
The dilemma

Q. Should we expand our board assessment process to include feedback from our senior management team?



Heather Wilson
ICD's director
of research services

SOME DIRECTORS MAY have reservations about being assessed by their senior management team, but individuals who regularly report to the board are likely to have insights that would be beneficial. An openness to feedback from executives also demonstrates the board's commitment to continuous improvement.

"In my opinion, all boards should welcome management input," says Wendy Evans, who serves on the boards of the Canadian Executive Service Organization (CESO), North West Co. and the Toronto and Region Conservation Foundation.

In particular, the CEO and her team may be able to identify key areas of expertise that the board should fill in order to provide more effective oversight. "The board is elected to oversee the business and affairs of the company, and the CEO and other members of the executive team have a unique line of sight into how effectively the board is discharging that responsibility," says Adrienne DiPaolo, a partner at the Toronto office of the law firm Torys LLP. By helping the board understand what expertise it may be missing, the feedback allows it to recruit new directors or find other ways to fill any knowledge gaps.

If the board decides that senior management feedback would be worthwhile, the process should be carefully managed so that it produces constructive criticism of the board's performance and helps to identify areas for improvement. According to Evans, these areas may include planning effectiveness, risk management, and long-term strategy and business development. Executive team suggestions can help the board assess where members are providing the most value and where more could be provided.

Organizations may be tempted to use the same questions for both directors and senior management, but they should be reviewed to make sure they are appropriate. Additional questions should be developed specifically for the senior management team. "For example, a key role of the board is to help the executive team frame issues and develop strategies," DiPaolo says, "so one way of gauging the value of the board's effectiveness would be to ask executives if they regularly leave board meetings with different ideas or directions based on the questions and insights provided by the directors."

Evans also recommends that senior executives be asked about ways to improve the relationship between the board and the management team, as well as about steps to take to help the board better understand the key drivers of the business. On her board, executives expressed a desire to have more opportunities to interact with directors. In response, board members now accompany senior management on site tours, which has enabled more communication outside of regularly scheduled board meetings, she says.

Typically, only those senior executives who work closely with the board should be invited to participate. Senior team members who regularly interact with specific committees could also provide feedback on committee performance and leadership.

Boards will also need to decide what portion, if any, of the feedback will be shared with senior executives. However, Evans notes, "the key in seeing management input is to act on the responses. Unless companies are prepared to do that, there is no point in having the input." **DJ**

CERTAINS ADMINISTRATEURS pourraient avoir des réserves quant au fait d'être évalués par leur équipe de haute direction, mais celle-ci est susceptible d'offrir des points de vue dont l'organisation pourrait profiter. Une ouverture à la rétroaction de la part des cadres témoigne aussi de l'engagement du conseil envers l'amélioration continue.

« À mon avis, tous les conseils devraient accueillir l'apport de la direction », affirme Wendy Evans, qui siège notamment aux conseils du Service d'assistance canadienne aux organismes (SACO).

En particulier, le chef de la direction et son équipe pourraient être en mesure d'identifier des secteurs clés d'expertise sur lesquels le conseil devrait compter. « Le conseil est élu pour surveiller les activités de l'entreprise et le chef de la direction et les autres membres de son équipe ont une perspective unique sur le degré d'efficacité avec lequel le conseil s'acquitte de ces responsabilités », explique Adrienne DiPaolo, associée du bureau de Toronto du cabinet juridique Torys LLP. En aidant le conseil à comprendre le genre d'expertise dont il a besoin, la rétroaction lui permet de recruter de nouveaux administrateurs ou de trouver d'autres moyens de combler son manque de connaissances.

Si le conseil décide que la rétroaction de la haute direction en vaut la peine, le processus devrait être géré avec soin de manière à produire une critique constructive de la performance du conseil et l'aider à identifier des domaines d'amélioration. Selon Mme Evans, l'efficacité de la planification, la gestion du

risque ainsi que la stratégie à long terme et le développement des affaires peuvent faire partie de ces domaines.

Des organisations pourraient être tentées de poser les mêmes questions aux administrateurs et à la haute direction, mais elles devraient les examiner attentivement afin de s'assurer qu'elles sont appropriées. Des questions additionnelles devraient être conçues spécifiquement à l'intention de l'équipe de haute direction. « Par exemple, l'un des rôles clés du conseil consiste à aider l'équipe de direction à cerner les enjeux et à élaborer des stratégies, explique Mme DiPaolo. Donc, l'une des manières de mesurer la valeur de l'efficacité d'un conseil consisterait à demander aux cadres s'ils quittent régulièrement les réunions du conseil avec des idées ou des orientations différentes en s'inspirant des questions et des observations des administrateurs. »

Mme Evans recommande également que les cadres supérieurs soient interrogés sur les moyens d'améliorer les rapports entre le conseil et l'équipe de direction ainsi que sur les étapes à franchir pour aider le conseil à mieux comprendre les moteurs essentiels de l'entreprise.

Les conseils doivent aussi décider quelle portion, le cas échéant, de la rétroaction sera partagée avec les cadres supérieurs. Toutefois, souligne Mme Evans, « la clé, en prenant connaissance des commentaires de la direction, est d'agir selon les réponses. À moins que les entreprises soient disposées à agir en les tenant en compte, il ne sert à rien d'obtenir ces commentaires. » DJ

DIRECTOR LENS

- Senior management feedback can shed light on a board's performance, helping directors understand where they are adding the most value as well as possible areas of improvement.
 - Topics for discussion may include long-term strategy and business development, risk management, and the overall value the board brings to the organization.
 - Boards should develop questions specifically for the senior management team to elicit their unique insights.
 - Boards should commit to acting on the suggestions received from senior executives.
-
- La rétroaction de la haute direction peut faire la lumière sur la performance d'un conseil, en aidant les administrateurs à comprendre là où ils ajoutent le plus de valeur à l'organisation ainsi que les zones possibles d'amélioration.
 - Les sujets de discussion peuvent englober la stratégie à long terme et le développement des affaires, la gestion du risque et la valeur globale que le conseil apporte à l'organisation.
 - Les conseils devraient concevoir des questions spécifiquement à l'intention de l'équipe de haute direction afin d'obtenir ses perspectives uniques.
 - Les conseils devraient s'engager à agir à l'égard des suggestions reçues des cadres supérieurs.

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