

The dilemma

Q. What information should my board be collecting on our organization's diversity, equity and inclusion efforts?



Heather Wilson
ICD's Senior Director,
Policy & Research

MORE BOARDS ARE PAYING ATTENTION to diversity, equity and inclusion (DEI) initiatives than in the past, especially as more shareholders and other stakeholders take a greater interest in the matter. According to Rima Ramchandani, a Toronto-based partner at the law firm Torys LLP, the focus until recently has been on the representation of women on boards and in senior management. "However, that conversation has quickly expanded beyond female representation, and turned to a broader focus on equity-deserving groups," she says.

DEI needs to have a place on the board agenda and should also be overseen by an appropriate board committee. Robert Patzelt, an experienced not-for-profit, Crown and corporate director in Halifax, notes that a journey toward more diversity and inclusion should be approached with humility, recognizing that mistakes will inevitably be made and that organizations will need to learn from their missteps. He also recommends that directors "be brave and get comfortable with being uncomfortable."

In many organizations, formal DEI programs may not have been established yet,

so it's important to ask what is being done to ensure that hiring practices, pay rates, development opportunities and promotions are being conducted equitably. It's also essential to ensure that the organizational culture supports the inclusion of underrepresented groups. Even if no formal programs exist, boards may want to establish appropriate goals for their organization and set up the mechanisms for reporting progress on those goals.

If a formal program has been introduced, it will be important for the board to know what the goals are and how effective the program has been at meeting them. Ramchandani notes that while representation in the C-suite will continue to garner attention, boards should also have a clear understanding of what organization-wide demographic data are available and being monitored. Data are critical to establish a baseline for monitoring progress, Patzelt adds. In addition, boards should understand what, if any, sorts of reporting on DEI initiatives are being created and communicated to stakeholders.

Diversity and inclusion should be strongly linked to the strategy of the organization, says

Wendy Cukier, founder of the Diversity Institute at Ryerson University. She notes that DEI performance indicators should be "baked right in" to the board's performance monitoring dashboard. It should also be part of the risk matrix, because getting DEI wrong can lead to a significant loss of reputation, as well as legal costs and other negative outcomes. Boards should also make sure that DEI initiatives are being properly funded through organizational budgets, she adds.

A diversity and inclusion council can be established to bring employees together to discuss activities and to provide constructive feedback on current and future initiatives. The right people need to be included, Patzelt says, meaning not just senior leaders but others in the organization with influence so that a broad range of perspectives is considered.

Accountability for the successful implementation of such initiatives rests with management, in particular the CEO. Goals and expectations should also be identified for business leaders throughout the organization. DEI metrics may be included in executive compensation schemes – an important mechanism boards have at their disposal to ensure that programs are given the appropriate amount of attention and resources.

Boards should also set a good example. Both the board chair and the chair of the governance or human resources committee are critical to ensure greater diversity on the board.

Stakeholders are placing increased importance on diversity and inclusion. Directors need to understand, oversee and ensure that diversity, equity and inclusion are well integrated into the strategy, decision-making and accountability structures of the organization. **DJ**

PLUS DE CONSEILS portent attention aux initiatives de diversité, équité et inclusion (DEI) que par le passé, surtout dans un contexte où davantage d'actionnaires et autres parties prenantes manifestent de l'intérêt pour ces questions. Selon Rima Ramchandani, associée du cabinet juridique Torys LLP à Toronto, on s'est principalement concentré sur la représentation des femmes aux conseils et au sein des équipes de direction. « Cependant, la question s'est rapidement élargie pour englober les groupes à la recherche d'une plus grande équité. »

Les questions de DEI doivent trouver une place au conseil et faire l'objet d'une surveillance particulière de la part d'un comité approprié. Robert Patzelt, administrateur d'organismes à but non lucratif, de sociétés d'État et d'organisations à but lucratif installé à Halifax, souligne qu'on devrait aborder avec humilité le parcours menant à plus de diversité et d'inclusion, en reconnaissant le fait que des erreurs seront inévitablement commises et que les organisations devront apprendre de leurs faux pas.

Il est important de se demander ce qui est fait pour s'assurer que les pratiques d'embauche, la rémunération et les occasions de développement et de promotion sont menés équitablement. Il est aussi essentiel de faire en sorte que la culture organisationnelle soutienne l'inclusion de groupes sous-représentés. Même si de tels programmes n'existent pas de façon formelle, les conseils pourraient fixer des objectifs appropriés et établir les mécanismes adéquats pour suivre les progrès réalisés.

Si un programme formel a été créé, il sera important pour le conseil d'en connaître les objectifs et le degré d'efficacité en cours de route. Mme Ramchandani souligne que même si la représentation au sein des équipes de direction continuera de retenir l'attention, les conseils devront aussi posséder une compréhension claire des données démographiques disponibles et faisant l'ob-

jet d'une surveillance à l'échelle de leur organisation. Les données sont essentielles à l'établissement d'une base de comparaison pour mesurer les progrès, ajoute M. Patzelt.

La diversité et l'inclusion devraient être étroitement liées à la stratégie de l'organisation, affirme Wendy Cukier, fondatrice de l'Institut de la diversité à l'Université Ryerson. Elle souligne que les indicateurs de performance en matière de DEI devraient être intégrés au tableau de bord de surveillance de performance du conseil. Ils devraient aussi figurer dans la matrice de risque, car une mauvaise gestion des DEI peut mener à une importante perte de réputation ainsi qu'à des coûts juridiques et autres résultats négatifs. Les conseils devraient aussi faire en sorte que les initiatives de DEI soient adéquatement financées.

On pourrait aussi créer un conseil de la diversité et de l'inclusion pour permettre aux employés de discuter d'activités et offrir une rétroaction sur des initiatives actuelles et futures. Il faut y inclure les bonnes personnes, soutient M. Patzelt, afin qu'un large éventail de points de vue puisse être entendu.

Le succès de telles initiatives demeure sous la responsabilité des dirigeants, en particulier du chef de la direction. On devrait aussi identifier les objectifs et les attentes pour les leaders d'affaires à l'échelle de l'organisation. Les mesures de progrès en matière de DEI pourraient être incluses dans les plans de rémunération de l'équipe de direction – un important mécanisme dont disposent les conseils pour s'assurer qu'on accorde aux programmes le volume adéquat d'attention et de ressources.

Les parties prenantes attachent de plus en plus d'importance à la diversité et à l'inclusion. Ainsi, les administrateurs doivent comprendre ces enjeux, en assurer la surveillance et faire en sorte que la diversité, l'équité et l'inclusion soient bien intégrées dans la stratégie, la prise de décision et les structures de l'organisation. **DJ**

DIRECTOR LENS

- Data on programs are critical to measuring success of DEI initiatives.
- Link DEI programs to the strategy and risk matrix of the organization.
- Consider the creation of a DEI council.
- Consider tying the achievement of DEI goals to compensation.
- Boards should set a good example through successfully implementing their own DEI initiatives.

- Les données sur les programmes sont essentielles au succès des initiatives de DEI.
- Lier les programmes de DEI à la stratégie et à la matrice de risque de l'organisation.
- Envisager la création d'un conseil de DEI.
- Envisager de relier la réalisation des objectifs de DEI à la rémunération.
- Les conseils devraient donner l'exemple en mettant en œuvre leurs propres initiatives de DEI.

Presented in partnership with Torys LLP.

TORYS
LLP

**Send your comments
or ideas to:**

Heather Wilson
Senior Director, Policy & Research
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