Hoe bepaal je of je bedrijf een algemeen directeur of operationeel directeur nodig heeft?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/hoe-bepaal-je-of-je-bedrijf-een-algemeen-directeur-of-operationeel-directeur-nodig-heeft/

Of je bedrijf een algemeen directeur of operationeel directeur nodig heeft, hangt af van de vraag waar je organisatie op dit moment het meest behoefte aan heeft: strategische richting of operationele sturing. Een **algemeen directeur** richt zich op de koers van de organisatie als geheel, terwijl een **operationeel directeur** zorgt dat de dagelijkse processen soepel verlopen en doelstellingen worden gerealiseerd. De vragen hieronder helpen je stap voor stap de juiste keuze te maken voor jouw bedrijf.

Wat zijn de belangrijkste taken van een algemeen directeur versus een operationeel directeur?

Het grootste verschil tussen een algemeen directeur en een operationeel directeur zit in de focus: de algemeen directeur bepaalt waar de organisatie naartoe gaat, de operationeel directeur zorgt dat de organisatie er ook daadwerkelijk komt. Beide rollen zijn leidinggevend, maar ze opereren op een ander niveau en met een andere tijdshorizon.

De algemeen directeur: strategie en extern leiderschap

Een algemeen directeur, ook wel CEO of directeur-generaal genoemd, draagt eindverantwoordelijkheid voor de gehele organisatie. De rol omvat strategische besluitvorming, het bewaken van de missie en visie, stakeholdermanagement en externe vertegenwoordiging. Denk aan contacten met aandeelhouders, samenwerkingspartners en overheden. De algemeen directeur kijkt verder dan het lopende jaar en anticipeert op marktontwikkelingen, concurrentie en organisatorische groei.

De operationeel directeur: uitvoering en interne sturing

Een operationeel directeur, ook aangeduid als COO of directeur operations, vertaalt de strategie naar concrete uitvoering. Deze leidinggevende functie richt zich op processen, capaciteit, kwaliteit en de dagelijkse aansturing van teams en afdelingen. De operationeel directeur zorgt dat de interne organisatie efficiënt functioneert en dat de doelstellingen van het management worden behaald. In een mkb-context is dit vaak de persoon die de directeur-eigenaar ontlast van operationele taken.

In welke groeifase heeft een bedrijf welk type directeur nodig?

De groeifase van je bedrijf is de belangrijkste indicator voor welk type directeur je op dit moment nodig hebt. In de vroege fase van een bedrijf is de eigenaar vaak zelf algemeen directeur. Zodra de organisatie groeit en complexer wordt, ontstaat de behoefte aan specialisatie in de directiefunctie.

- **Startende en kleine bedrijven (tot circa 20 medewerkers):** De eigenaar of directeur-eigenaar vervult beide rollen. Een aparte directeursfunctie is zelden nodig of haalbaar.
- **Groeiende mkb-bedrijven (20 tot 100 medewerkers):** Hier ontstaat doorgaans als eerste behoefte aan een operationeel directeur. De eigenaar wil zich richten op strategie en groei, maar de dagelijkse operatie vraagt om dedicated leiderschap.
- **Volwassen mkb-bedrijven en scale-ups (100+ medewerkers):** In deze fase kan de behoefte aan een algemeen directeur toenemen, zeker als de eigenaar wil terugtreden of de organisatie toe is aan professionalisering van het topmanagement.
- **Bedrijven in transitie of bij opvolgingsvraagstukken:** Hier is soms een interim-directeur de meest passende oplossing, in afwachting van een definitieve keuze of om een overgangsfase te begeleiden.

De groeifase geeft richting, maar de specifieke situatie van je bedrijf is uiteindelijk bepalend. Een bedrijf dat sterk groeit maar intern organisatorisch achterblijft, heeft andere prioriteiten dan een bedrijf dat juist behoefte heeft aan nieuwe marktontwikkeling.

Welke signalen geven aan dat je bedrijf een directeur mist?

Je bedrijf heeft een directeur nodig wanneer de huidige leiding structureel overbelast is, besluitvorming vertraagt of de organisatie niet de resultaten haalt die ze zou moeten halen. Dit

zijn geen vage gevoelens, maar concrete signalen die zichtbaar worden in de dagelijkse praktijk.

Let op de volgende waarschuwingssignalen:

- De eigenaar of directeur is voortdurend bezig met operationele brandjes blussen en komt niet toe aan strategisch denken.
- Medewerkers weten niet goed bij wie ze terecht kunnen voor beslissingen, wat leidt tot vertraging en frustratie.
- Groeiambities worden steeds uitgesteld omdat de capaciteit om ze te realiseren ontbreekt.
- Kwaliteitsproblemen, klachten of personeelsverloop nemen toe zonder dat er structureel iemand verantwoordelijk is voor verbetering.
- De organisatie groeit in omzet of medewerkers, maar de interne structuur groeit niet mee.
- Bij ziekte of afwezigheid van de eigenaar staat de organisatie stil of ontstaat er verwarring over verantwoordelijkheden.

Herken je meerdere van deze signalen, dan is het moment gekomen om serieus te overwegen een leidinggevende functie op directieniveau toe te voegen. Wachten tot de situatie escaleert maakt de werving en het inwerken van een directeur alleen maar moeilijker.

Kan een bedrijf zowel een algemeen als operationeel directeur hebben?

Ja, een bedrijf kan prima zowel een algemeen directeur als een operationeel directeur hebben. Dit is zelfs een gangbare directiestructuur bij middelgrote en grotere organisaties. De twee rollen vullen elkaar aan en voorkomen dat één persoon verantwoordelijk is voor zowel de lange termijn als de dagelijkse uitvoering.

In de praktijk werkt dit het beste wanneer de taakverdeling helder is vastgelegd. De algemeen directeur richt zich op strategie, externe relaties en organisatieontwikkeling. De operationeel directeur stuurt de interne organisatie aan en rapporteert aan de algemeen directeur. Zonder duidelijke afbakening ontstaan overlap, onduidelijkheid en conflicten over bevoegdheden.

Voor veel mkb-bedrijven in Friesland is een gecombineerde directiestructuur een stap die wordt gezet wanneer de organisatie een bepaalde omvang bereikt. Het is dan ook verstandig om niet alleen te kijken naar de huidige situatie, maar naar de organisatiestructuur die je over drie tot vijf jaar wilt hebben. Dat bepaalt mede welke directeursfunctie je als eerste invult en hoe je die positioneert.

Hoe bepaal je het juiste profiel voor een directeursfunctie?

Het juiste profiel voor een directeursfunctie bepaal je door te beginnen bij de organisatiebehoefte, niet bij een standaard functiebeschrijving. De vraag is niet wat een directeur in het algemeen doet, maar wat jouw organisatie op dit moment en in de komende jaren nodig heeft van die persoon.

Doorloop bij het opstellen van het profiel de volgende stappen:

1. **Breng de organisatiebehoefte in kaart:** Wat zijn de grootste uitdagingen waar de directeur mee te maken krijgt? Gaat het om groei, professionalisering, kostenbeheersing of cultuurverandering?
2. **Bepaal de tijdshorizon:** Zoek je iemand voor de komende twee jaar of voor de lange termijn? Dit beïnvloedt het profiel sterk.
3. **Definieer harde en zachte vereisten:** Naast opleiding en ervaring zijn leiderschapsstijl, waarden en culturele fit minstens zo belangrijk, zeker in een mkb-omgeving waar de directeur nauw samenwerkt met de eigenaar en een klein team.
4. **Kijk naar toekomstige vaardigheden:** Een goede directeur is niet alleen geschikt voor de situatie van vandaag, maar groeit mee met de organisatie. Denk aan digitale transformatie, verandermanagement en arbeidsmarktinzicht.
5. **Toets het profiel aan de praktijk:** Bespreek het profiel met mensen die de organisatie kennen, zoals medewerkers, adviseurs of een gespecialiseerd werving- en selectiebureau.

Een veelgemaakte fout is het opstellen van een profiel dat gebaseerd is op de vorige functionaris of op een ideaalbeeld dat in de praktijk niet bestaat. Wees realistisch over wat de functie biedt en wat je van een kandidaat mag verwachten.

Wat kost het werven van een directeur voor een mkb-bedrijf?

De kosten voor het werven van een directeur voor een mkb-bedrijf bestaan uit meerdere componenten: de wervingskosten zelf, de tijd die intern wordt besteed aan het proces en de kosten van een eventuele verkeerde match. Werving via een gespecialiseerd bureau kost doorgaans een percentage van het jaarsalaris van de te werven functionaris, wat bij directeursposities aanzienlijk kan zijn maar ook gerechtvaardigd is gezien het belang van de functie.

Houd rekening met de volgende kostenposten:

- **Wervingskosten via een bureau:** Bij werving en selectie via een gespecialiseerd bureau geldt doorgaans een fee op basis van het bruto jaarsalaris van de kandidaat. Voor directeursposities ligt dit hoger dan voor reguliere functies, maar het bureau neemt ook meer werk uit handen.
- **Interne tijdsinvestering:** Gesprekken, assessments en besluitvorming kosten tijd van de eigenaar en eventueel andere betrokkenen. Reken op meerdere gespreksmomenten verspreid over weken.
- **Kosten van een mismatch:** Een verkeerde keuze is veruit de duurste uitkomst. Naast financiële schade leidt een mislukte aanstelling tot vertraging, onrust in de organisatie en opnieuw beginnen met de zoektocht.
- **Onboarding en inwerkperiode:** Een nieuwe directeur heeft tijd nodig om effectief te worden. Reken op een inlooptijd van drie tot zes maanden voordat de volle impact zichtbaar is.

De investering in een zorgvuldig wervingsproces betaalt zich terug via een betere match, minder verloop en een snellere bijdrage van de nieuwe directeur. Bezuinigen op het proces vergroot het risico op een kostbare mismatch.

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

Wierenga & De Graaf is gespecialiseerd in de werving en selectie van leidinggevende functies op hbo- en wo-niveau in Friesland en Noord-Nederland. Bij het invullen van een directeurspositie, of dat nu een algemeen directeur of operationeel directeur betreft, biedt het bureau een volledig begeleid proces dat verder gaat dan het doorsturen van een stapel cv's.

Wat de aanpak concreet inhoudt:

- **Grondige inventarisatie:** Wierenga & De Graaf neemt de tijd om de organisatie, de cultuur en de specifieke behoefte achter de directeursvacature te begrijpen, voordat er ook maar één kandidaat in beeld komt.
- **Multichannel werving:** Via een combinatie van actieve netwerksearch, sociale media en gerichte outreach worden ook kandidaten bereikt die niet actief op zoek zijn maar wel de juiste match kunnen zijn.
- **Vierogenprincipe:** Elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid van het bureau, wat de kwaliteit van de selectie verhoogt.

- **Twee gespreksronden en assessment:** Het selectieproces is gestructureerd en grondig, zodat je als werkgever een volledig beeld krijgt van de mens achter het cv.
- **Nazorg tot zes maanden na indiensttreding:** De begeleiding stopt niet bij de handtekening. Wierenga & De Graaf blijft betrokken om de onboarding en de samenwerking te bewaken.

Ben je op zoek naar de juiste directeur voor jouw organisatie in Friesland? Bekijk de actuele openstaande vacatures of neem rechtstreeks contact op met Wierenga & De Graaf voor een persoonlijk gesprek over jouw wervingsvraagstuk. Samen bepalen we welk profiel het beste past bij de fase en ambities van jouw bedrijf.

Veelgestelde vragen

Wat is het verschil tussen een interim-directeur en een vaste directeur, en wanneer kies je voor welke optie?

Een interim-directeur is een tijdelijke oplossing die je inzet bij een acute vacature, een overgangsfase of een specifiek verandertraject. Een vaste directeur is de juiste keuze wanneer de behoefte structureel is en je iemand wilt die langdurig investeert in de organisatie. Overweeg een interim-oplossing als je nog niet precies weet welk profiel je structureel nodig hebt — een goede interim-directeur kan helpen dat beeld te scherpen voordat je een definitieve aanstelling doet.

Hoe weet ik of mijn organisatie klaar is om een directeur los te laten werken zonder constant toezicht van de eigenaar?

Een organisatie is klaar voor een zelfstandig opererende directeur wanneer er heldere doelstellingen zijn vastgelegd, de informatiestromen op orde zijn en er voldoende onderling vertrouwen bestaat. Praktisch betekent dit: zijn er KPI's of rapportagestructuren aanwezig waarop je als eigenaar kunt sturen zonder dagelijks betrokken te zijn? Als die basis ontbreekt, is het verstandig om die eerst te bouwen — eventueel samen met de nieuwe directeur in de eerste maanden van diens aanstelling.

Welke veelgemaakte fouten maken mkb-ondernemers bij het aannemen van hun eerste directeur?

De meest voorkomende fout is iemand aannemen die sterk lijkt op de eigenaar zelf, terwijl de organisatie juist behoefte heeft aan aanvullende kwaliteiten. Andere valkuilen zijn: te weinig tijd investeren in een goede inwerkperiode, onduidelijke verwachtingen vooraf en het onderschatten van het belang van culturele fit. Een zorgvuldig en gestructureerd selectieproces — bij voorkeur begeleid door een gespecialiseerd bureau — verkleint deze risico's aanzienlijk.

Hoe bespreek ik intern met mijn medewerkers dat er een directeur aangetrokken wordt?

Transparantie en timing zijn hierbij cruciaal. Communiceer de aanstelling van een directeur als een positieve stap in de groei van de organisatie, en leg uit welke rol de nieuwe directeur inneemt en wat dat betekent voor bestaande teams en verantwoordelijkheden. Betrek sleutelfiguren in de organisatie zo vroeg mogelijk bij het proces, zodat zij de keuze begrijpen en als ambassadeur kunnen optreden richting de rest van het team.

Wat moet er minimaal in een arbeidscontract voor een directeur geregeld zijn?

Naast de standaard arbeidsvoorwaarden zoals salaris, vakantiedagen en pensioen, zijn voor een directeursfunctie specifieke afspraken essentieel: een heldere functiebeschrijving met bevoegdheden en verantwoordelijkheden, een proeftijd, een concurrentie- en relatiebeding, en afspraken over bonusstructuur of winstdeling. Laat het contract altijd opstellen of controleren door een jurist met kennis van arbeidsrecht, zeker wanneer de directeur ook statutair bestuurder wordt.

Hoe lang duurt een gemiddeld wervingsproces voor een directeursfunctie in het mkb?

Reken gemiddeld op twee tot vier maanden van het eerste intakegesprek tot de ondertekening van het contract, afhankelijk van de beschikbaarheid van geschikte kandidaten en de snelheid van besluitvorming aan werkgeverszijde. Tel daar de opzegtermijn van de kandidaat bij op — voor directeursposities is dat doorgaans één tot drie maanden — en je zit al snel op een totale doorlooptijd van drie tot zes maanden. Plan het wervingsproces dus ruim van tevoren, zeker als er

een vertrekkende functionaris is die je wilt opvolgen.

Kan ik een directeur ook intern doorgroeien laten vanuit een managementfunctie?

Ja, interne doorgroei heeft als groot voordeel dat de kandidaat de organisatie, cultuur en mensen al kent, wat de inwerkperiode aanzienlijk verkort. Het risico is dat iemand die uitstekend functioneert als manager niet automatisch de juiste competenties heeft voor een directeursrol, die een ander type leiderschap en verantwoordelijkheidsgevoel vereist. Laat een potentiële interne kandidaat bij voorkeur een assessment doen en bespreek de groeistap open, zodat zowel de kandidaat als de organisatie een weloverwogen keuze maakt.

Gerelateerde artikelen

- Hoe weet je of een searchbureau echt bij jouw Friese organisatie past?
- Hoe maak je je selectieproces in Friesland inclusiever zonder in te leveren op kwaliteit?
- Hoe bepaal je welke expertise ontbreekt in een Raad van Commissarissen?
- 12 tips voor succesvolle werving in Sneek
- Wat zijn red flags bij financial kandidaten?