

Newsletter

Juni / Juin 2017

Pag

4

KNOWLEDGE CORNER

► Centre for Family Governance and Governance Centre for SMEs

- One size does not fit all! GUBERNA crée deux centres distincts: le Governance Centre for SMEs et le Centre for Family Governance **p 4**
- Nieuw- GUBERNA Centrum voor Family Governance **p 5**
- Le nouveau code Buysse est arrivé **p 5**
- De “Family Business Award of Excellence®”- Laat u inspireren. Een interview met Guido Vanherpe, La Lorraine Bakery Group **p 6**

► Public governance

- Un modèle de charte pour l'administrateur d'entreprise publique **p 8**
- Intercommunales in het oog van de storm **p 9**
- Deugdelijk bestuur bij Vlaamse publieke organisaties **p 10**
- SWDE : Le temps investi dans une démarche de gouvernance est largement rentabilisé par le gain de performance qu'elle permet d'enregistrer **p 12**
- Credendo: La gouvernance est un chemin sur lequel on ne s'arrête jamais **p 14**

► Listed Companies

- Wetgeving- Implementatie Europese audithervorming is een feit **p 15**
- Bekendmaking van niet-financiële informatie door bepaalde grote vennootschappen **p 16**
- News from ecoDa **p 16**
- News from the Corporate Governance Committee **p 17**

► Innovative Knowledge-based Enterprises

- Corporate Governance in a Networked Age **p 18**

► Shareholder Governance

- A new shareholders' rights directive: impact on Belgian companies **p 19**

► Hospital Governance

- Ziekenhuislandschap verandert drastisch - Minister De Block aan het woord **p 20**

► Social Governance

- Multi-stakeholder governance in sociale ondernemingen **p 21**

► Board of Directors

- Round table: Board dynamics- unravelling its mysteries **p 22**

► Directors & Managers

- Leading in digital times **p 24**

This Newsletter was realised with the support of:
Grant Thornton

Reep 1 · 9000 Gent

T. +32 (0)9 210 98 89 · F. +32 (0)9 210 98 90

30 – 34 rue de la Montagne / Bergstraat 1000 Bruxelles – Brussel

T. +32 (0) 2 518 18 00 · F. +32 (0) 2 514 32 82

► Alumni corner

- The General Data Protection Regulation: the clock is ticking **p 26**
- Nextgen board members & leaders united in a brand new alumni project **p 27**
- New project: digital alumni forum **p 27**

► Member corner

- Welcome to our new partners and members **p 28**

► Services

- GUBERNA: your partner in evaluating your board of directors **p 30**

► Tools

- Selectie & rekrutering van (externe) bestuurders in een KMO **p 30**

► Education

- Board Simulation Programme **p 31**
- GUBERNA Mentoring Programme at Board Level **p 32**
- New graduates: Félicitations à nos alumni / Proficiat aan onze alumni **p 34**

► Our organisation & activities

- Welcome to our new colleagues **p 38**
- Calendar upcoming events **p 39**

This Newsletter was realised with the support of:



Grant Thornton
An instinct for growth™



GUBERNA

INSTITUUT VOOR BESTUURDERS

INSTITUT DES ADMINISTRATEURS





Foreword

Last year we proudly celebrated the 20th anniversary of our Institute. Highlights of our festive year were the dinner we organised following our General Member Assembly on March 14, 2016 and the concert on November 14, 2016 by musicians of the Queen Elisabeth Music Chapel.

As he was unable to attend our celebration party, His Majesty the King granted personal audience to Lutgart Van den Berghe, Luc Bertrand (Chairman of the Board of Trustees) and Gaëtan Hannecart (Chairman of the Board of Directors). This audience took place on Wednesday April 19, 2017. His Royal Highness King Philippe showed a lot of interest in corporate governance and is well acquainted with our Institute.

Looking back at what we have achieved together with you in the past 20 years, gives us enormous energy to continue our journey to promote good governance and challenge ourselves. Therefore, our Board of Directors gathered with the Management Committee on October 5, 2016, to reflect on the strategic focus of our organisation. To ensure that we dedicate our resources to where the governance needs are the highest and the impact we can have is the greatest, we agreed on the below mentioned focus areas for 2017, without diminishing our efforts in the other segments and services.

From a segment perspective, we will give special attention to unlisted companies and the public sector, as both have very specific and increasing needs in the governance domain.

We decided to split our Centre for Growth Companies into the Governance Centre for SMEs and the Centre for Family Governance. This enables us to cater for their specific governance needs. Last year, our Centre Public Governance developed a charter for public directors, which addresses the challenges they face. In light of the attention municipal associations received in the past months, we will further build on this charter in the coming year. Additionally we will

keep you fully informed through our new Public Governance eUpdate, which we will send out twice a year.

From a services perspective, we continue to focus on our governance education offering. We therefore supplemented our highly appreciated Director Effectiveness and Board Effectiveness training programmes with the new Board Simulation Programme, which takes you directly into the Board Room and offers you the opportunity to practice and test your skills in a real-life setting. The testimonial from Patrick Van Lijsebetten who participated to the first Dutch edition (see page 31) will certainly inspire you.

A service that grew rapidly in the past year and is positively received by those who used it, is the dispatch of board mandates amongst our members. This service gives you direct access to interested and highly skilled board members and we can advise you on how to (best) present your board mandate vacancy. For the selection, we kindly refer you to the headhunters in our network.

To keep you fully informed on the various activities and projects we are working on, we will further professionalise our communication and embark on the road of digitalisation by innovating in small circles. We introduced the webinar format in our education programme and from September onwards, we will make our course material available in digital format. In addition to more segmented and structured e-communication, we will deploy social media channels to spread our message and use search engine optimization to increase visibility.

You, our partners and members, continue to be the key pillar of our organisation. We are excited to embark with you on the next 20 years!

Centre for Family Governance and Governance Centre for SMEs

One size does not fit all!



GUBERNA crée deux centres distincts : le Governance Centre for SMEs et le Centre for Family Governance

Compte tenu de leurs caractéristiques spécifiques, les PME et les entreprises familiales - socles essentiels pour l'économie belge - font face à des défis particuliers en matière de gouvernance. Afin de mieux répondre aux besoins de gouvernance de ces segments, GUBERNA a choisi de faire évoluer le **Governance Centre for Growth Companies** vers deux centres dédiés distincts, qui le remplaceront désormais.

Tandis que le **Governance Centre for SMEs** se concentre sur la gouvernance en tant que moteur de croissance et de création de valeur durable pour l'entreprise, tout en veillant au pragmatisme apporté dans la traduction des concepts et des outils mis à disposition, l'objectif du nouveau **Centre for Family Governance** est triple. En effet pour GUBERNA, bonne gouvernance d'entreprise et bonne gouvernance familiale, se construisent ensemble. Le **Centre for Family Governance** vise donc tout autant à soutenir :

- ▶ les actionnaires familiaux dans la réflexion et la mise en œuvre de la gouvernance familiale,
- ▶ que les entreprises familiales dans la réflexion et la mise en œuvre d'une gouvernance d'entreprise adaptée à leurs défis spécifiques,
- ▶ et qu'à soutenir l'efficacité de l'interaction entre la sphère familiale et l'entreprise.

Concrètement, avec le soutien précieux de ses partenaires - UWE, SRIW, SOWALFIN et ING - les initiatives du **Governance Centre for SMEs** visent l'amélioration de la composition et du fonctionnement des conseils d'administration ou des conseils d'avis dans les PME, encouragent leur professionnalisme dans la prise de décision, la vision stratégique et la capacité d'ouverture; en guidant les entrepreneurs dans l'application d'une politique de gouvernance pragmatique, souple et efficace, qui soit adaptée à leurs besoins. Des lignes directrices spécifiques seront proposées en 2017 sur des sujets pertinents tels que la rémunération des administrateurs non exécutifs par exemple.

Nos partenaires



Le **Centre for Family Governance** met l'accent sur le développement de relations professionnelles entre la famille et l'(es) entreprise(s) familiale(s) ; en guidant les familles entrepreneuriales et les entreprises familiales, en les informant et les conseillant afin de perpétuer avec succès l'ouvrage de toute une vie, tant par l'édification d'une gouvernance familiale professionnelle que par la construction d'une gouvernance solide pour l'entreprise. Une attention particulière est également accordée aux membres familiaux non actifs dans l'entreprise familiale.

Grâce au soutien de son partenaire BNPPF, les activités du Centre ont été inaugurées en 2017 par le lancement de sessions thématiques sur la gouvernance familiale, dirigées par GUBERNA au siège bruxellois de BNPPF.

GUBERNA alimentera également en publications mensuelles la plate-forme Web «Gouvernance familiale» créée par BNPPF.

Notre partenaire



Rachel Feller
rachel.feller@guberna.be

Nieuw: GUBERNA Centrum voor Family governance

“Familiebedrijven zijn de basis, de humus van onze economie”, dixit Luc De Bruyckere, oud-voorzitter van GUBERNA's Board of Trustees. Hun belang voor de nationale welvaart kan moeilijk worden onderschat. En goede familiale fundamenteën, daar bouw je een stevige onderneming op. Goed bestuur op niveau van de onderneming en de familie gaan hand in hand.

Vanuit deze overtuiging begeleidt, informeert en adviseert het Centrum voor Family Governance, dat in 2017 is gegroeid uit het 'Centrum voor Groeiondernemingen', familiale ondernemers en ondernemersfamilies zodat ze hun levenswerk, en vaak dat van vele generaties, succesvol kunnen bestendigen in de toekomst. We hebben hierbij niet enkel aandacht voor de mensen aan het roer van de onderneming, maar ook voor de familie die, zelfs al staan ze wat verder van het schip, even veel baat hebben bij een behouden vaart.

De familieraad, het familieforum en het familiaal charter zijn essentiële bouwstenen van een familiale governance waarvan de dynamiek en eigenheid ontrafeld en toegelicht worden tijdens tal van initiatieven en activiteiten.

In het kader van GUBERNA's missie governance te promoten, steunen we het initiatief 'Family Share' van Euronext. Tijdens individuele opleidingssessies worden familiebedrijven met interesse voor de beurs wegwijs gemaakt in de governance bepalingen voor beursgenoteerde ondernemingen.

Alle vragen die u omtrent dit initiatief heeft, worden confidentieel behandeld.

► Voor meer informatie:
www.euronext.com/listings/family-business

Voor meer vragen omtrent dit initiatief:
abigail.levrau@guberna.be of
francis.denoo@guberna.be

Francis Denoo
francis.denoo@guberna.be



Le nouveau code Buysse est arrivé!

Le nouveau Code Buysse III a été officiellement présenté le 17 mai dernier. Un code de corporate governance révisé pour les entreprises qui ne sont pas cotées en bourse, pour la préparation duquel GUBERNA a été consulté. Nous intégrerons cette remise à jour dans nos programmes de formation et activités.

Quelles sont les principales différences avec l'édition précédente?

Cette version porte à juste titre beaucoup d'attention au rôle du conseil d'administration dans le pilotage de la société. Lorsque des administrateurs externes sont à bord, le rôle du conseil d'administration doit être mis à jour et respecté. Le conseil est le pivot entre les actionnaires, le management et les autres parties prenantes.

En outre, la diversité au sein du conseil a également été ciblée, non seulement en termes de genres et de diversité des âges, mais aussi en termes de compétences, de connaissances, d'expériences et de traits de personnalité. Le rôle du président a aussi été largement souligné.

Enfin, un chapitre a été consacré au scénario selon lequel une société d'investissement entrerait dans le capital.

La version complète de ce code est à votre disposition sur www.codebuysse.com

Francis Denoo
francis.denoo@guberna.be

Crop's is nog steeds een 100% familiebedrijf. Bent u al bezig met de opvolging? Mag het één van de kinderen zijn?

Michel Delbaere: Ik heb een zoon en een dochter die meedraaien en dat geeft me zeker voldoening. Maar de finale beslissing over wie me op termijn opvolgt ligt niet bij mij, maar bij de raad van bestuur. Die gedefamiliariseerde raad van bestuur zal op een dag moeten oordelen op basis van objectieve criteria. Het zal allemaal een kwestie zijn van competenties. Ik ben overtuigd dat corporate governance ook voor een familiebedrijf een must is, en heb daar ook altijd consequent naar gehandeld.

Michel Delbaere
Crop's

De “Family Business Award of Excellence®” - Laat u inspireren



“Goed bestuur op niveau van de onderneming en de familie gaan hand in hand en helpt het familiebedrijf over de volgende generaties heen uit te bouwen.” Aan het woord is Guido Vanherpe, CEO van La Lorraine Bakery Group. La Lorraine werd afgelopen december uitgeroepen tot Belgische ambassadeur van de “Family Business Award of Excellence®”, een jaarlijkse organisatie van GUBERNA, EY en FBNet Belgium.

Deze prijs belooft het familiebedrijf dat uitblinkt in deugdelijk bestuur in zowel de familie als in het bedrijf, in de visie en in het behoud van de familiewaarden, in de overdracht van de ondernemerszin over de generaties heen, in communicatie en in maatschappelijk engagement. Maar veel meer dan een wedstrijd wil de Award een richtlijn, een bron van inspiratie zijn voor goede praktijken.

La Lorraine werd gekozen uit een selectie van genomineerden. Met Ardo, Puratos, Van De Velde en Groep Van Roey was het voor de jury, onder voorzitterschap van Luc De Bruyckere, geen gemakkelijke taak.

Wij legden Guido Vanherpe, de ambassadeur van deze prestigieuze onderscheiding, een aantal vragen voor.

GUBERNA: Wat was de motivatie om deel te nemen aan de FBA?

Guido Vanherpe: “Onze motivatie tot deelname was tweërlei. Vooreerst wilden of willen wij een allesomvattend ‘handboek’ opmaken waarin onze family governance in detail wordt omschreven, als leidraad voor alle huidige en toekomstige familieleden en andere betrokken stakeholders. De zeer ruime vragenlijst van FBA reikt hiertoe een mooie kapstok aan. Daarnaast zochten we uiteraard ook een positieve erkenning voor al het werk dat door de ganse familie en raad van bestuur werd geleverd in het kader van familiale governance. Family governance gaat over veel meer dan het organiseren van een beperkt

“De Family Business Award stimuleert de familiale governance organen om ons familiebedrijf over de volgende generaties heen uit te bouwen”

Guido Vanherpe
CEO La Lorraine Bakery Group



aantal familievergaderingen en het ondertekenen van een familiaal charter. Het gaat over een continu proces dat jaar in jaar uit moet onderhouden en geactualiseerd worden, en het is goed dat alle stakeholders die hiertoe bijgedragen hebben via een mooie award een duidelijk signaal gekregen hebben dat we de juiste weg

bewandelen. Dit stimuleert de familiale governance organen om het proces meer dan ooit verder te zetten en ons familiebedrijf over de volgende generaties heen uit te bouwen.

De ontvangst van deze Award heeft tot slot ook deuren geopend om andere familiebedrijven te

inspireren, waar we graag aan meewerken. Anderzijds krijgen we ook mooie opportuniteiten om stakeholders van collega-familiebedrijven te ontmoeten en zelf bij te leren.”

GUBERNA: *Heeft jullie deelname aan de FBA binnen de onderneming en familie aanleiding gegeven tot een reflectie over relevante thema's inzake corporate en family governance?*

Guido Vanherpe: "We hebben al over vele aspecten diep nagedacht, maar de opmaak van het FBA dossier heeft ons zeker gestimuleerd om meer dan ooit werk te maken van de connectie tussen familiebedrijf en 4de generatie aandeelhouders in aantocht."

Er worden al diverse activiteiten georganiseerd voor de adolescenten 4de generatie, maar het is nog duidelijker geworden dat we in de komende 10 jaar een reeks veelzijdige activiteiten en opleidingen zullen moeten organiseren om de connectie, passie en fierheid bij de 4de generatie aandeelhouders sterk te houden."

GUBERNA: *Wat heeft deze award voor u, de familie en het bedrijf betekend?*

Guido Vanherpe: "Voor de familie betekent dit een fantastische erkenning voor de family governance die we, vooral tijdens de laatste 10 jaar, opgebouwd hebben."

Voor het bedrijf en vooral voor ons La Lorraine team geeft de award een zeer goed gevoel, omdat de family award een mooie complementaire award is naast de award van "Onderneming van het Jaar" die we in 2012 in ontvangst mochten nemen.

Waar de award van "Onderneming van het Jaar" vooral de hoge kwaliteit van ons team en bedrijfsstrategie heeft beloond, bevestigt de "Family Business Award" dat we onze dromen en ambities kunnen realiseren in een duurzaam kader van lange termijnvisie en sterke waarden waar de familiale aandeelhouders zo veel als mogelijk borg voor staan."



Wenst u meer te weten over de Family Business Award of Excellence®, contacteer dan gerust Sibylle du Bus de Warnaffe (sibylle.dubus@guberna.be) of Francis Denoo (francis.denoo@guberna.be)

Francis Denoo
francis.denoo@guberna.be

The Family Business Award of Excellence® is a joint initiative of EY, FBN Belgium and GUBERNA



COMING SOON: Corporate Governance Barometer

Corporate governance – iets voor mij en mijn KMO?

Deugdelijk bestuur kan u en uw KMO helpen om meerwaarde te creëren. Het kan u helpen bij het bepalen van een duidelijke strategie, het stimuleren van een objectieve besluitvorming, het motiveren en engageren van de volgende generatie, het aantrekken van externe financiering, enz.

Die toegevoegde waarde hangt echter sterk af van uw eigen ingesteldheid t.o.v. enkele basisprincipes alsook van de specifieke uitdagingen van uw onderneming. De ene onderneming is namelijk de andere niet!

Om u hierbij te helpen, ontwikkelde GUBERNA een Corporate Governance Barometer! Deze tool geeft

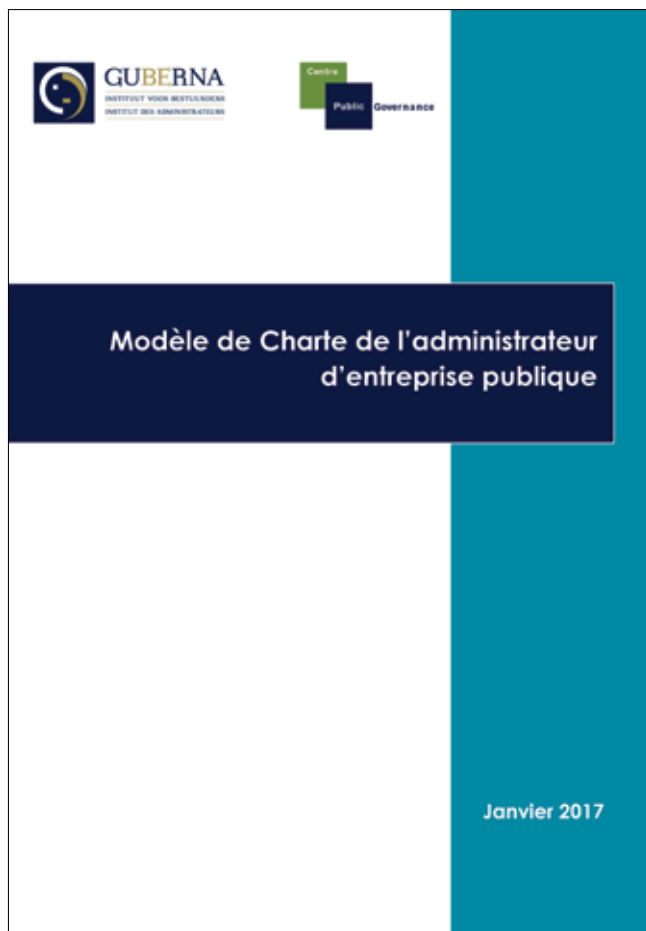
u, via een eigen gepersonaliseerde barometer, een duidelijk inzicht in de specifieke uitdagingen voor uw onderneming en in hoe deugdelijk bestuur u kan helpen om deze aan te pakken. Het geeft u een idee over uw eigen bereidheid om te investeren in deugdelijk bestuur en toont u uw openheid om externe bestuurders/adviseurs te betrekken bij uw onderneming. Het helpt u kiezen tussen een raad van advies en een raad van bestuur.

Graag doen we vandaag beroep op u als lid van GUBERNA om deze tool verder te valideren en te verdiepen. Bent u benieuwd naar uw eigen visie t.o.v. deugdelijk bestuur en de uitdagingen voor uw onderneming, aarzel dan niet en contacteer ons.

Olivier Van der Brempt
olivier.vanderbrempt@guberna.be

Public governance

Un modèle de charte pour l'administrateur d'entreprise publique



A la lumière des récents scandales de gouvernance publique, une charte pour l'administrateur d'entreprise publique semble être une évidence. GUBERNA n'a pourtant pas attendu ce déferlement médiatique pour développer un outil capable d'aider les administrateurs d'entreprises publiques à exercer au mieux leur mandat. Dès le mois de décembre 2015, GUBERNA a rassemblé un groupe d'une vingtaine de membres-experts, actifs dans le secteur public. Plusieurs réunions de ce groupe d'experts se sont tenues chez Belfius et Deloitte, partenaires de longue date du Centre Public Governance de GUBERNA. Le but de ces réunions : développer un modèle de charte de gouvernance pour l'administrateur siégeant au conseil d'administration d'organisations publiques.

Grâce à l'apport des membres-experts, GUBERNA a pu identifier 10 principes de gouvernance qui paraissent être des principes inaliénables, devant être respectés par tout administrateur d'entreprise publique. Au-delà de ces principes, le groupe de travail a retenu toute une série de points d'attention. GUBERNA recommande que chaque entreprise publique tienne compte de ces points d'attention dans le développement de leur propre charte de l'administrateur. En effet, GUBERNA a créé un modèle, l'idée étant que chaque entreprise développe sa propre charte, en reprenant les principes et en expliquant pourquoi elle s'écarterait éventuellement de certains points d'attention. En ce sens, GUBERNA prône une approche flexible, comparable au fameux « comply or explain » en vigueur pour le code de gouvernance s'appliquant aux sociétés cotées.

Cette charte a fait l'objet d'une consultation publique et a ensuite été envoyée à toutes les organisations publiques belges dotées d'un conseil d'administration. En outre, elle a été transmise à l'ensemble des ministres et secrétaires d'Etat belges. GUBERNA a enregistré de nombreux retours positifs sur cette initiative. Plusieurs organisations publiques ont indiqué s'être inspirées de ce modèle de charte ou l'avoir adopté comme document de référence. Ceci témoigne de l'importance que certaines entités du secteur public accordent à leur gouvernance. La gouvernance publique est bel et bien devenue une nécessité ! Vous trouverez ce modèle de charte sur notre site www.guberna.be/public-governance.

Renaud Van Goethem
renaud.vangoethem@guberna.be



Et en pratique ?

Adopter une charte est une chose, la respecter dans la pratique en est une autre.
Le 10 octobre 2017, GUBERNA va dès lors organiser un workshop sur la mise en pratique des principes fondamentaux contenus dans le modèle de charte de l'administrateur d'entreprise publique.
Plus d'informations à venir.

Pré-inscriptions : fanny.dhondt@guberna.be

Intercommunales in het oog van de storm

Over de rol en het bestuur van intercommunales is er de voorbije maanden heel wat inkt gevloeid. Er werd uitgebreid geschetst wat er allemaal fout is gelopen bij het besturen van bepaalde intercommunales. Er werden heel wat analyses gemaakt over hoe het beter kan en welke recepten gehanteerd moeten worden in de toekomst. GUBERNA heeft deze evenementen natuurlijk van dichtbij gevolgd. De interesse van GUBERNA voor deze sector is niet nieuw. In 2011 al voerden we een grootschalig onderzoek uit naar de bestuurspraktijken in intercommunales. In het kader hiervan werden ook verschillende aanbevelingen gedaan. Zes jaar later moeten we echter vaststellen dat er op bepaalde vlakken en in bepaalde intercommunales nog steeds veel werk aan de winkel is.

GUBERNA kon dan ook niet anders dan haar stem laten horen. Verschillende opiniestukken verschenen in de krant ("Zonlicht ontsmet het best, ook bij intercommunales" (De Tijd, 25/1/17 en L'Echo, 26/1/17); "Le conseil d'administration d'une intercommunale n'est pas un conseil communal" (L'Echo, 14/2/17)) en een reflectienota werd ontwikkeld. Deze reflectienota is geen kant-en-klaar antwoord op wat er moet gebeuren met de intercommunales, maar een aanzet om bij het zoeken naar oplossingen de platgetreden paden (inzake vergoedingen en beperking van het aantal mandaten) te verlaten en naar de kern van de uitdagingen toe te gaan.

De nota is opgebouwd rond drie vraagstukken.

1) het ontrafelen van de intercommunales en bijhorende participaties, 2) het ontwikkelen van een gepast governance model voor elk type intercommunale en 3) het herpositioneren van enkele essentiële governance principes.

Voor enige discussie ten gronde kan gevoerd worden, is het belangrijk om zicht te krijgen op het landschap van de intercommunales en de bijhorende participaties. Doorheen de tijd hebben er zich allerlei evoluties afgespeeld. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van intercommunales met meer dan vijftig samenwerkende gemeenten, met verschillende participaties of met een gemengde publiek-private kapitaalstructuur. Deze grote diversiteit in intercommunales heeft aanleiding gegeven tot een grote complexiteit en de bijhorende participaties tot een grote ondoorzichtigheid. Het eerste vraagstuk is dus gericht op het ontrafelen van het amalgaam van organisaties die onder de koepel 'intercommunale' onder te brengen zijn. Vervolgens is het belangrijk om de intercommunales en bijhorende participaties te ondersteunen met een gepast governance raamwerk. Zoals steeds zal dit raamwerk geënt zijn op enkele universele principes van deugdelijk bestuur, maar governance moet ook voldoende aangepast zijn aan

de realiteit van elk type intercommunale. Het tweede vraagstuk gaat over de ontwikkeling van een gepast governance model voor elk type intercommunale. In de reflectie nota doen we reeds enkele suggesties. Zo pleit GUBERNA er voor om de participaties een governance kader op te leggen in parallel met de beursgenoteerde ondernemingen, aangezien de achterliggende redenering ook parallel is. De argumentatie voor de strengere normen voor beursgenoteerde bedrijven is immers dat zij met geld werken welke zij via de publieke kapitaalmarkt aantrekken. Voor de participaties van intercommunales zouden gelijkaardige eisen moeten gelden, omdat zij werken met publieke financiering die van de samenleving in zijn globaliteit afkomstig is. Tot slot gaan we in op enkele van de universele principes van deugdelijk bestuur en geven voor elk principe enkele aandachtspunten mee gerelateerd aan de specifieke context van de intercommunales. Het derde vraagstuk draait dus om de herpositionering van enkele essentiële governance principes.

Deze reflectienota werd naar alle bevoegde ministers in Wallonië en Vlaanderen gestuurd. Na een uitnodiging van het kabinet van minister Homans voor verdere discussie, volgde ook een uitnodiging om GUBERNA's visie toe te lichten in het parlement. GUBERNA bracht daarnaast ook een groep experts samen om de ideeën in de reflectienota af te toetsen en te debateren over de intercommunale van morgen. GUBERNA neemt al deze initiatieven omdat we van ganser harte hopen dat het momentum zal aangegrepen worden om deugdelijk bestuur definitief een volwaardige plaats te geven binnen het bestuur van intercommunales.

Tout savoir sur la gouvernance publique grâce à l'eUpdate Public Governance de GUBERNA

GUBERNA va prochainement diffuser son premier eUpdate Public Governance afin de vous informer des dernières initiatives prises par GUBERNA dans le domaine de la gouvernance publique.

Vous voulez en savoir plus sur les démarches entreprises par GUBERNA suite au scandale qui a touché les intercommunales ?

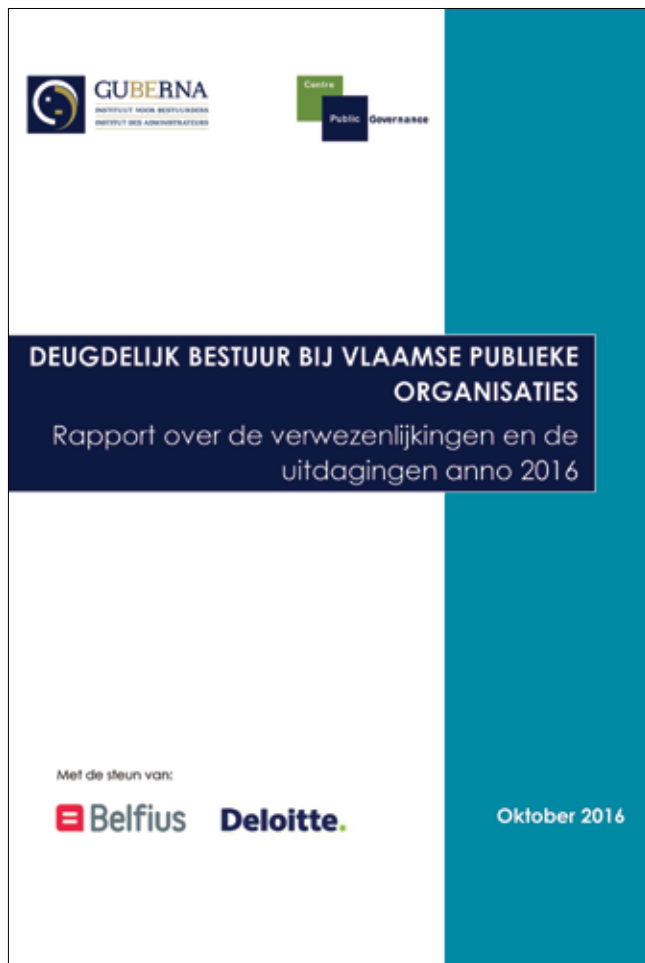
Vous voulez contribuer à ces démarches ?

Vous souhaitez participer à un workshop pour mettre en pratique le nouveau modèle de charte pour l'administrateur d'entreprise publique ?

Vous aimeriez en savoir plus sur les pratiques de gouvernance au sein des organisations publiques belges ?

Demandez dès à présent à recevoir cet eUpdate Public Governance en envoyant un email à renaud.vangoethem@guberna.be

Deugdelijk bestuur bij Vlaamse publieke organisaties



In 2008 voerde het Centrum Public Governance een grootschalige enquête uit om zicht te krijgen op de bestuurspraktijken in federale en regionale publieke organisaties met een raad van bestuur. Zes jaar later besloot GUBERNA om deze oefening te herhalen, maar nu specifiek gericht op de regionale context. In 2014 kwamen Wallonië en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest aan de beurt, in 2016 volgde Vlaanderen. Het opzet van deze enquête was het in kaart brengen van de bestuurspraktijken bij Vlaamse publieke organisaties anno 2016. **Wat zijn de verwezenlijkingen en waar liggen de uitdagingen voor de toekomst?**

Uit de antwoorden van de 37 Vlaamse publieke organisaties die meewerkten aan de enquête (een globale responsgraad van 64.9%) bleek dat er zeker noden en uitdagingen geïdentificeerd werden, maar het was ook veelbelovend om op te merken hoeveel principes van deugdelijk bestuur reeds opgenomen zijn of een positieve evolutie kennen in de bestuurspraktijk van heel wat Vlaamse publieke organisaties. We zetten enkele bevindingen voor u op een rijtje.

In maar liefst 43.2% van de organisaties werden één of meerdere **onafhankelijke bestuurders** opgenomen. Dit is niet enkel positief omdat er zo onafhankelijke perspectieven worden ingebracht in de raad van bestuur, maar ook omdat het inspirerend en motiverend kan werken om de raad van bestuur als geheel verder uit te bouwen als een professioneel en onafhankelijk beslissingsorgaan in plaats van een soort miniparlement. Dit mes snijdt echter aan twee kanten. Het opnemen van onafhankelijke bestuurders kan een bron van inspiratie zijn. Zo zien we bijvoorbeeld dat er veel vaker gekeken wordt naar de reeds aanwezige competenties in de raad en er veel vaker een functieprofiel wordt opgesteld voor de selectie van onafhankelijke bestuurders. Een praktijk die idealiter ook zou moeten worden toegepast voor de selectie van niet-onafhankelijke bestuurders. Het opnemen van onafhankelijke bestuurders kan echter ook een valkuil inhouden om minder bewust om te gaan met de selectie van niet-onafhankelijken. Voor de toekomst blijft het dus een uitdaging om in nog meer organisaties onafhankelijken op te nemen en om dezelfde standaarden van professionalisme en onafhankelijkheid na te streven voor de selectie en introductie van alle bestuurders.

Ook op vlak van **genderdiversiteit** zien we een zeer mooi en beloftevol resultaat. Vrouwen vertegenwoordigen in de raad van bestuur een gemiddeld percentage van 37%. Dit is dus zelfs beter dan de genderquota (maximaal 2 op de 3 stemgerechtigde bestuursleden mogen van het hetzelfde geslacht zijn), die van toepassing zijn in tal van publieke en private organisaties. Gemiddeldes maskeren natuurlijk altijd individuele verschillen en in 6 van de 37 Vlaamse publieke organisaties bestaat de raad van bestuur voor maximum een vierde uit vrouwen. Een lange weg werd reeds afgelegd, maar de eindmeet is nog niet bereikt.

Wanneer we de algemene trends vergelijken met de enquêtes in 2008 en 2014, dan kunnen we vaststellen dat er in Vlaamse publieke organisaties een zeer positieve evolutie is, in de mate waarin er **gedebatteerd** wordt op raadsvergaderingen en hoe weinig er **gestemd** wordt. In 50% van de organisaties wordt er evenwel soms nog gestemd. Dit is zeker iets waar er in de toekomst nog evolutie mogelijk is en ook een belangrijke rol is weggelegd voor de voorzitter. Hij/zij heeft een enorme invloed op het besluitvormingsproces, op de mate waarin er gedebatteerd wordt en wanneer er tot stemming wordt overgegaan. De raad van bestuur is een collegiaal orgaan, waar consensus de regel zou moeten zijn en waar er eigenlijk zeer weinig plaats is voor de praktijk van stemmen.

Vlaamse publieke organisaties kunnen nog heel wat stappen in de goede richting zetten met betrekking tot **transparantie**. Transparantie ten opzichte van zichzelf en ten opzichte van de buitenwereld. De praktijk van evaluatie is nog maar in een minderheid van de organisaties ingeburgerd. Het helpt nochtans om het onzichtbare zichtbaar te maken om zo de werking van de raad van bestuur bij te sturen en te optimaliseren. Bovendien helpt evaluatie om rekenschap af te leggen naar buiten toe. Ook op vlak van transparantie met betrekking tot vergoeding kunnen er nog heel wat verbeteringen worden aangebracht.

Aangezien publieke organisaties worden gefinancierd met publieke middelen zouden we toch mogen verwachten dat ze transparant communiceren over de vergoeding van hun bestuurders, zeker gezien deze verplichting wel wordt opgelegd aan beursgenoteerde bedrijven. Van transparantie met betrekking tot vergoeding is echter slechts sprake in een minderheid van de organisaties.

Tot slot willen we nog bij een laatste, maar zeer belangrijk punt stilstaan. **Leiderschap, strategie en controle** zijn de drie belangrijkste taken van een raad van bestuur. Er zijn echter heel wat mogelijkheden tot verbetering te identificeren met betrekking tot deze taken. Opdat een raad van bestuur ten volle zijn taken zou kunnen uitvoeren, zijn de relaties met de aandeelhouder en het management zeer belangrijk. Elk beheersorgaan dient duidelijk te weten wat zijn verantwoordelijkheden en plichten zijn en ook niet verder te gaan dan deze verantwoordelijkheden. De overheid, als aandeelhouder, moet duidelijk zijn strategie en visie met de organisatie communiceren, zodat de raad van bestuur hierop kan inspelen bij het bepalen van de strategie. Als de overheid verantwoordelijk is voor het benoemen, ontslaan

en bepalen van de vergoeding van het management, dan is het voor de raad van bestuur zeer moeilijk om de leiderschapsrol op te nemen en ten volle uit te voeren. De raad van bestuur moet zichzelf uitdagen en zich niet in laten met het operationele, voor zover dit tot het takenpakket van het management behoort. Nu gaat er nog steeds te veel aandacht naar het **operationele**, terwijl dit niet tot de prioritaire verantwoordelijkheid of plicht van de raad van bestuur behoort. Als laatste stellen we ons de vraag of die vele lagen van controle de controlefunctie van de raad van bestuur niet uitholt?

Fanny D'hondt
fanny.dhondt@guberna.be



Wil je graag meer weten?
Lees dan zeker het volledige rapport op
guberna.be/guberna-publicaties

GUBERNA ondersteunt De Lijn in zoektocht naar onafhankelijke bestuurders

Alle internationale en nationale governance codes aanzien de onafhankelijkheid van de raad van bestuur als een essentieel element van deugdelijk bestuur. Dit geldt niet enkel voor de private ondernemingen of de social profit sector maar evenzeer voor de overheidsorganisaties, zoals duidelijk benadrukt in de OESO code voor overheidsbedrijven. Een voldoende aantal onafhankelijke bestuurders opnemen in de raad van bestuur wordt gezien als onderdeel van deugdelijk bestuur. Ook het Decreet Deugdelijk Bestuur besteedt heel wat aandacht aan onafhankelijke bestuurders. Zo verplicht het decreet dat de raad van bestuur van de Vlaamse overheidsorganisaties minimaal een derde onafhankelijke bestuurders bevat. De Vlaamse Vervoersmaatschappij-De Lijn, moet als extern zelfstandig agentschap van de Vlaamse Overheid ook voldoen aan deze verplichting.

De raad van bestuur van De Lijn wilde deze verplichting niet pro forma vervullen, maar zag dit als een opportuniteit om de praktijken van goed bestuur nog beter toe te passen. GUBERNA, als onafhankelijk Instituut voor Bestuurders, werd door De Lijn gevraagd

om hen te begeleiden bij het proces voor de selectie van onafhankelijke bestuurders en erover te waken dat het selectieproces op een objectieve en professionele manier zou verlopen. Schelstraete Delacourt Associates zorgde voor een professionele screening van alle kandidaten. Zoals u ongetwijfeld gelezen heeft in de pers, kent dit proces voor De Lijn zeker zijn moeilijkheden. Aangezien de raad van bestuur niet mag uitgebreid worden (om het overheidsbeslag niet te vergroten), komen er heel wat vraagstukken aan bod over wie naast de onafhankelijke bestuurders als

representatieve bestuurder een rol moet opnemen in de raad van bestuur. Dit zijn politieke vraagstukken eigen aan de specifieke overheidscontext. Wanneer het proces van onafhankelijke bestuurders in beschouwing genomen wordt, dan mogen we echter wel spreken van een groot succes. Het proces

is steeds onafhankelijk en professioneel verlopen, de vacature werd ruim bekend gemaakt binnen het netwerk van GUBERNA en daar buiten, en door de grote belangstelling (meer dan 160 kandidaten) kon een zeer strenge selectie gemaakt worden. Door de nauwe samenwerking tussen GUBERNA, Schelstraete Delacourt Associates en de raad van bestuur van De Lijn zullen alle 8 kandidaten die worden voorgesteld aan de Vlaamse Overheid vanuit hun expertise en onafhankelijkheid een toegevoegde waarde kunnen betekenen voor de werking van de raad van bestuur.

"To enhance the objectivity of State-Owned Enterprise (SOE) boards, a certain minimum number of independent board members on SOE boards should be required."

Le temps investi dans une démarche de gouvernance est largement rentabilisé par le gain de performance qu'elle permet d'engranger

Membre institutionnel de GUBERNA, la Société Wallonne Des Eaux (SWDE) s'est engagée dans une vaste réflexion sur sa gouvernance. Rencontre avec Isabelle Jeurissen (IJ) et Thierry Meunier (TM), respectivement membre du comité de direction et président sortant du conseil d'administration de la SWDE.

Avec la direction de la SWDE, vous avez initié un exercice d'évaluation du conseil d'administration (CA). C'était une première pour la société. Qu'est-ce qui a motivé une telle initiative?

TM : En 2012-2013, la Société wallonne des eaux s'est dotée d'une vision stratégique ambitieuse à l'horizon 2022. Il s'agit de garantir l'accès à l'eau pour tou(te)s, en maîtrisant le coût-vérité distribution (CVD), tout en assurant des investissements à concurrence de plus de 100 millions € par an pour des infrastructures durables.

Pour soutenir cette stratégie, il est apparu nécessaire de s'assurer que les organes de gestion jouent pleinement leurs rôles pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Un conseil d'administration est bien plus qu'une somme d'individualités



Thierry Meunier

s'exprimant de manière éparse une fois par mois. Il s'agit d'accroître l'intelligence collective au service de la Société et de ses clients.

Nous avons fait appel à GUBERNA à l'été 2014 pour réaliser un exercice d'évaluation critique afin d'acquérir une meilleure compréhension de la valeur ajoutée du conseil d'administration et de la manière de l'optimiser.

Nous partageons la conviction qu'un conseil d'administration efficace crée de la valeur ajoutée. Faire appel à un tiers expert comme GUBERNA a permis d'assurer le sérieux de l'entreprise et de libérer la parole afin d'aller plus loin dans le diagnostic et donc dans les pistes d'amélioration.

Les conclusions de l'exercice d'évaluation ont-elles répondu à vos attentes ? Quelles suites furent données par le CA ?

Oui, largement, la combinaison d'éléments quantitatifs (questionnaires) et qualitatifs (interviews) a permis une adaptation aux spécificités de la SWDE. Le sur-mesure est une condition sine qua non de succès. Cela a permis au conseil d'administration de mieux se concentrer sur les domaines-clés (stratégie, finances, politique des ressources humaines, qualité de l'eau, recouvrement, évaluations et reportings des investissements, gouvernance, etc).

La réflexion sur la gouvernance de la SWDE ne s'est pas arrêtée à l'évaluation du CA. Vous avez aussi pris d'autres initiatives, notamment au niveau des textes de gouvernance au sein de la société. Pouvez-vous nous en dire plus ?

IJ : Au terme de son travail, GUBERNA nous a formulé des recommandations. Un groupe de travail composé de membres du conseil d'administration et du Comité de direction a été constitué pour assurer leur examen et aller plus loin dans l'exploration du potentiel en matière de gouvernance.

Après passage en revue des normes, codes et autres bonnes pratiques en la matière, nous en sommes arrivés à l'élaboration d'une charte de gouvernance en confrontant les principes de gouvernance à notre réalité et en proposant des adaptations.

Il peut être facile de se doter d'une telle charte mais nous avons voulu aller plus loin qu'un vulgaire copier-coller en s'assurant d'une véritable appropriation. Une charte de gouvernance fait sens pour la SWDE pour :

- ▶ clarifier et baliser les interactions entre organes de gestion ;
- ▶ être en phase avec nos valeurs, en particulier la responsabilité, la performance et la transparence ;
- ▶ contribuer à la réussite de notre stratégie; la charte aide à fixer les objectifs de la société, les moyens de les atteindre et la façon d'évaluer les résultats ; c'est un exercice aussi sain que riche que de s'assurer que les objectifs sont conformes aux intérêts de la SWDE, de ses actionnaires, ainsi que des autres parties prenantes ;
- ▶ se préparer à relever les nouveaux défis de manière éthique.



Isabelle Jeurissen

La charte de gouvernance fait d'ailleurs partie des éléments documentaires du système de management dans le processus planification et stratégie de la SWDE.

C'est également le cas d'un autre produit de notre travail : la procédure d'accueil du nouvel administrateur et d'installation du conseil d'administration. C'est un moment privilégié pour rappeler le rôle, les droits et responsabilités des administrateurs, ainsi que pour s'investir dans la connaissance de la SWDE.

Ces initiatives ont-elles changé la dynamique du CA de la SWDE ? Si oui, de quelle manière ?

TM : Le conseil d'administration de la SWDE est ressorti renforcé de cette démarche. En fin d'année, il fixe l'agenda de l'année suivante avec les points récurrents structurants (programme d'investissement, comptes, gouvernance, etc.) et les points stratégiques d'actualité ou ponctuels (focus). La planification de nos travaux repose sur un système de délégations et de reportings qui nous permet d'avoir de véritables outils de pilotage de la stratégie de la société.

En tant que membre du comité de direction de la SWDE, pourquoi estimez-vous que la gouvernance d'entreprise mérite tant d'attention dans la gestion de la société ? Y a-t-il d'autres démarches que vous souhaiteriez encore entreprendre en termes de gouvernance ?

IJ : Il est nécessaire pour un comité de direction d'être challengé par un conseil d'administration. C'était le cas avant le focus gouvernance développé avec GUBERNA. Ça l'est encore plus à présent et c'est tant mieux ! La société progresse grâce aux fécondes interactions entre ses organes de gestion.

Nous n'avons pas attendu d'être plongés dans une quelconque crise pour développer cette démarche de gouvernance. Elle est devenue à présent un marronnier :

chaque année, une revue gouvernance est organisée. Au besoin, la charte est adaptée.

En 2016, nous avons mobilisé nos représentants communaux pour travailler à rendre plus effectives les relations entre les communes et la SWDE en s'appuyant notamment sur leur expérience. Pleinement en phase avec les principes OCDE de la gouvernance de l'eau, nous avons articulé le travail autour de 4 thèmes : institutionnel, chantiers, crise et communication. Les résultats concrets ont été au rendez-vous de manière consensuelle : rationalisation de la représentation communale au sein de la SWDE (à l'horizon 2019), engagements précis quant à la réfection des voiries, nouveaux outils de communication répondant aux attentes des mandataires locaux en matière de travaux et d'information sur les évolutions des services de la SWDE, etc.

Plutôt que de multiplier les initiatives, nous souhaitons consolider le processus développé depuis 2014, loin de tout effet d'annonce. Il fait partie d'une saine hygiène sociétale.

Une société doit avoir des racines solides. Ce sont ses valeurs et son système de management et de gouvernance. Elles lui permettent de construire un projet durable. Une évidence pour la SWDE qui a pour seul métier depuis des décennies d'apporter de l'eau aux ménages et entreprises wallonnes de manière pérenne !

Au vu de tout le parcours de gouvernance que vous avez initié à la SWDE, quel conseil donneriez-vous à des collègues d'autres entreprises (publiques ou privées) qui souhaiteraient se lancer dans une telle démarche ?

IJ : En tant qu'administratrice dans d'autres structures, j'ai pu contribuer à faire essaimer cette démarche qui doit être toujours adaptée au cas par cas en fonction des besoins et opportunités.

Les clés du succès sont identiques : une vision partagée, un engagement individuel et une discipline collective.

Le temps investi dans une démarche de gouvernance est largement rentabilisé par le gain de performance qu'elle permet d'engranger. Les instances de la SWDE ont gagné en fiabilité et en agilité dans un esprit de coopération. En plus, l'expérience a humainement apporté à tou(te)s les participant(e)s.

Renaud Van Goethem
renaud.vangoethem@guberna.be

La gouvernance est un chemin sur lequel on ne s'arrête jamais

Credendo – Export Credit Agency (anciennement connu sous le nom de l'Office national du Ducroire) est l'agence de crédit à l'exportation belge. Sa mission première est de favoriser les relations économiques internationales, principalement par la couverture de risques dans le domaine de l'exportation et des investissements à l'étranger. Sa création remonte à 1921. Credendo – Export Credit Agency est constitué sous la forme d'un établissement public jouissant de la personnalité juridique.

Les activités de Credendo ont fait l'objet de changements substantiels au cours de la dernière décennie. D'un statut d'assureur-crédit à l'exportation public classique, Credendo est devenu avec ses filiales un groupe européen d'assurance-crédit qui est aujourd'hui établi dans 14 pays européens couvrant pour sa clientèle des risques situés à travers le monde et facilitant ou offrant directement le financement de transactions d'exportation.

Cette évolution a mené à une profonde réflexion sur l'organisation et le mode de fonctionnement des organes et fonctions de contrôle de Credendo ainsi qu'à de substantielles adaptations de sa gouvernance. Credendo et le groupe qu'il pilote opèrent en grande partie dans un environnement commercial concurrentiel et se doivent de disposer des outils nécessaires pour mener une politique efficace et pour gérer de manière professionnelle les risques qu'ils assument. En outre, de nombreuses réglementations nouvelles majeures ont vu le jour ces dernières années, aussi bien dans le cadre des accords de l'OCDE pour le crédit à l'exportation que dans le secteur de l'assurance (Solvency II), lesquelles ont introduit des changements et innovations fondamentaux au sujet notamment de la bonne gouvernance, de la gestion des risques et du reporting financier.

Credendo est en premier lieu organisé par une loi organique propre qui date du 31 août 1939. Ses filiales sont quant à elles soumises aux règles du contrôle prudentiel exercé sur les entreprises d'assurance. Credendo a dès le départ estimé qu'en sa qualité de maison-mère du groupe Credendo, il devait veiller au respect d'une série de normes prudentielles et se conformer à des règles, des règlements et aux bonnes pratiques souvent d'application internationale portant par exemple sur la comptabilité (consolidation selon les normes IFRS), les normes de solvabilité (Solvency), la bonne gouvernance, la compliance, l'audit...

C'est dans ce contexte de changement que Credendo a fait appel à GUBERNA. Il était en effet important pour Credendo de recevoir un avis d'experts extérieurs sur son mode de gouvernance et sa pertinence par rapport aux meilleures pratiques en ce domaine. Guberna, fort de son expérience,



Dirk Terweduwe, Group CEO avec Vincent Reuter, Président du conseil d'administration

a relevé avec brio le défi d'analyser en détail le système de gouvernance en place au sein de Credendo, de valider ce qui devait l'être et de suggérer des pistes de modernisation de cette gouvernance le cas échéant. Sur la base de cette analyse, GUBERNA a rédigé un rapport contenant une série de recommandations clé destinées à renforcer la cadre global de gouvernance de Credendo. Ces recommandations couvrent tous les aspects de la bonne gouvernance et portent notamment sur les améliorations pouvant être apportées à la structure des organes composant Credendo, à leur rôle respectif, à leur mode de fonctionnement ou à leur rémunération.

Ces recommandations constituent autant de balises nécessaires permettant à Credendo de parfaire sa bonne gouvernance. Elles ont été formulées en tenant compte du caractère atypique du groupe Credendo et de ses besoins. Certaines recommandations ont déjà pu être implémentées avec succès, d'autres le seront ultérieurement.

Le partenariat conclu avec GUBERNA ne s'arrête pas à la rédaction de ce rapport. Credendo continuera en effet à bénéficier de l'expertise de GUBERNA dans les années à venir pour assurer cette mise en oeuvre phasée dans le temps et pour bénéficier d'éclairages extérieurs sur les évolutions en la matière. Cette méthodologie colle parfaitement avec le sujet traité puisque la gouvernance est un chemin sur lequel on ne s'arrête jamais !

Nabil Jijakli
Group Deputy CEO Credendo

Our partners

Deloitte.  **Belfius**

Listed companies

WETGEVING: Implementatie Europese audithervorming is een feit

Op 13 december 2016 publiceerde het Belgisch Staatsblad de wet die voorziet in de omzetting van de Europese audithervorming in Belgisch recht. Naast de grote impact die deze hervorming heeft voor het beroep van de bedrijfsrevisor, heeft deze hervorming ook een impact op de samenstelling en de werking van de auditcomités van beursgenoteerde ondernemingen.

Zo wordt voorzien in twee bijkomende vereisten inzake de samenstelling van het auditcomité:

(i) De voorzitter wordt 'benoemd' door de leden van het auditcomité.

(ii) De leden van het auditcomité moeten over een collectieve deskundigheid op het gebied van de activiteiten van de gecontroleerde vennootschap beschikken.

Daarnaast krijgt het auditcomité twee bijkomende opdrachten toegewezen, met name:

(iii) Het auditcomité zal voortaan een gemotiveerde aanbeveling moeten uitbrengen aan het bestuursorgaan over de benoeming van de commissaris. Behalve wanneer het een gewone verlenging betreft, moet die aanbeveling minstens twee keuzemogelijkheden bevatten en ook de gemotiveerde voorkeur van het auditcomité voor één daarvan. Die aanbeveling (incl. de voorkeur) zal ten slotte moeten worden opgenomen in de oproeping van de algemene vergadering van aandeelhouders die over de benoeming zal beraadslagen. Indien het bestuursorgaan deze aanbeveling niet volgt, dan moet het dit bijzonder motiveren.

(iv) Het auditcomité zal het bestuursorgaan in kennis stellen van het resultaat van de wettelijke controle. Het zal ook toelichten op welke wijze de wettelijke controle heeft bijgedragen tot de integriteit van de financiële verslaglegging en welke rol het auditcomité daarin heeft gespeeld.

Ten slotte moet de commissaris van een beursgenoteerde onderneming jaarlijks een aanvullende verklaring indienen bij het auditcomité. Die verklaring dient een gedetailleerde beschrijving te bevatten van het verloop van de wettelijke controle.

Genderquota in de raad van bestuur van genoteerde vennootschappen

De meeste beursgenoteerde ondernemingen zijn sinds 1 januari 2017 onderworpen aan de verplichting dat minstens een derde van de leden van de raad van bestuur van een ander geslacht moet zijn dan de andere leden.

Kleine genoteerde vennootschappen of vennootschappen waarvan de waarde van de "free float" minder dan 50% bedraagt, hebben twee jaar extra om aan de genderquota te voldoen. Ook recent genoteerde vennootschappen krijgen uitstel. Zo zal de verplichting pas van toepassing zijn vanaf de aanvangsdatum van het zesde boekjaar van de vennootschap na de datum van notering.

Toch geldt hier ook de regel: een goede voorbereiding is het halve werk. Wij raden de beursgenoteerde ondernemingen die nu onder de uitzonderingsmaatregelen vallen, aan om alvast te anticiperen op de toekomstige verplichting.

Na het seizoen van de algemene vergaderingen in 2016, bedroeg het percentage vrouwen in de raden van bestuur van de beursgenoteerde ondernemingen 25% (komende van 7,5% in 2008). We zijn benieuwd of de nieuwe benoemingen tijdens het seizoen van de algemene vergaderingen in 2017, zullen zorgen voor een verdere stijging van dit percentage.



Read more on this topic in our previous newsletters: "De nieuwe Europese audithervorming: strengere regels en meer transparantie" by Daniel Kroes (Newsletter September 2014) and "Réforme européenne de l'audit : évitons le gold-plating" by Marc Bihain (Newsletter June 2016).



GUBERNA organiseert in 2017 opnieuw een opleidingscyclus voor bestuurders van auditcomités, in samenwerking met het IBR-IRE, in het Nederlands (voorjaar) en in het Frans (najaar).
Consulteer onze website voor meer details.

Bekendmaking van niet-financiële informatie door bepaalde grote vennootschappen⁽¹⁾

De ministerraad heeft op 23 december 2016 een voorontwerp van wet goedgekeurd met het oog op de omzetting in Belgisch recht van de Europese richtlijn rond de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote vennootschappen en groepen. Het voornaamste doel van de richtlijn is de verbetering van de samenhang en de vergelijkbaarheid van de niet-financiële informatie in de Europese Unie door bepaalde grote ondernemingen te verplichten een verklaring van niet-financiële informatie op te stellen die minstens betrekking heeft op milieuzaken, sociale en personeelsaangelegenheden, eerbiediging van de mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping. Beursgenoteerde vennootschappen moeten bovendien in hun verklaring van deugdelijk bestuur hun diversiteitsbeleid beschrijven.

Daarnaast heeft de ministerraad van 24 februari 2017 een ontwerp van amendement goedgekeurd dat voorziet in een rapporteringsverplichting voor niet-uitvoerende bestuurders bij ondernemingen waarover de overheid een controle uitoefent.

Beide voorontwerpen werden voor advies overgemaakt aan de Raad van State en zullen vervolgens ingediend worden in het parlement.

Our partners



VBO
Verbond van
Belgische
Ondernemingen

FEB
Fédération des
Entreprises de
Belgique

EY
Building a better
working world

Annelies De Wilde
annelies.dewilde@guberna.be

- 1 ► grote ondernemingen die organisaties van openbaar belang zijn die op hun balansdatum (op individuele basis) de drempel overschrijden van 500 werknemers en een balanstotaal van meer dan EUR 20 miljoen of een netto-omzet van meer dan EUR 40 miljoen hebben; en
- organisaties van openbaar belang die een moederonderneming van een grote groep zijn die op hun balansdatum (op geconsolideerde basis) de drempel van 500 werknemers overschrijden en een balanstotaal van meer dan EUR 20 miljoen of een netto-omzet van meer dan EUR 40 miljoen hebben.

Hervorming van het Wetboek van Vennootschappen: Stand van zaken

De Minister van Justitie, Koen Geens, beoogt 'het vennootschaps- en verenigingsrecht moderner, eenvoudiger en coherenter te maken. Het doel van de hervorming is om aan de vennootschappen en verenigingen efficiënte werkinstrumenten ter beschikking te stellen en op die manier België aantrekkelijker te maken als vestigingsplaats voor (binnenlandse én buitenlandse) ondernemingen en voor investeringen'.

Er werd reeds meermaals een datum voorop gesteld waarop de teksten over de nieuwe vennootschapswet klaar zouden zijn. Recent kondigde het VBO aan dat de Minister de krijtlijnen van zijn moderniseringsproject van het Belgisch vennootschapsrecht zou toelichten op 29 mei. Wordt vervolgd.

News from ecoDa

The European Confederation of Directors' Associations (ecoDa) has a new chair, Ms Irena Prijovic



The European Confederation of Directors' Associations (ecoDa) has elected Ms Irena Prijovic as new chair of the association. Ms Prijovic is Executive Director of the Slovenian Directors' Association (SDA), an institute she founded in 1997. She is a longstanding ecoDa board member and a champion of good Corporate Governance. Ms Prijovic assumed her chairmanship on April 1, 2017.

ecoDa responded to the following public consultations regarding corporate governance in the financial sector:

- EBA revised Guidelines on internal governance
- Joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders

Both position papers are available on <http://ecoda.org/policy-and-position-papers/position-papers/>

ecoDa
The European Voice of Directors

News from the Corporate Governance Committee



Nouvelle composition de la Commission Corporate Governance

La Commission Corporate Governance ('Commission') a modifié sa composition le 12 octobre 2016. Elle a décidé de limiter le nombre de membres à 15, mais en veillant à une représentativité adéquate des principales parties prenantes en matière de bonne gouvernance en Belgique. Les membres sont choisis sur la base de leur expérience et de leur expertise en matière de bonne gouvernance. Malgré la nouvelle composition de la Commission, GUBERNA reste représenté en la personne de Lutgart Van den Bergh.



Vous trouverez la composition complète de la Commission sur le site internet de celle-ci :
<http://www.corporategovernancecommittee.be/fr/propos-de-la-commission/composition-de-la-commission>

De Belgische Corporate Governance Code 2009 wordt herzien in 2017

De voorzitter van de Commissie Corporate Governance ('Commissie'), Thomas Leysen, heeft op 21 november 2016 aangekondigd dat de Commissie in 2017 overgaat tot een herziening van de Belgische Corporate Governance Code 2009. De Commissie heeft immers de taak om erover te waken dat de bepalingen van de Belgische Corporate Governance Code relevant blijven voor de genoteerde vennootschappen en regelmatig worden bijgewerkt op basis van de evoluties in de praktijk, in de wetgeving en in de internationale normen.

Op dit ogenblik vinden er gesprekken plaats binnen de Commissie over de door te voeren wijzigingen. De ontwerpcode 2017 zal het voorwerp uitmaken van een publieke consultatie die hoogstwaarschijnlijk zal plaatsvinden tijdens de zomermaanden. De reacties op deze consultatie zullen meegenomen worden om de Code 2017 te finaliseren.

GUBERNA zal niet nalaten om haar leden op te roepen om deel te nemen aan deze publieke consultatie en om zo een gezamenlijk GUBERNA-standpunt te formuleren.

Ook andere landen hebben recent hun corporate governance code voor beursgenoteerde ondernemingen herzien. Zo

is er sinds kort een nieuwe code in Duitsland (Deutscher Corporate Governance Kodex, 2017), het VK (The UK Corporate Governance Code, 2016) Frankrijk (Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, 2016), Nederland (Nederlandse Corporate Governance Code 2016), Slovenië (Slovenian Corporate Governance Code for Listed Companies, 2016) en Zuid-Afrika (King IV Report on Corporate Governance, 2016).



Bezoek regelmatig de website van de Commissie Corporate Governance om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen:
<http://www.corporategovernancecommittee.be/nl>
of lees er meer over in onze volgende nieuwsbrief.

Annelies De Wilde
annelies.dewilde@guberna.be

Annelies De Wilde joins the ECGCN as a representative for Belgium



In August 2011, the Corporate Governance Committee became member of the European Corporate Governance Codes Network (ECGCN), a network that exists primarily to privately share views, experiences and good practice on issues relating to the corporate governance of listed companies. In addition, the Network shares factual information on the content and implementation of national corporate governance codes with European authorities and other interested parties. Participation in the Network is open to all organisations responsible for writing and/or monitoring the implementation of national corporate governance codes in the European Union and in European Economic Area countries.

Leena Linnainmaa, Deputy Chief Executive of Finland Chamber of Commerce, acts as Chair of the Network since December 2015. At this moment, 25 countries are represented in this network. The ECGCN meets twice a year, often in connection with the EU Presidency Corporate Governance Conferences, and keeps regular contacts via email.

Annelies De Wilde, Senior Research Associate at GUBERNA, together with Malorie Schaus (FEB), represent Belgium as from the beginning of this year after the retirement of Christine Darville (FEB). They will make sure that the Belgian voice is heard at the European level.

For more information on this network, visit
<http://www.ecgcn.org/>

Centre Innovative Knowledge-based Enterprises

Corporate Governance in a Networked Age

In a networked and digital age, we need to rethink the structure of the modern corporation. In order to survive and grow, corporations must operate with a new set of assumptions and principles in order to remain relevant, competitive and successful.



The GUBERNA Centre for Innovative Knowledge-based Enterprises, together with its partners Gimv and Allen & Overy organised a lecture by Prof. Erik P.M. Vermeulen (Tilburg University, Philips Lighting) on this topic.

As the focus of corporate governance is (slowly) evolving from value protection - the director as a watchdog - to value creation, a number of companies have taken it upon themselves to design governance practices that will make them better innovators. We can categorise these practices, which encourage loyalty and mutual trust, into three groups:

- ▶ The appointment of founder CEOs or professional CEOs who act like founders
- ▶ The importance of board diversity and dynamics
- ▶ The establishment of investor relations strategies that focus on a collaborative interaction between the company's executives, board of directors and investors

For more information on the Centre for Innovative Knowledge-based Enterprises and its activities; or to download our position paper "Re-designing corporate governance to promote innovation":

- ▶ Visit guberna.be/innovative-knowledge-based-enterprises.

Francis Denoo
francis.denoo@guberna.be

Source: Vermeulen, Erik P. M., Corporate Governance in a Networked Age (August 9, 2015). Wake Forest Law Review, 2015 Forthcoming; Lex Research Topics in Corporate Law & Economics Working Paper No. 2015-4; Tilburg Law School Research Paper No. 16/2015. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2641441>

Our partners

Gimv **ALLEN & OVERY**



Shareholder governance

A new shareholders' rights directive: impact on Belgian companies

It is official: the new Shareholders' Rights Directive has arrived. After years of negotiations, the European Council reached a compromise on 3 April 2017. Once it has been published in the EU's Official Journal, the member states have 24 months to implement the new rules. Yet, the question is: **"Will the Directive reach its preset goal of more long-term shareholder engagement or is it just more red tape?"**

An in-depth debate on the main principles of this directive took place on June 7th (in-depth report available on guberna.be). Below you can find some of the Directive's main ideas.

1. Related-party transactions. Business transactions between the company and a shareholder, director, or another related party entail the risk that it appropriates value at the detriment of the company. To reduce this risk, the Directive calls for approval of the shareholders or the board for such material transactions. In addition, companies will have to announce publicly these transactions at the time of the conclusion of the transaction, including all necessary information to assess the fairness of the transaction. Yet, member states are free to define related-party transactions as well as to require that the announcement of the related-party transaction is accompanied by a fairness opinion from an independent actor.

2. Say on pay. The EU regards providing shareholders a say on pay as a crucial way to link directors' remuneration more closely to the overall business strategy, long-term interests, and sustainability of the company. Under the new EU rules, shareholders are granted a binding vote on the remuneration policy at least every four years, albeit that the member states may decide that the vote is advisory. The Directive also provides the general meeting with an advisory vote on a remuneration report, which provides quite elaborate information on the remuneration of executive and non-executive directors. Irrespective of its advisory character, companies will have to explain – in their next remuneration report – how the vote by the general meeting was taken into account.

3. Transparency for proxy advisors. Proxy advisors provide research, advice and recommendations on how to vote at AGMs. As many institutional investors use the voting recommen-

dations of the same proxy advisors, a single voting recommendation may have a significant impact on the voting outcomes

at the AGM. To obtain more transparency from proxy advisors, the new Directive obliges proxy advisors to disclose key information such as referring to a code of conduct and reporting on the application of this code. In this sense, several proxy advisors collaborated already in 2014 to publish a referent code of conduct: "The Best Practice

Principles for Shareholder Voting Research & Analysis".

Conclusion:

This new Shareholders' Rights Directive will have an impact on Belgian listed companies, albeit that it provides some country-level flexibility. As a result, the key question is the extent to which and how Directive's clauses will be translated into the (new) Belgian Company Code.



GUBERNA organised an in-depth debate on the main principles of this directive. We kindly refer to the report of our Round table - The Shareholders' Rights Directive: Implications for Belgian Companies, available on our website (homepage/news section) or contact olivier.vanderbrempt@guberna.be.

Olivier Van den Brempt
olivier.vanderbrempt@guberna.be



Deloitte

Laga

KBC
Securities

Ziekenhuislandschap verandert drastisch

Minister De Block aan het woord

Op 28 maart 2017 gaf Maggie De Block, Minister van Sociale Zaken en Volksgezondheid, de leden van GUBERNA een inzicht in hoe het governance model voor ziekenhuizen zal wijzigen. De definitieve conceptnota is nog in volle ontwikkeling, maar de minister gaf wel al tekst en uitleg bij de krijtlijnen van haar visie.

Vooreerst wil de minister streven naar een meer vraaggestuurde zorg, waarbij de patiënt steeds centraal staat, en niet het aanbod. België wordt daarnaast ook geconfronteerd met een realiteit van een groeiend aantal chronische patiënten en een beperkt budget. Het gevolg is een vraag om meer efficiëntie, meer effectiviteit en om een andere soort zorg (bv. nauwere samenwerking met rusthuizen en huisartsen). Om aan deze noden tegemoet te komen, is het speerpunt in het beleid van de minister de herorganisatie van ziekenhuizen. Ziekenhuizen moeten zich zo organiseren dat slechts 25 locoregionale ziekenhuisnetwerken blijven bestaan. Dit zou betekenen dat elk ziekenhuisnetwerk 400.000 tot 500.000 potentiële patiënten voor zijn rekening neemt. Geen enkel ziekenhuis (algemeen en universitair) mag “cavalier seul” spelen, maar moet zich sowieso aansluiten bij een netwerk.

Locoregionaal houdt verband met het type zorgopdracht. De minister maakt een onderscheid tussen locoregionale en supraregionale opdrachten. Zorg die dichtbij de patiënt moet/kan aangeboden worden (bv. spoedgevallen, materniteit, dagziekenhuis) versus zorg die niet dichtbij de patiënt moet/kan aangeboden worden (bv. centrum voor genetica, cardiochirurgie, radiotherapie). Alle locoregionale zorgopdrachten zullen aanwezig moeten zijn binnen het netwerk, terwijl dit niet zo hoeft te zijn voor de supraregionale zorgopdrachten. Zo is het mogelijk dat een zeer gespecialiseerde supraregionale opdracht slechts in enkele ziekenhuizen in België zal worden beoefend en dat de locoregionale netwerken via een contract of associatie, een samenwerking met deze ziekenhuizen op poten zetten.

De minister kiest ervoor om het locoregionaal klinisch netwerk een eigen juridische rechtspersoon te geven. Deze rechtspersoon kan een erkenning krijgen om de locoregionale zorgopdrachten uit te voeren, niet langer de individuele ziekenhuizen. De erkenning voor de supraregionale opdrachten blijft evenwel eigendom van het individuele ziekenhuis. En hoe krijgt het governance model dan vorm?

Er wordt een bestuursniveau gecreëerd op systeemniveau met een netwerkhoofddarts, een medische raad en een raad van bestuur. Wat ons enigszins verwondert is dat er geen verplichting is om een netwerk-CEO aan te stellen. De netwerkhoofddarts is hoofdzakelijk verantwoordelijk voor een coherent medisch beleid voor de locoregionale zorgopdrachten en alle medische netwerkmaties. De medische raad op netwerkniveau zal, net zoals nu, verplicht geconsulteerd moeten worden met betrekking tot bepaalde onderwerpen. Deze onderwerpen zullen altijd verband houden met het netwerk, want voor specifieke materies met betrekking tot het individuele ziekenhuis zal de medische raad van dat ziekenhuis verantwoordelijk blijven. De raad van bestuur heeft de grote verantwoordelijkheid om een strategie te ontwikkelen die een antwoord biedt op de vraag welk aanbod in welk ziekenhuis aangeboden zal worden en hoe de samenwerking met de supralocale ziekenhuizen zal verlopen. Daarnaast zullen zij ook verantwoordelijk zijn voor het aanstellen van artsen op het netwerkniveau en voor de harmonisatie van de algemene en financiële voorschriften. Verder mogen zij beslissen over een eventuele verdere integratie tussen de ziekenhuizen en samenwerkingen op vlak van zorg (labo, ICT...) en ondersteuning (HR, boekhouding...).

De overheid zal zich enkel uitspreken over de procedure voor de selectie en aanstelling van de leden, maar niet over de samenstelling van de raad van bestuur. Het is wel zo dat er aandacht moet zijn voor de stem van de patiënt (in de raad van bestuur of via een ander orgaan) en dat ook de medische expertise niet langer mag ontbreken in de raad van bestuur (bv. door eigen artsen of artsen van een ander netwerk te laten zetelen).

Alhoewel de minister ons reeds een duidelijk inzicht heeft gegeven in de krijtlijnen van haar plan, zit de sector nog met enorm veel vragen over hoe dit nu concreet zal worden ingekleurd. De minister verwacht van de ziekenhuizen dat zij tegen december 2017 een intentieverklaring indienen. Hoe de plannen ook verder vorm zullen krijgen, GUBERNA wil in dit proces een partner zijn voor de ziekenhuizen. Alle ziekenhuizen zullen te maken krijgen met enorm veel governance-vraagstukken en GUBERNA wil vanuit haar jarenlange ervaring ziekenhuizen bijstaan en mee ondersteunen in het formuleren van antwoorden op die vraagstukken. Daarom heeft GUBERNA het initiatief genomen om een expertengroep op te zetten, waarbij we samen met leden-experten gaan reflecteren over de governance uitdagingen die gepaard gaan met deze nieuwe netwerkstructuren. GUBERNA plaatst ‘hospital governance’ en ‘network governance’ hoog op de agenda, dus in de loop van 2017 zult u zeker nog horen van andere initiatieven. We houden u op de hoogte!

Fanny D'hondt
fanny.dhondt@guberna.be

Social governance

Multi-stakeholder governance in sociale ondernemingen



Sociale ondernemingen zijn ondernemingen die sociale en maatschappelijke problemen, zoals armoede, sociale uitsluiting en ecologische problemen willen aanpakken en dit doen door het verhandelen van goederen en/of diensten. Ze onderscheiden zich van non-profit organisaties doordat ze hun financiële middelen verwerven via het uitoefenen

van een ondernemingsactiviteit en niet (alleen) uit giften en subsidies. Ze onderscheiden zich van reguliere, commerciële organisaties omwille van het dominante sociale doel dat ze nastreven. Sociaal ondernemerschap krijgt in toenemende mate aandacht van beleidsmakers en academici als een middel om sociale en maatschappelijke problemen op te lossen.

In Vlaanderen neemt de inschakelingseconomie, met als doel de re-integratie van kansengroepen in de arbeidsmarkt, een belangrijke plaats in in het landschap van sociale ondernemingen. Maar sociaal ondernemerschap is ruimer dan werkintegratie. Zo zien we de laatste jaren een toename van jonge, sociale ondernemingen die inspelen op tal van maatschappelijke uitdagingen.

Als hybride organisaties moeten sociale ondernemingen een evenwicht zoeken tussen de sociale en financiële doelstellingen die ze nastreven, wat in de praktijk niet altijd even makkelijk is. Zo bestaat het risico dat de sociale doelstellingen verwateren door de toenemende druk om te voldoen aan de wensen van klanten en om goede financiële resultaten te kunnen voorleggen. Omgekeerd kunnen de financiële resultaten lijden onder een te sterke focus op de sociale doelstellingen.

Van governance in het algemeen en de Raad van Bestuur in het bijzonder wordt verwacht dat ze een belangrijke rol kunnen spelen in het balanceren van de sociale en financiële doelstellingen. Betrokkenheid van verschillende stakeholdergroepen bij het bestuur van sociale ondernemingen wordt aanzien als een goede praktijk om met het hybride karakter van sociale ondernemingen om te gaan. Een voorbeeld hiervan is de vertegenwoordiging van verschillende stakeholdergroepen in de Raad van Bestuur, door managers van zowel non-profit als for-profit organisaties aan te stellen als bestuurders.

De resultaten van ons onderzoek bij directeurs en bestuurders van sociale ondernemingen bevestigen het belang van multi-stakeholder governance in sociale ondernemingen, maar brengen ook enkele mogelijke valkuilen onder de aandacht. Stakeholdervertegenwoordiging in de Raad van Bestuur kan ook leiden tot het ontstaan van subgroepen in de Raad van Bestuur, wat op zijn beurt aanleiding kan geven tot conflict en trage besluitvorming. Uit ons onderzoek blijkt het belang van goede relaties en samenwerking tussen de bestuurders en de belangrijke rol die de voorzitter van de Raad van Bestuur kan spelen in het realiseren hiervan.

Saskia Crucke
Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent



Voor meer informatie over deze studie verwijzen we u graag door naar <http://www.guberna.be/multi-stakeholder-governance-sociale-ondernemingen>

Nieuwe code voor de welzijns- en zorgsector!

Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, Jo Vandeuren, ontwikkelde met de steun van werkgeversorganisaties in de welzijns- en zorgsector en de Koning Boudewijnstichting een set van '**Aanbevelingen Goed Bestuur in Welzijns- en Zorgorganisaties**'. De minister had niet de bedoeling om directieven op te stellen; wel om een praktisch instrument te ontwikkelen. Deze aanbevelingen vormen een leidraad voor de directie en de raad van bestuur om het bestuur te overdenken, te bespreken, te evalueren en eventueel bij te sturen. GUBERNA werd gevraagd om als klankbord op te treden en kritische kanttekeningen te formuleren. GUBERNA verwelkomt dit initiatief dat bijdraagt tot de implementatie van goed bestuur in de social profit sector.

Meer info vindt u op
www.guberna.be/belgische-codes-wetgeving.

Fanny D'hondt
fanny.dhondt@guberna.be

Board of Directors

Round Table: Board dynamics-unravelling its mysteries!

“Unravelling the mysteries of board dynamics” is high on GUBERNA’s agenda as we are convinced that board effectiveness largely depends on our ability to understand and tackle these mysteries, as for example described in Box 1.

We started our quest on December 15, 2016 with a first round table. We were privileged that Egon Zehnder wanted to host the event at the beautiful Circle de Lorraine and that we could attract two highly renowned speakers: Mr. Karsten De Clerck (managing director of Egon Zehnder International) as well as Prof. dr. Fred van Eenennaam. Professor van Eenennaam is an international expert on corporate governance and affiliated to some of the best universities as well as a board member and strategy consultant.

Mr. Karsten De Clerck kicked off the round table. Drawing on his extensive experience in building effective boards, he explains that in recent years, boards tend to pay more and more attention to board evaluations. In particular:

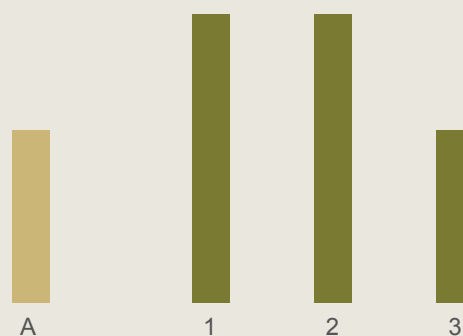
- ▶ As the value of board evaluations has become evident, organizations are adopting a more rigorous and comprehensive process focused on board performance.
- ▶ There is a growing interest in benchmarking and tracking performance in a measurable way.
- ▶ Boards start to turn more frequently to external facilitators to help with board evaluations.

He goes on by introducing a set of 10 questions that may guide boards in identifying red flags in their board behaviour:

- ▶ Is there enough airtime in the boardroom for debate aimed at decisions, rather than “presentations”?
- ▶ Is everyone crystal-clear on the mission and the strategy, and the differences between them?
- ▶ Does the board have a good “dashboard” for measuring progress on the right qualitative and financial measures?
- ▶ Is there enough “specific skill” input from the non-executives, as well as generic business expertise?
- ▶ Are there pockets that instinctively resist change?
- ▶ Are formal meetings sufficient to create a true team?
- ▶ Are the details discussed before a decision is taken?
- ▶ Are the non-executives providing effective stretch and challenge to the executives?
- ▶ Are the executives contributing as board members, in addition to their regular line/functional roles?
- ▶ Does the chairman speak first, or last? Is the chairman sure that everyone who wants to say something is able to say it?

Box 1: Board dynamics at work

You enter the boardroom together with your three fellow directors. The agenda is long and entails a variety of complex topics, but your primary concern lies with the acquisition of a new office building. The building is significantly larger and more expensive than the current offices. Shall we grow sufficiently for its size? If not, will we be able to afford it? Finally, the chair opens the debate: “It is not the first time that we discuss this topic, do we all agree that purchasing the new building is the way to go”. Your colleagues react simultaneously by nodding affirmatively. What do you do?



“I would raise my concerns”, would be our spontaneous reaction. Yet, classical psychological research shows that only 25% would do so. In particular, Asch (1955) shows that if you ask a person to indicate which of the Lines 1, 2 or 3 is as long as Line A (see Figure). Everyone answers correctly: Line 3. Yet, if you are asked the same question after three people have indicated the incorrect Line 1, only 25% of us would still point to Line 3!

Source: van der Meché (2012)

Professor van Eenennaam agrees. Board dynamics are indeed receiving increasingly more attention. In his paper “Changing board dynamics: the impact of board evaluations”, he explains that before the Enron scandal, the world of corporate governance rarely considered board effectiveness, let alone board dynamics. Although the Enron scandal altered this perspective, board dynamics were still not on the agenda, rather corporate governance codes focused increasingly on board composition and other corporate governance structures to foster board effectiveness. It was only after the economic crisis of 2009 that shareholders, legislators and the public opinion started to recognize that these structures are a necessary, but not a sufficient condition to induce the right dynamics in the boardroom. As a result, corporate governance codes across the world started to pay a lot of

attention to board evaluations as a way to foster the right behaviour in the board. Table 1 illustrates this.

If we want to know more about board dynamics, then research in neurosciences, economic behaviour as well as studying moments of truth in a board, may provide us with some unique insights, Prof. van Eenennaam argues. Below, we integrate the presentation of Prof van Eenennaam with some additional research to provide some lessons learned.

1) Neurosciences

Increasing neuroscientific research shows that human and group behaviour has not changed much from the time when we were hunters and gatherers. Put differently, the Savanna is still in all of us. This explains for example why conformism as we saw in Box 1 is still so omnipresent in all social and work settings. After all, in earlier days it was highly risky to be casted out of one's group due to disagreement with the leader. Hence, conformism turned into an evolutionary advantage. This implies that in a work setting employees will tend to follow their leaders. Hence, at least recognizing this biological preference and paying attention to whether someone is conforming or truly agrees may have a strong positive impact on board effectiveness.

Moreover, stress and uncertainty are typical characteristics of board as well as executive decisions. Yet, neuroscience finds that when pressure increases, our thinking systematically drops from our frontal cortex to our lower systems. First to the limbic system causing decisions to be largely influenced by emotions, making us more susceptible for decision biases such as optimism or flight behaviour. Finally, our thinking may drop further down the evolutionary chain to the more primitive structures of the brainstem, leading to radical decisions, which are often more wrong than good. This may for example explain the irrational decisions of boards of directors that we can read in the newspapers when companies find themselves in severe problems. The advice of an independent actor may

serve crucially in such a setting, as indicated by Professor Frans van der Meché (2012).

2) Economic behaviour

The foremost pioneer and expert in this field is Noble price winner Daniel Kahneman. In particular, he received the Noble price for his groundbreaking work on decision-making in uncertainty (see also 1. Neurosciences). In collaboration with Kahneman, McKinsey developed a set of questions that may help directors to take decisions in these circumstances:

- 1) The familiarity test: is it a familiar problem with a well-known approach and result? If yes, follow this approach. If no, use the next questions.
- 2) The feedback test: did I receive sufficient critical reflection from third parties? Be aware of conformists, and yes-men.
- 3) The measured-emotions test: Am I personally too emotionally involved? When this is the case, then it is probably best that I involve others in the decision making process or even let others take the decision as I am at risk for biases.
- 4) The independence test: 'Turkeys will not vote for Christmas'. If I have a personal advantage or disadvantage with respect to the decision, then it is even more important that I take some distance.

Olivier Van den Brempt
olivier.vanderbrempt@guberna.be



In the fall of 2017, GUBERNA will organize a new round table on board dynamics. For more information, please contact Fanny D'hondt, fanny.dhondt@guberna.be.

Table 1: board evaluation in Corporate Governance Codes

	The UK code	Dutch code	Swiss code	Swedish code	FRC code
Evaluation at least once a year	●	●	●	●	●
Internal/external evaluation allowed	●	●			●
Board and individual board members must be evaluated as well	●	●	●	●	●
Evaluation of board members' skills and competencies	●	●		●	●
The process/method of evaluation must be reported	●	●			●
The organization can decide on the method of evaluation	●	●			●
At least every 3 years external evaluation	●				●

Source: Szabo (2015)

Directors & Managers

Leading in digital times

Until recently, I was the CEO of an educational publisher in the midst of a digital transformation. I noticed that the classic ways of doing business weren't serving me anymore. Therefore, I applied a more holistic approach that led my company to financial success while increasing the job satisfaction of the employees (as well as mine).

Was I the only one noticing that we couldn't run a business as we did five years ago? I wanted an answer and conducted a survey amongst CEO's and other people to learn more about the issues they face. I had 30 in-depth interviews with CEO's and senior managers from different Belgian organizations (big & small, listed, family owned, public and private, from banking, FMCG, distribution, media, insurance, IT, consulting, ...) followed by a survey with more than 300 managers. The results confirmed my doubts.

The speed of change leads to 4 big issues

Whether coming from new technologies, new customer demands, new competitors or new regulations, we are experiencing a speed of change that we have never witnessed before! And this trend leads to 4 big issues in many organizations.

- ▶ It becomes increasingly **difficult to set priorities for an organization**. 60% of the respondents answer that their company is inadequate at priority management. The CEO's admit they have even more difficulties than the rest of the organization. When "Having a clear strategy with clear priorities" is seen as the number one success factor for reaching a company's objectives, this is a real issue.
- ▶ Detailed **long-term planning** is perceived as **difficult** by 80% of the respondents! There is also a tendency coming from management or the shareholders to even ask for more details than previously before approving a plan.
- ▶ Our current **decision process is too slow or inefficient**. It is the number one reason for our negative emotions (frustration, annoyance, powerlessness and resignation). And although there is clearly a will to decentralize, only 25% of the respondents find it a reality in their company.
- ▶ There is still too much **silos thinking** (in 69% of the companies) while 87% of the respondents see an **increased need to collaborate** because problems are more complex to solve than five years ago.

You will probably recognize these issues. You might think, I already knew this. It's easy in fact. All we have to do is: focus, work in sprints, decentralize operational decisions and increase collaboration. But if we know this, why is it so difficult to implement?

We need to become digital leaders

Knowing is not enough, it is only the first step. Our management teams and boards of directors need to **become** digital leaders. That doesn't mean becoming experts in technology. Of course, we need a Chief Technology Officer on our team. But the rest of us also need to become digital leaders by mastering and **embodying the new skills** that come with accelerated digitalization. And, even more importantly, we have to let go of skills, beliefs and learnings that do not serve us anymore. The difficulty is that these skills are exactly what brought us success in

our careers. We have practiced them for so long that they are part of our professional identity. And letting go means **losing our current professional identity**, like a snake shedding its skin. It can be a painful process with our fears, our ego and our stress getting in the way. But without that personal transformation, the digital transformation of your company will be at risk. I noticed that by taking care of myself



and of my employees, it increased our capacity to become digital leaders. For many companies, digital has become a key change accelerator, but for other companies it may be globalization, low cost competition, new regulations,... forcing us to become different leaders as well.

One-in-three companies will disappear in the coming five years

Companies now have a one-in-three chance of dying during the next five years. There are no safe harbors: most types of businesses – big or small, experienced or not – in most industries run the risk of dying younger⁽¹⁾.

¹ Source: *Die Another Day: What Leaders Can Do About the Shrinking Life Expectancy of Corporations*
JULY 02, 2015 by Martin Reeves and Lisanne Pueschel, BCG

Adapting rapidly enough to the speed of change will become a critical success factor for the survival of our companies. Therefore, we better make our personal and organizational transformation a priority in these disruptive times.

My lesson learned: work on 3 strategies

The digital transformation of my company was an adventure (and still is) with ups and downs, breakthroughs and breakdowns, two steps forward and one step back.... And if I were to start over, I would focus on these three things from the start:

- (1) To become a digital leader by taking care of ourselves and others;
- (2) To work in sprints towards a new vision; and
- (3) To improve our collaboration internally, by moving from a functional structure towards cross-functional teams and externally, by partnering to form a strong ecosystem.

Murielle Machiels
Digital leadership @www.qili.be

STUDIE: Vergoeding van niet-uitvoerende bestuurders – een update

Eén van de missies van GUBERNA is om haar leden praktische tools en instrumenten aan te bieden die hen ondersteunen in hun mandaat als bestuurder. Daar hoort ook een goede leidraad bij voor het bepalen van de vergoeding van niet-uitvoerende bestuurders. GUBERNA zal daarom in 2017 een update uitvoeren van haar studies over de vergoeding van niet-uitvoerende bestuurders bij zowel beursgenoteerde ondernemingen als KMO's. We houden u zeker op de hoogte van de resultaten!

Hartelijk dank aan VOKA en UWE voor de verspreiding van onze enquête.

Save the Date

27 September, 2017

National Member Event 2017

with keynote speaker Jan Smets,
Governor National Bank of Belgium

- ▶ Venue: NBB
Warmoesberg 61
1000 Brussel
- ▶ Timing: 18.00 (welcome at 17.30)
- ▶ More information will soon be available on our website

28 November, 2017

Dag van de Bestuurder 2017

Ondernemerschap en bestuur gaan hand in hand

La Journée de l'Administrateur 2017

L'administrateur et l'entrepreneuriat main dans la main

- ▶ Venue: Proximus Lounge
Stroobantsstraat 51
1140 Evere
- ▶ Timing: 13.30 - 18.30 (welcome at 17.45)
- ▶ More information will soon be available on our website

Alumni & Members Corner

The General Data Protection Regulation: the clock is ticking



After years of negotiations and advocacy efforts, and after thousands of amendments, the final 99 articles and 173 related recitals of the GDPR were officially approved on 27 April 2016. These new rules, which represent the biggest shake up of EU privacy laws in 20 years, will apply in all Member States as of 25 May 2018.

Non-compliance with the current legal framework rarely led to serious fines or claims and the big cases making the headlines are the exception rather than the norm. Non-compliance with the GDPR should lead to high fines with expected enforcement increase. Under the GDPR, data protection authorities will indeed be allowed to impose fines up to the higher of 4% of the annual worldwide turnover of a wrongdoer or EUR 20 million.

The scope of the GDPR remains broadly the same as the current regime. It applies to the processing of personal data, i.e. information relating to identified or identifiable individuals. The core rules for processing personal data are similar to the existing ones.

However, these rules are strengthened with a number of significant new requirements, including the following highlights.

- ▶ **More restrictions on personal data.** Data minimisation is among the reinforced features of the new framework. It is likely to impact businesses which are increasingly willing to develop Big Data solutions but at the same time it is due to increase trust among users.
- ▶ **Wider geographical reach.** GDPR contains rules with extra territorial effect. Companies outside the EU will have to comply with the GDPR if they target individuals in the EU or monitor their behaviour.
- ▶ **Processors more in the radar screen.** One of the most fundamental changes is the increase of legal obligations and liabilities of processors (i.e. those processing data on behalf of controllers), making them subject to rules

similar to those of the controllers. This already impacts the negotiations of contracts with vendors which are willing to limit their exposure and reduce their liability.

- ▶ **Accountability.** The GDPR introduces the concept of accountability. It requires demonstrable compliance. Achieving GDPR readiness requires a much wider engagement, involving all relevant business units (IT, Security, Legal, Compliance, CRM, HR). New concepts reinforce this approach, such as privacy by design and by default. When data processing may result in high risks for individuals, companies must carry out privacy impact assessments.
- ▶ **Data Protection Officers.** Companies will need to appoint a DPO when their data processing activities so require (regular and systematic or large scale monitoring of individual or large scale processing of sensitive personal data). The DPO's role includes monitoring compliance, providing internal advice and communicating with authorities. The DPO must act independently and report at the highest level of management.
- ▶ **Grounds justifying processing.** The GDPR requires companies to take a closer look at each purpose of data processing to ensure they are legally justified. This will be all the more important that reliance on consent will become more difficult.
- ▶ **Enhanced individuals rights.** Existing individuals' rights are reinforced and supplemented by new ones. Individuals will have a "right to be forgotten" and a "right of data portability", similar to the number portability in the telecom sector but applying to their data.
- ▶ **Security requirements.** The broad requirement for "appropriate technical and organizational measures" remains but the GDPR broadens to all industry sectors the obligation to notify to the regulator security breaches presenting a risk for the individuals concerned. This must be done within 72 hours in principle. In high risk cases, the individuals themselves must be notified. This triggers the need to implement procedures to make sure notification is taking place in an organised manner and in due time.
- ▶ **Transfers.** The general requirement to apply a transfer solution for transfers of data to countries outside the EU that do not provide an adequate level of protection remains. With the development of cloud solutions and reliance on centralised systems by many companies, finding the adequate way to enable data transfers has become crucial. The approach of the GDPR is more streamlined and structured than the

current regime. There is a new potential derogation in the form of legitimate interests, although this is subject to strict requirements and will therefore apply only in narrow circumstances. The GDPR endorses the use of binding corporate rules as a means for facilitating compliant intra-group international data transfers. It also introduces the use of codes of conduct and certifications to validate transfers.

Tanguy Van Overstraeten
Partner and Global Head of Data Protection and Privacy

Linklaters

With just one year to go before the GDPR becomes law, the GUBERNA Alumni Council organised with the support of Linklaters the event “General Data Protection Regulation: One Year to Go - Is your board ready?”.

The keynote speech by Philippe De Backer was followed by a lively panel discussion between Bruno Gencarelli, Julia Bonder-Le Berre, Jacques Rossler and Jean-Simon Cornelis. The discussion was moderated by Tanguy Van Overstraeten.

The large audience which addressed a lot of questions to the speakers, demonstrated that this is a hot topic.

- For more information, please contact: rachel.feller@guberna.be

Nextgen board members & leaders united in a brand new alumni project!

A project from and for the alumni

NextGen board members and leaders will be interviewed, to provide us with valuable insights into the way in which leaders think, act and govern their business.

The interviewees were selected amongst GUBERNA alumni, regardless of age, because they possess the following qualities:

- They are innovators: they prepare their companies for the future
- They are inspiring: they act as true role models, and possess many soft skills
- They have a proven track record in business
- They demonstrate great decision power

The first interviews will be published in 2017 and more will follow in 2018. Some 11 alumni will be put in the spotlight.

A special word of thanks to the dedicated Alumni Task Force who made this project possible: Benoit de Borlodot, Ingrid De Poorter and Patrick Van Lijsebetten. We are proud to be able to rely on such great ambassadors!

With the support of our partner Diligent Boards.



New project: digital alumni forum

The GUBERNA alumni are working on their own brand new alumni forum!

The alumni want to create a warm community by means of a collaboration platform, which enables them to exchange views, experiences & best practices under peers in an interactive & digital way. In so doing, GUBERNA wants to create an additional added value for being a member of the GUBERNA alumni group.

This digital platform will:

- I. provide interesting content
 - information exchange between alumni
 - exchange content with respect to (corporate) governance and related topics
 - discussion groups on specific topics

An editorial committee will be in charge of the content.

- II. give information on other alumni (“who is who”)
 - contact details (of course after personal approval)
 - short description of each - who are the alumni, what is their expertise, where do they work
 - interests (business & private)
- III. stimulate networking
 - complementary to the other (live) networking activities of the alumni
 - encourage new collaborations between alumni
 - link with other (European) corporate governance institutes

This is an initiative, exclusively from and for alumni and will only be accessible on invitation.

The Alumni Council and its Task Force will submit this new platform for discussion to the General Alumni Assembly on 27 June 2017. We look forward to your input.

- For more information, please contact ineke.claus@guberna.be

Welcome to our new Partners & Members

RESEARCH PARTNER

BNP Paribas Fortis

En tant que première Banque de Belgique au sein d'un grand groupe international et leader des services bancaires et financiers en Europe, BNP Paribas Fortis est un partenaire stratégique important des entreprises belges opérants en Belgique et/ou à l'étranger.

Depuis presque 200 ans, nous soutenons la croissance des entreprises, nous assurons le suivi opérationnel de leurs opérations ainsi que la couverture de leurs risques financiers et commerciaux, tout en accompagnant leurs fondateurs et leurs actionnaires dans la réalisation de leurs projets professionnels ou privés.

Ce partenariat historique avec les entrepreneurs de toutes tailles, couplé à notre responsabilité sociétale en tant que

1ère banque du pays, ont motivé BNP Paribas Fortis à développer une approche innovante envers les sociétés familiales.

Cet engagement s'appuie sur la collaboration avec des acteurs externes reconnus, dont Guberna, qui partagent notre approche multidisciplinaire afin d'appréhender de manière cohérente et complémentaire les spécificités, les difficultés et les souhaits d'une entreprise familiale et de ses actionnaires.

► For more information, visit www.bnpparibasfortis.be



BNP PARIBAS FORTIS
WEALTH MANAGEMENT

INSTITUTIONAL MEMBER

AXA Belgium

AXA Belgium this is around 4,000 brokers, 670 bank agents and 4300 employees who put their expertise at the service of 2.9 million customers to offer them flexible insurance products tailored to their real needs. Through its insurance activities, AXA Belgium is also a key player in prevention. Protection is in its genes and is daily expressed by substantial investments in risk research and education. In 2016, AXA Belgium achieved revenues of 3.3 billion euros and an operating result of EUR 357 million.

► For more information, visit www.axa.be



Vivaqua

Créée en 1891, VIVAQUA figure parmi les plus importants services d'eau de Belgique. Elle occupe près de 1.500 personnes. Ses activités couvrent la production et la distribution d'eau potable, la gestion des réseaux d'égouts et la lutte contre les inondations.

Présente dans les 3 régions du pays, l'intercommunale fournit à l'heure actuelle plus de 365.000 m³ d'eau par jour à 2,25 millions d'habitants.

VIVAQUA est une entreprise socialement responsable qui se distingue par sa politique de développement durable et sa solidarité avec les populations qui n'ont pas accès à l'eau potable ou à des services d'assainissement.

► For more information, visit www.vivaqua.be

VIVAQUA

UNE EAU POUR LA VIE – WATER VOOR HET LEVEN

COLLECTIVE MEMBERS

Nationaal MS Center

Het Nationaal Multiple Sclerose Centrum is een gespecialiseerd categoriaal ziekenhuis, dat zich in hoofdzaak richt naar personen met Multiple Sclerose of aanverwante neurologische pathologieën. Daarnaast kunnen ook patiënten met de ziekte van Parkinson en andere acute neurologische problemen onder bepaalde voorwaarden bij ons terecht voor gespecialiseerde revalidatie. Het Nationaal MS Centrum biedt integrale, veilige, topklinische en geïntegreerde zorgtrajecten op maat voor personen met MS en andere chronische neurologische aandoeningen. Om onze doelstellingen te realiseren beschikken wij over 134 bedden, erkend als Specialiteit Neurologie.

► For more information, visit www.mscenter.be

Qrf City Retail

Qrf City Retail is een jong en ambitieus beursgenoteerd vastgoedbedrijf dat zich toespitst op het aanhouden op lange termijn van winkelpanden (en aanverwanten) op locaties die het verschil kunnen maken, die sfeer uitstralen, die historisch of net heel trendy zijn. In 2013 is Qrf City Retail naar de beurs getrokken. Ondertussen is Qrf City Retail aanwezig in 13 Belgische en 5 Nederlandse centrumsteden, waardoor onze vastgoedportefeuille is gestegen tot meer dan €280 miljoen.

► For more information, visit www.qrf.be/en/homepage-en

Unilever

Unilever is one of the world's leading suppliers of Food, Home Care, Personal Care and Refreshment products with sales in over 190 countries and reaching 2.5 billion consumers a day. It has 169,000 employees and generated sales of €52.7 billion in 2016. Over half (57%) of the company's footprint is in developing and emerging markets. Unilever has more than 400 brands found in homes all over the world, including Omo, Dove, Knorr, Sunlight, Hellmann's, Lipton, Ola, Becel, Ben & Jerry's, Magnum and Axe.

► For more information, visit www.unilever.com

SMART PARTNERSHIP

GUBERNA has entered a partnership with The Belgian Venture Capital and Private Equity Association (BVA), chaired by Thierry François. BVA, is the member organization for the venture capital and private equity industry in Belgium. It regroups 47 funds active in all segments of the private equity industry. Its members provide early-stage financing, development capital and capital for management buyouts as well. The aim of the partnership is to create a platform for the exchange of experiences, being an added value for GUBERNA members. It is also an opportunity to increase awareness on best corporate governance practices amongst private equity organisations.

► For more information, visit www.bva.be





Services & Tools Corner

Services

GUBERNA: your partner in evaluating your board of directors

GUBERNA has developed its own unique methodology to assess your board of directors. This methodology is based on academic research and the vision of experienced field experts.

We provide this service exclusively to all corporate members: listed as well as unlisted, organisations in the public sector, family businesses, companies with a private equity partner, (larger) social profit organisations and organisations with a partnership structure.

A list of references is available on request.

On pages 12- 14 you will find the testimonial from Credendo and SWDE on the Board Evaluation project they carried out with us.



TOOLS

Selectie & rekrutering van (externe) bestuurders in een KMO

Als pleitbezorger voor 'goed bestuur' is GUBERNA ervan overtuigd dat ook KMO's baat hebben bij een verdere professionalisering van hun bestuur. Daarom ontwikkelt GUBERNA praktische handleidingen die ondernemers helpen bij het toepassen van een aantal essentiële governance principes en best practices.

Dit alles met als doel de KMO gradueel te laten evolueren naar een meer professioneel bestuur. Een belangrijke stap daarbij is het aantrekken van een (eerste) extern bestuurder. Die zoektocht dient best op een gestructureerde, transparante en objectieve professionele manier te verlopen, al is dit geen evidente opdracht voor een KMO. GUBERNA biedt hierbij graag een helpende hand.

In de toolkit "Selectie en rekrutering van (externe) bestuurders in een KMO" wordt het selectie- en rekruteringsproces opgedeeld in 10 stappen. Bij de meeste van deze stappen worden praktische fiches aangereikt die enerzijds kunnen dienen als werkdocumenten en anderzijds als referentie of inspiratiebron.

Eerder dan te komen met een zeer eenvoudige aanbeveling, hebben we ervoor geijverd om de lat hoog te leggen, een streefdoel waar KMO's gradueel naar op zoek kunnen gaan. Het is aan elke ondernemer/eigenaar om zijn of haar eigen ontwikkelingspad uit te stippelen. De toolkit is zodanig opgebouwd dat u voor een aantal van de voorgestelde (deel-)stappen kan opteren deze over te slaan, weg te laten of samen te nemen. Houd evenwel rekening met de gedachte die hierachter vult zit: inhoud primeert op vorm. Daarbij een goede raad: mik beter te hoog dan te laag, de pijl zakt immers altijd na het afschieten.



Voor meer informatie over deze nieuwe toolkit: francis.denoo@guberna.be.

Education & Activities Corner

Board Simulation

In 2016 breidden we ons opleidingsaanbod verder uit met de opleiding 'Board Simulation'. Een unieke opleidingsmodule waarbij de nadruk ligt op de groepsdynamiek en de collegiale besluitvorming. U wordt onafhankelijk bestuurder van een fictieve onderneming en treedt toe tot de raad van bestuur waarbij 5 simulaties geanimeerd worden door experts.

Graag laten we Patrick Van Lijsebetten aan het woord die deelnam aan de eerste Nederlandstalige editie.

De opleiding 'Board Simulation' was een bijzondere ervaring voor mij! Een enorm intensieve 2-daagse; de 1ste maal georganiseerd voor de Nederlandstalige kandidaten in het wondermooie Martin's Brugge Hotel.



Het simulatiespel is een super aanrader en lijkt mij een onmisbare schakel als kroon op het werk voor de mensen die de langlopende opleidingen Board en Director Effectiveness hebben gevolgd.

Niets is wat het lijkt te zijn, je komt terecht in een virtuele realiteit met topacteurs die jarenlang de echte challenges in raden van bestuur hebben meegemaakt. Professionele bestuurders die "hun" ervaring met plezier overdragen aan alle kandidaten.

Het was verrijkend, enorm leerzaam, en een eer om ook nu weer zoveel nieuwe mensen te leren kennen, mensen

uit de industrie, uit de politiek, uit de medische wereld. Mensen die graag tijd investeren om hun raden van advies en raden van bestuur op een professionele manier en met kennis van zaken te kunnen voorzitten.

Na beide opleidingen én de onmisbare simulaties, met kennis gewapend en met een andere kijk op de zaken, neem ik graag deel in het beslissingsproces bij raden van bestuur. De opgedane kennis is een toegevoegde waarde voor mijn toekomstige collega-bestuurders.

Patrick Van Lijsebetten
CEO, Rialto Recruitment

De eerstvolgende edities:

FR: 21 & 22/09/2017 in Limelette

NL: 22 & 23/11/2017 in Brugge

La 3ème édition du GUBERNA **Mentoring Programme at Board Level** a été lancée le 3 octobre 2016. Pendant un an et demi, 18 Mentors, des administrateurs expérimentés, apportent leur expérience à 18 Mentees qui souhaitent acquérir davantage de confiance dans l'exercice de leur (futur) mandat d'administrateur.

Les participants à cette édition sont:

Les Mentors : *Harold Boel, Sabine Colson, Arnoud de Pret, Evelyn du Monceau, Jean-Louis Duplat, Stefaan De Clercq, Dominique Eeman, Carine Doutrelepont, Thierry Francois, Philippe Haspeslagh, Thierry Janssen, Miriam Murphy, Riitta Mynttinen, Jean-Paul Philippot, Vincent Reuter, Luc Sterckx, Jacques van Rijckevorsel, Peter Vandekerckhove.*

Les Mentees : *Xavier Bedoret, Ann Caluwaerts, France Delobbe, Leen Druyts, Marie Evrard, Jean-Christophe Gaasch, Laurent Jouret, Martine Klutz, Stéphanie Linden, Murielle Machiels, Katrien Sterckx, Ellen Theeuwes, Anne Tilleux, Wim Van Der Smissen, Hilde Vanderschelden, Sophie Vandoorne, Baudouin Verschueren, Michèle Vrebos.*

Témoignage: Jean-Paul Philippot et France Delobbe



Jean-Paul Philippot (le Mentor) est le CEO de la RTBF depuis 2002, l'organisation publique compte 2000 collaborateurs. Jean-Paul est président du conseil d'administration de la RMB (Régie Media Belge) de d'EBU (European Broadcasting Union). Il est également administrateur indépendant et membre du comité d'audit de P&V Assurances.

France Delobbe (la Mentee) est le Head of Legal Affairs de la SNCB depuis 2012. Avec son équipe de 50 personnes, elle apporte les réponses aux questions juridiques soulevées par les différents organes de l'organisation et ses départements. France est par ailleurs Vice-présidente de l'Institut des Juristes d'Entreprise, elle est également membre du conseil d'administration de CIT (International Rail Transport Committee).

Quelles sont les raisons de votre démarche ?

Jean-Paul (le Mentor) : Lorsque GUBERNA m'a proposé de participer au Mentoring Programme, j'ai répondu avec

enthousiasme. L'inquiétude quant à ma capacité à assurer ma disponibilité est passée au second plan vu l'intérêt que je porte à ce type de démarche.

Dans la relation qui s'établit entre Mentor et Mentee, l'enrichissement est mutuel et le dialogue stimulant. Pouvoir partager son expérience, et s'ouvrir aux défis de l'autre, constitue un apport réellement précieux.

France (la Mentee) : J'ai suivi la formation *Board Effectiveness* de GUBERNA l'année passée: le mentoring était pour moi la suite logique. Je souhaitais être prête pour le jour où je serai amenée à remplir une fonction d'administrateur ou un mandat exécutif.

Quels sont les obstacles que vous avez dû surmonter ?

Jean-Paul (le Mentor) : L'obstacle du temps bien évidemment. Très vite dans nos rencontres, la confiance et la confidentialité ont été partagées, et l'appréhension d'être utile et pertinent a fait la place à l'intérêt pour le développement en commun d'une réflexion face aux challenges que nous avons identifiés.

France (la Mentee) : Le seul obstacle est le temps : faire coïncider des agenda bien remplis demande de l'anticipation. Heureusement, nous avons chacun des assistantes de choc qui veillent à la bonne organisation. J'avais aussi un peu d'appréhension lors du premier rendez-vous. Mon mentor est un grand Monsieur.

Quels sont les principaux points travaillés à ce jour ?

Jean-Paul (le Mentor) : Le travail a porté sur l'identification des points forts qui rendent France unique, de la manière de valoriser au mieux son expérience professionnelle, mais également au travers du jeu de rôle de tenter d'expliquer en quoi ses collaborateurs et sa hiérarchie peuvent réagir à ses initiatives et à ses sollicitations.

Notre travail consiste à créer les conditions de la meilleure proposition de sa valeur pour contribuer à faire face aux challenges de son entreprise.

France (la Mentee) : Suite à l'échange organisé avec les autres Tandems de Mentor et Mentee, j'ai constaté que nous avons eu une démarche très différente des autres. Nous avons surtout traité de "questions d'actualité" en fonction de ce qui se passe au sein de mon entreprise (arrivée d'une nouvelle CEO, gestion de l'intérim). Nous avons aussi parlé de stratégie et de participation des employés à la définition de celle-ci. Les échanges sont libres et ouverts.

Qu'est ce qui a changé pour la Mentee et pour le Mentor ?

Jean-Paul (le Mentor) : Une connaissance à chaque réunion meilleure de l'autre et une relation de confiance.

France (la Mentee) : Une relation de confiance s'est établie très vite.

D'ores et déjà, avez-vous des souhaits pour la suite du Programme ?

Jean-Paul (le Mentor) : Je pense que dans cette démarche, l'investissement de chacun apporte l'enrichissement du groupe. J'attends des échanges entre Mentor et Mentee, une meilleure compréhension des bonnes pratiques.

France (la Mentee): Je pense que le suivi apporté par GUBERNA est important, il faut aider les Tandems à garder le rythme.

Een getuigenis: Arnoud de Pret en Wim Van der Smissen



Arnoud de Pret (de Mentor): Na studies als Handelsingenieur aan de UCL en een succesvolle carrière als manager, onder andere als CFO van Umicore en van UCB, legde Arnoud de Pret zich voornamelijk toe op bestuurdersmandaten. Hij is één van de architecten van de evolutie van de brouwerij Artois via Interbrew naar het huidige AB Inbev via een reeks van fusies en acquisities. Daarnaast heeft hij een belangrijk aantal mandaten bekleed zowel in beursgenoteerde bedrijven (AB Inbev, UCB, Umicore, Delhaize,...) als in de non-profitsector.

Wim Van der Smissen (de Mentee): Na studies als Handelsingenieur aan de KU Leuven heeft Wim Van der Smissen het grootste deel van zijn carrière gewerkt in internationale bedrijven, zowel in beursgenoteerde bedrijven (Unilever, Bemis) als in familiebedrijven (Reynaers Aluminium). Hij heeft voornamelijk gewerkt in financiële en IT rollen waarbij zowel het strategische element als het operationele element aan bod gekomen zijn. Daarnaast is hij steeds op beleidsniveau actief geweest in een aantal federaties en in de lokale parochie.

Wat zijn de redenen voor uw toetreding tot ons Mentoring programma?

Arnoud: Gezien de verscheidenheid aan ervaringen die ik verworven heb in Boards, leek het me interessant en nuttig om deze reflecties te delen, aangepast aan de toekomstige generaties en de evoluties in de bestuursmodellen.

Wim: Twee jaar geleden heb ik mij voorgenomen om te proberen om mijn meer dan 30 jaar ervaring in het bedrijfsleven aan te wenden als onafhankelijk bestuurder en op zoek te gaan naar een bestuursmandaat. Omdat ik mij wilde voorbereiden om dit op de meest correcte en professionele manier te doen, ben ik dan ook lid geworden van GUBERNA. Toen ik zag dat GUBERNA dit Mentoring-programma organiseerde, heb ik meteen mijn kandidatuur gesteld omdat het voor mij een unieke manier is om te leren van een zeer ervaren bestuurder.

Wat zijn de hindernissen die u moest overwinnen?

Arnoud: De barrières waarmee nieuwe bestuurders geconfronteerd worden zijn tweeledig: enerzijds is er de onwil

om te veranderen en om verantwoordelijkheden te delen; en anderzijds is er de zoektocht naar complementariteit en diversiteit bij bedrijven die de neiging hebben generalisten, en dus het gezond verstand van “zakenmensen” uit te sluiten. Wim: De grootste hindernis was de selectieprocedure waarbij er veel meer kandidaat-mentees waren dan beschikbare plaatsen, maar eens ik geselecteerd was, is de opstart en de verdere uitwerking van het programma zeer goed verlopen.

Welke zijn de belangrijkste punten die tot nu toe aan bod kwamen?

Arnoud: De belangrijkste conclusies die wij konden trekken waren dat de beste kansen komen van zo gevarieerd mogelijke persoonlijke contacten (vzw's, familiebedrijven, beursgenoteerde ondernemingen,) en dat de governance regels aangepast moeten worden aan de omstandigheden, zonder complacency.

Wim: Tijdens de eerste 6 maanden van het programma hebben wij een breed gamma van onderwerpen besproken wat betreft goed bestuur: de rol van de bestuurder, de verschillen tussen een bestuurder en een operationeel manager, de complementariteit binnen een raad van bestuur, de raad van bestuur in verschillende omgevingen (beursgenoteerd, familiebedrijf, overheidsbedrijf, VZW,...). Het unieke is echter dat de mentor voor elk van deze onderwerpen uit zijn brede ervaring de praktijktips en “do's en don'ts” kan meegeven.

Wat is er veranderd voor de Mentee en de Mentor?

Arnoud: Via een open dialoog en het delen van ervaringen, worden de realiteit en nieuwe noden duidelijk. Dit lijkt me nuttig voor zowel de Mentor als de Mentee.

Wim: Het is prettig dat het goed klikt tussen Arnoud de Pret en mijzelf en dat hij enorm zijn best doet om uit zijn brede kennis te putten en mij zoveel mogelijk goede raad te geven. Dat is dan ook enorm verrijkend. Anderzijds denk ik dat het ook voor hem verrijkend is om gedwongen te worden om dingen die hij al lang op een natuurlijke wijze doet in perspectief te zetten. Het is dus een zeer verrijkende ervaring voor beide partijen.

Heeft u verdere wensen voor de voortzetting van het programma?

Arnoud: In het begin wisten we geen van beide wat men precies van ons verwachtte. Onze bijeenkomsten waren goed voorbereid en gestructureerd door de Mentee in functie van zijn eigen doelstellingen.

Wim: Het zou heel prettig zijn moest ik er tijdens het verdere verloop van het programma ook in slagen een bestuursmandaat te vinden, want nu blijft het toch een beetje “zwemlessen aan de kant van het zwembad”. Dus naast een verdere verdieping van de praktische elementen van het opnemen en invullen van een bestuursmandaat wil ik graag verder werken aan de eigenlijke zoektocht naar een bestuursmandaat.

Hnia Ben Salah
hnia.bensalah@guberna.be

The GUBERNA Mentoring Programme at Board Level is organised in partnership with FBNet, FEB-VBO, Mercuri Urval and Women on Board.

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!



Bechtel Lydia

Director
Effectiveness



Beirnaert Els

Director
Effectiveness



Benijts Jan

Board Effectiveness



Bogaert Geert

GUBERNA Certified
Director



Caluwaerts Ann

Board Effectiveness



De Block Christiaan

Director
Effectiveness



De Cannière Jean

Board Effectiveness



De Corte Hadewig

Board Effectiveness



**de Gaiffier
Guillaume**

Director
Effectiveness



**de Hemptinne
Patrice**

Director
Effectiveness



De Jaeger Ann

Director
Effectiveness



De Munter Marc

Director
Effectiveness



De Poorter Ingrid

GUBERNA Certified
Director



De Smedt Lieven

Director
Effectiveness
Board Effectiveness



Deman Danny

Board Effectiveness



Denayer Paul

Director
Effectiveness
Board Effectiveness



**Deprez
Charles-Henri**

Director
Effectiveness



Dinsart Yves

Diploma
GUBERNA Certified
Director



Dobbels Bernhard

Director
Effectiveness



Dochen Pierre

Director
Effectiveness



Dons Manuela
Director
Effectiveness



Du Bois Herman
Director
Effectiveness



Dubois Sandrine
Director
Effectiveness



Gaudy Aude
Director
Effectiveness



Geens Evan
Director
Effectiveness



Grommen Wilfried
Director
Effectiveness



Gysen Leen
GUBERNA Certified
Director



Huerre Xavier
Director
Effectiveness



Jacobs Vincent
Board Effectiveness



Jansoone Ilse
Director
Effectiveness



Kerckhof Lieve
Director
Effectiveness



Krins Sarah
Director
Effectiveness



Laruelle Agnès
GUBERNA Certified
Director



Lauwers Eric
Board Effectiveness



Lava Jean-Jacques
Director
Effectiveness



Lempereur Monique
Diploma
GUBERNA Certified
Director



Lhoëst Jan
Director
Effectiveness



Lootens Christel
GUBERNA Certified
Director



Louis Olivier
Director
Effectiveness



Lourtie Damien
Director
Effectiveness



Maelfait Geert
Director
Effectiveness



Marin Laurent
Diploma
GUBERNA Certified
Director



Marquant Sylvie
Director Effectiveness
Diploma
GUBERNA Certified
Director



Oosterlinck Frank
Board Effectiveness



Palmans Marthe
Director
Effectiveness



Pampfer Serge
Director
Effectiveness



Paredis Danny
Board Effectiveness



Percy Thierry
Board Effectiveness
Diploma
GUBERNA Certified
Director



Pieraerts Laurent
Director
Effectiveness



Potier Valérie
GUBERNA Certified
Director



Raets Laurent
Director
Effectiveness



Rahier Daniel
Director
Effectiveness



Rapoport Claude
Diploma
GUBERNA Certified
Director



Remans Guy
Diploma
GUBERNA Certified
Director



Ries Stéphane
Director
Effectiveness



Rouyre Brisac Valerie
Director
Effectiveness



Rozenzweig Bernard
Director
Effectiveness



Servais Luc
Director
Effectiveness



Servais Simon
Director
Effectiveness



Smets Luc
Board Effectiveness



Stevens Werner
Director
Effectiveness



Trinon Sophie
Diploma
GUBERNA Certified
Director



Trybou Jeroen
Director
Effectiveness



Van Beveren Herman
Board Effectiveness



Van De Sompel Jurgan
Board Effectiveness



Van den Cruijce Johan
Director
Effectiveness



Van den Cruyce Marc
Director
Effectiveness



Van den Kerkhove Wouter
Board Effectiveness
Diploma



Van Impe Wout
Board
Effectiveness



Van Lijsebetten Patrick
Director
Effectiveness
Board Effectiveness



**Van Pottelbergh
Filip**
GUBERNA Certified
Director



**Vandenbussche
Els**
Board Effectiveness



**Vanderthommen
Florence**
GUBERNA Certified
Director



**Vandormael
Danny**
Director
Effectiveness
Board Effectiveness



Verbeke Jan
**Board
Effectiveness**



Vercruysse Jean
Director
Effectiveness
Board Effectiveness



Verreydt Bart
Director
Effectiveness



Vrebos Michèle
**Director
Effectiveness**



Wauthier Rénald
Director
Effectiveness



Werrie Quentin
Director
Effectiveness



Witmeur Renaud
GUBERNA Certified
Director

Our organisation and activities

Welcome to our new colleagues

Ineke Reynaert

Ineke Reynaert maakt sinds november 2016 deel uit van ons support team. Ineke heeft een Master Meertalige Communicatie op zak en bouwde ervaring op als Programma coördinator Onderwijs en Gezondheidszorg bij Odisee en als marketing/communicatiemedewerker bij o.a. Odisee en Mercedes-Benz. Bij GUBERNA zal zij eveneens een ondersteunende rol opnemen in communicatie gerelateerde dossiers en zal zij mee de digitalisering van de opleidingen ondersteunen. We zijn bijzonder blij dat ze ons team komt versterken!

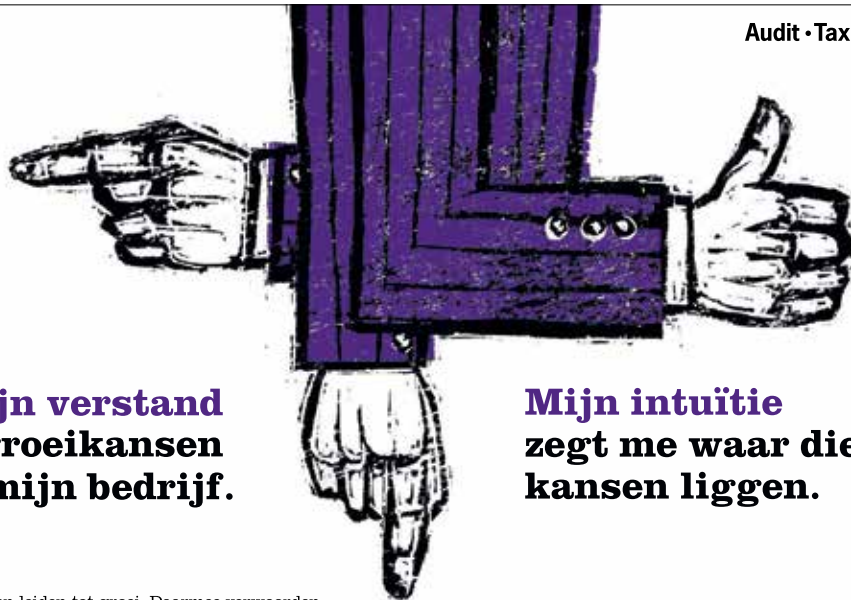


Lieve Hertegonne

Lieve Hertegonne is sinds januari 2017 bij GUBERNA aan de slag als Communication Manager. Na haar studies Germaanse Filologie en Postgraduaat Meertalige Bedrijfscommunicatie aan de Universiteit van Gent, bouwde ze een gedegen ervaring op in een aantal internationale bedrijven zoals Volvo en Becton Dickinson. We wensen haar van harte welkom!



Audit • Tax • Bedrijfsadvies



**Mijn verstand
zegt dat er groeikansen
zijn voor mijn bedrijf.**

**Mijn intuïtie
zegt me waar die
kansen liggen.**

Alleen verstand en intuïtie samen leiden tot groei. Daarmee verwoorden wij kernachtig de filosofie en aanpak van Grant Thornton. Wij zijn gespecialiseerd in audit, tax, legal, accountancy en bedrijfsadvies. Als full service organisatie met 175 experts in hun vakdomein weten wij waar de kansen liggen voor uw bedrijf en kunnen wij u helpen deze te realiseren. Wenst u te weten wat het groeipotentieel van uw organisatie is? Maak dan nu een afspraak.

www.grantthornton.be

 **Grant Thornton**
An instinct for growth™

©2015 Grant Thornton Belgium CVBA. Alle rechten voorbehouden. Grant Thornton Belgium CVBA is lid van Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL en haar leden zijn geen wereldwijd partnerschap. Alle diensten worden geleverd door de leden van GTIL. GTIL en haar leden zijn geen vertegenwoordigers van elkaar, hebben geen onderlinge verplichtingen en zijn niet verantwoordelijk voor elkaars handelingen of nalatigheden. Zie www.grantthornton.be voor meer details.

CALENDRIER – KALENDER 2017- 2018

Evénements - evenementen - events

21 JUN	Chairmen's Platform @ Barco*	EN
27 JUN	General Alumni Assembly	NL/FR
27 JUN	Alumni Day 2017 De zin en onzin van (advies)comités	NL/FR
27 SEP	National Member Event 2017 @NBB	NL/FR
10 OCT	Studienamiddag 'Model Charter voor de overheidsbestuurder' Séminaire sur le "Modèle de Charte de l'administrateur d'entreprise publique"	NL/FR
18 OCT	GUBERNA Mentoring Programme at Board Level Exclusive event (with Solvay) **	NL/FR
19 OCT	Day of the Listed Companies (4th edition)	NL/FR
28 NOV	Director's Day 2017	NL/FR
12 DEC	Regional Member Forum @ Microsoft***	EN

Formations - open opleidingen - open courses

Director Effectiveness 2017 (NL)- Gent- volzet

3 dagen: 12/09/17, 12/10/17, 14/11/17

Board Effectiveness 2017 (FR) – Brabant Wallon

6 jours: 12/09/17, 12/10/17, 26/10/17, 09/11/17, 23/11/17 & 07/12/17

Board Effectiveness 2017-2018 (NL) – Gent

6 dagen: 24/10/17, 16/11/17, 14/12/17, 11/01/18, 08/02/18 & 06/03/18

Director Effectiveness 2017- 2018 (NL) – Gent

3 dagen: 07/12/17, 18/01/18, 06/02/18

Director Effectiveness 2018 (FR) – Brabant Wallon

3 jours: 18/01/18, 01/02/18, 22/02/18

Board Simulation

FR : 21 & 22/09/2017 | NL : 22 & 23/11/2017

Permanente vorming – formations continues- permanent training

Cyclus / Cycle Audit Committee

FR : 19/09, 28/09 & 10/10/2017

Cyclus voor KMO's / Cycle pour PME

We will soon announce the new dates

* Reserved for Corporate Members of GUBERNA

** Reserved for Mentors and Mentees of the Programme

*** Reserved for members



For more information or to register for our activities, please visit guberna.be



Institutional Members

Our institutional members

AB InBev
Paul-Louis Cornet De
Ways Ruart

Ackermans & van Haaren
Luc Bertrand

AIG
David Bogaert

Alcopa
Axel Moorkens

Aliaxis
Olivier Van Der Rest

Aon Belgium
Philip Alliet

ARDO
Philippe Haspeslagh

Argenta spaarbank
Jan Cerfontaine

AXA Belgium
Jef Van In

Barco
Jan De Witte

Beaulieu International Group
Francis De Clerck

Befimmo
Alain Devos

BNP Paribas Fortis
Maxime Jadot

bpost
Koen Van Gerven

Cecan
Philippe Vlerick

Cera
Franky Depickere

CM Midden-Vlaanderen
Jean-Paul Corin

De Lijn - Vlaamse
Vervoersmaatschappij
Marc Descheemaecker

De Watergroep
Luc Asselman

Dexia
Wouter Devriendt

D'Ieteren
Axel Miller

Edf Luminus
Gregoire Dallemagne

Egon Zehnder
Karsten De Clerck

Etex
Jean-Louis de Cartier de
Marchienne

Ethias
Erik De Lembre

Euroclear
Susan Stenson

Euronav
Hugo De Stoop

Euronav
Marc Saverys

Euronext Brussels
Vincent Van Dessel

Europa Ziekenhuizen/
Cliniques de l'Europe
Minne Casteels

Exmar
Patrick De Brabandere

FANC
Jan Bens

Greenyard Foods
Marleen Vaesen

Groep Van Roey
Eddy Cox

Groupe Jolimont
Stéphan Mercier

Havenbedrijf Antwerpen
Jacques Vandermeiren

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 Breysem

KBC Groep
Thomas Leysen

Koramic Investment Group
Christian Dumolin

Korn/Ferry International
Christophe Vandoorne

KPMG Central Services
ESV
Patrick Simons

Linklaters
Jean-Pierre Blumberg

Loterie Nationale -
Nationale Loterij
Jannie Haek

Magotteaux International
Sébastien Dossogne

Mercuri Urval
Nathalie Mazy

Nostrum Oil & Gas PLC /
Nostrum Services
Frank Monstrey

Participatie Maatschappij
Vlaanderen (PMV)
Michel Casselman

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

Smartphoto Group
Stef De Corte

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

UCB Group
Jean-Christophe Tellier

Unicore
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

ZNA ZiekenhuisNetwerk
Antwerpen
Wouter De Ploey

Our partners

Research partners



Ageas
Jozef De Mey

ALLEN & OVERY

Allen & Overy LLP
Dirk Meeus



Belfius
Marc Raisière



BNP Paribas Fortis
Stéphane Vermeire



Deloitte
Rik Neckebroeck



EY
Patrick Rottiers



VBO - FEB
Philippe Lambrecht



Gimv
Koen Dejonckheere



ING Belgium
Erik Van den Eynden



KBC Securities
Bartel Puelinckx



KPMG
Wim Vandecruys



SRIW
Olivier Vanderijst



Sowalfin
Jean-Pierre Di Bartolomeo

Corporate partners



CILE
Alain Palmans



Credendo Group
Dirk Terweduwe



Eandis
Walter Van den Bossche



Proximus
Stefaan De Clerck



Solvay
Nicolas Boël

Corporate sponsor : Diligent - Jesse Thiel

