



We hope you all had a revigorating summer break. As the sanitary measures are gradually becoming less stringent, we look forward to welcoming you personally, in safe conditions, at our events and education programmes. Some of you we will meet this evening in person at the GUBERNA Alumni Assembly and the GUBERNA National Member Forum. However, do not forget to download the Covid Safe app so you can present your Covid Safe Ticket at the welcome desk (or a recent negative PCR test).

As from September 1, we also open the doors of our Home of Governance where our members can visit us from Monday to Thursday between 09.00 and 17.00 hours. **Check out the safety regulations>>** before you pass by and **discover the present you will receive>>** (until depletion of stock). If you are not able to visit us in person, you can still take advantage of our **promotional book offer>>** (until 30/11/2021).

In this newsletter we have gathered for you some interesting articles on sustainable value creation, the future role of audit committees in the context of sustainable corporate governance and a summary of the research conducted by the RCEF on family firms.



## Knowledge Development



**Explanatory note on sustainable value creation:  
interview with Thomas Leysen**

The 2020 Code places substantial emphasis on sustainable value creation. In order to help companies implement this important principle, the Committee recently published an [explanatory note>>](#) on the subject.



We had the opportunity to interview Thomas Leysen, chairman of the Corporate Governance Committee. He stressed that “sustainable value creation is most definitely not a buzzword, but the central task for corporations in the 21st Century”.

[Read the interview>>](#)

---

## **ecoDa and Accountancy Europe: Reflections on the future role of audit committees in the context of sustainable corporate governance**

In February 2021, Accountancy Europe and ecoDa organised a collaborative workshop supported by EY Wavespace methodology on the future role of audit committees as part of sustainable corporate governance. The workshop brought together board and audit committee members, business leaders and investor representatives from across Europe, along with policymakers, representatives of non-governmental organisations and the accountancy profession.

The [report>>](#) of this workshop "Driving the evolution of sustainable corporate governance: reflections on the future role of audit committees" examines how an evolution in corporate governance would affect audit committees. It explores changes for audit committees that build on existing responsibilities, while stimulating innovation in policymaking.

The ideas put forward by the workshop participants, are summarised in the report. Some of the key reflections are that:

- Boards, including audit committees, should consult with their relevant stakeholders and consider their interests as part of board decision-making.
- Integrating sustainability considerations into the company's strategy and operations is the responsibility of the full board, as well as the CEO.
- The audit committees should review their composition and assess their skills and experience regarding ESG matters.

[Read the report>>](#)

---

## **Ondernemerschap in familiebedrijven en de raad van bestuur**

In het kader van het GUBERNA Research Partnership dat we afgesloten hebben met het Research Center for Entrepreneurship and Family Firms (RCEF) van de UHasselt, delen we graag de samenvatting van het onderzoek van RCEF naar ondernemerschap in familiebedrijven en de raad van bestuur.

# Entrepreneurial intention-action gap in family firms

Bifurcation bias and the board of directors as an economizing mechanism

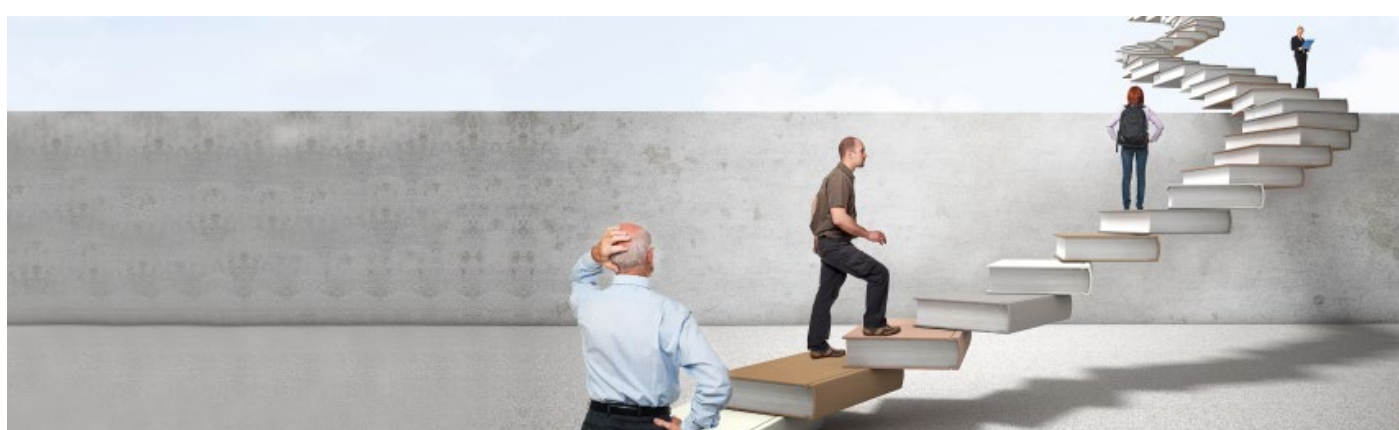
Prof. dr. Jelle Schepers, Prof. dr. Wim Voordeckers, Prof. dr. Tensie Steijvers, Prof. dr. Eddy Laveren



## Intention-behaviour gap ook in familiebedrijven

Recent onderzoek van het Research Center for Entrepreneurship & Family Firms (RCEF) aan de UHasselt heeft aangetoond dat intention-behavior gap ook bestaat in familiebedrijven. Uit data vergaard bij 223 Vlaamse familiebedrijven blijkt dat heel wat Vlaamse familiebedrijven sterke ondernemende intenties hebben maar dat deze intenties niet steeds geïmplementeerd worden zoals voorzien. Enkele voorbeelden van deze intention-behavior gap in familiebedrijven zijn: het uitstellen van een geplande investering in R&D, het voorziene budget voor een risicovolle investering terugschroeven, of minder drastische innovaties doorvoeren dan initieel gepland. Hoewel heel wat Vlaamse familiebedrijven dus wel degelijk ambitieuze ondernemingsplannen hebben, zorgt de intention-behavior gap ervoor dat er heel wat ondernemend potentieel verloren gaat.

De voornaamste reden die de onderzoekers in hun studie naar voren schuiven ter verklaring van deze intention-behavior gap in familiebedrijven is het fenomeen 'bifurcation bias'. [Lees meer>>](#)



## Lifelong Learning

GUBERNA Summer School 2021



## The Human factor in boards – key learnings

At GUBERNA, we identified the increased attention for the human factor in boards as one of the trends of the Covid-year 2021 in academic research and media reporting. Our GUBERNA Summer School of 2021 translated this theme into a focus on board dynamics. Together with our participants, we studied the multiple levels and ways that board dynamics impact decision-making and thought processes. We received input by international speakers and exchanged experiences.

We also presented the results of a study on board dynamics amongst Belgian directors. The study was based on a questionnaire for which we reached out to our GUBERNA members. We asked the respondents to reflect on 22 statements and to indicate how applicable they consider them to their boards. The answers on the questionnaire gave us insights in the board dynamics and the wellbeing of Belgian directors. In total, we received 89 valid questionnaires that were analysed in our framework.

### We reached 5 conclusions that were discussed during our Summer School:

1. Overall, the boards of our GUBERNA members score well in board dynamics. The statement: “All decisions are taken in the interest of the organisation” received the highest score: the respondents indicated that they agree with this statement. As it is an essential condition for a well-functioning board, we are happy that the boards of our GUBERNA members hold it in high regard.
2. Conflict is avoided. Compared to the other statements, the statements about conflict consistently receive a lower score. The balance between a good discussion and an unfair fight is perhaps not always clear or delineated, and the fear for unjust hostilities seems to hinder the necessity of thorough, outspoken argumentative discussions. Accordingly, there is a risk on pressure to follow the majority and a fear for expressing a deviating opinion.
3. Our respondents confirm that size matters: compared to directors from smaller boards, those from larger boards indicate that they are more susceptible to fear of voicing their opinion and that there is more pressure from the majority.
4. The Belgian Code 2020 has an effect: in listed companies, the decision-making process is more formalised and is therefore considered as clearer.
5. The pressure of the media and the shareholders is felt more deeply by chairmen rather than by other directors.

We advocate professionalism in board dynamics: high norms and standards are the first step towards creating a climate of trust and positive interactions. This climate is vital to come to an engaging and constructive debate, without fear for possible challenges. The decisions that follow such discussions will ideally be shared by everyone of the board and will make the board stronger and resilient for future challenges.

### Read more

- [Director wellbeing and resilience COVID 19 | IoD NZ>>](#)
- [Opinie: board dynamics winnen snel aan belang - De Bestuurder>>](#)
- [Board dynamics: what's in a name>>](#)



## Reach

---

### Ontdek ons “Governance Coaching Programme” op maat van KMO’s



**Behoort u ook tot de ondernemers die moeilijk hun weg vinden in de vele uitdagingen die op hen afkomen en bent u op zoek naar een klankbord?**

Een krachtig bestuur met externe experts is de oplossing. Tijdens ons uniek “Governance Coaching Programme” bouwen we samen aan een professioneel bestuur voor uw KMO.

[Meer informatie>>](#)

---

### Réservez votre place pour la Journée Annuelle des Sociétés Cotées !

La huitième édition de la journée annuelle des sociétés cotées, organisée conjointement par GUBERNA et la FEB, aura lieu cette année le 25 octobre 2021. Cette après-midi d'étude portera sur l'activisme sous ses différentes formes : activisme actionnarial, activisme des parties prenantes et activismes de sociétés. Plusieurs orateurs de haut niveau ont déjà confirmé leur participation, dont Alex Edmans (Professeur à la London Business School), Roger Cox (avocat dans l'affaire qui oppose Milieudefensie à Royal Dutch Shell), Bert De Graeve (président des sociétés Telenet et Sibelco), Didier Reynders (Commissaire européen) et Hilde Laga.

Intéressé(e) de savoir ce que l'activisme peut signifier pour votre conseil d'administration ?

[Découvrez le programme complet et inscrivez-vous sans plus tarder>>](#)

---

### ecoDa webinar - 28 September 2021

### Underpinning entrepreneurship and resilience: Key governance challenges for unlisted companies.

Following ecoDa's latest publication on Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe, ecoDa organises this webinar with the participation of DG GROW, its Spanish and UK members, European Champions Alliance, European Family Businesses, La Lorraine Bakery Group NV, and the Laboratories Just Group.

The speakers will discuss challenges and opportunities resulting from the governance implementation process. Testimonies of unlisted companies will flesh out specific practices highlighting the importance of discipline and consistency.

[More information & registration>>](#)

---

### Bent u beschikbaar voor een mandaat of bent u op zoek naar een onafhankelijke bestuurder voor uw organisatie?

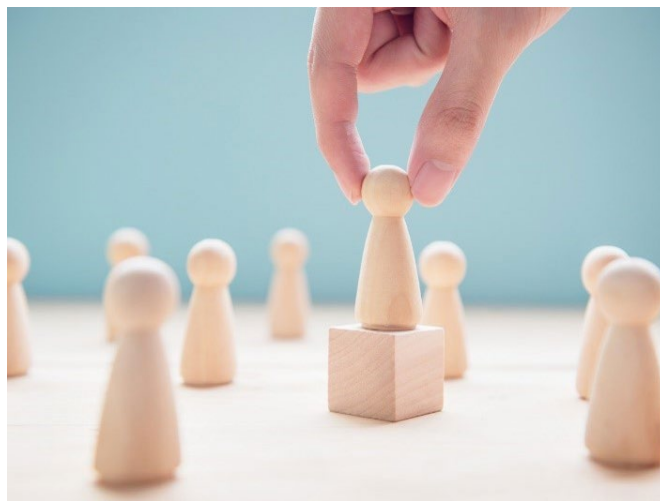
Ook hierbij ondersteunen we u graag.



## Ik ben kandidaat-bestuurder

Wil u uw kennis en ervaring ten dienste stellen van een organisatie of onderneming, **Duidt dit dan zeker aan in uw profiel in de GUBERNA Community>>>**.

Daarnaast publiceren we de vacatures die we ontvangen op onze website. Hou onze emailings in het oog of **bezoek onze website**.



## Mijn onderneming zoekt onafhankelijke bestuurders

We ondersteunen u graag door uw vacature gratis te verspreiden.

Deel deze informatie gerust binnen uw netwerk want deze dienstverlening bieden we ook aan niet leden aan.

U vindt meer informatie op onze **website**.

## Ne ratez pas votre assurance D&O gratuite

Saviez-vous que, grâce à notre partenariat avec **AIG**, vous pouvez bénéficier d'une **assurance (limitée) responsabilité des administrateurs gratuite** ?

Toutefois, cette assurance gratuite ne s'applique qu'aux mandats que vous nous avez soumis par la communauté en ligne GUBERNA.

### Deux conditions importantes pour bénéficier de cette assurance gratuite :

1. Vous devez être en règle avec votre affiliation de GUBERNA.
2. Vous devez tenir à jour vos mandats sur votre profil dans le **GUBERNA Community**

### Vous n'avez pas encore mis à jour votre profil ?

Veuillez le faire dès que possible, compléter vos mandats et indiquer également si vous êtes disponible pour de nouveaux mandats. Si vous rencontrez des problèmes pour mettre à jour votre profil, **nous serons heureux de vous aider**.

Vous n'avez pas encore activé votre profil et vous ne pouvez donc pas vous connecter sur notre site web ? **Demandez-nous un nouveau lien d'activation**.

**N'oubliez pas non plus de vous connecter lorsque vous vous inscrivez à un événement GUBERNA. Votre profil apparaîtra alors dans la liste des participants et vous pourrez vous mettre en réseau plus facilement.**



## Governance cyclus voor kmo's

Op 10 november bijten Tom Verlinden (YUN) en Stephan Baptist de spits af in de nieuwe cyclus "Groeien? Uw raad weet raad".

In een open en vertrouwelijke sfeer doorlopen we met een kleine groep deelnemers de thema's die essentieel zijn voor goed bestuur en daarmee ook de duurzame groei van uw kmo. We gaan 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.

“

Corporate governance:  
eigenlijk gewoon boerenverstand.

Tom Verlinden, YUN

### Wat kan u verwachten?

- 5 interactieve opleidingsavonden
- +10 praktijkgetuigenissen
- Pragmatisch advies
- Tips & mogelijke valkuilen

[Bekijk het programma en maak kennis met onze ervaringsexperten>>](#)



## Alumni

### GUBERNA Alumni Sparkles meets Fabienne Bryskère Témoignage d'une interaction forte entre la théorie et la pratique

Fabienne Bryskère est une CEO expérimentée. Après avoir obtenu son diplôme d'ingénieur civil, elle a travaillé pendant 15 ans pour de grandes entreprises de commerce de détail. Ensuite, elle a endossé durant 6 ans le rôle de CEO chez Multipharma. En plus de son nouveau





rôle de CEO, Fabienne a découvert la collaboration avec un conseil d'administration d'une coopérative belge. Depuis deux ans, elle est passée à un contexte familial.

En tant que CEO du Groupe Mestdagh, elle est la responsable finale d'un groupe de 2 000 collaborateurs et 80 magasins ayant un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros. Depuis ses formations en tant qu'administrateur indépendant chez GUBERNA, elle a déjà assumé 3 mandats dans des PME et start-ups

**Elle partage avec nous son expérience à travailler avec un conseil d'administration en tant que CEO et, désormais également, en tant qu'administrateur. Fabienne établit une comparaison, cite les différences et les relie aux visions qu'elle a acquises durant les formations GUBERNA.**

**Nous vous souhaitons une bonne lecture !>>**



## Our upcoming events

- 09/09/21 GUBERNA National Member Forum>>  
GUBERNA Alumni Day>>
- 28/09/21 ecoDa webinar- Underpinning entrepreneurship and resilience:  
Key governance challenges for unlisted companies>>
- 28/09/21 Hospital Governance Forum – 5th edition  
The role of doctors in hospital governance
- 25/10/21 Yearly Day of the Listed Companies  
Shareholder, stakeholder, corporate activism – the latest trends in corporate governance>>
- 19/11/21 Chairmen & CEO Platform (TBC)\*\*
- 25/11/21 Director's Day Social Profit
- 06/12/21 Yearly event Public Governance
- 14/12/21 GUBERNA Economic Forum (date TBC)  
Welcome @ GUBERNA event (\*) (TBC)





**Welcome to our new Institutional member**  
**ALIDES REIM NV**

**Welcome to our new Social Profit member**  
**Ondernemers Zonder Grenzen (OZG)**

**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.

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

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

**[info@guberna.be](mailto:info@guberna.be)**

---