



Would more sustainability be served by a paradigm shift in terms of accountability? To pollute or not to pollute is (not only) the question!

A lot has been written about the role of companies in society and the challenges they meet today.

We all strive for a sustainable future for our children, grandchildren, great-grandchildren. Today, more than ever, we want them to live in a safe, fair and prosperous Europe, not only in the present but also tomorrow, the next year, the next decade, the next century. That is the definition of sustainability.

We also all agree that companies play an important role in achieving that end: the climate emergency threatens the future of humanity and the relentless exploitation of today's resources does not create value in the long-term.

However, the responsibility of companies is not limited to their impact on climate or the use of natural resources, it is about much more than 'to pollute or not to pollute'. We all have the moral obligation to behave in a prosocial way, and companies can be no exception. They are essential pillars of our European social system.

Companies innovate, they produce, they deliver goods and services, responding to the necessities of life but also creating wellbeing for millions of people. Meanwhile, in doing so, they generate jobs - and I would not just call them jobs: no, they generate purpose and dignity for people, allowing them to make a living through employment or return on investment, and procuring ecosystems in which people can thrive, find fulfillment, raise children, take care of elders, create art and music.

So even in the context of the sustainability transition, companies should consider all the different roles they have in society, which are all important and not always easy to align...

To make companies fully implement and align these roles, do we need a shift in the burden of accountability that rests upon the company actors? Are the existing legal frameworks (regulations but also governance codes) not enough?

To answer these questions, I invite you first to take a closer look at the nature itself of the company: what are companies actually and how do they play these different roles? [Continue reading >>](#)

On 28 October 2020, ecoDa, EuropeanIssuers and BusinessEurope jointly organised an online event aimed at feeding the debates that are currently going on at EU level regarding Sustainable Corporate Governance, Due diligence and Corporate accountability.



CORPORATE GOVERNANCE FOR SUSTAINABLE COMPETITIVE COMPANIES



October 28 - 9:30-12:40 CET - Online Event



#CG4SustainableCompanies



Knowledge Development

België heeft een nieuwe federale regering! Wat zegt het regeerakkoord op het vlak van public governance?

We hebben er enige tijd op moeten wachten maar België heeft een volwaardige federale regering, met een nieuwe premier én een regeerakkoord. De federale regeringsvorming heeft ruim 16 maanden geduurd, maar op het einde kwam alles dan toch in een stroomversnelling. De vraag is dan uiteraard hoe het regeerakkoord er uiteindelijk uitziet en vooral, wat staat er inhoudelijk in op het vlak van public governance?

Het regeerakkoord is niet volledig in detail uitgewerkt maar naar alle waarschijnlijkheid zal het in de komende tijd verder worden uitgediept. GUBERNA staat hierbij uiteraard klaar om haar expertise ter beschikking te stellen. Positief is dat op het vlak van public governance, heel wat maatregelen zich aankondigen. Daarbij wordt consequent voortgebouwd op eerder aangekondigde initiatieven, waarvoor GUBERNA ook reeds pleitte in haar **Memorandum** van 2014, met name bijvoorbeeld het streven naar een verdere centralisatie van het aandeelhouderschap.

Los van het voorgestelde beleid zelf, is de grootste verandering uiteraard de omgeving waarbinnen de regering aan de slag moet gaan. Het risico is met name dat we tegelijkertijd moeten reageren op een gezondheids crisis, een economische crisis, een sociale crisis, een financiële crisis en, niet te vergeten, een ecologische crisis. De perfecte storm dus.

Er ligt dus heel wat op het bord. Public governance is daarbij een fundamenteel gegeven, zeker nu we vaststellen dat de rol van de overheid in de economie in belangrijke mate toeneemt. De situatie is bovendien complex, de Belgische staat moet beslissingen nemen over zijn participaties, via schulden, terwijl niet altijd de

nodige en voldoende diepgaande financiële analyses uitgevoerd kunnen worden, in een wereldeconomie die sterk inkrimpt, waar protectionisme de regel wordt, waar de publieke opinie wacht op een radicale verandering in de manier van handel drijven, produceren en consumeren, en ten slotte waar het regelgevend kader onderhevig is aan belangrijke veranderingen. In deze context benadrukt GUBERNA nog meer dan voorheen het fundamentele belang van een sterke en kwaliteitsvolle governance binnen de ondernemingen waarvan de Staat aandeelhouder is. Het is precies om die reden dat GUBERNA deze zomer een aangepaste **Visienota** publiceerde en bezorgde aan de regeringsonderhandelaars en voorzitters van de politieke partijen.

In wat volgt gaan we dan ook kort in op die passages uit het regeerakkoord die belangrijk zijn voor een optimale evolutie van de governance van de participaties van de overheid. **Lees meer >>**

Nieuwe Bestuurscode Cultuur

In maart 2012 presenteerde het Fonds voor Cultuurmanagement van de Universiteit Antwerpen een eerste Vlaamse Leidraad Goed Bestuur voor Cultuur. Acht jaar later leek een herziening wenselijk, en werd hiertoe een specifieke werkgroep opgericht. Het resultaat hiervan is de **Bestuurscode Cultuur >>** die op 26 juni 2020 op de Universiteit Antwerpen aan Jan Jambon, minister van Cultuur, werd overhandigd.

De code bestaat uit acht principes. De principes van de leidraad uit 2012 zijn overgenomen in de nieuwe code, maar zijn geherformuleerd, en op een aantal punten uitgebreid en verfijnd. De principes zijn aangevuld met meer gedetailleerde aanbevelingen bij concrete toepassing. Het uitgangspunt van de code is dat de principes sowieso worden toegepast en dat hierover een zekere uitleg gepubliceerd wordt. Van de aanbevelingen kan worden afgeweken indien er een degelijke motivatie voor gegeven wordt. De toepassing moet proportioneel zijn aan de grootte en maturiteit van de organisatie.

De code wil vooral een hefboom zijn voor discussie en reflectie, een handleiding, een leidraad voor de sector om zichzelf te verbeteren op het vlak van bestuur en leiding geven, een preventiemiddel tegen kwalijke praktijken en interne ruzies, en een objectiverend middel om uit impasses te raken.



Naar aanleiding van de nieuwe Bestuurscode Cultuur hadden we een gesprek met Annick Schramme, hoogleraar en academisch directeur van de Master Cultuurmanagement aan de Universiteit Antwerpen.



Wat is de specificiteit van de cultuursector? Hoe gaat men in de sector om met het spanningsveld tussen de sociaal maatschappelijke doelstellingen en de zakelijke of economische beperkingen?

In een gesprek met GUBERNA geeft Annick Schramme haar visie op deze en andere vragen die op vlak van governance in culturele organisaties erg belangrijk zijn.

We laten Prof. Schramme graag aan het woord >>

GUBERNA taskforce for an in-depth reflexion on the “EY Sustainability and Directors' Duties Report”

GUBERNA has recently set up a taskforce to launch a more in-depth reflection on the “EY Sustainability and Directors' Duties Report” published by the European Commission (see our Newsletter of October). The taskforce is led by Prof. dr. Eddy Wymeersch who is also the Chair of our Academic Council. A first meeting was held on 15 October and based on the exchanges among the participants, a position statement from

GUBERNA is being drafted.

In the meantime, the European Commission has proceeded in its actions on sustainable corporate governance and has launched a public consultation. This consultation aims to:

- Gather the views of stakeholders on the need and objectives for EU intervention as well as different policy options;
- Gather data that can be used to better assess the costs and benefits of different policy options;
- Gather additional knowledge about certain specific issues, in particular as regards national frameworks, enforcement mechanisms and current jurisprudence.

This consultation documents incorporates various topics which go beyond the EY study. GUBERNA will address the questions raised to prepare an integrated response to this consultation.

[Check out the consultation document >>](#)



Hospital Governance Forum Serie | #2

Hospital Governance Forum Serie – #2

La crise du Covid-19 dans un contexte de mise en réseau.

Quelles leçons à tirer en termes de gouvernance ?

Pour notre leaflet, l'objectif a été de se questionner sur ce qu'une situation de crise, ici le Covid-19 qui fut une crise d'une profondeur et d'une intensité sans précédent, peut apporter dans un contexte de mise en réseau dans le secteur hospitalier. Ainsi, l'idée est d'évoquer des balises permettant aux hôpitaux de continuer leur mise en place de réseaux hospitaliers effectifs et efficaces en capitalisant sur le contexte de crise qui a traversé l'ensemble du secteur. Une précision néanmoins, il faut lire ce document en gardant à l'esprit que le niveau de maturité des réseaux et la réalité vécue par les acteurs qui les composent peuvent être très différents.

[La crise du Covid-19 dans un contexte de mise en réseau. Quelles leçons à tirer en termes de gouvernance ? >>](#)

[De Covid-19-crisis in een context van netwerken. Welke lessen kunnen we trekken op het vlak van governance? >>](#)

Resilience in listed companies: agility versus long termism

Le 5, le 7 et le 9 octobre dernier, GUBERNA et la FEB ont organisé la septième édition de leur traditionnelle journée annuelle des sociétés cotées. Cette année, situation sanitaire oblige, l'événement s'est tenu sous la forme de 3 webinaires. A cette occasion, des orateurs de marque ont partagé leur vision de la résilience au sein des sociétés cotées, un thème plus que jamais d'actualité.

Au cours du premier webinaire, Didier Reynders, Commissaire Européen en charge de la Justice, a dévoilé les projets de la Commission pour remédier au court-termisme au sein des conseils d'administration. Matthias Vicherat, Secrétaire Général du groupe Danone, a ensuite présenté la stratégie de durabilité de Danone en tant « qu'entreprise à mission ». Interrogé sur l'interaction entre les entreprises et les pouvoirs publics, il a

souligné qu'aucun acteur ne pouvait faire face à la crise de son côté et que les entreprises et pouvoirs publics devaient travailler main dans la main en faveur d'un monde plus durable.

Lors du second webinaire, Sandra Gobert, Executive Director de GUBERNA, Duco Sickinghe, président du groupe KPN, et Pierre Mottet, président d'IBA, ont affirmé que les sociétés cotées doivent faire preuve d'agilité et de créativité pour faire face à la crise économique actuelle. Une culture d'entreprise caractérisée par le slogan « do the right thing » à tous les niveaux de l'entreprise est une clé indispensable à cette agilité. Par ailleurs, le dialogue avec les actionnaires ne devrait pas être négligé en ces temps de crise.

Le troisième et dernier webinaire a été l'occasion de réconcilier l'agilité à court-terme et la durabilité à long-terme. Dans son keynote speech, Konstantinos Sergakis, Professeur à l'Université de Glasgow, a défendu que la prise en considération des intérêts des parties prenantes est essentielle à la résilience des sociétés : elle leur permet de comprendre et d'anticiper les risques potentiels. Une table ronde composée de représentants des mondes entrepreneurial, politique et académique a clôturé l'événement. Les participants ont conclu que la « création de valeur durable » était le but ultime à atteindre. Cet objectif suppose néanmoins une autonomie élargie laissée aux entreprises afin qu'elles puissent s'adapter à un monde en permanente évolution et choisir l'approche qui leur convient le mieux.

Determinanten van de vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders in Belgische beursgenoteerde ondernemingen

Bij de Belgische beursgenoteerde ondernemingen in de BEL 20, BEL Mid en BEL Small indices is er een grote diversiteit merkbaar wat betreft de totale vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders. In de periode 2016-2018 telt de onderneming met de hoogste vergoeding voor haar niet-uitvoerende bestuurders immers net geen 2.7 miljoen euro meer neer dan de onderneming met de laagste vergoeding. Hierdoor kan de vraag rijzen waarom er dergelijke grote verschillen bestaan. Een tip van de sluier wordt gelicht door te achterhalen wat de determinanten zijn van de bestuurdersvergoeding.

De mogelijke determinanten werden geïdentificeerd aan de hand van een uitgebreide literatuurstudie, en ingedeeld in drie categorieën met name (1) ondernemingskarakteristieken, (2) performantie maatstaven en (3) governance kenmerken (m.b.t. de aandeelhoudersstructuur en de raad van bestuur). Deze determinanten werden vervolgens statistisch geverifieerd op een dataset die de Belgische beursgenoteerde ondernemingen omhelst in de drie bovengenoemde indices gedurende de periode 2016-2018. [Lees meer >>](#)

De toenemende rol van de overheid als aandeelhouder: onderzoekstraject naar de governance uitdagingen en gepaste governance instrumenten

De Covid-19 gezondheidscrisis doet de rol van de overheid in de economie opnieuw toenemen. Binnen het centrum public governance volgen wij deze ontwikkeling nauw op. Daarom hebben we een nieuwe expertengroep opgericht. Na voorafgaande analyse werd de scope vastgelegd op de versterkte interactie publiek – privaat ten gevolge van de toegenomen overheidsparticipaties.

Wat is de impact van overheidsinvloed op de governance praktijken van bedrijven met overheidsparticipatie? En wat is vervolgens nodig op governance vlak (cf. instrumenten)?

Binnen de context van een enkele bijeenkomst is het moeilijk finale antwoorden op deze vragen te formuleren. Wij kijken dan ook uit naar het vervolg van dit boeiende onderzoekstraject!

Opgelet:

Het jaarlijkse event public governance is voorlopig voor onbepaalde duur uitgesteld. Onder de huidige sanitaire beperkingen is het immers niet mogelijk het cruciale netwerkgehalte van dit event te vrijwaren. Wij houden u op de hoogte. Stay safe!

Business as usual for boards during the pandemic or not?

In a survey of 266 chairs, directors and CEOs in 23 countries between May and June to assess how boards have adapted to the coronavirus pandemic, researchers of INSEAD have identified four broad patterns of response to the pandemic:

- **Withdrawal:** Approximately 15% of boards on which our respondents sat, reacted passively to the crisis.
- **Engagement:** Some 15% of boards increased the time they spent on board activities without adapting their processes.
- **Adaptability:** About 20% of boards increased their engagement with the company and changed the focus and the content of their formal and informal discussions
- **Stability:** Roughly 50% of the boards did not make any significant changes to the way they operated and spent the same or slightly more time on board work.

In addition, they found that the pandemic had cemented some long-existing best practices and birthed a few innovative approaches. In fact, they model five factors critical for board effectiveness: purpose, people, process, stakeholder relationships and chair.

Interested to read more?

[Pandemic or No, It's Business as Usual for Boards >>](#)

[A Checklist for Boards in the New Normal >>](#)

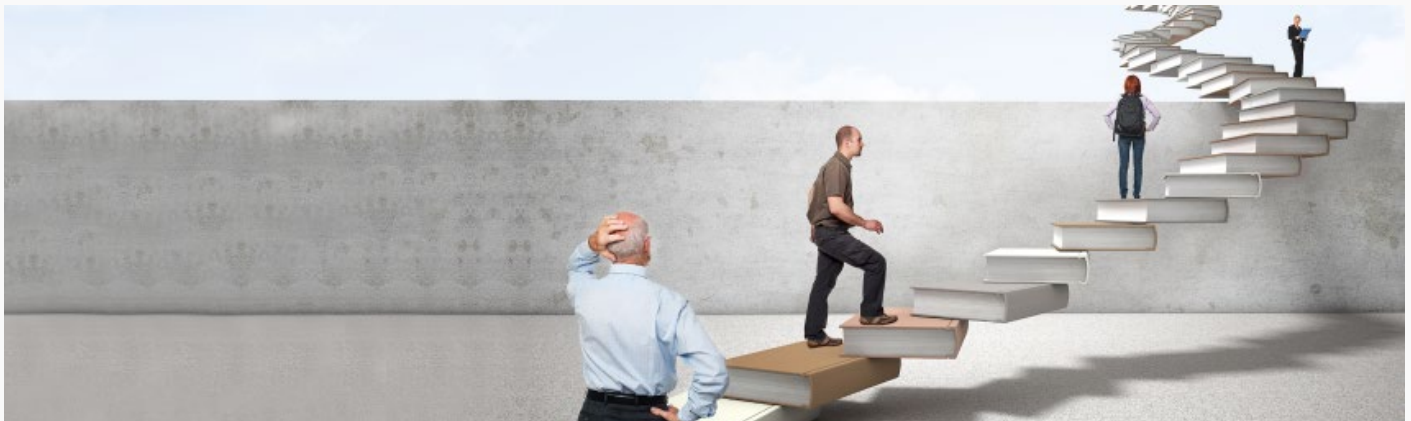
New Research Centre for Corporate Governance

Just before the outbreak of the Covid-19 pandemic, IoD, our sister organisation in the UK, has launched its 'Research Centre for Corporate Governance'.

Based on the perspective of a broad range of relevant stakeholders, the Centre will explore developments and facilitate debate in respect of the law and practice of corporate governance and related areas. Moreover, it wants to promote a greater understanding and appreciation of the importance of corporate governance principles, practices and issues in the business community and wider society. It has established three Working Groups on the following topics: Stakeholder Governance, Regenerative Business, and AI and Emerging Technologies.

The Centre is supported by an Advisory Board, whose members are selected based on their outspoken interest and expertise in the field. GUBERNA is very proud that one of its board members, Prof. dr. Lutgart Van den Berghe, takes part in this Advisory Board.

[More info >>](#)



Lifelong Learning



Webinar reeks goed bestuur in de social profit sector

Met de steun van de Nationale Loterij en haar spelers heeft GUBERNA een reeks van 4 webinars ontwikkeld over goed bestuur in de social-profit sector. Elk van deze webinars behandelt een specifiek thema.

Aflevering 1 >> beantwoordde de vraag "Wat is goed bestuur?".

In **aflevering 2 >>** gingen we in op de vraag: "Wat zijn de rollen en taken van de verschillende bestuursorganen?".

Vandaag stellen we **aflevering 3 >>** voor waarin we de samenstelling van de raad van bestuur behandelen. Bestuurders die actief zijn in verschillende types van vzw's delen hun visie. Wij wensen u veel kijkplezier.

Mis ook de laatste aflevering niet en abonneer je alvast op ons YouTube kanaal.



Cycle de vidéos axé sur la gouvernance au sein des ASBL

Nous avons, grâce à la Loterie Nationale ainsi qu'à ses joueurs, créé une série de 4 webinaires autour de la gouvernance des organisations à profit social ! Chacun de ces webinaires traite d'un thème spécifique.

L'épisode 1 >> répondait à la question « Qu'est-ce que la gouvernance ? ».

Dans **l'épisode 2 >>**, nous avons abordé la question suivante : « Quels sont les rôles et les tâches des différents organes de gouvernance ? ».

Nous vous présentons donc **épisode 3 >>**, où nous évoquons la composition du conseil d'administration. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés notamment sur l'expérience de plusieurs administrateurs actifs dans différent type d'ASBL.

Nous vous souhaitons un bon visionnage et nous vous donnons d'ores et déjà rendez-vous le mois prochain pour notre dernier webinaire.

Les pactes d'actionnaires relatifs à l'exercice du pouvoir - une contribution de Philippe Bossard, avocat associé buyle legal

Les formations GUBERNA sont toujours le cadre d'échanges enrichissants, avec les orateurs guidant les thèmes abordés, mais aussi entre participants. L'édition d'automne 2020 du module Director Effectiveness n'a pas failli à cette coutume constructive.

Lors d'interactions éclairantes autour du thème "L'administrateur et les

aspects juridiques du fonctionnement de l'entreprise", notre alumnus Philippe Bossard, Avocat Associé buyle legal, s'est notamment proposé de partager avec les autres participants sa récente **contribution en matière d'exercice du pouvoir dans une société et pactes d'actionnaires >>** (séminaire Vanham et Vanham du 17 septembre 2020). Nous sommes très heureux de pouvoir partager celle-ci avec l'ensemble de nos membres et vous en souhaitons une bonne lecture.

Merci Philippe pour cette contribution plus qu'intéressante !





Reach



Mon entreprise cherche des candidats administrateurs

Vous êtes à la recherche d'administrateurs externes pour renforcer votre conseil d'administration ? GUBERNA vous soutient dans cette démarche en **diffusant gratuitement votre annonce au sein de son réseau de membres. C'est un service que nous proposons à tous, membres ou non de GUBERNA.**

Contactez-nous ! Nous vous assistons volontiers >>



Check out our vacant board mandates

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 >>

We continue taking up our responsibilities – this is how we do this

Due to the recent evolutions in Covid-19, we continue taking up our responsibilities towards you - our members and partners - and towards society, by doing what we can to contain the pandemic. Check out the **changes we have made to our programme to secure your safety >>.**

However, taking up our responsibilities is not just ensuring your safety but includes continuing to provide you with relevant content and inspiration, now more than ever. Stay tuned for our Monthly Newsletter



and regularly visit the [GUBERNA Good Governance Platform >>](#) for updates.

GUBERNA Coaching Sessions pour les PME



GUBERNA lancera dès le début 2021, en partenariat avec DEMINOR Shareholder and Governance Services, une série de coaching sessions destinées aux PME qui souhaitent davantage professionnaliser leur gouvernance d'entreprise.

Étalé sur neuf mois, ce programme d'accompagnement sera résolument pratique, interactif et adapté aux particularités de chaque participant. Les places étant limitées, n'hésitez pas à vous rendre sur [notre site pour de plus amples informations >>](#).

GUBERNA Home of Governance Talks - upcoming session



We look forward to welcoming you on Tuesday **24 November** at 17.00 uur for the next session in which **Guido Van Herpe**, CEO La Lorraine Bakery Group, will share his experiences around **Governance, Family Businesses and Resilience** with us.

[Register today >>](#)

Did you miss the previous sessions?

You can watch the recordings on our [website >>](#) and on our [YouTube Channel >>](#)

Save the Date – New Year Ceremony 2021

Jointly organised by GUBERNA and Euronext

The New Year Ceremony, 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 – more information will follow shortly!

Enquête sur la rémunération des administrateurs dans le secteur hospitalier

Nous avons lancé deux enquêtes sur la

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](#)

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 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.

betreffende ziekenhuisnetwerken >>.

Alle deelnemers zullen een samenvatting van de resultaten ontvangen. De studie zal evenwel alleen 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.

Webinar reeks “Bestuurders in de cockpit van jouw sociale onderneming” succesvol beëindigd

In september en oktober organiseerden GUBERNA en Verso een 4-daagse-opleiding rond goed bestuur voor sociale ondernemingen. Binnen een uniek online format, waarin de theorie aangevuld werd met praktijkgetuigenissen, gingen we in op diverse thema's zoals de bouwstenen van goed bestuur, de organisatie van de raad van bestuur, het betrekken van stakeholders, en dilemma's in de praktijk van het bestuur.



Vooraf met de dilemma training realiseerden we een primeur. De deelnemers deden hierbij een beroep op de verworven kennis om op interactieve wijze enkele concrete cases van dilemma's in de praktijk van het bestuur aan te pakken.

GUBERNA bedankt Verso hartelijk voor deze samenwerking en kijkt uit naar verdere initiatieven!

Webinar – Top-Executive Salarisstudie 2020 – Hudson

U bent van harte uitgenodigd op het online rapporterings-event van de Top-Executives salarisstudie van Hudson die plaatsvindt op donderdag 26 november om 16.00 h.

Tijdens deze gratis webinar deelt Hudson zijn inzichten met betrekking tot de laatste trends in directieverloning. Dit doen ze echter niet alleen, maar samen met Wouter Torfs (CEO Torfs), Sandra Gobert (Executive Director GUBERNA) en Bert De Greve (Partner Talent Management Hudson).

Registreer nu >>

**GUBERNA Good Governance
Platform & Community**

Activez votre profil

Afin d'utiliser notre réseau de manière optimale,

**GUBERNA is in full digital
transformation**

As you undoubtedly noticed, GUBERNA is in full digital transformation.

nous vous invitons à activer votre profil sur la plateforme de bonne gouvernance de GUBERNA. Vous pouvez ensuite compléter votre profil afin d'entrer plus facilement en contact avec les autres membres.

Vous n'avez pas encore activé votre profil ?

Envoyez-nous un e-mail >> et nous vous fournirons un nouveau lien d'activation.

Votre profil n'est pas à jour ?

Faites nous savoir >> quelle organisation et quelle fonction doivent être mentionnées et nous ajusterons votre profil pour vous.

Vous visitez notre site web ?

Assurez-vous ensuite de vous connecter afin d'avoir accès à toutes les informations et à tous les avantages réservés aux membres. De plus, cela vous permettra de vous inscrire plus rapidement aux événements et d'être correctement mentionné dans la liste des participants.

With the launch of our new CRM tool and our new accounting programme, we have reached the next phase of our digital transformation journey.

In the previous months we have carried out extensive data cleaning and we have taken measures to ensure a smooth transfer. However, we are aware that, despite all our efforts, there will be issues. For this we offer you our utmost apologies!

If you experience problems or notice mistakes, please contact us at **isabel.alonso@guberna.be**.

We will do our utmost to rectify them as soon as possible.



GUBERNA Alumni Forum – 10 December 2020 – on invitation

The economic trends for 2021 & beyond

How will the non-financial ESG measures impact investments.

The world is at crossroads now that the Covid-19 pandemic has disrupted many aspects of the global economy. As boards have a tremendous influence and impact on how society functions and how the future is shaped, they should seize the moment to engage into a more sustainable path.

How do we operate amid growing uncertainty? How do we ensure sound decision making and emotional containment while focusing on long term value creation? How do we generate profitable solutions to the relevant problems of our planet without harming?

In recent months we've seen multiple state-linked interventions to support the economy. One of them, economic nationalism, should be understood as a set of practices to create, bolster and protect national economies in the context of world markets. In a crisis, countries will pursue their narrow self-interests, very likely to the detriment of the world economy at large.

Simultaneously, there is an increased pressure on companies to foster their resilience, engage in an ESG transition and take meaningful actions. We need an economic system that not only looks good but is good.

The above topics raise a lot of questions for the medium- and long-term strategy of all types of companies and industries, and put pressure on the strategic, leadership and monitoring duties of their board of directors.

Join us for the digital GUBERNA Alumni Forum at which **Jan Van Hove, Chief Economist at KBC** will share his insights. [More information >>](#)



GUBERNA Alumni Sparkles

Good governance als toegevoegde waarde voor NGO's: een getuigenis.

"De Coronacrisis heeft een enorme impact gehad op Artsen zonder Vakantie. Dit was een opportuniteit om de samenstelling van de raad van bestuur professioneler aan te pakken. Na een zelfevaluatie op basis van een tool ontwikkeld door Verso, hebben we een competentiematrix opgemaakt, geïnspireerd op het door GUBERNA ontwikkelde model. We definieerden de vereiste competenties voor onze raad van bestuur en gaven aan elk topic een wegingsfactor. Het is echter belangrijk niet op onze lauweren te rusten maar permanent aandacht te hebben voor innovatie. In onze sector betekent dit uitkijken naar nieuwe samenwerkingsvormen op vlak van kennisuitwisseling, naar nieuwe partners op het terrein en in België."

[Lees hier het volledige interview >>](#)



Our upcoming events

- 23/11/20 European Executive Reward Conference >>
Executive Rewards – Is a New Era Dawning?
- 24/11/20 GUBERNA Home of Governance Talks - Guido Van Herpe >>
- 26/11/20 Webinar - Top-Executive Salarisstudie 2020 - Hudson
- 10/12/20 GUBERNA Alumni Forum – Economic perspectives - digital format

- 19/01/21 New Year Ceremony - digital format
- 03/03/21 Family Business Award of Excellence - on invitation



Institutional

Lloyd's Insurance Company

Collective

Bank Delen

Meet our Partners and Journey members



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