

Vacature op bestuursniveau vaak foutief ingevuld

De juiste man op de verkeerde plaats gezet

door Paola van de Velde

WASSENAAR - Bij het invullen van topbenoemingen in het bedrijfsleven gaat veel mis. "Niet zelden wordt de verkeerde man op de juiste plaats aangesteld. Of de geschikte man op de verkeerde plek" constateert Jan Rapmund, medeoprichter van The Executive Network (TEN), een in het statige Wassenaarse Huis met het Blauwe Dak gevestigd headhuntersbureau. Hij is gespecialiseerd in het invullen van directie-, bestuur- en commissarisposities bij grote (financiële) dienstverleners in Nederland. "Te vaak wordt er gekozen voor de beste mensen uit het eigen netwerk. Niet voor de beste mensen uit de markt."



Jan Rapmund: „Bij het aanstellen van bestuurders moet je goed kijken waaraan het team behoefte heeft." Foto: René Oudshoorn

Met verbazing leest Rapmund regelmatig het carrièrejournale op deze pagina. "Heeft die topman die het elders verknoeid heeft, toch weer een nieuwe job gevonden", zegt hij lachend. "Het probleem is dat mensen soms benoemd worden zonder uitgebreide referentietoets en goede profilering. Het invullen van een vacature op bestuursniveau kost tijd en vraagt om een heldere visie op het zittende team en het gewenste team. Daarbij is belangrijk om de kortetermijnbeslissing te enten op de behoeften van de organisatie op lange termijn."

"Veel commissarissen hebben hier echter weinig kaas van gegeten. Een lastig knelpunt daarbij is dat veel commissarissen eerder gevraagd zijn voor de functie van toezichthouder omwille van hun achterban of netwerk, dan dat ze zich zo goed kunnen verplaatsen in de bestuurder", weet Rapmund.

"Tot enkele jaren geleden was commissaris zijn een erebaantje, daar werd je voor gevraagd en daar zei je geen nee tegen. Nu is het een volwaardige functie geworden die niet alleen een serieuze tijdsinvestering vraagt, maar ook een groot afbreukrisico met zich meebrengt. De regelgeving voor raden van commissarissen is aangescherpt, maar de mentaliteit is ad fundum helaas nog niet veranderd. Er zitten nog altijd mensen op zulke plekken die pas bij aanvang van de RvC-vergadering de enveloppe met de stukken openen."

Hij vervolgt: "Natuurlijk doe ik nu mensen tekort. Er zijn ook heel goede commissarissen in dit land. Hun agenda zit dan ook tjokvol. Als ik hen opbel met een interessante job, zeggen ze: Ja, inderdaad, heel leuk. Maar ik heb al vijf commissariaten." De moderne commissaris zou volgens Rapmund gespist moeten zijn op de samenstelling en competenties van de raad van bestuur en zit boven op de invulling van de vacatures. "Het is onverstandig de hele boel over te laten aan de raad van bestuur zelf."

In kaart brengen wat de kerndoelen voor de komende drie tot vijf jaar voor de onderneming zijn, is daarbij van groot belang. "Het heeft geen zin om mensen aan te stellen zonder goed beeld te hebben van de toekomstige situatie en de gewenste organisatiecultuur. De nieuwe functionaris moet passen bij de verwachte veranderende omstandigheden. Bijvoorbeeld als het kerndoel is om de komende drie jaar de Duitse markt te gaan veroveren, is het belangrijk om tenminste iemand in het team te hebben die verstand heeft van en ervaring heeft met zaken doen in Duitsland."

Een andere veelvoorkomende fout die gemaakt wordt door toezichthouders is dat zij kiezen voor een team van winnaars in plaats van voor het winnende team. "Hou je van voetbal?", vraagt Rapmund. "Herinner je die wedstrijd tussen Barcelona en Real Madrid die in 5-0 eindigde? Dat was geen toevallige uitslag. Bij Real voetballen de elf beste spelers ter wereld met de elf hoogste salarissen. Maar Barcelona heeft het beste team. Als daar iemand scoort, staat het hele elftal te hossen met elkaar. Kortom, bij het aanstellen van bestuurders moet je goed kijken naar waar het team behoefte aan heeft. Het gaat dan niet alleen om cognitieve zaken, maar ook om de dieper liggende normen en waarden en zelfs om een gedeelde visie op het leven."

Vaak hebben commissies ook geen goed inzicht in de redenen van iemands succes in zijn huidige of vorige functies. "Met name bij sector overstijgende benoemingen is het dan moeilijk te voorspellen of iemand opnieuw succesvol kan zijn", aldus Rapmund, die verder constateert dat veel organisaties zich pas te laat oriënteren op geschikte kandidaten. "Doorgaans gaat men pas zoeken naar kandidaten als de vacature zich heeft aangediend. Veel beter is het om permanent de ogen en oren open te houden en te weten wie een versterking voor het team zou kunnen zijn, mocht er een vacature optreden."