

The dilemma

Q. Our not-for-profit is reviewing term limits for our organization. What current practice should we be considering?



Heather Wilson
ICD's Director
of Research Services

TERM LIMITS are fairly common in not-for-profit organizations. For instance, in the United States, 76 per cent of not-for-profit organizations have some form of term limit, up from 58 per cent in 2004, according to BoardSource's 2021 Leading with Intent survey.

Term limits can help a board refresh its membership, accelerate diversity, expand the organization's network and improve overall effectiveness. Term limits which are too short, however, may force high-performing board members out the door while they are still contributing, resulting in the loss of important institutional knowledge and expertise.

In reviewing their use of term limits, boards should focus on preserving enough experience on the board to be effective but also allow for new talent and fresh perspectives to be brought into the boardroom. According to Brenda Drinkwalter, an ICD-certified, seasoned not-for-profit director, boards need to have a good understanding of their own requirements. In particular, they should factor in the amount of time new directors need to become effective against the desire for diversity and board

refreshment. Term limits can then be developed specific to those organizational circumstances. In Drinkwalter's experience, a three-year term that can be renewed twice works well to achieve this balance.

Rima Ramchandani, co-head of the capital markets practice at law firm Torys LLP, notes that some continuity is critical to ensure the efficient operation of a board.

"However, a static board can lead to 'groupthink' and a lack of robust and critical dialogue around the boardroom table," Ramchandani says. Long-serving directors may grow too close to management to properly exercise oversight, and term limits can improve board independence, she says.

Less mature and more operational NFPs that do not yet have term limits should work toward implementing them as a good practice, Drinkwalter says. Different lengths of time can be used. For example, if the board decides on three three-year terms as their limit, a third of the board can be randomly assigned a term of one-year, one-third can have a two-year term and the remaining third of the board can be assigned the full three years. This allows for some continui-

ty of board service and prevents the entire board from turning over at the same time.

Term limits are one tool to be used to support board refreshment, recruitment and succession planning. Directors should have a clear understanding of the skills possessed by current board members and what skills will be required in the future. Only then can they develop a robust succession plan so the board can properly fulfill its role.

One key benefit of term limits is they allow for systematic succession planning, especially for those directors possessing important strategic skills, since retirement dates are known in advance. It is particularly helpful in this process if boards look at committee role assignments, committee chair leadership development, and board chair succession planning.

While term limits represent the upper limit of director tenure, they are not a guarantee of a certain length of board service. Board members who are underperforming, or are no longer able to provide the leadership required by the organization, can be encouraged not to stand for re-election even before their terms expire.

In order to preserve the institutional knowledge and experience of top former directors, boards could consider providing them with an advisory role to draw upon their expertise and to keep them engaged with the organization. Drinkwalter notes that some boards have had considerable success with developing honorary patron roles for former members.

Ramchandani says that creating a growing base of board alumni who can act as ambassadors for the organization can be particularly valuable in the not-for-profit sector. **DJ**

LES LIMITES DE MANDAT, assez communes dans les organisations à but non lucratif, peuvent contribuer à rafraîchir la composition d'une organisation, élargir son réseau et améliorer son efficacité globale. Toutefois, des limites trop courtes peuvent forcer des administrateurs hautement performants à quitter le conseil, ce qui entraîne une perte de savoir et d'expertise.

En révisant les limites de mandat, les conseils devraient se concentrer sur la nécessité de préserver un acquis d'expérience suffisant pour demeurer efficaces, mais permettre aussi que de nouveaux talents et de nouveaux points de vue puissent l'enrichir. Selon Brenda Drinkwater, une administratrice chevronnée d'OBNL certifiée par l'IAS, les conseils doivent bien comprendre leurs propres besoins. En particulier, ils devraient tenir compte du temps dont les nouveaux administrateurs ont besoin pour bâtir une compréhension suffisante par rapport au désir de diversité et de renouvellement du conseil. Les limites de mandat peuvent ainsi être déterminées en fonction de la situation de chaque organisation. Selon Mme Drinkwater, des mandats de trois ans renouvelables deux fois sont susceptibles de réaliser cet équilibre.

Rima Ramchandani, co-directrice de la pratique Marchés des capitaux au cabinet juridique Torys LLP, souligne qu'une certaine continuité est essentielle pour assurer l'efficacité d'un conseil.

« Cependant, un conseil statique peut mener à une "pensée de groupe" et à un manque de dialogue robuste et critique autour de la table du conseil », dit-elle. Les administrateurs qui demeurent longtemps en poste deviennent trop proches de la direction et les limites de mandat peuvent améliorer l'indépendance du conseil », explique Mme Ramchandani.

Les OBNL qui n'ont pas encore établi de limites de mandat devraient en instaurer à titre de bonne pratique, affirme Mme Drinkwater. On peut établir des limites différentes.

Ainsi, si le conseil décide d'une limite de trois ans, un tiers des membres du conseil peut se voir attribuer un mandat d'un an, un autre tiers un mandat de deux ans et le tiers restant un mandat de trois ans. Cela permet une continuité et évite que la totalité des administrateurs quittent le conseil en même temps.

Les limites de mandat sont un outil de soutien au renouvellement du conseil, au recrutement et à la planification de la relève. Les administrateurs devraient avoir une compréhension claire des compétences des membres actuels du conseil et de celles qui seront requises à l'avenir. C'est à ces conditions qu'ils pourront élaborer un robuste plan de relève afin que le conseil puisse remplir adéquatement son rôle.

Un avantage clé des limites de mandat est de permettre une planification systématique de la relève, en particulier pour les administrateurs dotés d'importantes compétences stratégiques, puisque les échéances sont connues à l'avance. Cela est particulièrement utile si le conseil recherche l'attribution de rôles au sein de comités donnés, le développement du leadership des présidents de comités et la planification de la relève à la présidence du conseil.

Même si les limites de mandat représentent un seuil maximal, elles ne sont pas une garantie de durée. Les administrateurs qui n'offrent pas le rendement voulu ou ne sont pas en mesure d'offrir le leadership requis par l'organisation peuvent être invités à ne pas chercher à renouveler leur mandat avant son échéance.

Afin de préserver le savoir et l'expérience acquis par les administrateurs dont le mandat expire, les conseils pourraient envisager de leur offrir un rôle consultatif auprès de l'organisation.

Mme Ramchandani soutient que la création d'une base d'anciens membres du conseil agissant comme ambassadeurs de l'organisation peut s'avérer précieuse pour le secteur à but non lucratif. **DJ**

DIRECTOR LENS

- Term limits should balance an organization's need for effective, experienced directors with the need for fresh talent.
- If implementing term limits for the first time, randomly assign term lengths to the existing board members to avoid turnover of the entire board at once.
- Terms limits should be used as part of a robust board-succession plan.
- Consider creating a mechanism for board alumni to continue to be able to contribute to the organization.

- Les limites de mandat devraient établir un équilibre entre le besoin pour l'organisation de compter des administrateurs efficaces et expérimentés et celui d'accueillir de nouveaux talents.
- Si un conseil instaure des limites de mandat pour la première fois, il devrait attribuer des durées aux membres actuels du conseil afin d'éviter que tous les administrateurs quittent le conseil en même temps.
- Les limites de mandat devraient s'inscrire dans le cadre d'un robuste plan de relève.
- Envisagez la création d'un mécanisme permettant aux anciens membres du conseil de continuer de contribuer à 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