
The dilemma

Q. We are reviewing our code of conduct. Is there anything specific we should be including?



Heather Wilson
ICD's Senior Director,
Policy and Research

IT IS A GOOD PRACTICE to review your code of conduct periodically to ensure that it is meeting the needs of the organization. The code of conduct sets the tone for the organization's expectations for integrity, ethical practices and strong governance. Many codes of conduct will include sections on conflicts of interest, confidentiality, use of corporate assets, accurate record-keeping, and the giving and receiving of gifts. They'll also outline mechanisms for code compliance.

The code may also refer to other policies that cover corporate communications (including social media), information technology use, insider trading, anti-corruption, workplace harassment and whistleblowers.

It is important to remember, however, that "there is no generic code of conduct that will apply to every organization," says Nancy Hopkins, a Saskatoon-based corporate lawyer and experienced director. She advises that codes should include tailored clauses to deal with the specific issues the board is likely to face.

Hopkins recommends that a code of conduct start with the big picture duties and

obligations, and then move to more specific requirements. She also recommends that codes be written in plain language so that they can be easily interpreted by board members. It should be easy to navigate so that directors can readily find the applicable section of the code.

Having a well-crafted code of conduct is important but it is also essential that directors be educated on what the code says and its requirements. "A signature is not enough," says Hopkins. There needs to be targeted code-of-conduct training so that board members clearly understand the behaviour that is expected of them. Boards should also consider spending some time discussing the code of conduct during the director orientation process.

According to Stephanie Stimpson, a Calgary-based partner at the law firm Torys LLP, the code of conduct review should include an examination of the organization's director education program to make sure content about the code is effective and clearly addresses the director's distinct fiduciary

role. Directors should also understand how code of conduct orientation and training are managed, the manner in which the code is rolled out to new staff and contractors, and how complaints are handled and reported to the board. Investors, regulators, auditors and partners are increasingly focused on companies' governance practices. A current and tailored code of conduct, with robust training, compliance and complaint protocols, acts not only as a risk management tool, but also provides credibility for the organization with those third parties.

Boards should consider an annual review of the code, says Hopkins. During this process, directors should be asked to identify the other organizations they have relationships with so that potential conflicts can be monitored.

Hopkins recommends that instead of asking directors whether they have any conflicts to declare at the beginning of a board meeting, they should be asked whether they have any additional organizations to add to the list of entities they provided during the annual code update. They should also be asked, in particular, to reflect on the agenda items to be discussed at the meeting. This question encourages them to focus on matters where they may have an undisclosed interest. "People may not connect the dots," says Hopkins, "so this question helps make it clearer for them."

Codes of conduct are an important tool for boards. By reviewing and updating the document, as well as providing directors and key personnel with the appropriate training, the code of conduct can strongly support good governance practices within the organization. **DJ**

IL EST DE BONNE PRATIQUE de revoir périodiquement votre code de conduite. Celui-ci donne le ton aux attentes de l'organisation en matière d'intégrité, d'éthique et de bonne gouvernance. Plusieurs codes de conduite comprennent des chapitres sur les conflits d'intérêts, la confidentialité, l'utilisation des actifs de la société, la tenue exacte des registres ainsi que l'offre et l'acceptation de cadeaux. Certains décrivent aussi des mécanismes de conformité au code.

Le code peut aussi porter sur d'autres politiques telles que les communications d'entreprise, l'utilisation des technologies de l'information, le délit d'initié, les mesures anti-corruption, le harcèlement et les lanceurs d'alerte.

Il est important de se rappeler, toutefois, « qu'il n'existe pas de code de conduite générique s'appliquant à toutes les organisations », souligne Nancy Hopkins, avocate d'affaires de Saskatoon et administratrice chevronnée. Elle estime que les codes devraient inclure des clauses taillées sur mesure pour répondre aux enjeux spécifiques auxquels le conseil est susceptible de faire face.

Mme Hopkins recommande qu'un code de conduite porte d'abord sur les devoirs et obligations d'ensemble des administrateurs pour ensuite s'attarder à des exigences plus particulières. Elle recommande aussi que les codes soient rédigés en langage simple afin d'en faciliter l'interprétation.

Il est important d'avoir un code bien conçu, mais il est aussi essentiel que les administrateurs soient formés quant à sa signification et ses exigences. « Une signature ne suffit pas », explique Mme Hopkins. Il faut une formation ciblée sur le code de conduite afin que les membres du conseil comprennent clairement ce qu'on attend d'eux.

Selon Stephanie Stimpson, associée du bureau de Calgary du cabinet juridique Torys LLP, la révision du code de conduite

devrait inclure un examen du programme de formation des administrateurs de l'organisation afin de faire en sorte que la formulation de son contenu soit efficace et réponde au rôle distinct de fiduciaire des membres du conseil. Les administrateurs devraient aussi comprendre de quelle manière sont gérées l'orientation et la formation relatives au code de conduite, la façon dont le code est expliqué au nouveau personnel et aux contractuels et comment les plaintes sont traitées et rapportées au conseil. Les investisseurs, autorités réglementaires, vérificateurs et partenaires accordent une attention croissante aux pratiques de gouvernance des entreprises. Un code actualisé et adapté, accompagné d'une formation robuste et de protocoles de conformité et de plainte, constitue non seulement un outil de gestion du risque, mais offre aussi une crédibilité accrue à l'organisation auprès de ses parties prenantes.

Les conseils devraient réviser leur code une fois l'an, estime Mme Hopkins. Durant ce processus, on devrait demander aux administrateurs d'identifier les autres organisations avec lesquelles ils entretiennent des relations, de telle sorte que les sources potentielles de conflits d'intérêts puissent être identifiées.

Mme Hopkins recommande que plutôt que de demander aux administrateurs s'ils ont un conflit d'intérêts à déclarer, on devrait plutôt leur demander s'ils ont de nouvelles organisations à ajouter à la liste des entités qu'ils avaient fournie l'année précédente. On devrait leur demander, en particulier, de réfléchir aux points à l'ordre du jour qui seront discutés en réunion.

Les codes de conduite sont un outil important pour les conseils. En assurant la révision et la mise à jour de ce document et en fournissant aux administrateurs et au personnel essentiel la formation appropriée, le code de conduite peut soutenir les pratiques de bonne gouvernance au sein de l'organisation. **DJ**

DIRECTOR LENS

- Tailor the code of the conduct to the issues the board is mostly likely to confront.
 - Make sure the code is written in plain language and is easy to navigate.
 - Train directors on the content of the code to help them understand what is expected of them. Training is especially important for new board members.
 - Have board members create a list of organizations with which they have relationships. Ask about additions to the list at the beginning of board meetings.
-
- Adapter le code de conduite aux enjeux auxquels le conseil est le plus susceptible de faire face.
 - S'assurer que le code est rédigé en langage clair et facile à parcourir.
 - Former les administrateurs – surtout les nouveaux – sur le contenu du code pour les aider à comprendre ce qu'on attend d'eux.
 - Inviter les membres du conseil à créer une liste des organisations avec lesquelles ils sont en relation.

Presented in partnership with Torys LLP.

TORYS
LLP

Send your comments or ideas to:

Heather Wilson
Senior Director, Policy and 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