onderwerpen verzamelen en beoordelen op vorm, frequentie en risico.	2
☐	**Terugrekenplan**	Terugrekenen vanaf de laatste werkdag, resterend verlof aftrekken.	2
☐	**Kader**	Met de persoon praten, gegevensbescherming, ondernemingsraad en naamsvermelding regelen.	2
☐	**Tandem**	Opvolger aanwijzen, rollen en rechten toekennen, tijd vrijmaken.	3
☐	**Sjabloon**	Sjabloon in INTERVIEWER kiezen, aanpassen en voor jullie onderwerpen dupliceren.	4
☐	**Interviews**	Twee gesprekken per week, zeldzame en dure onderwerpen eerst, elk iDoc laten controleren.	4
☐	**Leerinhouden**	Van iDocs korte inhouden in CAMPUS maken, vrijgeven en zichtbaar maken voor de opvolger.	5
☐	**Tandemtrappen**	Meekijken, zelf doen, alleen werken.	5
☐	**Afscheid**	Overdrachtschecklist afvinken, de bijdrage van de persoon waarderen.	5
☐	**Daarna**	Gatenlijst bijhouden, inhoud onderhouden, de volgende persoon inplannen.	6
☐	**Verslag**	Op de laatste dag, na drie en na twaalf maanden op één pagina rapporteren.	7

Alle werkhulpen

De werkhulpen staan steeds waar ze nodig zijn. Hier vind je ze gebundeld. Om af te drukken en in te vullen is elke werkhulp er afzonderlijk als pdf, en alle samen in het Werkboek.

WERKHULP	WAARVOOR	HOOFDSTUK
Vijf waarschuwingssignalen en Hoe dringend is het?	Dreigt kennisverlies en bij wie is er haast?	1
Kennislandkaart	Alle onderwerpen van een persoon, beoordeeld op vorm, frequentie en risico	2
Terugrekenplan	Wanneer elke fase uiterlijk moet beginnen	2
Gespreksleidraad voor het eerste gesprek	De persoon voor je winnen voordat er wordt gepland	3
Tandemplan	Wie geeft, wie neemt, wie helpt, met tijd en rechten	3
Interviewplan	Onderwerpen, openingsvragen en data van de interviewreeks	4
Overdrachtschecklist	Wat vóór de laatste dag klaar moet zijn	5
Gatenlijst	Vragen die na het afscheid openstonden	6
Overdrachtslijst	Wie hierna weggaat en of er een plan staat	6
Verslag op één pagina	Het verslag aan de directie	7

Klein glossarium

De belangrijkste begrippen uit dit playbook. De volledige glossaria staan in de handboeken, bijvoorbeeld in het CAMPUS CAMPUS-handboek.

Bryan	De AI-assistent van CAMPUS. Hij beantwoordt vragen op basis van jullie eigen inhoud, ook uit bijgevoegde bestanden en video's. Hoort bij de optionele module “Interactive Avatar”, die de module “AI Suite” vereist.
iDoc	Het gestructureerde document dat INTERVIEWER van een gesprek maakt.
AI-generator	Maakt in CAMPUS van bestanden of iDocs een eerste ontwerp met indeling. Een mens controleert en verfijnt.
Gatenlijst	Verzameling van de vragen die na het afscheid openstonden.
Noodmodus	De verkorte weg als de tijd niet voor het volledige plan volstaat: drie onderwerpen, meteen, de opvolger vanaf het begin erbij.
Reviewer	Het recht in CAMPUS om inhoud vóór publicatie te controleren en vrij te geven.
Terugrekenplan	Tijdschema dat terugrekent vanaf de laatste werkdag.
Tandem	Kennisdrager en opvolger die weken samenwerken.
Overdrachtslijst	Overzicht van de personen die de komende jaren weggaan, met urgentie en stand van het overdrachtsplan.
Sjabloon	Legt in INTERVIEWER vast welke informatie een document nodig heeft. Daaraan oriënteren de vervolgvragen van de AI zich. Sjablonen kun je aanpassen en dupliceren.
Kennisdrager	De persoon wiens kennis wordt veiliggesteld.
Kennislandkaart	Overzicht van alle onderwerpen van een persoon, geordend naar vorm, frequentie en risico.

Je volgende stap

Schrijf de namen op van de drie mensen die in de komende drie jaar met pensioen gaan. Doe voor elke persoon de urgentietest. En drink dan met de eerste op de lijst een kop koffie, voordat je ook maar iets plant.

Hebben jullie nog geen plek waar de kennis later komt te staan? Die beschrijft het playbook Playbook Een kennisplatform opzetten.

Wil je weten hoe dat er bij jullie uit kan zien? Plan een eerste gesprek of vraag een demo aan. Wij zijn er voor je.

Eerste gesprek plannen https://8s.de/en/contact

DIT NEEM JE MEE

- Drie namen, drie urgentietests: daarmee begint alles.
- De totale checklist leidt je van het eerste gesprek tot het verslag.
- Voor het hoe zijn er de handboeken, voor al het andere wij.

Kennis veiligstellen voordat ze met pensioen gaat
Met INTERVIEWER en CAMPUS: van de pensioendatum tot het eerste jaar erna

Editie 11/2026

Dit playbook is ook online beschikbaar, met links naar de handboeken:
help.8s.de/playbooks/wissenssicherung/

De tijdsaanduidingen in dit playbook zijn richtwaarden voor de planning, geen toezeggingen. Het playbook vervangt geen juridisch advies. Butterfly Effect en alle personen en bedrijven uit het verhaal zijn verzonnen.

© 2026 Acht S GmbH · Alle rechten voorbehouden
Acht S GmbH · 8s.de