



Small Business Governance

Een verkenning naar de betekenis en de
praktijk van corporate governance in het MKB

drs. S.J.A. Hessels

dr. E.H. Hooge

Zoetermeer, 14 februari 2006



ISBN: 90-371-0965-9
Bestelnummer: A200516
Prijs: € 45,-

Dit onderzoek maakt deel uit van het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap van EIM, dat wordt gefinancierd door het Ministerie van Economische Zaken.
Het lectoraat Corporate Governance van Avans Hogeschool wordt mede mogelijk gemaakt door de Rabobank.



Voor alle informatie over MKB en Ondernemerschap: www.eim.nl/mkb-en-ondernemerschap.
Voor informatie over 'goed bestuur' zie lectoraat Corporate Governance: www.avans.nl

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij EIM bv. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van EIM bv. EIM bv aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with EIM bv. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of EIM bv. EIM bv does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

	Small Business Governance in het kort	5
1	Inleiding	9
1.1	Aanleiding: Small Business Governance?	9
1.2	Corporate governance: een kort overzicht	10
1.3	Probleemstelling	11
1.4	Onderzoeksopzet	13
1.5	Leeswijzer	14
2	Van 'Corporate' naar 'Small Business' Governance	15
2.1	Inleiding	15
2.2	Oorsprong van corporate governance: het agency-conflict	15
2.3	Verbreding van corporate governance: stakeholders in beeld	17
2.4	Shareholder- en stakeholdermodel	18
2.5	Corporate Governance in het grootbedrijf	19
2.6	Small business governance: een brede benadering	21
2.7	Samenvatting	26
3	Streven naar Small Business Governance	29
3.1	Inleiding	29
3.2	Kenmerken van het MKB in relatie tot motieven om te streven naar Small Business Governance	29
3.3	Motieven om te streven naar Small Business Governance: omdat het moet, hoort of loont?	31
3.4	Instrumenten: de werking van een code	34
3.5	De Code Buysse en Small Business Governance	38
3.6	Samenvatting	41
4	De praktijk van Small Business Governance	43
4.1	Inleiding	43
4.2	Praktische betekenis van Small Business Governance	43
4.3	Praktische invulling processen van Small Business Governance	44
4.4	Motieven om te streven naar Small Business Governance in de praktijk	58
4.5	Samenvatting	59
5	Tot besluit: een overzicht van Small Business Governance	61
5.1	Betekenis Small Business Governance	61
5.2	Streven naar Small Business Governance	63
5.3	Small Business Governance in de praktijk	65
	Referenties	69
	Bijlage	
I	Vragen EIM MKB-Beleidspanel	75

Small Business Governance in het kort

Goed bestuur in het midden- en kleinbedrijf (MKB) - ofwel Small Business Governance - gaat over de posities en rollen van verschillende betrokkenen zoals directeuren-(groot)-aandeelhouders (D(G)A's), personeel, eventueel commissarissen en belanghebbenden bij sturen, toezichthouden en verantwoorden (de drie hoofdprocessen van corporate governance). Daarbij is er zowel een kwalitatief-technische kant (gebeurt het goed?) als een normatieve kant (gebeurt het goede?) aan de orde.

Deze verkenning wijst uit dat de D(G)A en de stakeholders van een onderneming centraal staan bij Small Business Governance. De agency-conflicten (belangentegenstellingen en informatieachterstand) spelen zich af tussen die D(G)A's en diverse stakeholders. De groeifase waarin een onderneming zich bevindt blijkt bepalend te zijn voor de posities en rollen van de verschillende betrokkenen bij de drie hoofdprocessen sturen, toezichthouden en verantwoorden.

Op basis van de drie hoofdprocessen, de agency-conflicten en de groeifase van de onderneming komen verschillende governance-vraagstukken in beeld. Belangrijke momenten blijken te zijn: als de onderneming start, groeit of krimpt, als zich scheiding tussen eigendom en leiding voordoet, als er sprake is van overname, directiewisseling of -opvolging of wegvallen van (de) directie(leden), of als er (extra) externe financiering nodig is.

Bij Small Business Governance blijkt er voor de raden van commissarissen - mits aanwezig - naast de traditionele 'performance'- 'conformance'- en werkgeversrollen, ook een expliciete rol te zijn weggelegd om erop toe te zien dat de D(G)A de stakeholders 'die ertoe doen' in beeld heeft en bewust een passende relatie met hen onderhoudt.

Hoewel uit deze verkenning blijkt dat MKB-ondernemers zelf 'goed ondernemingsbestuur' van belang achten voor het succes, de continuïteit en de reputatie van hun onderneming, maakt een aantal typische kenmerken van het MKB dat de ondernemer weinig tijd, capaciteit en motivatie heeft om er echt werk te maken. Streven naar Small Business Governance 'omdat het loont' in combinatie met 'omdat het hoort' lijkt de meest kansrijke aanpak voor het MKB.

Diegenen die 'goed ondernemingsbestuur' in het MKB willen bevorderen zullen dit goed voor ogen moeten hebben. MKB-ondernemers zullen 'gevoelig' zijn voor goed bestuur en inzien dat het loont als:

- de praktische betekenis van het begrip Small Business Governance helder is;
- het juiste 'governance'-moment wordt benut;
- de aanpak past bij specifieke eigenschappen van het bedrijf.

Een code kan ondersteunend werken bij de bevordering van 'goed bestuur'. Recent is in België een code corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen uitgebracht: de zogenaamde 'code Buysse'. Voor het MKB bestaat er in Nederland niet zo'n code; wél is er een discussie gaande over het nut en de noodzaak van zo'n code, die sterk in de juridische sfeer lijkt te zijn getrokken. Er is daarbij weinig oog voor de mogelijke normatief-psychologische werking van een code.

In deze verkenning wordt in overweging gegeven dat een Small Business Governance-code, of - iets breder - een code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, nuttig en kansrijk kan zijn voor veel Nederlandse bedrijven. Om recht te doen aan de enorme va-

riëteit in het MKB zal zo'n code de trekken moeten hebben van een 'diagnose-behandelinstrument'. Een belangrijke voorwaarde daarbij is dat de code voldoende draagvlak heeft bij het MKB, praktisch en geloofwaardig is en uitnodigt tot gebruik. Als een gezaghebbende persoon zo'n code uitdraagt, werkt dit bevorderlijk.

Wat zijn we op basis van deze verkenning te weten gekomen over de praktijk van Small Business Governance?

Sturen

- Ten aanzien van het sturen of besturen van de onderneming geldt allereerst dat de directie in het MKB in de meeste gevallen (gemiddeld bij 91% van de bedrijven) uit 1 of 2 personen bestaat.
- Ruim tweederde van de MKB-ondernemers (70%) geeft aan kritische adviseurs te hebben. De accountant/boekhouder is het meest populair als kritische adviseur. Andere kritische adviseurs die naar verhouding vaak geraadpleegd worden zijn de eigen partner of andere familieleden (22%), andere (collega-)ondernemers (16%) en vrienden en kennissen (13%).
- Familieleden en vrienden/kennissen zijn vaker kritisch adviseur naarmate de bedrijfsomvang kleiner is.
- Duidelijk is dat personeel niet een bijzonder grote rol speelt als het gaat om kritisch advies. Gemiddeld wendt 8% van de MKB-ondernemers zich tot personeel voor kritisch advies. Het personeel wordt vaker geraadpleegd naarmate het bedrijf groter is. Hier hangt mee samen dat gemiddeld 93% van de MKB-bedrijven geen enkele vorm van personeelsvertegenwoordiging heeft; dit varieert van 97% in het kleinbedrijf en 76% in het middenbedrijf tot 34% in het middengrootbedrijf.
- MKB-ondernemers belonen goed personeel vaak wel; niet alleen via uiting van waardering, maar ook in veel gevallen via speciale geldelijke beloningen of persoonlijke beloningen als reischeques of een bloemetje. Ook uiten ondernemers hun waardering vaak door goed personeel de mogelijkheid te geven om speciale cursussen te volgen.
- Een ruime meerderheid van de MKB-ondernemers (90%) vindt het van belang om een betrouwbare directeur gevonden te worden door anderen en om te voldoen aan wet- en regelgeving.

Toezichthouden

- De meeste MKB-bedrijven hebben geen Raad van Commissarissen (RvC) (97% heeft geen RvC). Daarbij geldt wel dat er vaker een RvC is als het bedrijf groter is: 29% van het middengrootbedrijf (50-99 werkzame personen) heeft wel een RvC. Bijna geen enkele MKB'er (1%) is van plan om in de komende drie jaar een RvC in te stellen.
- Door ruim de helft (54%) van de bedrijven met een RvC wordt de RvC gezien als een orgaan dat 'als een waakhond toezicht houdt op de directie'. Bij de krappe helft (46%) van de MKB-ondernemers die een RvC in het bedrijf hebben is dit niet het geval. De kans is groot dat binnen deze bedrijven de advies- en klankbordfunctie van de RvC vooropstaat.
- Verschillende stakeholders van het MKB staan veelal afwijzend tegenover nut of noodzaak van intern toezicht in het MKB.

Verantwoorden

- Gemiddeld 19% van de MKB-ondernemers is van mening dat zij aan niemand verantwoording af hoeven te leggen; dit geldt naar verhouding vaker voor kleinere bedrijven.
- Op de vraag aan wie ondernemers vinden dat ze verantwoording af moeten leggen geeft gemiddeld een kwart van de MKB-ondernemers aan van mening te zijn dat ze vooral aan zichzelf verantwoording af moeten leggen. Daarnaast noemen de ondernemers van grotere bedrijven het personeel (door 24% genoemd), terwijl de ondernemers van kleinere bedrijven de partner noemen (door 20% genoemd).
- MKB-bedrijven lijken vooral naar goed bestuur te streven omdat het loont (bijvoorbeeld omdat het van belang is voor het realiseren en behouden van de continuïteit van het bedrijf) en omdat het hoort (bijvoorbeeld onder druk van de externe omgeving), maar niet zozeer omdat het moet.

In voorliggend rapport wordt uitgebreid ingegaan op de zaken die hierboven zijn benoemd en aangestipt. Dit rapport belicht de achtergrond van corporate governance en de specifieke toepassing ervan voor het MKB en introduceert een conceptueel model van Small Business Governance. Ook wordt ingegaan op de specifieke kenmerken van het MKB in relatie tot de motieven en beweegredenen om naar Small Business Governance te streven en de werking van een code als instrument om 'goed ondernemingsbestuur' te realiseren. Tot slot wordt op basis van empirische gegevens de huidige praktijk in beeld gebracht.

Met deze verkenning proberen wij in verschillende behoeften te voorzien. De opbrengst ervan is niet alleen bedoeld voor MKB-ondernemers zelf, maar ook voor diegenen die betrokken zijn bij advies aan en ondersteuning van middelgrote en kleine bedrijven en voor hen die het MKB vertegenwoordigen in diverse regionale en landelijke gremia. Kortom, ondernemers (en familie), controllers, boekhouders, accountants, bankiers/financiers, consultants, beleidsmakers, betrokkenen bij bedrijfennetwerken, Kamers van Koophandel, bedrijfs- en brancheverenigingen en overheden: doe er uw voordeel mee.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding: Small Business Governance?

Corporate governance is een actueel en prominent thema. Het speelt zowel binnen landen afzonderlijk als in het verband van internationale organisaties zoals de OESO en de Europese Unie. De recente interesse voor corporate governance wordt niet alleen gevoed door een reeks van bedrijfsschandalen sinds het eind van de jaren tachtig, waaronder boekhoudschandalen en grootse faillissementen in de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en later ook in continentaal Europa. Ook de internationalisering van het aandelenbezit speelt een rol, waardoor meer bedrijven zich moeten houden aan regels van - buitenlandse - beurzen. In Nederland is de toename van het belegd pensioenvermogen en de daarmee gepaard gaande wens tot meer zeggenschap ook een factor van belang, naast de toename van het particulier aandeelhouderschap.

Tot op heden is de aandacht bij het thema 'corporate governance' oftewel 'goed ondernemingsbestuur' vooral gericht op beursgenoteerde bedrijven (corporate governance) en op maatschappelijke organisaties zoals zorg- en welzijnsinstellingen, woningbouwcorporaties, scholen, culturele instellingen en 'goede doelen'-organisaties (health care governance, educational governance, cultural governance, enzovoort). Een belangrijk doel van *good governance* is het terugwinnen van het vertrouwen van vertegenwoordigers van respectievelijk het private en het publieke kapitaal: belegger en burger.

Voor het midden- en kleinbedrijf (MKB) staat 'corporate governance' minder hoog op de agenda. Hiervoor zijn verschillende verklaringen te geven.

Ten eerste is de schade die grote, al dan niet beursgenoteerde ondernemingen de maatschappij kunnen berokkenen door de gevolgen van slecht bestuur beter zichtbaar en lijkt daardoor veel omvangrijker dan de schade die het midden- en kleinbedrijf per onderneming door wanbestuur kan aanrichten. Daardoor is de maatschappelijke druk voor goed ondernemingsbestuur in het MKB niet zo groot en wordt de noodzaak er aandacht aan te besteden niet even sterk gevoeld als bij beursgenoteerde ondernemingen (Hooge, 2005c).

Ten tweede worden in de literatuur argumenten dikwijls aangedragen ter onderbouwing van de stelling dat governance-vraagstukken niet of minder spelen bij het MKB. Deze argumenten luiden dat er minder belangentegenstellingen zijn vanwege de geringe of afwezige afstand tussen aandeelhouders en bestuurders, vanwege het feit dat aandeelhouders betrokken zijn en zeggenschap hebben (Bik, e.a., 2004; Stichting Trendmeter, 2001) en vanwege de - in het algemeen - kleinere omvang van de bedrijven waardoor de activiteiten minder zijn opgesplitst.¹

Een derde verklaring is dat de noodzaak van 'good governance' voor het MKB wél wordt ervaren en governance-vraagstukken er wel degelijk spelen, maar niet als zodanig wordt benoemd, of anders wordt benoemd.

¹ Naar schatting is ruim de helft (52%) van de MKB-bedrijven met personeel onderverdeeld in afdelingen. Naarmate de bedrijven groeien, ligt het voor de hand dat behoefte ontstaat aan arbeidsdeling. Dit resulteert in afdelingsvorming. (Meijaard et al., 2002, p. 24).

Deze rapportage is gericht op 'corporate governance' in het MKB, hetgeen we 'Small Business Governance' zullen noemen. Dit rapport doet verslag van een verkenning naar de betekenis en de praktijk van Small Business Governance, in samenwerking uitgevoerd door EIM en het lectoraat corporate governance van Avans Hogeschool.

1.2 Corporate governance: een kort overzicht

Corporate governance kan worden vertaald met de Nederlandse term goed ondernemingsbestuur. In dit onderzoek nemen we hierbij als uitgangspunt dat het begrip 'goed' zowel een technische als een normatieve kant heeft (Hooge, 2005c). In technische zin verwijst het woord *goed* naar het feit dat ondernemingsbestuur kwalitatief goed moet zijn en doet het een beroep op deskundigheid en professionaliteit. In normatieve zin verwijst het woord *goed* naar het feit dat ondernemingsbestuur deugdelijk moet zijn en gaat het over integriteit en betrouwbaarheid.

Bij het streven naar 'goed ondernemingsbestuur' rijst steeds weer het dilemma of wetgeving of zelfregulering de beste oplossing kan bieden (Peij, e.a., 2002, p. 6). In Nederland is sinds 2003 de corporate governance-code wettelijk verankerd en geldig voor alle beursgenoteerde ondernemingen (zie box 1). De principes in deze 'code Tabaksblat' kunnen worden beschouwd als moderne opvattingen over corporate governance en worden breed gedragen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de diverse adviezen en governance-codes¹ die in non-profitorganisaties en in de (semi-)publieke sector zijn verschenen, waarin duidelijk het gedachtengoed van de 'code Tabaksblat' doorklinkt.

box 1 De Nederlandse Corporate Governance Code

In 1997 bracht de eerste Nederlandse commissie corporate governance (ook wel de Commissie-Peters genoemd) veertig aanbevelingen voor deugdelijk ondernemingsbestuur uit (Commissie Corporate Governance, 1997). Kernelementen waren *transparantie* van het gevoerde en te voeren beleid en de resultaten daarvan, het afleggen van *verantwoording* daarover door de ondernemingsleiding, en *zeggenschap* van aandeelhouders. De Commissie ging bij de toepassing uit van het principe van zelfregulering, maar dit bleek bij evaluatie onvoldoende effectief (De Jong, Mertens & Wasley, 2003). De tweede commissie corporate governance (ook wel de Commissie-Tabaksblat genoemd) is gevraagd om voor het eind van 2003 een hernieuwde 'code of best practice' op het terrein van corporate governance op te stellen. De commissie presenteerde op 9 december 2003 de NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE. De Minister van Justitie heeft de code door middel van AmvB aangewezen als officiële gedragscode voor alle Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. Daarbij geldt het principe 'pas toe of leg uit'. Met deze wettelijke verankering is het principe van zelfregulering verlaten. Door de wettelijke verankering van de 'code Tabaksblat' kunnen beursgenoteerde ondernemingen niet meer om de normen en eisen van goed ondernemingsbestuur heen.

Kort gezegd heeft de 'code Tabaksblat' - zoals de 'corporate governance code' van 2003 wordt genoemd - als doel de zeggenschap van aandeelhouders te vergroten, het intern toezicht van ondernemingen te verbeteren, informatieverstrekking te verbeteren en de ondernemingen transparanter te laten zijn.

¹ Zie voor een recent en volledig overzicht van deze governance-codes bijlage 2 van het boek 'Goed Bestuur. Werkboek voor maatschappelijke organisaties' (2005) organisatieadviesbureau De Beuk. Zie ook: 'De volgers van Tabaksblat', special 'Corporate Governance' van Het Financieele Dagblad, 4 oktober 2005.

De code bevat principes en concrete bepalingen die de bij een vennootschap betrokken personen (onder andere bestuurders en commissarissen) en partijen (onder andere institutionele beleggers) tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen. De principes kunnen worden opgevat als de moderne, en inmiddels breed gedragen, algemene opvattingen over goed ondernemingsbestuur. De principes zijn uitgewerkt in concrete best practice-bepalingen. Deze bepalingen creëren een zekere normstelling voor het gedrag van bestuurders en commissarissen - ook in relatie tot de externe accountant - en aandeelhouders. Zij geven de nationale en internationale 'best practice' weer en kunnen worden opgevat als een nadere invulling van de algemene beginselen van goede corporate governance.

Het is te verwachten dat de principes in de code Tabaksblad ook van invloed zullen zijn op niet-beursgenoteerde ondernemingen (Bik, e.a., 2004; Holland Van Gijzen, 2004; Holtzer, 2005, Hooge, 2005a). Deze verwachting wordt ten eerste ingegeven door het feit dat, hoewel de 'code Tabaksblad' alleen geldt voor beursgenoteerde ondernemingen, de principes en aanbevelingen zijn opgesteld vanuit de gedachte dat ze ook toe te passen zijn voor kleinere en niet-beursgenoteerde ondernemingen.¹

Daarnaast geldt dat de Ondernemingskamer zich bij een onderzoek naar wanbeleid bij niet-beursgenoteerde ondernemingen mede op de 'code Tabaksblad' zal baseren bij het toepassen van algemene bepalingen van goed bestuur (Holtzer, 2005).

Ook wat betreft de nieuwe normen ten aanzien van financiële verslaglegging - de International Financial Reporting Standards (IFRS)², te beschouwen als een aspect van corporate governance - is doorwerking naar niet-beursgenoteerde ondernemingen te verwachten, bijvoorbeeld omdat bankiers in bepaalde gevallen wellicht verslaglegging volgens IFRS als een voorwaarde voor kredietverlening gaan hanteren.

Ook zijn ontwikkelingen zoals het toegenomen belang van globalisering en de toegenomen roep om transparantie van invloed op het MKB. Door de verdergaande globalisering van het bedrijfsleven raken MKB-ondernemingen bijvoorbeeld steeds meer betrokken in het internationale handelsverkeer. Dit brengt zwaardere eisen t.a.v. bestuur, organisatie en toezicht van de onderneming met zich mee.

Het bovenstaande laat zien dat niet-beursgenoteerde ondernemingen in een omgeving functioneren die zich in toenemende mate conformeert aan moderne opvattingen over corporate governance. Het blijft echter de vraag in hoeverre niet-beursgenoteerde ondernemingen daadwerkelijk druk ervaren om 'goed ondernemingsbestuur' in praktijk te brengen. Daarnaast ligt de vraag voor of bij niet-beursgenoteerde ondernemingen ook 'van binnenuit' de noodzaak wordt gevoeld te streven naar 'goed bestuur'.

1.3 Probleemstelling

Het voorliggende onderzoek omvat een verkenning naar de betekenis en de praktijk van corporate governance voor het MKB. De overweging hierbij is dat corporate governance

¹ Voordat de 'code Tabaksblad' definitief werd bevatte het concept een verwijzing naar niet-beursgenoteerde ondernemingen. Deze verwijzing is er in de definitieve versie uitgehaald omdat zij een storm van kritiek ontlokte. Bron: Mr. R. Fens, lid forum op het Seminar 'corporate governance', 23 september 2004, Kennedy Van der Laan, Amsterdam.

² De IFRS verplichten beursgenoteerde ondernemingen vanaf 2005 tot het opnemen van meer toelichting in de jaarrekening en bieden minder alternatieven dan de huidige regelgeving. Ook worden ondernemingen door de IFRS gedwongen meer reële waarden op te nemen in hun cijfers.

relevantie heeft voor het MKB. Transparantie van het gevoerde beleid en de wijze waarop de directie verantwoording aflegt bijvoorbeeld zijn ook voor het MKB van belang: governance-vraagstukken kunnen bijvoorbeeld spelen rondom aandelen en zeggenschap van medewerkers en/of externe partijen, via de sociale verantwoordelijkheden van een bedrijf, maar ook via de relatie met de overheid. Ook governance-vraagstukken wat betreft scheiding tussen eigendom en leiding van ondernemingen lijken niet alleen in het (beursgenoteerde) grootbedrijf van belang te zijn. Voor familie- en dochterbedrijven dringen zich weer heel 'eigen' governance-kwesties¹ op zoals externe opvolging.

Uit het bovenstaande blijkt dat er behoefte is aan een conceptueel kader wat betreft governance voor het MKB. Er is weliswaar het een en ander bekend over deelaspecten van governance in het MKB, maar tot nu ontbreekt het aan een analytisch kader om de discussie over nut en noodzaak van Small Business Governance te kunnen voeren. Ook zijn er niet veel empirische gegevens beschikbaar die in beeld brengen welke governance-vraagstukken er spelen in het MKB en hoe deze worden aangepakt of opgelost. Met het onderzoek waarvan we in dit rapport verslag doen trachten we in die leemte te voorzien.

De richting van het onderzoek is bepaald door de volgende probleemstelling:

Wat is de betekenis van Small Business Governance?
--

Daarbij stellen we trachten we een antwoord te formuleren op de volgende deelvragen:

- 1 Hoe kan corporate governance worden toegepast op het MKB?
- 2 Hoe kan Small Business Governance worden gerealiseerd?
- 3 Hoe krijgt Small Business Governance vorm in de praktijk?

Met dit onderzoek proberen wij in verschillende behoeften te voorzien. Niet alleen ondernemers zelf, maar ook diegenen die betrokken zijn bij advies en ondersteuning en vertegenwoordiging kunnen hun voordeel doen met deze rapportage: controllers, boekhouders, accountants, consultants, beleidsmakers, betrokkenen bij bedrijsnetwerken, Kamers van Koophandel, bedrijfs- en brancheverenigingen, overheden, enzovoort.

Wie meer kennis wil opdoen over de achtergrond van corporate governance en de specifieke toepassing ervan voor het MKB zal geïnteresseerd zijn in het conceptuele model van Small Business Governance dat in hoofdstuk 2 wordt geïntroduceerd.

Ondernemers die in hun eigen bedrijf Small Business Governance willen realiseren of diegenen die ondernemingen hierbij ondersteunen en adviseren krijgen in hoofdstuk 3 meer inzicht in de specifieke kenmerken van het MKB in relatie tot de motieven en beweegredenen om naar Small Business Governance te streven. In hoofdstuk 3 is ook aandacht voor de werking van een code als instrument om Small Business Governance te realiseren. Allen die willen weten hoe de zaken er nu voorstaan, kunnen in hoofdstuk 4 lezen hoe Small Business Governance er nu in de praktijk uit ziet.

¹ Familiebedrijven brengen zowel voordelen als nadelen met zich mee als het gaat om governance-vraagstukken. Voordeel is bijvoorbeeld dat langetermijnplanning vaak aanwezig is omdat er gedacht wordt aan toekomstige generaties. Ook hebben familiebedrijven vaak een duidelijke identiteit. Een nadeel (risico) kan zijn dat er een breuk op kan treden tussen familieleden die actief in het bedrijfsproces betrokken zijn en familieleden die slechts aandeelhouder zijn. Zie hiervoor Adrian Cadbury (2000), *Family Firms and their Governance; Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International.

1.4 Onderzoeksopzet

Voor dit onderzoek zijn in het voorjaar van 2005 bij het lectoraat corporate governance van Avans Hogeschool 'rondetafelgesprekken' gevoerd met accountants, controllers, directeuren en bankiers. Tijdens deze 'rondetafelgesprekken' lagen de vragen voor wat corporate governance inhoudt voor het MKB, welke vraagstukken er leven en welke oplossingen en aanpakken eventueel voorhanden zijn. Op basis van deze kwalitatieve gegevens én literatuuronderzoek zijn vragen geformuleerd voor het MKB-Beleidspanel van EIM. De MKB-ondernemers die deelnemen aan dit panel zijn in september 2005 telefonisch geïnterviewd. Hiermee zijn ook kwantitatieve gegevens verkregen.

In box 2 is de opzet van het onderzoek nader toegelicht.

box 2 De opzet van het onderzoek naar Small Business Governance

Deel 1: Rondetafelgesprekken

In het voorjaar van 2005 hebben vier 'rondetafelgesprekken' plaatsgevonden:

- 1 met 9 accountants vooral werkzaam in het MKB, 26 april 2005;
- 2 met 10 controllers, boekhouders of CFO's van middenbedrijven, 24 mei 2005;
- 3 met 8 directeuren van middenbedrijven, 14 juni 2005;
- 4 met 4 bankiers gericht op het MKB, 28 juni 2005.

We hebben bij deze rondetafelgesprekken het perspectief op 'goed ondernemingsbestuur' van interne en externe belanghebbenden betrokken: accountants, controllers/boekhouders, bankiers en de directeuren zelf. Deze benadering geeft de mogelijkheid om de visie op vraagstukken van corporate governance in het middenbedrijf van deze belanghebbenden naast elkaar te leggen en te vergelijken.

De rondetafelgesprekken hadden een open karakter. Bewust is op voorhand niet gewerkt met een definitie van wat 'corporate governance in het middenbedrijf' zou zijn. Het was uitdrukkelijk de bedoeling dat de governance-vraagstukken en eventuele oplossingen tijdens het gesprek 'boven tafel' zouden komen in de eigen woorden van de deelnemers.

Bij elke ronde tafel is begonnen met de vraag: "Hoe ziet de ideale directeur er uit als het om goed ondernemingsbestuur gaat? Wat doet hij, wat laat hij? Wat moet hij kennen en kunnen?" De deelnemers werd even de tijd gegund om in drie punten een positief antwoord te noteren (wat wel) alsook een negatief antwoord (wat niet). Deze punten zijn plenair geïnventariseerd.

Om het gesprek op gang te brengen en te houden hebben wij van tevoren een aantal stellingen geformuleerd die tijdens het gesprek op een scherm werden vertoond. De deelnemers konden reageren op de stellingen en op elkaar.

Alle uitgewisselde informatie en zienswijzen hebben wij vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt. Bij uitnodiging is dit de deelnemers gemeld, en het is bij de aanvang van elke ronde tafel of gesprek nogmaals gezegd.

De resultaten van de vier rondetafelgesprekken zijn neergelegd in de tussenrapportage 'Verslag van een inventarisatie naar corporate governance-vraagstukken in het MKB', Lectoraat corporate governance Avans Hogeschool, Breda 12 juli 2005.

Deel 2: EIM MKB-Beleidspanel: telefonische enquête

Op basis van literatuuronderzoek en de uitkomsten van de rondetafelgesprekken (deel 1) is een aantal vragen geformuleerd voor het EIM MKB-Beleidspanel. Het MKB-Beleidspanel heeft tot doel periodiek de kennis, de houding en het gedrag van MKB-ondernemers ten aanzien van beleidsrelevante issues te achterhalen. Het panel bestrijkt alle sectoren uit het MKB. Vanaf 1999 wordt door EIM drie keer per jaar een groep van circa 2.000 bedrijven telefonisch ondervraagd. De ondernemers zelf zijn de gesprekspartners. Het ondernemerspanel is onderverdeeld in acht sectoren. In het panel worden drie grootteklassen onderscheiden: 0-9 werkzame personen, 10-49 werkzame personen en 50-99 werkzame personen. De data zijn gewogen naar sector en grootteklasse, zodat een sample ontstaat die representatief is voor het Nederlandse MKB als geheel. In bijlage I zijn de vragen inclusief antwoordcategorieën opgenomen.

1.5 Leeswijzer

In dit rapport wordt verslag gedaan van de opbrengst van dit onderzoek. Het rapport is als volgt opgebouwd. Om een antwoord te formuleren op de eerste deelvraag ('hoe kan corporate governance worden toegepast op het MKB?') is ten eerste een conceptuele analyse uitgevoerd, waarvan de resultaten in hoofdstuk 2 zijn neergelegd. Er wordt stilgestaan bij de oorsprong van corporate governance en de verschillende benaderingen ervan. Ook kijken we naar specifieke kenmerken van het MKB die bepalend zijn voor de betekenis van Small Business Governance. Op basis hiervan komen we tot een conceptueel kader voor Small Business Governance.

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op deelvraag 2: Hoe kan Small Business Governance worden gerealiseerd? In dit hoofdstuk wordt ook ingegaan op 'de code' als instrument hiertoe.

Hoofdstuk 4 brengt vervolgens de praktijk in beeld en vormt daarmee een antwoord op deelvraag 3. Het bevat kwantitatieve gegevens over Small Business Governance op basis van resultaten uit het EIM MKB-Beleidspanel, een meting onder MKB-bedrijven die gehouden is in september 2005. Waar mogelijk is een uitsplitsing naar grootteklasse gemaakt. Aan deze kwantitatieve gegevens wordt meer inhoudelijke betekenis gegeven doordat ze vergezeld gaan van kwalitatieve gegevens, verkregen door middel van 'rondetafelgesprekken' die bij het lectoraat corporate governance van Avans Hogeschool in het voorjaar van 2005 hebben plaatsgevonden. Voor een nadere toelichting op de opzet van de verkenning door middel van het EIM MKB-Beleidspanel en de rondetafelgesprekken bij het lectoraat corporate governance, zie box 2. Daarnaast wordt in het hoofdstuk gebruik gemaakt van inzichten uit bestaande onderzoeken en literatuur. Hoofdstuk 5, ten slotte, geeft een overzicht van Small Business Governance op basis van de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek.

2 Van 'Corporate' naar 'Small Business' Governance

2.1 Inleiding

Zoals gezegd, heeft corporate governance vooral betrekking op beursgenoteerde bedrijven. In dit hoofdstuk wordt echter nagegaan in hoeverre corporate governance een rol speelt bij niet-beursgenoteerde bedrijven. We onderscheiden hierbij het grootbedrijf en het midden- en kleinbedrijf (MKB)¹. In de volgende paragraaf wordt allereerst ingegaan op de oorsprong van corporate governance: het agency-conflict. Vervolgens maken we duidelijk dat corporate governance in de loop der tijd breder wordt opgevat door de positie en belangen van stakeholders erbij te betrekken. Afhankelijk van de 'corporate governance'-cultuur is het shareholder- of stakeholdermodel meer in zwang. Daarna bespreken we welke processen en actoren een rol spelen bij corporate governance. In de laatste paragraaf komen we tot een invulling van het begrip Small Business Governance. We passen het brede stakeholdermodel toe op corporate governance in het MKB en benoemen de actoren en processen.

2.2 Oorsprong van corporate governance: het agency-conflict

Corporate governance is niet nieuw. Fren trop (2002) schetst in zijn dissertatie hoe Adam Smith "er twee eeuwen eerder al wel oog voor had dat bestuurders van ondernemingen niet altijd naar winstmaximalisaties streefden": "The directors of such companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which partners in a private coparntery watch over their own" (Smith in: Fren trop, 2002, p. 28).

In de Verenigde Staten ontstond het eerste serieuze debat over corporate governance na de Wall Street-krach en de Grote Depressie. De eerste wetgeving op het gebied van corporate governance in de jaren dertig had als doel beleggers te beschermen en voorzag in volledige openbaarheid van informatie met betrekking tot de uitgifte van en handel in effecten (Peij, et al. 2002, p. 32).

Deze korte historische terugblik maakt duidelijk dat corporate governance voortkomt uit een zoektocht naar bescherming van de eigenaren (aandeelhouders) tegen bestuurders die mogelijk vanuit een ander belang dan dat van de eigenaren de onderneming besturen. Corporate governance vindt dus zijn oorsprong in het zogenaamde agency-conflict.

In de agency-theorie staat de relatie tussen de 'principaal' en de 'agent' centraal. De principaal (aandeelhouder) huurt de agent (bestuurder) in om het bedrijf te leiden (scheiding van eigendom en leiding). De principaal moet er zorg voor dragen dat zijn agent niet zijn eigen belang nastreeft, maar de belangen van de principaal behartigt (Wagener, 1992). Het agency-conflict is gelegen in het feit dat de bestuurder beslissingen neemt voor de aandeelhouder. Hierdoor kan de aandeelhouder worden geconfronteerd met belangentegenstellingen en informatieachterstand. Mogelijke belangente-

¹ Bedrijven tot 100 werkzame personen.

genstellingen kunnen er zijn op het gebied van de keuzes die gemaakt worden wat betreft de aard en omvang van te nemen risico's, op het gebied van de hoogte van de beloningen van de bestuurders, enzovoort.

Door de scheiding in eigendom en bestuur, ontstaat er ook een informatieachterstand voor de aandeelhouder. Deze informatieachterstand komt voort uit het feit dat de bestuurder per definitie dichter bij de onderneming staat dan de aandeelhouder en daardoor beter zicht heeft op 'wat er speelt' (risico's, toekomstperspectief). Agency-problemen spelen vooral in situaties waarin meerdere (kleine) aandeelhouders niet gemotiveerd zijn en/of in staat zijn om toezicht te houden op de bestuurders. Zij hebben daardoor onvoldoende grip op wat er met hun inbreng in de onderneming gebeurt en op hoe de onderneming zich daarover verantwoordt.

Als oplossing voor agency-problemen zijn er verschillende 'disciplineringsmechanismen' om te zorgen dat bestuurders zo veel mogelijk gericht zijn op de wensen van de aandeelhouders. Frentrop (2002, p. 37) onderscheidt:

- wettelijke bescherming van minderheidsaandeelhouders, inclusief stemrecht;
- de inzet van toezichthouders (monitors) op de hoogste managers;
- een actieve overnamemarkt;
- de structuur van de beloning van het management;
- arbeidsmarkt voor managers.

In het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw werd een sterk intern toezicht gezien als een optimale oplossing voor het agency-vraagstuk (Frentrop, 2002). De wijze waarop toezicht geregeld is komt tot uitdrukking in de functies van bestuurder (executive) en toezichthouder (non-executive). Hierin zijn twee structuren te onderscheiden: de one-tier structuur en de two-tier structuur (Peij, et al., 2002).

Het one-tier model gaat uit van een enkel bestuur. Het bestuur bestaat uit zowel besturende directeuren (executives) als niet-besturende directeuren ofwel toezichthouders (non-executives). Het bestuur wordt voorgezeten door een Chairman (een niet-besturende directeur). De dagelijkse leiding van de onderneming is in handen van een Chief Executive Officer (CEO) die ook deel uitmaakt van het bestuur.¹ Omdat het bestuur en het toezicht zijn samengevoegd is er dus geen aparte raad die toezicht houdt op het management. Wel is er de verplichting een 'audit committee' in te stellen. Het one-tier model laat toe dat de toezichthouders dicht op de onderneming zitten (Peij, et al., 2002, p. 25). Het is te vinden in Engels-Amerikaanse landen zoals de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Australië en Canada, en ook in België, Italië, Spanje, Zwitserland en Zweden.

Bij een two-tier systeem is het anders. Dit heeft een gelaagd bestuur met enerzijds de Raad van Bestuur (RvB) en anderzijds de van de bestuurders afgescheiden Raad van Commissarissen (RvC), die autonoom en onafhankelijk, toezicht houdt op de RvB. Binnen dit systeem bestaat de Raad van Bestuur uit bestuurders van de onderneming, ter-

¹ Voor dit one-tier model zijn inmiddels in veel landen ook aanbevelingen voor goed ondernemingsbestuur geformuleerd en soms wettelijk vastgelegd. De aanbevelingen zijn (Peij, et al., 2002): (1) de toezichthouders (non-executives) moeten in de meerderheid zijn ten opzichte van de bestuurders; (2) de toezichthouders moeten onafhankelijk ten opzichte van de bestuurders zijn; (3) de verantwoordelijkheden voor bestuurders moeten zijn gedefinieerd; (4) er moeten criteria zijn voor het beoordelen van toezichthouders, en (5) de zogenaamde 'CEO-duality' moet worden voorkomen door de functies van bestuursvoorzitter en toezichtvoorzitter niet te laten samenvallen. Aanbevolen wordt een toezichthouder het orgaan te laten voorzitten.

wijl de Raad van Commissarissen is samengesteld uit onafhankelijke toezichhouders die geen dienstverband hebben met de onderneming. Doel van het two-tier systeem is onder meer het oplossen van het probleem van informatieasymmetrie. Deze bestaat tussen de bestuurders en de aandeelhouders, maar via de instelling van een RvC wordt beoogd dat deze niet of in veel mindere mate bestaat tussen de bestuurders en de toezichhouders. Er is in dit systeem sprake van een formele scheiding van toezicht en bestuur. Deze structuur bewaakt de afstand tussen onderneming en toezichhouders (Peij, et al., 2002, p. 25). Het is te vinden in bijvoorbeeld Duitsland, Nederland, China en Japan.

In de literatuur over en in de praktijk van corporate governance is veel aandacht voor de invloed van toezichhouders op de bestuurders. Frentrop (2002, p. 42) constateert echter dat de economische motivering van deze toezichhouders niet aantoonbaar is: "Indien zij zelf geen aanzienlijk aandelenbelang vertegenwoordigen geldt voor hen immers een agency-probleem vergelijkbaar met dat van managers." Het verbaast hem dan ook niet dat de rol van toezichhouders vaak ter discussie staat.

2.3 Verbreding van corporate governance: stakeholders in beeld

De vorige paragraaf maakt duidelijk dat corporate governance vooral wordt geassocieerd met de verschillende belangen van aandeelhouders en bestuurders bij een onderneming en daardoor gericht is op oplossingen voor deze belangentegenstelling zoals de structuur en het functioneren van interne toezichhouders. Daarbij gaan sommigen ervan uit dat aandeelhouders de belangrijkste stakeholder van de onderneming zijn. Zo stellen Shleifer en Vishny (1997) dat corporate governance handelt over "the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment". Ook Frentrop (2002, p. 26) hanteert een smalle benadering: "Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment.", maar geeft daarbij wel aan dat hij niet meent dat een onderneming succesvol kan opereren zonder dat het bestuur van die onderneming de belangen van alle betrokken partijen zorgvuldig in ogenschouw neemt. In het handboek corporate governance wordt corporate governance beschreven als 'het proces van beïnvloeding door belanghebbenden van de gang van zaken bij ondernemingen, zowel ter zake van besluitvorming als ter zake van de uitvoering van het beleid' (Peij et al., 2002, p. 17).

Deze laatste definitie brengt ons bij een bredere benadering van corporate governance die de afgelopen twintig jaar meer en meer in zwang raakt. Deze benadering onderscheidt behalve aandeelhouders, toezichhouders en bestuurders meer partijen die betrokken zijn bij een onderneming. Samen worden deze partijen aangeduid met de Nederlandse term 'belanghebbenden', of met de Engelse term 'stakeholders'. Te noemen zijn: werknemers, leveranciers, afnemers, belangengroepen, kapitaalverschaffers, de overheid en de samenleving.¹

¹ De hier genoemde groepen zijn slechts voorbeelden en zijn niet uitputtend. Voorts moeten de groepen breed worden geïnterpreteerd. Zo omvatten werknemers naast het huidige personeel bijvoorbeeld ook toekomstige werknemers, oud-medewerkers en pensioengerechtigden. Onder de belangengroepen gaan bijvoorbeeld milieugroeperingen schuil, of gehandicapte consumenten. Onder de belanghebbenden in de samenleving zijn bijvoorbeeld scholieren, universiteiten, en het lange termijn maatschappelijke belang.

"De Amerikaan Ed Freeman wordt beschouwd als de geestelijk vader van de stakeholderbenadering. Door zijn werk *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (1984) vond de gedachte bredere ingang dat andere partijen dan alleen de aandeelhouders of eigenaren gerechtvaardigde belangen hebben bij het handelen van ondernemingen. De stakeholderbenadering is inmiddels een volwaardig onderdeel geworden van corporate governance. De term 'stakeholder' dateert uit de jaren zestig. Het is een woordspeling op de term 'stockholder' om daarmee aan te geven dat andere partijen dan de aandeelhouders een 'stake' - belang of inzet - kunnen hebben bij de besluitvorming in een onderneming" (Hooge, et al., 2004, p. 22). De belanghebbenden kunnen worden gedefinieerd als: iedereen die invloed heeft op, of wordt beïnvloed door de ondernemingsactiviteiten.

Als meerdere belanghebbenden een rol spelen is het ook van belang voor het vraagstuk van corporate governance hoe diverse regels en mechanismen de onderlinge machtsverhoudingen beïnvloeden tussen de verschillende belangengroepen in en rond een onderneming (Doremus et al., 1998). De SER (2000) geeft aan dat het bij corporate governance doorgaans gaat om "het geheel van regels en factoren dat bepalend is voor de machtsverhoudingen binnen ondernemingen (...)".

De bredere corporate governance-benadering trekt het agency-conflict tussen aandeelhouders en bestuurders breder, door ook aandacht te hebben voor belangentegenstellingen en informatieasymmetrie tussen en met de verschillende belanghebbenden¹ van de onderneming. Werknemers zijn gebaat bij werkzekerheid en hoge lonen, toeleveranciers willen snel worden betaald, natuurbeschermers willen de zo laag mogelijke negatieve externe milieueffecten van een bedrijf, klanten willen maatwerk. Het 'governancevraagstuk' ligt dan in de vraag of al deze belangen kunnen worden overbrugd en gediend en zo ja, op welke manier.

2.4 Shareholder- en stakeholdermodel

Of een smalle of brede opvatting van corporate governance gehanteerd wordt, kan in grote mate verklaard worden door de verschillende 'corporate governance-culturen'. Het shareholdermodel (smal) gaat ervan uit dat aandeelhouders de belangrijkste belanghebbenden van de onderneming zijn. Voor het stakeholdermodel (breed) is echter kenmerkend dat de onderneming zich richt op een brede groep aan belanghebbenden. In het shareholdermodel bestaat de belangrijkste doelstelling van de onderneming uit het creëren van aandeelhouderswaarde, terwijl de onderneming volgens het stakeholdermodel als doel heeft om welvaart te creëren voor alle bij de onderneming betrokken stakeholders.

Voor landen met een marktgeoriënteerd systeem is kenmerkend dat er veel beursgenoteerde ondernemingen zijn en dat het aandelenbezit relatief wijd verspreid en sterk wisselend is. Er is sprake van een relatief efficiënte en liquide vermogensmarkt (Moerland 2002). Binnen een dergelijk systeem komen overnames vaak voor en de markt voor overnames is dan ook sterk ontwikkeld (Hettinga, 1999). Dit systeem gaat samen met het eerder genoemde one-tier systeem en kenmerkend is dat er vooral een kortetermijnstrategie wordt nagestreefd. Marktgeoriënteerde systemen zijn met name te vin-

¹ Hierbij moet rekening worden gehouden met de belangen van belanghebbenden indien die niet conflicteren met het bedrijfsbelang. Daarom moeten continu de belangen van alle stakeholders worden gemonitord. Wanneer de belangen niet tegengesteld zijn, vloeit daar dan geen verdere actie uit voort.

den in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Binnen het marktgeoriënteerde systeem wordt benadrukt dat de relatie tussen bestuurders en aandeelhouders een andere is dan die tussen bestuurders en stakeholders, bijvoorbeeld omdat aandeelhouders hun investeringen niet zo goed kunnen beschermen door middel van contracten en machtsmiddelen als stakeholders dat kunnen (Zingales, 1997). Deze constatering leidt tot de hierboven beschreven smallere invalshoek van corporate governance.

In een controlegeoriënteerd systeem, ook wel netwerkgeoriënteerd systeem, het Rijnlandse model of 'insider'-systeem genoemd, zijn ten opzichte van het marktgeoriënteerde systeem minder beursgenoteerde ondernemingen (Moerland 2002). Kenmerkend is dat beursgenoteerde ondernemingen weinig aandeelhouders hebben en dat aandeelhouders vaak een groter belang hebben in de onderneming dan in marktgeoriënteerde systemen. Binnen dit systeem is er sprake van een ondoorzichtige en illiquide vermogensmarkt en de markt voor overnames speelt geen grote rol. In dit systeem is voornamelijk sprake van een two-tier structuur van besturen. Controlegeoriënteerde systemen zijn te vinden in continentaal Europa en Japan. Het netwerkgeoriënteerde systeem is gebaseerd op een bredere corporate governance-benadering waarin alle belangen moeten worden afgewogen en uitdrukkelijk plaats is voor de vertegenwoordigers van arbeid (in Nederland: de Ondernemingsraad), naast die van kapitaal (in Nederland: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders). De NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE verwijst expliciet naar andere belanghebbenden, zoals de andere kapitaalverschaffers, werknemers, toeleveranciers, afnemers, maar ook de overheid en maatschappelijke groeperingen.

2.5 Corporate Governance in het grootbedrijf

Wat behelst corporate governance en wie zijn erbij betrokken? Tricker (1984; zie ook: Strikwerda, 1999) onderscheidt vier hoofdprocessen:

- 1 richting geven: het formuleren van de strategische richting voor de toekomst van de onderneming op langere termijn;
- 2 executive action: betrokkenheid bij cruciale besluiten van de uitvoerders (managers);
- 3 toezicht: het zich informeren over en houden van toezicht op de prestaties van de bestuurders;
- 4 verantwoording: verantwoording afleggen aan diegenen die een legitieme eis daartoe hebben.

Hier kiezen wij voor een eenvoudiger benadering. We laten de processen 1) Richting geven en 2) Executive action van Tricker (1984) samenvallen binnen het hoofdproces 'sturen'. Het begrip executive action - een onderdeel van de zogenaamde 'interne governance' waarbij de relatie tussen het ondernemingsbestuur en de uitvoerende managers en werknemers centraal staat - wordt hier dan opgevat als een onderdeel van het sturingsproces¹.

¹ Strikwerda (1999) constateert een tendens in het kader van corporate governance dat de bestuurders van een onderneming onder scherper toezicht worden geplaatst door de aandeelhouders. Als gevolg hiervan neigen bestuurders op hun beurt naar een betere *management control*. Volgens Strikwerda is dit een ouderwetse reflex. Volgens hem is de kwaliteit van de nieuwe concernorganisatie, de interne governance, waarin waardecreatie domineert over management control, een cruciale voorwaarde voor goede corporate governance.

We onderscheiden nu drie hoofdprocessen:

- 1 sturen: het formuleren van de strategische richting voor de toekomst van de onderneming op langere termijn en zorg dragen voor de uitvoering hiervan;
- 2 toezicht: het zich informeren over en houden van toezicht op de prestaties van de bestuurders;
- 3 verantwoording: verantwoording afleggen aan diegenen die een legitieme eis daartoe hebben.

Met behulp van het onderscheid tussen 'decision management' en 'decision control' (Fama & Jensen, 1983) kan worden verduidelijkt waar nu de drie hoofdprocessen van corporate governance op gericht zijn en wie erbij betrokken zijn. Het voorbereiden en ontwikkelen van (nieuwe) plannen en het uitvoeren ervan behoort tot 'decision management' en valt onder het proces van 'sturen'. De verantwoording over de uitvoering van (nieuwe) plannen hoort ook bij 'decision management' en valt uiteraard onder het proces van 'verantwoorden'. Het goedkeuren van (nieuwe) plannen en het toezien op de uitvoering hiervan (beide 'decision control') behoort bij het proces van 'toezichhouden'.

Aan het interne toezicht wordt de eis van onafhankelijkheid gesteld. Tricker onderscheidt, op basis van onderzoek bij one-tier boards, twee rollen voor het interne toezicht:

- performance: de rol van adviseur en klankbord op basis van kennis, expertise en externe informatie die een toezichthouder inbrengt;
- conformance: de rol van toezichthouder als commissaris door te ondervragen, te beoordelen en waakhond te zijn.

In de praktijk lopen deze twee rollen door elkaar heen (Peij, et al. 2002).

Een derde, niet onbelangrijke rol van het interne toezicht is de werkgeversrol. Deze rol wordt ingevuld door het benoemen, ontslaan en (variabel) belonen van de bestuurders van de onderneming.

In figuur 1 zijn de drie processen weergegeven. Ook wordt in de figuur aangegeven welke actoren betrokken zijn bij welke processen. De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het proces van toezichhouden, de raad van bestuur voor het sturen. Beide actoren zijn betrokken bij het proces van verantwoording aan hen die daartoe een legitieme eis hebben en/of aan wie het nodig wordt geacht door de onderneming. Als er scheiding bestaat tussen de eigenaren van de ondernemingen en diegenen aan wie zij het bestuur hebben gedelegeerd, moet er verantwoording worden afgelegd aan de eigenaren, verenigd in het gremium 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders' (AVA). Ook aan stakeholders moet verantwoording worden afgelegd. Een belangrijke groep stakeholders is het personeel. Volgens de Wet op de Ondernemingsraden, de WOR, dient iedere onderneming die minstens 50 werknemers in dienst heeft verplicht een Ondernemingsraad (OR) in te stellen.

Welke concrete governance-vraagstukken er spelen in een onderneming hangt ook af van de fase van de 'levenscyclus' van een bedrijf. Zo verandert bijvoorbeeld de rol van een directeur-(groot)(aandeelhouder), de directie, het management, enzovoort al naar gelang de fase van de 'levenscyclus' waarin een bedrijf zich bevindt (Scott en Bruce, 1987; Churchill en Lewis, 1983; Garnsey 1998; Greiner, 1972; Huse, 2004).

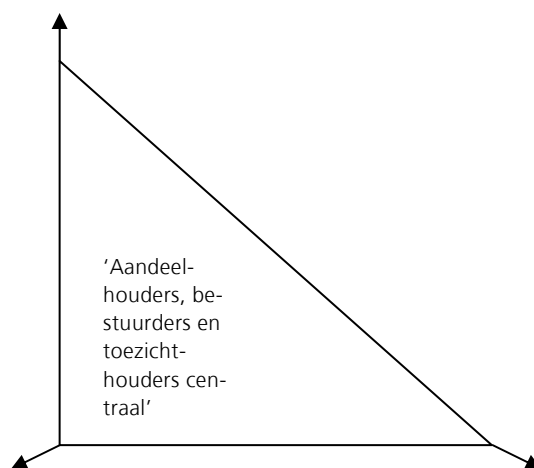
Toezicht houden

Het zich informeren over en houden van toezicht op de prestaties van de bestuurders vanuit belangen van aandeelhouders en stakeholders (*performance-, conformance- en werkgeversrol*)

Actor: raad van commissarissen

Decision control:

- goedkeuren van (nieuwe) plannen



Sturen

Het formuleren van de strategische richting voor de toekomst van de onderneming op langere termijn en zorg dragen voor de uitvoering ervan.

Actor: raad van bestuur

Decision management:

- voorbereiden en ontwikkelen van (nieuwe) plannen
- (laten) uitvoeren van (nieuwe) plannen

Verantwoorden

Verantwoording: verantwoording afleggen aan diegenen die een legitieme eis daartoe hebben (AvA, OR) en/of voor wie het nodig wordt geacht door de onderneming (stakeholders).

Actoren: raad van commissarissen, raad van bestuur

Decision management:

- verantwoorden over de uitvoering van (nieuwe) plannen

2.6 Small business governance: een brede benadering

Welke benadering van corporate governance is nu het meest adequaat voor het MKB? Bij het grootbedrijf zijn de processen sturen, toezicht houden en verantwoorden meestal neergelegd bij de afzonderlijke gremia Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Het afleggen van verantwoording gebeurt aan de aandeelhouders (AvA) en de stakeholders (waaronder de OR). Voor het grootbedrijf kunnen de principes en praktijken van corporate governance bij beursgenoteerde ondernemingen dan ook in grote lijnen worden toegepast.

Voor het midden- en kleinbedrijf ligt dit anders. De juridische vorm en eigendomsstructuur van het MKB verschilt wezenlijk van die van het grootbedrijf.

In het MKB bestaat de directie in veel gevallen uit slechts 1 of 2 personen. Een directeur in het MKB is dan ook meestal tegelijkertijd aandeelhouder. We spreken in het MKB dan ook vaak van een directeur-aandeelhouder (DA) of directeur-grootaandeelhouder (DGA).

Ook is in het MKB vaak geen sprake van scheiding tussen besturing en eigendom: slechts weinig MKB-bedrijven geven aandelen uit. Wanneer er wél sprake is van een scheiding tussen leiding en eigendom wordt in het MKB - net als in het grootbedrijf - nogal eens gebruik gemaakt van beschermingsconstructies om de invloed van aandeelhouders te beperken. Hierdoor hebben aandeelhouders niet altijd managementinvloed. Bij het grootbedrijf is er vaak een scheiding tussen bestuur en management. Hiermee wordt de 'interne governance' een apart aandachtsgebied. Bij een kleinere onderneming vervult de directeur-(groot)aandeelhouder meestal de rol van zowel bestuurder als manager. Naast het dagelijks management, daarbij soms bijgestaan door de boekhouder of controller, bepaalt hij de strategische richting van het bedrijf en regelt hij de juridische en financiële randcondities zelf, met behulp van notaris, accountant en bank (Strikwerda, 1999).

Invoedsuitoefening door en verantwoording aan personeel - een belangrijke stakeholdersgroep - verloopt niet altijd via een ondernemingsraad. Een ondernemer die 10 tot en met 49 werknemers in dienst heeft kan vrijwillig een OR instellen. Heeft de ondernemer geen Ondernemingsraad en geen personeelsvertegenwoordiging, dan is de ondernemer verplicht om, minimaal twee keer per jaar, personeelsvergaderingen te houden.

Ook hebben de meeste kleine en middelgrote bedrijven geen intern toezicht - een Raad van Commissarissen -.

Op basis van het bovenstaande constateren we dat de processen van sturen, toezicht houden en verantwoorden in het MKB niet neergelegd zijn bij afzonderlijke gremia zoals in het grootbedrijf. De directeur-(groot)aandeelhouder blijkt een centrale rol te spelen in het MKB: hij is vaak aandeelhouder, bestuurder en manager tegelijk en daarmee zijn de processen van sturen en verantwoorden bij hem belegd. Daarbij ontbreekt bij veel van deze ondernemingen het interne toezicht.

Wat betreft het proces van verantwoorden constateren we dat de D(G)A in zijn rol als bestuurder verantwoording moet afleggen aan zichzelf in de rol van aandeelhouder en/of aan een mede-directeur als aandeelhouder. Bij het afleggen van verantwoording aan het personeel zien we dat, als er geen OR is, er wel een personeelsvertegenwoordiging of -vergadering is tot wie de D(G)A zich kan richten.

Gezien de positie van de D(G)A speelt er bij de meeste middelgrote en kleine bedrijven geen agency-conflict tussen eigenaars en bestuurders zoals beschreven in paragraaf 2.1. Geredeneerd vanuit de smalle benadering van corporate governance (zie paragrafen 2.3 en 2.4) is de vraag naar de rol van een Raad van Commissarissen als oplossing van het agency-conflict dus niet aan de orde. Volgens de smalle benadering zou corporate governance dan ook geen onderwerp zijn dat aandacht behoeft in het MKB. Echter, het bredere perspectief op corporate governance werpt een ander licht op het MKB. In algemene zin heeft de samenleving baat bij een gezonde economie. Goede corporate governance is te beschouwen als een hulpmiddel voor economische groei

(Strikwerda, 2004), en het MKB heeft een groot aandeel in de Nederlandse economie.¹ Verschillende stakeholders zoals banken, werknemers, klanten en leveranciers, diverse belangengroepen en 'de samenleving' hebben belang bij de goede prestaties en continuïteit van het MKB (Bik e.a., 2004). Andersom heeft de middelgrote of kleine onderneming een groot belang bij goede duurzame relaties met de verschillende stakeholders. Omdat de directeur-(groot)aandeelhouder als de centrale figuur in de onderneming vaak zelf het directe contact onderhoudt met deze verschillende stakeholders - dit soms in tegenstelling tot bestuurders van het grootbedrijf - ervaart hij hierdoor aan den lijve het wederzijdse belang tussen de onderneming en de stakeholders.

De aandacht van de bestuurders van kleine en middelgrote bedrijven gaat dan ook niet zozeer uit naar de wensen en verlangens (lees: belangen) van de aandeelhouders (dat zijn zij immers vaak zelf), maar veel meer naar de belangen van de stakeholders. We veronderstellen dat zich daarbij ook agency-conflicten voordoen - veroorzaakt door belangentegenstellingen en informatieasymmetrie -, maar dan tussen stakeholders en directeur-(groot)aandeelhouders in plaats van tussen aandeelhouders en bestuurders. Zo is een agency-conflict tussen een kredietverstrekende bank en een DGA goed voorstelbaar, evenals tussen een belangrijke toeleverancier en een DGA (Hooge, 2005a).

Het bredere perspectief op corporate governance brengt ook een andere rol voor intern toezicht met zich mee. De interne toezichthouders in het MKB hoeven niet zozeer vanuit het belang van de aandeelhouders toe te zien op de bestuurders van de onderneming, maar veeleer vanuit het belang van de stakeholders.

Het risico van dit brede perspectief is dat alles en iedereen 'stakeholder' van een onderneming is. De stakeholders kunnen heel concreet worden benoemd (de bank, een afnemer, een toeleverancier, de gemeente), maar manifesteren zich ook in abstracte zin ('de samenleving', 'het milieu').² Dit risico kan worden ondervangen als de onderneming regelmatig heel specifiek de eigen stakeholders in kaart brengt, hun belang weegt en de wederzijdse posities bepaalt. Zo wordt duidelijk welke stakeholders 'ertoe doen'. Vragen als: Wie hebben een legitiem belang? Wie zijn afhankelijk van onze onderneming? Wie nemen een machtspositie in ten opzicht van ons bedrijf? kunnen daarbij helpen (Hooge, et al., 2004). De taak van een Raad van Commissarissen in het MKB is dan ook erop toe te zien dat de D(G)A de stakeholders 'die ertoe doen' in beeld heeft en door middel van een bewuste strategie een passende relatie met hen onderhoudt.

In figuur 3 zijn de processen en actoren van Small Business Governance - zoals we corporate governance toegepast voor het MKB noemen - schematisch weergegeven.

Ook voor middelgrote en kleine bedrijven geldt dat welke concrete governance-vraagstukken er spelen ook afhangt van de fase van de 'levenscyclus' van een bedrijf. Voor het MKB geldt dus ook dat - in het licht van corporate governance - de groeicrisis

¹ Het MKB is goed voor ongeveer de helft van de omzet van het particuliere bedrijfsleven. Van de totale werkgelegenheid in Nederland komt zo'n tweederde voor rekening van het particuliere bedrijfsleven, waarvan het MKB 55% voor zijn rekening neemt (EIM, 2005).

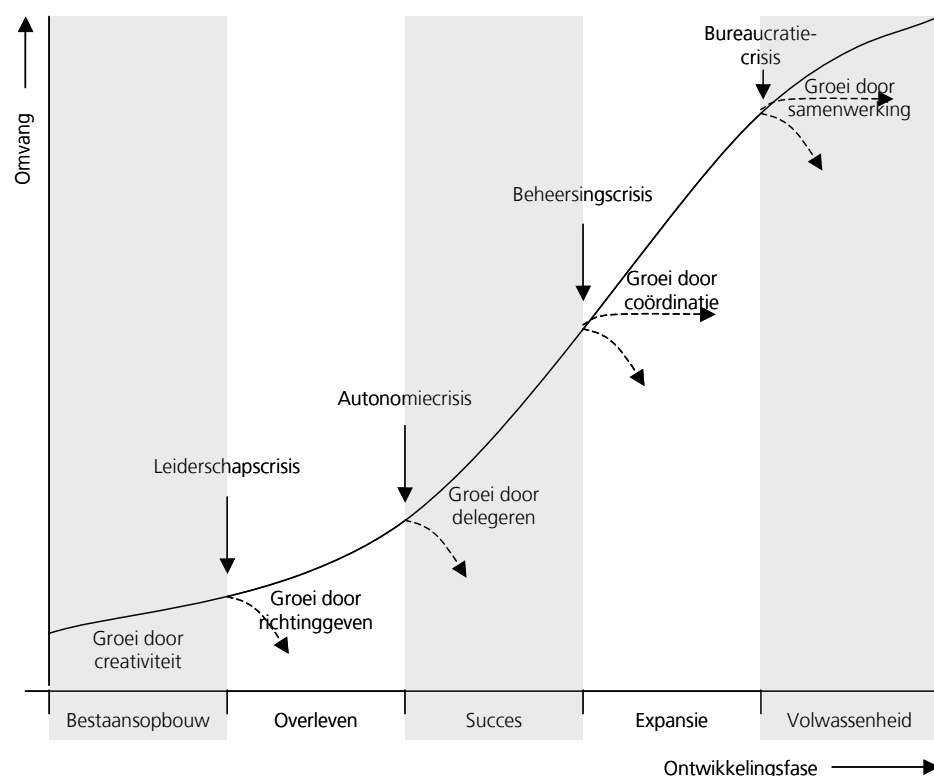
² Zo beschouwd is het interne toezicht van het MKB te vergelijken met intern toezicht op non-profitorganisaties zoals zorg-, welzijns- en onderwijsinstellingen en woningcorporaties. Immers, bij deze non-profitorganisaties ontbreken concrete aandeelhouders. Toezichthouders van non-profitorganisaties moeten zichzelf de vraag stellen namens 'wie of wat' zij toezicht houden op de bestuurders: namens 'de maatschappij', 'de burgers', 'de klanten', 'het publiek belang' of 'de overheid'? Zij voelen nooit de letterlijke hete adem van de aandeelhouders in de nek.

heel opportune momenten zijn om aandacht te besteden aan 'goed ondernemingsbestuur' en om de structuur en cultuur van de onderneming hierop aan te passen.

Hoewel ieder bedrijf uniek is, blijkt er wel een rode draad te lopen door de ontwikkeling van individuele bedrijven. Zeker wanneer gekeken wordt naar het MKB, blijkt dat de ontwikkeling van ondernemingen vaak uit een aantal van de onderstaande fases bestaat (Mosselman en Meijaard, 2004):

- Fase 1: bestaansopbouw
- Fase 2: overleven
- Fase 3: succes
- Fase 4: expansie
- Fase 5: volwassenheid.

figuur 2 De levenscyclus van een bedrijf



Bron: EIM, op basis van Scott en Bruce, 1987.

Tussen elke fase van de levenscyclus van een onderneming vindt een crisis of revolutie plaats (Scott en Bruce, 1987). Deze crises kunnen alleen het hoofd worden geboden door aanpassingen in het bedrijf door te voeren. In het licht van corporate governance zijn juist die crises heel opportune momenten om aandacht te besteden aan 'goed ondernemingsbestuur' en de structuur en cultuur van de onderneming hierop aan te passen.

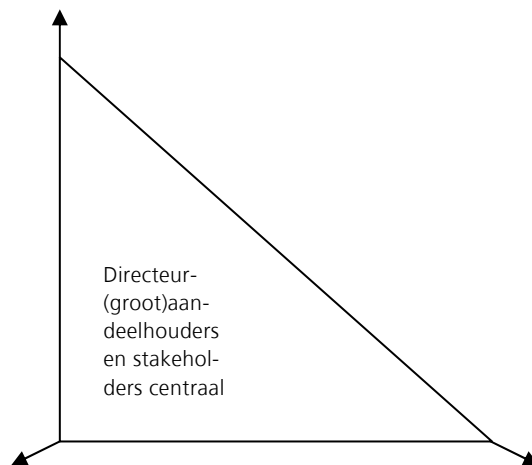
Toezicht houden

Het zich informeren over en houden van toezicht op de prestaties van de bestuurders vooral vanuit het belang van stakeholders
(*performance-, conformance- en werkgeversrol*)

Actor: vaak geen: raad van commissarissen ontbreekt meestal.

Decision control:

- goedkeuren van (nieuwe) plannen
- toezien op de uitvoering van (nieuwe) plannen
- **toezien op stakeholderrelaties**

**Sturen**

Het formuleren van de strategische richting voor de toekomst van de onderneming op langere termijn en zorg dragen voor de uitvoering ervan.

Actor: meestal D(G)A

Decision management:

- voorbereiden en ontwikkelen van (nieuwe) plannen
- (laten) uitvoeren van (nieuwe) plannen

Verantwoorden

Verantwoording: verantwoording afleggen aan diegenen die een legitieme eis daartoe hebben en/of aan wie het nodig wordt geacht door de onderneming (**stakeholders**, *indien aanwezig: aandeelhouders, OR/personeelsvertegenwoordiging of -vergadering*)

Actor: meestal D(G)A, indien aanwezig:

raad van commissarissen

Decision management:

- verantwoorden over de uitvoering van (nieuwe) plannen

2.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de resultaten neergelegd van een conceptuele analyse van Small Business Governance. Er is stilgestaan bij de oorsprong van corporate governance en de verschillende benaderingen ervan. Ook keken we naar specifieke kenmerken van het MKB die bepalend zijn voor de betekenis van Small Business Governance.

Allereerst is geconstateerd dat het agency-conflict, dat zich in het grootbedrijf in hoofdzaak voordoet tussen bestuurders en aandeelhouders, voor het MKB met name van belang is als wordt uitgegaan van een brede opvatting van corporate governance. Een brede opvatting van corporate governance houdt in dat behalve aandeelhouders, toezichthouders en bestuurders meer partijen betrokken zijn bij een onderneming: de stakeholders. Stakeholders zijn bijvoorbeeld werknemers, leveranciers, afnemers, belangengroepen, kapitaalverschaffers, de overheid en 'de samenleving'. Het agency-conflict speelt in het MKB minder vaak tussen eigenaars en bestuurders, maar veeleer tussen de diverse stakeholders van de onderneming en de directeur-(groot)aandeelhouder.

Ook is aan de orde gekomen dat de hoofdprocessen van corporate governance (sturen, toezicht en verantwoording) zoals we die in dit onderzoek onderscheiden, een wezenlijk andere invulling krijgen in het MKB in vergelijking met het grootbedrijf. De directeur-(groot)aandeelhouder speelt een centrale rol in het MKB: hij is vaak aandeelhouder, bestuurder en manager tegelijk en daarmee zijn de processen van sturen en verantwoorden bij hem neergelegd. Bij de meeste MKB-bedrijven ontbreekt intern toezicht. Ook de rol van intern toezicht is anders. De interne toezichthouders in het MKB hoeven niet zozeer vanuit het belang van de aandeelhouders toe te zien op de bestuurders van de onderneming, maar veeleer vanuit het belang van de diverse stakeholders die bij de onderneming zijn betrokken. De taak van een Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht in het MKB is dan ook erop toe te zien dat de D(G)A de stakeholders 'die ertoe doen' in beeld heeft en bewust een passende relatie met hen onderhoudt. Wanneer het gaat om verantwoording, geldt dat de D(G)A niet alleen aan zichzelf of aan een mededirecteur als aandeelhouder verantwoording moet afleggen, maar dat bijvoorbeeld ook het personeel een belangrijke stakeholder is om verantwoording aan af te leggen.

Het begrip Small Business Governance dat we in dit hoofdstuk introduceren verwijst naar 'goed bestuur' in het MKB. Bij Small Business Governance draait het om de bedrijfsprocessen sturen, toezicht en verantwoording, waarbij de directeur-(groot)aandeelhouder en de relevante stakeholders van het bedrijf centraal staan. Small Business Governance gaat enerzijds om de kwaliteit van het bestuur in het MKB in technische zin. Governance-vraagstukken zijn dan: is er voldoende sturing ('grip op de zaak'), vindt er risico-inventarisatie plaats, is er (kritisch en onafhankelijk) advies, wordt het menselijk kapitaal voldoende benut, past de organisatiestructuur en eigendomsstructuur nog bij de aard en omvang van het bedrijf, enzovoort. Small Business Governance gaat anderzijds over de vraag of er 'goed' bestuur is in normatieve zin. Dan zijn governance-vraagstukken aan de orde zoals: is er sprake van 'goed' werkgeverschap, wordt er voldoende verantwoording afgelegd aan diegenen die daar een legitieme eis toe hebben, is het bedrijf een betrouwbare en integere zakenpartner, wordt aan de accountant een professioneel, wellicht kritisch, oordeel gevraagd of verlangt men dat hij het adagium 'als het niet verboden is dan mag het' hanteert bij zijn verklaring?

Welke concrete governance-vraagstukken er spelen in een bedrijf hangt ook af van de fase van de levenscyclus' van een bedrijf. We onderscheiden een aantal groeifasen: 1) bestaansopbouw, 2) overleven, 3) succes, 4) expansie, 5) volwassenheid. Tussen elke

fase van de levenscyclus van een onderneming vindt een crisis of revolutie plaats. In het licht van corporate governance zijn juist die crises heel opportune momenten om aandacht te besteden aan 'goed ondernemingsbestuur' en om de structuur en cultuur van de onderneming hierop aan te passen.

In tabel 1 is een korte typering gegeven van Small Business Governance ten opzichte van corporate governance.

tabel 1 Small Business Governance en Corporate Governance

<i>Governance van niet-beurs-genoteerde ondernemingen</i>	<i>Soort bedrijf?</i>	<i>Wat staat centraal?</i>	<i>Wie sturen?</i>	<i>Wie zijn intern toezichthouder?</i>	<i>Wie leggen verantwoording af?</i>	<i>Aan wie wordt verantwoording afgelegd?</i>
Corporate Governance	Grootbedrijf	taken en rollen van en relaties tussen aandeelhouders, bestuurders en toezichthouders	RvB, daaronder managers, waar door 'internal governance' vraagstuk	RvC, toezichtsperspectief vanuit aandeelhouders en stakeholders	RvB + RvC	Aan diegenen die een legitieme eis daartoe hebben (AvA, OR) en/of aan wie het nodig wordt geacht door de onderneming (stakeholders).
Small Business Governance	MKB	taken en rollen van en relaties tussen directeur-(groot)aandeelhouder en stakeholders	D(G)A, nauwelijks managers, 'internal governance' geen apart vraagstuk	meestal afwezig (mogelijke rol voor RvC: toezichtsperspectief vanuit stakeholders, expliciete taak: toezicht op stakeholderrelaties	D(G)A en indien aanwezig de RvC.	Aan diegenen die een legitieme eis daartoe hebben en/of aan wie het nodig wordt geacht door de onderneming (stakeholders, <i>indien aanwezig: aandeelhouders, OR/personeelsverteenwoordiging of -vergadering</i>)

Bron: EIM/Lectoraat CG, Avans Hogeschool, 2006.

In hoofdstuk 4 bekijken we op basis van empirische gegevens nader welke governance-vraagstukken er spelen in het MKB en hoe de processen van sturen, toezicht en verantwoording er vorm krijgen. Eerst komt echter in hoofdstuk 3 aan de orde hoe Small Business Governance gerealiseerd kan worden.

3 Streven naar Small Business Governance

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden dat corporate governance relevant kan zijn voor het MKB indien een brede benadering wordt gehanteerd. We vatten dit onder de noemer: Small Business Governance. In dit hoofdstuk wordt bekeken op welke wijze Small Business Governance gerealiseerd kan worden. Allereerst zal hierbij ingegaan worden op specifieke MKB-kenmerken in relatie tot het streven naar Small Business Governance. Vervolgens komt aan bod welke mogelijke motieven er zijn om te streven naar Small Business Governance. Tot slot wordt aandacht besteed aan de code als instrument voor het realiseren van 'goed ondernemingsbestuur'.

3.2 Kenmerken van het MKB in relatie tot motieven om te streven naar Small Business Governance

Het merendeel van de ondernemingen in Nederland behoort tot het midden- en kleinbedrijf. Van de 672.000 particuliere bedrijven die actief zijn in Nederland in 2004 behoren er 666.000 (oftewel 99%) tot het MKB. Van deze 666.000 MKB-bedrijven behoort ruim 90% tot de categorie 0-9 werknemers (het kleinbedrijf) en ongeveer 10% tot de groep 10 t/m 99 werknemers (het middenbedrijf). In 2004 was het MKB goed voor 48% van de omzet en 48% van de bruto toegevoegde waarde van het particuliere bedrijfsleven. Het MKB heeft een aandeel van 55% in de totale werkgelegenheid van het particuliere bedrijfsleven in Nederland (EIM, 2005).

Het merendeel van het MKB is - het woord zegt het al - klein: ruim 80% van de MKB-bedrijven heeft minder dan 2 werkzame personen in dienst. De ondernemer kan dus nauwelijks delegeren en moet zich behalve met de dagelijkse gang van zaken ook met aanpalende bedrijfstaken bezighouden, iets waar hij weinig tijd voor heeft. Ten tweede vertoont de MKB-ondernemer een zekere desinteresse voor aanpalende bedrijfszaken die niet direct te maken hebben met de corebusiness van het bedrijf. In de regel zal een ondernemer zich pas voor deze aanpalende zaken interesseren wanneer er concrete bedreigingen of kansen zichtbaar zijn die het primaire proces van het bedrijf kunnen beïnvloeden. Ten derde hebben MKB-ondernemers beperkte experimenteer-mogelijkheden. Kleinere bedrijven hebben zowel in fysiek als in financieel opzicht minder mogelijkheden om te experimenteren dan grotere bedrijven. Het experiment moet (op korte termijn) rendement opleveren (een MKB-ondernemer gaat in de regel uit van een terugverdientijd van 4 jaar). Tot slot komen MKB-ondernemers vaak pas in actie 'als de nood aan de man is'. Deze reactieve houding hangt waarschijnlijk samen met de geringe terugkoppeling die een gemiddelde MKB-ondernemer krijgt vanuit zijn bedrijfsomgeving. "Corrigerend optreden van aandeelhouders, vakbonden en een raad van commissarissen ontbreekt over het algemeen en ook intern zijn dergelijke feedbackmechanismen vaak afwezig" (Hoevenagel, 2004, p. 21).

Wie zijn nu stakeholder van middelgrote en kleine ondernemingen? Hoevenagel (2004) onderscheidt drie kringen:

- 1 Eerste kring: Familie-eigenaar, collega-ondernemers, ondernemersvereniging, eigen personeel, klanten, nutsbedrijven, leveranciers, installateurs en accountants.
- 2 Tweede kring: Banken en verzekeraars, lagere overheden, politie en brandweer, inspectiediensten, brancheorganisaties, KvK's, aannemers en architecten.

3 Derde kring: Subsidieverstrekkers, Rijksoverheid, 'Europa'.

De eerste kring stakeholders staat het dichtst op de onderneming, de derde kring het meest veraf.

In box 3 wordt door middel van een typering van 9 MKB-bedrijven een illustratie gegeven van de organisatiestructuur van MKB-bedrijven en de verhouding tussen de directeur en het personeel.

box 3 typen MKB-bedrijven

Meijaard et al. (2002) vinden op basis van de organisatiestructuur van MKB-bedrijven negen 'typen' MKB-bedrijven en beschrijven daarbij onder andere per type de relatie tussen de ondernemers en het personeel. Elk van deze organisatievormen beslaat een substantieel deel van het MKB:

'De kleine baas': De medewerkers van dit type bedrijf zijn zeer zelfstandig. Hun werk vertoont veel variatie, maar de medewerkers hebben weinig invloed op het beleid van de organisatie. Standaardisatie en formalisering zijn voor dit type onderneming onbekende begrippen. Afstemming vindt daarentegen plaats middels informeel overleg. De invloed van de ondernemer op het reilen en zeilen van bedrijven met dit type organisatiestructuur is groot. Hij laat zijn personeel ruimte, maar niet om mee te beslissen.

'De kleine democraat': De 'kleine democraat'-bedrijven worden gekenmerkt door een zeer informele omgang tussen medewerkers. Informeel overleg is een belangrijke en veelvoorkomende manier om werkzaamheden af te stemmen. Dit type organisatie kent weinig geschreven documenten die de medewerkers voorschrijven hoe ze hun werkzaamheden moeten uitvoeren. De - zeer zelfstandige - medewerkers hebben een zeer grote invloed op de operationele en strategische beslissingen, waardoor ze bij uitstek bij het wel en wee van de organisatie betrokken blijven.

'De dikke deur': Dit soort bedrijven hebben eigenlijk weinig organisatiestructuur. Dit wil zeggen: er zijn weinig taken en verantwoordelijkheden vastgelegd, werknemers hebben weinig vaste taken en hebben zelf vrijwel geen controle over hun werk. De werknemers hebben geen vaste werkzaamheden. De resultaten van hun werkzaamheden zijn niet van tevoren gespecificeerd. De ondernemer is dominant en de medewerkers van deze bedrijven hebben weinig te vertellen.

'Een echt bedrijf': Deze organisaties hebben vrij veel vastgelegde structuren: volgordes van werkzaamheden, overlegstructuren en de resultaten van het werk van werknemers zijn vaak gestandaardiseerd. De invloed van werknemers op de operationele en strategische beslissingen van het bedrijf is beperkt. De ondernemer stuurt vaker dan gemiddeld zelf de werkzaamheden en activiteiten aan.

'Opgestroopte mouwen': Dit type organisaties kent een dominante invloed van de ondernemer zelf. Werkzaamheden vertonen veel variatie en de medewerkers vullen zelf de werkinhoud, maar ze hebben weinig invloed op de beslissingen die in het bedrijf worden genomen. Informeel overleg is een belangrijk middel om dingen intern af te stemmen.

'Een flinke jongen': Deze al wat grotere bedrijven zijn vaak zeer gestructureerd, maar weinig complex (weinig verschillende activiteiten). Veel, zo niet alles, is in deze organisaties vastgelegd en geformaliseerd. Het bedrijf is groot geworden, te groot voor de ondernemer om zelf de touwtjes nog stevig in handen te kunnen hebben. Deze bedrij-

ven hebben vaak specialistische en zelfstandige werknemers in dienst, die meestal zelf de inhoud van hun werk bepalen. Standaardisatie is de belangrijkste manier van afstemmen.

'De kleine organisator': Deze bedrijven kennen enerzijds een dominante ondernemer, die duidelijk zijn stempel op de organisatie wil drukken, maar anderzijds zijn de medewerkers wel zeer zelfstandig (weinig verticale specialisatie). De medewerkers hebben weinig invloed op de beslissingen die binnen de onderneming worden genomen, maar bepalen wel hun eigen werkinhoud. In deze bedrijven zijn procedures meestal wel vastgelegd en geformaliseerd.

'Bijna groot': Dit soort organisaties betreft in het algemeen zeer formele bedrijven; dat wil zeggen bedrijven waar veel procedures en werkprocessen schriftelijk zijn vastgelegd. Het zijn bedrijven met gespecialiseerde medewerkers, die (wellicht juist vanwege hun professionaliteit) een vrij grote invloed hebben op operationele en strategische beslissingen die in de organisatie moeten worden afgekaart.

'Vriendenclub': De bedrijven in deze groep kennen over het algemeen een zeer grote invloed van niet-leidinggevende werknemers op de besluitvorming met betrekking tot strategische en operationele onderwerpen. In deze ondernemingen zijn maar weinig dingen schriftelijk vastgelegd. Werkzaamheden van de medewerkers kennen veel variatie en medewerkers worden op veel verschillende functies ingezet.

3.3 Motieven om te streven naar Small Business Governance: omdat het moet, hoort of loont?

Hoewel er in Nederland wel discussie wordt gevoerd over het nut en de noodzaak van corporate governance, is er voor het MKB tot op heden niets formeel geregeld. Dit betekent niet dat corporate governance niet belangrijk is voor het MKB of dat het er geen rol speelt. In de wens tot voortbestaan oftewel het streven naar continuïteit van de onderneming ligt de basis voor het streven naar goed ondernemingsbestuur. Uit het al eerder genoemde onderzoek van Meijaard et al. (2002, p. 15) blijkt dat de meeste MKB-ondernemers het voortbestaan van hun onderneming zien als de belangrijkste drijfveer van hun onderneming.¹ Hoewel 'goed ondernemingsbestuur' op zichzelf geen garantie is voor continuïteit, is in omgekeerde zin 'wanbestuur' vaak wél een symptoom van een falend bedrijf. 'Goed bestuur' zou zo beschouwd kunnen worden als een noodzakelijke - maar niet voldoende - voorwaarde voor goede continuïteit in het MKB en is daarmee in het belang van de ondernemer én van de diverse belanghebbenden bij de onderneming.

Toch kunnen we er ook niet zonder meer van uitgaan dat deze abstracte notie van de noodzaak van 'goed ondernemingsbestuur' in de dagelijkse praktijk daadwerkelijk leeft bij MKB-ondernemers. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat het begrip 'corporate governance' in het middenbedrijf niet echt bekend is (Stichting Trendmeter, 2001). Bij een derde van de ondervraagde directeurs gaat een lampje branden als ze met de

¹ Maar liefst 57% van de ondernemers noemt voortbestaan als belangrijkste doel, en nog eens 33% vindt het voortbestaan van het bedrijf het op één na belangrijkste doel. Na voortbestaan is zelfstandigheid een belangrijke drijfveer. 26% noemt het als belangrijkste doel, terwijl 36% zelfstandigheid het op één na belangrijkste doel vindt. Groei is, zo blijkt, voor het merendeel van de ondernemers het minst belangrijke doel.

term worden geconfronteerd. Tweederde heeft er nog nooit van gehoord. Grote verschillen zijn er ook naar bedrijfstak. Voorbeeld: van de algemeen directeuren in de zakelijke dienstverlening kent meer dan de helft de uitdrukking corporate governance; van de algemeen directeuren van bouw- en installatiebedrijven of van hun collega's in de detailhandel en de horeca is dat slechts ruim 17 procent. Van de bedrijven die wel eens van het begrip hebben gehoord, vertaalt een kwart het als 'besturing van de onderneming' en ongeveer een zesde deel als 'besturing van én toezicht op de onderneming'. Ook tijdens de rondetafelgesprekken met verschillende betrokkenen bij het MKB wordt veelvuldig aangegeven dat 'corporate governance' als begrip niet leeft bij ondernemers (Hooge, e.a., 2005).

Welke motieven spelen nu een rol bij het streven naar een goede praktijk van Small Business Governance?

We maken hier een vergelijking met het streven naar 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'¹ (MVO). Voor het MKB is het streven naar Small Business Governance goed vergelijkbaar met het streven naar MVO vanwege drie belangrijke overeenkomsten.

De eerste overeenkomst is dat ook bij het streven naar MVO de vraag speelt of wetgeving dan wel zelfregulering het meest geschikt is. Voor het streven naar corporate governance wordt - althans in Nederland² - min of meer dezelfde strategie gehanteerd als voor het streven naar MVO al gangbaar is (Hoevenagel, 2004, Hooge, 2005a, Strikwerda, 2004, Winters, 2005). Corporate governance en MVO worden gezien als een actieve en vrijwillige - maar niet vrijblijvende - rol voor ondernemingen die verder gaat dan het in acht nemen van wettelijke voorschriften. Corporate governance en MVO komen vooral tot stand via gedrag en organisatiecultuur, waarbij structuren en regels ondersteunend kunnen zijn. Het krijgt pas echt betekenis als het niveau van 'window dressing' - zoals het alleen afvinken van een code corporate governance of het opnemen van alleen een milieuparagraaf in het jaarverslag - wordt overstegen.

De tweede overeenkomst is dat zowel voor corporate governance als voor MVO de vraag voorligt of het alleen is voorbehouden aan grote bedrijven (Hoevenagel, 2004, Hooge, 2005a). De druk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen is voor grote bedrijven vele malen groter en sterker voelbaar dan voor het MKB (Hoevenagel, 2004). In paragraaf 1.1 hebben we al aangegeven dat wat betreft corporate governance de maatschappelijke druk in het MKB ook niet zo groot is. De noodzaak om er werk van te maken wordt niet zo sterk gevoeld als in het grootbedrijf. Voor beursgenoteerde ondernemingen is corporate governance zelfs wettelijk verankerd.

De derde overeenkomst die we hier noemen is dat processen van MVO en corporate governance weliswaar verbonden zijn met het primaire proces van een onderneming, maar door ondernemers zelf meestal worden beschouwd als 'aanpalende bedrijfszaken' - zaken die wat verder afdrijven van hun corebusiness -. De verklaring hiervoor is dat processen van corporate governance en van MVO indirect of abstract gerelateerd zijn aan het primaire proces van een onderneming. De eventuele baten ervan zijn vaak op

¹ De Sociaal-Economische Raad ziet twee elementen als de kern van MVO (SER, 2000): 1) Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardencreatie in drie dimensies - profit, people, planet - en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn; 2) Een relatie met de verschillende belanghebbenden onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen.

² In de Verenigde Staten is met de invoering van de Sarbanes-Oxley Act in 2001 gekozen voor strenge en gedetailleerde wetgeving.

langere termijn pas zichtbaar - als ze al zichtbaar zijn -, terwijl de lasten of kosten door het ontbreken van aandacht voor corporate governance of MVO vaak pas (wél) pijnlijk zichtbaar en voelbaar worden als het 'te laat' is: de reputatieschade of het faillissement is dan al geschied.

Vanwege deze vergelijkbaarheid sluiten we bij het in kaart brengen van motieven om te streven naar Small Business Governance aan bij de bevindingen van een onderzoek naar MVO in het MKB door Hoevenagel (2004). Hij geeft in zijn onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) drie verschillende motivaties om maatschappelijk verantwoord te ondernemen: het moet, het hoort en het loont. Deze drie motivaties passen we nu toe voor het streven naar Small Business Governance.

Small Business Governance omdat het moet

Voor het MKB geldt niet, zoals bij beursgenoteerde ondernemingen, dat normen over corporate governance wettelijk zijn vastgelegd. Ook is er geen code 'goed ondernemingsbestuur' voor het MKB in Nederland, waarvan de toepassing en naleving bijvoorbeeld via het lidmaatschap van brancheverenigingen verplicht wordt gesteld. Zo beschouwd *moet* Small Business Governance niet. Echter, vanuit de omgeving kan door verschillende stakeholders sterke druk worden uitgeoefend tot goed ondernemingsbestuur. In paragraaf 2.1 van dit rapport is aangegeven dat het MKB in een omgeving functioneert die zich in toenemende mate conformeert aan moderne opvattingen over corporate governance. Zo kunnen banken een prikkelende werking uitoefenen omdat zij - vanwege het toenemende risicobewustzijn - steeds meer gebruik maken van interne ratings voor MKB-bedrijven. Hierbij moeten de bedrijven banken inzicht geven in hun kredietwaardigheid, regelmatig hun kredietpositie bespreken en tijdig informatie verstrekken. De accountant kan wensen dat er interne en externe beheersingsmaatregelen worden genomen. Ook toeleveranciers en afnemers kunnen eisen stellen omtrent goed bestuur, zoals vragen om financiële informatie over de onderneming als waarborg voor de continuïteit en ondubbelzinnige afspraken en contracten.

Small Business Governance omdat het hoort

De tweede motivatie doet een beroep op het normatieve aspect van 'goed ondernemingsbestuur' en verwijst naar een overtuiging 'van binnenuit'. Een MKB-ondernemer kan intern gemotiveerd zijn om een goede directeur te zijn en zijn onderneming te besturen volgens moderne normen en praktijken van corporate governance. De ondernemer zal dit waarschijnlijk doen omdat hij zich bewust is van het maatschappelijk belang dat hij (ook) dient met zijn onderneming. Meerdere stakeholders zoals personeel, afnemers, toeleveranciers en in algemene zin 'de omgeving' zijn immers afhankelijk van het succes en de continuïteit van zijn onderneming. Het is zeer goed voorstelbaar dat ondernemers vinden dat 'goed ondernemingsbestuur' hoort, omdat zij - zeker ook uit eigenbelang - een welhaast natuurlijke aandrang ervaren om goed met hun personeel en andere stakeholders om te gaan. Ter vergelijking: wat betreft MVO blijkt dat het gemiddelde MKB-bedrijf aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet omdat het vindt dat dat zo hoort: "Je streeft als ondernemer niet alleen eigenbelang na, maar probeert ook iets terug te doen voor de maatschappij" (Hoevenagel, 2004, p. 51). Streven naar 'goed ondernemingsbestuur' omdat de ondernemer vindt dat dat hoort behoort dus tot de mogelijkheden. Omdat de ondernemer een centrale rol speelt in de onderneming kan zijn overtuiging richtinggevend zijn. Zijn voorbeeld kan anderen binnen en buiten het bedrijf doen volgen.

Small Business Governance omdat het loont

De derde motivatie heeft te maken met de verwachte voordelen die goed ondernemingsbestuur met zich meebrengt. Als corporate governance meer baten dan kosten oplevert, mag verwacht worden dat de ondernemer zijn aandacht erop richt. Zo kan het lonen corporate governance in praktijk te brengen omdat het het aantrekken van externe financiers makkelijker zou maken (Tan & Tan, 2004, Duffhues, 2003). Ook kan het lonen voor een onderneming om zich te profileren als een bedrijf dat de corporate governance op orde heeft. Een beter imago levert meer vertrouwen van toeleveranciers en afnemers op, een betere omgang met de fiscus en met diverse overheidsinstanties. Intern levert het meer motivatie op bij medewerkers, minder verloop, meer binding en zovoort. In dit opzicht is het voordeel van 'goed ondernemingsbestuur' voor het MKB dat het gemakkelijker wordt een bedrijf te starten, te laten groeien en te verkopen. Goed ondernemingsbestuur biedt voor familiebedrijven betere mogelijkheden om getalenteerde 'buitenstaanders' bij het bedrijf te betrekken en interne conflicten te vermijden.

We gaan ervan uit dat elke ondernemer in meerdere of mindere mate intern gemotiveerd is om te streven naar 'goed ondernemingsbestuur'. Los van het normatieve motief dat een ondernemer naar een goede praktijk van Small Business Governance hoort te streven, is het de vraag voor welke motivatie MKB-ondernemers het meest gevoelig zijn: Small Business Governance omdat het moet of omdat het loont. Als Small Business Governance 'moet', maar de ondernemer er zelf de noodzaak niet van inziet, is de kans er dat hij strategisch gedrag gaat vertonen en 'pro forma' principes van goed bestuur invoert.

Als de MKB-ondernemer ervan overtuigd is dat de investeringen in Small Business Governance op relatief korte termijn daadwerkelijk baten opleveren, dan is de kans het grootst dat hij er echt werk van maakt. Small Business Governance 'omdat het loont' lijkt daarom de meest kansrijke aanpak voor MKB-bedrijven - naast 'omdat het hoort'.

Echter, in paragraaf 3.2 is duidelijk geworden dat de MKB-ondernemer (in algemene termen gesproken) weinig kan delegeren, weinig tijd heeft, primair geïnteresseerd is in zijn corebusiness, beperkte experimenteermogelijkheden heeft, pas in actie komt 'als de nood aan de man is'¹ en weinig terugkoppeling vanuit de eigen bedrijfsomgeving krijgt. Dit lijkt allemaal niet bevorderlijk voor goed ondernemingsbestuur.

3.4 Instrumenten: de werking van een code

In de vorige paragraaf is duidelijk geworden dat Small Business Governance de meeste kans maakt indien ondernemers zelf inzien dat 'het loont', in combinatie met de notie dat 'het hoort'. Er zijn verschillende instrumenten om 'goed ondernemingsbestuur' te bevorderen en organisaties te overtuigen van het nut van corporate governance: wet- en regelgeving, externe druk (via belanghebbenden zoals financiers, afnemers, klanten of via 'de media'), codes, (zelf)evaluatie, onderlinge visitatie, trainingen, cursussen, 'elkaar aanspreken', passend leiderschap en organisatiecultuur.

¹ Hierbij zij wel aangetekend dat het meemaken van slechte tijden - desnoods een faillissement - heel vormend kan zijn voor een ondernemer: "Een analyse van de fouten die leiden tot een faillissement, is waarschijnlijk een waarschuwing en een eye-opener voor ondernemers en zorgt er indirect ook voor dat het ondernemingsbestuur verbeterd wordt. Bovendien zijn de ervaringen van ondernemers die failliet zijn gegaan, voor starters een wijze les." (Bik et al., 2004, p. 16).

Binnen en buiten Nederland, van publiek tot privaat, is 'de code' een zeer populair instrument ter bevordering van goed (ondernemings)bestuur. De andere genoemde instrumenten worden vaak ingezet als ondersteuning bij de implementatie van een code. Wanneer het principe van zelfregulering met behulp van een gedragscode niet effectief blijkt, wordt vaak overgegaan tot wettelijke verankering van de code en/of aanscherping van wet- en regelgeving. Een duidelijk voorbeeld hiervan is dat zelfregulering op basis van de veertig aanbevelingen voor goed ondernemingsbestuur van de Commissie-Peters onvoldoende effect had. Vervolgens is de Commissie-Tabaksblat aan de slag gegaan en is de code die toen het licht zag verankerd in een Algemene Maatregel van Bestuur (AmvB) door middel van het principe 'pas toe of leg uit'.

Wat is een code, of wat kan het zijn?

Een code wordt wel omschreven als een 'een geheel van regels over hetgeen in een bepaalde kring voor al dan niet geoorloofd geldt' of als 'een morele ordening op afspraak'. Een code heeft ten eerste een interne functie: de spelregels, procedures en afspraken tussen eigenaars, bestuurders, toezicht, en belanghebbenden worden helder. Ook heeft een code 'goed bestuur' een externe functie omdat door openheid en verantwoording het doen en laten van de onderneming duidelijk wordt. Een gedragscode is in die zin een ook een instrument om het imago van een bedrijf én maatschappelijk op te bouwen (Koelemeijer, 2004, p. 11).

Een gedragscode kan normerend zijn. Dan zijn in de code normen vastgelegd als verplicht gelden en de onderneming zelf verantwoordelijk is. In het laatste geval is een gedragscode echt een product van zelfregulering. Dat wil zeggen dat de branche of sector zelf de verantwoordelijkheid neemt voor het bepalen en vastleggen van gewenste gedragingen en 'good practice' van corporate governance. Daarnaast neemt de sector ook zelf de verantwoordelijkheid voor (het toezicht op) de uitvoering van de code en het 'levend' houden van de code door 'doorontwikkeling'.

Zelfregulering is goed mogelijk wanneer ondernemingen zich verenigd hebben in een branchevereniging. Zó kan het naleven van de gedragscode als voorwaarde gesteld worden voor het lidmaatschap en heeft de branchevereniging instrumenten tot haar beschikking om sancties op te leggen wanneer de code niet (goed) wordt nageleefd. Effectief toezicht op naleving kenmerkt zich door:

- vrees voor eventuele sancties vanuit de sector zelf (royeren, negatief imago);
- wettelijke verankering van het principe 'pas toe of leg uit';
- toetsing van gedrag aan normen;
- correctie afwijkend gedrag;
- interpretatie van normen (jurisprudentie)
- beschikking over voldoende toezichtinstrumenten: mogelijkheid om informatie te verzamelen, klachtenregeling, geschillenbeslechting.

Voor ambachtelijke bedrijven (tandtechnici, keramisten, banketbakkers) bijvoorbeeld wordt gewerkt met branchecodes met als doel branche- en bedrijfsverbetering. In deze branchecodes staan wettelijke en andere regels en normen op het gebied van bedrijfstech-niek. Extra aandacht is er voor arbeidsomstandigheden en milieu. Opvallend is dat in deze branchecodes wél expliciet aandacht is voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, terwijl wat betreft 'goed ondernemingsbestuur' de aandacht alleen is gericht op het voldoen aan wet- en regelgeving.

Een code kan ook het karakter van een streefbeeld hebben. Dan worden essentiële waarden en ambities van goed bestuur benoemd zonder dat er in de code specifieke invulling aan wordt gegeven. Dit wordt dan 'principle-based' genoemd. In zo'n code

worden 'waarden' beschreven die ten grondslag zouden moeten liggen aan niet nader gedefinieerd gedrag. Het 'Committee on Standards in Public Life', voorgezeten door Lord Nolan, presenteerde bijvoorbeeld in Engeland in 1995 zeven 'principles of public life' die een leidraad zouden moeten zijn voor het gedrag van politici en diegenen die leiding geven in publieke organisaties¹: 1 onbaatzuchtigheid; 2 integriteit; 3 objectiviteit; 4 aansprakelijkheid; 5 openheid; 6 eerlijkheid; 7 leiderschap. Om een principle-based code niet te vaag of te vrijblijvend te laten worden, kunnen daarbij goede voorbeelden uit de praktijk worden beschreven. Hierdoor wordt duidelijker tot welk gedrag de beschreven waarde leidt en worden het bestuur handreikingen gegeven om concreet vorm te geven aan de waarde.

Een principle-based code wordt vaak gekenmerkt door vrijwilligheid en is juridisch niet bindend. De vraag die dan direct rijst is in hoeverre met succes een beroep kan worden gedaan op de code indien een betrokkene zich er niet aan houdt. Een deel van het antwoord ligt hierin dat juridisch niet-bindende bepalingen wel degelijk van invloed kunnen zijn op het recht en tevens rechtsgevolgen kunnen hebben (dit geldt met name voor wat hierboven een normerende gedragscode is genoemd). De gedragslijn die kan worden afgeleid uit een (normerende) gedragscode is immers gebaseerd op de redelijkheids-, billijkheids- en zorgvuldigheidsnormen.¹

Echter, bij een 'principle-based' code blijft scepsis ten aanzien van de juridische waarde op zijn plaats. De vraag naar de psychologische werking ervan is dan ook interessanter. In hoeverre kan een code worden benut om discussie uit te lokken over goed bestuur en mensen te bewegen tot reflectie hierover? Als binnen een bedrijf na een stevig gesprek 'onder elkaar' en met belanghebbenden aanvaardbare spelregels kunnen worden vastgesteld naar aanleiding van de in de code neergelegde principes van goed ondernemingsbestuur, is al een flinke stap gezet. Dan wordt de code 'het geweten' van de sector. Deze psychologische werking wordt ook wel 'normatieve kracht' genoemd. De volgende vier voorwaarden zijn bevorderend voor de normatieve kracht van een gedragscode (Koelemeijer, 2004):

- 1 Formuleer de bepalingen in de gedragscode heel precies zodat de adressanten weten welk gedrag van hen wordt verwacht.
- 2 Zorg ervoor dat de norm van de gedragscode 'terugkomt' in andere documenten zoals statuten, reglementen, ondernemingsplan, jaarverslag enz.
- 3 Zorg dat de code een procesmatig karakter heeft door regelmatige terugkoppeling met gebruikers en belanghebbenden door consultatie en rapportage.
- 4 Realiseer voldoende draagvlak. Dit wordt bepaald door:
 - in hoeverre de in de code opgenomen gedragsregels sporen met de al heersende cultuur;
 - een brede (democratische) legitimering voor de code. Dit kan wanneer bijvoorbeeld een brancheorganisatie de code in de algemene ledenvergadering vaststelt. Als er geen brancheorganisatie is, kunnen de verschillende stakeholders expliciet betrokken worden.

Eerder is al aangegeven dat voor beursgenoteerde ondernemingen in Nederland de code Tabaksblat bestaat. Deze code kunnen we typeren als een normatieve code. Hoewel de code wettelijk is verankerd, zit er nog steeds een aspect van zelfregulering aan om-

¹ Koelemeijer (2004) stelt dat coderegels binnen hun werkingsgebied kunnen worden aangemerkt als 'algemene erkende rechtsbeginselen' die uitdrukking geven aan 'de binnen Nederland levende overtuigingen'. "Dit rechtvaardigt een ruime toetsing van besluiten en overig rechtspersonenrechtelijk handelen aan de redelijkheid en billijkheid in de zin van art. 2:8 juncto art. 2:15 lid 3 sub a BW."

dat de sector zelf de verantwoordelijkheid draagt voor (het toezicht op) de uitvoering van de code en het 'levend' houden van de code door 'doorontwikkeling'.

Voor het MKB bestaat er in Nederland tot op heden geen code corporate governance. Wél is er een discussie gaande over nut en noodzaak van zo'n code. Uit de wereld van juristen en accountants klinkt het geluid dat het 'onzin is, een aparte code voor het MKB' (Bartelings & Visser, 2004). Het lijkt Bartelings en Visser zeer wenselijk dat niet-beursgenoteerde ondernemingen zich spiegelen aan de principes van de code-Tabaksblad, maar zij hebben er vertrouwen in dat dit vanzelf gebeurt doordat er steeds meer mondiale consensus bestaat over de fundamentele principes van goed ondernemingsbestuur: "Het streven zou zich beter kunnen richten op de reductie van het aantal corporate governance-codes dan op de verdere expansie ervan."

Het Ministerie van Economische Zaken is voor zelfregulering in plaats van wettelijke regels voor goed bestuur bij het MKB (...) "We hebben niet zozeer goede codes nodig als wel goede psychologen die de juiste mensen selecteren voor de top." (Het Financieele Dagblad, 2005). De voorzitter van de brancheorganisatie MKB-Nederland blijkt ook niet warm te lopen voor een code: "Het midden- en kleinbedrijf, zo zeggen zijn vertegenwoordigers, zit niet te wachten op een door beleidsmakers opgelegde nieuwe code en al helemaal niet op een 'pas toe of leg uit'-oekaze. Een opgelegde code zal hoe dan ook zorgen voor meer regels en daar wil niemand aan, is de eeuwige klacht." (Het Financieele Dagblad, 2005).

Schraven stelt zich in 2005 als - toen nog - voorzitter van de Vereniging VNO-NCW de vraag of het wenselijk en praktisch is dat via een proces van zelfregulering ook voor niet-beursgenoteerde ondernemingen een aparte code op het terrein van corporate governance wordt ontwikkeld. Hij constateert dat de voornaamste reden die noopt tot het ontwikkelen van een code voor corporate governance voor beursgenoteerde ondernemingen - te weten het herwinnen en duurzaam versterken van het vertrouwen in ondernemingen die een beroep doen op de openbare kapitaalmarkt - bij niet-beursgenoteerde ondernemingen ontbreekt. Hij meent dat niet-beursgenoteerde ondernemingen wel een code zouden kunnen ontwikkelen, omdat ook voor deze ondernemingen integer en transparant handelen door het bestuur, goed toezicht en het afleggen van verantwoording van belang zijn. Zo'n code zou dan principes en aanbevelingen moeten bevatten die recht doen aan de grote diversiteit (Schraven, 2005).

De discussie in Nederland over de wenselijkheid van een aparte code corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen lijkt sterk in de juridische sfeer te zijn getrokken. Dit is natuurlijk niet verbazingwekkend omdat de code Tabaksblad - zoals hierboven getypeerd - een normatieve code is met zelfs een verankering per AmvB.¹ De bezwaren tegen een eigen code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen lijken zich vooral te richten op de extra regelgeving en het voorschrijvende karakter van zo'n code. Er is in Nederland tot op heden weinig oog voor de mogelijke psychologische werking ofwel de normatieve kracht van een code voor het MKB, zoals hierboven beschreven.

¹ Enige relativisering is hier wel op zijn plaats. Wanneer de code Tabaksblad en de wijze van wettelijke verankering worden vergeleken met de invoering en naleving van de Sarbanes-Oxley Act in de Verenigde Staten, zou de typering van de code Tabaksblad richting 'principle-based' schuiven.

Wanneer nu de juridisch invalshoek wordt verlaten, zou een Small Business Governance-code, of - iets breder - een code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen nuttig en kansrijk zijn voor veel Nederlandse bedrijven.

Werkgevers- en werknemersorganisaties, brancheorganisaties en/of ondernemersverenigingen kunnen een rol spelen bij het formuleren en introduceren van zo'n code, wellicht inhoudelijk ondersteund door experts met (praktijk)kennis uit de onderzoeks-, onderwijs- en advieswereld.

Om recht te doen aan de enorme variëteit van de ondernemingen, zal zo'n code eerder de trekken moeten hebben van een 'diagnose-behandelinstrument' dan dat hij principle-based moet zijn.

Dit kan door een set vragen te erin op te nemen waardoor voor de onderneming kan worden vastgesteld:

- wat de motieven zijn om naar 'goed bestuur' te streven (het moet, het hoort, het loont);
- welke governance-vraagstukken aandacht behoeven in hun onderneming, afhankelijk van kenmerken als grootte, branche, fase in de levenscyclus en groeisituatie, eigendomsstructuur, opvolgings- of overnamevraag, financieringsvraag, enzovoort;
- waar nu sterke en zwakke punten in de eigen governancestructuur en cultuur zitten.

Afhankelijk van de 'diagnose' die kan worden gesteld aan de hand van bovenstaande vragen, zou de code vervolgens op de situatie toegesneden aanbevelingen en adviezen moeten bevatten over hoe de eigen 'governance' te verbeteren.

Een belangrijke voorwaarde tot slot is dat zo'n 'diagnose-behandelcode' voldoende draagvlak heeft bij het MKB, praktisch en geloofwaardig is en uitnodigt tot gebruik. Als een gezaghebbend persoon met ervaring in en zicht op de praktijk van het MKB zo'n code uitdraagt, werkt dit bevorderlijk voor het gebruik en daarmee voor de daadwerkelijke invoering van Small Business Governance.

3.5 De Code Buysse en Small Business Governance

Recent is in België wél een code corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen verschenen: de zogenaamde 'Code Buysse', genoemd naar de voorzitter van de commissie¹ die de code heeft vervaardigd. De Code Buysse is uitdrukkelijk bedoeld als hulpmiddel voor bedrijven. Hoewel het gedeelte gericht op het grootbedrijf en het familiebedrijf wat normender van karakter is, is het gedeelte gericht op het Belgische MKB zeker te typeren als 'principle-based'. In dit deel wordt erop gewezen dat "deze aanbevelingen op maat van iedere onderneming moeten toegepast worden en dat iedere onderneming, rekening houdend met de eigen karakteristieken, hieruit een relevante selectie kan maken. De aanbevelingen moeten begrepen worden als richtlijnen van goede praktijk die uit hun aard zelf geen dwingend karakter hebben en die slechts moeten toegepast worden wanneer zij een concrete meerwaarde inhouden voor de werking van de onderneming. De Code wenst uitdrukkelijk de creativiteit van de ondernemer te respecteren om aan deze aanbevelingen een eigen invulling te geven in dialoog met zijn stakeholders."

¹ De commissie-Buysse is in het voorjaar van 2004 opgericht door de Vlaamse Unie van zelfstandige ondernemers (Unizo) en de Waalse Union des Classes Moyennes (UCM).

Deze code gaat voor het MKB heel expliciet uit van normatieve psychologische kracht in plaats van normatief-juridische dwang. Impliciet wordt aangegeven dat er een normatieve werking van uit moet gaan. De reacties op de code die op de website te lezen zijn (www.behoorlijkbestuur.be) lijken erop te wijzen dat de code 'leeft' in het Belgische MKB. Hoe groot de normatieve kracht van deze 'principle-based'-code uiteindelijk zal zijn moet de toekomst uitwijzen. De Code Buysse is weergegeven in box 4.

box 4 'Code Buysse': De eerste corporate governance code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen

In september 2005 wordt in België de eerste Corporate Governance Code gepubliceerd voor niet-beursgenoteerde bedrijven: de 'Code Buysse'.

Doordat de code uit drie delen bestaat, kan elke onderneming de aanbevelingen 'op maat' toepassen. Het eerste deel kent aanbevelingen die van toepassing kunnen zijn op elke niet-beursgenoteerde onderneming. Daar waar de aanbevelingen niet passen, kunnen kleine ondernemingen (0 tot 50 werknemers) het derde deel raadplegen en familiebedrijven het tweede deel. Grotere ondernemingen wordt aangeraden ook de aanbevelingen van de code Lippens erop na te slaan.

Voor de kleine - eerste-generatiefase - bedrijven hanteert de code in het derde gedeelte een ruime stakeholdersbenadering. De volgende stakeholders worden onderscheiden:

- de bank en eventuele andere financiers
- de leveranciers
- de klanten
- het personeel
- de externe adviseur(s)
- de overheid.

De volgende aanbevelingen zijn opgenomen in het derde deel voor kleine bedrijven:

DE RELATIE MET BANK EN FINANCIERS: WEDERZIJDIG VERTROUWEN

- *Zorg voor een snelle, volledige en correcte informatiedoorstroming naar de bankier.*
- *Gebruik de boekhouding van uw onderneming als een strategisch instrument bij de bedrijfsvoering.*
- *Maak een regelmatige update van het financieel plan dat de onderneming bij de oprichting van de vennootschap diende op te stellen.*
- *Maak een duidelijk onderscheid tussen de middelen van de onderneming en het privé-vermogen van de ondernemer.*

DE RELATIE MET LEVERANCIERS: DUURZAME SAMENWERKING

- *Zorg dat de bevoegdheden binnen de vennootschap en de bevoegdheid om de vennootschap contractueel te verbinden ondubbelzinnig geregeld zijn.*
- *Spreek duidelijke betalingsvoorwaarden en -termijnen af.*
- *Correcte financiële informatie vergroot de geloofwaardigheid en aantrekkingskracht van de onderneming.*
- *Stel een document op waarin de onderneming duidelijk maakt wat zij van een leverancier verwacht en wat de concrete vereisten zijn waaraan een leverancier moet beantwoorden.*

DE RELATIE MET KLANTEN: TEVREDENHEID

- *Besteed de nodige aandacht aan het opstellen van de algemene voorwaarden van de onderneming.*
- *Besteed zorg aan een heldere en uniforme communicatie met de klanten.*
- *Kom gemaakte afspraken na.*
- *Diversifieer het klantenbestand.*
- *Onderzoek regelmatig de kredietwaardigheid van de klanten.*

DE RELATIE MET HET PERSONEEL: VERTROUWEN

- *Besteed de nodige aandacht aan de tevredenheid van de medewerkers.*
- *Stimuleer de betrokkenheid van uw medewerkers bij het ondernemingsbeleid.*

EEN OORDEELKUNDIG BEROEP OP EXTERNE ADVISEURS

- *Zorg ervoor dat de externe adviseur over de actuele en volledige ondernemingsgegevens beschikt.*
- *Spreek regelmatige, vaste contactmomenten af.*
- *Een extern adviseur moet garant staan voor deskundigheid en kwalitatief hoogstaande dienstverlening.*

DE OVERHEID ALS PARTNER

De Code beveelt daarom aan dat de onderneming constante zorg besteedt aan een correcte en proactieve houding naar overheidsinstellingen toe.

Bron: Commissie Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen (2005). *Corporate Governance code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen (Code Buysse)*, Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO), Brussel.

Wanneer we het gedeelte uit de Code Buysse dat gericht is op het MKB evalueren op basis van het conceptuele model van Small Business Governance uit hoofdstuk 2, dan vallen drie zaken op.

Ten eerste wordt in de Code Buysse de groeifase waarin een onderneming centraal gesteld bij de betekenis van corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, waarbij vooral naar de pijlers eigendomsstructuur en financiering wordt gekeken (zie box 5). De notie dat de groeifase waarin een bedrijf zich bevindt van invloed is op de 'governance-vraagstukken' die spelen, is ook uitgangspunt bij het model van Small Business Governance. Daarnaast staat het agency-conflict - voortkomend uit belangentegenstellingen en informatieachterstand - centraal bij Small Business Governance. De taken en rollen van en de onderlinge relaties tussen diegenen bij wie het sturen, toezichthouden en verantwoordelijk is neergelegd vormen daarbij de pijlers.

Ten tweede valt op dat in de Code Buysse geen expliciete aandacht is voor de rollen en taken van intern toezichthouders bij het MKB. In België is het one-tiersysteem gangbaar: de intern toezichthouders hebben samen met de bestuurders zitting in één 'board'. Opvallend is dat naar deze intern toezichthouders in algemene zin wordt verwezen bij de aanbeveling 'een oordeelkundig beroep op externe adviseurs' (zie box 5). Deze externe adviseurs kunnen formele intern toezichthouders zijn, maar ook letterlijk externe adviseurs zoals consultants of collega-ondernemers bijvoorbeeld. In de conceptuele analyse van Small Business Governance komt de intern toezichthouder wel expliciet aan bod. De analyse geeft het inzicht dat de rol van een Raad van Commissarissen anders mag zijn dan in het grootbedrijf en daarmee van nut kan zijn. De intern toe-

zichhouders in het MKB hoeven niet zozeer vanuit het belang van de aandeelhouders toe te zien op de bestuurders van de onderneming, maar veeleer vanuit het belang van de stakeholders. De taak van een Raad van Commissarissen in het MKB is dan ook erop toe te zien dat de D(G)A de stakeholders 'die ertoe doen' in beeld heeft en bewust een passende relatie met hen onderhoudt.

De stakeholders brengen ons bij het derde punt. De grote gemene deler tussen het concept van Small Business Governance en de inhoud van de Code Buysse is dat voor het MKB wordt uitgegaan van een brede benadering van corporate governance. Er wordt een 'ruime stakeholdersbenadering' gekozen: verschillende stakeholders zoals banken, werknemers, klanten en leveranciers, diverse belangengroepen en 'de samenleving' hebben belang bij de continuïteit van het MKB en andersom heeft de middelgrote of kleine onderneming een groot belang bij goede duurzame relaties met de verschillende stakeholders. Bij Small Business Governance dient de aandacht vooral uit te gaan naar de relaties met de verschillende stakeholders. De Code Buysse beveelt ook aan dat elke ondernemer ten aanzien van zijn relatie met elke belanghebbende een visie moet ontwikkelen in het belang van de continuïteit van zijn onderneming (Code Buysse, 2005, p. 26-27).

box 5 Groeifasen van bedrijven in de Code Buysse

De Code Buysse onderscheidt eerste-, tweede- en derde-generatiefase-bedrijven. Kleine ondernemingen zitten vaak in de eerste generatiefase. Eigendom en bestuur vallen daar samen. "Deze identiteit bevordert de eenvoud, maar het gebrek aan vermogens- en functiescheiding en aan gecontroleerde evenwichten maakt het voor derden soms moeilijk om voldoende vertrouwen te hebben. Kapitaalverschaffing is daarom niet zelden een probleem en noopt de ondernemer veelal tot het herinvesteren van gemaakte winsten."

"In de tweede generatie zullen er dikwijls meerdere eigenaars zijn die niet allen op dezelfde wijze in de onderneming geïnteresseerd zijn. Sommigen treden naar de achtergrond. Er kunnen dan verschillende inzichten ontstaan omtrent wat een billijke winstverdeling, resp. investeringspolitiek en bedrijfsstrategie heet te zijn."

"Ten slotte bereikt de onderneming in de derde generatie dikwijls een dimensie die een sterke professionalisering vergt. In de eigenaarskring is daarvoor niet steeds de vereiste overeenstemming, competentie of ambitie voorhanden. Op dat ogenblik kan extern management redding brengen: het zal echter moeite hebben zich waar te maken indien het geen beroep kan doen op de hefboom van extern kapitaal."

3.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is nagegaan op welke wijze Small Business Governance gerealiseerd kan worden. Allereerst is hierbij ingegaan op specifieke MKB-kenmerken in relatie tot het streven naar Small Business Governance. We stellen vast dat de MKB-ondernemer (in algemene termen gesproken) weinig kan delegeren, weinig tijd heeft, primair geïnteresseerd is in zijn corebusiness, beperkte experimenteermogelijkheden heeft, pas in actie komt 'als de nood aan de man is' en weinig terugkoppeling vanuit de eigen bedrijfsomgeving krijgt.

Vervolgens onderscheidden we drie motieven om te streven naar Small Business Governance: omdat het *moet*, omdat het *hoort* en omdat het *loont*. Small Business Governance 'omdat het *loont*' lijkt de meest kansrijke aanpak voor MKB-bedrijven - naast 'omdat het *hoort*'.

In dit hoofdstuk is volop aandacht besteed aan de code als instrument voor het realiseren van 'goed ondernemingsbestuur'. Een gedragscode kan normerend zijn. Dan zijn in de code normen vastgelegd die als verplicht gelden en waarvoor de onderneming zelf verantwoordelijk is. Een code kan ook het karakter van een streefbeeld hebben. Dan worden essentiële waarden en ambities van goed bestuur benoemd zonder dat er in de code specifieke invulling aan wordt gegeven. Dit wordt dan 'principle-based' genoemd.

Voor het MKB bestaat er in Nederland tot op heden geen code corporate governance. De discussie in Nederland over de wenselijkheid van een aparte code corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen lijkt sterk in de juridische sfeer getrokken. De bezwaren zijn vooral gericht op de extra regelgeving en het voorschrijvende karakter van zo'n code. Maar wie zegt dat een code altijd normen en regels moet bevatten waarvan naleving wordt afgedwongen? Wanneer de juridische invalshoek wordt verlaten, dan zou een Small Business Governance-code, of - iets breder - een code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, nuttig en kansrijk kunnen zijn voor veel Nederlandse bedrijven.

Werkgevers- en werknemersorganisaties, brancheorganisaties en/of ondernemersverenigingen kunnen een rol spelen bij het formuleren en introduceren van zo'n code, wellicht inhoudelijk ondersteund door experts met (praktijk)kennis uit de onderzoeks-, onderwijs- en advieswereld. Om recht te doen aan de enorme variëteit van de ondernemingen, zal zo'n code eerder de trekken moeten hebben van een 'diagnose-behandelingsinstrument' dan dat hij principle-based moet zijn. Een belangrijke voorwaarde tot slot is dat zo'n 'diagnose-behandelcode' voldoende draagvlak heeft bij het MKB, praktisch en geloofwaardig is en uitnodigt tot gebruik. Als een gezaghebbende persoon met ervaring in en zicht op de praktijk van het MKB zo'n code uitdraagt, werkt dit bevorderlijk voor het gebruik en daarmee voor de daadwerkelijke invoering van Small Business Governance.

Recent is in België wél een code corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen verschenen: de zogenaamde 'Code Buysse'. Hoewel het gedeelte gericht op het grootbedrijf en het familiebedrijf wat normender van karakter is, is het gedeelte gericht op het Belgische MKB zeker te typeren als 'principle-based'. Wanneer we het gedeelte uit de Code Buysse dat gericht is op het MKB evalueren op basis van het conceptuele model van Small Business Governance uit hoofdstuk 2, dan vallen drie zaken op.

Ten eerste blijkt dat bij het conceptuele model van Small Business Governance naast de groeifase van een onderneming het agency-conflict centraal staat, waarbij de taken en rollen van en de onderlinge relaties tussen diegenen bij wie het sturen, toezichhouden en verantwoorden zijn neergelegd de pijlers vormen. In de Code Buysse wordt de groeifase waarin een onderneming verkeert centraal gesteld, waarbij vooral naar de pijlers eigendomsstructuur en financiering wordt gekeken.

Ten tweede valt op dat in de Code Buysse geen expliciete aandacht is voor de rollen en taken van intern toezichthouders bij het MKB. In het conceptuele model van Small Business Governance komt de intern toezichthouder wel expliciet aan bod. Het levert juist het inzicht op dat een belangrijke rol van een Raad van Commissarissen is erop toe te zien dat de D(G)A de stakeholders 'die ertoe doen' in beeld heeft en bewust een passende relatie met hen onderhoudt.

De grote gemene deler tussen het concept van Small Business Governance en de inhoud van de Code Buysse is dat voor een 'ruime stakeholdersbenadering' wordt gekozen.

4 De praktijk van Small Business Governance

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bouwen we de conceptuele analyse van de vorige twee hoofdstukken verder uit met empirische gegevens. Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven, is in het voorjaar van 2005 bij het lectoraat corporate governance van Avans Hogeschool een serie 'rondetafelgesprekken' gevoerd met accountants, controllers, directeuren en bankiers. Tijdens deze 'rondetafelgesprekken' lagen de vragen voor wat corporate governance inhoudt voor het MKB, welke vraagstukken er leven en welke oplossingen en aanpakken eventueel voorhanden zijn. Vervolgens zijn de kwalitatieve gegevens van de 'rondetafelgesprekken' onderbouwd met kwantitatieve gegevens over Small Business Governance uit het EIM MKB-Beleidspanel, gehouden in september 2005.

De opzet van dit hoofdstuk is als volgt. Allereerst wordt ingegaan op de praktische betekenis van Small Business Governance, waarbij onder meer aan de orde komt welke concrete governance-vraagstukken er kunnen spelen in het MKB. Daarop volgt een typering van de wijze waarop governance vorm krijgt in het MKB aan de hand van een beschrijving van de wijze waarop drie processen van governance (sturen, toezicht en verantwoording) worden ingevuld in de praktijk. Tot slot wordt ingegaan op motieven die MKB-bedrijven in de praktijk hebben om te streven naar small business governance of goed bestuur. In aanvulling op de empirische gegevens uit ons eigen onderzoek, maken we ook gebruik van gegevens uit eerder onderzoek.

4.2 Praktische betekenis van Small Business Governance

Tijdens de gesprekken met accountants, controllers, directeuren en bankiers worden verschillende opvattingen en definities van corporate governance gegeven (Hooge, et al., 2005). Opvallend daarbij is dat de verschillende deelnemersgroepen verschillende perspectieven naar voren brengen:

- De accountants zien corporate governance als "zorgen dat er geen dingen gebeuren die je bedrijf in 'diskrediet' kunnen brengen".
- De controllers definiëren corporate governance vooral in termen van "voorkomen van groepsdenken". Zij vinden dat er voldoende ruimte binnen de onderneming moet zijn voor kritiek en tegenkracht.
- De directeuren vatten corporate governance op als kansen zien en benutten, maar alleen als er voldoende steun is binnen het bedrijf. "*Het interne draagvlak heb je echt nodig.*" "*Het personeel houdt je bij de les.*"
- De bankiers spreken over corporate governance in termen van risicobeheersing. "*Maar de oplossingen blijven mensenwerk!*".

Met name de directeuren pleiten er daarom voor om governance-vraagstukken in het MKB praktisch te benaderen en op te lossen, en niet te veel vanuit de theorie of wet- en regelgeving. Ter illustratie van het feit dat governance speelt in het MKB schetsen de deelnemers van de rondetafelgesprekken concrete governance-vraagstukken, waaronder:

- Personeelsbeleid. Hoog ziekteverzuim, weinig draagvlak, niet-constructief, onduidelijk of zelfs saboterend gedrag van personeel vormt een groot (financieel) risico.
- Groei. Een onderneming kan de directeur-groootaandeelhouder 'boven het hoofd' groeien waardoor hij het overzicht en de grip op de onderneming verliest.

- Opvolging. De directeur kan bijvoorbeeld plotseling komen te overlijden. *"Als DGA ben je slechts passant, de continuïteit van het bedrijf staat voorop, daarom moet je ook zorgen dat er iets geregeld is als jij wegvalt."*
- Balans vinden tussen nemen en mijden van risico's. Hoe vind je het evenwicht tussen risico nemen en risico mijden? Een controller zegt hierover: *"Je eerste belang is de continuïteit van het bedrijf. Het lastige is de grens te herkennen en weten wanneer je daar overheen gaat."*
- Machtsblokken en belangenverstrengeling. Bedrijven functioneren meer en meer in een mondiaal netwerk met verschillende bedrijven in verschillende landen. Een controller geeft aan: *"Als een DGA van een bedrijf ook nog eens Commissaris is bij een toeleverancier kunnen er machtsblokken ontstaan."* Ook worden er voorbeelden gegeven van belangen- en rolverstrengeling binnen familiebedrijven.
- Internationale verschillen in de betekenis van goed bestuur. Het feit dat corporate governance door cultuur bepaald wordt speelt een rol als bedrijven in een sterk internationale context opereren. Een directeur zegt hierover: *"Wat wij onder 'goed bestuur' verstaan kan voor buitenlandse bedrijven iets heel anders zijn. Zo speelt in Japan gezichtsverlies een veel grotere rol dan financieel verlies."*

De notie dat de levenscyclus en groeifasen van het bedrijf van invloed zijn op de 'governance-vraagstukken', komt ook uit de rondetafelgesprekken naar voren. De volgende momenten worden genoemd (Hooge et al., 2005):

- als de onderneming start, groeit of krimpt;
- als zich scheiding tussen eigendom en leiding geven voordoet;
- als er sprake is van overname, directiewisseling of -opvolging of wegvallen van (iemand van) de directie;
- als er (extra) externe financiering nodig is.

4.3 Praktische invulling processen van Small Business Governance

De wijze waarop governance vorm krijgt in het MKB wordt in de nu volgende paragrafen beschreven aan de hand van de drie hoofdprocessen van governance die we in dit onderzoek onderscheiden: sturen, toezicht en verantwoording afleggen. In de beschrijving wordt waar mogelijk onderscheid naar grootteklasse gemaakt.

4.3.1 Sturen

Eigendomsstructuren

De wijze waarop het bestuur vorm krijgt in het MKB is onder meer afhankelijk van de juridische vorm van het bedrijf. Ook maakt het uit of een bedrijf wel of geen familiebedrijf is en of er sprake is van een DGA. In het grootbedrijf is het de Raad van Bestuur die het bedrijf bestuurt. In MKB-bedrijven is er vaak geen Raad van Bestuur en heeft de besluitvormingseenheid vaak een kleinere omvang. Soms beperkt de omvang van de besluitvormingseenheid zich zelfs tot de persoon van de ondernemer. In het MKB bestaat de directie in veel gevallen uit 1 of 2 personen (zie tabel 2). Dit geldt voor 94% van de bedrijven met 1-9 werkzame personen, voor 77% van de bedrijven in de categorie 10-49 werkzame personen en voor 68% van de bedrijven in de categorie 50-99 werkzame personen. Naarmate het bedrijf groter wordt bestaat de directie vaker uit meer dan twee personen.

tabel 2 Aantal personen waaruit de directie van het bedrijf bestaat (%)

	1-9 wp (N=830)	10-49 wp (N=460)	50-99 wp (N=179)	MKB 1-99 wp (N=1469)
Aantal directieleden:				
- één	45	36	35	44
- twee	49	41	33	47
- drie	5	16	17	7
- vier	1	5	10	2
- vijf of meer	0	1	4	0
	100	100	100	100

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

Binnen MKB-bedrijven is er niet altijd sprake van een scheiding tussen eigendom en controle. Dit hangt bijvoorbeeld af van de juridische vorm van bedrijven en of er sprake is van een DGA. Kenmerkend voor een DGA is dat er geen scheiding is tussen leiding en eigendom. Voor de eenmanszaak, de maatschap, de v.o.f. en de commanditaire vennootschap geldt dat er geen scheiding is tussen leiding en eigendom. Hier worden beslissingen genomen door de eigenaren.

Binnen een B.V. kan sprake zijn van scheiding tussen leiding en eigendom. Wanneer dat het geval is, hebben aandeelhouders de mogelijkheid om invloed uit te oefenen. Wanneer er wel sprake is van een scheiding tussen leiding en eigendom wordt in het MKB, net als in het grootbedrijf, nogal eens gebruik gemaakt van beschermingsconstructies om de invloed van aandeelhouders te beperken. Hierdoor hebben aandeelhouders, net als in het grootbedrijf, vrijwel geen managementinvloed.

14% van de Nederlandse MKB-bedrijven heeft aandelen uitgegeven (zie tabel 3). Het aandeel van de bedrijven die aandelen hebben uitgegeven neemt toe naarmate de omvang van het bedrijf groter wordt en varieert van 12% voor de categorie bedrijven met 1-9 werkzame personen tot 40% voor bedrijven in de categorie 50-99 werkzame personen.

tabel 3 Heeft uw bedrijf aandelen uitgegeven? (%)

	1-9 wp (N=830)	10-49 wp (N=460)	50-99 wp (N=179)	MKB 1-99 wp (N=1469)
ja	12	22	40	14
nee	88	78	60	86
	100	100	100	100

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

Het merendeel van de MKB-bedrijven (62%) die aandelen hebben uitgegeven, heeft meerdere aandeelhouders (zie tabel 4).

tabel 4 Hoeveel aandeelhouders heeft uw bedrijf? (%)

	1-9 wp (N=104)	10-49 wp (N=107)	50-99 wp (N=67)	MKB 1-99 wp (N=278)
één aandeelhouder	40	35	27	37
meerdere aandeelhouders	60	61	68	62
weet niet	0	4	5	1
	100	100	100	100

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

In het geval dat een bedrijf meerdere aandeelhouders heeft, zijn dit veelal de respondent zelf en het management of andere directieleden (zie tabel 5). Onder de categorie '(nog) anderen' zijn met name andere bedrijven genoemd.

tabel 5 Wie zijn aandeelhouders? (%)

	1-9 (N=60)	10-99 (N=68)	50-99 (N=52)	MKB 1-99 wp (N=180)
respondent zelf	65	63	50	63
management, andere directieleden	46	50	60	49
personeelsleden	1	6	14	4
partner van de respondent	18	6	7	15
familieleden	10	19	14	11
vrienden en kennissen	4	0	0	3
(nog) anderen	25	31	33	27
weet niet/wil niet zeggen	3	0	0	1

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

Participatie in bestuur?

In tabel 6 is een overzicht gegeven van de mate waarin MKB-ondernemers kritische adviseurs hebben. Gemiddeld heeft 70% van de MKB-ondernemers kritische adviseurs. 83% van de MKB-bedrijven met 10 of meer werkzame personen raadpleegt kritische adviseurs.

tabel 6 Heeft u als directeur of lid van de directie kritische adviseurs? (%)

	1-9 wp (N=830)	10-49 wp (N=460)	50-99 wp (N=179)	MKB 1-99 wp (N=1469)
ja	68	83	83	70
nee	31	17	17	30
	100	100	100	100

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

Alle deelnemers in de rondetafelgesprekken zijn het erover eens dat directeuren van middenbedrijven vaak een eenzame positie hebben en daarom vooral behoefte hebben aan kritische adviseurs in de zin van mensen die als klankbord kunnen functioneren en sparringpartners. De directeuren geven zelf aan dit te doen door:

- openheid van zaken te geven aan het personeel;

- plannen voor te leggen aan het personeel;
- te discussiëren met het personeel;
- te delegeren en verantwoordelijkheid te geven binnen de organisatie;
- een 'personal coach' in te schakelen;
- externe netwerken in te schakelen;
- een intervisiegroepje te starten met collega-ondernemers;
- zaken 'thuis' goed door te spreken.

De bankiers geven aan dat ondernemers "door de aard van het beestje" soms een onbegrensd geloof hebben in hun eigen kunnen. "Daar zijn het ondernemers voor." En daardoor begrijpen ze niet dat banken soms risico's zien. Zij vinden het moeilijk zo'n advies over een risico ter harte te nemen, omdat zij risico's vooral als kansen lijken te zien.

Een aantal controllers vindt dat externe adviseurs veel geld kosten en onbekend resultaat leveren. Zij vinden dat bedrijven meer gebruik moeten maken van de interne deskundigheid.

In tabel 7 is aangegeven in hoeverre diverse belanghebbenden fungeren als kritische adviseurs voor MKB-ondernemers.

tabel 7 Wie zijn deze kritische adviseurs? (%)

	1-9 wp (N=576)	10-49 wp (N=375)	50-99 wp (N=149)	MKB 1-99 wp (N=1100)
personeel	7	12	14	8
accountant, boekhouder	47	51	45	47
Raad van Commissarissen	0	4	9	1
aandeelhouders	1	4	5	2
bank, andere financiers	5	7	7	5
hoofdkantoor, eigenaar van het bedrijf	2	3	9	2
andere (collega-)ondernemers	16	16	19	16
klanten	6	3	2	6
partner, familieleden	23	13	9	22
vrienden en kennissen	14	10	7	13
zichzelf	!	0	0	0
maatschappij	1	2	0	1
anders	21	31	37	23
weet niet/wil niet zeggen	0	0	0	0

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

Voor bedrijven in alle grootteklassen geldt dat accountants en boekhouders het vaakst worden geraadpleegd als kritische adviseurs door MKB-ondernemers (47%) (zie tabel 7). De boekhouder en/of de accountant zijn voor veel kleine ondernemers niet alleen de opsteller van de jaarrekening, maar ook vraagbaak en vertrouwenspersoon. Vanwege zijn kennis van organisatorische, juridische en fiscale zaken schakelen ondernemers hun accountant ook vaak in als externe adviseur. Uit de rondetafelgesprekken blijkt dat de accountants zichzelf zien als deskundige tegenkracht van de directeur, als adviseur. De accountants ervaren dat veel directeurs wel 'tegenwind' zoeken. Zij doen dit door open te staan voor kritisch advies - ook dat van de accountant -, door inzicht in zichzelf te verkrijgen en dan de zwakke plekken bij zichzelf te compenseren door anderen hier-

voor te benutten. Er wordt een kritische houding van hen gevraagd en zij zeggen hiervoor een 'rechte rug' nodig te hebben. Zij geven wel aan dat, voor het vervullen van die rol, het een voorwaarde is dat de directeur wil luisteren. "*Aan een klant die niet luistert verdoe je je tijd.*" Ook is het belangrijk dat er een bepaalde vertrouwensrelatie is opgebouwd. Er is altijd een evenwicht nodig: is de accountant te kritisch, dan kan het zijn dat de klant wegloupt. Accountants geven aan dat zij steeds meer een rol spelen bij de transparantie van een bedrijf. Ze willen de bedrijven wel leren hoe transparant te zijn en zeggen daarbij afscheid van bedrijven te willen nemen die dat helemaal niet willen. Accountants geven aan, ondanks het bovenstaande, hun rol niet te overschatten. Een aantal directeuren bevestigt in de accountant een kritisch adviseur te vinden, terwijl anderen uitdrukkelijk aangeven zo'n rol van de accountant niet te appreciëren. De bankiers beschouwen de accountant niet echt als een onafhankelijke adviseur: "*Ze staan niet zo vaak op de rem, alhoewel ze op lange termijn natuurlijk wel baat hebben bij het voortbestaan van de onderneming.*"

Sommige controllers vinden dat de accountant geen wezenlijke bijdrage levert aan het bedrijf, andere hebben heel goede ervaringen. Controllers vinden dat je duidelijk moet zijn in wat je verwacht van de accountant en dat ook je eigen houding hierbij bepalend is. Controllers vinden dat zij de functie van kritische kracht binnen het bedrijf hebben. De controller is sparringpartner, stelt lastige vragen en prikt ballonnetjes door, aldus de controllers zelf. Hij heeft en geeft het overzicht van consequenties van verschillende opties, de directeur beslist. Sommige controllers beschouwen hun eigen rol als een governance-vraagstuk op zich waarbij ze verwijzen naar hun dubbelrol. Enkele controllers spreken zelfs over een driedubbele spagaat: "*Hij heeft te maken met meerdere beslis-sers die hem allemaal als klankbord gebruiken, hij heeft geen macht, alleen moeilijkheden en zit in een zeer lastige positie. Anderen binnen het bedrijf kunnen de controller inzetten als bescherming met als inzet: "Onze controller houdt de beslissing tegen".* Behalve dat controllers zichzelf als onderdeel van governance-vraagstukken zien, bedenken ze zichzelf ook de rol van 'hoeder zijn van het ethisch besef' toe en proberen mensen in de organisatie hiervan te laten leren.

Uit tabel 7 blijkt verder dat MKB-ondernemers zich ook relatief vaak tot partners en familieleden wenden voor kritisch advies (22%). Het belang van partners en familieleden voor advies neemt af naarmate bedrijven meer werkzame personen hebben. Verder valt op dat andere (collega-)ondernemers (16%) en vrienden en kennissen (13%) relatief vaak fungeren als kritische adviseurs. Vrienden en kennissen worden minder geraadpleegd naarmate de bedrijfsomvang toeneemt. Onder de categorie 'anders' zijn met name vaak externe adviseurs genoemd, waaronder fiscalisten en advocaten. Ook zakelijke partners, mede-eigenaren en eerdere eigenaren of directeuren zijn relatief vaak genoemd onder deze categorie.

Van de MKB-ondernemers geeft 5% aan dat ze zich tot de bank of andere financiers wenden voor kritisch advies (zie tabel 7). Uit de rondetafelgesprekken bleek dat bankiers hun rol sterk af laten hangen van de aard van de relatie die met de onderneming wordt onderhouden. Hoe groter dat vertrouwen, hoe groter de onderlinge informatie-uitwisseling, hoe beter het wederzijds begrip en inzicht. De ondergrens is wel dat de bank niet de rol van de directeur overneemt: "*De bank kan wel klankbord zijn of adviseren, maar gaat niet op de stoel van de ondernemer zitten.*" Soms, ten behoeve van de risicoreductie van de bank, stelt de bank wel specifieke eisen bij het verlenen van een krediet. Bij bouwen bijvoorbeeld, "*waarbij altijd over het budget heen wordt gegaan en je halverwege ook niet de financiering wilt stopzetten*", wordt vaak als eis gesteld een 'bouwheer' aan te stellen.

Volgens de accountants hangt het van het bedrijf zelf af, de positie waarin het verkeert, of de accountant of de bank meer invloed heeft. De accountants tekenen daarbij aan dat de invloed van de bank niet moet worden onderschat.

8% van de MKB-ondernemers heeft personeel als kritische adviseurs (zie tabel 7). Het belang van personeel als kritische adviseur neemt toe met de bedrijfsgrootte. Of het personeel een rol speelt als kritisch adviseur zal onder meer afhangen van het gegeven of een bedrijf al dan niet een OR of personeelsvertegenwoordiging heeft. De OR heeft bijzondere bevoegdheden waarmee hij invloed kan uitoefenen op het beleid van de werkgever. De OR kan advies gevraagd worden op punten als overdracht van zeggenschap, invoering van technologische voorzieningen of het aantrekken van kredieten; de OR heeft recht op informatie die hij nodig heeft voor het vervullen van zijn taak. En de ondernemer behoeft instemming van de Ondernemingsraad op punten zoals werktijdregelingen, personeelsopleidingen en beloningswaardering. Een personeelsvertegenwoordiging heeft instemmingsrecht over onder andere werktijden en regelingen over veiligheid, adviesrecht en heeft recht op informatie over de gang van zaken en het sociale beleid van het bedrijf. Wanneer een bedrijf geen OR en PvT heeft en dus verplicht is personeelsvergaderingen te houden, wordt hierin de algemene gang van zaken besproken en het sociale beleid van de onderneming, zoals de arbeidsomstandigheden en de werkgelegenheidsontwikkelingen.

Volgens de Wet op de Ondernemingsraden, de WOR, dient iedere onderneming die minstens 50 werknemers in dienst heeft verplicht een OR in te stellen. Uit tabel 8 blijkt echter dat 40% van de MKB-bedrijven met 50 of meer werknemers een OR heeft; 26% van deze bedrijven heeft een personeelsvertegenwoordiging en 34% geeft aan geen OR of PvT te hebben. Een ondernemer die 10 t/m 49 werknemers in dienst heeft kan vrijwillig een OR instellen. In tabel 8 wordt duidelijk dat dit gebeurt door 5% van de bedrijven in deze categorie. Wanneer de ondernemer hier niet toe bereid is, heeft het personeel de mogelijkheid een personeelsvertegenwoordiging in te stellen. In de praktijk gebeurt dit door 16% van de MKB-bedrijven met 10-49 werkzame personen. Heeft de ondernemer geen Ondernemingsraad en geen personeelsvertegenwoordiging, dan is de ondernemer verplicht om, minimaal twee keer per jaar, personeelsvergaderingen te houden.

tabel 8 Heeft uw bedrijf een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging? (%)

	1-9 wp (N=830)	10-49 wp (N=460)	50-99 wp (N=179)	MKB 1-99 wp (N=1469)
ja, ondernemingsraad	1	5	40	3
ja, personeelsvertegenwoordiging	2	16	26	4
ja, anders	1	3	0	1
nee	97	76	34	93

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

Normatieve aspecten van (be)sturen

Uit de rondetafelgesprekken blijkt dat de verschillende betrokkenen bij het MKB verschillende opvattingen hebben over wat 'de ideale directeur' in termen van 'goed ondernemingsbestuur' doet of juist laat (Hooge, et al., 2005).

box 6 De 'ideale directeur' in termen van 'goed bestuur' volgens de accountants

Betrouwbaar en fatsoenlijk

De ideale directeur is vooral betrouwbaar en fatsoenlijk, en ook consistent en consequent. Daarnaast kan hij motiveren en enthousiasmeren, en is hij zelf ook gedreven en enthousiast. Hij streeft naar een transparante onderneming met een open cultuur. Hier toe reflecteert hij op zijn eigen handelen en persoonlijkheid, onder andere door het geven en nemen van feedback.

De ideale directeur is in staat de koers van de onderneming voor de langere termijn te bepalen en toetst hier regelmatig op. Hij heeft overzicht en een integrale visie op zijn onderneming, met daarbij oog voor meerdere belangen.

box 7 De 'ideale directeur' in termen van 'goed bestuur' volgens de controllers

Overzicht en integraal sturen

De ideale directeur moet vooral in staat zijn om overzicht te krijgen en te behouden. Hij geeft leiding aan het bedrijf op basis van een integrale visie, waarbij hij goed oog heeft voor meerdere belangen. Daarnaast moet de ideale directeur kunnen delegeren, coördineren en bemiddelen, en over managementvaardigheden en zelfkennis beschikken. Bovendien is hij inhoudelijk deskundig en communicatief vaardig.

De ideale directeur is een betrouwbare en fatsoenlijke persoon, met een toegankelijke en open houding. Het beleid dat hij voert is op mensen gericht, hij is een 'people-manager'.

box 8 De 'ideale directeur' in termen van 'goed bestuur' volgens de directeuren zelf

Duidelijk, gericht op continuïteit, sociaal betrokken en boegbeeld

De ideale directeur is duidelijk in zijn doen en laten, zeker wat betreft ieders verantwoordelijkheid in de onderneming. Hij is in staat de koers voor langere termijn te bepalen en hierop te toetsen. Hij bewaakt de continuïteit van de onderneming door voortdurend risico's te inventariseren en te beheersen, en stelt bij financiële keuzen het bedrijfsbelang voorop. Hij inhoudelijk deskundig.

De ideale directeur is boegbeeld of vaandeldrager van de onderneming voor de 'buitenwereld'. Naar binnen is hij op mensen gericht, sociaal en betrokken ten aanzien van zijn personeel. Een 'people-manager'. Hij kan motiveren en enthousiasmeren en bezit managementvaardigheden.

In het MKB-Beleidspanel is aan de ondernemers gevraagd in hoeverre zij het belangrijk vinden dat anderen hen een betrouwbare directeur of een betrouwbaar lid van de directie vinden. Het blijkt dat het ruime merendeel van de MKB-ondernemers (90%) dit belangrijk vindt (zie tabel 9). In de wat grotere MKB-bedrijven wordt dit naar verhouding iets belangrijker gevonden dan in de kleinere bedrijven.

tabel 9 Hoe belangrijk vindt u het dat anderen u een betrouwbare directeur/lid van de directie vinden? (%)

	1-9 wp (N=830)	10-49 wp (N=460)	50-99 wp (N=179)	MKB 1-99 wp (N=1469)
heel belangrijk	61	59	67	61
belangrijk	28	37	25	29
niet belangrijk/niet onbelangrijk	7	2	4	6
onbelangrijk	3	1	2	3
heel onbelangrijk	1	1	2	1
	100	100	100	100

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

Ook is aan de MKB-ondernemers gevraagd hoe belangrijk zij het vinden om te voldoen aan wet- en regelgeving (zie tabel 10). Hoewel er weinig verschillen naar grootteklasse zijn, lijken ondernemers van grotere bedrijven het over het algemeen iets belangrijker te vinden om te voldoen aan wet- en regelgeving.

tabel 10 Hoe belangrijk vindt u het als directeur/lid van de directie om te voldoen aan wet- en regelgeving? (%)

	1-9 wp (N=830)	10-49 wp (N=460)	50-99 wp (N=179)	MKB 1-99 wp (N=1469)
heel belangrijk	33	33	35	33
belangrijk	52	58	59	53
niet belangrijk/niet onbelangrijk	11	8	4	10
onbelangrijk	3	1	2	3
heel onbelangrijk	1	0	0	1
	100	100	100	100

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

De wijze waarop de directeur of directie omgaat met goed personeel kan ook beschouwd worden als onderdeel van 'goed bestuur'. Aan de MKB-ondernemers is gevraagd of zij goed personeel wel eens extra beloond hebben. 88% van de ondernemers antwoordt hierop bevestigend (zie tabel 11). Er zijn vrijwel geen verschillen naar grootteklasse.

tabel 11 Aandeel MKB-bedrijven waarvan de ondernemer aangeeft als directeur of lid van de directie goed personeel wel eens extra beloond te hebben, in procenten

	1-9 (N=830)	10-49 (N=460)	50-99 (N=179)	MKB totaal (N=1469)
ja	87	90	90	88
nee	11	10	8	11
wil niet zeggen	1	0	0	1
niet van toepassing	1	0	2	1
	100	100	100	100

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

Behalve in de waarderingssfeer, vindt de extra beloning van goed personeel vooral plaats door het geven van speciale geldelijke beloningen (gratificaties) en persoonlijke beloningen zoals reischeques of een bloemetje (zie tabel 12).

tabel 12 Wijze waarop goed personeel wel eens extra is beloond door MKB-ondernemers (%)

	1-9 (N=579)	10-99 (N=409)	50-99 (N=163)	MKB totaal (N=1151)
geven van speciale geldelijke beloningen (gratificaties)	69	77	92	71
geven van aandelen of opties	1	3	11	2
speciale cursussen laten volgen	39	57	62	42
persoonlijke beloningen zoals reischeques of een bloemetje	66	72	73	67
speciale aandacht in het bedrijf geven, zoals 'de medewerker van de maand'	9	11	19	10
als leidinggevende je waardering uiten	98	98	100	98
anders	33	29	33	33

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

4.3.2 Toezicht

MKB-bedrijven zijn niet verplicht om een Raad van Commissarissen in te stellen. In de praktijk blijken bijna alle kleine bedrijven en de meeste middelgrote bedrijven geen toezichthoudend orgaan te hebben.

Wanneer er wel een Raad van Commissarissen is die advies uitbrengt aan en toezicht houdt op het topmanagement kan dit in kleine ondernemingen één en dezelfde groep zijn, terwijl in grotere bedrijven overlappend lidmaatschap minder gebruikelijk is (Uhlner, et al., 2003). Onder invloed van de toegenomen (internationale) aandacht voor corporate governance is er mogelijk een toenemend aantal MKB-bedrijven dat vrijwillig een Raad van Commissarissen heeft ingesteld, of dat van plan is dat in de nabije toekomst te doen. Bedrijven kunnen verschillende redenen hebben om vrijwillig een RvC in te stellen, bijvoorbeeld omdat ze behoefte hebben aan een deskundig klankbord, aan extra kennis en ervaring of aan een onafhankelijke toezichthouder.

In 2005 heeft 3% van de Nederlandse MKB-bedrijven een Raad van Commissarissen (zie tabel 13). In de categorie 50-99 werkzame personen heeft bijna een derde van de ondernemingen een Raad van Commissarissen.

tabel 13 Heeft uw bedrijf een Raad van Commissarissen? (%)

	1-9 wp (N=830)	10-49 wp (N=460)	50-99 wp (N=179)	MKB 1-99 wp (N=1469)
ja	2	8	29	3
nee	98	92	71	97
	100	100	100	100

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

1% van de Nederlandse MKB-ondernemers geeft aan voornemens te zijn om in de komende drie jaar een Raad van Commissarissen in te stellen. Het zijn met name bedrijven in de categorie 10-49 werkzame personen die hier plannen voor hebben.

tabel 14 Bent u van plan om binnen drie jaar een Raad van Commissarissen in te stellen? (%)

	1-9 wp (N=816)	10-49 wp (N=420)	50-99 wp (N=123)	MKB 1-99 wp (N=1359)
ja	1	5	0	1
nee	99	93	97	99
weet niet	0	2	3	0
	100	100	100	100

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

Aan de MKB-ondernemers die een Raad van Commissarissen hebben is ook gevraagd of deze als een waakhond toezicht houdt op de directie. Uit tabel 15 wordt duidelijk dat iets minder dan de helft van de MKB-ondernemers die een Raad van Commissarissen hebben, aangeeft dat dit niet van toepassing is (zie tabel 15). In deze bedrijven is waarschijnlijk vooral de advies- of klankbordfunctie van de Raad van Commissarissen van belang.

tabel 15 Stelling: De Raad van Commissarissen houdt als een waakhond toezicht op onze directie (%)

	MKB totaal (N=109)
volledig van toepassing	11
tamelijk van toepassing	14
enigszins van toepassing	29
niet zo van toepassing	16
helemaal niet van toepassing	30

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

Bijna door alle deelnemersgroepen in de rondetafelgesprekken wordt afwijzend of sceptisch gesproken over de noodzaak van formeel intern toezicht bij middenbedrijven, of-
tewel de instelling van een Raad van Commissarissen. Pas als het echt misgaat, ontstaat

er wel behoefte aan een Raad van Commissarissen. Interne en externe belanghebbenden kunnen hier dan om verzoeken.

De accountants geven aan dat een Raad van Commissarissen kan worden ingesteld om een 'kritische tegenkracht' te organiseren. In de praktijk hebben ze er niet veel fiducia in "*omdat er dan toch vaak weer vriendjes inzitten*". Dat laatste komt volgens de accountants omdat DGA's helemaal geen écht intern toezicht willen, ze willen geen verticale hiërarchische lijn. "*Daarom zijn ze juist ondernemer geworden!*".

De bankiers denken dat een Raad van Commissarissen een nuttige rol kan vervullen om risico's in beeld te krijgen en ernaar te handelen. Door het instellen van zo'n toezichtfunctie kan immers gericht en dieper in de organisatie worden gekeken. Voorwaarde is dan wel dat die commissarissen onafhankelijk zijn. De bankiers denken dat de ondernemers zelf zich prettiger voelen bij een mengvorm van commissaris en adviseur, de zogenaamde consularis.

Controllers vinden dat intern toezicht geen rol speelt in het MKB omdat veel directeurs DGA zijn, en eigendom en bestuur dus in één persoon verenigd zijn. Bovendien zien zij zo'n Raad van Commissarissen niet als een objectief gremium, waardoor het eerder een bedreiging wordt. Controllers vinden dat als er een Raad van Commissarissen is, de rol duidelijk moet zijn. Zij zijn dus geen adviseurs, maar toezichthouders en die rol moeten ze ook spelen. De controller verkeert in een complexe positie. Aan de ene kant is hij medebeslisser, aan de andere kant moet hij zorgen voor transparantie en het handhaven van een toenemend aantal wettelijke regels. In dit kader heeft de controller er 'last' van als eigendom en leiding niet gescheiden zijn. De directeur kiest dan in zijn ogen eerder voor 'zijn' bedrijf dan voor dé onderneming.

De directeurs geven eenstemmig aan geen intern toezicht in de onderneming te willen: "Daar heeft het MKB geen behoefte aan, wel aan adviseurs." Eigen aan het MKB lijkt dat ondernemers eigenwijs zijn en teren op "*Wij doen dat al jaren zo.*" Ze hebben er niet voor niets voor gekozen om eigen baas te zijn.

Niet alleen de instelling van een toezichthoudend orgaan, maar ook de samenstelling van een dergelijk orgaan vormt in het debat over corporate governance een belangrijk aandachtspunt. In familiebedrijven wordt al lange tijd gediscussieerd over de samenstelling van de Raad van Commissarissen en of hierin bijvoorbeeld mensen van binnen het bedrijf of een mix van mensen van binnen en buiten het eigen bedrijf zitting zou moeten hebben (Levitt, 2002). Mathile (1988) is van mening dat een Raad van Commissarissen niet objectief kan zijn als er mensen zitting in hebben van binnen de onderneming. Anderen beweren juist dat familieleden meer bekend zijn met het bedrijf en de problemen daarvan, meer toegewijd en loyaal zijn aan de onderneming en bereid zijn meer tijd te investeren in de activiteiten van deze Raad. Uit onderzoek blijkt dat familiebedrijven in de praktijk vaak niet bereid zijn om mensen van buiten de onderneming aan te stellen in de Raad van Commissarissen (Cromie, et al., 1995). Recent onderzoek laat zien dat familiebedrijven een kleiner aandeel van mensen van buiten de onderneming aanstellen en dat de Raad van Commissarissen van familiebedrijven uit minder mensen bestaat dan die van niet-familiebedrijven (Martin en Suarez, 2001).

Behalve een RvC kan ook de accountant of auditor van belang zijn voor het uitoefenen van toezicht. Er is veel aandacht voor de onafhankelijkheid van het toezicht door de externe accountant. Rothuizen (2003) stelt bijvoorbeeld dat het van belang is dat de ac-

countant en/ of de vertrouwenspersoon onafhankelijk is, anders kan deze geen objectieve uitspraken meer doen.

Hooge (2005b) stelt dat er niets mis mee is te onderkennen dat de accountant afhankelijk is van het bedrijf dat hem of haar inhuurt. Omdat de D(G)A meestal goed zicht heeft op het reilen en zeilen van de eigen onderneming, is de behoefte aan de handtekening van de accountant onder de jaarrekening niet zo groot. Aangezien alleen de grote en middelgrote ondernemingen onder de wettelijke controleplicht vallen, zouden kleine bedrijven deze dienst van de externe accountant niet eens meer hoeven afnemen. Als de accountant 'verlost' is van het controleren van de jaarrekening in opdracht van het kleinbedrijf, hoeft hij geen onafhankelijkheid meer te pretenderen en kan hij zichzelf nuttig maken als adviseur op allerlei terreinen, als boekhouder, en ook als 'uithuilschouder' en 'luisterend oor'.

De bank en de fiscus zijn natuurlijk wel geïnteresseerd in de (controle van de) jaarrekening. De fiscus controleert de boeken zelf. Wat betreft de bank doen Greveling & Westra (2004) het volgende voorstel: mocht de bank toch waarde hechten aan een accountantsverklaring, dan kan ze zelf een accountant inhuren (en betalen). De accountant kan de verklaring beter toespitsen op de specifieke behoeften van de bank, en onafhankelijkheid ten opzichte van het betreffende bedrijf is zo wel beter gegarandeerd.

4.3.3 *Verantwoording*

Aan wie legt de directeur verantwoording af over het ondernemingsbeleid? In de rondetafelgesprekken antwoorden de directeuren op deze vraag dat zij vooral verantwoording aan zichzelf afleggen. Pas als het 'slecht' gaat, is het nodig om intern en extern explicieter verantwoording af te leggen; er moet dan het een en ander worden uitgelegd. Daarnaast geven directeuren aan zich te verantwoorden aan mededirecteuren (als die er zijn), de bank, en aan 'de gemeenschap', aan 'iedereen'.

Eén directeur geeft aan dat hij zich over bedrijfsactiviteiten die maatschappelijk worden afgekeurd maar wel legaal zijn, niet openbaar verantwoordt, om reputatieschade te voorkomen, maar ook om te zorgen dat er niet dagelijks actiegroepen voor de deur staan.

Doordat veel middelgrote ondernemingen zijn vormgegeven als rechtspersoon, geldt voor de meerderheid van deze bedrijven een publicatieplicht. Dat betekent dat zij hun jaarstukken moeten deponeren bij het Handelsregister. Ook de keurmerken spelen hier een rol. Indien een bedrijf een bepaald keurmerk mag voeren (of juist niet) betekent dit een soort verantwoording van het handelen van de organisatie naar externe belanghebbenden (bijv. ISO, of FSC-keurmerk).

Uit de resultaten van het EIM MKB-Beleidspanel (zie tabel 16) blijkt dat vooral directeuren in het kleinbedrijf in belangrijke mate vinden dat ze aan zichzelf verantwoording af moeten leggen. Ondernemers van bedrijven in de categorie 10-49 werkzame personen en 50-99 werkzame personen vinden vooral dat ze aan het personeel verantwoording verschuldigd zijn.

tabel 16 Aan wie vindt u dat u verantwoording moet afleggen voor uw activiteiten? (%)

	1-9 wp (N=830)	10-49 wp (N=460)	50-99 wp (N=179)	MKB 1-99 wp (N=1469)
zichzelf	26	16	12	25
niemand	20	16	8	19
partner	21	15	8	20
familieleden	3	3	4	3
personeel	21	39	42	24
accountant, boekhouder	3	3	4	3
Raad van Commissarissen	0	3	14	1
aandeelhouders	3	11	23	5
bank, andere financiers	7	13	10	7
hoofdkantoor, eigenaar van het bedrijf	1	6	12	2
klanten	8	3	8	8
maatschappij	2	3	0	2
anders	17	19	23	17
weet niet/wil niet zeggen	1	1	0	1

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

Verschaffers van vreemd vermogen hebben een disciplinerend effect op het bestuur aangezien zij te allen tijde hun geld terug willen. Dit werkt risico-avers gedrag van managers in de hand (Chirinko, 1999). Uit de resultaten van het EIM MKB-Beleidspanel blijkt dat 7% van de MKB-ondernemers aangeeft dat ze vinden dat ze verantwoording af moeten leggen aan de bank (zie tabel 16). Het MKB is traditioneel in hoge mate afhankelijk van de kredietverlening door banken en is daarin minder vrij om zelf richting te geven aan de vorm en condities (EIM, 2003). Banken zijn vaak gereserveerd ten aanzien van het lenen van geld aan MKB-bedrijven. Voor een MKB-bedrijf is het soms lastig om externe financiers binnen te halen. Dit ligt voornamelijk aan het feit dat het risico-profiel van een MKB-bedrijf vaak moeilijk in te schatten is. Banken en andere kapitaalverschaffers krijgen geen compleet beeld van het bedrijf en de ondernemer op grond waarvan zij een juiste inschatting van het risico kunnen maken.

Informatieasymmetrie tussen MKB-bedrijven en financiers blijkt dan ook het grootste knelpunt te zijn aan de onderkant van de kapitaalmarkt (Van de Graaff & Van Noort, 2002). Vooral banken vertonen sterk risicomijdend gedrag. Meer dan in andere landen zijn banken in Nederland de belangrijkste externe financiers van het MKB. Financiers zijn in Nederland relatief sterk terughoudend, waardoor oplossingen van financieringsproblemen voor MKB-bedrijven niet zozeer op de kapitaalmarkt worden gezocht, maar meer binnen het bedrijf door aanpassen, uitstellen of niet uitvoeren van investeringsplannen. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar bij kleine, innovatieve en snelgroeiende bedrijven. De financieringsproblemen uiten zich met name in een relatief lage solvabiliteit, het gebrek aan interne financieringsmogelijkheden en onvoldoende zekerheden. Het is een belangrijke functie van corporate governance om te verzekeren dat financiële stakeholders toegang hebben tot accurate financiële informatie.

Hoe bepalen bankiers of zij voldoende vertrouwen in een bedrijf hebben om krediet te willen verlenen? De meningen van MKB-ondernemers hierover lopen nogal uiteen. Vol-

gens ruim een kwart van de MKB-ondernemers vinden banken het vooral belangrijk dat het bedrijf winst maakt, en eveneens ruim een kwart is van mening dat een bank het het belangrijkste vindt dat het bedrijf weinig risico loopt (zie tabel 17). Iets minder dan een kwart van de MKB'ers is van mening dat het voor banken met name van belang is dat je ze eerlijke informatie over het bedrijf geeft.

tabel 17 Wat denkt u dat uw bank het belangrijkste vindt ten aanzien van uw bedrijf? (%)

	1-9 wp (N=830)	10-49 wp (N=460)	50-99 wp (N=179)	MKB 1-99 wp (N=1469)
dat uw bedrijf winst maakt	27	27	29	27
dat u eerlijke informatie geeft over uw bedrijf	21	31	27	22
dat uw bedrijf weinig risico loopt	26	28	27	27
dat uw omzet elk jaar groeit	8	3	4	8
nog anders	3	3	6	3
niet van toepassing (bijv. geen vreemd vermogen)	12	7	6	11
weet niet	2	1	2	2
	100	100	100	100

Bron: EIM, MKB-Beleidspanel, 2005.

De bankiers geven aan dat zij niet (bewust) naar aspecten van corporate governance kijken als bank, misschien alleen bij heel langdurige relaties tussen bedrijven. Maar de 'scherpte' van de prijs, dat is toch wel een belangrijk criterium. "Vragen bij kredietverlening over 'goed bestuur' worden weinig gesteld. Is echt secundair. We kunnen wel eens vragen 'heb je een onafhankelijk adviseur' of 'wie zitten er in de RvC'?" Een bankier: "Ik kijk of een onderneming 'goed' in elkaar steekt. Het gaat in essentie om de vraag: 'kun je iemand vertrouwen'. "Vaak zijn de ondernemers bekend, hebben ze al een bepaalde naam."

De bankiers geven de volgende criteria op grond waarvan men vertrouwen gunt:

- Openheid. "Vertelt hij niet alleen maar hallelujaverhalen. Is de ondernemer bereid alles met je te delen zodat er een vertrouwensrelatie van twee kanten ontstaat?"
- Voelt een ondernemer zich moreel verplicht de bank goed te informeren?
- Onderbuikgevoel, intuïtie. Soms zijn er ook signalen: "Als een ondernemer bijvoorbeeld zijn accountant in Groningen heeft, zijn notaris in Amsterdam en onderneemt in Tilburg. Dan vraag je je wel af waarom".
- Reputatie, 'men kent elkaar'.
- Door te praten met andere ondernemers, afnemers, leveranciers.
- Door - indien bekend - privé-gedrag mee te wegen; is het bekend dat iemand een alcoholprobleem heeft bijvoorbeeld.
- Bij familiebedrijven wordt heel specifiek naar het opvolgingsvraagstuk gekeken.

Tijdens de rondetafelgesprekken is het aspect reputatie ook ter sprake gekomen. Men is het erover eens dat een 'slechte' ondernemer een slechte reputatie krijgt, vooral via externe belanghebbenden en collega-ondernemers die in dezelfde sociale kring zitten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan lokale ondernemersverenigingen. Dergelijke verenigingen kunnen een belangrijk kanaal zijn voor het hebben van een reputatie. Hoe hechter die sociale kring, hoe groter de sociale controle, hoe belangrijker het is de eigen reputatie te bewaken. De bankiers brengen hier enige relativering in aan door te stellen dat, wil-

len mensen écht geen zaken meer met je doen, je het dan wel heel bont moet hebben gemaakt.

Je hebt niet altijd direct invloed op de reputatie van je eigen onderneming. De reputatie van een branche straalt af immers op de individuele ondernemingen, ongeacht hun eigen handelen. De bouwwereld bijvoorbeeld heeft reputatieschade opgelopen. In een dergelijke situatie krijgt iedereen, alle bedrijven, de klappen. Er wordt in de bouw nu hard gewerkt om die schade te beperken en het vertrouwen terug te winnen. Was vroeger alleen de kostprijs van belang, nu staat het vertrouwen weer bovenaan.

Naarmate de relaties van een bedrijf met de externe belanghebbenden langduriger en hechter zijn, spelen betrouwbaarheid en reputatie een grotere rol. *"Als een bedrijf eenmalig een grote partij aanlevert, dan is de toeleveranciersrelatie kort en incidenteel. Betrouwbaarheid en reputatie spelen over en weer dan minder een rol. Echter, worden het langdurige relaties, dan stralen reputatieschade, faillissement en andere zaken ook op je eigen bedrijf af en kan dat schadelijk zijn."*

4.4 Motieven om te streven naar Small Business Governance in de praktijk

Tijdens de gesprekken met accountants, controllers, directeuren en bankiers komt de vraag op of en in hoeverre corporate governance belangrijk is voor het MKB (Hooge, et al., 2005). Over het antwoord op die vragen lopen de meningen niet ver uiteen: streven naar 'goed bestuur' wordt belangrijk gevonden. De volgende argumenten en redenen werden hiervoor aangedragen:

- Onbehoorlijk of slecht bestuur brengt de continuïteit van de onderneming in gevaar.
- Continuïteit maakt externe financiering makkelijker.
- 'Goed bestuur' levert een goede reputatie op, iets dat heel belangrijk is voor je betrouwbaarheid bij verschillende externe belanghebbenden.
- 'Goed bestuur' levert transparantie op, iets dat ook belangrijk is voor je betrouwbaarheid bij verschillende externe belanghebbenden.
- 'Goed bestuur' levert intern draagvlak en betrokkenheid op, iets dat heel belangrijk is voor het succes van de onderneming.

Daarnaast speelt ook het brancheniveau een rol. Brancheorganisaties willen graag goede leden hebben, en zoals eerder al aan de orde is gekomen maken zij hiertoe soms bijvoorbeeld gebruik van branchecodes om op die manier 'het kaf van het koren' te kunnen scheiden.

Small Business Governance omdat het loont...

De directeuren vinden goed bestuur belangrijk voor hun ondernemingen omdat het zorgt voor continuïteit, waardoor externe financiering ook makkelijker wordt. Zij tekenen daarbij aan dat continuïteit niet alleen over voldoende winst gaat, maar ook over weinig verloop in personeel en goede interne relaties, zodat iedereen in de onderneming gemotiveerd blijft.

Maar ook omdat het hoort...

De directeuren geven ook aan in hoeverre de externe omgeving tot 'goed bestuur' dwingt: *"Een slechte directeur heeft niet lang een bedrijf. Vergeet niet, je bent niet alleen verantwoordelijk voor jezelf, maar ook voor je personeel, en hun gezinnen en je eigen gezin. Die sociale omgeving houdt je op de gewenste lijn."* Bankiers benadrukken

dit externe aspect van het belang van 'goed bestuur': *"Een ondernemer moet zich realiseren dat hij in een context werkt, dat er mensen betrokken zijn en organisaties in de omgeving. Dat betekent: niet in strijd met regels handelen, goed omgaan met je personeel, ethisch verantwoord handelen."*

Maar niet zozeer omdat het moet ...

De bankiers constateren dat ondernemers steeds minder privé-risico willen nemen, en voegen hier onmiddellijk aan toe dat zij zelf hard hebben meegewerkt aan die mentaliteit. Een bankier vindt dat een ondernemer privé-commitment aan hoort te gaan in zijn bedrijf, zodat het privé ook pijn doet als het financieel niet goed gaat. Doordat deze prikkel nu ontbreekt, constateert de bankier nu meer onverschilligheid. Er is minder druk om het 'goed te doen'.

4.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is aandacht besteed aan de praktijk van Small Business Governance in het MKB. Allereerst is naar voren gekomen dat de opvattingen over wat corporate governance is, uiteenlopen voor verschillende actoren of stakeholders. MKB-bedrijven noemen diverse governance-vraagstukken waarmee ze in de praktijk te maken krijgen zoals bedrijfsoverdracht en diverse aspecten van personeelsbeleid. Welke vraagstukken er spelen in een bedrijf is onder meer afhankelijk van de levenscyclus of de groeifase waarin het bedrijf zich bevindt.

Daarnaast is in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de wijze waarop de processen van governance (sturen, toezicht, verantwoording) vorm krijgen in de praktijk van het MKB. In tabel 18 is een beknopte samenvatting van deze uitkomsten te vinden. Duidelijk is geworden dat de directie van het bedrijf bij 91% van de MKB-bedrijven bestaat uit twee of minder leden. Gemiddeld heeft 70% van de MKB-ondernemers kritische adviseurs. Voor bedrijven in alle grootteklassen geldt dat de accountant of boekhouder het vaakst fungeert als kritische adviseur. 93% van de MKB-bedrijven heeft geen werknemersvertegenwoordiging. Ten aanzien van toezicht geldt dat in 2005 gemiddeld 3% van de MKB-ondernemingen een Raad van Commissarissen heeft, en 1% heeft aangegeven van plan te zijn binnen drie jaar een Raad van Commissarissen in te willen stellen. Gelet op verantwoording is naar voren gekomen dat 19% van de MKB-ondernemers van mening is dat zij aan niemand verantwoording af hoeven te leggen. Ondernemers in het kleinbedrijf (1-9 wp) vinden met name dat ze aan zichzelf verantwoording af moeten leggen. De wat grotere MKB-bedrijven zijn van mening dat ze zich vooral tegenover het personeel moeten verantwoorden.

tabel 18 Processen en actoren van governance in het MKB

Type bedrijf	1-9 wp	10-49 wp	50-99wp	MKB totaal 1-99 wp
<i>Sturen</i>				
Directie bestaat uit twee of minder personen	94%	77%	68%	91%
Heeft aandelen uitgegeven	12%	22%	40%	14%
Heeft kritische adviseurs	68%	83%	83%	70%
Wie zijn met name kritische adviseurs?	1. accountant/ boekhouder 2. partner/familie 3. andere (collega-) ondernemers	1. accountant/ boekhouder 2. andere (collega-) ondernemers 3. partner/familie	1. accountant/ boekhouder 2. andere (collega-) ondernemers 3. partner/familie	1. accountant/ boekhouder 2. partner/familie 3. andere (collega-) ondernemers
Heeft OR	1%	5%	40%	3%
Heeft PvT	2%	16%	26%	4%
Geen werknemersvertegenwoordiging	97%	76%	34%	93%
<i>Toezicht</i>				
Heeft RvC	2%	8%	29%	3%
Van plan om binnen drie jaar RvC in te stellen	1%	5%	0%	1%
<i>Verantwoording</i>				
Vindt dat hij/zij aan niemand verantwoording hoeft af te leggen	20%	16%	8%	19%
Meest genoemde actoren om verantwoording aan af te leggen	zichzelf, partner, personeel	personeel	personeel, aandeel- houders	zichzelf, personeel, partner

Bron: EIM MKB-Beleidspanel 2005.

Tot slot is in dit hoofdstuk aandacht besteed aan motieven die MKB-bedrijven hebben om te streven naar corporate governance. Streven naar goed bestuur lijkt vooral van belang om continuïteit te realiseren of te behouden. Maar bedrijven streven ook naar goed bestuur onder invloed van de externe omgeving waarin ze opereren.

5 Tot besluit: een overzicht van Small Business Governance

5.1 Betekenis Small Business Governance

Vanuit de toegenomen aandacht die er de afgelopen jaren is voor corporate governance of 'goed bestuur' in het (beursgenoteerde) grootbedrijf is er ook steeds meer discussie gekomen over de betekenis van corporate governance voor het MKB. In dit rapport gebruiken we de term Small Business Governance voor 'corporate governance in het MKB'.

In deze verkenning is onderzocht wat de betekenis van Small Business Governance is, welke motieven ondernemingen kunnen hanteren om ernaar te streven, wat de werking van een 'code' kan zijn bij de realisatie van Small Business Governance en tot slot hoe Small Business Governance vorm krijgt in de praktijk van het MKB.

Allereerst is een conceptuele analyse van Small Business Governance - goed bestuur in het MKB - uitgewerkt. Ook bij Small Business Governance is het uitgangspunt dat het begrip 'goed' zowel een technische als een normatieve kant heeft. In technische zin verwijst het woord 'goed' naar het feit dat ondernemingsbestuur in het MKB kwalitatief goed moet zijn en doet het een beroep op deskundigheid en professionaliteit. In normatieve zin verwijst het woord goed naar het feit dat ondernemingsbestuur in het MKB deugdelijk moet zijn en gaat het over integriteit en betrouwbaarheid.

Bij de uitwerking van Small Business Governance is duidelijk geworden dat zowel agency-conflicten als de hoofdprocessen van corporate governance (sturen, toezicht en verantwoording) een rol spelen in het MKB. De invulling ervan verschilt echter vaak wezenlijk van die van het grootbedrijf, met name wat betreft 1) agency-conflicten en 2) de actoren bij en de invulling van de processen sturen, toezicht en verantwoording.

Ad 1) Agency-conflicten spelen zich in het MKB met name af tussen stakeholders en D(G)A's

Het agency-conflict is gelegen in het feit dat de bestuurder beslissingen neemt voor de aandeelhouder, waardoor de aandeelhouder geconfronteerd kan worden met belangtegenstellingen en informatieachterstand. Om te verduidelijken dat het agency-conflict in het MKB op een andere manier speelt dan in het grootbedrijf, is het van belang om onderscheid te maken tussen een smalle en een brede benadering. Vanuit een smalle benadering is corporate governance vooral gericht op belangen van en machtsverhoudingen tussen bestuurders, aandeelhouders en interne toezichthouders van de onderneming. Geredeneerd vanuit deze smalle benadering, speelt er nauwelijks een agency-conflict tussen eigenaars en bestuurders in het MKB en is de vraag naar de rol van een Raad van Commissarissen in die optiek ook niet aan de orde. Volgens de smalle benadering zou corporate governance dan ook geen onderwerp zijn dat aandacht behoeft in het MKB.

In de brede benadering van corporate governance worden echter meerdere stakeholders van de onderneming betrokken, naast de aandeelhouders, toezichthouders en bestuurders. Het kan bijvoorbeeld gaan om werknemers, leveranciers, afnemers, belangengroepen, kapitaalverschaffers, de overheid en 'de samenleving'. Met een dergelijke bredere benadering van corporate governance kunnen we wél uit de voeten voor het MKB. Verschillende stakeholders zoals banken, werknemers, klanten en leveranciers, diverse belangengroepen en 'de samenleving' hebben belang bij de continuïteit van het

MKB en andersom heeft de middelgrote of kleine onderneming een groot belang bij goede duurzame relaties met de verschillende stakeholders. De aandacht van de bestuurders van kleine en middelgrote bedrijven gaat dan ook niet zozeer uit naar de wensen en verlangens (lees: belangen) van de aandeelhouders (dat zijn zij immers vaak zelf), maar veel meer naar belangen van de stakeholders. We veronderstellen daarbij dat agency-conflicten - veroorzaakt door belangentegenstellingen en informatieasymmetrie - zich in het MKB dan ook tussen stakeholders en directeuren-(groot)aandeelhouders afspelen, en in veel mindere mate dan in het grootbedrijf tussen aandeelhouders en bestuurders.

Ad 2) Sturen, toezicht en verantwoording wezenlijk anders in MKB

Een tweede constatering is dat de actoren bij en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de hoofdprocessen van corporate governance wezenlijk verschillen tussen het MKB en het grootbedrijf. Het gaat om de volgende processen:

- 1 Sturen: het formuleren van de strategische richting voor de toekomst van de onderneming op langere termijn en zorg dragen voor de uitvoering hiervan.
- 2 Toezicht: het zich informeren over en houden van toezicht op de prestaties van de bestuurders.
- 3 Verantwoording: verantwoording afleggen aan diegenen die een legitieme eis daartoe hebben.

Bij het grootbedrijf zijn de processen sturen, toezicht houden en verantwoorden meestal neergelegd bij de respectieve afzonderlijke gremia Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. Het afleggen van verantwoording gebeurt in ieder geval aan de aandeelhouders (AvA) en de stakeholders (waaronder de OR). Voor het grootbedrijf kunnen de principes en praktijken van corporate governance bij beursgenoteerde ondernemingen dan ook in grote lijnen worden toegepast.

De juridische vorm en eigendomsstructuur van het MKB verschilt wezenlijk van die van het grootbedrijf. De directeur-(groot)aandeelhouder blijkt een centrale rol te spelen in het MKB: hij is vaak aandeelhouder, bestuurder en manager tegelijk en daarmee zijn de processen van sturen en verantwoorden bij hem neergelegd. Bij de meeste kleine bedrijven ontbreekt intern toezicht, bij middelgrote bedrijven is bij éénderde intern toezicht aanwezig. Behalve dat de D(G)A verantwoording moet afleggen aan zichzelf of aan een mede-directeur als aandeelhouder, is het personeel een belangrijke stakeholder om verantwoording aan af te leggen. In het MKB is er in de meeste gevallen geen OR, maar wel een personeelsvertegenwoordiging of -vergadering tot wie de D(G)A zich kan richten.

Het bredere perspectief op corporate governance brengt ook een andere rol voor intern toezicht met zich mee. De intern toezichthouders in het MKB hoeven niet zozeer vanuit het belang van de aandeelhouders toe te zien op de bestuurders van de onderneming - immers, aandeelhouder en bestuurder vallen vaak samen in de persoon van de D(G)A - maar veeleer vanuit het belang van de stakeholders. Een belangrijke taak van een Raad van Commissarissen in het MKB is dan ook erop toe te zien dat de D(G)A de stakeholders 'die ertoe doen' in beeld heeft en bewust een passende relatie met hen onderhoudt.

Concluderend: als we spreken over Small Business Governance, ofwel goed bestuur in het MKB, dan betreft dit zowel kwalitatief-technische aspecten (gebeurt het goed?) als normatieve aspecten (gebeurt het goede?). Small Business Governance betreft de wijze waarop agency-conflicten invulling krijgen in het MKB en de manier waarop en door

welke actoren de processen van sturen, toezicht en verantwoorden worden ingevuld. Bij Small Business Governance staan de D(G)A en de stakeholders van de onderneming centraal, waarbij het personeel als stakeholder een belangrijke plaats inneemt. Agency-conflicten spelen zich af tussen directeuren en diverse stakeholders. Intern toezicht kan een expliciete rol spelen in het toezien op de stakeholderrelaties. Op basis van de pijlers van de drie hoofdprocessen, agency-conflicten en de groeifase van het bedrijf komen diverse governance-vraagstukken in beeld.

5.2 Streven naar Small Business Governance

Een aantal typische kenmerken van het MKB blijkt van invloed op de vraag in hoeverre een MKB-ondernemer over tijd, capaciteit en motivatie beschikt om zich te richten op Small Business Governance: hij kan weinig delegeren, heeft weinig tijd, is primair geïnteresseerd in zijn corebusiness, heeft beperkte experimenteermogelijkheden, komt pas in actie 'als de nood aan de man is' en krijgt weinig terugkoppeling vanuit de eigen bedrijfsomgeving. Deze kenmerken zijn niet bevorderlijk voor de tijd, capaciteit en motivatie van de ondernemer om te streven naar Small Business Governance.

Hoewel er in Nederland wel discussie wordt gevoerd over het nut en de noodzaak van corporate governance in het MKB, is er voor het MKB tot op heden niets formeel geregeld, ondanks de opkomst van branchecodes die vooral gericht zijn op de primaire processen, MVO, ARBO-wetgeving en voldoen aan wet- en regelgeving. Dit betekent niet dat corporate governance niet belangrijk is voor het MKB of dat het er geen rol speelt. De meeste MKB-ondernemers zien het voortbestaan van hun onderneming als de belangrijkste drijfveer van hun onderneming. Tegelijkertijd blijkt dat het begrip 'corporate governance' in het middenbedrijf niet echt bekend is.

Er kunnen drie redenen onderscheiden worden om te streven naar een goede praktijk van corporate governance:

Het moet: Voor het MKB geldt niet, zoals bij beursgenoteerde ondernemingen, dat normen over corporate governance wettelijk zijn vastgelegd. Ook is er geen code 'goed ondernemingsbestuur' voor het MKB in Nederland, waarvan de toepassing en naleving bijvoorbeeld via het lidmaatschap van brancheverenigingen verplicht wordt gesteld. Zo beschouwd *moet* corporate governance niet. Echter, vanuit de omgeving kan door verschillende stakeholders sterke druk worden uitgeoefend tot goed ondernemingsbestuur.

Het hoort: Een MKB-ondernemer kan intern gemotiveerd zijn om een goede directeur te zijn en zijn onderneming 'goed' te besturen. De ondernemer zal dit waarschijnlijk doen omdat hij zich bewust is van het maatschappelijk belang dat hij (ook) dient met zijn onderneming. Hij zal waarschijnlijk een grote aandrang voelen om goed met zijn stakeholders - waaronder het personeel - om te gaan, alleen al omdat hij er zo direct mee in contact staat. Omdat de ondernemer een centrale rol speelt in de onderneming kan zijn overtuiging richtinggevend zijn. Zijn voorbeeld kan anderen binnen en buiten het bedrijf doen volgen.

Het loont: Als Small Business Governance meer baten dan kosten oplevert, mag verwacht worden dat de ondernemer zijn aandacht erop richt. Het kan lonen om corporate governance in praktijk te brengen omdat het het aantrekken van externe financiers makkelijker zou maken, omdat het vertrouwen oplevert, een betere omgang met de fiscus en met diverse overheidsinstanties. Intern levert het meer motivatie op bij medewerkers, minder verloop, meer binding enzovoort.

Als de MKB-ondernemer ervan overtuigd is dat de investeringen in Small Business Governance op relatief korte termijn daadwerkelijk baten opleveren, is de kans het grootst dat hij er echt werk van maakt. Small Business Governance 'omdat het loont' in combinatie met 'omdat het hoort' lijkt daarom de meest kansrijke aanpak voor MKB-bedrijven. Diegenen die corporate governance in het MKB willen bevorderen zullen de hierboven opgesomde specifieke kenmerken van het MKB dan ook goed voor ogen moeten hebben. MKB-ondernemers zullen 'gevoelig' zijn voor corporate governance en inzien dat het loont als:

- het juiste moment wordt benut;
- de praktische betekenis van het begrip Small Business Governance helder is;
- het past bij specifieke eigenschappen van het bedrijf.

Code als instrument ter bevordering van 'goed bestuur'

Er zijn verschillende instrumenten om 'goed ondernemingsbestuur' te bevorderen en organisaties te overtuigen van het nut van corporate governance: wet- en regelgeving, externe druk (via belanghebbenden zoals financiers, afnemers, klanten of via 'de media'), codes, (zelf)evaluatie, onderlinge visitatie, trainingen, cursussen, 'elkaar aanspreken', passend leiderschap en organisatiecultuur. Binnen en buiten Nederland, van publiek tot privaat, is 'de code' een zeer populair instrument ter bevordering van goed (ondernemings)bestuur. De andere genoemde instrumenten worden vaak ingezet als ondersteuning bij de implementatie van een code.

Een gedragscode kan normerend zijn. Dan zijn in de code normen vastgelegd die als verplicht gelden. De code is dan normatief-juridisch dwingend. Een code kan ook het karakter van een streefbeeld hebben. Dan worden essentiële waarden en ambities van goed bestuur benoemd zonder dat er in de code specifieke invulling aan wordt gegeven. Dit wordt dan 'principle-based' genoemd. Een principle-based code wordt vaak gekenmerkt door vrijwilligheid en is juridisch niet bindend. De code heeft dan een normatief-psychologische kracht.

Goed ondernemingsbestuur wordt van belang geacht voor het succes, de continuïteit en de reputatie van het MKB. Echter, voor het MKB bestaat er in Nederland tot op heden geen code corporate governance. Wél is er een discussie gaande over het nut en de noodzaak van zo'n code, die sterk in de juridische sfeer lijkt te zijn getrokken. Er is daarbij weinig oog voor de mogelijke normatief-psychologische werking van een code. Wanneer de juridisch invalshoek wordt verlaten, zou een Small Business Governance-code, of - iets breder - een code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, nuttig en kansrijk zijn voor veel Nederlandse bedrijven.

Werkgevers- en werknemersorganisaties, brancheorganisaties en/of ondernemersverenigingen kunnen een rol spelen bij het formuleren en introduceren van zo'n code, wellicht inhoudelijk ondersteund door experts met (praktijk)kennis uit de onderzoeks-, onderwijs- en advieswereld. Om recht te doen aan de enorme variëteit van de ondernemingen, zal zo'n code eerder de trekken moeten hebben van een 'diagnose-behandel-instrument' dan dat hij principle-based moet zijn. Een belangrijke voorwaarde tot slot is dat zo'n 'diagnose-behandelcode' voldoende draagvlak heeft bij het MKB, praktisch en geloofwaardig is en uitnodigt tot gebruik. Als een gezaghebbende persoon met ervaring in en zicht op de praktijk van het MKB zo'n code uitdraagt, werkt dit bevorderlijk voor het gebruik en daarmee voor de daadwerkelijke invoering van Small Business Governance.

Recent is in België wél een code corporate governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen verschenen: de zogenaamde 'Code Buysse'. De Code Buysse is uitdrukke-

lijk bedoeld als hulpmiddel voor bedrijven. Het gedeelte gericht op het Belgische MKB is te typeren als 'principle-based'. Als we het deel van de Code Buysse dat gericht is op het MKB vergelijken met Small Business Governance, dan constateren we dat het uitgangspunt van de Code Buysse dat de groeifase van een bedrijf bepalend is voor de aard en omvang van governance-vraagstukken een waardevolle toevoeging is aan het conceptuele kader van Small Business Governance, dat vooral gebaseerd is op het uitgangspunt van het agency-conflict - voortkomend uit belangentegenstellingen en informatieachterstand -, waarbij de taken en rollen van en de onderlinge relaties tussen diegenen bij wie het sturen, toezichhouden en verantwoorden is neergelegd belangrijke pijlers zijn.

Ten tweede valt op dat in de Code Buysse geen expliciete aandacht is voor de rollen en taken van interne toezichthouders bij het MKB, terwijl het intern toezicht bij de conceptuele analyse van Small Business Governance wel expliciet aan bod komt. De intern toezichthouders in het MKB hoeven niet zozeer vanuit het belang van de aandeelhouders toe te zien op de bestuurders van de onderneming, maar veeleer vanuit het belang van de stakeholders. De taak van een Raad van Commissarissen in het MKB is dan ook erop toe te zien dat de D(G)A de stakeholders 'die ertoe doen' in beeld heeft en bewust een passende relatie met hen onderhoudt.

Ten derde is de grote gemene deler tussen het concept van Small Business Governance en de inhoud van de Code Buysse, dat voor het MKB wordt uitgegaan van een brede benadering van corporate governance. Er wordt een 'ruime stakeholdersbenadering' gekozen.

5.3 Small Business Governance in de praktijk

Tot slot is in deze verkenning bekeken hoe Small Business Governance vorm krijgt in de praktijk van het MKB. De resultaten zijn in hoofdzaak gebaseerd op de uitkomsten van het EIM MKB-Beleidspanel, een telefonische survey onder MKB-ondernemers, in combinatie met kwalitatieve gegevens uit 'rondetafelgesprekken' die zijn gehouden met diverse stakeholders, waaronder accountants, controllers en bankiers.

MKB heeft te maken met uiteenlopende governance-vraagstukken
Er kunnen diverse governance-vraagstukken spelen in het MKB. Concreet kan het bijvoorbeeld gaan om gebrek aan draagvlak onder of betrokkenheid van het personeel, het risico om het overzicht kwijt te raken tijdens een snelle groei van de onderneming, het vinden van een balans tussen het nemen en mijden van risico's en belangenverstremming binnen familiebedrijven.

Welke vraagstukken er spelen binnen een onderneming is onder meer afhankelijk van de fase van de 'levenscyclus' (bestaansopbouw, overleven, succes, expansie en volwassenheid) van een bedrijf. Belangrijke momenten zijn: als de onderneming start, groeit of krimpt; als zich scheiding tussen eigendom en leiding geven voordoet; als er sprake is van overname, directiewisseling of -opvolging of wegvallen van (iemand van) de directie; of als er (extra) externe financiering nodig is.

Sturen: alleen én met kritische adviseurs
Ten aanzien van het sturen of besturen van de onderneming geldt allereerst dat de directie in het MKB in de meeste gevallen (gemiddeld bij 91% van de bedrijven) uit 1 of 2 personen bestaat.

De invulling van governance hangt onder meer af van de vraag of het bedrijf aandelen heeft uitgegeven en of er meerdere aandeelhouders zijn. Een klein deel van de MKB-bedrijven (14%) heeft aandelen uitgegeven, variërend van 12% binnen het kleinbedrijf (1-9 werkzame personen) tot 40% voor het middengrootbedrijf (50-99 werkzame personen). Van alle MKB-bedrijven heeft 8% meerdere aandeelhouders. Als er al meerdere aandeelhouders zijn, gaat het vaak om de respondent zelf en ook om het management of andere directieleden. Ook komt het nogal eens voor, zij het in veel mindere mate, dat de partner van de respondent of familieleden aandeelhouder zijn.

Een ander aspect dat van invloed is op de invulling van het proces sturen is de mate waarin gebruik wordt gemaakt van kritische adviseurs. Ruim tweederde van de MKB-ondernemers (70%) geeft aan kritische adviseurs te hebben. Wie zijn deze kritische adviseurs? Voor de MKB-ondernemers is de accountant/boekhouder het meest populair als kritische adviseur; gemiddeld geeft bijna de helft van de ondernemers die kritische adviseurs hebben aan zich tot de accountant/boekhouder te wenden voor kritisch advies. Andere kritische adviseurs die naar verhouding vaak geraadpleegd worden door MKB-ondernemers zijn de partner of andere familieleden (gemiddeld door 22% van de MKB-ondernemers geraadpleegd), andere (collega-)ondernemers (16%) en vrienden en kennissen (13%). Familieleden en vrienden/kennissen zijn vaker kritisch adviseur naarmate de bedrijfsomvang kleiner is. Gemiddeld wendt 8% van de MKB-ondernemers zich tot personeel voor kritisch advies. Het personeel wordt vaker geraadpleegd naarmate het bedrijf groter is. Klanten worden benaderd voor kritisch advies door 6% van de MKB-ondernemers; dit gebeurt met name door ondernemers in het kleinbedrijf. Tot slot wendt 5% van de MKB-ondernemers zich tot banken. De Raad van Commissarissen speelt alleen een rol als adviseur in de wat grotere MKB-bedrijven. Uiteraard speelt mee dat kleine bedrijven veelal geen RvC hebben.

Duidelijk is geworden dat het personeel niet een bijzonder grote rol speelt als het gaat om kritisch advies. Hier hangt mee samen dat gemiddeld 93% van de MKB-bedrijven geen enkele vorm van personeelsvertegenwoordiging heeft; dit varieert van 97% in het kleinbedrijf en 76% in het middenbedrijf tot 34% in het middengrootbedrijf. Gemiddeld heeft 3% van de MKB-bedrijven een OR en 4% een personeelsvertegenwoordiging. Er zijn daarbij grote verschillen naar grootteklasse; zo heeft 1% van het kleinbedrijf een OR, 5% van het middenbedrijf en 40% van de middelgrote bedrijven. 2% van het kleinbedrijf heeft een PvT, 16% van het middenbedrijf en 26% van de middelgrote bedrijven.

Meningen over wat de 'ideale directeur' is in termen van goed bestuur lopen uiteen voor verschillende stakeholders. Accountants benadrukken bijvoorbeeld dat het belangrijk is voor een ideale directeur om fatsoenlijk, betrouwbaar, consistent en consequent te zijn. Controllers benadrukken het belang van het krijgen en houden van overzicht voor de ideale directeur. De directeuren zelf geven aan dat de ideale directeur het verschaffen van duidelijkheid, het bewaken van de continuïteit en sociale betrokkenheid hoog in het vaandel moet hebben.

Uit de kwantitatieve gegevens blijkt dat ongeveer 90% van de MKB-ondernemers het van belang vindt om een betrouwbare directeur gevonden te worden door anderen en om te voldoen aan wet- en regelgeving. Ook komt naar voren dat MKB-ondernemers goed personeel vaak belonen in de praktijk; niet alleen via uitingen van waardering, maar ook in veel gevallen via speciale geldelijke beloningen of persoonlijke beloningen als reischeques of een bloemetje. Ook

uiten ondernemers hun waardering vaak door goed personeel de mogelijkheid te geven om speciale cursussen te volgen.

Toezicht: 3% van het MKB heeft Raad van Commissarissen

Verschillende stakeholders staan veelal afwijzend tegenover nut of noodzaak van intern toezicht (RvC) in het MKB. In de praktijk heeft gemiddeld 3% een RvC; dit geldt voor 2% van het kleinbedrijf, 8% van het middenbedrijf en 29% van het middengrootbedrijf. Daarnaast is 1% van de MKB'ers van plan om in de komende drie jaar een RvC in te stellen.

Door ruim de helft van de bedrijven met een RvC wordt de RvC gezien als een orgaan dat als een waakhond toezicht houdt op de directie. 46% van de MKB-ondernemers die een RvC in het bedrijf hebben is van mening dat dit niet het geval is. De kans is groot dat binnen deze bedrijven de advies- en klankbordfunctie van de RvC vooropstaat.

Verantwoording: vooral aan zichzelf, personeel en partner

Gemiddeld is 19% van de MKB-ondernemers van mening dat zij aan niemand verantwoording af hoeven te leggen; dit geldt naar verhouding vaker voor kleinere bedrijven. Op de vraag aan wie ondernemers vinden dat ze verantwoording af moeten leggen geeft gemiddeld een kwart van de MKB-ondernemers aan van mening te zijn dat ze vooral aan zichzelf verantwoording af moeten leggen. Daarnaast worden diverse andere stakeholders genoemd, waaronder het personeel (gemiddeld door 24% van de ondernemers genoemd, vooral van belang in grotere MKB-bedrijven) en de partner (genoemd door 20% van de ondernemers, vooral van belang in kleine bedrijven). Andere stakeholders zoals klanten, de bank en aandeelhouders worden in mindere mate genoemd.

Small Business Governance omdat het loont en hoort

MKB-bedrijven lijken vooral naar Small Business Governance of goed bestuur te streven omdat het loont (bijvoorbeeld omdat het van belang is voor het realiseren en behouden van de continuïteit van het bedrijf) en omdat het hoort (bijvoorbeeld onder druk van de externe omgeving), maar niet zozeer omdat het moet.

Ten slotte

Hoewel de ondernemer duidelijk een centrale rol speelt in het MKB zijn er ook duidelijk andere stakeholders betrokken bij Small Business Governance, bijvoorbeeld in de rol van kritisch adviseur of als partij waaraan verantwoording afgelegd moet worden. Welke stakeholders van belang zijn hangt in veel gevallen af van de bedrijfsgrootte. In toekomstig onderzoek naar Small Business Governance kan naast onderscheid naar grootteklasse van bedrijven ook onderscheid naar bijvoorbeeld sectoren/branches, rechtsvormen van bedrijven en of er wel of geen sprake is van een familiebedrijf meegenomen worden.

Referenties

- Bangma, K.L. en A. de Ridder (2004), *Rechtsvormkeuze in het MKB; Motieven en achtergronden bij de keuze van de rechtsvorm*, EIM, Zoetermeer.
- Bartelings, P.W., en C.A. Visser (2004), 'Aparte code voor mkb is onzin', *Het Financieele Dagblad*, 2 september 2004.
- Berghe, L.A.A. van den, en S. Carchon (2003), 'Agency relations within the Family Business System: an exploratory approach', *Corporate Governance*, 11 (3), 171-179.
- Berghe, L.A.A. van den (zonder datum), *Het Corporate Governance debat vanuit internationaal perspectief*, ivb-ida.
- Berghe, L.A.A. van den, en A. Levrau (zonder datum), *Wat is Corporate Governance?*, ivb-ida.
- Bik, O.P.G. e.a. (2004), *Baas in eigen zaak. Ondernemers aan het woord over bestuur en financiering*, Stichting Maatschappij en Onderneming / PriceWaterhouseCoopers, Den Haag.
- Chirinko, B., Ees, H. van, Garretsen, H. & Sterken, E. (1999), *Firm Performance, financial institutions and corporate governance in the Netherlands*, Groningen.
- Churchill, N.C. en V.L. Lewis (1983), 'The five stages of small business growth', *Harvard Business Review*, mei-juni, 30-50.
- Commissie Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen (2005), *Corporate Governance code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen (Code Buysse)*. Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO), Brussel.
- Commissie Corporate Governance (2003), *De Nederlandse corporate governance code; Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*.
- Commissie Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen (2005), *Corporate Governance code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen (Code Buysse)*. Brussel: Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO).
- Committee on Standards in Public Life (1995), *Standards in Public Life: First Report on the Committee on Standards in Public Life*, HMSO, London.
- Cowling, M. (2003), 'Productivity and corporate governance in smaller firms', *Small Business Economics*, 20 (4), 335-344.
- Cromie, S., B. Stevenson en D. Monteith (1995), 'The management of family firms: An empirical investigation', *International Small Business Journal*, 13, (4), 11-34.
- Doremus, P.N., W. Keller, L.W. Pauly en Simon Reich (1998), *The myth of the global corporation*, New Jersey.

Duffhues, P.J.W. (2003), *De financierbaarheid van het MKB. Een analyse van de financiële structuur*, Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap, Den Haag.

EIM (2002), *Kleinschalig Ondernemen 2002. Structuur en ontwikkeling van het Nederlandse MKB*, EIM, Zoetermeer.

EIM (2003), *Kleinschalig Ondernemen 2003. Structuur en ontwikkeling van het Nederlandse MKB*, EIM, Zoetermeer.

EIM (2005), *Kleinschalig Ondernemen 2005. Structuur en ontwikkeling van het Nederlandse MKB*, EIM, Zoetermeer.

Ernste, D., en D. de Wit (2005), *Goed Bestuur. Werkboek voor maatschappelijke organisaties*, Organisatie-adviesbureau De Beuk, Woerden.

Fama, E.F. en M.C. Jensen (1983), 'Separation of ownership and control', *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301-325.

Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Company, Boston.

Frentrop, P. (2002), *Ondernemingen en hun aandeelhouders sinds de VOC*, Academisch Proefschrift, Prometheus, Amsterdam.

Garnsey, E. (1998), 'A theory of the early growth of the firm', *Industrial and corporate change*, 7 (3), 523-556.

Gibcus, P., en P.H.M. van Hoesel (2004), *Transforming an idea into a strategic decision in SMEs; The underlying decision-making process*, EIM, Zoetermeer.

Go-Feij, Denise (1999), *Corporate governance and product innovation in the Netherlands: an overview*, onderzoeksproject gefinancierd door het TSER (Targeted Socio-Economic Research) programma van de Europese Commissie (DG XII) gecoördineerd door University of Sheffield (VK).

Graaff, C.C. van de, en E.A. van Noort (2002), *Stimulering van het MKB. De effectiviteit van het beleidsinstrumentarium*. EIM, Zoetermeer.

Greiner, L.E. (1972), Evolution and revolution as organisations grow, *Harvard Business Review*, juli-augustus, 37-46.

Greveling, G. en B. Westra (2004), *Onthullingen over accountants*, Pentagon Publishing, Amsterdam.

Het Financieele Dagblad (2005), Waar is de juiste MAN? *Special Corporate Governance. Een waaier van codes. De volgers van de code-Tabaksblad.*, 4 oktober 2005, 47-48.

Hettinga, G. P. (1999)., *Corporate Governance en de algemene vergadering van aandeelhouders*, Afstudeerscriptie Universiteit Utrecht.

Hoevenagel, R. (2004), *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het midden- en kleinbedrijf*, EIM, Zoetermeer.

- Holland van Gijzen (2004), 'Corporate Governance: hoe nu verder?', *Holland Lawyer*, vol. 2004, nr. februari.
- Holtzer, M. (2005), 'Regels goed bestuur gelden ook voor MKB', *Het Financieele Dagblad*, 14 maart 2005.
- Hooge, E.H., F.J. de Vijlder & M.E. van der Sluis (2004), *Stakeholders in beeld*, Max Goote Kenniscentrum bve, Amsterdam.
- Hooge, E.H. (2005a), *De betekenis van Corporate Governance voor het MKB en de (semi-)publieke sector*, Lectorale Rede. Breda: Avans Hogeschool.
- Hooge, E.H. (2005b), 'Benut afhankelijkheid accountant', *Het Financieele Dagblad*, 11 maart 2005.
- Hooge, E.H. (2005c), Nu nog in de luwte. Interview in *Het Financieele Dagblad. Special Corporate Governance. Een waaier van codes. De volgers van de code-Tabaksblad*. 4 oktober 2005, 34-36.
- Hooge, E.H., Y.R.P. van de Voort, J.M.G. Luysterburg & J.A.S. Vermeeren (2005), *Verslag van een inventarisatie naar corporate governance-vraagstukken in het MKB. Tussenrapportage*, Lectoraat corporate governance, Avans Hogeschool, Breda.
- Huse, M. (2004), *Corporate Governance in advanced market economies: understanding important contingencies* (paper for the Expert Meeting on Good Governance for SMEs on 1-2 april 2004; see <http://www.unece.org/indust/sme/morten.doc>).
- Jong, A. de, G.M.H. Mertens en C.E. Wasley (2003), 'Corporate Governance in Nederland: de invloed van de Commissie Peters', *MAB*, april, 150-161.
- Kamps, H. (2004), 'Besturen in het MKB', *Het Financieele Dagblad*, 3 februari 2004.
- Keasey, K., H. Short en R. Watson (1994), 'Directors' ownership and the performance of small and medium sized firms in the U.K.', *Small Business Economics*, 6, 225-236.
- Keasey, K. en M. Wright (1997), 'Introduction; Corporate Governance, accountability and enterprise', in: Keasey, K. en M. Wright (red.) (1997), *Corporate Governance; Responsibilities, Risks and Remuneration*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Keasey, K., Thompson, S. en Wright, M. (1997), *The Corporate Governance Problem: Competing Diagnoses and Solutions*. Corporate Governance: Economic and Financial Issues, Oxford University Press., Oxford, 1-17.
- Koelemeijer, M. (2004), 'Gedragcode: effectief instrument voor maatschappelijk verantwoord ondernemen?' *Tijdschrift voor ondernemingsbestuur*, 1, 11-21.
- Levitt, A. (2002), 'When boards are all in the family', *Financial Times*, 27 november, p.13.

- Martin, D.J.S. & K.C. Suarez, 2001, 'Behavior and performance of listed family companies versus listed non-family companies', Proceedings Family Business Network Conference Rome, Italië.
- Mathile, C.L. 1988, 'A business owner's perspective on outside boards', *Family Business Review*, 1 (3), 231-237.
- Meijaard, J., M. Mosselman, K. Frederiks en M. Brand (2002), *Organisatietypen in het MKB; Een verkennend onderzoek naar de organisatiestructuren van het midden- en kleinbedrijf*, EIM, Zoetermeer.
- Meijer, R.J. (2002), *De financiële planning van de dga*, Academie Financiële Planning, Deventer.
- Moerland, P.W. (2002), Systemen van corporate governance, *Bedrijfskunde*, 74, 2, 6-10.
- Mosselman, M. en J. Meijaard (2004), *De kracht van de organisatie*, EIM, Zoetermeer.
- Mueller, E. en A. Spitz (2002), *Managerial ownership and firm performance in German small and medium-sized enterprises*, Centre for Economic Performance, London.
- Peij, S.C., P.W. Moerland, J.R. Glasz, R.J. In 't Veld, J.A. van Manen, F.A.J. van den Bosch, G.F. Maassen, H. van Ees, T.B.J.M. Postma, H. Reumkes, M.J.W. van Twist, M.A. Luursema, A.J.E. Jansman (2002), *Handboek Corporate Governance*, Kluwer, Deventer.
- Rothuizen, W. (2003), 'Accountantskantoren geen eenheidsworst', *MKBRADar*, 23, Koninklijke NIVRA.
- Schraven, J.H. (2005), 'Een probleem dat er niet is, behoeft geen oplossing. Wel of geen code voor niet-beursgenoteerde bedrijven? *Goed Bestuur*, nr. 1-2005., p. 17-22.
- Scott, M. en R. Bruce (1987), 'Five stages of growth in small business', *Long range planning*, 20 (3), 45-52.
- SER (2000), *De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen*, Nr. 11, Den Haag.
- Shleifer, A. & W. Vishny (1997), 'A Survey of Corporate Governance', *The Journal of Finance*, 52 (2), 737-783.
- Steger, T. (zonder datum), *Corporate governance of German SMEs; A review with special regard to the situation in East Germany*, Technische Universität Chemnitz.
- Stichting Trendmeter van het middenbedrijf (2001), Onderzoek onder 400 algemeen directeuren van middelgrote ondernemingen (20-500 werknemers).
- Strikwerda, J. (1997), 'Geen Corporate Governance zonder Internal Governance', *Nijenrode Management Review*, 1 (3).
- Strikwerda, J. (2004), *Corporate Governance en economische groei*, Corgo-congres, 17 februari 2004, www.corgo.be/data/publications/.

Tan, W.L. en T.M. Tan (2004), *The impact of Corporate Governance on Value Creation in Entrepreneurial Firms*, UNECE 2004.

Tricker, R.I. (1984), *Corporate Governance, Practices, Procedures and Powers in British Companies and Their Boards of Directors*, The Corporate Policy Group, Oxford.

Uhlaner L.M., E. Dekkers and I. Verheul, 2003 'Hoofstuk 15: Ondernemen in het familiebedrijf', in: P.A. Risseeuw en A.R. Thurik (eds.), *Handboek Ondernemers en Adviseurs: Management en Economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Kluwer, Deventer, 279-299.

Yener, D. (2001), *Disclosure, Corporate Governance, Competitiveness and SME Access to Finance*, Paper USAID and OECD Meeting 'Southeast European Partnership on Accountancy Development', 12-14 december 2001.

Whincop, M.J. (zonder datum), *Entrepreneurial governance*, Griffith University.

Willemars, D.J. (2004), 'Kijk uit voor te grote reikwijdte code-Tabaksblad', *Het Financiële Dagblad*, 10 mei 2004.

Zingales, L. (1997), 'Corporate Governance,' *NBER Working Papers 6309*, National Bureau of Economic Research, Inc.

Bijlage I Vragen EIM MKB-Beleidspanel

Vraag 01

Bent u directeur of eigenaar van dit bedrijf of maakt u deel uit van de directie?

- 1: ja, directeur/eigenaar
- 2: ja, lid van de directie
- 3: nee, geen van beide
- 4: weet niet
- 5: wil niet zeggen

Als Vraag 01 is groter dan 2 dan is de rest van de vragen niet van toepassing

Vraag 02

Uit hoeveel personen bestaat de directie van uw bedrijf/deze vestiging?

Vraag 03

Heeft uw bedrijf een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging?

- 1: ja, ondernemingsraad
- 2: ja, personeelsvertegenwoordiging
- 3: ja, anders, te weten: ...
- 4: nee
- 5: weet niet
- 6: wil niet zeggen

Vraag 04

Heeft uw bedrijf een Raad van Commissarissen?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

Vraag 05

Als Vraag 04 is 2

Bent u van plan om binnen drie jaar een Raad van Commissarissen in te stellen?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

Vraag 05A

Heeft uw bedrijf aandelen uitgegeven?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

Als Vraag 05A is groter dan 1 dan door naar Vraag 10

Vraag 06

Hoeveel aandeelhouders heeft uw bedrijf?

- 1: 1 aandeelhouder
- 2: meerdere aandeelhouders
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

Vraag 07**Als Vraag 06 is 1**

Kunt u aangeven wie deze aandeelhouder is?

Enq.: WEET NIET/W.N.Z. is 99

Vraag 08**Als Vraag 06 is 2**

Kunt u aangeven wie aandeelhouders zijn?

Enq.: NIET OPLEZEN

- 1: respondent zelf
- 2: management, andere directieleden
- 3: personeelsleden
- 4: partner van de respondent
- 5: familieleden
- 6: vrienden en kennissen
- 7: (nog) anderen, te weten: ...
- 8: weet niet
- 9: wil niet zeggen

Vraag 09**Als Vraag 06 is 3**

Is de directie van uw bedrijf grootaandeelhouder?

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

Vraag 10**Als vraag 01 is 1 of 2**

Hoe belangrijk vindt u het dat anderen u een betrouwbare directeur/ lid van de directie vinden?

Enq.: Met betrouwbaar wordt bedoeld: iemand die zich aan zijn woord houdt, iemand van wie je op aan kunt.

Vindt u dat ...

- 1: heel belangrijk
- 2: belangrijk
- 3: niet belangrijk/niet onbelangrijk
- 4: onbelangrijk
- 5: heel onbelangrijk
- 6: weet niet
- 7: wil niet zeggen

Vraag 11**Als Vraag 01 is 1 of 2**

Hoe belangrijk vindt u het als directeur/lid van de directie, om te voldoen aan wet- en regelgeving?

Vindt u dat ...

- 1: heel belangrijk
- 2: belangrijk
- 3: niet belangrijk/niet onbelangrijk
- 4: onbelangrijk
- 5: heel onbelangrijk
- 6: weet niet
- 7: wil niet zeggen

Vraag 12

Wat denkt u dat uw bank het belangrijkste vindt ten aanzien van uw bedrijf?

Enq.: OPLEZEN, EEN ANTWOORD MOGELIJK

Is dat ...

- 1: dat uw bedrijf winst maakt
- 2: dat u eerlijke informatie geeft over uw bedrijf
- 3: dat uw bedrijf weinig risico loopt
- 4: dat uw omzet elk jaar groeit
- 5: nog anders, te weten: ...
- 6: niet van toepassing (bijv. geen vreemd vermogen)
- 7: weet niet
- 8: wil niet zeggen

Vraag 13**Als Vraag 01 is 1 of 2**

Aan wie vindt u, als directeur of lid van de directie, dat u verantwoording moet afleggen voor uw activiteiten?

Enq.: NIET OPLEZEN, MEER ANTWOORDEN MOGELIJK

- 1: zichzelf
- 2: niemand
- 3: partner (privé)
- 4: familieleden
- 5: personeel
- 6: accountant, boekhouder
- 7: Raad van Commissarissen
- 8: aandeelhouders
- 9: bank, andere financiers
- 10: hoofdkantoor, eigenaar van het bedrijf
- 11: klanten
- 12: maatschappij
- 13: (nog) anders, te weten: ...
- 14: weet niet
- 15: wil niet zeggen

Vraag 14**Als Vraag 01 is 1 of 2**

Heeft u als directeur of lid van de directie kritische adviseurs?

Hiermee worden mensen bedoeld die voor u een klankbordfunctie vervullen en u een spiegel kunnen voorhouden.

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

Vraag 15**Als Vraag 14 is 1 en Vraag 01 is 1 of 2**

Wie zijn deze kritische adviseurs?

Enq.: NIET OPLEZEN, MEER ANTWOORDEN MOGELIJK

- 1: personeel
- 2: accountant, boekhouder
- 3: Raad van Commissarissen
- 4: aandeelhouders
- 5: bank, andere financiers
- 6: hoofdkantoor, eigenaar van het bedrijf
- 7: andere (collega-)ondernemers
- 8: klanten
- 9: partner, familieleden
- 10: vrienden en kennissen
- 11: zichzelf
- 12: maatschappij
- 13: (nog) anders, te weten: ...
- 14: niemand
- 15: weet niet
- 16: wil niet zeggen

Vraag 16 INTRO**Als Vraag 04 is 1**

Ik lees u een stelling voor. Kunt u aangeven in hoeverre deze op uw bedrijf van toepassing is?

Vraag 16**Als Vraag 04 is 1**

'De Raad van Commissarissen houdt als een waakhond toezicht op onze directie.'

Is deze stelling ...

- 1: volledig van toepassing
- 2: tamelijk van toepassing
- 3: enigszins van toepassing
- 4: niet zo van toepassing
- 5: helemaal niet van toepassing
- 6: weet niet
- 7: wil niet zeggen

Vraag 16A

Heeft u als directeur of lid van de directie, goed personeel wel eens extra beloond?

Enq.: Zowel financieel als persoonlijk

- 1: ja
- 2: nee
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen
- 5: niet van toepassing

Als Vraag 16A is groter dan 1 dan wordt de rest van de vragen niet meer gesteld

Vraag 17 INTRO

Ik noem u een aantal mogelijkheden om goed personeel extra te belonen.

Kunt u aangeven welke van deze u wel eens heeft toegepast?

Enq.: Het gaat dus om beloningen die ALLEEN aan het BESTE personeel worden gegeven.

Vraag 17A1

'Geven van speciale geldelijke bonussen (gratificaties).'

(Past u dit wel of niet toe?)

- 1: wel van toepassing
- 2: niet van toepassing
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

Vraag 17A2

'Geven van aandelen of opties.'

(Past u dit wel of niet toe?)

- 1: wel van toepassing
- 2: niet van toepassing
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

Vraag 17A3

'Speciale cursussen laten volgen.'

(Past u dit wel of niet toe?)

- 1: wel van toepassing
- 2: niet van toepassing
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

Vraag 17A4

'Persoonlijke beloningen zoals reischeques of een bloemetje.'

(Past u dit wel of niet toe?)

- 1: wel van toepassing
- 2: niet van toepassing
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

Vraag 17A5

'Speciale aandacht in het bedrijf geven, zoals 'de medewerker van de maand''

(Past u dit wel of niet toe?)

- 1: wel van toepassing
- 2: niet van toepassing
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

Vraag 17A6

'Als leidinggevende je waardering uiten.'

(Past u dit wel of niet toe?)

- 1: wel van toepassing
- 2: niet van toepassing
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

Vraag 18

Zijn er nog andere manieren waarop u in uw bedrijf uw beste personeel beloont?

- 1: ja, te weten: ...
- 2: nee
- 3: weet niet
- 4: wil niet zeggen

De resultaten van het Programma MKB en Ondernemerschap worden in twee reeksen gepubliceerd, te weten: Research Reports en Publieksrapportages. De meest recente rapporten staan (downloadable) op: www.eim.nl/mkb-en-ondernemerschap.

Recente Publieksrapportages

A200515	16-1-2006	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid; Periode 1987-2005
A200514	9-1-2006	Kritisch kopen in het MKB
A200513	14-12-2005	Financiering van bedrijfsinvesteringen problematisch, of niet?
A200512	31-1-2006	Entrepreneurship in the Netherlands, Business transfer
A200511	8-11-2005	Internationale Benchmark Ondernemerschap 2004
A200510	3-11-2005	Transsectorale innovatie door diffusie van technologie
A200509	6-10-2005	Creatieve bedrijvigheid in Nederland
A200508	20-9-2005	Ondernemen in de Sectoren
A200507	1-9-2005	Meer MKB-bedrijven in openbare aanbestedingen?
A200506	19-7-2005	Het Nederlandse MKB en de uitbreiding van de EU
A200505	6-10-2005	Entrepreneurship in the Netherlands; SMEs and International co-operation
A200504	27-6-2005	Kleinschalig Ondernemen 2005
A200503	15-6-2005	Aandacht voor ondernemerschap in het HAVO- en VWO-onderwijs
A200502	17-5-2005	Nieuw ondernemerschap in herstel: Global Entrepreneurship Monitor 2004
A200501	26-4-2005	Spin-offs van grote bedrijven in Nederland
A200417	11-4-2005	Voorbeeldig ondernemen bij bedrijfsoverdracht in het MKB
A200416	12-4-2005	MKB-locaties
A200415	29-3-2005	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid
A200414	24-3-2005	Internationalisering in het Nederlandse MKB
A200413	21-3-2005	MKB in een periode van deflatie; risico's en strategieën
A200412	9-3-2005	Ondernemen in de zorg
A200411	17-2-2005	De bron van vernieuwing
A200410	25-4-2005	Oudere versus jongere starters
A200409	5-1-2005	De kracht van de organisatie
A200408	18-11-2004	Succesvol op weg op de elektronische snelweg!!
A200407	14-3-2005	Toetredingsbarrières in de praktijk: Veranderingen in de hoogte van toetredingsbarrières in het notariaat en de makelaardij
A200406	12-10-2004	Ga direct naar een standaard reïntegratietraject, ga niet langs start
A200405	14-9-2004	Ondernemen in de Sectoren
A200404	11-8-2004	Innovatief ondernemerschap en de rol van de brancheorganisaties: Een exploratieve toets
A200403	11-8-2004	Starten in de recessie
A200402	5-7-2004	Kleinschalig Ondernemen 2004
A200401	22-6-2004	Monitor Administratieve Lasten Bedrijven 2003
A200318	15-6-2004	Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het midden- en kleinbedrijf
A200317	28-5-2004	Wordt de spoeling dun?

A200316	22-4-2004	Entrepreneurial Attitudes Versus Entrepreneurial Activities (GEM)
A200315	10-3-2004	Rechtsvormkeuze in het MKB
A200314	12-3-2004	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid - periode 1987-2002
A200313	18-2-2004	Het Eureka-gevoel van ICT-gebruik
A200312	12-2-2004	Ondernemen in het Ambacht 2004
A200311	10-2-2004	Ondernemen in de Industrie 2004
A200310	5-2-2004	Ondernemen in de Diensten 2004
A200309	22-1-2004	Onevenredig belast! Administratieve lasten in het kleinbedrijf 2002
A200308	20-1-2004	Ondernemen in de Detailhandel 2004