Wanneer begin je met het zoeken naar een opvolger voor een vertrekkende directeur?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/wanneer-begin-je-met-het-zoeken-naar-een-opvolger-voor-een-vertrekkende-directeur/

Begin met de opvolgingsplanning voor een vertrekkende directeur zodra je weet dat het vertrek eraan komt, maar idealiter al eerder: een goede opvolgingsstrategie bouw je op voordat er urgentie is. Voor de meeste organisaties betekent dit dat je minimaal zes tot twaalf maanden voor het geplande vertrek actief moet beginnen. Bij onverwacht vertrek is directe actie vereist, eventueel via een interim-directeur als tijdelijke oplossing.

De tijdlijn hangt sterk af van de complexiteit van de functie, de beschikbaarheid van interne kandidaten en de situatie op de arbeidsmarkt. In de rest van dit artikel worden de meest gestelde vragen over opvolging van management beantwoord, van vroege signalen tot de verdeling van verantwoordelijkheden.

Hoe vroeg is te vroeg om te beginnen met opvolgingsplanning?

Er bestaat eigenlijk geen moment dat te vroeg is om te beginnen met opvolgingsplanning. Organisaties die structureel nadenken over opvolging van management, ook als er geen vertrek in zicht is, zijn veel beter voorbereid als het moment van directeursvervanging daadwerkelijk aanbreekt. Een opvolgingsstrategie is geen crisisplan, maar een onderdeel van gezond organisatiebeleid.

In de praktijk adviseren ervaren HR-professionals en recruitmentspecialisten om opvolgingsplanning te integreren in de jaarlijkse strategiecyclus. Dat betekent concreet:

- Jaarlijks in kaart brengen welke sleutelfuncties kwetsbaar zijn bij vertrek
- Interne kandidaten identificeren die potentieel hebben voor doorgroei naar directieniveau
- Vastleggen welke competenties en ervaringen een opvolger moet meebrengen
- Contacten onderhouden met externe werving- en selectiepartners voor het geval dat nodig is

Organisaties die dit structureel doen, voorkomen dat ze onder tijdsdruk beslissingen nemen die op de lange termijn niet optimaal zijn. De opvolgingsstrategie wordt dan een levend document in plaats van een reactief noodplan.

Welke signalen geven aan dat vertrek van een directeur aanstaande is?

Signalen dat een directeur overweegt te vertrekken zijn niet altijd openlijk, maar wel herkenbaar als je weet waar je op moet letten. Veranderend gedrag, verminderde betrokkenheid bij langetermijnprojecten of toenemende externe oriëntatie zijn indicatoren die serieus genomen moeten worden door het bestuur of de aandeelhouders.

Meer concrete signalen zijn onder andere:

- **Leeftijd en pensioenplanning:** Een directeur die de pensioengerechtigde leeftijd nadert en weinig spreekt over de toekomst van de organisatie
- **Contractverlenging:** Terughoudendheid bij het bespreken of tekenen van een nieuwe overeenkomst
- **Verminderde energie voor strategische beslissingen:** Minder initiatief bij langetermijnkeuzes of investeringsbeslissingen
- **Externe activiteiten:** Toenemende betrokkenheid bij andere projecten, bestuursfuncties of adviseurschappen buiten de organisatie
- **Persoonlijke omstandigheden:** Familiesituaties, gezondheidsvraagstukken of een partner die elders werk heeft gevonden

Het is de taak van de raad van commissarissen, het bestuur of de eigenaar om deze signalen tijdig op te pikken en het gesprek aan te gaan. Een open cultuur waarin vertrekplannen bespreekbaar zijn, geeft de organisatie de meeste ruimte om een zorgvuldig opvolgingstraject in te richten.

Wat is het verschil tussen een interne en externe opvolger?

Een interne opvolger is iemand die al binnen de organisatie werkt en doorgroeit naar de directiepositie, terwijl een externe opvolger van buiten wordt aangetrokken via een wervingsprocedure. Beide opties hebben duidelijke voor- en nadelen die afhangen van de situatie van de organisatie, de beschikbare kandidaten en de richting die het bedrijf op wil.

Voordelen van een interne opvolger

Een interne kandidaat kent de organisatie, de cultuur en de medewerkers al. De inwerktijd is korter en het risico op een cultuurmismatch is kleiner. Bovendien werkt het bevorderend voor de motivatie van het bredere team als doorgroei zichtbaar en reëel is. Nadeel is dat een interne kandidaat mogelijk dezelfde blinde vlekken heeft als de huidige directie, wat vernieuwing kan belemmeren.

Voordelen van een externe opvolger

Een externe kandidaat brengt een frisse blik, nieuwe netwerken en ervaringen mee die de organisatie kunnen versterken. Dit is met name waardevol als de organisatie voor een strategische verandering staat of als intern geen geschikte kandidaat beschikbaar is. Het nadeel is dat de inwerktijd langer is en de kans op een mismatch groter, wat het belang van een zorgvuldige selectieprocedure onderstreept.

De keuze tussen intern en extern is geen principekwestie, maar een strategische afweging op basis van wat de organisatie op dit moment nodig heeft.

Hoe lang duurt het gemiddeld om een directeur te werven?

Het werven van een directeur duurt gemiddeld drie tot zes maanden, van het opstellen van het functieprofiel tot het moment van aanstelling. Voor complexe functies, specialistische sectoren of krappe arbeidsmarkten kan dit oplopen tot negen maanden of langer. Dit maakt vroeg beginnen met de zoektocht naar een opvolger voor de directeur essentieel.

Het wervingsproces voor een directeursfunctie bestaat doorgaans uit meerdere fases:

1. **Inventarisatie en profielopbouw:** Twee tot vier weken voor het scherp krijgen van de functie-eisen, gewenste competenties en organisatiecontext
2. **Multichannelwerving:** Vier tot acht weken voor het actief benaderen van kandidaten via netwerken, sociale media en vacatureplatforms
3. **Voorselectie en gesprekken:** Twee tot vier weken voor het screenen van kandidaten en het voeren van eerste gespreksronden
4. **Verdiepende selectie en assessment:** Twee tot drie weken voor een tweede gespreksronde, competentiebeoordeling en eventuele assessments
5. **Referentieonderzoek en arbeidsvoorwaarden:** Een tot twee weken voor achtergrondverificatie en onderhandelingen

Tel daarbij de opzegtermijn van de nieuwe directeur op, die bij dit niveau doorgaans twee tot drie maanden bedraagt, en het wordt duidelijk dat de totale doorlooptijd van het zoeken naar een directeur tot de daadwerkelijke start al snel zes tot negen maanden beslaat.

Wie is verantwoordelijk voor het initiëren van de opvolgingsprocedure?

De verantwoordelijkheid voor het initiëren van de opvolgingsprocedure ligt bij de raad van commissarissen, het bestuur of, in het geval van een mkb-bedrijf, de eigenaar of aandeelhouder. Zij hebben het mandaat om strategische beslissingen te nemen over de directie en moeten dit onderwerp proactief op de agenda zetten, niet wachten tot de directeur zelf aangeeft te willen vertrekken.

In grotere organisaties is de HR-directeur of HR-manager de aangewezen persoon om het proces inhoudelijk te begeleiden en te coördineren. In kleinere bedrijven zonder dedicated HR-functie wordt deze rol vaak ingevuld door de eigenaar zelf, eventueel ondersteund door een extern werving- en selectiebureau.

Belangrijk is dat de vertrekkende directeur zelf ook een rol speelt in de overdracht, maar niet de enige beslissende stem heeft in de keuze van de opvolger. Een goede opvolgingsstrategie scheidt de overdrachtsverantwoordelijkheid van de selectieverantwoordelijkheid, zodat continuïteit en objectiviteit beide gewaarborgd zijn.

Hoe voorkom je een leiderschapsvacuüm tijdens de overgangsperiode?

Een leiderschapsvacuüm voorkom je door tijdig te beginnen, een duidelijke overgangsstructuur te definiëren en waar nodig een interim-directeur in te zetten als tijdelijke oplossing. De overgangsperiode is een kritieke fase: medewerkers, klanten en partners kijken naar wie het roer vasthoudt en onzekerheid kan snel leiden tot onrust of verlies van vertrouwen.

Concrete maatregelen om continuïteit te waarborgen zijn:

- **Overlappende periode inplannen:** Zorg voor een periode waarin de vertrekkende en de nieuwe directeur samen opereren, zodat kennis en relaties worden overgedragen
- **Interim-directeur aanstellen:** Als de werving langer duurt dan verwacht of als het vertrek onverwacht is, biedt een interim-directeur directe stabiliteit zonder dat er haast gemaakt hoeft

te worden met de definitieve aanstelling

- **Interne communicatie plannen:** Informeer medewerkers tijdig en transparant over de overgang, wie de leiding heeft en wat de planning is
- **Mandaten tijdelijk herverdelen:** Beleg beslissingsbevoegdheden expliciet bij een of meerdere managers zolang de directeurspositie vacant is
- **Klanten en stakeholders informeren:** Zorg dat externe relaties weten wie hun aanspreekpunt is tijdens de overgangsperiode

Een goed voorbereide opvolgingsstrategie voorkomt dat de organisatie in een reactieve modus terechtkomt. Hoe eerder de planning start, hoe meer ruimte er is voor een zorgvuldige overdracht zonder operationele verstoringen.

Hoe Wierenga & De Graaf helpt bij het vinden van de juiste directieopvolger

Wierenga & De Graaf begeleidt organisaties in Friesland en Noord-Nederland bij de werving en selectie van directeuren en andere sleutelfuncties op hbo- en wo-niveau. Wanneer vervanging van een directeur nodig is, bieden zij een volledig begeleid proces dat verder gaat dan het doorsturen van een stapel cv's.

Wat organisaties concreet kunnen verwachten:

- **Grondige inventarisatie:** Jan Wierenga en Leo de Graaf nemen de tijd om de organisatie, de cultuur en de gewenste richting echt te begrijpen voordat de eerste kandidaat in beeld komt
- **Multichannelwerving:** Via een combinatie van netwerksearch, social recruitment en online platforms worden ook kandidaten bereikt die niet actief op zoek zijn naar een nieuwe functie
- **Vierogenprincipe:** Elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid, wat de kwaliteit en objectiviteit van de selectie verhoogt
- **Twee gespreksronden en assessment:** Een gestructureerd selectieproces met professionele competentiebeoordeling geeft een compleet beeld van de kandidaat achter het cv
- **Nazorg tot zes maanden na aanstelling:** De begeleiding stopt niet bij de handtekening, maar loopt door tot de nieuwe directeur volledig is ingebed in de organisatie
- **Interim-oplossingen:** Als de definitieve werving tijd vraagt, kan ook een interim-directeur worden ingezet om de continuïteit te waarborgen

Bekijk de actuele vacatures of neem een kijkje bij de mogelijkheden voor kandidaten die op zoek zijn naar een volgende stap op directieniveau.

Staat jouw organisatie voor een directeurswisseling en wil je dit proces zorgvuldig en zonder onnodige druk doorlopen? Plan dan een persoonlijk gesprek met Wierenga & De Graaf om samen te verkennen hoe een opvolgingstraject er voor jouw specifieke situatie uit kan zien. Neem vandaag nog contact op en zet de eerste stap naar een solide opvolgingsstrategie.

Veelgestelde vragen

Wat moet er in een functieprofiel voor een nieuwe directeur staan?

Een goed functieprofiel voor een directeur beschrijft niet alleen de vereiste opleiding en werkervaring, maar ook de leiderschapsstijl, culturele fit en strategische competenties die passen bij de fase waarin de organisatie zich bevindt. Denk aan elementen zoals besluitvaardigheid, stakeholdermanagement, financieel inzicht en het vermogen om teams te inspireren. Het profiel moet bovendien toekomstgericht zijn: niet alleen wie de huidige directeur was, maar wie de organisatie over vijf jaar nodig heeft.

Hoe betrek je het huidige managementteam bij de opvolgingsprocedure zonder onrust te veroorzaken?

Transparantie is hierbij het sleutelwoord, maar timing en dosering zijn cruciaal. Informeer het managementteam op het juiste moment over de procedure en geef hen waar mogelijk een rol, bijvoorbeeld in het opstellen van het functieprofiel of het voeren van een kennismakingsgesprek met de eindkandidaten. Vermijd echter dat het team de selectiebeslissing overneemt van de raad van commissarissen of eigenaar, want dat kan leiden tot politieke dynamiek die de objectiviteit ondermijnt.

Is een assessment verplicht bij de werving van een directeur en wat levert het op?

Een assessment is niet wettelijk verplicht, maar wordt bij directeurswerving sterk aanbevolen omdat het een objectief en gestructureerd beeld geeft van competenties die in gesprekken moeilijk te toetsen zijn, zoals stressbestendigheid, strategisch denkvermogen en

leiderschapspotentieel. Het assessment vormt een waardevolle aanvulling op de indruk uit de gespreksronden en helpt de selecterende partij om een weloverwogen beslissing te nemen die verder gaat dan een goed gevoel. De investering verdient zichzelf terug door het risico op een kostbare mismatch te verkleinen.

Wat zijn de meest voorkomende fouten bij de opvolging van een directeur?

De meest gemaakte fouten zijn te laat beginnen met plannen, te veel sturen op de kopie van de vertrekkende directeur en onvoldoende aandacht besteden aan de inwerking en begeleiding na aanstelling. Organisaties zoeken vaak een kandidaat die lijkt op degene die vertrekt, terwijl de situatie misschien vraagt om een heel ander profiel. Daarnaast wordt de nazorgfase regelmatig onderschat: een nieuwe directeur die niet goed wordt ingebed, heeft een aanzienlijk hogere kans op vroegtijdig vertrek.

Hoe ga je om met de situatie als er geen geschikte interne kandidaat beschikbaar is?

Als er intern geen geschikte opvolger is, is dat geen mislukking maar een strategisch gegeven waarmee je bewust omgaat. De eerste stap is een eerlijke en objectieve evaluatie van interne kandidaten, bij voorkeur door een externe partij om blinde vlekken te voorkomen. Vervolgens start je een gerichte externe wervingsprocedure en overweeg je een interim-directeur in te zetten om de continuïteit te borgen terwijl je de tijd neemt voor een zorgvuldige definitieve selectie.

Hoe houd je de opvolgingsprocedure vertrouwelijk terwijl je toch actief werft?

Vertrouwelijkheid en actieve werving sluiten elkaar niet uit als je de juiste aanpak kiest. Werk samen met een gespecialiseerd werving- en selectiebureau dat kandidaten discreet benadert via directe netwerksearch, zonder openbare vacatureplaatsingen die intern of extern onrust kunnen veroorzaken. Stel intern een kleine, vertrouwelijke selectiecommissie samen en communiceer pas breder zodra de keuze gemaakt is en de contractonderhandelingen zijn afgerond.

Wat is de rol van de vertrekkende directeur in het overdrachtsproces en hoe lang moet die overlap duren?

De vertrekkende directeur speelt een essentiële rol in de kennisoverdracht: het delen van lopende projecten, strategische context, klantrelaties en interne dynamieken die niet in documenten staan. Een overlappingsperiode van vier tot acht weken is in de meeste gevallen voldoende, mits er een gestructureerd overdrachtsplan ligt met duidelijke afspraken over wat wanneer wordt overgedragen. Zorg er wel voor dat de nieuwe directeur snel de ruimte krijgt om zelfstandig te opereren, zodat de overlap niet overgaat in een verlenging van het oude leiderschap.

Gerelateerde artikelen

- Wat zijn de kosten van een verkeerde directeursbenoeming in Friesland?
- Wat vertelt een persoonlijkheidstest je over een directeurskandidaat in Noord-Nederland?
- Welke kandidaten zijn beschikbaar voor een Raad van Commissarissen in Noord-Nederland?
- Zijn TMA assessments wetenschappelijk onderbouwd?
- Waarom recruitment bureau kiezen in Friesland boven Randstad?