



Onderzoek onder Noord-Nederlandse bedrijven wijst uit dat commissarissen waarde toevoegen aan de onderneming

Hoewel er al jaren wordt geschreven over de toegevoegde waarde van commissarissen, zijn er geen onderzoeken die beschrijven wat er precies in de raad gebeurt. Dat is een *black box*. De invloed van kenmerken zoals leeftijd en (on)afhankelijkheid van de RvC en individuen op ondernemingsprestaties blijkt eenvoudigweg niet ondubbelzinnig te bepalen. In dit artikel wordt die zwarte doos voorzichtig geopend. Daarbij gaan de auteurs uit van een recent onderzoek naar Nederlandse MKB-bedrijven met een RvC die geregistreerd staat bij de Kamer van Koophandel. Hoofdvragen daarin zijn: kan hoe het feitelijke gedrag van commissarissen in het MKB inzichtelijk kan worden gemaakt? En: is dat gedrag van toegevoegde waarde voor de onderneming?

# DOEN COMMISSARISSEN ERTOE? INZICHTEN VANUIT HET NOORDELIJK MKB

Theo Postma, Maryse Brand en Heleen van Balen

## Inleiding<sup>1</sup>

Hebben raden van commissarissen een toegevoegde waarde voor hun ondernemingen? Decennialang al hangt deze onderzoeksvraag in de lucht. Hier zit de normatieve veronderstelling achter dat commissarissen waarde zouden moeten of kunnen toevoegen aan de onderneming en mede verantwoordelijk zijn voor het ondernemingsresultaat. Een probleem is dat hun dagelijkse inbreng moeilijk rechtstreeks valt te meten of te observeren, maar dat, als het mis gaat met de onderneming, er al snel naar commissarissen wordt gekeken (Adams et al., 2010).

Wat opvalt is dat het feitelijke gedrag van commissarissen en onderlinge processen relatief lang onderbelicht bleef in veel onderzoek. Veel van het aanvankelijke (en vooral VS-gedomineerde) commissarissenonderzoek is gebaseerd op de gedachte dat kenmerken van ra-

den van commissarissen (RvC) en van individuele commissarissen goede en objectieve indicatoren vormen voor hun daadwerkelijke gedrag. Gedrag en processen worden dan gerepresenteerd door deze kenmerken (cf. Nicholson en Kiel, 2007). Frequent onderzochte kenmerken van RvC's zijn bijvoorbeeld het aantal commissarissen, diversiteit met betrekking tot geslacht en/of nationaliteit, en de verhouding onafhankelijken versus afhankelijkken. Bekende individuele kenmerken zijn bijvoorbeeld leeftijd van de commissaris, onafhankelijkheid versus afhankelijkheid, opleiding en ervaring.

Vaak worden deze kenmerken rechtstreeks geassocieerd met ondernemingsresultaten; men hypotheetiseert bijvoorbeeld dat de omvang van de RvC een positieve invloed heeft op de prestaties van de onderneming, doordat bij een grote raad meer kennis en ervaring ingezet kan worden. Wat er precies in de raad gebeurt,

wordt niet onderzocht; interne processen worden als een 'black box' gezien (Zie Daily et al., 2003). Uit diverse metastudies blijkt dat de invloed van kenmerken van de RvC en individuen op ondernemingsprestaties niet eenduidig is vast te stellen. De verklaring hiervoor is dat het gedrag van de RvC een belangrijke rol kan spelen. Denk hierbij aan onderling vertrouwen, de frequentie en aard van conflicten, en goed kunnen samenwerken.

Ook diverse theoretische verklaringen wijzen op zeer verschillende mogelijke relaties tussen RvC-kenmerken en ondernemingsprestaties. De agentschapstheorie veronderstelt bijvoorbeeld dat bij een kleiner aantal commissarissen er minder snel informatie-asymmetrie, opportunistisch handelen en belangentegenstellingen met het management ontstaan. De *resource-based* en *knowledge-based* benadering impliceren echter dat bij inzet van een groter aantal commissarissen meer kennis en/of expertise aangewend kan worden. Uit de *resource dependency*-theorie volgt een vergelijkbare gedachte; meer commissarissen kunnen meer externe contacten onderhouden en leveren dus toegang tot meer externe resources en contacten en zijn derhalve van groot belang voor ondernemingen met beperkte beschikbaarheid van en toegang tot resources (zie bijv. Zahra et al. 2007).

De eerder genoemde kenmerken van een RvC en haar individuele leden worden de laatste decennia ook steeds meer beïnvloed door diverse codes voor goed ondernemingsbestuur. Zo zien we wereldwijd dat codes de onafhankelijkheid en diversiteit van commissarissen benadrukken. Volgens de agentschapstheorie bevordert dit het controlerend vermogen en onafhankelijk gedrag van de raad. In wetenschappelijk onderzoek zien we overigens in toenemende mate aandacht voor het feitelijke commissarissengedrag.

In de voorbije jaren is internationaal (zie onder meer Huse 2007 en 2009) en binnen de Nederlandse context onderzoek gedaan naar de samenstelling en effectiviteit van raden van commissarissen. Van Ees, et al. (2008 en 2009) onderzochten bijvoorbeeld relatief grote structuurvennootschappen; Van den Heuvel et al. (2006) en Bammens et al. (2010) hebben onderzoek gedaan naar raden van commissarissen binnen kleinere ondernemingen; met name familie-ondernemingen.

In dit artikel presenteren we een onderzoek dat zich richt op Nederlandse MKB-bedrijven met een RvC die geregistreerd staat bij de KvK. Het onderzoek richt zich op de vraag hoe het feitelijk gedrag van commissarissen in het MKB inzichtelijk kan worden gemaakt, en of dit gedrag van toegevoegde waarde is voor de onderneming. Wij beantwoorden deze onderzoeksvraag door een aantal hypothesen uit te werken en die te testen aan de hand van data die door middel van een enquête zijn verkregen. We besteden vooral aandacht aan wat de toegevoegde waarde van commissarissen voor het management en de onderneming inhoudt en hoe je die kunt meten.

### Theoretische achtergrond en hypothesen<sup>2</sup>

In de gedragsgeïoriënteerde corporate governanceliteratuur zien we dat het effectief functioneren van commissarissen veelal geassocieerd wordt met een aantal rollen die commissarissen kunnen vervullen en daarmee hun toegevoegde waarde inhoud geven (zie Zahra en Pearce, 1989, van Ees en Postma, 2002, Van Ees, Gabriëlsson en Huse, 2009). De literatuur onderscheidt grofweg drie functionele taken of rollen van RvC's: de superviserrol (ook wel monitoringrol genoemd), de adviesrol (ook wel servicerol genoemd) en de netwerkrol (zie bijv. Bezemer et al., 2007). Elk van deze rollen kan met één of meer specifieke theoriën in verband worden gebracht.

De superviserrol is ingebed in de *agentschapstheorie* (zie bijv. Fama en Jensen, 1983). De agentschapstheorie gaat er vanuit dat aandeelhouders/eigenaars principalen zijn en dat managers agenten zijn die de onderneming leiden ten behoeve van deze principalen. Principalen en agenten kunnen verschillende en soms tegengestelde belangen hebben, bovendien kunnen agenten informatie hebben die ze niet delen met de principalen, zodat ze opportunistisch kunnen handelen, hetgeen ten koste kan gaan van de efficiëntie. Ook moet de organisatie kosten maken (zogenaamde agentschapskosten) ten gevolge van het toepassen en naleven van regels en toezicht om de negatieve gevolgen van deze tegengestelde belangen en opportunistisch gedrag te beperken. Daarnaast kunnen ook andere besturingsmechanismen worden ingezet om de agentschapskosten te beperken, zoals

# WAT ER PRECIËS IN DE RvC GEBEURT, WORDT NIET ONDERZOCHT; INTERNE PROCESSEN WORDEN ALS EEN 'BLACK BOX' GEZIEN

\*\*\*\*\*

de instelling van een raad van commissarissen en specifieke beloningscontracten voor de managers. Deze mechanismen zorgen ervoor dat de managers in het belang van de principalen handelen. Met behulp van de RvC als governancemechanisme worden managers die functioneren als agenten gecontroleerd en gevolgd. De RvC is dan een instantie waaraan ze verantwoording moeten afleggen of die ze ter verantwoording kan roepen (zie bijv. Brunninge et al., 2007). Een RvC controleert bijvoorbeeld ten behoeve van de eigenaren de beslissingen van het topmanagement (in het geval van MKB betreft dit veelal de directie), met als doel dat deze groep bestuurders zo efficiënt mogelijk werkt.

De tweede belangrijke rol van een RvC is de adviesrol, inclusief het adviseren inzake de strategie (zie bijv. Pugliese et al., 2009). Deze rol vindt zijn grondslag in de *resource-based theorie* (zie o.m. Barney, 1991). Het betreft hier met name de mogelijkheid van commissarissen om hun expertise en ervaring (ook wel aangeduid met de term menselijk kapitaal) in te brengen om het management te adviseren bij functionele of strategische beslissingen en/of als klankbord te dienen (zie bijv. Zahra en Filatotchev, 2004).

Tot slot kan een RvC ook sociaal kapitaal inbrengen; hier komen we bij de derde belangrijke rol van een RvC, namelijk de netwerkrol. Deze rol is gebaseerd op de *resource-dependency-theorie* (zie bijv. Pfeffer en Salancik, 1978) en gaat er vanuit dat een onderneming voor belangrijke hulpbronnen, zoals bijvoorbeeld additioneel kapitaal of tijdig inzicht in belangrijke politiek gevoelige informatie (zoals infrastructurele beslissingen) afhankelijk is van contacten met de externe omgeving. De RvC dient dan als verbinding tussen de directie van de onderneming met partijen als banken

of investeringsmaatschappijen, overheden, en andere relevante organisaties. Ook kunnen de externe contacten van commissarissen de onderneming legitimiteit verschaffen richting verschillende belangrijke stakeholders, waaronder vakbonden en belangrijke instituties zoals eventuele toezichthouders.

Raden van commissarissen die de genoemde rollen goed vervullen zijn effectief functionerende RvC's en kunnen voor een onderneming een belangrijke bron van concurrentievoordeel zijn (zie o.a. Hillman en Dalziel, 2003). Een belangrijke factor hierbij zijn de interne processen binnen de RvC. In de literatuur worden twee van dergelijke processen benadrukt: het opbouwen en geven van vertrouwen en het omgaan met conflict. Vertrouwen is in essentie 'de acceptatie van kwetsbaar zijn voor de acties van anderen, gebaseerd op de verwachting dat de ene partij die vertrouwen geniet bepaalde acties onderneemt in het belang van de partij die vertrouwen geeft, onafhankelijk van het vermogen om die acties te monitoren of te controleren' (zie Mayer et al., 1995).

Vertrouwen wordt vaak als tegenhanger gezien van controle en is in die zin ook een besturingsmechanisme. Het vindt zijn grondslag in de *stewardshiptheorie*. Die gaat er van uit dat principalen (of commissarissen in hun plaats) geen controle hoeven uit te oefenen op het management, wanneer zij zich gedragen als stewards of als rentmeesters van de onderneming en niet opportunistisch handelen (Huse, 2007). Conflicten binnen een RvC kunnen gaan over zakelijke onderwerpen, over hoe met elkaar om te gaan, of om de inrichting van bijvoorbeeld besluitvormingsprocessen, ze kunnen ook gebaseerd zijn op het elkaar gewoonweg niet mogen (Jehn en Mannix, 2001). De mate en aard van conflicten zijn

van invloed op de kwaliteit van de uitvoering van RvC-rollen (Forbes en Milliken, 1999).

In dit onderzoek combineren wij de concepten vertrouwen en conflict in één overkoepelend construct 'cohesie'. Vertrouwen versterkt de cohesie (Huse, 2007), terwijl een conflict de cohesie in veel gevallen verzwakt. Wij definiëren een RvC met een hoge mate van vertrouwen en lage mate van conflict als een samenhangende RvC (met hoge mate van cohesie).

### **RvC's in MKB**

In grote beursgenoteerde ondernemingen zijn eigendom en management doorgaans gescheiden. In dat geval is er sprake van een eenvoudige agentschapsrelatie met een wettelijk ingestelde RvC als tegenwicht van het management. In het MKB is er veelal sprake van een directeur-eigenaar, een familiebedrijf of een directeur-grootaandeelhouder. Een directeur of ondernemer wordt in deze context als directeur-grootaandeelhouder (dga) gezien, als hij/zij over een relatief hoog percentage van de aandelen of aandelenbewijzen beschikt en aanzienlijke invloed kan uitoefenen binnen de aandeelhoudersvergadering. In deze gevallen is de agentschapstheorie in gewijzigde vorm van toepassing, omdat de dga tegelijkertijd principaal en agent is. Het is dan minder relevant dat de RvC belangenconflicten oplost, tenzij het om de belangen gaat van andere principalen zoals de bank (met een aanzienlijke lening), personeel (werkgelegenheid) of een mede-investeerder (mede-eigenaar). Er is dan sprake van een andere vorm van agentschapsrelatie dan in grote ondernemingen.

Indien er een RvC is op vrijwillige basis, dan is deze veelal ingesteld op verzoek van een participatie- of investeringsmaatschappij of bank. Regionale ontwikkelingsmaatschappijen zoals de NOM of Oost NV willen bij hun participaties doorgaans een RvC met een of meer commissarissen die door hen zelf worden geleverd. Op deze manier heeft de investeerder de controle (deels) in eigen hand, en daarnaast kan hij de ondernemer of directeur expliciet met eigen kennis bijstaan en het absorberend vermogen van de onderneming ten aanzien van externe kennis vergroten. In een zeer beperkt aantal gevallen wordt de RvC in een MKB-bedrijf

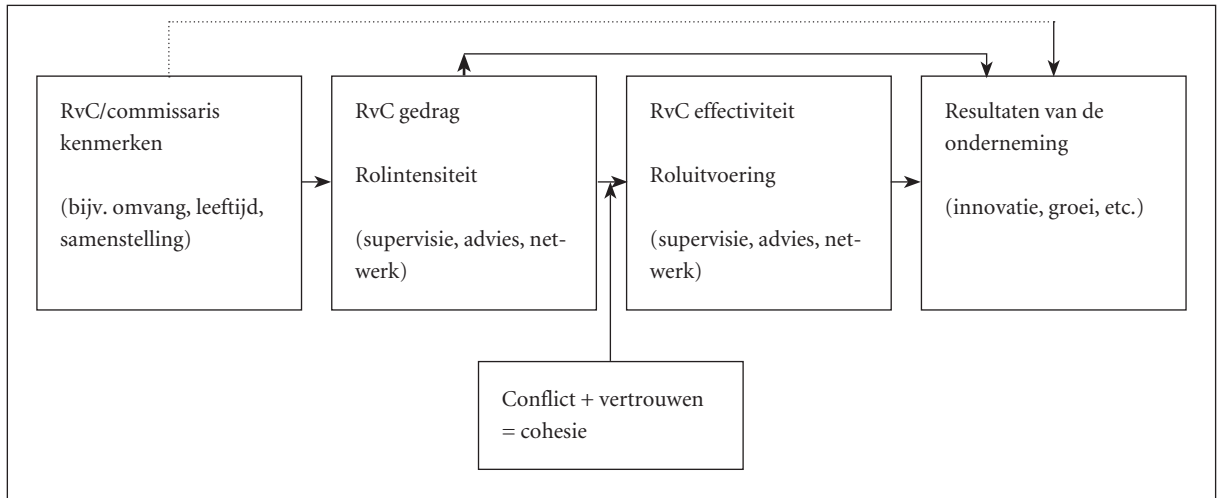
ingesteld op verzoek van de directeur-eigenaar zelf, omdat hij/zij behoefte heeft aan advies, ondersteuning, een sparringpartner op niveau, of counseling. Een en ander is veelal ook afhankelijk van het levensstadium waarin de onderneming zich bevindt. Een startende kleine onderneming bijvoorbeeld, heeft een andere ondersteunings-, controle- en kapitaalbehoefte dan een allang bestaande grote onderneming (Huse, 1998). Dit betekent dat het relatieve belang van controle, advisering, netwerken, en vertrouwen tussen manager(s) en de RvC verschilt tussen grote en kleine bedrijven.

In Nederland heeft ongeveer drie procent van de MKB-bedrijven een RvC. Voor kleine bedrijven tot tien werknemers bedraagt dat percentage ongeveer twee procent; voor ondernemingen van 10-49 werknemers stijgt het percentage tot acht procent en voor ondernemingen van 50-99 werknemers is het ongeveer 30 procent (Hessels en Hooge, 2006).

### **Toegevoegde waarde van RvC's**

Westphal (1999) en diverse anderen waaronder Huse en zijn team (2007 en 2009 en Sellevoll, 2007) en Van Ees et al. (2008, 2009), vatten de toegevoegde waarde van RvC's op als de roluitvoering sec. Naar onze mening is het zo dat de mate waarin een RvC bepaalde rollen vervult (dit noemen wij 'rolintensiteit') de toegevoegde waarde van de raad bepaalt. In deze benadering worden kenmerken van commissarissen en van RvC's en gedragsvariabelen als vertrouwen en conflict als input gezien voor de vervulling van de drie rollen. Van den Heuvel et al. (2006) constateerden al dat het niet voldoende is om alleen naar rolintensiteit te kijken, maar dat ook het belang van de rol voor de organisatie relevant is.

In dit onderzoek gaan wij nog een stap verder. We betogen dat ook de tevredenheid over de roluitvoering in de analyse betrokken moet worden. Met andere woorden, het is niet zozeer belangrijk dat de RvC veel doet (hoge intensiteit), het is met name belangrijk dat ze het juiste doet (namelijk vooral dingen die belangrijk zijn voor de organisatie) en op de juiste wijze (en dus naar tevredenheid). Deze laatste twee factoren (belang en tevredenheid) bepalen in ons model de effectiviteit van de roluitvoering, en dus de toegevoegde waarde van de



Figuur 1: Conceptueel onderzoeksmodel

commissarissen. Vervolgens zijn wij geïnteresseerd in de relatie tussen een effectieve roluitvoering en de resultaten van de onderneming in termen van innovativiteit en groei. Wij verwachten verder dat de groepscohesie mogelijk ook van invloed is op deze relatie; in een situatie van weinig conflict en veel vertrouwen zal die relatie anders zijn dan in een situatie van veel conflict en weinig vertrouwen, doordat interactie binnen de raad juist wordt versterkt of gehinderd en daarmee de mate waarin commissarissen waarde kunnen toevoegen.

Ons conceptueel onderzoeksmodel is in figuur 1 weergegeven. De onderbroken lijn geeft aan hoe relaties volgens het traditionele black box-model lopen, van kenmerken rechtstreeks naar de resultaten van de onderneming, zie lijn 1. De doorgetrokken lijnen geven aan hoe wij naar dit waardecreatieproces kijken. De kenmerken van commissarissen en RvC's bepalen de intensiteit van roluitvoering. Deze intensiteit beïnvloedt de effectiviteit van het gedrag, en die beïnvloedt op haar beurt tenslotte de resultaten van de onderneming. We nemen ook groepscohesie mee in het model. Deze variabele is opgebouwd uit de subvariabelen 'conflict' en 'vertrouwen', en wordt van invloed verondersteld op de relaties tussen rolintensiteit en roluitvoering. Onze hypothesen zijn van dit model afgeleid. De belangrij-

ste veronderstelling is dat hoe hoger de intensiteit van de uitvoering van een rol door commissarissen, hoe hoger de toegevoegde waarde c.q. effectiviteit zal zijn van die rol. Met andere woorden hoe meer activiteiten een RvC bijvoorbeeld uitvoert op het gebied van supervisie en hoe intenser die activiteiten worden uitgeoefend, hoe hoger de effectiviteit of toegevoegde waarde van de supervisie. De effectiviteit van roluitvoering is in onze visie opgebouwd uit het gepercipieerde belang van die rol vermenigvuldigd met de mate van tevredenheid over die roluitvoering; dus hoe belangrijker men die rol vindt en hoe meer tevreden men is over de inbreng, hoe hoger de effectiviteit en daarmee de toegevoegde waarde van die rol. Daarnaast veronderstellen we een rechtstreeks verband tussen intensiteit van de roluitvoering en de resultaten van de onderneming. In tabel 1 worden de gehypothetiseerde verbanden weergegeven.

### Onderzoek en resultaten

Om deze relaties te testen is er een vragenlijst gestuurd naar zowel eigenaar-directeuren als de voorzitters van de RvC van 636 MKB ondernemingen in het noorden van het land. Het gaat hier om alle bedrijven, geselecteerd uit de database van de Noordelijke Kamer van Koophandel, gelokaliseerd in de provincies Drenthe,

RvC-rollen	Supervisie- effectiviteit	Advieseffectiviteit	Netwerkeffectiviteit	Resultaten van de onderneming (innovatie en groei)
Supervisie-intensiteit	+			+
Adviesintensiteit		+		+
Netwerkintensiteit			+	+
	H1	H2	H3	H4

Tabel 1: Veronderstelde effecten van roluitoefening op de toegevoegde waarde van de RvC

Groningen of Friesland met een geregistreerde RvC en een omvang van 1-99 werknemers. De uiteindelijke respons was 89 bruikbare ingevulde vragenlijsten (respons is zeven procent). 95 procent van de aan dit onderzoek deelnemende ondernemingen had een RvC met een tot drie leden, en was afkomstig uit zeer verschillende sectoren. We hebben alle bedrijven uit onze populatie aangeschreven, er is dus sprake van een census. De bedrijven die meegewerkt hebben aan het onderzoek zijn een redelijk goede afspiegeling van alle noordelijke MKB-bedrijven met een geregistreerde RvC, relatief hebben iets meer respondenten uit de industrie meegewerkt (zestien procent van de respondenten, elf procent van de populatie) en iets minder uit de zakelijke en financiële dienstverlening (52 procent van de respondenten, 65 procent van de populatie). Er is geen onderzoek bekend waaruit zou blijken dat noordelijke MKB-bedrijven ander gedrag zouden vertonen dan hun collega's in de rest van Nederland. Wel zal de verdeling over sectoren landelijk gezien iets anders kunnen zijn, maar uit onze resultaten blijkt dat het type sector geen invloed heeft op de gevonden resultaten. We achten deze populatie dan ook representatief voor MKB-bedrijven met een geregistreerde RvC in heel Nederland.

De vragenlijst is opgebouwd uit gevalideerde stellingen voor de door ons gehanteerde constructen, afkomstig uit gepubliceerd onderzoek (zie bijv. Van Balen et al. 2010, Jehn en Mannix, 2001; Jansen et al., 2006). We

hebben vervolgens een correlatie- en een regressieanalyse toegepast op de gemeten variabelen. De statistische analyse laat zien dat rolintensiteit inderdaad positief samenhangt met roleffectiviteit. Bij de superviserol en de adviesrol blijkt cohesie binnen de RvC de effectiviteit van de RvC, zoals verwacht, te versterken. Wat betreft de relatie tussen rolintensiteit en ondernemingsresultaten geven onze resultaten aan dat alleen de adviesrol een positieve relatie heeft met innovatieprestaties en groei van de onderneming. De intensiteit van superviserol heeft overigens een negatieve relatie met ondernemingsgroei. De hypothesen 1, 2 en 3 worden bevestigd door ons onderzoek, waarbij groepscohesie een positieve invloed kan hebben op de gevonden relaties. Dit is grotendeels in lijn met de bevindingen van Bammens et al. (2010). Daarnaast vinden we dat hypothese 4 alleen voor wat betreft de adviesrol bevestigd wordt. de negatieve relatie tussen supervisie-intensiteit en groei geeft aan dat monitoring/supervisie een tweesnijdend zwaard is; het kan positieve effecten hebben (in lijn met de agentschapstheorie), maar teveel monitoring/supervisie kan ook negatieve effecten hebben. Dit komt overeen met bevindingen van Wijbenga et al. (2007).

### Conclusie

Om meer grip te krijgen op de toegevoegde waarde van commissarissen voor een onderneming hebben wij een onderscheid gemaakt tussen rolintensiteit en

roleffectiviteit, waarbij het eerstgenoemde concept geldt als antecedent voor het tweede. Met dit onderzoek verrijken wij de empirische RvC-literatuur door betere constructen aan te reiken om de toegevoegde waarde van een RvC te kunnen bepalen. Daarnaast hebben we een nieuwe interpretatie van het concept bestuurscohesie uitgewerkt en de relevantie daarvan aangetoond. Op basis van de literatuur hebben we een aantal hypothesen geformuleerd over de relatie tussen deze concepten, en de invloed van rolintensiteit op de resultaten van de onderneming. Wij concluderen hieruit dat RvC's in het MKB inderdaad waarde toevoegen en dat meer inbreng op het gebied van de drie rollen leidt tot een hogere gepercipieerde waarde van die inbreng. Alleen voor de adviesrol kon vastgesteld worden dat die een ook een directe positieve relatie heeft met ondernemingsprestaties.

Dit onderzoek opent voorzichtig de zgn. black box van de RvC. We spreken expliciet van voorzichtig. Dit geldt ook ten aanzien van de interpretatie van de uitkomsten, doordat de steekproef vooralsnog beperkt is tot Noord-Nederland en de respons immers niet hoog is in absolute termen; hoewel de respons overigens wel in lijn is met ander soortgelijk gepubliceerd onderzoek. Dit verkennende onderzoek biedt een handvat om inzicht te krijgen in hoe commissarissen binnen kleine en middelgrote bedrijven toegevoegde waarde leveren voor de organisatie. Om deze bevindingen te onderbouwen en verder te verklaren is meer onderzoek nodig. Verder kwantitatief onderzoek kan de gevonden verbanden bevestigen of verfijnen. Verder kwalitatief onderzoek is ook nodig om meer inzicht te geven in wat commissarissen in het MKB nu feitelijk doen, en hoe verschillende processen binnen de RvC en de toegevoegde waarde van de verschillende rollen samenhangen. Als we hier meer kennis over ontwikkelen kunnen kleinere bedrijven nog meer waarde uit hun RvC halen, zodat commissarissen er in het MKB echt toe doen.

#### Noten

1. We danken dhr. G.J Nagel (student rug), prof. dr. H. Van Ees (Feb/rug), dr. G. van der Laan (UU en Universiteit van Antwerpen) en de Kamer van Koophandel Noord-Nederland voor hun inbreng in de dataverzameling en/of totstandkoming van eerdere versies van dit artikel.

2. Deze paragraaf en de volgende zijn grotendeels gebaseerd op het onderzoek van Van Balen et al., 2010.

#### Literatuur

Een lijst met de geraadpleegde literatuur kunt u terugvinden in het pdf van dit artikel op [www.goedbestuur.nl](http://www.goedbestuur.nl).

#### Over de auteurs

Mr. H. van Balen is werkzaam als projectmanager bij de Stichting Strategisch Ondernemerschap, een initiatief van de KvK. Deze stichting bemiddelt tussen MKB-bedrijven en commissarissen. Van Balen is ook zelfstandig ondernemer en actief als projectmanager en -adviseur, en als venoot bij twee bedrijven.

Dr. M.J. Brand is universitair hoofddocent Small Business Management & Entrepreneurship aan de Rijksuniversiteit te Groningen.

Haar collega dr. T.J.B.M. Postma is universitair hoofddocent Strategic management aan de RUG en redactielid van Goed Bestuur.

