



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

***De invloed van onafhankelijke bestuurders op het MVO-beleid en rapportage***

#### **Seppe Lecis**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting  
accountancy, financiering en fiscaliteit

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Nadine LYBAERT

#### **BEGELEIDER :**

De heer Nils WUYTENS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2020**  
**2021**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***De invloed van onafhankelijke bestuurders op het MVO-beleid en rapportage***

#### **Seppe Lecis**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Nadine LYBAERT

#### **BEGELEIDER :**

De heer Nils WUYTENS



*Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis 2020-2021. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft een impact gehad op de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.*



## **Woord vooraf**

Deze masterproef is het sluitstuk van mijn masteropleiding Handelswetenschappen, afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit (track financiering) aan de Universiteit Hasselt. Het onderwerp van de masterproef richt zich op de rol van de onafhankelijke bestuurder op het MVO-beleid van een onderneming en de rapportering ervan.

De totstandkoming en het succesvol tot een einde brengen van de masterproef heb ik te danken aan de steun en hulp van een aantal mensen. Allereerst zou ik graag mijn promotor Prof. Dr. Nadine Lybaert en co-promotor Nils Wuytens willen bedanken voor de begeleiding zowel op procesmatig als inhoudelijk vlak. Daarnaast wil ik de respondenten bedanken voor hun tijd en medewerking want zonder jullie was het onderzoek niet gelukt.

Seppe Lecis

Zutendaal, 3 juni 2021



## **Samenvatting**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen - MVO – wordt steeds belangrijker voor een onderneming aangezien er zowel druk is vanuit de stakeholdergroep als de wetgever. De stakeholders zoals werknemers, klanten, leveranciers en aandeelhouders zijn zich steeds meer bewust van de sociale, milieu en humanitaire problemen. Hierdoor verwachten deze stakeholders dat bedrijven zich ethisch gedragen en hun rol in de samenleving opnemen. Een onderneming kan dan aan de hand van het hanteren van een MVO-beleid en door hier ook over te rapporteren, de stakeholders laten zien dat de onderneming bezig wordt gehouden door de verschillende uitdagingen in de huidige samenleving. Daarnaast worden de grootste organisaties binnen Europa verplicht om naast hun financiële rapportage, een MVO rapportage te publiceren. Doordat ondernemingen dus tegenwoordig de druk van zowel de wetgever als de stakeholders voelen om te conformeren, worden de ondernemingen aangezet om een MVO-beleid en MVO rapportage op te zetten. Het wordt dus steeds belangrijker voor de onderneming om MVO als een strategisch element te beschouwen. De personen binnen een onderneming die een rechtstreekse invloed hebben op de strategie van de onderneming, zijn de bestuurders die zetelen in de raad van bestuur.

Verschillende wetenschappelijke artikels geven aan dat de samenstelling van de raad van bestuur, meer specifiek het opnemen van onafhankelijke bestuurders, een invloed heeft op de adoptie van MVO binnen een onderneming. Daarnaast zijn er studies die aantonen dat onafhankelijke bestuurders niet beter handelen dan afhankelijke bestuurders op vlak van MVO. Ook is er een studie waar onderzoekers ondervinden dat onafhankelijke bestuurders een dubbelzinnige impact hebben op de prestaties van de onderneming. Er kan bijgevolg worden geconcludeerd dat er onenigheid heerst over het feit of de onafhankelijke bestuurder zijn verwachte rol, het verbeteren van het MVO-beleid en rapportage, op zich kan nemen. De belangrijkste reden voor die onenigheid is de onduidelijkheid die heerst over hetgeen de onafhankelijke bestuurders motiveert om die verwachte rol op te nemen.

In de literatuur is er wel reeds onderzoek verricht naar wat de onafhankelijke bestuurder juist motiveert om het MVO-beleid en de rapportage op poten te zetten. Hierbij werd benadrukt dat reputatieprikkelers zeer belangrijk zijn voor de onafhankelijke bestuurders aangezien een goede reputatie hun carrièremogelijkheden uitbreiden. Ook hangt de reputatie van de onafhankelijke bestuurder vast aan het ethisch en verantwoord gedrag van de onderneming waardoor de onafhankelijke bestuurder eerder geïnteresseerd is om te zetelen in een onderneming waar er een MVO-beleid en rapportage wordt gehanteerd. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat de genoten opleiding van de onafhankelijke bestuurder een grote rol speelt bij het aanzetten tot een MVO-beleid en rapportage. Een derde factor is het hebben van een politieke connectie. In een onderneming waar een bestuurder zetelt met een politieke connectie, zal de interventie van de overheid om de onderneming meer sociale verantwoordelijkheid te laten opnemen, ernstiger zijn dan wanneer er geen politiek verbonden bestuurders zetelen. Toch blijkt dat het werkelijke gedrag om een goed ondernemingsbestuur te willen toepassen, afhangt van de beschikbare middelen van de onderneming.

Het onderzoeksopzet van de masterproef is om inzicht te krijgen in hoe een onafhankelijke bestuurder een invloed kan uitoefenen op het MVO-beleid en rapportage en om te onderzoeken wat



de reden is voor een onderneming om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen. Daarnaast wordt er onderzocht wat de onafhankelijke bestuurder motiveert om een onderneming aan te zetten tot een MVO-beleid en desbetreffende rapportage. Het onderzoek werd gevoerd door het afnemen van tien semigestructureerde diepte-interviews bij onafhankelijke bestuurders in België.

Aan de hand van de afgenomen interviews werden er zes factoren aangekaart die de redenen weerspiegelen waarom een onderneming aan MVO doet, namelijk: de handhaving van bestaande en opkomende wetgeving, de reputatiefactor, de vraag van de consument, het aantrekken van personeel, de maatschappelijke taak van de onderneming en de bewustwording. Zo werden er dus twee factoren geïdentificeerd die nog niet in de literatuur werden opgenomen. Zo blijkt dat ondernemingen aan MVO doen door de handhaving van bestaande wetgeving, maar voornamelijk wegens potentieel opkomende wetgeving. Daarnaast wordt het thema MVO steeds meer besproken in de media waardoor er in een onderneming steeds meer het besef komt dat de onderneming een maatschappelijke rol heeft en deze dient op te nemen.

Verder werd de invloed van de onafhankelijke bestuurder op het MVO-beleid bekeken. Uit de interviews kwam de rol van de onafhankelijke bestuurder binnen het MVO-beleid naar voren als: de initiërende rol, de adviserende rol, de evaluerende rol en de monitoring rol. Er werden dus twee nieuwe factoren aangebracht, namelijk: de evaluerende en de monitoring rol van de onafhankelijke bestuurder. De evaluerende rol komt naar voor wanneer het management het opgestelde MVO-beleid komt voorstellen aan de raad van bestuur. Onafhankelijke bestuurders zullen dan het voorgestelde beleid vergelijken met andere ondernemingen in dezelfde sector en zo aanbevelingen doen. Daarnaast neemt de onafhankelijke bestuurder de monitoring rol op. Hierbij zal via het audit comité een lijst opgemaakt worden met werkpunten en zaken die men in de gaten moet houden en vaak valt het MVO-beleid van de onderneming hieronder. De (onafhankelijke) bestuurders die dus een grote invloed willen uitoefenen op het MVO-beleid kunnen best zetelen in het audit comité.

In de literatuur wordt echter weinig geschreven over de invloed van de onafhankelijke bestuurder op de MVO rapportage. Uit de afgenomen interviews kwamen er drie rollen naar voren, namelijk: de initiërende rol, de evaluerende rol en de adviserende rol. Ook hier werden twee nieuwe factoren aangekaart, namelijk: de evaluerende en adviserende rol van de onafhankelijke bestuurder. De evaluerende rol komt naar voren wanneer het management de rapportage heeft opgesteld en deze komt voorstellen aan de raad van bestuur. De (onafhankelijke) bestuurders lezen de rapportage na en kaarten eventuele pijnpunten aan. Hetgeen ze voornamelijk doen, is er voor te zorgen dat het beleid daadwerkelijk getoetst kan worden over de jaren heen. Ze doen dit door duidelijke *key performance* indicatoren (KPI's) aan te kaarten. De (onafhankelijke) bestuurders die in het audit comité zetelen, bekijken dan voornamelijk of de vereiste wetgeving omtrent de rapportage gevolgd wordt.

Als laatste deel werd de motivatie van de onafhankelijke bestuurder om een MVO-beleid en rapportage te handhaven onderzocht. Uit de interviews kwamen drie factoren naar boven: de persoonlijke motivatie, het reputatiebelang en het verantwoordelijkheidsgevoel van de onafhankelijke bestuurder. Ook hier kwamen twee factoren naar boven die nog niet in de literatuur aangebracht werden: de persoonlijke motivatie en het verantwoordelijkheidsgevoel van de onafhankelijke bestuurder. Uit de interviews bleek dat de persoonlijke motivatie is opgebouwd uit

drie sub-factoren: transparantie, ethiek en de persoonskenmerken van de bestuurder. We kunnen hieruit concluderen dat de onafhankelijke bestuurder het belangrijk vindt om transparant te zijn over het gevoerde beleid. Daarnaast zijn de onafhankelijke bestuurders zich bewust van het feit dat ze als bestuurders de rol hebben om de vennootschap te wijzen op haar rol in de maatschappij. De derde geïdentificeerde factor duidt op het feit dat de onafhankelijke bestuurders voornamelijk de onderneming aanzetten tot een MVO-beleid en rapportage omdat ze zich bewust zijn van het feit dat een onderneming een maatschappelijke rol heeft. Daarnaast voelen ze zich verantwoordelijk om de onderneming ook daadwerkelijk die rol op te laten nemen.

Zoals reeds vermeld werd het onderzoek gevoerd door het afnemen van tien semigestructureerde diepte-interviews bij onafhankelijke bestuurders in België. Dit wil zeggen dat er niet veel respondenten gebruikt werden in vergelijking met een kwantitatieve studie waardoor de geïdentificeerde factoren niet veralgemeend kunnen worden. Daarnaast werden er enkel onafhankelijke bestuurders uit België geïnterviewd. Terwijl in andere landen de onafhankelijke bestuurders wellicht andere beweegredenen of factoren hebben wat hen beïnvloeden.



## Inhoudsopgave

Woord vooraf .....	3
Samenvatting.....	5
1. Introductie .....	11
2. Theoretisch kader .....	13
2.1 De MVO-rapportage.....	13
2.2 De onafhankelijke bestuurder .....	15
2.3 Rol onafhankelijke bestuurder .....	15
2.4 Invloed onafhankelijke bestuurder op MVO-beleid en rapportage.....	17
2.5 Invloed onafhankelijke bestuurder vanuit agency theorie .....	19
3. Methode .....	23
3.1 Dataverzameling .....	23
3.2 Analyse interviews .....	27
4. Methode .....	29
4.1 Waarom doen ondernemingen aan MVO .....	29
4.1.1 Resultaat .....	29
4.1.2 Besluit.....	34
4.2 Invloed onafhankelijke bestuurder op MVO-beleid.....	37
4.2.1 Resultaten .....	37
4.2.2 Besluit.....	40
4.3 Invloed onafhankelijke bestuurder op MVO rapportage.....	41
4.3.1 Resultaten .....	41
4.3.2 Besluit.....	43
4.4 Motivatie onafhankelijke bestuurder voor handhaven MVO-beleid en rapportage.....	45
4.4.1 Resultaten .....	45
4.4.2 Besluit.....	48
5. Conclusie .....	51
5.1 Conclusie onderzoek.....	51
5.2 Beperking onderzoek en aanbeveling toekomstig onderzoek .....	55
6. Bibliografie.....	57
7. Bijlage .....	67
7.1 Interviewleidraad .....	67
7.2 LinkedIn post .....	68
7.3 Berichtverzoek naar functie 'independent director' .....	68



## 1. Introductie

Doordat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) steeds belangrijker wordt (Reverte, 2009), is het interessant om te kijken waarom een onderneming nu precies aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet. In de literatuur zien we dat de druk van alle stakeholders de onderneming aanzetten tot het opzetten van MVO-initiatieven (Lozano, 1996) zoals het verminderen van uitstoot in het productieproces (Vente & Bollwerk, 2019) of het gebruik van elektrische bedrijfswagens (Steel, 2020). Daarnaast zien we dat de beschikbaarheid van middelen binnen een onderneming ook een bepalende factor is betreffende het opzetten van een MVO-beleid (Campbell 2007; Waddock & Graves, 1997). Tot slot besluit de literatuur dat een onderneming met een politieke connectie eerder een MVO-beleid zal toepassen dan ondernemingen zonder politieke connectie (Fan, Wong & Zhang, 2007). Aan de hand van deze masterproef worden nieuwe factoren uitgelicht zodat er nieuwe inzichten en theorieën ontwikkeld kunnen worden. Hieruit is dan ook de eerste onderzoeksvraag opgesteld: 'Waarom doet een onderneming aan MVO?'

Daarnaast is er in de bestaande literatuur onenigheid over de factoren die een onafhankelijke bestuurder beïnvloedt om een maatschappelijk verantwoord beleid te voeren en hierover te rapporteren. Uit voorgaande onderzoeken werd er geconcludeerd dat de invloed van de onafhankelijkheid van de bestuurder een invloed heeft op zowel het MVO-beleid als de rapportage ervan (Fama & Jensen, 1983; Patelli & Prencipe, 2007). Andere onderzoekers vonden dat het profiel van de bestuurder een belang had bij het aanbevelen van een MVO-beleid alsook de rapportage ervan (Haniffa & Cooke, 2002). Fama (1980) vond dat reputatieprikkelers voor de bestuurders een invloed hadden op het aanbevelen van een MVO-beleid en rapportage. Door deze onenigheid in de literatuur omtrent wat nu juist de factoren zijn die bijdragen aan wat de onafhankelijke bestuurder motiveert om de verwachte rol op zich te nemen, zijnde het aanzetten tot MVO, dienen er nieuwe variabelen onderzocht te worden. Dit zodat er nieuwe inzichten kunnen worden gegenereerd. Hieruit is de onderzoeksvraag: 'Wat motiveert de onafhankelijke bestuurder om het MVO-beleid en MVO rapportage te handhaven' opgesteld.

Echter wordt er in de bestaande literatuur nog niet geschreven over hoe de onafhankelijke bestuurder precies het MVO-beleid en de rapportage ervan kan beïnvloeden. Doordat de focus meer ligt op de factoren te ontrafelen waarom een onderneming aan MVO doet of wat een bestuurder motiveert om een onderneming aan te zetten tot een MVO-beleid en rapportage ervan. Toch is het interessant om te achterhalen hoe de onafhankelijke bestuurder precies het MVO-beleid en de rapportage van dit beleid kan beïnvloeden. Hieruit zijn de laatste twee onderzoeksvragen opgesteld, namelijk: 'Hoe beïnvloedt de onafhankelijke bestuurder het MVO-beleid' en 'Hoe beïnvloedt de onafhankelijke bestuurder de rapportage omtrent het MVO-beleid'.

Het doel van deze masterproef is dus nieuwe factoren aan het licht te brengen zodat er, zoals reeds eerder vermeld, nieuwe inzichten kunnen worden gegenereerd en ook nieuwe theorieën kunnen worden ontwikkeld. Dit wordt gedaan door een exploratief en kwalitatief onderzoek op te zetten waardoor de missing link blootgelegd wordt tussen praktijk en theorie. Op deze manier tracht dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de literatuur.

De masterproef vangt aan met een overzicht van reeds gedane relevante wetenschappelijke onderzoeken – de literatuurstudie. Vervolgens vat het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek aan bestaande uit tien semigestructureerde diepte-interviews van onafhankelijke bestuurders binnen een onderneming die aan MVO doet. De bevindingen van het kwalitatieve onderzoek worden vervolgens toegelicht. In het eerste onderdeel van deze resultaten wordt de vraag behandeld: 'Waarom doet een onderneming aan MVO?'. Vervolgens zal er een antwoord geformuleerd worden op: 'Hoe beïnvloedt de onafhankelijke bestuurder het MVO-beleid' en 'Hoe beïnvloedt de onafhankelijke bestuurder de rapportage omtrent het MVO-beleid'. De laatste vraag van dit onderzoek behandeld: 'Wat motiveert de onafhankelijke bestuurder om het MVO-beleid en MVO rapportage te handhaven'. Ten slotte is er een conclusie van het onderzoek gevolgd door de beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor een toekomstig onderzoek.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 De MVO-rapportage

De MVO-rapportage, ook wel de niet-financiële rapportage genoemd, zorgt voor interactie met stakeholders van de onderneming omtrent de MVO-activiteiten van de onderneming (Reverte, 2009). Met stakeholders wordt bedoeld elke groep of elk individu dat het doel van de onderneming kan beïnvloeden of door de onderneming wordt beïnvloed zoals werknemers, klanten, leveranciers en aandeelhouders (Freeman, 1984). Doordat die stakeholders zich steeds meer bewust zijn van de sociale, milieu en humanitaire problemen, verwachten ze dat bedrijven zich ethisch gedragen in de samenleving tegenover alle stakeholders (Castello & Ros, 2012). Die verhoogde druk zorgt ervoor dat bedrijven steeds meer MVO-initiatieven opzetten en er ook over rapporteren (DeTienne & Lewis, 2005; Castello & Ros, 2012). Daarnaast is er ook nog de druk vanuit de Europese Unie waardoor bepaalde onderneming verplicht worden om naast hun financiële rapportage ook een niet-financiële rapportage – de MVO rapportage - op poten te zetten.

De Europese Unie heeft dus een richtlijn (2014/95/EU) opgesteld waardoor de grootste organisaties binnen Europa verplicht worden om ook de niet-financiële gegevens te rapporteren. Ook is het belangrijk om te weten dat de verplichting tot rapportage van niet-financiële gegevens dient gevolgd te worden door alle landen binnen de EU. Die verplichting heeft betrekking op grote bedrijven, banken, verzekeringsinstellingen of andere instellingen die de overheid van algemeen belang acht. Vooraleer een onderneming voldoet aan de criteria "groot bedrijf" moet de organisatie minstens 500 werknemers te werkstellen, een kapitaal van € 20 miljoen hebben of een netto-omzet realiseren van minstens € 40 miljoen (Non-Financial Reporting, z.d.). Het doel van deze EU-richtlijn is de transparantie van de grootste organisaties te bevorderen zodat het vertrouwen tussen investeerders, consumenten en andere stakeholders zal toenemen. De Belgische wet hieromtrent voert de nieuwe rapporteringsverplichtingen in en sluit zich aan bij de brede internationale tendens waarbij de stakeholders inzicht krijgen in de duurzaamheid van bedrijven door het verkrijgen van niet-financiële informatie. De ingevoerde richtlijn wil ook de uniformiteit in de rapportering van de niet-financiële informatie en diversiteit promoten (wet van 3 september 2017).

Zoals reeds vermeld zijn er dus twee grote drijfveren waarom een organisatie aan MVO doet en er ook over rapporteert. Het eerste element is de druk die de onderneming voelt van de stakeholders en het tweede element is de richtlijn die werd uitgevaardigd door de Europese Unie. Daarnaast voorkomt een MVO-beleid en de desbetreffende rapportage het ontstaan van nieuwe bedreigingen doordat het de beheersing van sociale en milieुरisico's vergemakkelijkt. Maatschappelijk verantwoord gedrag vermindert tevens de dreiging van regulering (Maxwell et al., 2000) en het vermijdt druk van andere bedrijven in dezelfde sector of van industriële verenigingen (Lenox & Nash, 2003). Ook voorkomt maatschappelijk verantwoord gedrag negatieve reacties van de publieke opinie en consumentenverenigingen, het vermijdt dat activisten en NGO's in het middelpunt van de belangstelling komen te staan (Baron, 2001) en elimineert de mogelijkheid om door consumenten te worden geboycot (Diller, 1999). De principes die ten grondslag liggen aan de MVO-praktijken dienen om de verbintenissen met de samenleving te vormen, de geloofwaardigheid over te brengen en te vergroten waardoor de legitimiteit bij de stakeholders wordt vergroot (Sethi, 2002). Zulke



bedrijven worden aantrekkelijker voor hun werknemers en verwerven zo een groter vermogen om de meest competente mensen aan te trekken en te behouden (Albinger & Freeman, 2000). Bovendien hebben maatschappelijk verantwoordelijke praktijken ten opzichte van leveranciers, klanten en de lokale gemeenschap een direct effect op belangrijke aspecten van de concurrentiecontext van het bedrijf. Als gevolg van deze praktijken kunnen zij de gespecialiseerde input verbeteren, een productievere en transparantere omgeving creëren en verwante en complementaire sectoren verbeteren (Porter & Kramer, 2002). We kunnen dus besluiten dat MVO echt een voorwaarde is geworden om aan bedrijfsvoering te doen, aangezien MVO een grote invloed heeft op zowel economisch, sociaal als ecologisch vlak (Waddock, 2003). Daarnaast wordt MVO steeds meer een cruciaal strategisch element voor ondernemingen in onze maatschappij (Garrigues Walker & Trullengue, 2008). Diegene die rechtstreeks een invloed hebben op die strategische elementen en de prestaties van de onderneming zijn de bestuurders (Sial et al., 2018). De bestuurders worden namelijk belast met de verantwoordelijkheid om de richting te bepalen die de onderneming inslaat (Fama & Jensen, 1983).

## 2.2 De onafhankelijke bestuurder

Zoals reeds vermeld, worden bestuurders verantwoordelijk gehouden om de richting te bepalen die de onderneming inslaat (Fama & Jensen, 1983) waardoor ze de prestaties van de onderneming kunnen beïnvloeden (Sial et al., 2018). De samenstelling van de raad van bestuur heeft echter ook een bepalende rol bij de adoptie van MVO binnen een onderneming. Een van de kenmerken van een raad van bestuur is dan ook de opname van enkele onafhankelijke leden, hetgeen zorgt voor een effectievere controle van het senior management (Hermalin & Weisbach, 1998). Daarnaast toont de literatuur een positief verband aan tussen het aantal onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur en het gevoerde MVO-beleid (Jo & Harjoto, 2011; Rupley et al., 2011). Doordat MVO tegenwoordig een cruciaal strategisch element is voor een onderneming in onze maatschappij (Garrigues Walker & Trullengue, 2008), lijkt het logisch om de rol van de onafhankelijke bestuurder verder uit te spitten.

## 2.3 Rol onafhankelijke bestuurder

Doordat de onafhankelijkheid van de raad van bestuur een bepalende factor is voor de mate van MVO-rapportering (Adler and Kwon, 2002), worden de onafhankelijke bestuurders beschouwd als het belangrijkste mechanisme om MVO te bevorderen (Khan et al., 2013). Ze kunnen het toezicht op het managementteam verbeteren (de Andres & Vallelado, 2008) en weten de doeltreffendheid van de raad van bestuur te bevorderen (Rao, Tilt, & Lester, 2012; Said, Zainuddin, & Haron, 2009). Daarnaast garandeert het hebben van een onafhankelijke bestuurder niet enkel dat het bedrijf zal handelen in het beste belang van zijn aandeelhouders maar kunnen ze ook belangenconflicten tussen de stakeholders verminderen (de Andres & Vallelado, 2008). Naast het verdedigen van de belangen van de stakeholders, vervullen de onafhankelijke bestuurders een speciale rol bij het waarborgen van de naleving van de wet en het verdedigen van de belangen van de minderheidsaandeelhouders (Fama & Jensen, 1983). Ze hebben nauwere relaties met de overige stakeholders waardoor ze beter weten wat van hen verwacht wordt. Tevens zullen de onafhankelijke bestuurders eerder aan de eisen van de stakeholders voldoen dan afhankelijke bestuurders (Ibrahim & Angelidis, 1995). Dit doordat de onafhankelijke bestuurders de omgeving en de verwachtingen van de stakeholders beter kennen en de externe onvoorziene omstandigheden en gebeurtenissen vaak efficiënter beheersen (Fernández-Gago, Cabeza-García, & Nieto, 2016).

De literatuur over de raad van bestuur toont ook een positieve verband aan tussen het aantal onafhankelijke bestuurders en het desbetreffende MVO-beleid (Jo & Harjoto, 2011; Rupley et al., 2011). Daarnaast worden de onafhankelijke bestuurders beschouwd als een betrouwbaar mechanisme dat in staat is om te voorkomen dat managers in eigenbelang handelen. Dit doordat die bestuurders doorgaans over een grote ervaring beschikken en de onafhankelijkheid van de raad van bestuur weten te verzekeren. Hierdoor wordt er meer toezicht gerealiseerd waardoor de waarde van de organisatie zal worden gemaximaliseerd (Fama & Jensen, 1983; Patelli & Prencipe, 2007). Ook worden de onafhankelijke bestuurders tegenwoordig steeds meer gezien en gebruikt als een verantwoordingsmechanisme. De rol van onafhankelijke bestuurders bestaat dus uit het voorkomen dat een bedrijf enkel handelt in de belangen van hun aandeelhouders (Haniffa & Cooke, 2005). De onafhankelijke bestuurders doen dit door druk uit te oefenen op bedrijven zodat ook die bedrijven

deelnemen aan de MVO rapportage. Ze zorgen dus voor congruentie tussen de organisatorische beslissingen, genomen acties, maatschappelijke waarden en zakelijke legitimiteit (Frías-Aceituno et al., 2012).

De onafhankelijkheid van de raad van bestuur is dus een bepalende factor voor de mate van MVO rapportage (Adler and Kwon, 2002). Dit doordat ze het toezicht op het managementteam kunnen verbeteren (de Andres & Vallelado, 2008) en de doeltreffendheid van de raad van bestuur weten te bevorderen (Rao, Tilt, & Lester, 2012; Said, Zainuddin, & Haron, 2009). Daarnaast garandeert het hebben van een onafhankelijke bestuurder niet enkel dat het bedrijf zal handelen in het beste belang van zijn stakeholders, maar kunnen ze ook belangenconflicten tussen de stakeholders verminderen (de Andres & Vallelado, 2008). Naast het verdedigen van de belangen van zowel de stakeholders als de aandeelhouders, vervullen de onafhankelijke bestuurders een speciale rol bij het waarborgen van de naleving van de wet en het verdedigen van de belangen van de minderheidsaandeelhouders (Farma & Jensen, 1983). De onafhankelijke bestuurders hebben ook nauwere relaties met de overige stakeholders waardoor ze beter weten wat van hen verwacht wordt (Ibrahim & Angelidis, 1995).

Toch heerst er nog steeds onenigheid over de toegevoegde waarde van de onafhankelijke bestuurders aangezien Fernández-Gago et al. (2016) stellen dat onafhankelijke bestuurders de implementatie van MVO kunnen verbeteren en de belangen van de stakeholders kunnen beschermen. Terwijl Wang et al. (2016) onderzochten dat ondernemingen met meer onafhankelijke bestuurders niet beter handelen in MVO dan interne bestuurders. Chen et al. (2015) ondervonden dan dat een raad van bestuur met een groter aandeel onafhankelijke bestuurders de omgeving van de boekhoudkundige informatie verbetert en de kwaliteit van de financiële verslaglegging verhoogt. Terwijl Cavaco et al. (2017) ondervonden dat onafhankelijke bestuurders een dubbelzinnige impact hebben op de prestaties van de onderneming. Er heerst dus nog onenigheid over het feit of de onafhankelijke bestuurder zijn verwachte rol, het verbeteren van MVO-beleid en MVO rapportage, op zich kan nemen. De belangrijkste reden voor die onenigheid is de onduidelijkheid die heerst over wat hetgeen is dat de onafhankelijke bestuurders juist motiveert om die verwachte rol op te nemen zodat de onderneming zowel MVO-initiatieven zal nemen alsook de rapportage ervan zal bevorderen.

## 2.4 Motivatie onafhankelijke bestuurder voor hanteren MVO-beleid en rapportage

In de literatuur is er reeds onderzoek gedaan naar wat de onafhankelijke bestuurder juist motiveert om het MVO-beleid en rapportage op poten te zetten. Fama (1980) benadrukt hierbij het belang van de sterke reputatieprikkel voor de prestaties van onafhankelijke bestuurders. Een goede reputatie vergroot niet alleen de invloed van de onafhankelijke bestuurders in de bedrijven waar zij werkzaam zijn maar breidt ook hun carrièremogelijkheden uit (Hillman and Dalziel, 2003; Westphal and Khanna, 2003). Masulis en Mobbs (2011) stellen hierop vast dat stimulansen voor de reputatie van onafhankelijke bestuurders een aanzienlijke invloed hebben op de aanwezigheid van onafhankelijke bestuurders op de vergaderingen van de raad van bestuur, hun betrokkenheid bij de comités van de raad van bestuur en de waarschijnlijkheid dat ze in de raad van bestuur van een onderneming blijven. Dit betekent dan ook dat onafhankelijke bestuurders de prestaties van de onderneming en de waarde van de onderneming kunnen verbeteren. Sila et al. (2017) ondervonden zo dat er een positief verband bestaat tussen de stimulansen voor de reputatie van onafhankelijke bestuurders en de transparantie van de onderneming. Daarnaast ondervonden Ahn et al. (2010) dat onafhankelijke bestuurders die meerdere bestuurszetels innemen, professioneler zijn en een hogere reputatie hebben op de markt voor onafhankelijke bestuurders. Dit wijst er dus op dat onafhankelijke bestuurders baat hebben bij het innemen van meerdere bestuurszetels aangezien ze dan een hogere reputatie genieten op de arbeidsmarkt. Zoals eerder vermeld, draagt de reputatie van de onafhankelijke bestuurder ook bij tot een verbeterde MVO-rapportage doordat het imago en de reputatie van de onafhankelijke bestuurder in verband gebracht wordt met het ethisch en verantwoordelijk gedrag van de onderneming (Zahra & Stanton, 1988). Dat is de reden waarom onafhankelijke bestuurders dus vooral geïnteresseerd zijn in het naleven van de regelgeving en zich zorgen maken over het maatschappelijk verantwoord gedrag van de bedrijven waarin ze zetelen (Zahra & Stanton, 1988) waardoor een raad van bestuur met meer onafhankelijke bestuurders eerder een ecologisch en sociaal verantwoord beleid voeren (Rao et al., 2012).

Daarnaast speelt de opleiding van de onafhankelijke bestuurder ook een belangrijke factor in de rapportage van het MVO-beleid. Het is duidelijk dat de genoten opleiding bijdraagt aan de transparantie van het besluitvormingsproces (Haniffa & Cooke, 2002). Het opleidingsniveau in het bijzonder heeft een grote invloed op zowel de MVO-acties als de communicatie en rapportage daaromtrent (Farook, Hassan, & Lanis, 2011). De genoten opleiding van de onafhankelijke bestuurder bepaalt mede het profiel van deze bestuurder en dit door twee redenen. Ten eerste steekt een persoon doorheen het onderwijsproces veel kennis en ervaringen op. Het gehele scholingsproces geeft als het ware vorm aan hoe de persoon denkt, waar de persoon voor staat en kleurt de beslissingen die het individu neemt. Uit verschillende studies is gebleken dat economische richtingen, in vergelijking met een andere richting zoals wetenschappen, een grote invloed heeft op de manier waarop de belangen van de stakeholders worden overwogen en een invloed heeft op de morele afwegingen die worden gemaakt (Godos-Díez et al., 2015). Daarnaast ontdekte ze dat de specialisatie betreffende het onderwijs, dat de bestuurder heeft ondergaan, ook een invloed heeft op de MVO-prestaties van het bedrijf. Zo blijkt volgens de statistieken dat een opleidingen zoals een master in Handelswetenschappen of een master in een juridische opleiding de meest voorkomende opleidingsachtergronden voor CEO's van grote bedrijven zijn (Filicelli, 2008).

Afhankelijk van het genoten onderwijs worden er dus verschillende gespecialiseerde vaardigheden ontwikkeld die waarschijnlijk de beroepservaring zullen bepalen. Zo zijn er verschillende studies die de specificiteit van advocaten wisten te benadrukken (de Villiers, Naiker, & Van Staden, 2011; Kassinis & Vafeas, 2002). Uit die studie kwam het resultaat dat de personen die een opleiding tot advocaat hebben genoten, zich meer bewust zijn van de risico's en gevolgen van bepaalde praktijken, zoals het niet naleven van milieueisen. Zo hebben Ben Barka en Dardour in 2015 bestuurders gecategoriseerd als financieel directeurs, ingenieurs en wetenschappers, advocaten, economen of in andere literaire en filosofische beroepen in een poging erachter te komen hoe het profiel van bestuurders bijdraagt aan de acceptatie van MVO. Hieruit kwam het resultaat dat het profiel van de bestuurder de belangrijkste factor is betreffende de uitvoering van MVO.

Chang et al. (2017) maakten onderscheid tussen diploma's in bedrijfskunde en economie, sociale wetenschappen, natuurwetenschappen en techniek en toegepaste wetenschappen, waarbij hun relatie tot MVO meer complexiteit bevat en meer divers is afhankelijk van de opleiding. Gezien de complexiteit en diverse samenstelling van MVO, kan verwacht worden dat de diversiteit van functionele achtergronden meer aandacht zal vestigen op de sociale prestaties van het bedrijf in het algemeen en op de MVO-rapportering in het bijzonder (Hafsi & Turgut, 2013).

Een derde factor heeft betrekking tot het hebben van politieke connecties aangezien deze connecties de toekomst van het bedrijf kunnen beïnvloeden doordat de overheid een grote invloed kan uitoefenen op veel verschillende manieren. Zo kan de overheid bijvoorbeeld ingrijpen om bedrijven meer sociale verantwoordelijkheden te laten opnemen (Fan, Wong & Zhang, 2007). Wanneer in een bedrijf een bestuurder zetelt die politiek verbonden is, zal de interventie om bedrijven meer sociale verantwoordelijkheid te laten opnemen ernstiger zijn dan wanneer er geen politiek verbonden bestuurder zetelt (Fan, Wong & Zhang, 2007). Bovendien helpen sociale prestaties zoals MVO-praktijken de politieke kosten te verlagen die kunnen voortvloeien uit een negatieve reputatie wat leidt tot een verminderde legitimiteit van de onderneming (Banks, Paterson, & Wendel, 1997; Porter & Kramer, 2006). Daarenboven zullen de bedrijven die politieke banden hebben, meer aan controle worden onderworpen en zullen zo een grotere maatschappelijke verantwoordelijkheid op zich nemen (Dickson, 2003). Dit om de risico's te vermijden die samenhangen met het onverantwoord omgaan met de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming. Zo zullen deze bedrijven dus eerder investeren in maatschappelijk gewenste praktijken (Jia & Zhang, 2013).

## 2.5 Invloed onafhankelijke bestuurder vanuit agency theorie

Wanneer bedrijven alle regels van een goed ondernemingsbestuur willen toepassen, zal hun werkelijke gedrag toch ook afhangen van de beschikbaarheid van middelen (Campbell 2007; Waddock & Graves, 1997). MVO is namelijk een gebied dat vaak onderworpen is aan een relatief hoge managementdiscipline (Carroll, 1979), dus zowel de aanvang als de voortzetting van een vrijwillig MVO-beleid kan afhangen van de vraag of er al dan niet sprake is van een overschot aan financiële middelen. Een betere economische prestatie leidt ook eerder tot een overschot van winst (Amato, 2007), wat een bedrijf zo de kans geeft om meer te investeren in een van de aspecten van MVO (Campbell, 2007; Waddock & Graves, 1997). Met andere woorden, als de financiële prestaties van een bedrijf goed zijn, kan dit een factor worden voor het bevorderen van investeringen in MVO-activiteiten. Terwijl een slechte financiële prestatie dergelijke activiteiten kan belemmeren.

Toch is er een valkuil zichtbaar wanneer er gekeken wordt naar de *Managerial Opportunism-hypothese*. Hieruit blijkt namelijk dat een hoger niveau van winstgevendheid zal leiden tot een lager niveau van MVO terwijl een lager niveau van winstgevendheid zal leiden tot een hoger niveau van MVO. Deze hypothese is gebaseerd op het idee dat de managers van bedrijven hun eigen privé-doelstellingen kunnen nastreven, zelfs ten nadele van de andere stakeholders van het bedrijf (Williamson, 1985). In de context van een beloningsstructuur voor leidinggevendenden die gekoppeld is aan een op korte termijn gegenereerde winst, zou het nastreven van privébelangen van managers namelijk kunnen leiden tot een negatieve relatie tussen financiële en sociale prestaties (Cespa & Cestone, 2007; Preston en O'Bannon, 1997). Wanneer een bedrijf goede economische prestaties levert, kunnen de managers hun MVO-activiteiten verminderen om zo hun eigen persoonlijke inkomsten op korte termijn te maximaliseren. Deze vermindering van de sociale uitgaven zou de rentabiliteit van de onderneming en bijgevolg de persoonlijke beloning van de managers verhogen. In het geval dat de financiële prestaties laag zijn, zouden de managers deze slechte prestaties kunnen proberen te rechtvaardigen door aantrekkelijke sociale programma's op te zetten. Om het *Managerial opportunism* fenomeen verder uit te diepen, is het interessant om verder in te gaan op de invloed van de onafhankelijke bestuurder kijkende vanuit de agency theorie.

Eind 1960 en begin 1970 onderzochten economen de risicodeling tussen individuen en groepen (Arrow, 1971; Wilson, 1968). In de literatuur werd de risicodelingsproblematiek beschreven als een probleem dat ontstaat wanneer samenwerkende partijen een verschillende houding hebben ten opzichte van de voorkomende risico's (Eisenhardt, 1989). Deze problematiek werd later verbreed door de agency-theorie. De agency-theorie legt namelijk het risico bloot dat ontstaat wanneer managers zich laten leiden door hun egoïsme en er de noodzaak is om toezicht te houden op hun beslissingen. Die noodzaak om toezicht te houden, ontstaat wanneer de samenwerkende partijen verschillende doelen en visies hebben (Jensen & Meckling, 1976). De scheiding van eigendom en het zeggenschap kunnen wijzen op een gebrek aan afstemming tussen de langetermijnbelangen van de aandeelhouders en die van de managers. Een voorbeeld hiervan is het besparen op MVO-initiatieven doordat ze op korte termijn voornamelijk gezien worden als een kost die moeilijk terug te verdienen is (Burke & Logsdon, 1996) waardoor een opportunistische manager niet de voorkeur zal geven aan het opzetten van een MVO-beleid. Om deze reden kan een hogere graad van onafhankelijkheid van de raad van bestuur, waarvan kan worden aangenomen dat ze het succes van het bedrijf op de lange

termijn nastreven, een positieve invloed uitoefenen op het opzetten en hanteren van een MVO-beleid waardoor de agent problemen zullen verdwijnen (Harjoto & Jo, 2011; Johnson & Greening, 1999). Tevens helpt de MVO rapportage om dergelijke informatie asymmetrie tussen de managers en de aandeelhouders te verminderen (Reverte, 2012).

Een van de belangrijkste organisatorische controlemechanismen is zoals reeds aangehaald de raad van bestuur (Franks et al., 2001). Het bestuur is namelijk gemachtigd door de aandeelhouders om de uiteindelijke controle uit te oefenen op het topmanagement. Het management wordt gedelegeerd door het bestuur om verschillende beslissingen te nemen en uit te voeren en de raad van bestuur is dus verantwoordelijk voor de controle op het management. Daarnaast heeft de raad van bestuur de autoriteit om belangrijke beleidsinitiatieven te bekrachtigen en er toezicht op te houden. De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor het aanwerven van topmanagers en deze indien nodig te ontslaan (Fama & Jensen, 1983). Het bestuur vermindert dus agency conflicten door het management en het controle aspect gescheiden te houden in het besluitvormingsproces (Bathala et al., 1995). Hierbij is de samenstelling van de raad van bestuur van groot belang aangezien de primaire verantwoordelijkheid van de raad van bestuur draait om het onafhankelijk handelen. Dat kan de raad van bestuur enkel waarmaken indien er onafhankelijke en belangeloze leden zetelen (Fama, 1980; Fama en Jensen, 1983; Weisbach, 1988; Zahra & Pearce, 1989). Doch erkent de literatuur dat de samenstelling van de raad van bestuur slechts een van de mechanismen is die de agentconflicten binnen een onderneming kunnen oplossen (Bathala et al., 1995).

Het idee van de onafhankelijkheid van de raad van bestuur komt vooral voort uit de traditionele setting van het agency-probleem in de Anglo-Amerikaanse context (Brigham & Gapenski, 1993). Managers en bestuurders treden dan op als agenten voor de aandeelhouders met als doelstelling het maximaliseren van winsten voor de aandeelhouders. Managers en bestuurders doen dit omdat in deze traditionele setting van het agency-probleem er een effectieve scheiding is tussen eigendom en controle. Daarnaast is de invloed van de aandeelhouders op het management zeer zwak. De controle door deze aandeelhouders is onmogelijk en het is dus zeer moeilijk voor de aandeelhouders om het management te verwijderen of te reageren op de dreiging van het verwijderen van het management (Brigham & Gapenski, 1993). Een sterke controle van het management en het karakter van het aandeelhouderschap leiden tot een hoge mate van informatieasymmetrie tussen aandeelhouders en management, wat leidt tot een belangrijke bron van agency-conflicten (Berglöf, 1997; Cernat, 2004; Markarian et al., 2007).

Daarnaast is de bereidheid en het vermogen van een raad van bestuur om op verantwoorde wijze toezicht te houden op een bedrijf gerelateerd aan de onafhankelijkheid van de bestuursleden (Dalton & Dalton, 2011). Deze onafhankelijke bestuurders kunnen op hun beurt toezicht houden op en advies geven aan de managers. Dat zal het belang van de aandeelhouders bevorderen (Brickley & Zimmerman, 2010). De bestaande managementliteratuur verklaart dus dat onafhankelijke bestuurders wenselijk zijn vanwege hun brede kennis, ervaring en onafhankelijkheid van het management (Bacon and Browns, 1973; Geneen, 1984; Palmieri, 1979; Vance, 1983). De onafhankelijke leden staan bekend voor het optreden als 'professionele scheidsrechters' en zullen minder snel geneigd zijn om zich schuldig te maken aan groepsdenken of ondergeschikt gedrag vertonen, welke interne leden zich eerder schuldig aan maken (Fama, 1980).

Toch is er sinds enkele decennia een brede discussie gaande over de vraag of de onafhankelijkheid van het bestuur wel enige waarde toevoegt aan het bedrijf (Ahmed et al. 2006). Hoewel de onafhankelijkheid van de raad van bestuur wordt beschouwd als een MVO-mechanisme met betrekking tot het vermogen om de belangen van de aandeelhouders effectief te controleren, heeft de bestaande literatuur gemengde bevindingen opgeleverd over de relatie tussen de onafhankelijkheid van de raad van bestuur en de prestaties van de onderneming (Ahmed et al. 2006). Sommige empirische bewijzen hebben gedocumenteerd dat externe bestuurders worden geassocieerd met superieure prestaties in de Verenigde Staten (Zahra en Pearce 1989; Rosenstein en Wyatt 1990; Pearce en Zahra 1991; Pfeffer 1972); het Verenigd Koninkrijk (Ezzamel en Watson 1993); Nieuw-Zeeland (Hossain e.a. 2001) en Korea (Choi e.a. 2007). Andere studies hebben echter aangetoond dat de onafhankelijkheid van de raad van bestuur negatief samenhangt met de bedrijfsprestaties. Veel van deze studies zijn uitgevoerd in Anglo-Amerikaanse landen zoals Australië (Grace et al., 1995). Verder hebben verschillende meta-analytische studies aangetoond dat de onafhankelijkheid van de raad van bestuur in de vorm van de vertegenwoordiging van externe bestuurders geen inhoudelijke invloed heeft op het functioneren van de onderneming (Barnhart et al. 1994; Dalton et al. 1998; Rhoades et al. 2000). Het is dan ook niet verrassend dat er geen algemene consensus en/of consistent bewijs is van eerdere onderzoeken naar het voordeel van externe bestuurders (Johnson et al. 1996; Dalton et al. 1998; Kiel en Nicholson 2003; Ahmed et al. 2006; Dalton en Dalton 2011).





### 3. Methode

#### 3.1 Dataverzameling

Aangezien de literatuur het noch eens is over de rol van de onafhankelijke bestuurder binnen een onderneming noch over de invloed dat de onafhankelijke bestuurder heeft op het MVO-beleid en rapportage, is kwalitatief onderzoek noodzakelijk om dit verband verder uit te spitten. Doordat een kwalitatief onderzoek geschikt is om een complex onderling verband te bestuderen zonder dat die complexiteit wordt gereduceerd tot getallen of andere variabelen (Chua, 1986), is het interessant om nieuwe inzichten te genereren of nieuwe theorieën te ontwikkelen (De Villiers et al., 2019). Het kwalitatief onderzoek is ook een veelvuldig gekozen optie in de onderzoek sfeer naar duurzaamheid aangezien er veel verschillende factoren dienen geïdentificeerd te worden (De Villiers & Hsiao, 2018).

De kwalitatieve studie werd gevoerd door het afnemen van 10 semigestructureerde diepte-interviews. Er werd gekozen voor het afnemen van deze 10 interviews om een vergelijkingen mogelijk te maken die verduidelijkt of een bevinding uniek is voor één geval of dat het verscheidene keren voorkomt (Eisenhardt, 1991). Het gebruiken van meerdere respondenten zorgt ook voor een bredere verkenning van de onderzoeksvragen waardoor er een beter theoretische uitwerking mogelijk is. Doordat het aantal cases wat gebruikt wordt meestal klein is, kunnen een paar extra cases de kwaliteit van de theorie aanzienlijk beïnvloeden (Eisenhardt et al., 2007). Daarnaast werd het mogelijk om dieper in te gaan op de onderzoeksvragen zonder dat er belangrijke gegevens verloren zouden gaan door het proberen te kwantificeren.

De diepte-interviews waren semigestructureerd doordat er geen gebruik werd gemaakt van een standaard vragenlijst. Er werd wel een interviewleidraad gehanteerd die een algemene structuur van het interview aangaf (bijlage 1). Op die manier konden de respondenten openlijk hun ervaring delen. Een kwantitatieve onderzoeksmethode zou ons geen diepgaande en nieuwe informatie weten te verschaffen (Sekaran & Bougie, 2016). Daarnaast heeft de kwalitatieve onderzoeksmethode ook het voordeel dat er persoonlijk contact is met de respondent wat ervoor zorgt dat er dieper ingegaan kan worden op het onderwerp. Indien vragen of antwoorden niet duidelijk zijn, kunnen die vragen onmiddellijk verduidelijkt worden. Een nadeel is echter dat er geen vertrouwensband is tussen de interviewer en de respondent waardoor de respondent eventuele gevoelige informatie mogelijk niet wil blootgeven. Ook moet er opgepast worden dat de vraagstelling op een juiste manier verloopt aangezien dat ook de antwoorden van de respondent kan beïnvloeden (Sekaran & Bougie, 2016).

Om te voorkomen dat er een foutief beeld werd geschetst, werd er gebruik gemaakt van de *purposeful sampling method*. Deze methode is een veel gebruikte methode voor kwalitatief onderzoek voor de identificatie en de selectie van informatierijke respondenten (Patton, 2002). De respondenten werden dus nauwkeurig uitgekozen omdat deze respondenten de meeste kennis ter zaken hebben en effectief de functie van onafhankelijke bestuurder bekleden. De interviews werden allemaal afgenomen via online platformen zoals Zoom, Google Meet of Microsoft Teams en hadden een gemiddelde duur van 32 minuten. De leeftijd van de geïnterviewde onafhankelijke bestuurders lag tussen de 38 en 69 jaar. Dit zodat zowel de expertise van een meer ervaren als een minder ervaren onafhankelijke bestuurder gebruikt kon worden om te achterhalen wat een onafhankelijke bestuurder motiveert om een MVO-beleid uit te stippelen en erover te rapporteren. 20 procent van

de respondenten waren vrouwen en 80 procent mannen. Het vinden en selecteren van de juiste respondenten gebeurde via het professionele sociale media platform LinkedIn. Hierbij werd er op mijn persoonlijke LinkedIn profiel een post geplaatst waarbij werd vermeld dat de respondenten gezocht werden voor het afnemen van interviews in het kader van mijn masterproef (zie bijlage 2). Naast het plaatsen van de post op mijn persoonlijk profiel werd er via de zoekfunctie op onderzoek gegaan naar mensen met de functie '*independent director*'. Vervolgens werden er berichten uitgestuurd naar de geïdentificeerde potentiële respondenten. In dat bericht ontving elke potentiële respondent een beschrijving over de aard van het interview en het te bespreken onderwerp. Er werden echter geen precieze interviewvragen gegeven alvorens het interview. De respondenten werden zo uitgekozen doordat uit de literatuur is gebleken dat onafhankelijke bestuurders diegene zijn met de hoogste positie in de hiërarchie waardoor hun prestaties rechtstreeks invloed hebben op de prestaties van de onderneming (Sial et al., 2018). Deze bestuurders doen dit aan de hand van de implementatie van een beleid dat zij als gunstig beschouwen om de groei van de onderneming te stimuleren (Muttakin et al., 2018). Zoals in de onderstaande tabel kan worden gevonden, werden de respondenten allemaal geanonimiseerd. Dit wil zeggen dat alle respondenten een willekeurig nummer hebben gekregen en de organisatie aangeduid wordt met een willekeurige letter.

Tabel 1: Respondentenlijst

Interview 1	<p>Onafhankelijke bestuurder 1, organisatie A</p> <p>Achtergrond: Bestuurder 1 is geboren in 1952. Hij heeft Rechten in Namen en Handelswetenschappen in Antwerpen gestudeerd. In 1975 is hij begonnen in de onderneming van zijn vader als bedrijfsrevisor. In 1987 is hij bestuurder geworden en daarna is hij altijd betrokken geweest tot de leiding van het kantoor tot 2007. Daarnaast is hij in 1973 begonnen met les geven en dat doet hij nog tot op heden. Vanaf 2012 is hij onafhankelijk bestuurder geworden bij organisatie A.</p>
Interview 2	<p>Onafhankelijke bestuurder 2, organisatie B</p> <p>Achtergrond: Bestuurder 2 is geboren in 1958. Hij heeft Rechten en Economie gestudeerd en heeft in totaal reeds 25 jaar ervaring in strategie consulting en daarnaast 5 jaar ervaring in private equity. Sinds 2010 is hij continu actief geweest in minstens 1 raad van bestuur.</p>
Interview 3	<p>Onafhankelijke bestuurder 3, organisatie C</p> <p>Achtergrond: Ze heeft een opleiding in een economische richting gevolgd waarbij ze in 1979 is afgestudeerd als licentiaat in de handel en consulaire wetenschappen. Na haar studie heeft ze een aantal financiële functies gehad en dit steeds in internationale bedrijven. Van 2002 tot 2008 was ze Financieel directeur en van 2008 tot 2012 werd ze CEO van diezelfde onderneming. Daarna heeft ze haar eigen consultancy bedrijf opgezet en vanaf 2017 is ze gestart met</p>

	mandaten uit te voeren zoals onafhankelijk bestuurder. Ze is sinds 2 jaar onafhankelijk bestuurder binnen 2 ondernemingen.
Interview 4	<p>Onafhankelijke bestuurder 4, organisatie D</p> <p>Achtergrond: Hij heeft genoten van een opleiding Rechten bij de KU Leuven. Hij heeft ook voor meer dan 40 jaar ervaring in uitvoerende functies waarvan 34 jaar in de bankenwereld. Op dit moment heeft hij 2 bestuursmandaten naast zijn consulting activiteiten. Zijn mandaat is lopende bij een onderneming in Turkije, daar is hij wel niet onafhankelijk. Sinds 2019 zetelt hij als onafhankelijk bestuurder en als voorzitter van het auditcomité en lid van het remuneratiecomité in organisatie D.</p>
Interview 5	<p>Onafhankelijke bestuurder 5, organisatie E</p> <p>Achtergrond: Ze heeft genoten van een opleiding Rechten en heeft zich gespecialiseerd in economisch en financieel recht. Daarna heeft ze gedoctoreerd in financieel recht. Nu werkt ze in hoofdzaak als compliance officer bij een onderneming. In die onderneming zetelt ze ook in het ESG-comité (Environmental, social and corporate governance comité). Daarnaast werkt ze als expert voor de Europese commissie voor innovatieve projecten. Ze is ook sinds dit jaar onafhankelijk bestuurder geworden binnen organisatie E.</p>
Interview 6	<p>Onafhankelijke bestuurder 6, organisatie F</p> <p>Achtergrond: Hij heeft genoten van een opleiding als industrieel ingenieur elektromechanica. Hij heeft altijd als technologie consultant gewerkt met een focus op ondernemerschap. Daarnaast heeft hij ook sales en marketing ervaring in business-to-business omgeving. Hij heeft al meer dan 15 jaar ervaring als bestuurder. Toen hij pas begon als bestuurder was dit uitsluitend in ondernemingen waar hij ook operationeel actief was. Recent is hij afgestapt van managerial mandaten en nu is hij enkel nog onafhankelijk bestuurder en lid van raden van advies in een zestal ondernemingen.</p>
Interview 7	<p>Onafhankelijke bestuurder 7, organisatie G</p> <p>Achtergrond: Hij heeft toegepaste economische wetenschappen gestudeerd met afstudeerrichting Accounting en Finance. Na zijn studie heeft hij 32 jaar gewerkt als audit en na 12 jaar is hij vennoot geworden van de audit afdeling. Daarnaast is hij commissaris geweest van allerlei soort bedrijven gaande van niet-beursgenoteerde tot beursgenoteerde bedrijven. In 2014 is hij onafhankelijk bestuurder geworden bij een onderneming en daar was hij ook voorzitter van het audit comité en het risico comité. Daarnaast verleent hij ook nog advies aan voornamelijk familiebedrijven waar hij in het strategisch comité zetelt.</p>
Interview 8	Onafhankelijke bestuurder 8, organisatie H

	<p>Achtergrond: Hij heeft een opleiding licentiaat handelswetenschappen en financiële wetenschappen gevolgd aan de economische hogeschool. Hij heeft daarna een twintigtal jaar bij een bank gewerkt én heeft in 1999 een equity fonds opgericht. Daarnaast oefent hij nog mandaten als onafhankelijk bestuurder uit bij allerlei bedrijven.</p>
Interview 9	<p>Onafhankelijke bestuurder 9, organisatie I</p> <p>Achtergrond: Hij heeft een opleiding burgerlijk ingenieur met afstudeerrichting Civil Engineer, Electronics – Telecommunications gevolgd. Daarna heeft hij een diploma Handelswetenschappen behaald op de KU Leuven. Hij heeft heel wat uitvoerende functies gehad zoals CTO en CEO. Hij is sinds twee jaar actief als onafhankelijk bestuurder bij twee bedrijven en vanaf dit jaar heeft hij ook het mandaat als onafhankelijk bestuurder bij een ziekenhuis.</p>
Interview 10	<p>Onafhankelijke bestuurder 10, organisatie J</p> <p>Achtergrond: Hij heeft een opleiding in de toegepaste economische wetenschappen genoten met afstudeerrichting Accounting en Finance. Na zijn opleiding is hij 19 jaar lang bedrijfsrevisor geweest. Daarna is hij voor 15 jaar directeur geweest en heeft hij vervolgens de stap kunnen maken naar CFO en CEO van een groot bouwbedrijf. Hij is nu sinds een zestal jaar onafhankelijk bestuurder bij twee ondernemingen.</p>

### 3.2 Analyse interviews

Om de verkregen gegevens te analyseren op hun inhoud en nieuwe variabelen te ontdekken omtrent hoe de onafhankelijke bestuurders worden beïnvloed om een MVO-beleid uit te stippelen en erover te rapporteren, werden de interviews eerst in een gereduceerde vorm onderzocht. Wat betekent dat de verhalen van de geïnterviewden teruggebracht werden tot een beschrijving van meerdere zinnen. Door het reduceren van die gegevens kunnen verschillende interviews in een bepaalde categorie geplaatst worden. De analyse volgde de fasen die werden voorgesteld door Kyngäs en Vanhanen (1999). In dit onderzoek betekent dit dat de essentie van verschillende verwante zinnen samengevat werden. De verkregen categorieën werden verder onderverdeeld in aanvullende subcategorieën. De hoofdcategorie geeft zo haar belang ten opzichte van het geheel aan. De zinnen werden ook onderzocht in relatie tot de context waarin ze werden uitgesproken. Om het interpretatieve karakter van de studie te benadrukken, zijn bovendien enkele aanvullende citaten uit het oorspronkelijke transcript opgenomen. In tabel 2 kan er een voorbeeld worden gevonden van de codering.

Tabel 2: Codeer voorbeeld

Citaten	Respondent	1e orde code	2e orde code
"Ik kan als onafhankelijk bestuurder nog voorstellen doen omtrent het MVO-beleid en opmerkingen geven op hun rapport of verbeteringen aanbrengen. Hetgeen ik doe is het vergelijken met andere onderneming uit de sector, maar het rapport is reeds zo goed in elkaar gezet dat mijn inbreng eigenlijk heel klein is."	1	Invloed op MVO-beleid door onafhankelijk bestuurder	Adviserende rol
"Wat je ook kan doen is aanbevelingen maken over nog verbeterpunten. Zo kijken wij nu bijvoorbeeld ook naar energieverbruik binnen onze onderneming en bekijken wij ook bijvoorbeeld als we met een onderneming samenwerken hoe die onderneming zijn maatschappelijke rol vervult."	4		



## 4. Methode

In dit gedeelte van de masterproef worden de resultaten uit de semigestructureerde interviews besproken. In het eerste onderdeel van de resultaten wordt de vraag behandeld: 'Waarom doet een onderneming aan MVO'. Vervolgens zal er een antwoord geformuleerd worden op: 'Hoe beïnvloedt de onafhankelijke bestuurder het MVO-beleid'. Daarna zal er een antwoord worden geformuleerd op de vraag: 'Hoe beïnvloedt de onafhankelijke bestuurder de rapportage omtrent het MVO-beleid'. Tot slot wordt de vraag behandeld: 'Wat motiveert de onafhankelijke bestuurder om het MVO-beleid en MVO rapportage te handhaven'.

### 4.1 Waarom doen ondernemingen aan MVO

In deze paragraaf bespreken we de reden waarom dat ondernemingen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doen. De bespreking gebeurt aan de hand van de vergaarde data uit de semigestructureerde diepte-interviews afgenomen bij tien onafhankelijke bestuurders. Uit de interviews met deze tien onafhankelijke bestuurders kwamen uitdrukkelijk zes factoren aan het licht. Deze zijn terug te vinden in onderstaande tabel. Deze zes factoren zullen in hoofdstuk 4.1.1 verder worden toegelicht door het gebruik van quotes uit de interviews. Er wordt ook extra duiding gegeven omtrent deze quotes.

Tabel 3: Geïdentificeerde factoren

Geïdentificeerde factoren	Uit interview(s)	Reeds gevonden in literatuur
1. Handhaving bestaande en opkomende wetgeving	1, 3 en 4	Nee
2. Reputatiefactor	1, 2 en 6	- Castello & Ros, 2012 - Lozano, 1996
3. Vraag consument	4, 5, 7, 8 en 10	- McWilliams & Siegel, 2001
4. Aantrekken personeel	1, 2, 5, 9 en 10	- Albinger & Freeman, 2000
5. Maatschappelijke taak	3, 4, 5, 8 en 10	- Reverte, 2009
6. Bewustwording	6 en 8	Nee

#### 4.1.1 Resultaat

1. De eerste factor dat aan het licht kwam betreffende het feit waarom ondernemingen aan MVO doen, is de handhaving van de bestaande en potentieel opkomende wetgeving. Deze factor kwam aan het licht tijdens interview 1, 3 en 4. Hieruit blijkt dat de ondernemingen een MVO-beleid voeren en hierover rapporteren door de opgelegde wetgeving. Die opgelegde wetgeving zal zeker nog worden verstrengd volgens de onafhankelijke bestuurders waardoor zelfs ondernemingen die vandaag de dag nog niet aan de wetgeving onderworpen zijn, er toch reeds mee bezig zijn.



*"De reden dat we rapporteren over MVO bij X is gedeeltelijk de opgelegde wetgeving, die ongetwijfeld nog zal worden verstrengd. Zoals reeds gezegd ben ik daar in de raad van bestuur gekomen in 2012, het MVO rapport was toen nog een klassiek rapport. Maar vanuit de groep, wat een zeer professionele groep is, is het nu een zeer uitgebreid rapport."* (Onafhankelijke bestuurder 1).

*"Bij onderneming X is het zo dat we nog recent in het audit comité van eind maart door een specialist ter zake een uiteenzetting gekregen hebben over de nieuwe wetgeving die opkomt op het vlak van de GRI (global reporting international standards voor sustainability). Het wordt dus steeds strikter en strikter. Hoewel het pas in voege treedt volgend jaar worden in de jaarverslagen van onderneming X en Y al rekening gehouden met die toekomstige vereisten. We wachten niet op de wetgeving, maar zijn er proactief in"* (Onafhankelijke bestuurder 3).

*"Samen met het jaarverslag staat ook het niet-financiële verslag op onze website. Daar kan je ook zien hoe dat precies verder is onderverdeeld. Je kan daar ook zien dat wij daar sedert 2001 reeds mee bezig zijn. We hebben dus al eerder beseft dat er een evolutie zat aan te komen"* (Onafhankelijke bestuurder 4).

De wet van 3 september 2017 verplicht organisaties met minstens 500 werknemers, een kapitaal van € 20 miljoen hebben of een netto-omzet realiseren van minstens € 40 miljoen om hun niet-financiële rapportage publiek te maken. Dit gecombineerd met het grote draagvlak dat MVO de afgelopen jaren in de media heeft gekregen, voorspellen bestuurders dat de wetgevingen hieromtrent nog verstrengd zullen worden. De opgelegde wet zorgt er dus voor dat ondernemingen die onder de reglementering vallen zich conformeren aan de wetgeving. Doordat de bestuurders ook een verstrenging van de reeds bestaande wetgeving anticiperen, handelen ze proactief en hanteren ze zeer uitgebreide rapportages.

2. De geïdentificeerde tweede factor is de reputatie factor. Uit de interviews met onafhankelijk bestuurder 1, 2 en 6 blijkt dat een goed MVO-beleid hebben en hieromtrent rapporteren ook helpt met een goede reputatie op te bouwen bij alle stakeholders. Daarnaast verwachten deze stakeholders ook steeds meer dat een bedrijf aan MVO doet.

*"We proberen met het MVO-beleid dus zo goed mogelijk te rapporteren om een zo goed mogelijke reputatie op te bouwen en in te spelen op de tendens van het maatschappelijk verantwoord ondernemen"* (Onafhankelijke bestuurder 1).

*"Het principe van maatschappelijk verantwoord ondernemen maakt deel uit van de doeleinde van de familie en dit naar alle stakeholders toe. Je hebt te maken met textiel dus je werkt met producten die al lang in de supply chain zitten die doorheen heel de wereld gaat (een stuk in China, Indonesië, België...) en wanneer je spreekt van textiel krijg je altijd de vragen: "Is er kinderarbeid bij betrokken", "Vanwaar komen de stoffen", "Hoe zijn de arbeidsomstandigheden"... Ze vinden het zeer belangrijk om hun reputatie hoogstaand te houden, aangezien ze ook hoogstaande producten verkopen (met een hoge prijs) en de consumenten ook verwachten dat het goede en eerlijke producten zijn"* (Onafhankelijke bestuurder 2).

*"Een bedrijf kan zich vandaag de dag niet meer veroorloven om geen MVO-beleid te hebben. Heb je daar per sé een voordeel bij? Neen. Maar als je het niet hebt dan heb je een risico/nadeel. Vroeger was het een manier om u te onderscheiden, tegenwoordig val je dus door de mand als je geen beleid hieromtrent voert. Het wordt gewoonweg een table-stake. Het feit dat je het niet hebt, is bijna een teken dat je niet goed bezig bent" (Onafhankelijke bestuurder 6).*

Een reden waarom dat ondernemingen aan MVO doen, is dus het verkrijgen van een goede reputatie. Er zijn tegenwoordig veel mensen die maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid hoog in het vaandel houden waardoor een onderneming het zich vandaag de dag niet meer kan veroorloven om geen MVO-beleid te voeren. Een MVO-beleid wordt daarom vandaag ook niet meer gezien als een voordeel voor een onderneming. Het ontbreken van een MVO-beleid daarentegen wordt gepercipieerd als een groot risico en nadeel. Er kan dus gezegd worden dat het feit dat een onderneming geen MVO-beleid heeft, een teken is dat de onderneming niet goed bezig is.

3. Zoals in factor twee vermeld verwachten stakeholders steeds meer dat de onderneming aan MVO doet. De derde factor die daar ook mee in verband staat, is het feit dat de consumenten steeds vaker bedrijven kiezen die een maatschappelijk verantwoord beleid voeren of duurzame producten aanbieden. Hieruit kunnen we concluderen dat een onderneming ook aan MVO doet om in te spelen op de vraag van de consument.

*"De externe druk op een bedrijf is dus een goede drijfveer om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen. Wij hebben ook data wat er op wijst dat 60-70% van onze klanten maatschappelijk verantwoorde fondsen aanvragen. Dus we zien wel echt een shift in prioriteiten van de klanten wat ervoor zorgt dat je als aanbieder hierop moet inspelen ook al geloof je er zelf niet echt in" (Onafhankelijke bestuurder 4).*

*"MVO stelt ons in staat om de juiste consumenten en investeerders aan te trekken. Want inderdaad ik denk dat als je als onderneming een bepaalde visie hebt en ideologie, waarom zou je dan als onderneming klanten of investeerders aantrekken die daar helemaal niets om geven? En de juiste consumenten of investeerders voor je onderneming kan je ook enkel maar aantrekken indien je transparant bent in hetgeen dat je doet" (Onafhankelijke bestuurder 5).*

*"Onze incentive om een goed MVO-beleid te voeren was het inspelen op de noden van de markt. In de zin van uw publiek kennen en uw klanten kennen en de producten verkopen die juist zijn voor uw klanten" (Onafhankelijke bestuurder 7).*

*"De jongeren generaties hechten veel meer belang aan maatschappelijk verantwoord ondernemen dan de vroegere generaties. Dat is toch een gevoel dat zeer duidelijk gepercipieerd wordt" (Onafhankelijke bestuurder 8).*

*"Tegenwoordig is het ook zo dat we meer en meer zien dat de prijs iets minder belangrijk wordt en dat men gaat selecteren op het duurzame aspect. Ik geloof dat het de enige manier is om de toekomst te overleven" (Onafhankelijke bestuurder 10).*

Zoals reeds eerder vermeld, zijn er steeds meer mensen die maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid hoog in het vaandel houden. Ook consumenten hechten hier dus veel belang aan. Uit de interviews kunnen we afleiden dat de externe druk van consumenten op een bedrijf zeer groot is en dat het ook meteen een goede drijfveer is om aan MVO te doen. Ze zien dat consumenten steeds vaker duurzame producten vragen en dit voornamelijk door de jongere generatie. Door deze toegenomen vraag is een bedrijf geneigd om deze producten ook aan te bieden. Een grote incentive voor een onderneming om een MVO-beleid te voeren, is dus het inspelen op de noden van de markt.

4. Een vierde factor wat aan het licht gebracht werd door zowel onafhankelijk bestuurder 1, 2, 5, 9 als 10, was het aantrekken van werknemers. Ze verklaarden dat de communicatie omtrent hun MVO-beleid hen in staat stelt om meer bekwaam personeel aan te trekken en dit voornamelijk bij jonge mensen. Die jonge mensen zijn de groep wat heel veel belang hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook verklaarde de onafhankelijke bestuurders dat het hebben van een goed MVO-beleid voornamelijk helpt bij het aantrekken van geschoolde bediende en minder bij een arbeider.

*"Tegenwoordig merken wij ook dat de communicatie omtrent het MVO-beleid ons in staat stelt om beter en meer bekwaam personeel aan te trekken. Doordat jonge mensen het zeer belangrijk vinden dat een bedrijf zijn verantwoordelijkheden neemt. De tijden zijn wel heel erg veranderd want als ik kijk naar de jonge mij (50 jaar geleden) toen interesseerde dat niemand" (Onafhankelijke bestuurder 1).*

*"Naast de consument vinden ook de medewerkers het zeer belangrijk dat de onderneming een goed MVO-beleid heeft (en vooral de jonge medewerkers)" (Onafhankelijke bestuurder 2).*

*"Het is ook zo dat wanneer je in een bedrijf zit dat een sterke maatschappelijke visie heeft, dat je dan enkel ook mensen te werk wil stellen die diezelfde visie delen. Dus daar komt dat zeker ter sprake in het aanwervingsproces. Ook als je transparanter communiceert, ga je mensen aantrekken die daar ook om geven" (Onafhankelijke bestuurder 5).*

*"Ik denk dat het voor een bedrijf in zijn eigen belang is om in die richting van MVO te gaan. Zodat ze zowel klanten als werknemers kunnen aantrekken (vooral geschoolde werknemers)" (Onafhankelijke bestuurder 9).*

*"Wij merken dat bij de aanwerving van arbeiders er nooit gesproken wordt over het MVO-beleid van de onderneming. Wat we echter wel merken is dat bediendes er wel naar vragen. Zij vinden het belangrijk dat een onderneming zijn rol in de maatschappij serieus neemt" (Onafhankelijke bestuurder 10).*

Naast het behouden en aantrekken van consumenten is een belangrijke factor voor een onderneming om een MVO-beleid uit te oefenen dus het aantrekken van competente werknemers. Uit de interviews is gebleken dat steeds meer werknemers, vooral bediendes en jonge werknemers, het belangrijk vinden dat een bedrijf een sterke maatschappelijke visie heeft. Dit zorgt er dan ook voor dat op een sollicitatie gesprek gevraagd wordt naar het MVO-beleid van de onderneming en het niet hebben van

een MVO-beleid kan dus moeilijkheden met zich meebrengen wanneer de onderneming geschoolde jonge werknemers tracht aan te trekken.

5. De vijfde factor dat werd aangehaald, is dat ondernemingen ook hun maatschappelijke taak wensen op te nemen. Uit interview 3, 4, 5, 8 en 10 bleek dat ondernemingen het zeer belangrijk vinden om hun maatschappelijk rol op te nemen. Veel ondernemingen hebben MVO in hun DNA zitten. Dit zijn dan ook bedrijven die de transitie hebben gemaakt van vervuilende activiteiten naar meer milieuvriendelijkere activiteiten.

*"We hebben een duidelijke maatschappelijke taak door de transitie van de activiteit van het 'klassieke' en meer vervuilende activiteiten naar milieuvriendelijkere activiteiten" (Onafhankelijke bestuurder 3).*

*"Je moet de overtuiging hebben dat je als onderneming ook een maatschappelijke rol hebt en die rol dan ook opnemen" (Onafhankelijke bestuurder 4).*

*"Ik denk dat vandaag de dag ondernemingen die niet aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doen en dus niet bijdragen aan het creëren van een betere wereld, geen recht op bestaan hebben. Hoe ik het zie is het existentie reden" (Onafhankelijke bestuurder 5).*

*"De reden dat er nu extra aandacht geschonken wordt aan MVO en alles daarrond, is eigenlijk het bewustzijn dat er maatschappelijk toch wel wat moet veranderen én dat gecombineerd met de druk of de aandacht dat MVO krijgt in de media, maar ook wel in de politiek" (Onafhankelijke bestuurder 8).*

*"We doen dus aan MVO omdat we overtuigd zijn dat wij als onderneming een rol spelen in de maatschappij en daarom willen wij onze verantwoordelijkheid opnemen" (Onafhankelijke bestuurder 10).*

Uit de afgenomen interviews kunnen we concluderen dat er ook ondernemingen zijn die een MVO-beleid voeren wegens de overtuiging dat ze een grote maatschappelijke rol hebben en deze ook wensen op te nemen. We zien dat er dus ondernemingen zijn die overtuigd zijn dat er iets moet veranderen op vlak van duurzaamheid. Dat is dan ook de reden waarom deze bedrijven een MVO-beleid voeren. Het is voor hen gewoonweg een existentie reden.

6. Uit voorgaande factor werd duidelijk dat bedrijven aan MVO doen doordat ze bewust zijn van hun maatschappelijke taak als onderneming. De bewustwording van de problematiek werd dan ook aangeduid als de zesde factor. Uit de interviews met onafhankelijk bestuurder 6 en 8 blijkt dat duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen thema's zijn die steeds meer onder de aandacht gebracht worden en dat daardoor onderneming ook meer conformeren.

*"Ik denk eerlijk gezegd dat duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, csr, allemaal thema's zijn die de afgelopen 15 jaar aan belang en zichtbaarheid aan het winnen zijn. Ik denk dat iedereen ook "al dan niet van harte" er op gewezen wordt dat het een belangrijke rol speelt. Ik moet zeggen, ik heb de eerste keer in 2005-2006 daar ook vanuit mijn rol als bestuurder in de maatschappij waar ik actief was en ook een operationele rol had*

*erover gehoord. Maar dat zijn dus nu trends die opkomen en iedereen wordt zich er gewoon steeds meer en meer bewust van” (Onafhankelijke bestuurder 6).*

*”MVO is iets dat meer en meer onder de aandacht wordt gebracht en waar dus steeds meer over gesproken wordt. Dat resulteert ook dat men er steeds meer naar begint te handelen. Ik zie in alle bedrijven waar ik in de raad van bestuur zetel, zijnde het onafhankelijk of afhankelijk, dat de bedrijven steeds meer bezig zijn met het maatschappelijk verantwoord ondernemen” (Onafhankelijke bestuurder 8).*

Doordat duurzaamheid en MVO de afgelopen jaren aan belang en zichtbaarheid hebben gewonnen in de media, ondervinden ook bedrijven dat er op vlak van duurzaam ondernemen nog heel wat moet veranderen. Door het veelvuldig in de media brengen van de problematiek beseffen de ondernemingen dat zij een maatschappelijke rol spelen en hier ook naar moeten handelen.

#### 4.1.2 Besluit

Uit de afgenomen interviews kunnen we dus afleiden dat er zes factoren zijn waarom een onderneming een MVO-beleid heeft.

De eerste factor heeft betrekking op de handhaving van bestaande wetgeving en potentieel opkomende wetten. Zo is er de wet van 3 september 2017 die organisaties, met minstens 500 werknemers; een kapitaal van € 20 000 000,00 of die een netto-omzet realiseren van minstens € 40 000 000,00, verplicht om een niet-financiële rapportage te doen. Dit gecombineerd met de media aandacht dat MVO de afgelopen jaren heeft gekregen, voorspellen bestuurders dat de wetgevingen hieromtrent nog verstrengd zullen worden. Dit zorgt ervoor dat ondernemingen die nog niet onder de wet vallen zich ook reeds conformeren aan de wetgeving en bedrijven die reeds onder de wetgeving vallen zeer uitgebreid rapporteren.

Een tweede reden dat uit de interviews blijkt, is de reputatie. Het verkrijgen van een goede reputatie is zeer belangrijk voor een onderneming en tegenwoordig hechten mensen veel belang aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid waardoor een onderneming vandaag het zich niet meer kan veroorloven om geen MVO-beleid te voeren. Vroeger werd een MVO-beleid nog gezien als een voordeel op de concurrentie maar tegenwoordig is het niet hebben van een MVO-beleid een teken dat de onderneming niet goed bezig is.

Een andere factor is het inspelen op de vraag van de consument. Steeds meer mensen vinden maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid zeer belangrijk. Hieronder vallen dus ook de consumenten. De consumenten zoeken dus steeds vaker duurzame producten waardoor de bedrijven een externe druk voelen om aan deze vraag te voldoen. Dit vertaalt zich in een grote incentive om een MVO-beleid te voeren als onderneming.

Naast de consument vragen werknemers ook steeds vaker naar het MVO-beleid van de onderneming bij een sollicitatiegesprek. Echter moeten we hier wel bij opmerken dat de sollicitanten die vragen naar het MVO-beleid van de onderneming bijna exclusief jonge geschoolde werknemers zijn die een bediende functie zullen vervullen. Het is voor een onderneming dus wel degelijk van belang om een

MVO-beleid te voeren indien ze geen problemen willen ondervinden met het aantrekken van nieuwe werknemers.

Een vijfde factor dat aan bod kwam, is de overtuiging van de onderneming dat ze een maatschappelijke taak heeft die ze dient te vervullen. Er zijn steeds meer ondernemingen die overtuigd zijn dat het belangrijk is om duurzaam te ondernemen en dat is ook de reden waarom ze een MVO-beleid voeren.

De laatste aan het licht gekomen factor is de bewustwording van de problematiek. Steeds meer ondernemingen worden overtuigd dat zij een maatschappelijke rol dienen te vervullen. Dit doordat MVO en duurzaamheidsthema's de afgelopen jaren aan belang en zichtbaarheid hebben gewonnen in de media.



## 4.2 Invloed onafhankelijke bestuurder op MVO-beleid

In hoofdstuk 4.1 werd geïdentificeerd wat de reden is voor een onderneming om aan MVO te doen. Om te begrijpen wat de rol van de onafhankelijke bestuurder in het MVO-beleid is, wordt in dit hoofdstuk de invloed van de onafhankelijke bestuurder op het MVO-beleid verduidelijkt. Dit gebeurt aan de hand van de vier geïdentificeerde rollen.

Tabel 4: Geïdentificeerde factoren

Geïdentificeerde factoren	Uit interview(s)	Reeds gevonden in literatuur
1. Initiërende rol	6, 7, 8, 9 en 10	- Muttakin et al., 2018
2. Adviserende rol	1, 4 en 8	- Fernández-Gago et al., 2016 - Frías-Aceituno et al., 2012
3. Evaluerende rol	2, 4, 5, 9 en 10	Nee
4. Monitoring rol	3, 4, 6 en 10	Nee

### 4.2.1 Resultaten

1. De eerste factor die aan het licht kwam tijdens interview 6, 7, 8, 9 en 10 was dat de onafhankelijke bestuurders vaak ook de initiator is bij het opzetten van een MVO-beleid.

*"Ik denk dat je als onafhankelijk bestuurder erop kan wijzen dat de andere delen van het ondernemen zoals de maatschappelijke rol zeer belangrijk zijn en dit voor zowel uw reputatie als pure business (in hun belang dus)" (Onafhankelijke bestuurder 4).*

*"Dus uiteindelijk zal uit de raad van bestuur de impuls gegeven kunnen worden van oké we moeten een MVO-beleid gaan opstellen en je gaat het management mandateren dat te doen" (Onafhankelijke bestuurder 6).*

*"Ik denk dat je als bestuurder sowieso invloed hebt als je met alle bestuurders samenzit en over dat soort onderwerpen praat en uw mening geeft dan heb je een invloed op het vooropgestelde beleid. De belangrijkste invloed die je hebt is via de comités. Moest het nu nodig zijn dat bijvoorbeeld het maatschappelijk verantwoord ondernemen niet genoeg op de agenda geplaatst wordt of er gewoonweg niet over gepraat wordt, dan plaats je ze op de agenda via de comités" (Onafhankelijke bestuurder 7).*

*"De leden van de raad van bestuur bespreken de problematiek die vandaag de dag heerst in de media of samenleving. Ze zorgen er dan voor dat zaken die veel leven in de maatschappij worden behandeld in de raad van bestuur. Er wordt dan aan het management opgedragen dat bepaalde zaken moeten behandeld worden en dan zal het management met een voorstel komen. Ik merk wel dat het steeds vaker langs de twee kanten komt dus zowel vanuit de raad van bestuur als vanuit het management." (Onafhankelijke bestuurder 8).*



*"De raad van bestuur was in ons geval echt de challenger van het management, om ze zo aan te zetten om ook na te denken over het maatschappelijk verantwoorde aspect van ondernemen en duurzaamheid" (Onafhankelijke bestuurder 9).*

*"Het MVO-beleid wordt aangestuurd door de raad van bestuur in samenspraak met het management. Dit wil dus eigenlijk zeggen dat het de raad van bestuur is die oplegt dat er een MVO-beleid moet worden gevoerd" (Onafhankelijke bestuurder 10).*

De voornaamste rol dat de onafhankelijke bestuurder heeft, is dus de rol van initiator van het MVO-beleid. Het is namelijk de rol van de onafhankelijke bestuurder om de onderneming te wijzen op de maatschappelijke rol dat de onderneming speelt. Dit betekent dat de onderneming daar ook naar moet handelen. De onafhankelijke bestuurder tracht de onderneming te wijzen op zijn maatschappelijke plicht door in de raad van bestuur de problematiek die vandaag de dag heerst in de samenleving bespreekbaar te maken en dit te koppelen aan het belang van de onderneming. Wanneer de raad van bestuur overeenkomt, zullen ze het management opdragen om een MVO-beleid op te stellen.

2. De tweede factor is de adviserende rol dat de onafhankelijke bestuurder heeft bij het opstellen van het MVO-beleid binnen een onderneming. Dit werd afgeleid uit de interviews afgenomen met onafhankelijk bestuurder 1, 4 en 8.

*"Ik kan als onafhankelijk bestuurder nog voorstellen doen omtrent het MVO beleid en opmerkingen geven op hun rapport of verbeteringen aanbrengen. Hetgeen ik doe is het vergelijken met andere ondernemingen uit de sector, maar het rapport is reeds zo goed in elkaar gezet dat mijn inbreng eigenlijk heel klein is" (Onafhankelijke bestuurder 1).*

*"En nog een zeer belangrijk iets, wij als bestuurders zorgen ervoor dat alles volgens de reglementering verloopt" (Onafhankelijke bestuurder 4).*

*"Hetgeen ik effectief kan doen is de aandacht op de problematiek richten en het belang van de onderneming erbij betrekken" (Onafhankelijke bestuurder 8).*

De adviserende rol van de onafhankelijke bestuurder komt dus naar voor wanneer het management het opgestelde MVO-beleid komt voorstellen aan de raad van bestuur. Concreet doet niet enkel de onafhankelijke bestuurder voorstellen maar de voltallige raad van bestuur. Ze doen dit door het beleid en rapportage ervan te vergelijken met andere ondernemingen uit dezelfde sector. Indien blijkt dat er tekortkomingen zijn, wordt dit aangekaart en worden er voorstellen tot verbeteringen gedaan. Daarnaast zorgt de onafhankelijke bestuurder ervoor dat zeker alles volgens de reglementering verloopt.

3. Naast de adviserende rol dat de onafhankelijke bestuurders spelen bij het opstellen van het MVO-beleid binnen een onderneming, hebben ze ook een duidelijke evaluerende rol. Zo blijkt uit het interview met onafhankelijk bestuurder 2, 4, 5, 9 en 10.

*"Wij, de raad van bestuur, lezen het verslag (wat wordt opgesteld door het management) en bekijken en controleren het" (Onafhankelijke bestuurder 2).*

*"Wij krijgen op 19 april in dit geval ook het ontwerp van dit niet-financiële verslag en daar gaan wij dan als bestuurders (en ook als onafhankelijke bestuurders) vragen over stellen aan het management: "Hoe zit dat?". Dan kijken we of we het verslag goed vinden door te kijken of het compleet genoeg is?" (Onafhankelijke bestuurder 4).*

*"Het management stelt een draft op en stuurt dit naar de raad van bestuur. Wij lezen het dan en stellen eventuele aanpassingen voor. Wanneer die aanpassingen gedaan worden of er geen aanpassingen nodig zijn, keuren wij het finaal nog eens goed" (Onafhankelijke bestuurder 5).*

*"Raad van bestuur doet de aanzet, dan gaat management de zaken bekijken en er een presentatie over maken. Daarna volgt er een dialoog met de raad van bestuur" (Onafhankelijke bestuurder 9).*

*"Wij (de raad van bestuur) geven onze bemerkingen op het voorgestelde beleid indien nodig. Vervolgens wordt het beleid goedgekeurd" (Onafhankelijke bestuurder 10).*

De evaluerende en de adviserende rol zijn dus zeer nauw gerelateerd. Zoals reeds vermeld, komt de raad van bestuur het opgestelde MVO-beleid voorstellen aan de raad van bestuur. Iedereen in het bestuur heeft dan de mogelijkheid om het verslag na te lezen, te bekijken en te controleren. Na de presentatie van het management zal er een dialoog ontstaan waar iedere bestuurder zijn vragen kan stellen over het beleid en een beoordeling kan geven op het voorgestelde MVO-beleid.

4. Uit interview 3, 4, 6 en 10 is de laatste factor de onafhankelijke bestuurder als monitor naar boven gekomen betreffende het MVO-beleid van de onderneming.

*"In het audit comité maken wij actieplannen op (dus een lijst met verschillende werkpunten) en daar wordt elke vergadering op teruggekomen om te zien in welke mate er reeds progressie in is geboekt" (Onafhankelijke bestuurder 3).*

*"Wij als onafhankelijke bestuurders kijken er ook op toe dat de bepaalde onderwerpen genoeg aangehaald worden en dat de verbeterpunten in acht worden genomen" (Onafhankelijke bestuurder 4).*

*"De raad van bestuur moet dus monitoren, gaat opvolgen wat het management doet en gaat de impuls geven aan het management om het initiatief op te starten. Daarnaast bekijken wij of het management het charter zelf gaat volgen" (Onafhankelijke bestuurder 6).*

*"De raad van bestuur bespreekt en beoordeelt het genomen beleid maandelijks waardoor we ook een monitoring rol hebben" (Onafhankelijke bestuurder 10).*

De laatste rol dat de onafhankelijke bestuurder heeft op het verkozen MVO-beleid van de onderneming is dus de monitoring rol. Wanneer het opgestelde en wellicht aangepaste MVO-beleid wordt goedgekeurd door de raad van bestuur, zal de raad van bestuur dus opvolgen of het management het opgestelde beleid ook zal uitvoeren. Dit wordt voornamelijk gedaan in het audit comité doordat ze in dit comité de actieplannen van de raad van bestuur opstellen. Dit wil zeggen dat ze een lijst opmaken met werkpunten. Vaak valt het MVO-beleid van de onderneming hieronder.

Aan de hand van die actielijst zullen ze dan op elke vergadering nagaan of het management het MVO-beleid ook naleeft.

#### 4.2.2 Besluit

Uit de afgenomen interviews kunnen we dus concluderen dat de rol van de onafhankelijke bestuurder op het vlak van MVO-beleid van een onderneming bestaat uit vier concrete rollen, namelijk: de rol van initiator, de adviserende rol, de evaluerende rol en de monitoring rol.

Bij de rol van de onafhankelijke bestuurder als initiator van het MVO-beleid zien we dat de onafhankelijke bestuurder de vennootschap aanzet tot het hanteren van een MVO-beleid. Concreet doen ze dit door de problematiek die vandaag de dag heerst in de samenleving bespreekbaar te maken in de Algemene Vergaderingen, aldus dat duurzaamheid steeds belangrijker wordt.

Vervolgens zullen ze dan het management mandateren om een MVO-beleid op te stellen zodat ook de onderneming haar maatschappelijke rol in de samenleving opneemt. Wanneer het MVO-beleid opgesteld wordt, zal het management dit komen voorstellen aan de raad van bestuur. De raad zal vervolgens hun opmerkingen over het beleid geven en suggesties doen tot verbetering van het vooropgestelde beleid. Dit duidt op zowel de adviserende als de evaluerende rol van de onafhankelijke bestuurder in het proces.

De laatste rol dat aan bod komt, is de monitoring rol. Wanneer het MVO-beleid is goedgekeurd, zullen de onafhankelijke bestuurders en de overige leden van de raad van bestuur, maar vooral het audit comité, actieplannen opmaken. Dit wil zeggen dat er een lijst met verschillende werkpunten wordt opgesteld. Die werkpunten, wat specifieke punten in het MVO-beleid kunnen zijn, worden op elke vergadering terug aangehaald zodat de raad van bestuur kan zien en kan controleren of er progressie is geboekt en in welke mate dit gebeurt.

#### 4.3 Invloed onafhankelijke bestuurder op MVO rapportage

In punt 4.1 werd geïdentificeerd wat de reden is voor een onderneming om aan MVO te doen. Om te begrijpen wat de rol van de onafhankelijke bestuurder op het vlak van MVO rapportage is, wordt in dit punt de invloed van de onafhankelijke bestuurder op de MVO rapportage verduidelijkt. Dit gebeurt aan de hand van de drie geïdentificeerde rollen.

Tabel 5: Geïdentificeerde factoren

Geïdentificeerde factoren	Uit interview(s)	Reeds gevonden in literatuur
1. Initiërende rol	3, 4 en 9	- Cherian et al, 2020
2. Evaluerende rol	2, 3 en 6	Nee
3. Adviserende rol	3, 5 en 8	Nee

##### 4.3.1 Resultaten

1. Tegenwoordig is maatschappelijk verantwoord ondernemen zeer belangrijk voor de reputatie van de onderneming en doordat de raad van bestuur niet betrokken is bij het dagdagelijks bestuur, staan ze met een zekere afstand van de onderneming af. Dit is zeker waar voor onafhankelijke bestuurders aangezien ze geen financiële incentives hebben wanneer de onderneming het financieel zeer goed doet. Dit stelt de onafhankelijke bestuurders in staat om het strategisch denken aan te wakkeren en aan te sturen door een initiërende rol aan te nemen.

*"Ik als onafhankelijke bestuurder ben ook voor een stuk vertegenwoordiger van een aandeelhouder die veel belang hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo zijn er nog een paar bestuurder waardoor er toch wel een druk op het management wordt uitgeoefend om goed te rapporteren over de genomen MVO initiatieven. Het is dus meer dan enkel het nakijken van wat het management doet of voorbereid. We zien het echt als een strategische pijler en de rapportage wordt ook in het strategisch comité besproken" (Onafhankelijke bestuurder 3).*

*"Ik denk dat je als onafhankelijk bestuurder er op kan wijzen dat de andere delen van het ondernemen zoals de maatschappelijke rol ook zeer belangrijk is en dit voor zowel uw reputatie als pure business" (Onafhankelijke bestuurder 4).*

*"Doordat de raad van bestuur niet in het dagelijks bestuur van het bedrijf betrokken is, staan ze met een zekere afstand van de zaak af. Dit stelt hun in staat om te zien welke dingen goed gaan, welke dingen niet goed gaan en dus nog aangekaart moeten worden. Je hebt dus een rol om het strategisch denken aan te zetten" (Onafhankelijke bestuurder 9).*

De onafhankelijke bestuurder is een vertegenwoordiger van alle stakeholders. Waardoor hij/zij als bestuurder de onderneming dient aan te sturen om haar maatschappelijke rol te accepteren en ernaar te handelen. Ze doen dit door de maatschappelijke rol van de onderneming te linken aan de reputatie van de onderneming en het pure business aspect.

2. Uit de interviews 2, 3 en 6 werd de evaluerende rol van de onafhankelijke bestuurder toegelicht.

*"Ik lees de rapportage na en de raad van bestuur is uiteindelijk het orgaan dat het jaarrapport uitgeeft, maar het wordt voorbereid door het management. Dus wanneer wij als raad van bestuur vinden dat er iets vreemd instaat, dan kaarten wij dit aan en dan stellen wij de vraag aan het management "hoe komt dat?", "Wat is dat hier?". Misschien is dat een actiepunt dan of misschien zeggen we ik zou dat anders verwoorden. Dus op die manier kunnen wij er een inbreng in hebben" (Onafhankelijke bestuurder 2).*

*"In de rapportering die er eerst gebeurde werd er wel gezegd wat ze deden op vlak van MVO, maar er werden geen duidelijke KPI's gezet waardoor men niet gemakkelijk de progressie kon toetsen van jaar tot jaar. Ik heb toen aangestuurd om duidelijke KPI's te zetten." (Onafhankelijke bestuurder 3).*

*"Je kan dan het management een aantal KPI's laten includeren zodat het beleid fatsoenlijk gemeten kan worden om ten eerste te zien of het beleid goed uitgestippeld is en of het bedrijf ook zijn eigen charter gaat volgen" (Onafhankelijke bestuurder 6).*

Nadat het management de niet-financiële rapportage heeft opgesteld, wordt het voorgelegd aan de raad van bestuur. De bestuurders lezen de rapportage na en indien er vreemde zaken instaan zullen ze dit aankaarten bij het management. Hetgeen de meeste onafhankelijke bestuurders vermelden, is dat zij voornamelijk instaan voor het aankaarten van duidelijke KPI's (key performance indicators). Dit zodat het beleid daadwerkelijk getoetst kan worden.

3. Als derde factor is de adviserende rol uit interview 3, 5 en 8 aan het licht gekomen. De adviserende rol wordt vooral gekenmerkt door het feit dat de onafhankelijke bestuurder kritisch kijkt of de vereiste wetgevingen gevolgd worden.

*"Door het feit dat MVO in het audit comité een specifiek topic is, wordt er daar heel kritisch gekeken naar wat zijn die vereiste wetgevingen en wat kunnen wij nog meer doen op een aantal andere vlakken" (Onafhankelijke bestuurder 3)*

*"Ik denk dat allerbelangrijkste rol van de bestuurder is als deze in het audit comité zit. Want normaalgezien is de niet-financiële rapportage vooral van toepassing bij bedrijven van meer dan 500 werknemers, aangezien het dan verplicht is. Wat er daar dan gebeurt is dat er wordt gerapporteerd over hoe het MVO-beleid wordt nageleefd." (Onafhankelijke bestuurder 5).*

*"De overheid speelt hier een grote rol in, de overheid kan een beleid voeren dat de bedrijven er meer toe zal aanzetten om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Mijn rol als onafhankelijke bestuurder bestaat er uit te zorgen dat de ondernemingen alle regelgevingen volgen" (Onafhankelijke bestuurder 8).*

Uit de interviews is gebleken dat de onafhankelijke bestuurders een sterke adviserende rol aannemen betreffende de MVO rapportage van de onderneming. Dit voornamelijk wanneer de onafhankelijke bestuurders zetelen in het audit comité aangezien daar MVO een specifiek topic is en er kritisch gekeken wordt naar de vereiste wetgeving omtrent rapportage. Tevens wordt er verder gekeken

naar wat de onderneming nog meer zou kunnen doen. Daarnaast staan de onafhankelijke bestuurders in voor het zorgen dat de onderneming de regelgeving volgt.

#### 4.3.2 Besluit

Uit de afgenomen interviews kunnen we concluderen dat de rol van de onafhankelijke bestuurder bij de rapportage omtrent het MVO-beleid voornamelijk bestaat uit drie rollen, zijnde: de evaluerende rol, de strategische rol en de adviserende rol.

De eerste rol dat aangekaart werd, is de evaluerende rol. Deze rol bestaat uit het evalueren van de niet-financiële rapportage van het management. De onafhankelijke bestuurders en de rest van de raad van bestuur zullen hun bevindingen daarover formuleren. Concreet gaan de onafhankelijke bestuurder na of er geen vreemde zaken in het rapport staan en kijken ze na of er duidelijke *key performance* indicatoren instaan zodat het beleid daadwerkelijk getoetst kan worden over een aantal jaren.

Wanneer we de evaluerende rol in het proces bekijken, zien we dat de onafhankelijke bestuurder de vertegenwoordiger is van alle stakeholders. Dit wil zeggen dat de onafhankelijke bestuurders de onderneming dienen aan te sturen om hun maatschappelijke rol aan te nemen. Ze doen dit door de maatschappelijke rol te linken aan de reputatie van de onderneming en het pure business aspect. De gehele raad van bestuur bekijkt dus niet zomaar de voorgestelde rapportage van het management maar zorgt dat de juiste strategische pijlers gebruikt worden.

Die evaluerende rol sluit dan ook nauw aan bij de derde en laatste rol die geïdentificeerd werd in de interviews, namelijk de adviserende rol. Deze rol is voornamelijk weggelegd voor onafhankelijke en afhankelijke bestuurders die zetelen in het audit comité aangezien MVO daar vaak een specifiek topic is. In dit comité wordt er gekeken naar de vereiste wetgeving en wordt er nagegaan of de rapportage aan de opgelegde regels voldoet.



#### 4.4 Motivatie onafhankelijke bestuurder voor handhaven MVO-beleid en rapportage

Om te achterhalen wat de onafhankelijke bestuurder motiveert om de rollen die geïdentificeerd werden in 4.2 en 4.3 op te nemen, wordt er gekeken naar de motivatie van de onafhankelijke bestuurder voor het handhaven van een MVO-beleid en desbetreffende rapportage. Hierbij werden drie factoren geïdentificeerd.

Tabel 6: Geïdentificeerde factoren

Geïdentificeerde factoren	Uit interview(s)	Reeds gevonden in literatuur
1. Persoonlijke motivatie a. Transparantie b. Ethiek c. Persoonskenmerken	Alle afgenomen interviews (1-10)	Nee
2. Reputatiebelang	1, 6 en 10	- Zahra & Stanton, 1988 - Hillman and Dalziel, 2003; Westphal and Khanna, 2003
3. Verantwoordelijkheidsgevoel	2, 4, 6 en 8	Nee

##### 4.4.1 Resultaten

1. De grootste motivatie reden voor de onafhankelijke bestuurder om te zetelen in een raad van bestuur waar de onderneming aan MVO doet, is de persoonlijke overtuiging van de onafhankelijk bestuurder. De factor persoonlijke overtuiging kan echter opgesplitst worden in drie sub-factoren: transparantie, ethiek en persoonskenmerken.
  - a. De eerste sub-factor dat aan het licht kwam, was de transparantie. De onafhankelijke bestuurder kaderde dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds belangrijker wordt alsook de transparantie omtrent de rapportage. Het is belangrijk voor deze bestuurder om te zetelen in een raad van bestuur waar de onderneming correct alle stakeholders informeert over hun beleid.

*"Tegenwoordig vindt men maatschappelijk verantwoord ondernemen zeer belangrijk. Ikzelf heb er sinds begin jaren 90 interesse in gehad dus ik vind het belangrijk dat vennootschappen correct informeren over hun 'corporate governance', HR beleid, sustainability en maatregelen die ze nemen" (Onafhankelijke bestuurder 1).*

Het correct informeren van alle stakeholders, is voor de onafhankelijke bestuurder van groot belang. Hij wil dat de onderneming de maatschappij goed informeert over de brede betekenis van maatschappelijk verantwoord ondernemen gaande van corporate governance tot hun duurzaamheidsbeleid.



- b. De tweede sub-factor dat aan het licht kwam bij de interviews van onafhankelijk bestuurder 2, 4, 6, 7 en 8 en wijst op het feit dat ethisch verantwoord handelen zeer belangrijk is voor de onafhankelijke bestuurder.

*"Ik zou mezelf niet comfortabel voelen bij een bedrijf dat continu de randjes van wat wel of net niet kan zou opzoeken. Ik zou dus geen goesting hebben om daar in betrokken te zijn"* (Onafhankelijke bestuurder 2).

*"Daarnaast is iedere burger zich vandaag de dag wel bewust dat men moet beseffen dat er bijvoorbeeld op vlak van milieu actie moet worden ondernomen. Waardoor we onze investeringen ook in die richting moeten doen. Je bent niet enkel bestuurder, maar je bent ook een burger. Ik denk dat dat de belangrijkste motivatie is"* (Onafhankelijke bestuurder 4)

*"In eerste instantie als bestuurder en onafhankelijk bestuurder heb je de verantwoordelijkheid en die aanvaard je ook nadrukkelijk wanneer je in de raad van bestuur zit, om erop toe te zien dat de vennootschap zijn maatschappelijke rol opneemt"* (Onafhankelijke bestuurder 6).

*"Vandaag is dat voor mij niet anders dan dat het 20 jaar geleden was. De onderwerpen zijn misschien geëvolueerd, maar je maakt altijd de keuze om ethisch of niet-ethisch te handelen. Vandaag vallen veel van die onderwerpen onder het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Die zijn natuurlijk geëvolueerd, maar dat heeft allemaal te maken met ethiek"* (Onafhankelijke bestuurder 7).

*"Ik denk dat het onze morele plicht is om in alle bedrijven te trachten het MVO-principe, meer gangbaar te maken. We hebben maar een planeet om op te leven en je ziet toch wel dat er dingen moeten gaan gebeuren. De wereld evolueert, alles evolueert en die evolutie moeten we wel ten gronde nemen"* (Onafhankelijke bestuurder 8).

De tweede factor betreffende de persoonlijke overtuiging van de onafhankelijke bestuurder, over waarom ze zetelen in een onderneming wat aan MVO doet, is ethiek. De geïnterviewde onafhankelijke bestuurders zijn zich er dus bewust van dat zij als bestuurders de verantwoordelijkheid dragen om erop toe te zien dat de vennootschap zijn maatschappelijke rol opneemt. Naast onafhankelijk bestuurder zijn ze ook gewoon burger en iedere burger heeft vandaag de dag het besef dat er op vlak van duurzaamheid en milieu nog veel uitdagingen zijn.

- c. De laatste sub-factor bij de persoonlijke overtuiging zijn de persoonskenmerken. Uit interview 2, 3, 5, 9 en 10 is gebleken dat de onafhankelijke bestuurders zich enkel aansluiten bij ondernemingen die ook in lijn liggen met hun persoonlijke visie en waarden. De onafhankelijke bestuurders kaderen ook allemaal dat het voor hen zeer belangrijk is dat een onderneming aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet omdat ook zij voelen dat het hoogtijd is om actie te ondernemen.

*"Ik vind het zoals eerder gezegd als persoon ook gewoon heel belangrijk dat een bedrijf zijn "taak" als maatschappelijk verantwoorde onderneming op zich neemt"* (Onafhankelijke bestuurder 2).

*"Ik ben zelf ook altijd persoonlijk bezig geweest en heb veel inzet getoond voor alles want te maken heeft met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vandaar is het ook belangrijk in de keuze van welke mandaten je opneemt. Ik zorg ervoor dat de cultuur, de waardes en de codes of conduct van de onderneming in lijn liggen met mijn eigen waarde en normen" (Onafhankelijke bestuurder 3).*

*"Bij mij is dat eerder iets heel persoonlijks. Ik ben ongelofelijk idealistisch. We hebben zoveel gedaan aan economische groei dat ik schrik heb dat als we nu niet overgaan op economische ontwikkeling en een andere manier van bedrijfsvoering dat onze kinderen of hun kinderen wellicht geen planeet meer gaan hebben. Ik neem dat heel serieus" (Onafhankelijke bestuurder 5).*

*"Mijn eigen persoonlijke waarde en persoonlijke visie. By the way, toen ik gekozen had voor onderneming X, heb ik gecheckt of de waarde van de onderneming in lijn lag met mijn persoonlijke waarden (dat is heel belangrijk). Er zijn ook bedrijven die zich niks aantrekken van MVO en toch zeer succesvol zijn, maar ik zou voor hen niet in de raad van bestuur stappen. Voor mij heeft het meer zin om mee te gaan met een onderneming die op dezelfde golflengte zit qua waarden als ik. Dat is dus persoonlijke overtuiging en persoonlijke waarden wat ik meeneem in de selectie van de bedrijven waarvoor ik wil werken." (Onafhankelijke bestuurder 9).*

*"Ik heb persoonlijk als visie dat dat de enige manier is om correct zaken te doen. In mijn keuze naar ondernemingen waarin ik zetel in de raad van bestuur, vind ik het dus ook heel belangrijk dat ondernemingen openstaan voor het maatschappelijke aspect van bedrijfsvoering" (Onafhankelijke bestuurder 10).*

De keuze om te zetelen in een raad van bestuur hangt voor de geïnterviewde onafhankelijke bestuurders af van de waardes en visie van de onderneming. Indien de onderneming dezelfde waarde en visie deelt als de onafhankelijke bestuurder, zullen ze overwegen om de raad van bestuur te betreden. De onafhankelijke bestuurders verwezen ook naar het feit dat ze het zeer belangrijk vinden dat een onderneming openstaat voor een maatschappelijk verantwoord beleid te voeren.

2. Een tweede factor dat werd aangekaart door onafhankelijk bestuurder 1, 6 en 10 was het reputatiebelang.

*"U hebt altijd baat bij de goede werkingen van een vennootschap wanneer u in de raad van bestuur zetelt. Uw reputatie en verantwoordelijkheid is toch gebonden aan het succes van de vennootschap. Daarom is het wel belangrijk als onafhankelijk bestuurder om erop toe te kijken dat een onderneming zijn verantwoordelijkheid neemt naar alle stakeholders toe" (Onafhankelijke bestuurder 1).*

*"Ik zou haast zeggen dat het ontbreken van een goed MVO-beleid van een organisatie u kan blootstellen (de vennootschap, maar ook de bestuurder) aan risico's die je misschien liever niet zou hebben" (Onafhankelijke bestuurder 6).*

*"Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een 'hot topic' geworden en wanneer men in andere raden van bestuur wil gaan zetelen, zullen ze altijd je credentials eens gaan bekijken.*

*Dus ik denk dat het zeker ook wel een reputatieprikkel kan zijn om een goed MVO-beleid uit te werken" (Onafhankelijke bestuurder 10).*

Uit de interviews kan dus afgeleid worden dat de onafhankelijke bestuurders er baat bij hebben als een vennootschap een goede werking heeft aangezien hun reputatie gebonden is aan het succes van de onderneming. Daarnaast vermelden ze dat het ontbreken van een MVO-beleid binnen de onderneming de onafhankelijke bestuurder blootstellen aan risico's die ze liever niet hebben. Dit doordat MVO een veel besproken onderwerp en agendapunt van veel ondernemingen is.

3. Door het interview met onafhankelijk bestuurder 2, 4, 6 en 8 werd duidelijk dat het verantwoordelijkheidsgevoel van de onafhankelijke bestuurder één van de motiverende factoren is om de onderneming aan te zetten tot een maatschappelijk verantwoord beleid.

*"Ik vind het zoals eerder gezegd als persoon ook gewoon heel belangrijk dat een bedrijf zijn 'taak' als maatschappelijk verantwoorde onderneming op zich neemt" (Onafhankelijke bestuurder 2).*

*"Daarnaast is iedere burger zich vandaag de dag wel bewust dat men moet beseffen dat er op bijvoorbeeld vlak van milieu iets gedaan moet worden. Waardoor we onze investeringen ook in die richting moeten doen. Je bent niet enkel bestuurder, maar je bent ook een burger. Ik denk ook dat dat de belangrijkste motivatie is" (Onafhankelijke bestuurder 4)*

*"In eerste instantie als bestuurder en onafhankelijk bestuurder heb je de verantwoordelijkheid en die aanvaard je ook nadrukkelijk wanneer je in de raad van bestuur zit, om erop toe te zien dat de vennootschap zijn maatschappelijke rol opneemt" (Onafhankelijke bestuurder 6).*

*"Ik denk dat het onze morele plicht is om in alle bedrijven te trachten om het MVO-principe, meer gangbaar te maken. We hebben maar een planeet om op te leven en je ziet toch wel dat er dingen moeten gaan gebeuren. De wereld evolueert, alles evolueert en die evolutie moeten we wel ten gronde nemen" (Onafhankelijke bestuurder 8).*

De onafhankelijke bestuurders worden dus gemotiveerd om de vennootschap aan te zetten tot een MVO-beleid door hun verantwoordelijkheidsgevoel. Als onafhankelijke bestuurders hebben zij de kans en verantwoordelijkheid om de vennootschap te laten inzien dat ze een maatschappelijke rol heeft en deze dient op te nemen.

#### 4.4.2 Besluit

Een eerste factor dat uit de afgenomen interviews naar voor is gekomen en verband houdt met de reden waarom de onafhankelijke bestuurder zetelt in een onderneming dat aan MVO doet, is de persoonlijke overtuiging van de onafhankelijke bestuurder. Deze persoonlijke overtuiging werd onderverdeeld in drie subcategorieën: transparantie, ethiek en de persoonskenmerken.

Daaruit kunnen we besluiten dat de onafhankelijke bestuurders het zeer belangrijk vinden dat er goed wordt gecommuniceerd door de onderneming zodat alle stakeholders goed geïnformeerd worden.

Een tweede subcategorie is de ethische kant. Onafhankelijke bestuurders kiezen dus voor een plaats in de raad van bestuur van een bedrijf wat aan MVO doet of aan MVO wil doen uit ethische overwegingen. De vennootschap moet dus ethisch handelen aangezien dit in lijn ligt met de overtuiging van de onafhankelijke bestuurders zelf.

Die ethische kant sluit dan ook dicht aan bij de derde subcategorie zijnde de persoonlijke overtuiging. De geïnterviewde onafhankelijke bestuurders zijn kritisch in de keuze van bedrijven waar ze in zetelen. De onderneming dient dezelfde waarde en visie te hebben als de onafhankelijk bestuurders.

Een tweede factor is het reputatie effect. De onafhankelijke bestuurder heeft er baat bij wanneer de vennootschap een goede werking heeft aangezien dat de reputatie van de bestuurder mede afhangt van het succes van de onderneming. Uit voorgaande delen is ook al duidelijk geworden dat wanneer een onderneming wil slagen, het MVO-beleid een grote factor kan zijn aangezien tegenwoordig meer en meer consumenten en werknemers veel belang hechten aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid.

Een derde reden waarom een onafhankelijk bestuurder zetelt in een onderneming dat aan MVO doet of openstaat voor aan MVO te doen, is het verantwoordelijkheidsgevoel van de onafhankelijke bestuurder in kwestie. Deze onafhankelijke bestuurders zijn dus gemotiveerd om een vennootschap aan te zetten tot het optimaliseren van hun MVO-beleid. Ze voelen dat zij de verantwoordelijkheid hebben om de vennootschap in te laten zien dat de onderneming een maatschappelijke rol heeft en deze ook dient op te nemen.



## 5. Conclusie

### 5.1 Conclusie onderzoek

De onderzoeksopzet van de masterproef was een beter inzicht krijgen op hoe een onafhankelijke bestuurder een invloed kan uitoefenen op het MVO-beleid en de MVO rapportage, de reden waarom een onderneming aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet en wat de persoonlijke motivatie is van de onafhankelijke bestuurder voor een MVO-beleid en desbetreffende rapportage te handhaven in een onderneming.

In de bestaande literatuur kunnen we terugvinden dat een onderneming aan maatschappelijk verantwoord ondernemen op vrijwillige basis doet (Reverte, 2009). Daarnaast zijn de consumenten zich steeds meer bewust van de sociale, milieu en humanitaire problemen waardoor ze ook verwachten dat bedrijven zich meer ethisch gedragen tegenover alle stakeholders (Castello & Ros, 2012). Die verhoogde druk van de consumenten zorgt ervoor dat steeds meer bedrijven MVO-activiteiten ondernemen (Lozano, 1996). Ook worden bedrijven die een goed MVO-beleid voeren aantrekkelijker bij het aanwerven en behouden van competente mensen (Albinger & Freeman, 2000). Uit de informatie gegenereerd uit de afgenomen interviews werd de literatuur bevestigd, maar worden er vooral nieuwe factoren uitgelicht.

Uit deze interviews zijn er zes factoren aan het licht gekomen omtrent de redenen waarom ondernemingen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doen, waarvan vier factoren reeds gekend waren in de literatuur. De eerste factor heeft betrekking op de handhaving van bestaande wetgeving en potentieel opkomende wetten, aangezien de wet van 3 september 2017 verplicht dat organisaties met minstens 500 werknemers, een kapitaal van € 20 000 000,00 of een netto-omzet realiseren van € 40 000 000,00 moeten rapporteren over hun niet-financiële beleid.

Daarnaast is het behouden of verkrijgen van een goede reputatie van groot belang voor een onderneming. Doordat mensen tegenwoordig veel belang hechten aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid, zien ondernemingen dit als een opportuniteit om een goede reputatie op te bouwen of te behouden.

Een derde factor wat aangekaart werd in de interviews, is het inspelen op de vraag van de consument door de onderneming. Steeds meer consumenten vinden duurzaamheid zeer belangrijk en zoeken duurzame producten. Hierdoor voelen ondernemingen een externe druk om meer duurzaam te handelen en deze producten aan te bieden.

Naast de consument vragen ook geschoolde jonge werknemers steeds vaker naar het MVO-beleid van de onderneming bij een sollicitatiegesprek. Het is voor een onderneming dus wel degelijk van belang om een MVO-beleid te voeren indien ze geen problemen willen ondervinden met het aantrekken van nieuwe werknemers.

Een vijfde factor dat aan bod kwam, is de overtuiging van de onderneming dat ze een maatschappelijke taak heeft en deze dient te vervullen. Dit is een factor dat ook reeds aan bod kwam in de literatuur.

Een laatste gedefinieerde factor is de bewustwording van de problematiek. De bewustwording wordt gevoed doordat MVO en duurzaamheidsthema's de afgelopen jaren aan veel belang en zichtbaarheid hebben gewonnen in de media.

We kunnen dus concluderen dat er aan de hand van de afgenomen interviews twee nieuwe factoren aangekaart worden die een invloed hebben op de reden dat een onderneming een MVO-beleid voert. Deze factoren zijn: de handhaving van de wetgeving en potentieel nieuwe wetgevingen en de reputatie van de onderneming.

Daarnaast werd er ook onderzocht wat de invloed van de onafhankelijke bestuurder is op het MVO-beleid van de onderneming. In de huidige literatuur kan teruggevonden worden dat de onafhankelijke bestuurder de implementatie van een MVO-beleid kan verbeteren zodat de belangen van alle stakeholders worden beschermd (Fernández-Gago et al., 2016). Daarnaast wordt er in de literatuur vermeld dat bestuurders belast worden met de verantwoordelijkheid om de richting te bepalen die de onderneming inslaat (Fama & Jensen, 1983). Wat echter niet kan worden teruggevonden in de literatuur is de specifieke rol dat een onafhankelijke bestuurder heeft in een onderneming met betrekking tot het MVO-beleid.

Uit de afgenomen semigestructureerde interviews kan er afgeleid worden dat de onafhankelijke bestuurder vier specifieke rollen heeft binnen het MVO-beleid van de onderneming, namelijk: een initiërende rol, adviserende rol, evaluerende rol en een monitoring rol.

Bij de initiërende rol is de onafhankelijke bestuurder diegene die de onderneming wijst op het feit dat ze een maatschappelijke rol hebben en daar ook naar moet handelen. De onafhankelijke bestuurder doet dit door de onderneming te wijzen op haar maatschappelijke plicht. Hij doet dit door in de raad van bestuur de problematiek die vandaag in de samenleving heerst bespreekbaar te maken én het te koppelen aan het belang van de onderneming. Wanneer de raad van bestuur overtuigd is, wordt het management opgedragen een MVO-beleid op te stellen. Vervolgens zal het management het opgestelde beleid komen voorstellen aan de raad van bestuur. De onafhankelijke bestuurder en voltallige raad van bestuur zullen dan het beleid evalueren en adviezen formuleren om bepaalde delen beter uit te werken. Bij de adviserende en evaluerende rol die de onafhankelijke bestuurders hier op zich nemen, vergelijken ze het voorgestelde beleid met het beleid van andere ondernemingen in dezelfde sector. De laatste rol dat de onafhankelijke bestuurders en raad van bestuur op zich nemen, is de monitoring rol. Hierbij zal de raad van bestuur dus opvolgen of het management het opgestelde beleid ook zal uitvoeren. Dit wordt voornamelijk gedaan aan de hand van de actiepunten die het auditcomité opmaakt. Een onafhankelijke bestuurder die een grote rol wil spelen in het stimuleren van een MVO-beleid, kan dus het best zetelen in het audit comité.

Vervolgens werd onderzocht welke invloed de onafhankelijke bestuurder heeft op de MVO rapportage van de onderneming. In de bestaande literatuur kan worden teruggevonden dat onafhankelijke bestuurders een sterke invloed hebben op de rapportage van de onderneming (Cherian et al., 2020). Toch kan er in de literatuur niets worden teruggevonden omtrent de specifieke rol van de onafhankelijke bestuurder op de MVO rapportage. Uit de afgenomen interviews konden er drie rollen worden geïdentificeerd. Deze rollen kunnen gedefinieerd worden als: de initiërende rol, de evaluerende rol en de adviserende rol.

De initiërende rol van de onafhankelijke bestuurder wijst erop dat de bestuurder de onderneming dient aan te sturen om haar maatschappelijke rol aan te nemen. Ze doen dit door de maatschappelijke rol te linken aan de reputatie van de onderneming en het pure business aspect. De gehele raad van bestuur bekijkt dus niet zomaar de voorgestelde rapportage van het management maar zorgt dat de juiste strategische pijlers gebruikt worden. Deze rol sluit dan ook nauw aan bij de derde en laatste rol wat geïdentificeerd werd in de interviews, namelijk de adviserende rol. Deze rol is voornamelijk weggelegd voor onafhankelijke en afhankelijke bestuurders die zetelen in het audit comité aangezien daar MVO vaak een specifiek topic is.

De tweede rol dat aangekaart werd in de interviews; is de evaluerende rol. Deze rol bestaat uit het evalueren van de niet-financiële rapportage van het management. De onafhankelijke bestuurders en de rest van de raad van bestuur zullen hun bevindingen daarover formuleren. Concreet gaan de onafhankelijke bestuurders na of er geen vreemde zaken in het rapport staan en kijken ze na of er duidelijke *key performance* indicatoren instaan zodat het beleid ook daadwerkelijk getoetst kan worden over een aantal jaren heen.

Daarnaast is uit de interviews gebleken dat de onafhankelijke bestuurder een sterke adviserende rol aanneemt betreffende de MVO rapportage van de onderneming. Dit voornamelijk wanneer de onafhankelijke bestuurders zetelen in het audit comité aangezien daar MVO een specifiek topic is. Er wordt ook kritisch gekeken naar de vereiste wetgeving omtrent rapportage en verder wordt er gekeken naar wat de onderneming nog meer zou kunnen doen.

Het laatste gedeelte van de masterproef gaat dieper in op de persoonlijke motivatie van onafhankelijke bestuurders om een MVO-beleid en MVO rapportage te bevorderen en hand te haven binnen de onderneming. Uit de literatuur blijkt dat onafhankelijke bestuurders steeds meer gezien en gebruikt worden als een verantwoordingsmechanisme door ondernemingen. Dit omdat hun rol bestaat uit het zorgen dat een onderneming niet enkel de belangen van hun aandeelhouders maar ook de belangen van alle andere stakeholders nastreeft (Haniffa & Cooke, 2005). Daarnaast wijst de literatuur ons erop dat de reputatie van de onafhankelijke bestuurder en hun carrièremogelijkheden in verband gebracht worden met het ethisch en verantwoordelijk gedrag van de onderneming. (Zahra & Stanton, 1988; Hillman & Dalziel, 2003; Westphal & Khanna, 2003). Dit zou de reden zijn waarom onafhankelijke bestuurders zich ontfemen over het maatschappelijk verantwoord gedrag van de bedrijven waarin ze zetelen (Zahra & Stanton, 1988).

Aan de hand van de tien semigestructureerde diepte-interviews werd verder onderzocht wat de drijfveer is van de onafhankelijke bestuurder om het MVO-beleid en MVO rapportage te bevorderen van de onderneming waar ze in zetelen. Er kwamen drie factoren naar boven uit de interviews, namelijk: persoonlijke overtuiging, reputatiebelang en hun verantwoordelijkheidsgevoel.

De persoonlijke overtuiging van de onafhankelijke bestuurder werd in de interviews gedefinieerd door drie sub-factoren, namelijk: transparantie, ethiek en persoonskenmerken. De onafhankelijke bestuurders vinden het dus belangrijk dat een onderneming de maatschappij goed informeert over hun MVO-beleid. Daarnaast zijn de onafhankelijke bestuurders zich er van bewust dat zij als bestuurders de verantwoordelijkheid dragen om er op toe te zien dat de vennootschap zijn



maatschappelijke rol opneemt. Ook vinden de onafhankelijke bestuurders het belangrijk dat de onderneming waarin ze zetelen dezelfde waarde en visie heeft als zichzelf. Indien dat het geval is, zullen ze pas overwegen om de raad van bestuur te betreden.

De tweede factor dat vermeld werd in de interviews is het reputatiebelang. De onafhankelijke bestuurders meldde dat ze er baat bij hebben wanneer een vennootschap een goede werking heeft aangezien hun reputatie mede gebonden is aan het succes van de onderneming. Ook doordat het ontbreken van een MVO-beleid tegenwoordig bijna betekent dat de onderneming niet goed bezig is, zetelen ze liever in een onderneming wat een goed MVO-beleid heeft.

De laatste factor dat aangekaart werd in het interview was het verantwoordelijkheidsgevoel. Zo vermeldde de onafhankelijke bestuurders dat ze gemotiveerd werden om de vennootschap aan te zetten tot een MVO-beleid omdat zij weten en aanvaarden dat zij als onafhankelijke bestuurder de verantwoordelijkheid en de kans hebben om de vennootschap in te laten zien dat de onderneming een maatschappelijke rol heeft en deze ook dient op te nemen. Ondanks dat het reputatiebelang reeds in de literatuur werd behandeld, zijn er twee nieuwe factoren aan het licht gebracht die nog niet in de huidige literatuur aangekaart werden namelijk de persoonlijke overtuiging en het verantwoordelijkheidsgevoel van de onafhankelijke bestuurder.

## 5.2 Beperking onderzoek en aanbeveling toekomstig onderzoek

Na de analyse van de resultaten van de masterproef kan er besloten worden dat er nog enkele beperkingen zijn van het onderzoek. Naast de vermelding van de beperkingen, worden er in dit deel ook aanbevelingen gedaan voor een toekomstig onderzoek.

### **Beperkingen onderzoek**

Het onderzoek werd op een kwalitatieve wijze benaderd aangezien de opzet van het onderzoek nieuwe factoren, die nog niet in de literatuur aan bod zijn gekomen, te identificeren was. Een kwalitatieve studie brengt echter wat problemen teweeg. Zo worden er niet veel respondenten gebruikt in vergelijking met een kwantitatief onderzoek. Dit wil zeggen dat deze factoren niet veralgemeend kunnen worden. Ze kunnen echter wel in een toekomstig onderzoek op een kwantitatieve manier verder onderzocht worden. In dat geval zullen de geïdentificeerde factoren toch gegeneraliseerd kunnen worden.

Naast de tekortkoming dat het onderzoek niet kan worden gegeneraliseerd, werden de interviews enkel afgenomen bij onafhankelijke bestuurders in België. In andere landen hebben de onafhankelijke bestuurders misschien andere beweegredenen of factoren wat hen kunnen beïnvloeden.

Ook werd in de werving van respondenten geen onderverdeling gemaakt in welke sector de onderneming actief is waar de respondenten in de raad van bestuur zetelden.

### **Aanbeveling toekomstig onderzoek**

In hoofdstuk 4.1 wordt de reden waarom een onderneming aan MVO doet besproken. In de afgenomen interviews werden zes factoren geïdentificeerd waarvan twee factoren die nog niet in de literatuur werden besproken. Die twee factoren zijn: de handhaving van bestaande en opkomende wetgeving en de bewustwording van ondernemingen. De reden van de bewustwording is interessant om nog verder te onderzoeken. Zo kan er verder onderzocht worden wat de onderliggende factoren zijn voor die bewustwording, speelt de toenemende wetgevingen een rol of zijn er nog andere factoren?

De invloed van de onafhankelijke bestuurder op het MVO beleid wordt verder verduidelijkt in hoofdstuk 4.2. Uit de interviews werden namelijk vier rollen van de onafhankelijke bestuurder geïdentificeerd: de initiërende rol, de adviserende rol, de evaluerende rol en de monitoring rol. In de huidige literatuur is er reeds onderzoek gedaan naar de initiërende en adviserende rol van de onafhankelijke bestuurder. Doch is het interessant om dieper in te gaan op de initiërende rol aangezien uit de afgenomen interviews bleek dat dit de voornaamste rol van de onafhankelijke bestuurder is. Daarnaast wordt er in de literatuur gepraat over het feit dat de bestuurder een beleid tracht te implementeren dat zij als gunstig beschouwen om de groei van de onderneming te stimuleren (Muttakin et al., 2018). Hierdoor is het interessant om te kijken naar de motivatie van de onafhankelijke bestuurder om een MVO-beleid en rapportage op te zetten. In de literatuur werd er reeds aangehaald dat het werkelijke gedrag van de onderneming om MVO-activiteiten te ondernemen afhangt van de beschikbaarheid van middelen (Campell, 2007; Waddock & Graves,

1997). Dit werd in de interviews beaamt. Wat echter in de literatuur niet of zeer gering aan bod komt, is de motivatie van de onafhankelijke bestuurder om een MVO-beleid en rapportage op te zetten.

In hoofdstuk 4.4 werden deze motivatiefactoren van de onafhankelijke bestuurder besproken. Hierbij kwamen factoren zoals transparantie, ethiek, persoonskenmerken en verantwoordelijkheidsgevoel naar boven. Deze factoren hebben nog geen deel uitgemaakt van een verder onderzoek. Waardoor het zeer interessant is om deze factoren verder uit te lichten. Zo kunnen deze factoren in de toekomst gebruikt worden om de motivatie van de onafhankelijke bestuurders aan te wakkeren om zo de onderneming aan te zetten tot het hanteren van een MVO-beleid en desbetreffende rapportage.

De invloed van de onafhankelijke bestuurder op de MVO rapportage wordt besproken in hoofdstuk 4.3. Hierbij werden drie factoren geïdentificeerd: de initiërende rol, de evaluerende rol en de adviserende rol. In de huidige literatuur wordt er enkel gekeken naar de initiërende rol en dit zeer summier aangezien er enkel wordt aangekaart dat de onafhankelijke bestuurder een sterke invloed heeft op de rapportage van de onderneming (Cherian et al., 2020). Wellicht kan in een volgend onderzoek de precieze functie van de drie geïdentificeerde rollen onderzocht worden waardoor de aanwezigheid van deze rollen in de raad van bestuur in verband gebracht kan worden met de kwaliteit van de MVO rapportage.

## 6. Bibliografie

Adler, P.S. and Kwon, S.-W. (2002), "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 17-40.

Ahmed, K., Hossain, M., & Adams, M. B. (2006). The effects of board composition and board size on the informativeness of annual accounting earnings. *Corporate Governance*, 14(5), 418–438.

Akerlof G. 1970. The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economic* 84: 488–500. Adams CA. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15(2): 223–250.

Albinger HS, Freeman SJ (2000) Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *J Bus Ethics* 28:243–253

Amato L, Amato CH (2007) The effects of firm size and industry in corporate living. *J Bus Ethics* 72:229–241

Bagnoli M, Watts SG (2003) Selling to socially responsible consumers: competition and the private provision of public goods. *J Econ Manag Strategy* 12:419–445

Baird P, Gylani P (2012) Corporate social and financial performance re-examined: industry effects in a linear mixed model analysis. *J Bus Ethics* 109:367–388

Banks, D., Paterson, M., & Wendel, J. (1997). Uncompensated hospital care: Charitable mission or profitable business decision? *Health Economics*, 6(2), 133–143.

Barka, H. B., & Dardour, A. (2015). Investigating the relationship between director's profile, board interlocks and corporate social responsibility. *Management Decision*.

Barnhart, S., Marr, M., & Rosenstein, S. (1994). Firm performance and board composition: Some new evidence. *Managerial and Decision Economics*, 15(4), 329–340.

Baron DP (2001) Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *J Econ Manag Strategy* 10:7–45  
Bathala, C. T., & Rao, R. P. (1995). The determinants of board composition: An agency theory perspective. *Managerial and Decision Economics*, 16(1), 59–69

Becchetti L, Ciciretti R, Hasan I, Kobeissi N (2012) Corporate social responsibility and shareholder value. *J Bus Res* 65:1628–1635

Berglöf, E. (1997). Boardrooms reforming corporate governance in Europe. *Economic Policy*, 12(24), 93–123.

Béthoux E, Didry C, Mias A (2007) What codes of conduct tell us: corporate social responsibility and the nature of the multinational corporation. *Corp Gov Int Rev* 15:77–90

Botosan C, Stanford M. 2005. Managers' motives to withhold segment disclosures and the effect of SFAS No. 131 on analysts' information environment. *The Accounting Review* 80: 751–71.

- Brickley, J. A., & Zimmerman, J. L. (2010). Corporate governance myths: Comments on Armstrong, Guay, and Weber. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 235-245.
- Brigham, E. F., & Gapenski, L. C. (1993). *Intermediate financial management* (4th ed.). Hinsdale: The Dryden Press.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Campbell JL (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Acad Manag Rev* 32:946-967
- CARROLL A.B., 1979, A Three-dimensional Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, nr. 4, blz. 497-505.
- Carroll AB, Shabana KM (2010) The business case for corporate social responsibility: a review of concepts. *Int J Manag Rev* 12:85-105
- Cavaco, S.; Crifo, P.; Rebiérioux, A.; Roudaut, G. Independent directors: Less informed but better selected than affiliated board members? *J. Corp. Financ.* 2017, 43, 106-121.
- Centrale Raad voor het Bedrijfsleven, Advies 2016-2140, Omzetting van de richtlijn in verband met niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit, te vinden op: <http://www.ccecrb.fgov.be/avis.asp?an=2016>
- Cernat, L. (2004). The emerging European corporate governance model: Anglo Saxon, continental or still the century of diversity? *Journal of European Public Policy*, 11(1), 147-166.
- Cespa G, Cestone G. 2007. Corporate social responsibility and managerial entrenchment. *Journal of Economics & Management Strategy* 16(3): 741-771.
- Chang, Y. K., Oh, W. Y., Park, J. H., & Jang, M. G. (2017). Exploring the relationship between board characteristics and CSR: Empirical evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 140(2), 225-242.
- Chen, X.; Cheng, Q.; Wang, X. Does increased board independence reduce earnings management? Evidence from recent regulatory reforms. *Rev. Account. Stud.* 2015, 20, 899-933
- Cherian, J., Safdar Sial, M., Tran, D. K., Hwang, J., Khanh, T. H. T., & Ahmed, M. (2020). The Strength of CEOs' Influence on CSR in Chinese listed Companies. *New Insights from an Agency Theory Perspective. Sustainability*, 12(6), 2190.
- Choi, J. J., Park, S. W., & Yoo, S. S. (2007). The value of outside directors: Evidence from corporate governance reform in Korea. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 42(4), 941-962.
- Cormier D, Magnan M. 2003. Environmental Reporting Management: A European Perspective. *Journal of Accounting and Public Policy* 22(1): 43-62.
- Dalton, D. R., & Dalton, C. M. (2011). Integration of micro and macro studies in governance research: CEO duality, board composition, and firm performance. *Journal of Management*, 37(2), 404-411.

- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic review of board composition, leadership structure and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269–290.
- Darrough M, Stoughton N. 1990. Financial disclosure policy in an entry game. *Journal of Accounting & Economics* 12: 219–243
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108–119.
- de Andres, P., & Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of board of directors. *Journal of Banking and Finance*, 32(12), 2570– 2580.
- de Villiers, C., Naiker, V., & Van Staden, C. J. (2011). The effect of board characteristics on firm environmental performance. *Journal of Management*, 37(6), 1636–1663.
- DeTienne, K. B., & Lewis, L. W. (2005). The Pragmatic and Ethical Barriers to Corporate Social Responsibility Disclosure: The Nike Case. *Journal of Business Ethics*, 60, 359–376.
- Dickson, B. J. (2003). *Red capitalists in China: The party, private entrepreneurs, and prospects for political change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Diller J (1999) A social conscience in the global marketplace? Labour dimensions of codes of conduct, social labelling and investor initiatives. *Int Labour Rev* 138:99–129
- Dye RA. 1985. Disclosure of non-proprietary information. *Journal of Accounting Research* 23(1): 123–145.
- Edmans A. 2011. Does the stock market fully value intangibles? *Employee Satisfaction and equity prices*. *Journal of Financial Economics* 101(3): 621–640.
- Heal G. 2005. Corporate social
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Ellis JA, Fee E, Shawn ET. 2012. Proprietary costs and the disclosure of information about customers. *Journal of Accounting Research* 50(5): 685–727.
- Ezzamel, M. A., & Watson, R. (1993). Organizational form, ownership structure, and corporate performance: A contextual empirical analysis of UK companies. *British Journal of Management*, 4(3), 161–176.
- Fama EF, Jensen MC. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26(2): 301–325.
- Fama, E.F. Agency problems and the theory of the firm. *J. Polit. Econ.* 1980, 88, 288–307.

- Fan, J. P., Wong, T. J., & Zhang, T. (2007). Politically connected CEOs, corporate governance, and post-IPO performance of China's newly partially privatized firms. *Journal of Financial Economics*, 84(2), 330–357.
- Farook, S., Hassan, K., & Lanis, R. (2011). Determinants of corporate social responsibility disclosure: The case of Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 2(2), 114–141.
- Fernández-Gago, R., Cabeza-García, L., & Nieto, M. (2016). Corporate social responsibility, board of directors, and firm performance: An analysis of their relationships. *Review of Managerial Science*, 10(1), 85–104.
- Franks J, Mayer C, Renneboog L. 2001. Who discipline management in poorly performing companies. *Journal of Financial Intermediation* 10: 209–248.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Frías-Aceituno JV, Rodríguez-Ariza L, García-Sánchez IM. 2012. The role of the Board in the dissemination of integrated Corporate Social Reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 20(4): 219–233.
- Garrigues Walker A, Trullengue F. 2008. Responsabilidad social corporativa: ¿ papel mojado o necesidad estratégica? *Harvard Deusto Business Review* 1: 18–36.
- Godfrey, J., Hodgson, A., Holmes, S., & Tarca, A. (2006). *Accounting theory* (6th ed.). Sydney: Wiley.
- Godos-Díez, J. L., Fernández-Gago, R., & Cabeza-García, L. (2015). Business education and idealism as determinants of stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 439–452.
- Goodstein J, Gautam K, Boeker W. 1994. The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal* 15(3): 241–250.
- Grace, M., Ireland, A., & Dunstan, K. (1995). Board composition, non-executive directors' characteristics and corporate financial performance. *Asia Pacific Journal of Accounting*, 2(1), 121–137
- H. Geneen (1984). Why directors can't protect the shareholders. *Fortune*, 110(6), 17 September, 28-32.
- Hackston, D., & Milne, M. J. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(1), 77–108.
- Hafsi, T. and Turgut, G. (2013), "Boardroom diversity and its effect on social performance: conceptualization and empirical evidence", *Journal of Business Ethics*, Vol. 103 No. 3, pp. 385-402.
- Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of business ethics*, 112(3), 463-479.
- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2002). Culture, corporate governance and disclosure in Malaysian corporations. *Abacus*, 38(3), 317–349.

- Haniffa, R.M.; Cooke, T.E. The impact of culture and governance on corporate social reporting. *J. Account. Public Policy* 2005, 24, 391–430.
- Harjoto, M. A., & Jo, H. (2011). Corporate governance and CSR nexus. *Journal of business ethics*, 100(1), 45-67.
- Hermalin, B.E.; Weisbach, M.S. Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO. *Am. Econ. Rev.* 1998, 25, 96–118.
- Hill CWL, Jones TM. 1992. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies* 29(2): 131–154.
- Hillman, A.J. and Dalziel, T. (2003), "Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives", *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 3, pp. 383-396.
- Hossain, M. A., Prevost, & Roa, R. (2001). Corporate governance in New Zealand: The effect of the 1993 companies act on the relation between board composition and firm performance. *Pacific Basin Finance Journal*, 9(2), 119–145.
- Ibrahim NA, Angelidis JP. 1995. The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors? *Journal of Business Ethics* 14(5): 405–410.
- J. Bacon, J. Brown and J. K. Brown (1973). *Corporate Directorship Policies: Role, Selection, and Legal Status of the Board*, New York: The Conference Board, Inc.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. J. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jia, M., & Zhang, Z. (2013). Critical mass of women on BODs, multiple identities, and corporate philanthropic disaster response: Evidence from privately owned Chinese firms. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 303–317.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Board of directors: A review of research agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409–438.
- Johnson, R. and Greening, D. (1999), "The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 5, pp. 564-580.
- Kang H, Cheng M, Gray SJ. 2007. Corporate governance and board composition: Diversity and independence of Australian boards. *Corporate Governance: An International Review* 15(2): 194–207.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2002). Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation. *Strategic Management Journal*, 23(5), 399–415.
- Khan, A. R., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2013). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 207–223.



- Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2003). Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance*, 11(3), 189–205.
- Kilic, M., Kuzey, C., & Ali, U. (2015). The impact of ownership and board structure on Corporate Social Responsibility (CSR) reporting in the Turkish banking industry. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(3), 357–374.
- Kurucz EC, Colbert BA, Wheeler DC (2008) The business case for corporate social responsibility. In: Crane A, McWilliams A, Matten D, Moon J, Seigel D (eds) *The oxford handbook on corporate social responsibility*. Oxford University Press, Oxford, pp 83–112
- Kyngäs, H. and L. Vanhanen: 1999, 'Sisällön analyysi', *Hoitotiede* 11(1), 3–12.
- Lenox M, Nash J (2003) Industry self-regulation and adverse selection: a comparison across four trade association programs. *Bus Strategy Environ* 12:343–356
- Li Y, Richardson GD, Thornton DB. 1997. Corporate disclosure of environmental liability information: Theory and evidence. *Contemporary Accounting Research* 14: 435–474.
- Lozano, J. M. (1996). Ethics and Management: A Controversial Issue. *Journal of Business Ethics*, 15, 227- 236.
- Mackey A, Mackey TB, Barney JB (2007) Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. *Acad Manag Rev* 32:817–835
- Markarian, G., Parbonetti, A., & Previts, G. J. (2007). The convergence of disclosure and governance practices in the world's largest firms. *Corporate Governance*, 15(2), 294–310.
- Masulis, R. W., & Mobbs, S. (2011). Are all inside directors the same? Evidence from the external directorship market. *The Journal of Finance.*, 66(3), 823–872
- Maxwell JW, Lyon TP, Hackett SC (2000) Self-regulation and social welfare: the political economy of corporate environmentalism. *J Law Econ* 43:583–618
- McWilliams, A. and D. Siegel: 2001, 'Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance: Correlation or Misspecification?', *Strategic Management Journal* 21, 603–609.
- Michelon G, Parbonetti A. 2012. The effect of corporate governance on sustainability disclosure. *Journal of Management & Governance* 16(3): 477–509.
- Mintzberg, H. (1984). Who should control the corporation? *California Management Review*, 27(1), 90–116.
- Muttakin, M. B., Khan, A., & Mihret, D. G. (2018). The effect of board capital and CEO power on corporate social responsibility disclosures. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 41–56.
- Non-financial reporting. (z.d.). European Commission - European Commission. Geraadpleegd op 25 maart 2021, van [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting\\_en#companies](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en#companies)

Patelli L, & Prencipe A (2007). The relationship between voluntary disclosure and independent directors in the presence of a dominant shareholder. *European Accounting Review*, 16(1), 5–33.

Pearce, J. A, I. I., & Zahra, S. A. (1991). The relative power of board of directors: Association with corporate performance. *Strategic Management Journal*, 12(2), 135–153.

Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218–229.

Porter ME, Kramer MR (2002) The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harv Bus Rev* 80(12):56–68

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

Preston LE, O'Bannon D (1997) The corporate social-financial performance relationship. *Bus Soc* 36:5–31

Purposeful sampling is a technique widely used in qualitative research for the identification and selection of information-rich cases for the most effective use of limited resources (Patton, 2002)

Rao, K. K., Tilt, C. A., & Lester, L. H. (2012). Corporate governance and environmental reporting: An Australian study. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12(2), 143–163.

responsibility: An economic and financial framework. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice* 30(3): 387–409.

Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351–366.

Reverte, C. (2012). The impact of better corporate social responsibility disclosure on the cost of equity capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), 253–272. <https://doi.org/10.1002/csr.273>

Rhoades, D. L., Rechner, P. L., & Sundaramurthy, C. (2000). Board composition and financial performance: A meta-analysis of the influence of outside directors. *Journal of Managerial Issues*, 12(1), 76–91.

Richtlijn 2014/95/EU van het Europees Parlement en de Raad van 22 oktober 2014 tot wijziging van richtlijn 2013/34/EU met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen, Publicatieblad van de Europese Unie, 15.11.2014, L 330, p 1–9.

Roberts PW, Dowling GR. 2002. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal* 23(12): 1077–1093.

Rosenstein, S., & Wyatt, J. G. (1990). Outside directors, board independence and shareholders wealth. *Journal of Financial Economics*, 26(2), 175–191.

Ruhnka J, Boerstler H (1998) Governmental incentives for corporate self-regulation. *J Bus Ethics* 17:309–326

Rupley KH, Brown D, Marshall RS. 2012. Governance, media and the quality of environmental disclosure. *Journal of Accounting and Public Policy* 31: 610–640.

S. C. Vance (1983). *Corporate Leadership: Boards, Directors and Strategy*, New York: McGraw-Hill.

Said, R., Zainuddin, Y. H., & Haron, F. (2009). The relationship between corporate social responsibility disclosure and corporate governance characteristics in Malaysian public listed companies. *Social Responsibility Journal*, 5(2), 212–226.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

Sethi SP (2002) Standards for corporate conduct in the international arena: challenges and opportunities for multinational corporations. *Bus Soc Rev* 107:20–40

Sial, M. S., Zheng, C., Khuong, N. V., Khan, T., & Usman, M. (2018). Does firm performance influence corporate social responsibility reporting of Chinese listed companies?. *Sustainability*, 10(7), 2217.

Sila, V.; Gonzalez, A.; Hagendorff, J. Independent director reputation incentives and stock price informativeness. *J. Corp. Financ.* 2017, 47, 219–235.

Steel, T. (2020, 6 januari). Engie springt op markt elektrische bedrijfswagens. *Tijd.be*. <https://www.tijd.be/ondernemen/auto/engie-springt-op-markt-elektrische-bedrijfswagens/10196141.html>

V. H. Palmieri (1979). Corporate responsibility and the competent board. *Harivrd Business Reiew*, 57, May-June, 46-8.

Vente, J., & Bollwerk, S. (2019, 15 maart). Een industrie zonder CO<sub>2</sub>-uitstoot... Hoe gaan we dat doen? TNO. <https://www.tno.nl/nl/tno-insights/artikelen/een-industrie-zonder-co2-uitstoot-hoe-gaan-we-dat-doen/>

Verrecchia RE, Weber J. (2006). Redacted disclosure. *Journal of Accounting Research* 44(4): 791–814

Waddock S. 2003. Stakeholder performance implications of corporate responsibility. *International Journal of Business Performance Management* 5(2): 114–124.

WADDOCK S.A. en GRAVES S.B., 1997, Finding the Link between Stakeholder Relations and Quality of Management, *Journal of Investing*, vol. 6, nr. 4, blz. 20-24.

Westphal, J.D. and Khanna, P. (2003), "Keeping directors in line: social distancing as a control mechanism in the corporate elite", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 No. 3, pp. 361-399.

Wet van 3 september 2017 betreffende de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit, door bepaalde grote vennootschappen en groepen, *Belgisch Staatsblad*, 11 september 2017.

Williamson OE (1985) *The economic institutions of capitalism*. Free Press, New York

Wotruba T (1997) Industry self-regulation: a review and extension to a global setting. *J Public Policy Mark* 16:38–54

Zahra, S. A., & Pearce, J. A, I. I. (1989). Board of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291–334.

Zahra, S. A., & Stanton, W. W. (1988). The implications of board of directors' composition on corporate strategy and performance. *International Journal of Management*, 5(2), 229–236.



## 7. Bijlage

### 7.1 Interviewleidraad

Ik zal beginnen met mijzelf voor te stellen en vervolgens wat uitleg te geven over de opzet van dit interview. Ik ben Seppe Lecis, 23 jaar en masterstudent Handelswetenschappen (Finance). In het kader van mijn masterproef doe ik onderzoek naar de invloed van de onafhankelijke bestuurder op de MVO-rapportage binnen een onderneming.

Het interview zal X-tal minuten duren. Ik zou ook graag het gesprek opnemen als dat geen probleem is voor u. De gegevens worden uiteraard vertrouwelijk behandeld en uw anonimiteit wordt daarom ook gegarandeerd. Gaat u hiermee akkoord?

#### Vragenlijst

1. Om te beginnen ga ik u vragen om u professioneel kort even voor te stellen.
  - a. Welke opleiding heeft u genoten (Haniffa & Cooke, 2002)?
  - b. Heeft u een politieke connectie waardoor het bedrijf indirect verbonden is met een politieke partij (Fan, Wong & Zhang, 2007)?
  - c. Hoe zou u uw rol in de onderneming het best omschrijven?
    - i. Bestaat uw rol ook deels uit te zorgen dat de onderneming niet enkel in belang van hun aandeelhouders werkt, maar dat ook de belangen van de stakeholders worden nagestreefd (Fernández-Gago et al., 2016)?
      1. Hoe slaagt u daarin?
2. Hebt u doorheen uw carrière al meegemaakt dat managers hun privébelangen nastreven in plaats van de belangen van de aandeelhouders of andere stakeholders (Cespa & Cestone, 2007; Preston en O'Bannon, 1997)?
  - a. Hoe kon u als onafhankelijke bestuurder dit vaststellen?
  - b. Was u dan bij machte om hier iets aan te doen?
  - c. Hoe ging deze soort manager dan om met MVO-initiatieven?
3. Merkt u dat indien er een scheiding is tussen eigendom en controle dat de managers meer de belangen van de onderneming (aandeelhouders en stakeholders) volgen (Burke & Logsdon, 1996)?
4. Wat is de reden dat jullie aan MVO doen?
  - a. Behouden of verkrijgen van concurrentievermogen (McWilliams & Siegel, 2001)?
  - b. Gebruiken jullie MVO als instrument voor het verkrijgen van contracten met andere bedrijven of overheden (Ruhnka & Boerstler, 1998)? (concurrentievoordeel)
  - c. Gebruiken jullie MVO om als het ware een toegangsbarrière voor de industrie te creëren (Wotruba, 1997)?
    - i. Merken jullie dat door jullie MVO-beleid het makkelijker was om de industrie te betreden (Wotruba, 1997)?
  - d. Merken jullie dat het MVO-beleid jullie in staat stelt om meer investeerders of consumenten aan te trekken (Bagnoli & Watts, 2003)?
  - e. Merkt u dat het bedrijf gemakkelijker competente mensen weet aan te trekken en te behouden door het MVO-beleid (Albinger & Freeman, 2000)?

- f. Zijn er nog andere redenen waarom jullie aan MVO doen?
- 5. Hoe wordt het MVO-beleid opgesteld?
  - a. Kan u als onafhankelijke bestuurder hier een invloed op uitoefenen?
    - i. Indien ja, hoe doet u dat?
    - ii. Indien neen, tracht u dit toch te doen?
- 6. Wat motiveert u als onafhankelijke bestuurder om een goed MVO-beleid te volmaken samen met de onderneming?
  - a. Reputatieprikkel (Fama, 1980; Diller, 1999)?
- 7. Merkt u dat de MVO-initiatieven die de onderneming uitvoert, afhangen van de beschikbaarheid van financiële middelen (Amato, 2007)?

## 7.2 LinkedIn post

Beste netwerk

Voor het afronden van mijn opleiding aan de Universiteit Hasselt schrijf ik een masterproef omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hiermee breng ik de factoren in kaart die onafhankelijke bestuurders aan zetten om een MVO-beleid uit te stippelen en erover te rapporteren.

Om dit onderzoek succesvol af te ronden ben ik op zoek naar twaalf onafhankelijke bestuurders die open staan voor een interview van ongeveer 30 minuten. De inzichten die ik uit deze interviews zal halen zijn van groot belang, aangezien er in de literatuur veel onenigheid heerst omtrent die beïnvloedende factoren. Daarnaast zal alle informatie uit de interviews vertrouwelijk en anoniem worden behandeld.

Ken jij of ben jij iemand die de functie van onafhankelijke bestuurder bekleedt? Gelieve mij een berichtje te sturen!

Alvast bedankt

Seppe

## 7.3 Berichtverzoek naar functie 'independent director'

Beste mevrouw / heer (...)

In het kader van mijn masterproef ben ik op zoek naar twaalf onafhankelijke bestuurders die zetelen in een bedrijf dat aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) doet.

Het doel van het interview is achterhalen in welke mate u als onafhankelijke bestuurder een invloed kan uitoefenen op het MVO-beleid van een onderneming en de rapportage ervan. Het interview zal ongeveer 30 minuten duren.

De inzichten die ik uit het interviews zal halen zijn van groot belang, aangezien er in de literatuur veel onenigheid heerst omtrent die beïnvloedende factoren. Daarnaast zal alle informatie uit de interviews vertrouwelijk en anoniem worden behandeld.

Hopelijk tot snel!

Met vriendelijke groeten,

Seppe Lecis