

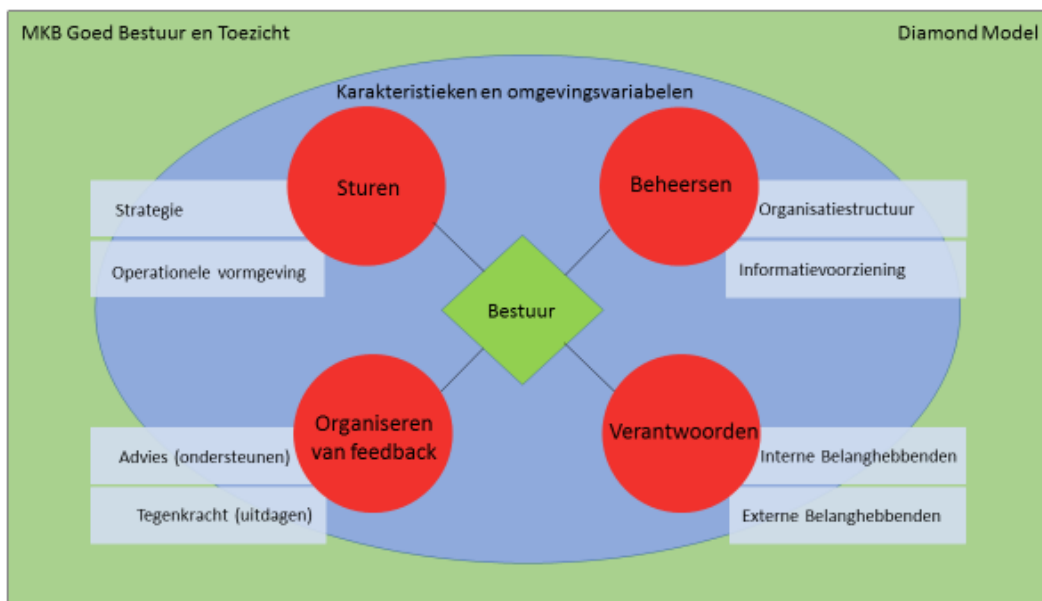
MKB Goed bestuur en toezicht in Nederland

Een verkennend onderzoek
(oktober 2017)



MKB Goed Bestuur en Toezicht in Nederland

Een verkenning



Auteurs

prof. dr. A. de Bos RA
dr. H.B. Duits RA
drs. G.J.Jordaan RA
drs. G.J. Lanting
drs. R.R.M. van Mechelen
dr. A. Rijsenbilt
dr. M.B.M. van der Ven RT

Datum

oktober 2017

***“Je investeert direct in goed mkb-bestuur en daardoor groei je
óf
je wacht tot je gegroeid bent voor je aan goed mkb-bestuur
begint.***

***Écart heeft de afgelopen 25 jaar voor het eerste gekozen, ook
voor haar participaties. Het is de basis van ons succes”.***

Leo Zijerveld, oprichter participatiemaatschappij Écart

Voorwoord

In opdracht van NEMACC heeft een onderzoeksgroep van de Erasmus Universiteit onder leiding van prof. dr. Auke de Bos RA samen met het Lectoraat Financieel-Economische Advisering bij Innovatie van de Hogeschool Utrecht onderzoek gedaan naar de betekenis van MKB Goed Bestuur en Toezicht met focus op de rol van de accountant.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	5
Onderzoeksoepzet	6
1 Wat is MKB Goed Bestuur en Toezicht?	8
1.1 De ontwikkeling van Goed Bestuur en Toezicht.....	9
1.2 Goed Bestuur en Toezicht in het mkb	11
1.2.1 De toegevoegde waarde van Goed Bestuur en Toezicht in het mkb	11
1.2.2 Wat houdt MKB Goed Bestuur en Toezicht in?	12
1.3 De DGA als spil in het bestuur	14
1.4 Conclusie	14
2 Naar een model voor MKB Goed Bestuur en Toezicht	16
2.1 Van onderliggende processen naar praktische bouwstenen	16
2.1.1 Onderliggend proces: Sturen	17
2.1.2 Onderliggend proces: Beheersen.....	19
2.1.3 Onderliggend proces: Organiseren van feedback (Toezicht & Advies)	21
2.1.4 Onderliggende proces: Verantwoorden.....	23
2.2 Conclusie en model.....	25
3 Ondernemingskarakteristieken en omgevingsvariabelen	27
3.1 Contingentiebenadering	27
3.2 Mkb-typologieën.....	28
3.3 De rol van de DGA('s)	32
3.4 Conclusie en model.....	33
In onderstaand kader staat een eerste invulling van het Diamond Model MKB Goed Bestuur en Toezicht voor bedrijven uit de vier categorieën zoals geformuleerd in paragraaf 3.2.	35
4 MKB Goed Bestuur en Toezicht en de rol van de accountant	39
4.1 Rollen die de accountant bij mkb-ondernemingen kan vervullen	39
4.2 De controlerend accountant en MKB Goed Bestuur en Toezicht	43
4.3 De samenstellend accountant en MKB Goed Bestuur en Toezicht.....	44
4.4 De accountant en MKB Goed Bestuur en Toezicht: huidige en gewenste situatie	45
4.5 Conclusie: kansen voor de accountant op het gebied van MKB Goed Bestuur en Toezicht.....	48
5 Conclusie	50
Verklarende woordenlijst	54
Literatuurlijst	55
Bijlage 1: analyse van buitenlandse MKB Governance Codes	60
Bijlage 2: Het model van Gibson	65
Bijlage 3: Standaard vragenlijst interviews MKB Goed Bestuur en Toezicht	66
Bijlage 4: Beschrijving van de fasen in het groeimodel van Greiner	68

Inleiding

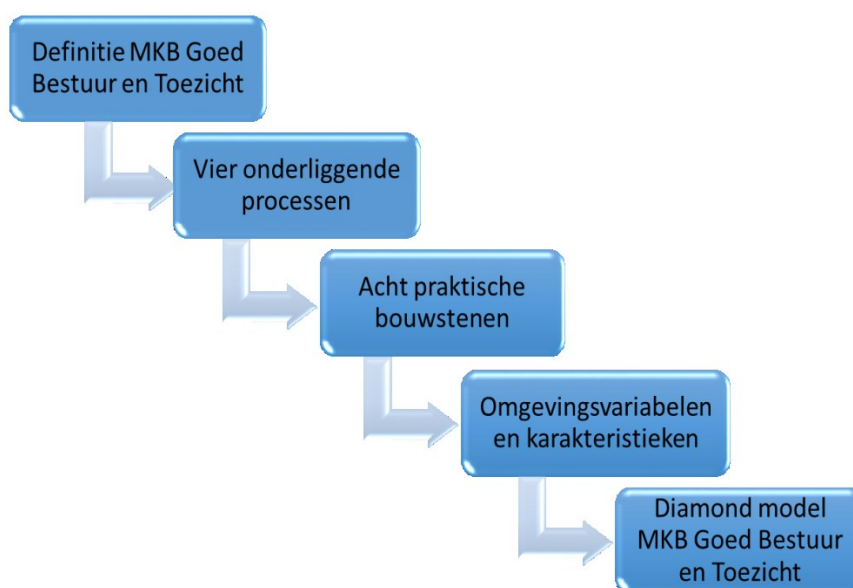
Door de toenemende digitalisering van processen en systemen worden steeds meer taken van mkb-accountants standaardwerkzaamheden. Hierdoor komt de omzet van accountantskantoren onder druk te staan (NBA, 2013). In dat kader is het interessant de vraag te stellen wat dit betekent voor de toekomst van de mkb-accountant en de aard van zijn werkzaamheden. Wat is, naast het ondersteunen bij het samenstellen van de jaarrekening, de toegevoegde waarde van de mkb-accountant? Een van de terreinen waarop de mkb-accountant van toegevoegde waarde kan zijn, is door een rol te spelen bij de (financiële) aansturing, organisatie en verantwoording van mkb-organisaties. Hiermee komen we op het gebied van corporate governance. Een eerste reactie kan wellicht zijn, dat corporate governance vooral een onderwerp is van beursgenoteerde ondernemingen. Binnen de corporate governance van beursgenoteerde ondernemingen is de accountant een van de actoren/partijen. Het is immers de accountant die de betrouwbaarheid van de financiële cijfers controleert ten behoeve van de aandeelhouders en over zijn bevindingen rapporteert aan het bestuur en de commissarissen. De controlerend accountant zal in het kader van zijn controle de corporate governance en de interne beheersing van de gecontroleerde onderneming goed moeten begrijpen. Indien de juiste 'checks and balances' niet aanwezig zijn, heeft dit vergaande gevolgen voor zijn controle. Verder heeft de accountant interactie met diverse partijen in het governance bouwwerk. Zijn controleplan en de uitkomsten van de controle worden besproken met de raad van commissarissen, auditcommissie en bestuurder(s). Gedurende zijn controle staat hij in nauw contact met de CFO en veelal de voorzitter van de auditcommissie. Ook zal de accountant tijdens de aandeelhoudersvergadering vaak een toelichting geven op zijn verklaring. Voor het mkb is het minder duidelijk welke rollen de accountant in dit verband kan vervullen. Dit wordt met name veroorzaakt doordat relatief weinig bekend is over governance in het mkb en de mogelijke rol van accountants binnen de mkb governance structuur. Dit onderzoek heeft als doel om duidelijk te krijgen wat governance in het mkb nu precies inhoudt, welke governance vraagstukken voor het mkb relevant zijn en welke rol de accountant hierin kan spelen. De specifieke juridische governance-vormen die hierbij relevant kunnen zijn, zijn niet expliciet onderwerp van deze verkenning. In opdracht van NEMACC is dit onderzoek verder afgebakend naar mkb-ondernemingen met 25 tot 100 medewerkers. Ten slotte is op verzoek van NEMACC de term mkb governance in de rest van dit rapport vervangen door MKB Goed Bestuur en Toezicht.

Onderzoeksopzet

Dit onderzoek bestaat uit drie delen. Het voorliggende rapport is het eerste deel van dit onderzoek en omvat een theoretische verkenning naar MKB Goed Bestuur en Toezicht in Nederland en de rol van de accountant daarbij. Het tweede deel van het onderzoek omvat een analyse van vier casestudies aan de hand van interviews met ondernemers en hun accountants naar de invulling van Goed Bestuur en Toezicht in hun onderneming en de rol die de accountant hierin al dan niet heeft. Het derde deel bestaat uit twee denktanksessies (focusgroeps) waarbij de belangrijkste resultaten van de theoretische verkenning en de casestudies zijn voorgelegd aan een expertpanel.

De belangrijkste bevindingen, aanbevelingen en praktische handreikingen uit de drie onderzoeken zullen worden samengevat in een beknopt rapport voor mkb-accountants.

In de theoretische verkenning wordt het Diamond model voor MKB Goed Bestuur en Toezicht geïntroduceerd. Dit model wordt in voorliggend rapport stap-voor-stap opgebouwd. In Figuur 1 zijn deze stappen gevisualiseerd.



Figuur 1: Processtappen in de theoretische verkenning

In rood zal steeds worden aangegeven welke stappen uit Figuur 1 in het desbetreffende hoofdstuk worden behandeld. Na de introductie van het model wordt de rol die de accountant kan vervullen in MKB Goed Bestuur en Toezicht besproken.

In hoofdstuk 1 wordt het begrip MKB Goed Bestuur en Toezicht gedefinieerd. Tevens worden de vier onderliggende processen van MKB Goed Bestuur en Toezicht beschreven. In hoofdstuk 2 worden deze processen verder geoperationaliseerd naar acht praktische bouwstenen, welke als handvatten kunnen dienen voor de invulling van MKB Goed Bestuur en Toezicht. In hoofdstuk 3 worden de interne en externe omgevingsvariabelen welke van invloed zijn op MKB Goed

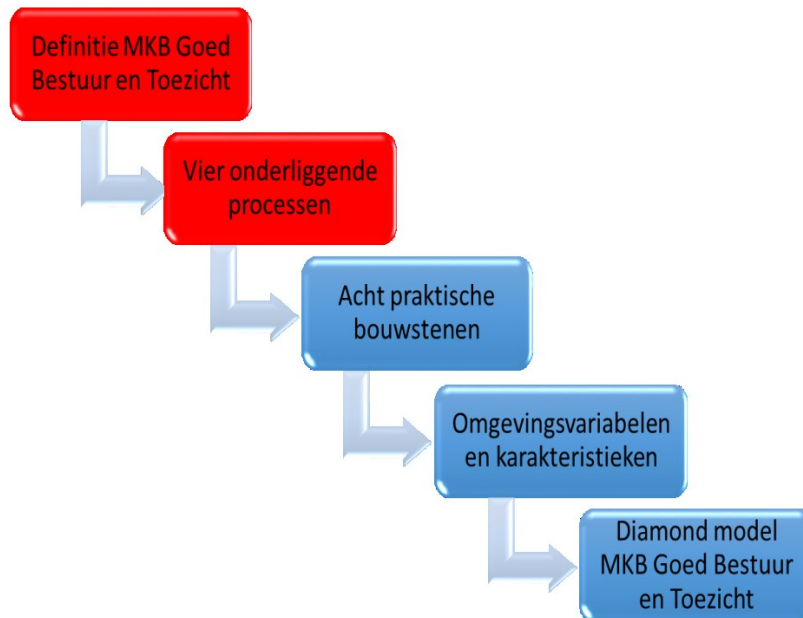
Bestuur en Toezicht (de zogenaamde contingentiebenadering) gedefinieerd, zoals de bedrijfstypologie en de persoon van de directeur-groootaandeelhouder (DGA). In hoofdstuk 4 wordt vervolgens beschreven welke rollen de mkb-accountant kan vervullen bij MKB Goed Bestuur en Toezicht.

1 Wat is MKB Goed Bestuur en Toezicht?

In de afgelopen decennia is de aandacht voor Goed Bestuur en Toezicht in Nederland sterk toegenomen. Dit is onder andere tot uiting gekomen in een groot aantal codes en richtlijnen voor Goed Bestuur en Toezicht, zie onder andere de Code Tabaksblad (2008) en de Governancecode Zorg (2017). Deze codes en richtlijnen richten zich vooral op het grootbedrijf en de (semi-)publieke sector. Goed Bestuur en Toezicht in het mkb staat in Nederland echter nog niet hoog op de agenda. Dit komt met name omdat het onvoldoende duidelijk is wat de directe toegevoegde waarde van aandacht voor Goed Bestuur en Toezicht is. Volgens Hessel en Hooge (2006) zullen mkb-ondernemers zich pas met Goed Bestuur en Toezicht willen bezighouden als duidelijk is hoe dit een directe bijdrage kan leveren aan hun onderneming en de (financiële) resultaten daarvan. Uit verschillende studies blijkt dat aandacht voor Goed Bestuur en Toezicht bijdraagt aan de continuïteit en de groei van ondernemingen (zie bijvoorbeeld Che & Langli, 2015 en Dasilas & Papasyriopoulos, 2015). Het is van belang voor ondernemers om te weten hoe MKB Goed Bestuur en Toezicht kan helpen bij het verwezenlijken van de ondernemingsdoelstellingen. De mkb-accountant zou zijn expertise op dit gebied kunnen inzetten om de mkb-ondernemer hierover te adviseren. Het is belangrijk om te onderstrepen dat hier niet wordt gepleit voor een Goed Bestuur-code voor het mkb. Het mkb is te divers voor “one size fits all”- oplossingen en ondernemers zitten uitdrukkelijk niet te wachten op nog meer regels (Hessel en Hooge, 2006).

Alvorens een mkb-accountant advies kan geven over hoe MKB Goed Bestuur en Toezicht effectief kan worden ingezet, zal hij de mkb-ondernemer eerst moeten overtuigen van de (directe) toegevoegde waarde van MKB Goed Bestuur en Toezicht. Een bijkomend probleem hierbij is dat Goed Bestuur en Toezicht niet eenduidig is gedefinieerd. Het doel van dit hoofdstuk is om hierin helderheid te krijgen. Hiertoe wordt onderstaand allereerst een korte schets gegeven van de ontwikkeling van Goed Bestuur en Toezicht. Vervolgens wordt achterhaald of, en op welke manier, deze processen een rol spelen bij MKB Goed Bestuur, waarna een definitie van MKB Goed Bestuur en Toezicht kan worden gegeven. Tot slot wordt aandacht besteed aan het bestuur. Het bestuur neemt namelijk een centrale plaats in omdat dit het orgaan is dat verantwoordelijk is voor de vormgeving van Goed Bestuur en Toezicht.

Mkb-ondernemers houden zich pas bezig met Goed Bestuur en Toezicht als duidelijk is hoe dit een directe bijdrage kan leveren aan hun onderneming en de (financiële) resultaten daarvan.



Figuur 2: Definitie en onderliggende processen

1.1 De ontwikkeling van Goed Bestuur en Toezicht

Besturen gaat over leiding en richting geven. Het gaat met andere woorden om het **sturen** van de organisatie. Hiervoor is het van belang dat er doelen worden gesteld en dat beslissingen worden genomen en geïmplementeerd om deze doelen te bereiken (Fukuyama, 2013). De Verenigde Naties (Sheng, 2009) hanteren een vergelijkbare definitie van bestuur:

“Simply put governance means: the process of decision-making and the process by which decisions are implemented” (Sheng, 2009 p.1).

Om besluiten effectief te kunnen implementeren is het **beheersen** van de organisatie essentieel. Een organisatie wordt beheerst door het instellen van systematische middelen die zorgen voor een ordentelijke en efficiënte bedrijfsvoering. Beheersingsmaatregelen omvatten bijvoorbeeld methodes voor risicomanagement, een heldere taakverdeling en organisatiestructuur en accurate en tijdige managementinformatie.

Een organisatie bestaat om ten behoeve van belanghebbenden bepaalde doelen te verwezenlijken (Bossert, 2002). Het bestuur van een organisatie is ‘goed’ als de beslissingen in lijn liggen met de strategie en de doelstellingen van de principale belanghebbenden. Voor een onderneming zijn dit van oudsher de aandeelhouders. Goed Bestuur en Toezicht in het grootbedrijf wordt daarom vaak geassocieerd met agentschapsproblemen (*agency problem*) tussen aandeelhouders en management. Deze problemen worden veroorzaakt doordat aandeelhouders en management verschillende doelstellingen en risicotoleranties hebben. Aandeelhouders zijn geen onderdeel van het dagelijks bestuur en hebben daarom een informatieachterstand. Deze zogenaamde ‘informatieasymmetrie’ leidt ertoe dat aandeelhouders moeilijk kunnen controleren of hun belangen op een effectieve manier worden

vertegenwoordigd. Een oplossing hiervoor is het inregelen van **toezicht**, bijvoorbeeld door middel van een raad van commissarissen (Jensen en Meckling, 1976).

In het grootbedrijf is toezicht, naast sturen en beheersen, dus ook een essentieel onderdeel van goed bestuur omdat het agentschapsprobleem hiermee (deels) wordt opgelost.

De ontwikkeling van Goed Bestuur en Toezicht is vooral beïnvloed door de globalisering en de hiermee gepaard gaande groei van multinationale ondernemingen sinds de jaren '60 en '70 van de vorige eeuw (Clarke, 2004; Duits en Kleingeld, 2013). Deze ontwikkeling heeft in Angelsaksische landen een ander verloop gekend dan in continentaal Europa. In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk lag de nadruk met name op het versterken van de positie van aandeelhouders, zodat zij meer controle over de onderneming konden uitoefenen (sturen en beheersen) en daarmee het rendement op hun investering konden vergroten. Tot ongeveer het einde van de vorige eeuw was het Angelsaksische model, gericht op aandeelhoudersbelang en winstmaximalisatie, het meest dominant. Het is dan ook niet verwonderlijk dat in de eerste substantiële formele Goed Bestuur-code, het Engelse Cadbury Report (1992), de aandeelhouder centraal stond en dat Goed Bestuur en Toezicht hier vooral ging over de wijze waarop de onderneming werd **bestuurd** en **beheerst**. Dit komt ook terug in de definitie van Goed Bestuur uit die tijd:

“Corporate governance deals with the agency problem: the separation of management and finance. The fundamental question of corporate governance is how to assure financiers that they get a return on their investment. Corporate governance mechanisms are economic and legal institutions that can be altered through the political process” (Schleifer en Vishny, 1997)

Mede als gevolg van de maatschappelijke impact van bedrijfsschandalen zoals WorldCom, Enron en Ahold in het begin van deze eeuw, is duidelijk geworden dat een beperkte focus van Goed Bestuur en Toezicht op de relatie tussen management en aandeelhouders in onvoldoende mate de dynamische ontwikkelingen van de veranderende wereld weerspiegelt. Zeker als de focus op kortetermijnrendement ligt. Tegenwoordig ligt de nadruk niet alleen op de agentschapsproblemen van aandeelhouders, maar wordt ook nadrukkelijk aandacht besteed aan (agentschaps)problemen bij andere belanghebbenden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan werknemers, klanten, toeleveranciers en de maatschappij als geheel (Clarke, 2004). Hierdoor is het accent verschoven van meer sturing en beheersing door aandeelhouders (Angelsaksisch model) naar meer **toezicht** en **verantwoording** richting een bredere groep belanghebbenden. Dit is ook terug te vinden in de definitie die de OECD gebruikt:

“Corporate governance involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined. [...]” (OECD, 2004). [onderstreeping door auteurs toegevoegd].

Naar aanleiding van de financiële crisis in 2008 en de uitwassen die daarbij aan het licht kwamen, is het aandachtsgebied van Goed Bestuur en Toezicht in het grootbedrijf verbreed naar andere specifieke problemen zoals de bedrijfs- en bonuscultuur. Ook de Nederlandse Corporate Governance Code laat een dergelijke ontwikkeling zien. Zo pleit de laatste Monitoring Commissie Van Manen (2016) ervoor dat in de herziening van de Code Tabaksblat (geldende versie dateert uit 2008) onder meer aandacht dient te worden besteed aan langetermijnwaardecreatie. Ondernemingen dienen ervoor te zorgen dat de cultuur binnen

ondernemingen gericht is op langetermijnwaardecreatie, hierbij de belangen van alle stakeholders in ogenschouw nemend.

Wanneer we naar bovenstaande definities kijken dan komen deze vier processen terug. Binnen corporate governance spelen onzes inziens de volgende vier processen een rol: (be)sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden. Ook de NBA hanteert deze vier processen voor Goed Bestuur in het grootbedrijf (NBA, z.j.). In het vervolg van dit hoofdstuk wordt nagegaan in hoeverre deze processen ook van belang zijn voor Goed Bestuur en Toezicht in het mkb.

1.2 Goed Bestuur en Toezicht in het mkb

De specifieke problemen binnen het grootbedrijf maken de aandacht voor Goed Bestuur en de roep om wetten en codes op dit gebied begrijpelijk. Echter, conflicten tussen aandeelhouders en management spelen niet, of in elk geval in veel mindere mate, in het mkb. Immers, de aandeelhouder is over het algemeen ook (onderdeel van) het management van het bedrijf. Hierdoor is een formeel intern toezichtsorgaan niet noodzakelijk. Daarnaast zijn mkb-bedrijven per definitie relatief klein en daardoor makkelijker te overzien, waardoor de beheersing een veel minder complexe aangelegenheid is dan voor het grootbedrijf. Vaak spelen informele processen hierbij een belangrijke rol. Problemen bij individuele mkb-ondernemingen hebben bovendien, in tegenstelling tot eerdergenoemde schandalen, relatief weinig impact op de samenleving. Mkb-bedrijven kunnen zonder dat grote maatschappelijke onrust ontstaat failliet gaan. Dit zorgt voor een natuurlijk opschoningsmechanisme voor bedrijven die slecht worden bestuurd. Hierdoor lijkt aandacht voor Goed Bestuur door mkb-ondernemers en accountants dan ook niet direct een urgente kwestie. Echter, in het navolgende zal worden ingegaan op de wijze waarop Goed Bestuur en Toezicht van toegevoegde waarde kan zijn voor mkb-ondernemingen.

1.2.1 De toegevoegde waarde van Goed Bestuur en Toezicht in het mkb

Volgens cijfers van het CBS (2016) waren er eind 2015 in totaal 1,5 miljoen ondernemingen in Nederland. Uitgaande van het aantal werknemers kan de volgende verdeling worden gemaakt:

Aantal werkzame personen	Aantal	% van totaal
1	1.171.205	76,9%
2 -10	289.705	19,0%
10-50	48.995	3,2%
50-250	10.860	0,7%
> 250	2.870	0,2%
Totaal	1.523.635	100%

Bron: CBS, 2016

Tabel 1: Ondernemingen uitgesplitst naar aantal werkzame personen

In Nederland valt, op basis van het aantal werknemers, dus meer dan 99% van alle ondernemingen binnen de mkb-categorie. De bijdrage van het mkb aan de Nederlandse economie is substantieel: 70% van het aantal werkzame personen in de marktsector werkt in het mkb en 61% van de totale toegevoegde waarde wordt gecreëerd door het mkb (Panteia, 2015b).

De bijdrage van het mkb aan de Nederlandse economie is substantieel: 70% van het aantal werkzame personen in de marktsector werkt in het mkb en 61% van de totale toegevoegde waarde wordt gecreëerd door het mkb.

Uit onderzoek van de Europese Commissie (2015) blijkt daarnaast dat groei in het mkb tot een grotere groei van de werkgelegenheid leidt dan eenzelfde groei in het grootbedrijf. Dit komt door de relatief hogere arbeidsintensiteit in het mkb. Het belang van een gezond mkb voor de Nederlandse economie en samenleving is dan ook evident. Echter ongeveer 50% van het mkb in Nederland blijkt de eerste 5 jaar na oprichting niet te overleven (Europese Commissie, 2015). Uit cijfers van het CBS (2010) blijkt dat ongeveer 35% van de faillissementen wordt veroorzaakt door wanbestuur. Intensievere aandacht voor MKB Goed Bestuur en Toezicht kan de continuïteit van en daarmee de werkgelegenheid in het mkb bevorderen. Maar ook vanuit het perspectief van de ondernemer loont een verhoogde inzet op MKB Goed Bestuur en Toezicht. Naast het verbeteren van de continuïteit in het mkb kan het ook bijdragen aan gemakkelijkere toegang tot financiering (Dasilas & Papasyriopoulos, 2015), en daarnaast de prestaties van het mkb verbeteren (Che & Langli, 2015). Verder kan het deugdelijk inrichten van de Goed Bestuur en Toezicht-structuur een belangrijk signaal afgeven richting de stakeholders, waardoor het vertrouwen in de onderneming groeit. Dit kan onder andere leiden tot een hogere bedrijfswaardering bij verkoop (Certo, 2003; Filatotchev et al., 2016). Tot slot kan focus op Goed Bestuur en Toezicht mkb-ondernemers helpen bij de groei van hun onderneming door de complexer wordende organisatie beheersbaar te houden. Ook daarmee helpt het ondernemers om de verkoopprijs van hun onderneming te verhogen.

Mogelijke toegevoegde waarde van MKB Goed Bestuur en Toezicht

- Verbeterde continuïteit
- Makkelijker toegang tot financiering
- Faciliteren van groei
- Goede relaties met belanghebbenden
- Betere prestaties
- Hogere bedrijfswaardering
- Toename werkgelegenheid

Toezicht kan mkb-ondernemers helpen bij de groei van hun onderneming door financiering makkelijker toegankelijk te maken.

1.2.2 Wat houdt MKB Goed Bestuur en Toezicht in?

Hierboven hebben we vier processen van Goed Bestuur en Toezicht gedefinieerd: sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden. In hoeverre dragen deze processen bij aan de hierboven beschreven toegevoegde waarde? In ons omringende landen zoals België en Duitsland is de laatste jaren relatief veel aandacht voor MKB Goed Bestuur en Toezicht. Dit heeft onder meer geleid tot codes en richtlijnen op dit gebied, zie bijvoorbeeld de Code Buysse (2009) in België, de Kodex für Familienunternehmen (2015) in Duitsland en ook de aanbevelingen over Goed Bestuur en Toezicht voor niet-beursgenoteerde bedrijven van de European Confederation of Directors Association (ecoDa, 2010). In bijlage 1 is een korte samenvatting van deze codes te vinden. In Nederland is er wel onderzoek gedaan naar MKB Goed Bestuur en Toezicht op deelgebieden zoals familiebedrijven (zie bijvoorbeeld Matser et al., 2013; Flören et al., 2013), maar voor het gehele mkb blijft dit beperkt tot de verkenning van

Hessels en Hooge uit 2006. Zij onderscheiden drie processen van MKB Goed Bestuur en Toezicht, te weten:

1. **Sturen:** het bepalen van een strategische richting voor de onderneming voor de langere termijn en zorgdragen voor de uitvoering ervan.
2. **Toezicht houden:** het houden van toezicht op de prestaties van de bestuurders, vooral vanuit het belang van (externe) belanghebbenden.
3. **Verantwoorden:** het afleggen van verantwoording aan degenen die daartoe een legitieme eis hebben en aan wie het door de onderneming nodig wordt geacht.

Deze processen komen grotendeels overeen met de vier processen, sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden, zoals benoemd in paragraaf 1.1 van dit hoofdstuk. Het proces 'beheersen' wordt door Hessels en Hooge niet expliciet genoemd, maar als onderdeel gezien van 'sturen', namelijk het zorgdragen voor de uitvoering van het beleid. Echter, omdat 'beheersen' meer omvat dan alleen controle op de uitvoering van de strategie en ook gaat over zaken als risicomanagement, organisatiestructuur en informatievoorziening, wordt 'beheersen' als apart proces opgenomen.

Het proces 'toezicht houden' is een kenmerkend onderdeel van Goed Bestuur en Toezicht in het grootbedrijf. In het mkb is toezicht echter minder vanzelfsprekend. Veel ondernemers zien het nut van (intern) toezicht niet in (Hessels en Hooge, 2006; Van Gils, 2005). Omdat eigendom en bestuur in het mkb vaak in dezelfde handen liggen, zijn informatieasymmetrie en de daaruit voortvloeiende agentschapsproblemen nauwelijks aanwezig in het mkb en is formeel toezicht ook niet noodzakelijk. Mkb-ondernemers geven echter wel aan dat zij behoefte hebben aan advies en een kritisch klankbord (Van der Ven et al., 2014b; Hessels en Hooge, 2006). Het op structurele manier organiseren van advies en kritische feedback is daarom in het mkb belangrijker dan het instellen van formeel (intern) toezicht. Het proces 'toezicht houden' wordt hier dan ook vervangen door advies en kritische feedback, in het kort 'organiseren van feedback'.

MKB Goed Bestuur en Toezicht bestaat uit de volgende vier onderliggende processen:

1. **Sturen:** het bepalen van een strategische richting voor de onderneming voor de langere termijn.
2. **Beheersen:** het hebben van controle over de organisatie, risicomanagement en het zorgdragen voor de uitvoering van het gekozen beleid, het monitoren van deze uitvoering en het bijsturen waar nodig.
3. **Organiseren van feedback:** het op structurele manier organiseren van een kritisch klankbord en tegengeluid ter toetsing van de strategie en het beleid.
4. **Verantwoorden:** het afleggen van verantwoording aan degenen die daartoe een legitieme eis hebben en aan wie het door de onderneming nodig wordt geacht.

Net als in het grootbedrijf gaat Goed Bestuur en Toezicht in het mkb over het efficiënt en effectief sturen van een onderneming richting de gestelde doelen. Om goed te kunnen sturen is beheersing van de organisatie essentieel. Daarnaast dient er richting de diverse belanghebbenden verantwoording te worden afgelegd. Zoals hierboven aangegeven zal formeel toezicht in veel mkb-bedrijven niet aan de orde zijn. Het organiseren van structurele kritische feedback is echter wel noodzakelijk om blinde vlekken van het bestuur op te vangen. Op basis van het doel van MKB Goed Bestuur en Toezicht en de vier onderliggende processen is de definitie als volgt:

MKB Goed Bestuur en Toezicht is het door sturen en beheersen realiseren van gestelde ondernemingsdoelstellingen. Hierbij hoort voor het bestuur tevens het organiseren van feedback en het afleggen van verantwoording aan stakeholders.

1.3 De DGA als spil in het bestuur

Zoals ook blijkt uit onze definitie speelt 'het bestuur' een centrale rol in MKB Goed Bestuur en Toezicht. Het is de 'regiekamer' van waaruit de samenhang en balans tussen de processen van MKB Goed Bestuur wordt gecoördineerd. In het grootbedrijf zijn deze vier processen in verschillende organen ondergebracht. In het mkb ligt dit over het algemeen allemaal bij de directeur-groootaandeelhouder(s) (DGA('s)). Dit kan het effectief besturen van de onderneming niet alleen gemakkelijker maken, maar op sommige punten ook bemoeilijken. DGA's, met name in mkb-ondernemingen, hebben vaak een eenzame positie en missen een kritisch klankbord (Van der Ven et al., 2014b, Hessels en Hooge, 2006). Hierdoor kan overschatting en tunnelvisie ontstaan, wat onder andere ten koste gaat van de strategische wendbaarheid (Brunninge, Nordqvist en Wiklund, 2007). Gezien de centrale rol die de DGA door de combinatie van eigendom en bestuur in veel mkb-bedrijven heeft, verdient de persoon van de DGA expliciet aandacht en dient ook de Goed Bestuur en Toezicht-structuur hier rekening mee te houden. Ondanks dat in het onderzoek naar goed bestuur voor het grootbedrijf de persoonlijkheid van de CEO en het gedrag in de bestuurskamer steeds meer aandacht krijgen (Rijsenbilt 2011, Laan 2009, Cools 2005) blijven de rol en persoonlijkheid van de DGA in de huidige literatuur over MKB Goed Bestuur en Toezicht sterk onderbelicht. In hoofdstuk 3 wordt hier nader op ingegaan.

DGA's, met name in mkb-ondernemingen, hebben vaak een eenzame positie en missen een kritisch klankbord. Hierdoor kan overschatting en tunnelvisie ontstaan, wat onder andere ten koste van de strategische wendbaarheid gaat.

1.4 Conclusie

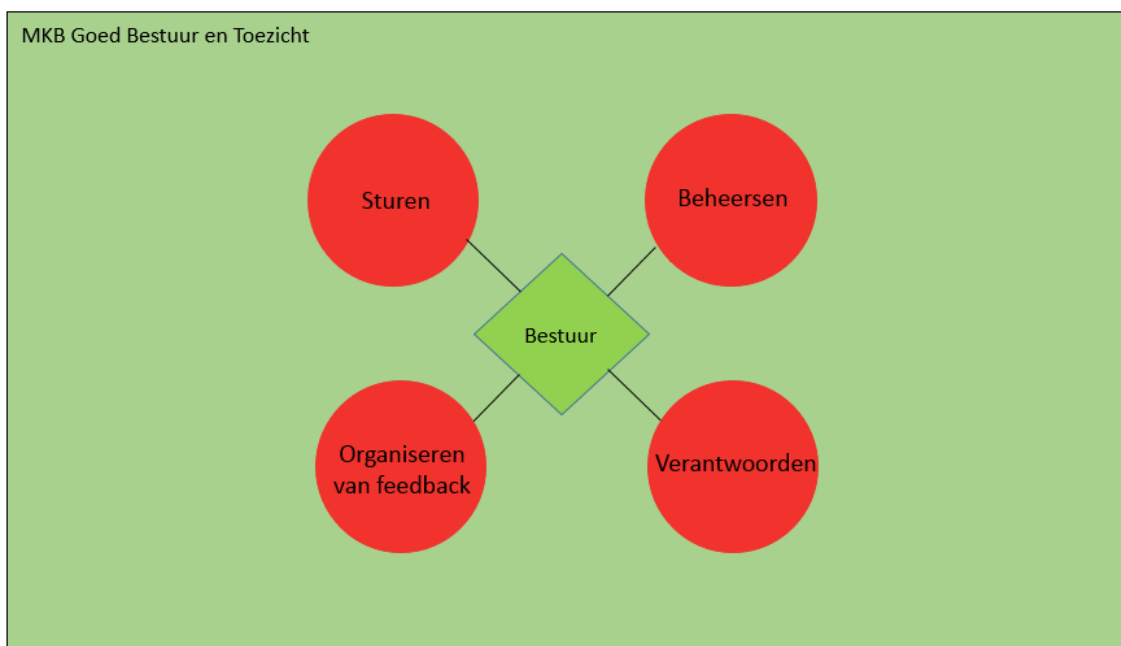
Ondernemers hebben slechts in beperkte mate aandacht voor MKB Goed Bestuur en Toezicht. Dit komt vooral omdat het voor hen onvoldoende duidelijk is wat de toegevoegde waarde hiervan is (Gils, 2005). Daarnaast vrezen zij dat aandacht hiervoor gaat leiden tot extra regeldruk en bemoeienis (Hessels & Hooge, 2006; Ven et al., 2014). Uit de literatuur volgt dat MKB Goed Bestuur en Toezicht wel degelijk toegevoegde waarde kan hebben. De toegevoegde waarde heeft betrekking op:

- Verbeterde continuïteit
- Makkelijker toegang tot financiering
- Faciliteren van groei
- Goede relaties met belanghebbenden
- Betere prestaties
- Hogere bedrijfswaardering
- Toename werkgelegenheid

De focus van MKB Goed Bestuur en Toezicht is echter anders dan bij het grootbedrijf. Bij het grootbedrijf ligt de focus niet alleen op het besturen van een onderneming, maar vooral ook op het toezicht houden door een Raad van Commissarissen. Bij MKB Goed Bestuur en Toezicht ligt de focus vooral op het verbeteren van de prestaties van de onderneming. Aandacht dus voor MKB Goed Bestuur en Toezicht, niet omdat het moet maar omdat het loont!

MKB Goed Bestuur en Toezicht: niet omdat het moet, maar omdat het loont!

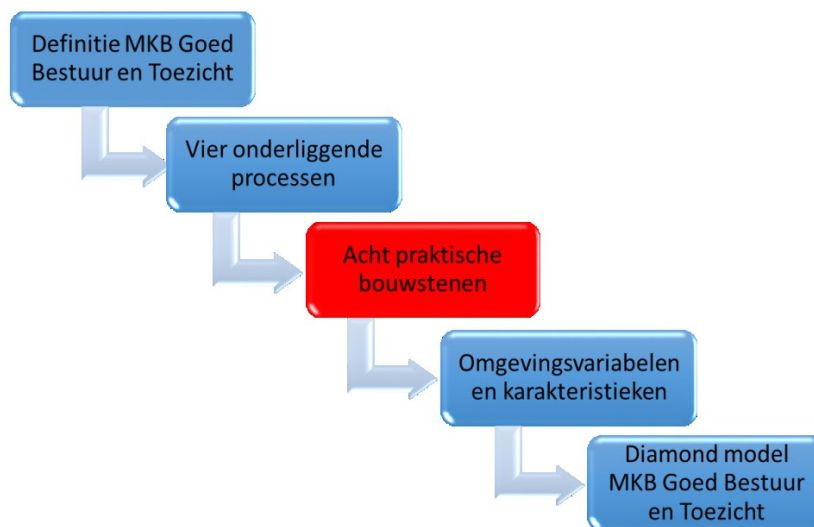
Zoals uit de definitie op pagina 12 duidelijk wordt, omvat MKB Goed Bestuur en Toezicht vier processen: sturen, beheersen, organiseren van tegenspraak en verantwoorden. Het gaat erom deze processen zo in te richten dat de ondernemingsdoelen op een efficiënte en effectieve wijze worden bereikt. Het bestuur vormt de spil in het vormgeven van MKB Goed Bestuur en Toezicht. In het mkb heeft de DGA hierin een centrale rol. Op basis van de definitie wordt een begin gemaakt van een model voor MKB Goed Bestuur en Toezicht. De eerste stap in de ontwikkeling van het Diamond model is in Figuur 3 weergegeven. In de hiernavolgende hoofdstukken wordt dit model verder uitgebouwd.



Figuur 3: De processen van MKB Goed Bestuur en Toezicht

2 Naar een model voor MKB Goed Bestuur en Toezicht

Om MKB Goed Bestuur en Toezicht praktisch toepasbaar te maken, is het wenselijk dat de in hoofdstuk 1 geformuleerde vier onderliggende processen van MKB Goed Bestuur en Toezicht verder worden geoperationaliseerd. Hiertoe worden deze vier processen in dit hoofdstuk uitgewerkt tot acht zogenaamde 'bouwstenen' van MKB Goed Bestuur en Toezicht.



Figuur 4: Van processen naar bouwstenen

2.1 Van onderliggende processen naar praktische bouwstenen

Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, zijn vier processen van MKB Goed Bestuur en Toezicht te onderscheiden:

- Sturen
- Beheersen
- Organiseren van feedback
- Verantwoorden

Om tot gerichte en bruikbare handvatten voor accountants te komen, worden deze vier **onderliggende processen** in dit hoofdstuk verder geoperationaliseerd naar acht **praktische bouwstenen** van MKB Goed Bestuur en Toezicht. Deze vormen de praktische invulling van de vier processen sturen, beheersen, feedback organiseren en verantwoorden. De acht bouwstenen bieden een kader aan de accountant om de ondernemer van praktisch toepasbaar advies te voorzien op het gebied van MKB Goed Bestuur en Toezicht.

Per proces worden een tweetal bouwstenen geïntroduceerd. Tevens zal per bouwsteen worden bekeken of, en zo ja welke invulling de huidige literatuur op het gebied van MKB Goed Bestuur en Toezicht geeft aan de desbetreffende bouwsteen. Hiervoor wordt gekeken naar codes op het gebied van MKB Goed Bestuur en Toezicht alsmede naar onderzoeksliteratuur op dit vlak.

2.1.1 Onderliggend proces: Sturen

Zoals is aangegeven in het eerste hoofdstuk bestaat het onderliggende proces **sturen** uit het bepalen van een strategische richting voor de onderneming voor langere termijn. Om hier invulling aan te geven zijn een tweetal bouwstenen van essentieel belang: **Strategie** en **Operationele vormgeving**.

Strategie

Zowel de Europese ecoDa-code als de Belgische Code Buysse II besteden ruime aandacht aan strategie. Zij stellen dat de vorming, implementatie en tijdige aanpassing van de strategie essentieel zijn voor goed bestuur en toezicht in het mkb (ecoDa, 2010; Buysse II, 2009). Met name bij bedrijven jonger dan 3 jaar ontbreekt het vaak aan een duidelijke strategie. Een gebrek aan strategie kan leiden tot een inconsistent beleid en inefficiënt gebruik van productiefactoren. Opvallend is dat bedrijven die de eerste 3 jaar overleven vaker een duidelijke strategische keuze hebben gemaakt (Panteia, 2015). Dit geeft het belang van een duidelijk vastgestelde strategie aan. De gekozen strategie moet echter niet in beton worden gegoten, maar frequent worden geëvalueerd. Is de gekozen strategie nog wel de meest effectieve manier om de doelstellingen te bereiken? Zo niet, dan dient de strategie te worden aangepast. Strategische wendbaarheid is dan ook een voorwaarde voor succes op de lange termijn (Brunninge, Wiklund & Nordqvist, 2007; Weber & Tarba, 2014). Naarmate de turbulentie in de omgeving van de organisatie toeneemt, wordt het belang van snelle strategische aanpassing groter.

Strategievorming is naast *onderdeel* tevens een *uitkomst* van MKB Goed Bestuur en Toezicht. Immers, de optelsom van de inspanningen op het gebied van MKB Goed Bestuur en Toezicht moet resulteren in succesvolle strategievorming en uitvoering van het strategisch plan. Oftewel, een deugdelijk regime van MKB Goed Bestuur en Toezicht hoort bij te dragen aan een strategisch succesvolle onderneming.

Opvallend is dat bedrijven die de eerste 3 jaar overleven vaker een duidelijke strategische keuze hebben gemaakt.

Het strekt in deze tot aanbeveling om een meerjarig business plan te ontwikkelen. Het gevoerde beleid dient jaarlijks te worden getoetst aan het businessplan. Hierbij dient tweeledig kritisch gekeken te worden:

- Sluit de **strategie** nog wel aan op de **doelstellingen**?
- Sluit het gevoerde dagelijkse **beleid** nog wel aan op de **strategie**?

Deze structurele toetsing zorgt voor meer transparantie en een meer gestructureerde besluitvorming. Voor de toetsing van het dagelijkse beleid aan de strategie is de tweede praktische bouwsteen onder het proces **sturen** van belang, de **operationele vormgeving**.

MKB Goed Bestuur en Toezicht op het gebied van 'strategie' is:

- Het ontwikkelen van een duidelijke strategie die aansluit op de doelstellingen.
- Het opstellen van een meerjarig business plan.

- Zorgen dat de onderneming 'strategisch wendbaar' is. Evalueer regelmatig of de strategie nog aansluit op de doelstellingen en pas de strategie zo nodig aan.
- Erop toezien dat de strategie wordt uitgevoerd in het dagelijks beleid.

Operationele vormgeving

Om als organisatie in staat te zijn de geformuleerde strategie succesvol ten uitvoer te brengen, is operationele vormgeving onontbeerlijk. Met operationele vormgeving wordt bedoeld de inrichting van het systeem dat de uitvoering van de gekozen strategie mogelijk maakt.

Strategische planning richt zich over het algemeen op de lange termijn (Mintzberg, 2000). Echter, de langetermijndoelstellingen welke voortvloeien uit het planningsproces, dienen tevens vertaald te worden naar meer op de korte termijn gerichte operationele doelstellingen.

Vervolgens dient de onderneming te beschikken over een systeem dat het in staat stelt om het gedrag van personen en onderdelen in de organisatie zodanig te sturen dat deze in lijn zijn met het behalen van de operationele doelstellingen en strategie (*doelcongruentie*). Naast het sturen van gedrag, maakt dit systeem tevens de monitoring van de voortgang met betrekking tot het behalen van de doelstellingen mogelijk.

Het sturen op de tenuitvoerbrenging van de strategie is een functie van het managementcontrolsysteem en onderdeel van het Performance Management Systeem (hierna: "PMS").

Er is een veelheid aan modellen beschikbaar om vorm te geven aan performance management. Een veelgebruikt model in dit kader is de balanced scorecard, waarin voor verschillende dimensies kritische succes- en prestatie-indicatoren worden geformuleerd. Ongeacht het model en de werkwijze die worden gekozen, zal er sprake moeten zijn van maatwerk, toegespitst op de situatie en strategie van de desbetreffende onderneming. Naast vraagstukken omtrent de formulering van de juiste Kritische Performance Indicators (hierna: "KPI's"), spelen hier vragen zoals het al dan niet koppelen van beoordelingen en beloningen aan de uitkomsten van het PMS en beperkingen zoals de beschikbare informatie uit de diverse systemen.

Het gebruik van performance management systemen, zoals de balanced scorecard, is in het mkb minder gemeengoed dan bij grote organisaties. Enkele redenen hiervoor zijn o.m. het beslag op tijd en middelen door een PMS, een kortetermijnfocus binnen de organisatie en, meer algemeen, een gebrek aan strategische besluitvorming (Hudson, Smart, Bourne, 2001; Brem, Kreusel, Neusser, 2008). Deze belemmeringen dienen te worden meegewogen bij advisering omtrent het PMS. Met name de vaak beperkt beschikbare tijd en middelen om aan het PMS invulling te geven verdienen de aandacht. Er dient een kosten-batenafweging te worden gemaakt, waarbij uiteraard de kosten voor implementatie en toepassing van het systeem de gewenste toegevoegde waarde niet mogen overstijgen. Een eenvoudig budgetteringsproces kan hierin een goede eerste stap zijn.

De operationele vormgeving heeft directe raakvlakken met het tweede **onderliggende proces** van het Diamond model: **beheersen**. Echter, waar beheersen zoals hieronder wordt beschreven, een bredere functie heeft, dient de praktische bouwsteen **operationele vormgeving** specifiek het ten uitvoer brengen van de **strategie**.

MKB Goed Bestuur en Toezicht op het gebied van 'operationele vormgeving' is:

- Noodzakelijk om de strategie ten uitvoer te brengen.
- Het systeem dat de vertaalslag van langetermijnstrategie naar operationele doelstellingen mogelijk maakt.
- Zorgen voor doelcongruent gedrag binnen de organisatie.
- Een passend Performance Management Systeem gebruiken.

2.1.2 Onderliggend proces: Beheersen

Het proces **beheersen** draait om controle over de organisatie. Grip hebben op de organisatie is om een veelheid van redenen van belang. Het helpt bij het inschatten van risico's, het voorkomen van fraude en draagt bij aan de kwaliteit van de financiële rapportages. De structuren en informatie die hiervoor nodig zijn, vormen tevens de basis voor de operationele vormgeving, zoals beschreven in paragraaf 2.1.1. Hiermee dient de informatie vanuit het onderliggende proces **beheersen** als input voor het onderliggende proces sturen en speelt beheersing een belangrijke rol bij de realisatie van de strategie.

Om aan dit proces van **beheersen** een goede uitvoering te kunnen geven, dienen de volgende twee praktische bouwstenen op orde te zijn: **Organisatiestructuur** en **Informatievoorziening**.

Organisatiestructuur

Een van de randvoorwaarden voor het implementeren van een Goed Bestuur en Toezicht-structuur is het hebben van een voldoende ontwikkelde organisatiestructuur (Hambrick, Werder en Zajec, 2008). Ook voor het effectief kunnen implementeren van de strategie is een dergelijke structuur een voorwaarde.

De structuur dient helderheid te geven over de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en dient bij te dragen aan de interne coördinatie van beslissingen. Ook voor de ontwikkeling van een effectieve interne informatievoorziening is een duidelijke organisatiestructuur, zeker vanaf een bepaalde omvang van de organisatie, van belang.

Evenals in het onderzoek naar goed bestuur en toezicht heeft ook het onderzoek naar organisatiestructuren zich met name gericht op het grootbedrijf. Vraagstukken aangaande de meest effectieve structuur spelen immers uitsluitend bij ondernemingen met een bepaalde omvang en mate van complexiteit. Mosselman en Meijaart hebben in 2004 in opdracht van EIM een onderzoek gedaan naar organisatiestructuren in het mkb. Zij onderscheiden hierin vier dimensies: de formele structuur, specialisatie, invloed van medewerkers en, als vierde en laatste dimensie, coördinatie. Het onderzoek van Mosselman en Meijaart richt zich op ondernemingen met 1 tot 100 werknemers. In de uitkomsten van dit onderzoek wordt bovenstaande aanname dat organisatiestructuurvraagstukken met name bij grotere ondernemingen spelen, bevestigd. Het onderzoek van Mosselman en Meijaart laat zien dat:

- Een formele structuur alleen van toepassing is op de grootste categorie ondernemingen uit dit onderzoek (100 werknemers). Onder formele structuur verstaan Mosselman en

Meijaart de indeling van taken en verantwoordelijkheden binnen het bedrijf, zoals bijvoorbeeld weergegeven in een organogram.

- Vraagstukken omtrent specialisatie van werkzaamheden en verantwoordelijkheden spelen bij vrijwel alle mkb-ondernemingen, zeker bij de categorie met meer dan 25 werknemers.
- Teamcoördinatie en standaardisatie van werkzaamheden zijn de belangrijkste coördinatiemechanismen bij de grotere mkb-bedrijven (met meer dan 25 werknemers) uit deze steekproef.

Enkele voor de hand liggende lessen die uit het rapport van Mosselman en Meijaart kunnen worden getrokken zijn:

- Formele structuurvraagstukken spelen slechts bij de categorie 'grootste mkb-bedrijven'. Echter, tijdige aanpassing en ontwikkeling van de structuur is gewenst zodra er sprake is van groei van de organisatie. Organisaties die groeien zonder tijdige aandacht voor structuurvraagstukken lopen op enig moment tegen problemen aan, bijvoorbeeld op het gebied van coördinatie en aansturing. Hiervoor dient bij de inrichting van de Goed Bestuur en Toezicht-structuur nadrukkelijk aandacht te zijn.
- Omdat specialisatie bij verreweg het grootste deel van het mkb een rol speelt, zijn het vastleggen van bevoegdheden en het toedelen van verschillende vakinhoudelijke taken van wezenlijk belang voor een deugdelijk bestuurs- en toezichtregime.

MKB Goed Bestuur en Toezicht op het gebied van 'organisatiestructuur' is:

- Het vastleggen van bevoegdheden en toebedelen van taken.
- Het tijdig inrichten van een formele structuur welke meegroeit met de organisatie.

Informatievoorziening

Onder deze praktische bouwsteen van het ondersteunend proces beheersen valt zowel de interne als externe informatievoorziening, de risicobeheersing en de monitoring. Een deugdelijk systeem voor interne informatievoorziening is een wezenlijke randvoorwaarde om effectief MKB Goed Bestuur en Toezicht te kunnen toepassen. Hambrick (2008) schaaft deze praktische bouwsteen onder de formele toezicht-*structuur*. Dat wil zeggen het geheel aan maatregelen dat wordt genomen om het daadwerkelijke toezicht mogelijk te maken, zoals bijvoorbeeld de inrichting van systemen. EcoDa (2010) stelt iets vergelijkbaars, namelijk dat het hebben van een degelijk systeem voor interne beheersing een basisprincipe van MKB Goed Bestuur en Toezicht is en relevant is voor iedere onderneming. Buysse II (2009) geeft verder aan dat de onderneming tijdige, actuele en volledige informatie beschikbaar dient te stellen aan externe adviseurs. Voor een deugdelijke aansturing van de onderneming is naast interne informatie ook externe informatie noodzakelijk. Hier kan de externe adviseur of bestuurder middels het inbrengen van zijn expertise (Hessels & Hooge, 2006; Buysse II, 2009) een belangrijke rol spelen. Een deugdelijke informatievoorziening dient meerdere doelen. Om te beginnen: zonder de juiste, tijdige en betrouwbare informatie is toezicht houden feitelijk niet mogelijk. Naast het aspect van toezicht, zal een onvolledige interne en externe informatievoorziening ook bij andere praktische bouwstenen van Goed Bestuur en Toezicht tot problemen leiden. Zo is deugdelijk advies en ook het proces van strategievorming- en -implementatie lastig tot onmogelijk wanneer

er geen sprake is van juiste informatievoorziening. Een Raad van Commissarissen of een Raad van Advies zal, gezien haar taakomschrijving, aandringen op een correcte informatievoorziening. Voor ondernemingen waar geen sprake is van een RvC kan dit anders liggen. Deugdelijke interne processen zijn hier minder vanzelfsprekend, zeker wanneer sprake is van snelle groei in de onderneming. In het Goed Bestuur en Toezicht-regime dient hier dan ook tijdig voldoende aandacht naar uit te gaan.

MKB Goed Bestuur en Toezicht op het gebied van 'informatievoorziening' is:

- Tijdig beschikken over actuele en volledige informatie.
- Voor zowel interne als externe belanghebbenden.
- Randvoorwaarde voor alle vier de onderliggende processen van MKB Goed Bestuur en Toezicht.
- Het tijdig mee laten meegroeien van het informatiesysteem met de organisatie.

Deugdelijk advies, maar ook het proces van strategievorming en – implementatie, is lastig tot onmogelijk wanneer er geen sprake is van een juiste informatievoorziening.

2.1.3 Onderliggend proces: Organiseren van feedback (Toezicht & Advies)

Het organiseren van feedback wordt in hoofdstuk 1 omschreven als het op een structurele manier organiseren van een kritisch klankbord en tegengeluid ter toetsing van de strategie en het beleid en de uitvoering daar van. Het organiseren van feedback, waaronder uiteraard ook advies wordt verstaan, heeft hiermee een tweeledige functie. Enerzijds is er de ondersteunende rol richting de beslissers in de organisatie, vaak aangeduid als de adviesrol, waarin het met name draait om ondersteuning bij het nemen van beslissingen. Anderzijds dient de feedback ook als kritisch klankbord en tegenkracht, een rol waarbij het met name draait om het uitdagen van en geven van kritische reflectie aan de beslissers in de organisatie. Deze tweeledige rol vormt de basis voor de twee bouwstenen behorend bij dit proces. De eerste bouwsteen laat zich het beste omschrijven als advies (ondersteunen), de tweede bouwsteen als klankbord en tegenkracht gericht op het uitdagen van het bestuur.

Advies (ondersteunen)

Advisering bij diverse aspecten van de bedrijfsvoering, van operationeel tot strategisch, is een functie waar door ondernemers en bestuurders, ook in het mkb, veel waarde aan wordt gehecht (Heuvel, Gils & Voordeckers, 2006; Neville, 2011). Ook de ecoDa code (2010) en de Code Buysse II (2009) besteden uitgebreid aandacht aan de adviesfunctie, onder andere door de instelling van een Raad van Advies aan te bevelen.

Externe adviseurs kunnen op meerdere punten bijdragen aan de prestaties en continuïteit van de onderneming. Brunninge, Wiklund en Nordqvist (2007) stellen dat ondernemingen met externe toezichthouders of adviseurs een hogere mate van strategische wendbaarheid tentoonspreiden. Adviseurs kunnen naast kennis ook externe contacten inbrengen en het imago naar de buitenwereld verbeteren (Heuvel, Gils & Voordeckers, 2006).

Ondernemingen met externe toezichthouders of adviseurs laten een hogere mate van strategische wendbaarheid zien.

Advies is dan ook voor iedere onderneming van belang, ongeacht de omvang van het bedrijf. Waar de startende ondernemer deze praktische bouwsteen bijvoorbeeld organiseert door overleg met familie en vrienden, kan de adviesrol later een meer formeel karakter krijgen door de aanstelling van een Raad van Advies. Naarmate de onderneming verder groeit, kan de positie van deze adviesraad verder worden geformaliseerd en opgaan in een volwaardige Raad van Commissarissen. Het is essentieel om de invulling van de adviesfunctie tijdig aan te passen aan de ontwikkeling van de organisatie.

MKB Goed Bestuur en Toezicht op het gebied van 'advies' is:

- De adviesfunctie zodanig inrichten dat dit passend is bij de omvang en ambities van de onderneming.
- Adviseurs leveren naast kennis ook externe contacten en kunnen bijdragen aan het imago richting de buitenwereld.
- Ondernemingen met externe adviseurs kennen een hogere mate van strategische wendbaarheid.
- Advies ondersteunt bij strategische besluitvorming.

Tegenkracht (uitdagen)

Deze praktische bouwsteen bevat ook adviserende ondersteuning aan het bestuur, maar vanuit een duidelijk andere insteek dan hierboven beschreven. Het betreft hier een kritisch klankbord, oftewel een adviseur of raad welke in staat is het bestuur een spiegel voor te houden. Deze dient er niet voor terug te schrikken het bestuur ongezouten de waarheid te zeggen en waar nodig op fouten te wijzen. Deze rol heeft elementen van toezicht in zich, hoewel van formeel toezicht zoals wij dit kennen in het grootbedrijf geen sprake is. Deze rol kan bij (delen van) het bestuur tot weerstand leiden. Zij vergt dan ook een andere set competenties dan bij adviseren in de rol van ondersteunen.

Het werkelijk beschikken over een kritisch klankbord verkleint het risico op allerlei misstappen. Niet voor niets is deze functie voor het grootbedrijf, in de vorm van toezicht, wettelijk verplicht en een kerntaak binnen goed bestuur. Bedrijfsblindheid wordt ermee tegengegaan en het bevordert de continuïteit van de onderneming.

Een kritisch klankbord gaat bedrijfsblindheid tegen en bevordert de continuïteit van de onderneming.

Doordat voor deze praktische bouwsteen in het mkb geen wettelijke verplichting bestaat, ontstaat een lastig spanningsveld. Juist op de plaatsen waar de kritische klankbordrol het meest van toegevoegde waarde is, zoals bij een DGA die 'zonnekoninggedrag' vertoont, is deze het moeilijkste te implementeren. Er is immers altijd de mogelijkheid het kritisch klankbord

simpelweg terzijde te schuiven. Voor de continuïteit en ook voor de groei van de onderneming is deze functie echter vroeger of later van cruciaal belang. Bij de invulling van deze functie spelen afwegingen zoals de persoonlijkheid van de DGA, de bedrijfscultuur en de bereidheid om open te staan voor een ander geluid een grote rol.

MKB Goed Bestuur en Toezicht op het gebied van 'klankbord en tegenkracht' is:

- Het organiseren van een kritisch tegengeluid.
- Helpt bedrijfsblindheid en 'zonnekoninggedrag' voorkomen
- Bevordert de continuïteit van de onderneming
- De praktische invulling is onder andere afhankelijk van de persoonlijkheid van de DGA.

2.1.4 Onderliggende proces: Verantwoorden

De insteek bij het onderliggende proces **verantwoorden** is voor het mkb anders dan voor het grootbedrijf. Het draait voor het mkb niet in de eerste plaats om een maatschappelijke wens en wettelijke verplichting tot het afleggen van verantwoording. Deze beperkt zich immers vaak tot het deponeren van de jaarrekening. Voor mkb-bedrijven draait verantwoord en ook vooral om het creëren van betrokkenheid bij de onderneming en het aangaan van goede en vruchtbare relaties met relevante partijen. Wederzijds vertrouwen is hierin cruciaal. Deze relevante partijen, ook wel belanghebbenden genoemd, bestaan uit interne belanghebbenden zoals de werknemers en externe belanghebbenden zoals de bank, klanten en leveranciers.

De twee praktische bouwstenen voor dit onderliggende proces zijn het omgaan met de belangen van **interne belanghebbenden** en **externe belanghebbenden**.

Onderzoek van Berman et al (1999) laat zien dat er een positieve relatie is tussen het goed omgaan met interne en externe belanghebbenden en de financiële resultaten van de mkb-onderneming. In de eerder genoemde Code Buyse (2009) is een aantal 'principes voor deugdelijk ondernemen' gedefinieerd. Wat opvalt, is dat deze principes grotendeels gaan over de relatie met interne en externe belanghebbenden zoals financiers, leveranciers, klanten, personeel en belangengroepen. Een goede relatie met deze partijen vergroot de stabiliteit, verbetert het imago van de onderneming en helpt als het tegenzit om samen met deze partners klappen op te vangen. Daarnaast kan de onderneming langs deze kanalen waardevolle informatie verkrijgen. Met name jonge bedrijven ondervinden problemen omdat zij weinig relaties hebben die gebaseerd zijn op onderling vertrouwen en daarnaast ook nog geen betrouwbare reputatie hebben opgebouwd. Dit geldt voor de relatie met toeleveranciers en klanten, maar ook met financiers. Hierdoor hebben jonge bedrijven bijvoorbeeld veel meer moeite bij het verkrijgen van krediet (Coleman, 2014).

Verantwoording naar Interne belanghebbenden

Onder interne belanghebbenden worden de medewerkers verstaan, de bestuurders en de eigenaren. Aangezien de bestuurders en eigenaren reeds centraal staan in het gehele MKB

Goed Bestuur en Toezicht-model richt deze praktische bouwsteen zich met name op de werknemers. In veel gevallen zijn zij een cruciale interne belanghebbende.

Goed werkgeverschap is de basis voor een vertrouwensrelatie tussen het personeel en de organisatie. Duidelijk laten zien dat de organisatie een langetermijnvisie heeft op de omgang met haar personeel, bereid zijn in personeel te investeren, zorgdragen voor een stimulerende werkomgeving en transparant communiceren en handelen richting de werknemers, zijn een paar van de vele manieren waarop een onderneming haar personeel aan zich kan binden.

Naast bekende voordelen voor de organisatie van het hebben van een goede relatie met het personeel, zoals het behoud van kennis en ervaring, heeft de dynamiek met betrekking tot werknemers op twee manieren grote invloed op MKB Goed Bestuur en Toezicht. Ten eerste kan het personeel een belangrijke rol spelen in de adviesfunctie. Zij kan hier door haar kennis van de dagelijkse operatie een unieke bijdrage leveren, welke moeilijk door externe adviseurs kan worden gerealiseerd. Personeel dat zich niet veilig of gewaardeerd voelt, zal niet bereid zijn deze bijdrage te leveren. Daarnaast heeft de relatie met het personeel invloed op de beheersing. Wanneer in de organisatie vanuit vertrouwen kan worden gewerkt, zal de noodzaak van formele controlemaatregelen afnemen.

Hoewel de situatie per sector sterk kan verschillen, kan worden gesteld dat het personeel te allen tijde betrokken dient te worden bij MKB Goed Bestuur en Toezicht. Alleen met inbreng en medewerking van het personeel kan MKB Goed Bestuur en Toezicht succesvol worden vormgegeven.

MKB Goed Bestuur en Toezicht op het gebied van 'verantwoording naar interne belanghebbenden' is:

- De werknemers zijn de belangrijkste interne belanghebbenden.
- Laten zien dat de onderneming een langetermijnvisie heeft op de omgang met personeel.
- Betrek het personeel als adviseurs op het gebied van strategie en bedrijfsvoering.
- Bevordert het vertrouwen binnen de organisatie.

De familie als belanghebbende

Indien sprake is van een familiebedrijf is de familie een partij met vaak stevige invloed op de onderneming. Dit stelt andere, vaak aanvullende eisen aan de inrichting van het Goed Bestuur en Toezicht-regime. De International Finance Corporation, onderdeel van de Wereldbank, heeft in 2011 een handboek voor goed bestuur binnen familiebedrijven uitgegeven. Hierin pleiten zij voor een familiehandboek (*Constitution*) waarin afspraken staan voor de omgang met zaken zoals opvolging, de rol van de familie in het bestuur van de onderneming, conflicten tussen familieleden en de inrichting van extern toezicht.

Verantwoording naar Externe belanghebbenden

Er is een veelheid aan externe belanghebbenden welke van belang kunnen zijn voor de onderneming. Denk hierbij bijvoorbeeld aan leveranciers, afnemers, banken en de (lokale) overheid. De mate waarin deze externe partijen van invloed zijn op de onderneming verschilt per situatie. Naarmate een onderneming groeit of overgaat tot samenwerkingsverbanden met externe partijen, zoals wanneer sprake is van co-creatie of open innovatie, zal dit zwaardere

eisen stellen aan de omgang met externe belanghebbenden. Zo gaan hier vraagstukken spelen op het gebied van transparantie (welke informatie wordt gedeeld?) en wederzijdse afhankelijkheid (wat zijn de onderlinge machtsverhoudingen?). Naast de kansen die een dergelijke samenwerking biedt, brengt de blootstelling aan en verwevenheid met externe partijen die hierbij horen, ook risico's met zich mee. Een deugdelijk risicomanagement op het vlak van de omgang met deze externe partijen is hiervoor dan ook noodzakelijk.

Om deze risico's te beperken kan de onderneming ervoor kiezen om een meer gestructureerde en geformaliseerde aanpak voor het omgaan met externe belanghebbenden te implementeren. Hiervoor zijn verschillende modellen voorhanden (Preble, 2005; Berman et al, 1999). De kern van deze modellen is dat wordt gestart met een gestructureerde analyse van externe partijen en vervolgens een geformaliseerd beleid dienaangaande wordt geformuleerd.

Een externe partij welke voor veel mkb-ondernemingen van essentieel belang is en welke uitdrukkelijk aandacht verdient, is de bank. Ten eerste is het bankwezen tot op heden nog steeds de grootste verstrekker van financiering aan het mkb (Panteia Financieringsmonitor, 2015). Hierdoor vervult zij een cruciale rol in het faciliteren van investeringen en groei. Tevens is goedkeuring door de bank een krachtig positief signaal omtrent de betrouwbaarheid en stabiliteit van het bedrijf richting andere externe partijen. De bank stelt bovendien eisen aan het bestuur en toezicht van de onderneming, zoals de kwaliteit van het toezicht, de directie en de informatievoorziening. De gewenste goede relatie met de bank is daarmee dan ook niet alleen een *onderdeel* van MKB Goed Bestuur en Toezicht, de bank *vraagt* ook goed MKB Goed Bestuur en Toezicht.

MKB Goed Bestuur en Toezicht op het gebied van 'verantwoording naar externe belanghebbenden' is:

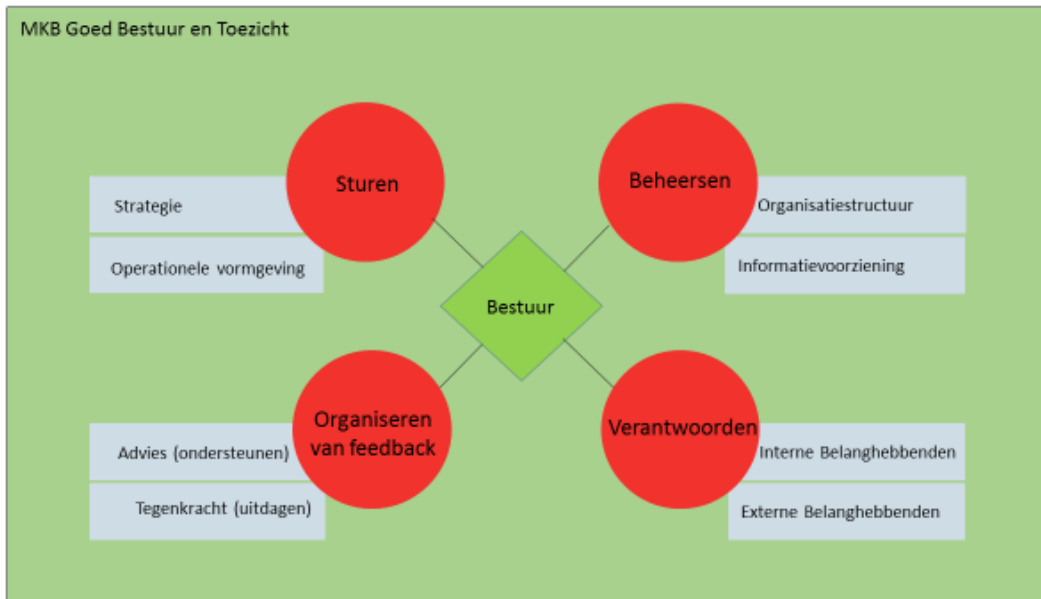
- Met name gericht op stakeholder management.
- De wettelijke verplichting tot verantwoording is veel beperkter dan in het grootbedrijf.
- Nadenken over transparantie en wederzijdse afhankelijkheid.
- Vaak is de bank een cruciale externe belanghebbende.
- Deugdelijk stakeholder management versterkt het imago, bevordert de groei en helpt de continuïteit van de onderneming te waarborgen.

De gewenste goede relatie met de bank is daarmee dan ook niet alleen een onderdeel van MKB Goed Bestuur en Toezicht, de bank vraagt ook goed MKB Goed Bestuur en Toezicht.

2.2 Conclusie en model

In dit hoofdstuk is een praktische invulling gegeven aan de vier processen van MKB Goed Bestuur en Toezicht, welke zijn geschetst in hoofdstuk 1. De acht praktische bouwstenen (twee per onderliggend proces) bieden concrete handvatten om MKB Goed Bestuur en Toezicht op een gestructureerde manier vorm te geven. De bouwstenen dienen hierbij niet los van elkaar te worden gezien. Deels ondersteunen zij elkaar en deels vullen zij elkaar aan. In wisselwerking zorgen zij voor een effectief regime op het gebied van MKB Goed Bestuur en Toezicht.

Dit gegeven zal in hoofdstuk 3 nader worden uitgewerkt en worden toegevoegd aan het model. Figuur 5 schetst de situatie tot dusver.

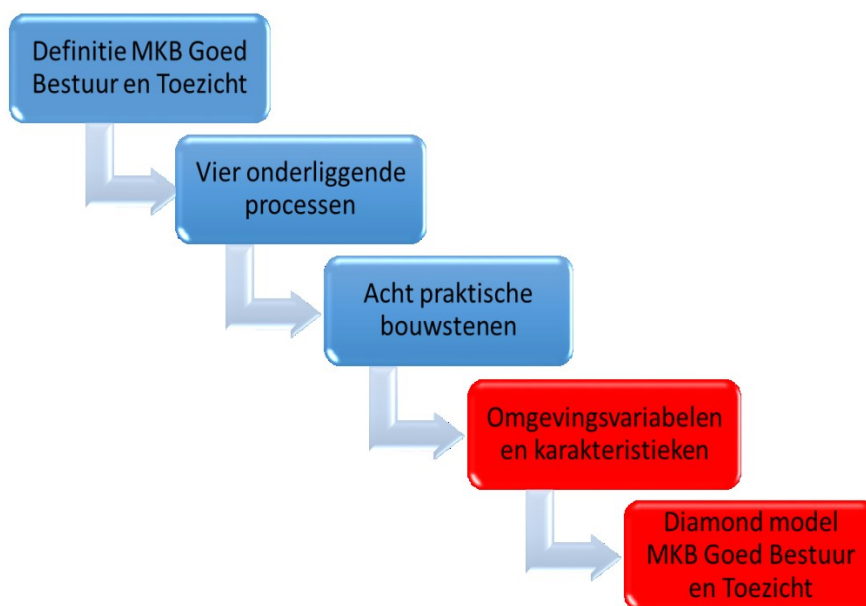


Figuur 5: De bouwstenen van MKB Goed Bestuur en Toezicht

Echter, enkel het formuleren van de bouwstenen is niet afdoende om MKB Goed Bestuur en Toezicht ook daadwerkelijk vorm te geven in de uiteenlopende praktijk van ondernemingen. De vraag hoe deze bouwstenen in een concrete situatie in te vullen, levert geen uniform antwoord op. Hoewel het onze aanname is dat deze bouwstenen voor veruit de meeste mkb-ondernemingen van toepassing zijn, is de praktische invulling sterk afhankelijk van de specifieke situatie. Hierbij spelen de ondernemingskarakteristieken en omgevingsvariabelen een rol. Deze worden verder besproken in hoofdstuk 3.

3 Ondernemingskarakteristieken en omgevingsvariabelen

In dit onderzoek naar MKB Goed Bestuur en Toezicht is tot nu toe impliciet aangenomen dat het mkb een eenduidige groep bedrijven is en dat de onderliggende processen van MKB Goed Bestuur en Toezicht voor al deze bedrijven op eenzelfde manier kunnen worden ingericht. Dit is echter geen realistische aanname. Hét mkb bestaat niet. Zij wordt gevormd door een uiterst heterogene groep ondernemingen welke in omvang, omstandigheden en ambities sterk van elkaar verschillen. Het is dan ook aannemelijk dat de inrichting van de onderliggende processen en bouwstenen van MKB Goed Bestuur en Toezicht niet voor ieder bedrijf hetzelfde is, maar aangepast moet worden aan de specifieke karakteristieken van de onderneming en de situatie waarin zij zich bevindt. Een bedrijf met 100 medewerkers zal andere eisen stellen aan de organisatiestructuur dan een onderneming met 25 medewerkers en een bedrijf dat bijvoorbeeld geld van derden beheert en/of investeert zal veel hogere eisen stellen aan de verantwoording richting belanghebbenden dan een doorsnee productieonderneming, om maar enkele voorbeelden te noemen. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de invloed van de karakteristieken en omstandigheden van de onderneming op de invulling van MKB Goed Bestuur en Toezicht.



Figuur 6: Karakteristieken, omgevingsvariabelen en het Diamond model

3.1 Contingentiebenadering

In navolging van Uhlaner et al. (2007) stelt Gibson (2009) dat het niet mogelijk is om één structuur, proces en aanpak voor Goed Bestuur en Toezicht te ontwerpen die voor iedere mkb-onderneming effectief is. De reden hiervoor is dat zogenaamde contingenties van invloed zijn op de uitkomst van bestuur- en toezichtmaatregelen (Gibson, 2009). Deze contingenties laten zich het beste omschrijven als karakteristieken en omgevingsvariabelen van de onderneming. Gibson (zie bijlage 2) noemt hierbij omvang, sector, fase in de levenscyclus en de cultuur van het land waarin het bedrijf opereert. Echter, hoewel Gibson (2009) een eerste aanzet geeft, is

zijn opsomming van omgevingsvariabelen verre van volledig. Er is verder geen onderzoek uitgevoerd naar de definiëring en invloed van deze omgevingsvariabelen op MKB Goed Bestuur en Toezicht. Een volledig overzicht valt vanuit de literatuur dan ook niet te geven.

Op basis van karakteristieken en omgevingsvariabelen zou voor iedere onderneming een unieke Goed Bestuur en Toezicht-structuur gemaakt kunnen worden. Dit is echter niet werkbaar voor de toetsing van de invloed van de verschillende omgevingsvariabelen.

In dit onderzoek is daarom voor de volgende aanpak gekozen. Ten eerste zal een indeling van het mkb worden gemaakt naar typologie. Hiertoe worden diverse manieren om het mkb in te delen met elkaar vergeleken en wordt de voor dit onderwerp meest geschikte indeling geselecteerd. Deze typologie-indeling in paragraaf 3.2 omvat een groot deel van de karakteristieken en omgevingsvariabelen welke van invloed zijn op MKB Goed Bestuur en Toezicht. Daarnaast zullen een aantal karakteristieken en omgevingsvariabelen worden besproken welke niet tot uitdrukking komen in de typologie-indeling, maar die naar onze mening wel van grote invloed kunnen zijn op de wijze waarop MKB Goed Bestuur en Toezicht dient te worden vormgegeven. Hierbij wordt met name stilgestaan bij de reeds in hoofdstuk 1 genoemde persoonskenmerken van de DGA.

3.2 Mkb-typologieën

De Europese Commissie (2005) deelt het mkb in aan de hand van omvangvariabelen. Een dergelijk indeling heeft vanuit wetgevingsoogpunt en beleid in potentie zeker nut (Panteia, 2015a). Beleid kan zich hierdoor toespitsen op specifieke bedrijfscategorieën. Echter, de Goed Bestuur en Toezicht-vraagstukken die spelen bij bedrijven uit een en dezelfde categorie zijn zeer divers. Voor dit onderzoek is een indeling aan de hand van de mkb-definitie dan ook niet toereikend. Er zal een nadere specificatie moeten plaatsvinden.

Het CBS en de KvK classificeren het mkb door middel van de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) uit 2008. Deze indeling bestaat uit vier hoofdcategorieën die aangeven in welke markt het bedrijf werkzaam is en wat de aard is van de toegevoegde waarde: primaire sector (landbouw), secundaire sector (industrie), tertiaire sector (dienstverlening) en quataire sector (overheid en semioverheid). Ondanks de specifieke onderverdeling naar sector en activiteit die de SBI-codes mogelijk maken, lost dit het probleem van een gebrek aan homogeniteit in de subcategorieën niet voldoende op. Zo bevat subcategorie '69.20.2- Accountants-administratieconsulenten' zowel ZZP'ers als grote kantoren. Omvangvariabelen worden hier dus niet meegenomen.

Een andere manier om het mkb in te delen is door, naast de grootte van het bedrijf gemeten in het aantal werknemers, te kijken naar de leeftijd van de onderneming. Het indelen van (mkb-) bedrijven op basis van leeftijd en grootte is gebaseerd op de idee dat bedrijven een levenscyclus door maken. Bedrijven worden geboren, groeien naar volwassenheid en zullen uiteindelijk teloorgaan, bijvoorbeeld door op te gaan in een ander bedrijf. De aanname is dat leeftijd en grootte van de onderneming een positieve relatie hebben. Er zijn in de loop der jaren verschillende levenscyclusmodellen ontwikkeld (zie bijvoorbeeld Greiner, 1972; Galbraith, 1982, Adizes, 1999; Lester et al., 2003). De modellen beschrijven de verschillende fases waar een bedrijf zich in kan bevinden en de uitdagingen die bij iedere fase horen. Het voordeel van een indeling naar fase in de levenscyclus is dat ondernemers zich over het algemeen goed kunnen herkennen in een specifieke fase. Daarnaast is de verwachting dat naarmate de organisatie complexer wordt, dus doorgroeit in de levenscyclus, de toegevoegde waarde van formalisatie

van de vier onderliggende MKB Goed Bestuur en Toezicht processen ook zal toenemen. Een nadeel van de levenscyclusbenadering is dat het vooral theoretische modellen zijn. In de praktijk vindt de levenscyclusindeling vooral op leeftijd plaats. Zo kiest Panteia (2015a) voor de volgende indeling op basis van levensfasen:

- start-ups: <3,5 jaar oud,
- jonge bedrijven: tussen 3,5 en 5 jaar oud,
- bestaande bedrijven (incumbents): >5 jaar oud.

Naarmate de organisatie complexer wordt, dus doorgroeit in de levenscyclus, zal de toegevoegde waarde van formele Goed Bestuur en Toezicht-mechanismen toenemen.

Een andere benadering is een indeling op basis van strategie en ambitie. In veel typologieën worden bedrijven ingedeeld op basis van de doelen die zij stellen. In de literatuur worden twee grove strategieën onderscheiden. Ten eerste zijn er de ambitieuze bedrijven, die streven naar succes gemeten in prestatie-indicatoren zoals winst, omzetgroei en marktaandeel. De tweede groep betreft bedrijven die streven naar continuïteit en een stabiel inkomen (Panteia, 2015a). De verwachting is dat ondernemingen die een sterke groeiambitie hebben, hogere eisen stellen aan de MKB Goed Bestuur en toezicht-structuur. Ondernemingen met een groeiambitie zullen meer relaties met externe partijen moeten ontwikkelen, bijvoorbeeld voor financiering. Daarnaast maakt snelle groei het beheersen van de onderneming complexer.

Naast een indeling op basis van het aantal werkzame personen, SBI, fase in de levenscyclus en ambitie, kan het mkb ook op een aantal andere dimensies worden ingedeeld zoals naar bedrijfskolom (bijvoorbeeld topsectoren), rechtsvorm, de mate van innovatie en marktorientatie. Ieder mkb-bedrijf is middels een combinatie van deze dimensies te beschrijven. Dit heeft echter niet een indeling tot gevolg die werkbaar en herkenbaar is voor beleid en het bedrijfsleven zelf (Panteia, 2015a).

Het Ministerie van Economische Zaken heeft Panteia (voorheen Economische Instituut MKB) daarom gevraagd een nieuwe werkbare typologie voor het mkb te ontwikkelen om te komen tot een indeling die recht doet aan de wijze waarop beleidsmatig, wetenschappelijk en praktisch naar het mkb wordt gekeken. Door middel van een clusteranalyse op basis van een groot aantal van de hiervoor genoemde dimensies komt Panteia (2015a) tot een indeling met twee assen. Eén as is samengesteld op basis van levensfase (jong versus oud) en de andere as op basis van ambitie/strategie (continuïteit versus waardecreatie) van de onderneming (zie Figuur 5). De as 'ambitie/strategie' wordt gevormd door de inspanningen op het gebied van de dimensies:

- Innovatie
- Internationale oriëntatie
- Omzetgroei
- Ambitie/strategie

De as 'levensfase' omvat onder andere de volgende dimensies:

- Bedrijfsomvang
- Rechtsvorm

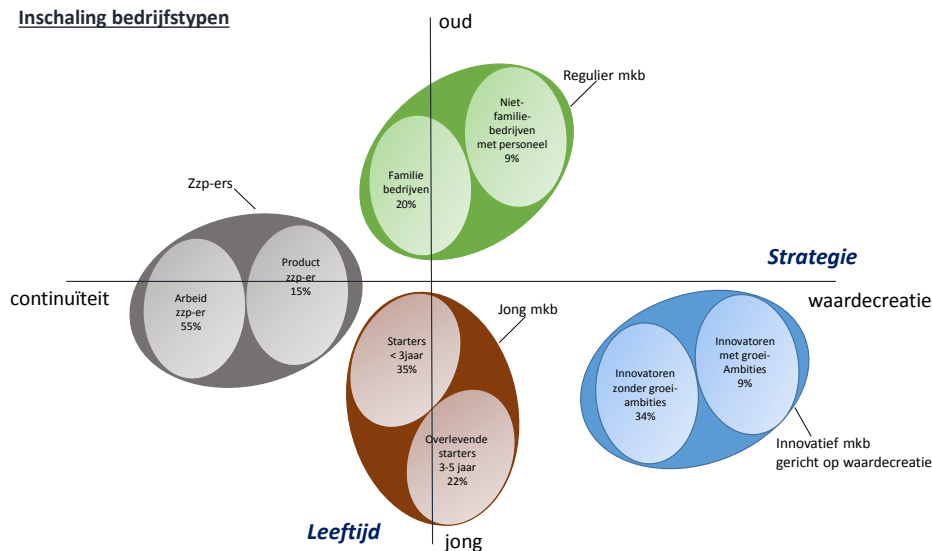
Op basis van de indeling middels deze twee assen komen zij tot vier kwadranten (zie Figuur 7).
Op basis van deze vier kwadranten is het mkb ingeschaald naar vier hoofdbedrijfstypen:

1. ZZP'ers: relatief jong en gericht op continuïteit.
2. Jonge bedrijven tot 5 jaar oud: jong en daarnaast hebben deze bedrijven vaak nog geen duidelijke keuze gemaakt tussen continuïteit en waardecreatie.
3. Het reguliere mkb: gemiddeld genomen wat ouder, ook deze bedrijven hebben vaak nog geen duidelijke keuze gemaakt tussen continuïteit en waardecreatie. Uit het onderzoek van Panteia (2015a) is gebleken dat familiebedrijven iets meer neigen naar continuïteit dan niet-familiebedrijven. Een familiebedrijf is een bedrijf, waarbij één familie een meerderheid van zeggenschap heeft. De familie moet ook formeel betrokken zijn bij het bestuur (CBS, z.d.).
4. Innovatieve bedrijven gefocust op waardecreatie: gemiddeld genomen vrij jong en gericht op waardecreatie

Deze vier op de twee assen gebaseerde categorieën worden nader onderverdeeld in acht subcategorieën:

- 1a- Arbeid-ZZP'ers (ca. 830.000)
- 1b - Product-ZZP'ers (ca. 225.000)
- 2a - Starters tot 3 jaar oud (ca. 530.000)
- 2b - Overlevende starters van 3 tot 5 jaar oud (ca. 335.000)
- 3a - Familiebedrijven met personeel (ca. 300.000)
- 3b - Niet-familiebedrijven met personeel (ca. 135.000)
- 4a - Innovators met sterke groeiambities (ca. 135.000)
- 4b - Innovators zonder sterke groeiambities (ca. 510.000)

De getallen tussen haakjes geven een inschatting van het aantal ondernemingen in deze categorieën in Nederland. In Figuur 7 is deze verdeling over de twee assen weergegeven.



Bron: aangepast van Panteia, 2015 - De percentages in de figuur zijn schattingen van het aandeel van ieder subtype in de mkb-populatie. Ondanks dat de typen schematisch naast elkaar zijn geplaatst, zullen de typen in de praktijk deels overlappen. Vandaar dat de percentages opgeteld ook meer dan 100% zijn.

Figuur 7: Inschaling bedrijfstypen

Voor dit onderzoek zijn alleen bedrijven met 25-100 werknemers relevant. Hierdoor vallen de ZZP'ers buiten de scope van dit onderzoek. Aangezien beide groepen innovators volgens de indeling van Panteia (zie Figuur 7) een duidelijke groeiambitie hebben, worden deze 2 typen samengevoegd. De indeling die voor het verdere onderzoek wordt gehanteerd, is als volgt:

- 1- Jong mkb (<5jr)
- 2- Regulier mkb - Niet-familiebedrijven
- 3- Regulier mkb - Familiebedrijven
- 4- Innovatief mkb

De aangepaste Panteia-indeling waarvoor hier is gekozen, incorporeert een aantal van de omgevingsvariabelen die Gibson noemt. Het gaat hier om omvang en levenscyclus. De verwachting is dat naarmate de onderneming opschuift in haar levenscyclus, de behoefte aan verdere formalisering van de onderliggende processen van MKB Goed Bestuur en Toezicht zal toenemen.

Gibson (2009) noemt ambitie/strategie niet als omgevingsvariabele. Deze variabele wordt hier echter uitdrukkelijk *we*/ meegenomen: zoals hierboven al aangegeven is de verwachting dat een sterke groeiambitie zorgt voor een sterkere financieringsbehoefte en daarnaast de beheersing van de organisatie onder druk zet. Hierdoor ontstaat ook de behoefte aan verdere formalisering van de vier onderliggende processen van MKB Goed Bestuur en Toezicht. Gibson noemt de cultuur in een land ook expliciet als een omgevingsvariabele. Aangezien dit onderzoek alleen betrekking heeft op het Nederlandse mkb, wordt deze variabele hier buiten beschouwing gelaten.

3.3 De rol van de DGA('s)

Omgevingsvariabelen die Gibson niet noemt, maar wel invloedrijk lijken te zijn, zijn de persoonskenmerken en de naaste omgeving van de DGA. In het onderzoek naar goed bestuur voor het grootbedrijf heeft de persoonlijkheid van de CEO en het gedrag in de bestuurskamer de laatste jaren wel steeds meer aandacht gekregen (Rijsenbilt 2011, Laan 2009, Cools 2005). Steeds meer ontstaat het besef dat formele, regelgestuurde bestuurs- en toezichtmaatregelen geen garantie op succes bieden wanneer niet ook naar de gedragsmatige aspecten wordt gekeken. Het belang van *behavioral governance*, dat zich richt op de gedragsmatige aspecten rondom goed bestuur en toezicht, neemt toe (Ees, Gabrielsson & Huse, 2009). Het karakter en gedrag van de persoon van de CEO en overige bestuurders is inmiddels niet meer weg te denken als onderdeel van Goed Bestuur en Toezicht in het grootbedrijf.

In het mkb zou de aandacht voor gedragsmatige aspecten van de bestuurders meer aandacht moeten krijgen. De rol van de CEO is in het mkb namelijk groter dan in het grootbedrijf. Immers, in het grootbedrijf is de CEO veelal geen meerderheidsaandeelhouder. Tevens is, door functiescheiding en toezichtsorganen, in het grootbedrijf sprake van een beperking en scheiding van de macht voor topbestuurders en aandeelhouders.

In het mkb is deze scheiding er niet, en is de DGA oppermachtig als topbestuurder en tegelijkertijd grootaandeelhouder. De impact die de DGA op het bedrijf kan hebben, maar ook het risico dat deze zelfde DGA voor het bedrijf kan vormen, is in het mkb dan ook significant groter dan in het grootbedrijf. Zeker ook door de eenzame positie die veel DGA's hebben (Van der Ven et. al, 2014b) Zoals gezegd, des te opvallender is het dan ook dat in de literatuur over MKB Goed Bestuur en Toezicht de persoonlijkheid en het gedrag van de DGA nauwelijks worden genoemd: deze vormen immers een bepalende factor voor de wijze waarop goed bestuur en toezicht dient te worden ingestoken.

Het is buitengewoon opvallend dat wanneer gekeken wordt naar de literatuur over MKB Goed Bestuur en Toezicht aandacht voor het gedragsmatige aspect en specifiek aandacht voor de persoon en omgeving van de DGA nauwelijks aanwezig is.

Het bestuur, en in het mkb vaak de DGA('s), speelt een centrale rol in de wijze waarop MKB Goed Bestuur en Toezicht moet worden ingericht. Hierin dient niet alleen rekening te worden gehouden met de karaktereigenschappen van de DGA, zoals in hoeverre de DGA openstaat voor advies en autoritair of narcistisch is. Ook dient gekeken te worden naar de omgeving en achtergrond van de DGA. Het is naar onze mening aannemelijk dat de privé-situatie en achtergrond van de DGA van invloed zijn op het functioneren van de DGA. Er bestaat naar ons weten momenteel nog geen model dat specifiek gericht is op de relatie tussen deze persoonlijke kenmerken van de DGA en goed bestuur in het mkb.

Een aantal factoren omtrent (de omgeving van) de DGA die in dit kader van belang zijn, zijn naar onze inschatting:

- Mate waarin de DGA openstaat voor tegenspraak, feedback en kritiek
- Mate van willekeur in het handelen van de DGA
- Ambitieniveau van de DGA
- Inzet van de DGA
- Mate van narcisme van de DGA
- Competenties van de DGA
- Opleidingsachtergrond van de DGA
- Privé-omgeving van de DGA, zoals bij voorbeeld de rol van de partner (van der Ven et al, 2014b)

De DGA is vaak de drijvende kracht achter het succes van een mkb-onderneming, maar succes kan ook leiden tot overschatting en blinde vlekken van de DGA verdoezelen. Een adequate inrichting van de MKB Goed Bestuur en Toezicht-processen kan de DGA helpen blinde vlekken op te vangen. Met name het organiseren van feedback (uitdagen) kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Zoals hierboven aangegeven is er op het gebied van MKB Goed Bestuur en Toezicht nog geen onderzoek gedaan naar de invloed van het karakter en omgeving van de DGA op de MKB Goed Bestuur en Toezicht-structuur. Toch lijkt het voor de hand te liggen dat met name het organiseren van feedback bij een zeer eigenwijze DGA op een andere manier ingericht dient te worden dan bij een DGA die van nature anderen betreft bij de besluitvorming.

3.4 Conclusie en model

Het mkb kenmerkt zich door zijn diversiteit. Ondernemingen binnen de doelgroep van dit onderzoek (25-100 werknemers) kunnen ook behoorlijk van elkaar verschillen. Zo lijkt het bijvoorbeeld voor de hand te liggen dat de eisen aan de inrichting van de goed bestuur en toezicht-processen bij het op continuïteit gerichte familiebedrijf met 25 werknemers anders liggen dan die bij het stormachtig innovatieve en groeiende bedrijf met 100 medewerkers. Niet alleen het aantal werknemers vergt een andere procesinrichting, maar bijvoorbeeld ook het verschil in marktorientatie. In dit hoofdstuk is een aantal omgevingsvariabelen aan bod gekomen die invloed uitoefenen op de inrichting van de vier onderliggende processen en de acht praktische bouwstenen. Het gaat hierbij om de volgende variabelen:

- bedrijfsomvang
- fase in de levenscyclus
- innovativiteit
- internationale oriëntatie
- omzetgroei
- ambitie/strategie
- sector
- karakter en omgeving DGA

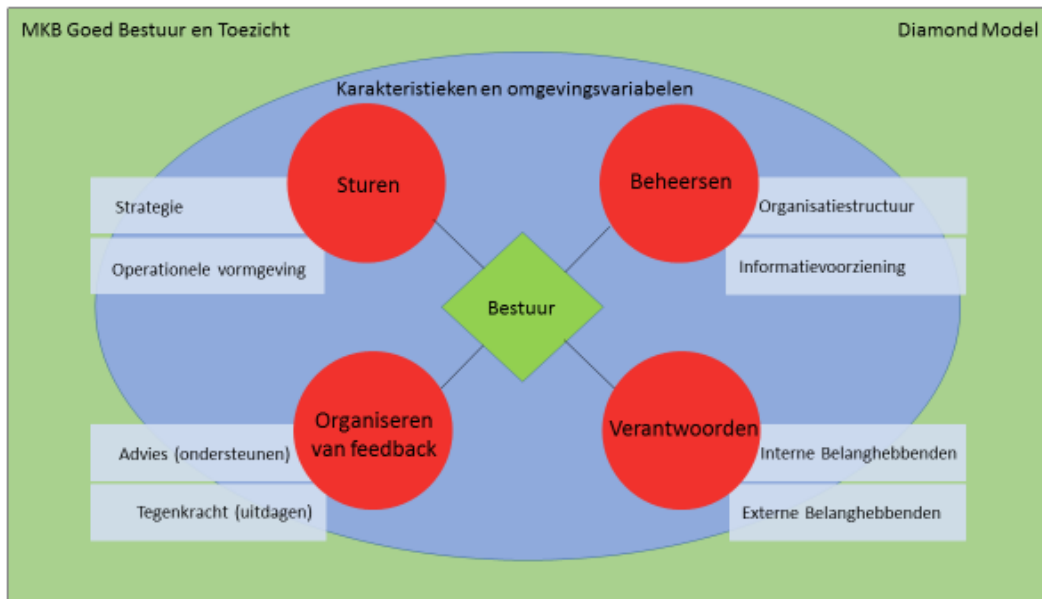
Zoals reeds gemeld in paragraaf 3.1 is er nauwelijks onderzoek gedaan naar wat deze omgevingsvariabelen concreet betekenen voor MKB Goed Bestuur en Toezicht. Onderstaand wordt een eerste inschatting gegeven omtrent de implicaties die deze omgevingsvariabelen kunnen hebben voor MKB Goed Bestuur en Toezicht.

- **Bedrijfsomvang/omzetgroei** – Naarmate de omvang toeneemt, ontstaat meer behoefte aan MKB Goed Bestuur en Toezicht. Dit geldt in principe voor alle acht bouwstenen van MKB Goed Bestuur en Toezicht. Zo neemt het aantal interne en externe belanghebbenden toe en worden hogere eisen gesteld aan informatievoorziening, strategie en operationele vormgeving.
- **Fase in de levenscyclus** – Hoe ‘volwassener’ de onderneming, hoe meer gevestigd deze is. De ontwikkeling van MKB Goed Bestuur en Toezicht verloopt hier in grote lijnen zoals bij de toename van de bedrijfsomvang. Zaken als continuïteit en bedrijfsoverdracht kunnen bijvoorbeeld gaan spelen en dit stelt aanvullende eisen aan het MKB Goed Bestuur en Toezicht-regime.
- **Innovativiteit** – Innovatief zijn vraagt iets van een onderneming. Het vergt flexibiliteit, maar ook bijvoorbeeld de vaardigheid om kennis, zowel intern als extern, te vergaren en vast te houden. Dit stelt andere eisen aan MKB Goed Bestuur en Toezicht, bijvoorbeeld op het gebied van interne en externe belanghebbenden, maar ook op het gebied van informatievoorziening en strategische wendbaarheid.
- **Internationale oriëntatie** – Internationaal opereren brengt nieuwe risico's met zich mee, welke goed gemanaged dienen te worden. Daarnaast dient ook internationaal een reputatie als betrouwbare partner op te worden gebouwd. Een zwaarder MKB Goed Bestuur en Toezicht-regime, bijvoorbeeld door het aanstellen van een Raad van Advies of commissarissen, en een betere informatievoorziening richting externe belanghebbenden kunnen hieraan bijdragen.
- **Ambitie/strategie** - Andere doelstellingen en ambities kunnen leiden tot andere eisen aan MKB Goed Bestuur en Toezicht. Kortetermijnwinstmaximalisatie kan andere eisen stellen dan maatschappelijk verantwoord ondernemen of de wens een op lange termijn betrouwbare werkgever te zijn. Strategische keuzes en ambities zijn zeer divers, en kunnen zeer diverse eisen stellen aan MKB Goed Bestuur en Toezicht.
- **Sector** – De sector waarin de onderneming opereert kan ook specifieke eisen stellen aan de inrichting van de onderliggende MKB Goed Bestuur en Toezicht-processen. Zo zal een onderneming in de financiële sector het proces ‘verantwoorden’ formeler benaderen dan bijvoorbeeld een bouwbedrijf van vergelijkbare grote.
- **Karakter en omgeving DGA**. Zie paragraaf 3.3.

De precieze impact van de omgevingsvariabelen is op dit moment nog niet duidelijk en zal via empirisch onderzoek nader onderzocht moeten worden. Hetzelfde geldt voor het karakter en de omgeving van de DGA. Ook hier is zoals hierboven beschreven de verwachting dat dit specifieke eisen stelt aan de inrichting van de processen, maar hoe dit precies ingericht moet worden, zal nader onderzoek moeten uitwijzen.

Op basis van de bevindingen uit hoofdstuk 1 tot en met 3 komen we tot een model voor MKB Goed Bestuur en Toezicht (zie Figuur 8). Op basis van de specifieke eisen die de omgevingsvariabelen stellen, worden de praktische bouwstenen vormgegeven. De vormgeving

van deze bouwstenen bepalen de inrichting van de vier onderliggende processen. Op hun beurt bepalen deze processen uiteindelijk de structuur van MBK Goed Bestuur en Toezicht.



Figuur 8: Diamond Model MKB Goed Bestuur en Toezicht

In onderstaand kader staat een eerste invulling van het Diamond Model MKB Goed Bestuur en Toezicht voor bedrijven uit de vier categorieën zoals geformuleerd in paragraaf 3.2.

1. Jong mkb (<5jr)
2. Regulier mkb - Niet-familiebedrijven
3. Regulier mkb - Familiebedrijven
4. Innovatief mkb

Dit wordt gedaan aan de hand van enkele veel voorkomende problemen die spelen bij het desbetreffende bedrijfstype.

1. Jong mkb (<5jr)

Slechts 50% van de startende bedrijven overleeft de eerste 3 jaar (Europese Commissie, 2015; KvK, 2014). Jonge bedrijven ondervinden specifieke problemen die de kans op een faillissement verhogen. Volgens Stinchcombe (1965) is de slagingskans van jonge ondernemingen laag omdat:

1. Nieuwe ondernemingen processen en rollen omvatten die nog aangeleerd moeten worden.
2. Er nog geen standaardprocedures zijn voor het oplossen van problemen.
3. Nieuwe ondernemingen afhankelijk zijn van sociale relaties met vreemden.

4. Nieuwe ondernemingen nog geen stabiele relatie met hun klanten hebben.

Deze problemen worden door Stinchcombe (1965) samengevat in het concept *liability of newness*. Jonge bedrijven ondervinden problemen omdat zij weinig relaties hebben die gebaseerd zijn op onderling vertrouwen en daarnaast ook nog geen betrouwbare reputatie hebben. Dit geldt voor de relatie met toeleveranciers en klanten, maar ook financiers. Hierdoor hebben jonge bedrijven bijvoorbeeld veel meer moeite bij het verkrijgen van krediet (Coleman, 2014). De *liability of newness* zorgt ervoor dat jonge bedrijven veel gevoeliger zijn voor externe schokken. Zij kunnen in mindere tijden slechts in geringe mate terugvallen op hun netwerk.

Een mogelijke oplossing voor het gebrek aan een sterk imago of betrouwbare reputatie is het aanstellen van een breed gerespecteerde adviseur of mentor met een groot netwerk. Deze adviseur kan een belangrijk signaal afgeven aan stakeholders over de betrouwbaarheid van de onderneming, waardoor het risico van zaken (perceived risk) doen kleiner wordt.

Daarnaast ontbreekt het met name bij bedrijven jonger dan 3 jaar aan een duidelijke strategie. Bij overlevende starters is dit minder het geval (Panteia, 2015), wat een signaal is van het belang van een vastgelegde strategie. Een gebrek daaraan kan tot een inconsistent beleid en inefficiëntie in het gebruik van productiefactoren leiden.

Samenvattend betekent dit voor de invulling van het Diamond model:

- Bij het proces 'sturen' zal naar verwachting het accent meer liggen op de strategie in plaats van operationele vormgeving.
- Bij het proces 'beheersen' zal naar verwachting het accent meer liggen op de verdere professionalisering van de informatievoorziening en minder op de organisatiestructuur
- Bij het proces 'organiseren van feedback' zal naar verwachting het accent meer liggen op het krijgen van advies in plaats van tegenkracht
- Bij het proces 'verantwoorden' zal naar verwachting het accent meer liggen op het verantwoorden naar interne belanghebbenden in plaats van externe belanghebbenden. Zodra de behoefte aan externe financiering ontstaat, gaan externe belanghebbenden een belangrijker rol spelen.

2. Regulier mkb - Niet-familiebedrijven

MKB bedrijven in deze categorie hebben de eerste 5 jaar succesvol overleefd. Een gevaar voor ondernemingen (ondernemers) die in het verleden succesvol zijn geweest, is dat zij hun strategie moeilijk kunnen aanpassen als (externe) omstandigheden hierom vragen. Met name als het eigendom van de onderneming samenvalt met het topmanagement blijkt de risicoaversie toe te nemen (Brunninge et al., 2007). Aangezien een strategiewijziging risico's met zich meebrengt, wordt deze vermeden. Daarnaast heeft de eigenaar/manager (DGA) door zijn persoonlijke betrokkenheid bij de ontwikkeling en uitvoering van de oude strategie vaak weerstand tegen een strategiewijziging (Brunninge et al., 2007). Deze terughoudendheid kan de continuïteit van de onderneming in gevaar brengen. Daarnaast zullen mkb-bedrijven met groeiambities moeten blijven investeren in de verdere professionalisering van het management en de informatievoorziening. Vaak wordt er bij

uitbreiding van het managementteam gezocht naar personen met vergelijkbare competenties als de ondernemer (Cowling, 2003). Dit terwijl complementaire competenties effectiever zijn. Aangezien bij een groeiende onderneming het aantal (potentiële) stakeholders toeneemt, zal ook de informatiebehoefte toenemen (Beuselinck et. al., 2007).

Samenvattend betekent dit voor de invulling van het Diamond model:

- Bij het proces 'sturen' zal naar verwachting het accent liggen op zowel strategie als operationele vormgeving.
- Bij het proces 'beheersen' is de informatievoorziening een stuk volwassener dan bij het jonge mkb. Structuurvraagstukken gaan bij deze categorie bedrijven een rol spelen.
- Bij het proces 'organiseren van feedback' komt nu meer nadruk op het verkrijgen van tegenkracht. Daarnaast blijft advies onverminderd belangrijk.
- Bij het proces 'verantwoorden' zal naar verwachting het accent meer verschuiven richting externe belanghebbenden, vergeleken met het jonge mkb.

3. Regulier mkb - Familiebedrijven

Voor familiebedrijven gelden een aantal specifieke omstandigheden ten opzichte van niet-familiebedrijven. Zo verdient de samenstelling van het managementteam extra aandacht. Indien deze alleen uit familieleden bestaat kan dit tot tunnelvisie leiden, wat de continuïteit in gevaar kan brengen. Verder is het bij familiebedrijven van belang dat er zorgvuldig wordt omgegaan met problemen die in de familie spelen, ook als deze niet direct met de onderneming te maken hebben. Daarnaast is het belangrijk om een langetermijnopvolgingsplan te hebben.

Samenvattend betekent dit voor de invulling van het Diamond model:

- Bij het proces 'sturen' zal naar verwachting het accent liggen op strategische wendbaarheid en op operationele vormgeving. In hoofdlijnen gelijk aan het niet-familiebedrijf.
- Bij het proces 'beheersen' is de informatievoorziening een stuk volwassener dan bij het jonge mkb. Structuurvraagstukken gaan bij deze categorie bedrijven een rol spelen. Ook dit proces is in hoofdlijnen gelijk aan het niet-familiebedrijf.
- Bij het 'proces organiseren van feedback' dient meer nadruk te worden gelegd op het verkrijgen van tegenkracht ten opzichte van de familie.
- Bij het proces 'verantwoorden' speelt de (brede) familie een belangrijke rol. Zowel qua zeggenschap als qua opvolging dient hier zorgvuldig beleid op te worden geformuleerd.

4. Innovatief mkb

Het innovatieve mkb heeft in veel gevallen de ambitie om te groeien. Dit stelt eisen aan de professionalisering van goed bestuur. Het is onze verwachting dat innovatieve ondernemingen over het algemeen ontvankelijker zullen zijn voor MKB Goed Bestuur en Toezicht, omdat bij hen het besef leeft dat voor succesvolle groei een deugdelijke besturing van de organisatie en het managen van de gewenste groei onontbeerlijk zijn. Ondernemingen

met groeiambities zijn bovendien in veel gevallen afhankelijk van externe financiering. Hierdoor is, ten behoeve van de financieringsaanvraag, behoefte aan adequate en tijdige managementinformatie. Als deze niet in voldoende mate aanwezig is, verkleint dit de toegang tot externe financiering of stijgen de kosten hiervan (Coleman, 2004). Inherent aan externe financiering is bovendien het gegeven dat de financier, een externe partij - vaak de bank -, een rol gaat spelen in de onderneming. Het managen van externe belanghebbenden wordt hiermee belangrijker.

Samenvattend betekent dit voor de invulling van het Diamond model:

- Binnen het proces 'sturen' is strategie voor alle innovatieve ondernemingen zeer belangrijk. Zowel strategische wendbaarheid als het ten uitvoer brengen van de strategie door middel van operationele vormgeving zijn hier van groot belang. Voor degenen met groeiambitie is operationele vormgeving daarnaast nodig voor het managen van de groei.
- Bij het proces 'beheersen' dient de informatievoorziening zodanig te zijn dat informatieasymmetrie ten opzichte van de financier wordt beperkt. Structuurvraagstukken spelen bij innovatieve, vaak flexibel ingerichte bedrijven minder.
- Bij het proces 'organiseren van feedback' speelt vooral de behoefte aan advies ten behoeve van het innovatieve proces en groei. Aan tegenkracht is gemiddeld genomen minder behoefte.
- Bij het proces 'verantwoorden' zijn zowel de interne als externe belanghebbenden van belang. Werknemers zijn cruciaal bij innovatie. De financieringsbehoefte is een belangrijke drijfveer voor het management van externe belanghebbenden.

4 MKB Goed Bestuur en Toezicht en de rol van de accountant

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke rol de accountant onder verschillende omstandigheden kan spelen binnen MKB Goed Bestuur en Toezicht. De vorige hoofdstukken maken duidelijk dat MKB Goed Bestuur en Toezicht een toegevoegde waarde heeft voor ondernemingen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op welke wijze accountants kunnen bijdragen aan een functionerend bestuur en het toezicht hierop. Middels succesvolle ondersteuning en advisering bij de vormgeving van MKB Goed Bestuur en Toezicht kan de accountant toegevoegde waarde bieden aan de onderneming.

Mkb-ondernemingen variëren in ambitie, omvang, complexiteit en eigendomsstructuur. Vormgeving van MKB Goed Bestuur en Toezicht dient dan ook maatwerk te zijn. Hoe de accountant hier vanuit zijn verschillende rolopvattingen toegevoegde waarde kan bieden, wordt in dit hoofdstuk uiteengezet.

Paragraaf 4.1 start met een inventarisatie van de rollen die de accountant bij mkb-ondernemingen vervult, zowel bij controleplichtige als niet-controleplichtige ondernemingen. In paragraaf 4.2 wordt de rol die de controlerend accountant bij MKB Goed Bestuur en Toezicht kan spelen, besproken. Paragraaf 4.3 behandelt de rol van de samenstellend mkb-accountant bij MKB Goed Bestuur en Toezicht. Paragraaf 4.4 geeft een overzicht van de huidige en gewenste situatie op het gebied van MKB Goed Bestuur en Toezicht voor de accountant. Het hoofdstuk eindigt met de bespreking van de kansen voor de accountant met betrekking tot MKB Goed Bestuur en Toezicht.

4.1 Rollen die de accountant bij mkb-ondernemingen kan vervullen

Het merendeel van de accountantskantoren in Nederland voert geen wettelijke controles uit, terwijl dat een kernfunctie is van de accountant. Hoewel veel mkb-ondernemingen geen accountantscontrole van de jaarrekening laten uitvoeren blijkt dat zij wel veelvuldig gebruik maken van accountantsdiensten. De **controlerend accountant** is de (externe) accountant die de opdracht heeft ontvangen tot het afgeven van een controleverklaring bij de jaarrekening van de onderneming. Deze opdracht kan voortkomen uit de wettelijke controleplicht op basis van de omvangscriteria, maar kan ook op vrijwillige basis plaatsvinden (de zogenaamde vrijwillige controle). Het afgeven van een beoordelingsverklaring is, net als het afgeven van een controleverklaring, een vorm van *assurance*. De beoordelingsverklaring zal niet verder apart worden behandeld. De **samenstellend accountant** is de accountant die als administratieve dienstverlener werkzaamheden verricht in het kader van de administratie en de jaarrekening, zonder daarbij een controleverklaring af te geven. De accountant zal zich veelal bezighouden met administratieve dienstverlening, denk hierbij aan het samenstellen van de jaarrekening, het doen van de boekhouding en het verzorgen van de fiscale aangiftes.

De klassieke kernfunctie van de accountant is het zijn van 'controleur': het door controle zekerheid verschaffen bij de door het bestuur opgestelde externe (financiële) informatie. De controle van de jaarrekening wordt in de literatuur genoemd als een van de oplossingen voor de 'principaal-agent'-problemen binnen ondernemingen. Echter zoals in hoofdstuk 1 al naar voren kwam, spelen 'principaal-agent'-problemen meestal een kleine rol in het mkb. Er is vooral behoefte aan specifieke invulling van Goed Bestuur en Toezicht bij mkb-ondernemingen, waarbij vooral aandacht is voor strategie en het organiseren van feedback. De accountant kan daarbij diverse rollen vervullen die voor de mkb-onderneming waarde opleveren.

Bijvoorbeeld, een goede adviesrelatie tussen de mkb-onderneming en de accountant wordt in de literatuur genoemd als sleutel voor zowel het succes van de mkb-onderneming als het succes van de mkb-accountant (MYOB, 2013; IFAC, 2016). In deze adviesrelatie kan de mkb-accountant naast de rol van expert bij vaktechnische vraagstukken (zoals verslaggeving) verschillende andere rollen vervullen (Collis, 2010; SRA, 2013; Blackburn et al., 2014; IFAC, 2016). Enkele rollen die worden genoemd zijn: analist, coach/klankbord, 'psycholoog en vriend' of (parttime) controller. De laatste jaren treedt de accountant bovendien steeds meer op als 'virtuele' CFO van de mkb-onderneming (Collis, 2010; MYOB, 2013).

Een goede en sterke adviesrelatie tussen de mkb-onderneming en de accountant wordt in veel onderzoeken gezien als de sleutel in zowel het succes van de mkb-onderneming als het succes van de mkb-accountant.

Er worden verschillende metaforen gebruikt om de diverse rollen van (mkb-)accountants te typeren (IFAC, 2016): *'legitimate friends'*, *'garage mechanics that keep the engine running with a range of crucial services'*, *'hub in a referral network of advisors'*, *'business coach and mentor rather than just a source of narrow professional expertise'* and *'family doctors'*. Deze metaforen geven het spectrum aan rollen van de mkb-accountant weer.

Naast controleur en administrateur kan de accountant dus tevens coach, klankbord, geweten en netwerker (bruggebouwer) zijn.

Recapitulerend worden de volgende vijf rollen onderscheiden:

1. **Controleur.** De accountant controleert de jaarrekening
2. **Administrateur/samensteller.** De accountant doet de boekhouding en stelt de jaarrekening samen
3. **Adviseur.** De accountant als deskundige op verschillende terreinen (financiën, belastingen, interne beheersing).
4. **Sparringpartner/coach.** De accountant als kritisch klankbord en verstrekker van feedback.
5. **Hub.** De accountant kan vanuit zijn netwerk relaties leggen voor de ondernemer.

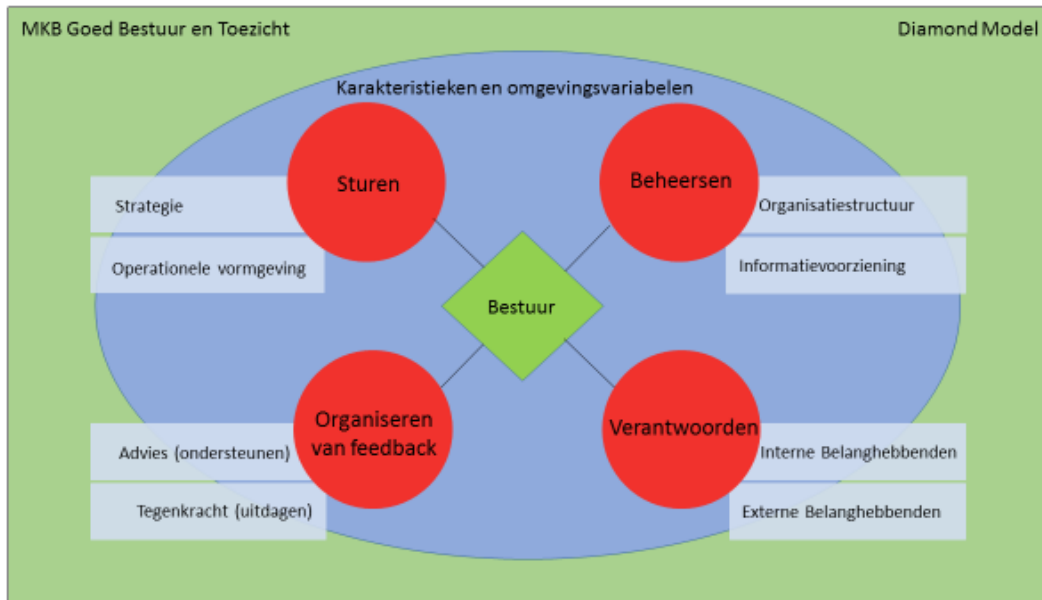
De financiële deskundigheid, expertise op het gebied van interne beheersing en fiscaliteit evenals andere vakinhoudelijke expertise of sector kennis vormen de basis van waaruit de accountant invulling kan geven aan de rollen.

De rollen van controleur en administrateur/samensteller zijn het meest gangbaar. Indien hij over de juiste vaardigheden beschikt, kan de accountant invulling geven aan de rollen van sparringpartner/coach en hub. De rol van coach houdt vooral het zijn van de gesprekspartner van de onderneming in en hen met raad en daad bijstaan, met name op het gebied van de financiën. Als hub brengt de accountant de onderneming in aanraking met relevante partijen. De rollen zijn weergegeven in Figuur 9.



Figuur 9: De zes rollen van de accountant

Uit deze figuur komt een beeld naar voren van enerzijds de 'traditionele' accountantsrollen, die sterk zijn gestoeld op de vakinhoudelijke kennis binnen het accountancy-domein, zoals controleur, administrateur en adviseur, anderzijds zien we de rol van sparringpartner/coach en hub. Deze rollen vragen met name 'zachte' vaardigheden van de accountant.



Figuur 10: Diamond Model MKB Goed Bestuur en Toezicht

De vier onderliggende processen van MKB Goed Bestuur en Toezicht laten een enigszins vergelijkbaar beeld zien (zie Figuur 10). De rechterzijde van het Diamond-model (de processen beheersen en verantwoorden) richt zich meer op de compliance-gerichte Goed Bestuur en Toezicht maatregelen zoals controle, verslaggeving en risicomanagement. De accountant kan hier vakinhoudelijk goed uit de voeten. Echter, zoals uit de theoretische verkenning is gebleken, is deze kant van Goed Bestuur en Toezicht vaak minder belangrijk voor het mkb dan voor het grootbedrijf, waar deze kant meestal de boventoon voert. De linkerzijde van het model (sturen en organiseren van feedback) neigt meer in de richting van de 'nieuwe' rollen. Hier spelen de coachende rol, het interpersoonlijk contact, een brede visie en de meer 'zachte' kant van advisering en sturing een grote rol.

Uit hoofdstuk 3 is gebleken dat de specifieke invulling van MKB Goed Bestuur en Toezicht afhankelijk is van de omgevingsvariabelen van de onderneming. Dit geldt ook voor de invulling van de rollen die de accountant binnen de onderneming kan vervullen. Deze zijn afhankelijk van de specifieke situatie en omgevingsvariabelen waarin de onderneming zich bevindt (zie hoofdstuk 3). Zo blijkt de vraag naar advies door mkb-ondernemers in sterke mate te worden beïnvloed door het karakter van de DGA, de afwezigheid van expertise binnen de onderneming (bijvoorbeeld kennis van verslaggeving) en door de toegenomen regelgeving op allerlei terreinen (bijvoorbeeld op het gebied van data privacy, milieu en [internet]veiligheid). Het type en de omvang van het advies worden mede beïnvloed door omgevingsfactoren zoals de omvang van de onderneming, de mate van externe financiering, de groei(-intentie) en de levensfase waarin de onderneming zich bevindt (Bennet and Robson, 1999; Carey et al., 2005).

4.2 De controlerend accountant en MKB Goed Bestuur en Toezicht

De controlerend accountant dient in de eerste plaats aan zijn taken in het kader van de wettelijke controleplicht te voldoen. Hiermee geeft hij externe partijen zekerheid over de juistheid en volledigheid van de cijfers zoals gepubliceerd door de onderneming. Een taak die past binnen het proces verantwoord van het Diamond model. De accountant kijkt naar de financiële verantwoording voor externe stakeholders. In het kader van zijn controle zal hij echter ook kennis nemen van de beheersing. De accountant kijkt hierbij of het proces van interne informatievoorziening op orde is en of er sprake is van een professionele structuur. Ook zal de accountant in het kader van zijn risico-inschatting kennis nemen van de strategie en zal hij zich verdiepen in de 'checks and balances' in de onderneming en rond de bestuurder. De kennis die de accountant opdoet bij zijn controle wil hij gebruiken in het kader van zijn natuurlijke adviesfunctie. Leemtes in de beheersing hebben niet alleen gevolgen voor zijn controle, maar hij zal deze ook bespreken met de onderneming om zo te komen tot het verbeteren van processen en als gevolg daarvan het verdwijnen van de leemtes.

Uit recente literatuur komt naar voren dat de toegevoegde waarde van de controlerend accountant voor mkb-ondernemingen afhankelijk is van een aantal factoren (Bennet and Robson, 1999; Carey et al., 2005):

- hoe groter de onderneming, hoe meer interesse in accountantsdiensten;
- als de onderneming meer is gefinancierd met vreemd vermogen (of indien nieuwe financiering is gewenst), dan is er meer interesse in accountantsdiensten;
- ondernemingen met hogere groeicijfers (bijvoorbeeld 'gazelle'-bedrijven) en bedrijven die de intentie hebben om te groeien nemen meer accountantsdiensten af.

Kortgezegd: naarmate de bovenstaande drie factoren (omvang, groei en/of financiering vreemd vermogen) toenemen, bestaat er grotere behoefte aan diensten van de controlerend accountant. Deze controlegerichte diensten richten zich met name op de processen beheersen en verantwoorden uit het Diamond model. Controlerende accountants moeten te allen tijde onafhankelijk zijn. Dit betekent dat zij in principe slechts beperkt kunnen adviseren. Dit houdt in dat er voor de controlerend accountant binnen het Diamond model beperkingen zijn op het gebied van de adviesrol en de rol van sparringpartner/coaching.

In de praktijk verschilt het belang dat de onderneming aan de controlerol hecht. Voor mkb-ondernemingen die net binnen de wettelijke controleplicht vallen, geldt gemiddeld genomen dat zij veelal ook een groot belang hechten aan breed advies. Terwijl voor grote organisaties die te maken hebben met externe aandeelhouders, bankiers et cetera, geldt dat met name deze stakeholders een belang hechten aan de controlefunctie. Daarnaast geldt dat zij over het algemeen meer financiële mogelijkheden zullen hebben om elders advies in te winnen. Voor kleinere ondernemingen die een vrijwillige controle hebben, geldt dat zij de accountant vaak ook als een belangrijke adviseur zien. Voor kleinere onderneming, al dan niet met een verplichte controle, geldt dat er voor de accountant een spanningsveld kan ontstaan. De onderneming wil uitgebreid advies, terwijl de accountant hier prudent op zal willen ingaan om zijn onafhankelijkheid te behouden.

Voor ondernemingen die een sfeerovergang meemaken van niet-controleplichtig naar controleplichtig geldt dat de rol van de accountant verandert. De vrijheid om breed advies uit te brengen wordt wettelijk beperkt door de controleplicht. Echter, zoals hierboven aangegeven is er binnen de controleplicht, hoewel beperkt, ruimte voor de controlerend accountant om toegevoegde waarde te bieden via advies (het zogenaamd "natuurlijk advies"). Dit kan bij de

processen 'organiseren van feedback' en 'sturen'. Een grotere rol is daarnaast mogelijk bij de processen 'beheersen' en 'verantwoorden'.

4.3 De samenstellend accountant en MKB Goed Bestuur en Toezicht

De samenstellend accountant wordt niet belast door het in paragraaf 4.2 genoemde spanningsveld bij de combinatie van controle en advies. De samenstellend accountant bevindt zich dan ook in de juiste positie om de onderneming breed te ondersteunen bij MKB Goed Bestuur en Toezicht. Hierbij is vanuit een adviserende rol in principe ondersteuning bij alle vier processen van het Diamond model mogelijk. De accountant kan bepaalde bouwstenen van het governance model voor zijn rekening nemen. Denk aan het zorgen voor goede informatievoorziening, helpen bij het opstellen van externe verantwoordingen, maar ook het zijn van sparringpartner.

Uit een door NEMACC verrichte literatuurstudie naar het imago van de accountant (2013) blijkt dat de accountant het imago heeft van "deskundig, betrouwbaar en saai", en dat het imago enigszins lijkt te verslechteren. De accountant onderscheidt zich van een administrateur door zijn deskundigheid om breed bedrijfseconomisch te kunnen adviseren op basis van de jaarrekening. Exploratief onderzoek door Bouter en Duits (2014wp) levert hetzelfde beeld op: de brede deskundigheid en het innovatief vermogen van de accountant om kritisch met de ondernemer te kunnen 'sparren' en te adviseren, blijken voor mkb-ondernemers belangrijk te zijn bij de keuze tussen een accountantskantoor of administratiekantoor. Uit onderzoek van Hessels en Hooge (2006) komt tevens naar voren dat de accountant de belangrijkste adviseur is voor de mkb-ondernemer, maar dat er door wettelijke maatregelen druk staat op een combinatie van beide rollen (Cools & Van der Ven, 2005).

Accountants worden door mkb-ondernemers als de '*most trusted advisor*' gezien en zijn als gevolg daarvan de meest gebruikte bron voor het inwinnen van advies (Strike, 2012; Ballereau & Torres, 2013; ICAEW, 2014). Uit deze onderzoeken komt ook naar voren dat de selectiecriteria met name zijn gebaseerd op:

- het type advies waaraan behoefte bestaat: met name voor advies dat direct aan financiën en fiscaliteit gekoppeld is, bestaat belangstelling;
- voorgaande ervaringen met de accountant (inclusief het daarbij opgebouwde vertrouwen);
- de reputatie en het imago van de accountant;
- de persoonlijkheidskenmerken van de directeur-eigenaar;
- de perceptie bij de mkb-onderneming omtrent de rollen en competenties van de accountant.

Er is geen tot beperkt onderzoek verricht naar de theoretische verklaring voor de '*most trusted advisor*'-relatie tussen de accountant en de onderneming (Blackburn et al., 2014).

Accountants worden door mkb-ondernemers als de 'most trusted advisor' gezien en zijn als gevolg daarvan de meest gebruikte bron voor het inwinnen van advies

Daarnaast is de vraag of de mkb-ondernemer de accountant ziet als *'trusted advisor'* voor alle acht praktische bouwstenen van het MKB Goed Bestuur en Toezicht-raamwerk (dus ook bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van de strategie en het businessplan). Onderzoek van Blackburn et al. (2014) onder mkb-ondernemers en accountants in het Verenigd Koninkrijk en Australië laat zien dat er een perceptiekloof bestaat tussen mkb-ondernemers en mkb-accountantskantoren over de diensten die de accountant aanbiedt. Dit is een punt van zorg. Het NEMACC-rapport (2013) naar het imago van de accountant in het mkb maakt melding van een onderzoek van Nyenrode Business Universiteit onder ruim 2.000 mkb-ondernemingen. Uit dat onderzoek blijkt dat mkb-ondernemers hun accountant als 'matig' beoordelen voor hun diensten op het gebied van advies over administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) en als (business) sparringpartner. Hiervoor worden, in plaats van de accountant, andere specialisten ingeschakeld. Het is dus zeker geen automatisme dat de accountant hier zal worden geraadpleegd bij de inrichting van MKB Goed Bestuur en Toezicht.

Hoewel in de vakliteratuur (NBA, 2013; SRA, 2013) wordt gesproken over kansen voor de accountant is het toch goed om de mogelijkheden voor een verdere uitbreiding van de adviseursrol door de accountant kritisch te benaderen (ING, 2010; Blackburn et al., 2014; IFAC, 2016). Ook kan de vraag gesteld worden waarom mkb-accountantskantoren er niet in slagen om 'nieuwe' adviesdiensten verder in de markt te zetten, ondanks het feit dat ondernemers hen veelal als *'most trusted advisor'* zien? Uitkomsten van één van de eerste onderzoeken naar deze relatie laat zien dat de vertrouwensrelatie (integriteit en empathie) tussen accountant en mkb-onderneming de basis vormt voor het behouden van de klantrelatie. Echter, de aanwezigheid van deze vertrouwensrelatie beïnvloedt niet direct de beslissing van de mkb-ondernemer om voor expliciete adviesopdrachten de accountant in te schakelen.

De keuze om al dan niet de accountant in te schakelen als adviseur hangt meer af van de competenties van de accountant (Blackburn et al., 2014) dan van de vertrouwensrelatie tussen ondernemer en accountant. De uitkomsten van Blackburn (2014) ondersteunen daarmee dus het belang van de reeds bestaande relatie niet. Ten onrechte is vaak verondersteld dat door de reeds verleende compliance-diensten (zoals het samenstellen van de jaarrekening en het verzorgen van de fiscale aangifte) de mkb-ondernemer ook andere bedrijfsadviezen van de accountant zal afnemen. Gegeven zijn deskundigheid en het feit dat de accountant vaak een goed beeld heeft van good practices binnen een sector kan de accountant een goede rol spelen bij het onder de aandacht brengen van MKB Goed Bestuur en Toezicht bij ondernemingen. Hierbij speelt ook dat goede governance voor mkb-ondernemingen van toegevoegde waarde is.

De basis om wel/niet de accountant in te schakelen als adviseur hangt meer af van de competenties van de accountant dan van de vertrouwensrelatie met de ondernemer.

4.4 De accountant en MKB Goed Bestuur en Toezicht: huidige en gewenste situatie

Zoals naar voren is gekomen in paragraaf 4.2 en 4.3 verschillen de rollen die de controlerend accountant aan de ene kant en de samenstellende accountant aan de andere kant kan vervullen binnen MKB Goed Bestuur en Toezicht in sterk mate. De controlerend accountant zal onafhankelijk moeten zijn om zijn controle (al dan niet wettelijk) uit te kunnen voeren. De adviesmogelijkheden zijn dan beperkt. Verder is duidelijk dat mkb-ondernemingen behoefte

hebben aan een goede governance, bijvoorbeeld in het geval van: het zoeken naar externe financiering, het plannen van een bedrijfsoverdracht of het willen groeien. Dit zal leiden tot het op orde willen hebben van de beheersing, verantwoording en advisering. De accountant kan bij deze ondernemingen een belangrijke rol vervullen bij het ondersteunen van de leiding, zowel op het gebied van de controle als op het gebied van advisering.

Hoe verhouden de vijf verschillende rollen van de accountant in Tabel 2 zich tot de acht praktische bouwstenen van MKB Goed Bestuur en Toezicht uit het Diamond model? En waar liggen de kansen voor de accountant? Om hier meer inzicht in te krijgen, worden de acht praktische bouwstenen van MKB Goed Bestuur en Toezicht uit hoofdstuk 3 aan de situatie omtrent controleplicht gekoppeld.

In Tabel 2 wordt de rol die de accountant bij de bouwstenen van MKB goed Bestuur en Toezicht kan spelen, weergegeven. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de ondernemingen waarvoor een controle wordt uitgevoerd (wettelijk of vrijwillig) en de bedrijven waarvoor dit niet het geval is. In de tabel wordt hierbij de huidige ('ist') en gewenste ('soll') situatie met betrekking tot de functie van de accountant weergegeven. Het aantal sterren geeft hierbij de bijdrage aan de bijbehorende bouwsteen aan die de accountant gemiddeld genomen heeft (Ist-positie) of kan hebben (Soll-positie). Er kan maximaal sprake zijn van vijf sterren.

Het betreft hier nadrukkelijk een tabel 'ter discussie' met de inschatting van de auteurs. Een wetenschappelijke onderbouwing is in de huidige literatuur nog niet aangetroffen.

Onderliggend Proces	Bijbehorende praktische bouwstenen	Wel controle (wettelijk en/of vrijwillig)		Geen controle	
		Ist	Soll	Ist	Soll
Sturen	Strategie	*	***	*	***
	Operationele vormgeving	*	*	*	***
Organiseren van feedback	Advies (ondersteunen)	*	**	***	***
	Klankbord (uitdagen)	*	***	*	***
Beheersen	Organisatiestructuur	**	**	*	***
	Informatievoorziening	***	****	***	*****
Verantwoorden	Interne belanghebbenden	**	***	**	****
	Externe belanghebbenden	****	*****	**	***

Tabel 2: Ist- en Soll-situatie invulling bouwstenen MKB Goed Bestuur en Toezicht. Op 5-puntsschaal is de huidige en gewenste situatie van de rol van de accountant aangegeven.

In de tabel is de situatie weergegeven waarbij de onderneming positief tegenover de controle staat en de toegevoegde waarde ervan inziet. Wanneer de controle gewenst is, kan de accountant een bijdrage leveren aan sturing en feedback en doet dat in de praktijk ook. De accountant kan hier als adviseur optreden, hierbij de onafhankelijkheidsregels in acht nemend.

Is de controle niet gewenst, dan zal de accountant uitsluitend worden ingezet voor verantwoording en beheersing. De aanwezigheid van de accountant is immers verplicht. Ondernemingen in een dergelijke situatie wenden zich bij het proces 'sturen' niet of nauwelijks tot de accountant voor advies en ondersteuning.

De categorie waarbinnen de meeste kansen liggen voor de accountant is de groep bedrijven waarbij geen sprake is van controle: de samenstellpraktijk. De accountant kan hier feitelijk bij alle acht praktische bouwstenen van het Diamond model een substantiële bijdrage leveren. Echter, wil de accountant hierbij een betekenisvolle rol kunnen vervullen, dan stelt dit eisen aan de kennis en vaardigheden waarover de accountant beschikt. De accountant zal in dit geval een breder aantal rollen, zoals geformuleerd in Tabel 2, moeten kunnen vervullen.

Tabel 3 geeft een beknopt overzicht van de wijze waarop de accountant invulling zou kunnen geven aan zijn rol bij de acht bouwstenen van MKB Goed Bestuur en Toezicht.

Strategie	De accountant daagt de strategie uit op basis van zijn kennis en ervaring in de sector.
Operationele vormgeving	De accountant adviseert omtrent de inrichting van operationele vormgeving zoals de implementatie van een Performance Management Systeem.
Advies (ondersteunen)	De accountant adviseert vanuit zijn financiële expertise en sector kennis.
Klankbord (uitdagen)	De accountant treedt op als kritisch klankbord. De accountant treedt hierbij op als coach en als verschafter van kritische feedback.
Organisatiestructuur	De accountant adviseert omtrent inrichting en tijdige aanpassing van de organisatiestructuur.
Informatievoorziening	De accountant adviseert de onderneming vanuit zijn expertise op dit vlak.
Interne belanghebbenden	De accountant adviseert over de benodigde informatievoorziening richting interne belanghebbenden.
Externe belanghebbenden	De accountant adviseert over de benodigde informatievoorziening richting externe belanghebbenden, zoals de jaarrekening. Daarnaast kan betrokkenheid van de accountant helpen het imago van de onderneming richting externe partijen te verbeteren. Ook kan de accountant hier als hub optreden.

Tabel 3: De rollen die de accountant kan spelen bij de bouwstenen van MKB Goed Bestuur en Toezicht

4.5 Conclusie: kansen voor de accountant op het gebied van MKB Goed Bestuur en Toezicht

Ondernemingen waarbij de situatie aanleiding geeft tot een verdere formalisering en vormgeving van MKB Goed Bestuur en Toezicht - hetzij door omvang, groei, meer externe financiering of andere specifieke omstandigheden - zullen geneigd zijn de accountant als specialist in te schakelen.

De grootste kloof tussen de huidige praktijk en gewenste situatie voor de positie van de accountant bevindt zich in de categorie ondernemingen waar de accountant optreedt als niet-controlerend accountant (zie Tabel 2). Hier zou de accountant een bredere rol als adviseur kunnen vervullen, zo is onze inschatting. Verder zien we dat mkb-ondernemingen de accountant zien als belangrijke adviseur en als één van de *'trusted advisors'*.

Er is echter een duidelijke "maar": het 'verzilveren' van de geboden kansen gaat niet vanzelf, daar heeft de accountant nog een weg te gaan.

Ondernemingen in het mkb zijn met name geïnteresseerd in de 'brede' benadering van goed bestuur en zien de rol van de accountant bij Goed Bestuur en Toezicht vooral nog in de 'compliance'-taken. Dus bij twee van de vier onderliggende processen, namelijk beheersen en verantwoorden. De accountant als adviseur kan echter meer rollen vervullen en daar van meerwaarde zijn (MYOB, 2013). In de communicatie met ondernemingen kunnen accountants hier actief op inspelen door:

Het benadrukken van de brede bedrijfseconomische kennis

Ondernemers waarderen accountants vanwege hun accountantsopleiding. In die opleiding bestaat ook aandacht voor de strategie van de onderneming en andere belangrijke praktische bouwstenen van MKB Goed Bestuur en Toezicht. Door zijn opleiding bouwt de accountant competenties op (kennis, vaardigheden en houding) om de mkb-ondernemer op breed terrein te kunnen adviseren. Hiermee wordt de basis gelegd om op meerdere, wellicht alle, onderdelen van MKB Goed Bestuur en Toezicht een rol als *trusted advisor* te kunnen vervullen.

Betere communicatie over de competenties van de accountant

Het hierboven genoemde onderzoek (ING, 2010; Blackburn et al., 2014; IFAC, 2016) laat zien dat de perceptie van de mkb-ondernemer omtrent competenties, kennis (expertise) en vaardigheden van de accountant cruciaal is. Wil de accountant als adviseur een leidende rol spelen in het ondersteunen van MKB Goed Bestuur en Toezicht, dan zal de accountant de benodigde competenties op alle acht praktische bouwstenen niet alleen moeten hebben maar ook duidelijk zichtbaar moeten maken, ook voor de mkb-ondernemer. Het gaat dus niet alleen om de kwaliteit, maar ook om de waarneming daarvan.

Actief een vertrouwensrelatie te onderhouden

Alleen wanneer de vertrouwensrelatie tussen accountant en ondernemer goed is, zal de ondernemer geneigd zijn de accountant in te schakelen voor ondersteuning op het gebied van MKB Goed Bestuur en Toezicht. Zoals hierboven aangegeven is dit een noodzakelijke, doch geen voldoende, voorwaarde. De persoonlijkheid van de DGA is een bepalende factor in de mate en de wijze waarop deze vertrouwensrelatie kan worden vormgegeven. Afhankelijk van de

persoonlijkheidskenmerken van de DGA zal de vertrouwensrelatie anders dienen te worden ingevuld.

Het proactief en strategisch ingesteld zijn

Onder de praktische bouwsteen-strategie is weergegeven dat sommige mkb-ondernemingen een (sterke) groeiambitie hebben (ICAEW, 2014). De accountant zal in zijn rol in staat moeten zijn om hierop in te spelen. Dat vereist kennis en inzicht, niet alleen aangaande de onderneming maar ook aangaande de markten waarop zij opereert.

Indien er voldoende aandacht is voor bovenstaande punten bevindt de accountant zich in een goede uitgangspositie om de ondernemer te ondersteunen bij MKB Goed Bestuur en Toezicht.

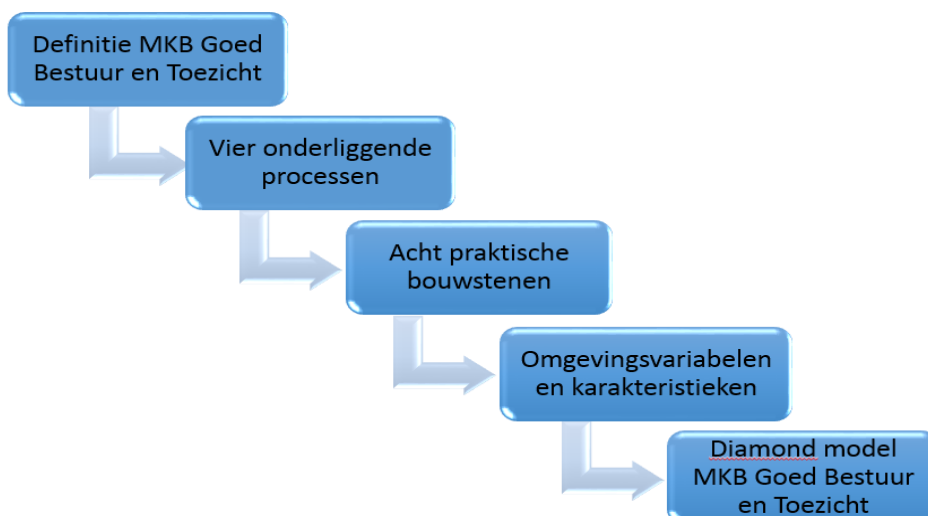
5 Conclusie

MKB Goed Bestuur en Toezicht is een nieuw begrip. Een begrip waar vanuit het midden- en kleinbedrijf enige weerstand tegen bestaat. Dit komt doordat ondernemers geen duidelijk idee hebben wat MKB Goed Bestuur en Toezicht is en hoe het praktisch en direct kan bijdragen aan het verbeteren van de (financiële en markt-)prestaties van hun onderneming. Daarnaast denken zij bij Goed Bestuur en Toezicht vaak aan de wetten en codes die gelden voor het grootbedrijf en mkb-ondernemers vrezen de extra regeldruk en bureaucratie die hierbij komt kijken. Echter, op een andere wijze dan in het grootbedrijf verdient MKB Goed Bestuur aandacht. Dit niet omdat het *moet*, zoals in het grootbedrijf, maar omdat het *loont*. Investeren in MKB Goed Bestuur en Toezicht helpt ondernemers bijvoorbeeld bij het effectief sturen en beheersen van een groeiende organisatie. Maar ook als de onderneming niet groeit, kan MKB Goed Bestuur en Toezicht een bijdragen leveren, bijvoorbeeld door financiering gemakkelijker toegankelijk te maken. Echter, zolang ondernemers niet overtuigd zijn van de toegevoegde waarde van MKB Goed Bestuur en Toezicht zullen zij niet geneigd zijn om hier de aandacht en middelen aan te besteden die het verdient.

Hier liggen kansen voor de mkb-accountant. De mkb-accountant wordt door mkb-ondernemers nog steeds gezien als meest vertrouwde adviseur (de “most trusted advisor”), zoals in hoofdstuk 4 uiteengezet. Mede door zijn brede expertise op bedrijfseconomisch gebied lijkt de accountant bij uitstek in de positie om de ondernemer te adviseren over MKB Goed Bestuur en Toezicht-vraagstukken. Daarvoor is het echter wel van belang dat hij helder uiteen kan zetten wat MKB Goed Bestuur en Toezicht is en hoe dit praktisch is in te richten.

Het Diamond model

In deze theoretische verkenning zijn we in een vijftal stappen gekomen tot het Diamond model voor MKB Goed Bestuur en Toezicht. Het Diamond model maakt het voor de accountant mogelijk om de mkb-ondernemer op een heldere en gestructureerde manier wegwijs te maken in MKB Goed Bestuur en Toezicht:



Figuur 11: Processtappen in de theoretische verkenning

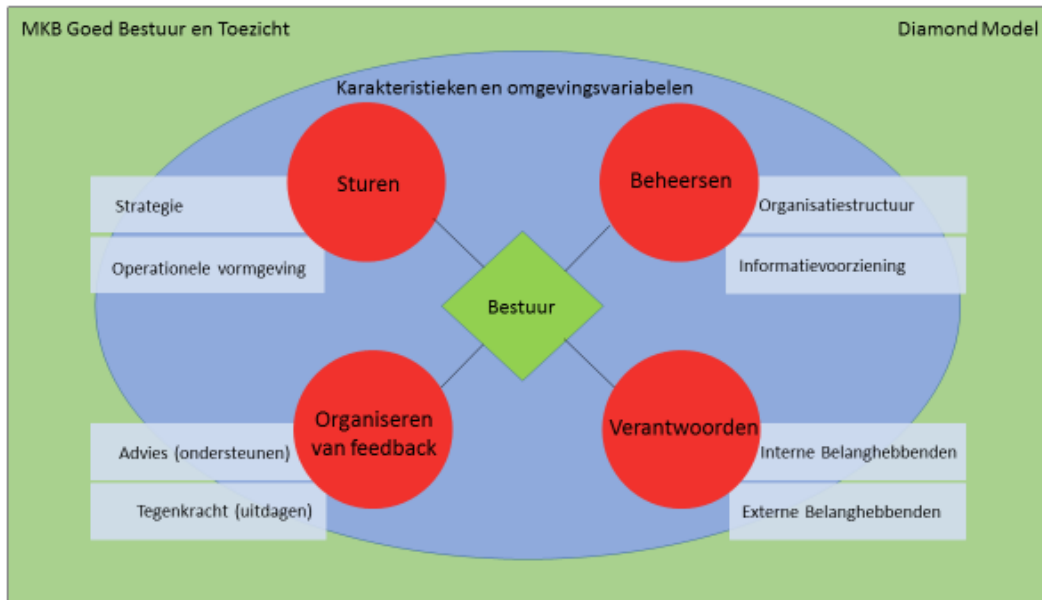
In stap één is MKB Goed Bestuur en Toezicht gedefinieerd als:

Het door 'sturen' en 'beheersen' realiseren van de gestelde ondernemingsdoelstellingen. Hierbij hoort voor het bestuur tevens het 'organiseren van feedback' en het 'afleggen van verantwoording' aan stakeholders.

Uit deze definitie zijn, in stap twee, de vier onderliggende processen van MKB Goed Bestuur en Toezicht gedestilleerd, te weten: **sturen, beheersen, organiseren van feedback en verantwoorden**. Vervolgens zijn in stap drie de vier onderliggende processen geoperationaliseerd naar acht praktische bouwstenen. Het bestuur stuurt door het bepalen van de *strategie* en deze vervolgens te borgen in de organisatie (*operationele vormgeving*). Om de gekozen strategie te implementeren en monitoren moet het bestuur de organisatie beheersen (het tweede onderliggende proces). Hierbij is het essentieel dat er een adequate *informatievoorziening* aanwezig is, in combinatie met een duidelijke *organisatiestructuur*. Daarnaast is *advies (ondersteunen)* en *tegenkracht (uitdagen)* belangrijk om de kwaliteit van de strategische keuze te waarborgen en blinde vlekken weg te nemen. Tot slot dient het bestuur oog te hebben voor de verantwoording van het beleid naar *interne belanghebbenden* en *externe belanghebbenden*, zoals bijvoorbeeld werknemers, geldschieters en strategisch belangrijke toeleveranciers. Dit om de relatie met deze belanghebbenden duurzaam te maken en te houden.

Uit de literatuur is gebleken dat MKB Goed Bestuur en Toezicht geen statisch begrip is en dat de inzet van de acht praktische bouwstenen afhankelijk is van een aantal karakteristieken en omgevingsvariabelen, ook wel contingenties genoemd. In stap vier zijn deze contingenties nader onderzocht. Het onderzoek naar de relevante contingenties staat nog in de kinderschoenen. Uit de literatuur is wel naar voren gekomen dat de fase van de levenscyclus waarin de onderneming zich bevindt, van belang is. Zo zal de inrichting van *advies* en *feedback* bijvoorbeeld vaak informeler zijn voor een kleine onderneming dan voor een grotere onderneming. Daarnaast is de *strategie* van de onderneming van invloed. Een onderneming met een sterke groeiambitie heeft bijvoorbeeld een grotere afhankelijkheid van externe belanghebbenden, zoals financiers, en zal daarom meer aandacht willen besteden aan de verantwoording richting deze *externe belanghebbenden*. Daarnaast is er speciale aandacht voor de persoonlijkheidskenmerken van de directeur-grotoaandeelhouder (DGA). De DGA speelt een centrale en vaak dominante rol in het bestuur van de organisatie. Een standvastige of wellicht zelfs koppige DGA zal bijvoorbeeld een andere vorm van advies en feedback vereisen dan een open en goed luisterende DGA.

MKB Goed Bestuur en Toezicht begint dus bij het bestuur. Een bestuur kan met behulp van de acht praktische bouwstenen de vier onderliggende processen inrichten om zo zijn doelstellingen op een efficiënte manier te bereiken. Hoe de bouwstenen precies moeten worden vormgegeven is afhankelijk van de omgevingsvariabelen. In stap vijf worden de vorige vier stappen samengevoegd. Dit resulteert in het Diamond model van MKB Goed Bestuur en Toezicht, zoals weergegeven in Figuur 12 hieronder.



Figuur 12: Diamond model van MKB Goed Bestuur en Toezicht

De literatuur op het gebied van MKB Goed Bestuur en Toezicht biedt op dit moment nog weinig inzicht in hoe de acht praktische bouwstenen precies interacteren met de contingenties. Een vervolgonderzoek zal hier nadere invulling aan moeten geven. De verwachting is dat naarmate de onderneming verder opschuift in haar levenscyclus de noodzaak tot verder formaliseren, bijvoorbeeld in de vorm van strakkere inrichting van de informatievoorziening of een raad van advies, zal toenemen. Hetzelfde geldt voor ondernemingen met een sterke groeiambitie. Ook dan neemt de roep tot verder formaliseren van de acht praktische bouwstenen toe.

De kansen voor de accountant

De traditionele rollen die de accountant voor mkb-ondernemingen vervult, zijn sterk gestoeld op vakinhoudelijk kennis, zoals de rol van controleur of administrateur. Met name de rol van controleur wordt belangrijker naarmate de onderneming een grotere omvang krijgt. In kleine en middelgrote ondernemingen bestaat vooral de behoefte aan breed advies. In deze adviesrelatie kan de accountant minder traditionele rollen vervullen, zoals coach en hub. Naarmate de onderneming in omvang groeit, zal ook de rol van de accountant steeds verder worden beperkt en geformaliseerd, met name richting controle en specifiek vakinhoudelijk advies. De inrichting van de vier onderliggende processen van MKB Goed Bestuur en Toezicht kent eenzelfde beweging, naarmate de onderneming qua omvang toeneemt, zullen de processen verder moeten worden geformaliseerd. De accountant kan zich in zijn advies bij kleinere ondernemingen richten op alle vier onderliggende processen, maar zal zich bij ondernemingen met een grotere omvang meer moeten richten op de processen beheersen en verantwoorden, de linkerzijde van de het Diamond model.

Welke rollen kan de accountant bij de acht praktische bouwstenen vervullen? Wil de accountant een betekenisvolle bijdrage leveren aan de processen sturen, organiseren van feedback en verantwoorden, dan vergt dit een stevige invulling van de meer 'zachte' rollen zoals

klankbord/coach en hub. Daar is, met name voor wat de marketingcommunicatie en zijn eigen vaardigheden betreft, nog veel werk aan de winkel. Daarnaast valt op dat de rol van expert de basis vormt van waaruit de accountant werkt. Hieruit blijkt duidelijk de waardevolle functie van de accountant als betrouwbare specialist.

De accountant wordt door mkb-ondernemingen, mede door zijn brede bedrijfseconomische kennis, nog steeds gezien als *most trusted advisor*. Hij is op basis hiervan dan ook goed voorgesorteerd om te adviseren over MKB Goed Bestuur en Toezicht. De ondernemer blijkt zich bij zijn keuze tot het inkopen van adviesdiensten echter niet direct te laten leiden door deze vertrouwensrelatie. De competenties van de accountant blijken hierbij een grotere rol te spelen. Om ook daadwerkelijk zijn meerwaarde te kunnen tonen en de kansen op het gebied van MKB Goed Bestuur en Toezicht te kunnen verzilveren, moet de accountant hier in zijn communicatie actief op inspelen door:

- het benadrukken van zijn brede bedrijfseconomische kennis;
- het bekend maken van zijn (vakinhoudelijke) competenties;
- actief een vertrouwensrelatie te onderhouden;
- proactief en strategisch ingesteld te zijn.

Voor de mkb-accountant is het belangrijk om te benadrukken dat MKB Goed Bestuur en Toezicht geen doel op zich is, maar juist als ondersteuning dient bij de realisatie van de (financiële en verkoop)doelen van de onderneming. De mkb-accountant kan de ondernemer proactief adviseren door na te gaan of de vier onderliggende processen aansluiten op de door de onderneming gekozen richting. Het Diamond model voor MKB Goed Bestuur en Toezicht helpt om dit inzichtelijk te maken.

Verklarende woordenlijst

MKB Goed Bestuur en Toezicht	Het door sturen en beheersen realiseren van de gestelde ondernemingsdoelstellingen. Hierbij hoort voor het bestuur tevens het organiseren van feedback en het afleggen van verantwoording aan stakeholders.
Onderliggende processen	De vier processen waaruit de definitie van MKB Goed Bestuur en Toezicht is opgebouwd: - Sturen - Beheersen - Organiseren van feedback - Verantwoorden
Omgevingsvariabelen en karakteristieken	De eigenschappen van het bedrijf en omgevingsfactoren welke een invloed hebben op de wijze waarop MKB Goed Bestuur en Toezicht dient te worden vormgegeven.
Praktische bouwstenen	Vormen de praktische vormgeving van de onderliggende processen. Per proces zijn een tweetal bouwstenen geformuleerd. - Sturen: Strategie en Operationele Vormgeving - Beheersen: Organisatiestructuur en Informatievoorziening - Organiseren van feedback: Advies (ondersteunen) en tegenkracht (uitdagen) - Verantwoorden: interne belanghebbenden en externe belanghebbenden
Rollen van de accountant	De in de literatuur onderscheiden rollen van de accountant zijn: - Expert - Controleur - Coach - Administrateur - Hub

Literatuurlijst

Abor, J. & Adjasi, C.K.D. (2007). Corporate Governance and the small and medium enterprise sector: theory and implications. <i>Corporate Governance</i> , 7(2), 111-122.
ACCA (2011). <i>The value of audit: views from retail (private) investors</i> . London: The Association of Chartered Certified Accountants.
ACCA (2015). <i>Governance for all: the implication uitdagen for SMEs</i> . London: The Association of Chartered Certified Accountants.
Adizes, I. (1999). <i>Managing Corporate Lifecycles</i> . Paramus, New Jersey, United States: Prentice Hall.
Afrifa G. A. en Taurigana, V. (....). Corporate governance and performance of UK listed small and medium enterprises, <i>Corporate governance</i> , vol. 15, pp. 719-733, 2015
Aguilera, R.V., Filatotchev, I., Gospel, H. & Jackson, G. (2008). An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Costs, Contingencies and Complementarities. <i>Organization Science</i> vol. 19, 475-492.
Audretsch, D.B., Lehmann, E.E. & Plummer, L.A. (2009). Agency and Governance in Strategic Entrepreneurship. <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> , 31, 149-166.
Bennett, R. J., & Robson, P. J. (1999). The use of external business advice by SMEs in Britain. <i>Entrepreneurship & Regional Development</i> , 11(2), 155-180
Berger, A. N., Imbierowicz, B., Rauch, C. (2016), The Roles of Corporate Governance in Bank Failures during the Recent Financial Crisis. <i>Journal of Money, Credit and Banking</i> , 48: 729–770. doi:10.1111/jmcb.12316
Berle, A.A. & Means, G.C. (1932). <i>The Modern Corporation and Private Property</i> (revised edition 1968). New York: Harcourt, Brace & World Inc.
Blackburn, R, Tanewski, G. and Carey, P. (2010). Advice seeking strategies: entrepreneurs' and accountants perspectives. In : <i>RENT XXIV: Research in entrepreneurship and small business</i> . 17-20 Nov 2010, Maastricht.
Blackburn, R. (2012). <i>Segmenting the SME Market and Implications for Service Provision – a literature review</i> . Research Paper. London: ACAS.
Blackburn, R., Carey, P. and Tanewski, G. (2014). Business advice by accountants to SMEs: Relationships and trust. <i>Small Enterprise Association of Australia and New Zealand</i> . 27 th Annual SEAA NZ Conference Proceedings.
Bossert, J. (2002). Good Governance: de leidraad voor goed bestuur en management. <i>Overheidsmanagement</i> 2002/9.
Branchorganisaties Zorg (2017). <i>Governancecode Zorg</i> . Gedownload op 25 januari 2017, van http://www.governancecodezorg.nl/
Brunninge, O., Nordqvist, M. & Wiklund, J. (2007). Corporate Governance and Strategic Change in SMES: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. <i>Small Business Economics</i> 29(3), 295-308.
Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. <i>Academy of Management journal</i> , 42(5), 488-506.
Brem, A., Kreusel, N., & Neusser, C. (2008). Performance measurement in SMEs: literature review and results from a German case study. <i>International Journal of Globalisation and Small Business</i> , 2(4), 411-427.
CBS (2010). <i>Faillissementen: Oorzaken en Schulden in 2008</i> . Gedownload op 29 maart 2017, van https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2010/15/faillissementen-oorzaken-en-schulden-in-2008
CBS (2015). <i>De Staat van het MKB 2015</i> . Gedownload op 29 maart 2017, van https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2015/48/de-staat-van-het-mkb-2015
CBS (2016). <i>De rol van het midden- en kleinbedrijf in de Nederlandse economie</i> .

Certo, S. T. 2003. Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures. <i>Academy of Management Review</i> , 28: 432-446.
Che, L., and Langli, J. C. (2015). Governance Structure and Firm Performance in Private Family Firms. <i>Journal of Business Finance & Accounting</i> , Forthcoming. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2435869 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2435869
Ciampi, F. Corporate governance characteristics and default prediction modeling for small enterprises. An empirical analysis of Italian firms, <i>Journal of Business Research</i> , 2015.
Clarke, T. (editor) (2004). <i>Theories of Corporate Governance – The philosophical foundations of Corporate Governance</i> . New York NY: Routledge.
Cocks, G. (2009). <i>Where Small Business Hits the Big Time: Good Governance is More Affordable Than Ever</i> . Australia: Melbourne Business School.
Code Buijsse II (2009), Corporate governance aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde bedrijven.
Coleman, L. (2014). Why finance theory fails to survive contact with the real world: a fund manager perspective. <i>Critical Perspectives on Accounting</i> , 25(3), 226-236.
Commissie Corporate Governance voor niet-beursgenoteerde ondernemingen (2005), <i>Corporate Governance code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen (Code Buysse)</i> . Brussel: Unie van Zelfstandige Ondernemers (UNIZO). Gedownload op 3 april 2017, van http://www.codebuysse.com/nl/default.aspx
Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992). <i>The Financial aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)</i> . Gedownload op 3 april 2017, van http://www.icaew.com/-/media/corporate/files/library/subjects/corporate-governance/financial-aspects-of-corporate-governance.ashx?la=en
Cools, K. (2005). <i>Controle is goed vertrouwen nog beter</i> . Uitgeverij Van Gorcum.
Cools, K., Ven M. van der (2005), <i>Bange accountants schaden mkb</i> , Financieel Dagblad, 10 maart 2005, p. 11
Collis, J. (2010). Audit exemption and the demand for voluntary audit: A comparative study of the UK and Denmark. <i>International journal of auditing</i> , 14(2), 211-231.
Cuomo, F., Mallin, C. & Zattoni, A. (2016). Corporate Governance Codes: A Review and Research Agenda. <i>Corporate Governance: An International Review</i> , 24(3), 222-241.
Dasilas, A., Papasyriopoulos, N. (2015). Corporate governance, credit ratings and the capital structure of Greek SME and large listed firms. <i>Small Business Economics</i> , 45, pp 215–244 DOI 10.1007/s11187-015-9648-y
Dedman, E., Kausar, A. & Lennox, C. (2014). The Demand for Audit in Private Firms: Recent Large-Sample Evidence from the UK. <i>European Accounting Review</i> , 23:1, 1-23.
Duits, H.B. (2012a). <i>The added value of auditing in a non-mandatory environment</i> . PhD dissertation. Amsterdam: Vossius Pers.
Duits, H.B. (2012b). <i>Back to the Future: De nieuwe rol van de accountant in een veranderende wereld</i> . Openbare Les 29 November 2012. Utrecht: Hogeschool Utrecht
Duits, H.B. en Kleingeld, K. (2013). Entrepreneurial Governance in het MKB. In: Lückers-Roverss, M., Bier, B., Ees, H. van & Kapteijn, M. (Eds.). <i>Jaarboek Corporate Governance 2013/2014</i> , 105-121. Deventer: Kuwer
Ees, H. van, Gabriëlsson, J., & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. <i>Corporate Governance: An International Review</i> , 17(3), 307-319.
EcoDa (2010). <i>Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe</i> . Gedownload op 3 april 2017, van http://ecoda.org/uploads/media/GUIDANCE_-_2010_CG_for_Unlisted_-_EU.pdf
European Committee (2015). Annual Report on European SMEs 2014/2015
Filatovchev, I., Toms, S., Wright, M. (2005). The firm's strategic dynamics and corporate governance life-cycle. <i>International Journal of Managerial Finance</i> 2006:4, 256-279

Filatotchev, I., Chahine, S. and Bruton, G.D. (2016). Board Interlocks and Initial Public Offering Performance in the United States and the United Kingdom: An Institutional Perspective. <i>Journal of Management</i> January 27 2016, doi: 10.1177/0149206315621145
Flören, R.H., Berent-Braun, M.M., Uhlaner, L.M., Nooijer, C.C. de (2013). Corporate governance en het familiebedrijf, In: Lückerath-Rovers, M., Bier, B., Ees, H. van, Kaptein, M.(Eds.) (2013), <i>Jaarboek Corporate Governance</i> , Deventer, Kluwer
Galbraith, J. (1982), "The stages of growth", <i>Journal of Business Strategy</i> , Vol. 3 No. 4, pp. 70-9.
Gibson, B. (2009, January). A Research Framework for Exploring Corporate Governance in SMEs ¹ . In <i>ICSB World Conference Proceedings</i> (p. 1). International Council for Small business (ICSB).
Gils, A. van, 2005. Management and governance in Dutch SMES. <i>European Management Journal</i> , 23(5): 583-589
Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. <i>Harvard Business Review</i> .
Hambrick, D.C., Werder, A., Zajac, E.J. (2008), New Directions In Governance Research, <i>Organization Science</i> , Vol. 19, 381-385.
Heuvel, J. van den, Gils, A. van & Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. <i>Corporate Governance</i> , 14(5), 467-485.
Hessels, S.J.A. & Hooze, E.H. (2006). Small business governance, een verkenning naar de betekenis en de praktijk van corporate governance in het MKB. EIM, Zoetermeer.
Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. <i>International journal of operations & production management</i> , 21(8), 1096-1115.
Huse, M. (2000). Boards of Directors in SMEs: A Review and Research Agenda. <i>Entrepreneurship and Regional Development</i> , 12, 271-290.
ICAEW (2014). <i>The 99,9%: small and medium-sized businesses – who are they and what do they need?</i> London: ICAEW
IFAC (2009). <i>Evaluating and Improving Governance in Organizations – International Good Practice Guidance</i> . New York NY: IFAC.
IFAC (2010). <i>The role of SMPS in providing business ondersteunen to Small and Mediumsized Enterprises – Information Paper</i> . New York: IFAC.
IFAC (2016). <i>The role of SMPS in providing business ondersteunen to SMEs new evidence – A Review of Literature</i> . New York: IFAC.
International Finance Corporation (2011). <i>IFC Family Business Governance Handbook</i> . World Bank Group.
Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. <i>Journal of Financial Economics</i> , 3, 305-360.
Kent, P., Kent, R.A., Routledge, J. & Stewart, J. (2016). Choice of governance structure and earnings quality. <i>Accounting Research Journal</i> , 29(4), 1-29.
Kieser, A., & Kubicek, H. (1977). <i>Organisation</i> (1977). Organisation, Berlin, New York.
Kirkpatrick, G. (2009). The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. <i>Financial Market Trends</i> , Vol. 2009/1. OECD Journal.
Laan, G. van der (2009). Behavioral Governance: four empirical studies. PhD dissertation. Rijksuniversiteit Groningen
Lester, D. L., Pamell, J. A. & Carraher, S. (2003). Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale. <i>The International Journal of Organizational Analysis</i> . Vol 11. No, 4., 339-354.
Matser, I., Helvert, J. van, Pol, R. van der, Kuiken, A. (2013). <i>Goed Bestuur in MKB familiebedrijven: ondernemers over hun overwegingen en keuzes</i> . Gedownload op 25 januari 2017, van https://www.windesheim.nl/~media/files/windesheim/research-publications/chw13137013485boekjegoedbestuurfamiliebedrijf.pdf .

Mayegle, F-X., and Ngah, B. S. (2014). Internal Governance Mechanisms and Value Creation of the Company: A Study of Large and Small and Medium Enterprises in Cameroon. <i>International Journal of Business and Management</i> ; Vol. 9, No. 7; 2014.
Mintzberg, H. (2000). <i>The rise and fall of strategic planning</i> . Pearson Education.
Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2016), <i>De Nederlandse corporate governance code</i> . Gedownload op 3 april 2017, van http://www.mccg.nl/download/?id=3364 .
Mosselman, M. & Meijaard, J. (2004). De kracht van de organisatie; Organisatiestructuren van kleine en middelgrote bedrijven. Zoetermeer, NL: EIM.
NBA (2013). <i>MKB –accountant 2020: Visiedocument voor openbaar accountants werkzaam in het mkb</i> . Gedownload op 30 maart 2017, van https://www.nba.nl/Documents/projecten/MKB-accountant/Visiedocument-MKB-accountant-2020-maart13.pdf
NBA (zd). Corporate Governance. Geraadpleegd op 3 april 2017, via https://www.nba.nl/Vaktechniek/Vaktechnische-themas/Corporate-Governance/
NEMACC (2013). <i>Imago van de accountant in het mkb: Een verkennend literatuuronderzoek naar het imago van de accountant</i>
Neville, M. (2011). The role of boards in small and medium sized firms. <i>Corporate Governance: The international journal of business in society</i> , 11(5), 527-540.
Niemi, L., Kinnunen, J., Ojala, H. & Troberg, P. (2012). Drivers of voluntary audit in Finland: to be or not to be audited? <i>Accounting and Business Research</i> , 42(2), 169-196.
Panteia. (2015a). <i>Naar een nieuwe typologie van het mkb</i> . Zoetermeer: Panteia
Panteia. (2015b). <i>Financieringsmonitor 2015-1: Onderzoek naar de financiering van het Nederlandse bedrijfsleven</i> . Zoetermeer: Panteia.
PO-raad (2014). <i>Code Goed Bestuur Primair Onderwijs</i> . Gedownload op 3 april 2017, van https://www.poraad.nl/files/themas/goed_bestuur/code_goed_bestuur_in_het_primair_onderwijs.pdf
Preble, J. F. (2005). Toward a comprehensive model of stakeholder management. <i>Business and Society Review</i> , 110(4), 407-431.
Rijsenbilt, A. (2011). CEO narcissism: Measurement and Impact (No. EPS-2011-238-STR).
OECD (2004). <i>OECD Principals of Corporate Governance</i> . Gedownload op 3 april 2017, van https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf
Schleifer, A. & Vishny, R.W. (1997). A survey of corporate governance. <i>The Journal of Finance</i> Vol. LII, No.2, June 1997, pp 737 -783
Stinchcombe, A. L., & March, J. G. (1965). Social structure and organizations. <i>Handbook of organizations</i> , 7, 142-193.
Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. <i>Family Business Review</i> , 25(2), 156-177.
Uhlener, L.M., Wright, M. & Huse, M. (2007). Private firms and corporate governance: An integrated and management perspective. <i>Small Business Economics</i> , 29 (3), 225-241.
Uhlener, L.M., Flören, R.H. & Geerlings, J.R. (2007). Owner Commitment and Relational Governance in the Privately-Held Firm: an empirical study. <i>Small Business Economics</i> , 29 (3), 275-293.
UNESCAP (2009). <i>What is Good Governance?</i> Gedownload op 9 maart 2016, van http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf .
Ven, M. van der, Lanting, G.J., Aynan, S., de Kruijf, R. de, (2014a). Goed bestuur leidt tot excellentie. In <i>Controllers Magazine</i> , oktober 2014, Reed Business, Amsterdam
Ven, M. van der, Lanting, G.J., Leliveld, M., Smeitink, N. (2014b). MKB: goed bestuur maar geen code, onderzoek naar governance in het mkb. <i>Controllers Magazine</i> , maart-april 2014, Reed Business, Amsterdam
Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: a state of the art. <i>California Management Review</i> , 56(3), 5-12.

Werkgroep Governance Code Cultuur (2014). <i>Governance Code Cultuur</i> . Gedownload op 25 januari 2017, van http://www.governancecodecultuur.nl/
Wirtz, P. (2011). The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. <i>European Management Journal</i> , Vol. 29, Iss. 6, December 2011, pp 431–447
Zahra, S. A. (2014), Public and Corporate Governance and Young Global Entrepreneurial Firms. <i>Corporate Governance: An International Review</i> , 22: 77–83. doi:10.1111/corg.12059

Bijlage 1: analyse van buitenlandse MKB Governance Codes

In Nederland is het tot op heden niet gekomen tot invoering van een MKB Governance Code. Dat wil niet zeggen dat het onderwerp niet een aantal keren op de 'landelijke agenda' is gezet door diverse belangengroepen (bijvoorbeeld FB Ned, 2007). Mkb Ondernemers en regelgevers zitten blijkbaar niet te wachten op een code, "het mkb vreest verlies van vrijheid" zo luidt de kop van een krantenartikel in het Financieel Dagblad in 2011 nog. In hoeverre hier sprake is van een 'algemeen beeld' is onduidelijk, aangezien breed uitgevoerd onderzoek naar de wenselijkheid van een governance code voor het mkb (inclusief familiebedrijven) voor zover ons bekend nog niet is uitgevoerd. Maar waarom zou invoering van een dergelijke code voor het Nederlandse mkb verstandig zijn aan welke voorwaarden moet een dergelijke code voldoen?

Om antwoord hierop te geven wordt in deze paragraaf de voor het Nederlandse mkb meest relevante codes geanalyseerd. Om een beeld te krijgen van het aantal governance codes dat momenteel wereldwijd is ingesteld kan de website van ECGI worden geraadpleegd. Hieronder wordt een overzicht gegeven van governance codes die betrekking hebben op het mkb, het familiebedrijf of niet-beursgenoteerde private ondernemingen:

Overzicht van de wereldwijd beschikbare Governance Codes voor het Midden- en Kleinbedrijf, Familieondernemingen en niet-beursgenoteerde private ondernemingen			
MKB	Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong	Hong Kong	2003/2009
MKB	Annexe: Code spécifique de bonnes pratiques de gouvernance des PME et entreprises familiales	Marokko	2008
MKB	Best Practiceim KMU: EmpfehlungenzurFührungundAufsichtvom kleinen undmittlerenUnternehmen	Zwitserland	2009
MKB	Corporate Governance Code for Small and Medium Enterprises	Frankrijk	2009
MKB	Corporate Governance Code for Small and Medium Enterprises	Australië	2010
MKB	Corporate Governance for Small and Medium Enterprises	Dubai	2011
MKB	Framework Code of Good Corporate Governance for Small- and Medium-size Enterprises	Colombia	2015
FAM	Governance KodexfürFamilienunternehmen	Duitsland	2004/2010/2015
FAM	Österreichischer Governance KodexfürFamilienunternehmen	Oostenrijk	2005/2011
FAM	Governance fürFamilienunternehmen	Zwitserland	2006
FAM	The Corporate Governance Code for Family-owned Companies	Pakistan	2008
PRIVATE	Buyse I & II	België	2005/2009
PRIVATE	Principles of Good Corporate Governance for Unlisted Companies	Spanje	2008

PRIVATE	Improving Corporate Governance for Unlisted Companies	Finland	2006
PRIVATE	Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europa (ecoDa)	Europa via 10 nationale institutes for directors (w.o UK)	2010

Wat opvalt is dat de meeste *governance* codes voor het MKB en familieondernemingen de afgelopen tien jaar zijn opgesteld. Wegens de contingentiebenadering (Filatotchev et al., 2005; Uhlaner et al., 2007; Gibson, 2010) is besloten een aantal codes van landen met een zeer van Nederland afwijkende situatie (Colombia, Afrikaanse landen, Hong Kong) buiten beschouwing te laten. De toepasbaarheid van deze codes is, gezien de grote verschillen in context zoals cultuur, ondernemingsklimaat en overheid, twijfelachtig. In de analyse zijn de volgende drie codes meegenomen:

1. Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europa (ecoDa)
2. Code Buysse (België)
3. Kodex für Familienunternehmen (Duitsland)

EcoDa

In Europees verband heeft de European Confederation of Directors Associations (ecoDa) principes en richtlijnen voor governance ten bate van niet-beursgenoteerde ondernemingen uitgegeven. Zij onderscheidt hierin een aantal fundamenteën van goed bestuur, namelijk de delegatie van verantwoordelijkheid, 'checks and balances', professionele besluitvorming, 'accountability', transparantie, conflicterende belangen en het doelcongruent maken van beloningen (ecoDa, 2010). Vervolgens wordt wegens de diversiteit die niet-beursgenoteerde ondernemingen kenmerkt, gekozen voor een aanpak in twee fasen. Er zijn een negental principes geformuleerd, welke van toepassing zouden moeten zijn op iedere onderneming. Vervolgens worden nog een vijftal principes toegevoegd welke alleen van toepassing zijn op grotere ondernemingen of ondernemingen met significante externe financiering.

Principes van toepassing op iedere onderneming

1. Aandeelhouders zouden een passend constitutioneel en bestuur en toezicht raamwerk voor de onderneming moeten instellen.
2. Ieder bedrijf zou ernaar moeten streven een effectief bestuur te hebben, welke collectief verantwoordelijk is voor het lange-termijn succes van de onderneming. Een stap op weg naar een effectief bestuur kan de instelling van een Raad van Advies zijn.
3. Omvang en samenstelling van het bestuur dienen passend te zijn bij de omvang en complexiteit van de onderneming.
4. Het bestuur moet regelmatig samenkomen en moet tijdig van de juiste informatie worden voorzien.
5. De beloning van het bestuur moet passend zijn zodat zowel uitvoerend als niet uitvoerend bestuurders van de juiste kwaliteit kunnen worden aangetrokken, vastgehouden en gemotiveerd.

6. Het bestuur is verantwoordelijk voor het risico management en moet zorgdragen voor een voldoende systeem van interne controle zodat de bezittingen van de onderneming en de belangen van de aandeelhouders veilig geborgd zijn.
7. Er dient een dialoog plaats te vinden tussen het bestuur en de aandeelhouders gebaseerd op een wederzijds begrip van de doelstellingen. Het bestuur in haar geheel is hiervoor verantwoordelijk. Het bestuur dient niet te vergeten dat alle aandeelhouders gelijk behandeld dienen te worden.
8. Leden van het bestuur dienen ingewijd te worden in de bedrijfskennis en hun kennis en vaardigheden dienen op peil te worden gehouden.
9. Familiebedrijven dienen familie-governance mechanismen in te stellen welke de coördinatie en het wederzijds begrip tussen de familieleden bewerkstelligt. De relatie tussen familie governance en corporate governance dient te worden geborgd.

Opvallende bevindingen

De principes worden in de code van een nadere toelichting voorzien. Hierin vallen een aantal zaken op. Principe 1: Het belang van het juridische kader, zoals de oprichtingsakte wordt hier benadrukt, het begrip 'toepasselijke governance structuur', op zichzelf juist, krijgt verder nauwelijks praktische invulling.

Principe 2: Het is opvallend dat voor ieder onderneming een toezichthoudend of adviserend orgaan wordt aanbevolen. De Nederlandse praktijk laat hier toch een ander beeld zien, waarbij veel met name kleinere ondernemingen niet over een raad van advies beschikken. Tevens wordt ingegaan op de taakverdeling tussen aandeelhouders, bestuur en management, waarbij wordt aangegeven dat deze rollen in kleinere bedrijven vaak overlappen.

Principe 3 en 4: hier wordt verder ingegaan op het grote belang van het bestuur, dat als voornaamste beslissingsorgaan wordt gezien. Het belang van meegroeien van het bestuur met de ontwikkeling van de onderneming wordt aangegeven, evenals enkele praktische adviezen. De rol en het functioneren van het bestuur wordt vrij juridisch en praktisch ingestoken, diepgaande aandacht voor psychologische aspecten zoals deze worden aangetroffen in corporate governance onderzoek ontbreken.

Principe 5: De beloningsstructuur wordt vrij eenzijdig ingestoken. De complexe relatie tussen beloning en prestaties (bronnen) en de mogelijke nadelen die bij hoge beloning op kunnen treden (bron) worden niet besproken. Wel wordt aangegeven dat lange termijn incentives bij variabele beloning de voorkeur verdienen, zoals claw back mogelijkheden.

Principe 6: de uitgangspunten voor een werkend systeem van interne controle worden hier uitgelegd, zonder in veel detail te treden. Er wordt aangeraden hieromtrent nader advies in te winnen.

Principe 9: governance voor familiebedrijven is hier een onderdeel en wordt relatief kort behandeld, vergeleken met bijvoorbeeld de code specifiek voor familiebedrijven van het IFC. Samengevat richt de code van ecoDa zich met name op de rol van het bestuur, interne controle en de governance structuur. Naast de vrij algemene aanbevelingen worden enkele praktische overwegingen gegeven, tegelijkertijd laat de code in de praktische uitwerking nog wel veel zaken onbeantwoord. De code is mede hierdoor wel goed toe te passen op uiteenlopende organisaties. Over de daadwerkelijke toepassing van de ecoDa code zijn voor zover ons bekend geen betrouwbare cijfers beschikbaar.

Code Buysse II

België was het eerste land in de wereld dat een governance code voor niet-beursgenoteerde bedrijven publiceerde. In 2005 zag de code Buysse het licht, in 2009 volgde een update, de code Buysse II genaamd. Het doel van de code Buysse II is om bedrijfsleiders een praktisch handleiding te geven waarmee zij waardecreatie op lange termijn kunnen bewerkstelligen. De code heeft geen verplichtend karakter en de aanbevelingen kunnen dus naar gelieve overgenomen worden. De aanbevelingen in de code zijn gericht op de wijze waarop ondernemingen worden bestuurd en gecontroleerd. De focus ligt hierbij met name op de wisselwerking tussen aandeelhouders, bestuur en management van de onderneming. De code Buysse II maakt gebruik van een levenscyclusbenadering om bedrijven in te delen. De Code geeft specifieke governance aanbevelingen voor iedere levensfase, maar begint met een algemene aanbeveling. Voor een optimale wisselwerking tussen alle stakeholders is van belang dat de visie en missie van de onderneming duidelijk zijn omschreven. Hierop moeten de centrale waarden vanwaaruit de onderneming handelt worden gebaseerd. De code onderscheidt 4 fase. De fase zijn genoemd naar de specifieke governance elementen die in iedere fase karakteriseren.

1- Deugdelijk ondernemen

Deze fase heeft met name betrekking bedrijven die nog geen vennootschap zijn. De aanbevelingen zijn de basis voorwaarden voor iedere onderneming. Zij richten zich hier met name op een goede relatie met alle belanghebbenden, zoals personeel, financiers, leveranciers, klanten, concurrenten en externe adviseurs. De aanbevelingen richten zich met name op een heldere en transparante informatie voorziening naar de belanghebbenden en het toelaten van kritische feedback door middel van externe adviseurs.

2- De raad van advies

In deze fase dient de aandacht vooral uit te gaan naar een verdere professionalisering van de kritische feedback. De aanbevelingen richten zich met name op de samenstelling van en de competenties binnen deze raad van advies.

3- De actieve raad van bestuur

De aanbevelingen in deze fase richten zich met name op de verdere professionalisering van de besluitvorming en het toezicht. België kent een one-tier board waar zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders in zijn vertegenwoordigd. De raad van bestuur moet dienen als linking pin tussen de aandeelhouders en het operationeel management. Ook hier wordt speciale aandacht besteedt aan de samenstelling van en competenties van de raad van bestuur.

4- De verder uitbouw van de bestuursorganen

In de laatste fase ligt de nadruk op verdere ontwikkeling van de organisatiestructuur, door het aanstellen van senior management. Zij dienen de strategische besluiten vanuit de raad van bestuur te implementeren.

Kodex fur Familienunternehmen (2015)

De Duitse governance code voor niet-beursgenoteerde bedrijven is, zoals de titel duidelijk maakt, specifiek gericht op familieondernemingen. De richtlijnen in de Duitse code dienen als maatstaf voor de besluitvorming binnen ondernemingen en worden gezien als een belangrijke voorwaarde voor het duurzaam voortbestaan van de familieonderneming. Net als de code Buysse II heeft de Duitse code geen verplichtend karakter. Wat opvalt is de voorzichtigheid waarmee de code is opgesteld. De nadruk ligt op het wijzen van de ondernemers op het stellen van de juiste vragen, niet zozeer op het geven van antwoorden op deze vragen. De Duitse code kiest niet voor een nadere onderverdeling van familiebedrijven naar bijvoorbeeld levenscyclusfase, waardoor de aanbevelingen breed zijn ingestoken en iedere onderneming voor zich moet bepalen op wat voor of en op wat voor manier zij de aanbeveling wil overnemen.

In familiebedrijven spelen andere governance vraagstukken dan in niet-familiebedrijven. Toch zijn er ook duidelijke overeenkomsten. Allereerst is het van belang dat de visie en missie van de onderneming en de daaruit voortkomende normen en waarden duidelijk omschreven zijn. Hieruit volgt ook het belang dat de onderneming hecht aan een goede relatie met alle interne en externe stakeholders. De grote en samenstelling van het management dient een afspiegeling te zijn van de grote van de onderneming. Daarnaast wordt geadviseerd om serieus na te denken of en in hoeverre het nodig is om een advies- en/of controleraad in te stellen, welke verantwoordelijkheden zij gedelegeerd krijgen en welke competenties hierin vertegenwoordigd moeten zijn. Een voorwaarde voor het adequaat functioneren van het management en advies/controler-organen is accurate managementinformatie.

Naast deze algemene richtlijnen besteedt de code aandacht aan specifieke governance vraagstukken voor familieondernemingen, zoals een lange termijn opvolgingsplan, transparantie over de omgang met overdacht van zeggenschap, aandacht en zorgvuldigheid in de omgang met zorgen die leven binnen de familie ook als deze niet direct met de onderneming te maken hebben.

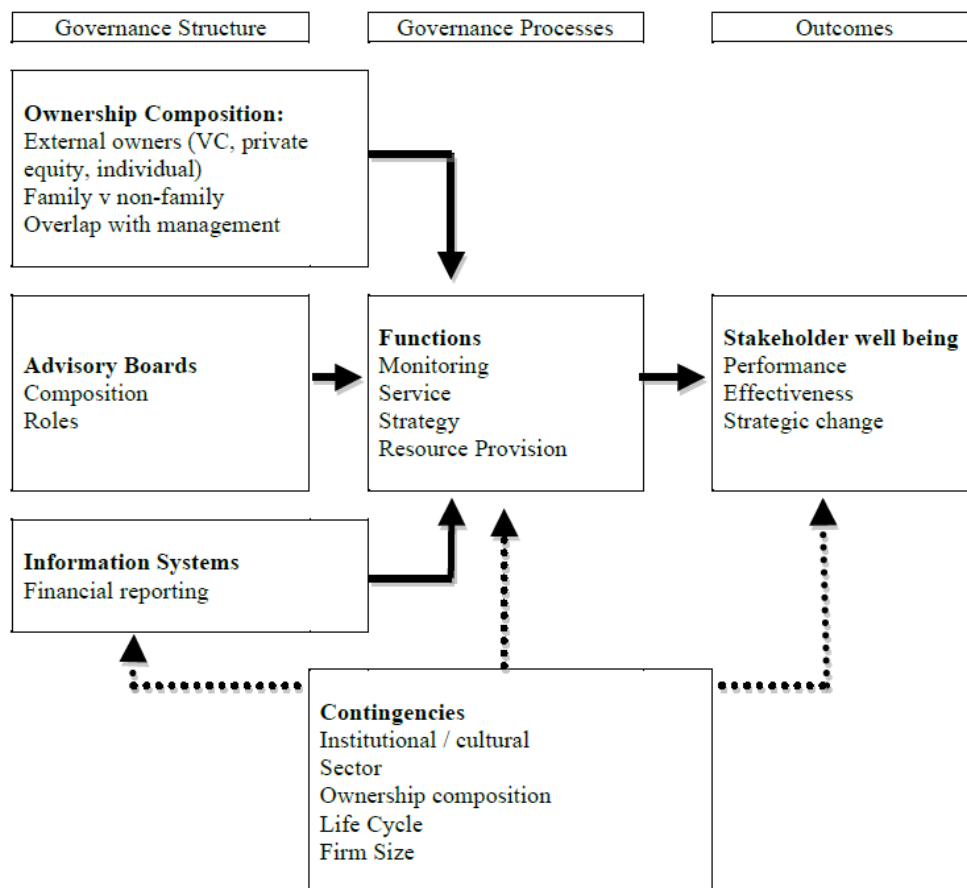
Verschillen en overeenkomsten tussen ecoDa en Buysse

De keuze van de Buysse om een fase 'deugdelijk ondernemen' te hanteren waarin er nog geen sprake is van een raad van advies wijkt af van EcoDa, welke voor alle ondernemingen een RvA aanbeveelt. Tegelijkertijd schenkt de Buysse geen aandacht aan de oprichtingsakten, waar EcoDa benadrukt dat in deze eerste fase al nagedacht dient te worden over de toekomstige governance structuur, en daarvoor reeds vanuit juridisch oogpunt kwartier dient te worden gemaakt.

De Buysse besteedt aanzienlijk meer aandacht aan de rol van de overige stakeholders, waar ecoDa zich met name richt op de aandeelhouders. Gezien de voorkeur die in diverse andere bronnen wordt uitgesproken voor een dergelijke stakeholder benadering voor het mkb, mede wegens het ontbreken van een agency probleem, lijkt deze 'brede' aanpak de juiste te zijn. Voor beide codes geldt dat een aanpak op principes en richtlijnen is gekozen, welke vrij breed zijn geformuleerd. De code is hierdoor breed toepasbaar, en houdt rekening met de diversiteit in het mkb. Tegelijkertijd ontbreekt een implementatie toolkit, zoals de code uit Hong Kong deze kent (Deloitte Touche Tohmatsu, 2009), en laten zij veel ruimte voor maatwerk en eigen interpretatie bij de invulling. Een nadeel hiervan kan zijn dat navolging van de code voor externe partijen niet direct een harde garantie biedt op de aanwezigheid van bepaalde governance aspecten, maar per onderneming tamelijk verschillend kan zijn ingevuld.

Bijlage 2: Het model van Gibson

In de wetenschappelijke literatuur is het afgelopen decennia geprobeerd om diverse raamwerken voor MKB Governance te ontwikkelen. Het onderstaande raamwerk is afgeleid van Uhlaner et al., 2007. Gibson(2010) heeft in het overzicht schematisch de *contingencies* toegevoegd, welke van invloed kunnen zijn op de onderlinge relaties. Voorbeelden van *contingencies* zijn bijvoorbeeld het institutionele kader waarin de onderneming opereert (land en wetgeving), omvang van de onderneming en de levenscyclus van de onderneming. Hiermee pleit Gibson er nadrukkelijk rekening te houden met omgevingsfactoren en met de heterogeniteit van het mkb in de wijze waarop MKB Goed Bestuur en Toezicht wordt vormgegeven.



Bijlage 3: Standaard vragenlijst interviews MKB Goed Bestuur en Toezicht

Inleiding

Dank

Vertrouwelijkheid

Opnemen interview

Nog vragen of er opmerkingen zijn van de aanwezigen vooraf

De vragen zijn in beginsel aan iedereen gesteld, voor zover het relevant is, uiteraard.

De volgorde van beantwoorden die we voorstellen is: directie, RvC, accountant

Achtergrond

- Hoe zijn jullie ondernemer geworden?
- Hoe zijn de aandelen verdeeld over de verschillende aandeelhouders?
- Waarom zijn jullie ondernemer geworden?
- Hoe lang werken jullie samen?
- Wat is je achtergrond? (Via LinkedIn wellicht te achterhalen, dan vervalt de vraag)

Sturen

- Wat is jullie visie voor de onderneming?
- Wat is de missie?
- Wat is jullie doel met deze onderneming?
- Wat is de strategie?
- Hoe kijken jullie aan tegen de strategische wendbaarheid van de onderneming?
- Welke managementinformatie gebruiken jullie daar bij?
- Wanneer is de laatste strategische verandering geweest?
- Hoe wordt de strategie operationeel geborgd (KPI's, KSF's etc)?
- Wat is hierbij nu de feitelijke rol van de accountant?
- Wat verwachten jullie van de accountant?

Beheersen

- Hoe houden jullie grip op de zaak?
- Hoe zit de organisatiestructuur in elkaar?
- Welke managementinformatie hebben jullie daar voor nodig?
- Hoe sluit de managementrapportage aan op de strategie?
- Wat zouden jullie willen veranderen/verbeteren?
- Wat is hierbij nu de feitelijke rol van de accountant?
- Wat verwachten jullie van de accountant?

Organiseren van feedback

Toezicht/tegenkracht (challenge)

- Heeft de onderneming een RvC?
- Zo ja, wie zijn de leden van de RvC?
- Hoe vaak komt de RvC bijeen?
- Welke stukken krijgt de RvC toegestuurd?
- Zo nee, is er een ander toezichtsorgaan?
- Wat is hierbij nu de feitelijke rol van de accountant?
- Wat verwachten jullie van de accountant?

Advies (support)

- Wie zijn de belangrijkste adviseurs/vertrouwens personen?
- Hoe heb jullie die geselecteerd?
- Wat is hun rol?
- Hoe sluit de management informatie aan bij het verstrekken van informatie in dit kader?
- Wat zouden jullie hieraan willen veranderen/verbeteren?
- Wat is hierbij nu de feitelijke rol van de accountant?
- Wat verwachten jullie van de accountant?

Verantwoorden

- Wie zijn de belangrijkste interne belanghebbenden van de onderneming?
- Hoe gaan jullie met de belanghebbenden om?
- Wat zijn de belangrijkste externe belanghebbenden van de onderneming?
- Hoe gaan jullie met de belanghebbenden om?
- Welke rol speelt de management- en financiële informatie bij het afleggen van verantwoording?
- Wat zouden jullie willen veranderen/verbeteren?
- Wat is hierbij nu de feitelijke rol van de accountant?
- Wat verwachten jullie van de accountant?

Externe omgevingsvariabelen

- Wat is de historie van de onderneming?
- Hoe heeft de onderneming de verschillende groeifases doorlopen?
- Hoe is daarbij de inrichting van de volgende bouwstenen veranderd?
 - o Strategievorming
 - o Operationele vormgeving
 - o Organisatiestructuur
 - o ManagementInformatie
 - o Toezicht/tegenkracht/feedback (challenge)
 - o Advies (support)
 - o Communicatie met externe belanghebbenden
 - o Communicatie met interne belanghebbenden
- Wat was hierbij de feitelijke rol bij de overgang naar de verschillende fases van de accountant?
- Wat verwachten jullie van de accountant?

Interne omgevingsvariabelen: persoonlijkheid DGA's

- Hoe omschrijven jullie de persoonlijkheid van de DGA's?
- Welke aspecten van deze persoonlijkheid van de DGA's zijn belangrijk voor de onderneming?
- Hoe worden deze kansen gepakt?
- Welke aspecten van deze persoonlijkheid van de DGA's zijn een risico voor de onderneming?
- Hoe worden deze risico's beheerst?

Afsluiten

- Wat willen jullie nog toelichten of toevoegen?
- Mogen we naar aanleiding van dit gesprek de volgende extra informatie? (specificeren)
- Mogen we jullie met extra vragen nogmaals benaderen?
- Het verslag van dit interview sturen we jullie in concept toe. Graag ontvangen we daarop jullie akkoord.

Bijlage 4: Beschrijving van de fasen in het groeimodel van Greiner

Fase 1. Groei door creativiteit

In deze pioniersfase gaat het om een jong, relatief klein bedrijf. Er is sprake van een informele organisatie, waarin de medewerkers zeer loyaal zijn.

De organisatiestructuur is plat en de ondernemer is vooral extern georiënteerd; hij investeert in nieuwe klanten.

Groeipijn

Doordat de organisatie (te snel) groeit en complexer wordt, overziet de ondernemer niet langer alles en ontstaat er een leiderschapscrisis.

De coördinatie en interne beheersing kan niet meer door één persoon worden uitgevoerd. Er is behoefte aan betere structuur.

Fase 2. Groei door directie

In deze managementfase van het groeimodel van Greiner worden er functionele leidinggevend benoemd, waardoor er een middenkader ontstaat dat de primaire processen beheerst.

Er volgen regels en procedures en zaken worden geformaliseerd en gestandaardiseerd. De centrale coördinatie blijft in handen van de ondernemer.

Groeipijn

Door verdere groei kan de coördinatieproblematiek te groot worden voor de ondernemer. Daarnaast krijgen midden managers behoefte aan meer autonomie. De autonomiecrisis is geboren.

Fase 3. Groei door delegatie

In deze decentralisatiefase van het groeimodel van Greiner delegeert de ondernemer belangrijke taken aan zijn middenmanagement.

Er wordt gestuurd op resultaten, waarbij de midden managers verantwoordelijk zijn voor het behalen van tactische en operationele doelstellingen.

De directie begeeft zich op strategisch niveau en grijpt zelden in. Er ontstaat een divisiestructuur met aparte productgroepen en afzonderlijke leidinggevend.

Groeipijn

Hoe meer divisie managers er zijn, hoe moeilijker het voor de directie wordt om alle, onafhankelijk opererende divisies te coördineren.

Een beheerscrisis ligt op de loer. Er is grote kans dat de divisiemanagers teveel hun eigen gang gaan, waardoor de onderneming uit elkaar kan vallen.

Fase 4. Groei door coördinatie en controle

In de standaardisatiefase wordt er meer nadruk gelegd op de coördinatie tussen de verschillende eenheden.

Bij grote gediversifieerde organisaties nemen vanuit het hoofdkantoor de verschillende staven een sterke positie in, van waaruit de divisiemanagers worden aangestuurd.

Groeipijn

Bij teveel macht vanuit de staven en te weinig ruimte voor de divisiemanagers, ontstaat de bureaucratiecrisis. De regels hebben het bedrijf te star en inflexibel gemaakt.

Fase 5. Groei door samenwerking

In de samenwerkingsfase binnen het groeimodel van Greiner wordt er gestuurd op samenwerking tussen lijn- en stafafdelingen en ontstaan er hiërarchie doorbrekende coördinatievormen zoals een matrixstructuur of projectorganisatie.

Deze fase wordt gekenmerkt door veel onderling contact tussen medewerkers via allerlei overleggroepen. Er is sprake van weinig formalisatie en standaardisatie.

Groeipijn

Omdat er veel overlegd wordt is dat tevens de valkuil, waardoor een overlegcrisis kan ontstaan.

Er is grote kans dat het toezicht en de controle grotendeels wegvallen. Voor organisaties kan dit het einde betekenen, tenzij ze zich verder ontwikkelen door middel van externe samenwerkingsverbanden.

Fase 6. Groei door allianties

In deze 'groe door ondernemingsfase' heeft de organisatie alleen nog maar behoefte aan goede externe contacten en samenwerkingsverbanden.

Dat kan gezocht worden in fusies, allianties en vergaande netwerken.

Groeipijn

Doordat een organisatie zich meer richt op externe samenwerkingsverbanden dan op de eigen core business, is de kans groot dat er een identiteitscrisis ontstaat.

De organisatie wordt volledig door andere bedrijven overgenomen en er blijft niets meer van de 'oude' situatie over.

Correspondentieadres
NEMACC, Kamer H 13-05
Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam