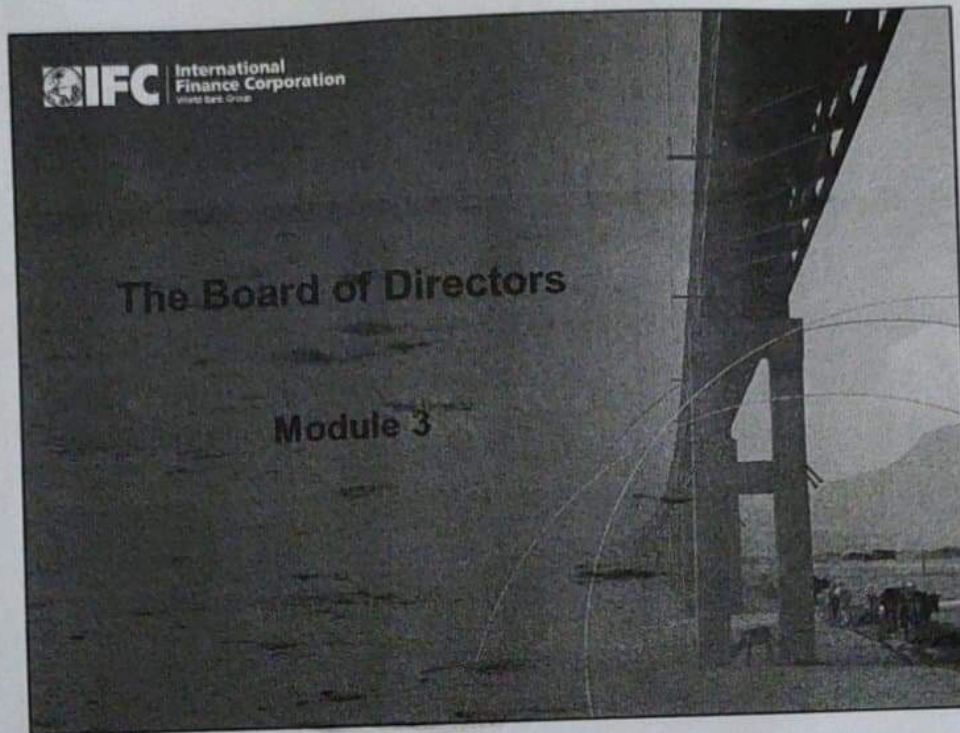


Quiz in this chapter  
Monday. 4/Nov/2019  
→ Two projects: ehron, C.G and C.R




### Purpose and Outline

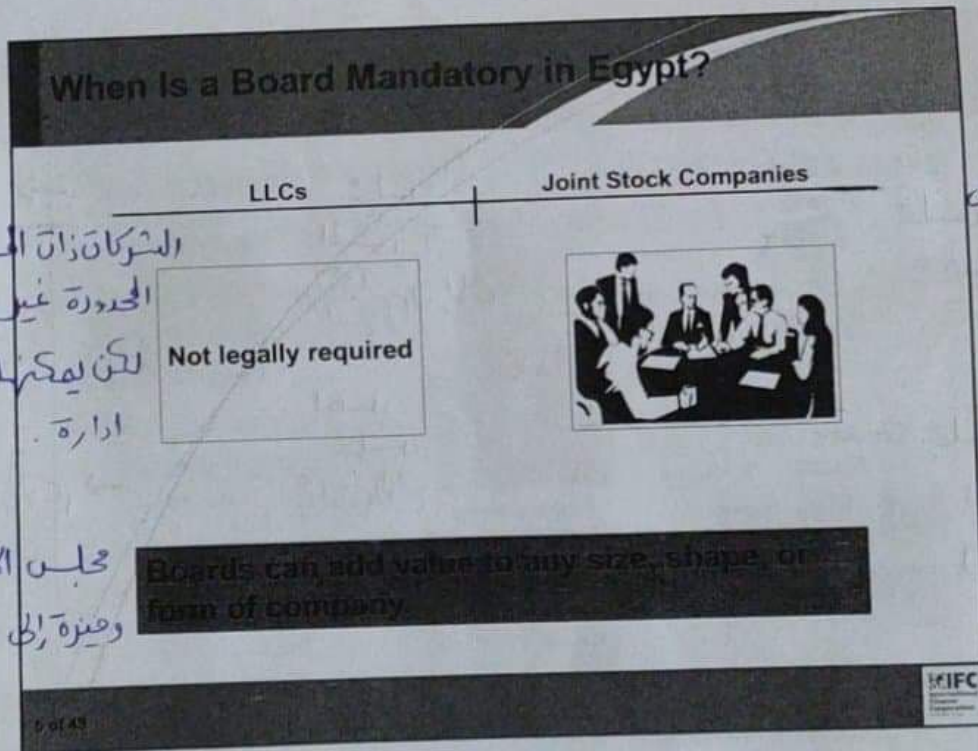
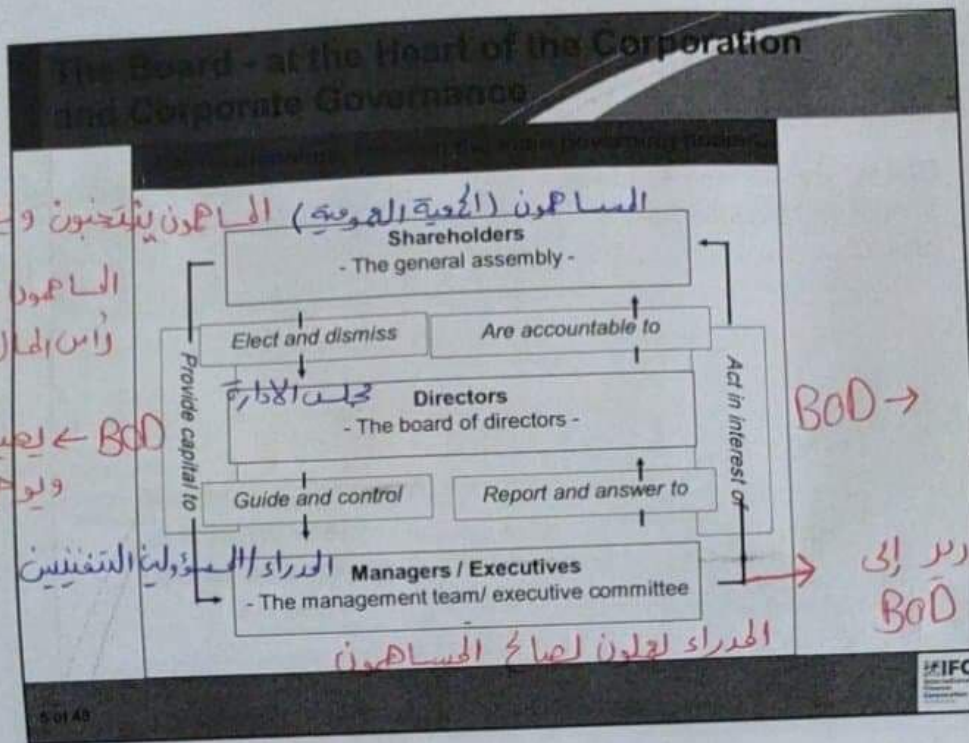
**Purpose:** To provide an overview of the board's purpose, role, and authority

**Outline:**

- When to Create a Board
- Why Boards Are So Important
- Understanding the Difference Between the Board and Management
- Board Size, Composition, and Evaluation
- The Role and Authority of the Board

2 of 43







## The Law on the Books vs. the Law in Reality

But while the law is clear on when to establish a board.....

..... in practice, it is not clear what it is supposed to do.

7 of 45



أنواع مجلس الإدارة

## Different Board Types: The Good, Bad, and Ugly

'Rubber Stamp' Board



جلسة طمينة ختم

'Yes-men' Board



'The Real Thing'

جلس السبعية  
بكلو الغارات  
اه ع كل الغارات

'Good Old Boys' Board



جلس كبار الف (مش منيع)

'Country Club' Board

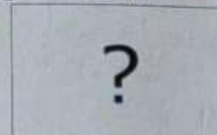


'Trophy' Board



أمن  
جلس  
ع أرض الواقع

'Paper' Board



جلس بالكم

جلس الرضاوا  
يا فزوا

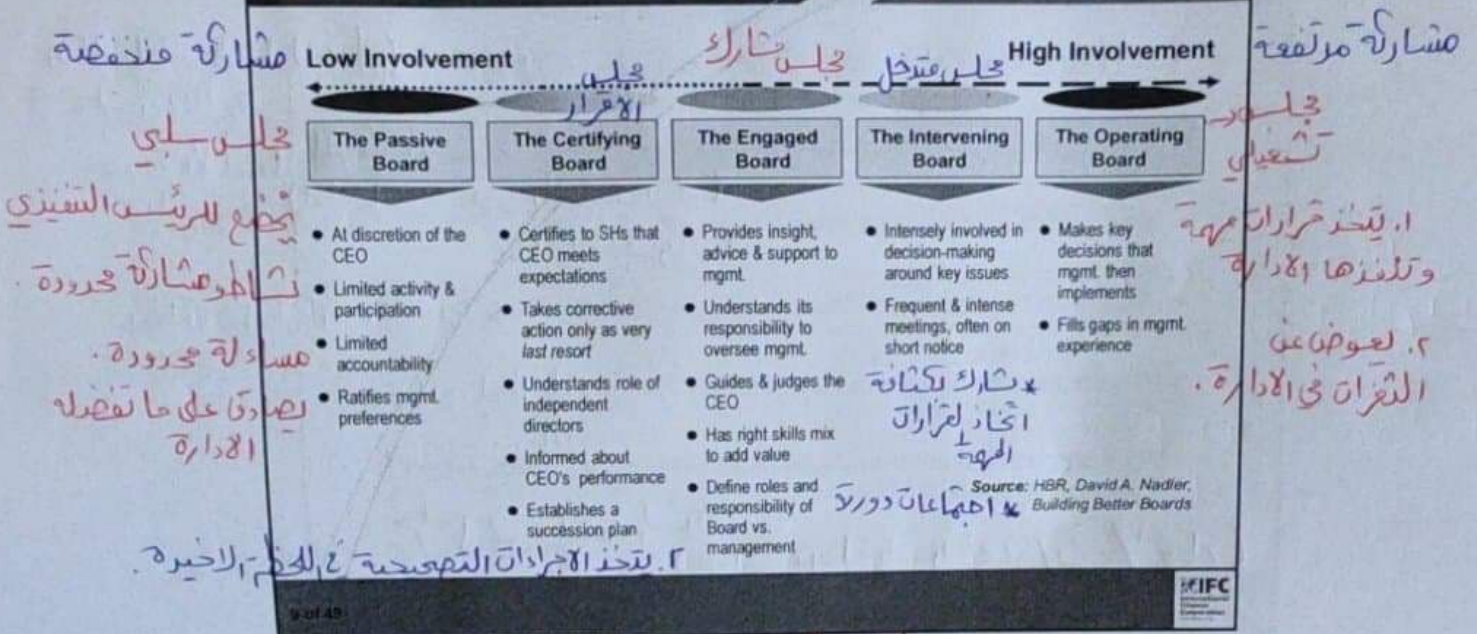
روكض على شركة  
على حاب الساهمين

8 of 45





## How Involved Is the Board?



١. يقدم الأفكار  
٢. يراقب الإدارة  
٣. يحكم على أداء CEO  
٤. على علم بأداء المدير التنفيذي  
٥. لديه خطة لانتقال السلطة

## Reasons for Underestimating the Board

- Strong management that simultaneously hold majority Shares  
الإدارة القوية التي يديرها نسبة من الأسهم
- Large number of minority SHs, unable or unaware of collective action (lack of institutional investors)  
عدد كبير من المساهمين الأقلية ليس لديهم الوعي أو الخبرة لاتخاذ القرار
- A general lack of understanding of the board's role within a company  
غياب فهم دور مجلس الإدارة في الشركة
- Lack of experienced directors familiar with their rights & responsibilities  
أعضاء مجلس إدارة يفتقدون الخبرة وعدم المعرفة بحقوقهم وواجباتهم

10 of 49



تأثير فعالية  
مجلس الإدارة :-

## The Board's Effectiveness Is Affected by:

- Number of major shareholder representatives on the board
- The degree of comfort with the CEO's competence →
- Company's performance results →
- Scope and complexity of the company's business →
- Characteristics of the industry/sector
- The stage of the company's development (early growth, growth, stagnation, decline)

عدد المساهمين الكبار (ممثلين)  
في مجلس الإدارة

مدى الاطمئنان للرئيس التنفيذي  
(إذا كان يحقق المنصب أو لا)

نتائج أداء الشركة →

نطاق عمل الشركة وتعقيده →

خصائص القطاع الذي ينتمون  
إليه

مراحل نمو وتطور الشركة  
(في أي مرحلة الشركة نمو / ركود / انهيار)

11 of 19



## In Short: Much Remains Amiss

So, while boards are constituted because they are legally required.....

boards often do not exercise many of the authorities conferred by law.

لأنهم مهمون وجود  
الزامه وجود  
مجلس الإدارة  
لكن خبرتهم وعدم  
المعرفة الكافية  
بواجباتهم وصلاحياتهم  
تقل من دور المجلس

12 of 40





أنواع مجالس  
الإدارة من حيث  
الهيكل -

المستوى الاحادي :-  
يشترك فيه جميع الاعضاء  
تنفيذيين وغير تنفيذيين

يعمل على التعامل مع حكومة  
الشركات ويرتفع على المساهمين

نموذج خارجي

## Different Board Types in Terms of Structure

### One Tier vs. Two Tier System

- The one-tier (unitary) board model provides for a structure in which all directors participate in a single board comprising both executive and non-executive directors in varying proportions.
- This approach to governance tends to be shareholder-orientated. It is also called the 'Anglo-Saxon' approach to corporate governance, being the basis of corporate governance in America, Britain, Canada, Australia and other Commonwealth law countries.
- Outsider Model
- The two-tier board model provides for a structure in which corporate governance is exercised through two boards, in which the upper board supervises the executive board on behalf of stakeholders.
- This approach to governance is typically more societal-orientated and is sometimes called the continental-European approach, being the basis of corporate governance adopted in Germany, Russia, Indonesia, Holland and to an extent France.
- Insider Model

المجالس الشائكة

فيه مجلسين تمارس الحكومة  
فيه بشكل منفصل في كل  
مجلس

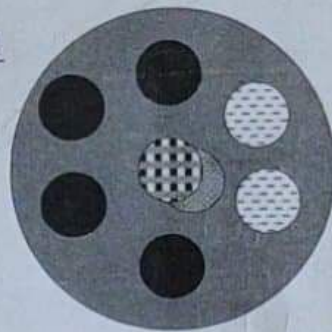
مجلسين تنفيذيين وغير تنفيذيين

يعمل في التعامل مع الحكومة  
حسب توجهات المجتمع

نموذج داخلي

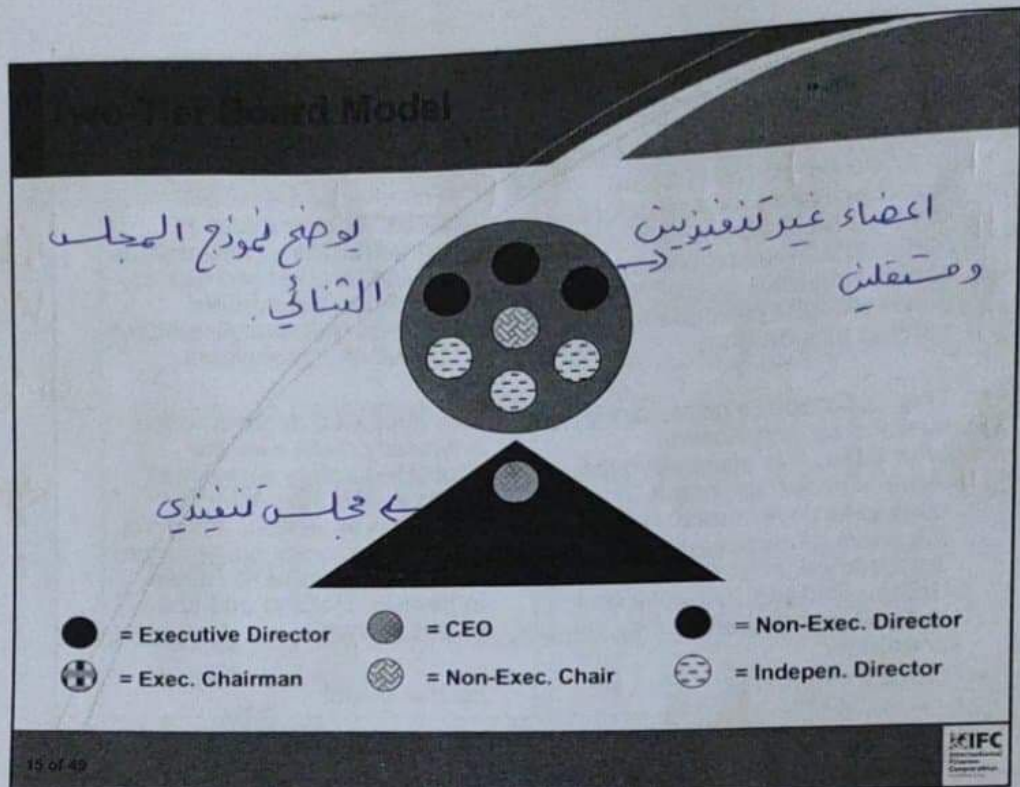
## One-Tier (Unitary) Board Model

يوضح الشكل مجلس الإدارة  
الاحادي وتواجد الاعضاء فيه  
ليس متفاوتة في عدد المجالس

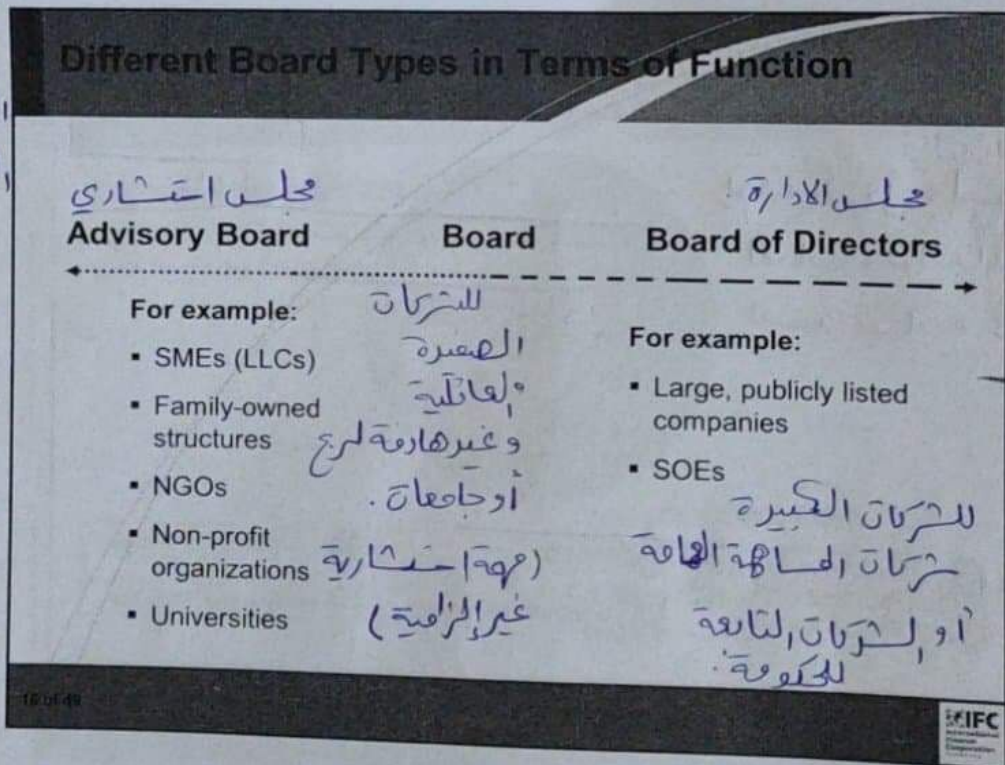


- = Executive Director
- = CEO
- = Non-Exec. Director
- ▣ = Exec. Chairman
- ▤ = Non-Exec. Chair
- ▥ = Indepen. Director

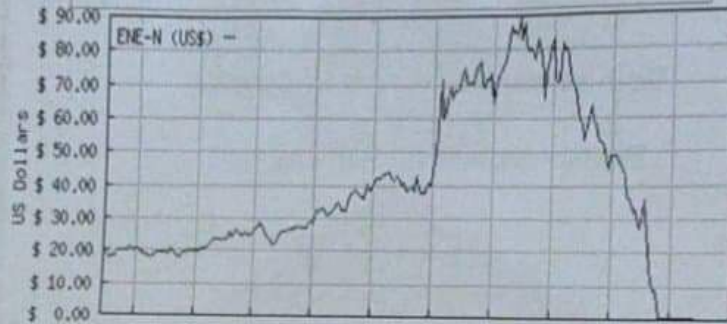




أنواع مجلس  
الادارة من حيث  
القيام بمهامهم



## A Story of a Corporate Failure



28 of 49

IFC

## U.S. Senate Conclusions on the Role of Enron's Board

- **Fiduciary failure** to act in the interest of Enron & its shareholders
- Financial ties **compromised the independence** of Enron's Board
- Approval of **conflict of interest transactions**
- **Excessive Compensation:**
  - Approved excessive mgmt. compensation packages
  - Failure to monitor cash drain caused by annual bonus plans
  - Failure to halt a multi-million dollar personal credit line
- The Board knowingly allowed **high risk accounting** practices
- **Extensive undisclosed off-the-book activity**

Enron's Board contributed to the collapse of the 7th largest U.S. Co.

28 of 49

IFC

الشركة  
التي عملنا عليها  
واجب  
Enron's

التعويضات الكبيرة

البحر بعمق  
عالية الخطر

إخفاق التماهي

الروابط المالية أفسدت  
استقلالية مجلس الإدارة

نشاطات سرية غير معلنة



## Just How Important is a Vigilant Board?

الجلسة ليست بديلاً  
عن المديرين الجيدين

The board cannot substitute for talented managers ...

لكنه يؤثر على الأداء العام  
للشركة

... but it can influence the company's overall performance.



The big question is how?!

21 of 43



## The Added Importance of a Vigilant Board in an Emerging Country as Egypt

A vigilant board plays a particularly important role in monitoring and safeguarding the interests of the company and its shareholders in countries without proper enforcement mechanisms and capacities.

\* يقوم مجلس الإدارة اليقظ لمراقبة وحماية مصالح الشركة وساهميها

22 of 43





## The Chairman Runs the Board The CEO Runs the Company

قيادة الشركة  
Business leadership

CEO The Chief Executive Officer: مدير تنفيذي

- Develops/recommends strategic direction
  - Develops/recommends business plans and budgets
  - Develops effective executive board or mgmt. team
  - Carries out corporate activities to achieve corporate strategy and business plans
- التطوير والتوجيه الاستراتيجي  
يطور خطط الشركة وعيانياتها  
يفور الإدارة التنفيذية أو فريق الإدارة  
ينفذ أنشطة الشركة لتحقيق أهداف الشركة.

Board leadership

قيادة مجلس الإدارة  
Board leadership.

The Chairman of the Board: رئيس مجلس الإدارة

- With the board, approves strategic direction
- With the board, approves business plans and budgets
- Organizes work of the board
- Monitors and guides managerial performance

- يوافق على التوجه الاستراتيجي مع الإدارة.
- يوافق على خطط وعيانياتها
- تنظيم عمل مجلس الإدارة.
- متابعة وتوجيه أداء الإدارة.

25 of 49



## But Remember to Foster Complementariness

Mgmt. cannot run the company w/o corporate strategy. But:

- Mgmt. may help formulate corporate strategy, and
- Mgmt. should take ownership over the final strategy

Mgmt. then runs the company by delegated authority. Yet:

- Has autonomy, independence, and real authority
- Takes initiatives & deploys resources to pursue objectives
- Is justified in expecting rewards

In light of this authority, mgmt. has a set of duties. Notably:

- The duty of loyalty (e.g. to avoid conflicts of interests)
- The duty of care (e.g. to provide accurate & timely reports)

26 of 49



الدور التكافلي  
بين مجلس الإدارة  
والإدارة التنفيذية



## A Comparison Across Europe on Size

Number of directors per Board by country

1999 European average	13.5
2001 European average	12.5
2003 European average	12.5
2005 European average	12.5
2007 European average	12.6
UK	8.3
Netherlands	8.6
Switzerland	9.8
Sweden	10.8
Belgium	12.9
Portugal	14.1
France	14.3
Spain	14.7
Italy	15.5
Germany	19.1

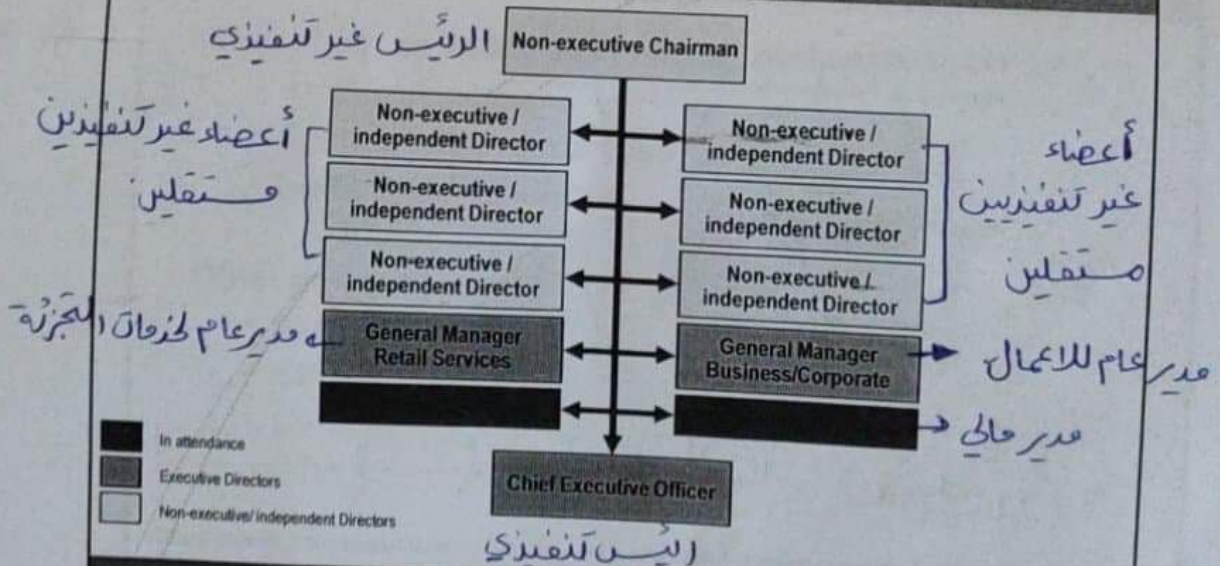
Source: Heidrick & Struggles, Corporate Governance Report 2007, Raising the Bar

23 of 49



تكوين مجلس  
الادارة

## Example of a Board's Composition



50 of 49





## Break-Out Session 2

To what extent does the role of a non-executive and independent director apply to Egyptian companies?

What criteria for independence should be applied in Egypt?

33 of 40



## Board Committees

Most common board committees include:

- Audit committee *لجنة مراجعة*
- Compensation committee *لجنة تعويضات*
- Nomination committee *لجنة ترشيحات*

Other committees may include:

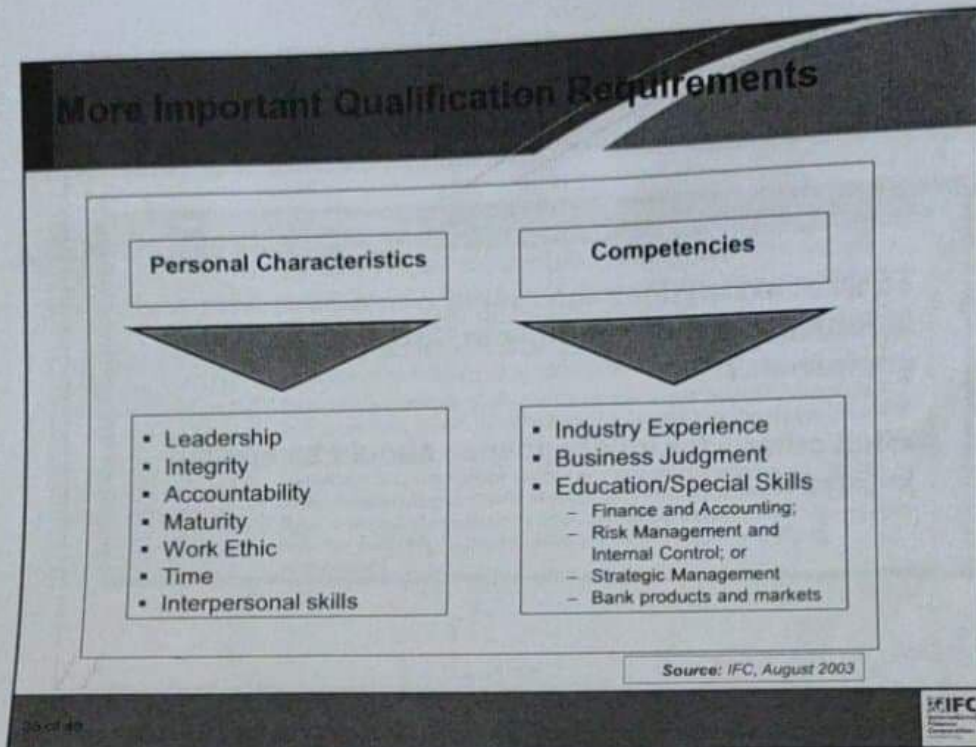
- Executive committee *لجنة تنفيذية*
- Strategy committee *لجنة استراتيجية*
- Corporate governance committee *لجنة حوكمة الشركات*

34 of 40



لجان صنفية  
عن مجلس  
الإدارة

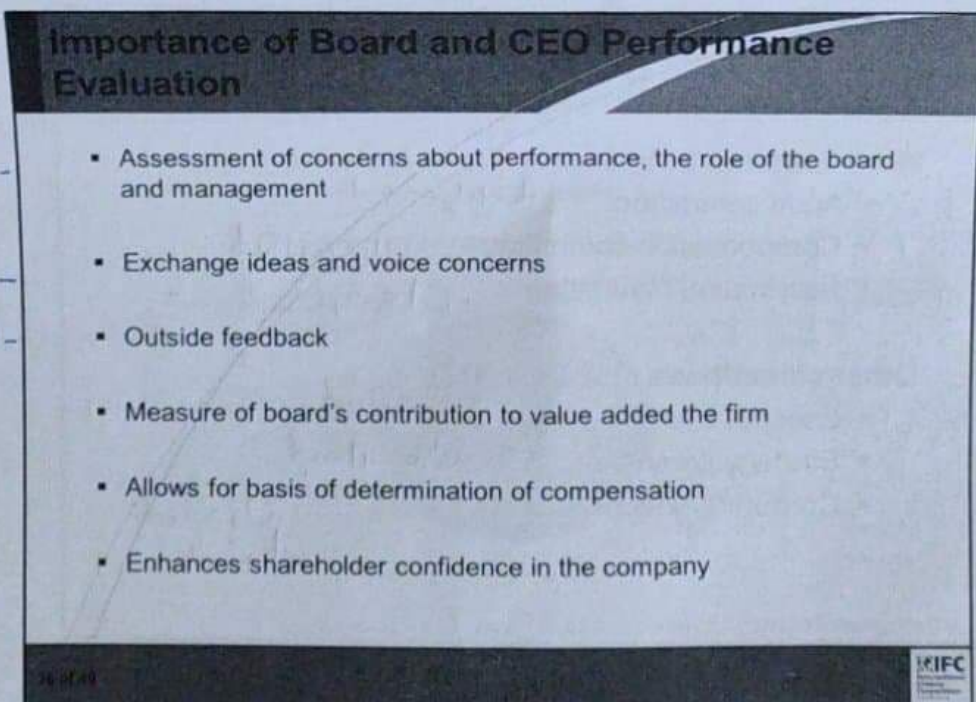




كيف يتم تقييم مجلس الإدارة؟

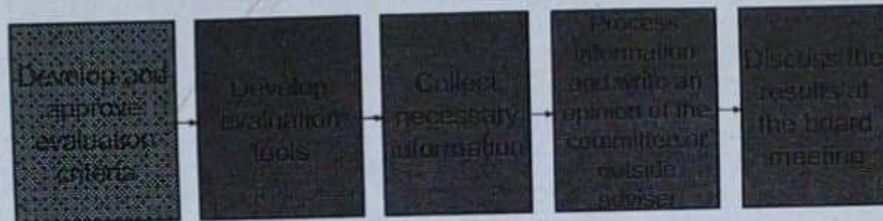
الاعضاء : يتم تقييم المجلس بشكل دوري (تقييم داخلي)

- التكلفة
- عدد الأعضاء
- عدد الاجتماعات
- القضايا المطروحة
- نتائج الاجتماعات
- استراتيجيات العمل





## Evaluation of the Board: Process



27 of 49



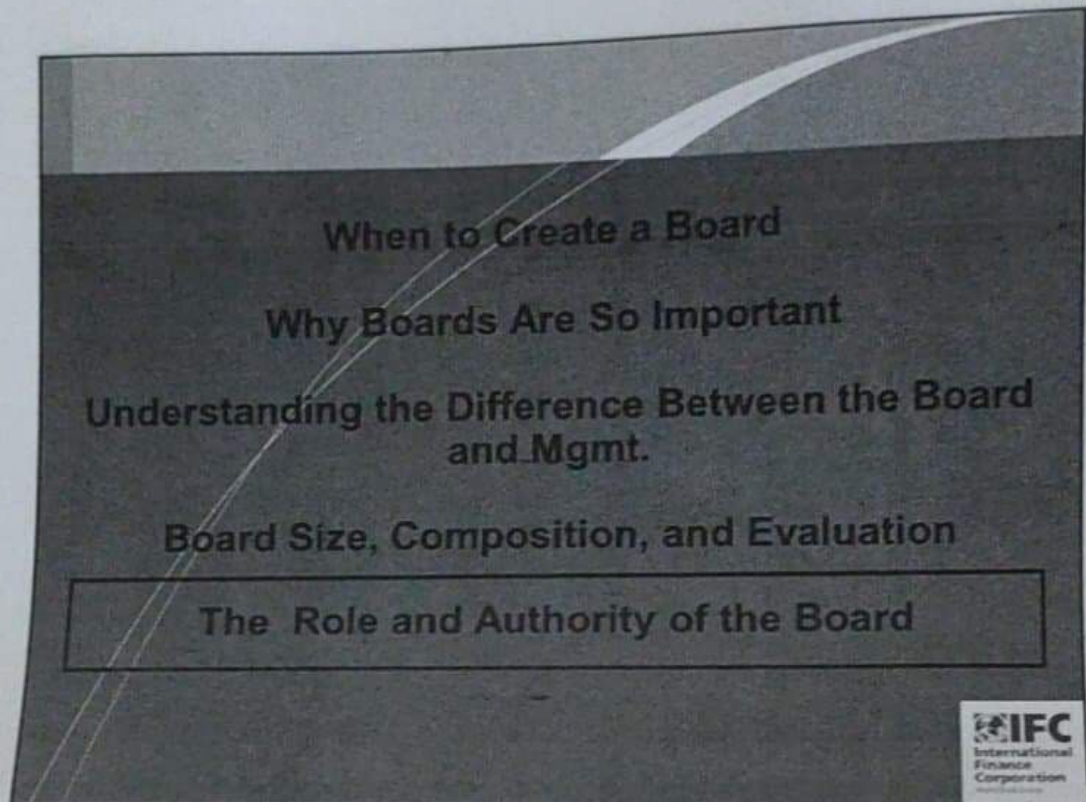
## The Process of Evaluating the Performance of Boards

- |   |  |
|---|--|
| 1. Efficiency of board meetings                         | 7. Psychological climate → النتائج النفسية مثلاً: (علاقات الموظفين مع بعضه)    |
| 2. Information  | 8. Relations   |
| 3. Number of directors on the board                     | 9. Efficiency of principles and procedures BOD استراتيجية حكم الأشخاص على الـ  |
| 4. Board structure (dep or indep)                       | 10. Management succession planning (انتقال السلطة) أشخاص مرشحين للجلسة القادمة |
| 5. Combination of knowledge, experience, and competence | 11. Conflict of interest تصاريح الإفصاح  |
| 6. Level and principles of directors' remuneration      | 12. Board's role in decision making (passive or engaged Board)                 |
- Handwritten notes in Arabic:
- 1. كفاءة الاجتماعات
  - 2. المعلومات التي عند المجلس
  - 3. عدد أعضاء مجلس الإدارة
  - 4. يكون متناسب مع حجم الشركة (لأنه لا تكلفته)
  - 5. الخبرة، المعرفة، الكفاءة لدى أعضاء المجلس
  - 6. الرضايات، الحوافز، أهل تناسب مع القطاع، المسؤولية، المسؤولية، المسؤولية
  - 7. النتائج النفسية مثلاً: (علاقات الموظفين مع بعضه)
  - 8. علاقات الموظفين مع بعضه
  - 9. استراتيجية حكم الأشخاص على الـ BOD
  - 10. أشخاص مرشحين للجلسة القادمة (انتقال السلطة)
  - 11. تصاريح الإفصاح
  - 12. أشخاص مرشحين للجلسة القادمة (passive or engaged Board)

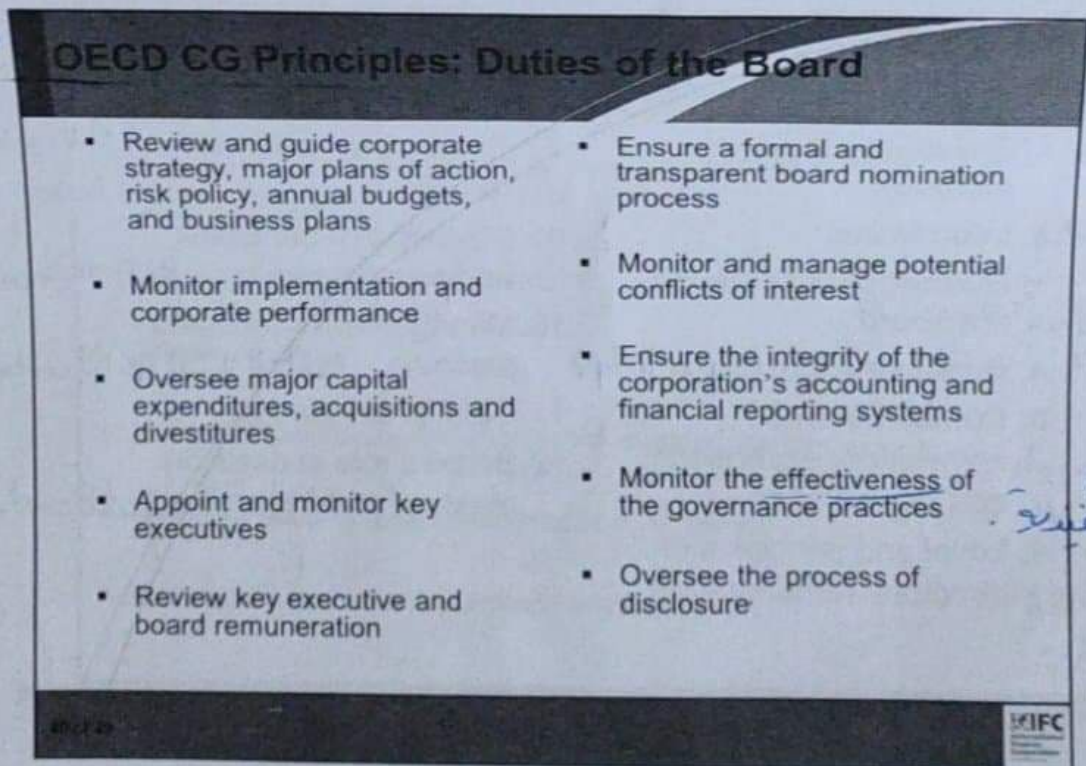
28 of 49







مسؤولية مجلس الإدارة





مهام مجالس  
الادارة

## The Duties of the Board

- The fiduciary duty : SH كل عضو من مجالس الادارة مؤتمن على مصالح SH واجب لولاك له
- The duty of loyalty : التعامل مع كل جوانب الشركة لصالح الشركة
- The duty of fair dealing : Activity بدني لها يجب ان اكون مدرك لاهميتها
- The duty of care : الامتناع عن تخصيص المناصب
- The duty not to entrench : الرقابة على الادارة التنفيذية (عزل منصبه) انما لم يتم عمله بشكل مطلق
- The duty of supervision : عند الاساءة الى استخدام المنصب يجب اقصائه (الحل منه سجل بجمه)

25 of 49



## An Overview of the Board's Authority

دفع الاستراتيجيات

Sets Strategy

\* Ensures for Disclosure and Transparency

Monitors Performance

\* Protects Shareholder Rights

حماية حقوق المساهمين  
(مجلس تفصيلي له SH)

49 of 49

