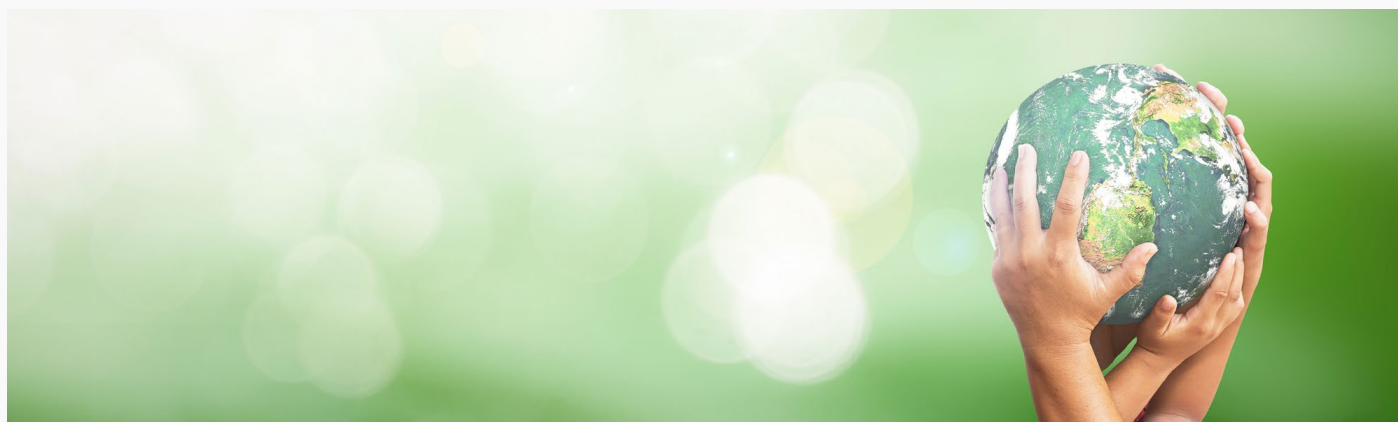




Sustainability and Digitalisation

The sum of all fears or the sum of its parts?

Sustainability and digitalisation: two concepts that have become increasingly relevant since the new millennium. Twenty years later, it has become dramatically clear that sustainability and digitalisation engender important and even disruptive changes in businesses and society; moreover, their mutual interaction and connection predict for even greater effects.

Definition

None of the terms is easily defined, nor is their impact. Sustainability evokes the idea of a better world, with due attention for the environment and planetary boundaries, equal and just treatment for every living being, respect for all human rights. But at what economic costs? This is a question still far removed from being answered. The notion of sustainability has found its dedicated place in political and corporate governance discourses. Within boards of organisations, there is a struggle to find the right balance: too often sustainability is considered as just another thing of compliance. The idea that it is an opportunity to innovate, is hindered by justified economic considerations. Mervyn King's famous declaration "Sustainability is the primary moral and economic imperative of the 21st century," says it all: sustainability does not derive from free choice; it is "imperative". However, more and more bottom-up advantages of concern for sustainability are starting to appear. The growing societal platform of people caring for sustainability was witnessed in the climate actions taking place before Covid19. Fair trade chocolate, bananas and coffee are considered common goods, and did not lead to lower sales. Even more relevant for boards, there is a clear tendency that shareholders, stakeholders and investors more often than before turn to ESG performance, and even profit from it.

Digitalisation, on the other hand, is a business-driven, innovation-minded phenomenon: computers, Internet of Things, big data, AI, next-gen genomics: everything has been invented or developed within small or greater organisations. In philosophical accounts of digitalisation, big words are not eschewed: digitalisation means the fourth Industrial Revolution (or Industry 4.0, to remain in digital semantics), disruptive on all levels of society, consumer approaches, business models. From the "Anthropocene", we are heading to the "Digital Anthropocene", in which organisations and leadership modalities are changed by digital technology... However, there is no such thing as "one digitalisation". Is it "a laptop for every student"? Is it social connectivity, e-commerce and a new way to brand your organisation? Is it big data and cyber security and privacy tracking? Is it the influence of social media on policy making and board strategies? Whereas sustainability has become something of interest to government regulations, governments have attributed lesser attention to digitalisation regulations – except for the well-known privacy-protection compliances.

[Read more >>](#)

Join the GUBERNA Summer School - 2 & 3 July 2020

Sustainability and digitalisation are two crucial topics in the third wave of governance. During the **GUBERNA Summer School 2020** on 2 & 3 July we will take a deep dive into what these concepts mean and how you can translate them to long-term value creation:

- Gain new insights into the changing, digital world
- Discover how good governance can contribute to sustainable value creation
- Learn from digital & sustainability experts, but also from your peer

What can you expect?

- Fully digital – Watch & participate from the comfort of your home or office. We care about your health and safety!
- Q&A opportunities throughout the sessions to ask experts your questions
- Interactive workshops
- Digital networking moments in small groups
- Gain continuous education points as an alumnus: Day 1: 7 points; Day 2: 6 points
- The sessions will be given predominantly in English
- Certificate of completion for attending full programme (2-days)
- Free digital book Digitalis by Thierry Geerts

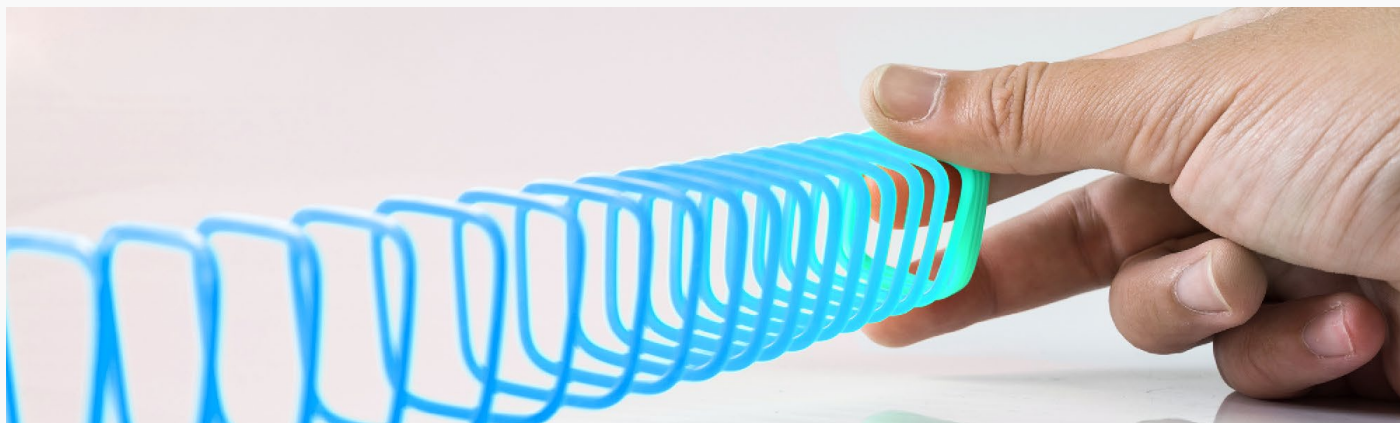
Come join us and learn, develop and practice!

Discount for Premium GUBERNA members

Our Premium members (**FR, NL**) are important to the continuity of GUBERNA. Therefore, we offer a special discount of 15% for our Premium members who participate in the 2-day Summer School. **Buy your ticket >>**

Not a member yet? Take advantage of our introduction package!

We want to encourage you to take the next step and join the GUBERNA network. By signing up for the 2-day GUBERNA Summer School, you can purchase a trial membership with all individual membership benefits at a discounted rate for the rest of 2020. See our member benefits in **Dutch >>** and in **French >>**. **Buy your ticket & trial membership >>**



Onze leden aan het woord rond veerkracht in tijden van Covid-19

Interview met Tom De Gendt, Jessa Ziekenhuis

Momenteel kan u twee keer per week onze eXperience webinars bijwonen waarin GUBERNA-bestuurders hun ervaringen delen over goed bestuur in tijden van Covid-19. Deze boeiende en zeer succesvolle sessies lopen stilaan op hun einde maar niet getreurd, we starten zeer binnenkort onze **GUBERNA Home of Governance Talks!**

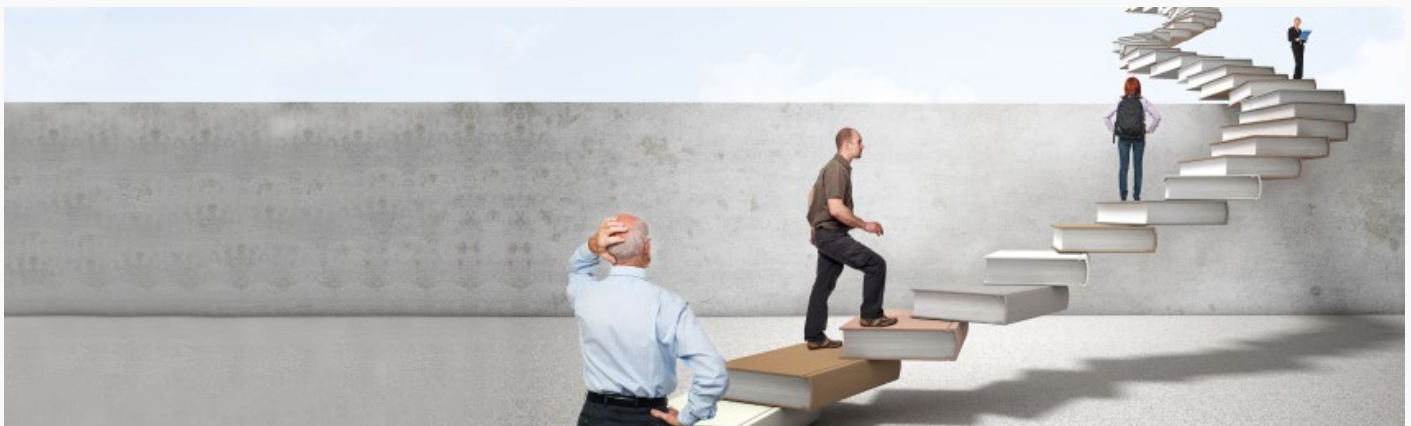
Tijdens deze nieuwe reeks webinars laten we ons graag bijkomend inspireren door leden-bestuurders uit diverse types van organisaties en sectoren die hun ervaringen delen over wat goed bestuur voor hun organisatie betekent en hoe zij de afgelopen maanden ervaren hebben. Wat zijn hun lessons learned? Natuurlijk kijken we ook naar de toekomst: hoe kan de raad van bestuur nu echt het verschil maken in de

tweede helft van 2020?



Voor zij die niet kunnen wachten, geven we nu reeds graag een klein voorsmaakje door middel van dit interview met **Tom De Gendt, advocaat bij De Gendt Advocaten en waarnemend bestuurder in het Jessa ziekenhuis**, een institutioneel GUBERNA lid. Hij deelt graag met ons zijn visie op wat veerkracht betekent voor organisaties, hun raad van bestuur maar ook op persoonlijk vlak.

"Het is mooi om te zien hoe iedereen in de zorgsector nu die centrale focus heeft en hoe je ziet dat grote problemen van een paar maand geleden plots toch wel gerelativeerd kunnen worden. ... Anderzijds zien we recent ook hier en daar nieuwe problemen ontstaan: in crisis worden de tekortkomingen soms ook wat uitvergroot. Als bestuurder hoop ik dat we onze ziekenhuismensen, zowel management als personeel, fysiek en mentaal voldoende kunnen ondersteunen want ik sluit niet uit dat die mensen, ondanks de support die we continu bieden, toch een soort posttraumatisch syndroom gaan hebben." [Lees meer >>](#)



Proficiat aan onze nieuwe GUBERNA Certified Directors

Nous sommes très heureux de pouvoir vous présenter les nouveaux Alumni qui ont réussi l'entièreté de notre parcours de certification et portent désormais le titre de « GUBERNA Certified Director ».

Nous les en félicitons encore vivement et les remercions de participer ainsi à promouvoir à nos côtés les bonnes pratiques de gouvernance !

Frédéric Bilas
François Bordes
Fabien Debarre
Pierre-René Glibert
Xavier Gorgemans
Marc Hostert
Xavier Huerre
Vicken Kioumjian
Brigitte Marchand
Hélène Martin

Wij zijn heel blij dat om de nieuwe Alumni te kunnen aankondigen die de journey naar de titel "GUBERNA Certified Director" succesvol hebben doorlopen.

Wij feliciteren hen nogmaals van harte, en bedanken hen om ons te helpen good governance te verspreiden!

Kasper Deforche
Johan Devenyns
Anne-Marie De Scheemaecker
Dimitri Heirbaut
Jürgen Heyman
Francis Heymans
Philip Maeyaert
Tim Nicolai
Bruno Tindemans
Nils Van Dam
Toon Van Paesschen

Christina Menendez
Yves Poulet
Luc Servais
Vincent Vandrepol

Luc Smets
Renaat Verhelst
Kris Van Ransbeek
Luc Wynant

Vous pourrez écouter les expériences que ces nouveaux «GUBERNA Certified Director » souhaitent partager avec vous.

Onze nieuwe “GUBERNA Certified Directors” delen graag hun ervaringen.

Congratulations to the 29 newly certified GUBERNA Certified Directors



We warmly invite you to meet some of them!

Webinar – 29/06/2020

Challenges and opportunities for board and executive remuneration in light of the COVID-19 crisis

Deloitte.

During this webinar - jointly organised by GUBERNA and Deloitte Directors Net- we will dive into the topic of executive and board remuneration. To what extent is it affected by the current COVID-19 pandemic? How can the remuneration policy respond to the short-term challenges, without compromising the long-term sustainability of the organisation? What should boards pay attention to when implementing pay cuts and salary sacrifices?

The contributions of Sandra Gobert (Executive Director, GUBERNA), Xavier Baeten (Partner and Professor, Vlerick Business School) and Sofie Van Breedam (Partner, Deloitte) will provide concrete insights into those key questions. We will foresee ample time for your questions.

Interested? Join us on 29 June at 17.00 >>

StartUp Your Governance

Stimuler les (bons) réflexes de gouvernance le plus tôt



possible

Partenaire gouvernance du forum « Mind and Market », GUBERNA est heureux d'avoir relevé le défi d'un forum 2020 entièrement digital pour soutenir les jeunes pousses de l'entrepreneuriat.

Les objectifs d'un Forum « Mind & Market » sont de donner l'occasion à des porteurs de projets innovants et à des startups de se faire challenger par un public d'experts (dont de nombreux entrepreneurs et dirigeants d'entreprise expérimentés), afin de se confronter le plus tôt possible au marché et de se construire un réseau d'associés, mentors et clients potentiels pour l'accélération de leur projet. L'édition 2019 avait attiré 1200 participants et environ 150 projets innovants avaient alors été présentés à Louvain-la-Neuve. [Lire plus >>](#)

20. Comment est-ce que GUBERNA peut aider les organisations à devenir plus résilientes dans les situations de crise ?

En mettant à disposition
des informations ou des
outils pratiques?

En mettant les membres en
contact avec d'autres
membres et/ou avec des
experts ?

En créant un lien avec le
gouvernement

Autres moyens

Nous avons besoin de votre précieuse contribution !

La contribution de chacun d'entre nous, en tant que membres de la société, pour lutter ensemble contre la crise sanitaire du Covid-19 semble enfin porter ses fruits. Bien qu'il soit trop tôt pour enfin crier victoire, et qu'une deuxième vague ne soit pas à exclure, le temps de la réflexion arrive lentement mais sûrement. Il est important que les idées qui émergeront de ce processus de **réflexion** servent de base à l'élaboration **d'initiatives** visant à reconstruire nos structures sociales, économiques, etc.

Dans le domaine de la bonne gouvernance, GUBERNA, en tant que centre de connaissances et réseau de membres, est extrêmement intéressé par les informations que ses membres peuvent fournir. C'est pourquoi nous aimerions réitérer notre appel à votre coopération dans notre recherche sur la résilience.

Nous sommes convaincus que vos idées sont très précieuses. **Nous avons donc décidé de reporter la date de fin de cette enquête au 20 juin. L'enquête vous prendra jusqu'à 10 minutes de votre temps. Nous utiliserons les résultats pour développer des initiatives adaptées à vos besoins.** Nous serons heureux de partager avec vous les résultats de cette enquête.

Merci d'avance pour votre précieuse contribution !

[Vers l'enquête >>](#)

Wij hebben uw waardevolle input nodig!

De bijdrage van ieder van ons om als samenleving gezamenlijk te strijd aan te gaan met de Covid-19 gezondheidscrisis lijkt eindelijk zijn vruchten af te werpen. Hoewel het te vroeg is om definitief de overwinningstrom te luiden, en een tweede golf niet uit te sluiten valt, breekt de tijd tot **reflectie** en bezinning langzaam maar zeker aan. Belangrijk is dat de inzichten die in dit reflectieproces naar voor zullen komen, de basis vormen voor het ontwikkelen van **initiatieven** die de heropbouw van onze sociale, economische, maatschappelijke, enz. structuren moeten bewerkstelligen.

Op het vlak van goed bestuur is GUBERNA, als kenniscentrum en ledennetwerk, uitermate geïnteresseerd in de inzichten die haar leden kunnen aanreiken. Daarom herhalen we graag onze oproep voor uw medewerking aan ons onderzoek rond veerkracht.

Wij zijn ervan overtuigd dat uw inzichten erg waardevol zijn. **Wij hebben dan ook besloten om de datum waarop deze bevraging afloopt te verlengen tot 20 juni. De bevraging neemt maximaal 10 minuten van uw kostbare tijd in beslag. Met de resultaten gaan we aan de slag om initiatieven op maat van uw noden te ontwikkelen.** We delen de resultaten graag in primeur met u!

Alvast hartelijk dank voor uw gewaardeerde input!

[Naar de vragenlijst >>](#)

20. Hoe kan GUBERNA organisaties helpen om veerkrachtiger te worden in crisissituaties?

Door informatie of

praktische tools

beschikbaar te stellen?

Door training te voorzien

Door leden in contact te

brengen met andere

leden/experten

Door een link te vormen

met de overheid

Andere manieren

Directors in Solidarity - Virtual Hugs

Face à la demande de nombreuses institutions, Deloitte, Close the Gap et la Vrije Universiteit Brussel (VUB) ont créé ensemble "Virtual Hugs" pour aider les personnes âgées en maison de repos, les patients des hôpitaux et les personnes handicapées en résidence assistée à rester en contact avec leur famille et leurs amis. Pour lutter contre la solitude, les trois organisations collectent des tablettes et des smartphones usagés, ainsi que de nouveaux appareils, afin que les personnes âgées, les patients et les personnes en situation d'handicap puissent faire des appels vidéo avec leurs proches.



Via une plateforme en ligne développée par Deloitte, entreprises et particuliers peuvent faire des dons monétaires qui permettront de financer l'achat d'appareils, ou directement des dons de tablettes ou de smartphones neufs ou usagés. Close the Gap permet de rendre opérationnels les appareils collectés. La Task Force e-Inclusion de la VUB fournit un guide pour les utilisateurs, contenant des questions fréquemment posées (FAQ). En outre, les trois organisations font appel à leurs réseaux pour collecter le plus grand nombre possible d'appareils. "Il est maintenant, plus que jamais, important de rester en contact les uns avec les autres pour éviter l'isolement", a déclaré Hilde Van de Velde, Chief Purpose Officer chez Deloitte Belgique.

[Lire plus >>](#)

The GUBERNA Home of Governance warmly welcomes you



Since 13 March, our GUBERNA employees have been working from home following the lockdown caused by the COVID-19 pandemic. We adjusted the internal functioning of the organisation and the team adapted very well to this new way of working.

On 5 May we organised a digital teambuilding with different work sessions to prepare the GUBERNA team for a soft opening.

Since 18 May we encourage our team members to come and work at the Brussels office one to two days per week. GUBERNA wants to continue to deploy this blended working which implies that we want to use the advantages that homeworking has to offer but at the same time we believe that physical contact (at a distance) between colleagues is important for the proper functioning of the organisation.

As more and more employees return to the office, we warmly (re)welcome our members in our GUBERNA Home of Governance. We have implemented the necessary safety measures and we look forward to supporting our members in these challenging times by offering them a welcoming place where they can meet, work or relax.

Discover the GUBERNA Home of Governance >>



Le rôle des administrateurs en temps de crise

Le Centre SME de GUBERNA, en collaboration avec notre partenaire Deminor Shareholder & Governance Services, a récemment organisé un premier webinaire destiné aux administrateurs de PME.

Nous nous sommes penchés sur la question de savoir comment les administrateurs peuvent guider les PME, à travers cette période de crise, vers un avenir plus résilient. Il s'agit d'une question très complexe, mais absolument centrale.

L'administrateur doit pouvoir exercer son rôle et mener à bien son mandat en créant de la valeur durable pour l'organisation et ses parties prenantes.

En effet, dans la période actuelle, caractérisée par de

De rol van bestuurders in tijden van crisis

Op 26 en 28 mei organiseerde het kmo-centrum van GUBERNA samen met zijn partner Deminor Shareholder & Governance Services een webinar over de rol van bestuurders in tijden van crisis. De centrale vraag van dit webinar was "hoe kunnen bestuurders kmo's door deze moeilijke periode gidsen naar een veerkrachtigere en duurzame toekomst?".

Dit is uiteraard een zeer complexe vraag. Ten eerste leven we momenteel in een periode van grote onzekerheid waarin zelfs toekomstplannen die een maand ver reiken steeds worden aangevuld met "als alles goed gaat tenminste" of "als we niet opnieuw in een lockdown zitten". Toekomstplannen maken

l'incertitude, faire des plans pour l'avenir signifie plus que jamais une évaluation continue. Comment, alors, garder un bon positionnement entre les besoins à court terme et la vision à moyen et long terme, tout en respectant les responsabilités de chacun dans un modèle de gouvernance ? De plus, il faut aussi considérer que les PME ne sont pas un groupe homogène : elles sont actives dans des secteurs fort différents, leurs tailles peuvent varier sensiblement et les structures actionnariales se distinguent l'une de l'autre.

À partir de ce contexte, nous avons **proposé 5 clés de succès >>** que les administrateurs de PME peuvent utiliser, en les adaptant éventuellement à leurs propres spécificités. Ces 5 clés, élaborées sur la base de **la Charte GUBERNA Certified Director >>**, sont les suivantes:

1. S'informer.
2. Maintenir une relation forte avec la direction.
3. Avoir la bonne attitude.
4. Garder un esprit indépendant dans un organe collégial.
5. Adapter le fonctionnement du conseil.

Pendant le webinaire, nous avons donc fourni les bonnes pratiques et nous avons creusé les rôles des administrateurs, afin que la gouvernance vienne soutenir la gestion de l'entreprise, aussi en temps de crise.

Dans la deuxième partie du webinaire, Bernard Thuysbaert, managing partner de Deminor Shareholder & Governance Services, a partagé un certain nombre de cas pratiques sur base de son expérience d'administrateur dans des PME. Ces cas ont clairement montré que chaque organisation applique les 5 facteurs clés de façon différente, mais que le cœur de la bonne gouvernance reste le même.

Enfin, nous avons donné la parole aux participants qui ont eu largement le temps non seulement pour poser leurs nombreuses questions, mais aussi pour proposer des pistes de solution. Ce fut un moment très interactif dont nous sommes ravis !

Afin de continuer dans un tel esprit interactif, nous avons créé un espace de discussion sur les PME dans notre Forum digital, où vous trouverez des propositions de discussion autour de ces 5 clés de succès. Nous vous invitons donc à poursuivre cette discussion en vous rendant dans la section de SME de notre **Forum digital >>.**

betekent meer dan ooit een continue evaluatie. Ten tweede zijn kmo's geen uniforme groep: ze zijn actief in verschillende sectoren, tellen 1 tot 250 medewerkers, kennen zeer uiteenlopende aandeelhouderstructuren, enz.

Vanuit GUBERNA hebben we daarom in dit webinar **5 sleutels voor goed bestuur >>** vastgelegd waarmee bestuurders van kmo's aan de slag kunnen gaan, mits een eigen invulling. Deze 5 sleutels werden bepaald op basis van **het charter van de GUBERNA Certified Director >>** en zijn uiteraard niet enkel nuttig voor kmo's.

1. Zich informeren,
2. een sterke relatie met het management,
3. de juiste waarden en attitude,
4. een onafhankelijke geest in een collegiaal orgaan en
5. een aangepaste werking van de raad.

Tijdens het eerste deel van het webinar bekeken we samen met onze leden hoe bestuurders hun drie rollen, zijnde strategie bepalen, leiderschap en monitoring, het best kunnen invullen op basis van deze 5 elementen.

Tijdens het tweede deel van het webinar deelde Bernard Thuysbaert, managing partner van Deminor Shareholder & Governance Services, vanuit zijn bestuurservaring in kmo's een aantal praktische cases. Uit deze cases bleek duidelijk dat elke organisatie een andere invulling geeft aan de 5 sleutelfactoren maar dat de kern van goed bestuur hetzelfde blijft.

Tot slot was het tijd voor een Q&A die de grootste uitdagingen voor een raad van bestuur in tijden van crisis heeft blootgelegd. In welke mate mag een raad van bestuur zijn handen "vuil maken" aan het operationele domein? Hoe vindt de raad de juiste balans tussen kortetermijn acties en langetermijn strategie? Waar ligt exact de grens tussen het takenpakket van de raad en die van het management?

Graag zetten we deze en andere discussies omtrent de "5 sleutels tot succes" samen met u verder op ons online **GUBERNA forum >> onder de rubriek SME.**

Heeft u dit webinar gemist? We hernemen het op 23/06/2020 om 15u30. **Schrijf nu in! >>**



Alumni events - Save the Date

Alumni Day 2020

Innovation: New Business Models and the Impact on Governance

Thursday 1 October 2020 – starting at 17.30
Venue: Le Grand Salon, 1650 Beersel

Alumni Forum

Economic perspectives

Thursday 10 December 2020 – 18.30 - 20.00
Venue: KBC Brussels

Our Alumni will receive a personal invitation.



GUBERNA Member Forum

To enable you to take full advantage of our network, we warmly invite you to activate your member account (by clicking on the link in the activation email which you received) and **update your profile >>**.

In the Member Forum you can ask your peers for advice and share your inspiring stories and good practices. One of the topics on which we focus in the forum is **resilience >>**. Let's build experience and resilience together.

*Are you a member and did you not receive your activation email? **Let us know >>** we will send you the activation email. Bear in mind that your old log in information is no longer valid.*



Our upcoming events

- 15/06/20 Exchange of eXperience session – Gaëtan Hannecart >>
 - 17/06/20 Exchange of eXperience session – Luc Bertrand >>
 - 22/06/20 Exchange of eXperience session – Jacques Van Rijckevorsel >>
 - 23/06/20 Webinar - De rol van bestuurders in tijden van crisis: governance ten dienste van uw kmo >>
 - 24/06/20 Exchange of eXperience session – Sandra Gobert >>
 - 25/06/20 ecoDa webinar - Director's Dialogue with shareholders in times of crisis >>
 - 29/06/20 Webinar
Challenges and opportunities for board and executive remuneration in light of the COVID-19 crisis >>
 - 02/07/20 GUBERNA Summer School (2 day programme) >>
 - 09/09/20 Education cycle: Groeien? Uw Raad weet raad - first session >>
 - 01/10/20 GUBERNA Alumni Day - save the date
Innovation: New Business Models and the Impact on Governance
 - 12/10/20 Education cycle: Le Comité d'Audit - Garant de la création de valeur durable – first session >>
 - 10/12/20 Alumni Forum – save the date
Economic perspectives
-



Social Profit member

pharma.be

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