

# ONDERZOEK MVO NEDERLAND: 7 GOOD PRACTICES VOOR BESTUREN EN TOEZICHTHOUDEN IN NIEUWE ECONOMIE

14 april 2023

MVO Nederland, het grootste bedrijvennetwerk van Europa, publiceert zeven good practices voor besturen en toezichthouden in een duurzame en menswaardige economie. Deze praktijken zijn het resultaat van een anderhalf jaar durend project, getiteld Ongemak in de Boardroom. Hierin hebben 38 ervaren bestuurders en commissarissen in zes bijeenkomsten gesproken over de spanning tussen hun rol in de organisatie en hun persoon, in het licht van de transitie naar een nieuwe economie. De good practices moeten commissarissen en bestuurders toerusten om constructief en proactief met de gevoelde spanning om te gaan. Het project Ongemak in de Boardroom is mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation.

Bestuurders en commissarissen zitten op een belangrijke positie om bedrijven te veranderen. Ze geven sturing aan en houden toezicht op de huidige en gewenste koers. En dat is vandaag de dag extra uitdagend. Van bedrijven wordt namelijk steeds indringender verlangd dat ze actief bijdragen aan het oplossen van complexe maatschappelijke uitdagingen als klimaatverandering, sociale ongelijkheid en de afname van onze biodiversiteit. Voor bestuurders en commissarissen betekent dit dat ze vanuit een breder welvaartsbegrip moeten kijken naar hun organisatie. Het welzijn van alle bij de onderneming betrokken stakeholders en het belang van de planeet moet mee

de boardroom in. En dat is niet eenvoudig omdat mensen in het algemeen varen op routines en gewoontes.

## **DE ZEVEN GOOD PRACTICES**

De good practices zijn ontwikkeld als handreiking voor bestuurders en toezichthouders. Ze vormen een manier van handelen waarmee ze inzicht krijgen in hoe ze als mens vanuit een eigen ethiek omgaan met complexe transitie, de belangen van alle betrokkenen, de toekomst van de planeet maar ook met elkaar. De practices op een rij:

Zoek het ongemak op en gebruik het als vertrekpunt voor versnelling van de transitie

1. Luister en stel andere vragen
2. Doorbreek belemmerende routines
3. Voorkom morele domheid en handel met ethische reflectie
4. Verdiep je authenticiteit, laat je zien
5. Durf je laten raken!
6. Werk samen aan nieuwe verbindingen

## **“Hebben leiders van bedrijven het lef om écht ingrijpende veranderingen door te voeren om bij te dragen aan een menswaardige en duurzame economie?”**

**Maria van der Heijden**, Directeur-bestuurder MVO Nederland

“De wereld staat in brand. De grote vraag is: hebben leiders van bedrijven het lef om écht ingrijpende veranderingen door te voeren om bij te dragen aan een menswaardige en duurzame economie? Uit dit project bleek dat bestuurders en commissarissen de invloed van hun rol onderschatten”, zegt Maria van der Heijden, directeur-bestuurder van MVO Nederland. “Tegen hen zou ik willen zeggen: begin met de erkenning dat je de oplossing ook niet weet. Dat alleen voelt al ongemakkelijk, zeker als je al zo veel

werkervaring hebt. De transities zijn zó complex dat niemand precies weet hoe het moet. Belangrijkste is echter dat we aan de slag gaan. Innoveren. Experimenteren.”

“Je kunt als organisatie alleen functioneren als onderdeel van een systeem. De aandeelhouders hebben vooral een financieel belang. Maar andere doelstellingen en belangen zoals zorg voor de natuur en maatschappij worden steeds belangrijker. Deze belangentegenstellingen leiden tot dilemma’s en daarmee tot ongemak in de bestuurskamer. Die spagaat hebben we onderzocht”, zegt Rob Blomme, hoogleraar organisatiegedrag aan Nyenrode Business Universiteit.

“Ons startpunt is het gevoel van verantwoordelijkheid. Van daaruit streven we naar een diepere manier van governance met aandacht voor authenticiteit, het morele kompas en verbinding. Wat we soms softere factoren noemen zijn uiteindelijk keiharde drijfveren voor transitie”, zegt Patrick Nullens, hoogleraar Leiderschapsethiek en Menswaardige Samenleving aan de Universiteit voor Humanistiek.

## **OVER HET PROJECT ONGEMAK IN DE BOARDROOM**

Het project Ongemak in de Boardroom omvatte zes Community of Practice-bijeenkomsten waarin bestuurders, commissarissen én wetenschappers de dialoog aangingen. Uniek aan dit project is dat de werkwijze van een Community of Practice is gecombineerd met toegepast wetenschappelijk onderzoek, gevat in de deelname van Rob Blomme en Patrick Nullens. Zij gebruikten recente wetenschappelijke theoretische modellen die ze verwerkten, bevraagden en toetsten. Ook een werkgroep met governance-opleiders heeft aan de ontwikkeling van de good practices bijgedragen. Tijdens de slotbijeenkomst van Ongemak in de Boardroom aan de Nyenrode Business University zijn de good practices officieel gepresenteerd voor een publiek van meer dan 350 bestuurders, commissarissen, opleidingsinstituten en andere relevante bezoekers.

## **DOWNLOAD ALLE GOOD PRACTICES**

De good practices zijn uitgewerkt in een uitgebreid document, te downloaden op [www.ongemakindeboardroom.nl](http://www.ongemakindeboardroom.nl). Hier vind je onder meer ook interviews met Rob

Blomme en Jeroen Smit, en een podcast met Patrick Nullens en deelnemer aan het project Carrie van der Kroon.