Hoe maak je een opvolgingsplan voor meerdere sleutelposities in het management?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/hoe-maak-je-een-opvolgingsplan-voor-meerdere-sleutelposities-in-het-management/

Een opvolgingsplan voor meerdere sleutelposities maak je door eerst alle kritieke managementfuncties te identificeren, vervolgens per positie het vertrekrisico en de impact te beoordelen, interne kandidaten te koppelen aan die posities en een concreet ontwikkeltraject te starten. Dit is geen eenmalig document, maar een levend proces dat vraagt om periodieke actualisering en betrokkenheid van de directie. De secties hieronder geven per deelvraag een direct en praktisch antwoord.

Welke sleutelposities moet je opnemen in een opvolgingsplan?

In een opvolgingsplan neem je alle posities op waarvan het vertrek de continuïteit, strategie of klantrelaties van de organisatie direct in gevaar brengt. Denk daarbij aan directie- en managementfuncties, maar ook aan specialistische rollen met unieke kennis of een lang inwerktraject. Een vuistregel: als het langer dan zes maanden duurt om een goede vervanger te vinden, hoort de positie in het plan.

Veel organisaties beperken opvolgingsplanning ten onrechte tot de directie. In de praktijk is het juist de laag daaronder die de dagelijkse operatie draaiende houdt: de afdelingsmanager die alle klantcontacten beheert, de technisch specialist zonder wie een productielijn stilvalt, of de HR-manager die alle kennis van arbeidsvoorwaarden en personeelsdossiers in zijn hoofd heeft. Deze posities veroorzaken bij onverwacht vertrek vaak meer schade dan een directeurswisseling.

Stel per afdeling de vraag: wie mag er morgen niet ziek worden? De antwoorden wijzen je op de functies die in het plan thuishoren. Maak van die lijst een overzicht met de naam van de huidige functionaris, de geschatte resterende diensttijd en de mate van kennisconcentratie. Dat overzicht vormt de basis van je volledige opvolgingsplan voor sleutelposities in het management.

Hoe breng je de risico's per sleutelpositie in kaart?

Per sleutelpositie breng je het risico in kaart door twee factoren te combineren: de kans dat de positie vacant raakt en de impact die dat heeft op de organisatie. Vermenigvuldig die twee scores met elkaar en je krijgt een prioriteitenlijst die aangeeft waar de opvolgingsplanning het meest urgent is.

Voor de kans op een vacature kijk je naar leeftijd en pensioenleeftijd, contractvorm, signalen van vertrekintentie, en de aantrekkelijkheid van de functie voor de markt. Een manager van 61 met een ruim netwerk buiten de organisatie scoort hier anders dan een 38-jarige specialist die net een langetermijnbonus heeft ontvangen.

De impactscore bepaal je door te kijken naar drie elementen:

- **Vervangbaarheid:** hoe snel is een gekwalificeerde opvolger intern of extern beschikbaar?
- **Kennisconcentratie:** hoeveel bedrijfskritische kennis zit exclusief bij deze persoon?
- **Strategisch gewicht:** welke beslissingen hangen af van deze functie?

Door dit voor elke sleutelpositie te doorlopen, voorkom je dat je opvolgingsplan een theoretisch document wordt. Je richt de aandacht op de posities die werkelijk een risico vormen, zodat tijd en budget gericht worden ingezet.

Wat zijn de stappen voor het opstellen van een opvolgingsplan?

Een opvolgingsplan voor meerdere managementposities opstellen doe je in vijf stappen: identificeer de sleutelposities, beoordeel de risico's, breng interne kandidaten in kaart, stel ontwikkeltrajecten op en leg vast hoe en wanneer je het plan actualiseert. Elke stap bouwt voort op de vorige en samen vormen ze een werkbaar raamwerk.

1. **Sleutelposities vastleggen:** Gebruik de criteria uit de eerste sectie om te bepalen welke functies in het plan horen. Beperk je tot posities met aantoonbaar hoge impact.
2. **Risicoprofiel per positie:** Scoor elke functie op kans en impact, zoals beschreven in de vorige sectie. Dit geeft je een prioriteitenlijst.
3. **Interne kandidaten koppelen:** Zoek per positie naar twee of drie potentiële opvolgers. Noteer hun huidige readiness: zijn ze nu inzetbaar, binnen een jaar klaar, of pas over twee tot drie jaar?

4. **Ontwikkeltrajecten starten:** Koppel aan elke kandidaat concrete acties: een leiderschapstraject, cross-functionele projecten, mentoring door de huidige functionaris, of externe opleiding.
5. **Evaluatiecyclus inrichten:** Plan minimaal jaarlijks een directiebespreking waarin het plan wordt bijgewerkt op basis van veranderingen in de organisatie en bij de kandidaten.

Betrek bij elke stap zowel HR als de directie. Opvolgingsplanning werkt alleen als het gedragen wordt op het hoogste niveau van de organisatie, niet als een HR-administratief project dat in een la verdwijnt.

Hoe identificeer je interne kandidaten voor meerdere managementposities?

Interne kandidaten voor meerdere managementposities identificeer je door een gestructureerde talentbeoordeling te combineren met gesprekken over ambitie en ontwikkeling. Kijk niet alleen naar wie nu goed presteert, maar ook naar wie het potentieel heeft om in een andere of grotere rol te groeien. Die twee zijn niet altijd dezelfde persoon.

Een effectieve methode is de negenveldenmatrix, ook wel de nine-box grid genoemd. Daarin beoordeel je medewerkers op twee assen: huidige prestaties en toekomstig potentieel. Medewerkers in de rechterbovenhoek, hoge prestaties en hoog potentieel, zijn je primaire opvolgingskandidaten. Medewerkers met hoog potentieel maar nog beperkte prestaties zijn interessant voor posities op langere termijn.

Naast de matrix zijn er twee aanvullende instrumenten die de selectie scherper maken:

- **Competentieassessments:** Een objectieve meting van leiderschapscompetenties, besluitvaardigheid en strategisch denkvermogen geeft inzicht dat functioneringsgesprekken niet altijd bieden.
- **Ambitiegesprekken:** Vraag medewerkers expliciet naar hun loopbaanwensen. Iemand die geen leidinggevende wil worden, is geen goede opvolgingskandidaat, hoe sterk zijn prestaties ook zijn.

Herhaal deze beoordeling jaarlijks. Mensen ontwikkelen zich, ambities veranderen en de eisen aan een functie verschuiven mee met de strategie van de organisatie. Een opvolgingskandidaat van vorig jaar hoeft dit jaar niet meer de beste keuze te zijn.

Wanneer schakel je een extern werving- en selectiebureau in bij opvolgingsplanning?

Je schakelt een extern werving- en selectiebureau in bij opvolgingsplanning wanneer er geen geschikte interne kandidaten beschikbaar zijn, wanneer de tijdsdruk hoog is, of wanneer een objectief oordeel over kandidaten gewenst is. Externe expertise is ook waardevol bij de werving van schaarse profielen waarvoor intern de marktkennis ontbreekt.

In de praktijk zijn er drie situaties waarin externe ondersteuning duidelijk meerwaarde heeft:

- **Geen of te weinig interne kandidaten:** Als de talentpool intern te smal is voor een of meerdere sleutelposities, is externe werving de enige weg. Hoe eerder je dat constateert, hoe meer tijd je hebt voor een zorgvuldig selectieproces.
- **Onverwacht vertrek:** Bij een plotselinge vacature in een managementpositie ontbreekt de tijd voor een intern ontwikkeltraject. Een bureau met een actief netwerk kan dan snel en gericht zoeken.
- **Objectivering van interne kandidaten:** Soms is het lastig om intern een eerlijk oordeel te vellen over kandidaten die collega's of bekenden zijn. Een extern assessment of een second opinion van een bureau brengt objectiviteit in het proces.

Betrek een bureau bij voorkeur al in de planningsfase, niet pas als de vacature urgent is. Een bureau dat de organisatie kent, kan beter adviseren over realistische opvolgingsscenario's en de beschikbaarheid van profielen op de regionale arbeidsmarkt.

Hoe houd je een opvolgingsplan actueel voor meerdere posities tegelijk?

Je houdt een opvolgingsplan actueel door het te koppelen aan bestaande HR-cycli, een vaste eigenaar aan te wijzen en minimaal jaarlijks een volledige herziening in te plannen. Voor organisaties met meerdere sleutelposities werkt het het beste om het plan te behandelen als een levend document dat meebeweegt met organisatieveranderingen, niet als een jaarlijks rapport.

Praktische maatregelen om het plan actueel te houden:

- **Koppel aan de strategische planning:** Elke keer dat de organisatiestrategie wordt bijgesteld, controleer dan of de sleutelposities en de bijbehorende competentie-eisen nog kloppen.

- **Gebruik de beoordelingscyclus:** Integreer de opvolgingsbeoordeling in de jaarlijkse functionerings- en ontwikkelgesprekken, zodat kandidaatinformatie automatisch wordt bijgewerkt.
- **Wijs een eigenaar aan:** Zonder een verantwoordelijke persoon, doorgaans de HR-manager of een directielid, raakt het plan snel verouderd. Die eigenaar bewaakt de agenda en initieert de updates.
- **Monitor signalen actief:** Pensioenleeftijden, vertrekgesprekken, reorganisaties en nieuwe strategische prioriteiten zijn allemaal aanleiding om het plan tussendoor bij te stellen.

Voor organisaties met beperkte HR-capaciteit is het verleidelijk om opvolgingsplanning te behandelen als een project met een einddatum. Dat is een vergissing. De arbeidsmarkt en de interne organisatie veranderen voortdurend, en een opvolgingsplan dat twee jaar oud is, biedt bij een acute vacature weinig houvast meer.

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij opvolgingsplanning voor sleutelposities

Wierenga & De Graaf ondersteunt organisaties in Friesland en Noord-Nederland bij alle facetten van managementopvolging, van het objectief beoordelen van interne kandidaten tot het werven van externe opvolgers voor sleutelposities op hbo- en wo-niveau. Waar interne HR-capaciteit beperkt is, biedt het bureau de kennis, het netwerk en de structuur die nodig zijn om opvolgingsplanning daadwerkelijk te laten werken.

Concreet kan Wierenga & De Graaf het volgende betekenen bij opvolgingsplanning:

- **Objectieve kandidaatbeoordeling:** Via TMA-assessments en het vierogenprincipe, waarbij elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid, krijg je een scherp en betrouwbaar beeld van interne opvolgingskandidaten.
- **Externe werving van managementprofielen:** Wanneer de interne talentpool te smal is, zoekt het bureau via een multichannelaanpak en een jarenlang opgebouwd regionaal netwerk naar de juiste kandidaat. Bekijk de actuele vacatures voor een indruk van het type functies waarvoor het bureau werft.
- **Begeleiding tot zes maanden na indiensttreding:** De betrokkenheid stopt niet bij de handtekening. Het bureau begeleidt zowel de organisatie als de nieuwe functionaris door de inwerk- en aanpassingsfase, wat de slagingskans van een opvolging aanzienlijk vergroot.

- **Advies over arbeidsmarkt en werkgeverschap:** Met diepgaande kennis van de Friese arbeidsmarkt adviseert het bureau over realistische verwachtingen, schaarse profielen en de positionering als werkgever om de juiste kandidaten aan te trekken.

Professionals die zelf op zoek zijn naar een volgende stap in hun loopbaan kunnen zich aanmelden als kandidaat. Voor organisaties die willen sparren over hun opvolgingsplan of een concrete managementvacature willen invullen, is een persoonlijk gesprek de beste eerste stap.

Wil je samen verkennen hoe opvolgingsplanning er voor jouw organisatie concreet uit kan zien? Neem contact op met Wierenga & De Graaf voor een strategische sessie waarin we jouw sleutelposities, risico's en opvolgingsopties samen in kaart brengen.

Veelgestelde vragen

Hoe lang duurt het gemiddeld om een volledig opvolgingsplan voor meerdere sleutelposities op te stellen?

Voor een organisatie met vijf tot tien sleutelposities reken je gemiddeld op twee tot drie maanden voor een eerste werkbaar plan, inclusief de risicobeoordeling, talentanalyse en het opstellen van ontwikkeltrajecten. De meeste tijd gaat zitten in de gesprekken met directie, managers en kandidaten, niet in de administratieve verwerking. Belangrijk om te weten: een 'af' plan bestaat niet. Na de eerste opzet begint het echte werk: het plan levend houden door periodieke actualisering.

Wat doe je als er voor een sleutelpositie helemaal geen geschikte interne kandidaat is?

Als er intern geen geschikte kandidaat beschikbaar is, heb je twee opties: externe werving starten of een tijdelijke oplossing inrichten, zoals een interim-manager die de positie overbrugt terwijl je zoekt. Constateer dit zo vroeg mogelijk, want externe werving voor schaarse managementprofielen duurt al snel drie tot zes maanden. Gebruik deze situatie ook als signaal om te investeren in je interne talentpijplijn, zodat je bij de volgende wisseling wél een interne kandidaat klaar hebt staan.

Hoe bespreek je opvolgingsplanning met de huidige functionaris zonder dat het ongemakkelijk wordt?

Frame het gesprek niet als 'we bereiden ons voor op jouw vertrek', maar als 'we willen de kennis en continuïteit van jouw rol borgen voor de organisatie'. De meeste ervaren managers waarderen het als een organisatie serieus nadenkt over continuïteit, en zien het als erkenning van hun strategische belang. Betrek de huidige functionaris actief bij het identificeren van opvolgingskandidaten en het overdragen van kennis; dat maakt hen tot een bondgenoot in het proces in plaats van een buitenstaander.

Moet je opvolgingskandidaten vertellen dat ze in het plan staan?

Ja, in de meeste gevallen is transparantie de verstandigste keuze. Kandidaten die weten dat ze als potentieel opvolger worden gezien, zijn gemotiveerder om te investeren in hun ontwikkeling en minder geneigd om elders te gaan kijken. Communiceer wel met nuance: benoem het als een ontwikkelmogelijkheid en niet als een garantie op de functie, zodat je geen verwachtingen wekt die je niet kunt waarmaken. Bespreek ook expliciet wat er van hen verwacht wordt en welke stappen ze nog moeten zetten.

Hoe voorkom je dat opvolgingsplanning verworden tot een papieren exercitie zonder echte impact?

De belangrijkste voorwaarde is directiebetrokkenheid: als het plan alleen bij HR ligt, sterft het een stille dood. Zorg daarnaast dat het plan concrete, geplande acties bevat met namen, deadlines en verantwoordelijken, en koppel de voortgang aan bestaande overlegstructuren zoals het directie- of MT-overleg. Een opvolgingsplan zonder bijbehorende ontwikkelbudgetten en vrijgemaakte tijd voor kandidaten blijft altijd theorie.

Wat is een veelgemaakte fout bij het invullen van de nine-box grid voor opvolgingsplanning?

De meest voorkomende fout is dat managers 'potentieel' verwarren met 'zichtbaarheid': medewerkers die veel aanwezig zijn in vergaderingen of goed communiceren, scoren onterecht hoog, terwijl stille maar uiterst effectieve medewerkers worden onderschat. Gebruik daarom altijd een combinatie van objectieve data, zoals competentieassessments en concrete resultaten, naast

de subjectieve managementbeoordeling. Een second opinion van HR of een externe partij helpt om blinde vlekken in de beoordeling te corrigeren.

Hoe ga je om met sleutelposities waarbij de kennis volledig bij één persoon zit en er geen tijd is voor een lang overdrachtsproces?

Begin direct met kennisborging, ongeacht of er al een opvolgingskandidaat is. Laat de huidige functionaris kritieke processen, contacten en beslisregels documenteren, en organiseer waar mogelijk kennisoverdracht via shadowing of gezamenlijke klantsessies. Dit beschermt de organisatie ook bij onverwacht langdurig ziekteverzuim, niet alleen bij vertrek. In acute situaties waarbij de kennis al weg is, biedt een interim-specialist of een extern bureau met sectorkennis de snelste weg naar stabilisatie.

Gerelateerde artikelen

- 6 manieren om belangrijke bedrijfskennis te behouden tijdens een directiewisseling
- Hoe voorkom je dat een executive search traject onnodig lang duurt?
- Wat doe je als er binnen de familie geen geschikte bedrijfsopvolger is?
- 6 redenen waarom vergrijzing nu al impact heeft op jouw organisatie in Friesland
- Wanneer begin je met de werving van een nieuwe commissaris?