

# The dilemma

**Q.** I've accepted a position on a board that occasionally holds meetings that are open to the public. How should I prepare?



**Heather Wilson**  
ICD's Director  
of Research Services

ORGANIZATIONS CAN CHOOSE to allow members of the public to observe a portion of their board meetings in order to promote engagement, accountability and transparency. The conduct of organizational business in an open environment, where appropriate, can reassure stakeholders, inform members of the media and the public, and promote an atmosphere of trust. Virtual meetings, more common during the pandemic, may ease public attendance by removing some barriers and enabling greater participation.

For directors unaccustomed to conducting board business in an open forum, there may be some initial discomfort and a need to understand how the public portion of the board meeting should be organized. While the principle of transparency is important and should be encouraged, measures should also be taken to preserve confidentiality when matters require discretion. That means board members should be clear about which items will be discussed in the closed session so that confidentiality is maintained.

All directors may benefit from occasional training on the dos and don'ts of open

meetings as part of the board's continuing education. Likewise, new board members should be provided with specific background material on open meetings in their orientation program.

If your board decides to hold open meetings (or is legally required to), it's helpful to have a policy that stipulates which matters can be discussed with observers present and which ones should be discussed in a closed session. The policy can also outline which materials should be made publicly available, such as board agendas, minutes and supporting documentation. Guidelines for conduct can also be included in the policy so that the standards of behaviour are clear for all participants.

"Attendees are allowed to observe open board meetings, but the extent of their participation varies," says Adrienne DiPaolo, a partner at the law firm Torys LLP in Toronto. She says that policies often require that questions or requests be submitted in advance of the meeting for the chair's approval. DiPaolo notes that "this practice allows the directors to fully consider the question or request and prepare a thoughtful response."

At Canadian Blood Services, people wishing to make presentations to the open portion of board meetings must register beforehand, says Kelly Butt, who serves as governance committee chair. In order to streamline the Q&A, the CEO and chair are responsible for responding to questions unless someone else has been delegated to respond. And, while the interaction with the public is important, Butt says that just having people view the work of the board can demonstrate to stakeholders that the organization is well led.

Choosing the right topics for an open board meeting also helps to engage participants and increases the likelihood they will attend. Butt notes that Canadian Blood Services includes the CEO report on the agenda so that important operational and strategic issues are presented, questioned and discussed. Finding the right balance of content is important; the meeting should be meaningful for both the public and the directors.

Open board meetings help organizations build a connection to the broader community. The format allows board members to interact both formally and informally with their constituents and other interested parties. "I've quite enjoyed our open meetings," says Butt, "because the board gets to hear directly from people who care about the organization, unfiltered by management." She also notes that varied perspectives can come from the different types of stakeholders in the meetings, including staff, patients, patient groups, doctors and public servants from provincial health systems.

Open meetings may be daunting for some board members but they can help build trust and promote accountability. Directors can benefit enormously by hearing directly from those most affected by their decisions. **DJ**

LES ORGANISATIONS peuvent permettre aux membres du public d'observer une portion de leur conseil de manière à promouvoir l'engagement, la reddition de comptes et la transparence. Le cas échéant, la tenue des affaires d'une organisation dans un environnement ouvert est susceptible de rassurer les parties prenantes, d'informer les membres des médias et du public et de promouvoir une atmosphère de confiance. Les réunions virtuelles, plus courantes durant la pandémie, peuvent simplifier la participation du public en éliminant certains obstacles et en permettant une plus grande participation.

Pour les administrateurs peu habitués à mener les affaires du conseil dans le cadre d'un forum ouvert, il peut y avoir un malaise initial et le besoin de comprendre comment devrait être organisée la portion publique de la réunion du conseil. Même si le principe de transparence est important et devrait être encouragé, des mesures devraient aussi être prises afin de préserver la confidentialité lorsque les questions abordées exigent de la discrétion. Les membres du conseil devraient ainsi faire preuve de clarté quant aux éléments qui devraient être discutés à huis clos afin de maintenir la confidentialité.

Tous les administrateurs peuvent profiter d'une formation occasionnelle sur les pour et les contre de réunions ouvertes dans le cadre de la formation continue offerte par le conseil. De la même manière, on devrait pouvoir fournir aux nouveaux membres du conseil de la documentation de référence spécifique sur les réunions ouvertes dans le cadre de leur programme d'orientation.

Si votre conseil décide de tenir des réunions ouvertes (ou s'il est légalement requis de le faire), il serait utile qu'il dispose d'une politique stipulant quelles questions peuvent être abordées en présence d'observateurs et lesquelles devraient être discutées à huis clos. Une telle politique devrait également être disponible au public, tout comme les ordres du jour du con-

seil, les procès-verbaux des réunions et la documentation d'appoint. Les codes de conduite peuvent aussi faire partie de la politique de telle façon que les normes de comportement soient claires aux yeux de tous les participants.

« Les personnes présentes sont autorisées à observer le déroulement des réunions du conseil, mais leur degré de participation varie », explique Adrienne DiPaolo, associée du cabinet juridique Torys LLP de Toronto. Elle souligne que les politiques exigent fréquemment que les questions ou demandes soient soumises d'avance à l'approbation du président du conseil. Mme DiPaolo affirme que « cette pratique permet aux administrateurs d'envisager sous tous ses angles la question ou la demande et de préparer une réponse réfléchie ».

À la Société canadienne du sang, les gens qui souhaitent faire une présentation lors de la portion ouverte des réunions du conseil doivent s'inscrire d'avance, explique Kelly Butt, qui préside le comité de gouvernance. Afin d'alléger le processus de questions et réponses, le chef de la direction et le président du conseil sont responsables de répondre aux questions à moins que quelqu'un d'autre ait été délégué pour le faire.

Les réunions du conseil ouvertes aident les organisations à établir un lien avec la communauté. Le format permet aux membres du conseil d'interagir avec leurs adhérents et autres parties intéressées. « J'ai beaucoup aimé nos réunions ouvertes, soutient Mme Butt, parce que le conseil peut ainsi échanger directement avec les gens qui se soucient de l'organisation, sans que leur message soit filtré par la direction. »

Les réunions ouvertes peuvent s'avérer intimidantes pour certains administrateurs, mais elles contribuent à bâtir la confiance et à promouvoir la reddition de comptes. Les administrateurs peuvent profiter énormément d'échanges directs avec ceux qui sont le plus affectés par leurs décisions. **DJ**

## DIRECTOR LENS

- Ensure that the protocols for open meetings are part of the orientation process for new board members.
  - Develop an open meetings policy so that directors are clear about the guidelines for both directors and members of the public.
  - Appoint a point person or people to answer questions from the public.
  - Embrace the opportunity to hear unfiltered feedback from outsiders who care about the organization.
- 
- S'assurer que les protocoles de réunions ouvertes s'inscrivent dans le processus d'orientation des nouveaux membres du conseil et la formation continue du conseil.
  - Élaborer une politique de réunions ouvertes afin qu'on ait une idée claire de ses orientations à la fois pour les administrateurs et les membres du public.
  - Désigner une personne ou un groupe de personnes chargées de répondre aux questions du public.
  - Profiter de l'occasion d'entendre des témoignages sans filtre de la part de tierces personnes qui se soucient de l'organisation.

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**