

# HOW TO BECOME A STRATEGIC BOARD

A few years ago, as their industry underwent rapid change, the directors of Sandbox Mutual Insurance Co. realized that they spent most of their time reviewing reports and almost no time on strategy. Chair CATHERINE GRYBA talked to Director Journal about how the board of Sandbox, formerly Saskatchewan Mutual Insurance Co., worked with senior management and an external consultant to become more strategic while still carrying out its due diligence.

Il y a quelques années, quand leur industrie connaissait des changements rapides, les administrateurs de Sandbox Mutual Insurance réalisèrent qu'ils consacraient le gros de leur temps à l'analyse de rapports d'activités et presque pas à la stratégie. La présidente du conseil CATHERINE GRYBA a discuté avec le Director Journal de la façon dont le conseil de Sandbox, autrefois la Saskatchewan Mutual Insurance, a collaboré avec la haute direction et un consultant externe afin de devenir plus stratégique tout en assumant ses devoirs de diligence raisonnable.

**Was the plan to bring a more strategic focus to the board universally accepted at Sandbox, or did you have to do some persuading? If some convincing was needed, how did you persuade other board members and management?**

For an organization with over 110 years of history, change will never be easy. Both the board and management knew that we had to change, but who was going to lead it and how were policyholders, staff and other stakeholders going to react? We started slowly. Early on we introduced a consent agenda [to streamline approval of routine matters with a single motion], which moved the board away from operations/reporting and freed up time and space for strategy discussions. In addition, the board partnered with a consultant who guided both the board and management on a journey of creating our first ever formal strategic plan. Prior to this, management created business plans and the board endorsed them, but there was little to no strategy within them. This was the turning point where we got all parties on side and management and the board working together. Since then, we haven't looked back.

**Le projet d'une orientation plus stratégique pour le conseil fut-il universellement accepté chez Sandbox ou vous a-t-il fallu convaincre des gens? Si oui, comment avez-vous persuadé les autres membres du conseil et de la direction?**

Pour une organisation comptant plus de 110 ans d'histoire, le changement n'est jamais facile. Le conseil et la direction savaient qu'il fallait changer, mais qui allait mener la charge et comment nos assurés, notre personnel et nos parties prenantes allaient-ils réagir? Nous avons commencé lentement. Assez tôt, nous avons instauré un ordre du jour par consentement [afin de simplifier l'approbation des affaires de routine avec une seule résolution], ce qui libérait du temps pour le conseil afin de discuter stratégie. En outre, le conseil s'est associé à un consultant qui l'a guidé ainsi que la direction vers la création de notre tout premier plan stratégique formel. Auparavant, la direction créait des plans d'affaires approuvés ensuite par le conseil, mais on n'y trouvait que peu ou pas de stratégie. Ce fut donc un point tournant à partir duquel le conseil, la direction et les parties prenantes se sont mis à travailler de concert.

'I believe that all boards should make space on their agenda for discussing strategy,' says Catherine Gryba, chair of Sandbox Mutual Insurance.



**‘Reviewing financial statements and reporting to stakeholders are two forms of board oversight, but they are also examples of looking in the rear-view mirror.’**

**« L’analyse des résultats financiers et le rapport aux parties prenantes sont deux formes de surveillance exercées par le conseil, mais ils consistent aussi à regarder dans le rétroviseur. »**

**–Sandbox chair Catherine Gryba**

**What were the key obstacles you ran into on this journey?**

The first was time. We created a consent agenda which allowed us to spend more time on strategy while reducing the time spent on committee reports and other operational items. We began the process by surveying the board about what they wanted to learn. Using this information, management put together material on trends, high-level industry information and options for growth. We worked very hard to create the right atmosphere for an engaged board discussion.

The second obstacle was management reporting. Insurance companies are highly regulated and management spends a lot of time and energy on compliance and reporting, which isn’t overly useful for setting strategy. So, we changed how management reported to the board. There were fewer presentations and more written reports, but board members could still raise any questions they might have on the updates.

The third obstacle concerned board composition. In 2016, the board conducted a review of the governance structure and introduced term limits. Up to this point, the majority of the directors had served on the board for more than 10 years. The new limits caused a significant turnover of members in a short period. Today, our longest serving board member is six years.

**“Nose in, fingers out” is familiar advice for board directors. How do you ensure that the board doesn’t infringe on management’s responsibilities, which many executives will say includes setting the strategic direction of the organization?**

This is a very important point and it’s something we are always watching. Our strategy sessions have shifted to giving early input

**Quels sont les plus grands obstacles que vous avez rencontrés dans votre parcours?**

Le premier a été le temps. Après l’adoption de l’ordre du jour par consentement, nous avons sondé les administrateurs sur ce qu’ils désiraient apprendre. Avec ces renseignements en main, la direction a réuni des documents sur les tendances, de l’information de haut niveau sur l’industrie et des options de croissance. Nous avons travaillé très fort pour créer l’atmosphère adéquate pour des discussions engagées au sein du conseil.

Le deuxième obstacle fut le rapport de gestion. Les sociétés d’assurance sont très réglementées et la direction consacre beaucoup de temps et d’énergie à la conformité et aux rapports, ce qui n’est pas très utile sur le plan stratégique. Nous avons donc modifié la façon dont la direction articulait ses rapports de gestion. Il y a eu moins de présentations et plus de rapports écrits, mais les administrateurs pouvaient poser toutes les questions qu’ils souhaitaient.

Le troisième obstacle touchait la composition du conseil. En 2016, celui-ci a instauré des limites de mandat. Jusqu’alors, la majorité des administrateurs avaient siégé au conseil pendant plus de dix ans. Les nouvelles limites ont provoqué en peu de temps un roulement considérable.

**« Le nez dedans, les doigts dehors » est un conseil familial prodigué aux administrateurs. Comment faire en sorte que le conseil n’empiète pas sur les responsabilités de la direction, dont beaucoup de cadres estiment qu’elles incluent la direction stratégique de l’organisation?**

C’est une question très importante que nous surveillons de près. Nos séances de stratégie consistent maintenant pour le conseil à donner quelques pistes à la direction qui revient ensuite pour faire approuver une orientation stratégique. Le conseil est là pour offrir de la supervi-

from the board for management to consider, and then management comes back for approval on the strategic direction. The board is there to provide oversight, and the directors bring their expertise and perspective to the discussions and play a strong role in constructively challenging management without telling management what to do. It's all about asking the right questions.

**What did you hope to achieve by getting the board more focused on strategy? What are the metrics on which you're measuring the success of the transition?**

There were a few objectives. First, engage the board in discussions about the future of the company and ways we can grow.

Second, keep the board out of operational details so it can spend more time on strategy.

Third, ensure the committees are well supported to continue to do the heavy lifting on the more routine items that require the board's attention and oversight.

Fourth, support management to put their best foot forward when engaging with the board and avoid "death by PowerPoint."

We have set high-level targets to help us keep our fingers on the pulse. These include targets for growth in the amount of direct premiums written, targets for expense-revenue ratios, and targets for

transition et les administrateurs apportent leur expertise et leurs points de vue dans les discussions et jouent un rôle constructif en posant des questions à la direction sans pour autant lui dire quoi faire.

**Que souhaitez-vous accomplir en orientant davantage le conseil vers la stratégie? Quels sont les paramètres par lesquels vous mesurez le succès de cette transition?**

Nous avons quelques objectifs. D'abord, engager le conseil dans des discussions sur l'avenir de l'entreprise et les moyens de croissance.

Deuxièmement, tenir le conseil éloigné des détails opérationnels afin qu'il consacre plus de temps à la stratégie.

Troisièmement, faire en sorte que les comités soient pleinement soutenus pour continuer d'accomplir le gros du travail sur les enjeux plus routiniers qui requièrent l'attention et la supervision du conseil.

Enfin, soutenir la direction pour qu'elle parte du bon pied lorsqu'elle engage le dialogue avec le conseil et qu'elle évite la « mort par PowerPoint ».

Nous avons fixé des cibles élevées pour nous aider à demeurer vigilants. Cela comprend des cibles de croissance pour le nombre de primes d'assurance directes, pour les ratios de frais aux revenus et pour le capital dont nous disposons pour respecter nos engagements envers nos assurés.

'It's important to recognize the importance of looking to the future,' Sandbox chair Catherine Gryba says.



the amount of capital we have on hand to ensure we can meet the commitments to our policyholders.

We monitor the compliance of each committee to ensure the necessary work is being completed and reported to the board. We also conduct an annual assessment to measure the level of engagement of board members and the value of contributions to strategic direction.

Anecdotally, as chair I meet with the CEO after every board in-camera session to debrief, and I meet monthly with the CEO to discuss general items about the company, including the agenda for the upcoming quarterly board meetings. This gives us an opportunity to discuss the type of material directors will need in the board packages, as well as the approach management will use in presenting strategy items. These meetings have been very successful and have helped with the transition process.

We have seen results in our targets, and we have also built a new office space for the company and conducted a rebranding that included changing our name from Saskatchewan Mutual Insurance. The brand and the new building are fresh, fun and functional, and it has had a positive impact on the entire company, the staff and the board.

**How does a board know if it should be adding a more strategic focus to its role? Do you think such a transition has a place across industries, or is it something more unique to your firm?**

One measure is to determine how much time you spend as a board looking forward. Reviewing financial statements and reporting to stakeholders are two forms of board oversight, but they are also examples of looking in the rear-view mirror. If directors are spending nearly all their time on these types of functions, it's a good indication that the board isn't looking to the future – another one of its responsibilities.

Regarding other industries, I believe that all boards should make space on their agenda for discussing strategy. Every board is different and will need to develop its own approach and transition process. But it's important to recognize the importance of looking to the future.

**Where do you advise that boards begin the process? Who should have responsibility for it – the chair or a particular committee chair? Where do the CEO and management fit into this process in the early stages?**

Early in the process, we engaged a third party to help the board set direction and to assist the CEO and her team in building processes for successful execution of the strategy, and reporting progress to the board. I believe the chair plays a critical role in creating the agendas for board meetings and should check in with the other directors to determine the level of readiness to make the transition. It's also important to recognize that you may stumble along the way because you're embarking on a new process and may not get everything right every time. The chair of the governance committee has a role to play as a sounding board for the chair of the board.

It's critical for the management team to support the change and to be part of the process. This is a perfect way for the CEO to "get the board out of my kitchen" by having directors spend their time

Nous contrôlons la conformité de chaque comité afin de nous assurer que le travail nécessaire soit complété et présenté au conseil. Nous menons aussi une évaluation annuelle afin de mesurer le niveau d'engagement des administrateurs et la valeur des contributions à la direction stratégique.

Comme présidente du conseil, je rencontre le chef de la direction après chaque séance à huis-clos du conseil pour lui donner un compte-rendu et je le rencontre aussi chaque mois pour discuter de questions générales sur l'entreprise, dont l'ordre du jour des prochaines réunions trimestrielles du conseil. C'est une occasion de discuter du type de renseignements dont les administrateurs auront besoin et de l'approche qu'adoptera la direction dans sa présentation des éléments de stratégie. Ces rencontres ont été couronnées de succès et nous ont aidés dans le processus de transition.

Nous avons obtenu des résultats et nous avons aussi construit un nouvel espace à bureaux et nous sommes donné une nouvelle image et un nouveau nom. La marque et le nouvel immeuble sont frais, sympathiques et fonctionnels. Ils ont eu un impact positif sur l'ensemble de la compagnie, le personnel et le conseil.

**Comment un conseil sait-il s'il devrait se donner une orientation plus stratégique? Croyez-vous qu'une telle transition puisse s'appliquer à toute l'industrie ou est-ce une chose unique à votre organisation?**

Il s'agit de déterminer combien de temps, comme conseil, on consacre à la prospective. L'analyse des résultats financiers et le rapport aux parties prenantes sont deux formes de surveillance exercées par le conseil, mais ils consistent aussi à regarder dans le rétroviseur. Si les administrateurs passent le gros de leur temps à ce type d'exercice, ça indique qu'ils ne se préoccupent pas tant de l'avenir, ce qui est pourtant une de leurs responsabilités.

En ce qui concerne les autres industries, je pense que tous les conseils devraient consacrer du temps à la discussion stratégique. Chaque conseil est différent et doit développer sa propre approche et son propre processus de transition. Mais il faut reconnaître l'importance de projeter l'entreprise dans l'avenir.

**Par où les conseils devraient-ils commencer? Qui devrait être responsable? Le président du conseil ou un comité en particulier? Où s'inscrit l'équipe de direction dans les premières étapes de ce processus?**

Tôt dans le processus, nous avons fait appel à une tierce partie pour nous aider à établir une orientation et assister l'équipe de direction dans la création d'un processus d'exécution de la stratégie et de rapport au conseil sur les progrès réalisés. Je crois que la présidence du conseil joue un rôle essentiel dans la création de l'ordre du jour des réunions et devrait consulter les autres administrateurs pour déterminer le niveau de préparation à la transition. Il faut aussi reconnaître qu'on peut trébucher en cours de route parce qu'on s'engage dans un processus nouveau.

Il est essentiel que l'équipe de direction soutienne le changement et participe au processus. C'est le meilleur moyen pour le chef de la direction de « tenir le conseil hors de ma cuisine » pendant que les administrateurs s'occupent de stratégie plutôt que de détails opérationnels.

**‘To ask good questions and frame them in a way that isn’t directive or unconstructive takes time and thought. When we recruit board members, we are looking at their skills and experience to fill any gaps we may have. But equally important, we are looking for directors who have the right mindset.’**

**« Poser les bonnes questions et les formuler de manière constructive exige du temps et de la réflexion. Quand nous recrutons de nouveaux administrateurs, nous examinons leurs compétences et leur expérience afin de combler des lacunes que nous pouvons avoir. Mais ce qui est aussi important, c’est de trouver des administrateurs qui ont le bon état d’esprit. »**

**–Sandbox chair Catherine Gryba**

on strategy rather than choosing the colour of the napkins, or any other detailed operational items.

The chair can help to prepare the CEO for the board discussion on strategy, sharing where there may be additional questions, where directors want to focus their remarks, and by reminding management that it’s the board’s responsibility to ask hard questions and constructively challenge management. It’s about bringing a different perspective than what management may have considered.

**Does the transition require a different skill set on a board?**

**Did Sandbox recruit new directors as part of its transition?**

This is a really good question. I am not sure that we required different skill sets, because our board members were very good. We have a strong board culture, where everyone has read the material in advance of the meetings and comes prepared to ask good questions and constructively challenge management.

This is the value of preparation. To ask good questions and frame them in a way that isn’t directive or unconstructive takes time and thought. When we recruit board members, we are looking at their skills and experience to fill any gaps we may have. But equally important, we are looking for directors who have the right mindset.

**With 75 per cent of your board’s time now spent on strategy, what responsibilities have fallen off the board table, and who picks them up?**

The work of the committees of the board has always been important, but now even more so. The board has to sign off on what has

La présidence du conseil peut impliquer le chef de la direction dans les discussions sur la stratégie, en partageant notamment les zones où des questions additionnelles peuvent se poser, en plus de rappeler à la direction que c’est la responsabilité du conseil de poser des questions difficiles et de remettre en question certains points de vue de la direction. Il s’agit d’offrir un angle différent de ce que la direction a peut-être envisagé.

**La transition exige-t-elle une gamme de compétences diverses au sein du conseil? Est-ce que Sandbox a recruté de nouveaux administrateurs dans le cadre de sa transition?**

Je ne suis pas certaine que cela exige des compétences différentes, parce que nos administrateurs étaient excellents. Nous avons une solide culture du conseil : chacun a lu les documents avant les réunions et arrive préparé à poser les bonnes questions.

Voilà la valeur de la préparation. Poser les bonnes questions et les formuler de manière constructive exige du temps et de la réflexion. Quand nous recrutons de nouveaux administrateurs, nous examinons leurs compétences et leur expérience afin de combler des lacunes que nous pouvons avoir. Mais ce qui est aussi important, c’est de trouver des administrateurs qui ont le bon état d’esprit.

**Avec 75 pour cent du temps de votre conseil désormais consacré à la stratégie, quelles responsabilités ont été évacuées de la table du conseil et qui s’en charge maintenant?**

La tâche des comités a toujours été importante, mais encore plus maintenant. Le conseil doit tout valider : états financiers, cibles, performance du chef de la direction. Même si ces questions con-

already happened, such as financial statements, targets, and the performance of the CEO. While these topics continue to make their way onto the board agenda, it is exceedingly important that the committees do the heavy lifting and really weigh in to ensure that the board is carrying out its fiduciary responsibilities.

We have flat-out stopped doing some things and now take a hard look at all the material for the agenda to ensure it is adding value.

We have also occasionally used ad hoc committees to determine the board's role in governance of new areas, such as cybersecurity. We establish terms of reference for these committees with a start and end date, and we are clear where the work flows once they are disbanded. Like other committees, the ad hoc committees report to the board. This has proved an effective way of setting oversight roles and responsibilities without consuming a great deal of time at board meetings. **DJ**

*CATHERINE GRYBA serves on the boards of the Golden Opportunities Fund, the Saskatchewan Cancer Agency, Huskie Athletics, the Canada Games Foundation and the Saskatoon Club. She is co-chair of the Institute of Corporate Directors' Saskatchewan chapter, the national academic director for the ICD course on chairing boards, and owner of CRG Strategies, a management consulting business specializing in strategy, governance and executive-board relations.*

tinuent de faire leur chemin vers l'ordre du jour, il est extrêmement important que les comités s'acquittent du gros du travail et s'assurent que le conseil assume ses responsabilités fiduciaires.

Nous avons cessé de faire certaines choses et nous examinons attentivement tous les documents pertinents à l'agenda pour nous assurer qu'ils ajoutent de la valeur.

Nous avons aussi eu recours à l'occasion à des comités ad hoc pour déterminer le rôle du conseil dans la gouvernance de nouveaux secteurs, comme la sécurité informatique. Nous avons établi des termes de référence pour ces comités avec des dates de début et de fin et nous sommes clairs sur la direction des flux de travail une fois que ces comités auront été dissous. Ces comités ad hoc, comme les autres, répondent au conseil. Cela s'est avéré un moyen efficace d'établir les rôles et responsabilités de surveillance sans y consacrer trop de temps aux réunions du conseil. **DJ**

*CATHERINE GRYBA siège aux conseils du Golden Opportunities Fund, de la Saskatchewan Cancer Agency, de Huskie Athletics, de la Fondation des Jeux d'été du Canada et du Saskatoon Club. Elle est coprésidente de la section régionale de la Saskatchewan de l'Institut des administrateurs de sociétés, directrice académique nationale du cours de l'IAS Présider le conseil et propriétaire de CRG Strategies, une entreprise de conseils en gouvernance, stratégie et relations entre le conseil et la direction.*