



KEMENTERIAN KEWANGAN

PRINSIP TADBIR URUS BAIK BAGI SYARIKAT PELABURAN BERKAITAN KERAJAAN



KANDUNGAN

PENDAHULUAN	2
TAKRIF	5
<i>Prinsip A</i>	
KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH	8
Peranan dan Tanggungjawab Lembaga Pengarah	
Peranan dan Tanggungjawab Pengurusan	
Piagam Lembaga Pengarah	
Kod Tatalaku dan Etika	
Pengerusi	
Pengasingan Jawatan Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif (CEO)	
Jawatankuasa Lembaga Pengarah	
Pengawasan Elemen Persekitaran, Sosial dan Tadbir Urus (ESG)	
Pencegahan Rasuah dan Pemberian Maklumat	
Memelihara Kebebasan Lembaga Pengarah	
<i>Prinsip B</i>	
MEMPERKUKUH KOMPOSISI LEMBAGA PENGARAH	20
Saiz Lembaga Pengarah	
Kedudukan Lembaga Pengarah dan Pengurusan	
Kebebasan Lembaga Pengarah	
Penilaian Prestasi	
Imbuhan	
Pembangunan Profesional	
<i>Prinsip C</i>	
MENGALAKKAN PENGENDALIAN PELABURAN DAN KETELUSAN	24
Pengendalian Pelaburan	
Penzahiran Tahunan	
RUJUKAN	26
RINGKASAN PENERBIT	27

PENDAHULUAN

Tadbir urus baik menjadi asas dalam pembentukan budaya sesebuah institusi serta tingkah laku individu. Justeru, kepimpinan sesebuah institusi mestilah mendukung ciri integriti, akauntabiliti, menjunjung keluhuran undang-undang dan ketelusan demi memperoleh keyakinan dan kepercayaan pihak berkepentingan. Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC) telah menjadi antara tonggak utama dalam pembangunan ekonomi dan pembinaan negara bangsa. Dengan mengemudi negara melalui tempoh-tempoh yang mencabar, dan memacu projek pembangunan dan infrastruktur yang utama, GLIC dan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) akan terus memainkan peranan penting dalam lonjakan Malaysia ke arah mencapai sasaran status negara berpendapatan tinggi dan merealisasikan Wawasan Kemakmuran Bersama 2030.

Bagi menyokong aspirasi ini, Program Memperkukuh Institusi Pelaburan Milik Kerajaan yang merangkumi dua puluh (20) inisiatif utama telah dimulakan dan dilancarkan pada 12 Ogos 2021 oleh Yang Amat Berhormat Perdana Menteri Malaysia untuk memperkukuh dan mengoptimumkan struktur dan tadbir urus keseluruhan GLIC di Malaysia. Secara kolektifnya, dua puluh (20) inisiatif ini bertujuan mencapai lima (5) keberhasilan utama yang berikut:

- (1) *memperjelas mandat setiap GLIC;***
- (2) *memacu pertumbuhan baharu dan meningkatkan impak sosioekonomi menerusi pelaburan pembangunan dan pemangkinan;***
- (3) *mempertingkatkan pelaburan sektor swasta di samping memperkemas peranan Kerajaan dan agensinya dalam perniagaan;***
- (4) *mempersiapkan GLIC untuk masa hadapan dengan tadbir urus, keupayaan dan strategi terbaik dalam kelasnya; dan***
- (5) *memperkukuh langkah perlindungan sosial dan daya tahan fiskal.***

Selain mencapai aspirasi jangka panjang negara, Program Memperkukuh Institusi Pelaburan Milik Kerajaan juga bertujuan mempertingkatkan kedudukan GLIC sebagai agensi pelaburan bertaraf dunia dan berkemampuan menyempurnakan mandat masing-masing. Kesan limpahan yang besar juga dijangkakan ke atas pertumbuhan ekonomi negara. Kesan ini termasuk peningkatan hasil sosioekonomi melalui pewujudan pekerjaan dan pertambahan pendapatan isi rumah melalui bidang pertumbuhan baharu, didorong oleh pelaburan modal berterusan GLIC, dengan daya tahan fiskal dan institusi yang diperkukuh akan terus meningkatkan kekukuhan makroekonomi negara kita.

Mempertingkatkan Piawaian Tadbir Urus untuk Ketahanan Masa Hadapan GLIC

Rangka kerja tadbir urus yang efektif berupaya membantu GLIC dalam menguruskan dana Kerajaan secara berhemat ke arah menjamin kemampuan fiskal dan

pertumbuhan kekayaan negara merentas ufuk masa. Justeru, usaha memastikan dana penyumbang, termasuk simpanan sepanjang hayat rakyat, dapat diurus dengan berhemat dan dilindungi sepenuhnya adalah penting bagi merealisasikan jangkaan pulangan yang diharapkan.

Rangka kerja tadbir urus yang utuh juga mampu mengurangkan risiko kewangan dan bukan kewangan, serta membantu dalam membuat keputusan pelaburan secara bertanggungjawab dan berkesan. Hasrat ini dapat dicapai melalui, antara lain, pengawasan yang efektif oleh Lembaga Pengarah, akauntabiliti dan Petunjuk Prestasi Utama (PPU) yang jelas untuk pengurusan, mendukung perlindungan pelaburan yang diperlukan, serta memastikan Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Lembaga Pengarah memiliki kemahiran dan yang pengalaman sewajarnya untuk melaksanakan tanggungjawab fidusiari mereka.

Prinsip Tadbir Urus Baik bagi Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan

Bagi menyokong inisiatif untuk mempertingkatkan standard dan amalan tadbir urus dan kemampaan GLIC, Prinsip Tadbir Urus Baik bagi Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (PGG) telah dibangunkan sebagai rujukan tunggal garis asas bagi amalan tadbir urus dan kemampaan yang perlu diguna pakai oleh GLIC.

Pembangunan PGG mengambil kira dan menyepadukan piawaian, amalan dan perbincangan berkaitan tadbir urus awam dan korporat di peringkat negara dan global, termasuk Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG) yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia. MCCG yang pertama kali dikeluarkan pada tahun 2000¹ adalah satu langkah pembaharuan pascakrisis kewangan Asia 1997/1998, dan kekal sebagai rujukan utama mengenai tadbir urus korporat bagi syarikat tersenarai.

Penggubalan PGG terhasil berlandaskan antara lain pengalaman bekas ahli-ahli Lembaga Pengarah GLIC dan yang sedia ada, teladan yang diperolehi daripada pihak kawal selia, dan piawaian antarabangsa mengenai amalan tadbir urus yang baik oleh Syarikat Milik Kerajaan (SOE)² termasuk *Organisation for Economic Co-operation and Development Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises (OECD Guidelines)* dan *Santiago Principles* oleh *International Forum of Sovereign Wealth Funds*, ke arah memastikan PGG sejajar dengan amalan baik tadbir urus korporat di peringkat tempatan dan antarabangsa.

¹ Suruhanjaya Sekuriti Malaysia adalah bertanggungjawab ke atas MCCG. MCCG dikemas kini secara berkala bagi memastikan Kod ini kekal memenuhi tujuannya. Sebanyak empat semakan telah dibuat sejak MCCG diperkenalkan, iaitu pada tahun 2007, 2012, 2017 dan 2021.

² Syarikat Milik Kerajaan (SOE) bermaksud mana-mana entiti korporat yang diiktiraf oleh undang-undang negara sebagai enterprise dan di mana Kerajaan memiliki kepentingan. Entiti ini termasuk syarikat saham bersama, syarikat liabiliti terhad dan perkongsian terhad dengan saham. Selain itu, syarikat berkanun, dengan ciri undang-undangnya, yang ditubuhkan melalui perundangan khusus, hendaklah dianggap sebagai SOE jika tujuan dan aktivitinya, atau sebahagian daripada aktivitinya, sebahagian besar bercirikan ekonomi.

Penggubalan PGG bertujuan melengkapi dan memperkukuh rangka kerja tadbir urus GLIC sedia ada, termasuk pengawasan oleh Kementerian berkaitan serta keperluan yang ditetapkan di bawah statut yang mentadbir GLIC. Prinsip dan amalan dalam PGG hendaklah dibaca dan diguna pakai bersama-sama dengan keperluan perundangan, garis panduan atau kod sedia ada yang mentadbir tatalaku GLIC dan Lembaga Pengarah termasuk pelaksanaan kewajipan fidusiari mereka.

Kerangka utama prinsip-prinsip PGG adalah:

- (1) menetapkan garis asas amalan tadbir urus dan kemampunan dengan mengambil kira peranan dan keperluan unik GLIC yang berbeza-beza, serta mandat masing-masing;*
- (2) bersejajar dengan tadbir urus dan kemampunan piawaian antarabangsa yang baik demi memastikan bahawa piawaian dan amalan GLIC di Malaysia adalah selaras dengan piawaian tersebut; dan*
- (3) menggalakkan akauntabiliti dan ketelusan di seluruh entiti, termasuk antara GLIC dengan pihak berkepentingannya, yang meliputi pihak Kerajaan, benefisiari dan orang awam.*

PGG mengenal pasti amalan baik tentang tadbir urus dan kemampunan dan GLIC amat digalakkan mengguna pakai prinsip-prinsip ini. Maklumat tentang cara pelaksanaan amalan baik ini hendaklah dikemukakan setiap tahun dalam Laporan Tahunan GLIC bagi menggalakkan ketelusan, akauntabiliti dan mengekalkan kepercayaan pihak berkepentingan entiti-entiti ini. Penzahiran ini hendaklah juga mengandungi penjelasan sewajarnya sekiranya entiti tidak mengguna pakai mana-mana amalan baik, jangka masa yang diperlukan untuk mengguna pakai amalan ini dan tindakan yang telah diambil atau akan diambil GLIC untuk memastikan amalan tadbir urus ini diguna pakai. Tempoh masa tiga (3) tahun atau kurang dianggap wajar untuk tujuan ini.

Pelaksanaan, Pemantauan dan Pelaporan Kemajuan

Struktur dan mekanisme pemantauan yang diperlukan itu hendaklah diwujudkan bagi mengawasi penerimaan dan pelaksanaan PGG oleh GLIC, dan memudahkan penambahbaikan PGG secara berkala bagi memastikannya kekal relevan dengan tujuannya. Langkah-langkah dan kemajuan pelaksanaan PGG oleh GLIC akan dipantau rapi bagi memastikan PGG dilaksanakan secara berkesan, bukan sekadar luaran sahaja malah memberi hasil yang positif dalam tadbir urus dan keseluruhan prestasi GLIC. Justeru, maklumat utama yang sewajarnya akan disediakan kepada pihak awam demi mengukuhkan akauntabiliti dan kepercayaan serta keyakinan pihak berkepentingan dalam institusi ini.

TAKRIF

Melainkan jika ditakrifkan sebaliknya, semua istilah di bawah yang diguna pakai dalam PGG ini hendaklah membawa makna yang sama seperti yang diperuntukkan dalam undang-undang dan perlembagaan yang mentadbir sesuatu entiti:

"ahli politik yang aktif"	seseorang dianggap ahli politik yang aktif jika beliau ialah Ahli Parlimen, Ahli Dewan Undangan Negeri atau memegang jawatan dalam Majlis Tertinggi atau di peringkat bahagian dalam sesuatu parti politik;
"Lembaga Pengarah"	bermaksud Lembaga Pengarah entiti;
"CEO"	bermaksud Ketua Pegawai Eksekutif atau pegawai eksekutif utama, walau apa pun gelarannya, sama ada beliau ahli Lembaga Pengarah atau tidak;
"pengarah"	bermaksud seseorang yang dilantik menganggotai Lembaga Pengarah sesebuah entiti menurut Akta yang terpakai kepada entiti tersebut;
"entiti"	merujuk kepada Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC);
"Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLIC)"	<p>bermaksud sebuah Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan Persekutuan, yang memperuntukkan sebahagian atau semua dananya kepada pelaburan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC). Kerajaan Persekutuan melantik ahli Lembaga Pengarah dan/atau pengurusan kanannya dan individu-individu ini melapor terus kepada Kerajaan Persekutuan. Pembiayaan operasi dan/atau modal (dan pendapatan) entiti yang disediakan oleh pemegang unit/penyumbang dijamin oleh Kerajaan Persekutuan.</p> <p>Untuk tujuan Prinsip ini, GLIC merujuk kepada Kumpulan Wang Simpanan Pekerja, Khazanah Nasional Berhad, Kumpulan Wang Amanah Negara, Kumpulan Wang Persaraan (Diperbadankan), Lembaga Tabung Angkatan Tentera, Lembaga Tabung Haji dan Permodalan Nasional Berhad;</p>
"Pengarah Bebas"	bermaksud pengarah yang bebas daripada pengurusan dan sebarang perniagaan atau hubungan lain dengan entiti atau syarikat berkaitan entiti tersebut (setiap satu dirujuk sebagai "entiti tersebut"). Tanpa mengehendkan takrif di atas, pengarah bebas ialah seorang yang:

- (a) bukan pegawai Kerajaan yang sedang berkhidmat;
- (b) bukan seorang pegawai (kecuali sebagai Pengarah Bebas) entiti tersebut;
- (c) bukan ahli keluarga mana-mana pegawai entiti tersebut; dan
- (d) bukan yang sedang berkhidmat sebagai penasihat atau terlibat dalam sebarang transaksi termasuk menyediakan khidmat nasihat profesional untuk entiti tersebut;

Mantan pegawai, penasihat atau individu yang telah dilantik sebagai penasihat atau terlibat dalam apa-apa urusan niaga dengan entiti tersebut hendaklah melepasi tempoh bertenang selama tiga tahun dari tarikh persaraan, peletakan jawatan atau penglibatannya dengan entiti tersebut sebelum beliau boleh dilantik sebagai Pengarah Bebas dalam Lembaga Pengarah;

"Panel Pelaburan"	bermaksud panel atau jawatankuasa yang ditubuhkan oleh entiti dan bertanggungjawab ke atas perkara berkaitan dengan pelaburan dana;
"PPU"	bermaksud Petunjuk Prestasi Utama (<i>Key Performance Indicators</i> ataupun KPI);
"pengurusan"	bermaksud individu yang mempunyai kuasa dan tanggungjawab merancang, mengarah atau mengawal aktiviti, termasuk Ketua Pegawai Eksekutif, Ketua Pegawai Kewangan, Ketua Pegawai Pelaburan, Ketua Pegawai Operasi, ahli jawatankuasa membuat keputusan dan individu lain yang melaksanakan fungsi utama seperti pengurusan risiko, pematuhan atau fungsi lain sebagaimana yang ditentukan oleh Lembaga Pengarah;
"Pengarah Bukan Eksekutif"	bermaksud pengarah yang dilantik menganggotai Lembaga Pengarah sesuatu entiti yang bukan sebahagian daripada kumpulan eksekutif atau pengurusan;
"pegawai"	bermaksud mana-mana pengarah atau pekerja entiti tersebut atau syarikat yang ditubuhkan oleh entiti itu;

"syarikat berkaitan"

bermaksud syarikat yang merupakan -

(a) subsidiari entiti itu; atau

(b) entiti yang ditubuhkan oleh subsidiari itu;

"subsidiari"

merujuk kepada sebuah syarikat -

(a) yang mana, entiti menguasai komposisi Lembaga Pengarah syarikat itu;

(b) yang mana, entiti menguasai lebih separuh daripada kuasa mengundi syarikat itu;

(c) yang mana, entiti memegang lebih daripada separuh daripada modal saham terbitan syarikat itu, tidak termasuk mana-mana bahagian modal syer yang terdiri daripada syer keutamaan; atau

(d) syarikat itu ialah subsidiari kepada mana-mana syarikat yang menjadi subsidiari entiti.

PRINSIP A: KEPIMPINAN DAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH

Sasaran I: *Lembaga Pengarah mempunyai kuasa, kecekapan dan keobjektifan untuk melaksanakan peranan dan tanggungjawabnya dengan berkesan, berintegriti dan berakauntabiliti atas tindakannya.*

Peranan dan Tanggungjawab Lembaga Pengarah

- 1.1 Lembaga Pengarah secara kolektif bertanggungjawab memastikan bahawa entiti beroperasi dengan cekap, telus dan berintegriti, agar dapat memberi nilai mampan kepada pihak berkepentingan bagi entiti serta menyokong matlamat pembangunan ekonomi dan sosial negara.
- 1.2 Lembaga Pengarah perlu menetapkan nada yang sesuai daripada pihak atasan dan menerajui budaya dan amalan tadbir urus yang baik di seluruh entiti dan juga entiti lain di bawah kawalannya.
- 1.3 Lembaga Pengarah perlu memastikan komposisinya optimum bagi menggalakkan pemikiran yang pelbagai, perspektif yang berbeza di samping perbincangan yang inovatif dan strategik. Kepelbagaian komposisi adalah ciri yang diiktiraf bagi mencerminkan Lembaga Pengarah yang progresif yang terdiri daripada beberapa elemen termasuk penglibatan kaum wanita dalam Lembaga Pengarah. Banyak kajian menunjukkan bukti empirikal yang teguh bahawa penglibatan wanita dalam Lembaga Pengarah menyumbang secara positif kepada keberkesanan kepemimpinan Lembaga Pengarah dan juga prestasi kewangan dan bukan kewangan sesebuah entiti. Menggalakkan penglibatan wanita dalam proses membuat keputusan adalah sebahagian daripada Matlamat Pembangunan Mampan (SDG)³, iaitu Matlamat 5 mengenai Kesamarataan Gender.

Oleh itu, Lembaga Pengarah hendaklah:

- (a) terdiri daripada sekurang-kurangnya 30% pengarah wanita; dan
 - (b) melaksanakan dasar dan langkah bagi menyokong penglibatan sekurang-kurangnya 30% wanita dalam Lembaga Pengarah menjelang 1 Jun 2023, dan pihak pengurusan, dalam tempoh waktu yang bersesuaian.
- 1.4 Semua pengarah hendaklah secara objektif menyempurnakan tugas dan tanggungjawab fidusiari mereka, melakukannya dengan integriti dan memimpin melalui teladan berdasarkan prinsip yang berikut:

³ Matlamat SDG 5, Sasaran 5.5 bertujuan memastikan penyertaan wanita secara penuh dan keberkesanan serta peluang kepimpinan yang sama di semua peringkat membuat keputusan dalam politik, ekonomi dan kehidupan awam.

- (a) Kewajipan dalam ketelitian – melaksanakan kewajipan secara wajar, jujur, adil dan bermaklumat;
- (b) Kewajipan dalam ketelusan – berkomunikasi secara jujur dan membuat penzahiran lengkap dan saksama kepada pengarah-pengarah lain; dan
- (c) Kewajipan dalam kesetiaan – melaksanakan tugas bagi pihak entiti dan menahan diri daripada melakukan urusan niaga bagi kepentingan sendiri, menyalahgunakan apa-apa peluang entiti untuk kepentingan peribadi dan sebarang perlakuan yang membolehkan mereka menerima manfaat peribadi secara tidak betul.

Semua pengarah hendaklah menjunjung prinsip-prinsip yang termaktub dalam Akta Syarikat 2016, Akta Pasaran Modal dan Perkhidmatan 2007, Akta Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) 2009, Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia, Kod Pelabur Institusi Malaysia dan Keperluan Penyenaraian Pasaran Utama Bursa Malaysia serta peraturan dan undang-undang lain yang berkaitan, jika berkenaan.

- 1.5 Lembaga Pengarah hendaklah menjalankan pengawasan terhadap pengurusan termasuk menyediakan saranan dan panduan strategik.
- 1.6 Lembaga Pengarah menetapkan PPU bagi Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) dan menilai prestasi CEO terhadap PPU yang ditetapkan apabila membuat keputusan antara lain, mengenai imbuhan tahunan kepada CEO.

Panduan

Bagi menyempurnakan tanggungjawabnya, Lembaga Pengarah hendaklah, antara lain:

- (a) memastikan bahawa pelan strategik dan operasi entiti menyokong penyampaian nilai mampan kepada pihak berkepentingan dan terhadap ekonomi, serta matlamat pembangunan sosial negara. Sehubungan dengan itu, Lembaga Pengarah perlu memastikan bahawa pihak pengurusan mengamalkan amalan yang tepat termasuk pelaksanaan perbelanjaan gender berpandukan Manual Mengenai Pembelanjaan Gender di Malaysia⁴. Mengaplikasi prisma gender dalam proses perbelanjaan membolehkan keperluan wanita dan sebarang jurang atau amalan berat sebelah dipertimbangkan dan ditangani;
- (b) bersama dengan pengurusan, memacu dan menggalakkan budaya dan amalan tadbir urus yang baik yang meneguhkan tatalaku beretika, berhemat dan profesional di seluruh entiti dan juga entiti lain dalam kawalannya;

⁴ Manual Mengenai Pembelanjaan Gender di Malaysia dikeluarkan oleh Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat sebagai langkah menangani ketidakadilan gender atau ketaksamaan gender dalam sistem.

- (c) memantau pihak pengurusan secara berkesan, termasuk menyemak serta membuat keputusan terhadap saranan daripada pihak pengurusan, mencabar andaian pengurusan jika perlu dan menilai prestasi pengurusan terhadap PPU yang telah dipersetujui;
- (d) memastikan adanya rangka kerja kawalan dalaman dan pengurusan risiko yang mantap;
- (e) memastikan bahawa terdapat mekanisme yang membolehkan berlakunya komunikasi berkesan dengan pihak berkepentingan;
- (f) memastikan pihak pengurusan mempunyai kemahiran dan pengalaman yang diperlukan untuk memainkan peranan mereka dengan lebih berkesan, serta mempunyai perancangan penggantian secara teratur bagi peranan pengurusan; dan
- (g) memastikan penzahiran kewangan dan bukan kewangan secara berintegriti.

Peranan dan Tanggungjawab Pengurusan

- 1.7 Pengurusan bertanggungjawab antara lain, membangunkan dan melaksanakan pelan strategik dan operasi entiti yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah, dan memastikan operasi harian entiti berjalan lancar serta mematuhi undang-undang dan peraturan yang berkaitan.
- 1.8 Pengurusan hendaklah membangunkan dan membentangkan perkara berikut kepada Lembaga Pengarah setiap tahun untuk semakan, ulasan dan kelulusan:
 - (a) Pelan perniagaan yang jelas yang menggariskan butiran tindakan dan hasil yang disasarkan bagi tahun berkenaan; dan
 - (b) PPU pihak pengurusan secara kolektif dan individu bagi tahun berkenaan dan kaedah PPU ini dikaitkan dengan penentuan imbuhan untuk pihak pengurusan (imbuhan dan prestasi).
- 1.9 Pengurusan hendaklah memaklumkan kepada Lembaga Pengarah, mengenai perkembangan dan pencapaian pelan perniagaan berbanding PPU yang telah dipersetujui, sekurang-kurangnya sekali setiap suku tahun.
- 1.10 Pengurusan hendaklah secara proaktif memastikan Lembaga Pengarah dimaklumkan mengenai sebarang perubahan ketara dan perkembangan semasa. Pengurusan juga perlu sentiasa memastikan bahawa semua maklumat yang disampaikan kepada Lembaga Pengarah adalah betul dan tepat serta tiada maklumat penting yang tidak dizahirkan.

Panduan

Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan hendaklah bekerjasama secara bersepadu dengan sikap saling menghormati dan telus.

Dalam menyempurnakan tanggungjawabnya, pihak pengurusan hendaklah, antara lain:

- (a) merangka dan melaksanakan strategi perniagaan dan operasi;
- (b) mengawasi operasi harian dan membuat keputusan yang menyokong objektif serta dasar jangka panjang yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah dan berusaha untuk mencapainya;
- (c) menganalisis, menilai serta mengurangkan risiko dalaman dan luaran entiti di samping menangani risiko ini secara efektif bagi melindungi kepentingan entiti dan pihak penyumbang jika berkenaan.
- (d) memastikan bahawa semua aset dan sumber entiti dilindungi sewajarnya dan digunakan dengan cara yang cekap dan berkesan; dan
- (e) mematuhi piawaian, perundangan, peraturan yang berkenaan dan tanggungjawab lain.

Piagam Lembaga Pengarah

1.11 Lembaga Pengarah mengguna pakai piagam Lembaga Pengarah yang menggariskan dengan jelas peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Lembaga Pengarah dan pengurusan. Pengasingan tugas dan fungsi antara Lembaga Pengarah dan pengurusan dinyatakan secara terperinci untuk memberi penjelasan dan mengelakkan sebarang pertindanan serta memperjelas had kuasa dan keputusan antara Lembaga Pengarah dan pengurusan. Piagam Lembaga Pengarah disemak secara berkala bagi memastikan piagam tersebut menjelaskan status dan fungsi semasa Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Lembaga Pengarah dan pengurusan.

Panduan

Piagam Lembaga Pengarah adalah dokumen penting yang menggariskan tanggungjawab Lembaga Pengarah dan juga dasar yang membolehkan Lembaga Pengarah melaksanakan fungsinya termasuk mengawasi pihak pengurusan. Lembaga Pengarah hendaklah juga menggunakan piagam Lembaga Pengarah dalam program orientasi pengarah dan ahli pengurusan yang baru dilantik.

Kod Tatalaku dan Etika

- 1.12 Lembaga Pengarah perlu memastikan wujud Kod Tatalaku dan Etika (Kod) yang dilaksanakan dan dipatuhi oleh semua pegawai entiti. Kod ini menetapkan panduan asas tatalaku pekerja dan keperluan mematuhi standard tertinggi dalam tatalaku beretika dan profesional pada setiap masa. Perkara ini termasuk bertindak secara jujur dan saksama dalam menjalankan tugas mereka, melindungi maklumat sulit dan mengelak mana-mana tatalaku atau aktiviti yang boleh menimbulkan atau boleh dianggap mempunyai konflik kepentingan. Kod ini hendaklah disemak secara berkala oleh Lembaga Pengarah.
- 1.13 Kod ini dengan jelas menyatakan akibat kegagalan mematuhi garis panduan yang ditetapkan. Perkara ini termasuklah tindakan tatatertib atau penamatan perkhidmatan bagi kes pelanggaran Kod yang serius.

Panduan

Dasar dan prosedur dalam Kod ini hendaklah sejajar dengan kehendak undang-undang dan dilaksanakan di seluruh entiti serta syarikat-syarikat berkaitan. Langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kesedaran dan pemahaman Kod oleh pekerja hendaklah dilakukan secara berkala termasuk program pematuhan berstruktur.

Pengerusi

- 1.14 Pengerusi bertanggungjawab memimpin Lembaga Pengarah dan memastikan Lembaga Pengarah menyempurnakan tanggungjawabnya dengan berkesan.
- 1.15 Pengerusi hendaklah memupuk sikap dinamik dan budaya positif dalam kalangan ahli Lembaga Pengarah, antara lainnya menggalakkan penyertaan semua pengarah dalam perbincangan dan memastikan semua ahli Lembaga Pengarah bersama-sama bersuara dan mengambil bahagian. Pengerusi hendaklah mengadakan perbincangan dan perbahasan yang membina, membuat keputusan secara kolektif dan menggalakkan tingkah laku dan hubungan saling menghormati sesama pengarah dan juga antara Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan.

Panduan

Pengerusi hendaklah menerajui entiti ke hadapan, dengan memastikan bahawa ahli Lembaga Pengarah melaksanakan peranan dan tanggungjawabnya dengan cekap dan berkesan.

Tanggungjawab utama Pengerusi, termasuk:

- (a) memimpin dan memastikan bahawa Lembaga Pengarah melaksanakan peranan dan tanggungjawabnya dengan berkesan;
- (b) mengetuai Lembaga Pengarah dalam mengguna pakai dan melaksanakan budaya dan amalan tadbir urus yang baik termasuk pematuhan terhadap standard etika dan integriti yang tinggi;

- (c) menetapkan agenda mesyuarat Lembaga Pengarah dan memastikan ahli Lembaga Pengarah menerima maklumat yang lengkap dan betul serta tepat pada waktunya bagi menggalakkan perbincangan yang terbuka dan berkesan dalam mesyuarat;
 - (d) mengetuai mesyuarat Lembaga Pengarah secara berkesan dan menggalakkan perbincangan yang bermakna;
 - (e) menggalakkan penyertaan aktif semua ahli Lembaga Pengarah dan memudahkan perbincangan berjalan lancar dan terbuka yang membolehkan pendapat yang berbeza disuarakan dengan bebas;
 - (f) menguruskan interaksi antara muka dan penajajaran antara Lembaga Pengarah dan pengurusan; dan
 - (g) bertindak sebagai penghubung utama antara entiti dan pihak berkepentingan serta memastikan langkah yang wajar diambil untuk menggalakkan komunikasi berkesan dengan pihak berkepentingan.
- 1.16 Pengerusi Lembaga Pengarah tidak boleh menjadi Pengerusi atau ahli dalam Jawatankuasa Audit, Jawatankuasa Penamaan, Jawatankuasa Imbuhan, Panel Pelaburan, Jawatankuasa Risiko atau Jawatankuasa Perolehan/Tender.

Panduan

Apabila individu yang sama menyandang jawatan Pengerusi Lembaga Pengarah, dan Pengerusi Jawatankuasa Audit, Jawatankuasa Penamaan, Jawatankuasa Imbuhan, Panel Pelaburan, Jawatankuasa Risiko atau Lembaga Perolehan/Tender, keadaan ini akan menimbulkan risiko semakan sendiri dan juga menjejaskan keobjektifan Pengerusi serta Lembaga Pengarah apabila membincangkan pemerhatian dan saranan yang dikemukakan oleh Jawatankuasa Lembaga Pengarah. Oleh itu, Pengerusi Lembaga Pengarah tidak boleh terlibat dalam jawatankuasa-jawatankuasa ini bagi memastikan adanya proses semak dan imbang serta ulasan secara objektif oleh Lembaga Pengarah.

Pengasingan Jawatan Pengerusi dan CEO

1.17 Jawatan Pengerusi dan CEO hendaklah disandang oleh individu berbeza.

Panduan

Pengasingan jawatan Pengerusi dan CEO sangat penting untuk menggalakkan akauntabiliti, memudahkan pembahagian tanggungjawab serta mengurangkan penumpuan kuasa kepada mana-mana individu. Hal ini juga mengukuhkan keupayaan Lembaga Pengarah untuk melaksanakan pengawasan bebas dan objektif terhadap pihak pengurusan. Tanggungjawab Pengerusi termasuk mengetuai Lembaga Pengarah dalam pengawasan kolektif terhadap pengurusan, manakala CEO memberi tumpuan kepada urusan perniagaan dan pengurusan harian entiti.

Jawatankuasa Lembaga Pengarah

1.18 Rangka kerja tadbir urus Lembaga Pengarah juga merangkumi penubuhan Jawatankuasa Lembaga Pengarah bagi membolehkan Lembaga Pengarah melaksanakan fungsinya dengan berkesan dan cekap di samping memberi lebih tumpuan kepada isu tertentu. Lembaga Pengarah memastikan jawatankuasa berikut ditubuhkan dan ahli jawatankuasa tersebut mempunyai pemahaman yang jelas tentang tujuan dan bidang tugas jawatankuasa ini:

- (a) Jawatankuasa Audit;
- (b) Panel Pelaburan;
- (c) Jawatankuasa Penamaan;
- (d) Jawatankuasa Imbuhan;
- (e) Jawatankuasa Risiko; dan
- (f) Jawatankuasa Perolehan/Tender.

Jawatankuasa-jawatankuasa ini disarankan supaya ditubuhkan secara berasingan dan berdiri sendiri untuk memastikan tumpuan yang mencukupi diberikan kepada perkara-perkara di bawah pengawasan jawatankuasa tersebut, termasuk, menjangkakan perkembangan dan trend yang akan memberi kesan kepada entiti. Tertakluk kepada jenis perniagaan, saiz dan kerumitan sesebuah entiti, sebahagian daripada Jawatankuasa Lembaga Pengarah ini boleh digabungkan sebagai contoh, Jawatankuasa Penamaan dan Imbuhan. Penubuhan Jawatankuasa Lembaga Pengarah yang berasingan juga akan mengurangkan risiko isu terlepas pandang.

1.19 Jawatankuasa Lembaga Pengarah:

- (a) dipandu oleh bidang tugas yang menggariskan dengan jelas tugas dan kuasa Jawatankuasa Lembaga Pengarah;
- (b) terdiri daripada Pengarah Bukan Eksekutif sahaja, yang majoritinya adalah pengarah bebas, kecuali Panel Pelaburan;
- (c) dipengerusikan oleh Pengarah Bukan Eksekutif; dan
- (d) terdiri daripada pengarah yang mempunyai kemahiran, pengetahuan dan pengalaman yang bersesuaian dengan peranan dan tanggungjawab jawatankuasa. Ahli Panel Pelaburan hendaklah terdiri daripada individu yang mempunyai kemahiran dan pengalaman dalam bidang berkaitan.

Panduan

Penubuhan Jawatankuasa Lembaga Pengarah tidak bermakna Lembaga Pengarah terlepas daripada tanggungjawab kolektif untuk perkara-perkara di bawah bidang kuasa jawatankuasa ini. Jawatankuasa Lembaga Pengarah melapor terus kepada Lembaga Pengarah dan minit mesyuarat Jawatankuasa Lembaga Pengarah hendaklah diedarkan kepada Lembaga Pengarah.

Jawatankuasa Audit bertanggungjawab untuk menyemak proses pelaporan kewangan dan rangka kerja kawalan dalaman dengan melaksanakan antara lain, fungsi yang berikut:

- (a) menyemak pelan dan laporan audit entiti;
- (b) menilai keberkesanan rangka kerja kawalan dalaman dan fungsi audit dalaman;
- (c) menyemak mana-mana urus niaga pihak berkaitan dan situasi konflik kepentingan yang mungkin timbul berkaitan entiti; dan
- (d) jika berkenaan, pelantikan atau pelantikan semula juruaudit luaran.

Jabatan audit dalaman hendaklah melapor terus kepada Jawatankuasa Audit dan menyokong Jawatankuasa Audit dalam menjalankan tugasnya dengan menilai keberkesanan tadbir urus dan pengurusan risiko serta dasar dan proses kawalan dalaman entiti.

Panel Pelaburan bertanggungjawab terhadap pengawasan perkara-perkara berkaitan keputusan pelaburan yang dibuat oleh entiti. Tanggungjawab Panel Pelaburan termasuk:

- (a) membangunkan strategi pelaburan, objektif dan dasar yang sejajar dengan selera risiko dan mandat entiti;
- (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 entiti.

Jawatankuasa Penamaan bertanggungjawab memastikan satu proses yang mantap tersedia bagi penamaan ahli Lembaga Pengarah dan pengurusan, menilai prestasi Lembaga Pengarah dan pengurusan serta memacu pembangunan kapasiti Lembaga Pengarah dan pengurusan yang berterusan. Oleh itu, Jawatankuasa Penamaan hendaklah memastikan bahawa Sasaran II⁵ di bawah prinsip-prinsip ini dicapai dengan:

- (a) membangunkan dan menyemak secara berkala matriks kemahiran dan perancangan penggantian Lembaga Pengarah dan pengurusan dengan mengambil kira gabungan kemahiran, kebebasan dan kepelbagaian (termasuk kepelbagaian gender) Lembaga Pengarah;

⁵ Komposisi Lembaga Pengarah menyokong pelaksanaan pertimbangan objektif dan bebas. Setiap pengarah dalam Lembaga Pengarah dan mereka yang dilantik ke dalam pengurusan mempunyai perwatakan, pengalaman, integriti, kecekapan dan masa untuk melaksanakan peranan dan tanggungjawab mereka dengan berkesan

- (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;
- (d) memastikan penggunaan sumber bebas untuk mengenal pasti calon-calon bagi memegang jawatan Lembaga Pengarah dan pengurusan;
- (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 entiti.

Jawatankuasa Imbuhan bertanggungjawab membangunkan dan melaksanakan dasar dan prosedur imbuhan untuk menentukan imbuhan untuk pengarah dan pengurusan. Tanggungjawab Jawatankuasa Imbuhan termasuk:

- (a) membangun dan melaksanakan dasar imbuhan Lembaga Pengarah dan pengurusan, dengan mengambil kira keperluan entiti dan untuk menarik dan mengekalkan set kemahiran yang diperlukan untuk pertumbuhan mampan entiti;
- (b) memastikan kesejajaran antara prestasi keseluruhan individu dan entiti (imbuhan berbanding pencapaian); dan
- (c) menilai dan mencadangkan pakej imbuhan untuk pengarah, Ahli Jawatankuasa Lembaga Pengarah dan pengurusan.

Jawatankuasa Risiko bertanggungjawab untuk membangun dan menyemak keberkesanan rangka kerja dan proses pengurusan risiko yang ada. Antara tanggungjawab Jawatankuasa Risiko, termasuk:

- (a) menyediakan pengawasan rangka kerja pengenalpastian dan pengurangan risiko;
- (b) memastikan antara lain, bahawa kawalan risiko dan kaedah pengurangan risiko adalah bersesuaian dan berkesan; dan
- (c) menyemak laporan berkala oleh pihak pengurusan berkenaan pendedahan risiko, profil risiko dan aktiviti pengurangan risiko untuk memastikan kecukupan dan keberkesanan.

Pengawasan Elemen Persekitaran, Sosial dan Tadbir Urus (ESG)

- 1.20 Lembaga Pengarah perlu menubuhkan struktur tadbir urus untuk pengawasan kemampuan, yang merangkumi kejelasan mengenai kebertanggungjawaban dan garis pelaporan antara pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah. Ini adalah untuk memastikan pertimbangan terhadap ESG diuruskan dengan berkesan.
- 1.21 Lembaga Pengarah memastikan bahawa pihak pengurusan menyepadukan pertimbangan terhadap ESG dalam strategi dan diserapkan ke seluruh operasi entiti. Tanggungjawab pengurusan termasuk dan tidak terhad kepada, pembangunan dan pelaksanaan strategi ESG yang menyeluruh dan relevan, pengurusan berkesan ke atas risiko dan peluang ESG yang penting serta mengambil langkah yang diperlukan untuk memenuhi komitmen dan sasaran.
- 1.22 Lembaga Pengarah memastikan pihak pengurusan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengurangkan jejak karbon daripada operasi dan juga portfolio pelaburannya. Langkah-langkah ini hendaklah menyokong dan berpandukan kepada matlamat, komitmen dan sasaran iklim negara, yang turut termasuk pelaksanaan Rancangan Malaysia Kedua Belas 2021-2025 yang bertunjangkan tiga dimensi utama, dan salah satunya ialah kemampuan alam sekitar. Komitmen dan sasaran iklim serta kemajuan entiti terhadap pencapaian sasaran ini hendaklah dibuat secara telus dan dizahirkan.
- 1.23 Lembaga Pengarah wajar memastikan bahawa pihak pengurusan menyampaikan kehendak entiti terhadap isu kemampuan kepada syarikat-syarikat portfolionya, termasuk penzahiran risiko ESG yang ketara oleh syarikat pelaburan, selaras dengan amalan baik antarabangsa. Dasar dan proses yang jelas hendaklah disediakan untuk penyelesaian terhadap risiko ESG yang penting dan/atau ketakpatuhan oleh syarikat portfolio.
- 1.24 Lembaga Pengarah memastikan bahawa entiti membuat pelaburan mencukupi dalam kecekapan mengenai kemampuan dan entiti memiliki kemahiran dan kepakaran yang tepat untuk menangani ESG secara strategik dan berkesan.

Panduan

Lembaga Pengarah hendaklah secara proaktif mempertimbangkan isu-isu kemampuan apabila mengawasi perancangan, pelaksanaan dan strategi jangka panjang entiti bagi memastikan bahawa entiti kekal berdaya tahan, berupaya menyampaikan nilai yang mampan dan juga mengekalkan kepercayaan pihak berkepentingan entiti. Peranan pengurusan juga amat penting dalam menyepadukan pertimbangan terhadap kemampuan dalam operasi harian entiti, dan memastikan keberkesanan pelaksanaan strategi serta rancangan kemampuan entiti. Lembaga Pengarah dan pengurusan hendaklah secara berterusan berhubungan dengan pihak berkepentingan luaran dan dalaman entiti dan mempertimbangkan pandangan mereka untuk lebih memahami dan mengurus risiko dan peluang kemampuan entiti.

Berhubung tindakan dan sasaran terhadap iklim, penggunaan sasaran dan langkah-langkah berasaskan sains adalah digalakkan untuk memastikan hasil yang disasarkan untuk pengurangan jejak karbon tercapai.

Pencegahan Rasuah dan Pemberian Maklumat

- 1.25 Lembaga Pengarah memastikan bahawa adanya Pelan Pencegahan Rasuah Organisasi (OACP), yang merangkumi penilaian risiko rasuah, dasar dan prosedur pencegahan rasuah, pemberian maklumat serta penubuhan Unit Integriti dan Tadbir Urus (IGU) yang melapor terus kepada Jawatankuasa Lembaga Pengarah yang dikenal pasti.
- 1.26 Ketua Pegawai Integriti perlu dilantik untuk mengetuai IGU entiti. Ketua Pegawai Integriti mestilah seorang Pegawai Integriti Bertauliah yang diperakukan oleh Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia, yang melapor terus kepada Jawatankuasa Lembaga Pengarah yang dikenal pasti.
- 1.27 Lembaga Pengarah bersama pihak pengurusan mendapatkan pensijilan *ISO 37001 Anti-Bribery Management Systems (ABMS)* dan memastikan pematuhan kepada piawaian seperti yang ditetapkan untuk mencegah, mengesan dan menangani insiden rasuah.

Panduan

Lembaga Pengarah hendaklah memastikan bahawa entiti menubuhkan dan melaksanakan dasar dan prosedur pencegahan rasuah dan pemberian maklumat berpandukan Garis Panduan Tatacara Mencukupi yang dikeluarkan menurut seksyen 17A(5) Akta Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia 2009 dan mana-mana arahan yang dikeluarkan oleh Kerajaan.

Entiti juga dikehendaki melaksanakan piawaian ISO 37001 ABMS. Syarikat berkaitan di bawah kawalannya juga dikehendaki mengguna pakai piawaian ini. Pelaksanaan dasar dan prosedur ini hendaklah diawasi oleh Jawatankuasa Risiko dan disemak semula sekurang-kurangnya setiap tiga tahun untuk menilai keberkesanannya. Jawatankuasa Risiko hendaklah memastikan bahawa risiko rasuah dinilai dalam risiko tahunan entiti sementara langkah-langkah sewajarnya diambil untuk menangani risiko ini. Dasar pemberian maklumat hendaklah membolehkan pekerja dan pihak berkepentingan lain menyuarakan kebimbangan mengenai amalan tidak beretika atau diragui oleh pekerja entiti secara rahsia tanpa risiko tindak balas.

Memelihara Kebebasan Lembaga Pengarah

1.28 Lembaga Pengarah dilindungi daripada campur tangan politik yang boleh menghalang keupayaan Lembaga Pengarah membuat keputusan dengan bebas dan objektif dalam melaksanakan mandatnya.

1.29 Selaras dengan *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises* (Garis Panduan OECD) ahli politik yang aktif tidak digalakkan untuk dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah.

Panduan

Garis Panduan OECD mengesyorkan bahawa komposisi Lembaga Pengarah SOE hendaklah diberikan pertimbangan yang objektif dan bebas. Semua ahli Lembaga Pengarah termasuk pegawai awam hendaklah dicalonkan berdasarkan kelayakan dan mempunyai tanggungjawab undang-undang yang sepadan (Prinsip VII.C). Selanjutnya, Garis Panduan OECD juga mengesyorkan bahawa individu yang berkait secara langsung dengan kuasa eksekutif seperti Ketua Negeri, Ketua Kerajaan dan Menteri, tidak boleh berkhidmat dalam Lembaga Pengarah kerana hal ini akan menimbulkan keraguan yang serius terhadap kebebasan pertimbangan mereka dalam membuat keputusan.

Sekiranya seseorang ahli politik yang aktif dilantik menganggotai Lembaga Pengarah, proses saringan yang sewajarnya hendaklah dilaksanakan bagi memastikan individu tersebut berupaya memenuhi peranan dan tanggungjawabnya sebagai pengarah dengan berkesan. Langkah ini termasuklah mewujudkan Panel Pelaburan yang bebas daripada Lembaga Pengarah dan ahlinya terdiri daripada individu yang bukan ahli Lembaga Pengarah. Ahli politik yang aktif tidak digalakkan untuk dilantik sebagai ahli Panel Pelaburan tersebut.

PRINSIP B: MEMPERKUKUH KOMPOSISI LEMBAGA PENGARAH

***Sasaran II:** Komposisi Lembaga Pengarah menyokong pelaksanaan pertimbangan yang objektif dan bebas. Setiap ahli Lembaga Pengarah dan mereka yang menganggotai pihak pengurusan mempunyai perwatakan yang baik, pengalaman yang luas, berintegriti, kompeten dan tepat masa untuk melaksanakan peranan dan tanggungjawab mereka dengan berkesan.*

Saiz Lembaga Pengarah

- 2.1 Lembaga Pengarah mempunyai saiz yang optimum bagi memastikan mereka mampu melaksanakan peranan dan tanggungjawab dengan berkesan dan cekap.

Panduan

Jumlah ahli dalam Lembaga Pengarah hendaklah mencukupi bagi memastikannya dapat melaksanakan peranan dan tanggungjawab dengan berkesan. Saiz Lembaga Pengarah juga tidak boleh terlalu besar dan merumitkan, yang boleh menjejaskan dinamik Lembaga Pengarah dan akauntabiliti setiap pengarah. Garis Panduan OECD menegaskan bahawa saiz Lembaga Pengarah yang kecil membolehkan berlakunya perbincangan yang lebih strategik dan tidak cenderung menjadi Lembaga Pengarah yang mudah membuat keputusan tanpa perbincangan yang bermakna.

Lantikan Lembaga Pengarah dan Pengurusan

- 2.2 Lantikan Lembaga Pengarah dan pengurusan dibuat berdasarkan kriteria yang objektif, merit dan mengambil kira kepelbagaian dari segi kemahiran, pengalaman, usia, latar belakang budaya dan gender. Lembaga Pengarah hendaklah mengambil kira faktor tersebut dan menamakan calon Lembaga Pengarah untuk pertimbangan dan kelulusan Menteri yang bertanggungjawab bagi setiap entiti. Matriks kemahiran Lembaga Pengarah yang menetapkan gabungan kemahiran yang diperlukan oleh Lembaga Pengarah digunakan sebagai panduan bagi pencalonan dan pelantikan pengarah. Mana-mana pelantikan yang boleh menimbulkan keraguan terhadap kebebasan, tadbir urus atau reputasi entiti hendaklah dielakkan.

Panduan

Pelantikan ahli Lembaga Pengarah dan pengurusan hendaklah diputuskan berdasarkan proses pemilihan yang ketat dan berasaskan kecekapan. Jawatankuasa Penamaan hendaklah mengenal pasti calon-calon berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh Kementerian dan berpandukan matriks kemahiran Lembaga Pengarah. Ketelusan terhadap kriteria pemilihan dan proses juga akan membantu mengekalkan kepercayaan dan keyakinan pihak berkepentingan terhadap tadbir urus dan kepimpinan entiti.

Jawatankuasa Penamaan hendaklah menggunakan pelbagai pendekatan dan sumber untuk mengenal pasti calon-calon Lembaga Pengarah, sebagai contoh, mendapatkan sumber daripada daftar pengarah atau menggunakan khidmat firma pencarian bebas.

Kebebasan

2.3 Lembaga Pengarah terdiri daripada satu pertiga pengarah bebas untuk mengukuhkan kebebasan dan keobjektifan Lembaga Pengarah. Tempoh perkhidmatan seseorang pengarah bebas menganggotai lembaga pengarah tidak melebihi had tempoh sembilan (9) tahun.

Panduan

Penglibatan pengarah bebas dalam Lembaga Pengarah mengukuhkan keobjektifan Lembaga Pengarah dalam perbincangan dan proses membuat keputusan. Pelantikan para profesional daripada sektor swasta yang mempunyai kefahaman yang mendalam mengenai sektor dan kepakaran teknikal amat digalakkan.

Penilaian Prestasi

2.4 Lembaga Pengarah menjalankan penilaian prestasi yang objektif dan berstruktur untuk menyemak prestasi setiap ahli Lembaga Pengarah serta prestasi kolektif Lembaga Pengarah pada setiap tahun. Penilaian ini juga merangkumi prestasi Jawatankuasa Lembaga Pengarah.

2.5 Penilaian Lembaga Pengarah oleh pakar bebas dijalankan setiap tiga tahun sekali.

2.6 Prestasi Pengerusi dinilai setiap tahun melalui maklum balas dan pandangan semua ahli Lembaga Pengarah. Penilaian ini mengambil kira antara lain, kualiti kepimpinan yang dipamerkan seperti menggalakkan perbincangan yang membina, membuat keputusan yang berkesan, mengekalkan hubungan baik dengan para pengarah, pengurusan dan pihak berkepentingan serta memelihara kepercayaan pihak berkepentingan terhadap Lembaga Pengarah. Hasil penilaian ini membolehkan entiti membuat keputusan bermaklumat sama ada individu tersebut perlu dikekalkan sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah atau sebaliknya.

2.7 Lembaga Pengarah menilai prestasi pengurusan pada setiap tahun. Perhatian hendaklah diberikan kepada mana-mana PPU yang tidak dicapai serta maklum balas pihak pengurusan berhubung PPU ini.

Panduan

Penilaian Lembaga Pengarah dan pengurusan yang dijalankan dengan baik amat penting untuk penambahbaikan berterusan dalam kepimpinan dan prestasi Lembaga Pengarah serta pihak pengurusan. Penilaian ini juga membantu mengenal pasti mana-mana kelemahan, yang sekiranya tidak ditangani boleh menjejaskan keberkesanan Lembaga Pengarah atau pengurusan. Kelemahan ini mestilah dimaklumkan kepada pihak Kementerian dan langkah sewajarnya diambil untuk menanganinya.

Imbuan

- 2.8 Lembaga Pengarah wajar mewujudkan dasar imbuan untuk menentukan imbuan pengarah dan pengurusan. Dasar ini dipaparkan di laman web entiti dan dikemas kini secara berkala.
- 2.9 Lembaga Pengarah memastikan bahawa penentuan imbuan mengambil kira antara lain, prestasi dan sumbangan individu, prestasi kewangan dan bukan kewangan entiti serta matlamat jangka panjang entiti.
- 2.10 Lembaga Pengarah perlu menjelas dalam laporan tahunan mengenai mekanisme imbuan Lembaga Pengarah dan pengurusan yang ditentukan termasuk penjajaran antara imbuan dan prestasi.
- 2.11 Lembaga Pengarah menzahirkan dalam laporan tahunan entiti, imbuan Ahli Lembaga Pengarah dan pengurusan dalam lingkungan RM50,000.

Panduan

Dalam mencadangkan imbuan Lembaga Pengarah dan pengurusan, Lembaga Pengarah hendaklah:

- (a) memastikan imbuan adalah setara dengan prestasi individu dari segi tanggungjawab, dedikasi, sumbangan dan prestasi keseluruhan entiti;
- (b) memastikan imbuan dapat menggalakkan tadbir urus korporat yang baik, tingkah laku pengambilan risiko yang bijak dan menggalakkan individu bertindak demi kepentingan jangka panjang entiti; dan
- (c) memastikan imbuan yang disediakan tidak menimbulkan kegusaran tentang ketidakpadanan antara imbuan dan prestasi atau imbuan yang berlebihan.

Pembangunan Profesional

- 2.12 Semua pengarah yang baru dilantik perlu menghadiri program suai kenal (*on-boarding*) dalam tempoh empat (4) bulan dari tarikh pelantikan sebagai pengarah.
- 2.13 Lembaga Pengarah secara berterusan wajar mengenal pasti keperluan latihan untuk pengarahnya dan menyediakan program latihan bagi menangani kelemahan yang dikenal pasti atau mengikuti perkembangan terkini serta potensi risiko baru muncul. Setiap pengarah perlu menjalani latihan yang diperlukan dan program pembangunan profesional yang telah dikenal pasti.

Panduan

Program *on-boarding* dan pembangunan profesional berterusan untuk pengarah adalah penting bagi membolehkan mereka melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan berkesan. Bahan latihan atau program hendaklah relevan dan dikendalikan oleh mereka yang mempunyai pengalaman yang berkaitan. Lembaga Pengarah hendaklah memanfaatkan institusi seperti Institut Pengarah Korporat Malaysia (ICDM) untuk keperluan pembangunan profesional Lembaga Pengarah.

PRINSIP C: MENGGALAKKAN PENGENDALIAN PELABURAN DAN KETELUSAN

Sasaran III: Pelaksanaan mandat Lembaga Pengarah yang berkesan termasuk menggalakkan tadbir urus korporat yang baik dalam kalangan syarikat penerima pelaburan bagi mengurangkan risiko kerugian dalam nilai pelaburan akibat salah laku atau dasar dan amalan tadbir urus yang lemah. Mengekalkan keyakinan pihak berkepentingan terhadap entiti menerusi akauntabiliti dan ketelusan.

Pengendalian Pelaburan

- 3.1 Lembaga Pengarah wajar memastikan pengendalian entiti dilaksanakan dengan berkesan menerusi penerimgunaan Kod Pelabur Institusi Malaysia. Usaha dan hasil pengendalian dizahirkan kepada umum dalam laporan tahunan entiti.

Panduan

Lembaga Pengarah hendaklah memastikan rangka kerja dan dasar yang diperlukan tersedia bagi entiti menunaikan tanggungjawab pengendaliannya. Perkara ini termasuk antara lain, menerima pakai pendekatan pelaburan yang bertanggungjawab, yang akan meningkatkan nilai jangka panjang dengan mengambil kira faktor etika, alam sekitar dan sosial yang lebih meluas.

Penzahiran Tahunan

- 3.2 Laporan Tahunan diterbitkan kepada umum dalam tempoh empat (4) bulan dari tarikh akhir tahun kewangan sesebuah entiti atau satu (1) bulan selepas Laporan Tahunan entiti diluluskan di Parlimen. Laporan Tahunan ini memberi maklumat antara lain, berkaitan tadbir urus dan prestasi kewangan keseluruhan dan bukan kewangan entiti.

Panduan

Laporan Tahunan hendaklah disediakan sejajar dengan keperluan penzahiran dan piawaian yang diguna pakai oleh syarikat awam tersenarai. Laporan Tahunan perlulah mengandungi antara lain:

- (a) penyata oleh Lembaga Pengarah tentang cara tanggungjawabnya dilaksanakan pada tahun berkenaan;
- (b) prestasi kewangan dan bukan kewangan entiti;
- (c) perbincangan mengenai risiko baru muncul, termasuk risiko alam sekitar, sosial dan tadbir urus; dan

(d) imbuhan setiap ahli Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan, serta penjelasan mengenai hubungan antara imbuhan dan prestasi.

Maklumat yang dizahirkan hendaklah seimbang dan relevan yang menunjukkan ketelusan yang sebaiknya kepada pihak berkepentingan.

RUJUKAN

International Working Group of Sovereign Wealth Funds, IWG. (2008). Sovereign Wealth Funds Generally Accepted Principles and Practices “Santiago Principles”: Edition 2008. IWG.

Jabatan Perdana Menteri Malaysia. JPM. (2019). *Pelan Antirasuah Nasional 2019-2023: Edisi 2019. Jabatan Perdana Menteri Malaysia. JPM.*

Jabatan Perdana Menteri Malaysia. JPM. (2021). *Rancangan Malaysia Kedua Belas 2021-2025: Edisi 2021. Jabatan Perdana Menteri Malaysia. JPM.*

Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Edisi 2015. OECD Publishing.*

Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance: Edisi 2015. OECD Publishing*

Jawatankuasa Kerja Prinsip Tadbir Urus Baik bagi Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (PGG) dengan rundingan bersama Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat. (20 Oktober 2021).

Jawatankuasa Kerja PGG dengan rundingan bersama Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia. (9 Disember 2021).

Putrajaya Committee. (2006). *The Green Book: Enhancing Board Effectiveness. Putrajaya Committee.*

Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, (SC). (2021) *Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia, 2021. Suruhanjaya Sekuriti Malaysia.*

RINGKASAN PENERBIT

Prinsip Tadbir Urus Baik Bagi Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (PGG) adalah sebuah rujukan tunggal untuk panduan asas tadbir urus dan amalan kemampanan yang perlu diguna pakai oleh GLIC. Rangka kerja tadbir urus korporat yang utuh adalah penting bagi membantu GLIC dalam pengurusan kekayaan negara yang berhemat demi memastikan kemampanan fiskal. Selaras dengan aspirasi ini, Jawatankuasa Kerja PGG telah membangunkan dokumen ini sejajar dengan teladan yang diperoleh daripada piawaian tempatan dan antarabangsa, termasuk Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG), *Organisation for Economic Co-operation and Development Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises (OECD Guidelines)* dan *Santiago Principles*. Kerangka PGG berlandaskan tiga prinsip utama iaitu Kepimpinan dan Keberkesanan Lembaga Pengarah, Memperkukuh Komposisi Lembaga Pengarah dan Menggalakkan Pengendalian Pelaburan dan Ketelusan. Ketiga-tiga kerangka utama ini diharapkan mampu menggalakkan ketelusan dan akauntabiliti serta mengekalkan kepercayaan pihak berkepentingan institusi ini. Prinsip dan amalan dalam PGG hendaklah dibaca dan diguna pakai bersama-sama dengan keperluan perundangan, garis panduan atau kod sedia ada yang mentadbir GLIC.

Diterbitkan oleh:

Bahagian Pengurusan Strategik Badan Berkanun (SBM)
Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan (GIC)
Dengan Kerjasama Suruhanjaya Sekuriti Malaysia (SC)

Kementerian Kewangan Malaysia
Putrajaya
15 April 2022