

**Better Boards,
Better Organisations,
Better World.**

GUBERNA, Instituut voor Bestuurders, gelooft dat goed bestuur leidt tot betere organisaties en dat betere organisaties bijdragen aan een betere wereld. Onze purpose luidt dan ook:

Better Boards, Better Organisations, Better World.

GUBERNA wil goed bestuur bevorderen in alle types van organisaties, gebaseerd op heldere rollen, kwalitatieve besluitvorming, ethiek en integriteit. Goed bestuur omvat leiderschap en ondernemerschap en streeft naar een evenwicht tussen durven en doen. Duurzame waardecreatie is het ultieme doel. We bereiken onze purpose via drie strategische pijlers:



KNOWLEDGE DEVELOPMENT

We inspireren alle governance actoren door 'one-step-ahead' governance expertise te ontwikkelen in deze snel veranderende wereld. Dit doen we aan de hand van eigen onderzoek en studieprojecten en door inhoudelijke thema's uit te diepen, al dan niet in samenwerking met onze partners en ondersteund door onze [Academic Council](#).



LIFELONG LEARNING

We ondersteunen organisaties en individuen doorheen hun governance journey via ons continu leren aanbod. We streven ernaar om kwalitatief hoogstaande opleidingsprogramma's aan te bieden waarin we gebruik maken van state-of-the-art pedagogische leermethodes. Naast ons vast opleidingsprogramma zetten we in op e-learning programma's die u op uw eigen tempo kan doorlopen.



REACH

We verbinden een representatieve groep van bestuurders, ondernemers en organisaties, en stimuleren hen om best practices en ervaringen op vlak van goed bestuur met elkaar te delen.

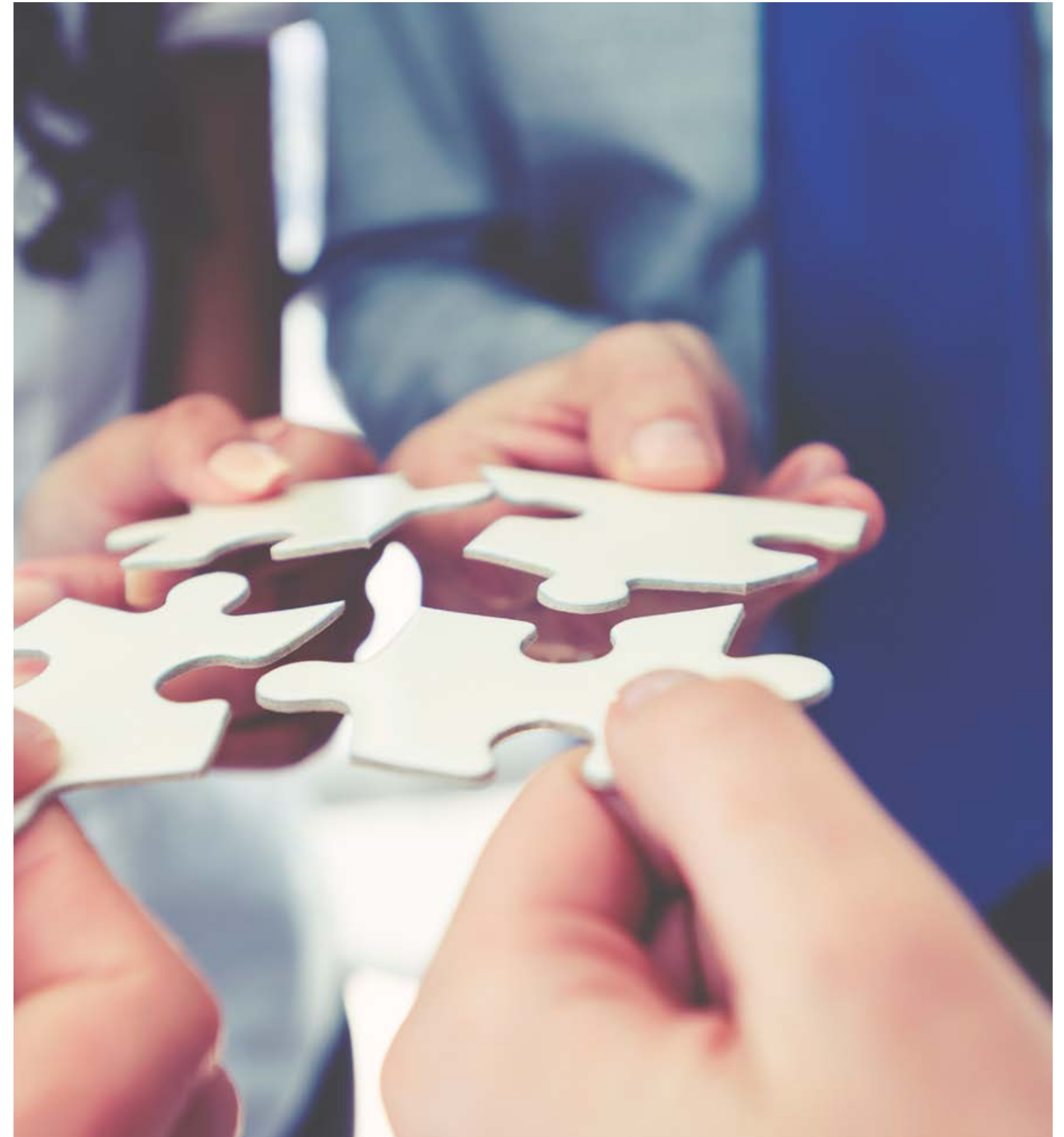
Hiertoe bieden we tailor-made lidmaatschapsformules en partnerships aan. Daarnaast kunnen we rekenen op een ondersteunend netwerk van Befriended Organisations.

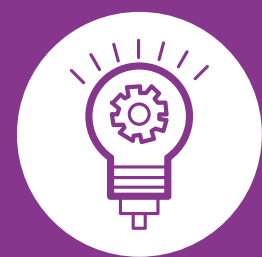
Zo bouwen we samen verder aan het warme netwerk van GUBERNA.

Goed bestuur is geen one size fits all.

Daarom worden onze pijlers ondersteund door onze **Expertise Centra** en bieden we **governance tools en persoonlijke governance begeleiding** aan. Wanneer gepast doen we hiervoor graag beroep op onze pool van GUBERNA Directors en GUBERNA Certified Directors.

content inspires network
network inspires content





KNOWLEDGE DEVELOPMENT

GUBERNA streeft ernaar om steeds 'one step ahead' te blijven. Onze experts voeren continu onderzoek uit en volgen de nationale en internationale ontwikkelingen op de voet.

In ons kenniscentrum houden we bestuurders op de hoogte van de meest recente publicaties en trends inzake good governance. Dankzij ons uitgebreid netwerk vindt u in onze publicaties een mooie balans tussen theorie en praktijk.

Naast de GUBERNA publicaties bieden wij u een overzicht van de toonaangevende Belgische en internationale codes en publicaties rond goed bestuur. Grasduin gerust in onze knowledge database via guberna.be/know.

Onze onderzoeksthema's

Governance is een dynamisch proces dat beïnvloed wordt door de tijd waarin we leven. Evoluties zoals digitalisering, technologische innovatie en milieubewustzijn vragen een nieuw perspectief op vlak van governance. In de eerste en tweede "wave of governance" stonden het verduidelijken van de rollen binnen de raad van bestuur en het bewaken van het evenwicht tussen aandeelhouders centraal.

We bevinden ons in de "third wave of governance". Deze bouwt verder op de bovenstaande thema's en legt de nadruk op het aligneren van belangen tussen de verschillende betrokken interne en externe stakeholders. De neuzen in dezelfde richting krijgen is geen eenvoudige taak, vooral wanneer de belangen van organisaties tegenstrijdig lijken te zijn met die van sommige stakeholders. We houden de vinger aan de pols en zorgen ervoor dat u op de hoogte blijft van relevante ontwikkelingen.

Belangen aligneren voor langetermijnresultaten

Bestuurders dienen vandaag fundamentele vragen te beantwoorden zoals de rol van de organisatie in de samenleving. Het belang van het ecosysteem waarin de organisatie functioneert, overtreft het belang van de organisatie. Alleen wanneer deze tegengestelde belangen gealigneerd worden, is een organisatie meer verzekerd van een competitief voordeel in de toekomst. Met andere woorden, duurzaam ondernemen en ethisch handelen zijn op korte termijn noodzakelijk om langetermijnresultaten en stabiliteit te behalen. Naast een verhoogde agility en flexibiliteit om zich aan te passen aan de noden van de maatschappij en andere belanghebbenden, is een zekere stabiliteit of resilience ook van belang voor organisaties vandaag.

Bezoek guberna.be/know voor meer informatie over onze onderzoeksthema's.



LIFELONG LEARNING

Wij geloven in levenslang leren. Daarom bieden we een divers opleidingstraject aan dat bestuurders, ondernemers, CEO's en topmanagers ondersteunt in hun professionele ontwikkeling als bestuurder. Iedere opleiding omvat een mix van theoretische kennis, een solide conceptuele basis, aangevuld met praktijkervaring.

We hechten veel belang aan interactiviteit en de uitwisseling van ervaringen onder peers, dit alles toegelicht en geïllustreerd met concrete voorbeelden en casestudies. Daarom vinden onze opleidingen plaats in een beperkte maar complementair samengestelde groep van deelnemers.



GUBERNA Certified Director

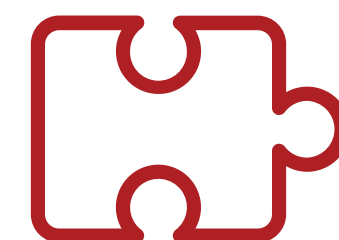
Wanneer u de 3 modules van ons open certificatie-traject volgt, de bijhorende certificaten behaalt en voldoet aan een aantal voorwaarden, kan u de titel **GUBERNA Certified Director** dragen.

Onze jaarlijkse **GUBERNA Summer School** laat u toe om uw permanente vorming op peil te houden.

Naast ons open certificeringstraject bieden we **specifieke programma's** aan zoals ons KMO groeitraject evenals onze incompany opleidingen, op maat van uw onderneming of organisatie.

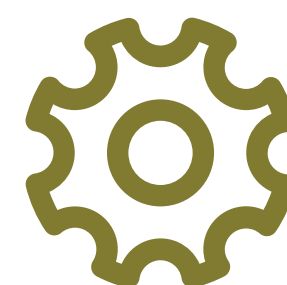
Meer informatie vindt u op guberna.be/learn

Ons open certificeringstraject bestaat uit 3 modules die elkaar aanvullen:



Director Effectiveness

Deze 4-daagse opleiding legt het accent op de nodige competenties en kennis waarover een professioneel bestuurder moet beschikken om zijn mandaat zo efficiënt mogelijk te vervullen.



Board Effectiveness

Deze 6-daagse opleiding gaat in op de onderwerpen die nuttig zijn voor de bestuurder als lid van de raad van bestuur, in interactie met het management en de aandeelhouders.



Board Simulation

Tijdens deze 2-daagse residentiële module wordt een raad van bestuur, incl. comités, gesimuleerd op basis van een business case. Als bestuurder van een fictieve onderneming oefent u uw vaardigheden in een realistische context en krijgt u feedback van ervaren bestuurders en experts.



REACH

Onze lidmaatschapsformules

Wil u graag met ons op weg gaan, uw governance expertise uitbreiden en up-to-date houden en deel uitmaken van onze warme community van bestuurders, ondernemers, CEO's en topmanagers? We bieden u een breed gamma van lidmaatschapsformules aan, aangepast aan uw noden. U vindt een overzicht in de ingesloten leaflets. We kijken er alvast naar uit om u te verwelkomen.

Benieuwd welke organisaties en ondernemingen hun vertrouwen geven aan GUBERNA en deel uitmaken van ons warm netwerk?

Bezoek guberna.be/our-corporate-members.

Onze evenementen

Wij geloven in levenslang leren. Daarom organiseren we een brede waaier van evenementen die aandacht besteden aan actuele governance thema's waarmee u aan de slag kan in uw organisatie. Onze experts volgen de nieuwste nationale en internationale trends voor u op en vertalen deze naar duidelijke concepten en praktijkgerichte toepassingen. Binnen ons warm netwerk vindt u een platform voor de uitwisseling van kennis, ervaringen, en best practices en kan u van gedachten wisselen met peers.

U vindt een volledig overzicht van onze evenementen op guberna.be/learn/events.

Onze praktische governance tools en persoonlijke governance begeleiding

Als lid van GUBERNA kan u beroep doen op onze praktische governance tools, zoals checklists en online evaluatie tools.

Daarnaast bieden we onze premium corporate leden persoonlijke governance begeleiding aan, op maat van hun organisatie. Naast een stevige academische bagage kunnen we, mede dankzij ons ruim netwerk, bogen op een jarenlange praktijkervaring. Deze mix van theorie en praktijk garandeert dat we u optimaal kunnen ondersteunen in de professionalisering van uw governance. Wist u trouwens dat we een groot deel van onze governance tools en persoonlijke governance begeleiding in nauwe samenwerking met onze leden ontwikkeld hebben?

U vindt een volledig overzicht op <https://www.guberna.be/nl/act>

Een greep uit ons aanbod

Bent u op zoek naar externe bestuurders om uw raad van bestuur te versterken?

We verspreiden uw vacature gratis binnen ons ledennetwerk.

Wil u uw kennis en ervaring in dienst stellen van een organisatie en bent u lid van GUBERNA?

We publiceren de open board mandates die we ontvangen. Activeer uw lidmaatschapsprofiel en ontdek alle vacatures op ons online governance platform.

Evaluatie raad van bestuur

We stellen de ervaring en kennis die we in de loop der jaren uitgebouwd hebben ten dienste van onze leden (referentielijst op aanvraag). We hebben een eigen evaluatiemethodiek ontwikkeld die rekening houdt met de specifieke kenmerken van uw organisatie. Om onze objectiviteit te bewaken, zijn we niet betrokken bij de concrete implementatie van de actiepunten en aanbevelingen die we voorstellen.

Remuneratie benchmark

We ondersteunen u bij de ontwikkeling van een adequaat verloningsbeleid voor uw niet-uitvoerende bestuurders via een op maat gemaakte analyse die afgestemd is op de noden van uw organisatie.

Incompany opleidingen

Heeft u nood aan een gepersonaliseerd governance programma? We begeleiden uw organisatie bij de professionele ontwikkeling van uw bestuurders en senior management. Hierbij maken we gebruik van een praktijkgerichte aanpak die vertrekt van de basisprincipes en die rekening houdt met recente ontwikkelingen.

In nauw overleg brengen we uw concrete behoeften en doelstellingen in kaart en stellen we een voorstel samen dat aangepast is aan uw specifieke situatie.

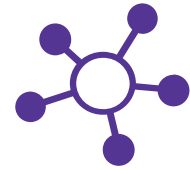
Review van uw governance documenten

Graag ondersteunen we u bij de review van uw governance documenten zoals uw governance charter, familiecharter, ...

Heeft u vragen? Contacteer ons via services@guberna.be

Een aanbod aangepast aan elk organisatietype

Goed bestuur is geen one size fits all. Daarom benaderen we goed bestuur in functie van elk organisatietype. Onze expertise centra staan klaar om u te ondersteunen bij uw specifieke noden en uitdagingen.



Centrum Public Governance

Vanuit onze overtuiging dat sensibilisering en stimulering op het vlak van public governance een echte 'must' zijn, moedigt het Centrum Public Governance het debat aan over de bestuurskwesties van overheidsbedrijven. Dit centrum heeft een uitgebreide expertise ontwikkeld en groeide uit tot de referentie die kwaliteit vooropstelt en een geprivilegieerde partner is voor allerlei gerelateerde onderwerpen. Zo evalueren we regelmatig de werking van raden van bestuur van overheidsbedrijven en verzorgen we opleidingen en projecten op maat.



Centrum Genoteerde Ondernemingen

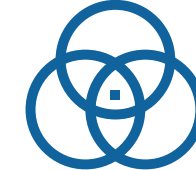
GUBERNA heeft sinds haar ontstaan veel aandacht geschonken aan corporate governance bij genoteerde ondernemingen. Samen met onze partners streven we ernaar om de relevante nationale en internationale ontwikkelingen op het gebied van corporate governance & vennootschapsrecht in kaart te brengen. Via onze Monitoringstudie volgen wij de key governance cijfers op van de genoteerde ondernemingen en voor verschillende genoteerde ondernemingen zijn we de vaste partner voor de evaluatie van hun raad van bestuur.



Centrum Family Business Governance

Goede familiale fundamenten, daar bouwt u een stevige onderneming op. GUBERNA is ervan overtuigd dat goed bestuur op het niveau van de onderneming en van de familie hand in hand gaan.

Daarom begeleidt, informeert en adviseert het Centrum Family Business Governance familiale ondernemers en ondernemersfamilies zodat ze hun levenswerk succesvol kunnen bestendigen in de toekomst. De klemtoon ligt op het uitbouwen van professionele relaties tussen de familie en de familiale onderneming via de ontwikkeling en evaluatie van stevige governance fundamenten en een professionele familiale governance vanuit intergenerationeel perspectief. De familieraad, het familieforum en het familiaal charter zijn essentiële bouwstenen van een familiale governance waarvan de dynamiek en eigenheid ontrafeld en toegelicht wordt via tal van initiatieven en activiteiten.



Centrum KMO Governance

Elke kmo is uniek en dus ook haar governance uitdagingen. Het Centrum KMO Governance begeleidt kmo's in hun governance-traject, rekening houdend met de specifieke uitdagingen in elke fase van hun groei. We ondersteunen en begeleiden ondernemers bij de uitvoering van een pragmatisch, flexibel en efficiënt governance beleid dat is afgestemd op hun specifieke behoeften.

Dit centrum focust eveneens op de specifieke governance noden van start-ups & scale-ups, partnerships en coöperatieven.



Centrum Social Governance

Concreet draait het goed bestuur van social profit organisaties rond de manier waarop bevoegdheden en organisatieprocessen worden beheerd om de missie en de maatschappelijke impact optimaal te realiseren in het collectieve belang van alle stakeholders.

Binnen dit centrum bevindt zich ook het Centrum Hospital Governance dat zich toespitst op de governance uitdagingen van ziekenhuizen en ziekenhuisnetwerken.



Centrum Financial Sector Governance

Het Centrum Financial Sector Governance verleent in de eerste plaats kwalitatieve ondersteuning aan onze leden, zoals een evaluatie van hun raad van bestuur en interne opleidingen. Wij stemmen deze begeleiding af op de specifieke governance-behoeften van de financiële en verzekeringssector.

We ontwikkelen ook een gespecialiseerd opleidingsaanbod. Zo wordt jaarlijks de module "raden van bestuur in de financiële sector" georganiseerd in samenwerking met Febelfin Academy en Assuralia. De module is erkend door de Nationale Bank van België en de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA).

Wij volgen de ontwikkelingen van de governance regels in deze sector op de voet en streven naar impact met ons "Memorandum voor de financiële sector", dat pleit voor meer afstemming en flexibiliteit om zowel nationaal als internationaal tot een gelijk speelveld te komen.

Over GUBERNA

GUBERNA is het Belgisch Instituut voor Bestuurders (vzw) dat goed bestuur in alle types van organisaties wil promoten. Opgericht in 1995 is het uitgegroeid tot hét referentiecentrum in België op het gebied van goed bestuur. GUBERNA vertegenwoordigt een netwerk van ongeveer 3.000 bestuurders, ondernemers, CEO's en topmanagers.

GUBERNA heeft zetels in Brussel en Gent. Het telt een twintigtal medewerkers en steunt op diverse governance organen. Naast de ledenvergadering en de [Raad van Bestuur](#) staan drie adviserende comités ons bij:

- Onze [Board of Trustees](#) begeleidt de Raad van Bestuur op strategisch niveau en bestaat uit actoren uit het economisch en maatschappelijk veld in België en de hoofdvertegenwoordigers van onze premium corporate leden.
- Onze [Alumni Council](#) behartigt de belangen van de individuele bestuurder. Haar leden hebben de certificeringsprogramma's van GUBERNA gevolgd.
- Onze [Academic Council](#) reflecteert over relevante academische ontwikkelingen. Ze is samengesteld uit leden-academici van Belgische universiteiten en business scholen.

GUBERNA is lid van de Belgische Commissie Corporate Governance, en van ecoDa (European Confederation of Directors' Associations), wat ons een unieke positie verleent. Hierdoor houden we de vinger aan de pols van alle relevante Belgische en Europese corporate governance ontwikkelingen. Via deze weg laten we de stem van onze leden gelden, zowel in België als in Europa.





GUBERNA

INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS

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

148 rue Royale - Koningsstraat 148
1000 Bruxelles - Brussel
T. +32 (0)2 518 18 00

connect@guberna.be • www.guberna.be



Copyright © 2022 by GUBERNA
0053-00 NL