
PIAGAM LEMBAGA PENGARAH



Kumpulan
Hartanah Selangor
Berhad
(200101023989/559747-W)

JABATAN KESETIAUSAHAAN SYARIKAT DAN GOVERNANS

Edisi Pertama (2022)

Diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 17 Disember 2022

KANDUNGAN

<u>Bil</u>	<u>Tajuk</u>	<u>Muka Surat</u>
1.0	PENDAHULUAN	3-8
2.0	TANGGUNGJAWAB DAN PERANAN	8-16
3.0	DASAR SEMASA YANG TERPAKAI DI PERINGKAT MBI DAN SYARIKAT MILIKAN MBI	16-20
4.0	LAPORAN DAN PRESTASI	20-21
5.0	PROSIDING	21-25
6.0	PENUTUP	25
7.0	LAMPIRAN	26-33

BAHAGIAN 1.0 : PENDAHULUAN

1.1 Tujuan

Rujukan

Piagam Lembaga Pengarah (“Piagam”) ini bertujuan membantu individu yang dilantik sebagai Ahli Lembaga Pengarah Kumpulan Hartanah Selangor Berhad (“KHSB” atau “Syarikat”) dan syarikat milikan KHSB untuk memainkan peranan yang berkesan bagi memastikan :

*Amalan 2.1,
MCCG*

- 1.1.1 Pengawasan tadbir urus KHSB dan syarikat milikan KHSB yang lebih baik mengikut kuasa dan tugas yang diperuntukkan di dalam Akta Syarikat 2016 (“Akta Syarikat”), Perlembagaan Syarikat dan Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2021 (*Malaysian Code on Corporate Governance 2021* atau “MCCG”).
- 1.1.2 Pelan perniagaan yang mampan serta memikul tanggungjawab dalam pengurusan pelaburan kewangan dan aset-aset komersial yang dimiliki dan/atau yang ditadbir urus oleh KHSB untuk menjana pulangan yang maksimum kepada KHSB dan seterusnya kepada Menteri Besar Selangor (Pemerbadanan) (“MBI”) dan Kerajaan Negeri Selangor (“Kerajaan Negeri”).
- 1.1.3 Pengawasan pelaksanaan dasar-dasar berkaitan dengan operasi KHSB dan syarikat milikan KHSB, mengenal pasti risiko utama dan melaksanakan tindakan-tindakan yang sesuai untuk mengurus risiko-risiko tersebut serta mengkaji semula kecukupan dan integriti sistem kawalan dalaman.

1.2 Skop Pemakaian

Piagam ini terpakai kepada individu yang dilantik sebagai Ahli Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB tertakluk kepada terma dan syarat yang ditetapkan dalam tadbir urus KHSB dari semasa ke semasa termasuk Struktur Tadbir Urus Korporat MBI (*MBI Corporate Governance Structure*).

1.3 Latar Belakang dan KHSB

- 1.3.1 KHSB telah ditubuhkan dibawah Akta Syarikat 1965 pada 24 September 2001 dan MBI adalah merupakan syarikat induk kepada KHSB dengan matlamat untuk menjadi pemaju hartanah mampu milik di negeri Selangor. Di samping itu, KHSB juga bergiat secara aktif di dalam aktiviti perniagaan selain daripada sektor hartanah bagi tujuan mempelbagaikan sumber kewangan bagi Kerajaan Negeri Selangor. KHSB adalah tertakluk kepada pematuhan Akta Syarikat 2016.

1.4 Punca Kuasa

- 1.4.1 Kuasa KHSB sebagai sebuah syarikat awam diperuntukkan di bawah Akta Syarikat 2016 dan Perlembagaan (*Constitution*) Syarikat.

1.5 Objektif KHSB

KHSB sebagai sebuah syarikat kumpulan hartanah utama negeri Selangor memberi tumpuan dalam menyediakan rumah mampu milik dan berkualiti. Sebagai sebuah syarikat berkaitan kerajaan negeri, KHSB komited untuk muncul sebagai pemaju pilihan dan syarikat berkaitan kerajaan negeri terkemuka di Selangor yang berusaha untuk mengoptimumkan pulangan kepada pemegang sahamnya dan menyumbang kepada pembangunan negeri Selangor.

1.6 Undang-undang Yang Mentadbir KHSB

- 1.6.1 Lembaga Pengarah KHSB bertanggungjawab ke atas hala tuju KHSB dengan merangka strategi dan pelan perniagaan syarikat disamping memastikan Pengurusan KHSB dan syarikat milikan KHSB memantau kelancaran dan keberkesanan pelaksanaan pelan perniagaan serta pematuhan terhadap undang-undang dan prosedur yang sedang berkuat kuasa.
- 1.6.2 Selain daripada Piagam ini, Lembaga Pengarah perlu memastikan rujukan dibuat terhadap semua Akta dan dokumen-dokumen perundangan dan garis panduan yang berkuat kuasa dan relevan seperti Akta Syarikat 2016 serta polisi-polisi dalaman KHSB yang telah diluluskan penggunaannya.
- 1.6.3 Selaras dengan amalan tadbir urus korporat di peringkat Kumpulan MBI, Piagam ini mengambil kira polisi-polisi yang ditetapkan oleh MBI selaku Badan Induk dan menjadi dasar kepada prosedur dan standard Syarikat.
- 1.6.4 Bagi mempertingkatkan tadbir urus KHSB, Piagam ini juga mengambil kira amalan-amalan tadbir urus korporat untuk digunapakai secara keseluruhan atau sebahagian mengikut kesesuaian, sebagai panduan dan rujukan iaitu :
- 1.6.4.1 Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (*Malaysian Code on Corporate Governance 2021* atau "MCCG").
 - 1.6.4.2 *Corporate Governance Guide*, Bursa Malaysia Securities Berhad *4th Edition*.
 - 1.6.4.3 Lain-lain akta, dokumen-dokumen perundangan dan konvensyen-konvensyen perniagaan serta pelaburan.

*Klausu 119,
Perlembagaan
Syarikat*

1.7 Prinsip

Prinsip utama yang menyokong Piagam ini adalah :

- 1.7.1 Lembaga Pengarah perlu memastikan tadbir urus dan kawalan bagi mengelakkan berlakunya salah guna kuasa dan ketirisan dalam KHSB dan/atau syarikat milikan KHSB.
- 1.7.2 Lembaga Pengarah perlu memastikan Pengurusan mewujudkan polisi dan Prosedur Operasi Standard (*Standard Operating Procedures* atau "SOP") bagi memperkukuh tadbir urus Syarikat.
- 1.7.3 Lembaga Pengarah perlu memastikan bahawa KHSB dan syarikat milikan KHSB merujuk kepada MBI selaku Badan Induk bagi perkara-perkara yang memerlukan kelulusan/penerimaan /pengesahan (yang mana berkaitan) pemegang saham sebelum pelaksanaan di peringkat syarikat sepertimana digariskan di bawah Polisi Perkara Berkepentingan Pemegang Saham, akta-akta atau enakmen-enakmen berkaitan, pekeliling-pekeliling Kerajaan Negeri dan perkara-perkara yang melibatkan dasar Kerajaan Negeri.

Dalam hal-hal tertentu terutamanya pengurusan korporat dan kewangan yang antaranya merangkumi pelaburan dan pembangunan dasar dalaman syarikat, perlu melalui Jawatankuasa Lembaga Pengarah di peringkat MBI iaitu :

a. **Jawatankuasa Audit, Pengurusan Risiko dan Integriti ("JARI")**

Secara ringkasnya, fungsi dan tanggungjawab JARI adalah seperti berikut:

- i. Memastikan Jabatan Audit Dalaman ("JAD"), Jabatan Pengurusan Risiko ("JPR") dan Jabatan Integriti dan Governans ("JIG") MBI bertanggungjawab kepada JARI.
- ii. Menilai dan memastikan keberkesanan dan kecukupan polisi operasi dan sistem kawalan dalaman.
- iii. Memastikan keberkesanan pengauditan berkala dan perancangan pelan audit yang dilaksanakan oleh JAD sebagai langkah pengawalan dan pemantauan terhadap aspek pengurusan kewangan dan operasi MBI.
- iv. Menyusuli dan memastikan tindakan pembetulan dan penyelesaian yang bersesuaian dilaksanakan dengan segera oleh pihak Pengurusan syarikat terhadap isu audit yang dibangkitkan didalam Laporan Ketua Audit Negeri atau kelemahan yang diketengahkan oleh Jabatan Audit Negeri serta menetapkan dan memantau pematuhan tarikh serta tempoh masa tindakan penyelesaian.
- v. Lain-lain tugas berkaitan dan/atau yang diarahkan oleh Lembaga Pengarah MBI.

b. Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan

Secara ringkasnya, fungsi dan tanggungjawab Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan adalah seperti berikut:

- i. Menyaring calon-calon yang telah disenarai pendek bagi lantikan Ahli Lembaga Pengarah Bebas, Bukan Eksekutif dan juga calon-calon untuk menjawat jawatan utama di MBI dan syarikat-syarikat milikan MBI (C-Level) bagi pembentangan untuk kelulusan Lembaga Pengarah MBI.
- ii. Membuat ketetapan berhubung cadangan pembayaran bonus dan kenaikan gaji tahunan serta sebarang cadangan semakan tangga gaji, gred dan imbuhan-imbuhan pekerja sepenuh masa/kontrak seperti yang diwartakan di dalam Buku Terma dan Perkhidmatan, kontrak-kontrak pelantikan pekerjaan atau polisi-polisi yang dipraktikkan di MBI, bagi kelulusan Lembaga Pengarah MBI.
- iii. Membincangkan dan mengesyorkan untuk kelulusan Lembaga Pengarah MBI berhubung penetapan penanda aras utama ("*Key Performance Index*" atau "KPI") dan memantau prestasi kerja Ketua Pegawai Eksekutif ("KPE") MBI dan syarikat-syarikat milikan MBI melalui pencapaian KPI.
- iv. Lain-lain tugas berkaitan dan/atau yang diarahkan oleh Ahli Lembaga Pengarah MBI.

c. Jawatankuasa Pelaburan dan Kewangan

Secara ringkasnya, fungsi dan tanggungjawab Jawatankuasa Pelaburan dan Kewangan adalah seperti berikut:

- i. Meneliti, menilai, mempertimbangkan dan mengesyorkan cadangan yang memerlukan kelulusan Lembaga Pengarah MBI khususnya berkaitan pelaburan, pemberhentian pelaburan, usaha perniagaan sedia ada dan baharu, perolehan, kewangan, pengumpulan dana, pemerolehan dan/atau pelupusan aset serta perkara-perkara lain di luar had kuasa pihak Pengurusan menurut Polisi Penurunan Kuasa dan Jadual Had Kuasa Kewangan MBI (*Delegation of Authority/ Table of Financial Authority Limits* atau "DOAFAL").
 - ii. Lain-lain tugas berkaitan dan/atau yang diarahkan oleh Lembaga Pengarah MBI.
- d. Lain-lain Jawatankuasa Lembaga yang akan ditubuhkan oleh Lembaga Pengarah MBI dari semasa ke semasa, dimana fungsi utama jawatankuasa tersebut adalah seperti yang terkandung di dalam Terma Rujukan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah MBI.

1.7.4 Lembaga Pengarah di peringkat KHSB telah mewujudkan Jawatankuasa Lembaga Pelaburan bagi membantu Lembaga Pengarah untuk mengkaji semula dan mengesyorkan kepada Lembaga Pengarah, perkara penting yang berkaitan dengan semua pelaburan sedia ada dan yang berpotensi kepada anak-anak syarikat di bawah KHSB (“Kumpulan KHSB”).

Secara ringkasnya, fungsi dan tanggungjawab JLP adalah seperti berikut :

- i. Membincangkan, mengkaji, meneliti, menilai dan mengesahkan sebarang kertas cadangan yang disediakan oleh Pengurusan berkaitan dengan perkara-perkara yang berkaitan dengan pelaburan, pelupusan (*divestment*), usaha niaga baharu atau sedia ada (*existing and new business venture*), perolehan (*procurement*), kewangan (*finance*), pengumpulan dana (*fundraising*), pemerolehan (*acquisition*) dan/atau penjualan (*disposal*) aset atau apa-apa perkara lain di luar had kuasa yang diberikan oleh Lembaga Pengarah kepada kakitangan yang diberi kuasa.
- ii. Merangka dan mengkaji Polisi Pelaburan Kumpulan KHSB, hala tuju strategik dan pelan strategik Kumpulan KHSB berkaitan aktiviti pelaburan dan pelupusan.
- iii. Menilai prestasi pelaburan Kumpulan KHSB, termasuk risiko dan peluang yang muncul, prospek pasaran (iaitu kajian pasaran dan analisis pasaran), penunjuk ekonomi, pasaran mata wang, perkembangan industri/peraturan serta perkembangan perniagaan utama, yang mungkin mempengaruhi portfolio pelaburan, strategi pelaburan Kumpulan KHSB dan kedudukan kewangan.

Sebarang perubahan kepada portfolio pelaburan dan strategi pelaburan Kumpulan KHSB akan dibentangkan kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan.

- iv. Mengkaji dan mengesyorkan kepada Lembaga Pengarah, sebarang cadangan pelaburan dan pelupusan, termasuk keperluan pembiayaan. Cadangan mengenai pelaburan dan pelupusan baharu, termasuk dan tidak terhad kepada penggabungan dan pengambilalihan sedia ada dan baharu, serta pengambilalihan tanah dan bangunan.
- v. Mengkaji dan mengesyorkan perbelanjaan usaha wajar (*due diligence expenses*) untuk pelaburan atau pemerolehan perniagaan, syarikat, tanah, bangunan dan aset-aset yang berkaitan.

- vi. Mengkaji objektif dan strategi pelaburan Syarikat dan perniagaan terasnya serta mengkaji dan menilai, sebagaimana yang sesuai, maklumat berkaitan dengan aset boleh labur Syarikat, polisi pelaburan, strategi, objektif dan aktiviti.
- b. Lain-lain Jawatankuasa Lembaga yang akan ditubuhkan oleh Lembaga Pengarah KHSB dari semasa ke semasa, dimana fungsi utama jawatankuasa tersebut adalah seperti yang terkandung di dalam Terma Rujukan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah KHSB.

BAHAGIAN 2.0 : TANGGUNGJAWAB DAN PERANAN

Tanggungjawab Ahli Lembaga Pengarah

- 2.1 Piagam ini secara umumnya menggariskan keperluan Lembaga Pengarah untuk mengurus tadbir KHSB mengikut undang-undang terpakai. Ahli Lembaga Pengarah perlu mengetahui dan memahami hak, kuasa dan tanggungjawab yang diperuntukkan di bawah Piagam ini dan amalan terbaik tadbir urus korporat yang bersesuaian digunapakai oleh KHSB.
- 2.2 Ahli Lembaga Pengarah secara khususnya bertanggungjawab ke atas perkara-perkara berikut :
 - 2.2.1 Memastikan bahawa semua peruntukan undang-undang, peraturan dan arahan di bawah akta-akta berkaitan serta segala polisi, piagam dan undang-undang yang telah diluluskan dan dikuatkuasakan pelaksanaannya berhubung dengan operasi KHSB dipatuhi sepenuhnya.
 - 2.2.2 Memastikan bahawa KHSB beroperasi selaras dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan (*business plan*) yang mantap, dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan. Lembaga Pengarah dipertanggungjawabkan sepenuhnya untuk memastikan KHSB dan syarikat milikan KHSB melaksanakan mandat dan mencapai objektif yang telah ditetapkan. *Amalan 1.1, MCCG*
 - 2.2.3 Sekiranya terdapat cadangan untuk melaksanakan sesuatu aktiviti yang diluar mandat yang ditetapkan, cadangan tersebut perlu dikemukakan kepada Lembaga Pengarah MBI untuk pertimbangan dan kelulusan (*Board Reserved Matters*).
 - 2.2.4 Menubuhkan Jawatankuasa di peringkat Lembaga Pengarah yang bersesuaian, sekiranya perlu.
 - 2.2.5 Memastikan tidak mempunyai apa-apa urusan peribadi dan/atau menjalankan apa-apa perkhidmatan peribadi atau perniagaan dengan KHSB dan/atau syarikat milikan KHSB kecuali mengikut polisi, proses dan prosedur yang diluluskan dengan sewajarnya untuk memastikan keterbukaan, peluang berdaya saing dan akses terhadap maklumat. *Seksyen 221, Akta Syarikat 2016*

- 2.2.6 Memastikan kewujudan/penggubalan/pelaksanaan inisiatif integriti, Polisi Had Penurunan Kuasa/Had Kuasa Kewangan (*Delegation of Authority Policy/Financial Authority Limit* atau “DOA/FAL”) yang kemas dan teratur serta SOP yang sentiasa relevan tanpa menjejaskan kawalan, selaras dengan amalan terbaik industri-industri yang dipelopori.
- 2.2.7 Memastikan penyediaan akaun dan laporan kewangan tahunan KHSB dan syarikat milikan KHSB dilaksanakan dengan betul dan teratur. Menimbang cadangan bajet tahunan dan memastikan perbelanjaan dibuat berdasarkan kepada bajet yang telah diluluskan di peringkat Syarikat.
- 2.2.8 Memastikan KHSB dan syarikat milikan KHSB menyediakan laporan pengurusan secara berkala, sekurang-kurangnya setiap suku tahun dan mencadangkan penambahbaikan kepada kelemahan yang dikenal pasti, untuk pelaporan di peringkat Lembaga Pengarah syarikat, Pengurusan dan bagi pemakluman kepada pihak MBI.
- 2.2.9 Mengenal pasti, menilai dan mengesyorkan calon yang sesuai bagi menjawat jawatan utama (*C-Level*), menilai pencapaian prestasi serta menyediakan pelan penggantian (*succession planning*) penjawat utama (*C-Level*) dan Pengurusan Tertinggi KHSB serta syarikat milikan KHSB. *Amalan G1.1, MCCG*
- 2.2.10 Memastikan semua keputusan Lembaga Pengarah yang telah diluluskan dilaksanakan mengikut jangka masa yang ditetapkan dimana berkaitan.
- 2.2.11 Memastikan semua perbincangan dan keputusan di mesyuarat Lembaga Pengarah dicatatkan dengan tepat di dalam minit mesyuarat termasuk sebarang perbezaan pandangan serta pengecualian mana-mana Ahli Lembaga Pengarah dalam perbincangan dan membuat keputusan terhadap sesuatu perkara yang berkepentingan.
- 2.2.12 Memastikan Ahli Lembaga Pengarah tidak menyalahguna kuasa dalam penentuan elaun, kemudahan dan faedah kepada Ahli Lembaga Pengarah serta melaksanakan tanggungjawab secara bermoral dan beretika.
- 2.2.13 KHSB dan syarikat milikan KHSB perlu merujuk kepada MBI mengenai perkara atau hal yang kurang jelas (*grey areas*) berkaitan aktiviti, dasar dan hala tuju syarikat serta sekiranya perlu, mendapatkan kelulusan Lembaga Pengarah MBI.

Komposisi Lembaga Pengarah

- 2.3 Lembaga Pengarah hendaklah terdiri tidak kurang daripada dua (2) Pengarah dan tidak lebih daripada sebelas (11) Pengarah. *Klausu 85 Perlembagaan Syarikat*

- 2.4 Bagi memastikan komposisi dan keanggotaan Lembaga Pengarah yang cekap dan mantap, Lembaga Pengarah boleh melaksanakan tindakan-tindakan seperti berikut :
- 2.4.1 Mengenal pasti kriteria, merit dan mengambil kira kepelbagaian kelayakan pendidikan, pengalaman dan kepakaran yang diperlukan dalam komposisi Lembaga Pengarah dan mengesyorkan kepada MBI pelan penggantian Ahli Lembaga Pengarah yang teratur, tertakluk kepada Garis Panduan Pelantikan Pengerusi, Ahli Lembaga Pengarah, Penjawat Utama (*C-Level*) dan Pengurusan Tertinggi adalah seperti di **Lampiran 7-1**.
- 2.4.2 Komposisi Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB haruslah terdiri daripada ahli-ahli yang mempunyai bidang kemahiran seperti perdagangan, kewangan, perakaunan, undang-undang, pemasaran, hubungan di tempat kerja, pengurusan dan kemahiran lain yang berkaitan dengan operasi KHSB dan syarikat milikan KHSB, serta dilantik atas kapasiti peribadi mereka tersendiri bagi menyumbang kepada Lembaga Pengarah yang dinamik, cekap dan berkesan.
- 2.4.3 Setiap tahun, prestasi dan keberkesanan Ahli Lembaga Pengarah akan dinilai secara individu (*peer rating*) termasuk Pengerusi dan secara kolektif, untuk digunakan sebagai pertimbangan bagi pelantikan semula Ahli Lembaga Pengarah sedia ada.

Peranan, Tugas dan Tanggungjawab Pengerusi Lembaga Pengarah

- 2.5 Peranan, tugas dan tanggungjawab Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif (“KPE”) adalah berbeza. Perbezaan dan pengasingan peranan Pengerusi dan KPE menggalakkan akauntabiliti, memudahkan pembahagian tanggungjawab dan memastikan keseimbangan kuasa dan autoriti, supaya tiada seorang pun individu yang mempunyai kuasa yang tidak terikat untuk membuat keputusan. *Amalan G1.3, MCCG*
- Tanggungjawab Pengerusi termasuk mengetuai Lembaga Pengarah dalam pengawasan kolektif Pengurusan, manakala KPE memberi tumpuan kepada pengurusan harian perniagaan Syarikat.
- 2.6 Pengerusi Lembaga Pengarah bertanggungjawab mempengerusikan mesyuarat Lembaga Pengarah dan sentiasa memastikan komposisi Lembaga Pengarah berfungsi dengan berkesan. Pengerusi secara amnya mempunyai peranan, tugas dan tanggungjawab seperti berikut : *Amalan G1.2, MCCG*
- 2.6.1 Memastikan struktur Lembaga Pengarah yang jelas untuk kelancaran fungsi dan peranan Lembaga Pengarah.
- 2.6.2 Berdaya kepimpinan dan berwibawa dalam mewakili KHSB dan syarikat milikan KHSB serta memahami pandangan dan keutamaan pihak berkepentingan/pemegang taruh (*stakeholders*).
- 2.6.3 Memastikan Pengurusan menyediakan maklumat yang tepat, terkini dan jelas supaya semua Ahli Lembaga Pengarah mendapat penerangan sewajarnya berkaitan isu dan perkara yang dibangkitkan dalam mesyuarat bagi membantu Lembaga Pengarah membuat keputusan.

- 2.6.4 Memastikan setiap resolusi Lembaga Pengarah yang substantif dan memerlukan perbincangan secara terperinci perlu dibentangkan di dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Manakala Ketetapan Pekeliling Pengarah ("*Directors' Circular Resolution*" atau "DCR") hanya dihadkan kepada perkara-perkara yang tidak kompleks dan tidak memerlukan perbincangan secara terperinci. Walau bagaimanapun senarai DCR berkenaan perlulah dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah yang terdekat untuk pengesahan.
- 2.6.5 Memastikan semua keputusan Lembaga Pengarah dilaksanakan secara efektif dari segi keutamaan, kecekapan, keberkesanan dan kewangan.
- 2.6.6 Memastikan penilaian prestasi komposisi Lembaga Pengarah dan setiap Ahli Lembaga Pengarah secara individu dilaksanakan.
- 2.6.7 Menerajui dalam mengenal pasti dan memenuhi keperluan latihan serta pembangunan Ahli Lembaga Pengarah.
- 2.6.8 Memastikan batas tanggungjawab antara Ahli Lembaga Pengarah dan Pengurusan difahami dengan jelas serta dihormati dan hubungan antara Lembaga Pengarah dan Pengurusan dijalin secara profesional dan membina.
- 2.6.9 Sebagai wakil syarikat, selain dari Penjawat Utama (*C-Level*) bagi aktiviti perniagaan dan pelaburan domestik dan antarabangsa.
- 2.6.10 Menetapkan agenda bagi mesyuarat Lembaga Pengarah sebagaimana yang diputuskan bersama Penjawat Utama (*C-Level*) dan Setiausaha Syarikat.
- 2.6.11 Menetapkan tempoh masa yang bersesuaian dan sewajarnya bagi membincangkan perkara yang kompleks atau kontroversi dan boleh mengaturkan mesyuarat/perbincangan tidak rasmi terlebih dahulu, sekiranya perlu, sebagai persediaan sebelum mesyuarat Lembaga Pengarah diadakan.
- 2.6.12 Bertindak sebagai fasilitator semasa mesyuarat Lembaga Pengarah untuk memastikan :
- a. Tiada ahli yang mendominasi mesyuarat.
 - b. Perbincangan penuh dilaksanakan dan mampu membantu Penjawat Utama (*C-Level*) memastikan keseragaman dasar dengan Petunjuk Prestasi Utama (*Key Performance Indicators* atau "KPI") atau Kad Skor Seimbang Korporat (*Balance Score Card* atau "BSC") yang ditetapkan.
 - c. Peluang kepada Ahli Lembaga Pengarah memberi kepelbagaian pendapat untuk menggalakkan perbincangan dan proses membuat keputusan yang berkaitan (*informed decision making*).

- d. Memastikan kertas cadangan yang akan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah mengandungi maklumat yang terperinci dan mencukupi serta mendapat maklumbalas/ulasan daripada MBI, sekiranya perlu.
- 2.6.13 Memastikan komunikasi berkesan dengan pemegang saham dan semua pihak berkepentingan/pemegang taruh (*stakeholders*).
- 2.6.14 Membina dan mengekalkan hubungan kerja yang efektif dengan Pengurusan dan memudahkan komunikasi lebih berkesan di antara Lembaga Pengarah dan Pengurusan, sama ada di dalam atau di luar mesyuarat Lembaga Pengarah.

Peranan, Tugas dan Tanggungjawab Individu yang Dilantik sebagai Ahli Lembaga Pengarah

- 2.7 Ahli Lembaga Pengarah yang baharu dilantik wajar memastikan Penjawat Utama (*C-Level*) atau Pengurusan memberi taklimat terperinci mengenai aktiviti KHSB dan prosedur serta tatacara yang berkuat kuasa dalam KHSB sebelum memulakan peranan sebagai Ahli Lembaga Pengarah.
- 2.8 Ahli Lembaga Pengarah bertanggungjawab untuk memahami tugas dan tanggungjawab fidusiari sebagai Ahli Lembaga Pengarah sepertimana yang diperuntukkan di bawah Akta Syarikat 2016.
- 2.9 Walau bagaimanapun, sebagai Wakil Pengarah yang dilantik oleh MBI, Wakil Pengarah tersebut perlu mengambil kira kepentingan MBI dan KHSB dalam membuat keputusan. Sekiranya terdapat percanggahan kepentingan atau konflik yang tidak dapat dielakkan, Wakil Pengarah sewajarnya mengutamakan kepentingan Syarikat. Wakil Pengarah boleh mengisytiharkan percanggahan kepentingan atau konflik tersebut dan mengecualikan diri (*abstain*) daripada pengundian.
- 2.10 Secara umum, seorang Ahli Lembaga Pengarah yang dilantik berdasarkan kepada kedudukannya sebagai Wakil Pengarah, mestilah bertindak demi kepentingan KHSB. Sekiranya terdapat percanggahan antara kewajibannya untuk bertindak atas kepentingan Syarikat dengan kewajibannya kepada penamanya (*nominator*), individu tersebut tidak boleh mengetepikan kewajibannya untuk bertindak demi kepentingan Syarikat berbanding kewajibannya kepada penamanya (*nominator*).

*Seksyen 217,
Akta Syarikat
2016*

*Amalan G1.3,
MCCG*

Walaupun bagaimanapun, Wakil Pengarah bertanggungjawab terhadap perkara-perkara berikut :

- 2.10.1 Memastikan bahawa Pelan Perniagaan dan Bajet yang dicadangkan oleh KHSB dan syarikat milik KHSB diselaraskan dengan Inisiatif Strategik, Pelan Perniagaan dan Bajet MBI.
- 2.10.2 Memberikan cadangan strategik yang membina mengenai KPI atau BSC bagi KHSB dan syarikat milik KHSB yang merupakan sebahagian daripada KPI atau BSC Kumpulan MBI;
- 2.10.3 Memastikan polisi, rangka kerja, garis panduan dan inisiatif MBI dipanjangkan kepada KHSB dan syarikat milik KHSB.
- 2.10.4 Memastikan terdapat rangka kerja pematuhan yang efektif melalui penubuhan polisi yang berkaitan, garis panduan, kerangka kerja dan pelaporan berkala mengenai status pematuhan.

- 2.10.5 Memastikan terdapat rangka kerja yang baik untuk kawalan dalaman dan pengurusan risiko di KHSB dan syarikat milikan KHSB serta mengkaji semula/memantau rangka kerja tersebut secara berkala untuk memastikan kecukupan dan integritinya.
- 2.10.6 Memastikan semua isu utama audit/penemuan audit yang dikemukakan oleh Jabatan Audit Dalaman MBI atau Juruaudit Luar daripada KHSB diselesaikan dan tidak berulang pada masa akan datang.
- 2.10.7 Menyelia proses laporan kewangan dan memastikan kualiti pelaporan kewangan adalah selaras dengan standard perakaunan berkaitan atau dasar dalaman.
- 2.10.8 Memajukan isu-isu penting dan strategik kepada Lembaga Pengarah KHSB atau Syarikat Induk yang memerlukan perhatian segera.
- 2.11 Setiap Ahli Lembaga Pengarah perlu memainkan peranan masing-masing secara berkesan dengan melaksanakan perkara-perkara berikut :
 - 2.11.1 Mengetahui dan memahami dengan jelas aktiviti teras KHSB.
 - 2.11.2 Mengetahui, memahami dan mempraktikkan ketelitian, kemahiran dan ketekunan (*care, skill and diligence*) dalam memberi nasihat, pendapat dan pandangan serta membuat keputusan.
 - 2.11.3 Mengguna pakai antara lainnya Garis Panduan dan Peraturan Yang Berkaitan KHSB seperti di **Lampiran 7-2**, disamping perlu sentiasa membaca, memahami dan melengkapkan diri dengan maklumat terkini berkaitan perkembangan industri di mana syarikat beroperasi serta sebarang perubahan dalam garis panduan atau perundangan yang berkaitan.
 - 2.11.4 Memperkasakan diri dengan menghadiri latihan dan kursus dari semasa ke semasa serta melengkapkan diri dengan maklumat terkini bagi memantapkan peranannya sebagai Ahli Lembaga Pengarah.
 - 2.11.5 Membuat pengisytiharan sekiranya terdapat kepentingan dalam KHSB atau syarikat milikan KHSB atau perolehan/cadangan projek sama ada kepunyaan sendiri atau anggota keluarga seperti yang ditakrifkan dalam Akta Syarikat 2016. Sekiranya wujud percanggahan kepentingan (*conflict of interest*) dalam sesebuah projek/perolehan maka Ahli Lembaga Pengarah perlu mengecualikan diri (*abstain*) daripada menyertai perbincangan dan pengundian mengenai perkara tersebut.
 - 2.11.6 Melindungi maklumat yang dikategorikan sebagai rahsia dan sulit (*trade secret*) daripada didedahkan kepada umum, khususnya yang boleh memberi kesan kepada nilai KHSB, mempengaruhi keputusan KHSB atau KHSB mempunyai kepentingan yang sah.
 - 2.11.7 Tidak menyalah guna kuasa, hak dan harta yang telah dipertanggungjawabkan kepada Ahli Lembaga Pengarah dan perlu sentiasa mengikut peraturan serta kelayakan sebagai Ahli Lembaga Pengarah dan perlu sentiasa mengikut peraturan serta kelayakan yang ditetapkan.

- 2.11.8 Ahli Lembaga Pengarah juga dilarang daripada menyalah guna sebarang maklumat yang diperolehi semasa memegang jawatan sebagai Ahli Lembaga Pengarah serta ditegah daripada melakukan perkara yang mungkin menjejaskan kepentingan Syarikat.
- 2.11.9 Memastikan KHSB mematuhi dasar tadbir urus korporat seperti yang digariskan di Bahagian 3 Piagam ini.
- 2.11.10 Memastikan KHSB dan syarikat milikan KHSB mendapatkan kelulusan/penerimaan/pengesahan ke atas perkara-perkara yang memerlukan pertimbangan Pemegang Saham berdasarkan kepada obligasi yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Perlembagaan Syarikat, Pekeliling-pekelling Perbendaharaan Kerajaan Negeri, Keputusan Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri ("MMKN") dan Polisi Perkara Berkepentingan Pemegang Saham.
- 2.11.11 Jika terdapat percanggahan kepentingan (*conflict of interest*) di antara kepentingan Syarikat dan/atau MBI/Kerajaan Negeri sama ada sebagai pemegang saham atau sebagai pembuat dasar negeri, Ahli Lembaga Pengarah berkenaan perlu menggunakan budi bicara untuk menyampaikan pendirian MBI/Kerajaan Negeri.
- 2.11.12 Jika terdapat sebarang tanda penyelewengan termasuk amalan memanipulasi akaun dan penyalahgunaan kuasa, perkara tersebut perlu dibawa kepada perhatian mesyuarat Lembaga Pengarah untuk tindakan terhadap Pengurusan serta dilaporkan kepada MBI dengan segera, sekiranya perlu.
- 2.11.13 Memastikan mekanisme kawalan diwujudkan di KHSB dan syarikat milikan KHSB yang menerima bantuan kewangan daripada MBI dan/atau Kerajaan Negeri (seperti geran, subsidi, pinjaman, jaminan dan lain-lain), agar penggunaannya mengikut tujuan penyaluran yang diluluskan, memantau pengeluaran dan pematuhan jadual bayaran balik serta melaporkan kepada MBI sekiranya terdapat sebarang ketidakpatuhan.
- 2.11.14 Meletak jawatan sebagai Ahli Lembaga Pengarah KHSB dan/atau syarikat milikan KHSB apabila individu berkenaan bersara atau tamat kontrak perkhidmatan atau meletakkan jawatan sedia ada.
- 2.11.15 Meletak jawatan sebagai Ahli Lembaga Pengarah KHSB dan/atau syarikat milikan KHSB apabila disabitkan kesalahan dan/atau dijatuhkan hukuman terhadap kesalahan dan/atau salah laku.

- 2.11.16 Ahli Lembaga Pengarah KHSB hilang kelayakan sebagai Ahli Lembaga Pengarah sekiranya :
- (a) bankrap yang belum dilepaskan;
 - (b) telah disabitkan atas suatu kesalahan yang berhubungan dengan penganjuran, pembentukan atau pengurusan suatu perbadanan;
 - (c) telah disabitkan atas suatu kesalahan yang berhubungan dengan sogokan, *fraud* atau kecurangan;
 - (d) telah disabitkan atas suatu kesalahan dibawah Seksyen 213, 217, 218, dan 539; atau
 - (e) telah dihilangkan kelayakan oleh Mahkamah dibawah Seksyen 199.

*Seksyen 198
Akta Syarikat
2016*

2.12 Peranan, Tugas dan Tanggungjawab Ketua Pegawai Eksekutif KHSB

Peranan, tugas dan tanggungjawab KPE dirujuk kepada Terma dan Syarat Perkhidmatan KPE seperti yang telah ditetapkan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah KHSB.

2.13 Peranan, Tugas dan Tanggungjawab Setiausaha Syarikat

*Klausa 124,
Perlembagaan
Syarikat*

- 2.13.1 Menasihati Lembaga Pengarah berkenaan hal-hal tadbir urus.
- 2.13.2 Setiausaha Syarikat, melalui Pengerusi, memainkan peranan penting dalam tadbir urus yang baik dengan membantu Lembaga Pengarah dan jawatankuasa berfungsi dengan efektif, selaras dengan terma rujukan dan amalan terbaik.
- 2.13.3 Menguruskan logistik semua mesyuarat Lembaga Pengarah dan jawatankuasa, menghadiri serta mencatat minit semua mesyuarat Lembaga Pengarah dan jawatankuasa serta memudahkan komunikasi Ahli Lembaga Pengarah.
- 2.13.4 Menasihati Ahli Lembaga Pengarah mengenai peranan dan tanggungjawab.
- 2.13.5 Mengendalikan program orientasi Ahli Lembaga Pengarah baharu dan membantu dalam pembangunan serta latihan Ahli Lembaga Pengarah.
- 2.13.6 Menasihati Ahli Lembaga Pengarah mengenai penzahiran korporat dan pematuhan terhadap undang-undang berkaitan.
- 2.13.7 Menguruskan proses-proses berkaitan mesyuarat Lembaga Pengarah termasuk penyediaan dan pengedaran DCR.
- 2.13.8 Memantau perkembangan tadbir urus korporat dan membantu Lembaga Pengarah dalam melaksanakan amalan tadbir urus untuk memenuhi keperluan Lembaga Pengarah dan jangkaan pihak berkepentingan/pemegang taruh.

*Amalan 1.4,
MCCG*

- 2.13.9 Setiausaha Syarikat yang berkelayakan seharusnya memiliki pengetahuan dan pengalaman untuk melaksanakan tugasnya. Pengetahuan tersebut merangkumi perihal undang-undang syarikat dan sekuriti, kewangan, tadbir urus, kesetiausahaan syarikat dan pematuhan lain seperti penyenaiaan. Setiausaha Syarikat perlu mengikuti pembangunan profesional secara berterusan.
- 2.13.10 Untuk memudahkan perbincangan mesyuarat Lembaga Pengarah, Pengerusi dan Setiausaha Syarikat perlu memastikan agar semua Ahli Lembaga Pengarah diberi maklumat dan masa yang mencukupi untuk membuat persediaan bagi mesyuarat tersebut. Dokumen-dokumen perlu diedarkan kepada Ahli Lembaga Pengarah sekurang-kurang dalam tempoh masa tiga (3) hari sebelum tarikh mesyuarat.
- 2.13.11 Semua Ahli Lembaga Pengarah perlu memastikan minit mesyuarat menyatakan dengan tepat segala perbincangan dan keputusan Lembaga Pengarah, termasuk sebarang perbezaan pandangan serta pengecualian mana-mana Ahli Lembaga Pengarah dalam perbincangan dan pengundian terhadap sesuatu perkara yang berkepentingan.

*Amalan 1.4,
MCCG*

BAHAGIAN 3.0 : DASAR SEMASA YANG TERPAKAI DI PERINGKAT MBI DAN SYARIKAT MILIKAN MBI

Pelantikan/Pelantikan Semula Serta Penetapan Terma dan Syarat Perkhidmatan Pengerusi dan Ahli Lembaga Pengarah

*Klausu 98,
Perlembagaan
Syarikat*

- 3.1 Perkara berkaitan pelantikan dan pelantikan semula Pengerusi serta Ahli Lembaga Pengarah di syarikat milikan MBI perlu mendapat kelulusan daripada Lembaga Pengarah MBI.
- 3.2 Ahli Lembaga Pengarah syarikat milikan MBI perlu mengenal pasti dan mengesyorkan kepada MBI sekiranya terdapat calon yang berkelayakan untuk dilantik sebagai Pengerusi atau Ahli Lembaga Pengarah.
- 3.3 Syarikat milikan MBI perlu mendapatkan kelulusan daripada Lembaga Pengarah MBI terhadap perkara-perkara berikut :
- 3.3.1 Pemberian manfaat imbuhan kepada Ahli Lembaga Pengarah MBI dan syarikat milikan MBI termasuk sebarang pindaan dan/atau cadangan penambahbaikan mana-mana manfaat yang telah diluluskan.
- 3.3.2 Pemberian sebarang bentuk insentif kewangan (tidak termasuk kemudahan yang secara umum turut disediakan kepada pihak pengurusan seperti elaun telefon bimbit, *small electronic gadget*) dan bukan kewangan termasuk honorarium/saguhati/ex-gratia/faedah percutian kepada mana-mana Ahli Lembaga Pengarah dan/atau Lembaga Pengarah secara kolektif.
- 3.4 Tempoh perkhidmatan maksimum bagi setiap Pengerusi dan Ahli Lembaga Pengarah adalah sepertimana yang diperuntukkan oleh Pekeliling Kerajaan Negeri atau MBI.

- 3.5 Tempoh perkhidmatan Ahli Lembaga Pengarah yang mewakili Kerajaan Negeri dalam syarikat milikan MBI berdasarkan kepada jawatannya dalam Kerajaan Negeri adalah selama tempoh Ahli Lembaga Pengarah tersebut memegang jawatan tersebut dalam Kerajaan Negeri atau sekiranya terdapat arahan daripada Lembaga Pengarah MBI.
- 3.6 Tempoh perkhidmatan seseorang Ahli Lembaga Pengarah Bebas adalah tidak melebihi had tempoh kumulatif sembilan (9) tahun. Selepas tamat tempoh sembilan (9) tahun, seseorang Ahli Lembaga Pengarah Bebas boleh terus berkhidmat dalam komposisi Ahli Lembaga Pengarah sebagai Ahli Lembaga Pengarah Bukan Bebas, sekiranya khidmatnya masih diperlukan.
- 3.7 Sekiranya Lembaga Pengarah bercadang untuk mengekalkan seseorang Ahli Lembaga Pengarah Bebas selepas tempoh sembilan (9) tahun berakhir, ia hendaklah memberi alasan yang kukuh dan mendapatkan kelulusan daripada Kerajaan Negeri dan/atau MBI dan/atau Pemegang Saham.

Pelantikan/Pelantikan Semula Serta Penetapan Terma dan Syarat Perkhidmatan Pengarah Urusan (“PU”)/KPE/Penjawat Utama Syarikat (C-Level)

- 3.8 Perkara berkaitan pelantikan, pelantikan semula, penetapan terma dan syarat perkhidmatan PU/KPE/Penjawat Utama (C-Level) syarikat milikan MBI perlu mendapatkan kelulusan daripada MBI.
- 3.9 Lembaga Pengarah syarikat milikan MBI perlu mengenal pasti dan mengesyorkan kepada MBI calon yang berkelayakan untuk mengisi jawatan PU/KPE/Penjawat Utama (C-Level).
- 3.10 Syarikat milikan MBI perlu mendapatkan kelulusan MBI terhadap perkara-perkara berikut :
 - 3.10.1 Penetapan dan pindaan terhadap atas terma dan syarat perkhidmatan.
 - 3.10.2 Pencalonan Ahli Lembaga Pengarah dalam syarikat bukan subsidiari atau syarikat bersekutu.
 - 3.10.3 Kenaikan gaji tahunan.
 - 3.10.4 Pembayaran bonus.
- 3.11 Lembaga Pengarah perlu menilai dan memperakukan prestasi perkhidmatan PU/KPE setiap akhir tahun kewangan syarikat. Penilaian prestasi perlu dibuat berdasarkan kepada KPI yang telah ditetapkan oleh Lembaga Pengarah pada awal tahun kewangan. Laporan tersebut perlu dikemukakan kepada MBI oleh Pengerusi Lembaga Pengarah syarikat-syarikat milikan MBI dalam tempoh sebulan selepas tahun kewangan berakhir.
- 3.12 Tempoh perkhidmatan PU/KPE/Penjawat Utama (C-Level) bagi setiap kontrak perkhidmatan perlu dirujuk kepada MBI dan pelantikan semula boleh dipertimbangkan tertakluk kepada kelulusan MBI.

Dividen

- 3.13 KHSB mengguna pakai dan mengamalkan dasar dividen seperti mana yang digariskan dalam Polisi Dividen MBI.

Bayaran Bonus/Insentif

- 3.14 Lembaga Pengarah perlu memastikan Pengurusan menyediakan polisi pembayaran bonus kepada kakitangan masing-masing dan memperakukan cadangan *bonus pool* tahunan untuk pertimbangan dan kelulusan MBI. Pertimbangan bayaran bonus adalah sebagai motivasi dan mempertingkatkan semangat bekerja untuk mencapai prestasi lebih tinggi.

Penentuan Skala Gaji dan Elaun Tenaga Kerja Syarikat

- 3.15 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 PU/KPE/Penjawat Utama (*C-Level*) yang telah ditetapkan oleh MBI kecuali bagi kepakaran khusus atau kepakaran yang sukar diperolehi dalam pasaran.
- 3.16 Bagi urusan berkaitan skala gaji, cadangan hendaklah diperakui dan dipersetujui oleh Lembaga Pengarah syarikat milikan MBI berdasarkan kepada garis panduan yang dikeluarkan oleh MBI.
- 3.17 Kenaikan gaji tahunan untuk kakitangan boleh diputuskan oleh Lembaga Pengarah dengan mengambil kira amalan industri, kadar inflasi, prestasi kerja dan lain-lain.

Prosedur Perolehan

- 3.18 Lembaga Pengarah dan Pengurusan KHSB adalah bertanggungjawab sepenuhnya ke atas pengurusan perolehan KHSB dan syarikat milikan KHSB. Garis Panduan Perolehan diguna pakai dalam pengendalian urusan berkaitan perolehan bagi memastikan pengurusan perolehan dibuat secara telus, adil dan teratur.
- 3.19 Garis Panduan Perolehan ini perlu disemak dan dikaji semula dari semasa ke semasa atau sekurang-kurangnya setiap lima (5) tahun. Rujukan kepada garis-garis panduan pemerolehan kerajaan dan syarikat yang terpakai di dalam dan luar negara boleh dijadikan sebagai garis panduan.
- 3.20 Sesalinan Garis Panduan Perolehan hendaklah dikemukakan kepada MBI sebagai rujukan.

Petunjuk Prestasi Utama (*Key Performance Indicators* atau “KPI”)

- 3.20 Lembaga Pengarah perlu memastikan Pengurusan di peringkat KHSB dan syarikat milikan KHSB menetapkan KPI masing-masing berdasarkan kepada elemen yang sesuai dengan mandat dan operasi syarikat milikan MBI seperti berikut :
- 3.20.1 Petunjuk prestasi kewangan (contohnya : sasaran pendapatan, inisiatif pengurusan kos operasi dan sebagainya).

- 3.20.2 Petunjuk prestasi bukan kewangan (contohnya : sasaran tahap perkhidmatan, pematuhan standard, kajian kepuasan pelanggan dan sebagainya).
- 3.20.3 Menetapkan wajaran yang bersesuaian bagi setiap petunjuk berdasarkan kepada perniagaan teras syarikat.
- 3.21 Penetapan KPI bagi tahun kewangan berikutnya perlu dimuktamadkan oleh Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB selewat-lewatnya sebelum tahun kewangan semasa berakhir dan dikemukakan untuk makluman MBI.

Laporan Pengurusan dan Laporan Kewangan Syarikat

- 3.22 KHSB dan syarikat milikan KHSB hendaklah mengemukakan pada suku ke-empat setiap tahun kewangan perkara-perkara seperti berikut :
 - 3.22.1 Perancangan perniagaan dan bajet tahunan.
 - 3.22.2 Unjuran kewangan berdasarkan kepada perancangan perniagaan.
 - 3.22.3 Unjuran bayaran dividen.
- 3.23 Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB perlu memastikan sesalinan Laporan Pengurusan dan Laporan Kewangan Syarikat (Akaun Pengurusan) dikemukakan kepada MBI selewat-lewatnya selepas tempoh tahun kewangan berakhir.
- 3.24 Sekiranya KHSB dan syarikat milikan KHSB mengalami kerugian atau kemerosotan dalam keuntungan/hasil, perkara tersebut perlu dibincangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB dan penjelasan serta kaedah mengatasinya perlu diperolehi daripada Pengurusan dan dilaporkan kepada MBI dari semasa ke semasa.
- 3.25 Sekiranya kedudukan kewangan KHSB dan syarikat milikan KHSB terus merosot, Lembaga Pengarah perlu mengambil inisiatif supaya kajian terperinci dan menyeluruh dilaksanakan melalui pengauditan khusus.

Penstrukturan Organisasi dan Penstrukturan Kewangan Syarikat milikan MBI

- 3.26 Penstrukturan semula organisasi dan/atau inisiatif penstrukturan kewangan KHSB dan syarikat milikan KHSB perlu dibentangkan untuk kelulusan Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB dan dikemukakan untuk kelulusan MBI tertakluk kepada Polisi Berkepentingan Pemegang Saham.

Perjalanan ke Luar Negara

- 3.27 Semua perjalanan ke luar negara oleh Pengurusan KHSB perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah KHSB sebelum sesuatu perjalanan dibuat. Lembaga Pengarah bertanggungjawab untuk memastikan lawatan atau urusan perjalanan ke luar negara benar-benar menyumbang kepada peningkatan hasil dan produktiviti ke arah pencapaian sasaran aktiviti perniagaan KHSB dan syarikat milikan KHSB.
- 3.28 Klausula 3.27 adalah tidak terpakai sekiranya perjalanan ke luar negara

adalah untuk sebab-sebab persendirian dan tidak menggunakan sebarang dana atau perbelanjaan yang dikeluarkan oleh MBI atau mana-mana syarikat milikan MBI.

Penubuhan Syarikat Milikan MBI dan Anak Syarikat

- 3.29 Sebarang cadangan penubuhan syarikat yang akan menjadi milik KHSB perlu dikemukakan kepada MBI untuk pertimbangan dan kelulusan.
- 3.30 Anak-anak syarikat perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah Syarikat Induk bagi perkara-perkara berikut :
 - 3.30.1 Perkara dasar termasuk pelantikan Lembaga Pengarah, dasar perolehan, dasar pelaburan, struktur gaji, terma dan syarat perkhidmatan kakitangan, DOA/FAL, hala tuju syarikat (*business model*, KPI dan sebagainya).
 - 3.30.2 Sebarang cadangan pelaburan atau pelupusan aset perlu selaras dengan peruntukan di bawah Akta Syarikat 2016.
 - 3.30.3 Kadar bayaran elaun dan imbuhan kepada Ahli Lembaga Pengarah di peringkat syarikat milikan MBI perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah MBI.
 - 3.30.4 Pemberian sebarang bentuk insentif kewangan (tidak termasuk kemudahan secara umum yang turut disediakan kepada Pengurusan) dan bukan kewangan termasuk honorarium/sagu hati/ex-gratia/faedah percutian kepada mana-mana Ahli Lembaga Pengarah dan/atau Lembaga Pengarah secara kolektif, dalam syarikat milikan MBI dengan pegangan saham 50% dan ke atas, perlu mendapat kelulusan daripada MBI.
- 3.31 Elaun KPE Syarikat Induk yang menganggotai komposisi Lembaga Pengarah syarikat-syarikat dibawah Kumpulan Syarikatnya akan ditentukan oleh Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah MBI.
- 3.32 Lembaga Pengarah Syarikat Induk harus memastikan laporan prestasi syarikat-syarikat di bawah Kumpulan Syarikatnya dibentangkan dari semasa ke semasa dalam mesyuarat Lembaga Pengarah Syarikat Induk bagi tujuan pemantauan.

BAHAGIAN 4.0 : LAPORAN DAN PRESTASI

- 4.1 Sekiranya terdapat isu berkaitan Kerajaan Negeri yang perlu dilaporkan, contohnya isu kewangan seperti geran dan subsidi, pengecualian daripada undang-undang atau peraturan, individu yang dilantik sebagai Ahli Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB perlu mengemukakan laporan ringkas kepada Pengurusan MBI.
- 4.2 Perkara yang perlu dikemukakan dalam Laporan Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB adalah seperti berikut :
 - 4.2.1 Agenda (bersama lampiran agenda mesyuarat).

- 4.2.2 Isu penting (latar belakang, kedudukan semasa dan tindakan yang sedang/telah diambil oleh Pengurusan KHSB dan syarikat milikan KHSB.
- 4.2.3 Implikasi isu terhadap KHSB dan syarikat milikan KHSB, MBI/Kerajaan Negeri atau pihak berkepentingan/pemegang taruh (*stakeholders*).
- 4.2.4 Tindakan susulan oleh Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB, MBI/Kerajaan Negeri dan pihak berkepentingan/pemegang taruh, sekiranya perlu.

Penilaian Prestasi Ahli Lembaga Pengarah

- 4.3 Bagi menilai prestasi dan keberkesanan komposisi Ahli Lembaga Pengarah secara menyeluruh, penilaian prestasi Ahli Lembaga Pengarah secara individu (*peer rating*) termasuk Pengerusi dan penilaian prestasi secara kolektif perlu dilaksanakan sekali setiap tahun serta akan digunakan sebagai asas pelanjutan tempoh keahlian Ahli Lembaga Pengarah tersebut.
- 4.4 Setiap Ahli Lembaga Pengarah perlu mengisi dua borang penilaian prestasi pada setiap awal tahun iaitu **Borang Penilaian Rakan Ahli Lembaga Pengarah (“Peer Evaluation”)** dan **Borang Penilaian Ahli Lembaga Pengarah Secara Kolektif (“Collective Board Assessment”)** seperti di **Lampiran 7-3**. Borang-borang penilaian yang telah lengkap perlu dikembalikan kepada Setiausaha Syarikat.
- 4.5 Sekiranya perlu, penilaian Ahli Lembaga Pengarah secara berkala akan dibantu oleh pihak profesional, berpengalaman dan bebas bagi memberi objektif kepada penilaian dengan memberikan perspektif yang tidak berat sebelah mengenai prestasi Ahli Lembaga Pengarah serta keupayaannya untuk menyumbang secara efektif kepada Lembaga Pengarah. Sekiranya penilaian Ahli Lembaga Pengarah dilaksanakan oleh pihak ketiga yang bebas, Ahli Lembaga Pengarah harus dimaklumkan identiti pihak ketiga tersebut.

BAHAGIAN 5.0 : PROSIDING

Prosiding Lembaga Pengarah adalah seperti yang ditetapkan oleh Perlembagaan Syarikat dan Akta Syarikat 2016 dan tidak terhad kepada perkara-perkara berikut :

5.1 Komposisi dan Keahlian

- 5.1.1 Komposisi Ahli Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB pada setiap masa perlu mematuhi Tataujud dan Tataurus (“*Memorandum and Articles of Association*” atau “M&A”) atau Perlembagaan (*Constitution*) dan Akta Syarikat 2016.
- 5.1.2 Perubahan komposisi dan keahlian Ahli Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB perlu mendapat kelulusan daripada Lembaga Pengarah KHSB dan persetujuan daripada MBI.

Klausa 85,
Perlembagaan
Syarikat

5.2 **Pengerusi**

5.2.1 Pengerusi Lembaga Pengarah KHSB akan mempengerusikan setiap mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB.

5.3 **Setiausaha Syarikat KHSB**

5.3.1 Setiausaha Syarikat KHSB dan/atau wakilnya adalah Setiausaha mesyuarat Lembaga Pengarah.

5.4 **Kekerapan Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah**

5.4.1 Mesyuarat Lembaga Pengarah perlu diadakan sekurang-kurangnya empat (4) kali dalam setahun atau lebih kerap, sekiranya diperlukan oleh Lembaga Pengarah.

5.4.2 Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB boleh mengundang mana-mana Pengurusan Kanan syarikat, kakitangan, jururunding dan ahli-ahli profesional lain untuk menghadiri mesyuarat Lembaga Pengarah.

5.5 **Notis, Agenda dan Edaran Kertas Ahli Lembaga Pengarah**

5.5.1 Lembaga Pengarah atau Setiausaha Syarikat sekiranya diminta oleh seorang Ahli Lembaga Pengarah, boleh mengadakan mesyuarat Lembaga Pengarah dengan memberikan notis mengikut perenggan 5.5.2.

5.5.2 Notis mesyuarat Lembaga Pengarah perlu dihantar kepada setiap Ahli Lembaga Pengarah yang berada di Malaysia, dan notis tersebut perlu mengandungi tarikh, masa dan tempat mesyuarat serta perkara yang akan dibincangkan.

5.5.3 Suatu ketidakteraturan (*irregularities*)/tidak mengikut perenggan 5.5.2 dalam notis mesyuarat boleh diketepikan (*waive*) sekiranya semua Ahli Lembaga Pengarah yang berhak menerima notis mesyuarat tersebut menghadiri mesyuarat tanpa bantahan terhadap ketidakteraturan (*irregularities*) tersebut.

5.5.4 Melainkan sekiranya dipersetujui oleh semua Ahli Lembaga Pengarah, notis, agenda dan kertas mesyuarat perlu diedarkan kepada semua Ahli Lembaga Pengarah dan mana-mana individu yang dijemput menghadiri mesyuarat, sekiranya ada, sekurang-kurangnya dalam tempoh masa tiga (3) hari sebelum tarikh mesyuarat.

5.5.5 Notis mesyuarat Lembaga Pengarah perlu secara bertulis dan akan diedarkan kepada Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB sama ada :

(i) dalam bentuk salinan;

(ii) dalam bentuk elektronik; dan

(iii) sebahagian dalam bentuk salinan dan sebahagian lagi dalam bentuk elektronik.

5.5.6 Notis mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah :

- (i) yang diberikan dalam bentuk salinan perlu dihantar kepada mana-mana Ahli Lembaga Pengarah sama ada secara serahan tangan atau melalui pos ke alamat yang diberikan oleh Ahli Lembaga Pengarah kepada KHSB untuk tujuan tersebut; atau
- (ii) yang diberikan dalam bentuk elektronik perlu dihantar ke alamat elektronik atau e-mel yang diberikan oleh Ahli Lembaga Pengarah kepada KHSB untuk tujuan tersebut.

5.6 **Kaedah Mengadakan Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah**

5.6.1 Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah boleh diadakan sama ada :

Klausa 105,
Perlembagaan
Syarikat

- (i) oleh suatu bilangan Ahli Lembaga Pengarah yang menjadi kuorum, yang berhimpun bersama di tempat, pada tarikh dan masa yang ditetapkan bagi mesyuarat tersebut; atau
- (ii) melalui audio, atau audio dan visual, yang melalui komunikasi tersebut semua Ahli Lembaga Pengarah yang menyertai dan membentuk kuorum boleh mendengar antara satu sama lain secara serentak sepanjang mesyuarat :
 - (a) Seorang Ahli Lembaga Pengarah dianggap menghadiri mesyuarat sekiranya beliau mengambil bahagian melalui alat telekomunikasi dan semua Ahli Lembaga Pengarah dapat saling mendengar dan mengenali suara masing-masing, dan untuk tujuan ini, penyertaan Ahli Lembaga Pengarah tersebut merupakan bukti kehadiran *prima facie*. Untuk tujuan rekod kehadiran, Setiausaha mesyuarat perlu menandakan pada senarai kehadiran bahawa Ahli Lembaga Pengarah tersebut hadir dan mengambil bahagian melalui alat telekomunikasi mereka;
 - (b) Seorang Ahli Lembaga Pengarah tidak boleh meninggalkan mesyuarat dengan memutuskan talian alat telekomunikasi melainkan setelah mendapat persetujuan daripada Pengerusi mesyuarat terlebih dahulu;

Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah dianggap telah diadakan dengan teratur walaupun terdapat gangguan terhadap komunikasi audio, atau audio dan visual semasa mesyuarat sedang diadakan dengan syarat tiada sebarang keputusan mesyuarat dibuat pada masa gangguan tersebut. Sekiranya talian komunikasi terputus dan sama sekali tidak dapat dihubungkan semula, mesyuarat perlu ditangguhkan; dan

- (c) Minit mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah melalui alat telekomunikasi akan menjadi bukti yang mencukupi mengenai prosiding mesyuarat sekiranya diperakui sah oleh Pengerusi mesyuarat.

5.7 Kuorum

- 5.7.1 Kuorum bagi mesyuarat Lembaga Pengarah adalah dua (2) Ahli Lembaga Pengarah.

Klausa 106,
Perlembagaan
Syarikat

5.8 Undian

- 5.8.1 Setiap Ahli Lembaga Pengarah mempunyai satu (1) undi.
- 5.8.2 Pengerusi Lembaga Pengarah mempunyai undi pemutus (*casting vote*).
- 5.8.3 Seorang Ahli Lembaga Pengarah yang hadir pada mesyuarat dianggap bersetuju dengan, dan mengundi menyokong, resolusi Lembaga Pengarah melainkan sekiranya beliau menyatakan ketidaksetujuan secara nyata atau mengundi untuk membantah terhadap ketetapan itu dalam mesyuarat tersebut.

5.9 Minit Mesyuarat

- 5.9.1 Setiausaha Syarikat KHSB dan/atau wakilnya perlu memastikan minit mesyuarat Lembaga Pengarah KHSB disimpan.

5.10 Resolusi Ketetapan Pekeliling Pengarah

- 5.10.1 Resolusi Ketetapan Pekeliling Pengarah ("Resolusi"), yang ditandatangani atau dipersetujui oleh kesemua Ahli Lembaga Pengarah yang berhak untuk menerima notis mesyuarat, adalah sah dan mempunyai kesan seolah-olah Resolusi tersebut diluluskan dalam suatu mesyuarat Lembaga Pengarah yang diadakan dengan sewajarnya.
- 5.10.2 Mana-mana Resolusi boleh mengandungi beberapa bentuk dokumen (disediakan dan diedarkan melalui faksimili, teleks, telegram, e-mel atau alat telekomunikasi lain seumpamanya) dan setiap dokumen perlu ditandatangani atau dipersetujui oleh Pengerusi dan majoriti Ahli Lembaga Pengarah.
- 5.10.3 Resolusi akan dianggap telah ditandatangani atau dipersetujui oleh Ahli Lembaga Pengarah sekiranya Ahli Lembaga Pengarah menyatakan persetujuannya melalui surat (atau dengan cara bertulis yang lain) yang telah ditandatangani dan menghantar dokumen tersebut dengan menggunakan faksimili, teleks atau telegram atau e-mel atau alat telekomunikasi lain seumpamanya. Mana-mana dokumen tersebut yang ditandatangani secara digital atau elektronik dan dihantar melalui mana-mana alat teknologi adalah memadai dan boleh diterima.
- 5.10.4 Salinan asal bagi Resolusi tersebut perlu difailkan dalam buku minit prosiding Ahli Lembaga Pengarah.

5.11 Jawatankuasa Lembaga Pengarah

- 5.11.1 Lembaga Pengarah boleh mewakili mana-mana kuasanya kepada Jawatankuasa yang terdiri daripada mana-mana ahlinya atau sebagaimana yang ditentukan sesuai oleh Lembaga Pengarah dan mana-mana Jawatankuasa yang ditubuhkan sedemikian perlu dalam menjalankan kuasa yang diwakilkan sedemikian mematuhi apa-apa terma atau syarat yang dikenakan ke atasnya oleh Lembaga Pengarah.
- 5.11.2 Suatu Jawatankuasa boleh memilih seorang Pengerusi bagi mesyuaratnya dan boleh menentukan tatacaranya sendiri.
- 5.11.3 Apa-apa persoalan yang berbangkit dalam mana-mana mesyuarat suatu Jawatankuasa perlu ditentukan oleh suatu majoriti undi ahli yang hadir, dan dalam hal bilangan undi yang sama banyak, Pengerusi perlu mempunyai undi kedua atau undi pemutus ("*second vote*" or "*casting vote*").

Klausa 113,
Perlembagaan
Syarikat

5.12 Pindaan kepada Piagam Lembaga Pengarah

- 5.12.1 Sebarang pindaan terhadap Piagam ini perlu mendapat kelulusan daripada Lembaga Pengarah.
- 5.12.2 Sebarang pindaan yang telah mendapat kelulusan daripada Lembaga Pengarah akan menjadi sebahagian daripada Piagam ini.

BAHAGIAN 6.0 : PENUTUP

- 6.1 Piagam ini perlu dipatuhi oleh semua individu yang dilantik sebagai Ahli Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB.
- 6.2 Pematuhan dan pemakaian Piagam ini adalah bagi memastikan tadbir urus Lembaga Pengarah yang lebih efektif serta meningkatkan kecekapan dan keberkesanan Lembaga Pengarah KHSB dan syarikat milikan KHSB.
- 6.3 Semua perkara yang memerlukan kelulusan MBI dan sebarang laporan berkaitan yang perlu dikemukakan kepada MBI boleh dialamatkan kepada :

Ketua Pegawai Eksekutif
MENTERI BESAR SELANGOR (PEMERBADANAN)
Tingkat 23, Bangunan Darul Ehsan
Jalan Indah, Seksyen 14
40000 Shah Alam
Selangor Darul Ehsan
Tel: +603-5513 8898
Fax: +603-5510 0759

- 6.4 Piagam ini akan dikemaskini dari semasa ke semasa mengikut kesesuaian dan keperluan KHSB dan syarikat milikan KHSB dan juga berdasarkan kepada tadbir urus korporat yang ditetapkan di peringkat Kumpulan MBI. Sebarang penambahbaikan dan pindaan ke atas Piagam ini perlu dimaklumkan dan disyorkan ke peringkat MBI untuk kelulusan.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 7-1 : GARIS PANDUAN PELANTIKAN PENERUSI, AHLI LEMBAGA PENGARAH DAN KETUA PEGAWAI EKSEKUTIF KHSB

GARIS PANDUAN PELANTIKAN INI ADALAH TERTAKLUK KEPADA PERUBAHAN DARI SEMASA KE SEMASA MENGIKUT KESESUAIAN, SEKIRANYA PERLU.

Kriteria	Pengerusi	Ahli Lembaga Pengarah	PENGARAH URUSAN/KETUA PEGAWAI EKSEKUTIF
Kelayakan Pendidikan	Sekurang-kurangnya Ijazah Sarjana Muda atau lain-lain kelayakan yang setaraf dengannya di dalam apa-apa bidang.	Sekurang-kurangnya Ijazah Sarjana Muda atau lain-lain kelayakan yang setaraf dengannya di dalam apa-apa bidang.	Sekurang-kurangnya pendidikan tertiar/ kelayakan profesional atau lain-lain kelayakan yang setaraf dengannya.
Pengalaman	Mempunyai pengalaman berkhidmat di dalam industri dan bidang yang berkaitan atau bidang perakaunan/ perundangan/ kewangan.	Mempunyai pengalaman berkhidmat di dalam industri dan bidang yang berkaitan atau bidang perakaunan/ perundangan/ kewangan.	Mempunyai pengalaman (kecuali industri baharu dalam Negara) di dalam Industri dan bidang yang berkaitan.
Kepakaran	Sekurang-kurangnya telah memegang jawatan tinggi dalam sebuah organisasi awam atau swasta.	Pernah memegang jawatan penting dalam sesebuah organisasi awam atau swasta.	Pernah memegang jawatan tinggi/kanan dalam organisasi awam atau swasta.
Tapisan Keutuhan		Tapisan keutuhan akan dijalankan oleh pihak Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia ("SPRM") sebagai salah satu prosedur (<i>requirement</i>) bagi calon yang telah dilantik untuk mempertingkatkan integriti syarikat.	

LAMPIRAN 7-2 : GARIS PANDUAN AKTA DAN PERATURAN BERKAITAN KHSB

GARIS PANDUAN AKTA DAN PERATURAN INI ADALAH TERTAKLUK KEPADA PERUBAHAN DARI SEMASA KE SEMASA MENGIKUT KESESUAIAN, SEKIRANYA PERLU

1. Akta Syarikat 2016.
2. Kanun Tanah Negara.
3. Akta Strata 1985.
4. Akta Persaingan 2010.
5. Akta Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia 2009.
6. Akta Kerja 1955.
7. Akta Pemajuan Perumahan (Kawalan Dan Pelesenan) 1966 (Di Semak - 1973).
8. Akta Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia 1994.
9. *Whistleblower Protection Act 2010.*
10. *Anti-Money Laundering and Anti-Terrorism Financing Act 2001.*
11. *Malaysian Code on Corporate Governance 2021.*
12. *Organisation for Economic Co-operation and Development ("OECD") Principles of Corporate Governance.*
13. *OECD Guide on Corporate Governance of State-Owned Enterprises.*
14. Lain-lain akta dan peraturan yang relevan bagi bidang perniagaan dan pelaburan yang diperolehi oleh KHSB atau syarikat milikan KHSB.

**LAMPIRAN 7-3 : BORANG PENILAIAN RAKAN AHLI LEMBAGA PENGARAH
(PEER EVALUATION) DAN BORANG PENILAIAN LEMBAGA
PENGARAH SECARA KOLEKTIF (COLLECTIVE BOARD
ASSESSMENT)**

BORANG PENILAIAN AHLI LEMBAGA PENGARAH INI ADALAH TERTAKLUK KEPADA PERUBAHAN DARI SEMASA KE SEMASA MENGIKUT KESESUAIAN, SEKIRANYA PERLU.

DIRECTOR PEER EVALUATION

The rating scale for each statement				
5 = Strongly Agree	4 = Agree	3 = Neutral	2= Disagree	1 = Strongly Disagree

No.		Director													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Contribution to Interaction															
1.	Share 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.	Confronts conflicts and participates in finding a resolution														
Quality of Input															
7.	Provides logical honest opinion on issues presented														
8.	Provides unique insight to issues presented - has valuable skills														
9.	Priorities context of issues to be in line with objectives														
10.	Motivates others to get things done, is decisive and action-oriented														
11.	Provides realism and practical advice to Board deliberations														

12.	Applies analytical and conceptual skills to the decision-making process																		
13.	Communicates persuasively in a clear and non-confrontational manner																		
Understanding of Role																			
14.	Adds value to Board meetings - attends meeting well prepared																		
15.	Takes the initiative to request for more information																		
16.	Ensure that individual contribution is relevant with up-to-date developments																		
17.	Focuses on accomplishing the objectives																		
18.	Assess and link short-term issues to the long-term strategy																		
19.	Ensure performance of financial and human capital, keeping in mind the strategic plan when making investment decisions																		

No.		Director													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Chairman's Role															
20.	Chairman is able to lead the Board effectively - encouraging contribution from all members														
21.	Chairman and CEO have a good working relationship														
22.	Chairman and CEO understand their respective roles														

Please state the names of the Directors numbered above* :

No.	Name	No	Name
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 Director before distribution to each Director to ensure consistency.
- *(ii) Assessment/circulation to ex-Director who served for more than six (6) months in the Year _____ is recommended.

BOARD SELF-EVALUATION QUESTIONNAIRE

Questions should be answered by all Board members. When completed individually the result of Sections A, B and C should be compiled, shared and discussed with 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 Executive Director or CEO.*

A. How Well Has The Board Done Its Job?

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).

No.	Item	Rating				
		1	2	3	4	5
1.	Our organisation has a three to five-year strategic plan that sets out 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 ensures that the organisation 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 organisation's accomplishments and challenges are communicated to members and stakeholders	1	2	3	4	5

B. How Well Has The Board Conducted Itself?

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).

No.	Item	Rating				
		1	2	3	4	5
6.	Board members are aware of what is expected of them	1	2	3	4	5
7.	The agenda of Board meetings are well planned so that we are able to get through all necessary business of the Board	1	2	3	4	5
8.	Written report and pre-reading are distributed to the Board one week in advance of the Board meeting	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 dealt with	1	2	3	4	5
11.	Board members support and stand behind the decisions made at the Board Meetings	1	2	3	4	5
12.	The Board members take responsibility in the recruitment of 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 directors' education and further Board development	1	2	3	4	5

C. Board's Relationship with Executive Director

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).

No.	Item	Rating				
		1	2	3	4	5
15.	There is a clear understanding of where the Board's role ends and the Executive Director's begin	1	2	3	4	5
16.	There is good two-way communication between the Board and the Executive Director	1	2	3	4	5
17.	The Board trusts the judgments of the Executive Director	1	2	3	4	5
18.	The Board provides direction to the Executive Director, where necessary, through setting of new policies or clarifying existing ones	1	2	3	4	5
19.	The Board provides direction to the Executive Director 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 Executive Director	1	2	3	4	5
21.	The Board, or a committee of the Board, has formally evaluated the Executive Director within the past 12 months	1	2	3	4	5
22.	The Board evaluates the Executive Director primarily on the accomplishment of the organisation's strategic goals and priorities, and adherence to policies	1	2	3	4	5
23.	The Board provides feedback to the Executive Director on a regular basis	1	2	3	4	5