

# Naar een praktisch contingentie-model voor goed mkb-bestuur

Auke de Bos, Gerrit-Jan Lanting, Ralph van Mechelen, Michiel van der Ven

Received 18 February 2019 | Accepted 19 June 2019 | Published 12 July 2019

## Samenvatting

In tegenstelling tot de uitgebreide aandacht voor corporate governance is goed bestuur en toezicht in het midden- en kleinbedrijf (hierna mkb) verrassenderwijs een onderbelicht onderwerp, zowel vanuit de wetenschap als vanuit het bedrijfsleven en overheid. In de praktijk is er vanuit mkb-ondernemers de nodige weerstand om hier tijd en aandacht aan te besteden, mede door een (ten onrechte) met governance geassocieerde vrees voor bureaucratisering. Op basis van exploratief onderzoek, onder andere bestaand uit een literatuurstudie, mini-casestudies bij vier ondernemingen, expert panels en interviews komen wij tot de conclusie dat een proactieve en op performance gerichte aanpak van goed mkb-bestuur kan bijdragen aan een succesvollere mkb-sector. In het verlengde daarvan hebben wij een model voor goed mkb-bestuur ontwikkeld, het Diamond-model. Dit model is een eerste aanzet om mkb-ondernemers en hun adviseurs middels een laagdrempelig en praktisch kader na te laten denken over goed mkb-bestuur en hen een structuur te bieden die hen daarin faciliteert. Hierbij wordt rekening gehouden met de relevante situationele factoren (contingenties). Wij hopen hiermee een bredere discussie over nut, noodzaak en vorm van goed mkb-bestuur op gang te brengen.

## Relevantie voor de praktijk

Een beter begrip van mkb-governance (hierna: goed mkb-bestuur) kan van grote waarde zijn voor de ontwikkeling van het Nederlandse mkb. Het heeft de potentie de continuïteit in het mkb te verbeteren, de strategische wendbaarheid te vergroten en groei te stimuleren. Het kan tevens de toegang tot externe financiering vergemakkelijken. Ons model beoogt de discussie rondom goed mkb-bestuur aan te zwengelen onder ondernemers, bestuurders, overheid, accountants en overige adviseurs van het mkb. Hiermee uiteindelijk bijdragend aan een sterkere mkb-sector in Nederland.

Dit artikel is mede gebaseerd op het rapport “MKB Goed bestuur en toezicht in Nederland” (De Bos et al. 2017) dat is geschreven in opdracht van het NEMACC, het kenniscentrum van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met de Hogeschool Utrecht.

## Trefwoorden

Mkb, corporate governance, goed mkb-bestuur, ondernemen, beheersen, verantwoorden, sturen, feedback, bedrijfsprestaties, Diamond-model

## 1. Inleiding

Naar aanleiding van een aantal grote schandalen in binnen- en buitenland is de aandacht voor corporate governance de afgelopen decennia fors toegenomen. In Nederland heeft dit geresulteerd in een verdere professionalisering van corporate governance, onder andere door

de implementatie van verschillende codes en richtlijnen. In tegenstelling tot het grootbedrijf en de (semi-)publieke sector komt het onderwerp governance in het mkb, zowel in Nederland als ook daarbuiten, slechts in zeer beperkte mate aan bod. Nederland heeft bijvoorbeeld geen code of richtlijn voor goed mkb-bestuur. Daarnaast is er op enkele exploratieve studies na (zoals Matser et al. 2013 en

Hessels and Hooge 2006) relatief weinig onderzoek naar dit onderwerp gedaan.

Dit gebrek aan aandacht voor goed mkb-bestuur is verrassend aangezien het mkb in Nederland zo'n belangrijke positie inneemt. Niet alleen werkt ruim 60% van de werknemers in de particuliere sector in het mkb (Panteia, 2015b), uit onderzoek van de Europese Commissie (2015) blijkt ook dat het mkb een hoger percentage van de omzet uitgeeft aan personeelskosten dan grote ondernemingen. Als gevolg hiervan heeft omzetgroei van het mkb een groter positief effect op het aantal banen dan eenzelfde niveau van groei bij grote ondernemingen. Uit hetzelfde onderzoek van de Europese Commissie blijkt tevens dat 50% van de ondernemingen die onder de noemer mkb vallen in Nederland de eerste vijf bedrijfsjaren niet overleeft. Verder blijkt uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS 2010) dat 35% van de faillissementen in het mkb wordt veroorzaakt door mismanagement. Verdere professionalisering van goed bestuur in het mkb kan dus een belangrijke bijdrage leveren aan het behoud en de groei van werkgelegenheid in Nederland.

Naast dat aandacht voor goed mkb-bestuur van meerwaarde is voor de Nederlandse economie, is het ook relevant voor individuele ondernemingen in het mkb. Deze dienen zich namelijk te houden aan de beginselen van behoorlijk ondernemingsbestuur en bestuurders kunnen in het geval van overtreding persoonlijk aansprakelijk worden gesteld (De Kraker 2017). Naast dit juridische argument komt uit de internationale literatuur naar voren dat een proactieve houding op het gebied van goed mkb-bestuur de prestaties van mkb-ondernemingen kan verbeteren (Che and Langli 2015). Dit komt mede doordat professionalisering van goed mkb-bestuur informatieasymmetrie vermindert en daarmee de toegang tot externe financiering vergemakkelijkt (Dasilas and Papsyriopoulos 2015; Flowers et al. 2013). Er lijken dus voldoende redenen te zijn om aandacht te schenken aan goed bestuur in het mkb.

## 2. Onderzoekopzet en methodologie

Dit onderzoek is gestart met een verkennende literatuurstudie naar goed mkb-bestuur. Deze studie bevestigde het beeld dat er relatief weinig geschreven is over het onderwerp goed mkb-bestuur. Hierop is besloten een exploratieve kwalitatieve onderzoeksmethodiek te hanteren. De verschillende fases uit het onderzoek zijn iteratief toegepast. De kennis die hieruit werd ontwikkeld, is in meerdere stappen gevalideerd en verrijkt.

Het onderzoek is opgebouwd uit vijf verschillende fases. In de eerste fase is een verkennend literatuuronderzoek naar goed mkb-bestuur gedaan. Naast artikelen over corporate governance en goed mkb-bestuur zijn tevens op het mkb toegespitste richtlijnen en codes van de ons omringende landen (Buysse 2017; Kodex für Familien-

unternehmen 2015; EcoDa 2010) bestudeerd. Op basis van de literatuurstudie zijn vier generieke thema's (hierna processen) geformuleerd. Deze worden besproken in paragraaf 3.1. Daarnaast is duidelijk geworden dat een *one-size fits all*-oplossing voor het mkb niet geschikt is en een meer dynamische aanpak gewenst is.

In fase twee zijn de resultaten uit de literatuurstudie voorgelegd aan een expert panel. Het doel hiervan was om de gevonden resultaten te verrijken en te valideren. Daarnaast is hen ook gevraagd naar de wenselijkheid van een code. De selectie van de deelnemers heeft plaatsgevonden op basis van kennis en ervaring met het mkb alsmede bekendheid binnen het netwerk van de onderzoekers. Hierdoor is een breed panel ontstaan met wetenschappers, ondernemers, adviseurs, investeerders en brancheverenigingen. Het panel bevestigde de relevantie van het onderwerp en gaf aan dat een formele code voor goed mkb-bestuur niet wenselijk is. Verder heeft de input van het expertpanel mede geleid tot een aanpassing in de vier geformuleerde processen van goed bestuur. Dit wordt in paragraaf 3.1 nader toegelicht. Het schriftelijke verslag van de bijeenkomst is ter verificatie voorgelegd aan de panelleden. Op basis van fase één en twee is een definitie opgesteld van goed mkb-bestuur.

Na het expertpanel is in fase drie een verdiepende literatuurstudie uitgevoerd waarin de door het panel gevalideerde processen door middel van het toevoegen van bouwstenen nader zijn ingevuld. De bouwstenen zijn in deze fase in concept omschreven. Om tegemoet te komen aan de grote diversiteit binnen het mkb is, op basis van de literatuurstudie en de uitkomsten van het expertpanel, een contingentiebenadering toegevoegd waardoor in het model rekening kan worden gehouden met de specifieke omstandigheden van de individuele onderneming. Hieruit is de eerste opzet van het Diamond-model voortgekomen.

In fase vier is het ontwikkelde model getest aan de hand van vier mini-casussen. Hiervoor zijn bedrijven uit het relatienetwerk van de onderzoekers geselecteerd. Er dient te worden opgemerkt dat deze selectie een bias bevat. Het betreft namelijk allen bedrijven die geïnteresseerd zijn in, en actief bezig zijn met goed mkb-bestuur. Er heeft hiermee nog geen toetsing van het model plaatsgevonden bij ondernemingen welke ambivalent of zelfs negatief staan tegenover een nadere professionalisering van goed mkb-bestuur. Het is aannemelijk dat juist bij deze categorie bedrijven veel is te winnen door meer aandacht te besteden aan goed bestuur. Daarnaast is de selectie van mkb-ondernemingen, op verzoek van NEMACC, beperkt tot ondernemingen met 25 -100 fte. Op basis van de uitkomsten van de mini-casussen, welke zijn uitgevoerd in de vorm van semi-gestructureerde interviews, zijn de bouwstenen operationele vormgeving, advies en tegenkracht toegevoegd. Het aantal bouwstenen van het model is daarmee uitgekomen op acht.

Deze kleine deelwaarneming is niet representatief voor het gehele mkb. Het werken met een casestudiemethodiek stelde ons echter wel in staat diepgaande kennis op te doen van de toepassing van het Diamond-model bij

de desbetreffende ondernemingen. We hebben daarbij in detail kennis kunnen nemen van wat zich in de boardroom afspeelt, ook daar waar sprake is van gevoelige processen. Vertrouwen tussen de onderzoekers en de casedeelnemers bleek hiervoor essentieel. Dit was in een groter opgezette enquête niet haalbaar. Het gebrek aan representativiteit is gedeeltelijk opgelost door het model aan een brede groep experts voor te leggen en zal in toekomstig onderzoek verder worden geadresseerd.

Ten slotte is het aangepaste model, in fase vijf, ter validatie voorgelegd aan het expertpanel. Hierna heeft publicatie van het NEMACC-rapport (De Bos et al. 2017) plaatsgevonden.

### 3. Wat is goed mkb-bestuur?

Het gebrek aan aandacht voor goed mkb-bestuur, zowel vanuit de overheid, het bedrijfsleven als de wetenschap, heeft verschillende oorzaken. Ten eerste komt het agency-probleem, dat de katalysator is geweest van de toegenomen aandacht voor corporate governance, in veel mindere mate voor in het mkb (Bruel et al. 2017). Hier zijn management en eigendom immers grotendeels in dezelfde handen. Ten tweede hebben problemen bij individuele ondernemingen uit het mkb niet dezelfde maatschappelijke impact als schandalen, en de daardoor mogelijk veroorzaakte faillissementen, in het grootbedrijf. Er kan zelfs worden gesteld dat faillissementen in het mkb een goed functionerend opschoningsmechanisme zijn, alhoewel vanuit dergelijk gedachtengoed de maatschappelijke kosten van deze faillissementen wellicht worden onderschat. Ten derde maakt de geringere omvang van ondernemingen uit het mkb het gemakkelijker om overzicht over de onderneming te behouden. De behoefte aan formele sturingsmechanismen is dan ook geringer in vergelijking met het grootbedrijf. Het toezicht zoals bij grote ondernemingen speelt een veel minder belangrijke rol. Ten vierde zal het professionaliseren van goed bestuur tot kosten leiden. Ten opzichte van het grootbedrijf hebben ondernemingen uit het mkb aanzienlijk minder middelen te besteden aan goed bestuur. Het inhuren van specialistische kennis en het aanstellen van functionarissen op dit vlak, zoals gebruikelijk in het grootbedrijf, is voor het mkb vaak geen haalbare kaart (Hessels and Hooge 2006).

Hoewel bovengenoemde argumenten grotendeels verklaren waarom goed mkb-bestuur nog steeds onontgonnen terrein is, concluderen wij op basis van de uitkomsten van het expertpanel en de mini-casestudies dat een beter begrip van en meer aandacht voor goed mkb-bestuur een waardevolle bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van het mkb.

#### 3.1 Generieke governance-processen

Zoals hierboven is aangegeven zijn er aanzienlijke verschillen tussen het grootbedrijf en het mkb. Toch zijn er

enkele generieke governance-processen te distilleren uit de (corporate) governance-literatuur. Die processen zijn in aangepaste vorm ook van toepassing op het mkb.

In essentie gaan alle varianten van governance over het geven van richting en leiding aan een organisatie, oftewel **sturing**. Om dit te bereiken, moeten doelen worden gesteld en beslissingen worden genomen en geïmplementeerd (Fukuyama 2013; United Nations 2009). Om beslissingen vervolgens effectief te implementeren en evalueren, is het **beheersen** van de onderneming van essentieel belang. Beheersingsmaatregelen omvatten methoden voor risico-beheer, een duidelijke organisatiestructuur en correcte en tijdige informatieverzorging. Dit geldt voor alle organisaties, groot en klein (zie bijvoorbeeld Buysse 2017).

Naast het sturen en beheersen van een organisatie lag de focus in de corporate governance-literatuur van oudsher op de bescherming van de aandeelhouder. Doordat bestuur en eigendom in het grootbedrijf vaak van elkaar gescheiden is, ontstaat er informatieasymmetrie. Dit leidt ertoe dat aandeelhouders moeilijk kunnen controleren of hun belangen op een effectieve manier worden vertegenwoordigd. Een oplossing is het instellen van een toezichthoudend orgaan, in het geval van een *two-tier board* wordt dit orgaan belichaamd door de Raad van Commissarissen (hierna RvC). Doordat eigendom en management in het mkb vaak in dezelfde handen is, bestaat er voor ondernemingen uit het mkb geen wettelijke verplichting voor dergelijk toezicht. Alleen het grotere mkb heeft een RvC. Zelfs een Raad van Advies (hierna RvA) is niet standaard aanwezig. Dit wordt mede veroorzaakt doordat directeuren-groootaandeelhouders (hierna DGA) terughoudend zijn om macht te delen (Ingley et al. 2016). Toezicht is in een mkb-omgeving dan ook niet de juiste term. In iedere onderneming, klein of groot, is er echter behoefte aan feedback (Hessels and Hooge 2006). Deze opvatting werd breed gedeeld in het expertpanel. In een samenleving die steeds complexer, vijandiger en turbulenter wordt, neemt de behoefte aan feedback toe. Bovendien hebben DGAs een zeer machtige, maar vaak eenzame positie. Dit maakt dat het wel degelijk van belang is dat de DGA op een structurele manier advies en kritische feedback organiseert. Om die reden is het **organiseren van feedback** onderdeel van goed mkb-bestuur.

Onder invloed van schandalen zoals WorldCom, Enron en Ahold is het idee ontstaan dat alleen aandacht besteden aan winstmaximalisatie en de kortetermijnbelangen van aandeelhouders niet voldoende is. In onze maatschappij hebben ondernemingen een grotere verantwoordelijkheid. Dit heeft geleid tot een verschuiving naar een meer op het Rijnlandse model georiënteerde benadering, die zich richt op waardecreatie op lange termijn waarbij *alle* belanghebbenden moeten kunnen vertrouwen dat hun belangen op zorgvuldige wijze worden meegenomen (Monitoring Commissie Corporate Governance Code 2016). Hiertoe dient de organisatie **verantwoording** af te leggen aan de belanghebbenden. Deze belanghebbenden of stakeholders zijn werknemers, klanten, leveranciers, de overheid en de maatschappij als geheel.

De verantwoordingsplicht voor het merendeel van de ondernemingen uit het mkb beperkt zich tot de belastingdienst en het deponeren van de jaarrekening bij de Kamer van Koophandel. Daarnaast zijn er eventueel externe financiers en andere overheidsorganisaties samenhangend met de bedrijfstak, zoals bijvoorbeeld de voedsel- en warenautoriteit, die verantwoording eisen. Echter aandacht voor het belang van een bredere groep belanghebbenden, zoals minderheidsaandeelhouders, werknemers, leveranciers en klanten, is essentieel in het mkb. Door het besloten karakter van veel mkb-ondernemingen is er sprake van informatieasymmetrie tussen de verschillende belanghebbenden. Dit kan negatieve consequenties hebben bijvoorbeeld als het gaat om het aantrekken van vreemd vermogen. Informatieasymmetrie leidt er hier toe dat de prijs van vreemd vermogen stijgt, waardoor de toegang tot externe financiering afneemt. Dit kan leiden tot groei-vertraging of continuïteitsproblemen. Transparantie door middel van verantwoording lost dit probleem voor een deel op (Bezemer et al. 2016). Ook richting werknemers is het afleggen van structurele verantwoording van toegevoegde waarde. *Stakeholder management* richting werknemers kan bijdragen aan de binding van werknemers met de onderneming (Galbreath 2006). Zeker in een tijd waarin gekwalificeerde arbeidskrachten steeds moeilijker te vinden zijn, is dit belangrijk. Het adequaat managen van de belangen van de verschillende stakeholders is voor het mkb dan ook van doorslaggevend belang.

Uit de literatuur komt naar voren dat goed bestuur bestaat uit de processen, sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoorden. Zoals hierboven aangegeven is de term toezicht minder relevant voor het mkb. Op basis van de uitkomsten van de expertpanels is toezicht in ons model vervangen door 'organiseren van feedback'. Wij spreken daarom in het mkb niet over goed bestuur en toezicht, maar uitsluitend over goed bestuur. Goed mkb-bestuur definiëren wij als volgt:

***“Goed mkb-bestuur is het door sturen en beheersen realiseren van langetermijnwaardcreatie binnen de onderneming. Hierbij hoort voor het bestuur ook het organiseren van feedback en het afleggen van verantwoording aan stakeholders.”***

Dit alles dient plaats te vinden binnen maatschappelijk verantwoorde kaders.

De kennis van governance is bij veel ondernemers uit het mkb beperkt (Van Gils 2005). Hierdoor is de toegevoegde waarde van governance vaak niet duidelijk. Het gebrek aan een breed gedragen definitie van goed mkb-bestuur maakt de discussie hierover bovendien lastig: er is nog geen consensus over wat goed mkb-bestuur nu precies inhoudt. Bovenstaande definitie tracht dit hiaat te dichten.

### 3.2 Behavioral governance

Naast de hierboven genoemde processen is er in de corporate governance-literatuur de laatste jaren steeds meer

aandacht gekomen voor cultuur en gedrag in de onderneming, bijvoorbeeld studies naar de rol van de persoonlijkheidskenmerken van de ondernemingsleiding (zie bijvoorbeeld Liu et al. 2018; Rijsenbilt 2011; Van der Laan 2009; Cools 2005). Deze richting binnen de governance-literatuur wordt vaak aangeduid als behavioral governance (Van Ees et al. 2009). Kortgezegd wordt hier gesteld dat effectieve en succesvolle governance alleen mogelijk is indien sprake is van goede afstemming tussen de formele governance-maatregelen en de gedragsmatige aspecten zoals persoonlijkheid, bedrijfscultuur en omgangsvormen, ook wel soft controls genoemd.

Deze 'behavioral' benadering van governance is voor het mkb zo mogelijk nog relevanter dan voor het grootbedrijf. Mede vanuit het oogpunt van risicomanagement zijn in het grootbedrijf veel *checks-and-balances* ingericht die een buffer bieden tegen ontsporend gedrag van bestuurders. Bovendien beperkt de scheiding tussen eigendom en beheer de macht van de ondernemingsleiding.

In de meeste ondernemingen uit het mkb zijn deze buffers niet aanwezig. In veel gevallen is de bestuurder tevens DGA. Deze DGA heeft vrijwel absolute macht en kan een diepgaand effect hebben op het bedrijf, zowel positief als negatief (zie bijvoorbeeld Ingley et al. 2016). Het is daarom des te opvallender dat in de huidige literatuur omtrent goed mkb-bestuur slechts beperkte aandacht is voor deze gedragsaspecten. Wij stellen dan ook dat cultuur en gedrag (en dan met name de persoonlijkheid van de DGA) van grote invloed zijn op de vormgeving van goed mkb-bestuur. In paragraaf 5 over contingenties wordt hier nader op ingegaan.

### 3.3 Naar een model voor goed mkb-bestuur

De volgende stap is het ontwikkelen van een aanpak die werkt voor het mkb. In de ons omringende landen zijn codes ontwikkeld voor goed mkb-bestuur. Zo kent België bijvoorbeeld de code Buysse III (2017) en in Duitsland bestaat de zogenaamde Kodex für Familienunternehmen (2015). Ook in Nederland is de discussie over de wenselijkheid van een code gevoerd (zie bijvoorbeeld Bruel et al. 2017; Josephus Jitta 2007; Hessel and Hooge 2006). Ondanks dat er in de literatuur verschillend wordt gedacht over het nut en de wenselijkheid van een code voor goed mkb-bestuur, is de consensus dat deze in ieder geval niet van bovenaf opgelegd dient te worden. Daarnaast is zowel uit de afgenomen interviews als het expertpanel naar voren gekomen dat ondernemers governance al snel associëren met extra regeldruk en bureaucrativering. Deze associatie komt voort uit de op compliance gerichte codes voor corporate governance. Vanuit het mkb is er dan ook weinig behoefte aan een formele code voor goed mkb-bestuur.

Aangezien er echter wel een noodzaak tot meer aandacht voor goed mkb-bestuur wordt geconstateerd dient een alternatieve aanpak te worden gekozen. Een aanpak die de bestaande knelpunten zoals een gebrekkige kennis

over governance en een zekere mate van weerstand weet te overwinnen. Eenvoud en begrijpelijkheid zijn hierbij belangrijke criteria. Een eenvoudig managementmodel biedt hierbij een gestructureerde en laagdrempelige manier om aandacht aan goed bestuur te besteden. In de literatuur zijn verschillende governance-modellen te vinden, de bekendste hiervan is wellicht het COSO-ERM-model (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2017). Het COSO-model is echter een uitgebreid model voornamelijk gericht op risicomanagement. Voor het mkb is dit model te uitgebreid en vergt kennis die vaak niet aanwezig is. Een governance-model specifiek voor het mkb ontbreekt momenteel.

Er is dan ook gekozen voor de ontwikkeling van een gemakkelijk toepasbaar model specifiek gericht op goed mkb-bestuur, het Diamond-model. De afkorting “Diamond” staat hierbij voor “Dynamische Integrale Aanpak van Mkb ONDernemingsbestuur”.

Uit het eerste expertpanel kwam naar voren dat veel ondernemingen uit het mkb pas aandacht aan goed bestuur besteden wanneer externe omstandigheden hen hiertoe noodzaken. Voorbeelden hiervan zijn een gebrek aan beheersing bij snelle groei van de onderneming of de noodzaak tot externe financiering. Een dergelijke aanpak is incident-gedreven en *reactief*. Hierdoor ontstaan onnodige risico's en kunnen kansen worden gemist. Door aan de hand van het Diamond-model periodiek aandacht te besteden aan de governance-situatie binnen de onderneming ontstaat een meer *proactieve* benadering van goed mkb-bestuur.

Het ontwerp van het Diamond-model is gebaseerd op de volgende criteria:

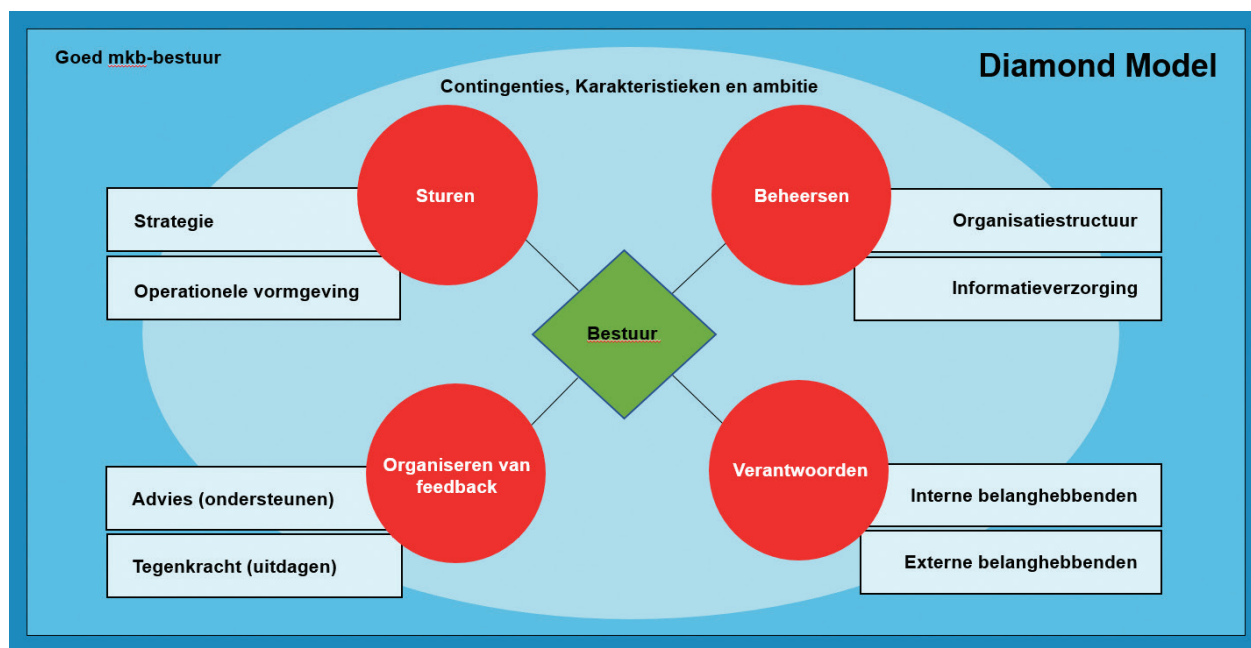
- Een eenvoudig en compleet model voor de toepassing van goed mkb-bestuur, gemakkelijk te begrijpen en uit te voeren.
- In tegenstelling tot corporate governance, waar de focus veelal op *compliance* ligt, een focus op prestatieverbetering, dus *performance*. Met prestatieverbetering wordt bijvoorbeeld bedoeld: bijdragen aan langetermijnwaardecreatie of het verhogen van de nettowinst, zowel als percentage van de omzet en eigen vermogen als in absolute zin. Daarnaast kan dit betrekking hebben op specifieke eigen ondernemingsdoelen zoals bijvoorbeeld het realiseren van een stabiele kasstromen, als inkomensbasis voor de ondernemer en diens opvolger.
- Een dynamisch model dat breed inzetbaar is in het mkb. Er is daarbij gekozen voor een contingentiebenadering.

### 4. Het Diamond-model

In dit hoofdstuk wordt het Diamond-model geïntroduceerd. De vier in paragraaf 3.1 genoemde processen vormen de basis voor het Diamond-model (Fig. 1).

De vier onderliggende governance-processen zijn vertaald in acht praktische bouwstenen. Deze bouwstenen verschaffen het mkb een duidelijk kader. Zij vormen hiermee als het ware de ‘knoppen’ waaraan het management kan draaien om te komen tot een situatie van goed bestuur. Deze acht praktische bouwstenen worden hieronder verder uitgelegd.

**Figuur 1.** Diamond Model.

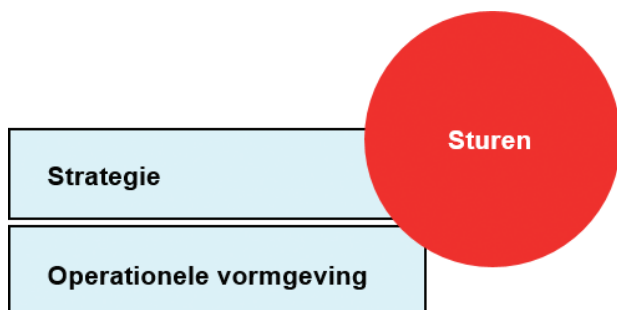


### – Proces: sturen

Bouwstenen:

- Strategie
- Operationele vormgeving

**Figuur 2.** Proces: Sturen. Bouwstenen: Strategie en Operationele vormgeving.



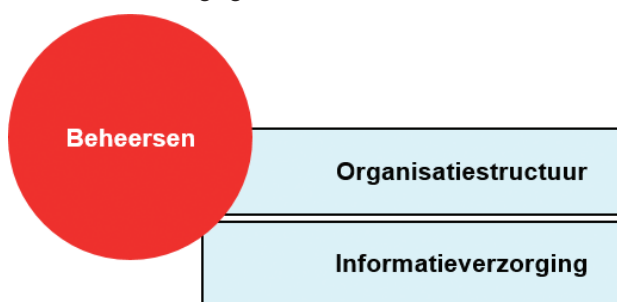
Strategievorming en -implementatie, evenals een tijdi-ge aanpassing van de strategie, zijn essentieel voor goed mkb-bestuur, aldus EcoDa (2010) en Code Buysse III (2017). Het ontbreken van een duidelijke strategie kan leiden tot inconsistent beleid en inconsistente aansturing. Bedrijven die de eerste drie jaar van hun bestaan overleven, hebben vaker een duidelijke strategische keuze gemaakt dan ondernemingen die in de eerste drie jaar ten onder gaan (Panteia 2015a). Tevens is strategische wendbaarheid een belangrijke voorwaarde voor succes op de lange termijn (Brunninge et al. 2007; Weber and Tarba 2014). Dit bleek tevens uit de expertpanels, mini-casestudies en interviews. Het is verleidelijk om vast te houden aan de strategie die oorspronkelijk succes heeft gebracht. Veranderende (markt)omstandigheden maken vaak een verandering van strategie noodzakelijk. Strategie richt zich over het algemeen op de lange termijn. Echter, de langetermijnstrategie dient tevens vertaald te worden naar meer op de korte termijn gerichte operationele doelstellingen. Structurele aandacht voor de strategie en de vormgeving hiervan zijn essentieel om de onderneming te laten overleven in een snel veranderende omgeving.

### – Proces: beheersen

Bouwstenen:

- Organisatiestructuur
- Informatieverzorging

**Figuur 3.** Proces: Beheersen. Bouwstenen: Organisatiestructuur en Informatieverzorging.



Beheersing gaat over het ‘in-control’ zijn van de onderneming. Hiervoor is een organisatiestructuur nodig die past bij de omvang, ambities en specifieke omstandigheden van de onderneming. Met name bij (snelle) groei van de onderneming zijn aanpassingen in de organisatiestructuur onontbeerlijk, bijvoorbeeld door het instellen van een extra managementlaag. Het valt buiten het bestek van dit artikel om structuurmodellen en problemen gedetailleerd te beschrijven. We verwijzen hiervoor naar onderzoek van Mosselman and Meijaart (2004) en Keijzers et al. (2007) over organisatiestructuren voor het mkb.

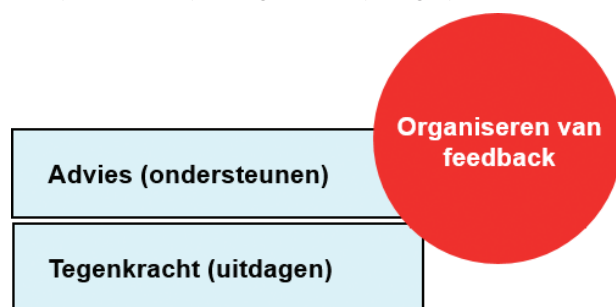
Tijdige, relevante en correcte informatie kunnen verstrekken aan alle belanghebbenden is een essentieel onderdeel van goed mkb-bestuur (Code Buysse III 2017; EcoDa 2010; Hessels and Hooge 2006). Het risico op fraude of onverwachte tegenvallers neemt toe wanneer de informatieverzorging te wensen over laat. Zonder adequate informatie wordt het daarnaast moeilijk, zo niet onmogelijk, om de overige drie onderliggende processen van goed mkb-bestuur te implementeren.

### – Proces: organiseren van feedback

Bouwstenen:

- Advies (ondersteunen)
- Tegenkracht (uitdagen)

**Figuur 4.** Proces: Organiseren van feedback. Bouwstenen: Advies (ondersteunen) en Tegenkracht (uitdagen).



Zoals reeds gemeld in paragraaf 3.1 is dit proces in Corporate Governance vooral gericht op toezicht en daarmee nauw verbonden met verantwoording. Voor het mkb zijn er veel minder formele vereisten voor toezicht. DGAs zullen dus, terecht, veel minder geneigd zijn om een toezichtstructuur op te zetten. Er is echter een duidelijke behoefte aan advies en kritische feedback, zo bleek ook uit de mini-casestudies, interviews en expertpanels. Externe adviseurs kunnen een positieve bijdrage leveren aan de bedrijfsresultaten en de continuïteit (Van Helvert-Beugels et al. 2019; Brunninge et al. 2007). Hun kennis en netwerk van contacten kan het imago van de onderneming verbeteren (Bankewitz 2018; Van den Heuvel et al. 2006). De structuur van het advies kan variëren van informeel advies aan de keukentafel tot een RvA en eventueel een RvC. Inhoudelijk advies wordt gegeven om de bedrijfsprestaties te verbeteren. Advies op psychologisch niveau is bedoeld om de eigenaar te ondersteunen en de eenzaamheid in de

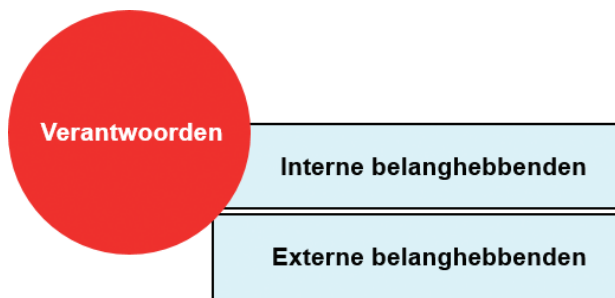
positie van DGA te verminderen (Fernet et al. 2016). De op *performance* gerichte kritische feedback is in de eerste plaats gericht op het identificeren en realiseren van kansen, en daarnaast op risico's en besluiten van slechte kwaliteit.

#### – Proces: verantwoord

Bouwstenen:

- Interne belanghebbenden
- Externe belanghebbenden

**Figuur 5.** Proces: verantwoord . Bouwstenen: Interne belanghebbenden en Externe belanghebbenden.



Zoals vermeld in paragraaf 3.1 zijn de formele vereisten voor verantwoording aan belanghebbenden veel minder zwaar voor het mkb dan voor grote ondernemingen. Echter, het afleggen van verantwoording kan ook positieve effecten hebben op de prestaties van de onderneming. Het gaat hier dan met name om de betrokkenheid van interne en externe belanghebbenden te verhogen. Onderzoek van onder ander Campbell and Park (2017) en Berman et al. (1999) heeft aangetoond dat ondernemingen met positieve relaties met haar stakeholders significant betere financiële resultaten hebben. Verantwoord dient in het mkb, naast de beperkte *compliance*-component, dan ook te gaan om het *managen* van interne en externe stakeholders (zie bijvoorbeeld Code Buysse III 2017). Door stakeholders op een structurele manier te betrekken bij de successen en missers binnen de onderneming wordt het effect van hun inspanningen zichtbaar. Uit recent onderzoek in de publieke sector van Van der Kolk et al. (2018) blijkt dat het delen van resultaten de motivatie en prestaties van medewerkers verhoogt. Ook het delen van informatie met strategisch belangrijke externe stakeholders (bijvoorbeeld toeleveranciers en grote klanten) helpt bij het verduurzamen van deze relaties en kan daarmee een significante bijdrage leveren aan de continuïteit en groei van de onderneming.

#### 4.1 Praktijktuetsing van het Diamond-model

Het Diamond-model is getest aan de hand van mini-case-studies bij vier ondernemingen uit het mkb. Deze ondernemingen opereren allen in verschillende sectoren, het betreft een assuradeur, een crowdfunding platform, een productiebedrijf en een ingenieursbureau. De grootte van de ondernemingen varieert van 25 tot 50 werknemers.

Alle ondernemingen hebben meerdere DGAs dit varieert van twee tot drie. Bij aanvang is de DGAs en de adviseurs gevraagd om aan de hand van de specifieke kenmerken van iedere groeifase (Greiner 1998, 1972) te bepalen in welke groeifase zij dachten dat de onderneming zich bevindt. Dit varieerde van einde groeifase 1 tot einde groeifase 3<sup>1</sup>. Voorafgaand aan de interviews zijn stukken over en van de onderneming bestudeerd. Tijdens de interviews is de invulling van alle processen en bouwstenen systematisch besproken.

Bij het proces sturen is allereerst nagegaan of de missie en visie van de onderneming gedefinieerd is, en of deze aansluiten op een maatschappelijke behoefte. Het is hierbij van belang dat deze missie en visie niet slechts een marketing slogan is, maar ook echt in het DNA van de onderneming zit. Idealiter worden de werknemers van de onderneming betrokken bij het opstellen van de missie en visie. Daarnaast is bevestigd hoe deze missie en visie zijn weerklank vindt in de doelstelling en de gekozen strategie en hoe regelmatig er kritisch onderzocht wordt of de strategie nog aansluit op de huidige en toekomstige (markt)omstandigheden. Ten slotte is gevraagd hoe de strategie is vertaald naar korte termijn operationele doelstellingen.

Na sturen is nagegaan hoe het proces beheersen is vormgeven. Allereerst is gevraagd hoe groot de *span of control* van de DGAs is en in welke mate zij nog betrokken zijn bij de operationele activiteiten. Indien de DGAs nog betrokken waren bij operationele activiteiten is nagegaan waarom dit het geval is en of er behoefte bestaat aan middelmanagement. Vervolgens is gekeken welke managementinformatie de ondernemingen tot hun beschikking hebben en of naar hun idee dit voldoende is om de onderneming adequaat te beheersen.

Hierna is het proces 'organiseren van feedback' onder de loep genomen. Centraal hierbij stond de vraag wie de belangrijkste adviseurs van de onderneming zijn en hoe formeel hun status is. Daarnaast is gevraagd op basis van welke criteria deze adviseurs zijn geselecteerd en op welk niveau en welke processen zij advies geven. Verder is nagegaan welke managementinformatie zij tot hun beschikking hadden. Aan de adviseurs is gevraagd in hoeverre zij de mogelijkheid hebben om een kritisch tegengeluid te laten horen.

Aansluitend is gevraagd wie de belangrijkste interne en externe belanghebbenden van de onderneming zijn en in welke mate en vorm de onderneming verantwoording aan hen aflegt. Hierbij is speciale aandacht besteed aan de verantwoording richting het personeel.

Ten slotte is aan de DGAs en de adviseurs gevraagd om de persoonlijkheid van de DGAs te beschrijven en welke kansen en risico's hieruit voor de onderneming vloeien.

Alle geïnterviewden gaven aan dat het model een herkenbaar, compleet en overdraagbaar beeld geeft van de inrichting van goed bestuur binnen de onderneming. Daarnaast merkte drie van de vier op dat ondanks dat het model voor hen geen nieuwe inzichten opleverde, het wel zorgde voor een gestructureerd beeld van de goed-be-

stuursituatie binnen hun organisatie en dat het toegevoegde waarde heeft om dit periodiek met hun adviseur (over het algemeen was dit de accountant) te doorlopen. Verder gaf invulling van het model een goed beeld van de kracht en de valkuilen binnen de organisatie. Zo kwam uit één van de mini-casestudies naar voren dat één van de DGAs erg dominant was, wat een grote afhankelijkheid van deze DGA creëerde. Daarnaast zorgde het dominante karakter van deze DGA voor weinig tegenspraak richting de ondernemingsleiding, ook niet van buiten. In de bespreking van het model kwam deze observatie als nieuw inzicht naar voren.

## 5. Contingentiebenadering bij de toepassing van goed-bestuursmaatregelen

Studies naar de effectiviteit van corporate governance-maatregelen (Daily et al. 2003; Aguilera et al. 2008) geven aan dat contextuele factoren een grote invloed hebben op de effectiviteit van de governance-aanpak (Dedman and Filatotchev 2008). Met andere woorden, er is, zoals te verwachten, geen *'one size fits all'*-benadering voor corporate governance. Voor het mkb geldt deze bevinding in nog sterkere mate, aangezien het mkb een zeer heterogene groep ondernemingen vormt. In navolging van Uhlaner et al. (2007) en Gibson (2009) pleiten wij daarom voor een contingentiebenadering van goed mkb-bestuur. Deze contingenties kunnen zowel intern als extern zijn. In het Diamond-model zijn deze contingenties ingedeeld in interne karakteristieken, bijvoorbeeld het psychologisch profiel van de DGA, ondernemingsambitie, bijvoorbeeld de ambitie om snel te groeien, en externe omgevingsfactoren, bijvoorbeeld de introductie van de wettelijke regeling voor gegevensbescherming, de AVG. Op basis van de resultaten van ons onderzoek en Gibson (2009) komen we met een voorlopige lijst van contingenties. We benadrukken hierbij dat deze lijst een eerste inventarisatie betreft en nog onderwerp is van nader onderzoek.

Relevante contingenties voor goed mkb-bestuur zijn:

- Groei en ambitieniveau

Naarmate ondernemingen groeien in aantal werknemers en/of afhankelijker worden van externe financiering neemt de behoefte aan formeel bestuur toe (Greiner 1972, 1998; Lester et al. 2003; Miller and Friesen 1984). Een tijdige en proactieve focus op goed bestuur kan groei-stoornissen voorkomen en versoepelt het ontwikkelingsproces van het bedrijf. Dit geldt vooral voor snelgroeiende ondernemingen. Over het algemeen valt te verwachten dat naarmate de onderneming groeit of meer afhankelijk wordt van externe financiering de behoefte aan verdere formalisering van de vier onderliggende processen van goed mkb-bestuur toeneemt. Voor ondernemingen die

niet de ambitie hebben om te groeien, kan een meer statisch en eenvoudiger kader volstaan.

- Innovatie

Innovatieve ondernemingen dienen flexibel te zijn. Ook moeten zij in staat zijn om de kennis die binnen het bedrijf wordt ontwikkeld, zowel betreffende producten als betreffende de markt, te behouden en beschermen. Voor dergelijke ondernemingen dient goed bestuur zowel deze flexibiliteit als de ontwikkeling en het behoud van kennis te faciliteren. De mate van innovativiteit stelt zodoende aanvullende eisen aan het governance-raamwerk.

- Sector

Effectieve maatregelen van goed bestuur verschillen per sector, afhankelijk van de sectorale kenmerken, zoals de service of het product dat wordt geleverd. Zo verschillen de markt en wettelijke en regelgevende eisen in sectoren zoals bijvoorbeeld financiële dienstverlening, medicijnen en voedselproductie sterk van elkaar. Dit stelt andere eisen aan de opzet van goed bestuur.

- De persoonlijkheid / het gedrag van de DGA en de bedrijfscultuur

Deze contingentie belichaamt de gedrags- of zachte aspecten van goed mkb-bestuur. Zowel uit de literatuur (Zor et al. 2019; Van der Laan 2009; Gibson 2009) als uit het door ons uitgevoerde veldonderzoek komt naar voren dat gedrags- en culturele aspecten van significante invloed zijn op de wijze waarop goed bestuur vorm dient te worden gegeven. De 'juiste' cultuur en persoonlijkheid kunnen innovatie en succes stimuleren, waarbij de 'verkeerde' cultuur en eigenschappen een voedingsbodem kunnen zijn voor stagnatie en zelfs fraude. De twee belangrijkste elementen hier zijn de interne bedrijfscultuur en de persoonlijkheid en het gedrag van de DGA.

Zoals gemeld betreft het hier slechts een eerste overzicht van contingenties. Nader onderzoek is nodig om tot een definitieve lijst van relevante contingenties te komen. Tevens zal in vervolgonderzoek worden bepaald wat de praktische implicaties zijn van deze contingenties voor goed bestuur in het mkb.

## 6. Concluderende opmerkingen

De beperkte aandacht voor goed bestuur in het mkb is onterecht. Er is toegevoegde waarde te realiseren door het mkb meer aandacht te laten besteden aan goed bestuur. Goed mkb-bestuur is nog relatief onontgonnen terrein. Met dit exploratieve onderzoek willen wij een bredere discussie starten over de rol en vorm van goed mkb-bestuur. Het Diamond-model biedt een startpunt van waaruit een *'evidence based'* praktische implementatie van goed mkb-bestuur kan worden ontwikkeld.



Het Diamond-model is inmiddels bij een zestal studieclubs en professionele verenigingen bediscussieerd. Een kritiekpunt dat hieruit naar voren kwam is het hoge ‘open deur’-gehalte van het model. De bouwstenen van goed mkb-bestuur in het Diamond-model zijn inderdaad niet nieuw. De meerwaarde van het gebruik van dit model is echter dat het een duidelijk, compleet en overdraagbaar model is. Het biedt een overzichtelijke en gestructureerde manier om goed bestuur bespreekbaar te maken en toe te passen. Het doel is dan ook om juist ondernemingen die nu *niet* (bewust) aandacht aan goed bestuur besteden hiertoe aan te zetten. Zoals één van de discussiedeelnemers het formuleerde: “Iedere onderneming heeft recht op goed bestuur, dat vraagt om publiciteit over een aanpak daarvoor”. Daarnaast is het van groot belang voor het verdere onderzoek naar goed mkb-bestuur dat er consensus wordt bereikt omtrent de inhoud van dit begrip. Met de door ons geformuleerde definitie van goed mkb-bestuur en het Diamond-model trachten wij hiertoe een eerste aanzet te geven. Door het hanteren van een contingentie-benadering is het Diamond-model breed toepasbaar binnen het mkb. Hierbij dient nogmaals te worden opgemerkt dat de invulling van de contingenties in het model nog nader onderzoek en uitwerking vereist.

Wanneer de contingenties nader zijn uitgewerkt, kan een praktische *toolkit* voor goed mkb-bestuur worden ontwikkeld die is toegespitst op de specifieke karakteris-

tielen, ambities en levensfase van de onderneming. In de huidige vorm is het Diamond-model vooral geschikt ter ondersteuning bij discussies over goed bestuur tussen managers onderling of met adviseurs van de onderneming. Het biedt een kapstok en structuur om de bestuursituatie in de onderneming kritisch tegen het licht te houden en tekortkomingen boven tafel te krijgen.

Ondernemingen uit het mkb implementeren goed-bestuursmaatregelen vaak op ad hoc-basis, bijvoorbeeld bij groei of een externe financier die hier om vraagt. Deze reactieve benadering, vaak veroorzaakt door een gebrek aan tijd, middelen en kennis, kan het bedrijf blootstellen aan risico’s. Groeirisico’s zijn hiervan een voorbeeld. Een meer proactieve benadering van goed bestuur kan het ontstaan van dergelijke risico’s voorkomen en draagt zo bij aan een gezondere en succesvollere mkb-sector in Nederland.

Er is meer onderzoek nodig om individuele ondernemingen de juiste praktische instrumenten te bieden voor hun specifieke situatie. Evenals Corporate Governance, is goed mkb-bestuur niet los te zien van de ontwikkelingen in het bedrijfsleven en in de samenleving. Het is een veranderlijk concept, waarbinnen rekenschap dient te worden genomen van actuele maatschappelijke ontwikkelingen en thema’s.

Een succesvol mkb is cruciaal voor het succes van de Nederlandse economie. Aandacht voor goed mkb-bestuur kan hiertoe een wezenlijke bijdrage leveren.

- 
- **Prof. dr. A. de Bos RA** is bestuurder bij EY accountants en hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.
  - **Drs. G.J. Lanting en Drs. R.R.M. van Mechelen** zijn docent-onderzoeker aan de Hogeschool Utrecht.
  - **Dr. M.B.M. van der Ven RT** is toezichthouder in het mkb en hoofddocent-research fellow aan de Hogeschool Utrecht.
- 

## Noot

1. Greiner (1998) onderscheidt vijf groeifases. Groeifase 1: Creativiteit, hierbij ligt de nadruk op het creëren van een product en een markt. Groeifase 2: Richting geven, onder capabel leiderschap ontstaat duurzame groei van de onderneming. Groeifase 3: Delegatie, deze groeifase komt tot stand door de succesvolle toepassing van een meer decentrale organisatiestructuur. Groeifase 4: Coördinatie, groei wordt in deze fase verder bevorderd doordat het topmanagement stuurt op de verdere formalisering van processen en organisatiestructuur. Groeifase 5: hierbij ligt de nadruk op interpersoonlijke samenwerking om overmatige bureaucratie tegen te gaan. Formele controlemechanismen worden vervangen door sociale controle en zelfdiscipline.

## Literatuur

- Aguilera RV, Filatotchev I, Gospel H, Jackson G (2008) An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies and complementarities. *Organization Science* 19(3): 475–492. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0322>
- Bankewitz M (2018) Board advisory tasks: The importance to differentiate between functional and firm-specific advice. *European Management Review* 15(4): 521–539. <https://doi.org/10.1111/emre.12139>
- Berman SL, Wicks AC, Kotha S, Jones TM (1999) Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal* 42(5): 488–506. <https://doi.org/10.5465/256972>
- Bezemer D, Bovenberg L, Toxopeus H, Canoy M (2016) *Economie draait niet om geld. Relaties als principe voor een nieuwe economie* (1<sup>e</sup> druk). Buijten en Schipperheijn.
- Bruel M, De Nooijer C, Van der Aa E (2017) Nut en noodzaak van een governancecode voor familiebedrijven. *ESB* 102(4752). 10 augustus 2017. <https://esb.nu/esb/20030101/nut-en-noodzaak-van-een-governancecode-voor-familiebedrijven>
- Brunninge O, Nordqvist M, Wiklund J (2007) Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics* 29(3): 295–308. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9021-2>

- Campbell JM, Park J (2017) Extending the resource-based view: Effects of strategic orientation toward community on small business performance. *Journal of Retailing and Consumer Services* 34: 302–308. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.013>
- CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) (2010) Faillissementen: Oorzaken en Schulden in 2008. <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2010/15/faillissementen-oorzaken-en-schulden-in-2008>
- Che L, Langli JC (2015) Governance structure and firm performance in private family firms. *Journal of Business Finance & Accounting* 42(9/10): 1216–1250. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12170>
- Code Buijsse III (2017) Corporate governance. Aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde bedrijven. [http://www.codebuysse.com/downloads/CodeBuysseIII\\_NL.pdf](http://www.codebuysse.com/downloads/CodeBuysseIII_NL.pdf)
- Cools K (2006) Controle is goed vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance (4<sup>de</sup> druk). Uitgeverij Van Gorcum (Assen).
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2017) Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. Executive summary. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Daily CM, Dalton DR, Cannella Jr AA (2003) Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review* 28(3): 371–382. <https://doi.org/10.2307/30040727>
- Dasilas A, Papasyriopoulos N (2015) Corporate governance, credit ratings and the capital structure of Greek SME and large listed firms. *Small Business Economics* 45(1): 215–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9648-y>
- De Bos A, Duits HB, Jordaan GJ, Lanting GJ, Van Mechelen RRM, Rijsenbilt A, Van der Ven MBM (2017). MKB Goed bestuur en toezicht in Nederland. Een verkennend onderzoek. <https://www.nba.nl/globalassets/afbeeldingen/themas/mkb-goed-bestuur-en-toezicht-in-nl.pdf>
- De Kraker HJ (2017) Het praktisch nut van de herziene Corporate Governance Code voor het MKB. Nieuwsbrief Bedrijfsjuridische berichten. Wolters Kluwer, 19–05–2017. <https://www.recht.nl/vakliteratuur/ondernemingsrecht/artikel/421862/het-praktisch-nut-van-de-herziene-corporate-governance-code-voor-het-mkb/>
- Dedman E, Filatotchev I (2008) Corporate governance research: A contingency framework. *International Journal of Managerial Finance* 4(4): 248–258. <https://doi.org/10.1108/17439130810902778>
- EcoDa (2010) Corporate governance guidance and principles for unlisted companies in Europe. [http://ecoda.org/uploads/media/GUIDANCE\\_-\\_2010\\_CG\\_for\\_Unlisted\\_-\\_EU.pdf](http://ecoda.org/uploads/media/GUIDANCE_-_2010_CG_for_Unlisted_-_EU.pdf)
- European Committee (2015) Annual Report on European SMEs 2014/2015 <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7c9fbfe0-e044-11e5-8fea-01aa75ed71a1>
- Fernet C, Torrès O, Austin S, St-Pierre J (2016) The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout. *Burnout Research* 3(2): 45–53. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.03.002>
- Flowers D, Parker H, Arenz J, Gaffley J, Greighton L, Fredricks L, Rasdien S, Matthews T, Pietersen V, Smit Y (2013) An exploratory study on corporate governance practices in small and micro fast moving consumer goods enterprises in the Cape Metropole, Western Cape, South Africa. *African Journal of Business Management* 7(22): 2119–2125. [http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380698788\\_Flowers%20et%20al.pdf](http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380698788_Flowers%20et%20al.pdf)
- Fukuyama F (2013) What is governance? Governance, *An International Journal of Policy, Administration, and Institutions* 26(3): 347–368. <https://doi.org/10.1111/gove.12035>
- Galbreath J (2006) Does primary stakeholder management positively affect the bottom line? Some evidence from Australia. *Management Decision* 44(8): 1106–1121. <https://doi.org/10.1108/00251740610690649>
- Gibson B (2009, January). A research framework for exploring corporate governance in SMEs in ICSB World Conference Proceedings. International Council for Small business (ICSB).
- Greiner LE (1972) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 50(4; July/August): 37–46.
- Greiner LE (1998) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 76(3; May-June): 55–68.
- Hessels SJA, Hooge EH (2006) Small Business Governance. Een verkenning naar de betekenis en de praktijk van corporate governance in het MKB. EIM/Avans Hogeschool (Zoetermeer/Breda). <https://executivefinance.nl/wp-content/uploads/2015/02/FC060306A1.pdf>
- Ingley C, Karoui L, Khlif W (2016) Power shift, strategic changes and board roles in SMEs: A portfolio approach. In 12<sup>th</sup> European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016. <http://hdl.handle.net/10292/10374>
- Josephus Jitta MW (2007) (G)Een Code voor niet-beursgenoteerde ondernemingen? *Ondernemingsrecht* 2007(135): 465–467.
- Keijzers G, Bos-Brouwers HEJ, Rensman M (2007) Classificatie van het Nederlandse mkb; Uitdagen, helpen, coachen, eisen. Nyenrode.
- Kodex für Familienunternehmen (2015) Governance Kodex für Familienunternehmen. [www.kodex-fuer-familienunternehmen.de](http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de)
- Lester DL, Parnell JA, Carraher S (2003) Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis* 11(4): 339–354. <https://doi.org/10.1108/eb028979>
- Liu D, Fisher G, Chen G (2018) CEO attributes and firm performance: A sequential mediation process model. *Academy of Management Annals* 12(2): 789–816. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0031>
- Matser I, Van Helvert J, Van der Pol R, Kuiken A (2013) Goed bestuur in MKB familiebedrijven: Ondernemers over hun overwegingen en keuzes. Windesheim.
- Miller D, Friesen PH (1984) A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science* 30(10): 1161–1183. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2016) De Nederlandse corporate governance code. Den Haag. <https://www.mccg.nl/download/?id=3364>
- Mosselman M, Meijaard J (2004) De kracht van de organisatie. Organisatiestructuren van kleine en middelgrote bedrijven. EIM (Zoetermeer). <http://docplayer.nl/3404897-De-kracht-van-de-organisatie.html>
- Panteia (2015a) Naar een nieuwe typologie van het mkb-bedrijven. Panteia (Zoetermeer). <https://www.panteia.nl/onderzoeken/naar-nieuwe-typologie-mkb-bedrijven/>
- Panteia (2015b) De bijdrage van het mkb aan de Nederlandse economie. Panteia (Zoetermeer). <https://www.panteia.nl/onderzoeken/de-bijdrage-van-het-mkb-aan-de-nederlandse-economie/>
- Rijsenbilt A (2011) CEO narcissism: Measurement and impact. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam. <http://hdl.handle.net/1765/23554>

- Uhlener LM, Wright M, Huse M (2007) Private firms and corporate governance: An integrated and management perspective. *Small Business Economics* 29(3): 225–241. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9032-z>
- United Nations ESCAP (2009) What is Good Governance? Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. <https://www.unescap.org/resources/what-good-governance>
- Van den Heuvel J, Van Gils A, Voordeckers W (2006) Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance. *Corporate Governance: An International Review* 14(5): 467–485. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00519.x>
- Van der Kolk B, Van Veen-Dirks P, Ter Bogt H (2018) The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
- Van der Laan G (2009) Behavioral Governance: four empirical studies. PhD dissertation. Rijksuniversiteit Groningen. <http://irs.ub.rug.nl/ppn/315856297>
- Van Ees H, Gabrielsson J, Huse M (2009) Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review* 17(3): 307–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00741.x>
- Van Gils A (2005) Management and governance in Dutch SMEs. *European Management Journal*, 23(5): 583–589. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.09.013>
- Van Helvert-Beugels J, Van Gils A, Huybrechts J (2019) Boards of advisors in family small- and medium-sized enterprises. In: Memili E, Dibrell C (Eds) *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Palgrave Macmillan (Cham): 181–199. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_8)
- Weber Y, Tarba SY (2014) Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review* 56(3): 5–12. <https://doi.org/10.1525%2Fcmr.2014.56.3.5>
- Zor U, Linder S, Endenich C (2019) CEO characteristics and budgeting practices in emerging market SMEs. *Journal of Small Business Management* 57: 658–678. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12438>