

DE RAAD VAN COMMISSARISSEN IN HET MKB: ENKELE DILEMMA'S

HOE ONAFHANKELIJK EN EFFECTIEF KUNNEN COMMISSARISSEN ZIJN?



Voor MKB-bedrijven is de raad van commissarissen vooral een hulp om de juiste richting te bepalen

Intern toezicht in het MKB kent specifieke dilemma's omtrent de (on)afhankelijkheid van commissarissen en de effectiviteit van het toezicht. Voordrachtscommissarissen komen in het MKB veel voor en vertegenwoordigen externe financiers, familieleden of andere stakeholders. Dergelijke commissarissen zijn minder goed in staat hun wettelijke taak als onafhankelijk toezichthouder in te vullen. Zij moeten zich goed realiseren vanuit welk (deel)belang zij handelen en welke rol zij willen vervullen in een RvC. In familiebedrijven kan de formele toezichtsrol botsen met de op vertrouwen gebaseerde cultuur van het familiebedrijf. De commissaris moet hier proberen toegevoegde waarde te leveren zonder de onderlinge verhoudingen te schaden.

Maryse Brand en Theo Postma¹

De toegevoegde waarde van commissarissen is dat ze de waarde van een bedrijf voor diverse stakeholders kunnen verhogen. Dit doen zij door verschillende rollen in het besturingsproces van de organisatie te vervullen zodat betere (bijvoorbeeld effectievere of socialere) beslissingen worden genomen (Huse, 2007 en 2009). Bij structuurvennootschappen is een Raad van Commissarissen (RvC) wettelijk verplicht. Een aanzienlijk aantal Nederlandse vennootschappen valt niet onder het structuurregime maar heeft vrijwillig een RvC ingesteld. Hiervoor is een door de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) vastgestelde statutaire grondslag nodig. Daar het hier veelal gaat om vennootschappen met minder dan 100 werknemers hebben we het hier voornamelijk over de RvC in het MKB (Midden en Klein Bedrijf).

In Nederland heeft ongeveer drie procent van het MKB een RvC. Voor kleine vennootschappen met minder dan 10 werknemers bedraagt dat percentage ongeveer twee procent; voor vennootschappen met tussen 10 en 49 werknemers stijgt het percentage tot acht procent en voor vennootschappen met tussen 50 en 99 werknemers is het ongeveer 30% (Hessels en Hooge, 2006). Op basis hiervan kunnen we constateren dat er in Nederland in het MKB in de praktijk vele duizenden RvC's actief zijn. Wij zijn van mening dat de RvC in het MKB een nog te weinig onderzocht fenomeen is, dit in tegenstelling tot de RvC in grotere (veelal beursgenoteerde) ondernemingen. Doel van dit artikel is aan de hand van casuïstiek in te gaan op enkele specifieke aspecten van de rol van commissarissen in het MKB.

Kleine en middelgrote bedrijven hebben een aantal verwante specifieke kenmerken die invloed hebben op hoe de governance is georganiseerd en in praktijk functioneert

(in deze context betreft het de relatie tussen aandeelhouders en het bestuur/management). Enkele belangrijke kenmerken zijn: kleinere bedrijven zijn volop in ontwikkeling en maken diverse groeifasen door, MKB bedrijven zijn veelal familiebedrijven, en als extern kapitaal nodig is wordt eerder gekozen voor venture capital dan voor een beursgang. Het is waarschijnlijk dat de wijze waarop de raad van commissarissen functioneert in kleinere bedrijven verschilt van het functioneren in grote bedrijven. In de literatuur is er echter weinig aandacht voor deze specifieke groep. Ook in de praktijk wordt kennis over corporate governance in grote bedrijven min of meer ongewijzigd toegepast op kleinere bedrijven. Denk bijvoorbeeld aan de Code Tabaksblat die in de praktijk gevolgen heeft voor alle bedrijven omdat er geen vergelijkbare code is voor kleinere bedrijven (in België kent men dat bijvoorbeeld wel: de zgn. Code Buysse). Om bij te dragen aan de beschikbare kennis over het functioneren van de Raad van Commissarissen in kleine bedrijven wordt hier in dit artikel, op basis van een kleinschalige exploratieve casestudie, aandacht aan besteed. Uit de cases blijkt dat de hierboven genoemde kenmerken van kleinere bedrijven inderdaad gevolgen hebben voor de governance structuur en het functioneren van commissarissen. We bespreken deze gevolgen aan de hand van een tweetal dilemma's. Wij zijn van mening dat commissarissen en aandeelhouders in kleinere bedrijven zich meer bewust zouden moeten zijn van deze problematiek en zich zouden moeten verdiepen in de negatieve gevolgen die het niet goed managen van deze dilemma's kan hebben voor de waarde die de RvC daadwerkelijk toevoegt. Alvorens deze dilemma's diepgaand te bespreken, gaan we ter inleiding kort in op de aard van de door de RvC te vervullen rollen.

De Rol van de Raad van Commissarissen

De RvC heeft als belangrijkste taak toezicht te houden op het beleid van de directie en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en te handelen in het belang van de vennootschap, onafhankelijk van bijkomende belangen of deelbelangen en dient in voorkomende gevallen de directie van advies inzake de governance, de strategie, de branche en/of de functionele gebieden te voorzien. De RvC wordt benoemd door de AvA en wordt dan ook vaak gezien als toezichthouder namens de aandeelhouders en andere belanghebbenden (stakeholders). De RvC of AvA kan - afhankelijk van wat hierover in de statuten is opgenomen - directieleden bijstaan, ontslaan, schorsen en belonen, en ze kan strategische beslissingen van de directie beïnvloeden en ratificeren. Van Manen en Jansman (2011) spreken samenvattend van de werkgever-, opzichter- en klankbordrol (het zgn. WOK-model). Vanuit een management perspectief is de werkgeversrol niet zo interessant, maar de klankbordrol juist des te meer (zie ook Steehouwer, 2011). De klankbordrol staat voor het ter beschikking stellen van kennis en relaties, het zijn van coach, het verbeteren van beslissingen, met uiteindelijk als doel het verbeteren van de prestaties van het bedrijf. In de governance literatuur wordt de klankbordrol doorgaans verder opgesplitst. Uiteindelijk komen we uit op vier belangrijke rollen van RvC's: de superviserol (ook wel monitoring rol genoemd), de adviesrol (ook wel servicerol genoemd), de netwerkrol, en de strategierol (zie Machold et al., 2011; Postma et al., 2010; Pugliese et al., 2009). Uit door ons onderzochte cases blijkt dat er verschillen zijn tussen MKB-bedrijven wat betreft de rolvervulling. Hier zullen we in de volgende paragrafen verder op ingaan.

Case studie en dilemma's

In 2010 werden door ons zes BV's onderzocht waarbij met name is gekeken naar de toenmalige governance structuur. De benodigde informatie is verkregen door middel van half gestructureerde interviews; de belangrijkste resultaten zijn kort samengevat in tabel 1. De ca-

ses geven inzicht in de praktische invulling van de Raad van Commissarissen in kleine bedrijven en leiden tot de identificatie en beschrijving van de dilemma's.

In alle bedrijven leggen de commissarissen verantwoording af aan de AvA. Uit de cases blijkt dat de RvC's uit drie of vier personen bestaan. Een van de bedrijven (case E) is een bijzonder geval. Alle aandelen zijn overgedragen van vader op drie zoons, deze zoons plus een externe directeur voeren de directie, er is geen externe investeerder betrokken. De RvC (die is ingesteld nadat vader de leiding overdroeg) is samengesteld obv deskundigheid, ook de eigen accountant is commissaris. Er zijn geen externe aandeelhouders die in de RvC 'vertegenwoordigd' worden. In dit bedrijf was er een voorloper van de huidige RvC in de vorm van een Raad van Advies. Kleinere bedrijven geven vaker de voorkeur aan deze meer informele vorm van controle en ondersteuning, met name voor het krijgen van advies en ondersteuning, bij onvoldoende eigen kennis en ervaring van de directie (zie ook Matser en Gerritsen, 2008).

Alle andere case bedrijven hebben wel externe investeerders die ook 'vertegenwoordigd' zijn in de RvC. Die vertegenwoordiger is soms in dienst van de externe investeerder, of is namens die partij aangezocht. In het geval van meerdere grote investeerders zien we ook meerdere van dergelijke voordrachtscommissarissen² (zie cases A, B, C, F), bij case D heeft de bank blijkbaar zoveel financieel belang dat zij een eigen vertegenwoordiger in de RvC heeft gekregen. Tot slot zien we in twee cases (B en C) dat een Stichting Administratiekantoor (STAK) is ingesteld, waarbij de aandelen worden gecertificeerd en het beslissingsrecht wordt losgekoppeld van het dividendrecht. Het bestuur van een dergelijke stichting kan een belangrijke rol spelen in de AvA als grootaandeelhouder en levert soms ook een commissaris. Bij alle bedrijven is er sprake van commissarissen die namens een bepaalde partij in de RvC zitten en bij alle bedrijven heeft men te maken met commissarissen die in enige mate afhankelijk zijn van een van de stakeholders. Ook als het bedrijf geen echt familiebedrijf is, kunnen familiebanden wel degelijk een rol spelen (zie case B). Alle bedrijven geven aan de monitoring en advies rollen belangrijk te vinden. Vier keer wordt de strategierol genoemd (dit is in lijn met recent onderzoek (Steehouwer, 2011)) en twee

Case	Sector	Aantal directieleden	Belangrijkste aandeelhouders	Aantal commissarissen en voordracht door wie	Familie-bedrijf	Afhankelijke commissaris speelt een rol?	Relevante rollen
A	ICT	3	UI 34,7% RI 16% PI 16%	1 door directie 1 door UI 1 door RI en PI samen (=vz.)	nee	ja	Monitoring t.b.v. AH, advies, netwerk
B	Medische apparaten	2	2 STAK's RI 18% PI (totaal 15 AH)	1 door mede-oprichter 1 door STAK (familielid) 1 door RI (uitbreiding met 2 namens AH's gepland)	nee	nee	Monitoring t.b.v. AH, netwerk, advies, strategie
C	Agro	1	DGA 55% RI STAK PI	1 door RI 1 door DGA 1 door STAK 1 door PI	ja	ja	Advies, strategie, monitoring tbv. AH
D	Machine bouw	2	RI 49% 2 DA's elk 21% Hoofd R&D 9%	1 door RI 2 door directie 1 door bank	nee	ja	Monitoring tbv AH, advies, strategie
E	Mode- en textiel productie	3 (incl. 2 zoons)	3 zoons	Allen door familie 1 is vader 1 is de accountant (=vz.) 1 is extern	ja	ja	Advies, strategie, later ook controle t.b.v. AH
F	Industriële projecten	3 (2 broers)	45% oprichters/ broers Ca. 55% PI Kleine PI	1 door PI 1 door oprichters 1 is een kleine PI (=vz)	ja	ja	Monitoring t.b.v. investeringsmaatschappij, advies

Legenda: RI= regionale investeringsmaatschappij, PI= particuliere investeringsmaatschappij, UI= universitaire investerings-maatschappij, AH=aandeelhouder(s), DGA= directeur groot aandeelhouder, AVA= algemene vergadering van aandeelhouders, vz. = voorzitter, STAK= Stichting Administratie Kantoor.

Tabel 1: Kerngegevens van de zes onderzochte MKB-bedrijven.

keer de netwerkrol (dit in tegenstelling tot ditzelfde onderzoek waar de netwerk rol aanzienlijk hoger scoort). Vaak werd aangegeven dat men de RvC graag gebruikte als klankbord of om mee te sparren, dat kan tot de adviesrol gerekend worden.

In de volgende paragrafen bespreken we twee dilemma's die in het onderzoek naar voren kwamen en waarvan wij het waarschijnlijk achten dat die in een groot deel van de MKB-bedrijven met een RvC een rol zullen spelen.

Dilemma 1; De afhankelijke commissaris als onafhankelijk toezichtshouder?

Eerder hebben we het al kort gehad over de commissaris die op voordracht van bepaalde stakeholders in de RvC zitting neemt. In het MKB zijn dit veelal partijen die rechtstreeks een groot financieel belang bij het bedrijf hebben; de familie/oprichter, de bank of externe investeerders. Deze externe investeerders zijn vaak noodzakelijk om kapitaalintensieve bedrijven op te zetten en/of verder uit te bouwen. Additioneel risicodragend vermogen komt dan van partijen als private investeringsfondsen (venture capital), business angels, regionale ontwikkelingsmaatschappijen en/of specifieke investeringsfondsen vanuit de (semi-)overheid. Wat we in de praktijk veel zien (zie ook onze cases) is dat elke dominante investeerder een commissaris voordraagt, dat de ondernemer of de oprichter (dat kunnen er meerdere zijn) een commissaris voordraagt, en dat een derde commissaris door de andere commissarissen of de aandeelhouders wordt aangezocht. Deze derde commissaris is het meest onafhankelijk en vervult vaak ook de rol van voorzitter (zie bijv. case A).

Welke rol de commissaris in zijn/haar³ functioneren voorop stelt, wordt in sterke mate bepaald door de partij die de commissaris heeft voorgedragen. Een commissaris die is voorgedragen door een specifieke partij heeft veelal de primaire opdracht om een monitor rol te vervullen voor zijn 'opdrachtgever'. We zien dat dergelijke commissarissen dan ook vaak de financiële portefeuille naar zich toetrekken. Als een aandeelhouder van mening is dat de directie op bepaalde punten tekort

schiet kan deze via 'haar' voordrachtscommissaris direct advies geven. De directie kan ook zelf duidelijk maken behoefte aan advies te hebben. Vooral bij jongere bedrijven geven zowel de aandeelhouders als de directie vaak aan dat de adviesfunctie van de RvC het belangrijkste is; de oprichters/bestuurders zijn meestal relatief onervaren op het gebied van management en bestuur. Monitoring komt later sterker naar voren als het bedrijf goed op de rit staat en er dus iets meer afstand genomen kan worden, of juist als de eerste groeistuipe zich aandienen en er additioneel vermogen nodig is (Huse, 1998; Gedajlovic et al., 2004).

Commissarissen interpreteren hun rol en verantwoordelijkheden verschillend afhankelijk van door wie ze zijn voorgedragen, van de levensfase van de onderneming en van andere situationele factoren. Als de adviesrol te sterk is aangezet ontstaat het risico dat de scheidslijn met meebesturen te dun wordt (zie bijv. Peij, 2005; Huse, 2007). Het moge duidelijk zijn dat een voordrachtscommissaris een belangrijke afweging moet maken. Laat hij zich leiden door een opdracht die hij van zijn voordragende instantie heeft meegekregen, of gaat het erom het belang van het bedrijf zo goed mogelijk te dienen en zijn taakrol(len) in te vullen afhankelijk van de specifieke situatie en de eigen competenties?

Het voordragen van commissarissen leidt tot verschillen in taakopvattingen en dus ook rolvervulling binnen Raden van Commissarissen. Het feit dat de voordrachtscommissaris eigenlijk niet meer volledig onafhankelijk is kan ook grote gevolgen hebben voor de inhoud van adviezen, strategische keuzes, en de invulling van de monitoring rol. Vanuit de wet is het de taak van de commissaris om het belang van de onderneming te dienen (art. 2:250 lid 2 BW). Indien een commissaris wordt voorgedragen door een bepaalde partij komt de afhankelijkheid van die commissaris per definitie in het geding. Moerland (2004) geeft aan dat er twee typen van afhankelijkheid kunnen worden onderscheiden: (1) onafhankelijk van hen over wie het toezicht wordt uitgeoefend (het bestuur) en (2) onafhankelijk van hen namens wie het toezicht wordt uitgeoefend (de stakeholders).

Om de monitoring goed uit te kunnen oefenen moeten commissarissen onafhankelijk zijn van hen over wie

het toezicht wordt uitgeoefend (type 1). Codes richten zich doorgaans op dit punt. De code Tabaksblat geeft bijvoorbeeld aan dat commissarissen kritisch en onafhankelijk van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook, moeten functioneren (dit betreft onafhankelijkheid type 1 en 2). De code Tabaksblat is weliswaar niet rechtstreeks bedoeld voor het MKB, zie ook noot 2, maar kan wel door de best practice bepalingen inzake afhankelijkheid bijdragen aan wat er met het begrip afhankelijkheid wordt beoogd, ook voor het MKB.

Indien een commissaris optreedt vanuit het belang van een bepaalde stakeholder, dan komt de vraag op of de commissaris nog voldoende onafhankelijk functioneert ten opzichte van degene die hem voorgedragen heeft en of deze het belang van de onderneming ook altijd voldoende voor ogen heeft. Met name als het bedrijf in zwaar weer komt en er lastige belangenafwegingen moeten worden gemaakt, kan dit dilemma de betrokken commissaris in een zeer lastig parket brengen, te meer als de commissaris in dienst is van de betreffende stakeholder. Eventuele afhankelijkheid van de commissaris is dus niet alleen van belang omdat dit van invloed is op welke rol(len) de commissaris voorop stelt, maar ook op de wijze waarop de rol(len) worden uitgevoerd en welke keuzes uiteindelijk worden gemaakt.

Dilemma 2: De formele toezichtsrol versus vertrouwen als governance mechanisme, wat past bij het familiebedrijf?

De nauwe relatie tussen commissarissen en stakeholders kan leiden tot aantasting van de effectiviteit van het toezicht, zeker in een familiebedrijf. Indien een DGA als directeur een conflict krijgt over de uitoefening van zijn directiefunctie met een commissaris die vanuit een investeringsmaatschappij plaats neemt in de RvC, zal hij als aandeelhouder die commissaris niet zonder meer kunnen wegsturen door in de AvA voor zijn ontslag te stemmen. De dreiging van terugtrekking van een deelneming is dan aanwezig, en dat maakt de DGA tegelijkertijd afhankelijk van de commissaris.⁵ De commissarissen en bestuurders/ aandeelhouders hebben elkaar in deze situatie in de tang.

Van de door ons onderzochte ondernemingen kan de helft worden gekwalificeerd als familie-bedrijven. Het belang van familie-ondernemingen voor de Nederlandse economie is relatief groot (zie Flören et al., 2010⁶). Familie-vennootschappen worden gekenmerkt door de dominante rol van een familie als controlerende groot-aandeelhouder(s), terwijl deze ook in de directie en/of elders in de onderneming actief is. In de praktijk zijn er verschillende gradaties in de concentratie van eigendom en leiding. Van Hamel (2005) onderscheidt bijvoorbeeld 4 basistypen van familie-ondernemingen in volgorde van afnemende mate van concentratie de: DGA-onderneming (eigendom en leiding geconcentreerd bij één persoon), familiegeleide onderneming (eigendom en leiding in handen beperkt aantal familieleden), familiegecontroleerde onderneming (eigendom in handen van de familie, naast familie ook niet-familieleden in de leiding), en ten slotte het familieconsortium (wijdvertakte ondernemende familieholding met naast familie ook externen in de dagelijkse leiding). Bij de eerste twee vormen heeft de toezichthoudende taak weinig betekenis, vanwege het feit dat eigendom en leiding hier veelal overlappen. Bij de laatste twee genoemde vormen wordt vaak een RvC ingesteld⁷ om het toezicht op met name de externen in de leiding te formaliseren. Voor veel familie-ondernemingen (met name de DGA-onderneming) zijn formele governance mechanismen met nadruk op formeel toezicht en controle (bijvoorbeeld middels een RvC met veel monitoring en contracten) minder relevant. Als tegenhanger zien we dan dat meer relationele governance-instituten worden toegepast die grotendeels berusten op vertrouwen en commitment (zoals een familieraad, of een familiegedragscode) (Huse, 2007; Mustakallio et al., 2002). Formele en relationele governance-instituten werken complementair, maar zijn tegelijkertijd elkaars substituten; naarmate er meer onderling vertrouwen is; kan met minder formele controle/toezicht worden volstaan en vice versa.

In niet alle families lukt het om op basis van vertrouwen gezamenlijke beslissingen te nemen. Een RvC kan bijvoorbeeld een rol spelen om disfunctionele familieverhoudingen te neutraliseren, bijvoorbeeld indien twee broers in de directie elkaar dwarsliggen. In een

dergelijke situatie treedt de RvC op als conflictoplosser. Vertrouwen kan ook niet meer goed werken als de groep betrokkenen te groot wordt en/of de belangen te verschillend, bijvoorbeeld bij het overgaan van de aandelen naar een nieuwe generatie: het aandelenbezit versnipperd, waarbij bepaalde aandeelhouders (lees takken van de familie) een te bepalende positie kunnen verkrijgen. In een dergelijke situatie wordt vaak gebruik gemaakt van een STAK (zoals bij cases B en C), waarbij in het bestuur van een STAK de verschillende generaties en takken van de familie vertegenwoordigd kunnen worden.

Indien de perspectieven en belangen van de DGA/Directie, de aandeelhouders, de RvC en die van andere stakeholders gelijkgericht zijn, zoals in veel familiebedrijven, dan is de noodzaak tot toezicht niet zo sterk aanwezig en kunnen relationele governance mechanismen op basis van wederzijds vertrouwen voldoende effectief zijn. Wanneer er sprake is van concentratie van eigendom en management bij één familie kan men meestal op relationele governance mechanismen terugvallen. Een dilemma ontstaat wanneer er meer externen in de leiding van het bedrijf zitten of mede-eigenaar zijn, en er meer gebruik zal moeten worden gemaakt van formele governance mechanismen zoals toezicht/monitoring en managementcontracten. Dat past eigenlijk minder goed bij de historie en het karakter van het familiebedrijf.

Conclusie

In grote (structuur)vennootschappen hebben de werknemers via de OR invloed op de samenstelling van de raad van commissarissen. In kleinere bedrijven zien we daarentegen dat vooral externe investeerders gebruik maken van voordrachtscommissarissen. Het relatieve belang van controle, advisering, netwerken, en vertrouwen tussen manager(s) en de RvC verschilt tussen bedrijven. Dit leidt tot specifieke dilemma's die te maken hebben met de (on)afhankelijkheid van commissarissen en de effectiviteit van het toezicht, met name in het geval van familie-ondernemingen. We constateren dat er op basis hiervan twee dilemma's zijn te onderkennen voor commissarissen in het MKB:

1. Welke primaire rol vervult een commissaris? Laat hij zich leiden door de opdracht van zijn opdrachtgever, of door zijn eigen competenties, inzichten en de omstandigheden?
2. Onder welke omstandigheden is een bepaalde vorm van governance het meest effectief? Wanneer kan een familiebedrijf niet meer voornamelijk op basis van vertrouwen bestuurd worden?

In dit artikel zijn enkele saillante corporate governance-aspecten van kleinere bedrijven besproken, waarbij participatiemaatschappijen en regionale investeringsfondsen een belangrijke rol vervullen (zie ook Gedajlovic et al., 2004). Voordrachtscommissarissen komen veel voor en vertegenwoordigen externe financiers, familieleden of andere stakeholders. Dergelijke commissarissen zijn minder goed in staat hun wettelijke taak als onafhankelijk commissaris in te vullen. Voor commissarissen in het MKB betekent deze conclusie dat men zich goed moet realiseren vanuit welk (deel)belang men handelt en welke rol men wil vervullen in een RvC. In familiebedrijven komt daarbij dat commissarissen die namens familieleden of externe aandeelhouders deel uitmaken van de RvC een formele toezichtsrol gaan vervullen die veelal in strijd is met de op vertrouwen gebaseerde cultuur van het familiebedrijf. De commissaris moet hier proberen toegevoegde waarde te leveren zonder de onderlinge verhoudingen te schaden. Deze dilemma's verdienen meer aandacht.

Noten

1. De auteurs bedanken prof.dr. J. A. Van Manen en mr. H. van Balen voor hun bijdrage aan het aan dit artikel ten grondslag liggende onderzoeksproject. Daarnaast zijn ze prof.dr. C.L.M. Hermes, dr. S.C. Peij en dr. G. van der Laan en twee reviewers van de redactie van Goed Bestuur erkentelijk voor hun opbouwend commentaar op een eerdere versie van dit artikel.
2. Het Nationaal Register (2011) spreekt in het verband van het uitoefenen van het voordrachtsrecht van de OR van een zgn. 'voordrachts-commissaris', deze term gebruiken wij hier met een bredere inhoud.
3. Omwille van leesbaarheid is in de rest van het artikel gekozen voor de mannelijke vorm.
4. Als de commissaris niet in dienst is van de stakeholder kan deze, in het geval van een minderheidsbelang, de commissaris immers niet zomaar

- verwijderen, daarvoor is een besluit van de AvA nodig.
5. In de voorwaarden van de investeringsmaatschappijen zijn hier vaak regels over opgenomen.
 6. Zo zijn er volgens Flören c.s. (2010) in Nederland onder andere zo'n 260.000 familie bedrijven actief; dragen ze voor 53% bij aan het BNP en hebben ze 49% van de werkzame bevolking in dienst.
 7. Soms ook op initiatief van een externe investeerder.

Literatuur

- ★ Flören, R.H., L.M. Uhlner, M. Berent-Braun, 2010. Family business in The Netherlands, Characteristics and Successfactors, A Report for the Ministry of Economic Affairs, Breukelen.
- ★ Gedajlovic, E., M.H. Lubatkin, and W. S. Schulze, 2004. Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective, *Journal of Management Studies*, 41: 5, pp.155-168.
- ★ Hessels, S.J.A., Hooge, E.H., 2006. "Small business governance, een verkenning naar de betekenis en de praktijk van corporate governance in het MKB", EIM en Avans Hogeschool, pp. 1- 82.
- ★ Huse, M., 1998. Researching the dynamics of board-stakeholder relations, *Long Range Planning*, 31, pp. 218-226.
- ★ Huse, M., 2007. *Boards, Governance and Value Creation*, Cambridge University Press.
- ★ Huse, M., 2009. *The Value Creating Board*, Routledge, New York.
- ★ Machold, S. M., Huse, A. Minichilli, and M. Nordqvist, 2011. Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach, *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), pp. 368-383.
- ★ Matsers, I.A., D.F. Gerritsen, 2008. De toegevoegde waarde van een toezichtorgaan in het familie-MKB, *Goed Bestuur: Tijdschrift over Governance*, 4:2, pp.45-50.
- ★ Moerland, P., 2004. Onafhankelijkheid van ondernemingstoezicht, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol.74, no.7/8, pp.324-332.
- ★ Mustakallio, M., E. Autio, S.A. Zahra, 2002. Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making, *Family Business Review*, Vol. XV, pp. 205-222.
- ★ Nationaal Register, 2011. Invloed op toezicht, Den Haag, November.
- ★ Peij, S.C., 2005. Commissaris op de bestuurdersstoel, *Van Gorcum*, Assen.
- ★ Postma, T., M. Brand en H. van Balen, 2010. Doen commissarissen ertoe? Inzichten vanuit het Noordelijk MKB, *Goed Bestuur Tijdschrift over Governance*, nr.3, pp.43-49.
- Steehouwer, M., 2011. Onbekend maakt onbemind: Onderzoek naar de toegevoegde waarde van een raad van commissarissen voor (middel) grote ondernemingen, BDO, Amsterdam.

- ★ Van Hamel, J., 2005. Eigendomsstrategieën voor het familiebedrijf: van generatie op generatie, FBned, Vereniging Familiebedrijven Nederland, Bilthoven.
- ★ Van Leersum, P. M. Lückerrath-Rovers, N. Van Zijl, 2009. Tabaksblad voor familiebedrijf? Best Practices voor de commissaris in het familiebedrijf wenselijk? *MAB*, 83, pp. 368-377.
- ★ Van Manen, J.A., A.J. E. Jansman, 2011. (Gewijzigde) rollen van bestuurders en commissarissen, In: Peij, S. C. (red.). *Handboek corporate governance*, Kluwer, Deventer, pp.75-105.
- ★ Pugliese, A., Bezemer, P., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F.A. J., Volberda, H.W., 2009. Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda, *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3) pp. 292-306.

Over de auteurs

Dr M. J. Brand is universitair hoofddocent Small Business Management & Entrepreneurship aan de Rijksuniversiteit Groningen. Haar collega dr T.J.B.M. Postma is universitair hoofddocent Strategic Management aan de Rijksuniversiteit Groningen en redactielid van Goed Bestuur.

