

Onderzoek naar governance in het mkb Goed bestuur maar geen code

Het mkb kent geen eigen Code Tabaksblat. Onderzoekers van de Hogeschool Utrecht hebben onderzoek gedaan naar de opvattingen over goed ondernemingsbestuur binnen het midden- en kleinbedrijf. Een model moet ondernemers helpen bij het formuleren van hun visie op goed bestuur.

Door **dr. Michiel van der Ven, drs. Gerrit-Jan Lanting, Manon Leliveld en Niek Smeltink**

Het mkb is de motor van de Nederlandse economie. 99% van de bedrijven in Nederland wordt tot het mkb gerekend en het genereert 60% van de banen. Voor het 'goed besturen' van deze motor zou dus volop aandacht moeten zijn. Toch is dit niet het geval. Waar voor het grootbedrijf lijfzige *corporate governance-codes* zijn opgesteld, ontbreekt voor het mkb een praktisch model voor goed bestuur. Dat heeft enerzijds te maken met een associatie met regelgeving en bureaucratie, waar veel mkb-ondernemers van gruwen. Ook de crisis speelt een rol: zij zorgt er immers voor dat de aandacht meer dan ooit is gericht op overleven op de korte termijn en laat minder ruimte voor zaken als goed bestuur. Toch kan goed bestuur, mits op de juiste wijze ingevuld, juist een bijdrage leveren aan het succes en voortbestaan van de onderneming. Het kan helpen bij het beter onderkennen van kansen en risico's, en zorgen voor meer grip op de organisatie.

Wij spraken in totaal met twintig personen, variërend van mkb-ondernemers,

hands on mkb-toezichthouders tot adviseurs over wat zij als goed bestuur in het mkb zien. Uit deze gesprekken is een eerste praktische richtlijn opgesteld voor goed bestuur in het mkb (zie kader). Het model bevat zes onderdelen, waarmee mkb-ondernemingen op een eenvoudige manier de bestuurlijke stand van zaken in kaart kunnen brengen. Hieronder volgen belangrijke uitkomsten uit de gesprekken met mkb-ondernemers.

1 Klankborden tegen tunnelvisie

Klankborden is een cruciaal aspect van goed bestuur. Ondernemers kunnen niet alle kennis in pacht hebben, waardoor openstaan voor extern of intern advies een bijdrage kan leveren aan de onderneming. Ondernemers in het mkb krijgen relatief weinig tegengas van medewerkers. Deze bevinden zich in een afhankelijk positie ten opzichte van de werkgever, en dit maakt het uiten van kritiek, zeker wanneer deze meer fundamenteel van aard is, lastig. Het gevaar bestaat dat de

directeur hierdoor in een ivoren toren terecht komt. Niet iedereen durft iets tegen de directeur te zeggen. Ook al probeer je nog zo informeel en open te zijn. Om die reden heb ik ook mensen om me heen die dat wel tegen mij zeggen.' Aldus een ondernemer in het onderzoek. Om tunnelvisie bij de ondernemer te voorkomen, is het van cruciaal belang dat de ondernemer extern een klankbord heeft die hem of haar scherp weet te houden, helpt plannen te relativëren en diverse invalshoeken laat zien aan de ondernemer. Alle geïnterviewden onderkennen het belang van adviseurs.

Klankborden voor de ondernemer kunnen zijn: medewerkers, financiers of eventueel aandeelhouders, mede-ondernemers, de levenspartner, accountant, Raad van Advies of een Raad van Commissarissen.

Succesvolle ondernemers opereren vaak in een omgeving met tal van klankborden, die hen zowel van persoonlijk advies (personal coach of de levenspartner) als zakelijk advies (accountant, RvA, RvC, medeonder-

nemers) voorzien. Openstaan voor adviezen en zelfreflectie zijn dan ook belangrijke aspecten voor de ondernemer en een voorwaarde voor ondernemerschap. Dit geldt zeker tijdens de opstartfase. Veel startende ondernemers beheersen nog niet alle onderdelen van het besturen van een organisatie. De jonge ondernemers in het onderzoek klankborden actief met een ervaren ondernemer. Om meer commitment van de ervaren adviseurs te creëren, kan er gedacht worden aan een eventueel belang in het bedrijf door een van de adviseurs.

2 Partner van levensbelang

'Ik denk dat van elke mkb-ondernemer de belangrijkste adviseur zijn of haar partner thuis is, dat weet ik zeker. Aan de keukentafel worden de beslissingen genomen.' Aldus een ondernemer in het onderzoek. Vrijwel alle geïnterviewden zijn het erover eens dat de rol van de partner belangrijk is voor het succes van een ondernemer. Ondernemers vinden het noodzakelijk om iemand in de privéomgeving te hebben die kritisch is en advies kan geven over dingen die spelen in het bedrijf. Dit advies gaat in veel gevallen over het intermenselijke aspect. De ondernemers geven aan dat een stabiele thuissituatie van waaruit hen ondersteuning wordt geboden, cruciaal is voor het slagen van hun ondernemerschap. Ondernemers zonder partner hebben vaak ook klankborden in hun privéomgeving, zoals een goede vriend of familielid.

Het opbouwen en behouden van een succesvolle onderneming vergt niet alleen offers van de ondernemer, ook van zijn of haar omgeving wordt veel gevraagd. Een levenspartner moet vaak veel opofferen voor het bedrijf en is, zo blijkt uit de interviews, meestal geen ruimte voor een eigen carrière, naast die van de ondernemer. Een succesvolle mkb-onderneming is daarmee vaak het resultaat van het werk van twee individuen.

Deze ondersteuning kan in de praktijk verschillende vormen aannemen. We hebben levenspartners gezien die meewerken in het bedrijf, meegaan naar netwerkactiviteiten, dienen als informeel adviseur en voor een stabiele thuissituatie zorgen. Ongeacht de vorm, blijkt de thuissituatie niet te onderschatten.

Het is niet de intentie een aanbeveling te doen omtrent de inrichting van het privéleven van de ondernemer. Wel kan een vraagteken worden gezet bij

Accountant bevestigt achteraf wat ondernemers zelf allang weten

het door de politiek gepropagandeerde uitgangspunt dat in huishoudens beide partners financieel zelfstandig moeten zijn. Voor succesvolle ondernemers is dit streven niet altijd haalbaar, en kan het zelfs de groei van het bedrijf belemmeren. Ook is het niet terecht dat hun niet-werkende partners in de statistieken als niet-productief worden meegenomen. Zij leveren vaak een onmisbare bijdrage aan het succes van de onderneming, en dus aan de economische groei in Nederland.

3 Accountant is vriend en vijand

Bij de ondernemers bestaat een zeer wisselend beeld over de toegevoegde waarde van de accountant. Er zijn ondernemers die aangeven dat accountants achteraf in de jaarrekening bevestiging, wat de ondernemers zelf allang weten. Daaraan kan de conclusie worden verbonden dat de accountant alleen geld kost en verder geen toegevoegde waarde heeft. Een andere ondernemer geeft aan vier maal per jaar met de accountant ondernemingscijfers door te spreken en relevante feedback te krijgen. Deze ondernemer ziet wel degelijk toegevoegde waarde

in de accountant als adviseur. De rol van de accountant gaat fundamenteel veranderen. Door ICT-ontwikkelingen zoals internet, ERP, SBR, jaarrekeninggeneratoren en audit software, is het oude verdienmodel, waar een cijfermatige 'productie' door accountants wordt gemaakt, onderhevig aan verval. 'Wat nu?' is een veelgehoorde vraag. Ook onder respondenten is deze onrust merkbaar. Een mogelijke oplossing die naar voren komt is de T-shaped accountant: de accountant

die niet alleen voor de cijfers, kennis van de wetgeving en de details zorgt, doch ook, in psychologische zin, kan aansluiten bij de ondernemer en hem kan adviseren op gebieden als risico's, AO/IC en wet- en regelgeving.

Naar aanleiding van discussies met de directe betrokkenen in het onderzoek plaatsen wij grote vraagtekens bij de T-shaped accountant als algemeen uitgangspunt, en wel om twee redenen:

- Cijfermatig productiewerk komt steeds meer te vervallen, wel komt daar iets voor in de plaats: ICT-gebruik. ICT-kennis bij accountants krijgt nog steeds niet de aandacht die het verdient, noch in de praktijk, noch in de opleiding. De brug kunnen slaan tussen de inhoud van de cijfers en de (geautomatiseerde) productie daarvan is essentieel en wordt alleen maar belangrijker. Dit vraagt een scherpe bedrijfseconomische, cijfermatige, analytische en technische focus. In andere woorden: een diepe en zware verticale as van de T, die alle aandacht vraagt.
- Naast de aandacht die voor de inhoud, dus de verticale as van de T, wordt gevraagd, is het ook een

kwestie van persoonlijkheid: de combinatie van eigenschappen die ten grondslag liggen aan de T-shape ligt niet voor de hand. De meerderheid van de individuen hebben in de hun werkzame leven met name een focus op één van de twee: of de horizontale

de ondernemer al snel iets dat enkel bij beursgenoteerde bedrijven hoort. Het lijkt dan ook een gebrek aan bekendheid bij mkb-ondernemers en de wat chique naam te zijn die ervoor zorgt dat zij niet snel aan een RvA denken als zij het over klankborden hebben.

Mkb is allergisch voor de termen bestuur en raad van commissarissen

balk, communicatie en aansluiten in psychologische zin, of op de inhoud. Met aanpassingen aan de opleiding verwachten dat dit wordt opgelost, is volgens ons een illusie.

4 Raad van Advies boven Commissarissen

Eén derde van de geïnterviewde ondernemers heeft een Raad van Advies en zij zijn hier allen erg positief over. Het informeel sparren over de business met ervaren ondernemers of deskundigen, met name op gebieden waar de ondernemer kennis ontbeert, wordt als een belangrijke toegevoegde waarde gezien. Als we de verschillende klankborden met elkaar vergelijken, blijkt dat een Raad van Commissarissen over het algemeen als te zwaar en te duur wordt ervaren. Overigens moet hierbij worden benadrukt dat uit de interviews het beeld naar voren komt dat de ondernemers niet allemaal even goed op de hoogte zijn van de exacte rol die een Raad van Commissarissen kan spelen en de manier waarop een dergelijk orgaan functioneert. De term Raad van Commissarissen lijkt mkb-ondernemers af te schrikken.

Wat opvalt bij de ondernemers die geen RvA hebben, is dat dit orgaan zien als een 'ver van hun bed show' en het vergelijken met een Raad van Commissarissen. En een Raad van Commissarissen is in de perceptie van

De meeste ondernemers lijken niet te weten dat een RvA ook kan bestaan uit een of twee mensen waarmee men vrijblijvend informeel kan overleggen en dit tegen beperkte kosten.

5 Niet gangbare termen

Tijdens het onderzoek komt naar voren dat sommige termen niet geschikt zijn voor de mkb-ondernemer. 'Bestuur moet je niet zeggen in het mkb, daar zijn ondernemers allergisch voor', zei een ondernemer. Deze term wordt waarschijnlijk geassocieerd met toezicht en andere formele activiteiten die de mkb-ondernemers niet voor hem/haar van toepassing achten. *Entrepreneurial Governance* klinkt te formeel, met als verwartende Engelse termen *Entrepreneurial* en *Governance*. Deze termen worden geassocieerd met toezicht bij grote bedrijven.

Ook Raad van Advies klinkt te formeel voor de gemiddelde mkb-ondernemer. Een aantal ondernemers blijkt het verschil tussen een Raad van Advies en een Raad van Commissarissen nauwelijks te weten en het imago van een Raad van Commissarissen is de afgelopen jaren behoorlijk beschadigd. Conclusie van dit onderzoek is echter wel dat mensen met een Raad van Advies of Raad van Commissarissen er zeer tevreden over zijn en de meerwaarde ervan nadrukkelijk naar voren

komt. Het informeel sparren met deskundigen ervaren zij als noodzakelijk en stimulerend. Een ander voorbeeld is sociale innovatie, dit klinkt als iets moeilijks, groots en iets dat moeilijk te implementeren is. Dit terwijl het in het beginsel niets anders is dan het betrekken van medewerkers bij het bedrijf en focus op de ontwikkeling van medewerkers. Het begrip klinkt te zwaar voor een mkb-ondernemer, waardoor hij of zij er niet geïnteresseerd in raakt. Dit ondanks het feit dat medewerkers en medewerkersbetrokkenheid wel als zeer belangrijk worden gezien door de geïnterviewden.

6 Tabaksblat overbodig

Een formele code goed bestuur lijkt voor het mkb niet gewenst. Hoewel in België een dergelijke code wel bestaat (code Byssse II, gericht op niet-beursgenoteerde ondernemingen), en in Nederland principes uit de codes voor Beursgenoteerde ondernemingen door de rechter soms ook van toepassing worden verklaard op kleinere ondernemingen, is er nauwelijks sprake van een roep om een dergelijke code. Het gevaar van weerstand uit het veld op een dergelijke code is reëel. Ondernemers zitten niet te wachten op toenemende bureaucratie en kosten. Bovendien bestaat het mkb uit een zodanig heterogene groep bedrijven, dat het ondoenlijk is om deze diversiteit in één code te vangen. Méér aandacht voor goed mkb-bestuur, zonder livijge codes, is echter wel nodig. Niet alleen om risico's en aansprakelijkheid goed af te dekken, maar vooral ook om het MKB in Nederland vitaal en innovatief te houden.

Dr. Michiel van der Ven is mkb-toezichthouder en docentonderzoeker, drs. Gerrit-Jan Lanthing is docentonderzoeker, Manon Leliveld en Niek Smeltink zijn studenten bedrijfssecornomie. Allen zijn verbonden aan de Hogeschool Utrecht.

Op basis van literatuurstudie en de bevindingen uit de interviews, is een model voor goed bestuur in het mkb gevormd. Figuur 1 is een beknopte weergave van dit model. Ondernemers kunnen het gebruiken om een scan van hun eigen organisatie te maken, en op die manier de sterke punten en risico's in kaart te brengen. Goed bestuur krijgt zo op een praktische, toepasbare manier handen en voeten. De onderliggende vragen en scan worden op dit moment verder ontwikkeld en getest door de Hogeschool Utrecht.

het model

Strategie

- definieer de doelstellingen en strategie helder en eenduidig;
- focus, goed weten wat je wel en niet wilt;
- zorg voor voldoende mogelijkheden tot tussentijds bijsturen;
- communiceer missie, visie, strategie en doelstellingen naar de medewerkers en betrek hen erbij;
- zorg voor een brede blik op de wereld, vaak door middel van het ontplooiën van nevenactiviteiten;
- wees als ondernemer bewust van uw drijfveren en evalueer deze;
- evalueer het businessmodel periodiek;
- volg en speel tijdig in op strategische ontwikkelingen en trends.

Performance meting en risicomonitoring

- meet en evalueer doelstellingen;
- meet en evalueer financiële en niet-financiële indicatoren;
- creëer een dashboard met managementinformatie;
- maak prognoses van de cashflow;
- breng risico's in kaart en zorg voor proactief risicomanagement;
- zorg dat de continuïteit niet in gevaar komt als de ondernemer plotseling wegvait.

Stakeholders

- omgang met medewerkers en klanten;
- weeg de belangen van de stakeholders af;
- stimuleer en empower medewerkers;
- omgang met overige stakeholders, zoals financiers (bank en eventueel aandeelhouders), leveranciers en partners in de keten;
- evenwichtig managen van stakeholders, stakeholdermanagement.

Organisatiestructuur

- schep duidelijke verantwoordelijkheden, maar maak een organogram niet leidend;

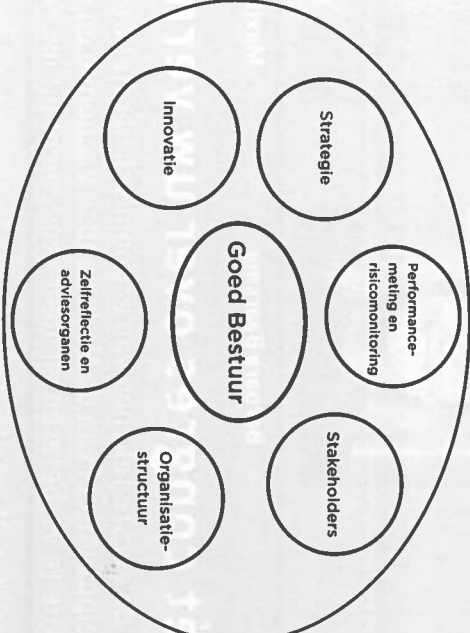
- richt processen goed in en manage deze;
- wees bewust van het belang van de informele organisatie; onderken het belang van de cultuur, waarden en sfeer binnen de organisatie.

Zelfreflectie en adviesorganen

- reflecteer op jezelf als ondernemer;
- verzamel de juiste mensen om je heen;
- win advies in bij adviseurs buiten de business (coach en levenspartner);
- win advies in bij een adviseur binnen de business (RvA, RvC, consularis en accountant);
- wees juist kritisch als het goed gaat.

Innovatief vermogen

- sta open voor innovatieve ideeën vanuit de medewerkers;
- sta open voor innovatieve ideeën vanuit de klant/markt;
- continu aanpassen en vermogen om te veranderen.



Figuur 1. Een beknopte weergave van het goed bestuurmodel