

Our partners

Research partners



Ageas
Jozef De Mey



Allen & Overy
Dirk Meeus



Belfius
Marc Raisière



BNP Paribas Fortis
Stéphane Vermeire



Deloitte Belgium
Rik Neckebroeck
Marc De Maeyer



EY
Patrick Rotiers



VBO/FEB
Philippe Lambrecht



Gimv
Koen Dejonckheere



ING Belgium
Erik Van Den Eynden

Corporate partners



CILE
Alain Palmans



Credendo Group
Dirk Terweduwe



Eandis
Walter Van den Bossche



Proximus
Stefaan De Clerck



Solvay
Nicolas Boël

Corporate sponsor



Diligent Boards
Jesse Thiel

Newsletter

June 2018

Knowledge

4

- Roundtable Cycle: Corporate Governance in a new framework

4

FAMILY BUSINESS GOVERNANCE

5

- Family Business Award of Excellence 2018: Chez Vandersanden, durabilité et responsabilité sociale occupent une place centrale
- Une bonne gouvernance permet de favoriser la pérennité de l'entreprise et de prévenir beaucoup de problèmes de type « familiaux »
- GUBERNA en VKW-Limburg bundelen krachten
- Partnership entre BNP Paribas Fortis et GUBERNA
- Waarom investeren familiebedrijven efficiënter in innovatie?
- GUBERNA @ YOUR SERVICE: Ook voor familiebedrijven!

5

8

9

9

10

10

SME GOVERNANCE

11

- Regard croisé sur la gouvernance : quelle valeur apporte-t-elle dès les premiers stades de développement des PME ?
- Tijd winnen is de essentie van ondernemerschap

11

14

PUBLIC GOVERNANCE

15

- Intercommunales en het Decreet Lokaal Bestuur: een nieuwe stap in de goede richting
- De onafhankelijke bestuurder in de publieke sector
- Réforme de gouvernance des intercommunales wallonnes : des garde-fous mais pas de révolutions

15

16

17

LISTED COMPANIES

19

- Modernisering van het ondernemingsrecht
- Nieuwe gids voor de Belgische vennootschappen over de rapportering van niet-financiële informatie en diversiteit
- NEW: Audit Committee Platform
- Proposal for a revised 2020 Belgian Code on Corporate Governance

19

20

20

21

SMART INDUSTRIES

22

- Scale-ups: bridging the financing gap

22

SHAREHOLDER GOVERNANCE

25

- De rol van aandeelhouders in het governance debat

25

HOSPITAL GOVERNANCE

26

- Governance uitdagingen voor ziekenhuisnetwerken

26

SOCIAL GOVERNANCE

27

- Geen goed bestuur, zonder goede bestuurders!
- Witboek over het bestuur van de nationale Olympische sportbonden en sportfederaties in België

28

GOVERNANCE AT EUROPEAN LEVEL

- ecoDa and Mazars highlight key challenges faced by boards in an evolving European corporate governance landscape
- The Corporate Governance Dialogue: A new ecoDa initiative
- News from the European Commission

29

29

30

DIRECTORS & MANAGERS

31

- CEO Remuneration: Pay and/or Performance?

31

Newsletter

June 2018

Services & Tools 32

- The GUBERNA Board Evaluation Service leaves its mark! 32
- Rémunérer les administrateurs non-exécutifs : quelles lignes directrices? 33

Alumni & Members 35

- Alumni on cruising speed! What's in it for you? 35
- Deugdelijk bestuur gaat ook over HR, groepsdynamieken en veranderingsmanagement! 36
- Public consultation from the EU Commission: What is your SME definition? 37
- Welcome to our new members and partners 38

Education & Activities 40

- Febelfin Academy en GUBERNA lanceren een nieuwe opleiding "Raad van Bestuur in de Financiële Sector" 40
- Congratulations to our new graduates 42

Our Organisation 45

- GUBERNA Board changes 45
- Introduction of our new team members 45
- GUBERNA calendar 46

This Newsletter was realised with the support of



COMPANY WEBCAST

A EURONEXT COMPANY

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

Aspiravi
Rik Van de Walle

Axa Belgium
Jef Van In

Barco
Jan De Witte

Befimmo
Alain Devos

Belgocontrol
Johan Decuyper

BNP Paribas Fortis
Maxime Jadot

Cecan
Philippe Vlerick

Cera
Franky Depickere

CM Midden-Vlaanderen
Jean-Paul Corin

De Lijn - Vlaamse Vervoersmaatschappij
Marc Descheemaeker

De Watergroep
Luc Asselman

D'leteren
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
Egied Verbeeck

Euronext Brussels
Vincent Van Dessel

Europa Ziekenhuizen/ Cliniques de l'Europe
Minne Casteels

Exmar
Patrick De Brabandere

FANC
Frank Hardeman

Greenyard Foods (Univeg)
Hein Deprez

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 Breysen

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

LRM
Hugo Leroi

Mercuri Urval
Nathalie Mazy

Opera Ballet Vlaanderen
André Gantman

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

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

Umicore
Thomas Leysen

UZ Gent/Universitair Ziekenhuis Gent
Eric Mortier

Vivaqua
Laurence Bovy

Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek (VITO)
Agnes Bosmans

VRT
Luc Van Den Brande

ZNA Ziekenhuis Netwerk Antwerpen
Wouter De Ploey



GUBERNA

INSTITUUT VOOR BESTUURDERS

INSTITUT DES ADMINISTRATEURS





FOREWORD

With the summer holiday rapidly approaching, I would like to take this opportunity to provide you with an overview of the projects we have done since the previous newsletter and introduce you to the exciting projects that we are currently setting up.

Looking back, we are very proud to see that our impact is continuously growing, both in the private, public and social sector. Examples are the increasing number of requests we receive to support and act as sounding board in the development and professionalisation of governance; our growing role in the search for motivated future board members; as well as the high interest for our education offering. Last but not least, we are proud of the notoriety and the impact we have on the development of governance recommendations and rules. As stated by our Chairman Gaëtan Hannecart in the GUBERNA Annual Report 2017, governance is about much more than compliance. Governance should be as much about fostering entrepreneurship and value creation. As members of GUBERNA, you are all ambassadors for this very crucial message. We especially emphasise this value focus in our education programmes, promoting the right governance attitude. We therefore warmly congratulate all the new graduates (see page 42 - 44).

Since organisations and companies are very different depending on the type of business, their size, ownership structure and maturity level, we strongly believe that "one size does not fit all". Therefore, our dedicated centres focus on understanding the real needs of each segment and take actions to tackle the main priority of each of them. In the Knowledge corner of this newsletter, you will find an update of the activities that have been carried out by the various centres.

Naturally, we are also very eager to present to you the new projects that are being developed as we speak. Following the significant changes

that the corporate landscape in Belgium (and Europe) is currently undergoing, we are setting up a Roundtable Cycle which focusses on "Corporate Governance in a new framework". The objective of this cycle is to keep you up-to-date on the main changes for the different types of organisations and stakeholders, and enable you to debate with peers on how you can implement the opportunities that arise. You can find more information on this Roundtable Cycle on page 4 of this newsletter but do keep an eye on our website for more information and registrations.

As far as our services are concerned, we are pleased to inform you that in addition to the growing demand for our Board Evaluation Services and the distribution of board mandates, we receive a lot of positive reactions for our new Remuneration benchmarking services. If you weren't able to join us, please check out the summary of the March 8 panel debate on this topic (page 33 - 34).

Our education programme remains one of the key pillars of our organisation. Therefore, we are very proud to announce that, together with Febelfin, we will launch later this year a new programme which is directed to Boards in the Financial sector. Our colleague Prof. Dr. Abigail Levrau and Tom Boedts and Ann Vanlommel from Febelfin gladly introduce you to this new programme on pages 40 - 41.

Finally, we thank our departing Board Members for their dedication and commitment towards GUBERNA and we warmly welcome both our new Board Members and the 3 new GUBERNA team members (page 45).

With 2.370 members, our organisation continues to grow. You all play a crucial role in spreading the power of good governance for business, for social profit and for an efficient public service. Let's spread this valuable message.



In the picture

Roundtable Cycle: Corporate Governance in a new framework

The corporate governance landscape in Belgium will soon undergo a number of significant evolutions. Not only is there a new Code of Companies and Associations in the making (see Article 'Modernisering van het ondernemingsrecht' page 19), but also the Belgian Code on Corporate Governance for listed companies is subject to a thorough review (see Article 'Proposal for a revised 2020 Belgian Code on Corporate Governance', see page 21, for more information). Additionally, in May 2017 we already welcomed the third edition of the Code Buyse.

With this roundtable cycle, GUBERNA wants to inform its members as well as its non-members about the most important changes and to discuss the concrete interpretation of the opportunities offered. We want to focus primarily on the specific translation to the corporate governance practice, both in terms of governance structures and the interpretation of behaviour and expectations regarding shareholders, directors, management and the parties involved. Since we strive for the necessary depth, we opt to tackle the most relevant governance aspects in a number of separate roundtables.

Since GUBERNA wants to be on the ball in this roundtable cycle and certain texts are not yet finalised, a number of practical elements will only be filled in at a later stage.

Keep an eye on our website for more information and to register your participation.

Roundtable 1: The new corporate governance recommendations for Belgian listed companies

Roundtable 2: The right governance model for the limited company (NV/SA)

Roundtable 3: The private company (BV/SRL) as the most polyvalent legal form

Roundtable 4: Shareholder governance in the forthcoming Code of Companies and Associations and the forthcoming 2020 Code on Corporate Governance

Roundtable 5: The director in a changing Belgian corporate governance context

Roundtable 6: A single Code of Companies and Associations: The association to follow the example of the company?

Annelies De Wilde



annelies.dewilde@guberna.be





Chez Vandersanden, durabilité et responsabilité sociale occupent une place centrale

Vandersanden Group de Bilzen est spécialisé dans la production de briques depuis 1925. Aujourd'hui, la troisième génération est à la tête de plus de 600 collaborateurs répartis sur neuf sites de production et bureaux en Belgique, en France, en Allemagne et en Grande-Bretagne.

Le groupe réalise un chiffre d'affaires de 170 millions d'euros et s'est développé au fil des ans pour devenir un acteur international de premier plan dans le secteur de la construction. Avec 550 millions de briques de façade et de rue par an, Vandersanden Group est le plus grand producteur familial de briques en Europe.

Une entreprise familiale prospère maintient en équilibre les éléments rationnels et émotionnels des opérations commerciales. Vandersanden Group allie cela à une solide gouvernance familiale et d'entreprise. Le 13 décembre 2017, le fabricant limbourgeois de briques a remporté le Family Business Award of Excellence 2017.

Le prix est une initiative d'EY, en collaboration avec FBN Belgium et GUBERNA, trois acteurs qui suivent de près le développement des entreprises familiales belges. « Ce prix met à l'honneur l'entreprise qui excelle dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, tant sur le plan familial que de l'entreprise même », déclare Eric Van Hoof, Family Business Leader chez EY. « À cet égard, nous attachons une grande importance au développement et à la préservation des valeurs familiales, au transfert de l'esprit d'entreprise aux générations futures et à l'intérêt social. » Le prix se présente donc non pas comme le résultat d'un concours, mais comme une plate-forme où des entrepreneurs familiaux

se rencontrent et échangent leurs meilleures pratiques.

TROP MODESTES

« Les entreprises familiales sont très importantes pour le tissu économique d'une région », affirme Eric Van Hoof. « Les entreprises familiales forment très souvent une valeur sûre dans l'économie. Elles sont constantes dans leurs bons résultats et offrent des emplois, de génération en génération. »

Un grand nombre de ces entreprises sont trop modestes et donc, trop peu visibles. Avec le prix, nous voulons y apporter un changement. Une entreprise familiale se caractérise par le fait qu'elle ne se limite pas à la direction rationnelle de l'entreprise. La recherche d'une rentabilité durable est universelle. L'entreprise familiale combine cela avec un important facteur émotionnel, tout simplement parce qu'il s'agit d'une affaire de famille. »

Cet élément émotionnel détermine en partie le succès de l'entreprise, mais comporte aussi de nombreux défis. Travailler en famille, ce n'est pas la même chose que travailler avec de simples collègues d'affaires. « Si l'entreprise parvient à bien canaliser cette force émotionnelle, c'est certainement une force », poursuit Eric Van Hoof. « Cependant, beaucoup d'entrepreneurs familiaux attendent trop longtemps. Cette canalisation peut être réalisée par le biais d'une **charte familiale**. Le document explique notamment les positions et les rôles des membres de la famille et des actionnaires. La charte prévoit généralement aussi une réponse quant à la manière de gérer les situations potentiellement

conflictuelles, telles que cession, emploi et formation des membres de la famille ainsi que la politique en matière de dividendes. Cela permet d'assurer la clarté, d'éviter les conflits et contribue à la stabilité de l'entreprise. »



Van bij aanvang heeft de Award de nadruk gelegd op de genomineerden als bron van inspiratie voor anderen, als richtlijn voor best practices. We moedigen familiale ondernemingen aan hun ervaringen te delen en hun best practices uit te wisselen.

Luc De Bruyckere
Juryvoorzitter Family Business Award of Excellence

AANGETROUWDE TOPMANAGERS

Ook Vandersanden Group beschikt over een familiecharter, gebaseerd op de basiswaarden van de onderneming. Maar uiteraard was dat niet het enige element dat Vandersanden Group de Family Business Award of Excellence bezorgde.

De jury hechtte onder meer veel belang aan de manier waarop de onderneming duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid centraal stelt in haar activiteiten. *“Bij Vandersanden Group is het heel interessant om te zien hoe de onderneming de familiale en de corporate governance op elkaar afstemt”*, zegt Eric Van Hoof.

Zo blijken twee topmanagers van de onderneming – de CEO en CFO – aangetrouwd te zijn. *“Zij leiden het bedrijf, maar zijn zelf geen aandeelhouder. Dat onderstreept de heldere visie van de familie, die het management van de onderneming doelbewust heeft opengezet voor de aangetrouwde partners.”*

Verder blijkt het verhaal van Vandersanden Group voor een groot stuk gebaseerd op een klare, operationele lijn. De familie liet de onderneming vooral groeien door veel te investeren, maar er tegelijk nauwlettend op toe te zien dat de ontwikkeling onder controle bleef.

“We hebben altijd stap voor stap gewerkt”, zegt Jean-Pierre Wuytack, de huidige CEO van Vandersanden Group, *“maar nooit namen we een stap die te groot was. We blijven wendbaar, willen geen reus op lemen voeten zijn.”* Die visie staat in het familiecharter, dat alle kinderen (d.i. de huidige derde generatie met de schoonzons aan het roer) en kleinkinderen (de vierde generatie, waarvan er momenteel twee actief zijn in het bedrijf) hebben onderschreven.

Het charter definieert Vandersanden Group als een werkgever die zijn medewerkers centraal stelt, zonder daarbij te vergeten dat de klant koning is. *“Het is heel belangrijk om de cultuur en de waarden van de onderneming op papier te zetten. Zo blijft ons uitgangspunt voor iedereen duidelijk: het algemene belang van het bedrijf gaat boven het financiële belang van de aandeelhouders.”*

ONDERNEMEN MET VEILIGE BUFFER

Vandersanden Group koos doorheen zijn geschiedenis nooit voor exponentiële groei. De onderneming bleef altijd relatief voorzichtig, legde een buffer aan voor onvoorziene omstandigheden.

“Mijn schoonvader – de vorige zaakvoerder – werkte graag met wat reserve”, vertelt Jean-Pierre Wuytack. *“In 1980 heerste er in de bouwsector een diepe crisis en halveerde de markt op zes maanden tijd.”* Vandersanden Group raakte die moeilijke periode vrij goed door, ook al had de onderneming in de voorgaande jaren net zwaar geïnvesteerd.

“Vandaag lijkt dat een anekdote, maar ze geeft goed de visie van de familie weer. We werken in een heel kapitaalintensieve sector, waardoor je extra goed moet presteren om doorheen de jaren winstgevend te blijven.”

De uitdaging waar Vandersanden Group vandaag voor staat is de realiteit van de krimpende markt. *“Mensen gaan kleiner wonen en kiezen meer voor appartementen. Daardoor is de vraag naar gevelstenen in ons land de voorbije tien jaar met dertig procent gedaald. In Nederland is de daling nog groter.”*

Vandersanden Group countert die neerwaartse tendens door in te zetten op innovatie. Zo ontwikkelde de onderneming speciale isolatiepanelen, bekleed met gevelsteenstrips. *“We denken in functie van de duurzaamheid van de familieonderneming, binnen een context die snel evolueert”*, zegt Jean-Pierre Wuytack.

“Nieuwe regelgeving rond milieuvriendelijk en duurzaam bouwen zal onze sector sterk veranderen. De verwachting is dat er de komende twintig jaar heel veel steenbakkerijen zullen verdwijnen. Platen met steenstrips zullen de klassieke volle stenen vervangen. En de eerste fabriek voor steenstrips op ecologisch geproduceerde wijze (met 70% grondstof en CO₂-besparing in vergelijking met volle gevelstenen) is er één van Vandersanden Group en sinds eind 2017 operationeel in Maasmechelen.”



Eric Van Hoof
Family Business Leader chez EY

Felicitaties ook voor de twee andere zeer boeiende laureaten Miko en Alcopa.

Family Business Award of Excellence 2018 A source of Inspiration

OPROEP VOOR KANDIDATEN!

- Het familiebedrijf heeft een zekere omvang en is ten minste van de 3^{de} generatie
- Het beslissingscentrum ligt in België
- De familie bezit minstens 50% van de stemrechten (25% als het gaat om een beursgenoteerde onderneming)
- De familie heeft een uitgesproken wens om de onderneming over te dragen aan de volgende generaties. Bovendien zijn de familiewaarden duidelijk aanwezig in de visie en strategische koers van het bedrijf
- Ten minste een lid van de familie is actief op management of governance niveau
- Het familiebedrijf staat niet genoteerd op de BEL20

Een onafhankelijke jury, onder leiding van de ervaren ondernemer en bedrijfsleider Luc De Bruyckere, zal de volgende Belgische ambassador van de "Family Business Award of Excellence®" kiezen.



AN INITIATIVE OF



IN PARTNERSHIP WITH



On March 27, GUBERNA welcomed Arnoud de Pret and his daughter Valentine as guest speakers at the GUBERNA General Member Assembly, hosted by BNP Paribas Fortis.

They brought a very open and impressive testimonial on the lessons learned from AB-Inbev combining growth with familial anchorage showing that one can succeed to be global and stay Belgian.

Leen Limbourg, an enthusiastic GUBERNA member, posted the following summary on her LinkedIn profile.

On entrepreneurship and keeping the family together

Inspiring lecture by Arnoud and Valentine De Pret on how 4 principles unite generations and thrive business at AB Inbev.

First, segregate duties and responsibilities: Roles of Board and management are distinct and non-compatible, mandates should evolve with the company's needs & ambitions and the Chairman of the Board is above all the Chairman and not necessarily a super Board member.

Second, people, people & people: The only way to face the challenges of the future is to educate collaborators and shareholders. Looking beyond the boundaries of the « imperium », learning and understanding today's challenges not because it is fancy, but because it is a prerequisite for a healthy future.

The balance between value creation on the one hand, and control, power and ego on the other hand is a delicate one. By lack of metrics, the long-term view and the openness to let the other party become a trusted partner are valuable guidance principles.

Last but not least, the shareholder structure should enable every individual shareholder to decide upon the degree of commitment to certain projects, based on personal interest and expertise.

With 4 more straightforward recommendations, the audience was silenced for a moment by the strength of the testimony:

1. Be transparent at all levels
2. Be long-term thinking and dare to dream
3. Share responsibility at all levels and throughout generations
4. Be proud but never self-sufficient

Une bonne gouvernance permet de favoriser la pérennité de l'entreprise et de prévenir beaucoup de problèmes de type « familiaux »

Interview avec Cathy Noël, Administratrice de NMC sa et NMC International sa, Membre du Jury du Family Business Award of Excellence et Alumnus de la formation Board Effectiveness de GUBERNA



Cathy Noël
troisième génération NMC sa

1. Quels sont selon vous les besoins les plus importants des entreprises familiales ?

Une entreprise familiale est non seulement un projet entrepreneurial mais aussi un projet de famille. Et qui dit « famille » dit aussi histoire, générations, valeurs et cohésion.

Les familles tendent à penser plutôt en

termes de générations et non d'année en année et cela permet bien souvent la mise en place de stratégies à long terme portées par un actionnariat familial uni. Garder cette cohésion dans une famille autour d'un projet commun n'est pas toujours facile et nécessite des structures claires et bien organisées. Les structures de gouvernance prennent ici toute leur importance autant en terme d'efficacité et de cohérence dans l'entreprise, de création de valeur, d'implémentation des valeurs familiales dans l'entreprise que de bonnes pratiques de gouvernance, par exemple par des administrateurs indépendants ou des comités.

Chaque entreprise et chaque famille est bien sûr différente et il n'y a pas de recette « magique », mais **la mise en place d'une bonne gouvernance permet, à mes yeux, de favoriser la pérennité de l'entreprise et de prévenir beaucoup de problèmes de type « familiaux »**. En tant que membre du jury du Family Business Award j'ai eu la chance de rencontrer d'autres entreprises familiales et d'apprendre par leur témoignages et expériences. **Je conseille vivement à tous les membres d'entreprises familiales de rechercher cet échange avec d'autres familles et d'en retirer de bonnes leçons pour leur propre entreprise et famille.**

2. Comment et pourquoi avez-vous apprécié la formation chez GUBERNA et pourquoi la conseillerez-vous à d'autres ?

Ce qui m'a personnellement beaucoup plu dans **la formation Board Effectiveness de GUBERNA**, c'était premièrement le lien entre les éléments

plus théoriques (très utiles et nécessaires) et la pratique à travers des études de cas et des témoignages. Et deuxièmement l'échange avec les autres participants qui venaient d'horizons divers. Venant d'une entreprise familiale cet échange avec d'autres secteurs m'a permis d'apprendre beaucoup et à considérer différentes perspectives.

« Venant d'une entreprise familiale l'échange avec d'autres secteurs lors de la formation Board Effectiveness de GUBERNA m'a permis d'apprendre beaucoup et à considérer différentes perspectives. »

3. Où en êtes-vous avec votre propre entreprise familiale, quels sont vos défis au niveau de la gouvernance (familiale) ?

Dans notre famille nous avons des structures de gouvernance déjà bien en place et à mon avis bien pensées. La seconde génération a mis en place ces structures et attache beaucoup d'importance aux règles de la bonne gouvernance.

Chaque branche familiale est déjà organisée en société et a son propre conseil d'administration, ensuite au niveau de notre holding familiale nous avons un conseil d'administration avec les représentants des branches familiales, mais aussi des administrateurs indépendants et externes à la famille et des comités présidés par un administrateur indépendant. Afin d'impliquer tous les membres de la famille nous organisons chaque année un forum familial qui réunit tous les actionnaires à partir de 18 ans et qui a pour but principal l'information, la cohésion, le contact avec les entreprises dans lesquelles nous sommes investies et la possibilité pour chacun de prendre un rôle actif et de contribuer aux décisions et à l'évolution de l'entreprise.

Au niveau des entreprises opérationnelles nous tenons à rester proche de nos investissements en nous impliquant activement dans la gouvernance de ces entreprises.

Je pense que quand les structures sont bien en place et que les membres de la famille respectent ces structures et les règles de la bonne gouvernance, beaucoup de problèmes typiquement « familiaux », comme les problèmes

de communication par exemple, peuvent être gérés de manière constructive. Les administrateurs indépendants et externes à la famille sont ici d'une grande importance, car ils permettent de professionnaliser les échanges et de « dépersonnaliser » certains sujets. Un autre grand défi des entreprises familiales : la succession et la stratégie à long terme, profite également d'une bonne structure de gouvernance, car les décisions sont clairement formulées et portées par un organe décisionnel et non par une personne seule.

4. Quels sont les meilleures conseils reçus de votre père ?

Mon père a commencé tôt à penser à une bonne structure dans notre entreprise et à une succession cohérente. Il a porté plusieurs « casquettes » tout au long de sa vie professionnelle, celle d'actionnaire, de président, de directeur, de gestionnaire, de frère et de père, ... Cela lui a appris que ce jonglage de rôles est une lourde responsabilité et son message envers nous est très clair : remplissez le rôle d'actionnaire de manière responsable, engagée et cohérente et préparez-vous progressivement à prendre cette responsabilité. La deuxième génération a mis en place une diversification, des structures et des organes de gouvernance autant au niveau opérationnel que familial, à nous maintenant de reprendre le flambeau et de prendre nos places et de penser déjà à la préparation de la prochaine génération...

Partnership entre BNP Paribas Fortis Private Banking & Wealth Management et GUBERNA



Benoit Frin
Director Estate Planning
and Lending

Ce partenariat avec GUBERNA continue de se renforcer au cours de l'année 2018. Après l'organisation du premier Family Business Governance Forum qui fut un très grand succès grâce à la collaboration

avec GUBERNA, l'Insead et de multiples experts en gouvernance familiale, nous proposons à nos clients ainsi qu'aux membres de GUBERNA cinq sessions régionales sur la gouvernance familiale. Ces réunions seront animées conjointement par les experts de BNP Paribas Fortis, par GUBERNA ainsi que par un entrepreneur local venant partager son expérience en matière de gouvernance au sein des entreprises familiales.

L'approche holistique développée dans le cadre du partenariat BNP Paribas Fortis et GUBERNA, ainsi que la combinaison de multiples expertises est sans conteste la clé du succès de l'initiative.

Pour plus d'information n'hésitez pas à contacter Mme Valérie Delbol.



valerie.delbol@bnpparibasfortis.com

GUBERNA en VKW-LIMBURG - Expertisecentrum Familiebedrijven bundelen krachten!

VKW-Limburg beschikt over een uniek Expertisecentrum Familiebedrijven dat reeds bijna 15 jaar familiebedrijven ondersteuning biedt op hun weg naar lange termijn continuïteit en hen vooral begeleidt bij het maken van de juiste duurzame keuzes met impact op het bedrijf. Ook het Centrum Family Business Governance van GUBERNA tracht bij te dragen aan de verdere professionalisering van familiebedrijven en een goede afstemming van de familiale governance en de governance van het bedrijf. Concreet zullen we samenwerken op het vlak academisch onderzoek, met het "Research Center for Entrepreneurship and Family Firms" van UHasselt, onder leiding van Prof. Wim Voordeckers.

Verder is de samenwerking geënt op het opzetten van een regionale opleidingsmodule, uitwisseling van tools, informatie en vacatures voor kandidaat-externe bestuurders.



Prof Wim Voordeckers (UHasselt)
en Koen Hendrix (VKW-Limburg)

Waarom investeren familiebedrijven efficiënter in innovatie?

Familiebedrijven staan dicht bij klanten, werknemers en leveranciers, zijn ondernemender, zuiniger en nemen sneller beslissingen. Daarom investeren ze efficiënter in innovatie.

Als het gaat over innovatie wegen de voordelen van familiebedrijven op tegen de nadelen. Familiebedrijven innoveren dan ook efficiënter dan niet-familiebedrijven.

Een studie van de Harvard Business Review toonde het onlangs nog aan: familieondernemingen investeren weliswaar minder in R&D, maar elke geïnvesteerde euro resulteert wel in een hoger rendement. Omdat ze dicht staan bij klanten, werknemers en leveranciers gaan familiebedrijven, en vooral vanaf de tweede generatie zo blijkt uit de studie, beter om met investeringen in innovatie. Ook het solide aandeelhouderschap speelt mee. De knip wordt stevig op de portefeuille gehouden, wat resulteert in investeringen in de juiste projecten. Dit sluit mooi aan bij de bevinding van een studie van GUBERNA over Smart Industries. Investeren in innovatie is risicovol en de 'return' en de timing ervan zijn vaak onzeker. Langetermijnvisie en geduld is net dat wat familiaal aandeelhouderschap zo typeert.

Familiebedrijven koesteren ondernemerschap. Daarom hebben ze het juiste DNA voor innovatie. In de praktijk zien we precies om deze reden ook een trend bij grote bedrijven om meer ondernemers of entrepreneurprofielen op te nemen in hun raad van bestuur.

Ook hechten familiebedrijven bijzonder veel belang aan de kwaliteit van menselijke relaties. Vaak resulteert dat van bij de opstart of vrij vroeg daarna in slimme samenwerkingen, gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Een sterke internationale partner met wie het klikt, is een grote troef, zeker als het gaat over innovatie.

GESLOTEN

Een minpunt toch? Het deksel wordt nog te vaak op de pot gehouden, vooral bij de eerste generatie. Externe input wordt te laat aangeboord. En innoveren zonder externe input is geen sinecure.

Stichters zijn vaak visionair, met een diepe focus. Ze bijten zich vast in hun kernactiviteiten en -taken en laten zich niet snel beïnvloeden. In het groeitraject van een onderneming loont dat een hele tijd. Maar er komt een ogenblik waarop de nadelen van zo'n gesloten houding groter worden dan de voordelen.

De overdracht van het familiebedrijf is nog altijd een delicaat moment. Pionierstypes die het roer moeilijk uit handen kunnen geven, leggen soms ongewild een domper op vernieuwing. Ze kunnen over de brug gehaald worden met positieve

verhalen van gelijkaardige ondernemingen die een succesvolle overdracht achter de rug hebben.

NEXT GENERATION

Ook typisch, en niet alleen bij familiebedrijven, is het onderschatten van de capaciteiten van de volgende generaties.

De 'next generation' die opgegroeid is in de digitale wereld kan benut worden als een troef voor het familiebedrijf. Laat de jongere generatie de mentor zijn van de oudere. Want net de jongere generaties kunnen helpen om frisse ideeën te genereren die de onderneming ook in de toekomst succesvol maken.

"Familieondernemingen investeren weliswaar minder in R&D, maar elke geïnvesteerde euro resulteert wel in een hoger rendement."

Ten slotte nog een tip: laat leden van de nieuwe generatie de raad van bestuur bijwonen. Vraag hen om vanuit klantenperspectief de advocaat van de duivel te spelen. Ook dat levert gegarandeerd innovatieve ideeën op!

GUBERNA @ YOUR SERVICE: Ook voor familiebedrijven!

Steeds meer familiebedrijven vinden de weg naar GUBERNA voor een begeleiding van de ontwikkeling van hun governance. GUBERNA biedt volgende diensten aan (vrij te combineren in functie van de behoeften):

- Een in company training over het ABC van (familiale) governance
- Een klankbord voor de opmaak van een familiecharter
- Een begeleiding op maat voor het opzetten van een raad van bestuur of raad van advies
- Een klankbord voor de opmaak van het profiel voor externe bestuurders en de verspreiding van de vacatures
- Individuele coaching gesprekken met de cedent en de familiale aandeelhouders

Voor begeleiding op maat buiten de governance scope, werkt GUBERNA samen met het netwerk van experts inzake familiebedrijven van partner BNP Paribas Fortis.

Liesbeth De Ridder



liesbeth.deridder@guberna.be





SME GOVERNANCE

With the support of our partner



Regard croisé sur la gouvernance : quelle valeur apporte-t-elle dès les premiers stades de développement des PME ?

Pionnier de la formation à la gouvernance, GUBERNA a développé un programme de formation adapté aux spécificités des PME, qui se concentre sur l'accompagnement pragmatique des entrepreneurs. En 2018, le programme GUBERNA « CAP sur la Gouvernance des PME » a été renouvelé pour mieux répondre aux besoins du jeune entrepreneuriat et stimuler le réflexe « gouvernance ».

Rencontre avec Pierre De Muelenaere (PDM), fondateur, ex-Président et CEO d'IRIS GROUP et ambassadeur du cycle CAP 2018 ; et Cédric Van Rossum (CVR), CEO et co-fondateur de Mirmex Motors, future spin-off issue des labos de l'UCL, et participant au cycle CAP 2018.



Pierre De Muelenaere

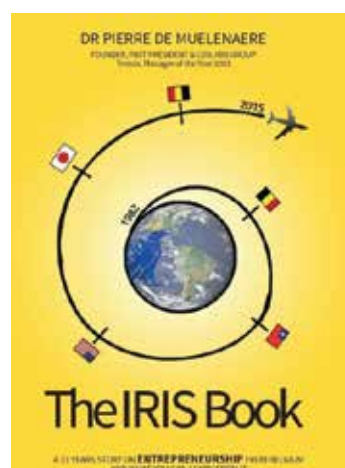


Cédric Van Rossum

Disposant d'une longue expérience de l'entrepreneuriat couronnée de succès, vous êtes par ailleurs administrateur expérimenté et également « coach de jeunes entrepreneurs » à l'Yncubator (incubateur pour les jeunes entrepreneurs) de Louvain-La-Neuve. Quelle a été votre source de motivation à transmettre votre expérience combinée de l'entrepreneuriat et de la gouvernance, aux participants du cycle CAP 2018 ?

PDM : Fin 2015, j'ai décidé d'arrêter mes activités chez IRIS, la société que j'ai fondée et dirigée pendant 33 ans. IRIS marchait bien et la reprise par Canon réalisée en 2012 a été une réussite. J'ai donc eu l'envie de me lancer dans d'autres projets autour des thèmes de l'Entrepreneuriat, de l'Innovation et de l'Education.

J'ai alors rejoint l'Yncubator (www.yncubator.be) pour y créer une équipe de coaches pour les jeunes entrepreneurs. C'était une bonne façon de me rapprocher de la nouvelle génération. J'ai aussi rédigé et publié un ouvrage dédié à l'entrepreneuriat et qui se présente comme un « guide de l'entrepreneuriat » : The IRIS Book.



Comme Entrepreneuriat et Gouvernance sont intimement liés, ma participation au cycle CAP 2018 est dans ce cadre très logique. C'était un bon moyen d'échanger de l'expérience avec les participants et de discuter des questions qui les intéressent le plus.

Véritable « success story », IRIS est passée du stade de spin-off à celui d'un groupe international aux chiffres impressionnants. Comment avez-vous pris conscience, au cours de cette aventure, de l'importance d'une gouvernance de qualité ? Pouvez-vous nous en dire plus sur les étapes-clés traversées ?

PDM : IRIS a connu différentes étapes de développement. Au départ c'était une spin-off, puis nous avons réalisé un management buy-out ; ensuite, nous avons accueilli une quinzaine d'investisseurs, qui étaient plutôt des business angels, avant d'introduire la société en bourse. Après une phase de développement accéléré, nous avons finalement opté pour un partenariat très étroit avec un partenaire industriel fort (Canon Group).

A chaque étape de développement, nous avons eu des actionnaires différents et des enjeux spécifiques. Cela s'est reflété notamment dans la composition du conseil d'administration et l'organisation de la gouvernance de la société.

On pourrait dire que la gouvernance a toujours été importante pour IRIS. Par exemple, la société a fonctionné dès le départ avec un conseil d'administration. La gouvernance a cependant fortement évolué au cours du temps, avec par exemple, plus d'administrateurs indépendants, des processus plus cadrants et une augmentation de la qualité du reporting et de la transparence.

Mirmex Motors, projet développé par des chercheurs de l'UCL avec le soutien de la Région Wallonne, est en passe de devenir une spin-off prometteuse, bientôt prête à devenir entreprise et à lancer des activités commerciales. Pourquoi avez-vous décidé de suivre le cycle CAP ?

CVR : La gouvernance était un sujet qui n'était que moyennement maîtrisé dans notre organisation. Nous nous devions d'augmenter nos connaissances sur le sujet et c'est donc très naturellement que nous nous sommes dirigés vers GUBERNA. Quand j'ai vu la liste des orateurs invités au cycle CAP, la décision a rapidement été prise. Et la rencontre avec autant d'orateurs de talents s'est révélée absolument passionnante !

Que peut apporter une gouvernance professionnelle au développement de votre spin-off ?

CVR : Planifier la gouvernance dès le lancement a permis de régler rapidement des points qui peuvent vite devenir des obstacles insurmontables plus tard. Avec le pacte d'actionnaires, la gouvernance est en effet un des aspects auquel il faut s'atteler dès le départ.

C'est particulièrement le cas dans notre situation puisque nous avons la particularité d'avoir certains collaborateurs qui sont en même temps des inventeurs, des chercheurs universitaires, des employés mais aussi des actionnaires avec un poids de vote important. Mettre les bonnes structures décisionnelles en place permet de répondre à des questions cruciales qui garantiront plus tard une loyauté pérenne entre les investisseurs initiaux. Cette loyauté est extrêmement importante car la moindre faille pourrait être exploitée par des investisseurs professionnels qui nous rejoindront plus tard.

Quelles sont vos préoccupations actuelles au pilotage de cette spin-off ?

CVR : Nos préoccupations principales tournent autour de la clôture de la levée de fonds qui est en cours. Celle-ci est grandement facilitée grâce aux nombreuses années d'incubation qui permettent aujourd'hui à notre entreprise d'être capable de répondre avec crédibilité aux questions des investisseurs.

Cette levée de fond se fait cependant en

parallèle avec la montée en puissance de nos activités commerciales et mener ces deux activités de front est parfois un véritable exercice d'équilibriste.

Savoir s'entourer des bonnes personnes, aux bons moments, pour prendre les bonnes décisions, est un facteur clé pour le développement pérenne d'une entreprise. Comment avez-vous géré l'ouverture (de pouvoir, de propriété,...) qui accompagne la professionnalisation de la gouvernance d'une entreprise en croissance ?

PDM : En 1998, IRIS était une petite société avec 60 personnes et 7.5 millions de CA. Il était nécessaire d'accélérer la croissance pour développer de nouveaux produits pour conquérir le marché professionnel de la Reconnaissance Intelligente de Documents (IDR : Intelligent Document Recognition) et rattraper les concurrents qui se développaient rapidement sur ce marché. Pour se donner les moyens financiers nécessaires, la décision a été prise d'introduire la société en bourse.

Cette étape clé a eu pour conséquence de devoir adapter très rapidement la gouvernance de la société à celle d'une société cotée. Cette étape a forcé IRIS à devenir une société plus mature et plus organisée dans un délai très court. Cela a nécessité à la fois un renforcement de nos équipes et une amélioration des processus.

Aviez-vous déjà réfléchi à la capacité d'ouverture que demande, à l'entrepreneur, la mise en place d'une gouvernance efficace ? Quels réflexes et prises de conscience stimule chez vous la formation CAP ?

CVR : La formation CAP nous a poussé à avoir plus d'ouverture plutôt que de tout faire soi-même. Nous n'étions pas conscients de l'apport important que des personnes associées à la gouvernance peuvent faire : de l'administrateur indépendant à un comité stratégique, il est très bénéfique de pouvoir compter sur un avis objectif de quelqu'un de neutre qui est à la fois compétent et capable d'une prise de recul par rapport au quotidien. C'est aussi fondamental pour le « coaching » du CEO.

Vous avez nourri une foi assez forte en votre invention pour réaliser un rêve. Pouvez-vous nous expliquer comment vous avez traduit ceci en stratégie réussie et en quoi la gouvernance a été un moyen pour construire ce succès ?

PDM : Pour réussir en tant qu'entrepreneur, il faut, à mon avis, au minimum quelques bonnes idées, beaucoup de passion et énormément de travail. Dans notre cas, nous étions sur un marché très concurrentiel et nous savions que peu de

sociétés allaient réussir dans notre domaine. Parmi la cinquantaine de concurrents au niveau mondial, nous comptons sur 3 survivants. C'est ce qui s'est effectivement passé.

Dans un contexte très concurrentiel, la stratégie et l'équipe peuvent s'avérer deux facteurs de succès très importants.

La gouvernance en tant que telle ne fait pas gagner la guerre. Mais elle permet certainement de mieux gérer certaines situations compliquées. Elle favorise également une communication équilibrée entre tous les stakeholders et améliore la crédibilité de l'organisation.

Quelles sont vos objectifs en matière de mise en place de gouvernance à l'issue du cycle CAP ?

CVR : L'objectif principal pour nous est de déterminer la structure optimale du conseil d'administration et le profil du/des administrateurs indépendants que nous voulons y faire rentrer. La formation CAP nous a permis de gagner certainement 6 mois dans ce processus en apprenant des autres les erreurs à éviter.

La notion de gouvernance est parfois associée aux plus grandes structures. Or, tant IRIS que Mirmex aujourd'hui, n'ont pas tardé à s'intéresser à la gouvernance. Concrètement, que peut apporter une gouvernance aux plus petites entreprises ?

PDM : J'ai l'habitude d'expliquer que « the good corporate governance is the one that maximizes the value of the company for all stakeholders ».

Dans cet esprit, il s'agit en quelque sorte de mettre « l'église au milieu du village » et de respecter les attentes de tous les groupes qui participent au succès de la société, cela comprend les différents types d'actionnaires, le management, l'ensemble des collaborateurs et bien entendu, les clients à qui la société doit apporter sa valeur ajoutée.

De par votre expérience d'administrateur dans différents types d'entreprises, à différents stades de leur maturité, comment votre perception de la gouvernance a-t-elle évolué ?

PDM : La gouvernance peut apparaître au départ comme un concept assez théorique et véhiculer une image de lourdeur un peu administrative.

Mais l'expérience de terrain nous apprend que la façon de gérer les crises est très importante et que la culture d'entreprise peut rendre la société plus ou moins efficace dans les situations difficiles. La gouvernance ne doit donc pas être considérée comme une approche de type « box ticking », mais plutôt comme une méthodologie

permettant d'arriver aux résultats « les meilleurs » de façon efficace.

Vous côtoyez, et accompagnez, beaucoup de jeunes entrepreneurs. Quels regards portent-ils sur la gouvernance ? Et comment selon vous, peut-on faire évoluer leur réflexe « gouvernance » ?

PDM : Pour les jeunes entrepreneurs qui démarrent leur projet, la gouvernance n'est probablement pas un sujet de préoccupation primordial.

Le plus important pour eux est de développer un prototype, de trouver les premiers clients et de réfléchir au business model. Mais assez rapidement, les jeunes entrepreneurs devront aussi trouver des investisseurs qui poseront inévitablement des questions au niveau de la gouvernance. Cela vient très vite et une sensibilisation à la problématique de la gouvernance a donc beaucoup de sens.

Quels conseils donneriez-vous à des pairs entrepreneurs qui souhaiteraient professionnaliser la gouvernance de leur entreprise ? Et aux dirigeants de spin-off / start-ups ?

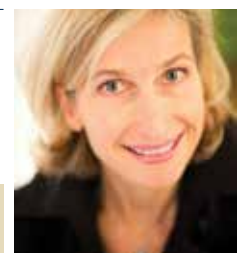
CVR : Mon conseil pour les startups en phase de démarrage est clair : la jeunesse et la fougue souvent associée à ces projets rendent parfois les entrepreneurs aveugles quant à l'importance du fonctionnement d'un CA et de sa gouvernance. Lors d'un précédent projet entrepreneurial, j'avoue m'être senti très petit quand je n'ai su que répondre à un investisseur professionnel qui m'avait demandé quelle était notre politique de gouvernance. Que les entrepreneurs le sachent : la gouvernance est très souvent discutée en détail lors des exercices de « due diligence ».

Pourquoi est-il important de soutenir la professionnalisation de la gouvernance des entreprises ?

PDM : Une société peut réussir avec une gouvernance désastreuse. Il suffit parfois comme disent les américains d'être « at the right place, at the right time with the right products ».

Pour la plupart des projets cependant, une bonne gouvernance sera un des facteurs de succès à moyen terme. Une bonne gouvernance peut par exemple donner confiance aux partenaires tant internes qu'externes.

Rachel Feller



Tijd winnen is de essentie van ondernemerschap

Opnieuw brengen we een 7-delige cyclus van 2 uur rond KMO's: Groeien? Uw Raad weet raad. Opnieuw brengen we ervaren bedrijfsleiders in groei samen, met korte en krachtige uitzettingen over 7 thema's die hoog bovenaan de agenda staan van elke KMO die de ambitie heeft om te groeien.

Wat is er toch aan de hand met de doorbraak van 10-tallen snelgroeiende KMO's in ons land? Is het ondernemerszin of wordt het DNA overgedragen van generatie op generatie? De eerste investeerder misschien, die geld investeert in een jong bedrijf? Of zit het 'm toch in het product? Zit er soms iets in het leidingwater de laatste jaren? En wat maakt eigenlijk een groeibedrijf?

Vraag groeiondernemers waaraan zij hun wasdom te danken hebben en er volgt vaak een rits aan antwoorden. 1 thema komt telkens weer terug: financiering, wat impliceert dat de organisatie nood heeft aan een professionele governance.

Er staan in de kranten heel wat jubelverhalen over het zich vernieuwende KMO ondernemers-landschap in ons land. Er zijn veel redenen om blij en optimistisch te zijn over het elan en de kwaliteit die KMO scale-ups brengen. De combinatie van lef en opleiding bij veel jonge ondernemers is indrukwekkend.

We zien in een ijtempo indrukwekkende marktdoorbraken bij tientallen snelgroeiende KMO's - bedrijven die vijf jaar geleden vaak nauwelijks meer dan een btw-nummer waren. Grote organisaties tonen meer interesse voor deze kleine KMO's en ook investeerders staan er alsmat meer voor open. Record na record wordt gebroken: het aantal deals, de omvang ervan, het geconsolideerde opgehaalde kapitaal, de koopbereidheid en de risicobereidheid.

De Tijd kondigde op 3 april 2018 al aan, wat wij bij GUBERNA al geruime tijd wisten vanuit onze KMO-groeisessies met ondernemers. De financiering van jonge groeibedrijven in ons land kende begin 2017 een blitzstart. In iets minder dan een maand haalden niet-genoteerde bedrijven uit de biotech- en de technologiesector bijna 90 miljoen euro op. Maar die statistiek mag in de prullenmand. Dit jaar stond de teller na één maand al op 154 miljoen. En ook na vijf maanden gaat het nog hard. Heel hard zelfs. In het eerste kwartaal stroomde niet minder dan 203 miljoen euro naar Belgische KMO-groeiers.

Dat is 75 procent meer dan het jaar ervoor (116 miljoen) en ruim vijf keer meer dan in 2013!



Vanuit deze overtuiging begeleidt, informeert en adviseert het Centrum voor KMO binnen GUBERNA de KMO's waarbij 'groei' méér dan een ambitie is, want scoren vraagt om méér dan ambitie. In deze interactieve sessies houden we de vinger aan de pols, spreken we de taal van de ondernemer, en openen we de weg naar de dynamisering van het bestuur van de KMO, betere bedrijfsresultaten, duurzame ontwikkeling en een grotere continuïteit van het bedrijf.

Op 26/09/2018 start de eerste sessie van 7, die plaatsvindt om de 2 weken.

www.guberna.be/cyclus-voor-kmos-groeien-uw-raad-weet-raad

What is your SME definition?

The European Commission has set up a public consultation to review the definition for small and medium enterprises. The GUBERNA Alumni Council wanted to grasp this opportunity and prepared a reaction. For more information, we kindly refer you to the Alumni section (page 37)

Inge Stoop



inge.stoop@guberna.be



Intercommunales en het Decreet Lokaal Bestuur: een nieuwe stap in de goede richting

Vorig jaar deze tijd bevonden de intercommunales zich in het oog van de storm. Zeer grote raden van bestuur, een ondoorzichtige kluwen aan participaties en enkele schandalen rond vergoeding zorgden voor een hevig debat. Biedt het nieuwe Decreet Lokaal Bestuur een antwoord op dit debat? Dat zal de toekomst moeten uitwijzen, maar het staat vast dat het Decreet de intercommunales uitdaagt op vlak van 'goed bestuur'. GUBERNA licht er enkele uitdagingen uit.

Een eerste uitdaging is de opgelegde omvang van maximum 15 bestuurders in een raad van bestuur. Veel gemeenten hebben hier waarschijnlijk al op gevloekt. Hoe moeten wij nu omgaan met de democratische vertegenwoordiging in de raden van bestuur van 'onze' intercommunales? Dit is een begrijpelijke bezorgdheid, maar GUBERNA juicht deze bepaling toe. Het daagt gemeenten uit om een raad van bestuur niet langer te beschouwen als een soort van gemeenteraad, waar iedereen de gemeentelijke belangen probeert te verdedigen. De raad van bestuur hoort enkel op het belang van de intercommunale te focussen. Wel spijtig dat men bij de zitpenning niet verder gegaan is dan de parallel met een gemeenteraadslid. Het Decreet poogt mistoestanden op vlak van vergoeding onmogelijk te maken en dit onderschrijven we natuurlijk volledig, maar het debat rond vergoeding had ook verantwoordelijkheid en inzet moeten meenemen. Een professionele uitvoering van een bestuursmandaat betekent verantwoordelijkheid en een grote tijdsinvestering (zeker voor de grote intercommunales), dus had men daarover niet moeten debatteren in plaats van simpelweg het plafond te leggen op de vergoeding voor een gemeenteraadslid?

Het democratische vraagstuk mag en kan natuurlijk niet uit het oog verloren worden. Het Decreet verliest het belang van de gemeente/aandeelhouder ook niet uit het oog. Parallel aan de aanbevelingen van GUBERNA, wordt namelijk voorzien in de mogelijkheid tot oprichting van een algemeen comité om de contacten tussen raad van bestuur en die gemeenten te faciliteren en te optimaliseren. De noden van de gemeenten zijn essentiële input voor de raad van bestuur, maar het verdedigen ervan is niet de essentie van een raad van bestuur. Die krijtlijn wordt nu helder gesteld in het Decreet.

Daarenboven voorziet het Decreet ook niet langer in het oprichten van een directiecomité. Nog een krijtlijn die dringend helder moest worden gesteld, maar ook een uitdaging voor de intercommunales. Het daagt de bestuurders uit om het karakter van de raad van bestuur te respecteren, namelijk een collegiaal orgaan waar beslissingen genomen worden in consensus. De oprichting van een directiecomité, waar een deel van de bestuurders in zetelden, gaf vaak aanleiding tot een raad van bestuur op twee snelheden en een uitholling van de besluitvormings- en beslissingsbevoegdheid van de raad van bestuur. Het was ook vaak een noodzakelijk kwaad omwille van de zeer omvangrijke raden van bestuur, dus in feite zou de beperking in omvang ervoor moeten zorgen dat dit geen uitdaging meer is.

Vervolgens voorziet het Decreet in de mogelijkheid om onafhankelijke bestuurders aan te stellen. Dit is niet zozeer een uitdaging, aangezien het niet verplicht wordt, maar wel een enorme opportuniteit. Tijdens heel het debat werd vaak vergeten dat vele intercommunales zelf vragende partij zijn om hun organisatie optimaal te besturen. Het aanstellen van onafhankelijke bestuurders kan hen hierbij helpen, want het wordt binnen goed bestuur als een succesrecept gezien om de focus scherp te stellen op het belang van de organisatie, om onafhankelijkheid ten opzichte van tal van deelbelangen te waarborgen en om ontbrekende expertise binnen te brengen die onder de representatieve bestuurder niet kan gevonden worden. Het Decreet benadrukt dat het moet gaan om een open oproep tot kandidaatstelling en dat deze oproep naast de onafhankelijkheidsvereisten, de vereisten op vlak van bekwaamheden, kennis en ervaring moet weergeven. Het is lovenswaardig dat men benadrukt dat het moet gaan om een open oproep, wat meteen de juiste toon zet

voor het aantrekken van echt onafhankelijke bestuurders. Deze bepaling is wel zeer vrijblijvend, dus we hopen dan ook dat dit bij de komende verkiezingen geen dode letter blijft, maar dat intercommunales meteen gebruik gaan maken van deze optie.

Tot slot, wordt ook bepaald dat elke intercommunale een 'Code voor Goed Bestuur' moet opstellen. GUBERNA was voorstander om te werken met een Referentiecode zoals voor de Vlaamse Universiteiten. Hoewel de Code daar als referentietekst geldt, wordt toch de bestuurlijke autonomie van de universiteiten gerespecteerd. Deze referentiecode biedt immers elke universiteit de flexibiliteit om de bestuursbepalingen toe te passen dan wel aan te geven waarom zij beslist heeft daarvan af te wijken (het zogenaamde 'pas toe of leg uit' principe). Een dergelijke Referentiecode voor intercommunales zou voldoende autonomie en flexibiliteit waarborgen, maar eveneens garanderen dat elke intercommunale aandacht heeft voor de basisprincipes van goed bestuur, dat vergelijking mogelijk is, met een grotere transparantie tot gevolg. De overheid heeft tot op heden nog niet voor deze optie gekozen, maar het feit dat elke intercommunale een Code voor Goed Bestuur dient te ontwikkelen, biedt natuurlijk wederom de mogelijkheid aan de intercommunales om hun governance te organiseren volgens de beste praktijken.

De combinatie van 'moeten' en 'mogen' daagt de intercommunales uit om een professioneel bestuursmodel te ontwikkelen, bevolkt met competente en complementaire profielen, helemaal in lijn met de beste bestuurspraktijken. Volgend jaar deze tijd afspraak voor een eerste evaluatie.

De onafhankelijke bestuurder in de publieke sector

La présence d'un administrateur indépendant devient de plus en plus courante au sein des conseils d'administration des organisations publiques. Le Centre Public Governance de GUBERNA constate toutefois que l'interprétation du concept d'« administrateur indépendant » constitue un réel défi dans le secteur public. Bien que le Code des Sociétés prévoit des critères spécifiques, un simple copier/coller de ceux-ci semble inadapté, dans la mesure où ils ne tiennent pas compte des spécificités propres au secteur public.

GUBERNA hecht er veel belang aan om in te spelen op de noden van haar leden en op belangrijke vraagstukken op vlak van goed bestuur. Daarom zet het Centrum Public Governance, samen met haar partners Deloitte en Belfius, een reflectie op rond de vraag: 'Aan welke criteria moet een bestuurder voldoen om als onafhankelijk bestuurder te kunnen worden bestempeld in de publieke sector?'. Deze reflectie wordt enerzijds gevoed door onderzoekswerk door GUBERNA en anderzijds door de inzichten van experts binnen de publieke sector. We houden u zeker op de hoogte van de uitkomst van deze reflectie.

Fanny D'hondt



fanny.dhondt@guberna.be

Réforme de gouvernance des intercommunales wallonnes : des garde-fous mais pas de révolutions

Face aux scandales de gouvernance publique, notamment au sein des intercommunales wallonnes, des réformes de gouvernance ont été approuvées par le Parlement wallon le 28 mars dernier. Ces réformes, annoncées comme étant révolutionnaires, répondent-elles réellement aux enjeux de gouvernance qui se posent aux intercommunales ? Rien n'est moins sûr...

QUELLES SONT LES PRINCIPALES RÉFORMES INTRODUITES PAR LE DÉCRET ?

Le décret modifiant le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation comprend incontestablement une série d'avancées positives. Premièrement, une série d'incompatibilités ont été ajoutées pour les fonctions de direction et de président et vice-président des intercommunales. Les plus notables sont sans doute le fait qu'un directeur général devienne « empêché » s'il est ou devient chef de cabinet (adjoint) d'un gouvernement ou encore que le (vice) président d'une intercommunale ne peut être en même temps membre d'un parlement. Au-delà de ces nouvelles incompatibilités, le texte prévoit une limitation du nombre de mandats pour les mandataires communaux. Ils ne pourront désormais détenir plus de trois mandats d'administrateur rémunérés dans une intercommunale ou une « société à participation publique locale significative », concept qui n'est par ailleurs pas davantage détaillé dans le décret. D'éventuels mandats au sein de sociétés à d'autres niveaux que le niveau local ne sont toutefois pas pris en considération dans ce décret, ce qui pose évidemment question par rapport à l'ambition qu'affiche le législateur de limiter le nombre de mandats.

Deuxièmement, le législateur introduit – enfin – la notion d'administrateur indépendant pour les intercommunales. Le nouveau texte donne la possibilité aux intercommunales de faire appel à maximum deux administrateurs indépendants.

Ensuite, alors que le nombre maximal d'administrateurs au sein des intercommunales était auparavant limité à 30, le nouveau texte rabaisse ce nombre à 20 administrateurs. Dans les plus petites intercommunales répondant à des critères détaillés dans le décret, ce nombre tombe même à 11 voire 4 administrateurs.

Enfin, le décret attache une attention prépondérante à la question de la rémunération des administrateurs et de la direction des intercommunales. Il s'attèle à encadrer drastiquement tant les politiques que les niveaux de rémunération. Ainsi, un administrateur

d'intercommunale ne peut désormais recevoir qu'un jeton de présence par réunion du conseil d'administration, dont le montant ne peut être supérieur à 125€. Seuls le président et le vice-président (limité à un seul par intercommunale) peuvent percevoir, en lieu et place d'un jeton de présence, une rémunération fixe et des avantages en nature pour l'exercice de leur fonction (maximum 19.997€ par an pour les plus grandes intercommunales). Le décret introduit également des plafonds globaux. La direction générale de l'intercommunale n'échappe pas aux nouveaux plafonds. Ainsi, la fonction dirigeante locale ne peut être rémunérée plus de 245.000€ par an, hors frais, avantages de toute nature, prime d'assurance responsabilité civile et plans de pension complémentaire.

La transparence sur les rémunérations est accrue. Le « principal organe de gestion » [sans plus de précision dans le décret] se doit d'établir un rapport de rémunération écrit reprenant un relevé individuel et nominatif des jetons, rémunérations ainsi que des avantages en nature perçus. Ce rapport est adopté par le principal organe de gestion et fait l'objet d'une délibération en assemblée générale. Ce rapport est annexé au rapport annuel de gestion établi par les administrateurs. A la lecture du décret, il semble toutefois que ce rapport puisse rester à vocation interne. Si tel est le cas dans la pratique, GUBERNA regrette que la réforme n'ait pas marqué un tournant vers une transparence totale à l'égard des citoyens.

CES RÉFORMES SONT-ELLES CONVAINCANTES ?

Bien que censées révolutionner la gouvernance wallonne et éviter de nouveaux scandales à l'avenir, ces nouvelles règles ne répondent pas à certaines préoccupations fondamentales de GUBERNA.

GUBERNA déplore ainsi le fait que le conseil d'administration des intercommunales ressorte affaibli de cette réforme. Le décret réaffirme la possibilité d'instaurer des organes restreints de gestion tel que le bureau exécutif. Il précise que les organes restreints de gestion

disposent d'une compétence décisionnelle propre, même si, en vertu des statuts, cette décision doit être ratifiée par le conseil d'administration. Une telle émanation du conseil d'administration n'est pas un gage de qualité. Depuis des années, GUBERNA prône un renforcement et une professionnalisation du rôle du conseil d'administration qui est l'organe de gouvernance central, endossant la responsabilité ultime des décisions. Les différentes études de GUBERNA ont montré que les organes de gestion restreints avaient tendance à vider les conseils d'administration de leur substance, les reléguant ainsi à de simples chambres d'entérinement.

Si elle permet d'en limiter les abus, la régulation poussée des montants et politiques de rémunération porte encore un coup à l'autonomie des organes de gouvernance et à la flexibilité qui est parfois bien nécessaire en gouvernance. Les montants de rémunération arrêtés pour les administrateurs paraissent très faibles au regard de ce qui est attendu d'eux et des responsabilités qu'ils engagent. Un mandat d'administrateur ne peut être à cet égard comparé à celui de mandataire politique local. Le nouveau cadre de rémunération n'encourage pas l'investissement du mandataire dans sa fonction d'administrateur, ne favorise pas la professionnalisation de celle-ci et risque d'engendrer certaines difficultés pour trouver des administrateurs indépendants de qualité. GUBERNA estime qu'il aurait fallu davantage travailler à accroître la valeur ajoutée des organes de gouvernance et des administrateurs, en offrant une rémunération conforme à cette valeur ajoutée, plutôt que de limiter la rémunération et le rôle des organes, donnant l'impression de se résigner au fait que les conseils d'administration d'intercommunales ne sont pas en mesure de fournir plus de valeur ajoutée à celles-ci et à leurs actionnaires.

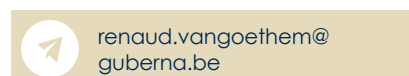
La diminution du nombre d'administrateurs et l'instauration d'administrateurs indépendants est un pas dans la bonne direction et est conforme aux recommandations que GUBERNA prône depuis 2012. Toutefois, le législateur wallon aurait pu aller plus loin dans ses réformes. Pourquoi fixer un nombre maximal de 20 administrateurs quand, dans le même temps, la Flandre fait passer un décret pour les limiter à 15, qui semble être un nombre plus conforme à un fonctionnement optimal d'un conseil d'administration ? De même, pourquoi limiter à deux le nombre d'administrateurs indépendants par conseil ? Il eut été plus courageux d'imposer la présence d'administrateurs indépendants, et de définir plus précisément ce

qui est entendu par « administrateur indépendant » dans le contexte public.

Enfin, GUBERNA déplore le fait que très peu d'emphase soit mise sur les profils et compétences des administrateurs. La sacrosainte règle de la représentativité démocratique est toujours le seul et unique critère. Le décret prévoit seulement qu'au moins un membre du comité d'audit dispose d'une expérience pratique et/ou de connaissances techniques en matière de comptabilité et d'audit. Aucune autre règle de compétence ne prévaut pour la sélection des administrateurs, la désignation des membres du bureau exécutif ou de comités spécialisés.

En conclusion, GUBERNA salue l'attention portée par le législateur à l'importance d'une gouvernance publique de qualité. Toutefois, à l'exception de quelques mesures notables, GUBERNA estime qu'il a manqué l'occasion de revoir profondément un modèle de gouvernance trop souvent défaillant. Le décret semble surtout se borner à mettre des garde-fous visant à empêcher des dérives similaires à celles qui ont fait la Une de l'actualité ces derniers mois. GUBERNA constate que cette vision est partagée par bon nombre de membres actifs dans le secteur public. Au travers de son centre pour la gouvernance publique, GUBERNA va s'atteler à poursuivre son travail de recherche afin de démontrer les bienfaits d'une gouvernance de qualité et de sensibiliser aux outils qui permettent de les atteindre.

Renaud Van Goethem





LISTED COMPANIES

With the support of our partners



Modernisering van het ondernemingsrecht

Minister van Justitie, Koen Geens nam de voorbije maanden reeds verschillende wetgevende initiatieven in zijn streven naar een modernere justitie en een aantrekkelijker ondernemingsklimaat. Naast een hervorming van de gerechtelijke procedure en het justitieel apparaat aan de hand van de zgn. Potpourri-wetten, is ook de beloofde vernieuwing van de basiswetgeving in volle uitvoering. Wij zoomen voor u graag in op de **codificatie van het ondernemingsrecht**.

Een eerste stap in dit proces betrof de hervorming van het insolventierecht. Wie vroeger in moeilijk vaarwater kwam met zijn onderneming moest beroep doen op procedures die in verschillende wetten zijn opgenomen. De wetgever heeft hieraan verholpen door één wet te creëren. Daarnaast werden er ook een aantal punctuele aanpassingen doorgevoerd. Deze betreffen onder andere een verruiming van het personeel toepassingsgebied. Zo zal het insolventierecht van toepassing zijn op iedere natuurlijke persoon die zelfstandig een beroepsactiviteit uitoefent, iedere rechtspersoon en iedere andere 'organisatie' zonder rechtspersoonlijkheid. Daarnaast heeft de wetgever het principe van de zogenaamde 'fresh start' of tweede kans tot ondernemerschap verder willen stimuleren door een aantal wijzigingen aan te brengen in de faillissementsprocedure. Ook heeft de wetgever gebruik gemaakt van deze hervorming om een aantal bestaande wetsbepalingen in verband met de aansprakelijkheid van bestuurders in geval van faillissement over te hevelen van het vennootschapsrecht naar het insolventierecht. De wet is in werking getreden op 1 mei 2018.

In een tweede fase wordt een **nieuw ondernemersbegrip** ingevoerd en de handelaar als referentiebegrip verdwijnt. Het Wetboek van Koophandel wordt geïntegreerd in het Wetboek Economisch Recht. Vrije beroepen (dokters, advocaten, architecten,...), landbouwers en vzw's zullen voortaan ook als onderneming worden beschouwd. Zo zal ons land straks meer dan een miljoen 'ondernemingen' tellen. Daarbij wordt de rechtbank van koophandel omgevormd tot de ondernemingsrechtbank. Deze ondernemingsrechtbank zal bevoegd zijn voor alle geschillen tussen ondernemingen.

De kamercommissie Handelsrecht keurde op 14 maart 2018 het wetsontwerp goed.

Als sluitstuk van deze codificatie is de **hervorming van het vennootschapsrecht** aan bod. Zo komt er één Wetboek voor vennootschappen en verenigingen waarbij de eigenheid van verenigingen wordt gerespecteerd. Het uitkeren van winst wordt het enig onderscheidend criterium tussen een vennootschap en een vereniging. Er kan geen winstuitkering plaatsvinden binnen de VZW behalve voor het belangloos doel. Voor het overige verandert er niets aan de VZW. De vele ondernemingsstructuren (17) worden herleid tot de Maatschap, de Besloten Vennootschap (BV), de Naamloze Vennootschap (NV) en de Coöperatieve Vennootschap (CV). De BV wordt de meest flexibele vennootschapsvorm. Zowel de NV als de BV zullen voortaan door één persoon kunnen worden opgericht. Hierdoor zal de éénpersoons-BVBA verdwijnen. Daarnaast zal België ook één van de eerste landen zijn in Europa die de mogelijkheid geeft aan BV's om beursgenoteerd te worden. Meervoudig stemrecht wordt statutair mogelijk in de BV en in de niet-genoteerde NV. In de genoteerde NV kunnen de statuten in ten hoogste dubbel stemrecht voorzien voor trouwe aandeelhouders. De kapitaalsvereiste van 6.200 euro in de BV wordt afgeschaft. Daartegenover staat wel dat er een versterkt financieel plan moet kunnen worden voorgelegd. De bestuurdersaansprakelijkheid wordt beperkt op basis van omvang en grootte van de onderneming. Op 20 juli 2017 werd het Voorontwerp van wet tot invoering van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen in eerste lezing in de Ministerraad goedgekeurd. Op 9 oktober 2017 werd het advies van de Raad van State ontvangen. De teksten werden op 25 mei 2018 in tweede lezing goedgekeurd door de Ministerraad. Uiteraard houden wij u verder op de hoogte!

Annelies De Wilde



annelies.dewilde@guberna.be



Nieuwe gids voor de Belgische vennootschappen over de rapportering van niet-financiële informatie en diversiteit

Het VBO heeft samen met Eubelius, het Instituut van de Bedrijfsrevisoren en de Belgische Vereniging voor Beursgenoteerde Vennootschappen een praktische en handson leidraad opgesteld om ondernemingen te helpen bij de nieuwe rapporteringsvereisten die door de wet van 3 september 2017 betreffende de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit, vereist worden.



De leidraad is beschikbaar op de website van het VBO onder Publicaties - Brochures



NEW: Audit Committee Platform

GUBERNA announced on 27 March at its General Assembly that it is planning to launch a new initiative: the Audit Committee Platform. Following the example of the CEO and Chairmen Platform, GUBERNA wants to stimulate and initiate the exchange of experiences between audit committee members. It is clear that the audit committee is the board committee that is the most established. As a result of recent crises and resulting new legislation, the role of the audit committee continues to evolve.

The focus of this platform will be on the implementation of best practices and the exchange of concrete 'tips and tricks' to

enhance the effectiveness of the audit committee's performance and its interaction with the board of directors. To test this concept, we organised an expert group on 11 January 2018 with chairs of audit committees to capture their concerns with regard to the audit reform. The findings of this meeting will be shared later on. The Audit Committee Platform will be limited to the chairs of audit committees of the institutional members and partners of GUBERNA, both listed and unlisted companies. Other audit committee chairs, non-members of GUBERNA, can only be present on an invitation only basis.

The future of Belgian Shareholder meetings

The annual general meeting is a mandatory and 'traditional' moment for a company to get in touch with its shareholders. However, there is currently much debate about the future of AGMs and the different choices that exist. Although most companies still opt for a 'normal physical' general meeting, there are (new) alternatives such as a hybrid or a virtual AGM. What is the difference between a traditional, a hybrid and a virtual AGM? What are the legal considerations and consequences? How to organise such an AGM in practice? These questions were treated in a webinar, in which GUBERNA cooperated.



Watch the webinar
https://channel.royalcast.com/webinars/#!/webinars/20180216_1



News from the Corporate Governance Committee



Proposal for a revised 2020 Belgian Code on Corporate Governance

As announced in our June 2017 newsletter, the Corporate Governance Committee ('Committee') is currently revising the 2009 Belgian Code on Corporate Governance. The Code was first published on 9 December 2004 and has been thoroughly revised in 2009. Since June 2010, the 2009 Code has been recognised by Royal Decree as the reference code for Belgian listed companies.

However, the context continued to evolve since 2009. Not only are Europe and Belgium issuing new legislation, impacting how businesses are managed today, but new European and international trends and good practices emerged in recent years. Monitoring reports produced by GUBERNA and VBO-FEB also show that some of the provisions were not totally clear for listed companies, as a result of which they were not correctly applied or explained.

Under the leadership of Justice Minister Koen Geens, the federal government is now reviewing the current Company Law (see Article 'Modernisering van het ondernemingsrecht' page 19). To provide listed companies with a mutually coordinated reference framework of 'hard' and 'soft law', the Code must take account of a number of changes that have been introduced in the draft proposal for a revised Company Law (such as the introduction of the dual system). Attempts have therefore been made to align the implementation of the revised Code on Corporate Governance with the entry into force of the revised Company Law (target date: 1 January 2020).

In reviewing the 2009 Code, the Committee wants to focus primarily on those principles that deliver genuine added value for listed companies and the Belgian capital market. In line with international trends, it is getting back to basics and removing some of the more detailed provisions and guidelines. The revised Code also aims to make directors aware of how they embody their role. For example, during

their directorships they should bear in mind the company's long-term value creation, taking into account the interests of all shareholders and other stakeholders. The Code calls for remuneration policies to support this long-term approach. The revised Code also focuses on directors' independent conduct and integrity. Directors must be sensitive to any possible form of conflict of interests and must address such issues with the utmost care. It also calls for a dynamic approach tailored to the respective company. This implies, among other things, periodically assessing compliance with the Code in the light of the changing business environment. This kind of internal evaluation is the final component in the critical monitoring of a self-regulating system that also includes monitoring by the capital market.

The Committee launched a public consultation on the proposal for a revised 2020 Belgian Code on Corporate Governance on 19 December 2017 which ended on 28 February 2018. Next to that, a public hearing was organised on 28 March 2018. Participants could raise questions, comments and suggestions on the proposal for a revised 2020 Code. Currently, the Committee is reviewing all received comments and intends to release a new Code in June 2018, after a formal approval by Royal Decree. We will keep you posted!



Visit
www.corporategovernancecommittee.be
to stay up to date with the new developments.

Annelies De Wilde



annelies.dewilde@guberna.be





SMART INDUSTRIES

With the support of our partners

ALLEN & OVERY Gimv

Scale-ups: bridging the financing gap

Report of the panel discussion at the 2018 new year's ceremony, organised on 16 January 2018 by Euronext and GUBERNA.



Left to right: Bruno Accou, Belfius; Jonas De Cooman, Spott; Nicolas de Crombrughe, Partner NautaDutilh; Jürgen Ingels, SmartFin Capital; Lutgart Van den Berghe, GUBERNA, Roeland Pelgrims, ONE Smart Control; Tom Simonts, KBC Group; Emmanuel Verhoosel, ING

The debate focussed on scale-ups much more than start-ups. One of the reasons is that scale-ups pose even a larger challenge than start-ups, also from a governance perspective. Whereas Europe is successful in the field of start-ups, it is, certainly in comparison to the US, less successful in transforming them into (European) scale-ups. As an introduction to the debate, it is good to keep in mind some relevant differences between a start-up and a scale-up:

START-UP	SCALE-UP
Still in phase of generation of new ideas, products & services and testing these	Products are more mature
Developing the local market	More focus on international development
Business model: search and testing	More mature business model and looking for external growth & acquisitions
Sometimes less experienced entrepreneurs	Introducing external expertise to their management and board
Financing still in phase of F&F and local VC	Different kinds of funding: PE, IPO Demanding more attention for professional management and governance
Operational focus and day-to-day priorities	Reflecting more on future strategy
Not yet a lot of procedures and rules	Increasing awareness of need for procedures and regulations

The debate was oriented towards reflections and recipes to further the development of the Belgian scale-ups. Although a Belgian anchorage may certainly have its merits, developing a competitive international position might be even more important. From a Belgian perspective, what are the main challenges & hurdles, and what might be possible solutions? To answer these questions, GUBERNA was privileged to be able to rely on the rich experience of serial entrepreneurs, financial and legal experts. The following questions were raised:

- What are, based upon your experience, the most relevant ways to foster a supportive business climate and ecosystem that promotes the further development of Belgian scale-up companies?
- What lessons did you learn? Which challenges did you face? What hurdles did you observe?
- Are there important financial hurdles – is there a financing gap?
- Are there hurdles from a legislative and/or government perspective?
- What solutions do panel members want to promote?

**The conclusions of the scale-up entrepreneurs:
The Belgian context for scale-ups is considered positive...**

- In general, the subsidy system is good as there are a lot of funding and 'coaching' initiatives available.
- Very good availability of universities and knowledge.
- As Belgium is a rather small market, internationalisation is important to grow.

However, we should invest more in developing sectoral ecosystems ...

- Belgian start-ups and scale-ups need a more focused entrepreneurial ecosystem for specific markets, like we have for Biotech and to some extent for Fintech.
- The developments in Biotech and Fintech should be further developed and broadened to other types of markets.
- The aim is
 - o to promote knowledge and experience sharing, skill development, networking and meeting financial experts who 'know' that specific market.
 - o to reduce time to market, stimulate internationalisation, etc.

Although there is no funding gap, we should pay more attention to upgrading the funding landscape ...

In Belgium, the funding landscape is too scattered.

As a small economy, we need to look for the right balance between local and international funding. Going abroad can be good for international exposure as well. However, this route may not be 'forced', which today might be the case for some entrepreneurs because:

- Money is (indirectly) very expensive in Belgium.
 - o Funding tickets in Belgium are too small (scale-ups might be looking for tickets between 10 to 15 million € at least). Hence the need for larger tickets (and more economies of scale) in the Belgian funding landscape.
 - o Funding rounds demand a lot of time and attention. Therefore, they risk turning away the attention of the entrepreneurs from their core business, at least for a certain period. In some markets like ICT, time is even more an issue.
- Funding is also related to the fiscal environment. Consequently, Belgian entrepreneurs demand special attention for the tax on capital gains, where the compensatory system, that exists internationally to compensate capital losses, is completely lacking in Belgium.

Optimising the profile of funders

- VC's, bankers should hire the right 'profiles' in order to understand the sector of the scale-up. This demands a more focused approach of funders.
- The VC landscape is too divided. VC's should work more together to strengthen the scale-up landscape.
- Specialist expert funders should realise that there might be a knowledge gap between them and the entrepreneurs. As stated before, it would be better if entrepreneurs can rely on the knowledge available in the ecosystem of a specific market (e.g.: Fintech, Biotech).
- Bankers should foresee one single point of contact for the entrepreneurs.

Overall Points of attention of entrepreneurs

- Scale-ups should be able to be part of an ecosystem and a relevant network. There seems to be an overwhelming need for platforms and networks to support scale-ups, exchange experience, facilitate collaboration with other more mature companies.
- Supporters of scale-up companies (like the government and banks) should reflect on a new paradigm for their support role. Instead of a proliferation of individual initiatives, focusing on creating co-working space, it might be much more effective to support the creation

of ecosystems, supporting the collaboration between scale-ups, or the teaming-up with more mature companies. Mature companies should have more confidence in the 'new' companies, by collaborating with them and finally 'placing orders'. They should learn to become less risk averse.

- Start-ups and scale-ups should pay much more attention from the outset to governance elements, such as the development of shareholder agreements. To this end, they should be guided by the KISS principle, making these agreements far less complex from the outset, bearing in mind that later funders will always consider these agreements as the minimum start for their negotiations. Also consider from the very beginning the potential exit routes for shareholders.
- The government should pay more attention to developing a better guarantee system to make investments in scale-up companies attractive to more risk-adverse investors.

The conclusions of the bankers

- Entrepreneurs that fail should get a second chance.
- In case of an IPO, the banks should prepare and accompany the scale-ups towards listing.
- Bankers should focus on 'connecting' and 'mentorship'. Bring scale-ups in contact with the right shareholders (of larger companies).
- A scale-up needs more than money. Internationalisation, people, legal, etc. are also issues.
- Bear in mind the KISS principle for shareholder agreements.
- Do not forget to think about the future developments, in combination with the 'controlling' aspect.
- The following thoughts are raised regarding the controlling aspect:
 - o Reference is made to the Swedish model*, which proves to be successful.
 - o Multiple voting rights for the owners/ founders of the company is an option.
 - o However, investors should 'know' that one day they will lose (some) control.

Summary of the debate

1. In general, there is a positive atmosphere about entrepreneurs and their impact on society
2. There is no funding gap
3. However, the current tickets are too small
4. The time invested in funding rounds needs to be shortened
5. The funding organisations need more specialised knowledge in the field of the

product/service of the scale-up

6. Initiatives of the government are appreciated and regarded as positive but are not sufficient (e.g. compensatory system for capital losses abroad, when introducing capital gain taxes)
7. There is a need to create an ecosystem in which the different parties help each other through complementary activities.

* Successful role models inspire others: one of the key ingredients to a successful start-up ecosystem is having companies that are successful serve as role models for others (see eg Nokia).

Leen Verschraegen



leen.verschraegen@guberna.be



Upcoming events

As you may have noticed, the name of the former 'segment' Governance of Innovative Knowledge-based Enterprises has been adapted to 'Smart Industries'.

By changing its name, GUBERNA wants to emphasise the added value of corporate governance; being no longer regarded as merely a watchdog for value protection, but rather as a structural 'smart' tool for value creation in today's innovative young and fast growing companies.

Together with our partners Allen & Overy and Gimv, we will set up an interesting event in the second half of this year. As arrangements are being made behind-the-scenes, we cannot yet unveil which case will be highlighted, but we promise you that it will be eye catching and will highlight the controversial IPO possibilities/options of an innovative tech company.

In addition to this upcoming, promising partner event, we will also organise smaller events which will focus on informing innovative scale-up companies of the added value corporate governance can bring to accelerate business.

Check our website regularly for more information, or to receive first-hand information, **join our smart industries community** be sending an email to leen.verschraegen@guberna.be.



SHAREHOLDER GOVERNANCE

With the support of our partners



Deloitte. Laga

De rol van aandeelhouders in het governance debat

GUBERNA vraagt meer aandacht voor de rol van de aandeelhouders in het governance debat. Dankzij de steun van een aantal institutionele partners (Deloitte/Laga en Ageas) komt een expertengroep samen op 18 juni 2018 die focust op onderzoek en sensibilisering rond 'Shareholder Governance', meer bepaald met betrekking tot 'Relationship Agreement'. In het najaar van 2018 zullen roundtables georganiseerd worden met hetzelfde onderwerp.

Uit onze praktijkonderzoeken (zowel het onderzoek naar de naleving van de governance aanbevelingen als de evaluaties van de effectiviteit van de raad van bestuur) blijkt keer op keer hoe groot de impact is van het aandeelhoudersmodel. Zo blijkt het aandeelhoudersmodel determinerend voor de rol van de raad van bestuur en de positie van de bestuurders. Bovendien blijkt dat de interactie tussen aandeelhouders, bestuur en management van primordiaal belang is voor de kwaliteit van het ondernemingsbestuur.

Geconcentreerd aandelenbezit komt wereldwijd vaker voor dan verspreid aandelenbezit. Het aantal in het buitenland genoteerde

vennootschappen dat de NV als rechtsvorm kiest, waarbij relatief vaak sprake is van geconcentreerd aandelenbezit, is de laatste jaren toegenomen. Tijd om een expertengroep samen te brengen! Een vergelijkbaar debat dat een paar jaar geleden gevoerd werd in Engeland, heeft in 2014 geleid tot een aanpassing van de Listing Rules van de London Stock Exchange ("LSE"). Vennootschappen met een premium listing zijn verplicht om met de controlerende aandeelhouder (waarvan op grond van de Listing Rules sprake is bij een aandeelhouder met ten minste 30% van de stemrechten), een aantal afspraken vast te leggen in een overeenkomst. In de praktijk wordt een overeenkomst tussen een beursvennootschap en één of meer aandeelhouders vaak aangeduid als een relationship agreement.

Inge Stoop



inge.stoop@guberna.be



HOSPITAL GOVERNANCE

Governance uitdagingen voor ziekenhuisnetwerken



GUBERNA werd uitgenodigd om haar inzichten rond de governance uitdagingen voor ziekenhuisnetwerken te delen op een 'Lunch en Learn', georganiseerd door risicoadviseur Aon voor de CFO's, CEO's en bestuurders van Vlaamse ziekenhuizen. GUBERNA volgt alle veranderingen in het ziekenhuislandschap nauw op, organiseerde reeds verschillende expertengroepen en verdiept zich in de academische literatuur rond 'network governance'. We waren dan ook zeer dankbaar voor de opportuniteit geboden door Aon. Lutgart Van den Berghe nam het woord en deelde volgende inzichten met de aanwezigen:

UITDAGINGEN VOOR ZIEKENHUIZEN ZIJN TALRIJK, MAAR OOK DE OPPORTUNITEITEN

De ziekenhuizen staan voor tal van opportuniteiten als men bedenkt dat vanuit de 'vraagzijde van de markt' de vraag enkel toeneemt, en wanneer men alle mogelijkheden die schaalvergroting en technologie mogelijk maken in overweging neemt. Dit neemt natuurlijk niet weg dat de ziekenhuizen ook met tal van uitdagingen geconfronteerd worden. Zo moeten ziekenhuizen rekening houden met tal van mondige stakeholders en is er de druk om steeds betere service te bieden tegen een zo laag mogelijke maatschappelijke kost. En dan is er natuurlijk het grote vraagstuk hoe de ziekenhuisnetwerken in de toekomst vorm zullen (moeten) krijgen.

GOVERNANCE IS GEEN DOEL OP ZICH MAAR EEN MIDDEL OM HET DOEL TE BEREIKEN

Elk ziekenhuis staat voor de uitdaging om eerst te bepalen welk doel men wilt bereiken om vervolgens heel duidelijk uit te klaren wie beslist, wie voert uit, wie controleert, aan wie wordt verantwoording afgelegd? Is dit al vrij complex in één ziekenhuis, dan wordt dit des te uitdagender in een netwerk van ziekenhuizen, maar ook het belang hiervan neemt nog toe. De nieuwe wet geeft hierbij richting aan de ziekenhuisnetwerken, maar roept toch ook heel wat vragen op. Bijvoorbeeld op vlak van de governance organen wordt er bepaald dat men een eigen bestuursorgaan op netwerkniveau moet hebben, een netwerkhoofdarts (of college) en een medische netwerkraad, maar er wordt niets gezegd over een netwerkcoördinator/secretaris-generaal/CEO. Wij vragen ons af of dit niet ontbreekt, aangezien er in de wet wel geschreven wordt dat het netwerk verantwoordelijk is voor het coördineren van het algemene zorgaanbod en gespecialiseerde zorgtaken tussen de individuele ziekenhuizen binnen het netwerk, terwijl een raad van bestuur een niet-uitvoerend bestuursorgaan is dat niet in de mogelijkheid verkeert om het netwerk te coördineren op een dagelijkse basis.

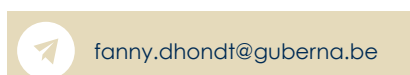
Het structureren van de governance, het bepalen wie welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft, bepalen wat de verantwoordings- en controlemechanismen zijn, wordt daarenboven niet enkel bemoeilijkt door het feit dat er meerdere ziekenhuizen in beeld zijn, maar ook doordat men werkt binnen een netwerk en niet binnen een hiërarchie. Het element hiërarchie valt weg in een netwerk, vandaar dat er veel meer nood zal zijn aan het prioritair uitbouwen van een draagvlak en vertrouwen, om tot een consensus te komen. In de wijze waarop ziekenhuisnetwerken moeten worden opgebouwd, zal zeker het vertrouwen in de governance organen op netwerkniveau zeer belangrijk zijn. Vertrouwen, toewijding, legitimiteit zijn allemaal kritische factoren voor een effectief netwerk.

ALIGNEREN VAN DIVERSE BELANGEN EN CONSENSUS BEREIKEN OVER DE OMGANG MET BELANGENCONFLICTEN

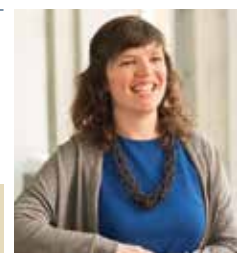
Elk ziekenhuisnetwerk moet een netwerkstrategie uittekenen en dit veronderstelt het maken van moeilijke keuzes en het aligneren van diverse visies en belangen. Welke zorgtaken zullen op welke plaats binnen het netwerk worden uitgevoerd? Wat definieert het netwerk als zijn sterkste troeven? Hoe kan consensus bereikt worden over de focus en de verdeling van zorgtaken? Deze evenwichtsoefening tot een goed einde brengen zal de essentiële taak zijn van de bestuurders binnen de raad van bestuur op netwerkniveau. Deze bestuurders zullen allemaal ten volle moeten beseffen dat zij daarbij enkel het belang van het netwerk mogen voor ogen houden en niet één of ander deelbelang van een individueel ziekenhuis. Toch zal dit een grote uitdaging zijn met veel potentiële belangenconflicten tussen de ziekenhuizen onderling of tussen het netwerk en één van de ziekenhuizen.

Dit oplossen binnen de raad van bestuur van het netwerk zal niet eenvoudig zijn, want elk ziekenhuis dat deel uitmaakt van een netwerk zal ook vertegenwoordigd zijn in de raad van bestuur. Het zal dus gevaarlijk zijn om te vervallen in een 'parlement' in plaats van een college van 'peers' dat via consensus tot weloverwogen beslissingen komt. Daarom willen wij dit artikel afsluiten met een pleidooi om goed na te denken over de samenstelling van de raad van bestuur op netwerkniveau en hierbij het belang van onafhankelijke bestuurders niet te onderschatten. Zij zijn de bewakers bij uitstap van belangenconflicten, dus hun waarde voor de dynamiek en de beslissingsprocessen binnen de raad is niet te onderschatten. Momenteel schrijft de wet voor dat er 1 onafhankelijke bestuurder in de raad moet zetelen, maar dit lijkt veel te weinig om weerwerk te bieden in het geval van belangenconflicten.

Fanny D'hondt



fanny.dhondt@guberna.be





SOCIAL GOVERNANCE

Geen goed bestuur, zonder goede bestuurders! GUBERNA en Socres willen hiertoe bijdragen.

J'ai eu la chance de pouvoir découvrir, en qualité d'administrateur de Toolbox, le travail fantastique de cette organisation et de ses membres. Une collaboration avec GUBERNA ne peut que réussir, vu les valeurs partagées de ces deux organisations.

Forte de 14 années d'expérience, Toolbox est une asbl qui améliore la gestion d'associations œuvrant dans le secteur social en Belgique. Son réseau de professionnels bénévoles, présents sur l'ensemble du territoire belge, offre un accompagnement dans de nombreux domaines tels que la stratégie, la gestion des ressources humaines, le coaching, le marketing et la communication, l'informatique, les matières financières ou juridiques et permet ainsi d'augmenter l'impact social de nombreuses asbl. La gouvernance au sein du monde associatif est également un des domaines d'expertise de Toolbox et à ce titre, Toolbox est confrontée à

de nombreuses demandes de recherche de nouveaux administrateurs. Vu le réseau privilégié de GUBERNA, il semblait évident de joindre nos forces pour permettre à nos membres souhaitant prendre un engagement dans le secteur associatif de pouvoir mettre leurs compétences au service de projets sociaux.

La collaboration avec Toolbox en matière de recherche d'administrateurs dans le domaine non marchand est une excellente initiative!

Les asbl accompagnées par Toolbox portent des projets de société extraordinaires. C'est une expérience unique pour des personnes issues du secteur privé que d'apporter leurs compétences au secteur associatif. L'apprentissage est réciproque. Soyez donc attentifs aux prochains appels à administrateurs.

Alexia Bertrand

Witboek over het bestuur van de nationale Olympische sportbonden en hun Duitstalige, Franstalige en Vlaamse sportfederaties in België

A l'initiative du Groupe Delta et soutenu par le COIB et GUBERNA, une nouvelle initiative autour de la bonne gouvernance dans le sport a été lancée. Lors d'une session introduite par Pierre-Olivier Beckers, Président du COIB et ancien administrateur de GUBERNA, où plus de 70 représentants de fédérations et ligues étaient présents, le groupe Delta a présenté son Livre Blanc sur la bonne gouvernance dans le sport.

Dit Witboek geeft meer uitleg over het initiatief van de Delta groep en schetst de stand van zaken met betrekking tot het bestuur van de nationale Olympische sportbonden en sportfederaties in België. Zo leren we dat 97% van de Vlaamse sportfederaties via hun statuten of op hun website verklaren dat er limieten werden bepaald voor de duur van de mandaten, maar dat slechts 10% van de Vlaamse sportfederaties hierin verduidelijken dat de bestuurders zich moeten houden aan een ethische code.

Lors de la présentation du Livre Blanc, un panel composé de Dominique Monami, Olivier Alsteens de la Loterie Nationale et Fanny D'hondt de GUBERNA a également permis un éclairage des différents points de vues.

De middag werd afgesloten met een overzicht van de ambities van de Delta Groep. Zo zal, met de financiële steun van het Fonds Baillet Latour, een barometer ontwikkeld worden die om de twee jaar een actueel beeld zal verschaffen over de toepassing van de principes van goed bestuur in de sport. GUBERNA is zeer benieuwd naar de evoluties in de komende jaren. We houden u op de hoogte.



U kan het Witboek downloaden op www.guberna.be/externe-publicaties



fanny.dhondt@guberna.be

GOVERNANCE AT EUROPEAN LEVEL

ecoDa and Mazars highlight key challenges faced by boards in an evolving European corporate governance landscape



ecoDa, the European Confederation of Directors' Associations and Mazars have published the results of a survey of directors which looks into the practices

of European listed companies in designing their corporate governance structures and disclosing their corporate governance practices, including the application of the 'comply or explain' concept.

This report is part of a greater project which looks at the 'comply or explain' concept from three different perspectives and follows on from the first phase which provided an overview of the mechanisms in place to monitor the level and quality of compliance with governance codes.

The results highlight a number of issues for review such as:

- More time should be devoted by investors to better understanding how the boards of listed companies in which they own shares operate in practice rather than their just relying on a desktop review of their corporate governance.
- Attention needs to be paid to adapting national governance codes to deal with challenges stemming from the existence of dominant shareholders, or small groups of shareholders collectively having a dominant share of the total shareholder vote.
- The role of proxy advisors is raising new challenges for the flexibility offered by the 'comply or explain' approach, since they are tending to expect companies to 'comply' rather than 'explain' regardless of the circumstances.

GUBERNA was at the helm of these two first research tracks and was very happy to be able to count on the cooperation of 10 Belgian listed companies: Barco, Belreca, Beluga, Cofinimmo, Dexia, Gimv, Greenyard, KBC, Proximus, Recticel.



The full report is available on the website of ecoDa : Policy and Position Papers - Guidance and Reports. See also the report of the first phase.



The Corporate Governance Dialogue: A new ecoDa initiative

GUBERNA plays an active role in the Corporate Governance Dialogue, a new initiative launched by ecoDa.

The objective of this initiative is to reflect on the future evolution of corporate governance, the trends and challenges in the European and international corporate governance context, and potential amendments to the corporate governance frame in the coming years.

In particular, we aim at identifying and discussing what the next topical issues in corporate governance will be, what the role of tomorrow's board members will be as well as bringing awareness of the participants on new

emerging topics that will impact their market.

To foster a structural dialogue platform, ecoDa will team up with "interested" European and international organisations who include the promotion of good governance in their mission and strategic objectives.

On 4 July 2018, a kick-off meeting will be organised in Brussels. The first topic that will be addressed is related to blockchain and its impact on Corporate Governance. See www.guberna.be for more information.



beatrice.richez-baum@ecoda.org

News from the European Commission

The European Commission has been very active and has launched several different initiatives in relation to company law over the past few months. These include an action plan and several public consultations and legislative proposals.

Sustainable finance: Commission's Action Plan for a greener and cleaner economy

The European Commission unveiled on 8 March 2018 its strategy for reforming the EU financial system to support its climate and sustainable development agenda. The Action Plan builds on many of the recommendations of the EU High-Level Expert Group on Sustainable Finance published earlier 2018. Notable features of the Action Plan include the establishment of a new EU classification system for sustainable activities, mandating sustainability considerations into the fiduciary duties of institutional investors and asset managers, and measures to improve corporate disclosure of non-financial and climate related information.

Fitness check on the EU framework for public reporting by companies

On 21 March 2018, the European Commission published a consultation paper seeking views on whether the EU framework for public reporting by companies is fit for purpose. Its first objectives are to assess whether the EU public reporting framework is overall still relevant for meeting the objectives, adds value at the European level, and is effective, internally consistent, coherent with other EU policies, efficient and not unnecessarily burdensome. Secondly it will also review specific aspects of the existing legislation as required by EU law, and thirdly it will assess whether the EU public reporting framework is fit for new challenges (sustainability, digitalisation).

Shareholder Rights Directive: Commission consultation on minimum requirements with regard to shareholder identification, the transmission of information and facilitation of the exercise of shareholder rights

On 12 April 2018, the European Commission launched a consultation on minimum requirements with regard to shareholder identification, the transmission of information and facilitation of the exercise of shareholder rights under the (revised) Shareholder Rights Directive. The draft Regulation and Annex specify standardised formats and minimum content requirements across a range of documents. The use of common formats of data and message structure is intended to harmonise practice across member states and to enable

efficient and reliable processing and interoperability between an issuer, a chain of intermediaries, and shareholders. Transmissions between intermediaries must be made in electronic and machine-readable formats. The information to be transmitted must be concise and clear, taking into account the targeted recipient of the information. Deadlines will be imposed to ensure swift processing. Minimum security requirements are specified.

Robust protection for whistleblowers across EU: Commission proposes new rules

The European Commission has adopted on 17 April 2018 a package of measures to protect whistleblowers reporting breaches of EU law. The package includes a proposal for a new Directive that would protect not just employees but freelancers, consultants, suppliers, job applicants and others from any form of retaliation for reporting or disclosing information on violations of EU law that they observe in their work-related activities. The new Directive would also exempt them from liability for disclosing the information.

Company conversions, mergers and divisions: Commission proposal for amending directive

On 25 April 2018 the European Commission published a proposal for a directive amending Directive (EU) 2017/1132 as regards cross-border conversions, mergers and divisions. The proposal includes new harmonised rules on cross-border conversions, to enable companies to convert cross-border by changing their legal form of one member state into a similar legal form of another member state and on cross-border divisions. In each case, specific measures are intended to provide that the relevant transaction is not artificial or abusive and that interests of employees, members and creditors are protected.

Company registration and filing: Commission proposed directive on digital tools in company law

On 25 April 2018 the European Commission published a proposal for a directive amending Directive (EU) 2017/1132 regarding the use of digital tools and processes in company law. The proposed amending Directive includes provisions under which all member states will be required to ensure that company registrations and branch and company filings can be completed entirely online, without the necessity for the applicant, or its representative, to appear in person before any competent authority or other person or body (except where there is a genuine suspicion of fraud).



DIRECTORS & MANAGERS

CEO Remuneration: Pay and/or Performance?

Vlerick Business School's Executive Remuneration Research Centre has developed a large database regarding CEO and CFO remuneration in listed firms in Belgium, France, Germany, the Netherlands, Sweden, and the United Kingdom. We do not only include data on pay levels, but also on remuneration design (e.g., type of long-term incentives granted, presence of bonus deferral, key performance indicators underlying bonuses as well as the vesting of share-based remuneration, type of pension plan, etc.). In this short contribution, we want to provide some facts and figures related to firms which are listed in Belgium, as well as some inspiring insights on the relation between firm performance and CEO remuneration.

The table below provides some key data on CEO remuneration, being the median level of fixed remuneration, short-term incentives (bonus), the presence and value of long-term incentives, and the value of the pension contribution. A novelty in our research is that we now also include the pay ratio. As there are not yet firms in Belgium which disclose the pay ratio, we have calculated it ourselves, based on accounting data. More specifically, we divide the value of total CEO remuneration (i.e., fixed remuneration + bonus + value of long-term incentives) by the average wage cost (i.e., total personnel cost divided by the number of full-time equivalents).

	BEL 20	BEL MID	BEL SMALL
Fixed CEO remuneration	705.000	480.000	370.000
Short-term incentives	560.000	230.000	125.000
Value long-term incentives	1.150.000	170.000	70.000
% granting long-term incentives	65%	40%	33%
Value pension contribution	170.000	60.000	20.000
Pay ratio	33	21	10

The table makes clear that fixed remuneration increases with firm size, but also that the proportion of variable pay (both bonus and long-term incentives) increases with firm size. This means that also the structure of the remuneration package changes with firm size. In line with the strong impact of firm size on CEO remuneration, the pay ratio clearly increases with firm size.

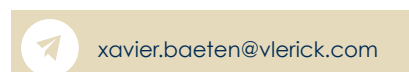
A specific flavour of the most recent study was about finding out what characterises CEO remuneration in firms that outperform their competitors over a long-term time horizon (i.e., 7 years). This led to a number of remarkable (and even surprising) findings:

- Remuneration level: the best performing firms pay their CEOs less.
- Remuneration structure: the best performing firms are characterised by a lower proportion of variable remuneration. Also, the leverage in the short-term incentives (i.e., difference between target and maximum level) is lower.
- Pay ratio: pay ratios are lower in the best performing firms, both regarding the pay differences in the executive committee and regarding the pay span between the CEO and the average employee.

As a summary, our study proves that CEO remuneration in the best performing firms is characterised by modesty, in the field of the level as well as the structure of CEO remuneration.

The Executive Remuneration Research Centre is currently focusing on the link between executive remuneration and sustainability. Also, it is developing a toolkit which will help boards with the key decisions in executive remuneration.

Xavier Baeten
Professor of Management Practice,
Entrepreneurship, Governance and
Strategy Area





SERVICES & TOOLS

Did you know that GUBERNA provides the following services to its members?

- Board evaluation - tailor-made support in the evaluation exercise of your board.
- Tailor-made services – such as review of charters, internal rules, codes of conduct, in-company trainings and in-depth, tailor-made courses.
- Remuneration benchmarking for non-executive directors (see article page 33-34)
- Board vacancies – companies searching for new directors can distribute free of charge open board mandates within the GUBERNA member network. The vacancies are published on our website and emailed on a regular basis, but only available for GUBERNA members.
- D&O Insurance – thanks to the partnership with AIG, GUBERNA members benefit from a free (limited) legal support insurance related to their directors liability. For alumni the insurance cover is double compared to the one for non-alumni.



www.guberna.be/service

The GUBERNA Board Evaluation Service leaves its mark!

Based on academic research and the vision of experienced field experts, GUBERNA has developed its unique **methodology** to assess your board of directors.

“The GUBERNA board evaluation both addressed actual challenges and generated new and out-of-the box ideas. When done at the beginning of the mandate of a new Chairman, it functions as an excellent compass for the way ahead and paves the way for a buy-in from the start.”

Pierre De Muelenaere, Chairman EVS

Whereas **listed companies** were the first to find their way to GUBERNA for the board evaluation services (some of them already conducted their second or third board evaluation with us!), we observe that more and more non listed companies and particularly **family businesses**, organisations from the **public sector** and the larger **social profit organisations** also opt for a high quality board evaluation with an experienced external party.

With over 20 years of expertise in evaluating boards of directors, we gladly provide you with a **list of our references** upon request.



“The knowledge of the GUBERNA management with respect to board evaluations allows them to provide balanced feedback to the respective companies. Their ability to compare implies that this analysis provides considerable information to the chair and his/her board. It is then up to the board to implement the change processes in the best possible way.”

Luc Bertrand, Chairman Ackermans & van Haaren, Chair Board of Trustees GUBERNA



Contact us for more information and to receive an offer tailored to your needs:
liesbeth.deridder@guberna.be



8 mars 2018 : panel sur les tendances et évolutions de la rémunération des administrateurs.

Ciska Servais, Philippe Moorkens, Lutgart Van den Berghe, Renaud Witmeur et [Christophe Mortier]

Rémunérer les administrateurs non-exécutifs : quelles lignes directrices?

Vous êtes nombreux à vous poser la question de « Comment rémunérer les administrateurs de sociétés ? » et GUBERNA met tout en œuvre pour vous aider à y répondre. La rémunération des administrateurs est un sujet complexe qui dépasse la simple analyse de chiffres. De nombreux facteurs doivent être pris en compte dans la définition d'une politique de rémunération des administrateurs. Ce sont précisément ces facteurs ainsi que les caractéristiques des différentes politiques de rémunération que GUBERNA analyse au travers d'initiatives variées.

Premièrement, GUBERNA mène sur base régulière des études sur les politiques et montants de rémunération des administrateurs non-exécutifs dans les sociétés belges. En décembre dernier, GUBERNA a ainsi publié la mise à jour de son étude sur la rémunération des administrateurs non-exécutifs dans les sociétés cotées, ainsi qu'une étude similaire pour les sociétés non-cotées. GUBERNA tient à remercier ses membres qui ont contribué à cette dernière étude. Les rapports de ces études sont accessibles aux membres de GUBERNA : n'hésitez pas à en faire la demande !

Ensuite, GUBERNA propose un nouveau service d'analyse de votre politique et montants de rémunération. Ce service de 'benchmark' se base sur les résultats des deux études récentes, ainsi que sur l'expérience et l'expertise que GUBERNA a acquises durant des années d'analyse de ces questions et au cours de diverses missions au sein d'entreprises. Si ce service vous intéresse, contactez-nous afin de définir une approche de benchmark répondant au mieux à vos besoins.

Enfin, comme pour toutes les questions de gouvernance, l'avis et l'expérience de ceux qui la vivent au quotidien sont la source d'inspiration la plus précieuse aux yeux de GUBERNA. Dans l'optique du « Content inspires Network, Network inspires Content », GUBERNA a tenu à discuter des résultats de ses rapports de recherche lors d'une soirée organisée le 8 mars dernier en collaboration avec ING. Ce fut l'occasion de débattre avec nos membres et experts du panel

de quelques questions clés.

Parmi celles-ci, le panel a débattu de l'opportunité de rémunérer ou non les administrateurs. GUBERNA constate que la plupart des sociétés cotées et non-cotées rémunèrent leurs administrateurs. La taille étant un facteur déterminant pour les sociétés non-cotées, les plus grandes rémunérant plus fréquemment leurs administrateurs non-exécutifs. Rémunérer les administrateurs est conforme aux recommandations des codes de gouvernance. GUBERNA abonde dans ce sens estimant qu'un administrateur pourrait être rémunéré comme un consultant à profil et expérience équivalents. La rémunération de l'administrateur devrait en outre être majorée afin de couvrir la responsabilité personnelle qu'il engage, au contraire d'un consultant. Ceci présuppose toutefois que l'administrateur apporte effectivement une plus-value reconnue à l'entreprise, ce qui n'est pas toujours perçu comme tel par l'opinion publique.

Il convient toutefois de faire une distinction entre les secteurs (et leur mode de financement). Alors que la rémunération des administrateurs dans le secteur privé devrait permettre d'attirer les meilleurs administrateurs et paraît opportune, d'autres critères tels que l'engagement citoyen et sociétal semblent primer sur les purs aspects pécuniaires dans des organisations à vocation de services publics et/ou sociétale, financées majoritairement par de l'argent public ou des dons. La situation financière de l'entreprise devrait également guider la réflexion.

Cependant, quels que soient le secteur et la situation financière, l'administrateur engage sa responsabilité individuelle qui n'est pas à sous-estimer. Si le mandat n'est pas rémunéré, l'importance d'une assurance couvrant les risques propres à l'administrateur paraît être encore plus essentielle.

En cas de rémunération des administrateurs, GUBERNA constate que le secteur d'activité d'une entreprise n'est pas forcément le meilleur indicateur pour déterminer la politique de rémunération des administrateurs. Au-delà des aspects évoqués précédemment (type de société, santé financière de celle-ci, risques auxquels elle fait face, qualités des administrateurs, etc.), il convient de prendre en considération des aspects plus mesurables liés à l'engagement des administrateurs. Il est ainsi recommandé de lier la rémunération, du moins en partie, à l'implication des administrateurs, à la fonction qu'ils occupent au sein du conseil (ex : présidence du conseil), ainsi qu'à leur participation à d'éventuels comités spécialisés du conseil (ex : comité d'audit, comité de rémunération, etc.). D'autres paramètres tels que le degré d'internationalisation de l'entreprise, la nécessité d'attirer des profils très spécifiques ou encore le stade de développement de l'entreprise auront également un impact sur la politique de rémunération.

La définition des composantes de rémunération est cruciale dans la rémunération des membres du conseil d'administration. La rémunération par jetons de présence présente l'avantage de tenir compte de l'implication de l'administrateur. Les jetons de présence offrent également plus de flexibilité aux petites entreprises qui peuvent dès lors réguler le coût du conseil d'administration en ne le convoquant qu'en cas de nécessité. Une rémunération annuelle fixe fait également sens dans la mesure où elle couvre la responsabilité engagée par l'administrateur (qui est indépendante de son degré d'implication) et met en exergue le fait que la fonction d'administrateur ne s'arrête pas à la simple participation aux réunions du conseil d'administration : l'administrateur joue un rôle d'ambassadeur pour l'entreprise, se doit d'être disponible au-delà des réunions planifiées si nécessaire, et de s'informer, se former et se préparer entre les réunions du conseil.

La question de la rémunération des administrateurs n'est pas une science exacte. Une simple analyse des montants octroyés ne suffit pas à développer une politique de rémunération de qualité. Grâce à ses études,

services et événements, GUBERNA se positionne en partenaire idéal pour répondre à toutes vos interrogations relatives à la rémunération des administrateurs. N'hésitez pas à nous contacter pour toute question ou suggestion à ce sujet.

Renaud Van Goethem



renaud.vangoethem@guberna.be



Latest publications

The following studies and reports have been published recently:

- Governance charter for directors in the public sector
- Reflexion note on the role and governance of intercommunales
- Study on Compliance with the 2009 Belgian Code on Corporate Governance (financial year 2015)
- Study on the remuneration of non-executive directors in Belgian listed companies
- Study on the remuneration of non-executive directors in Belgian non-listed companies



www.guberna.be/fr/guberna-publications

ALUMNI & MEMBERS



Alumni on cruising speed! What's in it for you?

GUBERNA's network of alumni assembles more than 1.400 directors, who have followed one or several long-term GUBERNA courses since the year 2000. We are especially proud that more and more alumni invest time and money into completing the full circle to gain the status of 'Certified Director'. They constitute a pool of dedicated professional board members of diverse backgrounds and with varied profiles, well trained in governance matters and practices and endorsing the highest standards of professionalism and ethics guaranteed by the GUBERNA 'Charter of the Certified Director' (for more info see the GUBERNA website).

The GUBERNA Alumni network stands as a sparring partner for the GUBERNA board and management, promoting good governance practices.

Together with the Alumni Council and its Task forces, different initiatives have been set up:

- NEW: reaction on the EU consultation for a new SME definition (see article page 37)
- NEW: Task Force 'Awareness' which will explore ways to increase Belgian companies and organisations' awareness of GUBERNA and its activities, including of its alumni. How can we put GUBERNA, its alumni and the governance reflex in the picture? How can we valorise our Alumni? Where is the win-win?
- Task Force 'Alumni Talk' on LinkedIn: The objective of this platform is to connect alumni, build a community & exchange content! It is a digital meeting place for the exchange of know-how & experience and sharing governance opportunities between GUBERNA Alumni. This will reinforce the 'live' alumni network.
- Next Gen project (in collaboration with Diligent Boards): a series of interviews of innovating board members and leaders,

gathering valuable insights into the way alumni think, act and govern their business.

- Two high quality national events & a yearly Alumni Assembly, combining network experience and exchange of governance know-how. Block in your agenda 14 June & 5 December 2018!
- In addition to these events, the different alumni classes organised informal gatherings and in-company visits, combining relaxed networking with exchange of knowledge and practices, and enhancing the visibility of their classmates, their companies and their boards.

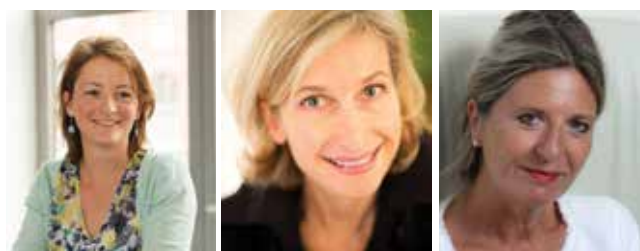
Proud of the honour to have collaborated with this dynamic pool of directors over the last years, we look forward to pursuing together the fascinating path of governance!



Make your voice heard and collaborate with your alumni colleagues! Do you want to join us? Are you an alumnus and not yet member of Alumni Talk on LinkedIn? Join us now via: www.linkedin.com/groups/81287



ineke.claus@guberna.be, rachel.feller@guberna.be or sandra.gobert@sub-rosa.be



Case Bisdom Gent: deugdelijk bestuur gaat ook over HR, groepsdynamieken en veranderingsmanagement!



Het Bisdom Gent heeft met een project rond 'deugdelijk bestuur' ervoor gezorgd dat Wout Van Impe en Ann Boffé van Mercuri Urval eind 2017 de HR Award voor 'Best Executive Search & Advisory Services Company' hebben gewonnen. Beide consultants hebben een GUBERNA certificaat behaald en zijn actief betrokken bij het luik "HR in een RvB" in de GUBERNA opleidingen.

Voor het Bisdom Gent hebben zij een Executive Search gecombineerd met een audit deugdelijk bestuur. "De opleiding Board Effectiveness van GUBERNA was van onschatbare waarde om een dergelijke opdracht goed aan te pakken", zeggen beiden.

Het bisdom telt 25 directe medewerkers. In praktijk, via verschillende andere vzw's en via eredienst, zijn dat er meer dan 500 (priesters, diakens, religieuzen, parochie-assistenten). In 2016 heeft het bisdom, na de pensionering van de vorige CFO, zelf de zoektocht gestart naar een vervanger. Dit proces is moeilijk verlopen. De nieuwe functiehouder, heeft na 4 maanden ontslag genomen o.a. omwille van een gebrek aan corporate governance.

De zoektocht naar en de integratie van een nieuwe CFO was de aanleiding om de governance structuur te professionaliseren. De aanbevelingen die voortvloeiden uit de audit waren belangrijk om mee te nemen in de zoektocht naar een nieuwe CFO. Om te slagen moest deze de nodige competenties bezitten om de aanbevelingen te implementeren, evenals passen binnen het nieuwe kader.

De audit was een analyse van de huidige situatie om tot pragmatische aanbevelingen te komen zodat de werking op een structurele manier

kon verbeterd worden. De analyse was geen juridische, noch een financiële audit. Hierbij had men aandacht voor de principes van deugdelijk bestuur, en voor menselijke en relationele dynamieken die een goede werking ten goede komen of juist moeilijker maken. Klassieke elementen kwamen aan bod:

- Doel en bestaansreden van ooit in het verleden opgerichte vzw's (statuten)
- Governance Triptiek
- RvB samenstelling en mandaten
- Bevoegdheden en rol van een RvB
- Individuele bijdrage van de leden- informatie assymetrie
- Relatie tussen bestuursfunctie en operationele functie
- Relatie met de Algemene Vergadering

Het concept van deugdelijk bestuur werd als kapstok gebruikt om "eeuwenoude" taboes in vraag te stellen en te veranderen.

De audit omvatte de klassieke componenten van een veranderingsproject: workshops, stakeholderinterviews, deskstudy, strategische samenwerking met interne sponsors. Enkele aanbevelingen: samensmelting verschillende vzw's, wijzigingen in mandaten en samenstelling RvB's, concepten van deugdelijk bestuur, cultuurverandering binnen de Bisschopsraad (MT), financiële adviesraad, nieuw huishoudelijk reglement en beslissingskaders.

Het project heeft geleid tot transparantie en betere besluitvorming in het algemeen belang en het belang van de kerk, in een voor hen moeilijke maatschappelijke context.

De Kerk, in dit geval Bisdom Gent, met een conservatief imago, heeft gedurfd wat vele organisaties en bedrijven nog niet durven of waar ze nog niet klaar voor zijn. Los van individuele belangen, hebben zij alles in vraag gesteld en bestuursorganen geprofessionaliseerd. Dergelijke projecten enkel op een juridisch technische manier aanpakken had weinig kans op slagen. Deugdelijk bestuur gaat ook over HR, groepsdynamieken en veranderingsmanagement.



wout.vanimpe@mercuriurval.com en
ann.boffe@mercuriurval.com

Public consultation from the EU Commission: what is your SME definition?

The European Commission has set up a public consultation to review the definition for small and medium enterprises. The GUBERNA Alumni Council wanted to grasp this opportunity and prepared a reaction.

WHY?

'Creating IMPACT' is one of the drivers of our alumni! We want to weigh on the debate and incorporate some governance reflexes. 99% of all companies in the EU are SMEs. They are the backbone of our economy and constitute 2 out of 3 jobs!

With this project, we will be mentioned as a contributor and our reaction will be published online. We wanted absolutely to be perceived as a stakeholder in this trajectory!

IMPORTANCE OF SUCH A DEFINITION?

Today's SME definition can be found in the Recommendation 2003/361/EG and is e.g. used to define whether companies can obtain financial aid. However, it is also used in other contexts: competition (state aid), structural funds and research & innovation (Horizon 2020). Moreover, it is a reference for administrative exemptions & cut in rates, such as the REACH-regulation.

THANK YOU

A dedicated task force was in the lead to coordinate this project. Thank you to Sandra Gobert, Jacques Rousseaux, Inge Stoop and Luc M. Verbeke for your leadership and your valuable input! Thank you also to our alumni who reacted to the draft proposal and added their views in the debate!



Interested to check out the alumni reaction? You can find it via our homepage in the section "A l'honneur/ In de kijker" www.guberna.be

National Member Event - 18 September 2018

We gladly invite you to the National Member Event 2018 which takes place on 18 September at KBC in Brussels.

In his keynote speech, Edwin Moses, CEO of Ablynx, will share with us the fascinating story of his company from spin-off, to start-up, to scale-up, to the takeover by Sanofi.

We will also use this opportunity to put all our new graduates in the spotlight during the graduation ceremony.

Mark 18 September in your agenda! We will send you an official invitation shortly.

WELCOME TO OUR NEW MEMBERS AND PARTNERS

INSTITUTIONAL MEMBERS



De **ASPIRAVI-groep** is actief binnen de toekomstgerichte en boeiende sector van

de hernieuwbare energie, een sector die volop in verandering is. De Aspiravi groep ontwikkelt, investeert in, realiseert en exploiteert projecten voor de productie van groene energie. Het gaat hierbij in hoofdzaak over groene energiecentrale en windenergieprojecten in België, de Noordzee en het buitenland.

Dankzij onze gezonde financiële situatie en goed bestuur zijn wij de voorbije 16 jaar gegroeid. Zo kunnen wij niet alleen onze bedrijfsdoelstellingen waarmaken, maar ook gestaag verder bouwen aan een duurzame toekomst voor de volgende generaties.



www.aspiravi.be



BELGOCONTROL

guarantees the safety of air navigation in Belgium and the Grand Duchy of Luxembourg, as well as

at the five Belgian public airports.

Besides air traffic management, Belgocontrol offers a panoply of other services which are essential to civil aviation, such as accurate, reliable and real-time aeronautical and meteorological information. Technical experts and engineers are responsible for managing all communication, navigation and surveillance systems vital to our activity and that of our customers.

Over 800 staff, 300 of which are air traffic controllers, work on five main sites, day and night, 365 days a year.



www.belgocontrol.be



Limburg is een hechte regio waar bedrijven kunnen groeien en waar het goed is om te werken en te leven.

Het komt erop aan om in de aanwezige ruimte voorsprong te nemen met innovatie, creativiteit en duurzame projecten. **LRM** ziet Limburg - met zijn beschikbare bedrijvenparken en groene gebieden - als één groot labo om experimentele initiatieven te testen op hun haalbaarheid. Wij nemen het voortouw om ideeën en projecten te ontwikkelen die garant staan voor vernieuwing. Limburgse en Vlaamse initiatieven vloeien in elkaar over als communicerende vaten. De sterktes van Vlaanderen zijn extra troeven voor de Limburgse speerpuntclusters. Nieuwe Limburgse ontwikkelingen zetten Vlaanderen op hun beurt mee op de kaart.

LRM is een investeringsmaatschappij die economische groei in Limburg ontgint en stimuleert. We zorgen voor een stevige basis zodat bedrijven en projecten die jobs in Limburg creëren kunnen groeien. Onze financiële middelen en expertise zorgen, samen met de troeven van Limburg, voor een unieke voedingsbodem.



www.lrm.be



OPERA BALLET VLAANDEREN

is de grootste culturele instelling in Vlaanderen en beschikt over drie theaters

in Antwerpen en Gent, een symfonisch orkest, koor en kinderkoor. Onder de artistieke directie van Aviel Cahn wordt Opera Vlaanderen internationaal gewaardeerd voor zijn scherpe en avontuurlijke producties van zowel klassieke titels als nieuwe werken. Vanaf zomer 2019 wordt Aviel Cahn opgevolgd door Jan Vandenhouwe.

Bij Ballet Vlaanderen, met als artistiek directeur Sidi Larbi Cherkaoui, gaan klassiek en hedendaags hand in hand. De dansers worden dan ook geprezen voor hun technische vaardigheid en hun flexibiliteit. Het gezelschap brengt zowel de canon als vernieuwende choreografieën. CEO van Opera Ballet Vlaanderen is Bart van der Roost. In 2018 ontving Opera Ballet Vlaanderen de prijs voor Overheidsorganisatie van het Jaar.



www.operaballet.be

COLLECTIVE MEMBERS

L' AGENCE POUR L'ENTREPRISE & L'INNOVATION

soutient la création et le développement des entreprises, l'innovation ainsi que le développement des nouvelles activités économiques.

L'AEI est au service des entreprises wallonnes et tend à répondre de façon adéquate à leurs besoins. Elle s'inscrit dans une dynamique participative et agit avec créativité et agilité.



www.aei.be

EVS est mondialement reconnu comme le leader des technologies de production vidéo en direct. La société, fondée en 1994, a introduit cette année-là son système de ralenti Live Slow Motion et a continué à construire sur sa réputation de qualité et fiabilité avec des solutions qui mettent en valeur les contenus de sports, divertissements, et actualités en direct. Les nombreuses innovations, comme la plateforme multimédia C-Cast et le mélangeur vidéo IT DYVI, permettent en permanence d'enrichir, et de mieux gérer et distribuer les productions en direct.

Basée en Belgique, EVS occupe environ 500 personnes et a également des bureaux en Europe, au Moyen-Orient, en Asie-Pacifique et en Amérique du Nord. EVS est une société anonyme cotée sur Euronext Bruxelles.



www.evs.com

FLANDERS INVESTMENT & TRADE (FIT) ondersteunt Vlaamse bedrijven bij hun exportactiviteiten in het buitenland en promoot Vlaanderen als vestigingsplaats voor buitenlandse investeerders. FIT – met hoofdkwartier in Brussel – staat met haar binnenlands netwerk bestaande uit 5 provinciale kantoren dicht bij de bedrijven. Vanuit 104 posten verspreid in een 70-tal landen staat FIT ook dicht bij de markt.

FIT is binnen de Vlaamse overheid een extern verzelfstandigd agentschap dat valt onder het Beleidsdomein 'Internationaal Vlaanderen'. De bevoegde minister is Geert Bourgeois, Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlands Beleid en Onroerend Erfgoed. Aan het hoofd van FIT staat een gedelegeerd bestuurder, Claire Tillekaerts, bijgestaan door een raad van bestuur en een audit- en riskcomité.



www.flandersinvestmentandtrade.com/nl

SABAM werd in 1922 opgericht door auteurs, vóór auteurs. Als privébedrijf int, beheert en verdeelt Sabam hun auteursrechten. Sabam is de schakel tussen de auteurs en de gebruikers van hun werken en staat garant voor een eerlijke vergoeding. Als grootste culturele bedrijf in België vertegenwoordigt Sabam 40.000 auteurs en ruim 4 miljoen creaties. Via Sabam For Culture speelt Sabam een actieve rol in de cultuurverspreiding in binnen- en buitenland.

Sabam vertegenwoordigt zowel het Belgische als het internationale muziekrepertoire en gaat prat op haar multidisciplinair karakter. Zo vertegenwoordigt zij tegelijkertijd componisten, tekstschrijvers, uitgevers, dramaturgen, choreografen, regisseurs, scenaristen, dialoogschrijvers, radiomakers, auteurs van ondertitels, vertalers, romanciers, dichters, stripauteurs, illustratoren, journalisten, beeldhouwers, kunstschilders, videofilms, tekenaars, fotografen, grafici...



www.sabam.be

HET AGENTSCHAP VOOR ONDERNEMERSVORMING

- SYNTRA VLAANDEREN is een innovatief en inspirerend agentschap inzake duaal leren en ondernemersvorming in Vlaanderen. Vanuit haar aspiraties en ambities stuurt het agentschap het beleid van haar kernactiviteiten: ondernemersvorming en duaal leren. Voor duaal leren treedt het agentschap op als een neutrale regisseur die de kwaliteit en kwantiteit van werkplekken garandeert en het netwerk vormt tussen onderwijs en de wereld van werk. Daarnaast bouwt het agentschap haar poot ondernemersvorming uit. Via een financieel sturend beleid zetten we in op een groeiend aanbod van flexibele en innovatieve opleidingen via het Syntra-netwerk. Daarnaast wil het agentschap ook ondernemersvorming in de ruime zin stimuleren bij andere opleidingsverstrekkers. Op die manier willen we KMO's en ondernemers klaarstomen voor de wereld van morgen.



www.syntra.be

EDUCATION & ACTIVITIES

Febelfin Academy en GUBERNA lanceren een nieuwe opleiding “Raad van Bestuur in de Financiële Sector”



Naar aanleiding van deze nieuwe opleiding, laten we graag Prof. dr. Abigail Levrau (AL), Research Director GUBERNA, Tom Boedts (TB), General Counsel and Director Risk Related Affairs Febelfin, en Ann Vanlommel (AVL), Managing Director Febelfin Academy aan het woord.

Waarom deze gespecialiseerde opleiding?

AVL - Een bestuurder dient een toegevoegde waarde in de raad van bestuur van een financiële instelling te leveren. Belangrijk is dat hij/zij aldus met kennis van zaken kan handelen en beslissen inzake financieel-technische materies. En dit is vandaag zeker niet evident. Denken we maar aan de uitdagingen waarmee onze sector vandaag geconfronteerd wordt: verdere digitalisering, PSD II, kapitaalvereisten, ...

AL - Voor bestuurders is 'bijblijven' een noodzakelijk gegeven maar tevens ook een hele opdracht. Goed bestuur is echter geen 'one-size-fits all' gebeuren, elke instelling dient dit gegeven op haar eigen manier in te vullen. Of zoals een bestuurder het stelt: "Goed bestuur moet in de genen van de instelling zitten, niet in de formele documenten". De bedoeling van deze opleiding is om de (kandidaat)-bestuurders een herijk referentiekader aan te bieden waarin zowel de actuele richtlijnen als de interacties tussen de betrokken personen aan bod komen.

TB - Er was in België nood aan een opleiding van het hoogste niveau rond governance van financiële instellingen. Enerzijds zijn er beloftevolle en relatief jonge managers van banken die zich moeten voorbereiden op een mogelijke rol aan de top van hun instelling. Anderzijds stellen we vast dat sommige banken zeer ervaren bestuurders aantrekken uit andere sectoren, die wel behoefte hebben aan duiding over de specifieke aspecten van bank governance. De opleiding kan aldus helpen om zich - samen met peers en in nauw overleg met toezichthouders

- voor te bereiden op een rol in de hoogste bestuursorganen van een financiële instelling.

Goed bestuur in de financiële sector is meer dan compliance met de bestaande regelgeving. In welke mate en hoe draagt deze opleiding bij tot het stimuleren van een juiste gedragcultuur?

TB - Het is een cliché maar gedragcultuur begint met de boodschappen die de leiders van de bank uitdragen. De verwachtingen van de maatschappij, toezichthouders maar ook aandeelhouders ten aanzien van bankbestuurders zijn hoger dan ooit tevoren. Het regelgevend kader is na de financiële crisis sterk aangescherpt. Fit & proper controles zijn nooit zo grondig uitgevoerd. Goede banken vergen goede bestuurders. Een bestuurder van een financiële instelling moet weten wat de risico's zijn van bankieren, maar ook wat de strategische uitdagingen zijn, zoals van digitalisering, wat reputatie betekent voor een bank en hoe je management en medewerkers en zelfs je medebestuurders kunt uitdagen en in vraag stellen.

Met deze opleiding willen we ook gevolg geven aan de aanbevelingen van het Permanent Overlegplatform voor de toekomst van Brussel als financieel centrum om nog meer in te zetten op opleiding om cultuur en goed gedrag bij financiële instellingen te versterken.

AL - We kunnen niet genoeg het belang onderstrepen van een professioneel gedrag en de juiste groepsdynamiek als succesfactoren van een goed werkende raad van bestuur. Het omgaan met belangenconflicten, getuigen

van een onafhankelijke ingesteldheid, het handhaven van consensus in een collegiale besluitvorming maar toch ruimte laten voor afwijkende meningen ...

Dit alles pogen wij onze deelnemers te laten ervaren aan de hand van concrete cases en praktijkvoorbeelden. Regelgeving schept het kader en de a-priori opgelegde selectiecriteria 'fit & proper' zijn slechts de start, de "proof of the pudding is in the eating". Door valkuilen in de besluitvorming voor het voetlicht te plaatsen, hopen wij een grotere bewustwording bij bestuurders aan te wakkeren en zo de juiste cultuur en 'tone at the top' te bewerkstelligen. AVL- Vanuit Febelfin Academy vonden we het heel belangrijk dat dit aspect – een juiste gedragscultuur – in het programma aan bod kwam. Het belang van een goed beoordelingsvermogen om juist te handelen is een must. Bovendien moeten bestuursleden over de juiste vaardigheden beschikken om op een efficiënte en professionele wijze hun rol op te nemen en optimaal samen te werken met management en aandeelhouders. GUBERNA heeft deze expertise en wij zijn dan ook blij samen met hen dit programma te kunnen organiseren.

Waarin zit de kracht van de samenwerking tussen beide organisaties?

AL - De voorbije decennia heeft GUBERNA een sterke reputatie opgebouwd in het opleiden van (kandidaat-) bestuurders in termen van 'goed bestuur', maar de specificiteit van de financiële sector vergt een meer gerichte, op maat gemoduleerde aanpak. Vandaar de aansluiting bij Febelfin Academy die erkend wordt als hét opleidingsinstituut binnen deze sector. Door onze expertise en ervaring te bundelen, kunnen wij de kandidaat-bestuurders een kwaliteitsvol programma aanbieden, dat tegemoet komt aan hun specifieke noden en verwachtingen.

TB - GUBERNA is met voorsprong het expertisecentrum in België voor governance. Hun netwerk is uniek, ze zijn multidisciplinair en ze zijn op de hoogte van alle laatste trends en ontwikkelingen op governance vlak. Vanuit Febelfin Academy voegen we daar de expertise en ons netwerk voor opleidingen in de financiële sector aan toe.

AVL - Het bleek al snel dat onze aanpak ook sterk gelijklopend is. We verkiezen beide om zoveel mogelijk praktijkgericht te werken. Door beide samen te brengen, kunnen we een uniek bestuurdersprogramma aanbieden.

Hoe staan de toezichthouders (NBB, FSMA) t.o.v. dit initiatief?

AL - De toezichthouders hebben een belangrijke verantwoordelijkheid in het bewaken van een gezond en goedwerkend financieel weefsel. Zij hebben er dus ook alle belang bij dat de bestuursorganen van een financiële instelling professioneel hun rol vervullen. We vonden het vanzelfsprekend om ook hen te betrekken in dit initiatief. We zijn dan ook heel verheugd dat wij op hun steun en actieve medewerking kunnen rekenen.

AVL - Febelfin Academy werd al regelmatig gecontacteerd door de toezichthouders om een kandidaat-bestuurder verder te professionaliseren in een specifieke financieel-technische materie, dit in het kader van de 'fit en proper' beoordeling door de NBB. Zij staan dan ook positief tegenover dit initiatief en nemen ook een deel van de opleiding op zich, namelijk een uitdieping van het regelgevend kader.

TB - Dankzij de support van NBB en FSMA zorgt dit initiatief voor een "publiek-private samenwerking" die vrij ongezien is. De unieke samenwerking met de toezichthouders zal bovendien helpen om een zeer open en onbevengende dialoog te stimuleren.

Tom Boedts



Ann Vanlommel



Abigail Levau



abigail.levrau@guberna.be

Congratulations to our new graduates

Félicitations à nos alumni !

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

Proficiat aan onze alumni!

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



Ameloot Catherine
Director Effectiveness



Baronheid Christophe
Board Effectiveness GUBERNA Certified Director



Benoit Jo
Director Effectiveness



Cardinael Isabelle
Director Effectiveness



Collin Jean-Paul
Director Effectiveness



Colman Katlyn
Board Effectiveness



Cools Raf
Board Effectiveness



Coopman Peter O.
Director Effectiveness Board Effectiveness



Cornelis Jean-Simon
Director Effectiveness



De Backer Gunther
Director Effectiveness



De Coster-Lambert Marie-Hélène
Board Effectiveness



De Jaeger Ann
GUBERNA Certified Director



De Smedt Lieven
GUBERNA Certified Director



Decroos Isabelle
Director Effectiveness



Deforche Kasper
Director Effectiveness



Delanghe Catherine
Director Effectiveness Board Effectiveness GUBERNA Certified Director



Delmée Michaël
GUBERNA Certified Director



Demeester Els
Director Effectiveness



Depireux Frédéric
Director Effectiveness



Depoortere Ronny
Board Effectiveness



Dirix Hein
Director Effectiveness Board Effectiveness



Dochen Pierre
Board Effectiveness GUBERNA Certified Director



Dochen Nicole
Director Effectiveness



Driesen Alex
Director Effectiveness Board Effectiveness GUBERNA Certified Director

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



Emond Gilles
Director Effectiveness



Finck Christoph
Director Effectiveness



Garré Sarah
Director Effectiveness



Govaert Tim
Director Effectiveness
Board Effectiveness



Haquet Sabrina
Director Effectiveness



Huerre Xavier
Board Effectiveness



Hullebroeck Mieke
Director Effectiveness



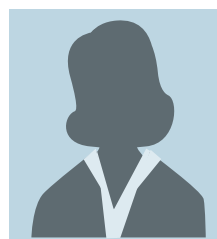
Huysmans Jan
Director Effectiveness



Jacobs Vincent
Director Effectiveness



Jansoone Ilse
Board Effectiveness



Janssens Tina
Director Effectiveness



Kioumjian Vicken
Director Effectiveness



Krins Sarah
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Lava Jean-Jacques
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Lens Dirk
Director Effectiveness



Linet Christophe
Director Effectiveness



Louis Roland
Director Effectiveness
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Maelfait Geert
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Maertens Paul
Board Effectiveness



Marchand Brigitte
Board Effectiveness



Meire Dirk
Director Effectiveness



Metselaar John
Board Effectiveness



Nicolai Tim
Director Effectiveness



Pampfer Serge
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Perat Natacha
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Premier Serge
Director Effectiveness



Renier Jeroen
Director Effectiveness



Ries Stéphane
Board Effectiveness



Rutten Catherine
Director Effectiveness



Schroeder Annette
Director Effectiveness
Board Effectiveness



Sneyers Rudolf
Director Effectiveness



Solheid Sabine
Director Effectiveness



Sudaet Peter
Director Effectiveness



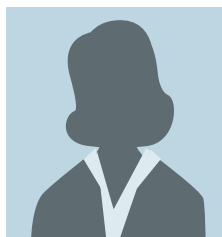
Supply Patricia
Director Effectiveness



Timmerman Marc
Director Effectiveness



Van Aerden Frederic
Director Effectiveness



Van Caenegem
Jettie
Board Effectiveness



Van Cauwelaert
Caroline
Director Effectiveness



van Dam Nils
Director Effectiveness



Van De Bilt Peter
J.M.
Board Effectiveness



Van de Velde Paul
Board Effectiveness



Van den Cruyce
Johan
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Van den Kerkhove
Wouter
Director Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Van Durme
Pieter-Jan
Director Effectiveness



Van Hoecke Pascale
GUBERNA Certified
Director



Van Lijsebetten
Patrick
GUBERNA Certified
Director



Vanbaelen Claude
Director Effectiveness



Vandenbroucke
Anne-Maria
Board Effectiveness



Viatour Valérie
Director Effectiveness



Walgraffe Thomas
Director Effectiveness



Wauthier Rénald
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director



Weverbergh Luc
Board Effectiveness



Wouters Chris
Board Effectiveness
GUBERNA Certified
Director

As we continuously have new graduates, we regretfully cannot mention all of them in this newsletter. However, on 18 September at our National Member Event (see page 37), we will celebrate all our new Alumni. And, provided that they agree, we will mention them in the next edition of this newsletter.

OUR ORGANISATION

GUBERNA Board changes

Thank you to our departing Board Members for the years of dedication and commitment to GUBERNA:



Pierre-Olivier
Beckers



Bruno Colmant



Xavier Dieux



Dominique
Moorkens



Philippe Vlerick

We warmly welcome our new Board Members:



Bart De Smet



Olivier Hamoir



Philippe Masset



Françoise Roels



Jacques van
Rijckevorsel

Introduction of our new team members



Corentin Gobiet has joined GUBERNA in January 2018 in the role of Junior Researcher. Corentin obtained a master's degree in sociology from UCL, as well as a certificate in mediation. His arrival aims to strengthen the content team of GUBERNA and he will mainly work around the governance of SMEs. We wish him a warm welcome!



Inge Stoop started in February 2018 at GUBERNA. As an experienced liaison officer with national and international business and governmental partners founded in the International Financial Industry, she acquired lots of affinity with the business world. Today she is still a Senior Business Coach for SMEs for the European Commission EASME Horizon 2020. Her core strengths are creativity, innovation and 'thinking out of the box'. She has two board mandates: Gezinsbond & Milieuraad Antwerp. At GUBERNA, she will take the lead Centre for SMEs and Centre Shareholder Governance. We are looking forward to reveal all this creativity and taper spirit as a Business Developer within our organization.



Leen Verschraegen works part time for GUBERNA since January 2018 as she operates on an independent basis. Leen has a track record in management positions in ICT and innovation for more than 10 years and in the coaching of Tech Starters. She was one of the sparring partners in the set-up of the former Microsoft Innovation Center Flanders. Consequently, she has a lot of experience in the field of business development, community building and marketing communication. Leen finished last year her Executive MBA at KUL. For GUBERNA she takes the lead for the development of the Centre Smart Industries. She will also contribute as a member of the Task Force Membership. We wish Leen a lot of success in this challenge.

GUBERNA CALENDAR

Below please find an overview of the main upcoming events and scheduled courses.

MAIN UPCOMING EVENTS

14 JUN	General Alumni Assembly	NL/FR
14 JUN	Alumni Day	NL/FR
18 SEPT	National Member Event 2018 with key note Edwin Moses, Ablynx	NL/FR
24 OCT	Director's Day 2018 Ondernemerschap en bestuur gaan hand in hand/ L'administrateur et l'entreprenariat mains dans la main	NL/FR
05 NOV	Day of the listed companies	NL/FR
05 DEC	Alumni Forum on economic trends for the near future	NL/FR

OPEN COURSES

Director Effectiveness (NL) - Gent, 3 dagen

13/09/18, 11/10/18, 08/11/18 - volzet

Director Effectiveness (FR) - Brabant Wallon, 3 jours

24/01/19, 07/02/19, 21/02/19

Board Effectiveness (FR) - Brabant Wallon, 6 jours

13/09/18, 04/10/18, 25/10/18, 08/11/18, 22/11/18, 06/12/18

Board Effectiveness (NL) - Gent, 6 dagen

23/10/18, 09/11/18, 06/12/18, 15/01/19, 07/02/19, 28/02/19 – volzet

Board Effectiveness (NL) - Gent, 6 dagen

31/01/19, 26/02/19, 19/03/19, 25/04/19, 23/05/19, 19/06/19

Board Effectiveness (FR) - Brabant Wallon, 6 jours

14/03/19, 28/03/19, 25/04/19, 09/05/19, 23/05/19, 13/06/19

Board Simulation (FR) - Brabant Wallon, 2 jours

11/10/2018, 12/10/2018 - complet

Board Simulation (NL) - Brugge, 2 dagen

16/11/2018 (1/2 dag), 22 & 23/11/2018 (1 1/2 dag)

SME PROGRAMMES

Cycle pour PME: Cap sur la Gouvernance - 7 soirées

FR: 28/03, 25/04, 09/05, 30/05, 13/06, 27/06, 19/09/18

Cyclus voor KMOs: Groeien? Uw Raad weet raad! - 7 avonden

NL: 26/09/2018 – 10/10/2018 – 25/10/2018 – 07/11/2018 – 21/11/2018 – 05/12/2018 – 13/12/2018

PROGRAMME FOR THE FINANCIAL SECTOR

Banking Governance with Febelfin Academy – Brussels, 6 days

ENG: 17/10/18, 07/11/18, 28/11/18, 19/12/18, 09/01/19, 30/01/19



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

Editorial cooperation with CxO Magazine



CxO Magazine, the Belgian journal for managers on strategy, innovation, vision and leadership, found that its C-level audience was very eager to learn more about the role and functioning of Boards. Therefore, they turned to GUBERNA

to support them with content articles, which focus on the interaction between the Board of

Directors and the Management. The first article (Dec. 2017), focussed on the delegation of responsibilities between Board and Management; followed by a reflexion on the role of the CEO and Board Chair (Febr. 2018). The latest issue (April 2018) provides a summary of the Roundtable, jointly organised by CxO and GUBERNA, where CEO's and Board Members zoomed in on the role of management in the Board.



You can read these articles on www.cxonet.be or via www.linkedin.com/company/guberna/

Stay tuned for the coming topics!



Journalists regularly get in touch with GUBERNA to broaden their knowledge on corporate governance issues and to interview our team members.

Interested to check out the overview of the coverage we received?

You can find it on www.guberna.be via our homepage in the section "A l'honneur/ In de kijker"

ENGAGE YOUR EMPLOYEES LIKE NEVER BEFORE

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

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

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



COMPANY WEBCAST
A EURONEXT COMPANY

Visit our website www.companywebcast.be or
contact T. Salzman to hear how we can help you further.
Mobile +32 477 99 11 83
Email tally.salzman@companywebcast.com

