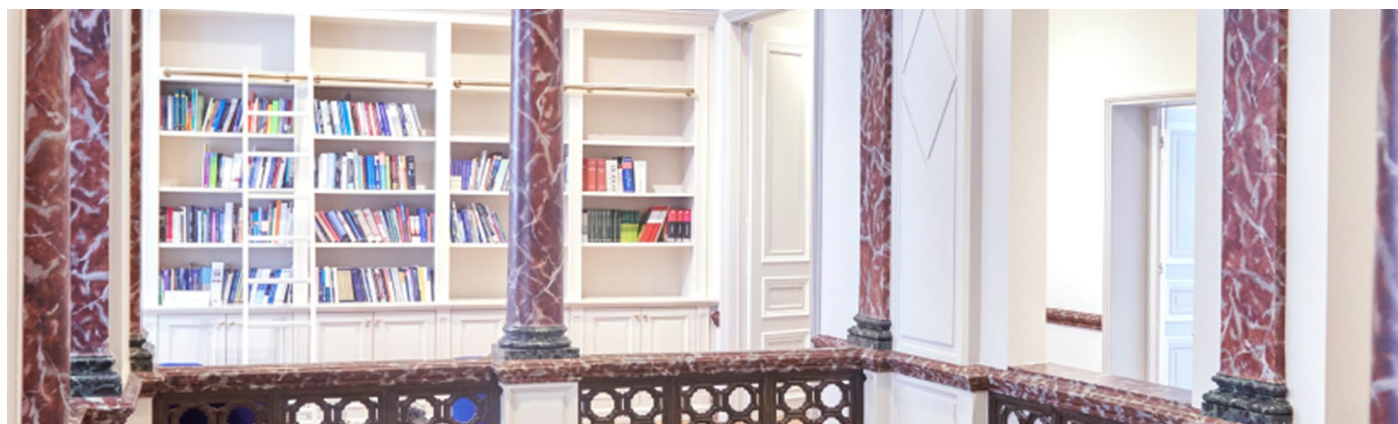




Home of Governance Talk met Jean-Louis de Cartier & Liesbeth De Ridder

Cartamundi werd recent uitgeroepen tot Belgische Ambassadeur van de Family Business Award of Excellence. GUBERNA zat als content partner van het initiatief op de eerste rij naast collega partners EY, FBN, BNP Paribas Fortis en De Tijd/l'Echo.

In dit interview gaat Liesbeth De Ridder van het GUBERNA Centre Family Business Governance dieper in op het governance verhaal van de eerste laureaat met Jean-Louis de Cartier, voorzitter en referentieaandeelhouder.

Cartamundi is wereldleider in de productie van speelkaarten (voor thuisgebruik en in casino's), verzamelkaarten (zoals Pokémon) en bordspellen of kaarten voor bordspellen (zoals Monopoly, Cluedo of Uno). Cartamundi vierde in 2020 zijn 50ste jubileum. Cartamundi is een internationale speler en heeft 13 productiefaciliteiten in 11 landen, aangevuld met verkooporganisaties in 12 landen.

De onderneming kende de voorbije jaren een opmerkelijke groei en is een grote en standvastige werkgever. Over een periode van 5 jaar is de omzet verdubbeld door zowel organische groei als overnames. Ook de toegevoegde waarde is gestegen en wel met 30%. Net als het personeelsbestand dat van een goede 1.500 naar 2.500 werknemers ging.

Cartamundi is een verhaal van verbondenheid, van "samen sterk": 2 concurrenten die 50 jaar geleden beslist hebben om samen te gaan en daar een unieke structuur voor te creëren. Met inmiddels een 7de generatie aandeelhouders en een track-record van 50 jaar, heeft deze geen windeieren gelegd.

Er werd van in het begin bewust gekozen om als familiale aandeelhouder geen uitvoerende functie op te nemen in het bedrijf en te werken met een professionele, niet-familiale CEO. Deze keuze geeft meer doorgroeimogelijkheden voor managers ("er zitten geen familieleden in de weg") en biedt de flexibiliteit om aan de top profielen te kiezen die op basis van competenties en ervaring het best passen bij de uitdaging die voorligt (wat soms moeilijker te realiseren is met familiale managers), en indien nodig kan er snel geschakeld worden.

De familiale aandeelhouders bewaken waarden, de langetermijn visie, de passie en de kennis. De twee familiale aandeelhouders hebben een gelijkaardige achtergrond maar zijn eveneens complementair qua kennis en netwerk. De onafhankelijke bestuurders brengen specifieke skills aan, waarborgen een bredere en objectievere kijk en fungeren indien nodig als klankbord voor de verschillende governance actoren.

Naar de 'next gen' toe is er geen druk. Ze moeten de tijd krijgen om zelf uit te zoeken wat ze willen en welke rol ze willen opnemen. Wel wordt in de opvoeding getracht de "goesting" voor het ondernemen over te brengen. Momenteel zitten reeds verschillende generaties in de raad van bestuur.

Tenslotte wordt duurzaamheid steeds meer een belangrijk onderdeel van 'responsible ownership'. De purpose van Cartamundi is om duurzame en winstgevende groei te creëren en daarbij relevant te zijn voor de samenleving. Deze 'license to operate' wordt bij Cartamundi toepasselijk omschreven als "The right to play". Ook het recente initiatief van Medimundi (met de productie van FFP2 en FFP3 mondklappers) past mooi in dit plaatje.



Knowledge Development

New edition of the ecoDa Guidance and Principles for Unlisted Companies – a better fit to today's challenges

ecoDa recently released an update of its groundbreaking Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies, endorsed by Commissioner Didier Reynders, the OECD - OCDE, the IFC - International Finance Corporation and European Family Businesses.

With the growing public scrutiny of corporate behaviour and public demand for improved corporate accountability and transparency, ecoDa revised its principles of good governance for unlisted companies. The new version provides a more modern treatment of the role that ESG issues must play.

The 14 principles are presented from a dynamic phased approach, taking into account the degree of openness, size, complexity and level of maturity of individual companies and are adapted to the specific challenges faced by unlisted companies.

It has been enriched with a self-assessment questionnaire that allows companies to regularly measure their progress on the path to good governance.

[Consult the publication>>](#)

Summary Director's Day

Unlocking Resilience through Good Governance

23 februari 2021 stond met stip genoteerd in de agenda van de GUBERNA leden. Die dag vond immers Director's Day plaats, de 'hoogmis' van GUBERNA. En welk thema springt dit jaar meer in het oog dan 'resilience' of veerkracht.

Gezien het belang van dit thema in de huidige tijd, bieden we u graag een samenvatting aan met de key learnings. De video met Franstalige bindteksten is nu reeds beschikbaar op ons YouTube kanaal en binnenkort vindt u de podcast met de Nederlandstalige bindteksten terug op ons podcast kanaal dat we volgende maand lanceren.

[Raadpleeg ook het verslag van dit event>>](#)



Thank you to our event
partner & sponsors



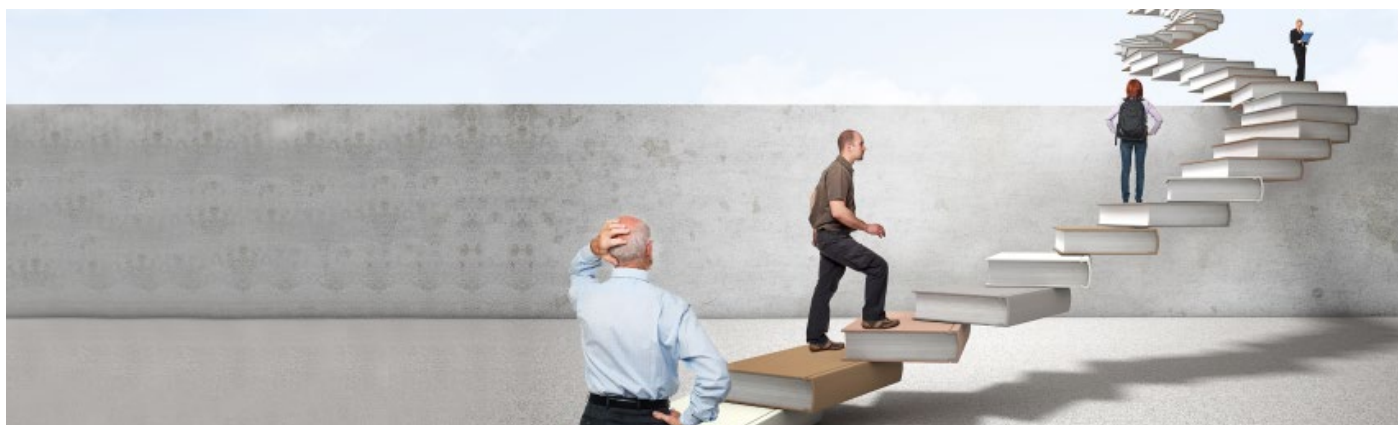
Van Olmen & Wynant



Interesting reads

[How to put purpose back into your business strategy>>](#)

written by Sally Percy, published by Forbes



Lifelong Learning

**GUBERNA Summer School 2021 & GUBERNA Governance Forum
The Human Factor in Boards - 28/06/2021**

GUBERNA warmly invites you to the 2nd edition of the GUBERNA Summer School & the 1st edition of the GUBERNA Governance Forum which take place on Monday 28 June. In view of the sanitary situation, both events will take place digitally on an interactive platform.

The GUBERNA Summer School is part of our permanent education programme, and intends to keep you up-to-date on the latest trends and developments within governance. After last year's successful edition on digitalisation and sustainability, we now return to the essence of board's interaction and decision-making: the human factor.

In the current crisis, leader-capacities appeared, decision-making processes were re-thought.

Central to the board in crisis times are our human qualities:

- How do we mentally cope with increased financial and other pressure, from shareholders or stakeholders?
- How do we keep going in a health crisis, if part of our workforce is absent due to illness?
- How do we keep the human aspect in mind, even if our organisation is more focused on survival?
- How do we keep our perspective a human and ethical one when the whole strategy is realigned towards digital transformation?

We will reflect on these themes and provide you with tips and tricks on how to be aware of board dynamics and psychological factors interfering in decision-making processes.

Our balanced programme of training, workshops and interaction in the morning will be complemented with our **Governance Forum in the afternoon, for which we invited a renowned international speaker** (tba shortly).

Practical information

The Summer School takes place on 28 June from 09.00 to 13.00 and from 15.00 pm to 16.30. At 16.30, we proceed to the GUBERNA Governance Forum which closes at 18.30.

Price

- GUBERNA Summer School including the GUBERNA Governance Forum: €385
- GUBERNA Governance Forum (4.30pm-6.30pm): €85

[Check out our website for more information>>](#)

Specialised programme

The Board of Directors in the Financial Sector

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 6-days' education programme "The Board of Directors in the Financial Sector".

GUBERNA, Febelfin Academy and Assuralia join forces to bring you a programme that 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>>](#)

GUBERNA Lifelong Learning e-programme

Information security to the board

Last week's cyberattack on Belnet once again made it clear that cybersecurity is an important topic on the board's agenda.

While the management should be prepared to deal with such attacks adequately and rapidly, it is up to the board to keep the helicopter view on the risks and consequences of the organisation's information security policy.

Therefore we created an e-programme for directors and aspiring directors, executives and professionals, who want to acquire insights and tips and tricks on how to deal with information security policies, cyber risk assessment and GDPR issues from a board level perspective.

[I want to update my knowledge>>](#)



Reach

Cyclus voor kmo's

Groeien? Uw Raad weet raad! - editie 2021

Dit najaar organiseren we opnieuw het programma "Groeien? Uw raad weet raad", in samenwerking met VKW-Limburg.

Tijdens 5 interactieve opleidingsavonden met meer dan 10 praktijkgetuigenissen doorlopen we samen de thema's die essentieel zijn voor goed bestuur en daarmee ook de duurzame groei van uw kmo.

Door middel van pragmatisch advies, op maat van de actuele uitdagingen van kmo's, reiken we u tips aan voor de verdere professionalisering van uw bestuur en wijzen we u op de 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.

Bent u actief binnen een kmo (oprichter, aandeelhouder, bestuurder) en op zoek naar een kort maar grondig opleidingstraject om duurzaam te groeien?

[Bekijk dan zeker ons programma en maak kennis onze ervaringsexperten>>](#)

GUBERNA Home of Governance Talks welcomes Dominique Valcke on 18 May 2021



On Tuesday 18 May at 17.00, we warmly welcome **Dominique Valcke, CEO van Stadsbader NV**. This session will be held in Dutch.

Don't miss the opportunity to network

Following the session, you can join us for a 30-minute networking session in small groups.

[Register now>>](#)

Did you miss any of the previous editions of the GUBERNA Home of Governance Talks?

[You are invited to discover them on our YouTube Channel>>](#)

Event Knops Publishing

Twee jaar WVV: opdracht vervuld, of werk aan de winkel?

Ronde tafel onder voorzitterschap van Alain François

4 juni 2021, 14.00 - 16.00

Het WVV beoogde het vennootschapsrecht te moderniseren via een doorgedreven vereenvoudiging, een verregaande flexibilisering en aanpassing aan Europese evoluties.

Naar aanleiding van de tweede verjaardag van het WVV overlegt een gespecialiseerd team van beoefenaars van het vennootschapsrecht over de vraag of het WVV zijn ambitie waarmaakt. Moet de beoogde modernisering van het vennootschapsrecht anno 2021 ook via nog andere krachtlijnen gebeuren? Noden en opportuniteiten.

Dit debat gaat door in de vorm van een webinar.

Deze hooggespecialiseerde opleiding richt zich tot de professionele jurist/economist met voorkennis van het vennootschapsrecht. Gelet de mogelijkheid tot interactie is het aantal deelnemers strikt beperkt.

GUBERNA leden kunnen deelnemen aan het voordeeltarief van **€137 (inschrijvingsprijs inclusief het Wetboek Vennootschappen en verenigingen ter waarde van € 68)**. Selecteer hiervoor op het inschrijvingsformulier de 2^{de} optie (lid) en vink in het volgende scherm aan dat u lid bent van GUBERNA.

Graag geven we ook mee dat we binnen ons GUBERNA Certified Director traject de deelname aan dit event erkennen voor 2 education points.

[Meer informatie en registratie>>](#)

FASTFWD

Snelweg naar de digitalisering van Belgische bedrijven

Digitaliseer vandaag, profiteer morgen!

De meest succesvolle bedrijven zijn sterk gedigitaliseerd. Veel bedrijven snappen het belang van digitaliseren, maar weten niet hoe eraan te beginnen.

Daarom komt Fastfwd met concrete initiatieven om de digitalisering voor elk bedrijf, groot of klein, mogelijk te maken. Fastfwd Belgium wil praktische hulpmiddelen aanbieden die elk bedrijf of overheidsdienst meteen kan inzetten. Zo nemen we samen de snelweg naar een digitale toekomst. [Meer info>>](#)

Interview met fintechentrepreneurs Jurgen Ingels en Stefan Dierckx in De Tijd>>

Digitaal leiderschap- digitale transformatie start van bovenuit.

Elke verandering start aan de top. Ook het idee van digitale transformatie moet actief ondersteund en gedreven worden vanuit de Raad van Bestuur. Daarom is het de ambitie van Fastfwd om technologie en digitalisering op de agenda te zetten van de Raad van Bestuur, dit zowel in grote als in kleine bedrijven. Uiteraard werkt GUBERNA hier graag aan mee.

Via allerhande initiatieven willen wij dat degenen die verantwoordelijk zijn, de voordelen van digitalisering voor het bedrijf begrijpen en toezien dat er concrete acties worden opgezet om de digitale transformatie in uitvoering te brengen.



Door de COVID-19 crisis hebben veel bedrijven de ommezwaai gemaakt naar nieuwe (digitale) werkvormen.

Het ideale moment om een pragmatisch actieplan te creëren om de digitale transformatie in Belgische bedrijven te versnellen.

Daarom hebben Jurgen Ingels (Smartfin Capital) en Stefan Dierckx (Projective, Exellys) een groep van (digitale) leiders samen gebracht. Hieruit is het initiatief **FastFwd Belgium** ontstaan.

"Wij geloven in de kracht van Belgische bedrijven om de digitale transformatie op grote schaal mogelijk te maken en sterke ambities om te zetten in echte oplossingen."

Hoe ver sta jij met de digitalisering van je organisatie?

Een succesvolle digitale transformatie is alleen mogelijk als je weet waar je staat en waar je naartoe wil. Met de Digital Maturity Scan wil Fastfwd bedrijven helpen om in te schatten waar ze zich bevinden in hun digitaal transformatieproces. De Digital Maturity Scan gebruikt het Digital Quotient model van McKinsey.

Doe de test voor 16 mei!>> en ontvang in juni een individueel rapport met een benchmark t.o.v. andere bedrijven in jouw eigen sector en andere sectoren, de digitale leiders en het Belgisch gemiddelde. Daarnaast kom je te weten wat je sterktes en werkpunten zijn om jouw digitale transformatie tot een succes te brengen.

Check out the new functionalities of our digital member community and discover our e-learning programmes



Liesbeth De Ridder

[Stuur een email naar Liesbeth](#)

[+32471025270](#)

liesbeth.deridder@guberna.be

[Visit website](#)

[my LinkedIn profile](#)

Mandaten

- ACTUELE MANDATEN**
- 2013 - **Festival van de Klerafestival**
Bestuurder
- 1995 - 1996
Vlerick Business School
Researcher
- 1996 -
GUBERNA
Secretary General
- 2005 -
Belgian Corporate Corporate Commission for

Heeft u uw profiel nog niet geactiveerd?

Stuur ons een mailtje>> en we bezorgen u een nieuwe activatielink.

Is uw profiel niet up-to-date?

Laat ons weten>> welke organisatie en functietitel we moeten vermelden en we passen dit aan voor u.

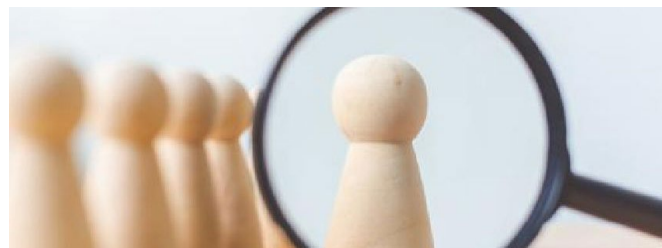


My organisation is looking for board members

Are you looking for external board members to strengthen your board of directors?
GUBERNA supports you by sharing your open board mandates with our member network.

This is a service that we offer everyone, members and non-members of GUBERNA.

Contact us. We look forward to helping you further>>



I am looking for a board mandate

A service for GUBERNA members

We have received 3 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 >>



Alumni

GUBERNA Alumni Sparkles meets Yvan De Cock Wat betekent het om een onafhankelijk bestuurder te zijn in een gereguleerde omgeving?



Yvan De Cock is een ervaren bankier met een ruime bestuurderservaring. Sinds 2018 is hij onafhankelijk bestuurder bij Bank Degroef Petercam.

In een gesprek met GUBERNA Alumni Sparkles gaat hij dieper in op wat het betekent om een onafhankelijk bestuurder te zijn in de gereguleerde bankomgeving van een niet beursgenoteerde bank met een gedifferentieerd aandeelhouderschap (vanuit oorsprong familiaal). Naast de 'corporate governance rules' en de vennootschapswetgeving, is een bank onderhevig aan specifieke reglementering en toezicht.

Hij deelt bovendien zijn ervaring in de specifieke comités waarin hij zetelt. Een dynamisch bestuursorgaan houdt zich scherp door de diversiteit van de aanwezige competenties, de 'self-assessment', het constant bijhouden van de omgevingsfactoren en noodzakelijke kennis en kunde, transparantie van strategie en informatie en tenslotte ook de voorbereiding van een 'post-covid' organisatie die de noden van klanten het best beantwoordt.

[Naar het interview>>](#)



Our upcoming events

18/05/21 GUBERNA Home of Governance Talks – Dominique Valcke >>

Followed by a 30-minute networking and interactive session in small groups.

- 04/06/21 KnopsPublishing - Twee jaar WVV: opdracht vervuld, of werk aan de winkel? >>
- 28/06/21 GUBERNA Summer School - The Human Factor in Boards>>
- 28/06/21 GUBERNA Governance Forum>>



Welcome to our new Collective member

Practimed CV

Welcome to our new SME Discover member

MOLPAC BVBA

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