

Our partners

Research partners



Ageas
Jozef De Mey



Allen & Overy
Dirk Meeus



Belfius
Marc Raisière



BNP Paribas Fortis
Stéphane Vermeire



Deloitte Belgium
Rik Neckebroek



EY
Patrick Rotiers



VBO/FEB
Philippe Lambrecht



Gimv
Koen Dejonckheere



ING Belgium
Erik Van Den Eynden

Corporate partners



CILE
Alain Palmans



Credendo Group
Dirk Terweduwe



Fluvius
Walter Van den Bossche



Proximus
Stefaan De Clerck



Solvay
Nicolas Boël

Corporate sponsor



Diligent Boards
Jesse Thiel

Newsletter

June 2019

KNOWLEDGE

4

- Governance is standing the test of time: Directors' duties vs shareholders' duties 4
- Het WVV: de impact op het bestuur van uw onderneming 7
- Key learnings from the Roundtable Cycle: Governance in a new Belgian framework 8

FAMILY BUSINESS GOVERNANCE

10

- SIPEF s'est vu décerner le Family Business Award of Excellence pour sa vision durable 10

LISTED COMPANIES

14

- Nieuwe Corporate Governance Code voor Belgische genoteerde vennootschappen - Thomas Leysen 14
- #tiszover: een nieuwe Corporate Governance Code 2020 15

SMART INDUSTRIES

17

- How will the digital revolution impact interaction among the Corporate Governance actors in modern companies? 17

PUBLIC GOVERNANCE

18

- Gouvernance de l'Etat actionnaire : Quels défis au lendemain des élections ? 18
- Event public governance: De onafhankelijke bestuurder in de publieke sector 20
- Praktische tool voor de onafhankelijke bestuurder in de publieke sector 21

SHAREHOLDER GOVERNANCE

22

- Relationship agreement 22

SME GOVERNANCE

24

- Deux générations d'entrepreneurs, une même vision de la gouvernance 24
- Corporate governance behind business Magnus Business Gifts is eerste kmo lid van GUBERNA 27

SOCIAL & HOSPITAL GOVERNANCE

29

- Hospital Governance Forum 29
- Baromètre Delta de la Bonne Gouvernance et de l' Innovation en Sport 30
- Vzw Ondersteuningsnetwerk Kinderopvang Eerste social profit lid van GUBERNA 31

GOVERNANCE AT EUROPEAN LEVEL

- News from the EU Commission 32

DIRECTORS & MANAGERS

33

- Objectifs du développement durable et gouvernance : L'administrateur devrait-il être activiste ? 33

Newsletter

June 2019

SERVICE & TOOLS

- Evaluation Advisory Board

35

35

ALUMNI & MEMBERS

- Meet Jo Benoit — The newly appointed chairman of the GUBERNA Alumni Network
- Nos Alumni apportent de l'oxygène
- Welcome to the new members of the Alumni Council
- Welcome to our new corporate members

36

36

38

39

41

EDUCATION & ACTIVITIES

- Training programme for Audit Committee members
- Congratulations to our new graduates
- Corporate Interest – Balancing Profit and Societal Value

44

44

45

49

OUR ORGANISATION

- Meet the GUBERNA Board of Directors
- The GUBERNA team @ your service
- Welcome to our new colleagues
- Upcoming events

52

52

53

54

54

This newsletter has been realised with the support of

CLAERHOUT
Communicatiehuis

Full service reclame- &
communicatiebureau



COMPANY WEBCAST

A EURONEXT COMPANY

Institutional Members

AB InBev
Paul-Louis Cornet De
Ways Ruart

Ackermans & van
Haaren
Luc Bertrand

AIG
David Bogaert

Aon Belgium
Philip Alliet

ARDO
Philippe Haspeslagh

Argenta spaarbank
Jan Cerfontaine

Aspiravi
Rik Van de Walle

Axa Belgium
Jef Van In

Barco
Jan De Witte

Befimmo
Alain Devos

BNP Paribas Fortis
Maxime Jadot

Cecan
Philippe Vlerick

Cera
Franky Depickere

CM Midden-Vlaanderen
Jean-Paul Corin

Degroef Petercam
Philippe Masset

De Lijn - Vlaamse
Vervoersmaatschappij
Marc Descheemaecker

De Watergroep
Luc Asselman

D'leteren
Arnaud Laviolette
Francis Deprez

Edf Luminus
Gregoire Dallemagne

Egon Zehnder
Karsten De Clerck

Etex
Jean-Louis de Cartier de
Marchienne

Ethias
Erik De Lembre

Euroclear
Paul Symons

Euronav
Egied Verbeeck

Euronext Brussels
Vincent Van Dessel

Europa Ziekenhuizen/
Cliniques de l'Europe
Charles-Louis Van Arenberg

Exmar
Patrick De Brabandere

FANC
Frank Hardeman

Farys
Marleen Porto-Carrero

Fluxys Belgium
Daniel Termont

Groep Van Roey
Eddy Cox

Groupe Jolimont
Stéphan Mercier

Hudson Belgium
Ivan De Witte

Immobel
Marnix Galle

Indaver
Paul De Bruycker

Infrabel
Luc Lallemand

ING Belgium
Erik Van Den Eynden

Jensen-Group
Raf Decaluwé

Jessa Ziekenhuis
Yves Breysen

KBC Groep
Thomas Leysen

Koramic Investment
Group
Christian Dumolin

Korn/Ferry International
Christophe Vandoorne

KPMG Central Services
ESV
Koen Maerevoet

Linklaters
Jean-Pierre Blumberg

Loterie Nationale -
Nationale Loterij
Jannie Haek

LRM
Hugo Leroi

Mercuri Urval
Nathalie Mazy

Participatie Maatschap-
pij Vlaanderen (PMV)
Michel Casselman

Port of Antwerp
Jacques Vandermeiren

Puratos Group
Eddy Van Belle

Recticel
Olivier Chapelle

Schelstraete Delacourt
Associates
Frank Schelstraete

SCR-Sibelco
Laurence Boens

Sioen Industries
Michèle Sioen

SIPEF
François Van Hoydonck

Keyes
Johan Decuyper

SNCB/NMBS
Sophie Dutordoir

Société des Transports
Intercommunaux de
Bruxelles (MIVB - STIB)
Brieuc De Meeûs

Société Wallonne Des
Eaux (SWDE)
Eric Smit

Strand Associates
Consulting
Gaël Terroir

Telenet Group Holding
Bert De Graeve

Ter Beke
Louis-Henri Verbeke

Thomas More
Ludo Lauwers

UCB Group
Jean-Christophe Tellier

Umicore
Thomas Leysen

UZ Gent/Universitair
Ziekenhuis Gent
Eric Mortier

Vivaqua
Laurence Bovy

Vlaamse Instelling
voor Technologisch
Onderzoek (VITO)
Agnes Bosmans

VRT
Luc Van Den Brande

XPLUS Consulting
Wim Vochten

ZNA Ziekenhuis Netwerk
Antwerpen
Wouter De Ploey

2019

Newsletter
June 2019

©Studio Dann



GUBERNA

INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS

Our partners

Research partners



Ageas
Jozef De Mey



Allen & Overy
Dirk Meeus



Belfius
Marc Raisière



BNP Paribas Fortis
Stéphane Vermeire



Deloitte Belgium
Rik Neckebroek



EY
Patrick Rotiers



VBO/FEB
Philippe Lambrecht



Gimv
Koen Dejonckheere



ING Belgium
Erik Van Den Eynden

Corporate partners



CILE
Alain Palmans



Credendo Group
Dirk Terweduwe



Fluvius
Walter Van den Bossche



Proximus
Stefaan De Clerck



Solvay
Nicolas Boël

Corporate sponsor



Diligent Boards
Jesse Thiel

Newsletter

June 2019

KNOWLEDGE

4

- Governance is standing the test of time: Directors' duties vs shareholders' duties 4
- Het WVV: de impact op het bestuur van uw onderneming 7
- Key learnings from the Roundtable Cycle: Governance in a new Belgian framework 8

FAMILY BUSINESS GOVERNANCE

10

- SIPEF s'est vu décerner le Family Business Award of Excellence pour sa vision durable 10

LISTED COMPANIES

14

- Nieuwe Corporate Governance Code voor Belgische genoteerde vennootschappen - Thomas Leysen 14
- #tiszover: een nieuwe Corporate Governance Code 2020 15

SMART INDUSTRIES

17

- How will the digital revolution impact interaction among the Corporate Governance actors in modern companies? 17

PUBLIC GOVERNANCE

18

- Gouvernance de l'Etat actionnaire : Quels défis au lendemain des élections ? 18
- Event public governance: De onafhankelijke bestuurder in de publieke sector 20
- Praktische tool voor de onafhankelijke bestuurder in de publieke sector 21

SHAREHOLDER GOVERNANCE

22

- Relationship agreement 22

SME GOVERNANCE

24

- Deux générations d'entrepreneurs, une même vision de la gouvernance 24
- Corporate governance behind business Magnus Business Gifts is eerste kmo lid van GUBERNA 27

SOCIAL & HOSPITAL GOVERNANCE

29

- Hospital Governance Forum 29
- Baromètre Delta de la Bonne Gouvernance et de l' Innovation en Sport 30
- Vzw Ondersteuningsnetwerk Kinderopvang Eerste social profit lid van GUBERNA 31

GOVERNANCE AT EUROPEAN LEVEL

- News from the EU Commission 32

DIRECTORS & MANAGERS

33

- Objectifs du développement durable et gouvernance : L'administrateur devrait-il être activiste ? 33

Newsletter

June 2019

SERVICE & TOOLS

- Evaluation Advisory Board

35

35

ALUMNI & MEMBERS

- Meet Jo Benoit — The newly appointed chairman of the GUBERNA Alumni Network 36
- Nos Alumni apportent de l'oxygène 38
- Welcome to the new members of the Alumni Council 39
- Welcome to our new corporate members 41

36

EDUCATION & ACTIVITIES

- Training programme for Audit Committee members 44
- Congratulations to our new graduates 45
- Corporate Interest – Balancing Profit and Societal Value 49

44

OUR ORGANISATION

- Meet the GUBERNA Board of Directors 52
- The GUBERNA team @ your service 53
- Welcome to our new colleagues 54
- Upcoming events 54

52

This newsletter has been realised with the support of

CLAERHOUT
Communicatiehuis

Full service reclame- &
communicatiebureau



COMPANY WEBCAST

A EURONEXT COMPANY

Institutional Members

AB InBev
Paul-Louis Cornet De
Ways Ruart

Ackermans & van
Haaren
Luc Bertrand

AIG
David Bogaert

Aon Belgium
Philip Alliet

ARDO
Philippe Haspeslagh

Argenta spaarbank
Jan Cerfontaine

Aspiravi
Rik Van de Walle

Axa Belgium
Jef Van In

Barco
Jan De Witte

Befimmo
Alain Devos

BNP Paribas Fortis
Maxime Jadot

Cecan
Philippe Vlerick

Cera
Franky Depickere

CM Midden-Vlaanderen
Jean-Paul Corin

Degroof Petercam
Philippe Masset

De Lijn - Vlaamse
Vervoersmaatschappij
Marc Descheemaecker

De Watergroep
Luc Asselman

D'leteren
Arnaud Laviolette
Francis Deprez

Edf Luminus
Gregoire Dallemagne

Egon Zehnder
Karsten De Clerck

Etex
Jean-Louis de Cartier de
Marchienne

Ethias
Erik De Lembre

Euroclear
Paul Symons

Euronav
Egied Verbeeck

Euronext Brussels
Vincent Van Dessel

Europa Ziekenhuizen/
Cliniques de l'Europe
Charles-Louis Van Arenberg

Exmar
Patrick De Brabandere

FANC
Frank Hardeman

Farys
Marleen Porto-Carrero

Fluxys Belgium
Daniel Termont

Groep Van Roey
Eddy Cox

Groupe Jolimont
Stéphan Mercier

Hudson Belgium
Ivan De Witte

Immobel
Marnix Galle

Indaver
Paul De Bruycker

Infrabel
Luc Lallemand

ING Belgium
Erik Van Den Eynden

Jensen-Group
Raf Decaluwé

Jessa Ziekenhuis
Yves Breysen

KBC Groep
Thomas Leysen

Koramic Investment
Group
Christian Dumolin

Korn/Ferry International
Christophe Vandoorne

KPMG Central Services
ESV
Koen Maerevoet

Linklaters
Jean-Pierre Blumberg

Loterie Nationale -
Nationale Loterij
Jannie Haek

LRM
Hugo Leroi

Mercuri Urval
Nathalie Mazy

Participatie Maatschap-
pij Vlaanderen (PMV)
Michel Casselman

Port of Antwerp
Jacques Vandermeiren

Puratos Group
Eddy Van Belle

Recticel
Olivier Chapelle

Schelstraete Delacourt
Associates
Frank Schelstraete

SCR-Sibelco
Laurence Boens

Sioen Industries
Michèle Sioen

SIPEF
François Van Hoydonck

Keyes
Johan Decuyper

SNCB/NMBS
Sophie Dutordoir

Société des Transports
Intercommunaux de
Bruxelles (MIVB - STIB)
Brieuc De Meeûs

Société Wallonne Des
Eaux (SWDE)
Eric Smit

Strand Associates
Consulting
Gaël Terroir

Telenet Group Holding
Bert De Graeve

Ter Beke
Louis-Henri Verbeke

Thomas More
Ludo Lauwers

UCB Group
Jean-Christophe Tellier

Umicore
Thomas Leysen

UZ Gent/Universitair
Ziekenhuis Gent
Eric Mortier

Vivaqua
Laurence Bovy

Vlaamse Instelling
voor Technologisch
Onderzoek (VITO)
Agnes Bosmans

VRT
Luc Van Den Brande

XPLUS Consulting
Wim Vochten

ZNA Ziekenhuis Netwerk
Antwerpen
Wouter De Ploey



©Studio Dann



©Studio Dann



©Studio Dann



©Studio Dann



©Studio Dann



Dear GUBERNA member

The GUBERNA team is happy to present the GUBERNA newsletter 2019, giving you an overview of the projects we realised together, as well as the projects and themes being tackled today and in the near future.

First of all, we would like to thank you for your contribution to our institute and network: it is only with the support of our partners and the input of our members that we are able to pursue our research and put its findings into practice. Thanks to you we can continue to contribute to the further development of governance principles and practices, by participating in future oriented research within the evolving European landscape through ecoDa, as well as through dedicated research on new governance thinking within GUBERNA.

In this edition, we identify the third 'governance wave' and emphasise the necessity for shareholders to clearly identify the corporate purpose in a clear and transparent manner, enabling directors to duly take up their duties.

When businesses differ in size, ownership structure and maturity level, they have different governance needs. Equally, different organisational structures and corporate aims may require different approaches or emphasis, especially in a dynamic environment. This is why we will continue to work on the particular needs of each segment, through our dedicated centres. The Centre for Family Business Governance is making an inventory of the best practices from 5 years Family Business Award of Excellence while preparing the 6th edition and is building relations with family business academics and experts to leverage knowledge and exchange insights. We are delighted to see that more and more family businesses find their way to GUBERNA to accompany them in the development of their (family) governance, taking advantage of our in company trainings and/ or board evaluation service.

The impact of our centre for Public Governance continues to grow: our tool for the independent director in the public sector captured a lot of interest, and we implemented more services in the public sector, supporting them with the evaluation of their governance structures and processes. Furthermore, our 'Vision note on the Belgian State as a shareholder' received earnest attention from the political parties.

As presented during our General Member Assembly, key themes of this year are the new Company and Associations' Code as well as the 2020 Code on Corporate Governance. We provided you with governance insights going above and beyond pure legal compliance. Combining the legal expertise of our partners with the practice oriented and captivating testimonials of our members, our Round Table Cycle on 'Corporate Governance in a new framework'

allowed us to draw important lessons transcending the structural aspects and stressing the opportunity the new legislation provides to align legal structures with good governance practices.

We are proud to have contributed to the 2020 Code on Corporate Governance, which was presented to the public on 9 May 2019. Get inspired by the new principles of the Belgian Code for listed companies.

The growing demand for our education programmes, one of the pillars of our organisation, clearly shows the need for even more interaction between the theoretical and practical approach. We are able to deliver this synergy through cooperation between our dedicated research team and our members.

We warmly welcome our new graduates as GUBERNA alumni and invite them to actively participate in the growing pool of GUBERNA ambassadors.

At our General Member Assembly, we presented three new membership formulas, tailored to the needs of SMEs and social profit organisations. We are developing activities for these new members, including a social oriented introduction to governance and two digital tools to optimise their governance.

Our centre SME Governance focusses on specific themes, such as the relationship between entrepreneurship and governance as well as the importance of resilience within SMEs and the role of governance bodies in fostering this resilience.

Our centre Social Governance focusses on a range of activities such as hospital governance, stressing the importance of peer-to-peer exchange with regard to the specific challenges of the sector.

We thank our active board of directors, reflecting and working with us all on good governance and welcome our new team members. Together we set sail for current and future good governance practices in businesses, social organisations and public services.

KNOWLEDGE

Governance is standing the test of time: directors' duties vs shareholders' duties

Het begrip governance stamt af van 'gubernare', hierbij duidend op de wijze van regeren.

Governance is van oudsher een dynamisch concept, dat in de loop der tijd een hele evolutie meegemaakt heeft. GUBERNA is actief betrokken bij een internationale reflectie over de derde ontwikkelingsgolf, waar we momenteel midden inzitten. Vooraleer daarop in te gaan, toch kort even aangeven wat de andere twee ontwikkelingsfasen waren.

Alhoewel historisch gezien de governance ontwikkelingen teruggaan tot de tijd van de 'Vereenigde Oostindische Compagnie' (17e eeuw), gaan meer diepgaande reflecties over de vormgeving van governance terug tot de jaren '30 van de vorige eeuw. De groei van ondernemingen en het ontstaan van industriële conglomeraten, gefinancierd met extern kapitaal, creëerde immers het gevaar op een te grote afstand tussen de eigenaars (the principals) en de managers (the agents). Het gevaar dreigde dat ondernemingen niet langer bestuurd werden in het belang van de aandeelhouder, maar dat de belangen en interesses van het management prioritair werden (de zogenaamde agency conflicten). Om dit te bestrijden werden diverse governance mechanismen ontwikkeld, zoals de belangrijke sturende rol die aan de raad van bestuur werd toegewezen. De raad van bestuur dient immers te handelen in het vennootschapsbelang dat wordt bepaald door de aandeelhouders.

Maar deze recepten waren niet afdoend zolang managers hun eigen bestuurders konden benoemen, een uitdaging eigen aan een onderneming met een wijdverspreid aandeelhouderschap. Vooral het ondernemingsfalen in de jaren '80 en '90 ten gevolge van overmatige schuldenlasten, gebrek aan transparantie en zelfs ernstige fraude, gaven aanleiding tot een ware governance renaissance. Baanbrekend op dit vlak was de Cadbury Code (1992) die het investeerdersvertrouwen wou herstellen met governance recepten zoals onafhankelijke bestuurders en meer aandacht voor de controlefunctie van de raad van bestuur.

Cadbury definieerde governance dan ook als 'the system by which companies are directed and controlled'. In de V.S. kreeg de controlefunctie van de raad van bestuur een wettelijke invulling met de 'Sarbanes-Oxley' wetgeving (2002) die zich door de extra-territorialiteit ook in Europa deed voelen (bij de vele Amerikaanse filialen).

Alhoewel het merendeel van de Europese landen zich door de Cadbury code lieten inspireren om hun governance op orde te stellen, was de uitdaging in de meeste continentaal-Europese landen toch iets anders. Hun beursgenoteerde ondernemingen leden immers minder onder het gebrek aan monitoring door de aandeelhouders (outsiders) maar, zoals in België, waren er controlerende aandeelhouders, die als 'insiders' ook zetelden in de raad van bestuur. Bijgevolg diende de onafhankelijkheid van de raad van bestuur niet enkel bedongen te worden t.o.v. het management maar eveneens t.o.v. de controlerende aandeelhouders. Governance ontwikkelde dan ook een bijkomende focus voor de raad van bestuur op het benaastigen van het vennootschapsbelang met voldoende respect voor de belangen van de minderheidsaandeelhouders. Wettelijke regelgeving inzake belangenconflicten en 'related parties' verrichtingen dienden te worden nageleefd.

De wereld is fundamenteel veranderd sinds de jaren 2000 en ook governance heeft nood aan een nieuwe renaissance!

De term 'exponentiële transformatie' heeft zijn intrede gedaan om aan te geven dat ontwikkelingen zich niet enkel de ene na de andere voltrekken maar ook parallel en interactief. Interne factoren schudden van binnenuit organisaties grondig dooreen. Nieuwe vormen van (samen)werken voltrekken zich horizontaal en doorkruisen het traditionele hiërarchische denken. De krapte op de arbeidsmarkten maar ook de gewijzigde inzichten over work-life balance, vragen een fundamentele herpositionering van menselijk kapitaal. De doorgedreven automatisering van processen

en artificiële intelligentie zorgen ervoor dat dit menselijk kapitaal op een heel andere wijze kan worden ingezet.

Tegelijk leven we steeds meer geconnecteerd en bieden de sociale media een continu venster op de buitenwereld. Elk individu kan zijn of haar mening ongezoeten (en soms ook ondoordacht) wereldwijd delen. De pers volgt, althans in grote mate, de wedstrijd ingezet door sociale media om steeds sneller waarheden en onwaarheden te serveren aan een zo groot mogelijk publiek. De voortdurende (inter)connectiviteit laat toe big data te verzamelen die de nieuwe grondstof vormen op basis waarvan burgers en consumenten kunnen worden benaderd en beïnvloed.

Deze factoren spelen hardhandig in op businessmodellen en stellen fundamenteel de strategie van ondernemingen in vraag. De strategie moet ontwikkeld worden in een digitale en geconnecteerde samenleving met nieuwe vormen van samenwerking en samenleving en anders consumeren. Niet enkel 'financial capital' maar ook 'human' en 'ecological' capital moeten daarbij aandacht krijgen.

Als verhoudingen en externe omstandigheden wijzigen dienen de checks and balances die de essentie uitmaken van governance opnieuw te worden bekeken en uitgebreid om ondernemingen in een snel veranderende wereld te sturen naar duurzame waardecreatie.

Een nieuw evenwicht

Vooreerst moet in een 'agile' omgeving een nieuw evenwicht worden gevonden tussen het stimuleren en ondersteunen van ondernemerschap aan de ene kant, en de monitoring en controle aan de andere kant. Wellicht heeft het pleidooi van Cadbury en Sarbanes-Oxley voor een stringenter toezicht door de raad van bestuur, de balans te veel doen overhellen in die ene richting. De governance processen worden meer 'outcome' gericht, maar niet alleen in economische termen. Ook vanuit ethisch en maatschappelijk perspectief. Interessant in dit verband is de positionering van governance door Prof. Mervyn E. King (leider van de internationaal gereputeerde governance Code in Zuid-Afrika) met vooral aandacht voor de doelgerichtheid van de governance processen. Hij definieerde corporate governance in 2016 als: 'the exercise of ethical & effective leadership by the governing body towards the achievement of the following governance outcomes

- Ethical culture
- Good performance
- Effective control
- Legitimacy'

Het formalisme, 'ticking the box', is geweken voor doelgerichte aandacht voor duurzame waarde creatie, die door de raad van bestuur moet worden nagestreefd.

Het Belgische nieuwe Wetboek van vennootschappen en verenigingen onderstreept dit door de rol van de raad van bestuur als een positieve plicht te omschrijven: 'elk lid van een bestuursorgaan of dagelijks bestuurder is gehouden tot een behoorlijke invulling van de hem opgedragen taak'.

Ook de Belgische Corporate Governance Code 2020 vormt een baken, door expliciet te stellen dat de raad duurzame waarde creatie moet nastreven door diens strategische en leiderschapsrol te benadrukken, door van alle bestuurders onafhankelijkheid van geest te eisen, maar ook door te werken met principes in plaats van regels en aanbevelingen.

Naast de outcome-gerichtheid van governance zijn er de nieuwe samenwerkingsvormen die een nieuwe interactie vereisen tussen beslissingsorganen die opereren in een digitale wereld. Onderzoek wordt gevoerd naar de wijze waarop de traditionele governance organen functioneren in structuren die niet hiërarchisch maar horizontaal worden opgebouwd.

Meer aandacht voor de ethische en menselijke aspecten bij het functioneren van beslissingsorganen en voor diversiteit (onder andere maar niet enkel op vlak van gender) worden algemeen aanvaard als noodzakelijk ter optimalisatie van de beslissingsprocessen.

Rol van de ondernemingen in onze samenleving

De wellicht belangrijkste governance golf tot op heden kadert echter in het fundamentele debat dat aan de gang is over de rol van de ondernemingen in onze samenleving: men verwacht van ondernemingen dat zij duurzaam, ethisch en maatschappelijk verantwoord zijn. Duurzame waarde creatie betreft dan niet langer enkel aandeelhouderswaarde maar ook maatschappelijke waarde. In het kader van de nieuwe Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen, SDG's of 'sustainable development goals', die tegen 2030 bereikt moeten worden, vervullen de ondernemingen een bepalende en groeigerichte

rol op de weg naar een duurzame economie.

Governance heeft dan ook als taak ervoor te zorgen dat de belangen van stakeholders niet worden veronachtzaamd. Deze opdracht wordt in de eerste plaats toegewezen aan de raad van bestuur. In haar 'Basisprincipes voor Corporate Governance', herzien in 2015, benadrukt de OESO dat de raad van bestuur ook de stakeholdersbelangen in acht moet nemen: 'The board is not only accountable to the company and its shareholders but also has a duty to act in their best interests. Boards are expected to take due regard of, and deal fairly with, other stakeholder interests including those of employees, creditors, customers, suppliers and local communities. Observance of environmental and social standards is relevant in this context'. Ook de nieuwe Belgische Corporate Governance Code 2020 stelt dat een evenwicht gezocht moet worden tussen de legitieme belangen en verwachtingen van aandeelhouders én stakeholders om duurzame waarde creatie doeltreffend na te streven.

Governance op een nieuwe leest geschoeid

De focus van de raad van bestuur die reeds eerder evolueerde van korte naar lange termijnbelangen van de aandeelhouder, overschrijdt dan nu de traditionele 'directors' duties'. De positieve omschrijving van de plicht tot behoorlijke taakvervulling in hoofde van de bestuursorganen in het nieuwe Wetboek van vennootschappen en verenigingen geldt juridisch echter enkel tegenover de rechtspersoon waarmee een contractuele relatie bestaat. Ook de nuancering die de OESO aanbrengt is belangrijk in dit verband: de raad van bestuur is verantwoording verschuldigd aan de aandeelhouders en moet hun belangen behartigen. Maar, t.a.v. de stakeholders is enkel vereist dat de bestuurders met hun belangen rekening houden. Toch is de Europese commissie van plan om op dit vlak een stap verder te zetten en de plichten van bestuurders te herpositioneren in dit ruimere maatschappelijk debat. Er gaan niet alleen stemmen op om de bestuurders een veel belangrijkere rol te geven t.a.v. stakeholders. Sommigen pleiten er ook voor om het doel van de onderneming, 'the purpose', niet langer te laten bepalen door de aandeelhouders (die uiteraard hun eigen belangen mogen verdedigen), maar door de raad van bestuur die als onafhankelijk orgaan de belangen van alle betrokkenen moet behartigen. ecoDa heeft zich via de door GUBERNA geleide 'Corporate

Governance Dialogue' kritisch uitgelaten over deze voorstellen, omdat dit de bestuurders maakt tot arbiters van de prioritering binnen een amalgaam van belangen maar meer nog, alle zeggenschap over het doel van de onderneming wegneemt bij diegene die hun middelen inzetten, met name de aandeelhouders. Vandaar het pleidooi om governance op een nieuwe leest te schoeien, waarbij de brede maatschappelijke verantwoordelijkheid niet enkel gelegd wordt bij de bestuurders, maar dat er ook een aanzet gegeven wordt voor een bredere verantwoordelijkheid voor de aandeelhouders.

Deze aanbeveling stroomlijnt perfect met het nieuwe Wetboek van vennootschappen en verenigingen, dat toelaat het vennootschapsdoel van winstmaximalisatie aan te vullen met andere vennootschapsdoelen.

De vraag stelt zich bijgevolg naar de nieuwe contractuele rol van de raad van bestuur ten aanzien van de aandeelhouders, maar ook naar de hernieuwde rechten en plichten van de aandeelhouders.

In deze nieuwe context dient governance aan te moedigen dat meer aandacht gaat naar een duidelijke en transparante communicatie van de doelstellingen van de aandeelhouders: enkel de kennis van diens strategische doelstellingen kan in een snel veranderende en geconnecteerde samenleving waarborgen bieden.

Deze kennis is nodig ten aanzien van consumenten en investeerders maar is ook onontbeerlijk voor een behoorlijke taakvervulling door de raad van bestuur, wiens leden de verantwoordelijkheid moeten opnemen voor de realisatie van die doelstellingen.

Sandra Gobert



Prof. dr. Lutgart Van den Berghe



Het Wetboek van vennootschappen en verenigingen: de impact op het bestuur van uw onderneming.

Het nieuwe Wetboek van vennootschappen en verenigingen dat gestemd werd op 28 februari 2019, is op 4 april 2019 gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad.

Dit wetboek moderniseert het vennootschapsrecht in vele opzichten, wijzigt verschillende fundamentele aspecten van het verenigingsrecht - tot op heden geregeld door de wet van 27 juni 1921- en heft de wet van 1898 op de beroepsverenigingen op.

Naast modernisering en harmonisatie biedt dit wetboek meer mogelijkheden om de structuur van uw onderneming te personaliseren, staat het een ruimere keuze in bestuursystemen toe, maakt het meervoudig stemrecht mogelijk en schaft het het begrip kapitaal af in de BV, de vroegere BVBA. Bovendien worden duidelijke regels vastgelegd voor vzw's met economische activiteiten en wordt een volledig boek gewijd aan de coöperatieve vennootschappen.

Wat is de impact van het WVV op het bestuur van uw onderneming? Enkele denkpijlen over het toekomstig beheer van uw onderneming.

Het nieuwe onderscheid tussen verenigingen en vennootschappen

De vzw zal onbeperkt economische activiteiten kunnen uitoefenen. Zij zal daarentegen haar winst niet kunnen uitkeren. De algemene bepalingen inzake bestuur die hieronder worden uiteengezet, zijn van toepassing op de vzw.

Enkele algemene bepalingen inzake governance

Boek 2 van het wetboek bevat algemene bepalingen die van toepassing zijn op alle rechtspersonen, waarin de vzw's en de stichtingen vervat zijn. De basisregels die raken aan alle rechtspersonen, waaronder de taak en de aansprakelijkheid van de bestuurders, worden aldus geharmoniseerd.

De aansprakelijkheid van de bestuurders in detail

De wet bepaalt een plafond voor de aansprakelijkheid van de bestuurders, een drempel die toelaat om risico's beter te identificeren en te verzekeren. De wet sluit iedere andere beperking van de aansprakelijkheid uit, met inbegrip van de vrijwaring door de vennootschap (de vereniging) of de door haar gecontroleerde entiteiten.

De BV zonder kapitaal

De BV wordt een flexibele vennootschap, zonder kapitaal. De BV kan genoteerd worden op de beurs. Ze zal worden beheerd door een of meerdere bestuurders, die al dan niet een college vormen. Tenzij anders bepaald, kunnen bestuurders ad nutum ontslagen worden. Een bestuurder mag in deze hoedanigheid niet aan de vennootschap

gebonden zijn door een arbeidsovereenkomst. Het begrip dagelijks beheer wordt behouden, maar uitgebreid. De belangenconflictprocedure is vereenvoudigd: de betrokken bestuurder neemt niet deel aan de besluitvorming.

Het bestuur van de NV met meervoudig/dubbel stemrecht

De NV blijft de vennootschap bestemd om genoteerd te worden op de beurs. De wet laat voortaan de keuze tussen drie bestuursystemen: het monistisch bestuur, de enige bestuurder en het duaal systeem. Het dagelijks bestuur is uitgebreid en kan gecombineerd worden met ieder bestuursysteem. Tenzij anders bepaald, is het bestuurdersmandaat herroepbaar ad nutum. De bestuurder of het lid van de directieraad mag in die hoedanigheid niet aan de vennootschap gebonden zijn door een arbeidscontract. Het directiecomité wordt afgeschaft. De criteria om de onafhankelijkheid van een bestuurder in een genoteerde onderneming te bepalen worden overgeheveld van de wet naar soft law.

En de familiale ondernemingen?

Naast de algemene bepalingen over de vennootschapsvormen en de invoering van dubbel stemrecht voor loyale aandeelhouders van genoteerde vennootschappen, zijn er ook versoepelingen voorzien voor de organisatie en continuïteit van de deelnemingen in familiale ondernemingen.



Meer informatie vindt u in onze maandelijkse nieuwsbrief en in de brochure ontwikkeld door de Federale Overheidsdienst Justitie, Notaris.be, Graydon en VBO/FEB.



Key learnings from the Roundtable Cycle: Governance in a new Belgian framework

Organised with the support of our partners



To inform you on the main changes and to enable you to debate with peers on how you can implement the opportunities that arise, we organised a Roundtable Cycle.

Contrary to other seminars organised on the same topic, we focused primarily on the specific translation to the corporate governance practice, both in terms of governance structures and the interpretation of behaviour and expectations regarding shareholders, directors, management and the parties involved. These are the key learnings from the roundtables.

De BV als de meest polyvalente vennootschapsvorm

Het Wetboek van vennootschappen en verenigingen wordt aanzien als een opportuniteit om te reflecteren over de beslissingsstructuren en – organen, zonder overhaast te werk te gaan. De flexibiliteit toegelaten door het wetboek maakt het immers mogelijk om de wettelijke structuren te aligneren op de organisatie van de kleine en middelgrote onderneming. Ook voor familiale ondernemingen biedt de BV interessante mogelijkheden om de continuïteit en successie te organiseren (inkoop van eigen aandelen, de enige bestuurder, moduleren van de modaliteiten van het bestuursmandaat, ...).

Naar analogie met de bepalingen in de Belgische Corporate Governance Code 2020 voor beursgenoteerde ondernemingen, die op 9 mei 2019 aan het publiek werd voorgesteld, nodigt het nieuwe wetboek uit om een diepgaande reflectie te houden over de samenstelling en werking van en de interactie tussen de beslissingsorganen binnen de onderneming, inclusief de bevoegdheden en rapportering.

De wetgeving lijkt complex maar de flexibiliteit inzake de BV biedt in werkelijkheid vele mogelijkheden om een en ander af te stemmen op de behoeften van elke onderneming; 'no one size fits all'. De ogenschijnlijke complexiteit kan worden opgevangen door de nodige transparantie in acht te nemen. De grote flexibiliteit dient te worden afgetoetst aan een duidelijk uitgewerkte governance met eerbied voor de rechten van de stakeholders.

De benadering dient in ieder geval dynamisch te zijn: het is een continu proces om de juiste governance praktijken aan te passen aan de ontwikkelingsfasen van de onderneming.

Een belangrijke conclusie van deze rondetafel is dat de weg naar de doelstellingen van de code via een goede governance loopt!

Een eengemaakt Wetboek van vennootschappen en verenigingen: de vereniging geschoeid op de leest van de vennootschappen?

In het voorbije jaar werden vzw's geconfronteerd met een nieuwe wettelijke context. Sinds mei 2018 worden ze immers beschouwd als een onderneming met alle wettelijke implicaties. Zo kunnen ze voortaan ook failliet gaan. Daarnaast is het verenigingsrecht vanaf nu geïntegreerd in een eengemaakt Wetboek van vennootschappen en verenigingen. De gevolgen van deze veranderde wettelijke context worden ook nog eens beïnvloed door andere regelgeving, zoals die rond fiscaliteit, rond vrijwilligers of sectorspecifieke regelgeving. Een voorbeeld hiervan is de regelgeving voor NGO's, de vernieuwde ziekenhuiswet, enz. Daarom is het cruciaal dat raden van bestuur van vzw's zich goed (laten) informeren zodat ze een duidelijk zicht hebben op het juridisch raamwerk waarbinnen de raad en de vzw kan functioneren.

In het kader van deze wettelijke veranderingen pleiten wij ervoor om deze nieuwe wettelijke context als een momentum te zien voor een brede governance reflectie. Zo hopen we dat de aanpassing van de statuten aan het nieuwe Wetboek zal worden aangegrepen om grondig na te denken over een (verdere) professionalisering van de governance. Dit is immers het ideale moment om te reflecteren over het opstellen of updaten van een governance charter of intern reglement. Bij bezorgdheden over bestuursaansprakelijkheid is het belangrijk dat de actie niet beperkt wordt tot een studie van de wettelijke vereisten en het afsluiten van een verzekering, maar dat dit momentum aangegrepen wordt om een opleiding over de rechten en plichten van bestuurders te organiseren, een ethische code op te stellen en procedures rond belangenconflicten vast te leggen.

De Wet legt geen drastische veranderingen op vlak van goed bestuur op, maar hopelijk nodigt het uit om de aanbevelingen voor goed bestuur bij de hand te nemen en zich als raad van bestuur te buigen over de governance 2.0.

Het juiste governance model voor de NV's

Grote (beursgenoteerde) ondernemingen die opereren onder de vorm van een NV, hebben sinds de invoering van het nieuwe Wetboek van vennootschappen en verenigingen (WVV), de keuze uit drie bestuursmodellen, namelijk (1) het traditionele monistisch bestuur met één collegiaal bestuursorgaan, de raad van bestuur, dat in principe uit ten minste drie bestuurders is samengesteld, (2) de enige bestuurder die dezelfde rol, bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft als een collegiale raad van bestuur en waardoor de commanditaire vennootschap op aandelen, die verdwijnt als vennootschapsvorm, in de NV wordt ingekanteld, en (3) het duaal bestuur dat bestaat uit de raad van toezicht en de directieraad waarbij de raad van toezicht bevoegd is voor het algemeen beleid en de strategie van de vennootschap en het toezicht op de directieraad. De directieraad oefent alle bestuursbevoegdheden uit die niet aan de raad van toezicht zijn voorbehouden. Daarnaast wordt het wettelijke geregeld directiecomité afgeschaft. Als laatste bevat het nieuwe WVW voor het eerst een wettelijke definitie van wat men onder dagelijks bestuur moet begrijpen.

Als er één iets gebleken is uit de ronde tafel discussie dan is het wel dat elke vennootschap voor zichzelf de keuze moet maken welk bestuursmodel ze wil kiezen en hoe ze haar bevoegdheidsdelegatie en vertegenwoordigingsbevoegdheden wil organiseren. Het is duidelijk dat elk model zijn voor- en nadelen heeft maar dat de keuze voor een welbepaald model ook wordt ingegeven door de aandeelhoudersstructuur, de structuur van de groep, en de grootte en de eigenheid van de vennootschap. Maar bovenal worden deze structuren bevolkt met mensen en is het aan hen om de structuren 'tot leven te brengen'. Het kiezen van de juiste bestuurders is dan ook cruciaal.

Être administrateur dans un contexte de gouvernance d'entreprise en mutation

Le nouveau Code des Sociétés et Associations contient des innovations importantes pour l'exercice du mandat d'administrateur.

Ainsi, dans la SA, la suppression du caractère d'ordre public de la règle du licenciement ad nutum est perçue comme une avancée importante de nature à encourager l'indépendance d'esprit des administrateurs. La possibilité de dorénavant organiser la fin du mandat d'un administrateur en prévoyant notamment un délai de préavis ou une indemnité compensatoire au bénéfice de l'administrateur permet aux administrateurs indépendants d'exercer leur mandat avec une plus grande liberté d'esprit.

Dans une optique de bonne gouvernance, il est également positif qu'il est mis fin aux cascades de personnes morales ainsi qu'à la situation où une personne physique se dédouble en siégeant à titre personnel et en tant que représentant permanent d'une autre personne morale administratrice. Ces nouvelles règles permettront de clarifier les rôles et ne pas concentrer les pouvoirs entre les mains d'un, ou d'une minorité, d'administrateur(s).

Il est dorénavant explicitement prévu que l'administrateur doit nécessairement être un indépendant (et donc sans relation de subordination) et que s'il se trouve en situation de conflit d'intérêt, il ne peut pas prendre part aux délibérations du CA concernant ces opérations ou ces décisions, outre ne pas prendre part au vote.

Les conséquences du plafonnement de la responsabilité des administrateurs sont considérées comme plutôt limitées, surtout compte tenu des exceptions apportées par le biais des derniers amendements portés au texte de la loi (faute grave, faute légère répétée, intention frauduleuse ou à dessein de nuire). D'un point de vue de la gouvernance, être administrateur équivaut à être responsable mais les discussions sur l'arrivée du cap, ses seuils applicables et ses exceptions instaurées devraient permettre une prise de conscience plus importante dans le chef des administrateurs.

Finalement, la possibilité inscrite dans la loi pour un administrateur de se décharger de sa responsabilité en se désolidarisant de la décision prise en dénonçant son désaccord à l'organe de gestion risque de remettre en question la collégialité du conseil d'administration et devrait donc rester réservée pour des cas vraiment exceptionnels.

En conclusion, ce nouveau Code législatif apporte beaucoup de choses positives allant dans le sens de la bonne gouvernance.

FAMILY BUSINESS GOVERNANCE

With the support of our partner



SIPEF s'est vu décerner le Family Business Award of Excellence pour sa vision durable

Le 12 décembre dernier, SIPEF a été élue ambassadeur belge du Family Business Award of Excellence® 2018. Une initiative organisée par EY pour la cinquième reprise, en collaboration avec GUBERNA, FBN Belgium, BNP Paribas Fortis et L'Echo.

Ce prix récompense les entreprises familiales qui se sont distinguées entre autres par une bonne gouvernance, la transmission de la soif d'entreprendre au fil des générations et leur engagement sociétal.

François Van Hoydonck, CEO de SIPEF, nous accueille à bras ouverts dans le superbe château de Calixberg, au cœur d'un vaste domaine situé à Schoten. 'Je ne considère pas ce prix comme une récompense pour le travail fourni en 2018, mais bien comme une reconnaissance de cent ans de family business.'



Une entreprise familiale atypique

François Van Hoydonck remonte dans le temps et nous explique que SIPEF a été créé en 1919, il y a donc 100 ans exactement, suite à la scission de la société SOCFIN qui gérait des plantations depuis le dix-neuvième siècle déjà.

Après la scission entre SOCFIN et SIPEF, la société familiale belge Bracht est devenue propriétaire de l'entreprise. Par la suite, les familles Ackermans & van Haaren, ainsi que plusieurs autres, ont rejoint l'aventure. 'C'est précisément ce qui nous distingue des autres entreprises familiales qui sont elles généralement monofamiliales. De plus, nous sommes cotés en bourse depuis notre création, ce qui est plutôt exceptionnel pour une entreprise familiale.'

Next generation

Selon François Van Hoydonck, les cent ans de l'entreprise ne constituent pourtant pas le principal motif qui a poussé SIPEF à poser sa candidature pour le Family Business Award of Excellence : 'Nous venons tout juste de passer le flambeau à la nouvelle génération de la famille Bracht.'

'Theo Bracht, le père, a dirigé SIPEF de 1977 à 2007. J'ai alors pris sa succession au poste de CEO, mais il est resté président du conseil d'administration. Entre-temps, il a cédé ses parts à ses filles et s'est entièrement retiré du conseil d'administration.'

'Un nouveau pacte a été signé entre les familles Ackermans & van Haaren et Bracht pour les vingt prochaines années. Ce tournant crucial s'est si bien déroulé que nous avons estimé que cela valait la peine de poser notre candidature.'

'Pour nous, société de commodity relativement méconnue et sans lien direct avec le consommateur final, ce prix n'a d'ailleurs pas la moindre valeur commerciale. C'est plutôt la reconnaissance de notre approche de la gestion entre des administrateurs familiaux et une family business qui a motivé notre candidature.'

Un autre lien

Cette gestion typiquement familiale est principalement caractérisée par une vision sur le long terme, explique François Van Hoydonck : 'Dans d'autres entreprises non familiales cotées en bourse, on trouve beaucoup plus de private equity, d'investisseurs institutionnels et d'actionnaires privés. Ces acteurs ont une vision à plus court terme et entrent ou sortent donc plus souvent.'

'Dans les familles, c'est bien moins le cas, comme le prouve notre famille Bracht, dans l'entreprise depuis six générations. L'attachement à l'entreprise est bien plus solide. Il y a un lien de longue durée. Cela crée une tout autre perspective, y compris pour le management. Vous commencez automatiquement à agir et penser à long terme.'

'Les liens solides entre les familles et l'entreprise donnent lieu à une tout autre perspective.'

'À plus forte raison chez nous, bien entendu, vu l'optique à long terme de nos activités. Quand nous plantons de nouvelles plantations, c'est pour



© Frédéric Blaise

les vingt prochaines années et nous n'en cueillerons les premiers fruits que trois ans plus tard.'

'Mais nous misons toujours sur le long terme. Nous ne ferons rien qui puisse nous apporter rapidement un bénéfice si cela nous pousse à prendre des risques inconsidérés. Ce n'est pas notre style. Nous choisissons toujours les options les plus rentables à terme.'

'Il est vrai que nous sommes de ce fait peut-être moins flexibles et que cette approche nous a déjà fait manquer de belles opportunités par le passé, comme l'achat de nouvelles plantations ou de terrains très lucratifs à court terme, mais elles ne s'inscrivaient pas dans notre vision à long terme.'

Je pense que cette flexibilité est en revanche présente dans les entreprises américaines cotées en bourse, dont le principal actionnaire ne détient pas plus de 2 % des parts. Leur actionnariat est tellement divers que le management indépendant peut agir bien davantage à sa guise.'

'Nous nous soucions beaucoup plus de nos actionnaires et essayons de mettre chaque jour en pratique leur vision à long terme. Je suis d'ailleurs convaincu que cette approche basée sur une structure familiale sera toujours la plus rentable sur le long terme.'

'Nous tâchons de veiller à ce que nos cultures ne nuisent pas à l'environnement.'

Les trois P

François Van Hoydonck estime également que l'adoption d'une politique durable par SIPEF résulte entre autres de cette vision à long terme des familles qui gèrent l'entreprise : 'Et je ne parle pas uniquement des pratiques de

développement durable souvent adoptées par d'autres entreprises, mais aussi de se prémunir à long terme.'

'Nous sommes très attentifs à la manière dont notre entreprise agricole traite l'environnement et ses collaborateurs. Nous tâchons de veiller à ce que nos cultures ne nuisent pas à l'environnement. Et nous accordons beaucoup d'importance aux membres de notre personnel. Nous employons près de 23 000 collaborateurs pour un market cap de six cents millions. Si l'on analyse ce ratio, on constate que nous sommes une entreprise à haute intensité de main d'oeuvre.'

'Mais d'autre part, nous plantons pour vingt ans, ce qui signifie que nous devons conserver nos collaborateurs le même nombre d'années. Vous comprendrez dès lors pourquoi nous mettons un point d'honneur à les choyer. People, Planet, Profit : ces trois P constituent des valeurs particulièrement concrètes au sein de notre entreprise.'

SIPEF (Société Internationale de Plantations et de Finance) est une société agro-industrielle belge basée à Schoten. Le groupe détient et gère des participations dans des entreprises de plantations. L'entreprise est spécialisée dans la production d'huile de palme provenant de plus de 70 000 hectares de plantations en Indonésie et en Papouasie-Nouvelle-Guinée.

Elle produit aussi accessoirement des bananes et des fleurs tropicales en Côte d'Ivoire pour le marché européen et, last but not least, du caoutchouc et du thé.

En 2017, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 321 millions d'USD. A ce jour, SIPEF occupe près de 23 000 personnes de par le monde, dont 20 au siège de Schoten.

Qu'en pensent les partenaires de l'événement ?

'En organisant le Family Business Award of Excellence, nous souhaitons mettre en avant les entreprises familiales de notre pays, car elles sont le moteur de notre économie et elles apportent la continuité nécessaire.'

Tant SIPEF qu'Eloy constituent deux magnifiques exemples d'entrepreneuriat familial durable que nous devons chérir. SIPEF qui, depuis six générations d'une même famille, ose regarder son avenir sur le très long terme, sera un magnifique ambassadeur du Family Business Award of Excellence.'

Patrick Rottiers, CEO EY Belgique

'La gouvernance n'est pas un but en soi, mais un moyen de réaliser la mission et les objectifs de l'entreprise. Dans une entreprise familiale, il s'agit d'aligner la gouvernance de la famille sur celle de l'entreprise à chaque étape. Anticiper est donc la règle d'or.'

Les entreprises familiales sont de plus en plus nombreuses à se rendre compte que la cohésion familiale comporte une valeur économique. Chez GUBERNA, nous constatons que les family businesses sont de plus en plus disposées à investir le temps et les moyens nécessaires dans la formation et l'accompagnement sur mesure.'

Liesbeth De Ridder, Centre Family Business Governance, GUBERNA

'En Belgique, les familles sont souvent les éléments moteurs derrière les joyaux économiques que constituent nos entreprises. Qu'il s'agisse de grands acteurs mondiaux tels qu'AB Inbev ou d'innombrables petites sociétés familiales, L'Echo et De Tijd les mettent en exergue et les soutiennent volontiers. Parce que leur approche peut également être instructive pour d'autres entreprises.'

Grâce à la persévérance et l'esprit d'entreprise de familles depuis pas moins de six générations, SIPEF est parvenue à devenir, parfois malgré des circonstances difficiles, un producteur volontaire et durable d'huile de palme. De telles familles d'entrepreneurs à la tête d'entreprises familiales constituent une source d'inspiration pour les âmes entreprenantes.'

Isabel Albers, Rédacteur en chef chez Mediafin, l'éditeur de L'Echo

'FBN Belgium soutient le Family Business Award of Excellence parce que ce n'est pas une 'compétition', mais une occasion de communiquer autour de la valeur et de l'engagement sociétal de nos sociétés familiales belges.'

Depuis cinq ans, des cases inspirants, qui récompensent des family businesses pour leur vision en termes de gouvernance (familiale), entrepreneurship, transmission et durabilité, sont présentés.'

Anne Mörk Soenen, Executive Director FBN Belgium

'Depuis plusieurs années déjà, BNP Paribas Fortis assume une position d'acteur de qualité en matière d'accompagnement des entreprises familiales, mais aussi des familles derrière ces entreprises.'

C'est pourquoi je suis fier que BNP Paribas Fortis soit cette année partenaire de cet événement qui rend hommage aux entreprises prônant des valeurs telles que la bonne gouvernance et la durabilité. Encore une fois, toutes mes félicitations aux deux lauréats !'

Stéphane Vermeire, General Manager Private Banking & Wealth Management chez BNP Paribas Fortis

Cet article avait déjà été publié dans impulse, la Newsletter d'EY, à la suite de la remise de prix du 'Family Business Award of Excellence® 2018'.

eloy



Le second lauréat en lice était Eloy, une entreprise familiale par excellence. Démarrée en 1965 comme une petite société de terrassement, l'entreprise est aujourd'hui un groupe diversifié, dirigée par la troisième génération, avec des

activités dans quatre métiers différents, allant des travaux d'infrastructure et bâtiments, à l'étude et conception de projets immobiliers, les centrales à béton et le traitement des eaux. Le groupe, qui a su garder ses valeurs intrinsèques tout en grandissant et en se diversifiant de manière impressionnante, a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 80 millions d'euros en 2017, emploie plus de 350 talents et possède 5 filiales à travers le monde. Pour de plus amples informations sur Eloy, surfez sur www.eloy.be.



Een bekroning voor Belgische familiebedrijven die zich onderscheiden

De 'Family Business Award of Excellence® - Sustainable entrepreneurship across generations' belooft familiebedrijven die uitblinken in deugdelijk bestuur in zowel de familie als in het bedrijf en in de interactie tussen de twee, in de visie en het behoud van de familiewaarden, in de overdracht van de ondernemerszin over de generaties heen, in communicatie en in maatschappelijk engagement.

De 6^{de} editie van dit prestigieuze evenement, op gezamenlijk initiatief van EY, GUBERNA en FBN Belgium en in partnership met BNP Paribas Fortis en De Tijd, zal op woensdag 5 december 2019 in Brussel plaatsvinden. Wie zal SIPEF (2018), Vandersanden Group (2017), La Lorraine Bakery Group (2016), Reynaers Aluminium (2015) en Cosucra (2014) opvolgen als Belgische ambassadeur van de 'Family Business Award of Excellence®'? Waarom niet uw onderneming en familie?

Hebt u interesse in een verrijkende en stimulerende ervaring voor uzelf en uw familie? Zoekt u een gelegenheid om formele en informele contacten te leggen en een inspiratiebron voor andere familiebedrijven te worden?



Ontdek nu de selectiecriteria en stel u kandidaat via mail naar info@guberna.be.



Un couronnement pour des entreprises familiales belges qui se distinguent

Le 'Family Business Award of Excellence® - Sustainable entrepreneurship across generations' récompense une entreprise familiale qui a su mettre en évidence des pratiques remarquables en matière de gouvernance familiale et d'entreprise et d'interaction entre les deux, de vision et de maintien des valeurs familiales, de transmission de l'esprit d'entreprendre à travers les générations, de communication et d'engagement sociétal.

La 6^e édition de cet événement prestigieux, créé à l'initiative conjointe d'EY, GUBERNA et FBN Belgium et en partenariat avec BNP Paribas Fortis et L'ECHO, se déroulera le mercredi 5 décembre 2019 à Bruxelles. Mais qui pourra succéder à SIPEF (2018), Vandersanden Group (2017), La Lorraine Bakery Group (2016), Reynaers Aluminium (2015) et Cosucra (2014) en tant qu'ambassadeur belge du 'Family Business Award of Excellence®'? Pourquoi pas votre entreprise et votre famille? Vous êtes motivé(e) à l'idée de vivre une expérience enrichissante et stimulante pour vous et votre famille? Vous souhaitez saisir une opportunité exceptionnelle de nouer des contacts tant formels qu'informels et de pouvoir inspirer d'autres groupes familiaux?



N'hésitez pas à découvrir les critères de sélection et à poser votre candidature en envoyant un mail info@guberna.be.



AN INITIATIVE OF



IN PARTNERSHIP WITH



Liesbeth De Ridder



liesbeth.deridder@guberna.be



LISTED COMPANIES

With the support of our partners



Een grotere focus op duurzame waardecreatie in nieuwe Corporate Governance Code voor Belgische genoteerde vennootschappen

Naar aanleiding van de officiële voorstelling van de Code 2020 wisten we Thomas Leysen, de voorzitter van de Commissie Corporate Governance, te strikken voor een gesprek over de Code maar ook over de toekomstplannen van de Commissie.



Allereerst, Mr. Leysen, wat was voor de Commissie de aanleiding om de Code 2009 te herzien?

Een herziening van de Code 2009 drong zich op omdat er sinds de publicatie tal van wijzigingen geweest zijn in het Belgisch en Europees regelgevend kader. De Code 2009 was hierdoor niet meer volledig coherent met het huidige wetgevend kader. Bovendien treedt in 2020 het nieuwe Belgische Wetboek van vennootschappen en verenigingen in werking dat een aantal belangrijke wijzigingen bevat voor beursgenoteerde vennootschappen, waaronder de invoering van het duaal bestuursmodel. Maar ook op maatschappelijk en academisch vlak zijn er bijkomende inzichten gekomen en hebben er zich debatten voorgedaan met betrekking tot het deugdelijk bestuur van beursgenoteerde vennootschappen. Een revisie was nodig om de Code coherent en relevant te houden.

Wat is (zijn) de grootste innovatie(s) van de Code 2020?

De Code 2020 legt nog meer nadruk op duurzame waardecreatie. Dit wil zeggen een expliciete focus op de lange termijn, op verantwoord gedrag van alle geledingen van de vennootschap en een permanente aandacht voor de legitieme belangen van de stakeholders.

Deze nadruk op de lange termijn wordt ook doorgetrokken naar het remuneratiebeleid. Zo wordt er gevraagd dat de leden van het uitvoerend management tijdens de gehele duurtijd van hun mandaat een minimumaantal aandelen aanhouden. En voor bestuurders vraagt de Code 2020 dat een gedeelte van hun remuneratie in aandelen uitgekeerd wordt, die verplicht aangehouden moeten worden tot na het einde van hun mandaat. Dit is een vrij controversiële bepaling maar de Commissie gelooft dat deze bepaling ertoe kan bijdragen om alle betrokkenen te laten handelen met het perspectief van langetermijnaandeelhouders.

Wat hoopt u met de Code 2020 te bereiken?

Deugdelijk bestuur is in de eerste plaats een zaak van mensen. Hun waarden, competenties en een respectvolle omgang met elkaar zijn doorslaggevend voor het langetermijnsucces van de vennootschap. Ik, en de Commissie samen met mij, hoop dat de nieuwe Code 2020 een belangrijke houvast wordt voor allen die een verantwoordelijkheid hebben voor de duurzaamheid en de ontwikkeling van onze beursgenoteerde vennootschappen.

'Deugdelijk bestuur is in de eerste plaats een zaak van mensen. Hun waarden, competenties en een respectvolle omgang met elkaar zijn doorslaggevend voor het langetermijnsucces van de vennootschap.'

Wij hopen dat de bestuurders ze van tijd tot tijd ter hand zullen nemen (daarom hebben we ook een verzorgde publicatie voorzien) en dat de corporate secretary de raad aan de bepalingen van de Code 2020 zal herinneren, telkens wanneer nodig.

Wat is het belang van een Corporate Governance Code binnen een context van zeer sterk toegenomen regelgeving? We mochten recent een nieuw Wetboek van vennootschappen en verenigingen verwelkomen. Ook vanuit Europa komt er heel wat op ons af. Heeft een Code dan nog wel nut?

Ik vind zeker dat die nog altijd nut heeft, al is het zo dat de coherentie van een Code soms toch wat kan aangetast worden door punctuele wetgevende initiatieven. De Code behoudt haar waarde omdat ze een holistische, totale visie geeft op goed bestuur, daar waar de wetgeving meestal maar deelaspecten aanpakt, meestal in functie van specifieke omstandigheden en politieke imperatieven.

Ten tweede blijf ik er sterk van overtuigd dat de soepelheid van een code een grote meerwaarde biedt door het hanteren van het 'comply or explain' principe. Een wetgeving moet per definitie algemeen zijn, moet voor alle bedrijven toepasselijk zijn. De realiteit van de bedrijven verschilt uiteraard in functie van hun structuur, hun omvang en hun specifieke context. Door aanbevelingen op te leggen die onderworpen zijn aan een 'comply or explain' kan je toch veel beter inspelen op de specifieke realiteit van elk van de bedrijven.

Daarnaast wil ik ook even meegeven dat de wetgever beslist heeft om de onafhankelijkheidscriteria voor bestuurders terug exclusief onder te brengen in de Code, wat toch een versoepeling betekent voor onze beursgenoteerde vennootschappen en eigenlijk een omgekeerde beweging is van hetgeen we de laatste jaren gezien hebben.

Nog een laatste vraag. Hoe ziet u de toekomst van de Commissie? Ik kan mij voorstellen dat de Commissie even dient na te denken over de actiepunten voor de komende jaren na een dergelijk intensief herzieningstraject?

Ik denk dat het voor de toekomst belangrijk is dat er een goede monitoring is van de naleving van de nieuwe Code, en in het bijzonder van het 'comply or explain' principe. De Code biedt de mogelijkheid om van de bepalingen af te wijken, mits hiervoor gegronde argumenten gegeven worden. En daar wringt vaak het schoentje. De Commissie zal daarom jaarlijks een monitoring blijven uitvoeren op de kwaliteit van de gepubliceerde 'explains' en zal desgevallend de vennootschap in kwestie aanspreken indien de motivering onvoldoende overtuigend is. De geloofwaardigheid van de Code staat of valt hiermee.

Daarnaast gaan we ook evalueren of de beursgenoteerde vennootschappen nood hebben aan bijkomende toelichtingsnota's alhoewel daar ook het devies is dat de Code, nog veel meer dan vroeger, vertrekt van een 'principles-based approach' en dat de Commissie dus zo weinig mogelijk prescriptief wil zijn.



**Corporate
Governance**
COMMITTEE

**#tiszover, een nieuwe
Corporate Governance Code 2020!**

De Commissie Corporate Governance heeft op 9 mei 2019 de nieuwe Belgische Corporate Governance Code 2020 ('Code 2020') officieel voorgesteld in aanwezigheid van haar voorzitter, Thomas Leysen en Minister van Justitie, Koen Geens.

De Code 2020 werkt de eerdere versies uit 2004 en 2009 bij om rekening te houden met verschillende ontwikkelingen.

Ten eerste zijn er sinds de vorige editie van de code tal van wijzigingen geweest in het Belgisch en Europees regelgevend kader dat van toepassing is op beursgenoteerde vennootschappen. Zo houdt Code 2020 rekening met de nieuwe bepalingen betreffende de beursgenoteerde vennootschappen die worden ingevoerd door het Belgische Wetboek van vennootschappen en verenigingen dat op 1 januari 2020 in werking treedt. Een voorbeeld daarvan is de mogelijkheid om een duaal bestuursmodel in te voeren.

In de tweede plaats zijn er sinds 2009 bijkomende inzichten gegroeid op maatschappelijk en academisch vlak met betrekking tot het deugdelijk bestuur van beursgenoteerde vennootschappen. Een code dient mee te evolueren met de tijd om beter aan te sluiten bij de verwachtingen van diens primaire gebruikers en rekening te houden met de internationale praktijken die met name worden weerspiegeld in de recente wijzigingen van de corporate governance codes in verschillende landen.



Consulteer de Code 2020 en het persbericht (NL, FR, ENG):
www.corporategovernancecommittee.be/nl

The Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies



Financial Reporting Council

In June 2018, the UK Government introduced legislation which requires private companies of a significant size (more than 2,000 employees OR a turnover of more than £200 million and a balance sheet of more than £2 billion), that are currently not required to provide a corporate governance statement, to disclose their corporate governance arrangements in their directors' report and on their website, including whether they follow a formal code.

A Coalition Group, established by the FRC, and under the chairmanship of James Wates, was asked to prepare principles to help those companies which are subject to the thresholds comply with the new reporting requirement. On 10 December 2018, the Coalition Group issued the first Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies.

The new corporate governance reporting requirements will apply to company reporting for financial years starting on or after 1 January 2019. Although there is no obligation on companies to adopt the Wates Principles, they provide an approach to corporate governance that offers sufficient flexibility for a diverse range of companies without being too prescriptive.

The six principles are:

- **Purpose and Leadership** – An effective board develops and promotes the purpose of a company and ensures that its values, strategy and culture align with that purpose.
- **Board Composition** - Effective board composition requires an effective chair and a balance of skills, backgrounds, experience and knowledge, with individual directors having sufficient capacity to make a valuable contribution. The size of a board should be guided by the scale and complexity of the company.

- **Board Responsibilities** - The board and individual directors should have a clear understanding of their accountability and responsibilities. The board's policies and procedures should support effective decision-making and independent challenge.
- **Opportunity and Risk** - A board should promote the long-term sustainable success of the company by identifying opportunities to create and preserve value and establishing oversight for the identification and mitigation of risks.
- **Remuneration** - A board should promote executive remuneration structures aligned to the long-term sustainable success of a company, taking into account pay and conditions elsewhere in the company.
- **Stakeholder Relationships and Engagement** - Directors should foster effective stakeholder relationships aligned to the company's purpose. The board is responsible for overseeing meaningful engagement with stakeholders, including the workforce, and having regard to their views when taking decisions.

Did you know?

Did you know that the Coalition Group was inspired by the Code Buyse III, the Belgian Corporate Governance Code for non-listed companies?



Consult the Wates Principles:



Annelies De Wilde



annelies.dewilde@guberna.be



How will the digital revolution impact interaction among the Corporate Governance actors in modern companies?

2nd edition of The Corporate Governance Dialogue – Brussels, 13 December 2018

At the 2nd edition of the Corporate Governance Dialogue, ecoDa, together with its corporate associates and various experts, tackled two questions :

- How will/could digitalisation impact shareholder dialogue and engagement?
- What is the potential impact of digitalisation on the relationship with and involvement of stakeholders?

An in-depth study by EY on 10 Member States showed that there is a trend towards the usage of digital solutions, especially by larger and public companies, compared to smaller, private ones. Although the regulatory framework is not an obstacle, experimenting with new technologies to increase shareholder dialogue and engagement is still quite low in Europe. Other impediments and risks are identified. During the debate it was highlighted that the physical general shareholder meeting, as it is today, can still be pictured as a scenery where minority voices are heard. Even with decreasing participation in some countries, this human dimension would be suppressed by digital/virtual general meetings. Moreover, digital solutions such as blockchain eliminates intermediaries which are not favoured by certain professions. Nevertheless, blockchain would bring benefits such as lower transaction costs, help to map all the rights attached to securities and provide more transparency on whether beneficial owners actually vote. Up to a certain point, there is some real benefit in this but huge investments are needed, not only in new technologies, but also in trustful instruments.

Prof. dr. Erik Vermeulen stated that the successful business model today has shifted from a hierarchical organisation to platforms which can increase the engagement, involvement and accountability of stakeholders in a company. It has become clear that digital technologies disrupt traditional corporate governance by the example of blockchain based tokens which provide the



right incentives for stakeholders with a feeling of affiliation to a community on a specific platform. A downside to these newly emerging platform models is exploitation as well as the fact that when they face difficulties, they are prone to move back to a hierarchy.

However, companies need to take consumer views more seriously to keep in touch with societal trends. It is debatable whether board members are able to initiate a company's shift towards a platform. A board's composition could benefit from the inclusion of stakeholders' voice and the expertise of millennials. Technologies such as machine learning could help companies to select board members while AI facilitates truly data-driven decision-making and innovates ideas. Altogether, technology will facilitate more community-driven organisations and allow for continuous reporting, enabling a forward-looking approach and better dialogue engagement with share- and stakeholders. Relationships among different actors as well as rules governing the latter will have to change.



Consult the full report:



Abigail Levrau



abigail.levrau@guberna.be



Gouvernance de l'Etat actionnaire : quels défis au lendemain des élections ?



Le rideau vient de tomber sur la dernière législature, pleine de promesses en termes de gouvernance publique. En effet, l'Accord de gouvernement de 2014 contenait bon nombre de dispositions émanant du mémorandum de GUBERNA visant à optimiser le rôle de l'Etat belge en sa qualité d'actionnaire. Afin d'analyser les avancées enregistrées et les défis restants, GUBERNA a rédigé une note de vision qu'elle a transmise aux partis politiques et aux ministres fédéraux avant les élections du 26 mai dernier. Cette note est disponible sur www.guberna.be.

Les réalisations majeures des cinq dernières années se sont matérialisées au travers de deux initiatives principales. Premièrement, la loi du 21 mars 1991 a été révisée, permettant aux entreprises publiques cotées en bourse d'adopter des pratiques de gouvernance similaires à celles en vigueur pour les entreprises privées. Deuxièmement, un contrat de gestion a été introduit pour le bras financier de l'Etat fédéral, à savoir la SFPI (Société Fédérale de Participations et d'Investissement). Ce contrat de gestion invite la SFPI à entreprendre une série de réformes de gouvernance : centralisation des participations, renforcement de son expertise, développement d'une gouvernance de qualité dans ses participations, classification de celles-ci afin de mener une politique actionnariale différenciée, développement d'une charte de l'administrateur d'entreprise publique, création d'un 'Centre Expertise & Appui' en son sein pour soutenir les administrateurs, développement d'avis relatifs à la note de politique actionnariale de l'Etat et à la professionnalisation du processus de nomination des administrateurs, etc. Ces éléments allant dans le sens d'une meilleure gouvernance devront néanmoins encore être traduits dans les faits. GUBERNA ne manquera pas de suivre de près ces réformes et espère que sa note de vision pourra servir de source d'inspiration pour les mener à bien.

GUBERNA identifie cependant 7 défis restants auxquels le prochain exécutif devrait s'atteler :

1. **La SFPI au centre de la gouvernance actionnariale de demain.** Force est de constater que – au travers du contrat de gestion – le gouvernement a transféré à la SFPI la responsabilité de formaliser et d'implémenter un nombre conséquent de mesures de gouvernance. GUBERNA appelle dès lors le gouvernement à doter la SFPI de moyens lui permettant de concrétiser ces mesures de manière ambitieuse.
2. **Une professionnalisation nécessaire des conseils d'administration.** GUBERNA rappelle qu'un processus de sélection professionnel est nécessaire pour tous types d'administrateurs et d'organisations publiques. La SFPI détient une opportunité unique de développer un tel processus pour les entreprises de son portefeuille. GUBERNA estime toutefois que l'ensemble des organisations publiques devraient être soumises à un processus de sélection professionnel. GUBERNA plaide également pour la présence d'administrateurs indépendants dans chaque organisation publique, pour l'application du concept de 'staggered board' (afin d'éviter que tout le conseil d'administration ne soit renouvelé en même temps) et pour le renforcement de la formation des administrateurs.
3. **Des administrateurs qui prennent leurs responsabilités individuelles.** Quelle que soit la qualité de la fonction actionnariale étatique, ce sont in fine les administrateurs individuels qui seront amenés à jouer un rôle décisif au niveau des conseils d'administration des organisations publiques. Qu'ils soient

administrateurs nommés en tant qu'indépendants ou représentants de l'actionnaire, ils doivent agir de manière professionnelle et faire preuve en toutes circonstances d'indépendance d'esprit. En d'autres termes, l'administrateur ne peut agir au nom et pour compte de ceux à qui il doit sa nomination.

4. **Des canaux de communication clairs entre les organisations publiques et l'Etat actionnaire.**

Le président du conseil d'administration peut y jouer un rôle de premier plan. Les pratiques de gouvernance de qualité appellent à ce qu'il soit le point de contact privilégié pour les actionnaires. Il lui revient ensuite de tenir son conseil d'administration informé de la teneur des discussions. Il apparaît à tout le moins crucial à GUBERNA de s'assurer d'une communication optimale entre l'entreprise et ses actionnaires en vue de l'assemblée générale. Il serait incorrect de considérer qu'un parlementaire ou un ministre doive développer ses canaux de communication via les administrateurs de son appartenance politique siégeant au sein du conseil d'administration de l'entreprise considérée.

5. **Une stratégie actionnariale à long terme claire et transparente, distincte des stratégies individuelles des organisations publiques.**

GUBERNA réitère l'importance d'une note actionnariale, et ce, conformément aux lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques. GUBERNA souligne qu'une telle stratégie doit être distincte de la stratégie individuelle de chacune des entreprises publiques (un contrat de gestion ne pouvant être considéré comme étant cette stratégie actionnariale globale). GUBERNA prône par ailleurs que cette stratégie actionnariale fasse partie intégrante de l'accord de gouvernement. Enfin, il paraît nécessaire de développer cette stratégie actionnariale dans une optique de long terme, afin de garantir un certain degré de stabilité nécessaire au bon fonctionnement des entreprises publiques, compte tenu de leurs investissements parfois conséquents.

6. **Un intérêt sociétal clarifié et estimé.**

L'intervention d'un Etat dans l'actionnariat d'une entreprise va au-delà de simples considérations financières : elle est guidée par des intérêts sociétaux divers. Protection de l'emploi, délivrance de services publics, préservation de secteurs stratégiques pour l'Etat, développement de secteurs prometteurs, sauvetage d'entreprises stratégiques, etc. sont autant d'éléments pouvant être repris sous la notion d'intérêt sociétal. A l'heure actuelle, une notion unique de l'intérêt sociétal de l'Etat actionnaire fait défaut. Or, elle est essentielle afin que l'ensemble des entreprises publiques puissent en tenir compte. C'est pourquoi, GUBERNA recommande que le gouvernement se positionne – au travers de sa note de vision actionnariale – sur cette notion d'intérêt sociétal.

7. **Un Etat actionnaire centralisé fort, aux casquettes distinctes.**

La centralisation des participations voulue par le gouvernement n'est pas encore effective et des choix importants doivent encore être posés quant aux participations publiques à centraliser au sein de la SFPI. La centralisation de l'ensemble des participations de l'Etat au sein d'une seule entité présente de nombreux avantages notamment en termes de développement de connaissances et d'expertises pointues, de processus de gouvernance professionnels (notamment par rapport au développement d'un processus professionnel de sélection des administrateurs), de cohérence dans l'application de la stratégie actionnariale, ou encore de clarté. Au-delà de ces aspects, la centralisation des participations au sein de la SFPI permettrait d'identifier clairement la fonction actionnariale de l'Etat et de la distinguer des autres casquettes qu'il porte. Les fonctions législative et de régulation sont ici particulièrement visées.

Au travers de ses outils et publications, GUBERNA s'efforce d'apporter des solutions pour répondre à ces défis. La note de vision de GUBERNA détaille davantage les pistes envisagées pour les relever, dans l'espoir que les réformes ambitieuses initiées puissent être poursuivies durant la législature à venir.

Renaud Van Goethem



renaud.vangoethem@
guberna.be



Jaarlijks event public governance: De onafhankelijke bestuurder in de publieke sector

Het centrum Public Governance focust, met de steun van haar partners Deloitte en Belfius, elk jaar op een thema dat van groot belang is voor goed bestuur binnen de publieke sector. In 2018 lag de focus op 'De onafhankelijke bestuurder in de publieke sector'. We ontwikkelden niet enkel een nieuwe praktische tool hieromtrent (hieronder meer), maar dit vormde ook het onderwerp van het jaarlijks event voor de publieke sector.

Tijdens het event werden twee getuigenissen uit de praktijk gepresenteerd en kwamen (vertegenwoordigers van) de Vlaamse, Waalse en Brussels voogdijminister hun visie toelichten. Zowel Luc Martens (lid remuneratie- en nominatiecomité De Lijn), als Laurence Bovy (CEO Vivaqua) brachten een inspirerende getuigenis over hoe de organisatie binnen de grenzen van het wettelijk kader de uitdaging aanging om te streven naar een zo professioneel mogelijk selectieproces en zo optimaal mogelijke samenstelling voor de raad van bestuur. Het verhaal vertrok echter van zeer verschillende voorwaarden.



Prof. dr. Lutgart Van den Berghe en Minister Liesbeth Homans



Luc Martens, De Lijn

Het Decreet Deugdelijk Bestuur verplicht De Lijn om de raad van bestuur voor minstens een derde uit onafhankelijke bestuurders te laten bestaan. Deze 'simpele' richtlijn brengt echter een belangrijke uitdaging met zich mee. De samenstelling van de raad van bestuur in een publieke context vormt zeer vaak een delicaat evenwicht. Om aan dit delicaat evenwicht zomaar een derde onafhankelijke bestuurders toe te voegen zonder de raad in omvang te laten toenemen, was geen gemakkelijke oefening.

Deze uitdaging weerhield De Lijn er niet van om door te zetten en een professioneel selectieproces onder begeleiding van een headhunter (Schelstraete Delacourt Associates) en GUBERNA op te zetten. Dit resulteerde in 4 onafhankelijke bestuurders.

Vivaqua streeft er ook naar om een zo optimaal mogelijke samenstelling van de raad van bestuur en haar comités te installeren, maar is tot op vandaag wettelijk niet toegelaten om onafhankelijke bestuurders aan te stellen. Dit wettelijk obstakel weerhield Vivaqua niet om een creatieve oplossing te zoeken zodat zij aan het auditcomité onafhankelijke profielen konden toevoegen die met hun specifieke competenties en een externe, kritische en objectieve blik een toegevoegde waarde kunnen brengen. Met de steun van GUBERNA, zetten zij een professioneel selectieproces op om permanent genodigden te vinden. Ook hier is het inspirerend om te zien hoe de organisatie op zoek is gegaan naar creatieve oplossingen om hun governance te optimaliseren.



Laurence Bovy, Vivaqua

Tot slot lichtten Minister Homans (Vlaams minister van Binnenlands Bestuur), Khalil Aouasti (kabinetsmedewerker voor Brussels Minister-President Rudi Vervoort), Bernard Lietar (kabinetsmedewerker voor Waals minister voor lokaal bestuur Valérie De Bue) het beleid m.b.t. onafhankelijke bestuurders voor lokale publieke organisaties (zoals intercommunales) toe. Sinds de schandalen omtrent intercommunales aan het licht kwamen, hebben de politici hard gewerkt om goed bestuur in dit type organisaties te verbeteren en dergelijke schandalen in de toekomst onmogelijk te maken. Specifiek m.b.t. onafhankelijke bestuurders bleek dat voornamelijk

in Vlaanderen en Wallonië belangrijke stappen zijn gezet. In Vlaanderen is het voor het eerst mogelijk om op lokaal niveau onafhankelijke bestuurders op te nemen in de raad van bestuur. Een verplichting zoals voor de Vlaamse publieke organisaties (zie De Lijn) is er evenwel nog niet. In Wallonië werd dit op lokaal niveau ook voor het eerst mogelijk gemaakt, maar daar opteerde minister De Bue voor een bovengrens van maximum 2 onafhankelijke bestuurders om zo het primaat van de democratische representativiteit te bewaren. In het Brussels gewest is het nog steeds niet mogelijk om onafhankelijke bestuurders aan te stellen. Dhr. Aouasti vreest dat een 'kaste' van zogenaamd professionele bestuurders zou kunnen ontstaan, ten nadele van de vertegenwoordigers van de publieke aandeelhouders. GUBERNA is enthousiast over de stappen die gezet zijn, maar er is nog werk aan de winkel.



Praktische tool voor de onafhankelijke bestuurder in de publieke sector

Zoals tijdens het event duidelijk werd, zijn belangrijke stappen gezet met betrekking tot de onafhankelijke bestuurder in de publieke context. Denk hierbij aan richtlijnen om het aantrekken van onafhankelijke bestuurders verplicht of mogelijk te maken (cf. Decreet Deugdelijk Bestuur, Decreet Lokaal Bestuur en le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation). Deze wettelijke veranderingen en het steeds groeiende bewustzijn omtrent het belang van goed bestuur, heeft ervoor gezorgd dat er heel wat reflecties opgestart zijn binnen publieke organisaties. Daarom heeft GUBERNA samen met leden-experten een praktische tool ontwikkeld om publieke organisaties en verantwoordelijken voor de selectie en benoeming van bestuurders te helpen bij het aantrekken van bestuurders die voldoen aan de hoge normen van onafhankelijkheid. Als kenniscentrum voor deugdelijk bestuur ontwikkelt GUBERNA tools die organisaties ondersteunen bij de professionalisering van hun bestuur.



U kan onze praktische tool raadplegen op onze website:



NL



FR

Fanny D'hondt



fanny.dhondt@guberna.be



SHAREHOLDER GOVERNANCE

With the support of our partners



Deloitte. Laga

Relationship agreements

A new step in developing innovative governance mechanisms

Since its very start, GUBERNA had the ambition to promote continuous improvement of governance practices and, as such, further sustainable success for our Belgian companies. To this end, we not only conduct thorough academic research but also regularly review best practices internationally. Such international alignment is essential to create a level playing field for our Belgian companies and promote their international reputation.

In light of this endeavour, GUBERNA is proud that after nearly two decennia of promoting 'our' controlling shareholder model, this - often criticised - model has gained more appreciation. Exemplary in this respect is the acceptance, within the Belgian legal context, of the option of double or multiple voting rights for long-term shareholders. Moreover, the appreciation for stable and active shareholders has been increasing steadily, also in international terms, not in the least since the financial crisis showed that the assumption of active stewards in a dispersed shareholding model proved hard to reach (an assumption we already criticized in our 2002¹ publication!).

Our belief in the controlling shareholder model is mainly based on observations that the toughest monitoring comes from controlling shareholders, who - at the same time - are fostering sustainability by their long-term shareholding focus. This belief may however not be interpreted as a blind belief. On the contrary, our objective and independent status obliges GUBERNA to be vigilant for the (abundant) critique of institutional investors and proxy advisors as to the potential downside of controlling shareholders. The concentration of decision-power, certainly in a model with double or multiple voting rights, may lead to abuse of powerful positions, at the detriment of the (absent/outside) minority shareholders. Exemplary in this respect is that GUBERNA's proposal for multiple

voting rights explicitly acknowledged these worries by complementing the increased decision-rights (thanks to multiple voting) with increased attention for the protection of the rights² of minority shareholders. Independence of decision-making in the best interest of the company is indeed the key ingredient of good governance practices. The new code for listed companies stresses the importance of independence of mind of all directors, whether defined as independent directors or not. To this end, GUBERNA has also promoted the integration within the Code 2020 of the concept of a relationship agreement.

What is a relationship agreement?

Although the content of a relationship agreement is not defined in Belgium, we may refer to the UK listing requirements or to the Dutch proposals (of the organisation of institutional investors) to further reflect on its potential content. The relationship agreement is an agreement between a company (mostly a listed company, although the principles can also be used for unlisted companies with minority shareholders) and its controlling shareholder³. Essential ingredients relate to the engagement by the controlling shareholder that all his/her transactions and relationships with the company will be conducted at arm's length and made on normal market conditions. On top of that, additional governance mechanisms will be installed to guarantee that the representation of controlling shareholders in the board is well regulated, that independent decision-making at board level is secured (also fully complying with the governance principles) and that guarantees are in place to prevent possible perception of insider trading.

Including the reflection on relationship agreements in the Code 2020

The Corporate Governance Committee introduced in its proposal for a 2020 Belgian Code on Corporate Governance the notion of 'relationship agreement'. Notably, the

1 Corporate Governance in a globalising world: convergence or divergence? A European Perspective', Kluwer Academic Publishers, 2002.
 2 See e.g. the dossier prepared for the Hearing at the Parliamentary Commission in October 2006: 'Un modèle belge d'actions à vote plural compatible avec la gouvernance d'entreprise', Belgian Governance Institute.
 3 Originally the UK Listing Rules defined a 'controlling shareholder' as any person who exercises or controls on its own, or together with any person with whom they are 'acting in concert', 30% or more of the voting rights of a premium listed company. (Source: 'Update to the Listing Rules', 21 May 2014, by Freshfields Bruckhaus Deringer.)

Committee introduced a new provision 8.7 stating: 'Consideration should be given as to the set-up of relationship agreements, allowing the company to operate autonomously.'

Following the public consultation and the public hearing, the Committee received several comments and critical remarks on this new provision. Most respondents did not favour the introduction of this concept, pointing a.o. to the fact that this concept is unknown in Belgium, there is no legal basis, additional guidance is lacking, it might lead to additional formalistic burden with little practical impact, whereas there are already substantial protection measures for minority shareholders. After thorough discussion, the Committee decided to keep this provision, but amend it as follows: 'The board should debate whether it would be appropriate for the company to enter into a relationship agreement'.

In light of the suggestions to complement this provision with more explicit guidance, GUBERNA decided to further invest in developing such guidance, together with its vast network of expert-members.

Why promoting a relationship agreement in practice?

The proposal is that boards of Belgian listed companies with controlling shareholders should thoroughly reflect on the introduction of a relationship agreement. The underlying objective is (again) to convince the investment world that even with controlling shareholders (and eventually with double/multiple voting rights), the interests of the minority shareholders will be duly respected. On top of that, by explicitly promoting the necessary mechanisms that foster independent decision-making in 'controlled' listed companies, GUBERNA hopes that the evaluation of these companies will increase, hereby lowering the discount (décôte) investors need in order for them to invest in that type of listed companies.

Prof. dr. Lutgart Van den Berghe



FRC strengthens UK Stewardship Code



Financial Reporting Council

The Financial Reporting Council (FRC) is consulting on a new Stewardship Code that sets substantially higher expectations for investor stewardship policy and practice. The Code will focus on how effective stewardship delivers sustainable value for beneficiaries, the economy and society.

The new Code aims to increase demand for more effective stewardship and investment decision-making which is better aligned to the needs of institutional investors' clients and beneficiaries.

The proposed main changes to the Code include:

- **Purpose, values and culture.** Investors must report how their purpose, values and culture enable them to meet their obligations to clients and beneficiaries. This aligns the Code with the UK Corporate Governance Code and encourages embedding behaviour conducive to effective stewardship in the investor community.
- **Recognising the importance of ESG factors.** The proposed Code now refers to environmental, social and governance (ESG) factors. Signatories are expected to take material ESG issues into account when fulfilling

their stewardship responsibilities.

- **Stewardship beyond listed equity.** The proposed Code now expects investors to exercise stewardship across a wider range of assets where they have influence and rights, in the UK and globally.

The proposed 2019 Code sets out more rigorous requirements for reporting, focusing on how stewardship activities deliver outcomes against objectives. Reporting will be subject to increased oversight by the FRC to ensure the Code is effective in raising the quality of stewardship across the investor community.

In preparing the consultation the FRC has engaged with 170 members of the investment community and companies, including the largest UK asset managers, pension funds, key international investors and UK listed companies.



Consult the revised UK Stewardship Code:



SME GOVERNANCE

With the support of our partner



Deux générations d'entrepreneurs, une même vision de la gouvernance

La gouvernance des PME, sans doute plus encore que celle d'autres types d'organisations, est avant tout question d'ajustement dynamique au stade de développement de l'entreprise et aux entrepreneurs qui la portent. Et ce au travers de la professionnalisation et de l'efficacité croissante des processus décisionnels de la PME, des organes décisionnels qui la structurent et des personnes qui y agissent.

Démonstration ci-dessous avec le témoignage de deux entrepreneurs engagés dans la gouvernance de leur PME.

Rencontre avec Paul Pirard (PP), fondateur et président Trane Belgium – participant au cycle GUBERNA 'Cap sur la gouvernance des PME' et Xavier Gorgemans (XG), CEO Trane Belgium – alumnus des formations GUBERNA Director & Board Effectiveness

Paul, depuis sa fondation en 1981 vous avez accompagné le développement de Trane Belgium et son succès, remarqué par la nomination au Trends Gazelles Award 2017 ; pourquoi avoir rejoint la formation CAP ?

PP Depuis sa fondation en 1981 jusqu'au MBO de 2015, le CA est resté enfermé dans l'approbation des décisions. A ce jour l'évolution de la société nous a menés à réfléchir sur la nécessité d'adapter, de structurer, d'élargir le CA.

Pour répondre à cette évolution, ne pas rater ma dernière ligne droite professionnelle et y participer avec dignité, je me suis appliqué le vieil adage : 'Quel que soit ton âge et horizon professionnel, apprends ton nouveau métier'. Après un tour d'horizon, je me félicite du choix GUBERNA car il m'a mis sur le chemin du changement et de l'adaptation à une nouvelle donne.

Limitier le partage des pouvoirs et responsabilités facilite une certaine flexibilité de fonctionnement, en particulier dans les PME où les mêmes personnes portent souvent plusieurs casquettes. Néanmoins cette concentration de pouvoir peut priver l'entreprise de valeurs ajoutées complémentaires. Quels sont d'expérience pour une PME, les enjeux de l'ouverture de sa gouvernance ?

PP Selon moi, cet enjeu est double. Premièrement, nous devons faire passer Trane Belgium de 'nous dirigeons l'entreprise' à 'l'entreprise est administrée, dirigée'. Nous sommes obligés de redéfinir le positionnement et l'autorité de chaque membre sous chaque casquette. Deuxièmement, après avoir fixé les nouveaux besoins, les avoir

hiérarchisés, nous devons les implémenter.

Relever ces enjeux appelle une aide extérieure. La présence d'un administrateur extérieur n'est pas un nouveau challenge, c'est une nécessité !

GUBERNA m'a appris que notre situation n'avait rien d'exceptionnelle mais que nos réponses elles, le seront !

XG Porter plusieurs casquettes facilite à court terme les prises de décisions. Cela peut procurer un confort de ne pas se confronter à une certaine lourdeur. Cependant, quand le train est lancé sur des rails, on ne se rend pas toujours compte de l'importance de la gouvernance. Mais dès que des cailloux apparaissent...

Les formations GUBERNA ont été révélatrices des étapes que nous devons franchir pour passer un pallier de croissance. Les structures opérationnelles sont prêtes mais au niveau de nos structures de gouvernance, un travail doit être réalisé. Il s'agit notamment de s'assurer de la présence de suffisamment de processus de pouvoirs et contre-pouvoirs, en diversifiant utilement les acteurs en présence avec l'ouverture du conseil d'administration à 2 administrateurs indépendants.

'Porter plusieurs casquettes facilite à court terme les prises de décisions. Cela peut procurer un confort de ne pas se confronter à une certaine lourdeur. Cependant, quand le train est lancé sur des rails, on ne se rend pas toujours compte de l'importance de la gouvernance. Mais dès que des cailloux apparaissent...'

Xavier Gorgemans

Vous-mêmes portez plusieurs casquettes au sein de Trane Belgium. Quelles difficultés y voyez-vous, et quels sont les aides reçues de GUBERNA?

PP Je n'ai jamais eu de problème à me situer et à agir sous les casquettes que je porte (actionnaire, administrateur, manager). J'ai eu la chance incroyable de suggérer le MBO et d'être en mesure d'appliquer une idée maîtresse qui a toujours guidé mon comportement professionnel : 'Choisis les meilleurs et laisse-les faire !'

Il faut être conscient que sous chaque casquette, il y a une mission bien définie à remplir et une conduite à tenir impérativement dans un lien d'autorité que l'on doit respecter. C'est la clé de la continuité de la gestion et de l'action à laquelle GUBERNA m'a sensibilisé.

XG Je ne remercierai jamais assez GUBERNA pour m'avoir permis de m'ouvrir à d'autres horizons. Ce que je trouve agréable, c'est le non jugement des situations. Chaque entité a son histoire, son présent et son futur. Il n'y a pas qu'une réponse formalisée mais un faisceau de bonnes réflexions, de bonnes résolutions qui peuvent différer d'une société à une autre. Les témoignages d'autres sociétés ont été particulièrement appréciés et ont démystifié nos interrogations initiales... : non, nous ne sommes pas seuls dans le cas !



Paul Pirard



Xavier Gorgemans

En tant que CEO, pour quelles zones de responsabilités le soutien d'un CA professionnel vous est-il précieux ?

XG Particulièrement dans la typologie où les propriétaires sont à la fois actionnaires, administrateurs et managers comme Trane Belgium, un conseil avec des administrateurs indépendants permettrait une formalisation plus poussée de la stratégie générale de l'entreprise et surtout le suivi lié.

Selon votre vécu d'une PME, comment préserver et renouveler l'affectio societatis des débuts ?

PP 50 ans dans la même entreprise ayant un faible taux de rotation du personnel, cela crée des liens. Vouloir garder l'affect du départ aurait été une erreur. Une entreprise tout comme un organisme vivant voit aussi son affect évoluer, se renforcer et se consolider au fil des années. Nous nous appliquons à faire vivre l'entreprise autour de valeurs partagées. Nous nous ménageons des activités externes qui créent des liens importants entre le personnel.

XG Dès le départ, le projet de sauvetage d'une entreprise dans laquelle je m'étais déjà donné corps et âme, a comblé mon tempérament d'entrepreneur. Quel plaisir de se rendre compte de l'impact qu'on peut avoir sur une organisation... Avec la perte de nos licences d'exportation sur l'Iraq et la Libye en 2018 dans des circonstances abruptes, nous devons effectivement retravailler sur un nouveau projet et bien définir le cap à donner.

Un aspect essentiel et parfois moins visible de la gouvernance, est l'importance des personnalités qui l'exercent et la qualité de leurs relations. Quelles leçons partageriez-vous de votre expérience ?

PP Le 'one man company' est à proscrire car il sclérose une société et empêche tout développement. Dans le développement d'une société, il est impératif de créer les conditions qui font que chaque membre du personnel prend conscience de sa valeur, de ses possibilités professionnelles et du champ de ses responsabilités.

Une leçon que je retire de ma formation GUBERNA, c'est le poids positif qu'apportent des administrateurs externes à un moment particulier de l'évolution d'une société. Ce moment particulier, je le définis comme étant un choc qui fait que les fondateurs sortent la tête du guidon et perçoivent la fragilité, la difficulté de continuer en l'état l'entreprise. Aujourd'hui j'anticiperais ce moment qui me paraît inévitable dans tous développements.

XG Une entreprise, un CA, un CODIR, ... n'est rien sans les humains qui composent ces organes. Et qui dit humain dit relations, personnalités, points de vue différents... Accorder tout cela dans une décision commune suivie de réelle prise de position au niveau opérationnel revêt d'une

bonne dose de patience ... mais si chaque personnalité se met au service de l'entreprise, cela rend les choses plus aisées!

Vous avez vécu la disparition de votre co-fondateur et associé de départ, et par ailleurs administrateur délégué. Quelles leçons retirez-vous de cette crise?

PP En dehors du drame humain que cela engendre, la société n'était pas prête structurellement à vivre ce bouleversement inopiné car tous les pouvoirs résidaient dans les mains de mon co-fondateur. De plus, la société était en déclin depuis plusieurs années... Avec mes deux nouveaux partenaires, nous avons établi un projet et le cadre opérationnel afin de permettre un redémarrage. A l'examen des résultats, la société est sortie de l'ornière. A nous de réfléchir maintenant sur la gouvernance de la société pour qu'elle puisse passer avec succès au crash test !

Trane Belgium réfléchit à ouvrir son CA à des administrateurs indépendants, à quoi serez-vous attentif lors de la sélection ?

PP L'attention portera forcément sur leurs personnalités, leur ouverture d'esprit, leurs compétences mais surtout sur la capacité qu'ils auront à se positionner en réelle force de proposition et d'opposition.

L'expérience me confirme que je devrai jouer mon rôle de président du conseil d'administration à fond et être le gardien du futur équilibre. L'entrée de nouveaux administrateurs impliquera un nouveau mode opératoire pour les fondateurs qui devront prendre conscience que l'exécution d'une décision impliquera le port d'une autre casquette, celle de manager, et qu'une relation d'autorité sera d'application. Le CA élargi sera donc l'aiguillon de l'opérationnel. Un opérationnel sous une tension saine génère à priori des solutions originales.

Tout l'art sera de laisser la place d'expression de chacun et de trouver un consensus progressiste.

XG Nous voulons obtenir un vrai contre-pouvoir, une vraie personnalité forte qui permettra de rendre nos décisions plus objectives, de réfléchir ensemble 'out of the box', de structurer la PME pour les étapes de croissance à venir.

Quelles leçons de votre expérience de gouvernance partageriez-vous avec d'autres entrepreneurs?

XG Grâce à GUBERNA et aux nombreux partages d'informations de nos pairs, on se sent aidé dans notre réflexion. Ce qui nous paraissait difficile voire impossible à réaliser, poussant toujours la décision à plus tard par manque de connaissance ou à cause de justification 'ce n'est que pour les grandes boîtes', nous paraît maintenant beaucoup plus évident !

PP Ma recommandation serait d'ouvrir au plus tôt votre CA à des personnes extérieures ayant des compétences générales en gouvernance mais surtout des compétences fortes en miroir de vos faiblesses. Prenez grand soin d'identifier vos points faibles. N'ayez pas peur de vous faire aider durant le travail d'identification de ceux-ci. Soyez convaincu que chaque critique est une chance de progresser.

Sincèrement, je leur recommanderais de suivre chez GUBERNA le cycle de formation 'Cap sur la gouvernance' afin de prendre conscience que le chemin qu'ils auront à parcourir est déjà connu et que cette formation les aidera à dégager leurs propres solutions.

'Ma recommandation serait d'ouvrir au plus tôt votre CA à des personnes extérieures ayant des compétences générales en gouvernance mais surtout des compétences fortes en miroir de vos faiblesses. Prenez grand soin d'identifier vos points faibles. N'ayez pas peur de vous faire aider durant le travail d'identification de ceux-ci. Soyez convaincu que chaque critique est une chance de progresser.'

Paul Pirard

Rachel Feller



rachel.feller@guberna.be



GUBERNA recently launched two new membership formulas, tailor-made for SMEs.

Ann Magnus, Managing Director at Magnus Business Gifts, decided to take advantage of this new membership opportunity.

Corporate governance behind business gifts

I meet Ann Magnus at the big table in the lobby of Magnus Business Gifts. The family company was founded by her parents in 1967, and she has been running it for the past 20 years. A former board member at Macovil-Home NV, Ann took over the company in 2012 through Sentil BVBA, a management venture. The environment is welcoming: the room is decorated in wood and modern colours, with sample gifts arranged on displays all around. Despite the relaxing atmosphere, Ann is a busy woman juggling business and family: she has three kids and enjoys taking care of her little farm. Ann welcomes me in the kitchenette while preparing tea, but my first question is for two of her employees.

Laurence and Jessica, how would you describe Ann?

She is very committed to and understanding for everything and everybody, both at work and in her private life. Her communication style is direct and clear; sometimes severe, but always fair. Good listener and good-tempered, she views us as people and helps us develop. Sometimes she even detects our potential before we do ourselves! A busy, passionate and empathetic bee who is constantly one step ahead.

This description would flatter more than one CEO. Ann, what kind of boss are you?

I see my role as a coaching one: people may sometimes not know where their talents lie; so I prefer bringing their competences and the right tasks together, rather than imposing my choices. This inclusive way of proceeding favours ownership and empowerment which are eventually of mutual benefit: I help them grow and they help me grow the company. At the end of the day, everybody contributes to the business effort: the conductor alone will not be able to play a symphony. So, it is important to have a common vision and shared ideas; more than ever nowadays with the new generations looking for this kind of participative approach. At the same time, I understand that this is my way of being a boss, far from being the best or only one. Coaching is only good if you really feel like it and enjoy doing it.

Do you have a governance system in place and how do you see its development in the years to come?

When I took over the company, I decided to think about the company vision over the next 50 years. To perform such an exercise, I relied on my parents (who sit with me in the board of directors), my lawyer, a coach and inspirational

sources. However, last year I realised that the business was becoming too much of a weight to carry alone on my shoulders. So I decided to set up an advisory board; it was my gift to myself for my 41st birthday: 'You've earned it!' I told myself. I am sure it will help me better use my time and energy. I have spent some months looking for the three members (two women and a man), each of them specialised in a field I deem key and whose expertise is missing within the company at the moment. We have drafted a letter of engagement, and the advisory board will meet end of May for the first time with the task of analysing the new business plans as well as the marketing plan for the new platform.



How did you get to know GUBERNA and what are the reasons that convinced you to become member?

I attended GUBERNA's cycle dedicated to growing an SME and I plan to enrol for the certifying path for directors. Apart from the training services, I view GUBERNA as a good networking community, and I believe there are plenty of mutual learning opportunities between big and small companies.

CSR is also important to me: my children live on planet Earth, not on Mars; and good governance

is part of my CSR vision. You can cheat and find workarounds to keep under the radar; but I prefer to follow my role models and walk the talk.

As we speak, a group of Down-syndrome boys enter the lobby. 'They volunteer in our warehouse once a week in the framework of a partnership we have with the association 'Windkracht Zemst'. They help us with logistics, calculations and wrapping items' explains Ann. 'We sometimes also take lunch together. They bring positive energy and a different look, and help us think out of the box.'

How can corporate governance support your company?

Good governance is a way for me to show that we are transparent and apply legally-compliant procedures. It is also a support for my growth that helps me focus on leadership.

What business evolutions will impact governance most in the near future?

GDPR was a real challenge. It is becoming more and more difficult to surf the legal updates and to remain compliant.

Reputational risk is also key: for instance, suppliers must not only deliver good-quality gifts, but also be approved by procurement. We want to feel comfortable with our suppliers, also with respect to ESG issues because clients put their name on the gifts. We are member of The Shift [the Belgian CSR network for companies, Ed.] and we also aim at publishing a Sustainability Report next year. That is why we put a lot of attention on how our catalogue is structured and we have also adopted a CSR charter. Our message is: 'Our service is our gift'.

What are the flagship products or services you are proud of?

On the business side, we created a platform last year that our clients can use to keep track of gifts they offer to their personnel and/or to their customers through Magnus Business Gifts. Our platform helps companies to register beneficiaries, costs and fiscal status, and to produce the necessary reporting in case of fiscal audits. It answers to compliance needs but also provides an image of good governance as it allows for neat procedures, efficacy, and a smooth internal audit system. This is useful for our clients as fiscal and social regulations impose some limits to the use of company gifts.

We have also integrated gift cards to the platform: our clients can see who has received what and what they have chosen within a pre-determined pool of choices based on the event, e.g. birth, weddings, etc. The platform can provide

certificates of all those expenses that come on top of the gifts' face price. To paraphrase Rik Vera, 'Making changes is not creating the same car with new features, but rather look at what customers are looking for and what their experience is.'



Governance is a journey. It needs to be adapted to your organisation's needs. To meet the specific needs of SMEs, we have developed a new membership formula which is available in 2 formats:

Discover

- Ideal for organisations with maximum 50 employees who want to embark on corporate governance to grow their organisation
- Maximum 3 representatives
- Minimum duration: 2 years
- Investment of 990€/year

Advance

- Ideal for organisations with between 50 to 250 employees who have set their first steps in corporate governance and want to move to the next level
- Maximum 4 representatives
- Minimum duration: 2 years
- Investment of 1.900€/year



Do you want to know more about this membership and find out how it can support your SME? Contact us now!



SOCIAL & HOSPITAL GOVERNANCE

Hospital Governance Forum

Een van de sectoren in België waar governance momenteel hoog op de agenda staat, is de ziekenhuissector. Dit omwille van de nieuwe Wet uitgevaardigd door Minister De Block (gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 28 maart 2019), waarbij het ziekenhuislandschap volledig hertekend wordt en er vanaf 1 januari 2020 25 klinische ziekenhuisnetwerken erkend zullen worden.

GUBERNA lanceerde in het kader hiervan begin 2019 een nieuw kleinschalig en kwaliteitsvol initiatief voor haar leden uit de ziekenhuissector: het Hospital Governance Forum. Dit reflectieforum heeft als doel de actuele governance vraagstukken in ziekenhuizen te bespreken en antwoorden te bieden door de uitwisseling van ervaringen onder de deelnemers en de analyse van praktijkcases.

GUBERNA vroeg dr. Yves Breyssem, algemeen directeur van het Jessa Ziekenhuis, om de spits af te bijten en de case van het Jessa Ziekenhuis en het Klinisch Netwerk Zuid-West-Limburg te brengen. Het Jessa Ziekenhuis telt meer dan 3100 medewerkers en 350 artsen en is verspreid over 4 locaties in Hasselt en Herk-de-Stad.



Dr. Yves Breyssem
Algemeen Directeur
Jessa Ziekenhuis

Dr. Breyssem bracht de case met verve en we zijn verheugd u te kunnen meenemen doorheen enkele van de vele interessante reflecties die momenteel plaatsvinden binnen het Jessa Ziekenhuis en het Klinisch Netwerk Zuid-West-Limburg.

Heel specifiek voor de governance in ziekenhuizen is de rol van de medische raad en de betrokkenheid van artsen bij het bestuur van het ziekenhuis. Dr. Breyssem vatte dit in zijn uiteenzetting samen onder de noemer van 'co-governance', zoals ook in de Wet voorzien. In welke mate is er vertegenwoordiging van artsen in de raad van bestuur? Is er een cultuur van inspraak en ondernemerschap van artsen? In welke fase van de besluitvorming betreft men artsen en voor welke dossiers?



De ziekenhuiswet geeft daaromtrent al heel wat bepalingen mee, maar toch merkt dr. Breyssem dat in de verschillende ziekenhuizen binnen het netwerk een andere invulling hieraan gegeven wordt. Dit is ook iets wat GUBERNA opmerkte in eerdere discussies en contacten met ziekenhuizen. Het is een uitdaging om hieromtrent consensus te vinden binnen het netwerk.

'Shared governance' is een ander interessant element dat dr. Breyssem naar voren bracht. Het Klinisch Netwerk Zuid-West Limburg kiest voor een shared governance, waarbij heel duidelijk vertrokken wordt van pariteit en gelijkwaardigheid tussen de leden van het netwerk. Dit is niet noodzakelijk het geval binnen netwerken, want soms kan bijvoorbeeld de grootste netwerkspeler de rol van leidende organisatie op zich nemen. Om een dergelijke vorm van gelijkheid binnen het netwerk te laten slagen, zijn er dan ook enkele voorwaarden die vervuld moeten worden. Indien deze voorwaarden niet vervuld worden, gaat er snel een soort van hiërarchische dynamiek spelen waarbij de grotere en/of financieel sterkere netwerkleden de bovenhand nemen of netwerkspelers afhaken. Het vraagt om engagement van alle leden. Ieder moet 100 procent overtuigd zijn van de meerwaarde van het netwerk en bereid zijn om zijn deel van taken, ondersteuning en opvolging op zich te nemen. Het is ook belangrijk dat de netwerkspelers een duidelijk gezamenlijk doel voor ogen hebben en goed weten waar ze als netwerk willen voor staan en voor gaan. Tot slot zijn consensus en

vertrouwen twee essentiële sleutelwoorden. Als men als gelijken rond de tafel gaat zitten, dan is consensus de manier om tot besluitvorming te komen. In de presentatie van dr. Breysem kwam het belang van vertrouwen duidelijk naar voren, maar ook in de discussies achteraf werd dit vaak benadrukt als heel belangrijk.

'Het Hospital Governance Forum is een reflectieforum dat als doel heeft de actuele governance vraagstukken in ziekenhuizen te bespreken en antwoorden te bieden door de uitwisseling van ervaringen onder de deelnemers en de analyse van praktijkcases.'

Dit is ook in lijn met de literatuur waar vertrouwen als een kritische voorwaarde beschouwd wordt voor het welslagen van een netwerk waarbij men vertrekt vanuit gelijkheid. Vertrouwen creëert namelijk een rust, waarbij ieder ziekenhuis afzonderlijk ervan uit mag gaan dat de andere ziekenhuizen ook het goede en het noodzakelijke zullen doen, wat het op zijn beurt makkelijker maakt om bijvoorbeeld kennis en expertise uit

te wisselen tussen de netwerkleden. Het Klinisch Ziekenhuisnetwerk Zuid-West-Limburg is niet enkel bezig om deze vier meer ontastbare elementen op een informele manier te installeren. Er wordt ook nagedacht hoe ze structuren kunnen opzetten om dit te ondersteunen, procedures om indien nodig op terug te vallen, een duidelijke bevoegdheidsverdeling op te zetten, enz.

GUBERNA ziet deze wisselwerking tussen de gekende essentiële bouwstenen voor goed bestuur en de meer informele elementen (zoals vertrouwen) als een interessant gegeven dat bovendien zeer typerend is voor netwerk governance. Als afgestapt wordt van hiërarchische lijnen om zichzelf te organiseren, dan zijn andere dynamieken essentieel om de toegevoegde waarde van het netwerk te maximaliseren en op een duurzame manier samen te werken. In de literatuur wordt vertrouwen, het realiseren van doelcongruentie en engagement als enkele van de vereiste governance-mechanismen binnen een netwerk beschouwd. Het is interessant om op te merken dat dit ook in de governance-reflecties van het Jessa Ziekenhuis en het Klinisch Netwerk Zuid-West-Limburg terug te vinden is. GUBERNA wenst hen veel succes in de verder ontwikkeling van hun netwerk governance!

Baromètre Delta de la Bonne Gouvernance et de l' Innovation en Sport

Le sport joue un rôle important dans notre vie sociale et est porteur de valeurs sociétales. Chaque sportif, et donc chaque organisation sportive et chaque fédération, se doit de prendre ses responsabilités en vue de protéger et promouvoir ces valeurs. Les fédérations sportives sont mises au défi quant à leur gestion financière et professionnelle et doivent rendre compte à de nombreuses parties prenantes (autorités publiques, partenaires commerciaux, membres, ...). Le Fonds Baillet Latour a confié à la KU Leuven et à l'UCLouvain, la mission de réaliser ensemble, avec le COIB et GUBERNA, une étude sur la bonne gouvernance et l'innovation au sein des fédérations sportives belges. Les universités ont développé en commun un instrument de mesure qui leur a permis de produire le Baromètre Delta de la bonne gouvernance et de l'innovation dans le sport. Vous trouverez ci-dessous quelques résultats généraux. N'hésitez pas à consulter le rapport complet et détaillé, contenant de nombreux résultats intéressants :

- 68% des fédérations belges mentionnent une personne de contact en charge de l'intégrité sur leur site internet.
- 56% des fédérations belges communiquent sur la manière dont le conseil d'administration est élu.
- 36% des fédérations belges communiquent sur la présence de règles de conflit d'intérêts.
- 21% des fédérations belges mettent le rapport annuel à la disposition du public sur leur site internet sur leur site internet.



Plus d'info

FR



NL



Vzw Ondersteuningsnetwerk Kinderopvang wordt eerste social profit lid van GUBERNA

Organisaties die kinderopvanginitiatieven advies en ondersteuning bieden, bundelen voortaan hun krachten in het gesubsidieerde en geïntegreerde ondersteuningsnetwerk.

De opdracht van deze nieuwe organisatie werd vastgelegd in een Besluit van de Vlaamse Regering en vond zijn vertaling in een samenwerkingsovereenkomst met Kind & Gezin op 21 december 2018.

De taken van de vzw omvatten onder andere:

- Alle organisatoren van kinderopvang, zowel voorschoolse kinderopvang als buitenschoolse kinderopvang ondersteunen en versterken in hun zelfredzaamheid en initiatiefkracht.
- Samen met Kind & Gezin prioriteiten bepalen in de uitvoering van deze opdracht.
- De subsidies van de Vlaamse overheid verdelen en doeltreffend inzetten.

De vzw Ondersteuningsnetwerk Kinderopvang koos om de expertise en ervaring van de reeds aangesloten organisaties te versterken en ging daarom op zoek naar gedreven onafhankelijke leden en bestuurders voor de algemene vergadering en raad van bestuur.

Als eerste social profit lid van GUBERNA vonden wij gedegen en genuanceerd advies en ondersteuning bij GUBERNA aangaande Good Corporate Governance.

Vzw Ondersteuningsnetwerk Kinderopvang kan dan ook heel binnenkort haar nieuw bestuur installeren en de algemene vergadering versterken op basis van deze visie.



Following the questions we increasingly receive from social profit organisations, the changed legislation and the fact that we as a social profit organisation daily feel the challenges these types of organisations face, we have developed a membership formula, adapted to the needs of social profit organisations.

To benefit from this membership,

1. Your organisation has a social purpose and is as such acknowledged by GUBERNA; and meets the criteria of the Belgian SME definition.
2. As governance is a journey, the minimum duration of a membership is 2 years.
3. You can appoint maximum 3 representatives. Additional representatives can join at 330€/person/year.

Your investment: 990€/year



Do you want to know more about this membership and find out how it can support your social profit organisation? Contact us now!



Fanny D'hondt



fanny.dhondt@guberna.be



corentin.gobiet@guberna.be



fanny.dhondt@guberna.be

GOVERNANCE AT EUROPEAN LEVEL NEWS FROM THE EUROPEAN COMMISSION

Public consultation on new Guidelines for company reporting on climate-related information

As part of its Sustainable Finance Action Plan¹, the Commission launched a targeted consultation² with the objective to finalise new guidelines for company reporting on climate-related information. This consultation proposes ways to assess how climate change can impact the financial performance of companies, as well as how companies can have a positive and negative impact on the climate. It builds on the report published in January by the Technical Expert Group on Sustainable Finance³, and stakeholders' responses to the call for feedback on that report. Once finalised, the new guidelines on climate reporting will supplement the existing guidelines on non-financial reporting⁴ that the Commission published in 2017. They are intended for use by companies that fall under the scope of the Non-Financial Reporting Directive⁵, which means large listed companies, banks and insurance companies, with more than 500 employees. The Commission intends to publish the final version of the guidelines by the end of June.

Public consultation on Guidelines on the standardised presentation of the remuneration report

The Shareholders' Rights Directive II⁶ requires in its Article 9b that companies (which have their registered office in a Member State and the shares of which are admitted to trading on a regulated market situated or operating within a Member State) draw up a clear and understandable remuneration report ('the report'), providing a comprehensive overview of the remuneration of their directors. According to the Directive, the report shall include all benefits in whatever form, awarded or due during the most recent financial year to individual directors, including to newly recruited and to former directors, in accordance with the company's remuneration policy. Article 9b(6) of the Directive gives a mandate to the Commission to adopt guidelines to specify the standardised presentation of the Report with a view to ensuring harmonisation in this regard. The Commission has been consulting on these non-binding guidelines.

Did you know?

The FSMA published its study on the compliance of Belgian listed companies with their obligations to publish a statement of non-financial information (Dutch and French only).



Consult ecoDa's response on the public consultation and the various reports:



Annelies De Wilde



annelies.dewilde@guberna.be



1 https://ec.europa.eu/info/publications/180308-action-plan-sustainable-growth_en
 2 https://ec.europa.eu/info/consultations/finance-2019-non-financial-reporting-guidelines_en
 3 https://ec.europa.eu/info/publications/sustainable-finance-technical-expert-group_en
 4 https://ec.europa.eu/info/publications/170626-non-financial-reporting-guidelines_en
 5 https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en
 6 Directive 2007/36/EC of the European Parliament and of the Council of 11 of July 2007 on the exercise of certain rights of shareholders in listed companies, as amended by Directive (EU) 2017/828 of the European Parliament and of the Council of 17 May 2017 as regards the encouragement of long-term shareholder engagement <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32017L0828>

DIRECTORS & MANAGERS

Objectifs du développement durable et gouvernance : L'administrateur devrait-il être activiste ?

Le premier Baromètre¹ belge sur l'intégration dans les organisations des objectifs du développement durable (SDGs - Sustainable Development Goals) vient de paraître. Résultat d'une étude basée sur les réponses de plus de 400 entreprises et organisations, l'originalité de ce Baromètre est de positionner les SDGs comme potentiels 'game changers' pour pratiquer la responsabilité sociétale en Belgique.

Un tel levier de changement devrait-il être examiné du point de vue de la gouvernance? Quel rôle un administrateur aurait-il à jouer dans l'intégration de changements qui engageront le futur de l'entreprise, mais peut-être aussi celui de chacun de nous ?

Un premier élément de réponse ressort du constat **de pression croissante exercée par les multiples stakeholders en matière de développement durable**. Une évolution rapide s'observe s'agissant des mesures de performances extra-financières, utilisées par certaines banques et fonds d'investissements pour décider de financer, ou pas, une entreprise. Ainsi, des projets jugés à trop grand risque environnemental ou social, pourraient dorénavant être exclus de financement. Certains fonds conditionnent par ailleurs déjà leur financement au respect de KPIs stricts en termes de responsabilité sociétale.

Le paysage législatif évolue également : le droit communautaire européen² exige déjà des grandes entreprises qu'elles publient, de façon cohérente et comparable, certaines informations sur la manière dont elles fonctionnent et gèrent les défis sociaux et environnementaux. Les entreprises de plus petites tailles, parties liées de la chaîne économique, se retrouvent également impactées par ces mesures. Et l'on peut s'attendre, sous la pression citoyenne, à un renforcement des contraintes en cette matière. Les entreprises qui ne tiendraient pas compte de ces changements se rendront plus vulnérables. Les administrateurs avertis ont donc tout intérêt à soigneusement suivre ces poussées ; une attention de gouvernance qui peut s'avérer décisive pour un nouveau financement ou partenariat.

Par ailleurs, les prises de décisions dont les implications n'auraient pas été soigneusement réfléchies et concertées en termes sociétaux et environnementaux durables, peuvent se révéler à



terme très pénalisantes. Avec des impacts sur les résultats de l'entreprise, pouvant se traduire en chutes des ventes ou de la valeur d'action suite à des boycotts ou autres mouvements punitifs, voire en perte de réputation. A l'heure où les réseaux sociaux accélèrent encore la vitesse de diffusion des informations, mal gérer le risque réputationnel d'une décision, peut se révéler lourd de conséquences.

Le **rôle de surveillance** exercé par le board devrait dorénavant intégrer plus systématiquement la dimension de responsabilité sociétale et environnementale. Responsable en dernier ressort devant les actionnaires de la gestion à long terme de l'entreprise, le conseil d'administration devrait être responsable de la résilience à long terme de celle-ci face aux changements de contexte. Le défaut de le faire peut constituer un manquement aux devoirs des administrateurs.

A cet égard, le devoir de diligence de l'administrateur, son droit à l'information et à investiguer pour ce faire, nécessitera une **capacité de questionnement accrue en matière de développement durable**. Les

¹ <https://uclouvain.be/en/research-institutes/lourim/news/sdg-barometer-belgium-2018.html>

² https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en

conseils reçoivent-ils la bonne information pour décider, examinent-ils les bons KPIs, posent-ils les bonnes questions sur les efforts de durabilité? Le développement durable est-il une fin en soi ou fait-il partie d'une stratégie d'entreprise intégrée? A-t-on matérialisé par exemple les risques liés aux changements climatiques³ ?

Comme le souligne le rapport 'The Board Leadership in Corporate Sustainability'⁴, la qualité des réponses impactera la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à long terme. Encourageant, ce rapport note que presque un cinquième des boards interrogés a déjà établi en son sein un comité de durabilité. Le même rapport plaide en faveur de l'expertise ou de l'état d'esprit en matière de développement durable, comme critères de sélection pour la nomination des membres du conseil. Le rapport du World Economic Forum⁵ produit lui un ensemble de principes et questions guidant pragmatiquement l'approche et la réflexion de l'organisation en matière de gouvernance du climat.

Au-delà de la réaction aux risques d'ignorer ces changements, une seconde **voie de réponse, génératrice d'opportunités, relie développement durable et innovation**. La plupart des entreprises ayant répondu au Baromètre belge ont ainsi déjà mis en place des actions concrètes qui contribuent au développement durable, via des **partenariats innovants** notamment. Le baromètre recommande de stimuler prioritairement de tels partenariats. Ces partenariats impliquent le plus souvent des collaborations entre organisations aux modes de fonctionnement différents (public/ privé, intersectoriels,...) et requièrent d'apprendre de nouveaux modes de collaboration, de cocréation. Nouvelles façons de penser et d'agir ensemble, qui pourront être sources d'opportunités nouvelles. Le board a un rôle essentiel à jouer non seulement dans le choix stratégique du bon partenaire, mais aussi dans le développement d'un partenariat adéquat aux objectifs de l'entreprise, et dans la garantie des ressources mises à disposition de sa réussite.

Le Baromètre belge relève que la plupart des répondants se concentrent sur les SDGs directement liés à leur core business. Bien que ce comportement puisse être parfaitement compréhensible d'un point de vue pratique, la Belgique⁶ identifie cependant des faiblesses au niveau des SDGs 12 (consommation et production

responsables), 13 (changement climatique), 14 (vie aquatique) et 15 (vie terrestre), et ces objectifs ne sont pas pointés comme prioritaires par les répondants. Les entreprises et le gouvernement ont un rôle à jouer dans les SDGs, et une responsabilité partagée. Le Baromètre souligne qu'il est nécessaire d'accroître à la fois la prise de conscience et les connaissances sur les SDGs au sein des organisations. **Les SDGs sont un ensemble d'objectifs interdépendants, nécessaires à atteindre collectivement pour la survie de la planète, et donc indivisibles ; avec des impacts possibles sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise**. Les identifier au moyen d'une analyse de matérialité des activités est crucial.

Les SDGs peuvent se révéler challengeants pour **la capacité visionnaire attendue d'un board et son rôle de leadership**. Le Baromètre confirme à cet égard que les organisations engagées dans des partenariats SDG sont plutôt celles dont le coordinateur de tels projets siège au niveau du board. Ce qui pourrait aussi être interprété en faveur d'une prise en compte plus sérieuse des SDGs quand ce sujet est soutenu au niveau du board.

Les SDGs offrent en fait un atout remarquable aux dirigeants d'entreprise : celui de proposer un **langage commun** à toutes les parties prenantes. Du client au collaborateur, des fournisseurs aux partenaires, chacun est concerné, peut comprendre les SDGs, leur importance, et peut se demander comment y contribuer. Atout majeur pour fédérer avec sens toutes les parties prenantes autour d'un projet partagé, ce **levier d'alignement** mérite d'être examiné attentivement : il pourrait être un facteur clé de réussite pour l'entreprise.

Beaucoup d'éléments qui encouragent l'administrateur à être activiste pour l'intégration des changements requis par les objectifs du développement durable. Changements qui auront un impact sur le futur des entreprises, mais pas seulement.

Rachel Feller



rachel.feller@guberna.be



3 Un article paru récemment dans The Economist soulignait que certaines sociétés perdraient près d'un cinquième de leur valeur d'entreprise : <https://www.economist.com/leaders/2019/02/23/climate-change-and-the-threat-to-companies?frsc=dg%7Ce>
 4 <https://boardagenda.com/resource/leadership-in-corporate-sustainability-european-report-2018/>
 5 <https://www.weforum.org/whitepapers/how-to-set-up-effective-climate-governance-on-corporate-boards-guiding-principles-and-questions>
 6 https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15721Belgium_Rev.pdf

SERVICE & TOOLS

Evaluation Advisory Board Feedback from an Institutional member



Jan De Luyck, Chairman, AON

'Although our advisory board is composed of rather high level and experienced members, we thought it useful to take advantage of the access our institutional membership gives to the board evaluation service of GUBERNA. As it was the first time, we opted for a written questionnaire. In a next exercise, we might also combine this with individual interviews. We were impressed by the professional approach of GUBERNA and charmed by the lively presentation of the results at our plenary Advisory board meeting which generated a most interesting and enriching discussion.'



Philip Alliet, Executive Director, AON

'The evaluation exercise was an excellent opportunity to fine-tune expectations both from the council board towards the management and vice versa. We now have a better view on both the low hanging fruit and the longer term improvements we can adopt. Clarity and a common understanding on the roles of the governance actors at the different levels is key to maximise potential and added value.'

Did you know?

That GUBERNA provides the following services to its members?

- Board evaluation - tailor-made support in the evaluation exercise of your board.
- Tailor-made services – such as review of charters, internal rules, codes of conduct, in-company trainings and in-depth, tailormade courses.
- Remuneration benchmarking for non-executive directors
- Board vacancies – companies searching for new directors can distribute free of charge open board mandates within the GUBERNA member network. The vacancies are published on our website and emailed on a regular basis, but only available for GUBERNA members.
- D&O Insurance – thanks to the partnership with AIG, GUBERNA members benefit from a free (limited) legal support insurance related to their director's liability. For alumni the insurance cover is double compared to the one for non-alumni.



More info: www.guberna.be/services

ALUMNI & MEMBERS

Meet Jo Benoit — The newly appointed chairman of the GUBERNA Alumni Network

Jo Benoit has recently been appointed chairman of the GUBERNA Alumni Network. He succeeds Sandra Gobert who held this position for five years and has been appointed Executive Director of GUBERNA in January 2019.

'As chairwoman of the GUBERNA Alumni Network, I realised the importance of corporate governance for SMEs and the social profit sector', Sandra Gobert told us. It is therefore no surprise that one of her first initiatives as new CEO consists in launching two new membership formulas tailor-made for these two types of organisations (see also articles on pages 28 and 31).

What can we expect from the new Alumni chairman? In this interview, Jo Benoit guides us through his vision for the GUBERNA Alumni Network in the years to come.

Can you tell our readers more about your background and career?

After obtaining a master's degree in Physical Sciences and Business Administration, I have been working in the healthcare industry (Pharma, MedTech, Biotech) at national and international level. Most recently, I was president/General Manager for Baxter in France and Benelux. Currently, I am starting up a US Oncology Biotech in Europe. I got in touch with GUBERNA through my passion for creating long-term value for companies in executive roles and my first steps as a director at the Foundation University Aix-Marseille, the Belgium Pharma industry and Damian Action Belgium.



What was your experience within the GUBERNA Alumni Network before becoming their chair?

I started the three certifying modules in September 2017 and became GUBERNA Certified Director at the end of 2018. My experience with GUBERNA has been a real revelation from different points of

view. To start with, the team perfectly combines the academic and entrepreneurial approach around good governance. Secondly, the institute offers plenty of networking opportunities around interesting topics in an open environment. Thirdly, the GUBERNA team is very professional and accessible for all members and for those who want to contribute their expertise.

How is the GUBERNA Alumni Network organised? What is its structure?

The Alumni Network is a governance body of GUBERNA: it is not a separate organisation and is working in full alignment with the GUBERNA strategy. The GUBERNA Alumni network comprises close to 1.700 directors who have attended at least one long-term course. In addition, the Alumni Council, a diverse and complementary group of engaged professionals, gathers five times per year to drive several initiatives around good governance. The Council also gives feedback to GUBERNA on topical issues in the different types of companies and organisations. Finally, the Alumni general assembly meets once a year in June to validate the network's strategic objectives.

Let me highlight that the Alumni Network is growing! The year-on-year increase over the past 3 years corresponds to 10% for the long-term courses, 17% for the persons who obtained a certificate and 35% for GUBERNA Certified Directors who obtained all certifications. This increase is impressive and reflects the growing interest and importance of corporate governance. GUBERNA's role as knowledge and education centre becomes the 'excellence standard' in Belgium for the current and future director.

What are in your opinion the strategic priorities for the GUBERNA Alumni Network?

The ambition of the GUBERNA Alumni is to create a real Alumni community around good governance, involving individual Alumni and members in synergy with the GUBERNA strategy.

In that respect, a strategic exercise is taking place, the outcome of which will be presented and validated at the June 2019 Assembly. The activities are clustered around four pillars:

1. **Ambassadorship** – By organising several activities: how can we inspire good governance through the tremendous talent, expertise and engagement of our Alumni?
2. **Communication and Awareness** – Communicating around good governance and GUBERNA leadership is crucial in times when our current economic models are questioned. Our Alumni Talk on LinkedIn is a great way to share topics and raise questions; but we need to find alternative ways to reach a bigger audience that can be triggered to participate at those debates.
3. **Alumni and GUBERNA events** – Continue to organise events to further develop the network

and content.

4. **Alumni exposure** - Developing tools and activities to put individual Alumni in the spotlight. This can be achieved by means of a variety of actions ranging from developing a corner on the GUBERNA website to exposing Alumni to mentoring programmes for and by the Alumni.

What activities do you envisage in the months to come?

Two key activities will take place in the next two months which reflect who we want to be.

On June 18, we will validate the strategic direction and activities of the network at the Alumni Assembly. Together with our sponsor AIG, we are organising a debate around **'The New Company Law and the Impact on the Director'**. We are pleased to announce that Minister Koen Geens will introduce the event.

The other activity concerns the active participation of Alumni members at the 'O2 Factory', a GUBERNA project that aims to support SMEs in their governance journey: a joint effort of the Alumni and the GUBERNA team.

ENGAGE YOUR EMPLOYEES LIKE NEVER BEFORE

We provide high-end webinar & webcast solutions to create high-level interaction and engagement (occasional updates, regular management updates and employee training).

- Improve your visibility among your employees
- Enhance the reach and impact of your management updates
- Increase the engagement of your employees by using interaction smartly
- Reach every employee worldwide at the same time

PROMOTIONAL VOUCHER
FOR **10% DISCOUNT** ON
YOUR FIRST BROADCAST
FROM OUR PROFESSIONAL
"GREENSCREEN" **WEBINAR**
STUDIO IN BRUSSELS.

Nos Alumni apportent de l'oxygène

Un groupe d'Alumni s'est impliqué depuis octobre dernier dans la 'Fabrique O2', un nouveau projet conçu pour élaborer des idées fraîches sur la gouvernance des PME. Rencontre avec deux participants à ce groupe bouillonnant d'idées.

L'adage 'no one-size-fits-all' revient régulièrement aux formations de GUBERNA. C'est ainsi qu'un groupe d'Alumni s'est impliqué depuis octobre dernier dans la 'Fabrique O2', un projet qui se veut de nature très pragmatique et spécifiquement conçu pour élaborer des idées fraîches sur la gouvernance des PME. 'C'était une manière de répondre à la demande provenant de certains de nos membres désireux de mettre leur expérience au profit des activités de GUBERNA' affirme Inge Stoop, Senior Business Developer chez GUBERNA, qui a accompagné ce projet depuis sa naissance en printemps 2018. Vu qu'en 2017 les PME (moins de 250 travailleurs) constituaient 99,8 % des entreprises belges assujetties à la TVA¹, il semble être une évidence pour GUBERNA de donner la juste attention aux colonnes portantes de l'économie belge. Au point que la stratégie que GUBERNA a présentée à l'assemblée annuelle de ses membres en mars dernier contient un programme spécifique aligné aux besoins des PME.

La Fabrique d'Oxygène (aussi connue sous le nom de Zuurstoffabriek) est donc officiellement née en octobre 2018 quand un groupe d'exécutifs de PME belges se sont réunis pour la première fois à Niel auprès de l'Incubateur Darwin sur invitation de notre Alumnus Patrick Van Lijsebetten, l'objectif étant celui de mener une réflexion de fond sur la bonne gouvernance des PME. 'Il y a une grande demande de la part des PME pour un style de gouvernance adapté aux caractéristiques spécifiques de ce segment' selon Marc Vanderheyden. En même temps, la Fabrique O2 aide les Alumni à développer ultérieurement leur expertise et leurs compétences dans la gouvernance des PME. Les propositions élaborées par les participants à ce projet ambitionnent à créer un large réseau de PME susceptibles d'offrir aux Alumni des opportunités de mandats. 'Cohérent avec la devise 'Network inspires content, content inspires network', la Fabrique O2 irrigue, par ses idées et remises à jour, la vision et la mission que se donne GUBERNA en impliquant ses Alumni' ajoute Roland De Wolf qui en est convaincu : 'Le monde des affaires, ainsi que la structure même du tissu économique belge, change rapidement et l'institut que représente GUBERNA est voué à s'adapter.'

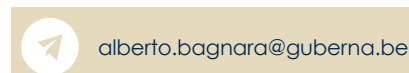
Les thèmes les plus importants ont été définis et discutés en petits groupes. L'animation persévérante de Inge et de Corentin, ainsi que la composition variée de chaque groupe ont permis une ambiance décontractée et fertile. Par conséquent, l'inspiration et aux échanges sont venues toutes seules et la Fabrique O2 a été très productive dans un court délai de temps. Les participants se sont penchés sur six projets (Strategy, Coaching, Growth, Resilience, Partnership & Sponsorship, Memberships) et ont développé des propositions qui ont été partagées avec les chercheurs de GUBERNA. En tant qu'organe d'avis officiel de GUBERNA, il va de soi que ces discussions sont étroitement liées aux services de GUBERNA et en inspireront le développement afin d'en élargir le portefeuille de services adaptés.

Marc et Roland concordent : 'Cette initiative donne l'opportunité pour les Alumni d'influer la vision et la mission de GUBERNA en amenant une vision complémentaire des besoins des entreprises.' Il a aussi été beaucoup question de 'relooking' du site GUBERNA afin de le rendre encore plus interactif et attrayant, ainsi que d'adapter les types de message et leur format. Le défi consiste maintenant à peaufiner les propositions et à en détailler les contenus. Ensuite, si approuvées par le CA, les actions qui découleront de ces propositions devront être mises en place en faisant attentions aux différences entre les PME et le segment plus traditionnel des sociétés cotées.

GUBERNA est à l'évidence devant un nouveau chantier et se donne les moyens d'être ambitieuse.

Merci aux Alumni qui ont participé aux groupes de travail de la Fabrique O2/Zuurstoffabriek : Luc Verbeke, Roland De Wolf, Patrick Van Lijsebetten, Jean-Simon Cornelis, Karine van der Sluis, Marc Vanderheyden, Annick Heyman, Jan Adins, Ingrid De Poorter.

Alberto Bagnara



alberto.bagnara@guberna.be



¹ Service public fédéral Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, 'Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants' (2018), <https://economie.fgov.be/fr/publications/tableau-de-bord-des-pme-et-des->

WELCOME TO THE NEW MEMBERS OF THE ALUMNI COUNCIL

Un(e) participant(e) de chaque promotion GUBERNA est invité(e) à intégrer l'Alumni Council qui donc reçoit régulièrement de nouvelles recrues. Rencontrons les membres qui ont récemment rejoint l'Alumni Council.

Sandra de Kerckhove

Depuis janvier 2018, j'exerce les fonctions de CFO au sein du groupe IRIS, groupe familial, actif dans le secteur du facility management et de l'industrial coating (anticorrosion). De 1998 à 2017, j'ai occupé différentes fonctions de management et ai été active dans différents comités de direction en tant que directeur exécutif pendant quasi 10 ans au sein d'ALD Automotive Belgique et Luxembourg (Axus Sa), société leader dans le secteur du leasing opérationnel et faisant partie des services financiers du groupe Société Générale. Le Groupe ALD est coté à la Bourse de Paris depuis juin 2017. J'exerce également depuis peu un mandat en tant qu'administrateur indépendant d'un groupe industriel.

J'ai suivi le trajet de formation certifiante de GUBERNA en suivant les 3 modules 'Director Effectiveness', 'Board effectiveness' & 'Board simulation'. Mon objectif principal dans l'obtention du titre 'GUBERNA Certified Director' était de renforcer mon cycle de formation et mon expérience professionnelle par un parcours académique spécifique afin de posséder les compétences les plus complètes pour exercer efficacement mon rôle d'administrateur d'entreprise.

Cela m'a permis d'une part d'accéder à un réseau de professionnels avec lequel je peux établir un partage de connaissances et d'expériences, de m'assurer une formation permanente dans ce domaine dont les exigences sont élevées et, d'autre part, de contribuer à la réalisation de mes ambitions à plus long terme et à la préparation de mon avenir professionnel qui consiste à exercer à titre principal différents mandats d'administrateur de façon active dans des entreprises de secteurs différents.

Suite au cycle de formation, j'ai rejoint l'Alumni Council qui me permettra :

- de participer le cas échéant au développement de certains projets relatifs au développement de la gouvernance
- de pouvoir contribuer au développement de la gouvernance au sein de mon propre réseau
- réaliser en partie les objectifs que je m'étais fixés en rejoignant GUBERNA

Sandrine Lipartiti

Après 15 années d'entrepreneuriat pour développer Vision Belgique, entreprise en ingénierie informatique cotée en bourse, Sandrine Lipartiti, actionnaire et membre du comité de direction, a pris la tête de la maison mère du Groupe Vision présent dans 8 pays européens (1200 personnes) en 2013.

Sandrine est spécialisée dans l'infrastructure informatique, la qualification logicielle et les solutions d'applications d'entreprises. Son expertise en commerce international lui a permis de développer un portefeuille de clients de premier plan, spécialisés dans les secteurs de l'énergie et de la finance, ainsi que de gérer les opérations de fusions, acquisitions et change management.

En 2015, Vision a été rachetée par Onepoint, société française spécialisée en conseil, transformation et solutions digitales. Cette opération représente un nouveau défi pour cet entrepreneur au féminin ainsi que pour l'entreprise, qui va renforcer son positionnement dans le conseil et l'expertise IT sur le marché belge en adoptant un nouveau leadership collaboratif.

Depuis août 2018, elle a décidé d'apporter sa vision et son expertise, en tant qu'administratrice indépendante, aux entreprises dans le cadre de la transformation digitale qui est pour elle un sujet incontournable. Mariée et mère de deux adolescents, Sandrine Lipartiti a le sourire radieux de celles qui ont décidé très tôt que tout était possible. 'On attend plus d'une femme dans l'entreprise que de tous les autres membres de la direction. Il vous faut être plus convaincante, plus tenace et dynamique que les hommes.'

Nils van Dam

Na zijn studies als Handelsingenieur op de Universiteit Antwerpen, startte Nils in 1985 bij Unilever, waar hij nagenoeg zijn hele carrière werkte. Daar was hij zowel op lokaal, regionaal als op globaal niveau actief. Na zijn laatste rol als CEO van Unilever België en Luxemburg (2011-2017), startte hij in 2018 bij Duval Union Consulting als Global Head Food & Retail. 'Mijn passie ligt bij het bouwen van sterke merken en het transformeren van bedrijven. Bij Duval helpen wij bedrijven bij het bouwen van een 'future-proof' strategie.'

Op dit ogenblik is hij ook niet-uitvoerend bestuurder bij een 3-tal bedrijven: de brouwerij van de Trappisten van Westmalle, Spaas Kaarsen en Jacoti, een new-tech startup in de gehoor industrie.

In de voorbije jaren heeft hij de opleiding voor Commissarissen op de Universiteit van Nyenrode (Nederland) gevolgd alsook de drie certificerende modules bij GUBERNA. 'Ik hoop dit jaar certified director te kunnen worden. Ik ben een sterke gelover in goed bestuur en daarvoor is een gedegen opleiding noodzakelijk. Met de bovenstaande opleidingen hoop ik bedrijven beter te kunnen helpen bij het nemen van de juiste beslissingen op de juiste manier.'

Nils heeft zich kandidaat gesteld als lid van de Alumni Council omdat hij gelooft in sterke organisaties en sterke netwerken. Zijn visie? Bijdragen aan de ontwikkeling van een uniek en sterk netwerk van bestuurders: 'Aan het belang van deugdelijk bestuur en de naamsbekendheid van GUBERNA wil ik graag meewerken. Op die manier zullen we meer deelnemers aantrekken voor de GUBERNA evenementen.' Verder heeft hij aandacht voor de samenwerking met het GUBERNA bestuur: 'Een fundamentele sterkte van GUBERNA is de kwaliteit van de opleidingen. Voor mij is het belangrijk om als Alumni feedback te kunnen geven i.v.m. de opleidingen gebaseerd op wat leeft in de bedrijfswereld.'

Sandra de Kerckhove



Sandrine Lipartiti



Nils van Dam



WELCOME TO OUR NEW CORPORATE MEMBERS

INSTITUTIONAL MEMBERS



Fluxys Belgium est le gestionnaire indépendant du réseau de transport de gaz naturel à haute pression en Belgique, de l'infrastructure de stockage de gaz naturel et du terminal de gaz naturel liquéfié à Zeebrugge. Le gaz et son infrastructure font partie intégrante des solutions visant à développer un système énergétique qui à la fois soit durable, assure

la sécurité d'approvisionnement et reste abordable. Ainsi, le gaz naturel fait état du meilleur profil d'émissions parmi les combustibles fossiles et représente donc à l'heure actuelle une solution de substitution par excellence en vue de diminuer les émissions de carbone et d'améliorer la qualité de l'air. Parallèlement, nous travaillons à l'injection de gaz vert dans notre infrastructure, afin de réduire davantage les émissions de carbone. En collaboration avec la société mère Fluxys, nous nous impliquons aussi ardemment dans les secteurs innovants, avec l'ambition de donner forme au système énergétique de demain : le gaz comme carburant alternatif pour le transport, des nouvelles technologies pour les pompes à chaleur au gaz, le Power-to-Gas, ainsi que la capture et la réutilisation du CO₂.



www.fluxys.com/en/company/fluxys-belgium



Thomas More is the largest university of applied sciences in Flanders. 20.000 students can choose

between 10 campuses, 41 full bachelor degree programmes, including 10 taught entirely in English, and 27 associate degree programmes. Our campuses are conveniently located throughout the province of Antwerp. Geel and Mechelen are the main locations.

Thomas More offers trend setting degrees and was one of the first to introduce English-taught bachelor's degree programmes in Belgium. Now we lead the field, offering a competitive range of studies to students from all over the world.

Our courses are designed in close cooperation with specific industries, businesses and organisations to ensure that our students are ready to dive headfirst into their future career. Thomas More provides innovative applied research. Research in Thomas More is multidisciplinary by nature, combining knowledge from different domains and disciplines (technology, chemical, agriculture, psychology, medical, ...).



www.thomasmore.be/



XPLUS is een bedrijf gespecialiseerd in digitale transformatie.

In een wereld waar business modellen constant veranderen begeleiden we onze klanten in het opstellen en realiseren van digitale masterplannen. Deze plannen helpen onze klanten om hun bedrijfsstrategie om te zetten in succesvolle programma's en projecten.

Onze missie stopt niet bij het opstellen van het plan maar we staan ook garant voor de kwaliteitsvolle uitvoering ervan. We zijn ondertussen uitgegroeid tot een bedrijf van 100 senior consultants en worden daarom ook wel het bedrijf van de 'omgekeerde pyramide' genoemd (meer senior medewerkers dan junior).

Om onze medewerkers in de verschillende disciplines te laten groeien, hebben we enkele jaren geleden de XPLUS Academy opgericht. Sinds enkele jaren hebben we onze XPLUS Academy ook opengesteld voor onze klanten waar we hen ondersteunen in assessments, coaching en trainingen voor hun medewerkers of witte raven



xplus.consulting/



Degroof Petercam is a reference financial institution with a history dating back to 1871. As an independent group owned by family shareholders with a long term commitment, we serve private and institutional investors.

Our clients benefit from a unique combination of services in private banking, institutional asset management, investment banking (corporate finance and financial intermediation) and asset services. Our total clients assets amount to ca 63 billion euro, including private investors and families, corporates, pension funds, universities insurance companies, governmental and non-profit organizations.

Headquartered in Brussels, we employ 1.400 professionals through offices in Belgium, Luxemburg, France, Switzerland, Spain, The Netherlands, Germany and Italy.



www.degroofpetercam.be/en/home



FARYS verzorgt diensten in het publieke domein voor steden en gemeenten.

FARYS is de overkoepelende naam voor de activiteiten van de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden TMVW en TMVS en de activiteiten van FARYS cvba.

TMVW staat in voor de opdrachthoudende activiteiten voor de drinkwaterdistributie en- transport, sanering en beheer van sportaccommodaties.

TMVS staat in voor de dienstverlenende activiteiten voor de vennoten in het kader van de ondersteuning van de aankoopactiviteiten via een webportaal met de naam CREAT. Ook de partners van Farys cvba doen beroep op hetzelfde webportaal.



www.farys.be/nl

COLLECTIVE MEMBERS

AUDIT VLAANDEREN is een agentschap van de Vlaamse Overheid dat zowel audits uitvoert bij de lokale besturen als bij de Vlaamse administratie. Verder sensibiliseert en informeert Audit Vlaanderen deze organisaties rond risicobeheersing.

Onder deze audits vallen ook forensische opdrachten, bij vermoedens van onregelmatigheden (bv. Fraude).

Twee auditcomités garanderen de onafhankelijkheid van Audit Vlaanderen:

- het auditcomité van de lokale besturen;
- het auditcomité van de Vlaamse administratie.



meer info via www.auditvlaanderen.be of via dit filmpje www.auditvlaanderen.be/samen-beter-werken

LE CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE SAINT PIERRE

est un hôpital public de proximité, offrant des soins de grande qualité accessibles à tous, indépendamment de l'origine, des convictions philosophiques ou religieuses ou encore de la condition sociale des patients. Dans ce cadre, nous relevons quotidiennement les défis de la santé publique tout en déclinant notre caractère universitaire via une implication active dans l'enseignement et la recherche. Notre quête de l'excellence en médecine de pointe et notre approche multidisciplinaire, font de notre hôpital une référence tant sur le plan national qu'international.



www.stpierre-bru.be

LES HÔPITAUX IRIS SUD - IRIS ZUID ZIEKENHUIZEN (HIS-IZZ)

sont implantés dans 4 communes du sud de Bruxelles et assurent à l'ensemble de la population de Bruxelles, et de ses environs, des soins performants et de qualité, une prise en charge pluridisciplinaire, avec une réelle dimension de proximité. Hôpital public ouvert sur la cité, HIS-IZZ compte plus de 2000 collaborateurs, actifs au quotidien pour servir la vie.



www.iris-hopitaux.be/fr/le-reseau-iris/nos-structures/hopitaux-iris-sud-2

KORYS invests in companies and entrepreneurs in a patient, smart and sustainable manner, creating added value with a positive effect on the world we live in.

As the investment company for the Colruyt family, we are a dedicated partner and a source of inspiration to other companies and entrepreneurs. We write inspiring stories - driven by our energy, network and financial expertise - in private equity and asset management.

Our multi-disciplinary approach enables us to create a well-balanced, diversified portfolio of listed stocks and bonds, private equity funds, and direct investments in small and medium-sized companies. We focus on sectors in which we have built substantial expertise: consumer & retail, life sciences and renewable energy/cleantech.



www.korys.be/

LE CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE BRUGMANN

est un hôpital public général appartenant à la Ville de Bruxelles, à la Commune de Schaerbeek et à leurs CPAS respectifs. Partie intégrante du réseau IRIS, il est affilié aux deux facultés de médecine bruxelloises (ULB et VUB) et est également membre du CHU de Bruxelles. Situé dans la partie nord de la région de Bruxelles-Capitale, le CHU Brugmann est doté d'une riche palette hospitalière et d'une architecture spécifique en constante évolution. Il assure la gamme complète des soins aux adultes. Hôpital public à forte personnalité sociale, le CHU Brugmann œuvre à préserver l'accès des patients aux meilleurs soins, sans discrimination basée sur leur origine, leurs convictions, leur situation sociale ou économique.



www.chu-brugmann.be/en/

GAASCH PACKAGING is a leading independent international quality supplier of rigid primary packaging products for the food & drink and pharmaceutical & cosmetics industries. The activity was started by Jean-Baptiste Gaasch, ancestor of the current family shareholders and managers in the year 1906. In today's group, Gaasch Packaging's main office is in Brussels, Belgium, with additional operations in Luxembourg, in the U.K. - directly and through an 80% stake in Pattesons Glass located in Grimsby and in the Netherlands through a participation in Ursa Verpakkingen located in Veldhoven.



www.gaaschpack.eu

L'HÔPITAL UNIVERSITAIRE DES ENFANTS REINE

FABIOLA (HUDERF) est le seul hôpital belge exclusivement dédié aux enfants et aux adolescents. Il a pour missions :

- De soigner et d'accompagner l'enfant, l'adolescent et ses proches, par une prise en charge globale, multidisciplinaire, humaniste et d'excellence ;
- D'assurer un enseignement et une recherche de haut niveau par une démarche continue d'innovation et de développement des connaissances ;
- De contribuer activement à l'éducation à la santé.

En mettant tout en œuvre pour le bien-être de l'enfant, notre hôpital contribue à ce qu'il soit acteur de son propre développement et s'épanouisse dans la société.



www.huderf.be/fr/

VERGALLE INVEST NV (Waregem) is een familiale holding in expansie met een groepsomzet van ca. 190 Mio EUR en met 470 medewerkers. De kernactiviteiten, gespreid over diverse onafhankelijke staal-gerelateerde bedrijven, bestaan uit het versnijden van coils naar platen en bandstaal op maat (www.vergalle.be), Shelving DIY (www.shelving.avasco.be), montageframes zonnepanelen (www.avasco-solar.be), plaatbewerking (www.avascosub.be), sprinkler tanks (www.avasco-sprinklertanks.be), constructie van tankwagens, vliegtuigbetanking, ruimingsvoertuigen (www.stokota.com) en diverse staalconstructies (www.msc-polska.biz).

Training programme for Audit Committee Members

Every 2 years, GUBERNA and its partner IBR/IRE organises a training programme, tailor-made for members of audit committees and professionals operating in the risk and audit sector. This training programme offers the necessary insights and practical tips and tricks to optimise the functioning of an audit committee. It also provides directions on the red flags and warning signals that audit committee members have to pay attention to, as well as on the right questions that must be asked.

The training uses a practical approach with concrete examples, case-studies and tools. In line with this pedagogical methodology, audit experts give interactive presentations while board and/or committee members deliver testimonials from a business viewpoint.

Are you (candidate) director/member of the audit committee, general secretary, member of the executive management (such as CFO, CRO, internal auditor) or certified auditor? Deepening your knowledge on this specialised topic will equip you with the tools you need to contribute to sustainable value creation at the companies you serve. We explore the latest trends in the audit industry, legal updates, the state of the debate, while digging into technical financial details and providing practical examples.

Organised with our partner



PROGRAMME

Day 1 Monday 16.09.2019

Position of the Audit Committee within the Audit Landscape

Lieven Acke (Mazars Belgium, Partner) and Kathleen Steel (Flanders Investment & Trade, Chair of Audit & Risk Committee)

Day 2 Tuesday 01.10.2019,

Risk Management, Internal Control and Internal Audit

Veerle Catry (BDO Belgium, Partner) and Inge Boets (Chair of Audit Committee at Ontex, Vanbreda, and Euroclear)

Day 3 Friday 15.11.2019

Financial Accounting

Wouter De Maeseneire (Vlerick Business School, Professor of Corporate Finance)

EXTRA DAY (optional) Tuesday 22.10.2019

IFRS rules

Tom Van Havermaet (Deloitte, Audit Director - Brussels IFRS Centre of Excellence)

PRACTICAL DETAILS

The sessions take place from 13.30 to 17.00.

The first 3 sessions will be conducted in Dutch; the optional extra day takes place in English

LOCATION

IBR/IRE

Bd Emile Jacqmainlaan 135/1
1000 Brussel-Bruxelles



Director's Day 2019 - 17 October 2019 (change of date)

We are proud to announce that **Felix Van de Maele, co-founder and CEO of Collibra**, will deliver the keynote speech on agile governance.

Mark the (changed) date in your calendar – more information will be revealed shortly.

This event is organised with the support of our partner



Congratulations to our new graduates

Félicitations à nos alumni !

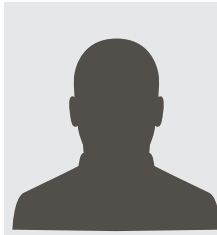
Sur les pages suivantes nous vous présentons les alumni des dernières éditions* de nos formations Director Effectiveness et Board Effectiveness qui ont obtenu leur certificat et/ ou titre GUBERNA Certified Director. Nous tenons à les féliciter du professionnalisme dont ils témoignent !

Proficiat aan onze alumni!

Op de volgende pagina's stellen wij u graag de alumni voor van de laatste edities* van de opleidingen Director Effectiveness en Board Effectiveness die hun certificaat en/of de titel van GUBERNA Certified Director behaalden. Wij feliciteren hen voor het professionalisme waarvan zij getuigen!



Alff-Beckius Jeannine
Director Effectiveness
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Arts Umberto
Director Effectiveness



Benoit Jo
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Bérondiaux Koenraad
Director Effectiveness



Boeckx Ronald
Director Effectiveness



Boonen Yves
Director Effectiveness



Brisack Marc
Director Effectiveness



Bultinck Jochen
Director Effectiveness



Cabiaux Véronique
Director Effectiveness
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Cassone Vito
Director Effectiveness
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Collin Jean-Paul
Director Effectiveness
Board Effectiveness



Cottenie Henk
GUBERNA Certified
Director



De Block Christiaan
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



De Coninck Piet
Director Effectiveness
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



De Corte Hadewig
GUBERNA Certified
Director



De Geyter Johan
Director Effectiveness



De Kegel Tom
Director Effectiveness



de Kerckhove Sandra
Director Effectiveness



de Mot Ludwig
Director Effectiveness



De Scheemaeker
Annemie
Director Effectiveness
Board Effectiveness

* We value the privacy of our alumni. Therefore we have listed only the graduates who gave us their explicit consent to publish their name, picture and the certificate/ title they obtained.



De Wolf Roland
Director Effectiveness
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Demuyneck Ivan
Director Effectiveness



Demuyneck Willem
Director Effectiveness



Denayer Paul
GUBERNA Certified
Director



Depoortere Ronny
Director Effectiveness



Deschamps Guillaume
Director Effectiveness



Desimpel Patricia
Director Effectiveness



Devenyns Johan
Director Effectiveness



Dirix Hein
GUBERNA Certified
Director



Dochen Nicole
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Donck Thomas
Director Effectiveness



Donvil Isabel
Director Effectiveness



d'Ursel Thibault
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Elegeert Mick
GUBERNA Certified
Director



Govaert Tim
GUBERNA Certified
Director



Govaerts Jochen
Director Effectiveness



Heirbaut Dimitri
Director Effectiveness



Hellemans Patrick
Director Effectiveness



Hernot Annick
Director Effectiveness



Hertogs Agnes
Director Effectiveness



Heyman Jürgen
Director Effectiveness



Himpens Pieter
Director Effectiveness



Janssens Peter
Director Effectiveness



Joye Gudrun
Director Effectiveness



Klutz Martine
Director Effectiveness



Konings Stef
Director Effectiveness



Laerenbergh Luk
Director Effectiveness



Lecluyse Caroline
Director Effectiveness



Leeman Rikkert
Director Effectiveness



Legrand Michel
Director Effectiveness



Leirens Rose
Director Effectiveness



Maes Laurent
Director Effectiveness



Menendez Christina
Director Effectiveness



Metselaar John
Director Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Niessen Eric
Director Effectiveness



Peersman Inne
Director Effectiveness



Ramaekers Erwin
Director Effectiveness



Renard Valérie
Director Effectiveness



Reuter Etienne
Director Effectiveness



Rivera Stefano
Director Effectiveness
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Sangrones-Jacquemotte
Philippe
Director Effectiveness
Board Effectiveness



Scharff Pierre-Alain
Director Effectiveness
Board Effectiveness



Siaens Juliette
Director Effectiveness



Sudaet Peter
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Sudmann Lars
Director Effectiveness



Tani Najiba
Director Effectiveness



Theunissen Marie
Director Effectiveness
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Tindemans Bruno
Director Effectiveness



Turck Francine
Director Effectiveness



Van Belle Fabrice
Director Effectiveness



Van Bergen Claire
Director Effectiveness



Van de Vliet Filip
Director Effectiveness



Van den Bossche Jan
Director Effectiveness
Board Effectiveness



Van Paesschen Toon
Director Effectiveness
Board Effectiveness



Van Ransbeek Kris
Director Effectiveness
Board Effectiveness



Vanderheyden Marc
Director Effectiveness



Vanderhoudelingen
Virginie
Director Effectiveness



Vandevyver Danny
GUBERNA Certified
Director



Vanherpe Katrien
GUBERNA Certified
Director



Verhelst Renaat
Director Effectiveness



Verlinden Albert
Director Effectiveness



Vermunicht Dirk
Director Effectiveness



Vervaeke Frank
Director Effectiveness



Viatour Valérie
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Welters Michel
Director Effectiveness



Wustenberghs Tom
Director Effectiveness

Corporate Interest – Balancing Profit and Societal Value

GUBERNA General Member Assembly 2019

On Tuesday 26 March 2019, we were happy to welcome our partners, as well as 178 members at our General Member Assembly, held at Bozar in Brussels. This exceptional venue showcases Pieter van der Borcht's exquisite drawing 'Allegorie op de moeilijkheid van het besturen', which depicts division as a beast sowing lack of focus and mismanagement while religious and civil stakeholders are watching from the back. This drawing ties in perfectly with our central topic: corporate interest and the governance questions it raises.

This theme, which is crucial for the future of our organisations and for society at large, was vigorously debated with our partners and members at the Assembly.



Our prominent keynote speakers, Prof. Alain François (VUB, partner Eubelius), Jacques Crahay (UWE, Cosucra – Groupe Warcoing) and Saskia Van Uffelen (independent director Bpost, Elia, Axa) represented the legal perspective, the shareholder perspective and the perspective of the independent director. Their view was followed by contributions from relevant stakeholders, through the inspiring video messages of Prof. dr. Valérie Swaen (Full Professor UCLouvain, Head of Louvain CSR Network), who highlighted the role of corporate social responsibility, and by Luc Cortebeeck (President of the International Labor Organisation - 2017- 2018; Former National President of the ACV), who reflected on the participation of employees and other stakeholders as well as on the importance of corporate governance for corporate interest.

Corporate interest is indeed an evolutionary concept. Historically it formed the basis for Corporate Governance, defined as a set of checks and balances ensuring that the company is managed on behalf of and in the interest of all, including non-active shareholders. The view of profit maximalisation was predominant.

Bad practices and failures of the existing systems have led to an increasing role for the boards of directors in safeguarding the corporate interest, with a focus on the presence and contribution

of independent board members, especially whenever alignment is needed between opposing interests.

Nonetheless, there is an international trend to no longer solely consider the interests of the shareholders, but to also take into account, directly or indirectly, the interests of the 'stakeholders'. In other words, the interests of the employees, the creditors, the consumers and/or other traditional 'third parties'.

The revised Principles of Corporate Governance, adopted on 8 July 2015 by the OECD, explicitly underline the indirect role of stakeholders, stating that:

'The board is not only accountable to the company and its shareholders but also has a duty to act in their best interests. Boards are expected to take due regard of, and deal fairly with, other stakeholder interests including those of employees, creditors, customers, suppliers and local communities. Observance of environmental and social standards is relevant in this context.'

Meanwhile, the new SDG's or Sustainable Development Goals came into effect on 1 September 2016 and must be achieved by 2030. In these objectives, which act as 'soft law for Member States', all companies play a decisive and growth-oriented role on the road to a sustainable economy.

Evidently, this means that the governance model of shareholder primacy comes under pressure, if it implies that companies must be sustainable, ethically and socially responsible.

In parallel, following the financial crisis, more attention is being paid to the long-term perspective. The 'stewardship role' of shareholders is being highlighted, particularly in companies that primarily work with passive shareholders or shareholders with a predominantly short-term perspective.

As such, from a societal and governance point of view, the notion of 'corporate interest' evolved over the years from the pursuit of profit maximisation – from short-term to long-term - to balancing the interests of all stakeholders.

From a strictly legal point of view, however, and up until the recent vote on the new Code of Companies & Associations, Belgian corporate law maintained a 'blank standard' for the notion, leaving it deliberately to the courts to define the corporate interest.

As stressed by Prof. Alain François, such a definition is not an exercise free of consequences as the notion stands as a test for the validity of acts or decisions of corporate bodies, determines the liabilities of the directors as well as the validity of voting agreements between shareholders, and serves as a judicial criterium in several other company matters.

As a sort of compromise between a narrow and a broad interpretation, the Belgian Supreme Court (Cassation), in its decision of 28 November 2013, defined the notion for the first time:

'The interest of a company is determined by the collective interest of its current and future shareholders', the 'future shareholders' representing the long-term perspective of the company.

Without a clear motivation in the preparatory works and by way of a rather abrupt amendment

during the legislative process, the new Code of Companies and Associations (approved on the 28 February) changes the tune, introducing in article 1 the concept of multiple corporate goals allowing a broader legal definition of the corporate interest:

'A company is established by a legal act by one or more persons, called partners, who make a contribution. It has assets and is subject to the performance of one or more specific activities. One of its goals is to distribute or deliver a direct or indirect capital gain to its partners.'

In addition, the objectives set by the 2020 Code on Corporate Governance emphasise sustainable value creation and want to provide the necessary foundations in terms of sustainable value creation,

inclusive approach and strategy, leadership and monitoring.

As stated by the Corporate Governance Committee:

'The revision of the 2009 Code was also an opportunity for the Committee to place even more emphasis on sustainable value creation. This involves an explicit focus on the long term, on responsible behavior at all levels of the company and on the permanent consideration of the legitimate interests of stakeholders. More explicit expectations are also formulated in terms of diversity, talent development and succession planning, and in relation to the company's annual reporting on nonfinancial matters.'

This evolution is not only reflected in hard and soft law initiatives but also clearly present in business.



Luc Cortebeek

As stated by Luc Cortebeek, 'corporate governance is essential for the corporate interest but also for societal interest. Only governance can lead to sustainable companies'.

A fundamental shift in mindset is needed according to Jacques Crahay: 'It is clear that the actual economic model is on its last legs: it is vital to start with the question 'why' and to put that question again to the shareholders'.

Saskia Van Uffelen highlighted that 'attention to stakeholder interests is needed in order to successfully achieve business objectives. In a highly connected society the speed of execution increases. This has an impact on all organisations and all sectors. 65% of the jobs will change. New competencies and skills are needed. In this

respect, It is important to care about our human capital!'

Of course the debate is not closed! Instead it is only the beginning, revealing numerous challenges, and yet unanswered questions.

Our Chairman Gaëtan Hannecart stated in his introduction that the board of directors decided three years ago at its strategic meeting that GUBERNA's 'corporate goal' is not to be normative in its approach to governance. We leave it to the organisations themselves to decide on their purpose. We do support them with insights and tools to achieve their purpose and therefore closely follow up on national and international developments in this respect.

'Governance indeed has a vital role to play in the framing of the company's interests, starting from the shareholders and taking into account the stakeholders as well as the social context in which the company operates. A broader notion of the corporate interest, beyond profit maximisation, is a valuable approach but it also has to be practicable. The proof of the pudding is in the eating.'

It is certain that there is a growing demand from the markets (employees, consumers and investors) for more sustainability and more transparency, as well as a growing pressure to broaden the social role of corporations and to increase the liabilities of directors.

It is also certain that, if part of a proactive policy, the attention for stakeholders can be an important strategic asset.



On the other hand, one can argue that it should remain up to the shareholders, as providers of the company's resources, to decide on the goals of the company, and in so doing setting the limits within which directors can consider relevant stakeholder interests.

But who are the 'relevant' stakeholders?

According to Prof. dr. Swaen, one commonly thinks in terms of 'direct' and 'indirect' stakeholders, but she prefers to define a hierarchy based on three dimensions: legitimacy, power and urgency.

With an eye to balancing the various interests, governance today is defined as the exercise of ethical and effective leadership by the governing body towards the achievement of the following governance outcomes:

- Ethical culture
- Good performance
- Effective control
- Legitimacy

(Prof. Mervyn E. King, King IV report on Corporate Governance, 2016)

Besides, the above mentioned trend has also put the spotlights on enhanced transparency. Accountability of companies and boards towards a larger group of stakeholders is becoming increasingly important, but as stated by Prof. dr. Lutgart Van den Berghe, 'transparency requirements should be 'functional'. A balance should be safeguarded! Some of the current propositions are too demanding and might be detrimental for companies in reaching their objectives'.

Governance indeed has a vital role to play in the framing of the company's interests, starting from the shareholders and taking into account the stakeholders as well as the social context in which the company operates. A broader notion of the corporate interest, beyond profit maximisation, is a valuable approach but it also has to be practicable. The proof of the pudding is in the eating. To be continued ...



Interested to watch the video testimonials of Luc Cortebeeck and Prof. dr. Valérie Swaen? Check the GUBERNA YouTube channel.



OUR ORGANISATION

MEET THE GUBERNA BOARD OF DIRECTORS



GAËTAN HANNECART

Chairman board of directors
Matexi group - managing director



ALEXIA BERTRAND

Ackermans & van Haaren
Director



NICOLAS BOËL

Solvay
Chairman Board of Directors



OLIVIER CHAPELLE

Recticel
CEO



MARION DEBRUYNE

Vlerick Business School
Dean



PIERRE DE MUELENAERE

Proximus
Director



BART DE SMET

Ageas
Chief Executive Officer



CHANTAL DE VRIEZE

Econocom Managed Services
Chief Executive Officer



PAUL DUJARDIN

Bozar
Chief Executive Officer



SANDRA GOBERT

GUBERNA
Executive Director



OLIVIER HAMOIR

3F Advisory
Managing Director



PHILIPPE HASPELAGH

ARDO
Chairman Board of Directors



PHILIPPE MASSET

Banque/Bank Degroef Petercam
Président du Comité de Direction



FRANÇOISE ROELS

Cofinimmo
Secretary General and Group
Counsel



DUCO SICKINGHE

Fortino Capital
Managing Partner



MICHÈLE SIOEN

Sioen Industries
Chief Executive Officer



LUTGART VAN DEN BERGHE

Belfius, Commissie Corporate
Governance, ecoDa &
AZ Alma Board Member



JACQUES VAN RIJCKEVORSEL

Cliniques universitaires Saint-Luc /
Cofinimmo
President of the Board of Directors



JO BENOIT

Clovis Oncology
VP & General Manager
Acts as an observer



LUC BERTRAND

Chairman Board of Trustees
Ackermans & van Haaren
Chairman Board of Directors

THE GUBERNA TEAM @ YOUR SERVICE



SANDRA GOBERT

sandra.gobert@guberna.be



ALBERTO BAGNARA

alberto.bagnara@guberna.be



HNIA BEN SALAH

hnia.bensalah@guberna.be



INGE BOETS

inge.boets@guberna.be



PATRICK CORHAY

patrick.corhay@guberna.be



LIESBETH DE RIDDER

liesbeth.deridder@guberna.be



ANNELIES DE WILDE

annelies.dewilde@guberna.be



FANNY D'HONDT

fanny.dhondt@guberna.be



RACHEL FELLER

rachel.feller@guberna.be



PATRICIA GILLAN

patricia.gillan@guberna.be



CORENTIN GOBIET

corentin.gobiet@guberna.be



LIEVE HERTEGONNE

lieve.hertegonne@guberna.be



SYLVIE HUBERT

sylvie.hubert@guberna.be



FATMA KARADEMIR

fatma.karademir@guberna.be



ABIGAIL LEVRAU

abigail.levrau@guberna.be



ALINA PAVEL

alina.pavel@guberna.be



INGE STOOP

inge.stoop@guberna.be



LISA VAN CROMBRUGGE

lisa.vancrombrugge@guberna.be



RENAUD VAN GOETHEM

renaud.vangoethem@guberna.be



KELLY VERCAUTEREN

kelly.vercauteren@guberna.be

Welcome to our new colleagues



Alberto Bagnara is a corporate governance expert with a focus on research & training. He joined GUBERNA as Senior Research Associate in February 2019, after an 11-year tenure at Institutional Shareholder Services.

Alberto holds a master's degree in Conservation of Cultural Heritage from Ca' Foscari University of Venice and obtained a master diploma in EU Policy Advisor & Project Manager from the ULB.

Alberto is involved in some of our research & training projects, and reference person for the GUBERNA Alumni network. After an induction programme, Alberto will strengthen our offer to SMEs.



Patrick Corhay joined the GUBERNA Support Team in January 2019. With a career as Customer Service officer and Master Data specialist in the distribution sector, Patrick helps us manage our ever-growing database while also supporting the training administration and GDPR compliancy. Thanks to his technical capabilities, Patrick also assists us in the field of Knowledge and Data Management. We wish him a lot of success in these exciting challenges!



Alina Pavel joined the GUBERNA Support Team in April 2019. With 13 years of experience as a team leader and her studies 'Administrative employee for commercial services' and 'Secretariat', she is highly motivated to put her skills at the service of GUBERNA. During her career, she acquired organisational skills, a sense of responsibility and initiative, autonomy and teamwork.

Welcome Alina to the GUBERNA team!



Lisa Van Crombrugge joined the GUBERNA Support Team in September 2018. This is her first job after obtaining her bachelor degree in 'Office Management - Business Translator' at HoGent. In addition to the training administration, Lisa is our communication expert who designs the Monthly Newsletter. As a digital native, Lisa plays a crucial role in the roll out of our digitalisation process.

We warmly welcome Lisa to the GUBERNA team!

MAIN UPCOMING EVENTS

18/06/2019	Alumni Assembly
18/06/2019	Alumni Day
17/09/2019	New Member Event
17/09/2019	National Member Event
18/09/2019	Hospital Governance Forum (on invitation only)
14/10/2019	Yearly Day of the Listed Companies
17/10/2019	Director's Day
24/10/2019	Audit Committee Forum (on invitation only)
05/12/2019	Yearly Public Governance Event



For up-to-date information, we kindly refer you to www.guberna.be

JOIN US @ THE NATIONAL MEMBER EVENT ON 17 SEPTEMBER 2019



We will dedicate the National Member Event to the celebration of Prof. dr. Lutgart Van den Berghe, founder, pioneer and former Executive Director of GUBERNA.

At this occasion we will present the Liber Amicorum which is published to honour her achievements.

It brings together the contributions from Xavier Baeten, Roger Barker, Bruno Colmant, Jan De Groof, Koenraad Debackere, Xavier Dieux, Kristof Eeckloo, Yves Fassin, Mark Fenwick and Erik P.M. Vermeulen, Rita Goyal, Andrew and Nada Kakabadse, Philippe Haspeslagh, Philippe Lambrecht, Abigail Levrau, Fanny D'hondt and Marc Timmerman, Herman Van den Broeck and Barney Jordaan, Christoph Van der Elst, Rudy Vander Venneet and Elien Meuleman, Louis-Henri Verbeke, Kurt Verweire, Jaap Winter, and Eddy Wymeersch.

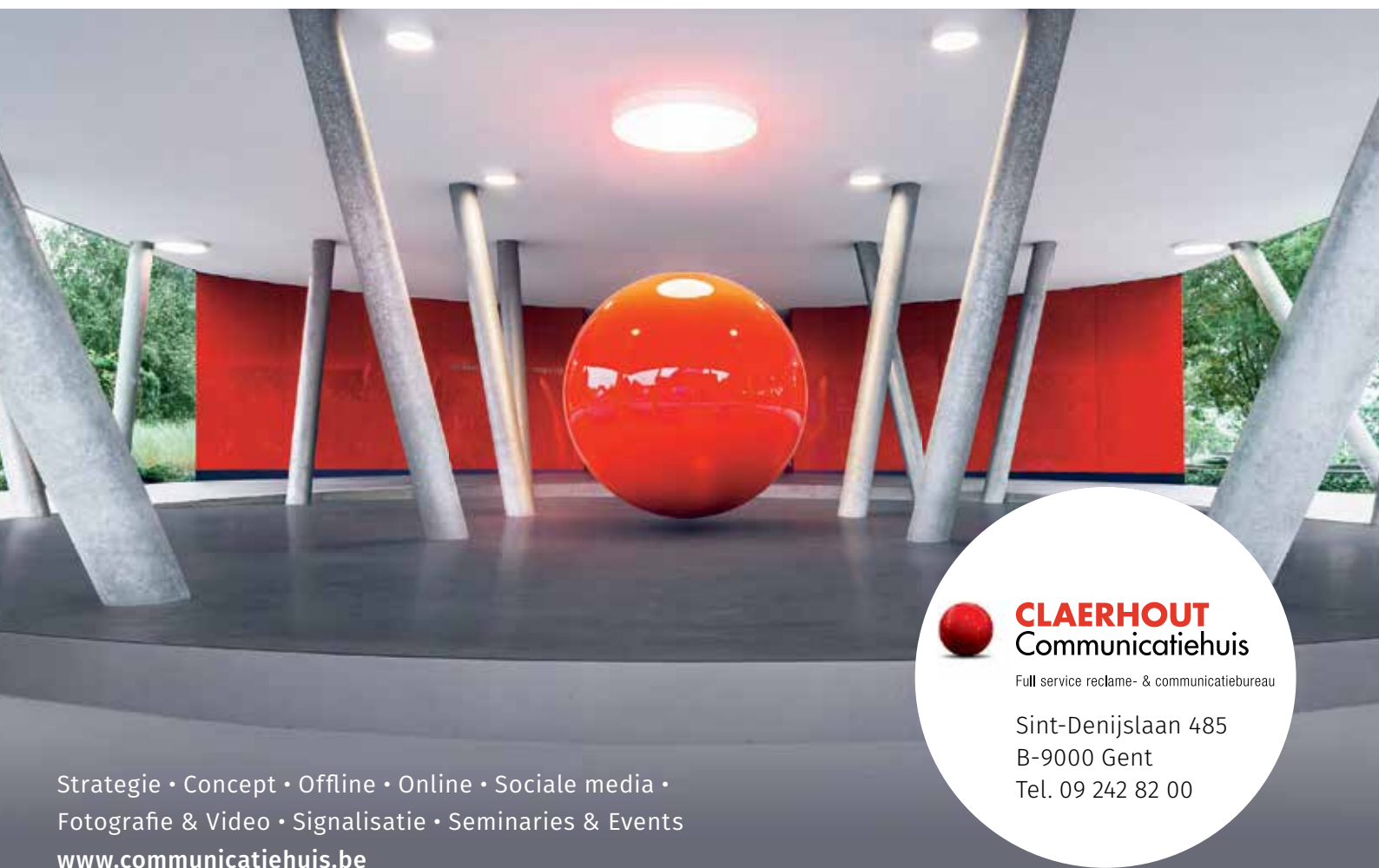
We look forward to welcoming you at Paleis der Academiën in Brussels.



Save your seat:



Get an overview of the contributors and order the publication:



CLAERHOUT
Communicatiehuis

Full service reclame- & communicatiebureau

Sint-Denijslaan 485
B-9000 Gent
Tel. 09 242 82 00

Strategie • Concept • Offline • Online • Sociale media •
Fotografie & Video • Signalisatie • Seminars & Events
www.communicatiehuis.be



GUBERNA

INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS

**Reep 1
9000 Gent**
T. +32 (0)9 210 98 89

**Bergstraat 30- 34 Rue de la Montagne
1000 Brussel/ Bruxelles**
T. +32 (0)2 518 18 00

info@guberna.be • www.guberna.be