# Headhunter komt er niet meer met ‘old boys’

## Steeds intensiever gebruik van diagnose-instrumenten zoals psychometrics voor de ‘zachte kanten’

**Pieter Couwenbergh en Jeroen Piersma**
Amsterdam

Ze zijn de personeelsafdeling van de boardroom. De headhunters van onder meer Egon Zehnder, Russel Reynolds en Spencer Stuart voorzien de grote beursgenoteerde bedrijven van bestuurders en commissarissen. Last van de conjunctuur hebben ze niet, want het bedrijfsleven is altijd op zoek naar bestuurders. ‘Net als Ferrari zijn wij niet zo gevoelig voor cycli’, zegt een van hen.

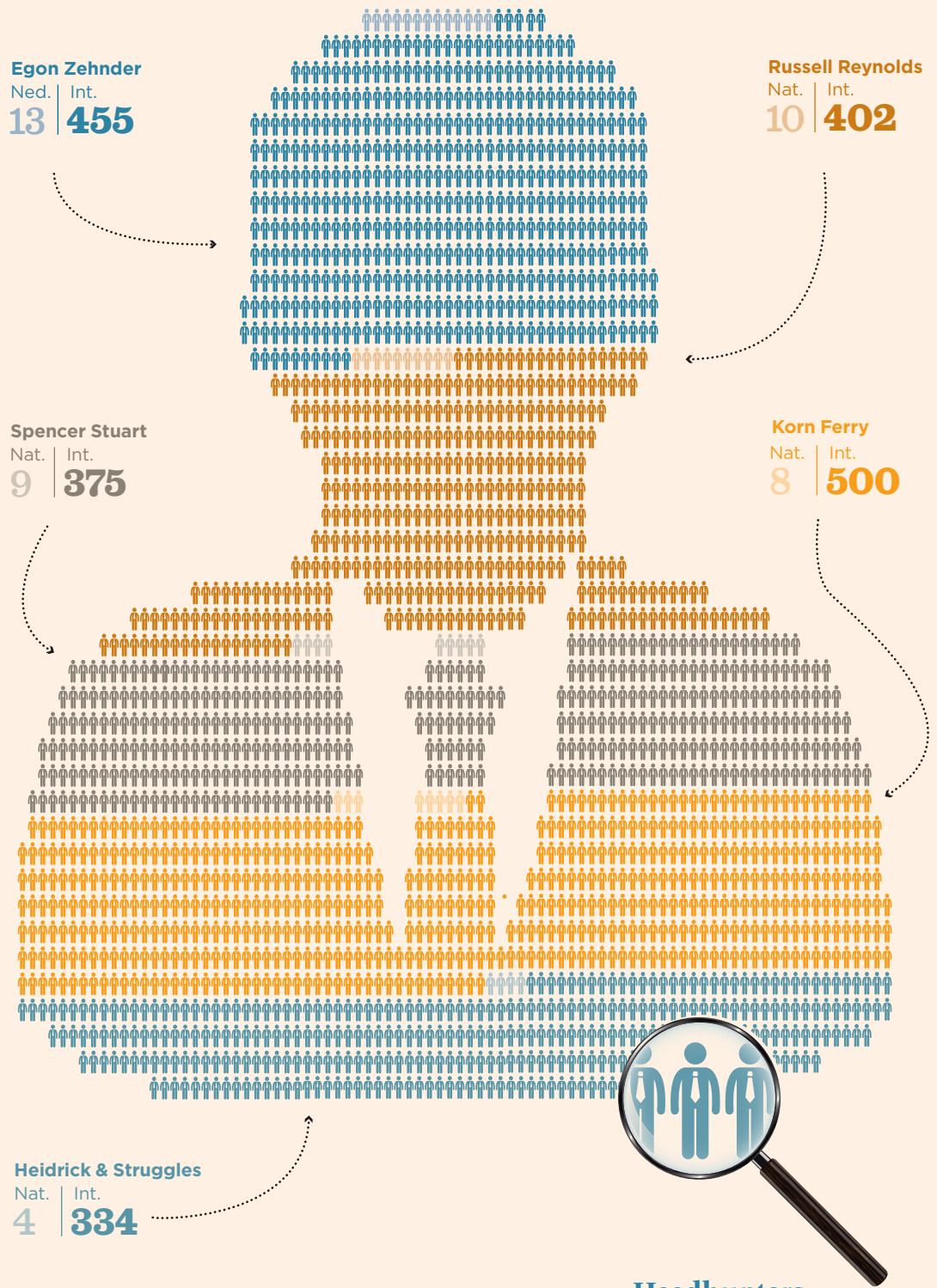
Maar het vak verandert wel. Net als bij de bedrijven die ze bedienen, is het werk van headhunters op het hoogste niveau onderhevig aan steeds meer procedures en technologie. Een telefoontje in het ‘old boys’-netwerk volstaat niet meer. Wat niet verandert, is dat het werk van de headhunter nog altijd draait om vertrouwen en discretie. De confidentialiteit hangt samen met de gevoeligheid van het proces. Als Rabobank een nieuwe chief financial officer zoekt, kan de bank niet zomaar contact opnemen met de financieel directeur van ING Nederland. Voor die persoon zelf is praten over een overstap ook een delicate zaak. Om die reden wordt er een headhunter tussen gezet.

Cruciaal is de vertrouwensrelatie tussen de bestuursvoorzitter of president-commissaris en de headhunter. ‘Zoiets bouw je op in jaren en is vaak niet over te dragen, net als verliefdheid. Het belangrijkste wat een president-commissaris doet, is het benoemen van een ceo. Dat doet hij met diegene die hij daarin vertrouwt’, zegt een headhunter van een van de grote kantoren. Een zoekopdracht komt vaak voort uit jaren van praten over de strategische richting van de onderneming. ‘Je denkt mee. Als een concern overweegt te expanderen in Azië, denk je bijvoorbeeld na over de wenselijkheid van een Chinees als commissaris.’

Harde cijfers over marktaandelen in de Nederlandse searchsector ontbreken. Wat wel vaststaat, is dat het zoeken van topmensen voor de AEX-fondsen wordt gedomineerd door enkele grote, internationale spelers. Dat zijn Egon Zehnder, Russel Reynolds en Spencer Stuart, op enige afstand gevolgd door Korn Ferry en Heidrick & Struggles. Zij hebben een groot internationaal netwerk, nodig om multinationals als Heineken, AkzoNobel of DSM te voorzien van talent. Een niveau onder de ‘Big 5’ opereren de middelgrote kantoren die soms deel uitmaken van internationale franchiseorganisaties. Tot die laatste categorie behoren Amrop en Boyden. Voorbeelden van puur Nederlandse firma’s zijn Ebbinge en De Vroedt & Thierry. En dan zijn er nog de gespecialiseerde boetieks, zoals bijvoorbeeld Legal People en LaSearch die zich toeleggen op de juridische sector.

**De internationale spelers Egon Zehnder, Russel Reynolds en Spencer Stuart domineren de markt**

Een punt van discussie in de sector is de dominantie van Egon Zehnder. Sommige headhunters zien het van oorsprong Zwitserse bureau als de ‘kingmaker’ van het Nederlandse bedrijfsleven. Een bestuurder of commissaris die niet in het kaartenbakje van Egon Zehnder zit, heeft een probleem. Omdat headhunters vaak afspreken dat ze niet jagen op de werknemers van hun cliënten, de zogenoemde off-limitsclausule, zou het bureau slechts in een beperkte vijver kunnen vissen.




### Headhunters

Aantal consultants (in Nederland en internationaal) van de vijf grootste headhuntersbureaus

### Beloning Bureaus

**Bij de beloning van headhunters is de aloude formule — een derde van het jaarsalaris van de kandidaat — nog steeds de basis. Van oudsher wordt er betaald op ‘no cure, no pay’-basis. In een groot deel van de markt is dat nog steeds het geval, maar de bureaus die de top van de markt bedienen, werken tegenwoordig vaak**

**op basis van een vast bedrag, dat als voorschot of in de verschillende fases van het zoekproces stap voor stap wordt uitgekeerd. Dus ook als de zoektocht geen succes oplevert, krijgen de bureaus in principe betaald. Wel voelen zij zich moreel verplicht net zo lang te zoeken tot zij wel succes hebben. Als een eenmaal benoemde ceo of cfo mislukt, wordt de zoektocht gratis overgedaan. Dat is echter een nauw omschreven garantie. Deze geldt bijvoorbeeld niet wanneer de organisatie of de strategie wordt gewijzigd.**

Het gevolg: altijd dezelfde gezichten in de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Zo krijgt Egon Zehnder soms de schuld van het gebrek aan topvrouwen.

Maar volgens andere headhunters hebben bureaus als Spencer Stuart en Russell Reynolds de achterstand op Egon Zehnder de afgelopen jaren behoorlijk ingelopen. Een topcommissaris bij een aantal AEX-fondsen bevestigt die lezing. Er is zeker sprake van een vertrouwensband, zegt hij, maar hij wisselt wel van bureau. Al naargelang de regio waar de topper vandaan moet komen. ‘Voor Europa zijn vooral Egon Zehnder en Spencer Stuart sterk. Voor de VS neem ik vaak Russel Reynolds.’

Dat de persoonlijke band tussen headhunter en bestuurder nog altijd belangrijk is, neemt niet weg dat ook in deze sector procedures, objectiviteit en professionaliteit de afgelopen jaren steeds belangrijker zijn geworden. Bedrijven verplichten de headhunters bij hun zoekopdracht een nauw omschreven procedure te doorlopen. Een commissaris moet een goed verhaal hebben als de nieuwe ceo onverhoopt toch tegenvalt.

Dus verloopt de zoektocht via een uitgebreide profielschets, een longlist, en uiteindelijk een shortlist van vier kandidaten met wie de benoemingscommissie gesprekken voert. Bij hun zoektocht worden de headhunters bijgestaan door ‘researchers’. Een groot bureau als Spencer Stuart bijvoorbeeld heeft wereldwijd zo’n zestig van deze analisten in dienst. Zij vergaren sectorinformatie en namen van kandidaten. De cv’s van kandidaten worden uitbundig gecheckt, dat is volgens commissarissen misschien wel de belangrijkste verbetering. Een headhunter wil niet een ceo aandragen aan wie later een smet blijkt te kleven.

**Bedrijven als Shell, Philips en DSM hebben tegenwoordig hun eigen afdelingen voor recruitment**

Headhunters maken ook steeds meer gebruik van moderne diagnose-instrumenten, zoals ‘psychometrics’, om greep te krijgen op de zachte kanten van de kandidaten zoals drijfveren, leiderschapsstijl en cultuur. ‘Het is tegenwoordig voor de helft wetenschap en voor de andere helft kunst’, zegt een van hen. Dat neemt niet weg dat inlevingsvermogen en psychologie nog steeds een sleutelrol spelen. Hans Langeveld, die voorheen werkte bij Korn Ferry, maar tegenwoordig een eigen bureau heeft, zegt: ‘Een opdrachtgever opereert vaak vanuit een buikgevoel. Een kandidaat voelt wel of niet goed. Die chemie inschatten is misschien wel de kern van ons beroep.’

Die kwaliteit maakt headhunters ook minder gevoelig voor een andere trend. Grote bedrijven zoals Shell, Philips en DSM beschikken tegenwoordig over eigen recruitingafdelingen, die met behulp van moderne zoektechnologie op internet veel werk zelf doen. Maar dan gaat het om het ‘volumesegment’. Voor een ceo of een cfo worden nog steeds headhunters van buiten ingehuurd. ‘Als het echt belangrijk wordt, bellen ze ons.’

**Voor dit artikel** is gesproken met alle belangrijke Nederlandse spelers en diverse commissarissen.