

**GARIS PANDUAN TADBIR URUS DAN AHLI
LEMBAGA PENGARAH SYARIKAT MENTERI
KEWANGAN (DIPERBADANKAN) [MKD]
2024**

**GARIS PANDUAN
TADBIR URUS
DAN
AHLI LEMBAGA PENGARAH
SYARIKAT
MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN)
[MKD]
2024**

KANDUNGAN

SEKSYEN 1: PENGENALAN	4
Tujuan	4
Skop Pemakaian	4
Takrifan	5
SEKSYEN 2: LATAR BELAKANG MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN) [MKD]	7
Punca Kuasa	7
Matlamat dan Objektif Penubuhan Syarikat MKD	7
Skop Perundangan dan Peraturan Syarikat MKD	8
Kategori Syarikat MKD	8
Kepentingan MKD sebagai Pemegang Saham	9
Hubungan Syarikat MKD dengan Pihak Berkepentingan	9
BAHAGIAN A	10
TADBIR URUS SYARIKAT MAJORITI MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN) [MKD]	10
SEKSYEN 3: PENTADBIRAN SYARIKAT	11
Pengurusan Operasi dan Tadbir Urus Syarikat MKD	11
Perlembagaan Syarikat	11
Mesyuarat Agung Tahunan	11
Unit Integriti dan Tadbir Urus	11
Dividen	12
Penstrukturan Semula Korporat	13
Syarikat Subsidiari	13
Prosedur Perolehan Syarikat MKD	14
Kerjasama dengan Rakan Kongsi	14
Agenda Pemerkasaan Bumiputera	14
SEKSYEN 4: SETIAUSAHA SYARIKAT	16
Pelantikan Setiausaha Syarikat	16
Peranan dan Tanggungjawab Setiausaha Syarikat	16
SEKSYEN 5: PENGURUSAN SYARIKAT MKD	18
Pelantikan/Pelantikan Semula serta Penetapan Terma dan Syarat Perkhidmatan Ketua Pegawai Eksekutif/Pengarah Urusan	18
Bayaran Bonus	18
Penetapan Skala Gaji dan Elaun Kakitangan Syarikat	19
Perjalanan ke Luar Negara	20
BAHAGIAN B	21
PERANAN AHLI LEMBAGA PENGARAH SYARIKAT MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN) [MKD]	21

SEKSYEN 6: LEMBAGA PENGARAH SYARIKAT MKD	22
Peranan dan Tanggungjawab Lembaga Pengarah	22
Pematuhan dan Kelulusan Perkara berkaitan Pengurusan dan Tadbir Urus Syarikat Majoriti MKD	23
Pelantikan dan Komposisi Lembaga Pengarah Syarikat Majoriti MKD	23
Piagam Lembaga Pengarah (<i>Board Charter</i>)	24
Tanggungjawab Kerahsiaan	24
Pematuhan Integriti	25
Pengerusi Lembaga Pengarah Syarikat MKD	25
Ahli Lembaga Pengarah Syarikat MKD	26
Pegawai Kerajaan sebagai ALP Syarikat MKD (Pengarah Bukan Bebas Bukan Eksekutif – <i>Non-Independent Non-Executive Director</i> [NINED])	28
Pegawai Kerajaan sebagai ALP Silih Ganti Syarikat MKD	29
Pelantikan Baharu/Pelantikan Semula dan Penamatan serta Penetapan Terma dan Syarat Perkhidmatan bagi Pengerusi dan ALP Syarikat Majoriti MKD	29
Elaun dan Kemudahan Pengerusi dan ALP Syarikat Majoriti MKD	30
Pengisytiharan Harta Ahli Lembaga Pengarah Syarikat Majoriti MKD	30
Penilaian Prestasi Lembaga Pengarah Syarikat Majoriti MKD	30
Latihan dan Kursus	31
SEKSYEN 7: JAWATANKUASA LEMBAGA PENGARAH	32
Penubuhan Jawatankuasa Lembaga Pengarah	32
Jawatankuasa Tender/Perolehan	32
Jawatankuasa Audit	32
Jawatankuasa Pelaburan	33
Jawatankuasa Penamaan	33
Jawatankuasa Imbuhan	34
Jawatankuasa Risiko	35
SEKSYEN 8: MESYUARAT LEMBAGA PENGARAH	36
Notis dan Dokumen Mesyuarat	36
Kehadiran Mesyuarat Lembaga Pengarah Syarikat Majoriti MKD	36
Konflik Kepentingan	36
Tanggjawab terhadap Keputusan Lembaga Pengarah	37
SEKSYEN 9: PELAPORAN KORPORAT	38
Laporan oleh Ahli Lembaga Pengarah Wakil Kementerian Kewangan	38
Petunjuk Prestasi Utama (KPI) Syarikat Majoriti MKD	38
Perancangan Tahunan Syarikat Majoriti MKD	39
Laporan Kewangan Syarikat Majoriti MKD	39
Penyata Kewangan Tahunan Beraudit	40

SEKSYEN 10: PENUTUP	41
AKRONIM	42
LAMPIRAN	43
Lampiran 1: Garis Panduan Pelantikan Pengerusi, ALP dan CEO/MD Syarikat MKD	44
Lampiran 2: Borang Perakuan berkaitan dengan Akta Rahsia Rasmi 1972	45
Lampiran 3: Contoh Borang Akuan <i>Integrity Pact</i>	46
Lampiran 4: Dokumen Rujukan kepada Syarikat MKD	47
Lampiran 5: Contoh Borang Penilaian Rakan ALP (<i>Peer Evaluation</i>)	48
Lampiran 6: Contoh Borang Penilaian Lembaga Pengarah secara Kolektif (<i>Collective Board Assessment</i>)	51
Lampiran 7: Perspektif <i>Balance Score Card</i> (BSC) dalam Petunjuk Prestasi Utama (KPI) Syarikat MKD	53
NOTA	54

SEKSYEN 1: PENGENALAN

Tujuan

- 1.1 Garis Panduan ini disediakan dalam dua bahagian utama iaitu:
- i. **Bahagian A** - rujukan bagi **tadbir urus korporat syarikat majoriti Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD]**.
 - ii. **Bahagian B** - rujukan kepada **Ahli Lembaga Pengarah (ALP) syarikat MKD** bagi membantu melaksanakan peranan dan tanggungjawab fidusiari yang lebih berkesan dalam memastikan:
 - a. tadbir urus syarikat yang lebih baik; dan
 - b. syarikat beroperasi selaras dengan mandat dan objektif penubuhannya dengan melaksanakan pelan perniagaan yang mampan dan berdaya maju.
- 1.2 Garis Panduan ini melengkapi Akta Syarikat 2016 [*Akta 777*], peraturan oleh badan kawal selia dan lain-lain akta atau peraturan yang berkuatkuasa.
- 1.3 Garis Panduan ini boleh juga menjadi rujukan kepada syarikat yang dimiliki oleh Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC) dan pihak berkuasa berkanun.

Skop Pemakaian

- 1.4 **Pemakaian Bahagian A Garis Panduan** ini adalah kepada:
- i. syarikat MKD pegangan saham majoriti termasuk subsidiari yang dimiliki dengan pegangan agregat majoriti oleh syarikat MKD; dan
 - ii. Syarikat Berhad Menurut Jaminan (CLBG) di mana MKD merupakan *sole permanent member*.

Nota: Bahagian A Garis Panduan ini tidak terpakai kepada Syarikat Tujuan Khas (*Special Purpose Vehicle* – SPV) MKD.

- 1.5 **Pemakaian Bahagian B Garis Panduan** ini adalah kepada semua ALP lantikan MKD termasuk subsidiari yang dimiliki dengan pegangan agregat majoriti oleh syarikat MKD dan ALP mewakili Kementerian Kewangan (MOF).

Takrifan

- 1.6 Melainkan jika konteksnya mengkehendaki makna yang lain, takrifan dalam konteks Garis Panduan ini adalah seperti berikut:

Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan (BSPK)	bahagian di MOF yang berperanan mengurus dan mengawal selia syarikat-syarikat di mana MKD mempunyai kepentingan.
CEO/MD	bermaksud Ketua Pegawai Eksekutif/ Pengarah Urusan atau pegawai eksekutif utama, walau apa pun gelarannya, sama ada beliau Ahli Lembaga Pengarah atau tidak yang berperanan mengetuai pengurusan dan operasi harian syarikat.
Lembaga Pengarah	bermaksud Lembaga Pengarah syarikat MKD.
Ahli Lembaga Pengarah (ALP)	bermaksud seseorang yang dilantik menganggotai Lembaga Pengarah sesebuah syarikat MKD.
Ahli Lembaga Pengarah Bebas	bermaksud ALP yang bebas daripada pengurusan dan sebarang perniagaan atau hubungan lain dengan syarikat MKD. Tanpa mengehendaki takrif di atas, ALP bebas ialah seorang yang: a. bukan pegawai Kerajaan yang sedang berkhidmat; b. bukan seorang pegawai syarikat tersebut; atau c. bukan yang sedang berkhidmat sebagai penasihat atau terlibat dalam sebarang transaksi termasuk menyediakan khidmat nasihat profesional untuk syarikat tersebut.
Pengarah Bukan Eksekutif	bermaksud pengarah yang dilantik menganggotai Lembaga Pengarah syarikat MKD yang bukan sebahagian daripada kumpulan eksekutif atau pengurusan.

syarikat induk	syarikat MKD yang mempunyai syarikat subsidiari.
syarikat MKD	syarikat yang ditubuhkan di bawah Akta 777 dengan: a. pegangan saham yang dimiliki oleh Kerajaan Persekutuan melalui MKD termasuk subsidiari yang dimiliki dengan pegangan agregat majoriti oleh syarikat MKD; b. pegangan saham keutamaan (<i>preference share</i>) atau saham khas (<i>golden share</i>) oleh MKD yang diberikan hak istimewa di bawah Perlembagaan syarikat dan Akta 777; atau c. Kerajaan mempunyai kepentingan dalam syarikat berhad menurut jaminan melalui MKD selaku ahli (<i>member</i>) syarikat tersebut.
syarikat subsidiari MKD	syarikat yang ditubuhkan di bawah syarikat MKD di mana syarikat MKD tersebut: a. mengawal keanggotaan Lembaga Pengarah syarikat itu; b. mengawal lebih daripada setengah kuasa mengundi syarikat itu; atau c. memegang lebih daripada setengah daripada modal syer terbitan syarikat itu, tidak termasuk mana-mana bahagian modal syer yang terdiri daripada syer keutamaan.

SEKSYEN 2: LATAR BELAKANG MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN) [MKD]

Punca Kuasa

- 2.1 Akta Menteri Kewangan (Pemerbadanan) 1957 (pindaan 1989) [Akta 375] memberi kuasa kepada MKD untuk memasuki kontrak dan memperoleh, membeli, mengambil, memegang dan menikmati harta alih dan tak alih daripada setiap perihalan dan memindah hak, menyerahkan hak, menyerahkan balik dan memulangkan, menggadai, menggadai janji, mendemis, menyerahkan hak semula, memindah milik atau selainnya melupuskan atau berurusan mengenai, apa-apa harta alih atau harta tak alih yang terletak hak pada MKD atas apa-apa terma sebagai mana yang difikirkan wajar oleh MKD.

Matlamat dan Objektif Penubuhan Syarikat MKD

- 2.2 Matlamat penubuhan syarikat MKD adalah:
- a. menjadi peneraju pelaburan strategik dalam pembangunan negara dan memenuhi jurang pasaran (*market gap*) di dalam bidang-bidang berimpak tinggi, berteknologi tinggi serta melibatkan modal permulaan besar yang tidak mampu diceburi oleh pihak swasta;
 - b. melaksanakan obligasi sosial meliputi penyediaan kemudahan awam kepada rakyat seperti perkhidmatan pengangkutan awam dan utiliti yang memberi impak kepada sosioekonomi negara;
 - c. mengekalkan pegangan ekuiti Kerajaan dalam sektor strategik dan berkepentingan; dan
 - d. memaksimumkan impak pelaburan Kerajaan dalam syarikat Kerajaan dari segi pembangunan ekonomi dan peningkatan kualiti kehidupan rakyat.
- 2.3 Objektif syarikat MKD adalah memenuhi mandat dan tujuan khusus yang telah ditetapkan oleh Kerajaan dan pada masa yang sama memberi nilai tambah kepada pembangunan sosioekonomi negara.

Skop Perundangan dan Peraturan Syarikat MKD

2.4 Syarikat MKD adalah tertakluk kepada perundangan dan peraturan semasa seperti berikut:

- a. Akta Menteri Kewangan (Pemerbadanan) 1957 (Pindaan 1989) [*Akta 375*];
- b. Akta Syarikat 2016 [*Akta 777*];
- c. Perlembagaan syarikat;
- d. undang-undang yang berkaitan dengan kawal selia industri oleh Kementerian dan agensi kawal selia; dan
- e. peraturan dan surat arahan yang dikeluarkan oleh MKD dari semasa ke semasa.

Kategori Syarikat MKD

2.5 Secara umumnya, kategori syarikat MKD adalah seperti berikut:

- a. **syarikat majoriti** di mana MKD memiliki lebih daripada 50% pegangan saham biasa;
- b. **syarikat minoriti** di mana MKD memiliki kurang daripada 50% pegangan saham biasa;
- c. **syarikat pegangan saham keutamaan** di mana MKD memegang saham keutamaan (*preference share*) atau saham khas (*golden share*) yang diberikan hak istimewa di bawah Perlembagaan syarikat dan Akta 777;
- d. **Syarikat Tujuan Khas (*Special Purpose Vehicle*) [SPV]** merupakan entiti bertujuan khas yang mempunyai fungsi khusus dan tidak mempunyai pengurusan sendiri termasuk syarikat dorman. SPV adalah bersifat sementara dan penubuhannya bukan untuk jangka masa panjang seperti syarikat MKD yang lain;
- e. **Syarikat Berhad Menurut Jaminan (*Company Limited by Guarantee*) [CLBG]** merupakan syarikat awam yang ditubuhkan dengan liabiliti anggotanya terhad kepada apa-apa amaun yang diaku janji oleh anggotanya untuk menyumbang sekiranya syarikat itu digulungkan dan MKD merupakan ahli (*member*) syarikat tersebut; dan

- f. **syarikat subsidiari** MKD di mana syarikat MKD memegang lebih daripada 50% daripada saham biasa dalam anak syarikatnya.

Kepentingan MKD sebagai Pemegang Saham

- 2.6 Sebagai wakil bagi pihak MKD, Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan (BSPK) bertindak menguruskan semua urusan berkaitan pemegang saham. Syarikat perlu merujuk kepada MKD selaku pemegang saham bagi perkara yang memerlukan kelulusan pemegang saham sebagai mana diperuntukkan dalam Akta 777 dan Perlembagaan syarikat.

Hubungan Syarikat MKD dengan Pihak Berkepentingan

- 2.7 MKD selaku pemegang saham berperanan menetapkan mandat dan tujuan penubuhan syarikat. Kementerian kawal selia pula bertanggungjawab menetapkan dasar dan hala tuju industri serta strategi syarikat selaras dengan mandat yang ditetapkan. Syarikat MKD perlu beroperasi selaras dengan mandat dan hala tuju yang ditetapkan oleh Kerajaan.
- 2.8 Kementerian kawal selia berperanan menguruskan hal ehwal peruntukan termasuk permohonan belanja mengurus dan belanja pembangunan tahunan syarikat.
- 2.9 MKD selaku pemegang saham antara lain berperanan memuktamadkan urusan pelantikan Pengerusi, Ketua Pegawai Eksekutif (CEO)/Pengarah Urusan (MD) dan Ahli Lembaga Pengarah (ALP) bagi syarikat MKD dan syarikat pegangan saham khas seperti mana dinyatakan dalam Perlembagaan syarikat.
- 2.10 MKD akan menguruskan hal ehwal berkaitan pembiayaan dan bantuan kewangan daripada Kerajaan. Sekiranya perlu, MKD akan mengeluarkan surat pengesahan sokongan kewangan kepada juruaudit.
- 2.11 Syarikat hendaklah merujuk kepada MKD sekiranya berlaku sebarang perubahan dasar dan tadbir urus yang melibatkan hak-hak pemegang saham terutamanya yang memberi implikasi kewangan dan pendedahan risiko kepada pemegang saham.

BAHAGIAN A

TADBIR URUS
SYARIKAT MAJORITI
MENTERI KEWANGAN
(DIPERBADANKAN)
[MKD]

SEKSYEN 3: PENTADBIRAN SYARIKAT

Pengurusan Operasi dan Tadbir Urus Syarikat MKD

- 3.1 Syarikat MKD adalah tertakluk kepada arahan semasa MKD mengenai pengurusan operasi dan tadbir urus.
- 3.2 Syarikat MKD perlu mendapat kelulusan MKD ke atas perkara-perkara yang memerlukan pertimbangan pemegang saham berdasarkan obligasi yang ditetapkan di bawah Akta 777, Perlembagaan syarikat dan arahan-arahan MKD dari semasa ke semasa.

Perlembagaan Syarikat

- 3.3 Syarikat MKD perlu mempunyai Perlembagaan syarikat dan peruntukan objek (*object clause*) ditetapkan dalam Perlembagaan syarikat bagi memastikan tujuan penubuhan syarikat sentiasa dipatuhi.

Mesyuarat Agung Tahunan

- 3.4 Syarikat MKD dan subsidiari syarikat MKD perlu melaksanakan Mesyuarat Agung Tahunan (*Annual General Meeting – AGM*). Syarikat boleh melaksanakan AGM tersebut secara fizikal, maya atau resolusi secara edaran dan kemudiannya perlu dimaklumkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah akan datang.
- 3.5 Notis AGM perlu diterima oleh BSPK sekurang-kurangnya **21 hari untuk syarikat awam** atau **14 hari untuk syarikat persendirian** sebelum tarikh AGM diadakan. Ketidakpatuhan kepada tempoh penerimaan akan menyebabkan notis AGM ini ditolak.

Unit Integriti dan Tadbir Urus

- 3.6 Syarikat MKD perlu menubuhkan Unit Integriti dan Tadbir Urus (IGU) dengan melapor terus kepada Lembaga Pengarah bagi melaksanakan empat fungsi teras iaitu (i) pengurusan aduan mengenai pelanggaran integriti, salah guna kuasa, penyelewengan dan pelanggaran tatakelakuan dan etika organisasi; (ii) pengesanan dan pengesahan terhadap aduan; (iii) pengukuhan integriti melalui pembudayaan dan penginstitusian; dan (iv) *governance* - dengan memastikan pelaksanaan tadbir urus terbaik.

Dividen

- 3.7 Syarikat MKD bertanggungjawab menetapkan dan mengkaji dasar pengagihan dividen syarikat masing-masing dari semasa ke semasa. Syarikat MKD hendaklah melaporkan dasar pengagihan dividen kepada MKD dan perlu menghantar notis sekiranya berlaku perubahan ke atas dasar pengagihan dividen syarikat.
- 3.8 Sebelum mengisytiharkan pembayaran dividen, syarikat MKD perlu mematuhi tiga syarat berikut:
- a. menurut seksyen 131 dan 132 Akta 777, syarikat hanya boleh mengagihkan dividen setelah syarikat dipastikan solven melalui ujian kesolvenan (*solvency test*) dan agihan dibuat daripada keuntungan (termasuk pendapatan tertahan [*retained earnings*] atau keuntungan luar biasa);
 - b. sekiranya syarikat mempunyai pinjaman Kerajaan, syarikat hendaklah membuat bayaran pinjaman Kerajaan mengikut terma pinjaman yang ditetapkan dan mendapatkan kelulusan Bahagian Pelaburan Strategik (SID), MOF; dan
 - c. mematuhi dasar dan peraturan semasa mengenai dividen yang dikeluarkan oleh MKD.
- 3.9 Dividen yang telah diisytiharkan sama ada dividen biasa atau dividen khas perlu dijelaskan dalam tahun kewangan semasa dividen tersebut diisytiharkan.
- 3.10 Bagi syarikat MKD yang memperoleh keuntungan dalam sesuatu tahun kewangan tetapi Lembaga Pengarah memutuskan untuk tidak membayar dividen atas sebab-sebab tertentu, syarikat perlu mengemukakan permohonan pengecualian pembayaran dividen pada tahun kewangan tersebut untuk pertimbangan MKD.
- 3.11 Syarikat MKD perlu memastikan supaya syarikat subsidiari MKD membayar dividen kepada syarikat induk masing-masing tertakluk kepada ketetapan pematuhan perkara 3.7 – 3.9. Syarikat MKD perlu memastikan dasar dividen yang ditetapkan dilaksanakan oleh semua syarikat subsidiari mereka.

Penstrukturan Semula Korporat

- 3.12 Sebarang penstrukturan semula korporat (*corporate restructuring*) termasuk inisiatif penstrukturan kewangan seperti penstrukturan pinjaman Kerajaan (*loan restructuring*), ekuiti, model perniagaan (*business model*) dan pembiayaan syarikat perlu diperakukan oleh Lembaga Pengarah dan dikemukakan untuk kelulusan MKD dan MOF.

Syarikat Subsidiari

- 3.13 Cadangan penubuhan dan pelupusan syarikat subsidiari MKD perlu mendapat kelulusan MKD.
- 3.14 CEO/MD syarikat MKD boleh menduduki Lembaga Pengarah dalam syarikat subsidiari yang mempunyai pegangan 100% ekuiti sebagai ALP jika syarikat induk tersebut berstatus *holding company* dan syarikat subsidiari menjalankan aktiviti pelengkap kepada aktiviti syarikat induk. Had maksimum yang boleh dianggotai oleh CEO/MD adalah sebanyak tiga sahaja.
- 3.15 Syarikat subsidiari perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah syarikat induk bagi perkara-perkara berikut:
- a. perkara dasar termasuk pelantikan ALP dan CEO/MD, dasar perolehan, dasar pelaburan, struktur gaji, terma dan syarat perkhidmatan kakitangan, *discretionary authority limit* dan hala tuju syarikat yang melibatkan model dan pelan perniagaan, KPI, cadangan usaha sama dan lain-lain;
 - b. sebarang cadangan pelaburan di luar perniagaan teras (*core business*). Kelulusan Lembaga Pengarah syarikat induk perlu dikemukakan kepada MKD untuk makluman. Walau bagaimanapun, sekiranya pelaburan mempunyai risiko dan implikasi kewangan atau undang-undang ke atas Kerajaan Persekutuan, cadangan tersebut perlulah mendapat kelulusan MKD;
 - c. sebarang cadangan pelaburan atau pelupusan aset perlu mematuhi peruntukan seksyen 223 Akta 777 dan perlu dimaklumkan kepada MKD;
 - d. bayaran elaun kepada ALP dalam syarikat subsidiari MKD dan perlu dimaklumkan kepada MKD; dan

- e. pemberian sebarang bentuk insentif kewangan dan bukan kewangan termasuk honorarium/sagu hati/*ex-gratia*/faedah percutian kepada mana-mana ALP dan/atau Lembaga Pengarah secara kolektif dalam syarikat subsidiari MKD. Perkara ini perlu dimaklumkan kepada MKD.

Prosedur Perolehan Syarikat MKD

- 3.16 Pengurusan perolehan syarikat adalah di bawah tanggungjawab Lembaga Pengarah dan pengurusan syarikat MKD sepenuhnya. Manual Perolehan yang menggariskan prosedur operasi standard (SOP) yang diguna pakai dalam pengendalian urusan perolehan syarikat perlu disediakan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah bagi memastikan pengurusan perolehan dibuat secara telus, adil dan teratur.
- 3.17 Manual Perolehan tersebut perlu disemak semula dan dikaji oleh Lembaga Pengarah dari semasa ke semasa atau sekurang-kurangnya setiap lima tahun.
- 3.18 Sesalinan Manual Perolehan yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah syarikat hendaklah dikemukakan kepada MKD sebagai rujukan setiap kali ia dikemas kini.
- 3.19 Syarikat MKD perlu mendapatkan kelulusan MOF bagi perolehan bernilai melebihi RM300 juta.

Kerjasama dengan Rakan Kongsi

- 3.20 Bagi syarikat MKD yang ingin menjalin kerjasama dengan rakan kongsi dalam bentuk pelaburan modal dan pemilikan ekuiti, syarikat tersebut hendaklah mendapatkan perakuan Lembaga Pengarah dan kelulusan muktamad MKD.

Agenda Pemerkasaan Bumiputera

- 3.21 Syarikat MKD perlu memastikan inisiatif agenda pemerkasaan Bumiputera yang melibatkan peranannya secara langsung atau tidak langsung dilaksanakan dengan jayanya.
- 3.22 Syarikat MKD perlu melaksanakan agenda pemerkasaan Bumiputera meliputi inisiatif antaranya seperti berikut:
 - a. sebahagian besar ALP, jawatan-jawatan utama (*key position*) dan pekerja adalah terdiri daripada Bumiputera;

- b. memberi keutamaan perolehan kepada syarikat Bumiputera;
- c. menyediakan program latihan Bumiputera; dan
- d. mengutamakan pembiayaan dan bantuan kepada usahawan Bumiputera oleh Institusi Kewangan Pembangunan (DFI) dan modal teroka (VC).

Nota: Syarikat yang diiktiraf sebagai syarikat Bumiputera memenuhi kriteria antaranya seperti berikut:

- a. pemilikan minimum 51% saham syarikat oleh Bumiputera;
- b. peratusan minimum 51% ALP syarikat terdiri daripada Bumiputera;
- c. jawatan CEO, MD atau Pengurus Besar dan jawatan-jawatan penting lain (*key position*) dipegang sekurang-kurangnya 51% oleh Bumiputera;
- e. peratusan minimum 51% pekerja syarikat terdiri daripada Bumiputera; dan
- f. pengurusan kewangan dikuasai 100% oleh Bumiputera.

SEKSYEN 4: SETIAUSAHA SYARIKAT

Pelantikan Setiausaha Syarikat

- 4.1 Setiausaha syarikat perlu dilantik semasa penubuhan syarikat bagi memastikan kelancaran dalam urusan penubuhan syarikat dan operasi syarikat.
- 4.2 Pihak syarikat perlu memastikan bahawa setiausaha syarikat yang dilantik adalah layak, berwibawa, profesional dan kompeten dalam hal berkaitan kesetiausahaan syarikat agar dapat menasihati dan memastikan amalan tadbir urus korporat terbaik.

Peranan dan Tanggungjawab Setiausaha Syarikat

- 4.3 Setiausaha syarikat bertanggungjawab memainkan peranan penting dalam memberikan nasihat kepada Lembaga Pengarah mengenai hal-hal berkaitan pentadbiran dan tadbir urus baik.
- 4.4 Peranan dan tanggungjawab setiausaha syarikat, antara lain merangkumi perkara berikut:
 - a. mengeluarkan surat pelantikan ALP bagi pihak syarikat setelah menerima surat persetujuan cadangan pelantikan daripada MKD dan kelulusan Lembaga Pengarah;
 - b. menguruskan logistik, menghadiri dan mencatat minit mesyuarat Lembaga Pengarah dan jawatankuasa;
 - c. menasihati Lembaga Pengarah mengenai peranan dan tanggungjawabnya;
 - d. memudah cara sesi pengenalan atau orientasi bagi ALP baharu dan membantu dalam pembangunan dan latihan ALP;
 - e. memastikan syarikat menyerahkan simpan (*duty to lodge*) maklumat dan dokumen yang ditetapkan kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM) termasuk bagi urusan pertukaran pengarah, pulangan statutori, pemunya benifisal (*beneficial ownership*), penyata tahunan serta penyata kewangan dan laporan;

- f. memastikan Lembaga Pengarah mengisytihar harta serta melaksanakan Penilaian Rakan (*Peer Evaluation*) dan Penilaian Lembaga Pengarah Secara Kolektif (*Collective Board Assessment*). Maklumat ini perlu dimuatnaik ke dalam *Government Companies and Agencies Information System* (GCAIS);
- g. menyediakan laporan ketidakpatuhan kehadiran ALP sekurang-kurangnya 70% mesyuarat Lembaga Pengarah (75% bagi DFI) dan memuat naik ke dalam Sistem GCAIS;
- h. menasihati Lembaga Pengarah dan pengurusan syarikat berkaitan hal pentadbiran dan tadbir urus korporat serta pematuhan terhadap Akta 777 dan Perlembagaan syarikat;
- i. menasihati Lembaga Pengarah berkenaan undang-undang dan peraturan berkaitan industri; dan
- j. menyimpan cap mohor syarikat dengan selamat.

SEKSYEN 5: PENGURUSAN SYARIKAT MKD

Pelantikan/Pelantikan Semula serta Penetapan Terma dan Syarat Perkhidmatan Ketua Pegawai Eksekutif/Pengarah Urusan

- 5.1 Lembaga Pengarah boleh mengenal pasti dan mengesyorkan calon yang berkelayakan kepada MKD untuk mengisi jawatan CEO/MD.
- 5.2 Lembaga Pengarah perlu mendapatkan kelulusan MKD bagi perkara berkaitan pelantikan/pelantikan semula/penetapan terma dan syarat perkhidmatan CEO/MD. Pelantikan bagi CEO/MD adalah secara kontrak (*on contract basis*).
- 5.3 Syarikat perlu menyediakan kontrak perjanjian perkhidmatan dengan CEO/MD yang dilantik.
- 5.4 Tempoh maksimum perkhidmatan CEO/MD bagi setiap kontrak perkhidmatan adalah tiga tahun dan pelantikan semula boleh dipertimbangkan tertakluk kepada kelulusan MKD.
- 5.5 Kelulusan MKD juga perlu dipohon ke atas perkara yang melibatkan CEO/MD seperti berikut:
 - a. pindaan ke atas terma dan syarat perkhidmatan; dan
 - b. pembayaran bonus (sekurang-kurangnya telah berkhidmat selama sembilan bulan dengan syarikat).
- 5.6 Sekiranya CEO/MD atau Pengarah Eksekutif menganggotai Lembaga Pengarah syarikat subsidiari MKD, beliau tidak layak dibayar elaun bulanan Lembaga Pengarah.
- 5.7 CEO/MD tidak dibenarkan menganggotai Lembaga Pengarah dalam lain-lain syarikat yang tidak berkaitan dengan syarikat MKD berkenaan.

Bayaran Bonus

- 5.8 Lembaga Pengarah perlu memastikan pengurusan syarikat menyediakan dasar pemberian bonus kepada kakitangan syarikat masing-masing dan memperakukan cadangan *bonus pool* tahunan untuk pertimbangan dan kelulusan MKD.
- 5.9 Lembaga Pengarah perlu mengambil kira kriteria pertimbangan pemberian bonus kepada kakitangan syarikat berdasarkan perkara berikut:

- a. syarikat MKD memperoleh keuntungan operasi yang munasabah sebelum cukai;
 - b. syarikat MKD telah mencapai KPI yang telah ditetapkan;
 - c. pemberian bonus telah mengambil kira peruntukan bayaran balik baki pinjaman dengan Kerajaan atau mana-mana institusi kewangan;
 - d. pemberian bonus mengambil kira kemampuan kewangan syarikat termasuk peruntukan perbelanjaan pembangunan (*capital expenditure*) dan keupayaan pembayaran dividen; dan
 - e. pertimbangan pemberian bonus perlu dibuat berdasarkan penyata kewangan beraudit. Sekiranya penyata kewangan beraudit belum diperolehi, akaun pengurusan boleh dipertimbangkan sebagai rujukan.
- 5.10 Bagi syarikat MKD yang tidak menjana keuntungan, cadangan pemberian bantuan khas boleh diperakukan oleh Lembaga Pengarah sebelum dikemukakan kepada MKD untuk kelulusan.

Penetapan Skala Gaji dan Elaun Kakitangan Syarikat

- 5.11 Lembaga Pengarah perlu memastikan skala gaji dan elaun diwujudkan untuk setiap gred dan jawatan. Skala gaji dan elaun tersebut mestilah tidak melebihi skala gaji dan elaun yang diterima oleh CEO/MD yang telah ditetapkan oleh MKD kecuali bagi kepakaran yang khusus atau sukar diperoleh dalam pasaran.
- 5.12 Cadangan pelarasan dan penstrukturan gaji (termasuk elaun, faedah dan kemudahan berkaitan) kakitangan hendaklah diperaku dan dipersetujui oleh Lembaga Pengarah sebelum dikemukakan kepada MKD untuk kelulusan.
- 5.13 Kenaikan gaji tahunan untuk kakitangan boleh diputuskan oleh Lembaga Pengarah dengan mengambil kira amalan industri, kadar inflasi, prestasi kerja dan lain-lain. Walau bagaimanapun, perkara ini tertakluk kepada arahan semasa MKD dan kedudukan kewangan syarikat.
- 5.14 Lembaga Pengarah juga bertanggungjawab meluluskan penetapan dan pindaan ke atas Perjanjian Bersama Kesatuan Sekerja antara syarikat dengan pihak kesatuan sekerja.

- 5.15 Walau apapun cadangan berkaitan pelarasan, penstrukturan, kenaikan gaji tahunan dan pembayaran apa-apa faedah dan elaun, kedudukan kewangan syarikat perlu diutamakan dan diambil kira.

Perjalanan ke Luar Negara

- 5.16 Semua perjalanan ke luar negara oleh kakitangan syarikat perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah sebelum sesuatu perjalanan dibuat. Lembaga Pengarah bertanggungjawab memastikan lawatan atau urusan perjalanan ke luar negara adalah urusan rasmi berkaitan syarikat atau menyumbang kepada peningkatan hasil dan produktiviti syarikat.
- 5.17 Syarikat perlu memastikan perbelanjaan adalah optimum dan terhad kepada keperluan syarikat mengikut keutamaan.

BAHAGIAN B

PERANAN
AHLI LEMBAGA PENGARAH
SYARIKAT
MENTERI KEWANGAN
(DIPERBADANKAN)
[MKD]

SEKSYEN 6: LEMBAGA PENGARAH SYARIKAT MKD

Peranan dan Tanggungjawab Lembaga Pengarah

- 6.1 Lembaga Pengarah hendaklah memahami tugas, hak, kuasa dan tanggungjawab sebagai mana yang digariskan dalam Akta 777, Perlembagaan syarikat dan Garis Panduan ini serta peraturan-peraturan yang berkuatkuasa seperti *Principle on Good Governance for Government-Linked Investment Companies* (PGG) dan *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG).
- 6.2 Peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah adalah meliputi perkara berikut:
- a. melaksanakan tanggungjawab fidusiari dan kewajipan yang munasabah untuk menjaga dan memastikan kepentingan syarikat diutamakan dan terpelihara;
 - b. melaksanakan kewajipan untuk bertindak dengan suci hati dan untuk tujuan yang sepatutnya;
 - c. menggubal dan meluluskan dasar, strategi dan pelan perniagaan syarikat yang dicadangkan oleh pihak pengurusan syarikat;
 - d. memastikan syarikat MKD melaksanakan mandat yang telah ditetapkan melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan (*business plan*), pelan pengurusan risiko, serta rangka kerja tadbir urus yang berkesan;
 - e. memberi panduan kepada pihak pengurusan dalam melaksanakan tanggungjawabnya dengan lebih berkesan;
 - f. memantau prestasi syarikat dari semasa ke semasa dan memastikan syarikat mencapai matlamat penubuhan;
 - g. mengemukakan semua maklumat penting (*material information*) untuk menilai syarikat dan pengurusan kepada pemegang saham;
 - h. menjalankan tanggungjawab statutori termasuk memastikan pematuhan kepada semua peruntukan undang-undang dan peraturan di bawah Akta 777, Akta 375, Akta Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia 2009 [Akta 694] dan undang-undang berkaitan industri;
 - i. memastikan pihak pengurusan syarikat mewujudkan dasar dan SOP bagi memperkukuh tadbir urus syarikat; dan

- j. memastikan syarikat mewujudkan dasar dan prosedur kawalan dalaman mengenai perkara berikut:
 - i. pencegahan rasuah;
 - ii. perlindungan pemberi maklumat (*whistleblowers protection*); dan
 - iii. kawalan kebocoran maklumat.

6.3 Lembaga Pengarah tidak perlu terlibat dalam operasi harian syarikat (*day-to-day operation*).

Pematuhan dan Kelulusan Perkara berkaitan Pengurusan dan Tadbir Urus Syarikat Majoriti MKD

6.4 Lembaga Pengarah perlu memastikan syarikat majoriti MKD:

- a. mematuhi arahan semasa MKD mengenai pengurusan korporat dan tadbir urus syarikat MKD;
- b. mengemukakan laporan berkala setiap suku tahun bagi syarikat yang menerima bantuan kewangan daripada Kerajaan seperti geran, subsidi, pinjaman, jaminan dan lain-lain agar penggunaannya mengikut tujuan penyaluran yang diluluskan; dan
- c. memantau pengeluaran pinjaman dan pematuhan kepada jadual bayaran balik. Sebarang ketidakpatuhan perlu dilaporkan kepada MKD.

Pelantikan dan Komposisi Lembaga Pengarah Syarikat Majoriti MKD

6.5 Pelantikan dan komposisi Lembaga Pengarah dalam syarikat majoriti MKD adalah berdasarkan kepada perkara berikut:

- a. Lembaga Pengarah boleh mengenal pasti dan mencadangkan calon yang berkelayakan untuk dilantik sebagai ALP tertakluk kepada kelulusan MKD. Kelayakan bagi pelantikan seseorang ALP adalah tertakluk kepada Akta 777, Perlembagaan syarikat, tapisan keutuhan dan Garis Panduan Pelantikan Pengerusi, ALP dan CEO/MD seperti di **Lampiran 1**;
- b. pelantikan ALP dalam Institusi Kewangan Pembangunan (*Development Financial Institution* - DFI) tertakluk kepada akta tubuh DFI, selari dengan

ketetapan Akta Institusi Kewangan Pembangunan 2002 [Akta 618] yang mengawal selia DFI dan pengesahan layak dan sesuai (*fit and proper*) oleh Bank Negara Malaysia;

- c. saiz Lembaga Pengarah adalah tertakluk kepada Perlembagaan syarikat. Walau bagaimanapun, bagi syarikat MKD, bilangan minimum ALP ditetapkan sebanyak dua orang; dan
- d. Lembaga Pengarah disaran melaksanakan dasar dan langkah bagi menyokong penglibatan sekurang-kurangnya 30% wanita dalam Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan.

Piagam Lembaga Pengarah (*Board Charter*)

- 6.6 Lembaga Pengarah digalakkan untuk menyediakan Piagam Lembaga Pengarah sebagai sumber rujukan kepada ALP dalam melaksanakan tanggungjawab fidusiari.
- 6.7 Piagam Lembaga Pengarah hendaklah menggariskan dengan jelas peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan. Pengasingan tugas dan fungsi antara Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan perlu dinyatakan secara jelas dan terperinci bagi mengelakkan pertindihan kuasa di antara Lembaga Pengarah dan pengurusan.
- 6.8 Piagam Lembaga Pengarah perlu disemak secara berkala bagi memastikan piagam menjelaskan status dan fungsi semasa Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Lembaga Pengarah dan pengurusan.

Tanggungjawab Kerahsiaan

- 6.9 Lembaga Pengarah perlu bertindak atas kepentingan terbaik syarikat dan berakujanji (**Lampiran 2**) untuk:
 - a. menjaga dan menjamin kerahsiaan maklumat rahsia atau sulit syarikat (*trade secret*) serta melindungi maklumat tersebut daripada didedahkan kepada umum, terutama yang boleh memberi kesan kepada nilai syarikat MKD; dan mempengaruhi keputusan Kerajaan berhubung syarikat MKD tersebut atau di mana Kerajaan melalui MKD mempunyai kepentingan yang sah;

- b. menghormati kerahsiaan maklumat sensitif yang dimiliki oleh syarikat. Lembaga Pengarah dilarang menyalahgunakan maklumat tersebut untuk kepentingan dirinya; dan
 - c. membuat perakuan *Integrity Pact* (contoh borang seperti di **Lampiran 3**).
- 6.10 Semua maklumat rahsia atau sulit tidak boleh didedahkan, dieksploitasi atau digunakan dengan cara yang tidak wajar oleh ALP walaupun mereka tidak lagi menjadi ALP.

Pematuhan Integriti

- 6.11 Lembaga Pengarah hendaklah menjalankan kuasanya dengan suci hati demi kepentingan syarikat. ALP perlu membuat pengisytiharan sekiranya terdapat percanggahan kepentingan dalam syarikat termasuk perolehan/cadangan projek serta mengecualikan diri (*abstain*) daripada menyertai perbincangan dan membuat sebarang keputusan mengenainya.
- 6.12 ALP tidak boleh menyalahgunakan kuasa, hak dan harta yang telah dipertanggungjawabkan dan perlu sentiasa mengikut peraturan yang ditetapkan. ALP juga dilarang menyalahgunakan sebarang maklumat yang diperolehi semasa memegang jawatan sebagai ALP serta ditegah daripada melakukan perkara yang boleh menjejaskan kepentingan syarikat.

Pengerusi Lembaga Pengarah Syarikat MKD

- 6.13 Pengerusi mempunyai peranan, tugas dan tanggungjawab:
- a. memimpin Lembaga Pengarah untuk melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan;
 - b. memastikan struktur yang jelas serta kelancaran fungsi dan peranan Lembaga Pengarah;
 - c. memastikan kepentingan pemegang saham (*shareholder*), Kementerian kawal selia, agensi kawal selia dan pemegang taruh (*stakeholders*) sentiasa terpelihara serta mewujudkan komunikasi yang berkesan dengan pihak-pihak tersebut;
 - d. memastikan pengurusan syarikat menyediakan maklumat yang tepat, terkini dan jelas supaya semua ALP mendapat penerangan sewajarnya

berkaitan isu dan perkara yang dibangkitkan dalam mesyuarat bagi membantu Lembaga Pengarah membuat keputusan;

- e. memastikan mesyuarat Lembaga Pengarah dilaksanakan secara berhemah dengan setiap ALP diberi peluang yang adil dan saksama untuk bersuara dan memberikan pandangan termasuk melalui perdebatan secara sihat bagi mencapai keputusan yang tepat, telus dan menyeluruh;
- f. memastikan isu-isu yang melibatkan dasar dan strategi dibincangkan secara mendalam dan terperinci;
- g. memastikan penilaian prestasi Lembaga Pengarah dan setiap ALP secara individu dilaksanakan pada setiap tahun;
- h. memastikan batas tanggungjawab antara Lembaga Pengarah dan pengurusan syarikat difahami dengan jelas serta membina dan mengekalkan hubungan kerja yang harmoni dan efektif bagi mencapai komunikasi berkesan;
- i. hadir bersama-sama pihak pengurusan bagi memberi penjelasan sekiranya terdapat isu audit dibawa kepada Jawatankuasa Kira-kira Wang Awam (*Public Accounts Committee*); dan
- j. memastikan ALP menjalani modul pembangunan dan latihan yang bersesuaian.

- 6.14 Pengerusi syarikat majoriti MKD tidak boleh dilantik sebagai Pengerusi atau Ahli Jawatankuasa Lembaga Pengarah.
- 6.15 Pengerusi syarikat majoriti MKD tidak boleh dilantik sebagai Pengerusi atau ALP kepada syarikat subsidiari yang diwujudkan di bawah syarikat MKD yang sama.

Ahli Lembaga Pengarah Syarikat MKD

- 6.16 ALP yang baharu dilantik hendaklah memastikan CEO/MD atau pengurusan memberikan taklimat terperinci (*onboarding session*) mengenai aktiviti, objektif penubuhan dan dasar syarikat serta prosedur yang berkuat kuasa dan isu-isu semasa syarikat.
- 6.17 ALP hendaklah sentiasa peka terhadap kepentingan pemegang saham (*shareholders*) dan semua pemegang taruh (*stakeholders*) syarikat.

- 6.18 ALP hendaklah mempamerkan tahap integriti yang tinggi dan berkelakuan baik.
- 6.19 ALP syarikat majoriti MKD bertanggungjawab menghadiri sekurang-kurangnya 70% mesyuarat Lembaga Pengarah (75% bagi DFI), mesyuarat Jawatankuasa yang dianggotainya dan mesyuarat penting lain bagi memastikan peranan, tugas dan tanggungjawab sebagai ALP dilaksanakan dengan sempurna. Kegagalan menghadiri tiga mesyuarat Lembaga Pengarah secara berturut-turut tanpa alasan yang kukuh boleh mengakibatkan pelantikan sebagai ALP ditamatkan.
- 6.20 ALP syarikat MKD hendaklah memahami:
- a. dasar Kerajaan yang berkaitan dengan syarikat yang dianggotainya;
 - b. mandat dan objektif penubuhan syarikat tersebut; dan
 - c. fungsi dan tanggungjawab serta kuasa seorang ALP.
- 6.21 ALP hendaklah memastikan syarikat yang diwakilinya menjalankan aktiviti perniagaan dalam persekitaran yang bebas rasuah seperti mana yang diperuntukkan di bawah seksyen 17A Akta 694 (pindaan 2018).
- 6.22 ALP hendaklah pada setiap masa menjalankan kuasanya mengikut seksyen 213 Akta 777, bagi maksud yang sepatutnya dan dengan suci hati demi kepentingan syarikat.
- 6.23 ALP perlu mengetahui dan memahami dengan jelas aktiviti teras syarikat serta mengetahui, memahami dan mempraktikkan *care, skill and diligence* dalam memberi nasihat, pendapat dan pandangan serta membuat keputusan.
- 6.24 ALP perlu membuat pengisytiharan sekiranya terdapat percanggahan kepentingan dalam syarikat atau perolehan/cadangan projek serta perlu mengecualikan diri (*abstain*) daripada menyertai perbincangan dan membuat sebarang keputusan mengenainya.
- 6.25 ALP tidak boleh menyalahgunakan kuasa, hak dan harta yang telah dipertanggungjawabkan dan perlu sentiasa mengikut peraturan yang telah ditetapkan. ALP juga dilarang menyalahguna sebarang maklumat yang diperolehi semasa memegang jawatan sebagai Pengarah serta ditegah melakukan perkara yang mungkin menjejaskan kepentingan syarikat.

Pegawai Kerajaan sebagai ALP Syarikat MKD (Pengarah Bukan Bebas Bukan Eksekutif – *Non-Independent Non-Executive Director* [NINED])

- 6.26 Pegawai Kerajaan yang dilantik sebagai ALP dalam syarikat MKD perlu turut mengambil kira kepentingan Kerajaan dalam membuat keputusan di mana sekiranya terdapat percanggahan kepentingan (*conflict of interest*) yang melibatkan kepentingan Kerajaan, sama ada sebagai pemegang saham atau pembuat dasar, pegawai berkenaan perlu menggunakan budi bicara untuk menyampaikan pendirian MKD sebagai pemegang saham.
- 6.27 Selain daripada peranan dan tanggungjawab umum ALP seperti di perenggan 6.16 – 6.25, NINED juga perlu melaksanakan perkara berikut:
- a. sentiasa meningkatkan kompetensi, memahami dan melengkapkan diri dengan maklumat terkini berkaitan perkembangan industri melibatkan syarikat serta peka terhadap sebarang perubahan dalam Dokumen Rujukan kepada Syarikat MKD (**Lampiran 4**);
 - b. memastikan mekanisme kawalan diwujudkan bagi syarikat MKD yang menerima bantuan kewangan daripada Kerajaan (seperti geran, subsidi, pinjaman, jaminan dan lain-lain) agar penggunaannya mengikut tujuan penyaluran yang diluluskan;
 - c. memahami dan memastikan syarikat MKD mematuhi hak, kuasa dan keistimewaan pemegang saham keutamaan seperti yang diperuntukkan dalam Perlembagaan syarikat bagi syarikat di mana MKD memiliki pegangan saham khas (*golden share*); dan
 - d. meletak jawatan dalam semua Lembaga Pengarah syarikat MKD yang dianggotai apabila pegawai Kerajaan berkenaan:
 - i. bersara daripada perkhidmatan awam;
 - ii. meletak jawatan sebagai penjawat awam;
 - iii. bertukar ke Kementerian atau agensi lain; atau
 - iv. diarah untuk meletak jawatan oleh MKD.
- 6.28 NINED digalakkan untuk menganggotai Jawatankuasa Audit/Risiko/Integriti serta Lembaga Perolehan/Jawatankuasa Tender syarikat MKD.

Pegawai Kerajaan sebagai ALP Silih Ganti Syarikat MKD

- 6.29 ALP silih ganti ialah seseorang yang dicalonkan oleh ALP bagi menggantikannya sebagai ALP dalam tempoh waktu tertentu atau untuk menghadiri mesyuarat Lembaga Pengarah sahaja.
- 6.30 ALP silih ganti hanya boleh dilantik jika terdapat peruntukan berkaitan dalam Perlembagaan syarikat. Cadangan pelantikan ALP silih ganti yang telah diperaku oleh Lembaga Pengarah perlu dikemukakan kepada MKD untuk kelulusan.
- 6.31 Apabila menghadiri mesyuarat Lembaga Pengarah bagi menggantikan seseorang ALP, ALP silih ganti hendaklah bagi segala maksud disifatkan sebagai seorang ALP.
- 6.32 Tempoh perkhidmatan seseorang ALP silih ganti terhenti:
- a. apabila ALP yang diwakilinya itu berhenti berkhidmat sebagai ALP atau sebagai mana yang dinyatakan di perenggan 6.27(d); dan
 - b. apabila ALP silih ganti meletak jawatan.

Pelantikan Baharu/Pelantikan Semula dan Penamatan serta Penetapan Terma dan Syarat Perkhidmatan bagi Pengerusi dan ALP Syarikat Majoriti MKD

- 6.33 Cadangan pelantikan baharu/pelantikan semula Pengerusi dan ALP perlu diperaku oleh Lembaga Pengarah dan diluluskan oleh MKD di mana MKD mempunyai hak melantik dan mencalonkan.
- 6.34 Lembaga Pengarah boleh mengenal pasti dan mengesyorkan kepada MKD sekiranya terdapat calon berkelayakan untuk mengisi jawatan Pengerusi atau ALP syarikat.
- 6.35 Lembaga Pengarah perlu mendapat kelulusan MKD ke atas perkara berikut:
- a. terma dan syarat perkhidmatan bagi Pengerusi dan ALP semasa dalam tempoh perkhidmatan; dan
 - b. pemberian sebarang bentuk insentif kewangan dan bukan kewangan termasuk honorarium/sagu hati/*ex-gratia*/faedah percutian kepada mana-mana ALP dan/atau Lembaga Pengarah secara kolektif.

- 6.36 Pelantikan Pengerusi adalah berdasarkan terma dan syarat perkhidmatan yang diberi semasa pelantikan oleh MKD. Tertakluk kepada terma dan syarat perkhidmatan, MKD juga boleh menamatkan perkhidmatan Pengerusi pada bila-bila masa tanpa sebarang alasan dengan memberikan notis secara bertulis sama ada (i) satu bulan tanpa bayaran; atau (ii) kurang daripada satu bulan dengan bayaran satu bulan elaun.
- 6.37 Tempoh had maksimum bagi perkhidmatan Pengerusi dan ALP adalah enam (6) tahun.
- 6.38 Sekiranya seseorang Pengerusi atau Pengarah Bukan Bebas Bukan Eksekutif (NINED) dilantik sebagai Pengarah Bebas Bukan Eksekutif (INED) kemudiannya, tempoh perkhidmatan baharu akan dikira secara berasingan.
- 6.39 Mana-mana ALP selain Pengerusi boleh menamatkan keanggotaan sebagai ALP secara sukarela pada bila-bila masa dengan memberikan notis penamatan secara bertulis kepada syarikat seperti mana termaktub dalam terma pelantikan.

Elaun dan Kemudahan Pengerusi dan ALP Syarikat Majoriti MKD

- 6.40 Pengerusi dan ALP dibayar elaun bulanan dan/atau elaun menghadiri mesyuarat serta kemudahan lain berdasarkan terma rujukan yang diluluskan oleh MKD.

Pengisytiharan Harta Ahli Lembaga Pengarah Syarikat Majoriti MKD

- 6.41 Pegawai Kerajaan yang dilantik sebagai Pengerusi dan ALP syarikat MKD perlu mengisytiharkan harta melalui HRMIS selaras dengan Pekeliling Perkhidmatan yang berkuat kuasa.
- 6.42 Pengerusi dan ALP bukan pegawai Kerajaan perlu mengisytiharkan harta mengikut format yang ditentukan oleh Lembaga Pengarah setiap kali pelantikan/pelantikan semula atau sekiranya terdapat perubahan harta.

Penilaian Prestasi Lembaga Pengarah Syarikat Majoriti MKD

- 6.43 Bagi memastikan Pengerusi dan ALP yang dilantik melaksanakan tanggungjawab dengan berkesan, penilaian prestasi ALP perlu dilaksanakan pada setiap tahun - contoh Borang Penilaian Rakan ALP (*Peer Evaluation*) (**Lampiran 5**) dan penilaian prestasi Lembaga Pengarah Syarikat MKD secara

kolektif – contoh Borang Penilaian Lembaga Pengarah Secara Kolektif (*Collective Board Assessment*) (**Lampiran 6**). Keputusan penilaian boleh digunakan sebagai asas pelanjutan tempoh keahlian ALP berkenaan. Penilaian prestasi tahunan perlu dilaksanakan pada setiap awal tahun berikutnya dan keputusannya perlu dikemukakan kepada BSPK.

Latihan dan Kursus

- 6.44 ALP perlu menghadiri kursus dan latihan bagi melengkapkan diri dengan pengetahuan mengenai industri berkaitan, pengurusan kewangan dan model perniagaan syarikat.
- 6.45 Pegawai Kerajaan yang dilantik sebagai ALP di syarikat MKD perlu menjalani kursus/latihan berkaitan tadbir urus korporat dan kewangan sekurang-kurangnya sekali setahun.

SEKSYEN 7: JAWATANKUASA LEMBAGA PENGARAH

Penubuhan Jawatankuasa Lembaga Pengarah

- 7.1 Lembaga Pengarah hendaklah menubuhkan jawatankuasa yang bersesuaian seperti Jawatankuasa Tender/Perolehan, Jawatankuasa Audit, Jawatankuasa Pelaburan, Jawatankuasa Penamaan, Jawatankuasa Imbuhan, Jawatankuasa Risiko dan apa-apa jawatankuasa yang difikirkan perlu oleh Lembaga Pengarah.
- 7.2 Jawatankuasa-jawatankuasa ini berperanan membantu Lembaga Pengarah membuat keputusan dan mengawal selia mengikut terma rujukan jawatankuasa yang telah ditetapkan.

Jawatankuasa Tender/Perolehan

- 7.3 Fungsi Jawatankuasa Tender/Perolehan antaranya adalah seperti berikut:
- a. memastikan dasar dan tatacara perolehan syarikat (Manual Perolehan) disediakan dan dikemas kini serta diluluskan oleh Lembaga Pengarah;
 - b. menimbang dan membuat keputusan mengenai tender/perolehan mengikut had nilai kuasa perolehan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah; dan
 - c. membentangkan laporan status pelaksanaan bagi projek yang menggunakan peruntukan pembangunan yang disalurkan oleh Kerajaan kepada Lembaga Pengarah sebelum dikemukakan kepada MKD dan Kementerian kawal selia.

Jawatankuasa Audit

- 7.4 Fungsi utama Jawatankuasa Audit antaranya adalah seperti berikut:
- a. menyemak dan menyelia (*oversee*) aktiviti berkaitan kewangan, perakaunan, pengurusan risiko, kawalan dalaman dan integriti institusi yang meliputi (i) integriti penyata kewangan; (ii) pelantikan, kelayakan dan kebebasan juruaudit; dan (iii) keberkesanan polisi perakaunan serta pematuhan kepada peraturan yang berkuatkuasa;
 - b. menyemak proses pelaporan kewangan dan rangka kerja kawalan dalaman;

- c. menyemak perancangan pengauditan dan laporan audit syarikat;
- d. menyemak mana-mana urusan niaga pihak berkaitan dan situasi konflik kepentingan yang mungkin timbul berkaitan syarikat; dan
- e. jika berkenaan, pelantikan atau pelantikan semula juruaudit luar.

7.5 Unit Audit Dalam hendaklah melaporkan terus kepada Jawatankuasa Audit dan menyokong Jawatankuasa Audit dalam menjalankan tugasnya.

Jawatankuasa Pelaburan

7.6 Fungsi utama Jawatankuasa Pelaburan adalah mengawasi perkara-perkara berkaitan keputusan pelaburan yang dibuat oleh syarikat. Tanggungjawab Jawatankuasa Pelaburan termasuk:

- a. menyediakan strategi pelaburan, objektif dan dasar yang sejajar dengan selera risiko dan mandat syarikat;
- b. memastikan strategi pelaburan dilaksanakan dengan berkesan;
- c. memantau prestasi pelaburan dan menentukan hala tuju yang strategik untuk menyokong pulangan pelaburan yang positif; dan
- d. menilai pelantikan dan prestasi pengurus dana yang dilantik oleh syarikat.

Jawatankuasa Penamaan

7.7 Fungsi Jawatankuasa Penamaan adalah memastikan suatu proses yang telus bagi penamaan ALP dan pengurusan tertinggi, menilai prestasi Lembaga Pengarah dan pengurusan tertinggi serta memacu pembangunan kapasiti Lembaga Pengarah dan pengurusan secara berterusan. Jawatankuasa Penamaan hendaklah mengambil kira perkara-perkara berikut:

- a. membangun dan menyemak secara berkala matriks kemahiran dan perancangan penggantian Lembaga Pengarah dan pengurusan tertinggi dengan mengambil kira gabungan kemahiran, kebebasan dan kepelbagaian (termasuk kepelbagaian gender) Lembaga Pengarah;
- b. menangani secara strategik keperluan kepada keanggotaan baharu Lembaga Pengarah dan pengurusan melalui antara lain, mengenal pasti

keperluan komposisi Lembaga Pengarah pada masa hadapan dan garis masa untuk perubahan tersebut;

- c. mengenal pasti dan membuat penamaan calon apabila berlaku kekosongan bagi jawatan Lembaga Pengarah dan pengurusan tertinggi;
- d. memastikan penggunaan sumber bebas untuk mengenal pasti calon-calon bagi memegang jawatan Lembaga Pengarah dan pengurusan tertinggi;
- e. mengendalikan penilaian tahunan terhadap Lembaga Pengarah dan setiap pengarah dan juga prestasi pihak pengurusan dalam melaksanakan peranan dan tanggungjawab mereka; dan
- f. mengenal pasti program pembangunan Lembaga Pengarah dan pengurusan yang sesuai untuk memastikan Lembaga Pengarah mengikuti perkembangan semasa dan risiko yang memberi kesan kepada perniagaan syarikat.

Jawatankuasa Imbuhan

7.8 Antara fungsi Jawatankuasa Imbuhan adalah seperti berikut:

- a. menyediakan dasar imbuhan Lembaga Pengarah dan pengurusan dengan mengambil kira keperluan dan kemahiran yang bersesuaian;
- b. memastikan kesejajaran antara prestasi keseluruhan individu dan syarikat (imbuhan berbanding pencapaian); dan
- c. menilai dan mencadangkan pakej imbuhan untuk ALP, Ahli Jawatankuasa Lembaga Pengarah dan pengurusan tertinggi.

Jawatankuasa Risiko

- 7.9 Fungsi utama Jawatankuasa Risiko adalah memastikan pengurusan risiko adalah terkawal melalui langkah seperti berikut:
- a. mengawal selia risiko yang dikenal pasti dan rangka kerja mitigasi;
 - b. memastikan antara lain, bahawa kawalan risiko dan kaedah mitigasi risiko adalah bersesuaian dan berkesan; dan
 - c. menilai semula secara berkala aspek pendedahan risiko, profil risiko dan langkah mitigasi risiko untuk memastikan keberkesanan dan kecekapan bagi menangani risiko.

SEKSYEN 8: MESYUARAT LEMBAGA PENGARAH

Notis dan Dokumen Mesyuarat

- 8.1 Pengerusi bersama setiausaha syarikat hendaklah memastikan semua ALP diberikan maklumat dan masa yang mencukupi untuk membuat persiapan bagi mesyuarat Lembaga Pengarah. Notis panggilan dan dokumen mesyuarat seperti agenda dan resolusi hendaklah diedarkan sekurang-kurangnya lima hari bekerja sebelum mesyuarat.

Kehadiran Mesyuarat Lembaga Pengarah Syarikat Majoriti MKD

- 8.2 ALP sebagai individu (tidak termasuk ahli silih ganti) perlu menghadiri sekurang-kurangnya 70% (75% bagi DFI) mesyuarat Lembaga Pengarah, mesyuarat Jawatankuasa yang dianggotainya dan mesyuarat penting lain.
- 8.3 Kegagalan menghadiri tiga mesyuarat Lembaga Pengarah secara berturut-turut boleh mengakibatkan pelantikannya sebagai ALP ditamatkan.

Konflik Kepentingan

- 8.4 ALP perlu membuat pengisytiharan sekiranya terdapat sebarang kepentingan peribadi/syarikat dalam apa-apa perkara yang berkaitan dengan hal ehwal syarikat, sama ada secara langsung atau tidak langsung untuk mengelakkan insiden konflik kepentingan. ALP perlu mengisytiharkan sekiranya terdapat sebarang konflik kepentingan yang mungkin wujud yang melibatkan “orang yang berkaitan dengan pengarah” di bawah seksyen 197 Akta 777 dan seksyen 3 Akta 694 termasuk:
- a. ahli keluarga yang berkhidmat di peringkat pengurusan dalam syarikat; dan
 - b. ahli keluarga atau syarikat milik ahli keluarga atau ahli keluarga yang merupakan Lembaga Pengarah dalam syarikat yang terlibat dengan apa-apa cadangan perolehan/projek/tender syarikat.
- 8.5 Perkara-perkara yang termasuk dalam kepentingan peribadi ialah kepentingan yang melibatkan anak, suami/isteri dan sebagainya yang diistilahkan sebagai ‘saudara’ seperti tafsiran di bawah seksyen 3 Akta 694 seperti berikut:
- a. isteri atau suami orang itu;
 - b. adik atau abang atau kakak orang itu;

- c. adik atau abang atau kakak isteri suami orang itu;
 - d. orang yang mempunyai pertalian nasab langsung ke atas atau ke bawah dengan orang itu;
 - e. orang yang mempunyai pertalian langsung ke atas atau ke bawah dengan isteri atau suami orang itu;
 - f. orang yang mempunyai pertalian nasab langsung ke bawah dengan orang yang disebut dalam perenggan (b);
 - g. bapa saudara, emak saudara atau sepupu orang itu; atau
 - h. menantu orang itu.
- 8.6 ALP juga perlu mengecualikan diri (*abstain*) daripada menyertai perbincangan dan membuat sebarang keputusan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah atau mesyuarat Jawatankuasa sekiranya terdapat kepentingan peribadi dalam perkara yang dibincangkan.

Tanggungjawab terhadap Keputusan Lembaga Pengarah

- 8.7 Semua ALP adalah bertanggungjawab secara kolektif ke atas keputusan yang dibuat oleh Lembaga Pengarah. Jika terdapat ALP yang tidak bersetuju dengan keputusan yang dibuat semasa mesyuarat Lembaga Pengarah, ALP berkenaan boleh memohon perkara yang tidak dipersetujui tersebut dicatatkan dalam minit mesyuarat Lembaga Pengarah.

SEKSYEN 9: PELAPORAN KORPORAT

Laporan oleh Ahli Lembaga Pengarah Wakil Kementerian Kewangan

- 9.1 Wakil MOF yang dilantik sebagai ALP dalam syarikat MKD perlu mengemukakan laporan ringkas kepada BSPK sekiranya terdapat isu penting yang menyentuh kepentingan Kerajaan seperti isu kewangan, peraturan dan undang-undang dan isu sensitif melibatkan orang ramai dalam tempoh tujuh hari selepas mesyuarat Lembaga Pengarah.
- 9.2 Perkara yang perlu dikemukakan dalam Laporan ALP adalah seperti berikut:
- a. agenda (sila lampirkan agenda mesyuarat);
 - b. perkara yang dibincangkan dan keputusan mesyuarat; dan
 - c. tindakan susulan oleh MOF/Kerajaan.
- 9.3 Laporan berkenaan hendaklah dikemukakan melalui Sistem GCAIS.

Petunjuk Prestasi Utama (KPI) Syarikat Majoriti MKD

- 9.4 Lembaga Pengarah hendaklah memastikan syarikat MKD melaporkan pencapaian KPI tahun semasa dan menetapkan KPI untuk tahun berikutnya berdasarkan tujuan dan operasi syarikat seperti berikut:
- a. petunjuk prestasi kewangan (contoh: sasaran pendapatan dan inisiatif pengurangan kos operasi);
 - b. petunjuk prestasi bukan kewangan (contoh: mandat dan tatakelola, proses perniagaan dan kapasiti organisasi termasuk pembangunan modal insan); dan
 - c. menetapkan wajaran yang bersesuaian bagi setiap petunjuk berdasarkan perniagaan teras syarikat.
- 9.5 Sebagai panduan, komponen penting dalam penyediaan KPI syarikat MKD adalah seperti di **Lampiran 7**.
- 9.6 Cadangan penetapan KPI bagi tahun kewangan berikutnya perlu diperakukan oleh Lembaga Pengarah untuk pertimbangan MKD. Sekiranya terdapat

cadangan perubahan penetapan KPI, ianya perlu dimaklumkan semula untuk dimuktamadkan oleh Lembaga Pengarah.

- 9.7 Bagi pencapaian KPI tahun semasa, laporan tersebut perlu diperakukan oleh Lembaga Pengarah dan dikemukakan kepada MKD selewat-lewatnya pada akhir Januari tahun berikutnya. Sekiranya sasaran KPI tahunan tidak dicapai, syarikat perlu membentangkan penjelasan terperinci dan pelan pemulihan di bawah *Corporate Improvement Programme* (CIP).
- 9.8 Laporan pencapaian KPI setiap suku tahun perlu diperakukan oleh Lembaga Pengarah dan dikemukakan kepada MKD melalui Sistem GCAIS selewat-lewatnya 30 hari selepas berakhir setiap suku tahun berkenaan.

Perancangan Tahunan Syarikat Majoriti MKD

- 9.9 Syarikat MKD perlu membentangkan cadangan perancangan perniagaan tahun berikutnya selewat-lewatnya pada akhir Disember tahun semasa meliputi perkara berikut:
 - a. perancangan perniagaan berdasarkan mandat penubuhan dan potensi pertumbuhan perniagaan;
 - b. penetapan KPI bagi tahun berikutnya;
 - c. unjuran prestasi dan kedudukan kewangan berdasarkan perancangan perniagaan; dan
 - d. cadangan anggaran bayaran dividen.

Laporan Kewangan Syarikat Majoriti MKD

- 9.10 Syarikat perlu memastikan laporan yang telah diperakukan oleh Lembaga Pengarah dikemukakan melalui Sistem GCAIS seperti berikut:
 - a. laporan kewangan syarikat termasuk Akaun Pengurusan secara suku tahunan selewat-lewatnya 30 hari selepas berakhir setiap suku tahun berkenaan; dan
 - b. penyata kewangan beraudit bagi tahun semasa selewat-lewatnya pada akhir April tahun berikutnya.

Penyata Kewangan Tahunan Beraudit

- 9.11 Semua syarikat MKD perlu mempunyai penyata kewangan tahunan beraudit seperti mana keperluan Akta 777.
- 9.12 Penyata kewangan beraudit perlu dibentangkan dalam AGM dalam tempoh enam bulan selepas berakhirnya tahun kewangan dan sesalinan penyata kewangan beraudit perlu dikemukakan kepada MKD.

SEKSYEN 10: PENUTUP

- 10.1 Garis Panduan Tadbir Urus dan Ahli Lembaga Pengarah Syarikat MKD 2024 ini adalah rujukan utama kepada semua ALP syarikat MKD.
- 10.2 Pematuhan dan pemakaian Garis Panduan ini adalah bagi memastikan tadbir urus Lembaga Pengarah yang lebih efektif serta meningkatkan kecekapan dan keberkesanan Lembaga Pengarah syarikat MKD.
- 10.3 Perkara yang memerlukan kelulusan MKD sebagai pemegang saham dan laporan yang perlu dikemukakan kepada MKD hendaklah dialamatkan kepada:

**Setiausaha
Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan
Aras 5, Blok Selatan
Kompleks Kementerian Kewangan
Presint 2, Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62592 PUTRAJAYA**

Sebarang pertanyaan boleh diajukan melalui:

Tel: 03-8882 3719
Faks: 03-8882 3870
Emel: edasarmkd@treasury.gov.my

- 10.4 Dengan berkuat kuasanya Garis Panduan Tadbir Urus dan Ahli Lembaga Pengarah Syarikat MKD 2024 ini, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) adalah dibatalkan.

AKRONIM

ALP	Ahli Lembaga Pengarah
BSPK	Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan
CEO	Ketua Pegawai Eksekutif (<i>Chief Executive Officer</i>)
CLBG	Syarikat Berhad Menurut Jaminan (<i>Company Limited by Guarantee</i>)
DFI	Institusi Kewangan Pembangunan (<i>Development Financial Institution</i>)
GCAIS	<i>Government Companies and Agencies Information System</i>
INED	Pengarah Bebas Bukan Eksekutif (<i>Independent Non-Executive Director</i>)
KPI	Petunjuk Prestasi Utama (<i>Key Performance Indicators</i>)
MD	Pengarah Urusan (<i>Managing Director</i>)
MKD	Menteri Kewangan (Diperbadankan) [<i>Minister of Finance (Incorporated) - MOF Inc.</i>]
MOF	Kementerian Kewangan (<i>Ministry of Finance</i>)
NINED	Pengarah Bukan Bebas Bukan Eksekutif (<i>Non-Independent Non-Executive Director</i>)
SOP	<i>Standard Operating Procedures</i>
SPV	<i>Special Purpose Vehicle</i>

LAMPIRAN

Lampiran 1: Garis Panduan Pelantikan Pengerusi, ALP dan CEO/MD Syarikat MKD

	PENGERUSI	ALP	CEO/MD
Kelayakan Pendidikan	Minimum Ijazah Sarjana Muda atau lain-lain kelayakan yang setaraf dengannya dalam apa-apa bidang.		
Pengalaman	Mempunyai pengalaman berkhidmat dalam industri dan bidang yang berkaitan atau bidang perakaunan/ perundangan/ kewangan.		Mempunyai pengalaman dalam industri dan bidang yang berkaitan. (kecuali industri baru dalam negara)
	Sekurang-kurangnya telah memegang jawatan tinggi dalam organisasi awam atau swasta.	Pernah memegang jawatan kanan dalam organisasi awam atau swasta.	Pernah memegang jawatan tinggi/ kanan dalam organisasi awam atau swasta.
Kepakaran	Mempunyai kepakaran khusus dalam bidang-bidang tertentu yang bersesuaian dengan syarikat.		
Tapisan Keutuhan	Melepasi tapisan keutuhan oleh agensi berkaitan seperti insolvensi, kes mahkamah sivil dan integriti serta cukai pendapatan.		
Had Umur	Tidak melebihi umur 75 tahun.		

Lampiran 2: Borang Perakuan berkaitan dengan Akta Rahsia Rasmi 1972

[Arahan Keselamatan (Semakan dan Pindaan) 2017]

PERAKUAN UNTUK DITANDATANGANI OLEH AHLI LEMBAGA PENGARAH/KETUA PEGAWAI EKSEKUTIF BERKAITAN DENGAN AKTA RAHSIA RASMI 1972 [AKTA 88]

Adalah saya dengan ini mengaku bahawa perhatian saya telah ditarik kepada peruntukan- peruntukan Akta Rahsia Rasmi 1972 [Akta 88] dan bahawa saya faham dengan sepenuhnya akan segala yang dimaksudkan dalam Akta itu. Khususnya saya faham bahawa menyampaikan, menggunakan atau menyimpan dengan salah dan tidak menjaga dengan cara yang berpatutan sesuatu rahsia rasmi dan suratan rasmi atau apa-apa tingkah laku yang membahayakan keselamatan atau kerahsiaan sesuatu rahsia rasmi adalah menjadi suatu kesalahan di bawah seksyen 8 Akta tersebut, yang boleh dihukum dengan penjara selama tempoh tidak kurang daripada satu tahun tetapi tidak lebih daripada tujuh tahun.

Saya faham bahawa segala rahsia rasmi dan suratan rasmi yang saya peroleh dalam perkhidmatan Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong atau perkhidmatan mana-mana kerajaan dalam Malaysia, adalah milik kerajaan dan tidak akan membocorkan, menyiarkan, atau menyampaikan, sama ada secara lisan atau dengan bertulis, kepada sesiapa jua dalam apa-apa bentuk, kecuali pada masa menjalankan kewajipan-kewajipan rasmi saya, sama ada dalam masa atau selepas perkhidmatan saya dengan Seri Paduka baginda Yang di-Pertuan Agong atau dengan mana-mana Kerajaan dalam Malaysia dengan tidak terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis pihak berkuasa yang berkenaan. Saya berjanji dan mengaku akan menandatangani satu akuan selanjutnya bagi maksud ini apabila meninggalkan perkhidmatan.

Tandatangan :

Nama (huruf besar) :

No. Kad Pengenalan :

Jawatan :

Syarikat :

Tarikh :

Disaksikan oleh

(Tandatangan)

Nama (huruf besar) :

No. Kad Pengenalan :

Jawatan :

Syarikat :

Tarikh :

Cap Jabatan :

Lampiran 3: Contoh Borang Akuan *Integrity Pact*

BORANG AKUAN (*INTEGRITY PACT*) AHLI LEMBAGA PENGARAH SYARIKAT

Saya, no. kad pengenalan (Awam/Tentera/Polis)..... dari (Nama Syarikat) adalah dengan sesungguhnya dan sebenarnya mengisytiharkan bahawa:

- i. Saya tidak akan melibatkan diri saya dalam mana-mana amalan rasuah dengan mana-mana pihak yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung dalam melaksanakan tanggungjawab saya sebagai Ahli Lembaga Pengarah Syarikat;
- ii. Saya tidak akan bersubahat atau dipengaruhi oleh mana-mana pihak dalam melaksanakan tanggungjawab saya;
- iii. Saya akan mengisytiharkan apa-apa kepentingan peribadi atau kepentingan terletak hak secara bertulis dan akan menarik diri daripada membuat sebarang keputusan; dan
- iv. Sekiranya ada sebarang percubaan rasuah daripada mana-mana pihak, saya akan membuat aduan dengan segera ke pejabat Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) atau balai polis berhampiran. Saya sedar bahawa kegagalan saya berbuat demikian adalah satu kesalahan di bawah Akta Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia 2009 [*Akta 694*].

Tandatangan	:	_____
Nama	:	_____
No. Kad Pengenalan	:	_____
Jawatan	:	_____
Tarikh	:	_____

Lampiran 4: Dokumen Rujukan kepada Syarikat MKD

Antara Akta/Peraturan yang berkaitan adalah seperti yang berikut:

- a. Akta Menteri Kewangan (Pemerbadanan) 1957 [Akta 375];
- b. Akta Syarikat 2016 [Akta 777];
- c. Akta Pasaran Modal dan Perkhidmatan 2007 [Akta 671];
- d. Akta Persaingan 2010 [Akta 712];
- e. Akta Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia 2009 [Akta 694];
- f. Akta Institusi Kewangan Pembangunan 2002 [Akta 618];
- g. *Listing Requirements of Bursa Malaysia Securities Bhd and Practice Notes*; dan
- h. Peraturan-peraturan lain yang dikeluarkan oleh pihak berkuasa kawal selia (*regulatory authorities*) dari semasa ke semasa.

Antara Garis Panduan dan amalan terbaik yang boleh dijadikan panduan oleh syarikat MKD:

- a. Prinsip Tadbir Urus Baik Bagi Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan;
- b. *The Malaysian Code on Take Overs and Mergers 2016 by Securities Commission*;
- c. Perjanjian Perdagangan Antarabangsa yang berkaitan dengan syarikat Kerajaan;
- d. Polisi Tadbir Urus Korporat bagi Institusi Kewangan Pembangunan oleh Bank Negara Malaysia;
- e. *Malaysian Code on Corporate Governance 2021 by Securities Commission*;
- f. *Annual General Meeting Corporate Governance Checklist for Shareholders by Securities Commission*;
- g. *Green Book – Enhancing Board Effectiveness*;
- h. *White Book – Creating Value Through Regulatory Management*;
- i. *Silver Book – Achieving Value Through Social Responsibility*;
- j. *Red Book – Procurement Guidelines & Best Practices*;
- k. *Purple Book – Optimising Capital Management Practices*; dan
- l. *Orange Book – Strengthening Leadership Development*.

Lampiran 5: Contoh Borang Penilaian Rakan ALP (*Peer Evaluation*)

DIRECTOR PEER EVALUATION

The rating scale for each statement:									
Strongly Disagree									Strongly Agree
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

No.	<u>Contribution to Interaction</u>	Director													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1.	Shares information or insights														
2.	Participate actively in Board activities, work constructively with peers														
3.	Takes strong constructive stands at Board or committee meetings where necessary														
4.	Encourages feedback from Board														
5.	Encourages meeting to focus on agenda														
6.	Address critical issues and finding solution														
<u>Quality of Input</u>															
7.	Provides logical honest opinion on issues presented														
8.	Provides quality insight														
9.	Prioritises context of issues to be in line with objectives														
10.	Motivates others to get things done														

No.	<u>Contribution to Interaction</u>	Director													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
11.	Motivates others to be decisive														
12.	Motivates others to be action-oriented														
13.	Provides realism and practical advice to Board deliberations														
14.	Applies analytical and conceptual skill to the decision-making process														
15.	Communication persuasively in a clear manner														
<u>Understanding of Role</u>															
16.	Well prepared for the meeting														
17.	Keep abreast with latest developments														
18.	Alignment short-term issues to the long-term strategy/business direction/business plan														
19.	Ensures performance of financial and human capital, keeping in mind the strategic plan when making investment decisions														
<u>Chairman's Role</u>															
20.	Chairman is able to lead the Board effectively-encouraging contribution from all members														

No.	<u>Contribution to Interaction</u>	Director													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
21.	Chairman and CEO have a good working relationship														
22.	Chairman and CEO understand their respective roles														
23.	Chairman does not interfere into Board committees process and decision making														
24.	Chairman listen and give freedom for all Board members to speak up their mind														

Please state the names of the Directors numbered above*

A. Chairman	H. _____
B. _____	I. _____
C. _____	J. _____
D. _____	K. _____
E. _____	L. _____
F. _____	M. _____
G. _____	N. _____

Note: * (i) Company secretary is requested to list the name of Directors before distribution to each Director to ensure consistency.

* (ii) Assessment /circulation to ex-Director who served for more than 6 month in year is recommended.

Lampiran 6: Contoh Borang Penilaian Lembaga Pengarah secara Kolektif (Collective Board Assessment)

COLLECTIVE BOARD ASSESSMENT

Questions should be answered by all Board members. When completed individually the results of Sections A, B and C should be compiled, shared and discussed by the whole Board to determine an average group answer to each question and an overall section rating.* Section A, B and C should also be completed by the CEO.

Circle the response that best reflects your opinion. The rating scale for each statement is: Strongly Disagree (1); Disagree (2); Maybe or Not Sure (3); Agree (4); Strongly Agree (5).

A. How Well Has The Board Done Its Job?

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Our organization has a three to five-year strategic plan or a set of clear long-range goals and priorities. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. The Board's meeting agenda clearly reflects our strategic plan or priorities. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. The Board has insured that the organization also has a one year operational or business plan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. The Board gives direction to staff on how to achieve the goals primarily by setting or referring to policies. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. The Board ensures that the organization's accomplishments and challenges are communicated to members and stakeholders. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

B. How Well Has The Board Conducted Itself?

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 6. Board members are aware of what is expected of them. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. The agenda of Board meetings is well planned so that we are able to get through all necessary Board business. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Written reports and pre-reading are distributed to the Board one week in advance of the Board meetings. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. All Board members participate fully in important Board discussions. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. The Chairman of the Board encourages healthy discussion and ensures that different points of views are heard and dealing with different points of view. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 11. Board members support and stand behind the decisions made at the Board. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. The Board members takes responsibility for recruiting new Board members. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. There is an orientation process for new Board members joining the Board. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. The Board has a plan for director's education and further Board development. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C. Board's Relationship with Chief Executive Officer

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 15. There is a clear understanding of where the Board's role ends and the Chief Executive Officer's begin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. There is good two-way communication between the Board and the Chief Executive Officer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. The Board trusts the judgments of the Chief Executive Officer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. The Board provides direction to the Chief Executive Officer where necessary though setting of new policies or clarifying existing ones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. The Board provides direction to the Chief Executive Officer on communication need within the company and with external stakeholders. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. The Board has developed formal criteria and a process for evaluating the Chief Executive Officer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. The Board, or a committee of the Board, has formally evaluated the Chief Executive Officer within the past 12 months. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. The Board evaluates the Chief Executive Officer primarily on the accomplishment of the organization's strategic goals and priorities and adherence to policy. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. The Board provides feedback to the Chief Executive Officer on a regular basis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Lampiran 7: Perspektif *Balance Score Card* (BSC) dalam Petunjuk Prestasi Utama (KPI) Syarikat MKD

BIL.	PERSPEKTIF	FOCUS AREA	SKOR PEMBERAT
1.	Kewangan	• Nilai pemegang saham; • Keuntungan; • Produktiviti; dan • Pengurangan hutang.	Minima 25%
2.	Mandat & Tatakelola	• Mandat & teras perniagaan; dan • Kawal selia & tadbir urus.	15% - 20%
3.	Pelanggan	• Produk / Servis yang ditawarkan; • Hubungan pelanggan; dan • Imej / jenama kepercayaan.	Fleksibel
4.	Proses Perniagaan Dalaman	• Pengurusan operasi yang merangkumi sistem dan prosedur kerja; dan • Pengurusan risiko perniagaan	Fleksibel
5.	Kapasiti Organisasi	• Inovasi & Teknologi; • Alam Sekitar & Komuniti; dan • Modal Insan.	Fleksibel
6.	Pemeriksaan Bumiputera	• Kelulusan pembiayaan (Institusi Kewangan Pembangunan & Modal Teroka); • Perbelanjaan perolehan; • Bumiputera dilatih; dan • Komposisi pekerja.	5% - 10%

NOTA

NOTA

