

The dilemma

Q. I've been asked to join a board and represent my stakeholder group. What should I know before I agree?



Heather Wilson
ICD's director
of research services

BOARDS MAY DECIDE (or be required) to appoint members from specific groups in an effort to include stakeholder input or to fulfill a public interest requirement. The constituency represented will vary with each organization but may include regional members, public members, or other specific classes of affiliation. University boards are a good example – they include board members representing faculty, staff, students, alumni, government and other important groups.

An appointment to a representative board may also be the first board experience for many. It is therefore important that representative boards build a strong director-orientation program. This will help new constituent directors to understand their fiduciary duties. Those responsibilities are typically prescribed by a statute that requires directors to act in the best interest of the corporation, according to Cornell Wright, a Toronto-based partner and chair of the corporate practice at the law firm Torys LLP. “Where that is the case, the fact that directors are chosen to be on the board because of their affiliation with a particular constituency does not alter their

duty to act in the best interests of the organization as a whole.”

According to Levonne Louie, an experienced representative board director based in Calgary, “it is critical that a director-orientation program help representative board members clearly understand the mission of the organization.”

It's common for directors on representative boards to feel a dual loyalty: one to the constituency they are representing and one to the organization as a whole. Orientation programs and ongoing training should address this dilemma by providing guidelines as to how board members can contribute the stakeholder point of view effectively while still fulfilling their fiduciary role as a board member.

As a result of the pandemic, more director-orientation and education activities are being done virtually, which may require a new approach. Some organizations are engaging in more outreach and are also creating channels for new directors to have online conversations to ease informal learning.

Selection of new board members may not

reside with a representative board. However, according to Louie, it may be possible for the board to have influence on the selection of board members by first identifying the skills desired by the board (through the use of a skills matrix) and then making candidate recommendations based on those needs. Louie observes that even if the board does not have a direct influence on the selection of board members, this process makes the decision-making body aware of the skills needed on the board.

“On one of my boards, we were able to identify the skills we needed, bring in recruiters to help find the right people and then recommend a slate of candidates to the decision-making authority,” Louie notes. The process allowed the board to bring in needed skills and to streamline the board-recruitment process.

In some cases, it may be difficult for representative board members to feel they are operating as a cohesive unit, making board dynamics and communications more challenging. It's important, therefore, that board leaders build robust channels of communication so that possibly divergent interests can be addressed. On the plus side, Louie says that representative boards benefit from the different points of view various stakeholders bring to boardroom discussions and decision-making.

Representative boards may be challenging in some ways but they also present an opportunity for many to gain valuable board experience and to contribute to the public good. Orientation programs that help directors clearly understand their roles can help representative boards be more effective and achieve their stated purpose. **DJ**

LES CONSEILS PEUVENT décider (ou être tenus) de nommer des membres de groupes spécifiques, dans un effort pour profiter du point de vue d'une partie prenante ou pour répondre à une exigence d'intérêt public. Le groupe ainsi représenté variera selon les organisations, mais il peut s'agir de représentants régionaux, de membres du public ou d'autres groupes d'affiliation spécifique. Les conseils d'universités sont un bon exemple : ils comprennent des représentants du corps enseignant, du personnel, des étudiants, des diplômés, du gouvernement ou d'autres groupes importants.

Une nomination à un conseil représentatif peut aussi être pour plusieurs une première expérience à titre d'administrateur. Il est donc important de bâtir un solide programme d'orientation des administrateurs qui aidera les nouveaux représentants de parties prenantes à comprendre leurs obligations fiduciaires. Ces responsabilités sont généralement prescrites par un statut exigeant des administrateurs qu'ils agissent dans le meilleur intérêt de l'organisation, selon Cornell Wright, associé et président de la pratique d'entreprise au cabinet juridique Torys LLP. « Quand c'est le cas, le fait que des administrateurs soient choisis en raison de leur affiliation à un groupe particulier ne change rien à leur obligation d'agir dans le meilleur intérêt de l'organisation dans son ensemble. »

D'après Levonne Louie, une administratrice d'expérience de Calgary siégeant au sein de conseils représentatifs, « il est essentiel qu'un programme d'orientation des administrateurs aide les membres de conseils représentatifs à comprendre clairement la mission de l'organisation. »

Il est commun pour les administrateurs siégeant à des conseils représentatifs de ressentir un sentiment de double loyauté, à la fois envers la partie prenante qu'ils représentent et l'ensemble de l'organisation. Les programmes d'orientation et la formation continue devraient résoudre ce dilemme

en fournissant des lignes directrices sur la manière dont les membres d'un conseil peuvent faire valoir efficacement le point de vue de la partie prenante tout en remplissant son rôle fiduciaire à titre d'administrateur.

La sélection de nouveaux administrateurs ne revient peut-être pas à un conseil représentatif. Toutefois, selon Mme Louie, il est possible pour le conseil d'influencer la sélection en identifiant d'abord les compétences recherchées et en basant les recommandations de candidats sur ces critères.

« À l'un de mes conseils, nous étions en mesure d'identifier les compétences que nous recherchions, de consulter des recruteurs pour nous aider à trouver les personnes adéquates et ensuite recommander une liste de candidats à l'instance décisionnelle », explique Mme Louie. Le processus a permis au conseil de se doter des compétences nécessaires et d'alléger le processus de recrutement.

Dans certaines situations, il peut être difficile pour les membres de conseils représentatifs de ressentir qu'ils s'inscrivent dans une unité cohésive, ce qui rend la dynamique du conseil et les communications plus difficiles. Il est donc important que les leaders du conseil bâtissent des canaux de communication robustes, de telle façon que les intérêts possiblement divergents puissent être abordés. Mais selon Mme Louie, le côté positif est que les conseils représentatifs profitent des points de vue divergents qu'apportent les parties prenantes aux discussions et au processus de décision.

Les conseils représentatifs peuvent être complexes à certains égards, mais ils présentent aussi une occasion pour plusieurs d'acquérir une précieuse expérience d'administrateur et de contribuer au bien commun. Les programmes d'orientation qui aident les administrateurs à comprendre clairement leurs rôles peuvent faire en sorte que les conseils représentatifs soient plus efficaces et réalisent leurs objectifs. **DJ**

DIRECTOR LENS

- Directors, even those representing a constituency, are usually bound by a statute to act in the best interests of the corporation.
- A strong orientation program can help directors understand their role on a representative board.
- Board members may feel a dual loyalty – one to their stakeholder group and another to the board as a whole. Director training may be used to help clarify roles and assist in providing effective stakeholder input.
- Even boards that are unable to choose their own members can identify needed skills and seek to influence the director-recruitment process.

- Les administrateurs, même ceux qui représentent une partie prenante, sont obligés par statut d'agir dans les meilleurs intérêts de l'organisation.
- Un solide programme d'orientation peut aider les administrateurs à comprendre leur rôle au sein d'un conseil représentatif.
- Les administrateurs peuvent ressentir une double loyauté, à la fois envers le groupe qu'ils représentent et le conseil dans son ensemble. La formation des administrateurs peut contribuer à clarifier ces rôles et à offrir efficacement au conseil le point de vue des parties prenantes.
- Même les conseils qui n'ont pas la liberté de choisir leurs membres peuvent identifier les compétences dont ils ont besoin et chercher ainsi à influencer le processus de recrutement de leurs administrateurs.

Presented in partnership with

TORYS
LLP

**Send your comments
or ideas to:**

Heather Wilson
Director of Research Services
boardinfo@icd.ca

Every issue, we will feature a
question from readers or one
from ICD's complimentary
research service, ICD BoardInfo

icd.ca/boardinfo