

CGC  مركز حوكمة الشركات
Corporate Governance Center
Alfaisal University - College of Business

Second Annual Corporate Governance Index (CGI):
METHODOLOGY & FINDINGS
2018



جامعة الفيصل
Alfaisal University

Second Annual
Corporate Governance Conference
22nd of April, 2018

Outline

- Corporate Governance
- Corporate Governance Center(CGC) at Alfaisal University
- CGC Team and Project Timeline
- CGI Project Objectives
- CGI Project Methodology
- CGI Project Findings
- CGI Sectoral Comparison
- CGI Trend Analysis

الأجندة

- حوكمة الشركات
- مركز حوكمة الشركات بجامعة الفيصل
- فريق عمل المركز وخطة عمل المشروع
- أهداف مشروع مؤشر الحوكمة
- الطرق والاستراتيجيات المتبعة في تنفيذ المشروع
- نتائج المشروع
- مقارنة القطاعات
- تطورات مؤشر الحوكمة خلال العاميين الماضيين

حوكمة الشركات

ماهي, لماذا, كيف؟

Corporate governance

WHAT, WHY, and HOW?

WHAT is corporate governance?

ماهي حوكمة الشركات؟

« Corporate governance involves a **set of relationships** between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders.

Corporate governance also provides **the structure** through which the objectives of the company are set, and the means of **attaining** those objectives and **monitoring** performance are determined » - OECD

« Corporate governance is concerned with holding the **balance between economic and social goals and between individual and communal goals**...The aim is to **align** as nearly as possible the interests of individuals, corporations and society. »

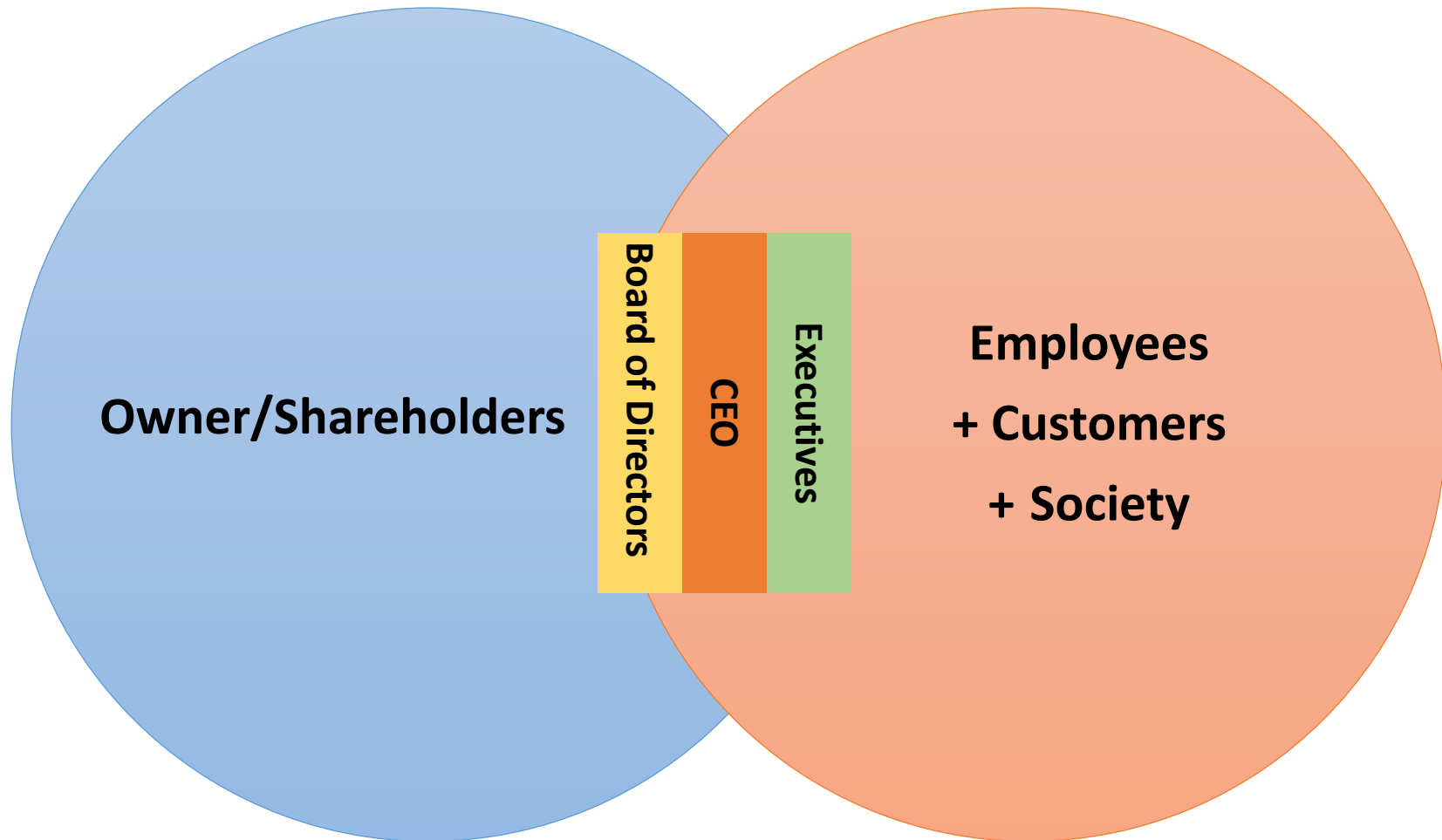
- Sir Adrian Cadbury

« حوكمة الشركات هي المبادئ التي تنظم العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وجميع الأطراف ذات العلاقة مع الشركة. كما توفر حوكمة الشركات هيكله يتم من خلالها وضع أهداف الشركة ، وتحديد الوسائل المثلى لتحقيق تلك الأهداف و مراقبة الأداء. » منظمة التعاون الإقتصادي

«حوكمة الشركات هي المحافظة على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية وبين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية. الهدف هو التوفيق قدر الإمكان بين مصالح الأفراد مع الشركات و المجتمع. »

أدريان كادبوري

Good Corporate Governance: Rules, Structure, Process, and Reporting



WHY good corporate governance?

لماذا نحتاج لحوكمة الشركات؟

«The quality of the company's board has now become an important evaluation factor for institutional investors.» Russel Reynolds

«أصبحت جودة مجلس الإدارة أحد أهم العوامل المؤثرة في تقييم المؤسسات الإستثمارية»
راسل رينولدز

« If a few rotten apples can spoil the barrel, I think we have to look at the nature of the barrel, not just the apples. Organizational design, structure, and culture do play a role and almost always have in corporate scandals.» R. M. Kanter

« إذا أمكن لبعض التفاح الفاسد أن يفسد مافي الصندوق، أعتقد أنه علينا النظر إلى طبيعة الصندوق وليس فقط التفاح. لذا إن التصميم التنظيمي والهيكل والثقافة تلعب دورًا محوريًا في كشف المشاكل التي تواجهها الشركات »
ر. م. كانتر

«The ultimate benefit of good governance is to develop efficient and effective corporate culture (not just compliance) based on good rules and institutions for higher productivity and sustainable growth in increasingly competitive global market. »

«تتمثل الفائدة القصوى للحوكمة الرشيدة في تطوير ثقافة مؤسسية تتسم بالكفاءة والفعالية (وليست مجرد إلتزام) وذلك على أساس قواعد ومؤسسات جيدة لتحقيق إنتاجية أعلى ونمو مستدام في السوق العالمية التنافسية بشكل متزايد. »

WHY good corporate governance?

لماذا نحتاج لحوكمة الشركات؟

The Saudi Arabian stock market will join FTSE Russell's emerging market index. It is expected to draw billions of dollars of fresh foreign portfolio investment to the Kingdom.

The logo for FTSE Russell, consisting of the words "FTSE" and "Russell" stacked vertically in a white, bold, sans-serif font, centered within a dark purple circular background.

FTSE
Russell

HOW to assess CG?

كيف نقيّم حوكمة الشركات؟

Measurement/Assessment

المقاييس والمعايير

Good governance is generally evaluated through an index which is composed of CG categories to rate companies in terms of their compliance to the certain CG rules and principles.

عادة ما تقاس جودة الحوكمة من خلال مؤشر يتكون من عدة محاور أو تصنيفات أساسية ليتم قياس مدى التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

The CG categories include:

- Board of Directors
- Shareholders Rights
- Ppublic Disclosure and Transparency
- Stakeholders Rights.

المحاور الأساسية تتكون من:

- مجالس الإدارة
- حقوق المساهمين
- الإفصاح العام والشفافية
- حقوق أصحاب المصالح

❖ The CG index works like other key economic indices providing opportunity to track and monitor CG related changes in a country.

❖ مؤشر حوكمة الشركات له أهمية عالية مثلما تقدم المؤشرات الاقتصادية الرئيسية الأخرى. حيث يوفر فرصة لتتبع ومراقبة التغيرات المتعلقة في تطبيق الحوكمة و أداء الشركات في بلد ما.

Saudi Arabia CGI

مؤشر الحوكمة السعودي

World-class CGI standards

مقاييس عالمية

A major 2013 World Bank report (titled as Raising the Bar on Corporate Governance) recommends the following steps for good CGI:

في تقرير صدر عن البنك الدولي عام 2013 ينصح بتطبيق الخطوات التالية لإنشاء مؤشر الحوكمة:

- 1) Use a wide initial consultation
- 2) Define objective of the index
- 3) Select the index approach
- 4) Customize the governance criteria for the country
- 5) Build a transparent and credible evaluation process
- 6) Achieve maximum possible disclosure
- 7) Effectively monitor the index criteria
- 8) Develop the index

1- استشارات مع الخبراء والمهتمين

2- تحديد اهداف المؤشر

3- اختيار الطريقة

4- موائمة الحوكمة مع طبيعة البلد

5- انشاء طريقة تقييم شفافة وذات مصداقيه

6- الإفصاح الكامل

7- متابعة المؤشر

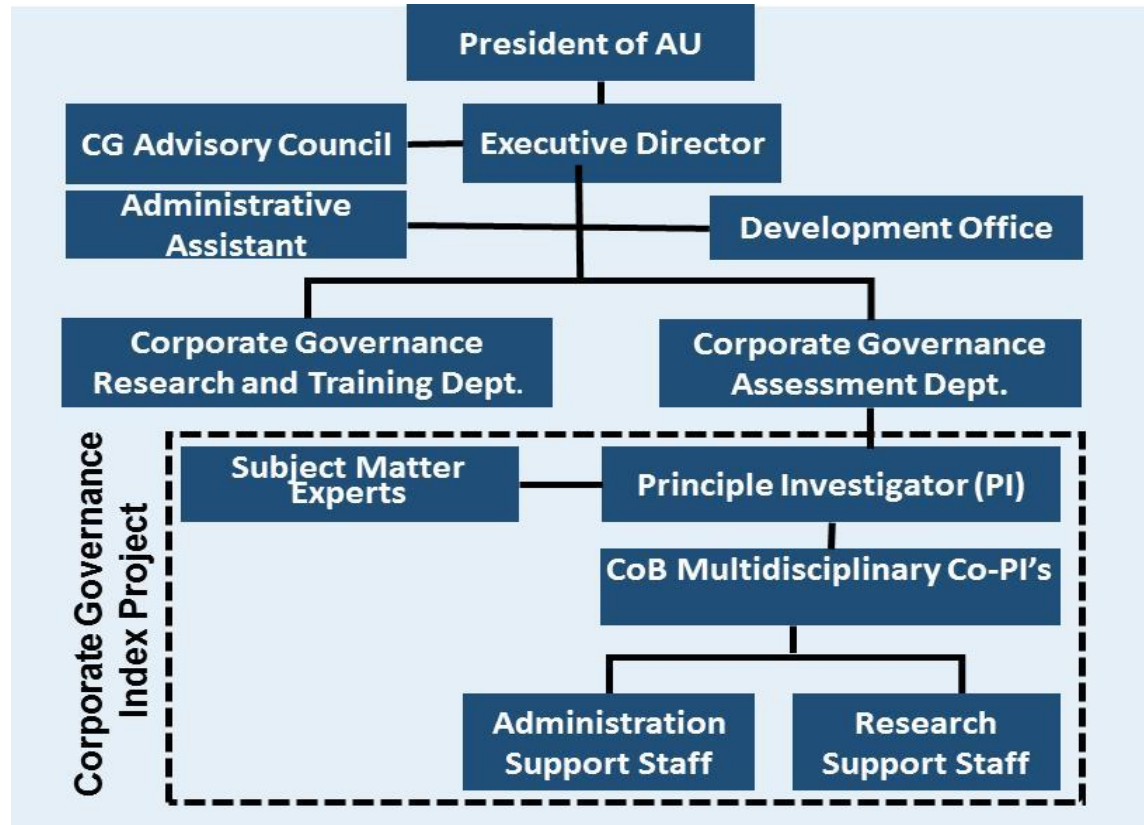
8- انشاء المؤشر

We have followed the recommendation above in developing CGI for Saudi companies.

و نحن بدورنا قمنا باتباع هذه الخطوات في تأسيس و تطوير المؤشر للشركات المدرجة بالسوق المالية السعودي.

مركز حوكمة الشركات في جامعة الفيصل

AU Corporate Governance Center



Team Members

فريق العمل

Members from College of Business

Dr. Bajis Dodin

Dean of College of Business

د باجس محمد دودين
عميد كلية إدارة الأعمال

Dr. Necati Aydin

Professor of Economics, College of Business

د نجاتي آيدن
استاذ في إقتصاد، كلية إدارة الأعمال

Dr. Ahmed Alanazi

Assistant Professor of Finance, College of Business

د أحمد العنزي
استاذ مساعد في المالية، كلية إدارة الأعمال

Ms. Samah Alsubaie

Research Analyst, Supervisor of Corporate Governance

أ سماح السبيعي
باحث محلل بكلية الأعمال، مشرف مركز الحوكمة

External Consultants

Dr. Stephen Davis

Faculty of Law, Harvard university. Acting as Quality Assurance Consultant of CGI project

Kobirate International Credit Rating and Corporate Governance Services Inc.

Acting as Operational Consultant of CGI project

CGI Project Collaborative Partners

الجهات المتعاونة

**Saudi Arabian General Investment Authority
(SAGIA)**



الهيئة العامة للاستثمار

**Capital Market Authority
(CMA)**



هيئة السوق المالية

**Saudi Arabian Monetary Agency
(SAMA)**



مؤسسة النقد السعودي

**Ministry of Commerce and Investment
(MCI)**



وزارة التجارة والاستثمار
Ministry of Commerce and Investment

وزارة التجارة والاستثمار

Objectives

الأهداف

- Provide data-based, objective, and independent evaluation of Saudi companies in terms of their adherence to CG principles set by CMA and OECD
- Promote good corporate governance practices and culture by studying and sharing best practices
- Monitor the status of corporate governance on annual basis
- Provide guidance/consultancy to companies to improve corporate governance

- تقديم تقييم مبني على البيانات وموضوعي ومستقل للشركات السعودية من حيث التزامها بمبادئ الحوكمة التي وضعتها هيئة السوق المالية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
- تعزيز ممارسات حوكمة الشركات الجيدة من خلال دراسة أفضل الممارسات
- تتبع حالة حوكمة الشركات على أساس سنوي
- تقديم التوجيه / الاستشارات للشركات لتحسين حوكمة الشركات

Process of Developing CG Variables

عملية اختيار متغيرات المؤشر

Explored world-wide CGI practices

Collaborated with world-wide renowned Consultants

Engaged with local partners (SAGIA, CMA, SAMA, MCI)

Determined CG principles for the index based on CMA and OECD CG principles

Established four CGI categories with over 150 attributes through consultation

Developed CGI questions based on selected CG principles through consultation

دراسة مبادئ الحوكمة العالمية

التعاون مع مستشارين موثوقين وذوي خبرات كبيرة في موضوع الحوكمة

التعاون مع جهات محليه مهتمة بالموضوع كهيئة سوق المال ومؤسسة النقد

إختيار مبادئ الحوكمة المستخدمة في تطوير المؤشر بناء على مبادي هيئة سوق المال ومنظمة التعاون الاقتصادي

تم اختيار أربع محاور رئيسيه لقياسالمؤشر باستخدام 150 مقياس من خلال الاستشارات

تم اختيار الأسئلة لتطوير المؤشر من خلال الاستشارات

Main index – for all Sectors

المؤشر الرئيسي – لجميع القطاعات

1) The Board of Directors (39 variables)

Variables by Category	Number of Variables
Main Functions of the Board of Directors	13
Responsibilities of the Board	4
Formation of the Board	7
Qualifications of Independent Board Members	9
Committees Formed within the Structure of the Board of Directors	2
Nomination and Remuneration Committee	2
Meetings of the Board	1
Remuneration and Indemnification of Board Members	1

2) Shareholders (30 variables)

Variables by Category	Number of Variables
Facilitation of Shareholders' Exercise of Rights and Access to Information	6
Investor Relations	3
Shareholders' Rights Related to the General Assembly	13
Voting and Minority Rights	3
Dividend Rights of Shareholders	4
Transfer of Shares	1

3) Public Disclosure and Transparency (35 variables)

Variables by Category	Number of Variables
Policy and procedure	15
Board of Directors' Report	20

4) Stakeholders (13 variables)

Variables by Category	Number of Variables
Stakeholders	13

CATEGORIES & VARIABLES (165) CG Index for Banking Sector

1) The Board of Directors (69 variables; 31 from SAMA principles)

Variables by Category	Number of Variables
Main Functions of the Board of Directors	13
Responsibilities of the Board	4
Formation of the Board	6
Qualifications of Independent Board Members	19
Committees Formed within the Structure of the Board of Directors	25
Meetings of the Board	1
Remuneration and Indemnification of Board Members	1

2) Shareholders (36 variables; 7 from SAMA principles)

Variables by Category	Number of Variables
Rights of Shareholders	4
Facilitation of Shareholders' Exercise of Rights and Access to Information	6
Shareholders' Rights Related to the General Assembly	17
Voting and Minority Rights	4
Shareholders' Dividend Right and Transfer of Shares	5

3) Public Disclosure and Transparency (42 variables; 15 from SAMA principles)

Variables by Category	Number of Variables
Policy and procedure	22
Board of Directors' Report	20

4) Stakeholders (18 variables; 5 from SAMA principles)

Variables by Category	Number of Variables
Stakeholders	18

CATEGORIES & VARIABLES (160) CG Index for Insurance Sector

1) The Board of Directors (78 variables; 41 from SAMA principles)

Variables by Category	Number of Variables
Main Functions of the Board of Directors	14
Responsibilities of the Board	12
Formation of the Board	19
Committees Formed within the Structure of the Board of Directors	26
Meetings of the Board	6
Remuneration and Indemnification of Board Members	1

2) Shareholders (30 variables)

Variables by Category	Number of Variables
Rights of shareholders	3
Facilitation of Shareholders' Exercise of Rights and Access to Information	6
Shareholders' Rights Related to the General Assembly	13
Voting and Minority Rights	3
Dividend Rights of Shareholders	5

3) Public Disclosure & Transparency (39 variables; 12 from SAMA principles)

Variables by Category	Number of Variables
Policy and procedure	14
Board of Directors' Report	25

4) Stakeholders (13 variables)

Variables by Category	Number of Variables
Stakeholders	13

Company Evaluation and Rating Process

عملية تقييم الشركات

1.Developed CGI Evaluation Template

1- تم تطوير نموذج خاص بتقييم الشركات

2.Conducted Two Pilot Evaluation for Quality Assurance

2- تم التطبيق مبدئيا على شركتين للتأكد من الجودة و الدقه

3.Collected Required Documents for 171 Companies

3- تم تجميع المعلومات اللازمة لجميع ال 171 شركه

4.Reviewed the Documents for Evidence of Compliance with CG Principles

4-تم مراجعة هذه التقارير للبحث عن الأدلة والبراهين في تطبيق مبادئ الحوكمة

5.Requested from the Companies to provide any missing information

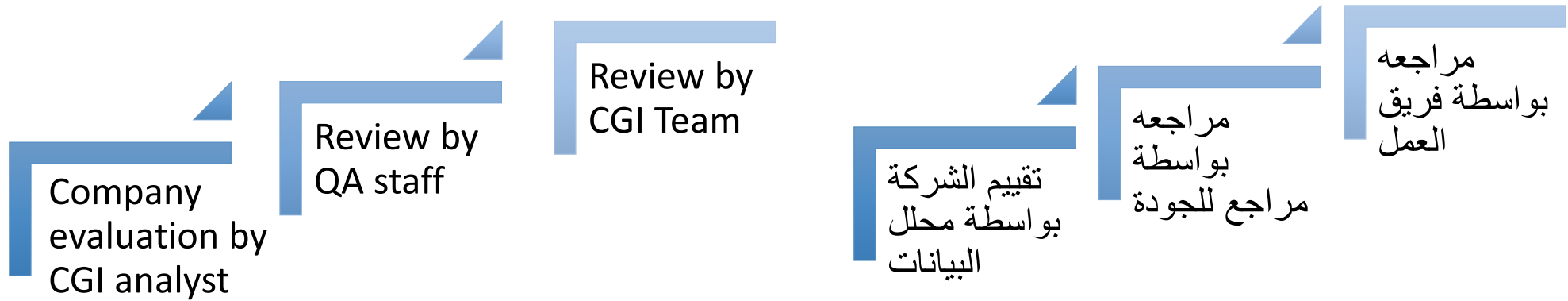
5- تم التواصل مع جميع الشركات لتزويدنا بأي معلومات منقوصة او خاطئة

6.Rated companies based on collected evidence of CG practices

6- أخيرا تم تصنيف الشركات بناء على المعلومات وتحليلها

1. Internal QA Process

1. مراقبة الجودة داخلياً



2. External QA Process

2. مراقبة الجودة خارجياً

Review Items	Consultants	Feedback Requested
CGI Variables and Categories CGI Rating Methodology CGI Company Selection Criteria CGI Pilot Evaluation	Dr.Stephen Davis & Kobirate Consultant Team	SAGIA, CMA,SAMA, and MCI

Rating Methodology and Weight

طريقة التصنيف والأوزان المستخدمة

The corporate governance assessment is based on

تم استخدام المعايير التالية في عملية التقييم :

- 117 attributes within four categories for general CGI
- 165 attributes for banking sector
- 160 attributes for insurance sector
- Each category is evaluated over 100 points. The final CG score is the weighted average of four categories over 100 points.
- The CG score reveals the compliance of companies to good CG principles.

• 117 متغير شامل جميع القطاعات

• 165 متغير لقطاع البنوك

• 160 متغير لقطاع التأمين

• تم تقييم كل محور على أساس مئة نقطة.

النتيجة النهائية تم احتسابها بناء على المتوسط الموزون للأربع محاور الأساسية من مئة نقطة.

• النتيجة النهائية تقيس مدى التزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة

Rating Methodology and Weight

طريقة التصنيف والأوزان المستخدمة

- The four categories and their weight are:
 - Board of Directors and Executive Management (35%)
 - Shareholders' Rights and General Assembly (25%)
 - Public Disclosure and Transparency (30%)
 - Stakeholders (10%)

- The cumulative CG score ranges 0 to 100.

- وزن الدرجات حسب المحاور الأساسية الأربعة كالتالي:

▪ مجالس الإدارة 35%

▪ حقوق المساهمين 25%

▪ الإفصاح والشفافية 30%

▪ أصحاب المصالح 10%

- النتيجة التراكمية لدرجة الحوكمة لكل شركة

تتراوح بين 0 الى 100 درجة

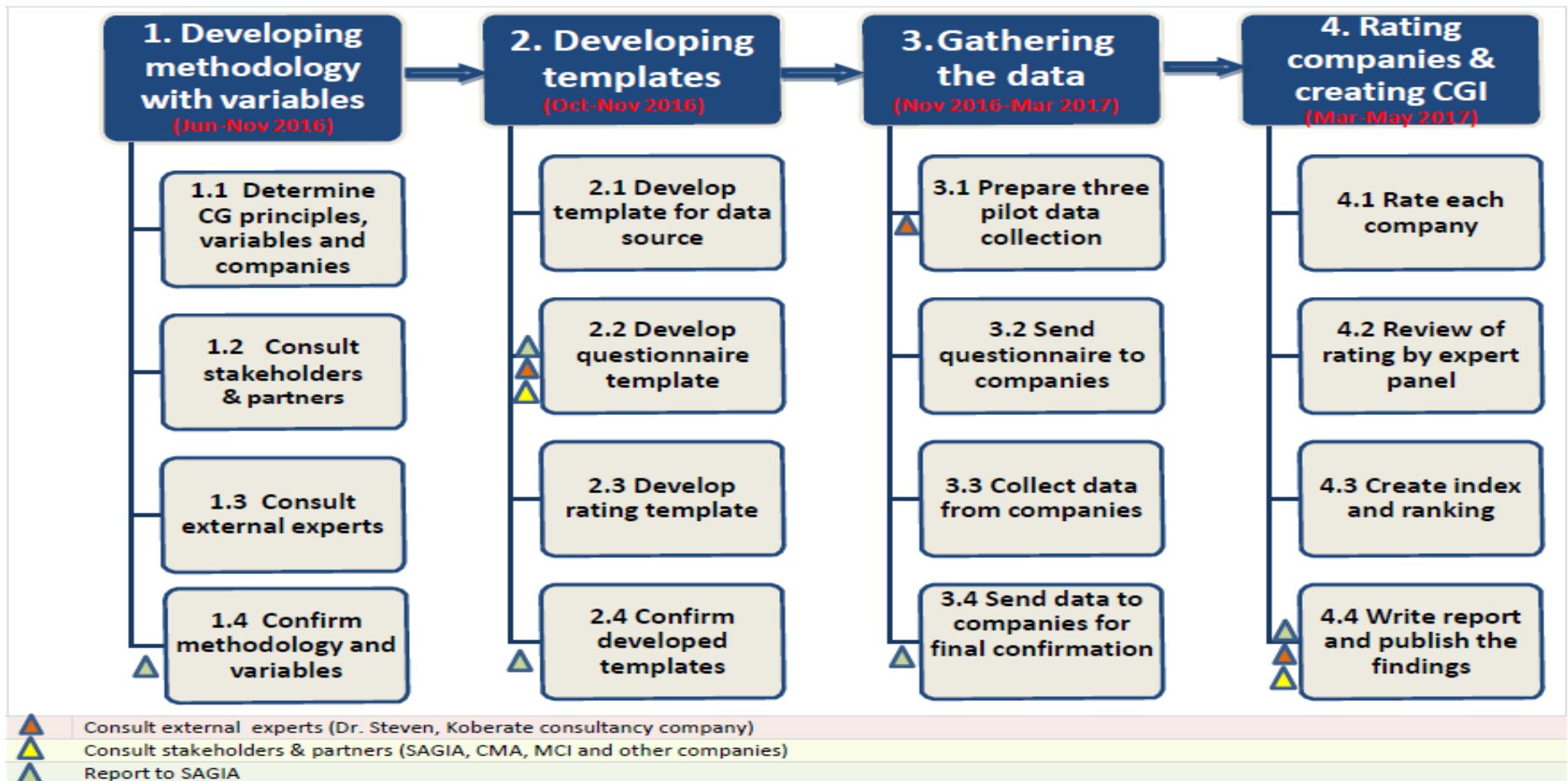
Rating Scale

مقياس التصنيف

Score	Letter Grade	Description
90-100	A	Excellent
80-89	B	Very good
70-79	C	Good
60-69	D	Fair
Below 60	F	Very weak

Score	Letter Grade	Description
90-100	A	ممتاز
80-89	B	جيد جدا
70-79	C	جيد
60-69	D	مقبول
Below 60	F	ضعيف

Project Flowchart and Timeline



Project Outcome - CGI

Year 1 (2017)

نتائج مشروع مؤشر حوكمة الشركات

العام الأول (2017)

- Developed basic CG assessment tool with 117 variables
 - Assessed 92 companies listed in Tadawul
 - Awarded five companies with highest CG score
 - Released first report ranking 92 companies based on their CG practices
- قمنا بتطوير مؤشر الحوكمة الأول وذلك بناء على 117 متغير شامل
 - حللنا 92 شركة مدرجه في تداول
 - منحنا جوائز لأفضل خمسة شركات بتطبيق الحوكمة
 - قمنا بإعلان ترتيب الشركات الـ 92 بناء على تطبيقهم لمبادئ الحوكمة

Project Outcome - CGI

نتائج مشروع مؤشر حوكمة الشركات

Year 2 (2018)

العام الثاني (2018)

- In addition to the basic CG index
- Developed two new sub-indices: **one for bank Sector** with 165 variables and **one for insurance sector** with 160 variables
- Assessed 171 companies listed in Tadawul
- Atomize the CG assessment and reporting process using an electronic system.

- بالإضافة الى مؤشر الحوكمة العام لجميع الشركات
- قمنا بإضافة مؤشرين ثانويين, مؤشر **لقطاع البنوك** بـ 165 متغير ومؤشر **لقطاع التأمين** بـ 160 متغير
- قمنا بتحليل الشركات المدرجة في السوق السعودي, 171 شركة.
- قمنا بأتممة موضوع تقييم و تحليل الشركات بإستخدام نظام الكتروني خاص.

Project Outcome - CGI

Year 3 (2019)

- While keeping sub-indices for the banking and insurance sectors, we will develop new CG assessment variables based on new CMA principles
- Evaluate all companies listed in Tadawul based on expected 300-400 measures
- Use digital dashboard for CG assessment and reporting
- Conduct workshops and provide training

نتائج مشروع مؤشر حوكمة الشركات

العام الثالث (2019)

- مع إستمرار العمل على تطوير المؤشرات الثانوية, سيتم تطوير معايير المؤشر العام وذلك بما يتوافق مع لائحة هيئة السوق المالية المحدثه
- سنقوم بتحليل جميع الشركات المدرجه في السوق السعودي بأستخدام ما بين 300 الى 400 متغير
- أتممة عملة التقييم بالكامل
- عقد ورش عمل ودورات تدريبيه مخصصة

نتائج مؤشر حوكمة الشركات 2018

CGI 2018 Rating RESULTS

Summary Statistics

إحصائيات النتائج

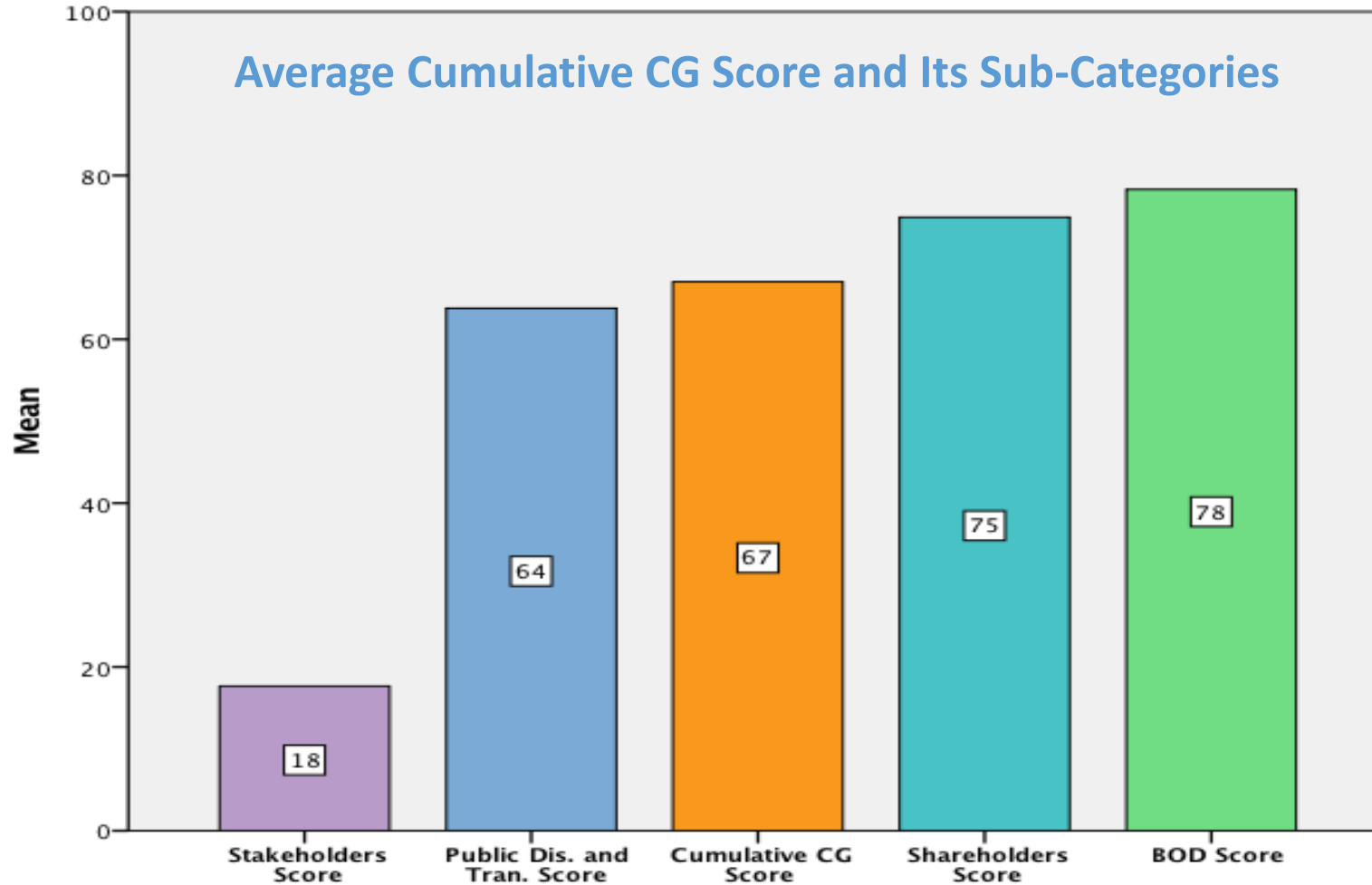
	Cumulative CG Score	BOD Score	Shareholders Score	Public Dis. and Tran. Score	Stakeholders Score
N	171	171	171	171	171
Mean	67.02	78.29	74.89	63.78	17.66
Median	66.90	79.71	75.00	64.10	15.38
Std. Deviation	7.75	8.04	9.52	11.43	17.51
Minimum	44.60	49.28	45.00	16.18	0.00
Maximum	90.60	95.00	95.00	91.03	88.46

Key Observations

أهم الملاحظات

- The cumulative CG scores range from 45 points to 91 points with a mean of 67 and standard deviation of 8.
- This shows that companies vary significantly in terms of their CG practices.
- While the half of companies scored 67 or above the other half scored less than 67.
- This means that overall companies are doing fine in terms of corporate governance even though they have significant room for the improvement.
- Companies are particularly doing well in terms of the CG principles related to board of directors and shareholders' rights.
- They need great improvement in the areas of public disclosure and transparency, and stakeholders.

- النتيجة التراكمية تتراوح بين 45 نقطة الى 91 نقطة ومتوسط 67 وانحراف معياري 8
- النتيجة توضح مدى اختلاف الشركات في تطبيق مبادئ الحوكمة
- نصف عدد الشركات حققوا 67 درجة من 100 ،النصف الآخر أقل من 67
- نصف الشركات حققت فوق المتوسط والنصف الاخر اقل من المتوسط
- بشكل عام تطبيق الشركات جيد ولكن هناك الكثير من المساحة للتطوير
- بشكل عام أداء الشركات جيد في مجالس الإدارة وحقوق المساهمين ولكن هناك حاجة ماسة للعمل على تعزيز الإفصاح العام والشفافية وكذلك الإهتمام بحقوق أصحاب المصلحة



Key Observations

أهم الملاحظات

- BOD and SH are the doing well among the 4 categories as these two categories are under the eye of the regulators and most of the criteria are driven from the mandatory principles by CMA and companies get penalized in case incompliance.
 - Companies are doing well in terms of meeting the minimum requirements for public disclosure. However, they tend to keep important policy information confidential unless it is pushed by the regulators.
 - Stakeholders rights are important traits of good corporate governance. However, since they are not mandated by CMA, companies have little interest to follow those good practices.
- حققت مجالس الإدارة وحقوق المساهمين أعلى درجة مقارنة بالتصنيفات الأخرى. ويعزى ذلك إلى أن أغلب المبادئ في هذين التصنيفين هي مبادئ الزاميه من قبل هيئة سوق المال.
 - أما بما يخص الإفصاح العام والشفافية، فإتضح أن الشركات تلتزم بالحد الأدنى من تطبيق مبادئ الإفصاح. حيث أن السياسات الخاصة بالإفصاح يتم الحفاظ على سريتها مالم تضغط الجهات الإشرافية على الشركات بذلك.
 - وعندما يتعلق الأمر بحقوق أصحاب المصالح فنجد أن اغلب الشركات نتائجها ضعيفه في هذا التصنيف حيث أن المبادئ هنا غير إلزاميه.

Cumulative CG Score Distribution

التوزيع التراكمي الاحصائي لدرجات مؤشر الحوكمة

Figure1. Cumulative CG Score of 171 Companies (2018)

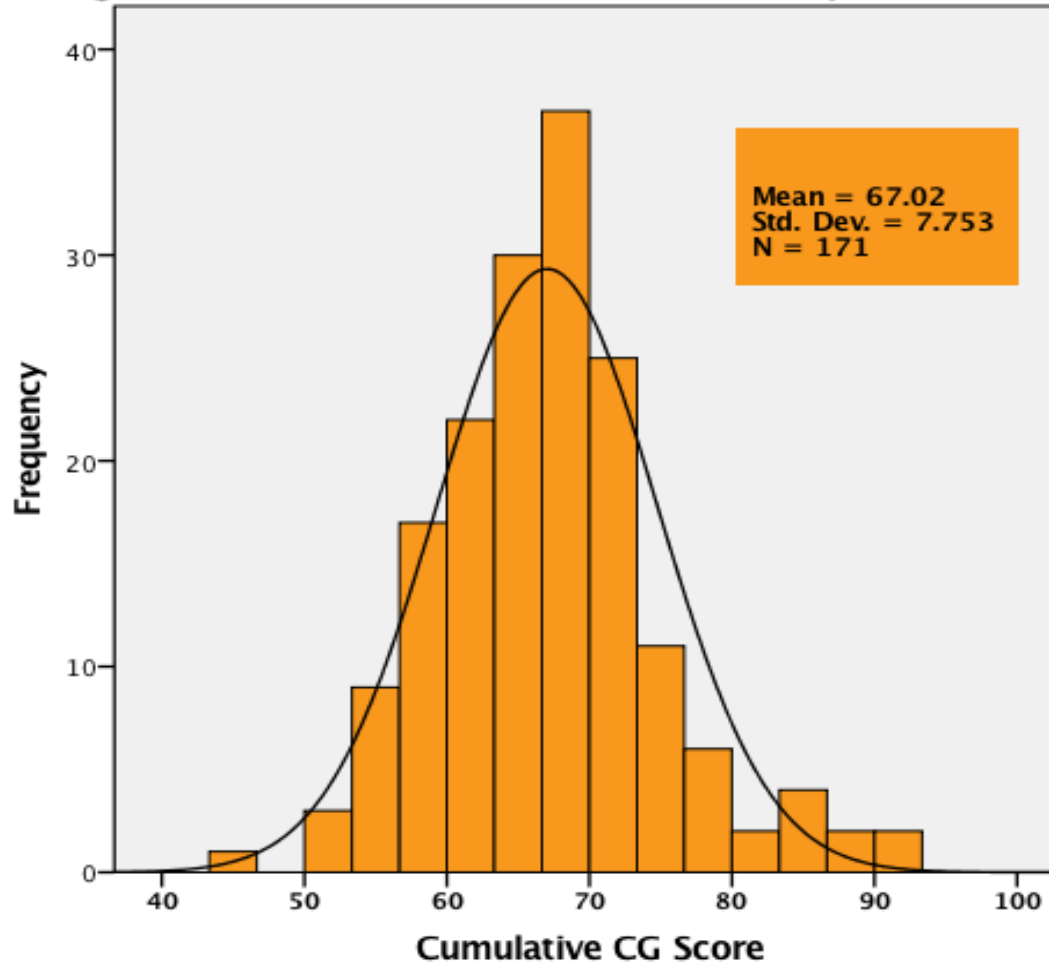
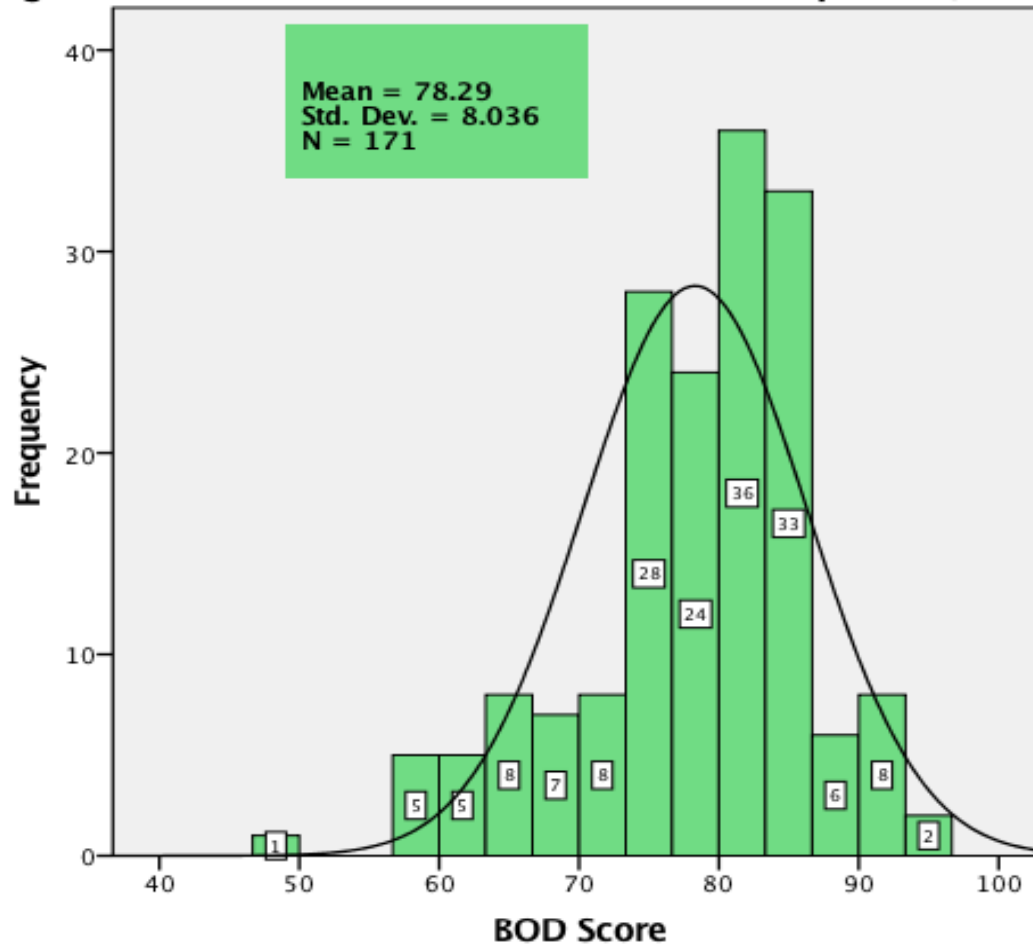


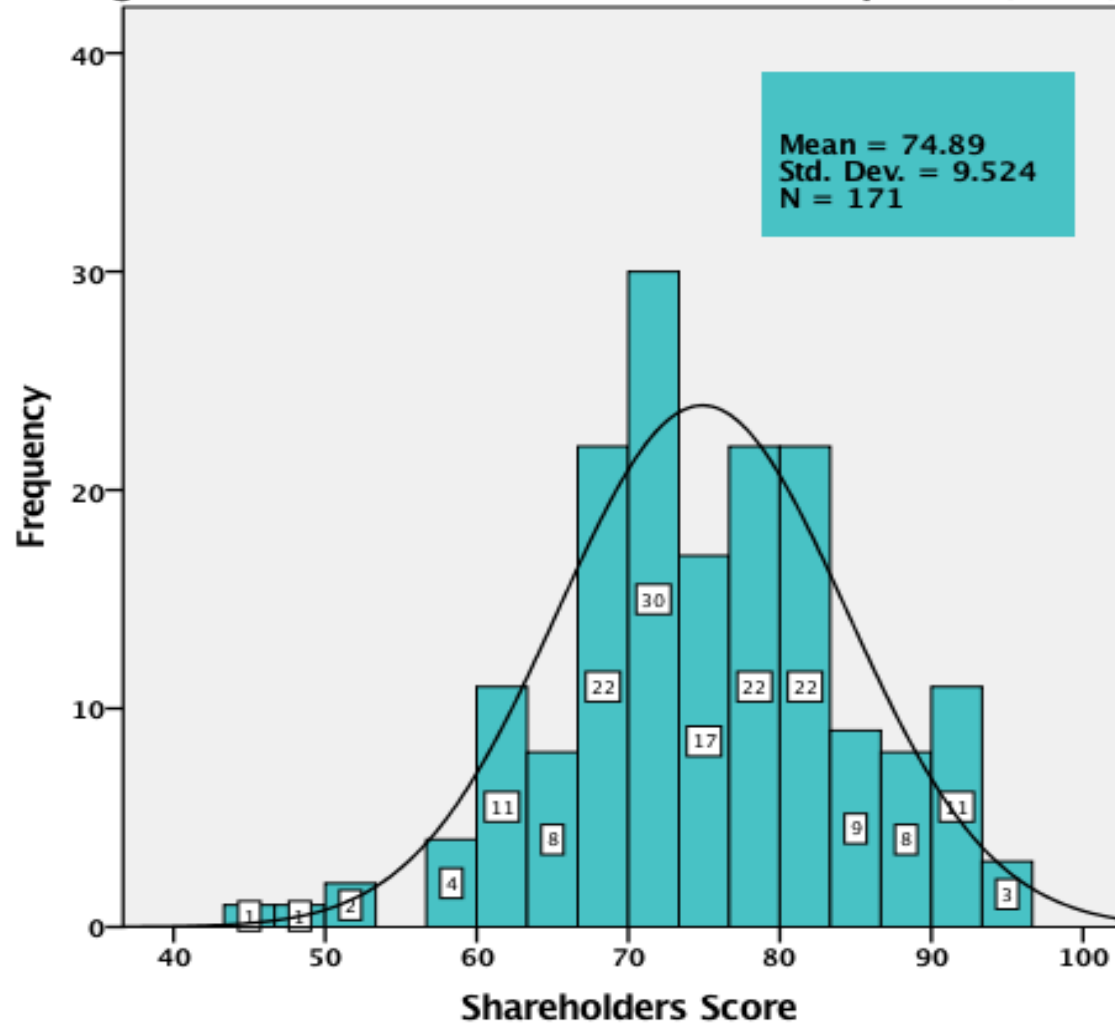
Figure 2. Board of Directors Score of 171 Companies (2018)



Shareholder Rights Score Distribution

التوزيع الاحصائي لنتائج حقوق المساهمين

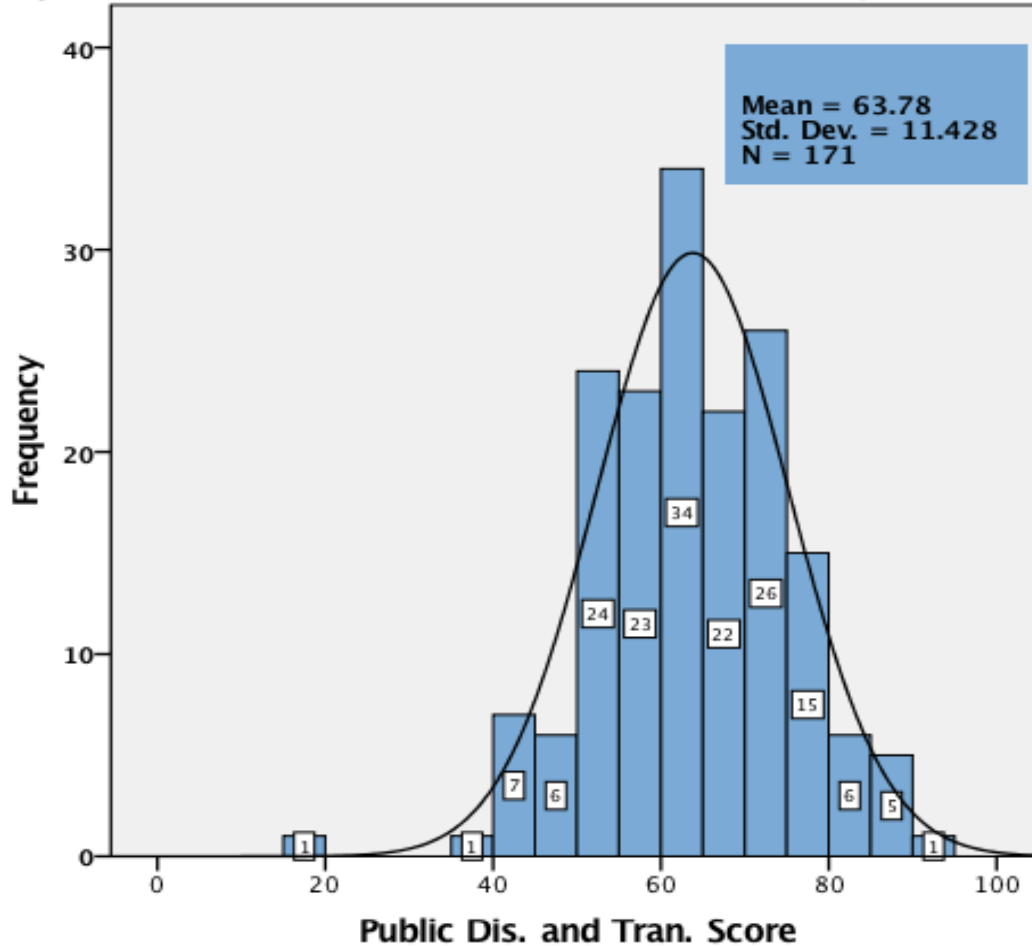
Figure3. Shareholders Score of 171 Companies (2018)



Public Disclosure and Transparency Score Distribution

التوزيع الاحصائي لنتائج الإفصاح العام و الشفافية

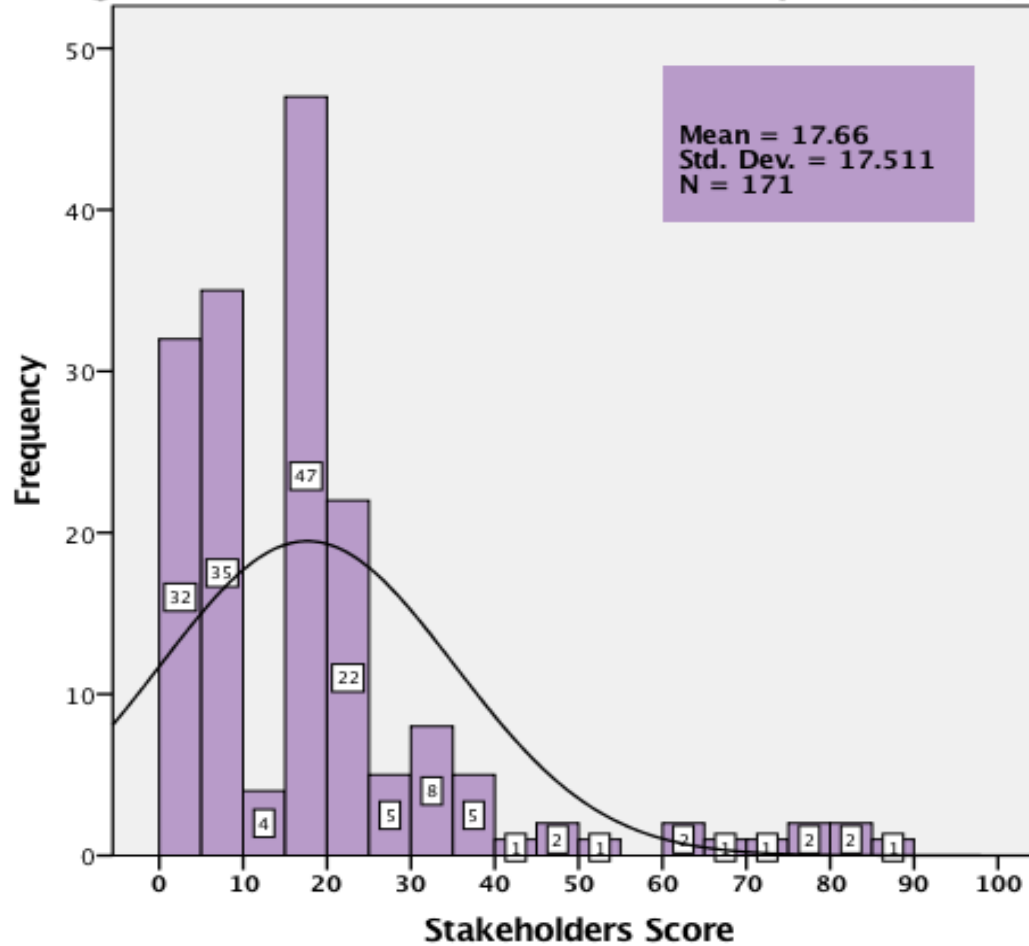
Figure4. Public Dis. and Tran. Score of 171 Companies (2018)



Stakeholders Score Distribution

التوزيع الاحصائي لنتائج أصحاب العلاقة و المصالح

Figure5. Stakeholders Score of 171 Companies (2018)

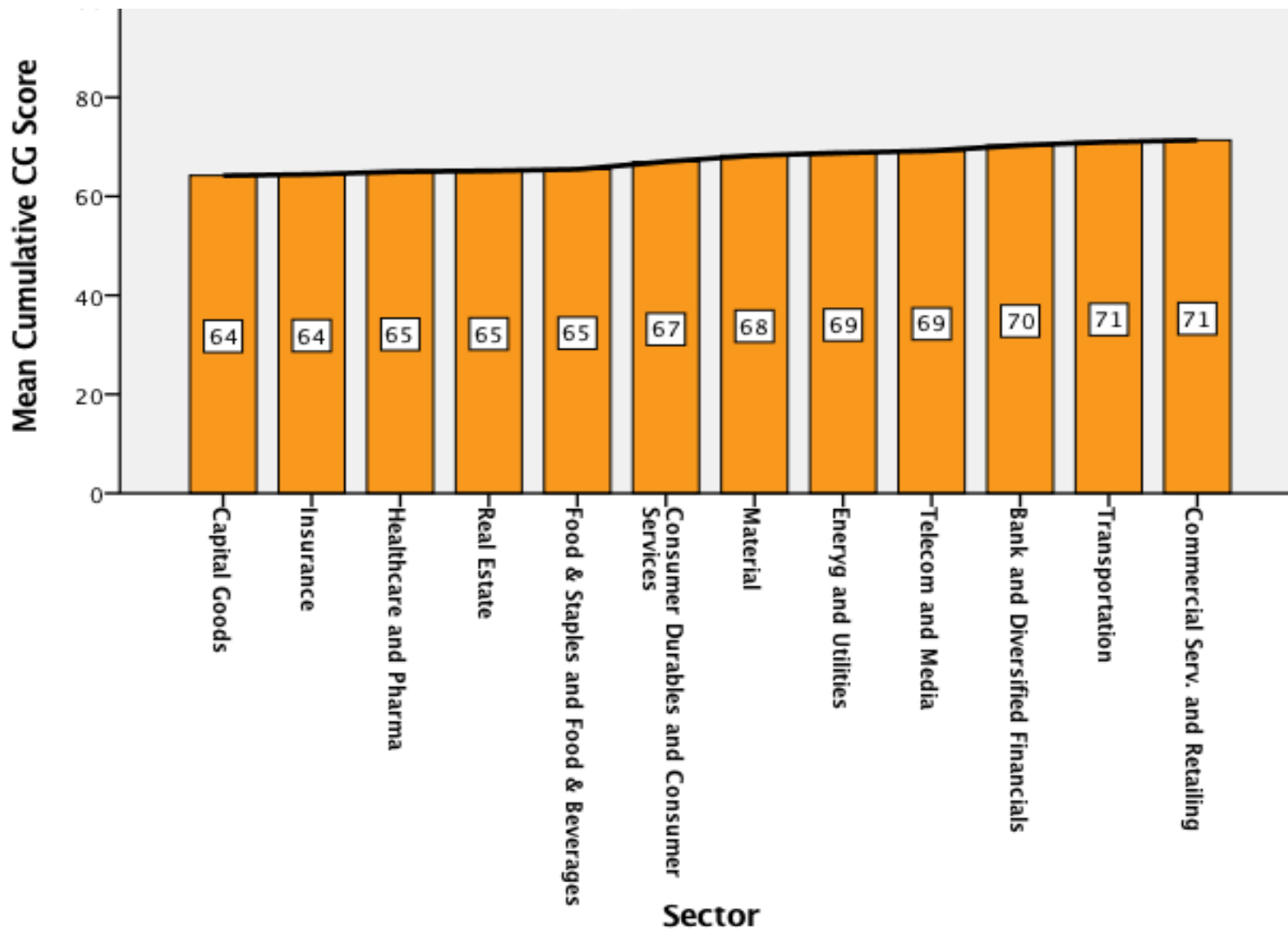


مقارنة القطاعات

Sectoral Comparison

Cumulative CG Score by Sectors

التوزيع التراكمي للنتائج حسب القطاعات

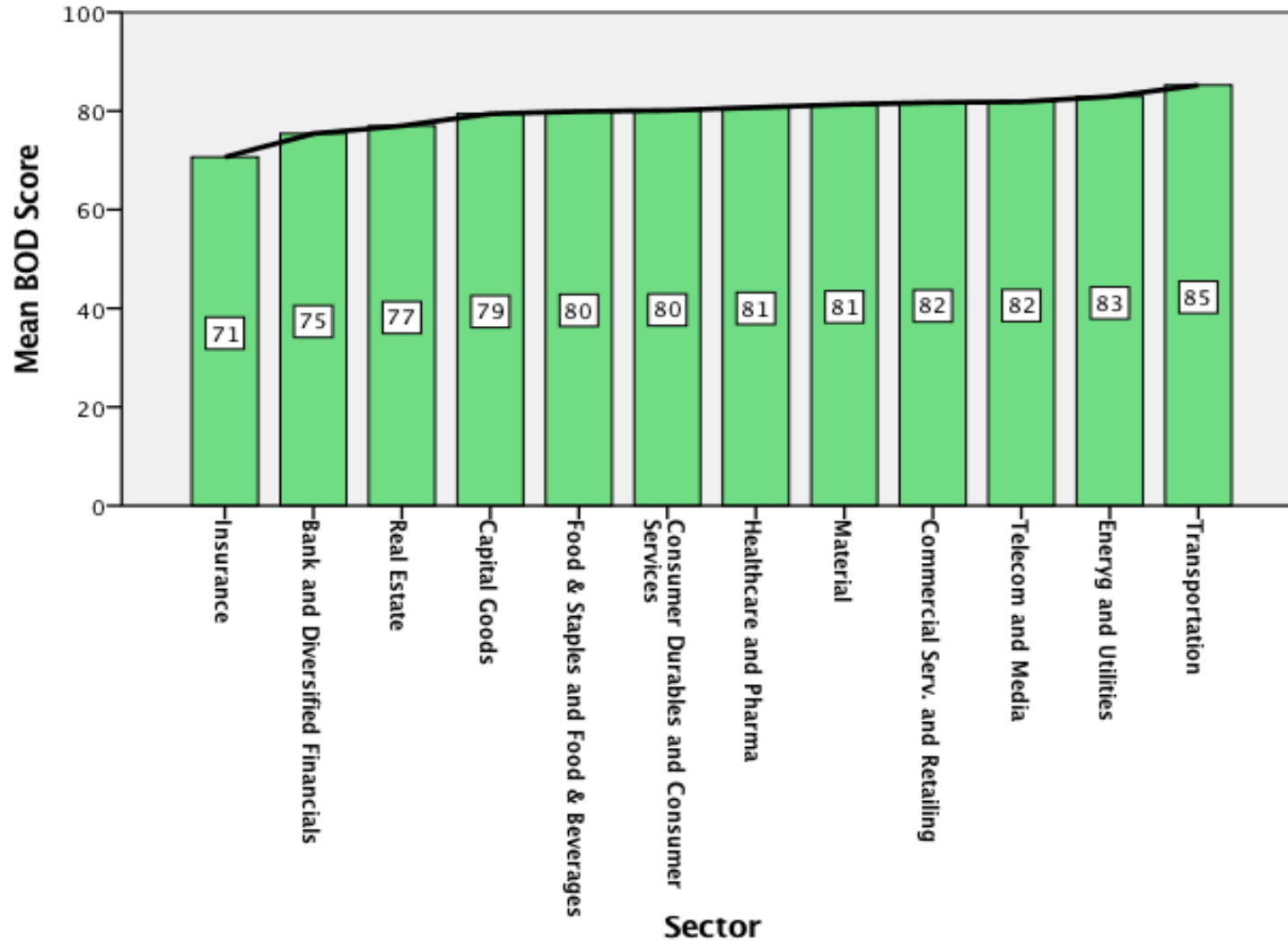


مقارنة القطاعات حسب التصنيفات الأربعة

Sectoral Comparison By Four Categories

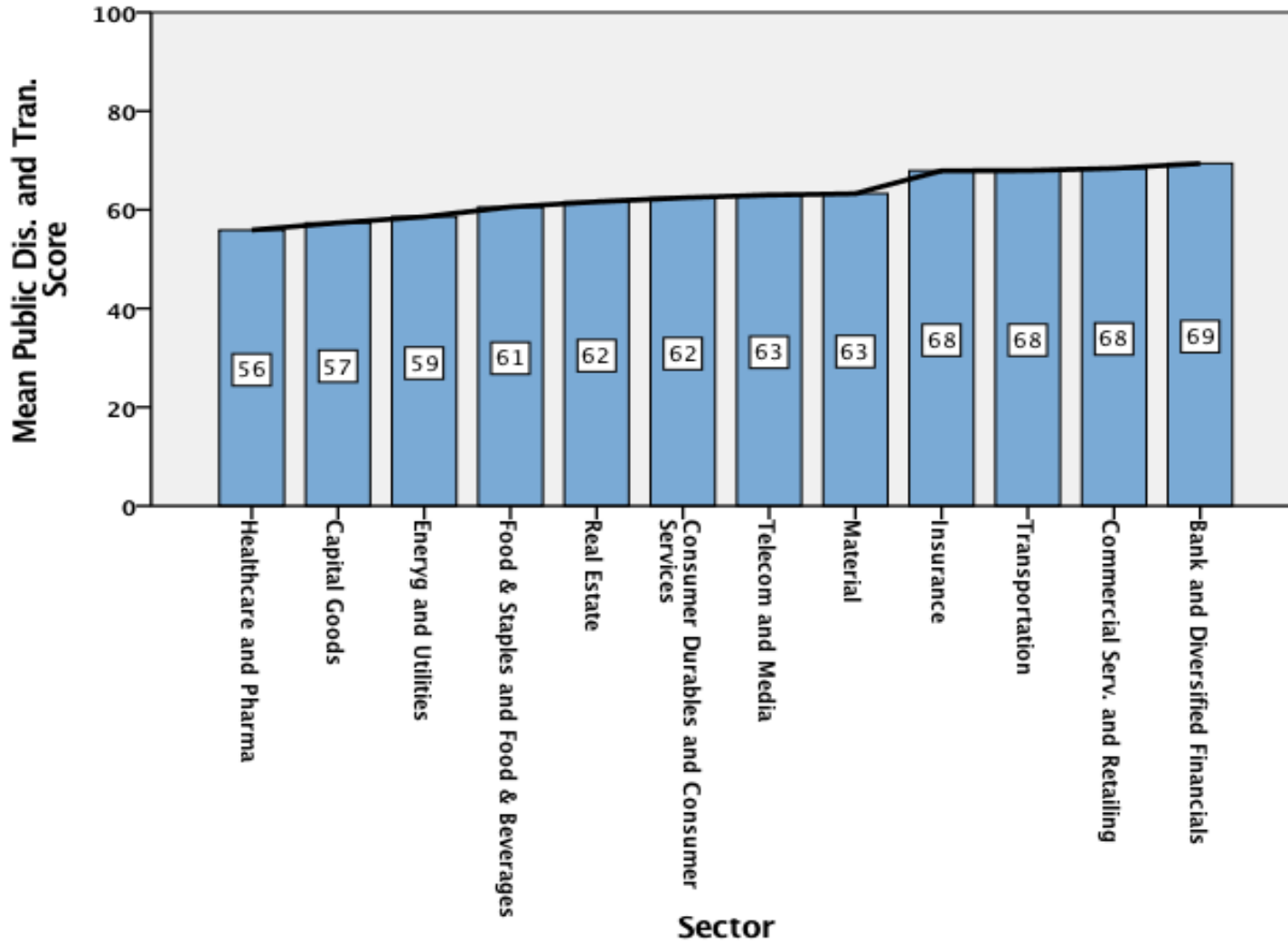
Board of Directors Score by Sectors

توزيع نتائج تصنيف مجالس الإدارة حسب القطاعات



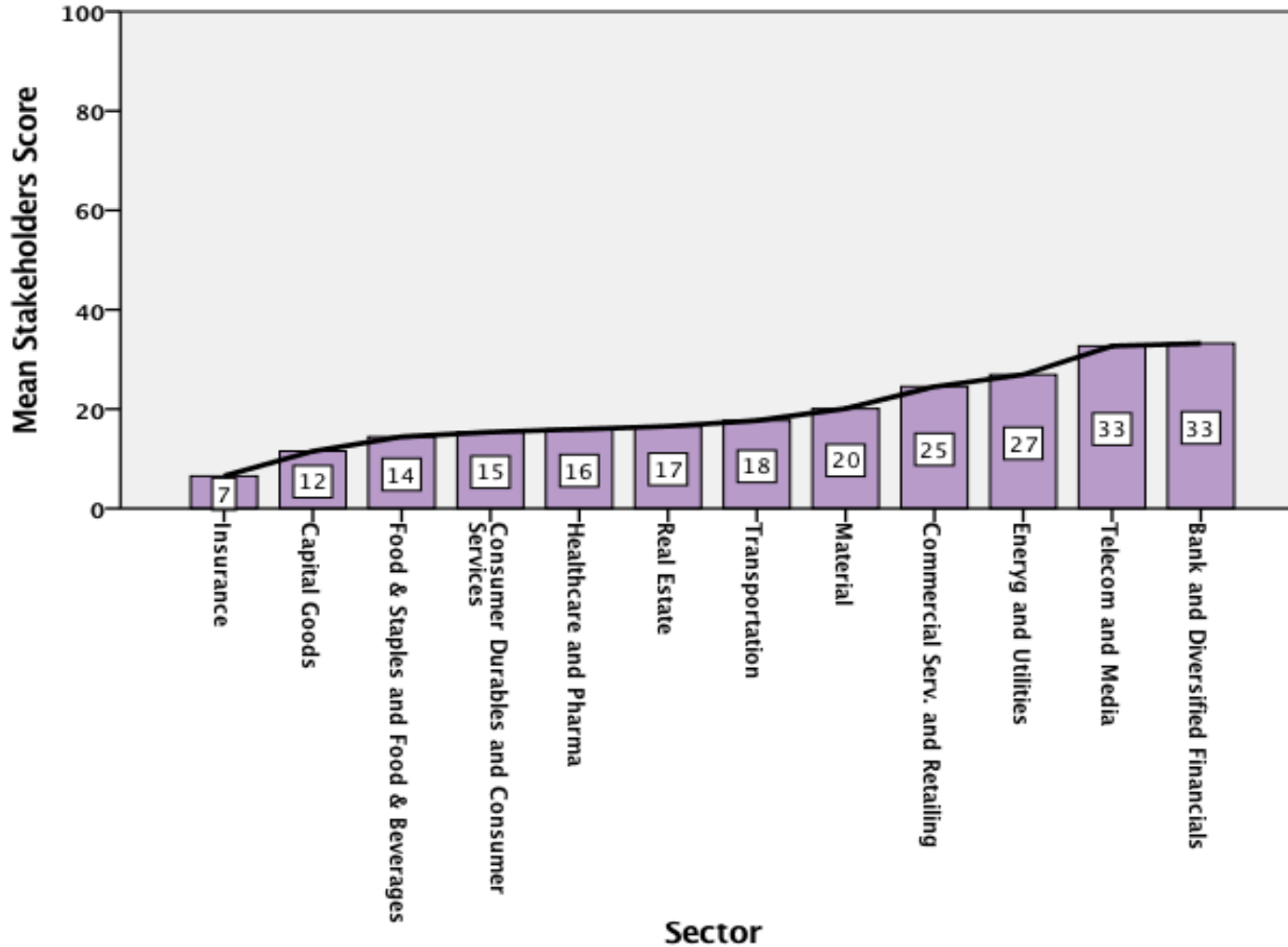
Public Disclosure and Transparency Score by Sectors

توزيع نتائج تصنيف الإفصاح العام والشفافية حسب القطاعات



Stakeholders Score by Sectors

توزيع نتائج تصنيف حقوق أصحاب المصالح حسب القطاعات

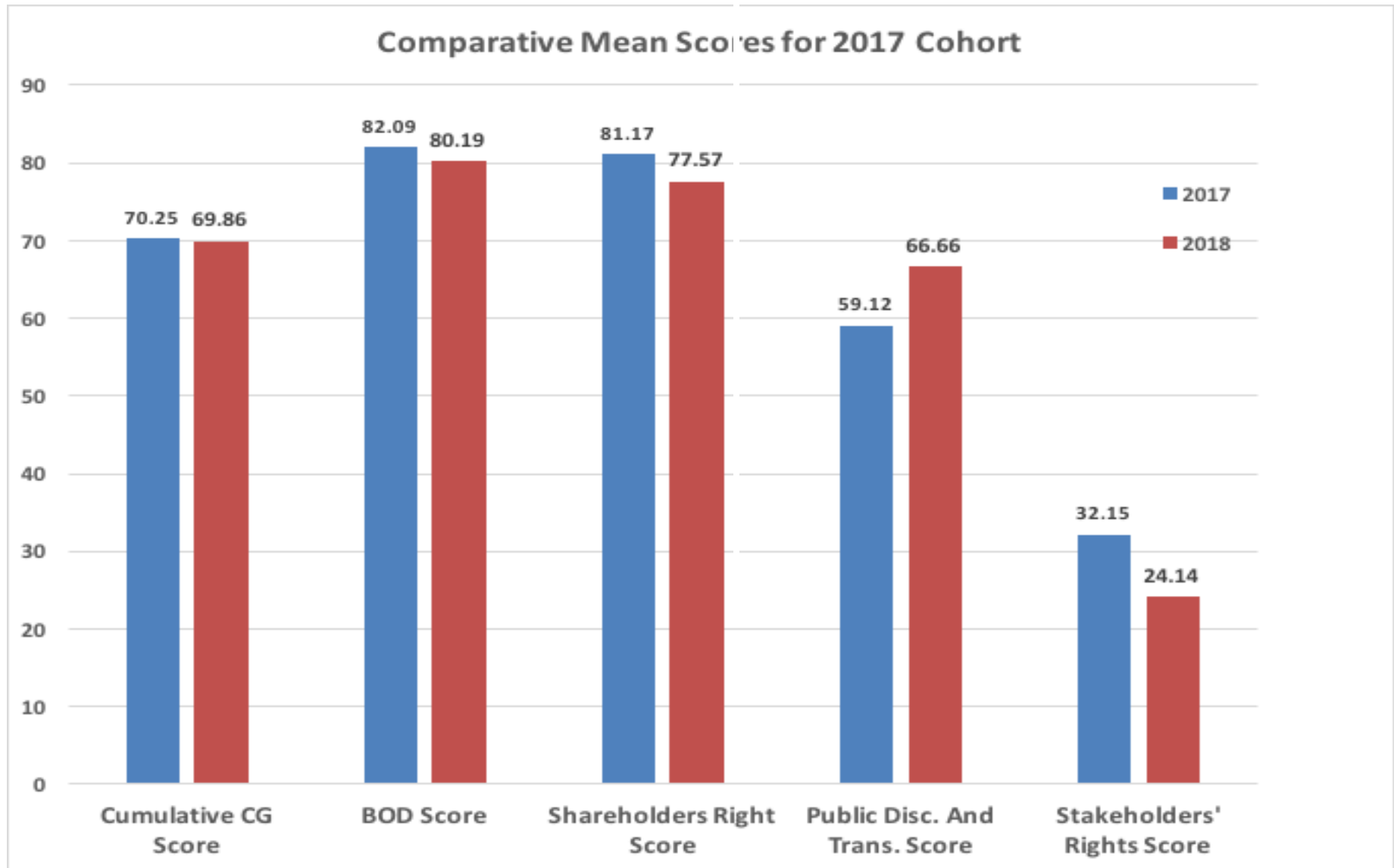


تحليل النتائج

مقارنة بنتائج المؤشر للعام الماضي

Trend Analysis

Using 2017 Cohort



Cumulative CG Score Distribution

التوزيع التراكمي للمؤشر

Figure 1a. Cumulative CG Score of 92 Companies (2017)

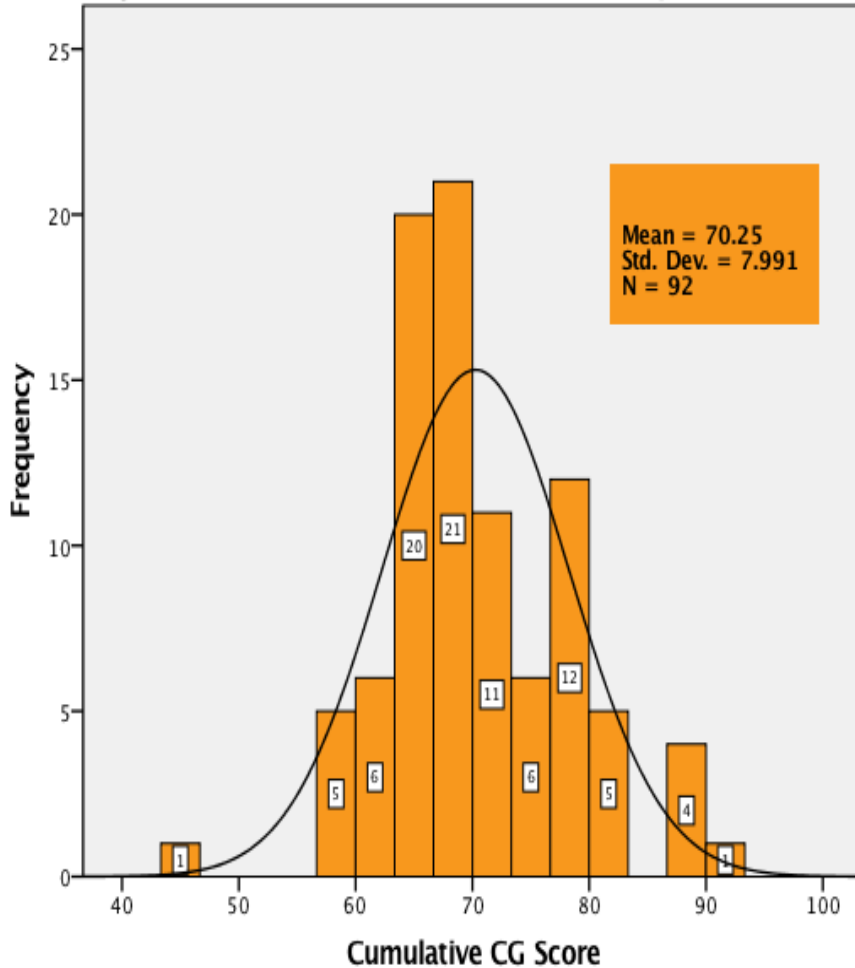
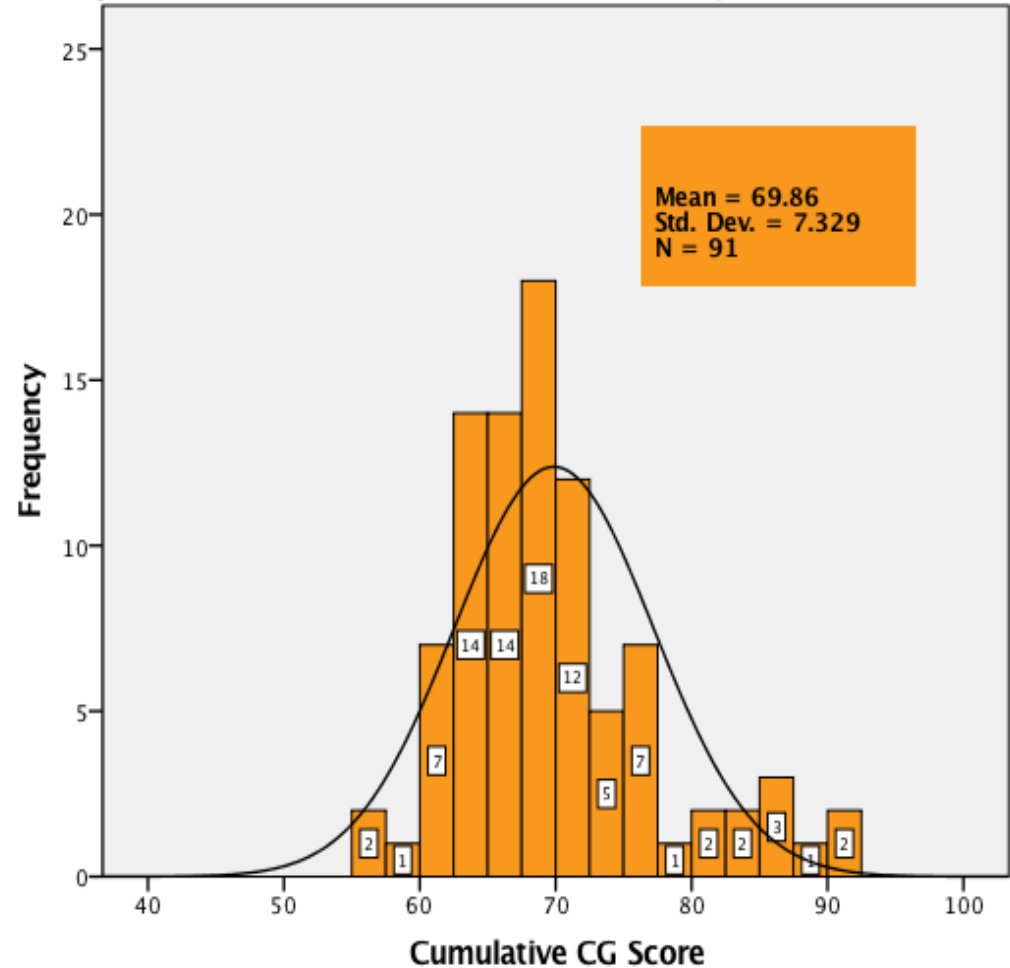


Figure1b. Cumulative CG Score of 91 Companies (2018)



Board of Directors Score Distribution

توزيع درجة تصنيف مجالس الإدارة

Figure 2a. Board of Directors Score of 92 Companies (2017)

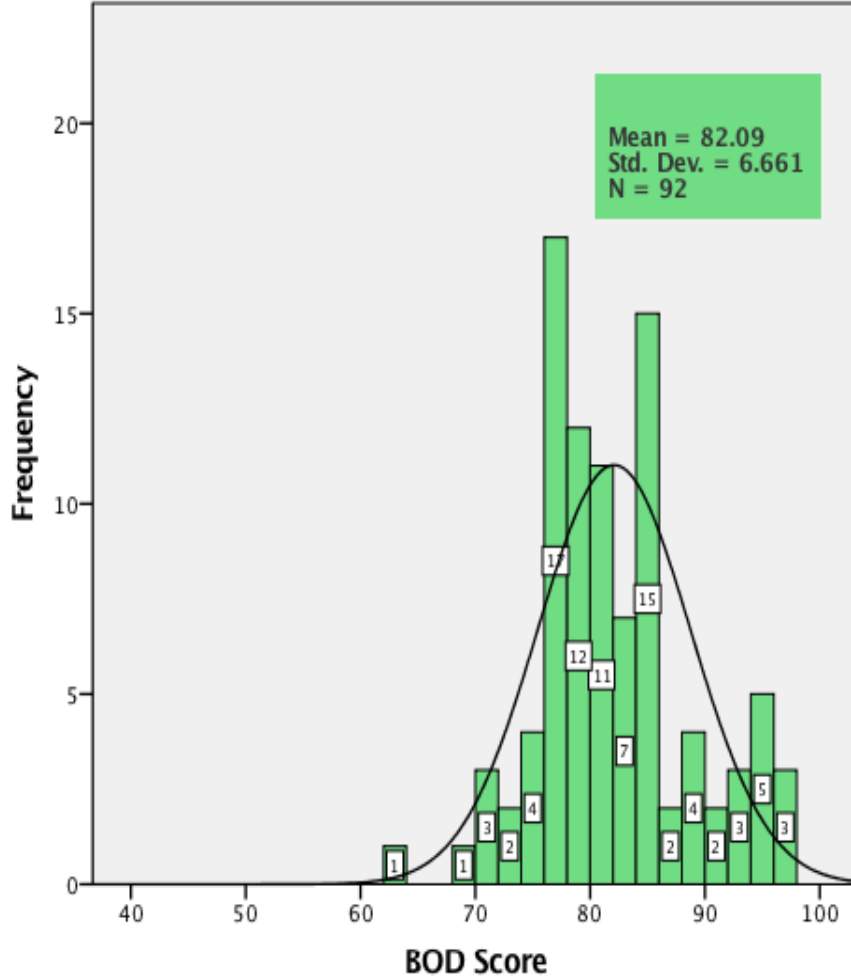
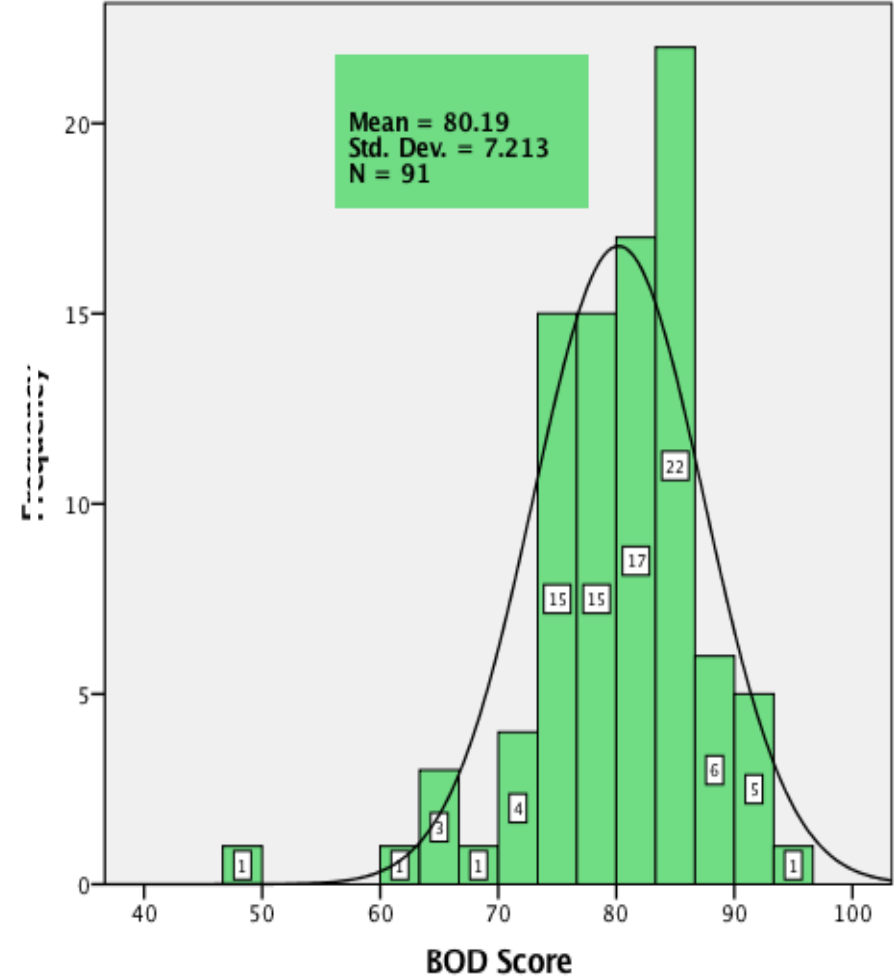


Figure 2b. Board of Directors Score of 91 Companies (2018)

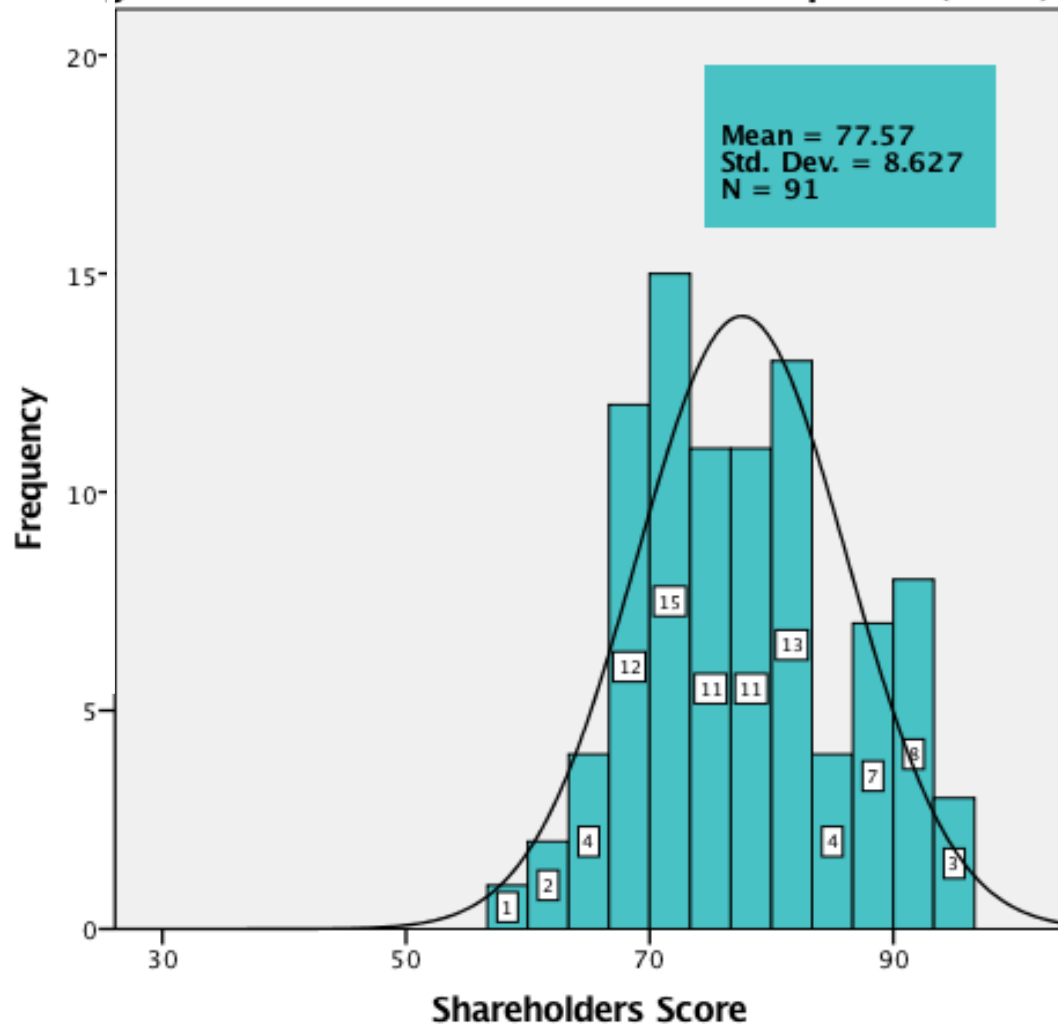
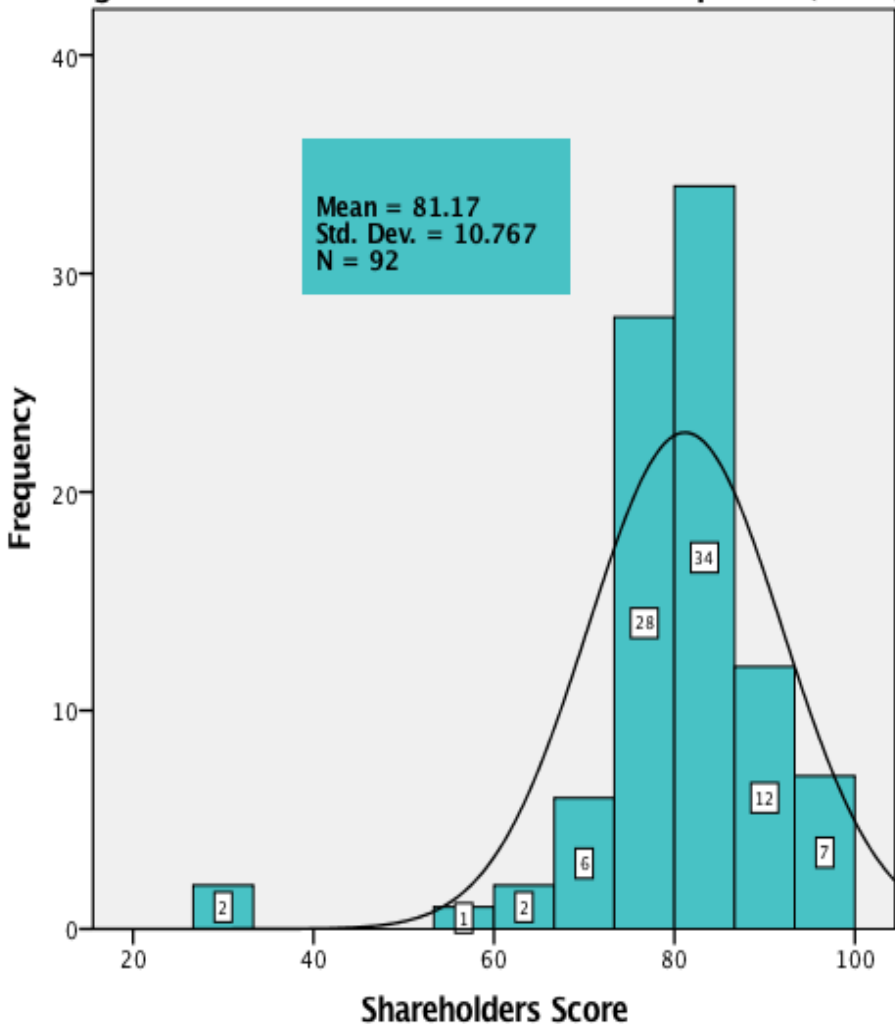


Shareholders Rights Score Distribution

توزيع درجة تصنيف حقوق المساهمون

Figure 3a. Shareholders Score of 92 Companies (2017)

Figure 3b. Shareholders Score of 91 Companies (2018)

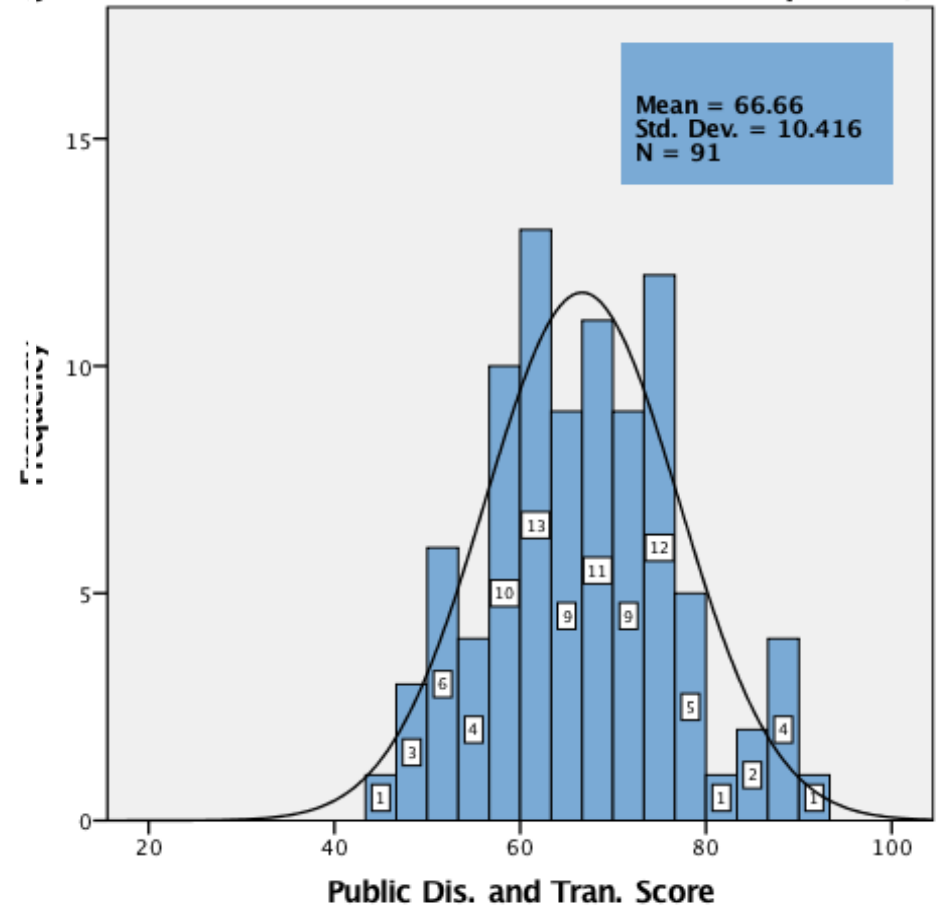
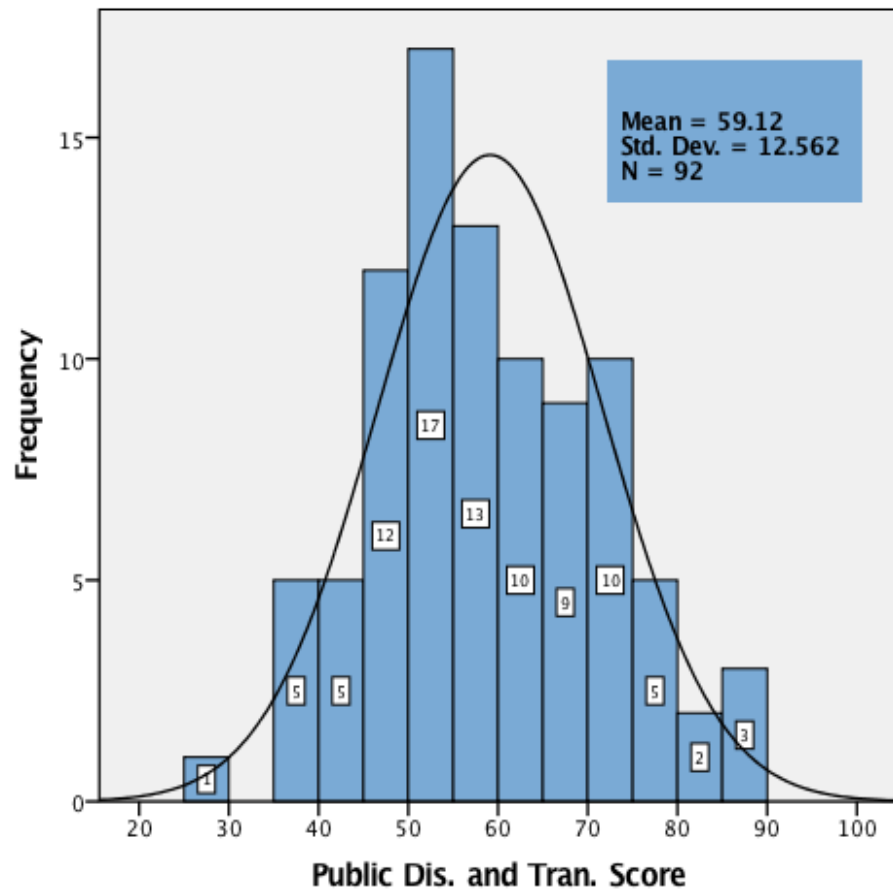


Public Dis. And Trans. Score Distribution

توزيع درجة تصنيف الإفصاح العام و الشفافية

Figure 4a. Public Dis. and Trans. Score of 91 Companies (2017)

Figure 4b. Public Dis. and Trans. Score of 91 Companies (2018)



Stakeholders Score Distribution

توزيع درجة تصنيف حقوق أصحاب المصالح

Figure5a. Stakeholders Score of 92 Companies (2017)

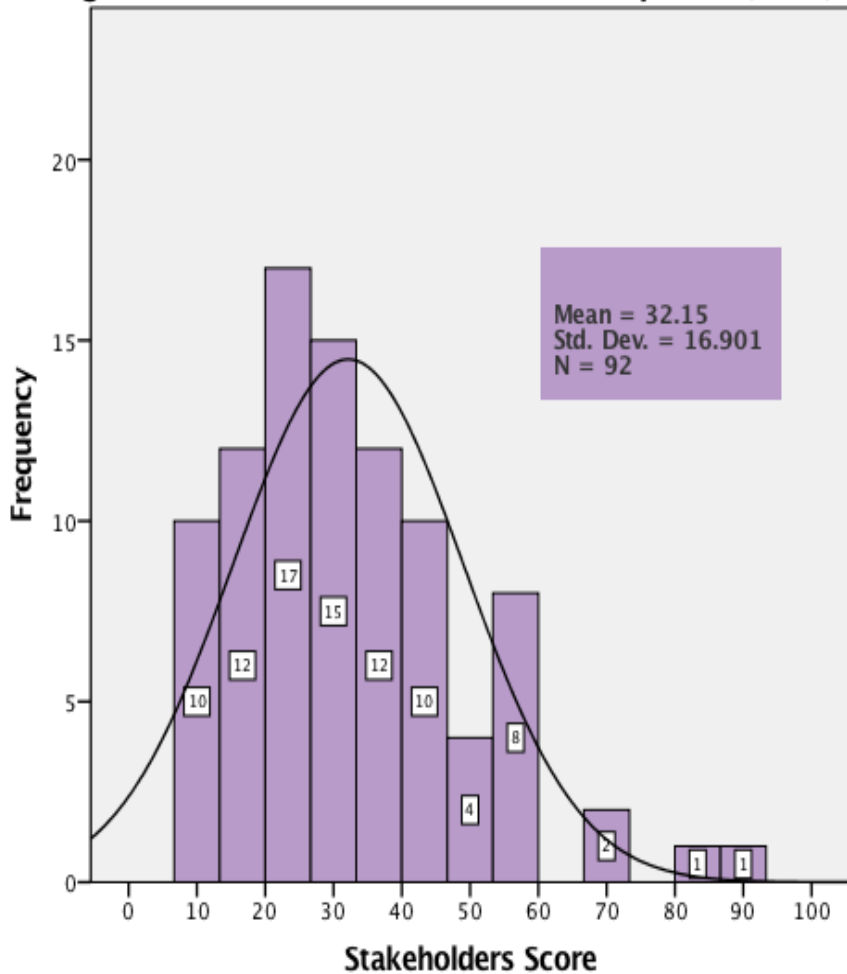
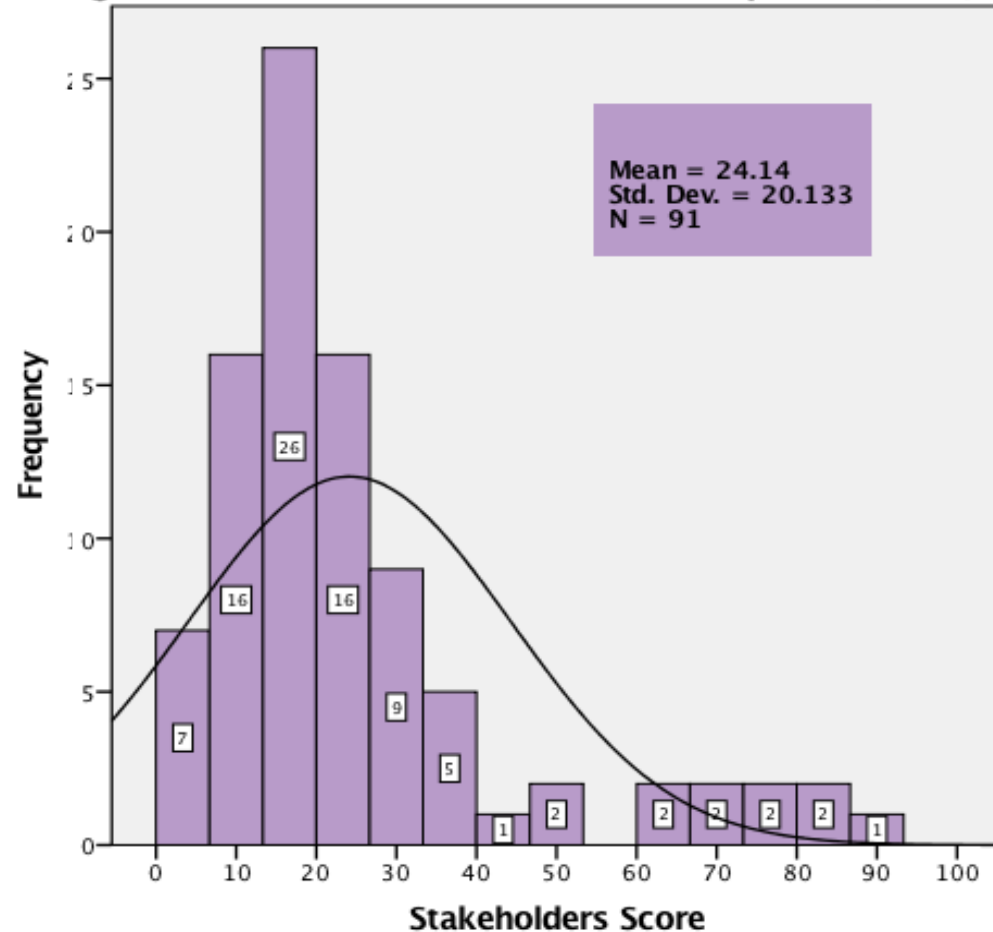


Figure5b. Stakeholders Score of 91 Companies (2018)



How to improve your CG Score?

- Companies shall go beyond the minimum requirements. They shall internalize CG principles and follow at maximum level.
- For instance, for public disclosure and transparency, companies could do the followings to get better score:
 - post CVs for Board members and executives
 - upload meeting minutes-
 - make the CG code of the company available on corporate website
 - Post other announcements and information concerns shareholders on their website
 - Keep the archive last years news and reports for potential investors. Some companies update their website and ignore the previous information were shared on their website!
 - Availability of General Assembly Meeting minutes.

And more ..

- يجب على الشركات أن تتجاوز التزامها بالمتطلبات الأساسية أو الإلزامية وذلك من أجل التطوير.
- حيث بإمكان الشركة الإتجاه نحو التطبيق الجيد و ليس فقط الإلزامي, على سبيل المثال لا الحصر فيما يخص تعزيز الشفافية و الإفصاح
- بإمكان الشركة أن تشارك السيرة الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة في الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة
- أن تقدم الشركة معلومات حول لائحة الحوكمة الخاصة بها إن وجدت و تضمنها في الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة
- أن يتم مشاركة جميع الإعلانات الخاصة بالمساهمين و الجمعيات العمومية في صفحة أخبار الشركة في موقعها الإلكتروني و أن تحتفظ بأرشيف لتلك الأخبار.
- الإهتمام بمحاضر الجمعيات العمومية من حيث سهولة توفيرها للمساهم او المستثمر المرتقب
- وغير ذلك الكثير ...

Policy Recommendation

- Given the fact that most of corporate governance principles are voluntary based, it is important to organize workshops and conferences to increase awareness and facilitate sharing of best practices.
- Develop a certificate program for the training of board and company executives in regard to corporate governance principles and best practices.
- Provide research grant to researchers to study the importance of good corporate governance. This will generate empirical evidence to encourage companies to comply with voluntary corporate governance principles.
- Pay great attention to the compliance to the corporate governance principles related to Public Disclosure and Transparency, and Stakeholders. The CMA might make some of those principles mandatory for companies to assure that companies are taking them seriously.

- بما أن أغلب مبادئ الحوكمة هي مبادئ إسترشادية فمن المهم ان يتم عقد مؤتمرات و ورش عمل تدريبية ذات الصلة وذلك لتعزيز وعي الشركات بأفضل الممارسات المعمول بها في تطبيق الحوكمة الرشيدة.
- العمل على تخصيص برامج تدريبية بشهادات معتمده لتدريب المدراء التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدارة لتطبيق الممارسات الجيدة.
- دعم و تحفيز أنشطة الأبحاث مادياً وذلك لتعزيز كمية و نوعية الدراسات في هذا المجال.
- النظر بدقه لموضوع الشفافيه والأفصاح وكذلك لحقوق أصحاب المصالح, حيث بإمكان هيئة السوق المالية أن تجعل من بعض هذه المبادئ الزاميه لحث الشركات على تطبيقها.

The Winners and Ranking

الفائزون والتصنيف

- After the two panels, we will announce five companies with highest cumulative CG scores
• خلال هذا المؤتمر, بعد حلقتي النقاش, سنقوم بالإعلان عن أسماء الشركات الخمس الأعلى في مؤشر حوكمة الشركات 2018
- We will also release the name of top ten companies in cumulative CG score and sub-categories.
• سيتم الإعلان عن أسماء الشركات العشر الأعلى في كل تصنيف بالإضافة الى أسماء الشركات العشر الأعلى بالمؤشر العام التراكمي
- The full list of company rating will be available on CGC website.
• القائمة المعلن عنها ستكون متوفرة على موقع مركز حوكمة الشركات
- We will be pleased to release the individual company ranking upon request.
• يسعدنا الإفصاح عن تقييم كل شركة بشكل مستقل عند طلب تقرير بذلك.

Changes and Expectations

التغييرات والتوقعات

- We will assess all companies which are listed on Tadawul
 - We will assess CG practices based on practices and documents for fiscal year 2017
 - In addition to sub-indices for the banking and insurance sector, we will expand our variables using new CG principles for 2019 CGI rating.
 - We appreciate the support of both government agencies and business communities
 - We welcome any suggestion for the improvement of the index
- التقرير القادم سيضم جميع الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي
 - ستتم دراسة و تحليل أداء الشركات من حيث تطبيقها للحوكمة للعام المالي 2017
 - تطوير المؤشرات الثانوية المختصة بقطاع البنوك والتأمين وذلك بالتركيز أكثر على معايير إضافية
 - سيتم تطوير المعايير التي تم العمل عليها لتتوافق مع مبادئ الحوكمة الجديدة الصادرة عن هيئة السوق المالية
 - نقدر تعاون الجهات الحكومية المختصة وتعاون القطاع الخاص لأي إقتراحات تطويريه.

شكراً لكم

Thank You

Corporate Governance Center

Alfaisal University, College of Business

Alfaisal University

P.O. Box 11533, Riyadh, 50927

Tel: +966 11 215 7682

Email: cgi@alfaisal.edu

Website: <http://cob.alfaisal.edu/cgc>