Wat is de rol van de raad van commissarissen bij het zoeken naar een nieuwe directeur?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/wat-is-de-rol-van-de-raad-van-commissarissen-bij-het-zoeken-naar-een-nieuwe-directeur/

De raad van commissarissen (rvc) speelt een centrale rol bij het zoeken naar een nieuwe directeur: het is de rvc die de eindverantwoordelijkheid draagt voor de benoeming, het profiel bepaalt en het selectieproces aanstuurt. Dit geldt zowel voor stichtingen en verenigingen als voor nv's en bv's met een raad van commissarissen. In dit artikel worden de meest gestelde vragen over de rol van de rvc bij directeurswerving beantwoord, van bevoegdheden en processtappen tot veelgemaakte fouten.

Welke bevoegdheden heeft de rvc bij een directeursbenoeming?

De raad van commissarissen heeft het formele recht en de plicht om een nieuwe directeur te benoemen, te schorsen en te ontslaan. Deze bevoegdheid is vastgelegd in de statuten van de organisatie en volgt uit de wettelijke structuur van toezichthoudende organen. De rvc is dus niet alleen betrokken, maar is juridisch de beslissende partij in het benoemingsproces.

In de praktijk betekent dit dat de rvc het functieprofiel vaststelt, de selectieprocedure goedkeurt en de uiteindelijke kandidaat kiest. Soms wordt een commissie uit de rvc gevormd, een selectiecommissie, die het dagelijkse proces begeleidt. De volledige raad neemt echter de definitieve beslissing, bij voorkeur unaniem of met een gekwalificeerde meerderheid, afhankelijk van wat de statuten voorschrijven.

Naast de formele bevoegdheid draagt de rvc ook een inhoudelijke verantwoordelijkheid: de nieuwe directeur moet passen bij de strategie, cultuur en toekomstambities van de organisatie. Toezicht houden betekent in dit geval ook vooruitkijken en de organisatie beschermen tegen een mismatch op het hoogste niveau.

Hoe verloopt het selectieproces voor een nieuwe directeur stap voor stap?

Een zorgvuldig directeursselectieproces doorloopt doorgaans zes fasen: het opstellen van een functieprofiel, de wervingsfase, de voorselectie, twee gespreksronden, een assessment en referentieonderzoek, gevolgd door de formele benoeming. Elke fase heeft een eigen doel en mag niet worden overgeslagen als de rvc een duurzame match wil realiseren.

In de eerste fase stelt de rvc vast welke competenties, ervaring en leiderschapsstijl de nieuwe directeur moet meebrengen. Daarna volgt de werving via meerdere kanalen: vacatureplatforms, sociale media, professionele netwerken en gerichte search. De voorselectie filtert de meest kansrijke kandidaten op basis van cv, motivatie en een eerste telefonisch of digitaal gesprek.

De twee gespreksronden geven de rvc de kans om kandidaten op inhoud, persoonlijkheid en strategisch inzicht te beoordelen. Een assessment voegt objectieve data toe aan dit beeld, bijvoorbeeld over besluitvaardigheid, communicatiestijl en stressbestendigheid. Referentieonderzoek sluit de selectiefase af door de bevindingen te toetsen aan ervaringen van vorige werkgevers of opdrachtgevers. Pas daarna volgt de formele benoeming en start de onboarding.

Wanneer schakelt de rvc een extern werving- en selectiebureau in?

De rvc schakelt een extern bureau in wanneer de interne capaciteit ontbreekt, wanneer vertrouwelijkheid vereist is, of wanneer de benodigde kandidaten buiten het eigen netwerk te vinden zijn. Bij directeursfuncties is externe ondersteuning eerder regel dan uitzondering, omdat de complexiteit en de belangen groot zijn en een objectieve blik de kwaliteit van de selectie verhoogt.

Vertrouwelijkheid is een belangrijk argument: een extern bureau kan de markt benaderen zonder dat direct bekend wordt dat de functie vacant is. Dit beschermt de organisatie tegen onrust bij medewerkers, klanten of stakeholders. Bovendien heeft een gespecialiseerd bureau toegang tot kandidaten die niet actief zoeken, de zogenoemde passieve kandidaten, die via een openbare vacature nooit bereikt worden.

Een ander moment waarop externe expertise waardevol is, is wanneer de rvc zelf te weinig ervaring heeft met selectieprocessen op directieniveau. Een bureau met kennis van de regionale

arbeidsmarkt, zoals in Noord-Nederland, kan bovendien inschatten welke kandidaten realistisch beschikbaar en bereikbaar zijn. Dat voorkomt dat de rvc maanden zoekt naar een profiel dat de lokale markt niet kan leveren.

Hoe stelt de rvc een functieprofiel op voor een directeur?

De rvc stelt een functieprofiel op door eerst een grondige analyse te maken van de organisatie: waar staat zij nu, waar moet zij naartoe en welke leiderschapskwaliteiten zijn daarvoor nodig? Een goed functieprofiel beschrijft niet alleen de vereiste ervaring en opleiding, maar ook de gewenste competenties, managementstijl en persoonlijke eigenschappen die passen bij de organisatiecultuur.

Een veelgemaakte fout is het profiel baseren op de vorige directeur. De vraag is niet wie er was, maar wie er nodig is voor de volgende fase. Als de organisatie moet professionaliseren, heeft zij ander leiderschap nodig dan wanneer zij moet stabiliseren of juist versneld moet groeien. De rvc doet er goed aan om ook input te vragen aan het managementteam, de ondernemingsraad en eventueel externe stakeholders voordat het profiel definitief wordt vastgesteld.

Concreet bevat een sterk functieprofiel: een beschrijving van de organisatiecontext, de strategische opgave voor de komende jaren, de resultaatgebieden van de directeur, de vereiste competenties met concrete gedragsindicatoren, en de randvoorwaarden zoals beschikbaarheid, regio en arbeidsvoorwaarden. Een helder profiel maakt de selectie objectiever en verkleint de kans op een subjectieve keuze.

Welke rol speelt de ondernemingsraad bij de benoeming van een directeur?

De ondernemingsraad (or) heeft bij de benoeming van een nieuwe directeur een adviesrecht op grond van de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Dit betekent dat de rvc verplicht is de or tijdig om advies te vragen voordat de benoeming definitief wordt. De or kan dit advies gebruiken om aandachtspunten mee te geven, maar heeft geen vetorecht.

In de praktijk varieert de betrokkenheid van de or sterk per organisatie. Sommige raden van commissarissen betrekken de or al bij het opstellen van het functieprofiel, anderen vragen pas advies wanneer de kandidaat al is geselecteerd. Het eerste is te prefereren: vroege betrokkenheid vergroot het draagvlak en levert waardevolle informatie op over wat medewerkers van de nieuwe directeur verwachten.

De or mag ook kandidaten ontvangen voor een gesprek als onderdeel van het selectieproces. Dit is niet verplicht, maar versterkt de legitimiteit van de benoeming. Als de rvc het advies van de or naast zich neerlegt, moet zij dit schriftelijk motiveren. De or heeft vervolgens de mogelijkheid om naar de Ondernemingskamer te stappen als zij meent dat haar advies onvoldoende is meegewogen.

Hoe lang duurt een directeurswerving gemiddeld?

Een directeurswerving duurt gemiddeld drie tot zes maanden, van het opstellen van het functieprofiel tot de formele benoeming. De exacte doorlooptijd hangt af van de complexiteit van het profiel, de beschikbaarheid van kandidaten op de arbeidsmarkt en de snelheid waarmee de rvc beslissingen neemt.

De wervingsfase zelf, het actief benaderen en screenen van kandidaten, neemt doorgaans vier tot acht weken in beslag. Daarna volgen de gespreksronden, het assessment en het referentieonderzoek, wat samen nog eens vier tot zes weken kan duren. Tel daarbij de opzegtermijn van de gekozen kandidaat op, die bij directiefuncties vaak drie maanden of meer bedraagt, en de totale periode van vacature tot daadwerkelijke start kan oplopen tot negen maanden.

Organisaties die tijdig beginnen, een helder profiel hebben en snel kunnen schakelen in de besluitvorming, verkorten de doorlooptijd aanzienlijk. Uitstel van het starten van de werving, onduidelijkheid in het profiel of trage besluitvorming binnen de rvc zijn de meest voorkomende oorzaken van vertraging. Een strakke planning en een duidelijke taakverdeling binnen de rvc zijn daarom essentieel.

Wat zijn veelgemaakte fouten van de rvc bij directeursselectie?

De meest voorkomende fouten van de rvc bij directeursselectie zijn: te laat beginnen, een onscherp functieprofiel hanteren, te veel sturen op bekendheid met de kandidaat, en onvoldoende gebruik maken van objectieve selectie-instrumenten zoals assessments. Deze fouten leiden tot een suboptimale match of een kostbare herbenoeming op korte termijn.

- **Te laat starten:** De werving begint pas als de directeur al is vertrokken of op het punt staat te vertrekken, waardoor tijdsdruk de kwaliteit van de selectie ondermijnt.

- **Onscherp profiel:** De rvc weet niet goed wat zij zoekt, waardoor de selectie richtingloos verloopt en uiteindelijk de meest charismatische kandidaat wint in plaats van de meest geschikte.
- **Bekendheidsvoorkeur:** Kandidaten die al bekend zijn bij commissarissen krijgen onbewust een voorsprong, terwijl de beste kandidaat mogelijk buiten het eigen netwerk te vinden is.
- **Geen assessment:** Zonder objectieve meting van competenties en persoonlijkheid is de selectie te sterk afhankelijk van de indruk die iemand maakt in een gesprek.
- **Onvoldoende onboarding:** De rvc beschouwt haar taak als afgerond bij de benoeming, terwijl begeleiding in de eerste maanden cruciaal is voor een succesvolle start.
- **Or te laat betrekken:** Advies vragen op het laatste moment leidt tot weerstand en gemiste inzichten over de organisatiecultuur.

Een bewuste aanpak, met voldoende tijd, een helder profiel en professionele ondersteuning, is de beste bescherming tegen deze valkuilen.

Hoe Wierenga & De Graaf ondersteunt bij directeurswerving in Noord-Nederland

Wierenga & De Graaf begeleidt raden van commissarissen en besturen in Friesland en Noord-Nederland bij het vinden van de juiste directeur. Het bureau combineert diepgaande regionale kennis met een gestructureerd selectieproces dat specifiek is ontworpen voor functies op hbo- en wo-niveau. Concreet biedt Wierenga & De Graaf bij directeurswerving het volgende:

- Gezamenlijk opstellen van een scherp functieprofiel, afgestemd op de strategische fase van de organisatie
- Multichannelwerving via vacatureplatforms, sociale media, netwerksearch en directe benadering van passieve kandidaten
- Twee gestructureerde gespreksronden en een professioneel assessment om objectief inzicht te krijgen in competenties en persoonlijkheid
- Referentieonderzoek en ondersteuning bij de arbeidsvoorwaardengesprekken
- Nazorg en begeleiding tot zes maanden na indiensttreding, zodat de nieuwe directeur een succesvolle start maakt
- Het vierogenprincipe: elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid van het bureau

Bent u als commissaris of bestuurder op zoek naar de juiste directeur voor uw organisatie in Noord-Nederland? Bekijk onze actuele vacatures of verken het kandidatenaanbod dat wij actief begeleiden. Klaar om samen de volgende stap te zetten? Neem contact op voor een persoonlijk gesprek over hoe wij uw organisatie verder kunnen brengen.

Veelgestelde vragen

Kan de rvc een directeur benoemen zonder de statuten te raadplegen?

Nee, de rvc is altijd gebonden aan de statuten van de organisatie. De statuten bepalen onder meer of een benoeming unaniem moet zijn, welke quorumvereisten gelden en of andere organen — zoals een algemene vergadering — instemmingsrecht hebben. Het is dan ook verstandig om vóór de start van het selectieproces de statuten door te nemen en juridisch advies in te winnen als er onduidelijkheden zijn.

Hoe gaat de rvc om met interne kandidaten die solliciteren naar de directeurspositie?

Interne kandidaten verdienen een eerlijke en gelijkwaardige behandeling binnen dezelfde selectieprocedure als externe kandidaten, inclusief gespreksronden en assessment. Een veelgemaakte fout is interne kandidaten bij voorbaat te bevoordelen of juist te benadelen. De rvc doet er goed aan om vooraf duidelijke criteria vast te stellen en deze consequent toe te passen, zodat de uiteindelijke keuze objectief verdedigbaar is — zowel intern als extern.

Wat moet de rvc regelen als de directeursfunctie tijdelijk vacant is?

Zodra duidelijk is dat de directeursfunctie vacant wordt, moet de rvc direct nadenken over een tijdelijke waarnemingsregeling om de continuïteit van de organisatie te borgen. Dit kan een interim-directeur zijn, een lid van het managementteam dat de taken tijdelijk overneemt, of een extern ingehuurde manager. Het is belangrijk deze regeling formeel vast te leggen en te communiceren naar medewerkers en stakeholders, zodat onduidelijkheid over de aansturing wordt voorkomen.

Hoe voorkomt de rvc dat een nieuwe directeur snel weer vertrekt?

Een succesvolle en duurzame match begint al vóór de benoeming: een realistisch functieprofiel, een eerlijk beeld van de organisatiecultuur en heldere verwachtingen over wederzijdse verantwoordelijkheden verminderen de kans op een vroegtijdig vertrek aanzienlijk. Daarnaast is gestructureerde onboarding essentieel — de rvc moet in de eerste zes maanden actief contact onderhouden met de nieuwe directeur, voortgangsgesprekken inplannen en ruimte bieden voor vragen en bijsturing. Een directeur die zich gesteund voelt, presteert beter en blijft langer.

Moet de rvc de arbeidsvoorwaarden voor de nieuwe directeur zelf onderhandelen?

De rvc is verantwoordelijk voor het vaststellen en onderhandelen van de arbeidsvoorwaarden van de directeur, omdat er geen hiërarchisch hogere leidinggevende is die dit doet. Het is raadzaam om vooraf een bandbreedte vast te stellen op basis van marktconformsalarisinformatie en de eigen beloningsfilosofie van de organisatie. Een extern bureau of HR-adviseur kan ondersteunen bij het bepalen van een marktconform pakket en het voeren van het onderhandelingsgesprek, zodat de rvc niet onnodig onder druk komt te staan.

Hoe betrekt de rvc de medewerkers bij de komst van een nieuwe directeur zonder het selectieproces te verstoren?

De rvc kan medewerkers betrekken zonder de vertrouwelijkheid van het selectieproces te schaden door hen te informeren over het proces en de planning, zonder namen of details van kandidaten te delen. Via de ondernemingsraad kunnen medewerkers input leveren op het functieprofiel en eventueel een kennismakingsgesprek voeren met de kandidaat in de eindfase. Transparante communicatie over de voortgang — ook als er nog geen beslissing is — voorkomt geruchten en vergroot het vertrouwen in de rvc.

Wat zijn de eerste stappen als de rvc nog nooit zelfstandig een directeursselectie heeft begeleid?

Als de rvc weinig ervaring heeft met directeursselectie, is de meest praktische eerste stap het inschakelen van een gespecialiseerd werving- en selectiebureau dat het proces structureert en de rvc stap voor stap begeleidt. Daarnaast is het zinvol om binnen de rvc een selectiecommissie te

vormen van twee tot drie leden die het proces nauw volgen en de overige commissarissen regelmatig informeren. Een externe procesbegeleider of adviseur kan bovendien helpen om valkuilen te vermijden en de besluitvorming binnen de rvc objectief te houden.

Gerelateerde artikelen

- Wierenga & De Graaf: aannemen zonder aannames als sleutel tot de juiste match
- Welke rolprofielen zijn gebruikelijk binnen een Raad van Toezicht?
- Welke waarden zijn belangrijk voor Millennials bij het kiezen van een werkgever?
- Welke wervingsfouten maken bedrijven?
- Wat zijn de gemiddelde salarissen in Friesland per sector?