

**We wish you
a joyous, warm & energising
Christmas holiday**



We hope you, your loved-ones and your employees are doing well and are in good health.

Traditionally the end of the year is a moment to reflect, and what a year 2020 has been. Little did we know end 2019 when we selected resilience as one of our key themes for 2020 that it would become so prominent.

Though we cannot deny that the health crisis had a huge impact on our organisation, it also kindled our resilience, made us resourceful and drove us forward at an amazing speed. We grabbed the opportunity to digitalise at an unprecedented pace and re-invented our organisation.

In March we launched our new GUBERNA Good Governance Platform and Community (if you did not yet find the time to login, [send us an email >>](#) and we will provide you with an activation link) and held the first fully digital General Member Assembly in Belgium. In difficult times, our network is more than ever important. We therefore set up the [‘Directors in Solidarity’ platform>>](#) which enables our members, partners and befriended organisations to announce their initiatives. The members of our own Board of Directors shared their personal experiences with the crisis in the privileged setting of the weekly Exchange of eXperience sessions (April to end of June). Committed to be one-step ahead, we warmly welcomed you in April at our Digital Member Forum where Prof. Luc Van Liedekerke, Prof. Olivier De Schutter, Prof. Jean Viard and Bart De Smet zoomed in on “The Implications of the Urgenda case and the Covid-19 crisis on the climate debate”. You can [watch the recording >>](#) on our YouTube channel.

For SME’s we organised a number of webinars on the value of good governance in times of crisis. We warmly recommend you to check out the [SME Coaching Sessions >>](#) which will embark early 2021.

To promote continuous learning and to bring our alumni up to speed with new developments, we organised in July our first [GUBERNA Summer School >>](#). All participants and speakers followed the course from their comfortable home office, fitting in with the topics of digitalisation and sustainability, a theme we will further elaborate on in 2021. After a much-needed summer break, we started up the bi-weekly Home of Governance Talks in which our members and special relations share their experiences related to the Covid-19 crisis. You can find the [recording of most sessions >>](#) on our YouTube channel. As you, our members, are an infinite source of inspiration, we will continue this series in 2021.

Given the escalation of the health crisis, we postponed the [GUBERNA Director’s Day >>](#) to early 2021. The central theme ‘Unlocking Resilience through Good Governance’ will be illuminated through the testimonials from a selection of organisations. Stay tuned!

The Alumni Council did not remain idle either. In September they launched the [GUBERNA Alumni Sparkles >>](#) series in which an Alumnus shares his/ her inspiring story. The yearly [Alumni Day >>](#), which took place in October in a blended format, focussed on ‘Innovation – New Business Models and the Impact on

Governance'. Tonight, the digital **Alumni Forum >>** will project the 'Economic Trends for 2021 and beyond – how will the non-financial ESG measures impact investments?'.

As we prepare an inspiring programme for 2021, we thank you, our members and partners, for your continued support which enables us to fulfil our purpose. We wish you all a joyous, warm and energising Christmas holiday. 2021 will be a challenging year but we are convinced that your entrepreneurial spirit will conquer all hurdles. Know that we are here to support you all the way.

Warm regards,

Your GUBERNA team



Knowledge Development

Opinion

La crise a-t-elle sonné le glas de la primauté à l'actionnaire ?

Dans cette **carte blanche parue dans l'Echo le 26 novembre >>**, Sandra Gobert, Executive Director de GUBERNA, et Philippe Lambrecht, Administrateur - Secrétaire Général de la FEB, affirment que la crise du Covid-19 a sonné le glas d'un capitalisme actionnarial lentement affaibli au cours de cette dernière décennie, au profit de l'émergence d'une vision plus partenariale, fondée sur la raison d'être de l'entreprise.

Selon eux, la pandémie a révélé que le véritable rôle de l'entreprise est de faire œuvre d'agilité et de

créativité pour répondre aux besoins divers des parties prenantes et que le profit nécessaire pour sa survie découle de cette création de valeur durable.

Les auteurs lancent enfin un appel aux pouvoirs publics à promouvoir une approche régulatoire souple et responsabilisante, à l'instar de l'article 1:1 du nouveau Code des sociétés et des associations qui permet aux sociétés d'inscrire dans leurs statuts la poursuite d'autres buts que la création de valeur pour les actionnaires.

Cette **carte blanche** >> est à découvrir dans son intégralité sur le site web de l'Echo. Une **version néerlandophone** >> de l'article est également disponible sur le site web de GUBERNA.

De strategische change-rol van HR Ook in de raad van bestuur wordt nu over HR gesproken



“Door de schaarste op de arbeidsmarkt en de verschuivingen die digitalisering met zich meebrengt, dringt ook in het hoogste bestuursorgaan door wat de strategische waarde van een attractief personeelsbeleid is. Als medewerkers niet de juiste talenten ontwikkelen of als ze simpelweg niet gevonden worden, komt de toekomst van de organisatie in gevaar.”

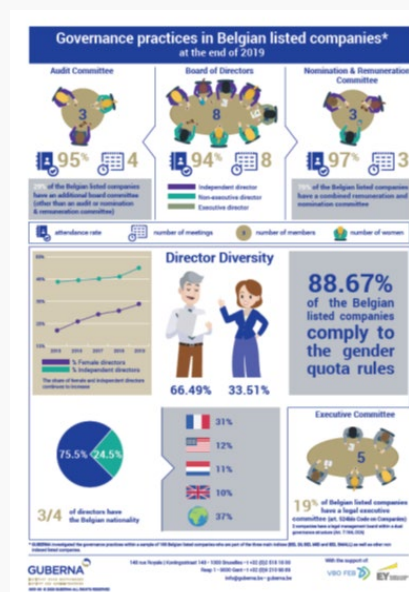
Prof. dr. **Abigail Levrau** ging hierover in gesprek met **Hermien Vanoost** voor **HR Square** >>.

Infographic Governance practices in Belgian listed companies 2019

Every year, GUBERNA publishes an update of the governance practices in Belgian listed companies, with a focus on the composition and the functioning of the board of directors.

This is made possible thanks to the information made available by listed companies in their annual report. This new study reflects the situation on 31 December 2019.

Members of GUBERNA can also consult the full **study report** >>.



Webinar How did Belgian organisations remunerate their top-executives in 2019?

On 26 November, Hudson hosted a webinar on top-executive remuneration. During this session, the results of a survey on the remuneration of the members of the executive management of Belgian organisations in 2019 were disclosed. Sandra Gobert, Executive Director GUBERNA, and Wouter Torfs, CEO of Schoenen Torfs commented the results, led by Bert De Greve, Partner & Director Talent Management at Hudson.

Key highlights related to corporate governance.

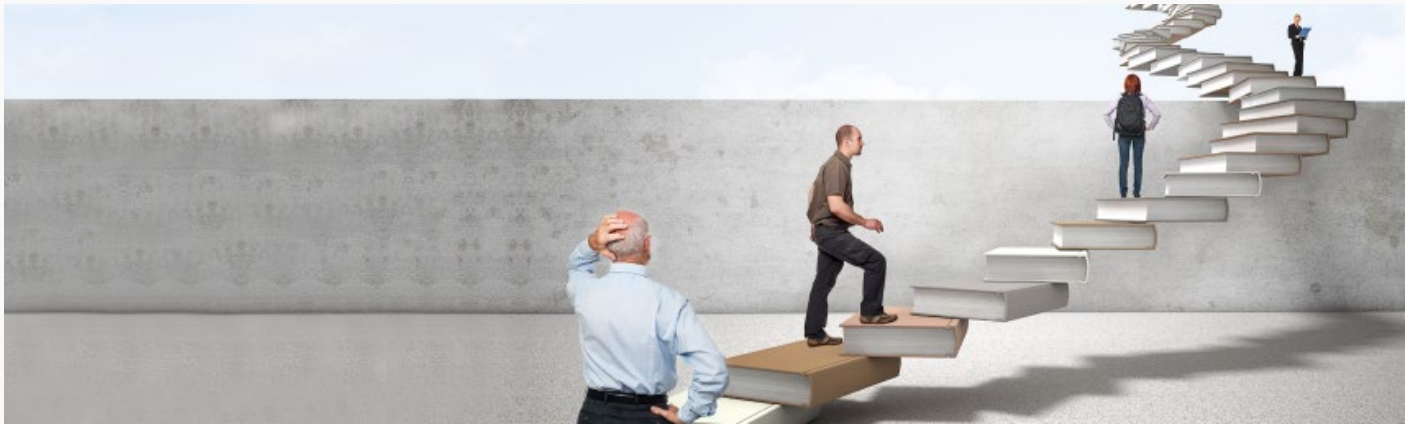
In terms of governance, **30% of the surveyed organisations have a remuneration committee** at board level. Sandra Gobert stressed the relevance of the remuneration committee in terms of professionalisation of the remuneration policy and practices, an important aspect of the leadership role of a board of directors.

Nonetheless, the added value depends to a great extent on the adequate composition of the committee, with particular attention to the independence and the expertise of its members. In the case of Schoenen Torfs, the remuneration committee helps “defamiliarise” the decision-making process regarding compensation. It was finally emphasised that remuneration committees gained importance during the first lockdown of 2020, as companies were implementing pay cuts and taking important HR-related decisions amidst the pandemic.

The survey also highlighted that **81% of organisations have a compensation strategy, but that only 45% of the entities communicate on that strategy** with the management. Sandra Gobert stressed that transparency is not only important vis-à-vis the management, but also towards shareholders. She explained that the 2020 Belgian Code on Corporate Governance (Code 2020) pays a great deal of attention to the transparency and the communication of the remuneration policy. If the 2020 Code is primarily intended for listed companies, it can also be a useful source of inspiration for other (non-listed) organisations. Schoenen Torfs shows the example in terms of transparency by communicating and justifying the remuneration of each manager against the used benchmark.

In 2019, **80% of the surveyed entities were granting variable remuneration** as part of their remuneration policy. In 2020, most organisations had to review their targets due to the Covid-19 pandemic. When asked about their **prospects for 2021**, 1/5 of the organisations expect to review their bonus system. Wouter Torfs stressed the difficulty of making prognoses for the future and recommended the definition of several scenarios in the budgeting process, including a worst-case scenario. Sandra Gobert pointed out the importance of including non-financial KPI's in variable remuneration schemes. She also emphasised the projects of the European Commission regarding sustainable corporate governance, which are likely to include binding rules on executive remuneration. She called upon boards of directors to take up their responsibility regarding sustainable corporate governance, in order to avoid more restrictive regulation.

The webinar was concluded with the announcement that we are developing a **practical toolkit dedicated to the Remuneration Committee**. This project, which is part of the partnership between GUBERNA and Hudson, intends to help organisations set up their own remuneration committee and optimise its composition and functioning. We expect to publish it during the first quarter of 2021.



Lifelong Learning

2021, een jaar van verandering en transformatie Nieuwe reflecties binnen Lifelong Learning

December, de laatste maand van het jaar. De klassieke periode om even achterom te kijken naar dit jaar dat ongetwijfeld veel geschiedenisboeken zal ingaan, maar voor velen misschien ook wel graag vergeten zal willen worden. De Covid-19 crisis trof ook het GUBERNA Lifelong Learning team recht in het gezicht, en wij zagen ons genoodzaakt om onze best practices en algemene principes te herbekijken en innovatief te werk te gaan.

In 2020 hebben wij onze opleidingsmodules zowel volledig digitaal hervormd als ze in een hybride vorm gebracht. We hebben onze groepen kleiner gemaakt, opgesplitst, we zijn teruggekeerd naar een klassieke classroom setting met veilige afstand tussen de deelnemers, we hebben digitale inverted classrooms gecreëerd. Het was een jaar vol uitdagingen, maar we zijn er trots op dat wij op één ding niet ingeboet

hebben: we hebben onze leerinhoud niet gereduceerd en de kwaliteit gewaarborgd.

December is ook de maand waarin we traditioneel vooruitkijken naar een jaar vol nieuwe opportuniteiten en mogelijkheden. In 2020 zijn we druk achter de schermen aan het werk geweest om het curriculum van onze trajecten aan te passen aan de huidige tijd. Onze naam is niet voor niets “Lifelong Learning team”, we streven naar continuous improvement en naar het overbrengen van kennis en informatie die de tijdsgeest reflecteert en onderbouwt. We bouwen verder op onze digitale ervaringen door nieuwe content online ter beschikking te stellen.

Uit onze analyses blijkt dat de kennisgebieden waar grote nood aan is binnen de raad van bestuur digitalisatie en het duurzaamheidsgegeven zijn, en dit zowel vanuit het perspectief van de individuele bestuurder, als vanuit het perspectief van de voltallige raad van bestuur. Aan ons programma “Director Effectiveness” voegen we een module “Digital Savviness” toe. We ontwikkelen eveneens een module “Sustainability” waarin u op de hoogte wordt gebracht over de meest recente juridische en bestuurlijke ontwikkelingen binnen dit thema. Beide modules zullen digitaal toegankelijk zijn voor de deelnemers aan het Director Effectiveness programma.

We hebben eveneens het overkoepelende leerdoel van Director Effectiveness - “het verwerven van individuele kennis van een bestuurder” - verder uitgekristalliseerd: deze kennis dient zich ook te vertalen in de individuele kracht van een bestuurder om zich te kunnen gedragen en uiten als een bestuurder. Met dit op het oog voegen wij vanaf 2021 ook een extra luik “Social Skills” toe aan het programma Director Effectiveness.

Ook het opleidingsprogramma Board Effectiveness werd onder de loep genomen met aandacht voor sustainability en digitalisatie. Daarnaast krijgt het gedachtengoed “no one size fits all” en “het juiste gedrag in goed bestuur” een duidelijkere neerslag. Beide onderwerpen zijn cruciaal voor GUBERNA. Elke organisatie is anders, elke organisatie heeft nood aan haar eigen raad van bestuur, afgestemd op haar sector, grootte en maturiteit. We maken nog meer de differentiatie in ons programma Board Effectiveness door cases en getuigenissen te voorzien uit de publieke sector, KMO's, start ups, not-for-profit en Bel20 bedrijven.

Een efficiënte en effectieve raad van bestuur valt of staat met een goede dynamiek. Net zoals de individuele kennis op een juiste manier uitgedragen dient te worden, vraagt het ook binnen de raad van bestuur een extra stap om van het juiste te weten over te gaan naar het juiste te doen. Onze Knowledge Director Prof. Dr. Abigail Levrau verdiepte zich in de thematiek van “**board dynamics**” en werkte een kader uit waarmee we onze Board Effectiveness deelnemers kennis willen laten maken.

Naast deze graduele aanpassingen aan onze vaste programma's, voegen we in het najaar 2021 een nieuw luik toe aan ons portfolio: **Dilemma Training**. Deze nieuwe blended opleiding verenigt de kennis die een bestuurder zich eigen gemaakt heeft met de skills en best practices die nodig zijn voor een efficiënte raadsvergadering. De opleiding zal bestaan uit vier voor te bereiden simulatie-oefeningen met reële scenario's.

GUBERNA is volop aan het digitaliseren, en zo ook onze opleidingen. 2021 wordt een jaar van veranderingen en transformatie waarin we u graag meenemen. Hopelijk kunnen we elkaar terugzien en creëren we nieuwe groepen van deelnemers die een blijvende band met elkaar zullen maken. Wij wensen alle deelnemers van onze 2020 “corona-edities” van harte te danken voor hun vertrouwen en hun enthousiaste digitale deelnames. We zien jullie terug in 2021!



GUBERNA Home of Governance Talks



In September we launched the GUBERNA Home of Governance Talks, bi-weekly inspiring interviews with prominent governance actors and experts, (whenever possible) live from our Home of Governance in Brussels.

The past few months, we tackled the theme “Governance & Resilience” from the perspective of different organisation types and had testimonials from the start up world (Luc Sterckx), the social profit sector (Aart de Geus) and the family business environment (Guido Van Herpe). With François Bouvard, vice-chairman of l’Institut des Administrateurs Français, we reflected on “Governance & Resilience” from a French perspective.

Furthermore, we linked the topic “Governance & Resilience” to different management disciplines such as Leadership (prof. Katleen De Stobbeleir), Technology (Marc Vael) and Marketing (Thierry Cattoir) or broader societal themes such as Capitalism (prof. Bruno Colmant).

In 2021 we will continue with interviews on the topic “Governance & Resilience” in further preparation of the GUBERNA Directors Day that is scheduled to take place in February.

Upcoming sessions

- **Tuesday 22 December - Christmas edition**
Interview with Secretary of State and GUBERNA board member **Thomas Dermine** on “The Economy of 2021: The Role of Companies”, moderated by Sandra Gobert, Executive Director GUBERNA - exceptionally from 16h30-17h30 - [Register>>](#)
- **Tuesday 12 January** - “Governance & Resilience in the Cultural Sector” interview with **Baron Jan Raes**, General Director Opera Ballet Vlaanderen, Chairman Festival van Vlaanderen Brussel - [Register>>](#)
- **Tuesday 26 January** - “Governance & Purpose” interview with **Jaap Winter**, Professor Corporate Law, Governance and Behaviour at the University of Amsterdam and renowned international governance expert - [Register>>](#)

Reading material

Thanks to Marc Vael, Chairman SAI, who was our guest at the GUBERNA Home of Governance Talks of 27 October, we can share the following reading material on **Governance, Resilience & Technology** with you.

- [CSC - Cybersecurity incident management guide >>](#)
 - [Cybersecurity – What the board of directors needs to ask >>](#)
 - [EU Commission – a definition of AI >>](#)
 - [EU Commission – Ethics guidelines for trustworthy AI >>](#)
 - [WEF – global risk report >>](#)
-



GUBERNA Coaching Sessions for SME's

De nieuwe **kalender van de Coaching Sessions** >> die wegens de sanitaire maatregelen verplaatst werden, is voortaan beschikbaar. Deze site wordt regelmatig aangevuld met bijkomende sessies, zoals in Waals-Brabant (bij Derbigum) en Henegouwen (bij I-care). Regio Leuven en Antwerpen zitten ook in de pijplijn. Het objectief van dit project, in samenwerking met onze partner Deminor, is om elke KMO die zijn corporate governance wil versterken, ten dienste te staan. Aarzel dus niet om informatie rond dit project te verspreiden in uw regio!

Ook het concept is volledig nieuw, via een combinatie van interactieve workshops met een mentoring traject, waarbij een mentor gekozen wordt onder de GUBERNA Alumni die deel uitmaken van de GUBERNA Pool of Talent (PoT). Dit is voor ons een mooie gelegenheid om onze expertise in het licht te stellen. Andere projecten zoals de GUBERNA Sounding Boards volgen hetzelfde pad.

Zin om de GUBERNA Pool of Talent te vervoegen?

Volg dan het **stappenplan** >>. Wij verwachten jullie talrijk!

New Year Ceremony 2021- 19 January 2021 The Road to Recovery – Going together for sustainable growth

The New Year Ceremony 2021, jointly organised by GUBERNA and Euronext, will take place on 19 January 2021 at 17.00. In view of the current circumstances, this event will take place in a digital format.

Mark your calendar – you will receive your personal invitation shortly!

Start Up Your Governance

“Goed bestuur begint met goede bestuurders”

Op 25 november jongstleden trad GUBERNA op als knowledge partner in een webinar inzake “Ondernemingsbestuur voor start up’s” voor de Wise Academy van het Business Angels Netwerk Vlaanderen. Liesbeth De Ridder maakte in tandem met Luc Sterckx, (tevens BAN business angel) de vertaalslag van de basis governance concepten naar de doelgroep van start ups aan de hand van concrete ‘tips & tricks’.

Goed bestuur is voor start ups minstens even belangrijk als voor grote bedrijven, zoniet nog belangrijker. Wel moet rekening gehouden worden met hun specifieke noden en beschikbare middelen om het werkbaar en efficiënt te maken.

Cruciaal is het goed uit elkaar houden van de verschillende governance rollen van aandeelhouder, raad van bestuur of management. Een bijzonder aandachtspunt hierbij is het opstellen van een goede aandeelhoudersovereenkomst met bijzondere aandacht voor de positie van de stichter(s). De recente wetgeving inzake meervoudig stemrecht geeft hier overigens een pak meer mogelijkheden.

Op bestuursniveau zijn voorzitter en CEO idealiter onderscheiden personen en is de raad van bestuur zo samengesteld dat deze een effectieve toegevoegde waarde brengt en dienend is voor de realisatie van de

strategie van de start up. Bestuurders stellen zich hierbij niet in de plaats van het management en hebben aandacht voor de lange termijn. Uitdagingen in de praktijk zijn aandacht voor wet- en regelgeving, gepaste rapporteringen en publicaties alsook het omgaan met belangenconflicten.

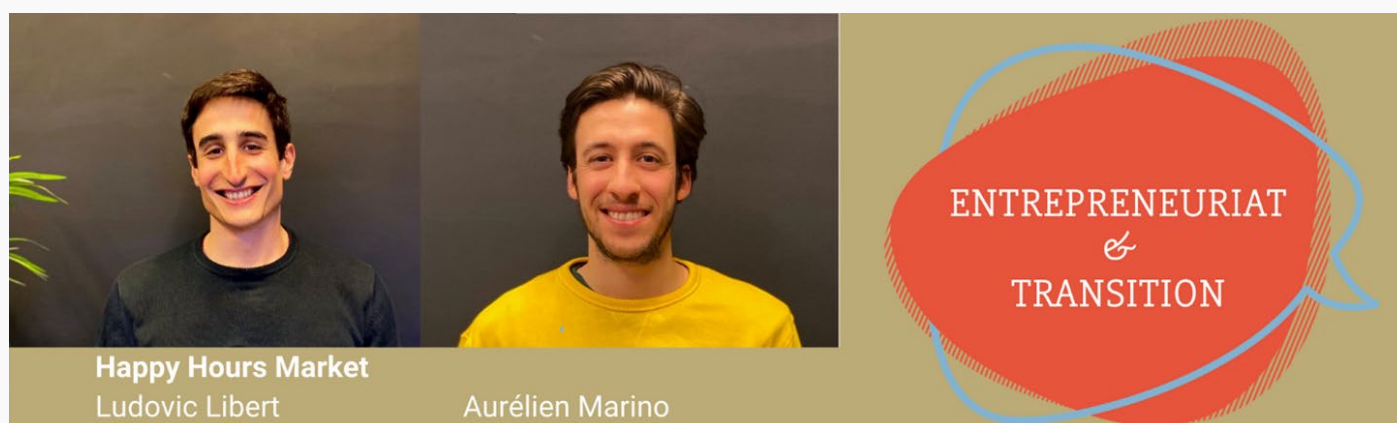
GUBERNA maakt van start & scale up's een speerpunt binnen de werking van haar Governance Centrum voor KMOs en zal verder inzetten op de uitwisseling van ervaringen en 'best practices'.

Start up's kunnen desgewenst beroep doen op de **GUBERNA Pool of Talent >>** om de implementatie van goed bestuur te helpen realiseren.

Bekijk ook het inspirerende **interview van de GUBERNA Alumni Sparkles met Jonas De Cooman >>**, CEO Spott.

Interessante lectuur

- **Studie GUBERNA: Governance and private equity: the company perspective (executive summary) >>**
- **Boek: Governance in start-up's (Luc Sterckx) >>**



Bienvenue Happy Hours Market, start up lauréate des Transition Awards 2020 !

GUBERNA est heureux d'accueillir les deux jeunes co-fondateurs de la start-up **Happy Hours Market >>**, Aurélien Marino et Ludovic Libert, nouveaux 'Young GUBERNA' members et entrepreneurs engagés à contribuer au bien commun.

Dans le cadre de la Sustainable Development Goals Week, les Transition Awards 2020 clôturaient le 27 octobre dernier la semaine **Entrepreneuriat & Transition** organisée avec la plateforme Mind & Market dont GUBERNA est partenaire. Visant à stimuler la réflexion sur la contribution des entreprises à une transition économique et écologique durable, la semaine rassembla online 750 internautes motivés autour de débats innovants, de panels et ateliers thématiques ; le tout guidé par des éclairateurs académiques, des experts et des entrepreneurs en transition. Les thématiques de la Gouvernance, de l'Humain, de l'Innovation, du Management et du Régénératif y ont en particulier été abordés.

35 jeunes start ups belges soutenant par leur mission l'innovation entrepreneuriale régénérative, concouraient aux **Transition Awards 2020**. Le choix ne fut pas facile pour le jury, présidé par Jacques Crahay (CEO de Cosucra et Président de l'Union Wallonne des Entreprises) et auquel participait GUBERNA. Parmi les 7 nominés identifiés avec l'avis des internautes, 3 vainqueurs ont été désignés par le jury et récompensés avec un appréciable "cash-prize" de 3.500€ destiné à accélérer leur développement :

- **Snappies** : Start up de service de location et de nettoyage de langes réutilisables à destination des crèches.
- **Tulipal** : Start up medtech engagée dans la lutte contre la précarité menstruelle, qui développe un dispositif de nettoyage et stérilisation pour la coupe menstruelle.
- **Happy Hours Market** : Start up d'économie circulaire et réseau logistique de mise en relation de supermarchés avec des associations caritatives et e-commerce d'inventus alimentaires. Vous souhaitez en savoir plus ? Voici leur **pitch de présentation >>**.



Convaincu du levier de croissance que peut constituer un soutien en gouvernance, arrivant au moment opportun du stade de maturité et des ambitions de développement, pour une jeune start up, GUBERNA se réjouit d'offrir aux deux cofondateurs de Happy Hours Market un membership 'Young GUBERNA'. Partant d'une démarche inclusive des jeunes générations dans notre communauté, cette affiliation réservée aux personnes de moins de 35 ans, permet en tant que membre 'Young GUBERNA', de bénéficier durant 5 ans de différents avantages dans notre réseau.

Notamment en termes d'accès privilégié à nos activités thématiques, formations, services ..., mais aussi de possibilités d'échanger des connaissances en matière de gouvernance et de recevoir des conseils de pairs expérimentés du réseau GUBERNA.

N'hésitez donc pas vous aussi, chers membres GUBERNA, à découvrir ce projet innovant et à soutenir ces deux jeunes entrepreneurs engagés dans une transition durable et respectueuse de tous.

Bravo encore Happy Hours Market, et bienvenue Aurélien et Ludovic !

Check out our vacant board mandate A service for GUBERNA members



We have received 2 new vacant board mandates.

Check them out on our [website >>](#) by logging in (top right corner) and clicking on Act > I am available for a board mandate.

Not a member of GUBERNA? [Join us today >>](#)



Enquête sur la rémunération des administrateurs dans le secteur hospitalier

Nous avons lancé deux enquêtes sur la rémunération des administrateurs dans le secteur hospitalier. **Une concernant les hôpitaux**, et **une autre concernant les réseaux hospitaliers**.

Un résumé des résultats sera transmis à tout ceux

Studie naar de vergoedingen van bestuurders in de ziekenhuissector

GUBERNA heeft twee studies opgezet naar de remuneratie van bestuurders in de ziekenhuissector. **Eén betreffende ziekenhuizen** en **één betreffende ziekenhuisnetwerken**.

Alle deelnemers zullen een samenvatting van de resultaten ontvangen. De studie zal echter enkel

qui y ont participé. Cela étant dit, la réussite de cette enquête sera présente que si un maximum d'hôpitaux et réseaux y participe. Nous vous demandons d'y répondre et/ou de la partager aux hôpitaux et aux réseaux dont vous êtes proches.

Bien que cette demande arrive à un moment où tout un chacun est très occupé, nous pensons néanmoins que les questions relatives à la bonne gouvernance, y compris donc à la rémunération, restent un élément important pour assurer la pérennité d'une organisation.

Un grand merci d'avance pour votre collaboration.

succesvol zijn indien er zoveel mogelijk ziekenhuizen en netwerken aan deelnemen.

Wij vragen u dan ook graag op ons verzoek in te gaan en de vragenlijst in te vullen en/of deze te delen met de ziekenhuizen en netwerken waarmee u in contact staat. Hoewel dit verzoek komt op een moment dat iedereen het erg druk heeft, geloven we dat goed bestuur, met inbegrip van remuneratie, een belangrijk gegeven blijft in het waarborgen van de duurzaamheid van een organisatie.

Bij voorbaat dank voor uw medewerking.



GUBERNA Alumni Sparkles

Ook voor een scale up kan een professionele raad van bestuur een belangrijke toegevoegde waarde bieden

Spott, 5 jaar geleden opgericht en Young Belgian Marketing Company of the Year 2020, is een scale up die marketing diensten aanbiedt als een internet-dienst (SaaS).



Medeoprichter en CEO Jonas De Cooman vertelt hoe Spott evolueerde van een traditionele raad van bestuur van een start up/scale up, waarbij zijtes in de raad van bestuur voorbehouden zijn voor de kapitaalverstrekkers, naar een kleinere, meer professionele raad van bestuur met externe bestuurders die geselecteerd zijn op de diverse inbreng die ze meebrengen. Dit heeft Spott toegelaten een sterke raad van bestuur te bouwen die in staat was snel en adequaat te reageren wanneer de Corona-crisis toesloeg.

[Ontdek het interview met Jonas De Cooman>>](#)



- 10/12/20 GUBERNA Alumni Forum – Economic perspectives - digital format
 - 22/12/20 GUBERNA Home of Governance Talks – Thomas Dermine >>
 - 12/01/21 GUBERNA Home of Governance Talks – Jan Raes >>
 - 19/01/21 New Year Ceremony - digital format
 - 26/01/21 GUBERNA Home of Governance Talks – Jaap Winter >>
 - 03/03/21 Family Business Award of Excellence - on invitation
-



Social Profit

Festival van Vlaanderen Brussel vzw

SME Advance

ACA-IT Solutions

SME Discover

Spertoo

Strategy Builders

Meet our Partners and Journey members



ALLEN & OVERY



and our institutional, collective, sme and social profit members >>

Follow us on



You receive this email because you are a member of GUBERNA or because you have registered for our newsletter. If you no longer wish to receive our updates, click [here](#) to unsubscribe.

GUBERNA
Koningsstraat 148,
rue Royale
1000 Brussel/Bruxelles
Tel. +32 (0)2 518 18 00

GUBERNA
Reep 1
9000 Gent
Tel. +32 (0)9 210 98 89

www.guberna.be
info@guberna.be