



## **GUBERNA Summer School 2021 GUBERNA International Governance Forum The Human Factor in Boards**

**28 June 2021**

### **Board Dynamics: What's in a name?**

The last two years we have observed several societal changes as a result notably of the constraints linked to Covid19. Teleworking changed the way of conducting some aspects of the business. Some organisations came under a lot of pressure, sanitary and/or financial. The board of directors was no exception. As our GUBERNA eXperience Sessions and GUBERNA Home of Governance talks showed, some businesses had to rethink their business model completely, others built further on foundations which were already there. The board of directors sometimes had to make quick decisions, very often on HR-related challenges.

Undeniable, from many perspectives, board dynamics and directors' behaviour are more and more relevant. In situations of crisis, decisions are less based upon "rational" criteria, because despite the urgency of the situation, not all facts and figures are available. The board dynamics become even more central to decision-making. In our Liber Amicorum (2019), Levrau, D'Hondt and Timmerman already reflected upon the importance of board dynamics and presented a pilot study on director's behaviour. In their introduction, they mentioned the recent growing attention to board dynamics:

"In a few years' time, revisions of the corporate governance codes have included the notion of "culture" in their recommendations; (European) Supervisory Authorities in the financial sector have put directors' behaviour on top of their agenda; directors' training programmes increasingly focus on soft issues and dilemma teaching and, last but not least, board members themselves realise the importance of constructive challenge, contribution and ethics within an atmosphere of trust."

For sure, board dynamics has come out of darkness, but are we really aligned in our definition or interpretation? From a non-exhaustive analysis of a new literature stream in board research, it becomes clear that the concept of board dynamics is not uniformly used, nor does it encompass a single attribute. In contrast, board dynamics can be defined as an overarching concept including a heterogeneous set of variables ranging from processes to emerging states. **Continue>>**

### **Interested in this topic?**

**Check out our [GUBERNA Summer School>>](#) and [GUBERNA International Governance Forum>>](#) which take place on 28 June 2021.**



## Knowledge Development

---

### Est-il urgent pour votre Conseil d'Administration de s'attaquer au changement climatique ?

**La décision dans l'affaire Milieudefensie contre Royal Dutch Shell : désormais la jurisprudence contribue aussi à façonner la troisième vague de gouvernance**

Le 20 décembre 2019, l'affaire Urgenda a été clôturée par décision de la Cour suprême néerlandaise. Après le rejet du pourvoi en cassation, il a définitivement été décidé que les Pays-Bas doivent se conformer aux accords internationaux visant à limiter les effets du changement climatique. Sur la base du devoir de diligence et des articles 2 (droit à la vie) et 8 (droit au respect de la vie privée et familiale) de la CEDH (Convention européenne des droits de l'homme), le gouvernement néerlandais a été condamné à réduire ses émissions de CO2 d'au moins 25 % par rapport à 1990 et ce, pour le 31 décembre 2020.

Avec les professeurs Luc van Liedekerke (économie et éthique, KUL), Olivier De Schutter (économie et droit social, UCL) et Jean Viard (économie et sociologie, Sciences Po, Paris), nous avons discuté des possibles conséquences de telles décisions de justice sur la gestion de nos entreprises lors du premier forum digital des membres de GUBERNA, pendant le lockdown Covid-19 du printemps 2020.

Nous nous sommes en particulier posé deux questions, à savoir :

1. les personnes morales de droit privé peuvent-elles, par analogie et sur la base de motifs juridiques identiques ou similaires, également être tenues pour responsables des conséquences du changement climatique, et
2. quel est le rôle des acteurs de la gouvernance dans un tel contexte : cela conduira-t-il à un changement de paradigme touchant aux rôles et responsabilités respectifs des organes et à la structure de l'entreprise ?

Le jugement Shell rendu par le Tribunal de La Haye le 26 mai dernier apporte de nouveaux éléments de réponse à ces questions. [Continuez>>](#)

---

### Update on “sustainable corporate governance and due diligence”

On 10 March, the European Parliament adopted a resolution recommending the Commission to initiate a legislative proposal on corporate due diligence and corporate accountability. [Read the resolution>>](#)

Accordingly, the European Commission launched a public consultation on the topic, which received almost 500.000 (!) answers. It is now preparing a legislative proposal, which is expected to be published in the second semester of 2021. The proposal would have two main components. The first would be dedicated to due diligence duties of firms along their value chain. The second would be dedicated to sustainable corporate governance and would aim to “enable companies to focus on long-term sustainable value creation rather than

short-term benefits”.

As a knowledge and member institute, GUBERNA closely follows up the EU developments in this matter. Through its involvement in ecoDa, GUBERNA is able to have a voice in the European scenery. In particular, GUBERNA contributed in both ecoDa's responses to the report on due diligence as well as in the public consultation on sustainable governance and participated in several webinars dedicated to this topic.

On the national level, GUBERNA has called upon its Board of Directors, the Academic Council and its Alumni to prepare a response to the public consultation on sustainable governance as well. Moreover, the theme is thoroughly underpinned in [a paper by Prof. dr. Eddy Wymeersch>>](#), Chairman of the GUBERNA Academic Council. Finally, GUBERNA has published [a reflection note>>](#) on the matter. In a nutshell, it fully agrees with the overarching goal of promoting sustainable value creation by companies, but it criticises the exclusive focus of the European Commission on binding legislation in cases where self-regulatory approaches (e.g. the 'comply or explain' principle) can be more effective.

---

## Interesting reads

We have recently added the following books to the GUBERNA Home of Governance library. Visit us in Brussels to consult them!

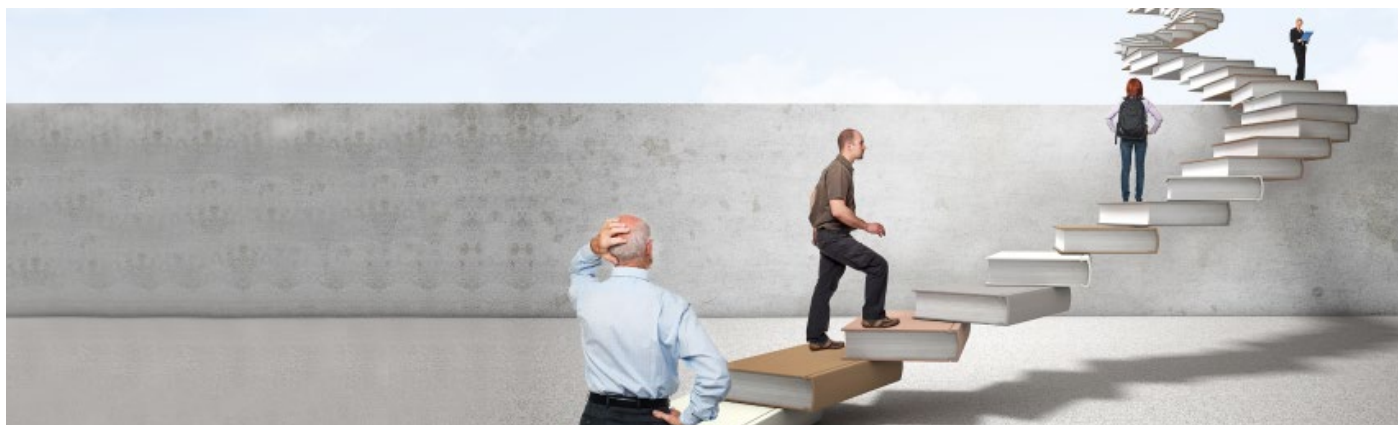
### Wetboek van vennootschappen en verenigingen

Comme le Code des Sociétés et des Associations évolue depuis sa diffusion en 2019, GUBERNA tenait à disposer de sa dernière version dans sa bibliothèque. C'est désormais chose faite.

### Iedereen eigenaar - het hoe en waarom van participatief ondernemen, by Geert Janssens

- Wat is participatief ondernemen?
- Hoe maak je financieel eigenaarschap concreet?
- Waarom zou je er zelf mee aan de slag gaan?

Medewerkers die met volle overgave de 'extra mijl' willen gaan alsof ze zelf eigenaar zijn van de zaak, die kan iedereen gebruiken, zeker in turbulente en disruptieve tijden. Maar wat bepaalt of iemand dat gevoel van eigenaarschap ontwikkelt en beleeft? Iedereen eigenaar brengt participatief ondernemen terug tot zijn essentie: een cultuur van samenwerking, organisatorische efficiëntie én resultaatdeling onder eigenaars.



---

## Lifelong Learning

---

### The Human Factor in Boards - 28/06/2021

### 2021 GUBERNA Summer School: join our Lifelong Learning experience

We are putting together a programme which will provide you with a memorable learning experience and an inspiring event, updating you on the latest trends in governance and raising your awareness on what makes

the board of directors work effectively.

### **Session 1: Bridging academia and practice - Recent trends and their impact on Board Dynamics**

We start with an update of what academic research is saying about the potential (dys)functions of boards of directors, an overview of our members' perception of board effectiveness, and an interactive immersion into some board dilemmas.

The session will be led by GUBERNA's team of recognised experts in Board Dynamics.

### **Session 2: Testimonials from Leaders, Board Members & experts - Board interactions & decision-making – towards a new mindset?**

In a constantly changing environment, our high-level speakers will share their experiences on how Board Dynamics are affected and are evolving towards resilience & sustainability. What happens with the Board Dynamics if your business environment accelerates? What is the impact of external factors like activists' shareholders on decision-making?

The themes will be looked at from both Leaders' and Board Members' lenses, taking the angle of different types of organisations.

### **Session 3: Interactive workshops - What about the Board Dynamics in your Board?**

Based on the latest trends in Board Dynamics shared in the previous sessions, you will have the opportunity to dialog, exchange, reflect and propose areas for improvements during interactive workshops.

The session will be facilitated by the GUBERNA Lifelong Learning Team.

### **Session 4: Digital transformation: a perspective from the Boardroom - Enabling technologies of the Digital Economy**

We will explore the potential impact of digitalisation on Boards Dynamics. We will share and discuss with the participants important and varied aspects linked with the further developments of new technologies, like the impacts on economy, market, sustainability and human interactions.

The inspiring session will be organised by Ecole des Ponts Business School and led by renowned experts in the field of Digital Economy.

### **Practical information**

Date: 28 June (08.45 – 12.30 and from 13.30 – 15.30)

At 16.00, we proceed to the GUBERNA Governance Forum which closes at 18.00.

### **Price**

GUBERNA Summer School including the GUBERNA Governance Forum: €385

GUBERNA Governance Forum (16.00 – 18.00): €85

**Detailed programme and registration>>>**

---

## **Board Dynamics - What is your opinion?**

In preparation of the GUBERNA Summer School, we have launched our first Board Dynamics Diagnostic, a new tool to survey how our members evaluate interactions and decision-making in the Boardroom. We appreciate your input to guide our future research and improve our services.

Could you spare us a few minutes of your time to complete the **Board Dynamics Diagnostic>>>**?

You can use the link several times to assess each Board you are involved in. The survey is anonymous and only global results will be disclosed.

The global results will be used to start a dialog with our members during our 2021 GUBERNA Summer School. In a second step, highlights of the results will also be shared through our regular GUBERNA Monthly Newsletter.

Thank you for your support to ensure that GUBERNA stays one step ahead!

---

## **Specialised programme**

## The role of directors in the financial world of tomorrow

In cooperation with our partners Febelfin Academy and Assuralia, we organise a new edition of “The Board of Directors in the Financial Sector”, which offers you in-depth knowledge to be well-equipped to take a seat in the board of a financial institution.

- What does an (aspiring) director in the financial sector need to know today about the evolving role of the banks and insurance institutions in our society, about the impact of crises, about risks and risk management?
- What is the reference framework and what are the specific requirements for governance in the financial sector?
- How does a board of directors make informed decisions?
- What are the caveats in working with committees, independent audit functions?
- What are the expectations from the supervisory authorities?

A joint team of governance and financial experts bring you the answers to these questions, while guest speakers and your group of peer learners guarantee a high level of exchange of experiences.

**Register today>>**



## Reach

### GUBERNA International Governance Forum Board dynamics – new era & new mindset?

We are thrilled to welcome Prof. Mervyn King as keynote speaker at our first International Governance Forum which takes place digitally on Monday 28 June 2021 following the GUBERNA Summer School 2021. Prof. King will share his insights on enterprise value creation.

The keynote will be followed by a panel debate on CEO/ Board interactions and Board Dynamics for strategic decisions with:

- Timoteo Di Maulo, CEO, Aperam
- Béatrice Richez-Baum, Executive Director, ecoDa (European Confederation of Director Associations)
- Ursula Saint-Léger, CHRO, Aliaxis and Independent Board Member Air France
- Moderated by Gaëtan Hannecart, Chairman, GUBERNA

**More information and registration>>**

### GUBERNA Governance Coaching Programme

De nieuwe agenda van ons **Governance Coaching Programme>>** is beschikbaar.

L'agenda de nos prochains **Governance Coaching Programme>>** est désormais disponible.

De eerste interactieve workshops starten vanaf midden september, dus schrijf u snel in! Indien de sanitaire maatregelen het toelaten, zullen deze doorgaan in bedrijven die reeds gevorderd zijn in hun governance traject en hun ervaring hierin zullen delen.

Nadien start een mentoring periode van 6 maanden waarbij u begeleid wordt door een expert uit de GUBERNA Pool of Talent.

Midden 2022 sluiten we dit traject feestelijk af met de deelnemers van alle regionale sessies.

Wenst u bijkomende informatie?

**Contacteer ons>>**

Les premiers ateliers interactifs commencent dès la mi-septembre, ne tardez donc pas à vous inscrire ! Si les mesures sanitaires le permettent, ils se dérouleront au sein d'entreprises qui se sont engagées dans la même réflexion, qui ont adapté leur modèle de gouvernance et qui partageront leurs expériences avec vous.

Ensuite s'amorce une période de mentoring de 6 mois où vous serez accompagné par un expert du GUBERNA Pool of Talent.

En guise de clôture, un événement festif sera organisé mi-2022 avec tous les participants des sessions régionales.

Vous souhaitez des informations complémentaires ?

**Contactez-nous>>**

"Als je twijfelt om een adviesraad op te starten, doen. Want dan ben je eigenlijk al een jaar te laat."

**Ilse Jansoone, Duke & Grace**  
deelt haar governance ervaring tijdens het GUBERNA Governance Coaching Programme



"La gouvernance est l'organisation des équilibres et du bon sens, où le cœur reste la décision humaine."

**Christophe Barondheid**  
Fondateur et administrateur délégué, Brainhood, partage son expérience de la gouvernance lors du GUBERNA Governance Coaching Programme



---

## Interview met Sofie Monteyne



Wat kan goed bestuur voor een organisatie betekenen? Welke grote verschillen of parallellen zijn er tussen de governance van een ziekenhuis en een haven met een verschillend bestuursmodel?

In een gesprek met GUBERNA, geeft Sofie Monteyne, CFO bij North Sea Port en onafhankelijk bestuurder bij AZ Jan Palfijn, haar visie op deze en andere vragen die op vlak van governance bijzonder boeiend zijn. North Sea Port (NSP) werd recent GUBERNA Journey Member.

**Lees verder>>**

---

## Cyclus voor kmo's

Dit najaar organiseren we opnieuw het programma "Groeien? Uw raad weet raad", in samenwerking met VKW-Limburg, waarin we samen de thema's doorlopen die essentieel zijn voor goed bestuur en daarmee ook de duurzame groei van uw kmo.

**Wat kan u verwachten?**

- 5 interactieve opleidingsavonden
- +10 praktijkgetuigenissen
- Pragmatisch advies op maat van de actuele uitdagingen van kmo's
- Tips & mogelijke valkuilen

In een open, vertrouwelijke sfeer gaan we met een kleine groep deelnemers de dialoog aan rond hoe kmo's door middel van goed bestuur zich ook in onzekere tijden kunnen blijven ontwikkelen en hun doelstelling kunnen behalen.

### Voor wie?

Oprichters, aandeelhouders of bestuurders van een kmo die op zoek zijn naar een kort maar grondig

opleidingstraject om duurzaam te groeien.



**Dit vond Piet Weltjens, Afgevaardigd Beheerder, NV C.S.L. Management evenals ex-deelnemer en spreker, van dit programma:**

“Goede wisselwerking en mix tussen theorie en praktijk, of hoe je de theorie in de praktijk kunt brengen. Erg gericht op actuele thema's. Praktijk getuigenissen waren zéér doelgericht, sprekers gingen geen taboes uit de weg, leren uit fouten is een zéér goede leerschool.”

**Geïnteresseerd ? Bekijk het programma en maak kennis met onze ervaringsexperten>>**

---

## Save the date

### National Member Forum

**09 September 2021**

After endless months of virtual meetings, we really look forward to welcoming you in the Classic Domain in Beersel. A more detailed agenda will follow, but we can already disclose the major headlines:

16.00 – 18.00: Assembly GUBERNA Directors and GUBERNA Certified Directors, under the lead of the Alumni Council (Jo Benoit and Bruno Colmant)

18.00 – 20.00: Member Forum - The Art of Putting Purpose into Practice

- Introduction by Sandra Gobert
- Keynote speeches by Prof. Koen Geens and Prof. Colin Mayer
- Panel discussion with Prof. Koen Geens, Prof. Colin Mayer, Philippe Lambrecht and an international B corp

### Yearly Day of the Listed Companies

**27 October 2021**

GUBERNA, with its partners FEB-VBO and EY, invites you to join them at the 8<sup>th</sup> edition of the Yearly Day of the Listed Companies! It will take place as a physical event on 27 October 2021.

This year, our study day will be dedicated to the theme of **shareholder & stakeholder activism**.

Renowned national and international speakers will share their insights on this very topical issue and what it can mean for your board of directors.

This event will also be a unique opportunity to network with representatives of other listed companies.

More information will follow soon.

20.00 – 22.00: walking dinner

You will receive your personal invitation shortly but you can already [register for the National Member Forum>>](#).

---

## Nieuwe Delta Barometer Good Governance & Innovation in Sport

In 2018 nam een onderzoeksteam van de KU Leuven en UCLouvain voor het eerst de werking van Belgische sportfederaties onder de loep, in samenwerking met het Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité (BOIC), de Delta Group en GUBERNA. In 2020 werd een tweede meeting georganiseerd om te kijken hoe de kwaliteit van het bestuur geëvolueerd is. De resultaten werden recent officieel voorgesteld.

### Hoe ver staan Belgische sportfederaties op het vlak van goed bestuur?

De conclusies van de nieuwe barometer tonen een stijging in de GIIS-index aan van 53,6 naar 57,3. Deze Good Governance & Innovation in Sport Index (GIIS) onderzoekt aspecten van good governance en innovatie in sportorganisaties. Op het vlak van good governance nemen de onderzoekers een stijging van 55,7 naar 61,7 waar. Hieronder vallen aspecten zoals transparantie, democratie, interne verantwoording & controle, integriteit, etc. Specifiek inzake democratie en interne verantwoording & controle is in 2020 een hogere score waargenomen in vergelijking met 2018. Voorts leren we dat 69% van de federaties in België communiceren over de wijze waarop het bestuur wordt verkozen, dat 47% communiceren over de aanwezigheid van regels betreffende 'conflict of interest', en dat 24% het jaarverslag publiek beschikbaar stellen via hun website. Interessant is dat sportfederaties waarvan de bestuurders een diversiteit in leeftijd vertegenwoordigen een hogere GIIS-score bekomen. Ook sportfederaties die geconfronteerd worden met een sterke concurrentie bekomen een hogere GIIS-score.

Algemeen stellen we vast dat er de laatste jaren steeds meer aandacht is voor goed bestuur in sportorganisaties. Sportorganisaties vervullen namelijk een belangrijke maatschappelijke rol en vanuit stakeholders is er een toenemende vraag naar transparantie en verantwoording. Bovendien worden subsidies ook steeds meer gekoppeld aan criteria van goed bestuur.

---

## Welkom aan onze 2 nieuwe Befriended Organisations



### Delta Group

Vanuit het centrum social governance draagt GUBERNA reeds

meerdere jaren bij aan het optimaliseren van de governance in de

sportsector. Om aan dit initiatief deel te nemen en verder te versterken

werd recent een partnerschap met de Delta Group geformaliseerd.

Samen zullen we bijdragen aan de organisatorische versterking en

ontwikkeling van goed bestuur van sportorganisaties.

Welkom en we kijken uit naar de samenwerking!



### **BAN Vlaanderen**

Het GUBERNA Centrum SME Governance zal BAN VLAANDEREN in het kader van deze nieuwe samenwerking ondersteunen op governance vlak. Hiertoe zullen we samen initiatieven ontwikkelen om de goede werking van investeringen in jonge ondernemingen te bevorderen. Een eerste initiatief bestaat uit een online opleidingsmodule aangaande de belangrijkste elementen van de financieringszoektocht. Deze zal ter beschikking gesteld worden van een brede groep (kandidaat-) ondernemers en (kandidaat) business angels.

BAN Vlaanderen is al 20 jaar matchmaker tussen kapitaalzoekende ondernemers en privé-ondernemers. In het samenbrengen van vermogende business angels en ondernemers op zoek naar groeikapitaal, blijft BAN Vlaanderen actief inzetten op succesvolle groeiverhalen die ten goede komen van onze economie. De wise in 'wise deals' steunt op de grote meerwaarde van business angels die mede met hun expertise en advies investeren in de groei van de ondernemer. Daar kan de onderneming alleen maar van profiteren. Verder blijft BAN Vlaanderen ook wisdom en kennis promoten via het gratis en online opleidingsplatform: de WISE Academy. De meest succesvolle deals werden altijd geclosed op basis van goede voorbereiding.



**Stimuler un réflexe « gouvernance » précoce, c'est aussi soutenir les jeunes entrepreneurs qui rêvent de solutions innovantes pour un futur plus durable ... et qui les créent.**

**Bravo Marie Jemine, fondatrice de la start-up L'Empoteuse et lauréate du forum Mind & Market LLN 2021 - catégorie agroalimentaire ! Nous sommes très heureux de te récompenser par un Young GUBERNA membership et de t'accueillir dans notre communauté.**

Du 20 au 30 avril dernier, s'est déroulée la 13e édition du Forum Mind & Market Louvain-la-Neuve dont la mission est de connecter l'innovation et le marché, en donnant l'occasion à des porteurs de projets innovants de se faire challenger par un public d'entrepreneurs et d'experts,

afin de se confronter le plus tôt possible au marché et de se construire un réseau adapté à l'accélération de leur projet. Dans un environnement changé, la mission de Mind & Market a été testée par la crise sanitaire comme jamais auparavant. Comprendre comment les besoins des entrepreneurs ont évolué et comment y répondre est devenu crucial pour les acteurs clés de notre écosystème entrepreneurial. [Lire plus>>](#)



**The GUBERNA Pool of Talent continues to grow!**

We warmly welcome 3 new members: Ophélie Mortier, Geert Maelfait and Luc Feipel. We are grateful and honoured that we can rely on their expertise to help us develop good corporate governance practices across all types of organisations.



**Ophélie Mortier>>**

Impliquée sur les questions d'environnement, social et de gouvernance depuis les 15 dernières années, je me passionne pour les questions de gouvernance en particulier. En effet, l'adoption des meilleures pratiques en la matière est une promesse pour l'avenir durable de l'entreprise et un gage d'un engagement sur les questions globales d'enjeux de durabilité.

De plus, le mouvement qui s'opère ces dernières années d'une gouvernance « actionnariale » (shareholder governance) vers une gouvernance des parties prenantes (« stakeholders governance ») conduit à des questions majeures pour les entreprises et une nouvelle donne pour leur gouvernance future.

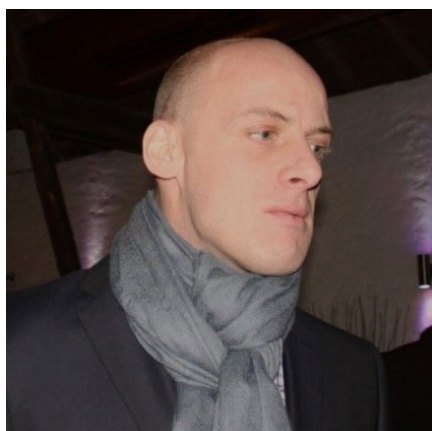


**Geert Maelfait>>**

Als onafhankelijk bestuurder, actief onder naam GM lex, wil ik mandaten en opdrachten aannemen om kmo- en socio-profit instellingen te besturen of te adviseren.

Ik heb een carrière als bedrijfsjurist in de verzekeringswereld, gedurende 40 jaar, en ben er nog actief als Onafhankelijk bestuurder bij een niche-verzekeraar, en Erkend Compliance Officer bij diverse instellingen.

Ik was gedurende 11 jaar Penningmeester van Rode Kruis Vlaanderen en ben sinds einde 2017 GUBERNA Certified Director.



**Luc Feipel>>**

Experienced finance professional with over 20 years at international level. In charge of not only finance & administration, but also responsible for more than 2.000 flexworkers every day. During my journey at Randstad, I understood that an excellent knowledge of the company and social environment is mandatory for high standard delivery, and strong communication and organisation skills are necessary to execute the function in a sustainable and meaningful way in order to fulfill the requirements from the Executive Board and the stakeholders.

Married, and two children, I enjoy travelling which is a perfect combination to my hobby, marathon running.

**Are you a GUBERNA Certified Director with board experience and do you want to join our GUBERNA Pool of Talent? Check out our website for additional information>>.**

---

**Deelname aan research als teambuilding rond strategie in uw**

## familiebedrijf

De Universiteit Hasselt en Universiteit Antwerpen voeren in samenwerking met GUBERNA een grootschalig onderzoek uit rond strategische veranderingen in Belgische familiebedrijven. Een thema dat gezien de huidige economische malaise enkel aan relevantie wint. Het betreft een **multi-respondent-onderzoek** waarbij zowel alle leden van de raad van bestuur als van het management betrokken worden.

Na afloop ontvangen bedrijven die hun medewerking hebben verleend een **benchmarkrapport**. Hierin wordt hun onderneming vergeleken met andere Belgische, private familiebedrijven. De vergelijking zal enerzijds gebeuren door de gegevens van de Multirespondent vragenlijst (+/- 50 bedrijven). Daarnaast krijgt u ook de resultaten van de uitgebreidere Governance vragenlijst van het ruimere onderzoek bij meer dan 500 bedrijven.

Een uitgelezen manier om uw bestuursleden en management samen te brengen voor een **strategische reflectie** rond concrete onderzoeksresultaten. [Meer informatie>>](#)

---

## Programme pour Président(e)s de conseil d'administration Facilité par ToolBox, en partenariat avec GUBERNA

Vous êtes président ou présidente d'une ASBL ou d'une coopérative de petite et moyenne taille, et vous désirez pouvoir échanger entre pairs sur vos expériences et vos préoccupations dans cette période particulièrement incertaine ? Toolbox, en partenariat avec GUBERNA, organise un programme gratuit regroupant 10 participants pour 3 sessions en mars.

[Plus d'information dans le flyer>>](#)  
[Informatie in het Nederlands>>](#)

---

## Nouveau livre de la Chaire Familles en Entreprises

La Chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC est un centre de recherche de terrain qui observe et décrypte les évolutions des entreprises familiales. Elle vient de publier un nouveau livre « Les carnets du collaborateur », qui vise à aider les dirigeants des sociétés familiales à attirer des collaborateurs et à créer des équipes engagées. Intéressé(e) ? [Visionnez le trailer du livre>>](#)

---



### Mon entreprise cherche des candidats administrateurs

[Vous êtes à la recherche d'administrateurs externes](#)



### Je suis candidat administrateur

[Nous avons reçu 4 nouveaux postes vacants des](#)

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-membres de GUBERNA.

**Contactez-nous ! Nous vous assistons volontiers >>**

entreprises qui veulent renforcer leur conseil d'administration et cherchent des administrateurs externes ou exécutifs.

**Connectez-vous>>** pour consulter le(s) poste(s) vacant(s) et y répondre.

Ces postes vacants sont toutefois uniquement disponibles pour les membres de GUBERNA.

---

## GUBERNA Good Governance Platform & Community

### Activez votre profil

Afin d'utiliser notre réseau de manière optimale, 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.



---

## Alumni

---

### GUBERNA Alumni Sparkles meets Loïc De Cannière

**De echte ziel van de economie van impact investeringen ontdekken: mensen tot ontplooiing laten komen dankzij de economische activiteit.**

Vandaag stellen we u graag voor aan Loïc De Cannière, Oprichter en Voorzitter van de Raad van Toezicht van Incofin Investment Management.

Hij neemt ons mee in de boeiende wereld van Impact Investment of hoe een economisch principe een zeer sociale overtuiging kan hebben en welke eisen dit aan bestuurders en good governance stelt. Laat u meevoeren in een boeiend betoog van een gepassioneerd en bezielde ondernemer. **Naar het interview>>**



- 28/06/21 [GUBERNA Summer School - The Human Factor in Boards>>](#)
- 28/06/21 [GUBERNA International Governance Forum>>](#)
- 09/09/21 [GUBERNA National Member Forum>>](#)
- 27/10/21 [Yearly Day of the Listed Companies](#)



**Welcome to our new SME Discover member**  
**Optimile BV**  
**RiskSolutions BV**

**Meet our Partners and Journey members**



ALLEN & OVERY



delaware

Deloitte.

d e m i n o r  
SHAREHOLDER & GOVERNANCE SERVICES



hudson  
Beyond commitment.

LRM  
Oxygen for growth



sfpi fpim



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](http://www.guberna.be)  
[info@guberna.be](mailto:info@guberna.be)