

# Succession Planning

- Sikring af strategiske nøglepositioner

---

MORTEN KAMP ANDERSEN

2017

# Indhold

Resumé.....	3
1. Succession planning - en introduktion .....	4
2. Fem modenhedsstadier.....	5
3. Fem grunde til at investere i succession planning.....	9
4. Design af et strategisk succession planning program.....	10
5. Integration med øvrige HR-programmer.....	14
6. Typiske faldgruber og udfordringer.....	16
7. Konklusion.....	17
8. Litteraturliste.....	18

# Resumé

Succession planning sikrer strategiske nøglepositioner

Succession planning handler om at identificere særlige sårbare positioner - såkaldte nøglepositioner - og udvikle interne kandidater med det formål at sikre disse positioner i tilfælde af planlagt eller uventet fratræden. Nøglepositioner er strategiske positioner, der er særligt vigtige i forhold til at opnå en virksomheds mål og strategi.

Udvikling af interne kandidater giver økonomisk gevinst

De seneste års undersøgelser konkluderer entydigt, at et program for succession planning er den mest effektive og lønsomme metode til at sikre en virksomheds nøglepositioner. Enhver professionel og ambitiøs virksomhed bør derfor have et succession planning program.

Et effektivt program indeholder fire vigtige elementer

Et effektivt og værdiskabende program indeholder fire centrale elementer:

- Inkludering af nøglepositioner på alle niveauer i virksomheden
- Integration med virksomhedens øvrige HR programmer
- Anvendelse af et integreret IT system
- En strategisk forankring

En strategisk forankret proces er essentiel for at opnå et effektivt og værdifuldt program. Processen består af fire trin: 1) Stillingtagen til centrale spørgsmål 2) beslutning om definition, formål, succeskriterier og mål, 3) design af et strategisk forankret program samt 4) implementering.

Mange virksomheder har ikke et effektivt program

De virksomheder, som har et succession planning program, har oftest et umodent eller ineffektivt program på grund af en række typiske udfordringer og fuldgruber.

De vigtigste er:

- Manglende opbakning i topledelsen
- Bias og personlige præferencer styrer udvælgelsesprocessen
- Udvalgelse af den bedste medarbejder frem for den rigtige kandidat
- At ville gøre for mange ting på kort tid
- At lave programmet for rigid og statisk

# 1. Succession planning - en introduktion

Alle virksomheder bør arbejde med succession planning

Når en medarbejder siger op eller fratræder sin stilling af uventede årsager, står virksomheden tilbage med mere end blot en åben position. En mistet medarbejder betyder foruden tabet af en god kollega også tab af viden og kompetencer. De virksomheder, der undlader at planlægge og gardere sig mod en sådan situation sætter sig selv i risikozonen for utilsigtede strategiske og økonomiske konsekvenser. Enhver professionel og ambitiøs virksomhed bør derfor have et succession planning program.

Succession planning handler om at sikre sårbare nøglepositioner

Succession planning er ikke et nyt begreb, men stadig simpelt i sit grundprincip: Det handler om at sikre en virksomheds særligt sårbare positioner – såkaldte nøglepositioner. Det gøres ved at identificere en virksomheds nøglepositioner samt finde og udvikle interne kandidater, der kan overtage disse positioner i tilfælde af planlagt eller uventet fratræden.

Succession planning sikrer god strategieksekvering

De virksomheder, der formår at udvikle et strategisk og velfungerende succession planning program, vil i fremtiden være langt bedre rustet, hvis nøglemedarbejdere siger op eller fratræder deres stilling af uventede årsager. Omvendt vil de virksomheder, der ikke arbejder struktureret med succession planning være i risikogruppen for dårlig strategieksekvering. I dag er der desværre flere virksomheder i den sidste gruppe end i den første.

Formålet med dette white paper er at beskrive, hvordan virksomheder, der endnu ikke har et program for succession planning, eller som har et utilstrækkeligt program, kan arbejde med at implementere et strategisk forankret program, der tager højde for de seneste tendenser inden for området.

Kapitel 2 gennemgår og beskriver succession planning ud fra fem modenhedsstadier. Desuden beskriver kapitlet de typiske problemstillinger og ikke mindst den økonomiske gevinst, der er ved at udvikle interne kandidater. Kapitel 3 beskriver de fem vigtigste grunde til at investere i succession planning. Kapitel 4 og 5 beskriver grundelementerne i et strategisk forankret og integreret succession planning program. Kapitel 6 beskriver de vigtigste faldgruber og udfordringer ved succession planning.

Dette white paper er primært målrettet direktorer, HR-direktører og HR-afdelinger med interesse for succession planning.

God læselyst  
Morten Kamp Andersen

## 2. Fem modenhedsstadier

Succession planning kan kategoriseres ud fra fem modenhedsstadier. Disse skal forstås hierarkisk; stadiet et er det mest umodne, stadiet fem det mest modne og værdiskabende. Dette kapitel vil gennemgå og beskrive værdien af at udvikle interne kandidater.

### Formålet med succession planning

Succession planning sikrer strategiske nøglepositioner

Succession planning handler om at sikre en virksomheds strategiske nøglepositioner. Det gøres ved systematisk at identificere, udvælge og udvikle interne kandidater, der kan overtage disse positioner i tilfælde af planlagt eller uventet fratræden.

Et sådant program sikrer virksomheden mod at blive bremset eller forstyrret i tilfælde af fratræden, uanset om det er planlagt eller uventet. For eksempel:

- **Planlagt fratræden:** Pension
- **Ikke-planlagt fratræden:** Opsigelse, sygdomsforløb eller dødsfald
- **Andet fravær:** Barsel eller orlov

Nøglespotitioner kan identificeres på flere niveauer

En nøgleposition er en position med en særlig vigtig betydning for at realisere virksomhedens mål og strategi. For eksempel vil en virksomhed med Kina som sit vækstpotentiale identificere den landeansvarlig for Kina som en nøgleposition. Hvis virksomheden derimod kun har begrænset forretning i Tyskland vil den landeansvarlige for Tyskland ikke blive identificeret som en nøgleposition.

En nøgleposition er vigtig for en virksomheds mål og strategi

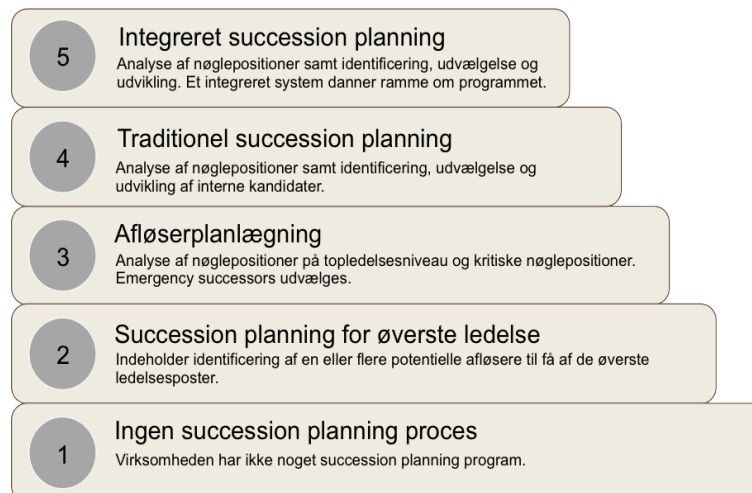
Succession planning har udviklet sig fra kun at omhandle topledelsesniveauet til nu også at omhandle andre nøglepositioner længere nede i virksomheden. En nøgleposition kan derfor både identificeres på ledelsesniveau, hos fagspecialister, områdespecialister, projektledere, kundeansvarlige eller andre strategiske positioner i virksomheden. Succession planning, der kun omhandler topledelsesniveauet, har ifølge flere studier vist sig at være utilstrækkelig for virksomhedens risikostyring og skaber ikke den værdi, det har mulighed for (Clutterbuck, 2012).

### Fem modenhedsstadier

Succession planning kan kategoriseres ud fra fem modenhedsstadier

Flere virksomheder er begyndt at arbejde med succession planning, men uklarhed omkring stadiernes betydning betyder, at mange virksomheder ikke opnår et effektivt og værdiskabende program. Figur 1 giver et overblik over de fem stadier.

Figur 1: Fem modenhedsstadier for succession planning



Kilde: proacteur (2017), Bersin & Associates (2009)

**Stadie 1: Intet program for succession planning.** Virksomheden vil opleve betydelige strategiske og økonomiske konsekvenser, hvis en nøglemedarbejder forlader virksomheden. Topledelsen vil sporadisk begynde at lede efter en afløser, der vil skabe usikkerhed både internt og eksternt. Eftersom ingen intern kandidat er kørt i stilling til at kunne overtage nøglepositionen, vil det være tids- og ressourcekrævende at finde den rigtige afløser.

**Stadie 2: Succession planning for den øverste ledelse.** Bestyrelsen vil identificere og udvælge en eller flere potentielle kandidater til den øverste ledelse. Disse virksomheder har dog ikke nogle tiltag, der skal sikre, at de potentielle kandidater har de rigtige kompetencer. Programmet vil derfor være uholdbart og give falsk tryghed. Samtidig vil virksomheden, ligesom på stadie 1, opleve betydelige konsekvenser, hvis andre nøglemedarbejdere forlader virksomheden, eftersom de ikke indgår i programmet.

**Stadie 3: Afløserplanlægning.** På dette stadie identificeres nøglepositioner på topledelsesniveauet og andre niveauer, men der findes ingen udvikling. Det vil sige, at kandidatens rolle vil være midlertidig, en såkaldt emergency successor, der med kort varsel kan afløse en nøgleposition indtil topledelsen har fundet en permanent afløser. En emergency successor vil op kort sigt lappe et hul, men på længere sigt ikke have de rigtige kompetencer.

**Stadie 4: Traditionel succession planning.** På dette stadie inkluderes nøglepositioner på et bredt niveau i virksomheden. Programmet består af en systematisk identificering, udvælgelse og individuelt udviklingsforløb. Individuelle udviklingsforløb er et centralt element på stadie 4. Mange virksomheder udvælger kandidater og tror herefter, at de har et effektivt program. Men succession planning skaber ikke fuld værdi, før det indeholder individuel udvikling for at sikre de rigtige kompetencer.

**Stadie 5: Integreret succession planning.** Ligesom på stadie 4 inkluderes nøglepositioner på et bredt niveau i virksomheden. Programmet indeholder også en systematisk identificering, udvælgelse og udviklingsforløb. Det nye og vigtige er, at programmet er integreret med virksomhedens øvrige programmer som for eksempel talent management og performance management. Denne integration sker gennem ét integreret system, der er et centralt redskab på stadie 5.

Stadie fem er det mest modne og værdiskabende

Integration med andre programmer og et samlet IT-system er centralt

Tabel 1: De vigtigste forskelle på de fem modenhedsstadier

Indhold	Stadie 1	Stadie 2	Stadie 3	Stadie 4	Stadie 5
Bred udvælgelse af nøglepositioner	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja
Udvikling af kandidater	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja
Integration med øvrige HR programmer	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja
Strategisk fokus	Nej	Nej	Nej	Måske	Ja
Kandidatens rolle	Intet	Afløser til øverste ledelse	Emergency successor	Afløser til nøgleposition	Afløser til nøgleposition

Kilde: proacteur (2017)

På stadie fem er programmet strategisk forankret

Virksomhedens mind-set er den største forskel på stadie 5 og de øvrige stadier. På de første fire stadier er programmerne silobaserede og ikke strategisk forankrede. Først på stadie fem er programmet integreret med virksomhedens øvrige programmer og strategisk forankret og skaber den tilsigtede værdi.

## Typiske problemstillinger

Der er specielt to problemstillinger, som forhindrer virksomhederne i at udvikle et effektivt og værdiskabende program.

Succession planning er ofte ikke prioriteret højt nok og dermed uholdbart

Det ene problem er, at mange virksomheder har et ringe kendskab til de fem modenhedsstadier, og hvad der skal til for, at et program har den effekt, som det kan få. Mange virksomhederne er af den opfattelse, at de har et effektivt program, selvom de faktisk befinder sig på et lavt stadie. Disse virksomheder har typisk ikke prioriteret succession planning højt nok og spilder deres tid og ressourcer på et ufuldstændigt program. Det betyder, at virksomhederne er dårligt rustet til at besætte nøglepositioner og er i risikogruppe for dårlig strategieksekvering. Et godt kendskab til stadiernes formål og indhold er afgørende for at kunne udarbejde et effektivt program.

Virksomhederne holder programmet hemmeligt

Det andet problem er, at mange virksomheder holder programmet hemmeligt. I disse virksomheder er succession planning højt prioriteret og har udviklet omfattende processer for et program.

Alligevel har disse virksomheder ikke et effektivt program. Virksomhederne begår den fejl, at de holder programmet hemmeligt - også for de udvalgte kandidater.

Et hemmeligt program giver falsk tryghed

Et sådan program er falsk tryghed. Et hemmeligt program indeholder ikke en brugbar udvælgelses- eller udviklingsproces, der sikrer de rigtig kompetencer, og er derfor utilstrækkeligt. Desuden kan disse virksomheder opleve, at de dygtigste medarbejdere søger væk, fordi de mangler klarhed om deres position og ikke kan se en fremtid i virksomheden. Åbenhed er derfor en central faktor.

Når det er sagt, er virksomhedernes nervøsitet over for et åbent program dog hverken ubegrundet eller ligegyldig. Succession planning er et sensitivt emne, og et åbent program skaber en række dilemmaer. Disse dilemmaer opstår ofte, fordi nogle medarbejdere udvælges som kandidater til nøglepositioner, mens andre ikke gør. Det kan skabe splid og negativ konkurrence. Samtidig kan man risikere, at nogle medarbejdere vil føle sig snydt og forbigået og som konsekvens siger deres job op.

Det er vigtigt at sikre de rigtige kompetencer

Virksomhederne bør derfor overveje, hvordan disse dilemmaer skal håndteres. Det handler for den enkelte virksomhed om at tage en beslutning, der er i overensstemmelse med virksomhedens øvrige måde at gøre tingene på og overordnet kultur. For nogle virksomheder kan det være en løsning at holde nogle udvalgte positioner åbne, og andre hemmelige. Det vigtige er, at virksomheden sikrer, at kandidaterne udvikler de rigtige kompetencer.

## Succession planning er pengene værd

De seneste års undersøgelser konkluderer entydigt, at et effektivt succession planning program giver et højt økonomisk afkast.

Undersøgelser  
konkluderer entydigt en  
økonomiske gevinst

Den økonomiske gevinst hentes gennem udvikling af interne kandidater og et langsigtet perspektiv. Undersøgelser viser, at de virksomheder, der ansætter eksterne kandidater gennemgår omkostningstunge og risikable forløb - og at dette forstærkes, jo højere op man kommer i virksomheden. Samtidig er sandsynligheden for, at en ekstern kandidat vil opnå det ønskede mål mindre end 50%. Derimod viser undersøgelserne, at interne kandidater performer bedre, skaber størst værdi for aktionærer og har en længere ansættelsesperiode end en ekstern kandidat (Clutterbuck, 2012 & Booz&Co. 2012).

Den økonomiske gevinst  
hentes gennem udvikling  
af interne kandidater

Alligevel vælger mange virksomheder at ansætte eksterne kandidater, når de skal besætte en nøgleposition. Ifølge Booz & Company's årlige CEO succession rapport, er antallet af eksterne kandidater i europæiske virksomheder steget fra 14% i 2007 til 31% i 2011. Dette forklares med, at virksomhederne ønsker en ny kurs og nye kræfter efter flere år med lav vækst og en usikker fremtid. Men denne statistik er også et bevis på, at ambitiøs succession planning har ringe prioritet i alt for mange virksomheder. Tal fra Human Capital Institute viser, at 70% af virksomhedernes programmer for succession planning fejler på grund af manglende opbakning. Virksomhederne er derfor nød til at rekruttere udefra, når en nøglemedarbejder forlader virksomheden, og der ikke er kørt en intern kandidat i stilling til at overtage positionen.

Succession planning er  
pengene værd

Der findes kun få troværdige studier, som kvantificerer værdien af succession planning og beregner et afkast på denne eksempelvis via Return on Investment (ROI). Langt de fleste kommer enten fra amerikanske universiteter eller case studier fra amerikansk baserede virksomheder. Fælleskonklusion fra disse er dog, at afkastet er særdeles højt og selv med implementeringsrisikoen in mente, er det en sund investering. Succession planning er pengene værd.

Resten af dette white paper vil fokusere på, hvordan de virksomheder, der endnu ikke har et program for succession planning, eller som har et umodent program, kan arbejde med og implementere et modent og integreret program.



### 3. Fem grunde til at investere i succession planning

Der er mange grunde til, at en organisation bør investere i et succession planning program. De fem vigtigste grunde er:

Succession planning er et redskab til at styre forretningsrisici	<b>Lavere forretningsrisiko ved at miste nøglemedarbejdere.</b> Succession planning er et redskab til at styre de risici og konsekvenser, der er ved at miste medarbejdere på vigtige poster. Et program for succession planning gør det muligt at planlægge og gardere sig mod, at virksomheden vil blive forstyrret eller bremset, hvis nøglemedarbejdere forlader virksomheden. Udvikling af interne kandidater sikrer virksomheden en god strategieksekvering.
Den demografiske udfordring forstærker kampen om talent	<b>Det bliver endnu sværere i fremtiden at rekruttere talenter.</b> Et effektivt succession planning program mindsker behovet for ekstern rekruttering, og det er vigtigt, da den demografiske udfordring øger konkurrencen om de dygtigste medarbejdere. De store årgange af medarbejdere, der går på pension de kommende år kombineret med små ungdomsårgange gør situationen ekstra kritisk. I Danmark forventes det, at der i 2040 vil være 250.000 færre erhvervsaktive end i dag, mens der allerede er betydelige udfordringer inden for specifikke kompetencer. Ifølge PwC's årlige globale CEO-undersøgelse fra 2012 svarede kun 12%, at de ikke oplevede udfordringer med at besætte nye nøglepositioner. Dette understøtter, at udviklingen af interne kandidater bliver endnu vigtigere i fremtiden.
Virksomheden sparer omkostninger forbundet med at ansætte eksterne kandidater	<b>Store omkostninger ved at ansætte eksterne personer.</b> Fordi succession planning medfører færre eksterne ansættelser sparer virksomheden omkostninger forbundet hermed. En tommelfingerregel siger, at det koster ca. svarende til en årsløn i samlede direkte og indirekte omkostninger, at ansætte en ekstern nøglemedarbejder. Samtidig viser undersøgelser, at brug af interne kandidater på lang sigt performer bedre end en ekstern kandidat, fordi den interne kandidat har et indgående forhåndskendskab til virksomhedens mål, strategi og kultur. Ifølge Booz & Company giver en intern ansættelse af en administrerende direktør i gennemsnit 4,4% højere afkast, mens en ekstern kandidat kun giver 0,5% højere afkast.
Interne kandidater performer bedre end eksterne	<b>Succession planning har sit eget formål.</b> Mange virksomheder skelner ikke skarpt nok mellem succession planning og virksomhedens øvrige HR programmer – oftest talent management. Talent management handler om at tiltrække og udvikle generelle kompetence i forhold til virksomhedens strategi. Succession planning derimod handler om at identificere og udvikle interne kandidater med det formål at kunne besætte en udvalgt og specifik nøgleposition. De to programmer har derfor forskellige formål og skal adskilles.
Virksomheden skal være klar til at besætte nøglepositioner	<b>Succession planning har sit eget formål.</b> Mange virksomheder skelner ikke skarpt nok mellem succession planning og virksomhedens øvrige HR programmer – oftest talent management. Talent management handler om at tiltrække og udvikle generelle kompetence i forhold til virksomhedens strategi. Succession planning derimod handler om at identificere og udvikle interne kandidater med det formål at kunne besætte en udvalgt og specifik nøgleposition. De to programmer har derfor forskellige formål og skal adskilles.
Lovgivning sætter krav til succession planning	<b>Lovgivningsmæssige krav.</b> Også fra lovgivningsmæssig side er der kommet fokus på succession planning. Det er sket efter, at store virksomheder har oplevet betragtelige strategiske og økonomiske konsekvenser på grund af et fravær af strategisk succession planning. Særligt i USA gælder der en række krav i forbindelse med åbenhed og transparens på topledelsesniveau. I 2009 blev der blandt andet vedtaget en lov af The Securities and Exchange Commission' Division of Corporate Finance, der har til formål at holde virksomheder ansvarlige for succession planning.

## 4. Design af et strategisk succession planning program

Design af et effektivt og strategisk succession planning program skal tage højde for specielt fire elementer, der vil sikre en høj grad af modenhed og dermed værdiskabelse. De fire elementer er:

Centrale elementer i et effektivt og strategisk program

- Inkluderer nøglepositioner på et bredt niveau i virksomheden
- Integreres med virksomhedens øvrige programmer
- Faciliteres af et integreret IT-system
- Forankres i virksomhedens strategi

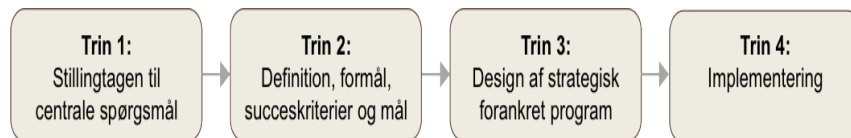
Uden topledelsens fulde opbakning er succession planning værdiløs

Samtidig skal programmet være forankret hos topledelsen. Topledelsen skal tage ejerskab af programmet, vise at det er en organisatorisk prioritet og ikke mindst bruge det, når nøglepositioner bliver ledige. Dette er en grundforudsætning for, at programmet vil få opbakning fra resten af virksomheden - og at det lykkes. Flere undersøgelser viser, at de programmer, der alene er et HR-projekt ikke har nogen værdi. Sagt lige ud; uden topledelsens fulde opbakning er succession planning værdiløst.

Før et program designes, er der en række trin, som bør gennemgås. Disse er vist i figur 2.

Grundtrin i strategisk succession planning

Figur 2: Fire trin i en succession planning proces



Kilde: proacteur (2017)

Centrale spørgsmål og dilemmaer skal behandles

### Trin 1: Stillingtagen til centrale spørgsmål

Før et program udarbejdes er der en række centrale spørgsmål og dilemmaer, som topledelsen skal besvare og forholde sig til. Eksempler på disse kunne være:

- Hvor ofte skal nøglepositionerne analyseres?
- Hvor stort et omfang skal programmet have?
- Skal der udvælges en eller flere kandidater til hver nøgleposition?
- Hvor stor åbenhed skal der være om programmet?
- Hvilke udfordringer vil vi have i forhold til virksomhedens nøglepositioner i fremtiden, og gør vi det rigtige for at kunne håndtere dem?

Det er vigtigt, at forholde sig til disse og andre relevante spørgsmål og dilemmaer inden trin 2 påbegyndes. Spørgsmål, der ikke løses fra starten vil føre til problemer i implementeringsfasen.

Definition, formål, succeskriterier og mål skal besluttes

### Trin 2: Definition, formål, succeskriterier og mål

Efter at alle relevante spørgsmål er behandlet, skal virksomheden beslutte definition, formål, succeskriterier og mål for programmet. Disse vil guide resten af designfasen. Mange forholder sig til disse ting for sent i processen, hvilket fører til modstridende mål og uklare processer.

Først skal definitionen på plads. Det er vigtigt, at hver virksomhed udarbejder sin egen definition, eftersom forskellige virksomheder anskuer og arbejder forskelligt med succession planning. Dette white paper præsenterer én måde at arbejde med succession planning på. En måde, der naturligvis skal tilpasses den enkelte virksomheds behov og situation.

Dernæst skal programmets formål defineres. Formålet skal være gennemarbejdet og klart defineret, da det beskriver virksomhedens grundlag for at arbejde med succession planning.

Til sidst skal der vælges en række succeskriterier og mål. Eksempler på disse kunne være:

- Hvornår skal de første kandidater være klar til at overtage en nøgleposition?
- Hvor lang tid må der gå, før en kandidat er 100% integreret i en nøgleposition?
- Hvilke resultatkrav er der til kandidatens performance det første år?
- Hvor mange nøglepositioner skal udfyldes af interne kandidater

Alle mål skal være klart definerede, målbare og tidsbestemte. Den klassiske SMART-model (specifikt, målbar, accepteret, realistisk, tidsafgrænset) er en effektiv måde at formulere mål på.

Derudover skal der udvælges en eller flere personer, som får ansvaret for at de besluttede succeskriterier og mål bliver indfriet og opfyldt.

### Trin 3: Design af strategisk forankret program

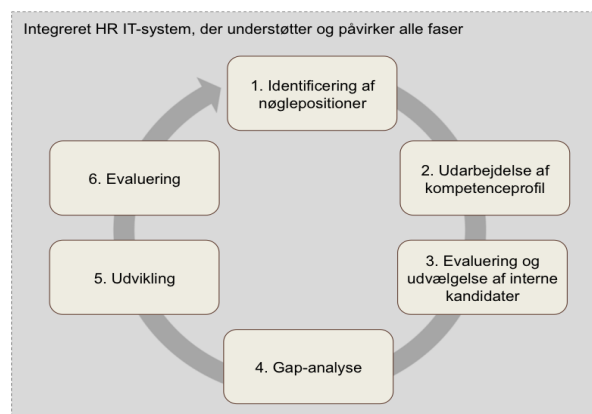
Programmet skal designes

Succession planning er en cirkulær proces. Det betyder, at indholdet i et sådant program altid er under udvikling og aldrig færdigt. Et succession planning program indeholder en systematisk identificering, udvælgelse og udvikling af potentielle kandidater for at sikre de rigtige kompetencer.

Et program indeholder systematisk identificering, udvælgelse og udvikling

Programmet er delt op i seks faser og understøttet af et integreret IT-system. Et integreret IT-system er specielt for store organisationer afgørende for, at programmet kan skabe den værdi, det er tiltænkt. Figur 3 illustrerer de enkelte faser i et program.

Figur 3: De seks faser i et effektivt succession planning program



Kilde: proacteur (2017)

Resten af dette kapitel vil gennemgå de seks faser og beskrive, hvordan virksomheden kan arbejde med og udvikle hver fase.

Det er i fase 1, at programmet bliver strategisk forankret

**Fase 1: Identificering af nøglepositioner.** En nøgleposition er en position, der er særlig vigtig i forhold til virksomhedens strategi. Nøglepositionen kan både identificeres på ledelsesniveau, hos fagspecialister, områdespecialister, projektledere, kundeansvarlige eller andre strategiske positioner i virksomheden. Nøglepositioner kan identificeres ved for eksempel at stille følgende spørgsmål:

- Hvilke nøglepositioner er vigtige i forhold til virksomhedens strategi?
- I hvilke nøglepositioner er det særligt vanskeligt at ansætte eksterne personer?
- Hvilke nøglepositioner er mest værdiskabende for vores kunder?
- Hvilke nøglepositioner er mest værdiskabende for vores ejere?

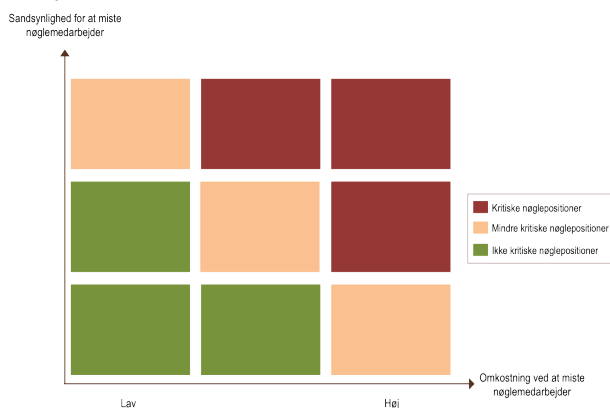
Det er i denne fase, at programmet bliver strategisk forankret. Koblingen mellem strategi og program kan ikke undervurderes og kræver et selvstændigt arbejde.

Når virksomheder begynder at arbejde med succession planning, vil de ofte starte med at fokusere på de mest kritiske nøglepositioner. Det giver god mening. Dog er det vigtigt at huske, at et program først skaber fuld værdi, når det inkluderer strategiske nøglepositioner bredt i virksomheden.

En risikoprofil giver overblik over nøglepositioner

En risikoprofil kan være et redskab til at vurdere, hvor vigtige de forskellige nøglepositioner er. Figur 4 viser et eksempel:

Figur 4: Eksempel på risikoprofil



Kilde: proacteur (2017)

Risikoprofilen er et redskab til at få et overblik over virksomhedens nøglepositioner og viser, hvilke positioner, der er særlig kritiske.

Kompetenceprofilen identificerer kompetencer, nøglepositioner kræver

**Fase 2: Udarbejdelse af kompetenceprofil.** Efter at nøglepositionerne er identificeret, skal der udarbejdes en kompetenceprofil for de enkelte positioner. Kompetenceprofilen gør det muligt at identificere, systematisere og prioritere de kompetencer, som positionen kræver. En grundig udarbejdet kompetenceprofil er forudsætningen for, at kandidaten vil udvikle de nødvendige og rigtige kompetencer. Mange virksomheder har allerede jobbeskrivelser for alle nøglepositioner. De bør bruges i det omfang, de beskriver kompetencer.

Personlige præferencer kan have en negativ effekt på processen

**Fase 3: Evaluering og udvælgelse af interne kandidater.** I evaluerings- og udvælgelsesprocessen af kandidater vil flere personer deltage. Det vil ofte være personen i den nuværende nøgleposition, der står for at evaluere potentielle kandidater, eftersom det kræver et dybdegående indblik i kandidaternes jobbeskrivelse, ansvarsområder samt performance. Det er dog ikke nødvendigvis altid korrekt at antage, at personen i den nuværende nøgleposition er den mest kompetente til at udvælge sin efterfølger. Personen kan have personlige præferencer, som kan have en negative effekt på processen.

Der skal derfor være en kalibreringsproces, hvor potentielle kandidater evalueres evt. af en rekrutteringsansvarlig. Processen skal faciliteres af en relevant person fra HR.

I evalueringsprocessen er selv-nominering en mulighed

Selv-nominering er også en mulighed, som flere virksomheder er begyndt at benytte sig af. De kandidater, der nominerer sig selv vil ofte føle et større ejerskab, vil kunne se en fremtid i virksomheden og have en høj motivation for at udvikle de nødvendige kompetencer. Selv-nominering bør dog ikke være den eneste måde at udvælge egnede kandidater på, idet det kan have den ulempe, at det ansporer en bestemt type medarbejder, mens andre vil være mere tilbageholdne og ikke melde sig, selvom de måske var bedst egnede.

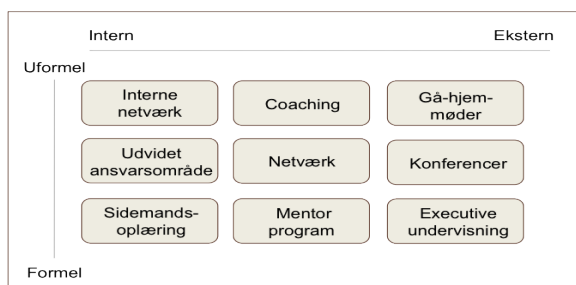
Efter at have evalueret alle potentielle kandidater udvælges de personer, som man vil tilbyde et internt kandidatur. De udvalgte personer skal derefter kontaktes og tilbydes stillingen. Der skal være mulighed for at sige nej tak, da det ikke nødvendigvis vil være attraktivt for alle at få rollen som kandidat til en nøgleposition.

Gap-analysen viser forskel i kompetenceniveau

**Fase 4: Udarbejdelse af gap-analyse.** Når udvælgelsesprocessen er slut, skal hver kandidat evalueres ud fra en gap-analyse. Den viser, hvor stor en forskel, der er mellem kandidatens nuværende kompetencer og de kompetencer, som nøglepositionen kræver. Gap-analysen skal derfor tage udgangspunkt i de kompetencer, som den konkrete nøgleposition kræver og sammenlignes med den individuelle kandidats kompetencer. Det kræver en grundig proces at udarbejde en brugbar og god gap-analyse. Gap-analysen vil også vise, hvor lang tid det vil tage kandidaten at tilegne sig de nødvendige kompetencer.

**Fase 5: Individuelt udviklingsforløb.** Med udgangspunkt i resultaterne fra gap-analysen planlægges et individuelt udviklingsforløb for hver kandidat. Figur 5 viser eksempler på aktiviteter, der kan indgå i et udviklingsforløb.

Figur 5: Eksempler på individuelle udviklingsaktiviteter



Kilde: proacteur (2017)

Individuel udvikling sikrer de rigtige kompetencer

Det vil variere fra kandidat til kandidat, hvor parat personen er til at overtage en specifik nøgleposition. Det er derfor vigtigt at udarbejde individuelle udviklingsforløb, så man sikrer den rigtige udvikling og de rigtige kompetencer hos hver kandidat. Nogle kandidater vil have brug for at følge den nuværende leder på enkelte opgaver, mens andre vil have brug for mere tidskrævende og omfattende udviklingsforløb.

Evaluering skal sikre en endnu mere effektiv proces i fremtiden

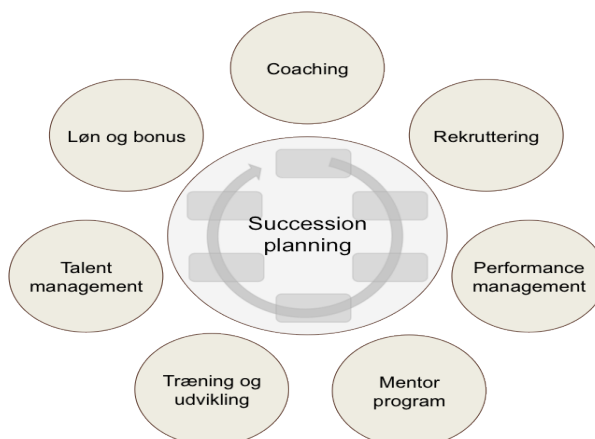
**Fase 6: Evaluering.** Når de første fem faser er udarbejdet og implementeret, skal det samlede program evalueres med henblik på at lære af eventuelle fejl og udfordringer i processen. Evalueringen skal sikre en endnu mere effektiv proces, og kan dermed også skabe mulighed for at udvide programmet til at omfatte nøglepositioner på et bredere niveau i virksomheden og øge programmets værdi.

## 5. Integration med øvrige HR-programmer

Integration er nøglen til at opnå et effektivt program

Et integreret program for succession planning er nøglen til at opnå et effektivt program på stadie 5 (jf. figur 1). Et sådan program er integreret med virksomhedens øvrige programmer og faciliteret af ét fælles IT-system. Figur 6 viser øvrige programmer, der kan indgå i et program.

Figur 6: Eksempel på programmer, der kan indgå i et program for succession planning.



Kilde: proacteur (2017)

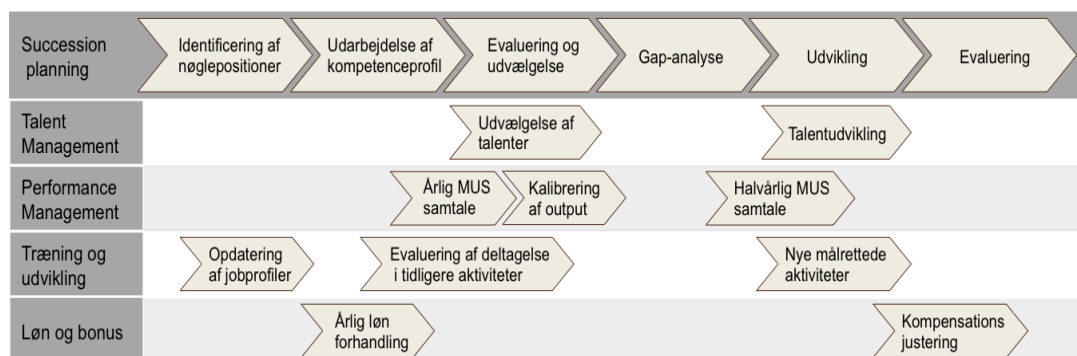
Programmerne vil naturligvis variere efter virksomhedens størrelse. Specielt store organisationer har allerede forankret disse programmer. Næste skridt bliver at integrere dem i succession planning programmet.

### Integreret succession planning proces

Et integreret program er vigtig for værdien af alle faser i programmet

Et integreret program har en vigtig betydning for værdien af alle faser i et succession planning program (jf. figur 3). Et integreret program gør det muligt at udnytte den viden og de ressourcer, som virksomheden allerede har. Figur 7 viser, hvordan et integreret program kan se ud.

Figur 7: Integreret succession planning proces



Kilde: proacteur (2017)

Et værdifuldt program inkluderer så mange programmer som muligt

Det mest værdifulde program inkluderer så mange relevante programmer som muligt. Det er de HR-ansvarliges opgave og ansvar at planlægge forløbet og integrere de øvrige programmer.

## IT som redskab til integration

Et fælles IT-system  
gør det muligt at opnå  
integration

Et velfungerende IT-system gør det muligt at opnå den nødvendige integration med virksomhedens øvrige programmer. Et integreret system vil:

**Samle HR data.** Et integreret IT-system gør det muligt at samle al information og data, som virksomheden har om medarbejderne. Det er HR, der har ansvaret for at samle og opdatere disse data. Løbende opdatering er en afgørende faktor for et brugbart og effektivt system. Et opdateret og effektivt system kan også give et samlet visuelt overblik ved hjælp af opsummerende grafikker.

**Øge samarbejdet.** Et integreret program vil understøtte samarbejdet mellem ledelsen, HR og andre relevante personer, der deltager i processen. Systemet gør det tilgængeligt og nemt at dele viden og skabe overblik.

**Understøtte integration.** Et integreret program gør det muligt at overføre information og data fra virksomhedens øvrige programmer til programmet for succession planning. For eksempel kan man hente data fra en MUS samtale, se hvilke trænings- og udviklingsprogrammer en potentiel kandidat har deltaget i, eller få overblik over en kandidats kompetencer og præstationer og sammenligne med andre kandidater.

**Understøtte planlægning og beslutninger.** Et integreret program vil også understøtte planlægning og beslutninger gennem hele processen. For eksempel kan programmet identificere de dygtigste medarbejdere på baggrund af præstationer, søge efter specifikke medarbejdere eller kompetencer på tværs af hele virksomheden.

Nøglen til et effektivt og værdiskabende program på stadie 5 (jf. figur 1) er integration med virksomhedens øvrige HR-programmer og understøttet af et integreret IT-system.

## 6. Typiske faldgruber og udfordringer

Succession planning er i teorien let: Det handler om at sikre en virksomheds nøglepositioner. Alligevel fejler virksomheder ofte på grund af en række udfordringer. De vigtigste faldgruber og udfordringer er:

Manglende opbakning betyder en uholdbart program

**Manglende opbakning.** Succesfuld succession planning kræver, at det har fuld opbakning fra topledelsen og bestyrelsen. Manglende opbakning vil betyde, at der bliver gennemført en uholdbar og ubrugelig proces, og programmet vil derfor være uden reel værdi. I de virksomheder, hvor topledelsen ikke tager ejerskab over programmet, bliver det ofte til et HR-projekt. Denne løsning er utilstrækkelig, da det er topledelsen, som skal udvikle de strategiske retningslinjer. Et effektivt program er ejet af topledelsen og understøttet af HR.

Bias og personlige præferencer kan have en negativ effekt

**Personlige præferencer og manglende overblik.** Det er ikke nødvendigvis personen i en nuværende nøgleposition, der er den mest kompetente til at udvælge sin efterfølger. Personen kan have bias og personlige præferencer for, hvem der skal overtage positionen, der kan have en negativ effekt på udvælgelsesprocessen. Samtidig har personen ikke nødvendigvis et fuldt overblik over de mulige kandidater, hvorfor nogle kan blive overset. I udvælgelsen skal der derfor afholdes en kalibreringsproces, hvor den nuværende nøgleperson sammen med for eksempel en anden leder og en rekrutteringsansvarlig kan evaluere de potentielle kandidater.

En dygtig medarbejder er ikke nødvendigvis en god kandidat

**Udvælgelse af de forkerte kandidater.** I udvælgelsesprocessen af kandidater er det vigtigt at være opmærksom på, at en kandidat, som har succes i en nuværende stilling, ikke nødvendigvis vil få succes i en specifik nøgleposition. Det skyldes den simple grund, at de forskellige stillinger kræver forskellige kompetencer. I udvælgelsen er det derfor vigtigt at medtage kandidatens potentiale for at kunne tilegne sig de nødvendige kompetencer, som den pågældende nøgleposition vil kræve.

Programmet skal være realistisk

**At gøre for mange ting på kort tid.** Det er vigtigt at implementere et realistisk program. Hvis virksomheden ikke tidligere har beskæftiget sig med succession planning, vil det ofte være urealistisk at implementere et program, der favner bredt i virksomheden. Man bør starte med at identificere de kritiske nøglepositioner i forhold til virksomhedens strategi, hvorefter det med tiden kan udvikle sig til at favne bredere.

Dynamiske omgivelser er vanskelige udfordringer

**At navigere i konstant foranderlige omgivelser.** For mange virksomheder er det vanskeligt at implementere et effektivt succession planning program, fordi virksomheden hele tiden forandrer sig i takt med, at markedets konkurrence og krav forandrer sig. Organisationsændringer, dynamiske omgivelser og medarbejdere, der skifter jobs, er alle vanskelige udfordringer, men omkostningerne ved ikke at have et program for succession planning er endnu større. Integreret succession planning er et vigtigt redskab i løsningen på denne problemstilling.



## 7. Konklusion

Succession planning sikrer strategiske nøglepositioner	<p>Succession planning handler om at sikre strategiske nøglepositioner. Det gøres ved systematisk at identificere, udvælge og udvikle interne kandidater, der kan overtage disse positioner i tilfælde af planlagt eller uventet fratræden.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planlagt fratræden: Pension</li><li>• Ikke-planlagt fratræden: Opsigelse, sygdomsforløb eller dødsfald</li><li>• Andet fravær: Barsel eller orlov</li></ul>
Udvikling af interne kandidater giver økonomisk gevinst	<p>De seneste års undersøgelser konkluderer entydigt, at et succession planning program er den mest effektive og lønsomme metode til at sikre en virksomheds nøglepositioner. Enhver professionel og ambitiøs virksomhed bør derfor have et program for succession planning.</p>
Succession planning kan kategoriseres ud fra fem stadier	<p>Succession planning kan kategoriseres ud fra fem modenhedsstadier: Ingen succession program proces, succession planning for øverste ledelse, afløserplanlægning, traditionel succession planning og integreret succession planning. Alle virksomheder bør stræbe efter at opnå stadiet fem - integreret succession planning. Blandt de vigtigste faktorer for et effektivt og værdiskabende program er klarhed over de forskellige stadiers formål og indhold samt åbenhed omkring programmet.</p>
Succession planning er en cirkulær proces	<p>Succession planning er en cirkulær proces forstået på den måde, at programmet altid er under udvikling og aldrig færdigt. Før et program udarbejdes er det relevant at tage stilling til centrale spørgsmål og dilemmaer og beslutte virksomhedens definition, formål, succeskriterier og mål for programmet. Efterfølgende kan programmet designes.</p>
Integration er nøglen til et effektivt program	<p>Der er seks faser i et effektivt program: Identificering af nøglepositioner, udarbejdelse af kompetenceprofil, evaluering og udvælgelse af kandidater, gap-analyse, udvikling samt evaluering. Et effektivt og strategisk program skal tage højde for fire elementer, der vil sikre en høj grad af modenhed og dermed værdiskabelse:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inkludering af nøglepositioner på et bredt niveau i virksomheden</li><li>• Integration med virksomhedens øvrige programmer</li><li>• Anvendelse af et integreret IT-system</li><li>• Et strategisk fokus</li></ul>
Succession planning skal være forankret hos topledelsen	<p>Gode processer er dog ikke tilstrækkelige. Succession planning skal være forankret hos topledelsen. Topledelsen skal tage ejerskab af programmet og vise, at det er en organisatorisk prioritet. Dette er en forudsætning for, at programmet vil få opbakning i resten af virksomheden – og at det lykkes.</p>

God arbejdslyst.

## 8. Litteraturliste

**Favaro, K., Kalrsson, P. & Nielson, G. (2012).** CEO Succession report – 12th Annual Global CEO Succession Study. Booz&Co.

**Freeman, F., W et al. (2009).** Harward Business Review on CEO Succession. Harward Business Press

**Cluttenbusk, D. (2012).** The Talent Wave - Why Succession Planning fails and what to do about it. KoganPage

**Groves, K., S. (2007).** Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices. Journal of Management and Development, vol. 26(3), pp. 239-260

**Lamoureux, K., Campbell, M. & Smith, R. (2009).** High-Impact Succession Management – Executive Summary. Bersin & Associates and center for Creative Leadership

**Mooney, C., H., Semadeni, M. & Kesner, I. F. (2013).** Interim Succession – Temporary Leadership in the midst of the Perfect Storm. Business Horizons, vol. 56(5), pp. 621-633

**PageUp People (2009).** Succession Planning & Management in Tough Economic Times – Assisting Organisations to Acquire & Retain the Best Talent through the Development & Integrated delivery of Innovative People, Management, Systems and Solutions. PageUp people

**PwC (2012).** 15th Annual Global CEO Survey. Delivering results - Growth and value in a votide world. PwC

**Rothwell, W., J. (2006).** Ten Key Steps for Effective Succession Planning. Rothwell & Associates, Inc.

**Rothwell, W., J. (2010).** Effective Succession Planning - Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. 4th ed. Amacom

**Rothwell, W., J. (2011).** Replacement planning - A Starting Point for Succession Planning and Talent Management. International Journal of Training and Development, vol. 15(1). pp. 87-99

**Successfactors (2013).** Succession Management is more than just a plan: Identifying, development, and retaining talent for critical roles. Successfactors



## Om proacteur

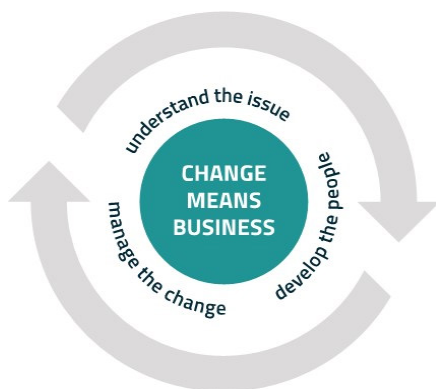
proacteur er et konsulentfirma, der leverer evidensbaserede og best practice baserede konsulentløsninger inden for forandringsledelse. Vi arbejder ud fra en internationalt anerkendt og velafprøvet forandringsledelses-metode der, ud fra en holistisk tilgang, tager højde for forandringens kompleksitet. Dette sikrer at forandringen bliver robust og varig.

Det er sådan vi gør det:

1. Sammen sikrer vi, at vi forstår situationen
2. Vi udvikler ansatte og ledere, så de kan tage deres rolle i forandringen på sig
3. Vi styrer forandringen, sammen med dig

Vi baserer alle beslutninger på data og strategiske indikatorer, så vi sikrer at vi ikke mister fokus på forretningens målsætninger – hvad enten det er kvalitetssikring af vores kunders leverancer, forbedret produktionseffektivitet eller procesoptimeringer.

proacteur blev stiftet i 2006 og har i dag 20 konsulenter. Vores værdier, vores ambitioner og vores vision er vedblevet uforanderlige siden starten; vi vil være de bedste i Norden til at hjælpe organisationer med at omsætte strategier til virkelighed og få projekter til at lykkes.



### For more information please contact:

Morten Kamp Andersen  
Partner

t: +45 25 53 27 39  
e: [mka@proacteur.com](mailto:mka@proacteur.com)  
[www.proacteur.com](http://www.proacteur.com)

proacteur ApS  
Vadstrupvej 53,1  
DK-2880 Bagsværd