7 aandachtspunten bij het werven van managers voor meerdere vestigingen

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/7-aandachtspunten-bij-het-werven-van-managers-voor-meerdere-vestigingen/

Het werven van managers voor een organisatie met meerdere vestigingen is wezenlijk anders dan het invullen van een enkelvoudige leidinggevende positie. De kandidaat moet niet alleen sterk zijn in zijn vakgebied, maar ook in staat zijn om op afstand te sturen, teams op verschillende locaties te motiveren en tegelijkertijd de samenhang binnen de organisatie te bewaken. Wie dat onderschat, loopt het risico een uitstekende manager aan te trekken die toch vastloopt zodra de complexiteit van multi-site management zichtbaar wordt.

Deze zeven aandachtspunten helpen je als werkgever of HR-verantwoordelijke om het wervingsproces goed voor te bereiden en de juiste leidinggevende te vinden voor een rol die meer vraagt dan gemiddeld.

Waarom multi-site management andere eisen stelt

Een manager die één vestiging aanstuurt, kan dagelijks aanwezig zijn, de sfeer proeven en direct bijsturen. Een manager die verantwoordelijk is voor meerdere locaties heeft die luxe niet. Hij of zij moet vertrouwen op goede informatiestromen, delegeren zonder het overzicht te verliezen en tegelijkertijd recht doen aan de eigenheid van elke vestiging.

Dat vraagt om een specifiek profiel. Naast vakinhoudelijke kennis zijn zelfstandigheid, communicatiekracht en aanpassingsvermogen doorslaggevend. Tegelijkertijd moet de kandidaat in staat zijn om consistentie te bewaken: dezelfde normen en waarden uitdragen, ongeacht de locatie. Dit maakt het werven van managers voor meerdere vestigingen een vak apart, waarbij een zorgvuldige selectie het verschil maakt tussen succes en een kostbare misser.

1: Definieer de scope van de rol per vestiging

Voordat je begint met werven, moet volstrekt helder zijn wat de manager per locatie concreet gaat doen. Heeft hij of zij volledige P&L-verantwoordelijkheid per vestiging? Of is de rol meer coördinerend, met lokale teamleiders die de dagelijkse aansturing verzorgen? Het antwoord op die

vraag bepaalt welk profiel je nodig hebt.

Breng per vestiging in kaart: hoeveel medewerkers, welke omzetverantwoordelijkheid, welke mate van zelfstandigheid van het lokale team en welke rapportagelijnen er bestaan. Dit voorkomt dat je een kandidaat selecteert op basis van een te vaag functiebeeld, wat later leidt tot rolonduidelijkheid en frustratie aan beide kanten.

Een helder functieprofiel is ook de basis voor een eerlijk en vergelijkbaar selectieproces. Kandidaten weten waar ze aan beginnen, en jij kunt gerichter beoordelen of iemand past bij de werkelijke complexiteit van de functie.

2: Toets op ervaring met culturele verschillen

Vestigingen van dezelfde organisatie kunnen sterk van elkaar verschillen in cultuur, werkwijze en teamdynamiek. Dat geldt zeker wanneer locaties in verschillende regio's of steden liggen. Een manager die gewend is aan één bedrijfscultuur kan moeite hebben om zich aan te passen aan de nuances van een andere vestiging.

Vraag kandidaten expliciet naar ervaringen met cultureel diverse teams of omgevingen. Hoe zijn zij omgegaan met weerstand vanuit een bestaand team? Welke aanpak kozen zij om vertrouwen op te bouwen in een nieuwe omgeving? Concrete voorbeelden uit het verleden zijn betrouwbaardere voorspellers van toekomstig gedrag dan algemeenheden over "flexibiliteit" of "aanpassingsvermogen".

Bij het werven van leidinggevenden voor hbo+-functies is het zinvol om dit aspect ook te toetsen via een assessment, waarbij gedragspatronen en leiderschapsstijl objectief in kaart worden gebracht. Zo krijg je een volledig beeld van hoe iemand omgaat met diversiteit binnen teams.

3: Beoordeel zelfstandigheid en besluitvaardigheid

Een multi-site manager opereert regelmatig op afstand van het hoofdkantoor. Dat betekent dat hij of zij beslissingen moet kunnen nemen zonder voortdurend terugkoppeling te vragen. Tegelijkertijd moet diegene weten wanneer iets wél geëscaleerd moet worden. Die balans is cruciaal en lang niet bij elke kandidaat vanzelfsprekend aanwezig.

Stel tijdens het selectiegesprek situationele vragen: wat deed je toen je op locatie een acuut probleem moest oplossen zonder dat je direct contact had met de directie? Hoe weeg je snelheid van beslissen af tegen het risico van een verkeerde keuze? De antwoorden onthullen veel over iemands zelfstandigheid en stressbestendigheid.

Kandidaten die gewend zijn aan sterk hiërarchische omgevingen kunnen moeite hebben met de vrijheid die multi-site management vereist. Zoek naar mensen die aantoonbaar eigenaarschap hebben genomen, ook in situaties waar dat niet vanzelfsprekend was.

4: Wat zegt het netwerk van de kandidaat?

Een sterke manager voor meerdere vestigingen bouwt niet alleen intern aan relaties, maar heeft ook buiten de organisatie een relevant netwerk. Dat netwerk kan waardevol zijn voor het aantrekken van talent op lokaal niveau, voor het onderhouden van contacten met lokale stakeholders of voor het snel schakelen bij operationele uitdagingen.

Vraag kandidaten naar hun professionele netwerk in de regio's waar de vestigingen zich bevinden. Kennen zij de lokale arbeidsmarkt? Hebben zij contacten bij relevante brancheorganisaties of lokale gemeenschappen? In Noord-Nederland, en zeker in Friesland, speelt een regionaal netwerk een grotere rol dan in de Randstad. Iemand die de regio kent en er vertrouwen geniet, heeft een vliegende start.

Referentieonderzoek is hier een logische aanvulling. Voormalige collega's, leidinggevenden of zakenpartners kunnen inzicht geven in hoe iemand functioneert buiten de formele structuren van een organisatie.

5: Betrek sleutelfiguren van elke vestiging

Een veelgemaakte fout bij het werven voor multi-site functies is dat de selectie volledig vanuit het hoofdkantoor wordt gedaan. De mensen die dagelijks op de vestigingen werken, hebben echter waardevolle inzichten over wat de locatie van een leidinggevende nodig heeft. Bovendien vergroot betrokkenheid bij de selectie het draagvlak voor de nieuwe manager.

Betrek teamleiders of andere sleutelfiguren van elke vestiging bij ten minste één gespreksronde. Laat hen specifieke vragen stellen die aansluiten bij de lokale context. Dit geeft kandidaten ook een realistisch beeld van de uitdagingen per locatie, wat bijdraagt aan eerlijkere wederzijdse verwachtingen.

Zorg wel voor een heldere rolverdeling: wie heeft de uiteindelijke beslissing? Participatie van vestigingen is waardevol, maar mag het proces niet vertragen of de eindverantwoordelijkheid vertroebelen.

6: Stel heldere KPI's op vóór de start

Zonder concrete doelstellingen is het voor een nieuwe manager onmogelijk om te weten wat succes betekent. Bij meerdere vestigingen is dit extra complex, omdat de KPI's per locatie kunnen verschillen. Denk aan omzetdoelen, personeelsverloop, klanttevredenheidsscores of operationele efficiëntie.

Stel vóór de eerste werkdag per vestiging vast welke resultaten in het eerste halfjaar verwacht worden. Maak onderscheid tussen kortetermijndoelen (de eerste drie maanden) en bredere strategische doelen voor het eerste jaar. Bespreek deze KPI's al tijdens het sollicitatieproces, zodat de kandidaat weet waarvoor hij of zij tekent.

Heldere KPI's beschermen beide partijen. Ze voorkomen dat een manager op basis van vage verwachtingen wordt beoordeeld, en ze geven de organisatie een objectief kader om voortgang te meten. Dit is ook de basis voor zinvolle evaluatiegesprekken in de eerste maanden na aanstelling.

7: Plan een gestructureerde onboarding per locatie

Een gedegen onboarding is bij elke nieuwe aanstelling belangrijk, maar bij een multi-site manager is het onmisbaar. Iemand die verantwoordelijk is voor drie of vier vestigingen moet al die locaties leren kennen: de mensen, de processen, de cultuur en de uitdagingen. Dat vraagt om een gestructureerd plan, niet om een informele rondleiding.

Stel per vestiging een onboardingplan op met vaste onderdelen: kennismakingsgesprekken met teamleden, inzicht in lopende projecten, kennismaking met lokale stakeholders en een eerste beoordeling van wat goed gaat en wat beter kan. Geef de manager voldoende tijd per locatie om echt te landen, voordat van hem of haar verwacht wordt dat hij of zij volledig operationeel is.

Begeleiding in de eerste maanden na aanstelling is geen luxe, maar een investering. Organisaties die nieuwe leidinggevenden goed begeleiden, zien hogere retentie en snellere productiviteit. Betrek bij voorkeur ook een externe partij of coach bij de onboarding, zeker als de rol nieuw is voor de organisatie.

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij het werven van managers voor meerdere vestigingen

Het werven van de juiste leidinggevende voor een complexe, vestigingsoverstijgende rol vraagt om meer dan het uitzetten van een vacature. Het vraagt om diepgaand begrip van de organisatie,

de regio en het profiel dat echt past, nu en in de toekomst.

Wierenga & De Graaf ondersteunt organisaties in Friesland en Noord-Nederland bij precies dit soort uitdagende wervingsvraagstukken. Wat het bureau onderscheidt:

- **Vierogenprincipe:** Elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid. Dat levert een scherper en betrouwbaarder oordeel op.
- **Multichannel werving:** Via een combinatie van netwerksearch, social recruitment en online platforms worden kandidaten bereikt die niet actief zoeken maar wel openstaan voor de juiste stap.
- **Twee gespreksronden en assessment:** Het selectieproces is gestructureerd en grondig, met ruimte voor een professionele competentiebeoordeling via TMA-assessments.
- **Referentieonderzoek:** Verificatie van achtergrond en ervaring als standaard onderdeel van het proces, zodat je weet wie je in huis haalt.
- **Nazorg tot zes maanden na indiensttreding:** De begeleiding stopt niet bij de handtekening. Het bureau blijft betrokken om de match te laten slagen.
- **Regionale expertise:** Met een stevig netwerk in Friesland en Noord-Nederland kennen Jan Wierenga en Leo de Graaf de lokale arbeidsmarkt van binnenuit.

Ben je op zoek naar een sterke leidinggevende voor meerdere vestigingen en wil je het wervingsproces goed aanpakken? Bekijk onze actuele vacatures voor inspiratie, of ontdek wat wij voor kandidaten en opdrachtgevers kunnen betekenen. Klaar om samen de juiste match te maken? Neem contact op voor een persoonlijk gesprek. We denken graag met je mee over hoe we jouw organisatie naar een hoger niveau tillen.

Veelgestelde vragen

Hoe lang duurt een gemiddeld wervingstraject voor een multi-site manager?

Een zorgvuldig wervingstraject voor een leidinggevende over meerdere vestigingen duurt doorgaans acht tot twaalf weken, afhankelijk van de complexiteit van de rol en het aantal gespreksronden. Reken daarbij op extra tijd voor het betrekken van sleutelfiguren per vestiging en het uitvoeren van een assessment en referentieonderzoek. Wie dit proces probeert te versnellen, riskeert een mismatch die uiteindelijk veel meer tijd en kosten met zich meebrengt.

Wat zijn de meest voorkomende fouten bij het selecteren van een manager voor meerdere vestigingen?

De meest gemaakte fouten zijn: selecteren op vakinhoudelijke kennis alleen zonder de leiderschapscompetenties voor afstandsmanagement te toetsen, het ontbreken van een helder functieprofiel per vestiging, en het buiten beschouwing laten van de lokale vestigingscultuur tijdens de selectie. Een andere veelvoorkomende valkuil is het ontbreken van concrete KPI's bij de start, waardoor zowel de manager als de organisatie snel teleurgesteld raken over de voortgang.

Hoe toets ik tijdens een sollicitatiegesprek of iemand geschikt is voor afstandsmanagement?

Gebruik gerichte situationele en gedragsgerichte vragen, zoals: 'Beschrijf een situatie waarin je een team moest aansturen zonder fysiek aanwezig te zijn — wat was je aanpak en wat was het resultaat?' Aanvullend geeft een TMA-assessment of vergelijkbaar leiderschapsassessment objectief inzicht in gedragspatronen, communicatiestijl en besluitvaardigheid onder druk. Combineer dit altijd met referentieonderzoek bij voormalige leidinggevenden of collega's die de kandidaat in een vergelijkbare context hebben meegemaakt.

Is het verstandig om intern te werven voor een multi-site managementfunctie?

Interne kandidaten hebben als voordeel dat zij de organisatiecultuur al kennen, maar dat is bij multi-site management slechts één van de vereiste competenties. Toets ook bij interne kandidaten expliciet op ervaring met het aansturen van teams op afstand, omgaan met culturele verschillen tussen vestigingen en zelfstandige besluitvorming. Wees eerlijk als een interne kandidaat op deze punten nog onvoldoende ervaring heeft — een goede ontwikkelplan of een externe coach kan dan het verschil maken.

Hoe zorg ik ervoor dat een nieuwe multi-site manager snel draagvlak opbouwt bij alle vestigingen?

Begin al tijdens het selectieproces met het betrekken van teamleiders en sleutelfiguren per vestiging, zodat zij zich gehoord voelen en de nieuwe manager niet als een 'opgelegd besluit' wordt ervaren. Zorg vervolgens voor een gestructureerd onboardingplan per locatie, waarbij de

manager voldoende tijd krijgt om écht kennis te maken met de mensen, de processen en de lokale uitdagingen. Transparante communicatie over de rol en verwachtingen vanuit het hoofdkantoor versterkt het vertrouwen aan beide kanten.

Welke KPI's zijn het meest relevant voor een manager die meerdere vestigingen aanstuurt?

Relevante KPI's hangen sterk af van de sector en de organisatiedoelen, maar veelgebruikte indicatoren zijn: omzetgroei per vestiging, personeelsverloop en verzuimcijfers, klanttevredenheidsscores, operationele efficiëntie en de mate waarin strategische doelen per locatie worden behaald. Maak onderscheid tussen KPI's die de manager direct beïnvloedt en bredere organisatiedoelen waar hij of zij slechts gedeeltelijk verantwoordelijk voor is — dat voorkomt onrealistische verwachtingen en zorgt voor eerlijke evaluatiegesprekken.

Wanneer is het inschakelen van een gespecialiseerd werving- en selectiebureau de moeite waard?

Een gespecialiseerd bureau voegt de meeste waarde toe wanneer de rol complex is, de arbeidsmarkt krap is of wanneer de organisatie zelf onvoldoende capaciteit of expertise heeft om een grondig selectieproces te doorlopen. Voor multi-site managementfuncties in regio's zoals Friesland en Noord-Nederland is regionale marktkennis bovendien een concreet voordeel: een bureau met een sterk lokaal netwerk bereikt kandidaten die niet actief solliciteren maar wel openstaan voor de juiste stap. De investering in professionele begeleiding verdient zich terug via een hogere kans op een duurzame match en lagere kosten door vermeden mismatches.

Gerelateerde artikelen

- 6 voordelen van werken en wonen in Friesland die je misschien vergeet te noemen
- Hoe schrijf je een cv voor een toezichtsfunctie?
- Wat is een goede vacaturetekst voor een Raad van Commissarissen?
- Waarom is specialistische werving belangrijk voor de overheid?
- 7 strategieën voor werving tijdens personeelstekort