Hoe bepaal je het juiste verantwoordelijkheidsniveau voor een nieuwe directiefunctie?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/hoe-bepaal-je-het-juiste-verantwoordelijkheidsniveau-voor-een-nieuwe-directiefunctie/

Het juiste verantwoordelijkheidsniveau voor een nieuwe directiefunctie bepaal je door drie kernvragen te beantwoorden: wat moet de functie strategisch bijdragen, welke bevoegdheden zijn daarvoor nodig, en op welk organisatieniveau worden beslissingen genomen? Het antwoord hangt af van de omvang van de organisatie, de fase waarin het bedrijf zich bevindt, en de complexiteit van de uitdagingen waarvoor de directeur wordt aangesteld. De vragen hieronder helpen je stap voor stap het juiste functieniveau te bepalen en een scherp profiel op te stellen dat de juiste kandidaten aantrekt.

Welke factoren bepalen het verantwoordelijkheidsniveau van een directiefunctie?

Het verantwoordelijkheidsniveau van een directiefunctie wordt bepaald door vier samenhangende factoren: de omvang van de organisatie, de reikwijdte van de beslissingsbevoegdheid, het budget dat de functie beheert, en het aantal medewerkers waaraan leiding wordt gegeven. Samen geven deze factoren een betrouwbaar beeld van wat de functie in de praktijk vraagt.

Organisaties die een nieuwe directiefunctie instellen, onderschatten vaak hoe sterk deze factoren met elkaar samenhangen. Een directeur die verantwoordelijk is voor de volledige bedrijfsvoering van een organisatie met vijftig medewerkers, heeft een fundamenteel ander profiel nodig dan een directeur die één afdeling aanstuurt binnen een concern van vijfhonderd mensen.

Concrete factoren om in kaart te brengen zijn:

- **Beslissingsbevoegdheid:** Neemt de directeur zelfstandig strategische beslissingen, of legt hij of zij verantwoording af aan een raad van bestuur of aandeelhouders?
- **Budgetverantwoordelijkheid:** Welk financieel mandaat hoort bij de functie? Gaat het om een afdelingsbudget of om de totale organisatiefinanciën?

- **Leiderschapsreikwijdte:** Geeft de directeur direct leiding aan medewerkers, of stuurt hij of zij andere managers aan?
- **Externe vertegenwoordiging:** Is de directeur het gezicht van de organisatie richting klanten, partners en stakeholders?
- **Organisatiefase:** Bevindt het bedrijf zich in een groeifase, een consolidatiefase of een reorganisatie? Elke fase stelt andere eisen aan directeurschap.

Door deze factoren systematisch in kaart te brengen, voorkom je dat je een functie te zwaar of te licht positioneert. Beide fouten kosten organisaties tijd, geld en geloofwaardigheid op de arbeidsmarkt.

Wat is het verschil tussen een directeur, manager en eindverantwoordelijke?

Het kernverschil zit in de aard van de verantwoordelijkheid. Een manager stuurt processen en mensen aan binnen een vastgesteld kader. Een directeur stelt dat kader mede zelf vast en is verantwoordelijk voor de strategische richting. Een eindverantwoordelijke is degene die formeel aanspreekbaar is op het eindresultaat, wat zowel een directeur als een manager kan zijn, afhankelijk van de organisatiestructuur.

In de praktijk worden deze begrippen door elkaar gebruikt, wat verwarring oplevert bij het opstellen van een functieprofiel voor een directiefunctie. Een heldere definitie per niveau helpt:

De manager

Een manager vertaalt beleid naar uitvoering. Hij of zij stuurt een team of afdeling aan, bewaakt kwaliteit en voortgang, en rapporteert aan een hogere leidinggevende. De beslissingsbevoegdheid is begrensd door de kaders die de directie stelt. Het functieniveau ligt doorgaans op hbo-niveau, afhankelijk van de sector en de complexiteit van de afdeling.

De directeur

Een directeur bepaalt mede de koers van de organisatie. Hij of zij heeft eindverantwoordelijkheid over meerdere afdelingen of de gehele bedrijfsvoering, beschikt over strategisch mandaat, en vertegenwoordigt de organisatie extern. In het mkb is de directeur vaak ook de eigenaar of medeaandeelhouder, wat de rollen van ondernemer en bestuurder combineert.

Het begrip "eindverantwoordelijke" is functioneel, niet hiërarchisch. Het beschrijft wie aanspreekbaar is als het misgaat. In een platte organisatie kan dat een teamleider zijn. In een complexe structuur is het de statutair directeur. Voor het bepalen van het juiste functieniveau is het daarom essentieel om te omschrijven waar de verantwoordelijkheid begint en eindigt, niet alleen hoe de functie heet.

Hoe weet je of een functie strategisch of operationeel directeur vereist?

Een strategisch directeur is nodig als de organisatie behoefte heeft aan visievorming, marktpositionering en langetermijnbeleid. Een operationeel directeur past beter als de uitdaging ligt in het efficiënt laten draaien van bestaande processen, het aansturen van dagelijkse bedrijfsvoering en het realiseren van concrete resultaten binnen een vastgesteld kader. Veel functies vereisen beide, maar de nadruk verschilt sterk.

Een praktische manier om dit te bepalen is door te kijken naar de meest urgente uitdaging waarvoor de directeur wordt aangesteld:

- Moet de organisatie een nieuwe markt betreden of een nieuwe strategie ontwikkelen? Dan is strategisch leiderschap de prioriteit.
- Loopt de bedrijfsvoering vast door inefficiënte processen, personeelsproblemen of een gebrek aan sturing? Dan is operationele kracht de eerste behoefte.
- Staat de organisatie voor een fusie, overname of ingrijpende reorganisatie? Dan zijn beide competenties nodig, en is de vraag welke het zwaarst weegt in de eerste twaalf tot vierentwintig maanden.

Organisaties in het Friese mkb kiezen bij het werven van een directeur regelmatig voor een profiel dat beide rollen combineert. Dat is begrijpelijk, maar vergroot het risico dat het profiel te breed wordt en daardoor geen scherpe kandidaten aantrekt. Het is beter om een primaire focus te kiezen en de secundaire competenties als aanvulling te beschrijven.

Welke fouten maken organisaties bij het opstellen van een directieprofiel?

De meest voorkomende fout is het opstellen van een wensenlijst in plaats van een functieprofiel. Organisaties beschrijven de ideale kandidaat als een combinatie van een visionair strateeg, een hands-on operationeel manager, een ervaren people manager en een commercieel talent. Dit

profiel bestaat zelden in één persoon, en als het al bestaat, is die persoon niet beschikbaar of niet betaalbaar voor een gemiddeld mkb-bedrijf.

Andere fouten die regelmatig voorkomen bij de werving van een directiefunctie:

- **Functieniveau onduidelijk gelaten:** Een profiel zonder heldere omschrijving van beslissingsbevoegdheid en budgetmandaat trekt kandidaten aan die vervolgens afhaken als de realiteit duidelijk wordt.
- **Eisen gebaseerd op de voorganger:** De vorige directeur bepaalt niet wat de organisatie nu nodig heeft. Vertrek is vaak een moment om kritisch te heroverwegen welke competenties de toekomst vraagt.
- **Geen onderscheid tussen must-haves en nice-to-haves:** Als alle eisen even zwaar worden gepresenteerd, weten kandidaten niet wat echt telt en hebben recruiters geen selectiecriterium.
- **Salarisrange ontbreekt of is te breed:** Een onduidelijke beloning zorgt voor verkeerde verwachtingen aan beide kanten en vertraagt het proces.
- **Cultuurfit onderbelicht:** Directeuren mislukken zelden door gebrek aan vakkennis. Ze mislukken omdat ze niet passen bij de cultuur, het tempo of de waarden van de organisatie.

Een goed directieprofiel is scherp, eerlijk en realistisch. Het beschrijft niet de perfecte kandidaat, maar de juiste kandidaat voor deze organisatie, in deze fase, met deze uitdagingen.

Wanneer is een interim-directeur een betere keuze dan een vaste aanstelling?

Een interim-directeur is de betere keuze als de organisatie tijdelijk behoefte heeft aan directieleiding, maar de situatie te onzeker of te specifiek is om een langdurige vaste aanstelling te rechtvaardigen. Typische situaties zijn een plotseling vertrek van de huidige directeur, een reorganisatie, een fusie of een acute operationele crisis waarbij snel handelen noodzakelijk is.

Naast deze urgentiesituaties zijn er ook strategische redenen om voor een interim-oplossing te kiezen:

- De organisatie wil eerst de richting bepalen voordat ze een vaste directeur aanstelt met een langdurig contract.
- Er is behoefte aan specifieke expertise voor een afgebakend project, zoals een digitale transformatie of een markttoetreding.

- De interne kandidaat voor de directiefunctie is nog niet klaar, maar de organisatie wil hem of haar wel de tijd geven om te groeien.
- Het bedrijf wil de functie eerst in de praktijk testen voordat het de definitieve omschrijving en het niveau vaststelt.

Een vaste aanstelling verdient de voorkeur als de organisatie stabiliteit en continuïteit nodig heeft, als de directeur een langetermijnvisie moet uitvoeren, en als cultuurfit en intern draagvlak zwaar wegen. De keuze tussen interim en vast is geen kwestie van voorkeur, maar van organisatiebehoefte. Een goede analyse van de situatie voorkomt een dure vergissing in beide richtingen.

Hoe stel je een functieprofiel op dat de juiste kandidaten aantrekt?

Een functieprofiel dat de juiste kandidaten aantrekt, begint niet met een lijst van eisen, maar met een heldere omschrijving van de context: waar staat de organisatie, wat zijn de uitdagingen, en wat moet de directeur in de eerste twaalf maanden bereiken? Kandidaten op directieniveau kiezen niet alleen een functie, ze kiezen een uitdaging en een organisatie.

Een effectief functieprofiel voor een directiefunctie bevat de volgende elementen:

1. **Organisatiecontext:** Grootte, sector, cultuur en de fase waarin het bedrijf zich bevindt.
2. **Missie van de functie:** Wat is het doel van de aanstelling? Wat moet er anders of beter worden?
3. **Resultaatgebieden:** Concrete verantwoordelijkheden en meetbare doelstellingen voor de eerste periode.
4. **Beslissingsbevoegdheid:** Welk mandaat heeft de directeur? Aan wie legt hij of zij verantwoording af?
5. **Competentieprofiel:** Maximaal vijf tot zeven kerncompetenties, verdeeld in must-haves en aanvullende kwaliteiten.
6. **Arbeidsvoorwaarden:** Salarisrange, secundaire voorwaarden en eventuele aanvullende afspraken.

Taal en toon van het profiel zijn ook bepalend. Een directeur die op zoek is naar een uitdagende leiderschapsrol, haakt af bij een profiel dat klinkt als een standaard vacaturetekst. Schrijf vanuit de uitdaging, niet vanuit de vereisten. Vertel wat de organisatie wil bereiken, en beschrijf de

directeur als de sleutelfiguur in dat verhaal. Kandidaten die zichzelf daarin herkennen, reageren. Dat zijn precies de mensen die je wilt spreken. Bekijk ook onze actuele vacatures om te zien hoe scherpe directieprofielen er in de praktijk uitzien.

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij het werven van een directiefunctie

Het bepalen van het juiste verantwoordelijkheidsniveau en het opstellen van een scherp functieprofiel zijn precies waar Wierenga & De Graaf het verschil maakt voor organisaties in Friesland en Noord-Nederland. Als gespecialiseerd werving- en selectiebureau voor hbo- en wo-functies begeleidt het bureau bedrijven niet alleen bij het vinden van kandidaten, maar ook bij de stap daarvoor: het helder krijgen van wat de organisatie écht nodig heeft.

Concreet biedt Wierenga & De Graaf bij de werving van een directiefunctie het volgende:

- **Inventarisatie en functieprofiel:** Een diepgaand gesprek over de organisatiecontext, de uitdagingen en de gewenste impact van de nieuwe directeur, resulterend in een scherp en realistisch profiel.
- **Multichannelwerving:** Actieve benadering via netwerk, social recruitment en internetsearch, gericht op kandidaten die niet actief zoeken maar wel openstaan voor de juiste uitdaging.
- **Vierogenprincipe:** Elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid, wat de kwaliteit van de selectie structureel verhoogt.
- **Twee gespreksronden en assessment:** Een gestructureerd selectieproces dat verder kijkt dan het cv, inclusief een professionele beoordeling van competenties en cultuurfit.
- **Begeleiding tot zes maanden na indiensttreding:** De samenwerking stopt niet bij de handtekening. Het bureau begeleidt zowel de organisatie als de nieuwe directeur door de eerste maanden heen.

Of je nu een vaste directeur zoekt of overweegt om tijdelijk met een interim-oplossing te werken, een goed gesprek aan het begin van het proces voorkomt kostbare fouten later. Bekijk wat Wierenga & De Graaf voor kandidaten op directieniveau betekent, of neem direct contact op voor een persoonlijk gesprek over jouw directiefunctie. Laten we samen bepalen welk profiel en welk niveau het beste passen bij jouw organisatie en de fase waarin jullie je bevinden.

Veelgestelde vragen

Hoe lang duurt het gemiddeld om een directiefunctie succesvol in te vullen?

Een zorgvuldig wervingsproces voor een directiefunctie duurt gemiddeld twee tot vier maanden, afhankelijk van de schaarste van het profiel en de complexiteit van de selectieprocedure. Organisaties die het functieprofiel vooraf scherp hebben gedefinieerd, doorlopen dit proces aanzienlijk sneller. Reken bij een brede of schaarse zoekopdracht op een langere doorlooptijd, en houd bij urgentie altijd een interim-oplossing als buffer achter de hand.

Wat zijn de meest voorkomende redenen waarom een nieuwe directeur binnen twee jaar vertrekt?

De meest voorkomende oorzaken zijn een mismatch in cultuurfit, onduidelijke verwachtingen over mandaat en beslissingsbevoegdheid, en onvoldoende draagvlak vanuit de raad van bestuur of het team. Technische incompetentie is zelden de reden. Juist daarom is het essentieel om in het wervingsproces expliciet aandacht te besteden aan waarden, leiderschapsstijl en de informele machtsdynamiek binnen de organisatie.

Hoe bepaal je een marktconform salaris voor een nieuwe directiefunctie?

Een marktconform salaris hangt af van de sector, de organisatieomvang, het geografische gebied en de zwaarte van het mandaat. Raadpleeg actuele salarisonderzoeken zoals die van Berenschot of branchespecifieke benchmarks, en vergelijk met vergelijkbare functies in jouw regio. Voor directiefuncties in het Friese en Noord-Nederlandse mkb liggen salarissen doorgaans lager dan in de Randstad, maar een te krappe bandbreedte sluit sterke kandidaten onnodig uit.

Moet een directeur altijd sector-specifieke ervaring hebben, of zijn overdraagbare leiderschapscompetenties voldoende?

Dat hangt sterk af van de complexiteit en de regeldruk binnen de sector. In sterk gereguleerde sectoren zoals zorg, onderwijs of financiële dienstverlening is sectorkennis vrijwel onmisbaar. In

het brede mkb zijn overdraagbare leiderschapscompetenties, zoals strategisch denkvermogen, veranderkracht en commercieel inzicht, vaak minstens zo waardevol als sectorervaring. Weeg dit bewust af in het functieprofiel en wees transparant over welke kennisgebieden inwerkbaar zijn.

Hoe betrek je het zittende managementteam bij de werving van een nieuwe directeur zonder het proces te vertragen?

Betrek het managementteam in een vroeg stadium bij het opstellen van het functieprofiel, zodat hun input verwerkt is voordat de werving start. Reserveer vervolgens één gestructureerd moment in het selectieproces, bijvoorbeeld een tweede gespreksronde, voor directe interactie met de eindkandidaten. Voorkom dat het MT een vetorol krijgt in de uiteindelijke beslissing; dat vertraagt het proces en verwatert de verantwoordelijkheid voor de keuze.

Wat is een realistisch onboardingplan voor een nieuwe directeur in de eerste honderd dagen?

Een effectief onboardingplan voor een directeur bestaat uit drie fasen: de eerste maand is gericht op luisteren en leren, de tweede maand op analyseren en prioriteren, en de derde maand op het presenteren van een eerste koersplan. Zorg dat de directeur in de beginfase toegang heeft tot relevante financiële data, strategische documenten en informele gesprekken met sleutelfiguren binnen en buiten de organisatie. Stel heldere verwachtingen vast over wat er aan het einde van de honderd dagen concreet opgeleverd moet zijn.

Wanneer is het zinvol om een assessment in te zetten bij de selectie van een directeur?

Een assessment voegt de meeste waarde toe als er meerdere gelijkwaardige kandidaten zijn, als de functie een specifiek competentieprofiel vereist dat moeilijk te beoordelen is in gesprekken, of als de organisatie eerder een mismatch heeft meegemaakt die achteraf te voorkomen was geweest. Een goed assessment meet niet alleen cognitieve capaciteiten, maar ook leiderschapsstijl, stressbestendigheid en culturele fit. Gebruik het als aanvulling op het selectiegesprek, niet als vervanging.

Gerelateerde artikelen

- 7 manieren om meer vrouwen aan te trekken voor leidinggevende functies in Noord-Nederland

- Wat zijn de valkuilen bij het zelf zoeken naar een directeur in Noord-Nederland?
- Wat is een commissariaat?
- 5 tips voor een succesvolle TMA assessment voorbereiding
- Hoe lang duurt een gemiddeld executive search traject in Nederland?