
The dilemma

Q. I feel that my board sometimes involves itself in issues which are really management's responsibility. How can I help the board better understand its role?



Heather Wilson
ICD's Director of
Research Services

DIRECTORS ARE ULTIMATELY responsible for the successful stewardship of their organizations. However, board members may struggle to determine how they can best lead and contribute to the long-term success of the business. Unfortunately, there is no simple rule book; each board needs to determine what its role should be and how it should be distinguished from management's.

Governance experts have traditionally advised board members to have their "nose in, fingers out," but this advice is evolving. At the Institute of Corporate Directors' national conference last June, president and CEO Rahul Bhardwaj said in his speech that, "the days of strict allegiance to 'nose in, fingers out' seem to be waning. ... Unless you have the courage to act with fingers in as well, when required, your usefulness as a director will be hobbled and your company's future put at risk."

As the role of the board evolves, directors may increasingly have to determine for themselves what their optimal role should

be and maintain communication with management to ensure everyone understands their respective responsibilities.

Cornell Wright, a senior corporate partner at Toronto-based law firm Torys LLP, says the board's role is fundamentally one of oversight, and he warns that the job could get a lot tougher this year in the wake of growing business uncertainty.

"The board must ensure the corporation has management in place with the skills and experience to deal with a changing business environment in which a recession is a real possibility," he said.

Management should be considering the risks and accompanying opportunities associated with an economic slowdown, stress-testing them against realistic scenarios, and ensuring that its own financial incentives are properly aligned with the long-term best interests of the company, Wright said.

It is human nature for people to default to what they know, and for board members who have had successful executive

careers, there may be a temptation to wade directly into the work of the organization. It can feel strange to hold back and focus on providing advice and oversight. However, unwelcome involvement in the operations of the firm may undermine the confidence of managers and lead to organizational ineffectiveness or dysfunction. Directors need to ask where and how they can add the most value.

Terry Henderson, an experienced director on private company boards, emphasizes the importance of establishing clear expectations and defining the roles of board members. He recommends that a formal board charter be written outlining these responsibilities. The charter must then "be validated with the CEO or any other significant stakeholder so that board members and management are aligned on the expectations of each of their roles."

Open communication is the key, Henderson adds. Once the formal documents have been developed, periodic check-ins should be scheduled to assess their continued validity and to make any necessary adjustments. Having roles clearly defined through written documentation, periodic reviews and robust communication builds trust and should enable the board and management to deal more effectively with any challenges.

Defining appropriate roles for the board, the CEO and the rest of the management team requires negotiation. Board members should remember that although they are not directly managing operations, they do have a distinctly important oversight, advisory and stewardship role. **DJ**

LES ADMINISTRATEURS sont ultimement responsables de l'intendance efficace de leur organisation. Toutefois, il arrive que les membres du conseil éprouvent de la difficulté à déterminer comment ils sont le mieux à même d'exercer leur leadership et de contribuer au succès à long terme de l'entreprise. Malheureusement, il n'existe pas de règles simples en cette matière; il revient à chaque conseil de déterminer son rôle et de le distinguer de celui de la direction.

Auparavant, les spécialistes de la gouvernance conseillaient aux membres du conseil d'avoir « leur nez, pas leurs mains » dans les affaires. Mais ce point de vue a évolué. Au dernier Congrès national de l'Institut des administrateurs de sociétés tenu en juin, le président et chef de la direction Rahul Bhardwaj a déclaré que « la stricte allégeance à la règle 'nez dedans, mains dehors' semble en déclin... À moins que vous ayez le courage de mettre aussi vos doigts dedans lorsque cela s'impose, votre utilité comme administrateur sera mise à mal et l'avenir de votre entreprise sera à risque. »

À mesure qu'évolue le rôle du conseil, les administrateurs doivent déterminer par eux-mêmes ce que devrait être leur rôle optimal et maintenir la communication avec la direction pour s'assurer que les deux entités comprennent leurs responsabilités respectives.

Cornell Wright, associé principal du cabinet juridique Torys LLP de Toronto, affirme que le rôle du conseil en est fondamentalement un de surveillance et il prévient que le travail pourrait devenir beaucoup plus difficile cette année, dans la foulée d'une incertitude croissante à l'égard des entreprises.

« Le conseil doit s'assurer que la direc-

tion de l'entreprise a les compétences et l'expérience nécessaires pour faire face à un environnement d'affaires changeant dans lequel une récession est une réelle possibilité », dit-il.

Il est bien humain de s'en remettre à ce qu'on sait et pour des administrateurs qui ont connu du succès comme gestionnaires, il peut y avoir une tentation d'intervenir directement dans le travail de l'organisation. Mais une implication non désirée dans les opérations est susceptible de miner la confiance des membres de la direction et de mener à de l'inefficacité et à de la dysfonction organisationnelle.

Terry Henderson, un administrateur d'expérience au conseil d'entreprises privées, insiste sur l'importance d'établir des attentes claires et de définir le rôle des membres du conseil. Il recommande qu'une charte officielle du conseil précise ces responsabilités. Cette charte devrait ensuite « être validée par le chef de la direction ou tout autre partie prenante importante de telle sorte que le conseil et la direction soient alignés sur les attentes reliées au rôle de chacun ».

La clé, ajoute M. Henderson, réside dans une communication ouverte. Une fois élaborés les documents officiels, des vérifications régulières devraient être effectuées afin d'analyser leur validité et de faire les ajustements nécessaires. La définition claire des rôles appuyée par une documentation écrite, des examens périodiques et des communications robustes bâtissent la confiance et devraient permettre au conseil et à la direction de relever n'importe quel défi avec efficacité. **DJ**

DIRECTOR LENS

- The old adage “nose in, fingers out” is evolving.
- Boards have an important oversight role to play and must ensure that management has the necessary skills and experience to run the organization.
- Boards should create a formal charter that defines the responsibilities of its members.
- The board and management should review the charter regularly to ensure it remains valid, and they should make amendments as appropriate.

- Le vieil adage « nez dedans, mains dehors » évolue.
- Les conseils ont un important rôle de surveillance à jouer et doivent s'assurer que les membres de la direction possèdent les compétences et l'expérience nécessaires pour gérer l'organisation.
- Les conseils devraient créer une charte officielle qui définit les responsabilités de leurs membres.
- Le conseil et la direction devraient analyser régulièrement la charte pour s'assurer qu'elle demeure valide et devraient y apporter des modifications le cas échéant.

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