

The dilemma

Q. I'm a senior executive with a parent corporation and have been asked to serve on the board of one of our subsidiaries. What should I know about the role?



Heather Wilson
ICD's Director
of Research Services

PARENT COMPANIES NEED to provide the right amount of oversight of their subsidiary boards to ensure that subsidiaries have proper governance practices in place and to minimize risk to the parent corporation. According to Judith Athaide, a seasoned director who has served on both parent and subsidiary boards, the environment in which the subsidiary operates needs to be understood. Some may be wholly owned or partly owned subsidiaries with minority shareholders, some may be operating in foreign jurisdictions with specific regulatory environments that need to be taken into consideration, while others may be a principal – or priority – subsidiary to the parent corporation. All of these factors may affect the governance model and practices of the subsidiary board.

Directors on parent company boards also need to remember that, in the Canadian context, members of subsidiary boards owe a fiduciary duty to the subsidiary corporation. That means that in cases where the parent corporation's interests and the subsidiary's differ, subsidiary board members

must act in the best interests of the subsidiary. Records of their decision-making, such as board minutes, should document this.

Subsidiaries will benefit from the creation of their own board mandates and policies, so that responsibilities are identified and defined. According to Adrienne DiPaolo, a partner at Torys LLP, these documents set the standard against which the conduct of directors will be judged. She recommends that subsidiary board mandates and policies be reviewed regularly. "Company practices that do not evolve towards best practices can be a risk instead of a shield," she says.

The content and frequency of reports to the parent corporation should also be established so that reporting expectations are clear.

Stakeholders may not always distinguish between the parent and the subsidiary corporations, so there is a need for close oversight. The parent company will want to have clear oversight of the financial well-being of the subsidiary and also understand its culture, its unique risks, and the environment in which it is operating, Athaide says. "The parent has to be really confident that

the subsidiary has clear terms of reference and is effectively communicating and escalating issues to the parent and that they are in turn cascading issues back down."

Who should serve on a subsidiary board is also an important question. Subsidiaries may need to comply with local regulations regarding residency of directors. According to Athaide, parent companies may wish to appoint one or two common directors from the parent's board to serve on the subsidiary board, or one or two non-independent senior executives, to provide consistency in strategic direction between the two corporations.

Executives from the parent management team are often tapped to serve as directors on subsidiaries as a means of professional development. Athaide notes that it is important to get the mix of directors right so that you have good links between the parent corporation and the subsidiary, and independent board oversight from non-executive directors. The governance needs of the subsidiary should be the paramount consideration.

DiPaolo also recommends that subsidiaries consider using outside directors by choosing executives from other business lines or geographic regions within the corporate group or selecting true independent directors. "Independence mitigates conflicts concerns, but may not be practical in the circumstances and should be balanced with the necessary co-ordination of the subsidiary with the parent," she says.

Mature parent corporations may provide time-tested governance policies and practices that can be adopted, and adapted, for use by subsidiary boards. Parent corporations can also help subsidiaries with resources when required, such as cost-effective access to a technology. **DJ**

This article originally appeared in the Director Journal, a publication of the Institute of Corporate Directors (ICD). Permission has been granted by the ICD to use this article for non-commercial purposes including research, educational materials and online resources. Other uses, such as selling or licensing copies, are prohibited.

Cet article a paru originalement dans le journal Director, une publication de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS). L'IAS a donné son autorisation pour que ledit article soit utilisé à des fins non commerciales, incluant la recherche, le matériel didactique et les ressources Internet. Toute utilisation à d'autres fins, telles la vente ou l'autorisation de vendre des exemplaires de l'article, est interdite.

LES SOCIÉTÉS MÈRES doivent offrir une surveillance des conseils de leurs filiales afin que celles-ci observent des pratiques de gouvernance appropriées, minimisant ainsi le risque pour la société mère. Selon Judith Athaide, administratrice chevronnée qui a siégé à des conseils de sociétés mères et de filiales, il faut comprendre l'environnement dans lequel la filiale évolue. Certaines peuvent être en propriété exclusive ou détenues partiellement par des actionnaires minoritaires, d'autres peuvent mener leurs activités à l'étranger dans des contextes réglementaires spécifiques alors que dans d'autres cas, il peut s'agir d'une filiale principale de la société mère. Tous ces facteurs affectent le modèle et les pratiques de gouvernance du conseil de la filiale.

Les administrateurs de sociétés mères doivent se rappeler que dans le contexte canadien, les membres du conseil d'une filiale ont une obligation fiduciaire envers celle-ci. Lorsque les intérêts de la société mère et de la filiale diffèrent, les membres du conseil de la filiale doivent donc agir dans les meilleurs intérêts de celle-ci. Les registres des décisions, tels que les procès-verbaux des réunions du conseil, devraient documenter ce fait.

Les filiales profiteront de l'établissement des mandats et politiques de leurs propres conseils, de manière à ce que les responsabilités soient identifiées et définies. Selon Adrienne DiPaolo, associée chez Torys LLP, ces documents établissent la norme selon laquelle les administrateurs seront jugés. Elle recommande que les mandats et politiques des conseils de filiales fassent régulièrement l'objet d'une révision. « Les pratiques d'entreprise qui n'évoluent pas vers les meilleures pratiques peuvent s'avérer un risque plutôt qu'une protection », dit-elle.

Le contenu et la fréquence des rapports à la société mère devraient aussi être établis de manière à ce que les attentes soient claires.

Les parties prenantes ne sont pas toujours en mesure de distinguer les filiales des

sociétés mères, ce qui entraîne la nécessité d'une surveillance étroite. La société mère voudra obtenir une surveillance claire de la santé financière de sa filiale et comprendre sa culture, ses risques particuliers et l'environnement dans lequel elle évolue, souligne Mme Athaide. « La société mère doit vraiment être certaine que sa filiale dispose de mandats clairs, qu'elle lui soumette efficacement les problèmes et qu'à son tour elle maintienne la communication avec sa filiale. »

Une autre question importante est de savoir qui devrait siéger au conseil d'une filiale. Il peut arriver que des filiales doivent se conformer à une réglementation locale à l'égard du lieu de résidence des administrateurs. Selon Mme Athaide, des sociétés mères peuvent souhaiter nommer un ou deux de leurs administrateurs au conseil d'une filiale, ou encore un ou deux cadres supérieurs non indépendants afin d'offrir une cohérence dans la direction stratégique des deux entreprises.

Les cadres de l'équipe de direction de la société mère sont souvent mis à contribution pour siéger au conseil de filiales à titre de développement professionnel. Mme Athaide souligne qu'il est important de maintenir un équilibre adéquat entre les administrateurs afin d'établir des liens solides entre la société mère et sa filiale et une surveillance indépendante du conseil de la part des administrateurs qui ne font pas partie de la direction.

Mme DiPaolo recommande également que les filiales envisagent de recourir à des administrateurs externes, en choisissant des cadres issus d'autres secteurs d'activité ou d'autres régions au sein du groupe de sociétés ou encore en sélectionnant des administrateurs indépendants. « L'indépendance atténue les sources de conflit, mais peut ne pas être pratique dans certaines circonstances et devrait être compensée par une nécessaire coordination de la filiale par la société mère », ajoute-t-elle. DJ

DIRECTOR LENS

- Under Canadian law, the subsidiary director owes a fiduciary duty to the subsidiary corporation. Accurate record-keeping can assist with demonstrating that the board is acting in the best interests of the subsidiary.
- Subsidiary board mandates and policies should be regularly reviewed and updated to reflect best practice.
- Communication between the parent and subsidiary is very important; issues need to be escalated up as well as cascaded down.

- En vertu des lois canadiennes, l'administrateur d'une filiale a une obligation fiduciaire envers celle-ci. La tenue d'un registre exact peut démontrer que le conseil agit dans les meilleurs intérêts de la filiale.
- Les mandats et politiques du conseil d'une filiale devraient être révisés régulièrement pour refléter les meilleures pratiques.
- Les communications entre une société mère et sa filiale sont très importantes.

Presented in partnership with Torys LLP.

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