



SURUHANJAYA KOPERASI MALAYSIA

GP27: GARIS PANDUAN TADBIR URUS KOPERASI

BAHAGIAN A : PENGENALAN

TUJUAN

Garis panduan ini dikeluarkan di bawah seksyen 86B Akta Koperasi 1993 (Akta) untuk menggariskan prinsip umum dan piawaian minimum serta keperluan khusus tadbir urus untuk rujukan dan amalan koperasi.

LATAR BELAKANG

2. Tadbir urus didefinisikan sebagai proses dan struktur untuk mentadbir dan mengurus perniagaan dan hal ehwal sesuatu entiti bagi meningkatkan kemakmuran perniagaan dan akauntabiliti korporat dengan objektif utamanya untuk mencapai nilai jangka panjang pemilik.

3. Dalam konteks koperasi, tadbir urus merupakan hubungan antara anggota sebagai pemilik perniagaan, pihak pengurusan yang mengendalikan perniagaan dan Lembaga yang menerajui pengurusan bagi pihak pemilik dengan tujuan untuk mencapai matlamat penubuhan koperasi.

4. Perkembangan teknologi maklumat dan komunikasi dalam era transformasi, globalisasi, liberalisasi dan deregularisasi mencabar keutuhan koperasi untuk mengekalkan identiti, konsep dan falsafahnya.
5. Amalan tadbir urus yang berkesan akan memastikan koperasi diurus secara telus dan berhemah yang dilaksanakan melalui keseimbangan aktiviti pengambilan risiko dan kehematan perniagaan. Ini bertujuan untuk memaksimumkan pulangan kepada anggota di samping melindungi kepentingan semua pihak berkepentingan.

PENDEKATAN

6. Panduan ini dirumus berlandaskan konsep tanggungjawab, akauntabiliti dan ketelusan yang tertumpu kepada peranan anggota Lembaga koperasi (ALK) dan pihak pengurusan.
7. Tadbir urus ini mengandungi prinsip berikut:
 - (a) hal ehwal ALK;
 - (b) pengawasan pengurusan;
 - (c) kebertanggungjawaban dan pengauditan; dan
 - (d) ketelusan dan integriti.
8. Garis panduan ini menyenaraikan 15 prinsip umum yang hendaklah dijadikan rujukan dan amalan kepada koperasi dalam usaha mewujudkan sistem tadbir urus yang berkesan. Prinsip-prinsip di bawah adalah piawaian minimum yang hendaklah diamalkan oleh koperasi:

- PRINSIP 1 : Pengamalan Prinsip dan Nilai Koperasi
- PRINSIP 2 : Pentadbiran Lembaga yang Cepak dengan Misi dan Strategi yang Jelas
- PRINSIP 3 : Pengasingan Peranan dan Tanggungjawab Lembaga dan Pengurusan Koperasi yang Seimbang
- PRINSIP 4 : Pelantikan Anggota Lembaga Koperasi Secara Formal dan Telus
- PRINSIP 5 : Pelaksanaan Pelantikan Semula Anggota Lembaga Koperasi
- PRINSIP 6 : Kriteria Minimum Anggota Lembaga Koperasi
- PRINSIP 7 : Pengendalian Mesyuarat Lembaga dan Pengemukaan Maklumat Terkini oleh Pihak Pengurusan
- PRINSIP 8 : Penilaian Rasmi dan Berterusan Terhadap Pentadbiran dan Pihak Pengurusan
- PRINSIP 9 : Penetapan Prosedur Ganjaran yang Formal dan Telus
- PRINSIP 10 : Pendedahan dan Percanggahan Kepentingan
- PRINSIP 11 : Pengauditan yang Mantap Melalui Hubungan Profesional Antara Juruaudit, Lembaga dan Pengurusan
- PRINSIP 12 : Penyampaian Maklumat Melalui Saluran Komunikasi yang Berkesan
- PRINSIP 13 : Pelaksanaan Pengurusan Risiko yang Berkesan
- PRINSIP 14 : Pengendalian Koperasi Secara Telus dan Jelas
- PRINSIP 15 : Penilaian Prestasi Koperasi Melalui Tahap Kepuasan Anggota

BAHAGIAN B : PRINSIP TADBIR URUS, PIAWAIAN MINIMUM DAN KEPERLUAN KHUSUS

PRINSIP 1 : Pengamalan Prinsip dan Nilai Koperasi

9. Sektor koperasi bergerak berlandaskan tujuh prinsip berikut:

- (a) Keanggotaan sukarela dan terbuka (*Voluntary and open membership*);
- (b) Kawalan demokratik oleh anggota (*Democratic member control*);
- (c) Penglibatan ekonomi oleh anggota (*Member economic participation*);
- (d) Autonomi dan kebebasan (*Autonomy and independence*);
- (e) Pendidikan, latihan dan maklumat (*Education, training and information*);
- (f) Kerjasama antara koperasi (*Co-operation among co-operatives*); dan
- (g) Mengambil berat terhadap masyarakat (*Concern for community*).

10. Nilai koperasi pula sangat penting kepada gerakan koperasi untuk membangunkan insan yang beretika dan bermoral dalam masyarakat. Nilai koperasi adalah seperti berikut:

(a) Bantu Diri (*Self-Help*)

Nilai ini merujuk kepada kepercayaan boleh dan akan berusaha untuk mencapai matlamat hidup. Dalam konteks koperasi, mesti bekerjasama untuk lebih berjaya dan boleh mempengaruhi pasaran.

(b) Tanggungjawab Diri (*Self-Responsibility*)

Nilai tanggungjawab diri merujuk kepada kebertanggungjawaban anggota untuk memajukan koperasi dan menyertai sebarang aktiviti koperasi.

(c) Demokrasi (*Democracy*)

Nilai demokrasi merujuk kepada hal ehwal koperasi yang ditadbir oleh anggota yang dipilih dan dilantik dengan cara yang dipersetujui dalam mesyuarat agung. Anggota perlu melibatkan diri secara aktif dalam pembentukan dasar dan membuat keputusan.

(d) Kesamaan (*Equality*)

Setiap anggota mempunyai peluang yang sama rata untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan dan melaksanakan tadbir urus.

(e) Ekuiti atau Kesaksamaan (*Equity*)

Kesaksamaan memberi hak dan peluang kepada anggota sebagai pemilik untuk menstrukturkan proses membuat keputusan.

(f) Perpaduan (*Solidarity*)

Nilai perpaduan merujuk kepada perasaan saling menghormati dalam kalangan anggota.

(g) Kejujuran (*Honesty*)

Kejujuran dan kebenaran adalah komponen penting dalam mewujudkan komuniti yang sejahtera.

(h) Keterbukaan (*Openness*)

Nilai ini merujuk kepada anggota sebagai pemilik yang mentadbir koperasi untuk kepentingan bersama. Setiap anggota mempunyai hak untuk mengetahui atau memperoleh maklumat mengenai organisasi, kewangan, aktiviti dan pengurusan koperasi.

(i) Tanggungjawab Sosial (*Social Responsibility*)

Setiap anggota mempunyai tanggungjawab untuk memajukan koperasi yang dianggotainya dan menyertai sebarang aktiviti yang dijalankan.

(j) Mengambil Berat Terhadap Masyarakat (*Caring for Others*)

Nilai ini merujuk kepada tanggungjawab setiap anggota, koperasi dan gerakan koperasi untuk proaktif dan memainkan peranan ke arah pembangunan masyarakat yang seimbang.

PRINSIP 2 : Pentadbiran Lembaga yang Cepak dengan Misi dan Strategi yang Jelas

11. Lembaga berperanan untuk memastikan dasar dan amalan koperasi dikendalikan dengan berkesan serta memahami tanggungjawabnya terhadap anggota. Walaupun tidak terlibat dalam pengurusan harian perniagaan, Lembaga perlu menyediakan mekanisme *check and balance* yang berkesan bagi memastikan nilai dan kepentingan anggota terpelihara.

12. Lembaga hendaklah mempunyai kemahiran dan pengalaman berkaitan supaya dapat mengawasi dan mentadbir koperasi dengan berkesan. Lembaga perlu berterusan memajukan diri dan mewujudkan suatu taraf kemahiran yang sesuai selaras dengan pertumbuhan koperasi dari segi saiz dan kompleksitinya.

Tanggungjawab Perundangan

13. Tanggungjawab fidusiari (dipastikan) Lembaga terhadap anggota antaranya:
- (a) bertindak secara *bona fide* (suci hati) dan bagi kepentingan koperasi;
 - (b) bertindak dalam skop kuasa yang diperuntukkan oleh perundangan koperasi;
 - (c) tidak terlibat dalam situasi percanggahan kepentingan; dan
 - (d) mengamalkan suatu tahap kemahiran, tumpuan dan ketekunan yang wajar.

Tanggungjawab Anggota Lembaga Koperasi

14. Tanggungjawab Lembaga menjadi lebih berkesan apabila setiap ALK memahami dan menghargai peranan masing-masing. Ini merupakan satu mekanisme kawalan yang penting bagi memastikan fungsi Lembaga adalah objektif, bebas dan berkesan.

15. Tanggungjawab utama Lembaga adalah seperti berikut:

- (a) Mengkaji dan meluluskan dasar, strategi dan perancangan perniagaan serta memantau prestasi pengurusan perniagaan koperasi**

Objektif strategik hendaklah dinyatakan secara jelas dengan mengambil kira penerimaan dan keupayaan pengurusan risiko serta merancang strategi perniagaan termasuk teknologi maklumat dan komunikasi dan pelan pencapaiannya. Lembaga hendaklah meluluskan objektif, strategi dan pelan perniagaan dan memantau prestasi pengurusan koperasi. Lembaga juga hendaklah menetapkan petunjuk prestasi utama [*Key Performance Indicators* (KPI)] untuk mengukur dan memantau tahap

prestasi dan kemajuan koperasi. selaras dengan objektif dan strategi koperasi. Sasaran KPI tersebut boleh dikaji dari semasa ke semasa.

(b) Menetapkan nilai korporat, pembahagian tugas dan akauntabiliti

Lembaga hendaklah menetapkan standard etika dan integriti yang tinggi, kaedah pengurusan profesional dan nilai korporat untuk Lembaga dan pengurusan koperasi. Antara nilai korporat adalah bekerjasama, kerja berpasukan, berinovasi, kompeten, profesionalisme dan cemerlang dalam perkhidmatan pelanggan. Pembahagian tugas dan akauntabiliti yang jelas hendaklah diamalkan oleh koperasi. Amalan ini berupaya mempertingkatkan kredibiliti dan kepercayaan terhadap operasi seharian dan untuk jangka masa panjang.

(c) Memastikan pengurusan yang kompeten

Lembaga hendaklah memastikan proses pemilihan dan pelantikan pegawai pengurusan yang berke Layakan, profesional dan kompeten disedia dan dilaksanakan untuk mentadbir hal ehwal koperasi. Lembaga juga hendaklah meluluskan dasar perancangan penggantian dan memantau secara berkesan prestasi pegawai pengurusan secara berterusan. Lembaga bertanggungjawab memastikan pihak pengurusan diberi latihan berterusan bagi meningkatkan kemahiran dan kompetensi.

(d) Memastikan koperasi dikendalikan secara berhemah dalam skop perundangan dan dasar berkaitan

Lembaga hendaklah mewujudkan dan memastikan sistem kawalan dalaman yang berkesan dalam koperasi. Laporan penemuan Jawatankuasa Audit Dalaman (JAD) dan juruaudit luar hendaklah digunakan oleh Lembaga untuk menilai kecukupan sistem kawalan dalaman koperasi. Koperasi hendaklah mematuhi polisi yang diluluskan oleh Lembaga, perundangan dan peraturan yang berkaitan. Lembaga hendaklah mempunyai

pengetahuan mengenai perundangan yang berkaitan dan memastikan peruntukan tersebut dipatuhi.

(e) Memastikan koperasi menyediakan dasar pengurusan risiko

Lembaga hendaklah memahami semua aspek perniagaan yang dijalankan oleh koperasi. Koperasi hendaklah memastikan terdapat dasar pengurusan risiko yang komprehensif dan berkesan serta proses dan infrastruktur untuk mengenalpasti, mengukur, memantau dan mengawal risiko yang terlibat. Lembaga hendaklah melulus dan menyemak keupayaan pengurusan risiko dari semasa ke semasa bagi menyokong perniagaan koperasi secara berterusan. Lembaga juga hendaklah memastikan terdapat sistem pengurusan maklumat yang mencukupi untuk menampung keseluruhan aktiviti koperasi.

(f) Membangunkan sistem kawalan dalaman yang dikendalikan oleh Jawatankuasa Audit Dalaman

Sistem kawalan dalaman yang berkesan dan pengurusan risiko yang teguh hendaklah disokong oleh fungsi audit dalaman yang berkesan dengan memberi penilaian bebas terhadap kesempurnaan dan pematuhan dasar dan prosedur yang telah diwujudkan. Bagi memastikan JAD dapat mencapai objektif audit secara bebas, Lembaga perlu memastikan jawatankuasa tersebut diberi akses kepada rekod dan maklumat serta diberikan kedudukan yang sesuai dalam struktur organisasi koperasi.

(g) Menetapkan prosedur bagi mengelak amalan layan diri dan percanggahan kepentingan

Lembaga hendaklah membangunkan dasar dan prosedur bagi mengawal transaksi yang melibatkan kepentingan pihak dalam koperasi secara peribadi dan situasi yang mempunyai percanggahan kepentingan.

Lembaga hendaklah memastikan pihak pengurusan tidak mengamalkan aktiviti yang boleh menjejaskan kualiti tadbir urus, seperti situasi yang melibatkan kepentingan peribadi, rasuah, memberi layanan istimewa kepada pihak berkaitan dan entiti pilihan lain. Lembaga hendaklah meluluskan kod etika mengenai nilai korporat yang memberi penekanan kepada pentingnya akauntabiliti, profesionalisme dan integriti dalam koperasi.

(h) Memastikan koperasi menyediakan pelan kesinambungan untuk terus kekal relevan dan berdaya saing

Lembaga perlu menyediakan perkara berikut:

- (i) strategi bagi mengekalkan daya saing koperasi;
- (ii) rancangan penggantian (*succession plan*) untuk ALK dan pengurusan bagi memastikan kesinambungan prestasi koperasi;
- (iii) rancangan pengurusan bencana (*disaster management plan*) dan rancangan pemulihan (*recovery plan*); dan
- (iv) memastikan pematuhan terhadap piawaian kewangan bagi modal institusi, pinjaman tak berbayar (*delinquency*) dan peruntukan hutang lapuk.

(i) Mewujud dan memastikan jawatankuasa berfungsi dengan berkesan

Lembaga hendaklah mewujudkan jawatankuasa khas bagi mengendalikan fungsi utama atau kritikal untuk menangani perkara yang memerlukan penilaian atau pertimbangan yang lebih mendalam. Lembaga boleh memperturunkan sebahagian kuasa kepada jawatankuasa. Walau bagaimanapun, Lembaga masih bertanggungjawab ke atas keputusan yang dibuat. Anggota jawatankuasa dikehendaki menandatangani surat persetujuan untuk berkhidmat dalam jawatankuasa yang diamanahkan berserta dengan terma pelantikan yang telah ditetapkan.

Antara jawatankuasa yang sesuai diwujudkan—

- (i) Jawatankuasa Pencalonan;
- (ii) Jawatankuasa Pengurusan Risiko; dan
- (iii) Jawatankuasa Audit Dalaman.

Keterangan lanjut mengenai jawatankuasa adalah seperti **Lampiran 1**.

(j) Memastikan aktiviti koperasi dapat memberi manfaat kepada anggota dan komuniti

Lembaga mempunyai tanggungjawab yang berterusan kepada anggota dan komuniti ke arah peningkatan kesejahteraan ekonomi anggota dan komuniti.

PRINSIP 3 : Pengasingan Peranan dan Tanggungjawab Lembaga dan Pengurusan Koperasi yang Seimbang

16. Pengasingan yang jelas mengenai tanggungjawab antara Lembaga dan pihak pengurusan hendaklah disediakan. Lembaga hendaklah mengadakan struktur pelaporan yang didokumentasikan dan hendaklah difahami oleh setiap kakitangan koperasi bagi memelihara akauntabiliti dan integriti operasi koperasi.

17. Struktur organisasi koperasi hendaklah merangkumi—

- (a) pengawasan oleh Lembaga;
- (b) pengawasan oleh individu tidak terlibat dalam pengurusan harian koperasi;
- (c) penyeliaan terus terhadap perkhidmatan dan kemudahan yang pelbagai; dan
- (d) pengurusan risiko, pematuhan dan fungsi audit secara bebas dan memastikan *check and balance* yang sewajarnya.

18. Pihak pengurusan kanan adalah kumpulan teras individu yang bertanggungjawab mengendalikan perniagaan koperasi dan merupakan penyumbang utama kepada elemen tadbir urus koperasi yang baik. Pengurusan kanan bertanggungjawab:

- (a) mendelegasikan tugas kepada kakitangan;
- (b) mewujudkan struktur pengurusan bagi menggalakkan akauntabiliti; dan
- (c) mengawasi pengurus dan pegawai dalam menjalankan tugas dan aktiviti selaras dengan dasar dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Lembaga.

19. Pengurusan kanan hendaklah mempunyai kemahiran dan kepakaran yang sewajarnya untuk mengurus perniagaan di bawah pengawasan masing-masing dan bertanggungjawab sepenuhnya terhadap prestasi koperasi kepada Lembaga.

Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif

20. Pengasingan peranan, tanggungjawab, kuasa dan akauntabiliti yang jelas hendaklah diwujudkan antara pengerusi dan ketua pegawai eksekutif koperasi (KPE).

Peranan Pengerusi

21. Peranan pengerusi, antaranya adalah—

- (a) memastikan kelancaran perjalanan Lembaga dan struktur tadbir urus serta memupuk budaya positif;
- (b) memastikan terdapat panduan dan prosedur untuk pentadbiran operasi dan pengendalian Lembaga;
- (c) memastikan isu relevan dimasukkan dalam agenda mesyuarat Lembaga dan memberi laluan kepada ALK untuk menyertai perbincangan secara terbuka;

- (d) memastikan penyertaan semua ALK dalam aktiviti Lembaga;
- (e) memastikan Lembaga dibekalkan dengan maklumat yang perlu oleh pihak pengurusan dalam jangka masa yang sewajarnya; dan
- (f) mengetuai Lembaga dan bertanggungjawab terhadap keperluan pembangunan Lembaga.

Peranan Ketua Pegawai Eksekutif

22. Peranan KPE, antaranya adalah—

- (a) membangunkan hala tuju strategik koperasi;
- (b) memastikan strategi dan dasar koperasi dilaksanakan dengan berkesan;
- (c) memastikan keputusan Lembaga dilaksanakan dan tindakan diambil terhadap arahan Lembaga;
- (d) memberi arahan untuk melaksanakan pelan perniagaan jangka pendek dan panjang;
- (e) mempamerkan kepimpinan yang baik, iaitu berkomunikasi secara efektif mengenai visi dan misi, falsafah pengurusan dan strategi perniagaan kepada kakitangan;
- (f) memaklumkan kepada Lembaga semua aspek penting berkaitan operasi koperasi dan membekalkan maklumat yang mencukupi kepada anggota Lembaga; dan
- (g) memastikan pengurusan harian perniagaan koperasi diurus dengan berkesan.

PRINSIP 4 : Pelantikan Anggota Lembaga Koperasi Secara Formal dan Telus

Prosedur Pelantikan

23. Prosedur pelantikan Lembaga hendaklah telus dan direkod berpandukan kepada **GP3: Garis Panduan Pelantikan atau Pelantikan Semula Anggota Lembaga Koperasi (Pindaan) 2012.**

24. Jawatankuasa Pencalonan koperasi akan mengemukakan cadangan kepada Lembaga mengenai prosedur dan calon pemilihan ALK untuk diputuskan di mesyuarat agung.

25. Bagi koperasi yang ditentukan oleh Suruhanjaya, pelantikan ALK hendaklah mematuhi garis panduan atau arahan khusus yang dikeluarkan dari semasa ke semasa oleh Suruhanjaya.

Kriteria Layak dan Sesuai

26. ALK hendaklah terdiri daripada mereka yang mempunyai kelayakan, pengalaman dan kompeten.

27. Untuk menentukan sama ada seseorang anggota adalah layak dan sesuai untuk memegang jawatan ALK, pertimbangan perlu diberi terhadap kriteria berikut:

- (a) **Kejujuran, reputasi dan integriti peribadi** – mempunyai keunggulan peribadi seperti kejujuran, integriti, ketekunan dan kewajaran keputusannya;

- (b) **Keupayaan dan kompeten** – mempunyai kemahiran sewajarnya, pengalaman, kebolehan dan komitmen untuk melaksanakan tanggungjawab; dan
- (c) **Integriti kewangan** – hendaklah mengurus tanggungan atau kedudukan kewangannya secara berhemat.

Terma Pelantikan

28. Terma pelantikan ALK hendaklah ditetapkan, antaranya peranan dan tanggungjawab, tempoh pelantikan dan had umur maksimum. Selain daripada yang di atas, cara pengantungan dan pemecatan seseorang ALK yang tidak efisien, salah laku atau cuai dalam melaksanakan tanggungjawabnya hendaklah ditetapkan.

29. ALK hendaklah menandatangani suatu surat persetujuan untuk berkhidmat dalam jawatan yang diamanahkan berserta dengan terma pelantikan yang telah ditetapkan.

Tanggungjawab Lembaga Melantik Ketua Pegawai Eksekutif

30. Lembaga boleh melantik KPE jika perlu mengikut kriteria pelantikan KPE yang ditetapkan. KPE setelah dilantik hendaklah memberi tumpuan sepenuh masa bagi melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan tekun dan berkesan.

31. Bagi koperasi yang ditentukan oleh Suruhanjaya, pelantikan KPE hendaklah mematuhi garis panduan atau arahan khusus yang dikeluarkan dari semasa ke semasa oleh Suruhanjaya.

Tugas dan Tanggungjawab Ketua Pegawai Eksekutif yang Ditetapkan oleh Lembaga

32. KPE bertanggungjawab terhadap pengurusan perniagaan koperasi. KPE perlu memahami operasi koperasi, tahap kawalan dalaman, kehendak peraturan, termasuk isu semasa dan dasar serta perundangan bertulis yang melibatkan sektor koperasi secara umum.

33. Selaras dengan usaha untuk mempertingkatkan mutu tadbir urus dalam sektor koperasi, KPE tidak dibenarkan memegang jawatan eksekutif dalam syarikat atau koperasi lain. Ini bertujuan untuk memastikan KPE dapat memberi sepenuh tumpuan dan komitmen dalam menguruskan koperasi berkenaan.

34. Semasa ketiadaan KPE, seorang pegawai kanan yang berpengetahuan dalam hal ehwal koperasi hendaklah dilantik untuk memangku jawatan KPE dan boleh bertindak segera, dengan kuasa yang diberikan kepadanya, terhadap perkara yang berkaitan dengan koperasi.

PRINSIP 5 : Pelaksanaan Pelantikan Semula Anggota Lembaga Koperasi

35. Sekurang-kurangnya satu pertiga anggota Lembaga koperasi hendaklah mengosongkan jawatan mereka setiap tahun di mesyuarat agung tahunan. Prosedur pelantikan semula ALK adalah sama sebagaimana yang ditetapkan bagi pelantikan baharu. Bagi maksud ini, koperasi boleh merujuk kepada Prinsip 4 di atas.

36. Bagi kes yang melibatkan ALK boleh hilang kelayakan, Jawatankuasa Pencalonan adalah bertanggungjawab membuat cadangan kepada Lembaga berkaitan penggantungan dan pemecatan ALK di mesyuarat agung tahunan.

PRINSIP 6 : Kriteria Keperluan Minimum Anggota Lembaga Koperasi

37. ALK perlu membuat keputusan mengenai isu yang melibatkan perkara strategik dalam menentukan hala tuju koperasi. Mereka seharusnya peka terhadap isu semasa yang penting dan mencabar serta dapat memberi pertimbangan yang sewajarnya. ALK hendaklah terdiri daripada mereka yang kompeten, berpengalaman dan berkemahiran dalam melaksanakan tanggungjawab mereka. ALK juga hendaklah berkebolehan untuk memberi nasihat kepada pihak pengurusan. Selain itu, mereka perlu mempunyai pemahaman yang baik mengenai perjalanan koperasi, jenis risiko yang akan dihadapi dan hala tuju strategik koperasi.

38. Jawatankuasa Pencalonan perlu menetapkan keperluan minimum dari aspek kemahiran dan kompetensi seseorang ALK.

39. Koperasi perlu menyediakan suatu program orientasi dan pembelajaran berterusan untuk Lembaga sedia ada, Lembaga baharu dilantik dan anggota sebagai pelapis kepimpinan koperasi. Program tersebut adalah berkaitan dengan pengurusan perniagaan, isu semasa, strategi korporat dan tanggungjawab ALK.

40. ALK juga perlu diberi latihan lanjut dari semasa ke semasa, terutamanya mengenai perundangan baharu yang relevan dan perubahan risiko. Keperluan menghadiri latihan berdasarkan kehendak **GP5: Garis Panduan Mewajibkan Anggota Lembaga Koperasi dan Jawatankuasa Audit Dalam Koperasi Menghadiri Kursus.**

41. Selaras dengan keperluan untuk mengelak situasi percanggahan kepentingan dalam pengurusan koperasi kredit, ALK tidak dibenarkan memegang jawatan lebih daripada sebuah koperasi kredit sahaja.

42. ALK dibenar memegang jawatan anggota Lembaga di syarikat atau koperasi lain tertakluk kepada syarat berikut:

- (a) koperasi asas, menengah dan atasan sesebuah sektor koperasi yang mempunyai sinergi dengan koperasi tersebut;
- (b) koperasi dalam sektor yang berlainan;
- (c) syarikat atau organisasi yang berasaskan keuntungan; dan
- (d) bilangan jawatan anggota Lembaga yang boleh dipegang oleh seseorang ALK dalam koperasi atau organisasi di atas hendaklah tidak melebihi lima jawatan pada sesuatu masa.

43. ALK dibenarkan mewakili koperasi dalam subsidiarinya tetapi hendaklah tidak melebihi satu pertiga daripada jumlah ALK berkenaan.

44. Apabila seseorang ALK memegang jawatan anggota Lembaga dalam beberapa koperasi lain, beliau hendaklah memastikan masa dan tumpuan yang secukupnya dapat diberikan kepada hal ehwal setiap koperasi yang diwakilinya. Garis panduan dalaman perlu disediakan dengan memberi penekanan terhadap pembahagian masa dan tumpuan oleh ALK yang mempunyai komitmen seperti di atas.

PRINSIP 7 : Pengendalian Mesyuarat Lembaga dan Pengemukaan Maklumat Terkini oleh Pihak Pengurusan

45. Lembaga bertanggungjawab sepenuhnya terhadap kawalan dan prestasi keseluruhan koperasi. Lembaga akan mendapat maklumat yang secukupnya dari pihak pengurusan untuk memantau hal ehwal pengurusan dan kewangan koperasi serta dapat membincangkan isu strategik dalam mesyuarat Lembaga.

46. Mesyuarat perlu diadakan untuk memastikan—
- (a) Lembaga menerima maklumat yang secukupnya berkaitan dengan aktiviti koperasi; dan
 - (b) Operasi koperasi tidak terjejas disebabkan kesukaran mendapatkan kelulusan Lembaga dalam hal dasar dan membuat keputusan.
47. Mesyuarat Lembaga hendaklah diadakan tidak kurang daripada sekali dalam tempoh tiga bulan. ALK diharapkan dapat memberi sumbangan secara aktif kepada Lembaga dan memberi sepenuh tumpuan dan masa untuk melaksanakan tanggungjawab dengan berkesan.
48. Surat tunjuk sebab hendaklah dikeluarkan oleh Lembaga kepada mana-mana ALK yang gagal hadir mesyuarat tiga kali berturut-turut, melainkan dengan sebab-sebab yang boleh diterima oleh Lembaga yang telah dimaklumkan terlebih dahulu.
49. Lembaga perlu menyatakan jumlah mesyuarat Lembaga yang diadakan dalam masa setahun berserta dengan butiran kehadiran setiap ALK dalam laporan tahunan koperasi.
50. Kuorum mesyuarat Lembaga hendaklah melebihi satu perdua daripada bilangan anggota Lembaga.
51. Sistem perekodan minit mesyuarat Lembaga yang teratur boleh membantu proses penilaian terhadap keberkesanan setiap ALK dan Lembaga. Pengerusi bertanggungjawab memastikan ALK diberikan penjelasan mengenai isu berbangkit dalam mesyuarat tersebut. Semua keputusan berserta rasionalnya hendaklah direkod termasuk isu atau pendapat yang bercanggah dan disimpan dengan selamat.

52. ALK mempunyai akses untuk mendapatkan semua maklumat bagi membolehkan mereka melaksanakan segala tugas dan pihak pengurusan hendaklah bertanggungjawab membekalkan maklumat tersebut kepada Lembaga. Lembaga juga hendaklah mewujudkan prosedur bagi membolehkan koperasi mendapat khidmat nasihat profesional dan bebas jika perlu.

PRINSIP 8 : Penilaian Rasmi dan Berterusan Terhadap Pentadbiran dan Pihak Pengurusan

Keberkesanan Lembaga dan Ketua Pegawai Eksekutif

53. Suatu prosedur perlu diwujudkan untuk menilai keberkesanan keseluruhan Lembaga, jawatankuasa dan juga sumbangan setiap ALK dan KPE. Lembaga, melalui Jawatankuasa Pencalonan, hendaklah menilai secara tahunan keberkesanan Lembaga, ALK dan KPE berdasarkan kepada kriteria prestasi selaras dengan KPI yang ditetapkan.

Penilaian ke atas Keseluruhan Lembaga

54. Penilaian hendaklah dibuat ke atas Lembaga, dari segi menentukan hala tuju strategik dan sumbangan terhadap keseluruhan pengurusan koperasi. Koperasi hendaklah menetapkan KPI yang jelas bagi mengukur kecekapan dan keberkesanan Lembaga.

Penilaian ke Atas Anggota Lembaga Koperasi

55. Penilaian terhadap peranan dan fungsi ALK termasuklah perbandingan prestasi ALK lain hendaklah dibuat untuk meningkatkan kapasiti dan daya saing koperasi. Maklum balas secara tidak formal dan berterusan hendaklah dijalankan sebagai

tambahan kepada proses penilaian formal. Jawatankuasa Pencalonan hendaklah berbincang secara peribadi dan berterus terang dengan setiap ALK mengenai sumbangan dan prestasi mereka.

Penilaian ke Atas Ketua Pegawai Eksekutif

56. Penilaian KPE hendaklah berdasarkan kepada kriteria KPI yang ditetapkan oleh Lembaga termasuklah kedudukan kewangan, prestasi perniagaan, pencapaian strategi jangka panjang, pengukuhan kapasiti dan pelan perniagaan.

PRINSIP 9 : Penetapan Prosedur Ganjaran yang Formal dan Telus

57. Ganjaran boleh meliputi elaun, saraan, bonus, saguhati dan honorarium.

58. Lembaga adalah bertanggungjawab untuk membangunkan dasar dan rangka kerja pakej ganjaran dan elaun secara formal dan telus bagi ALK, jawatankuasa, KPE dan pihak pengurusan yang lain.

59. Jumlah ganjaran yang akan diberikan hendaklah dinyatakan dalam belanjawan tahunan secara terperinci mengikut kategori dan jenis elaun yang ditetapkan. Perkara berikut perlu diambil kira dalam penyediaan dasar dan pakej ganjaran:

- (a) objektif dan hala tuju koperasi;
- (b) perbandingan dengan industri lain;
- (c) prestasi koperasi itu; dan
- (d) skala ganjaran hendaklah meliputi skop dasar perniagaan umum dan tidak hanya berasaskan kepada pencapaian jangka masa pendek.

60. Dasar mengenai ganjaran kepada jawatankuasa dan pengurusan hendaklah menarik untuk mengekalkan jawatankuasa dan pengurusan yang berkaliber. Walau bagaimanapun ia hendaklah tidak keterlaluan sehingga menjejaskan perniagaan koperasi.

61. Pakej ganjaran hendaklah disediakan bersama elaun ALK, saraan kepada mana-mana ALK yang dilantik sebagai pengarah subsidiari dan belanjawan tahunan untuk mendapatkan kelulusan mesyuarat agung terlebih dahulu.

62. Maklumat lengkap berkaitan semua pakej ganjaran dan elaun hendaklah diberikan oleh koperasi yang ditentukan oleh Suruhanjaya untuk kelulusan terlebih dahulu.

PRINSIP 10 : Pendedahan dan Percanggahan Kepentingan

63. ALK dan pengurusan koperasi yang diberi kuasa untuk membuat keputusan hendaklah mengendalikan perniagaan koperasi pada tahap etika yang tinggi dan mengelak daripada berlakunya percanggahan kepentingan.

64. ALK dan pengurusan kanan koperasi hendaklah mengisytiharkan kepentingan dalam mana-mana perkara yang ia mempunyai kepentingan secara bertulis dan diminitkan dalam mesyuarat Lembaga.

65. Mana-mana ALK termasuk pengerusi tidak dibenarkan mengundi, terlibat secara langsung dalam perbincangan dan membuat keputusan terhadap perkara yang boleh menimbulkan atau yang berpotensi menimbulkan percanggahan kepentingan.

66. Lembaga dikehendaki menyediakan dasar dan prosedur yang jelas untuk menangani keadaan yang berpotensi menimbulkan percanggahan kepentingan. Dasar dan prosedur tersebut hendaklah dipastikan supaya ianya dipatuhi.

67. Lembaga hendaklah menyediakan dasar dan prosedur mengenai transaksi pihak berkaitan yang meliputi definisi pihak berkaitan, had pinjaman, terma transaksi dan proses bagi meluluskan dan memantau transaksi berkenaan. Dasar dan prosedur yang diwujudkan hendaklah mengikut piawaian (standard) tanpa memberi apa-apa kelebihan kepada mana- mana pihak.

68. JAD hendaklah mengkaji dan memantau semua transaksi pihak berkaitan. Langkah yang sewajarnya hendaklah diambil bagi mengawal atau meminimumkan risiko pihak berkaitan dan dimaklumkan kepada Lembaga.

PRINSIP 11 : Pengauditan yang Mantap Melalui Hubungan Profesional antara Juruaudit, Lembaga dan Pengurusan

69. Peranan juruaudit yang bebas, kompeten dan berkelayakan adalah penting dalam proses tadbir urus. Ini termasuklah mengenal pasti masalah dalam pengurusan risiko, sistem kawalan dalaman, teknologi maklumat dan komunikasi serta memastikan penyata kewangan memberikan gambaran yang benar dan saksama mengenai transaksi kewangan dan kedudukan hal ehwal koperasi.

70. Audit dalaman dan luaran adalah agen penting kepada Lembaga di mana laporan pemeriksaan mereka boleh digunakan sebagai pengawasan bebas terhadap maklumat berkaitan operasi dan prestasi koperasi yang diterima daripada pihak pengurusan. Keberkesanan Lembaga dan pihak pengurusan boleh dipertingkatkan dengan—

- (a) mengiktiraf dan menyampaikan kepentingan proses audit kepada seluruh organisasi;
- (b) memastikan juruaudit memahami tanggungjawab mereka terhadap koperasi dan pihak berkepentingan supaya kerja pengauditan dapat dilaksanakan secara profesional;
- (c) menggunakan segala penemuan audit secara berkesan dan tepat pada masanya; dan
- (d) memastikan pihak pengurusan melaksanakan tindakan pencegahan dan pembetulan ke atas masalah yang dikenal pasti oleh juruaudit.

Jawatankuasa Audit Dalam

71. JAD hendaklah membuat penilaian bebas ke atas fungsi audit dalaman dan luaran, kawalan dalaman dan memastikan *check and balance* wujud dalam koperasi tertakluk kepada kuasa dan kewajipan yang dinyatakan dalam perundangan koperasi.

72. Seorang juruaudit dalaman yang berkelayakan diperlukan untuk menaik taraf dan melaksanakan tugas JAD. Sekiranya koperasi mewujudkan Unit Audit Dalam, JAD bolehlah bekerjasama dengan unit ini.

73. JAD perlu menyemak dan menilai akauntabiliti, kecukupan dan keberkesanan kawalan dalaman koperasi itu. Skop audit dalaman perlu merangkumi audit kewangan dan audit pengurusan. Rancangan kerja audit tahunan hendaklah disediakan berasaskan kewajaran skop dan risiko meliputi semua operasi koperasi. Peranan JAD menjadi sangat penting kerana ia menghendaki anggotanya bebas daripada aktiviti yang diaudit dan mempunyai akses ke atas semua aktiviti koperasi.

74. Akauntabiliti secara terus kepada Lembaga memudahkan JAD menyediakan maklumat yang bebas dengan disokong oleh anggota atau kakitangan yang kompeten dan terlatih.

Juruaudit Luar

75. Juruaudit luar hendaklah memenuhi obligasi perundangan untuk memberi pandangan yang benar dan saksama terhadap penyata kewangan dan memberi input kepada ALK bagi mempertingkatkan peranan pengawasan Lembaga.

76. Audit luar perlu dikendalikan oleh juruaudit bebas dan untuk memastikan kebebasan, terma dan pelantikan adalah menurut subseksyen 61(2) Akta Koperasi 1993 di mana tempoh mandatori bagi setiap pelantikan tidak melebihi enam tahun kewangan. Keadaan yang menjadikan seseorang hilang kelayakan untuk diluluskan sebagai juruaudit adalah seperti yang dinyatakan di bawah seksyen 62 Akta Koperasi 1993.

77. Lembaga hendaklah memastikan laporan pengurusan daripada juruaudit luar diterima dalam tempoh masa yang ditetapkan. Penemuan, syor dan cadangan yang terkandung dalam laporan tersebut hendaklah diserahkan kepada Lembaga untuk tindakan yang sewajarnya bagi memperbaiki kawalan atau kelemahan yang telah dikenal pasti.

PRINSIP 12 : Penyampaian Maklumat Melalui Saluran Komunikasi yang Berkesan

78. Lembaga hendaklah sentiasa mengamalkan komunikasi yang efektif dengan semua anggota, kakitangan dan pihak berkepentingan.

79. Mesyuarat agung adalah saluran komunikasi penting yang menghubungkan anggota dan Lembaga. Koperasi hendaklah menggalakkan anggota terlibat secara aktif semasa mesyuarat agung dijalankan dan membuka peluang untuk anggota menyuarakan pendapat berkaitan hal ehwal koperasi. Lembaga dan JAD perlu hadir dalam setiap mesyuarat agung supaya segala persoalan yang dikemukakan oleh anggota dapat ditangani.

80. Koperasi perlu dari semasa ke semasa menyampaikan maklumat penting dan terkini kepada anggota dan pihak berkepentingan dalam bentuk dan jangka waktu yang munasabah. Koperasi juga perlu mengumpul maklumat dan mendapatkan maklum balas daripada anggota untuk meningkatkan perkhidmatan koperasi.

PRINSIP 13 : Pelaksanaan Pengurusan Risiko yang Berkesan

81. Pengurusan risiko adalah suatu proses melindungi sumber dan aset koperasi daripada kerugian. Amalan pengurusan risiko yang berkesan dapat mengawal atau mengurangkan tahap kerugian yang akan dialami oleh koperasi.

82. Lembaga melalui Jawatankuasa Pengurusan Risiko bertanggungjawab mengamalkan teknik pengurusan risiko yang berkesan seperti berikut:

- (a) mengadakan rangka kerja dan tatacara yang mencukupi bagi mengenal pasti, memantau dan mengawal risiko yang material;
- (b) mengadakan prosedur operasi yang mencukupi dan berkesan; dan
- (c) mengadakan sistem dan kawalan dalaman untuk menilai, mengukur, mengawal, memantau dan melaporkan segala risiko.

PRINSIP 14 : Pengendalian Koperasi Secara Telus dan Jelas

83. Penzahiran yang komprehensif diperlukan supaya anggota dan pihak berkepentingan mempunyai pemahaman yang jelas mengenai maklumat kewangan dan pengurusan koperasi. Laporan kewangan koperasi hendaklah mematuhi Piawaian Pelaporan Perakaunan (*Financial Reporting Standard*) yang diterima umum. Penzahiran tadbir urus hendaklah sekurang-kurangnya mengandungi perkara berikut:

(a) Lembaga

- (i) komposisi Lembaga (termasuk nama, latar belakang, kelayakan, pengalaman dan jawatan serta tarikh pelantikan dan peletakan jawatan);
- (ii) tugas dan tanggungjawab Lembaga;
- (iii) kekerapan dan pengendalian mesyuarat Lembaga;
- (iv) kehadiran ALK dalam mesyuarat Lembaga; dan
- (v) kriteria yang digunakan untuk menilai prestasi dan keberkesanan Lembaga dan setiap ALK.

(b) Jawatankuasa Pencalonan

- (i) keanggotaan dan komposisi;
- (ii) terma rujukan;
- (iii) fungsi dan tanggungjawab;
- (iv) jumlah mesyuarat dan kehadiran setiap anggota; dan
- (v) laporan penilaian mengenai kemahiran, pengalaman dan kualiti ALK.

(c) Jawatankuasa Pengurusan Risiko

- (i) keanggotaan dan komposisi;
- (ii) terma rujukan;
- (iii) fungsi dan tanggungjawab;
- (iv) jumlah mesyuarat dan kehadiran setiap anggota; dan
- (v) laporan mengenai rangka kerja pengurusan risiko.

(d) Jawatankuasa Audit Dalaman

- (i) keanggotaan dan komposisi;
- (ii) terma rujukan;
- (iii) fungsi dan tanggungjawab;
- (iv) jumlah mesyuarat dan kehadiran setiap anggota; dan
- (v) laporan mengenai penemuan, cadangan dan perakuan.

(e) Pengurusan Risiko

- (i) Strategi dan dasar pengurusan risiko hendaklah termasuk:
 - (a) keterangan mengenai jenis risiko yang dijangka daripada aktiviti koperasi;
 - (b) kaedah untuk mengenal pasti, memantau, mengurus dan mengawal setiap risiko;
 - (c) kewujudan risiko lain yang boleh menjejaskan keupayaan untuk memenuhi objektif perniagaan koperasi; dan
 - (d) kaedah dan kekerapan penilaian semula sistem pengurusan risiko termasuk saranan penambahbaikan.
- (ii) Analisis perbandingan data tahunan hendaklah disediakan bagi melihat trend pendedahan kepada risiko. Maklumat kualitatif dan kuantitatif boleh membantu anggota memahami jenis dan impak pendedahan risiko tersebut.
- (iii) Keterangan mengenai jenis risiko dan contoh penyata tadbir urus koperasi seperti di **Lampiran 2**.

(f) Transaksi Pihak Berkaitan

Sebarang transaksi antara koperasi dengan pihak berkaitan (termasuk apa-apa yang berkaitan dengan koperasi di mana ALK atau pihak pengurusan kanan mempunyai kepentingan sama ada secara langsung atau sebagai wakil pihak ketiga) perlu dizahirkan.

(g) Laporan Pengurusan

Laporan mengenai sistem dan prosedur sedia ada yang membolehkan ALK menilai dan mengkaji pencapaian aktiviti koperasi berbanding perancangan.

(h) Ketidapatuhan Terhadap Perundangan

Koperasi hendaklah mengambil tindakan pencegahan dan pembetulan ke atas ketidapatuhan perundangan.

PRINSIP 15 : Penilaian Prestasi Koperasi Melalui Tahap Kepuasan Anggota

84. Prestasi koperasi boleh dinilai berlandaskan kepada pencapaian tahap kepuasan anggota terhadap kualiti perkhidmatan yang disediakan. Prestasi tersebut boleh dinilai dalam konteks berikut:

- (a) manfaat ekonomi dan sosial kepada anggota dalam jangka pendek dan panjang;
- (b) kredibiliti, penilaian kredit, rekod prestasi dan pemilihan pembekal yang bereputasi baik;
- (c) keberkesanan, kepantasan dan profesionalisme;
- (d) kesinambungan dan konsisten dalam penyampaian perkhidmatan;
- (e) pematuhan perundangan;

- (f) pusing ganti dan imbuhan kakitangan berbanding industri;
- (g) menyediakan perkhidmatan pada kos yang munasabah;
- (h) tindak balas koperasi terhadap keperluan dan kesejahteraan anggota; dan
- (i) menjalankan perniagaan berdasarkan amalan terbaik, kod dan etika.

BAHAGIAN C : AMALAN TERBAIK UNTUK ANGGOTA KOPERASI

85. Anggota mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan tadbir urus yang baik. Koperasi dapat mengekalkan kelestariannya dengan sokongan dan kesetiaan secara berterusan daripada anggota. Anggota perlu memahami dan melaksanakan hak dan tanggungjawabnya berdasarkan batasan sebagai anggota koperasi yang ditetapkan oleh perundangan koperasi.

Undian Anggota Koperasi

86. Kuasa yang tertinggi dalam koperasi ialah mesyuarat agung selaras dengan seksyen 36 Akta Koperasi 1993. Anggota mempunyai tanggungjawab untuk menggunakan hak mengundi mereka dengan baik untuk memilih ALK yang kompeten, berpengalaman dan berintegriti.

Peranan dan Tanggungjawab Anggota

87. Peranan anggota terbahagi kepada dua aspek—

(a) Hak Anggota

- (i) Hak Peribadi
 - menghadiri, mengambil bahagian dan mengemukakan usul dalam mesyuarat;
 - hak mengundi;

- mencalon dan dicalon untuk memegang jawatan dalam koperasi;
- menggunakan kemudahan dan perkhidmatan sosial; dan
- mendapat latihan dan pendidikan koperasi.

(ii) Hak Kewangan

- menikmati kemudahan dan perkhidmatan kewangan;
- menerima ganjaran kewangan; dan
- mendapatkan kembali sumbangan modal syer dan yuran serta ganjaran kewangan lain yang layak diterima apabila berhenti menjadi anggota.

(b) Tanggungjawab

(i) Tanggungjawab Peribadi

- menyertai aktiviti koperasi bagi memenuhi keperluan dan mencapai kepentingan bersama;
- melibatkan diri secara aktif dalam proses membuat keputusan dalam mesyuarat agung;
- taat setia dalam menentukan kejayaan koperasi; dan
- mengamalkan prinsip dan nilai koperasi.

(ii) Tanggungjawab Kewangan

- membuat sumbangan kewangan minimum dan bayaran lain tertakluk kepada undang-undang kecil; dan
- membuat sumbangan kewangan tambahan dengan menambah modal syer atau yuran.

88. Persediaan anggota untuk menghadapi mesyuarat agung:
- (a) membaca minit dan segala laporan yang diberi;
 - (b) menganalisis penyata kewangan koperasi;
 - (c) meneliti anggaran belanjawan; dan
 - (d) mengemukakan usul, jika ada.
89. Semasa mesyuarat agung diadakan, anggota hendaklah—
- (a) menghadiri dan mengikuti perjalanan mesyuarat agung sehingga tamat;
 - (b) membawa buku laporan tahunan dan undang-undang kecil;
 - (c) mematuhi etika mesyuarat;
 - (d) menumpukan perhatian kepada mesyuarat;
 - (e) mengambil bahagian secara aktif;
 - (f) berfikiran terbuka;
 - (g) tidak beremosi; dan
 - (h) memahami hak dan tanggungjawab.

PEMAKAIAN DAN TARIKH KUAT KUASA

90. Semua koperasi dikehendaki mematuhi garis panduan ini dan menzahirkan dalam laporan tahunan apa-apa ketidakpatuhan terhadap garis panduan ini dan menyediakan keterangan serta mengambil langkah alternatif untuk mematuhi prinsip yang terkandung dalam garis panduan ini.

91. Garis panduan ini hendaklah dibaca bersekali dengan Akta Koperasi 1993, peraturan, garis panduan atau arahan berkaitan yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya dari semasa ke semasa.

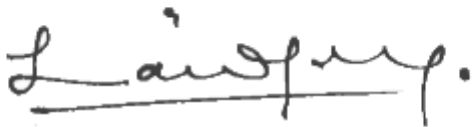
92. Dengan penguatkuasaan garis panduan ini, Panduan Tadbir Urus Koperasi bertarikh 22 Julai 2007 adalah dibatalkan.

93. Garis panduan ini dikuatkuasakan pemakaiannya mulai **1 Mei 2015**.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”

“1MALAYSIA”

“RAKYAT DIDAHULUKAN PENCAPAIAN DIUTAMAKAN”



(DATUK LAMIEN BIN SAWIYO)
Pengerusi Eksekutif
Suruhanjaya Koperasi Malaysia

Tarikh:  April 2015

LAMPIRAN 1**TERMA RUJUKAN JAWATANKUASA****A) Jawatankuasa Pencalonan****Objektif**

Menyediakan satu prosedur yang formal dan terbuka untuk pencalonan ALK dan pelantikan KPE serta penilaian ke atas keberkesanan ALK secara individu dan keseluruhan, jawatankuasa dan prestasi KPE serta pengurusan kanan.

Komposisi

Jawatankuasa Pencalonan hendaklah mengandungi minimum tiga anggota yang dilantik oleh Lembaga. Bagi mengelakkan percanggahan kepentingan, anggota jawatankuasa tersebut hendaklah tidak mengambil bahagian dalam perbincangan dan dalam membuat keputusan yang melibatkan dirinya.

Peranan dan Tanggungjawab

Jawatankuasa Pencalonan bertanggungjawab terhadap:

- (a) mewujudkan keperluan minimum untuk Lembaga mengenai keperluan pelbagai kemahiran, pengalaman, kelayakan dan kompetensi utama bagi KPE. Keperluan dan kriteria tersebut hendaklah diluluskan oleh Lembaga;
- (b) menyarankan dan membuat penilaian ke atas calon ALK, anggota jawatankuasa dan calon KPE. Ini termasuk membuat penilaian terdapat pencalonan semula ALK. Lembaga bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pencalonan ALK tersebut;
- (c) mewujudkan satu mekanisme tindakan disiplin kepada KPE, pengurusan kanan dan kakitangan sekiranya didapati tidak efektif, cuai dan salah laku dalam melaksanakan tanggungjawab mereka;

- (d) mewujudkan satu mekanisme untuk membuat penilaian secara formal mengenai keberkesanan Lembaga secara keseluruhan dan sumbangan oleh setiap ALK, sumbangan oleh pelbagai jawatankuasa serta prestasi KPE dan pihak pengurusan kanan. Penilaian tahunan hendaklah dikendalikan berasaskan kriteria prestasi yang objektif. Kriteria prestasi tersebut hendaklah diluluskan oleh Lembaga;
- (e) memastikan semua ALK menerima program latihan yang bersesuaian secara berterusan; dan
- (f) mengawasi pelantikan, pelan penggantian pengurusan dan penilaian prestasi KPE atau pihak pengurusan kanan.

Jawatankuasa bertanggungjawab memberi saranan sahaja kepada Lembaga untuk kelulusan. Jawatankuasa hendaklah bermesyuarat pada bila-bila masa yang difikirkan perlu, sekurang-kurangnya sekali setahun.

B) Jawatankuasa Pengurusan Risiko

Objektif

Mengawasi aktiviti pihak pengurusan kanan dalam pengurusan kredit, pelaburan, pasaran, likuiditi, operasi, perundangan dan risiko lain serta memastikan proses pengurusan risiko diwujudkan dan berfungsi.

Komposisi

Jawatankuasa Pengurusan Risiko hendaklah mengandungi minimum tiga orang anggota yang dilantik oleh Lembaga.

Peranan dan Tanggungjawab

Jawatankuasa Pengurusan Risiko adalah bertanggungjawab terhadap:

- (a) mengkaji dan menyarankan strategi pengurusan risiko, dasar dan toleransi risiko untuk kelulusan Lembaga;
- (b) mengkaji dan menyarankan kecukupan dasar pengurusan risiko dan rangka kerja dalam mengenalpasti, mengukur, memantau dan mengawal risiko dan sejauh mana keberkesanan dasar dan rangka kerja tersebut beroperasi;
- (c) memastikan infrastruktur, sumber dan sistem diwujudkan untuk pengurusan risiko. Contohnya memastikan kakitangan yang bertanggungjawab mengendalikan sistem pengurusan risiko melaksanakan kewajipan berdasarkan mekanisme yang ditetapkan;
- (d) mengkaji laporan pengurusan berkala ke atas pendedahan risiko, komposisi portfolio risiko dan aktiviti pengurusan risiko serta mengemukakan cadangan balas kepada Lembaga untuk tindakan susulan; dan
- (e) mengkaji dan menyaran strategi peningkatan reputasi dan imej koperasi.

Jawatankuasa hendaklah mengadakan mesyuarat, sekurang-kurangnya sekali dalam tiga bulan dan menyediakan laporan kepada Lembaga.

Jawatankuasa Audit Dalaman

Objektif

Memeriksa dan menilai secara bebas ke atas pengurusan kewangan, aktiviti koperasi dan sistem kawalan dalaman.

Komposisi

JAD terdiri daripada tidak kurang daripada tiga dan tidak lebih daripada enam anggota yang pilih oleh Lembaga menurut seksyen 42A Akta Koperasi 1993. Sekurang-kurangnya seorang JAD hendaklah mempunyai kemahiran atau pengalaman dalam bidang pengauditan atau perakaunan atau yang berkaitan dengan pengurusan kewangan supaya dapat menjalankan tugas dengan cekap dan sewajarnya. Ini termasuklah mereka yang telah menghadiri kursus pengauditan.

Peranan dan Tanggungjawab

JAD hendaklah mempunyai kuasa eksplisit untuk:

- (a) memeriksa perkara yang terkandung dalam terma rujukannya;
- (b) mempunyai akses serta mendapat kerjasama daripada pihak pengurusan;
- (c) memberi pertimbangan sepenuhnya untuk menjemput mana-mana ALK atau pegawai eksekutif menghadiri mesyuarat; dan
- (d) memperoleh sumber yang bersesuaian supaya mereka boleh melaksanakan fungsi mereka dengan baik.

JAD hendaklah mempunyai akses berdasarkan perundangan koperasi sepenuhnya kepada maklumat serta boleh mendapatkan nasihat profesional yang kompeten. Tanggungjawab JAD di antaranya adalah seperti berikut:

- (a) Laporan Benar dan Saksama
Memastikan penyata kewangan dilaporkan dengan benar dan saksama serta diterbitkan dalam masa yang ditetapkan.

- (b) Keberkesanan Audit Dalaman
- (i) mengawal fungsi audit dalam, jika ada, dan memastikan pematuhan terhadap Garis Panduan Kawalan Dalaman Bagi Koperasi, Sistem Penarafan Dalaman FLAME-T dan Penilaian Berasaskan Risiko Koperasi (PRISKOP); dan
 - (ii) mengkaji skop program audit dalaman, penemuan audit dalaman dan saranan yang perlu diambil oleh pihak pengurusan.
- (c) Kawalan Dalaman
- Mengkaji keberkesanan proses kawalan dalaman.
- (d) Transaksi Pihak Berkaitan
- Memeriksa dan menilai semua transaksi pihak berkaitan dan memaklulkannya kepada Lembaga.

JAD hendaklah mengadakan mesyuarat, sekurang-kurangnya sekali dalam tiga bulan dan menyediakan laporan kepada Lembaga.

LAMPIRAN 2**PENYATA TADBIR URUS KOPERASI PENGURUSAN RISIKO**

Berikut adalah jenis risiko berserta contoh penyata (jika ada) yang mungkin dihadapi oleh koperasi dalam pengurusan seharian:

A) Risiko Kredit

Risiko kredit adalah potensi kerugian kewangan kepada koperasi akibat daripada:

- (a) Kegagalan anggota atau peminjam membayar balik secara keseluruhan atau sebahagian pinjaman mengikut terma perjanjian pinjaman; atau
- (b) Kegagalan pihak yang berurusan (*counter parties*) menunaikan obligasi seperti penyewa bangunan kepunyaan koperasi gagal membayar sewa bulanan atau projek perumahan koperasi yang telah siap menghadapi masalah untuk dijual.

Pengurusan Risiko Kredit

- (a) Objektif utama pengurusan risiko kredit adalah untuk mengawal atau mengurangkan tahap kerugian yang kebarangkalian dialami oleh koperasi.
- (b) Proses pengurusan risiko kredit ialah:
 - (i) Menetapkan kriteria pemberian kredit;
 - (ii) Pendekatan menyeluruh bagi mengukur dan menilai risiko;
 - (iii) Struktur had, garis panduan dan parameter digunakan bagi mengawal risiko;
 - (iv) Sistem pengurusan IT yang baik untuk mengawal, memantau dan melaporkan risiko kredit;
 - (v) Proses pengawalan kredit bermasalah yang berkesan; dan

- (vi) Memastikan langkah pembetulan diambil bagi mengawal risiko kredit.

B) Risiko Operasi

Risiko operasi timbul dari potensi kegagalan proses dalaman, angkara manusia dan sistem termasuk kejadian yang berlaku di luar koperasi yang menyebabkan timbul masalah operasi oleh koperasi. Contohnya, kegagalan sistem komputer koperasi boleh menjejaskan operasi harian koperasi dan jika ini berterusan untuk jangka masa panjang ianya boleh membawa kerugian kepada koperasi.

Pengurusan Risiko Operasi

- (a) Pengurusan risiko operasi wujud melalui penyediaan polisi dan prosedur yang dikeluarkan dari semasa ke semasa untuk menangani kelemahan dan potensi pendedahan risiko operasi.
- (b) Proses pengurusan risiko operasi adalah:
 - (i) Mengenalpasti, memahami dan membuat analisis ke atas risiko;
 - (ii) Menyatakan jumlah (*quantify*) kerugian dan menilai kesan risiko;
 - (iii) Menyediakan pelan kontigensi dan kesinambungan perniagaan; dan
 - (iv) Memastikan langkah-langkah pembetulan diambil bagi mengawal risiko operasi.

C) Risiko Likuiditi

Risiko likuiditi berhubungkait dengan keupayaan koperasi untuk mengadakan dana bagi membiayai komitmen kewangan dan tanggungan koperasi apabila diperlukan sama ada dengan meningkatkan liabilitinya atau menukar aset cair (*liquid asset*) sedia ada kepada tunai tanpa menanggung kerugian yang besar. Contoh, tanda-tanda koperasi menghadapi masalah likuiditi—

- (i) kegagalan koperasi mengeluarkan pembiayaan (*disbursement*) yang telah diluluskan akibat kekurangan dana; dan
- (ii) kegagalan koperasi mengembalikan syer atau yuran anggota dan deposit mengikut peraturan biasa apabila anggota atau pendeposit menuntut kembali hak mereka.

Pengurusan Risiko Likuiditi

- (a) Objektif utama pengurusan risiko likuiditi ialah untuk memastikan likuiditi yang mencukupi untuk membiayai dana operasi harian dan untuk memenuhi tanggungan terhadap anggota atau pendeposit dan peminjam.
- (b) Mengawal risiko likuiditi melalui analisis jurang likuiditi (di antara aset mudah tunai dengan obligasi yang tempoh matangnya setahun).
- (c) Menyediakan laporan mengenai pendedahan risiko likuiditi.

D) Risiko Pasaran

Risiko pasaran terbit dari potensi perubahan dalam kadar atau harga dalam pelbagai pasaran seperti pasaran pertukaran wang asing (*forex*), pasaran ekuiti dan komoditi dan pasaran wang dan bon atau sukuk. Pendedahan koperasi kepada risiko ini terbit dari urusan niaga dan pelaburan koperasi dalam instrumen kewangan yang berkenaan. Perubahan harga dan kadar pasaran boleh memberi kerugian kepada koperasi. Jika koperasi mempunyai portfolio pelaburan yang besar, risiko pasaran akan memberi impak ketara kepada kewangan koperasi.

E) Risiko Perundangan

Risiko pematuhan perundangan adalah risiko yang timbul akibat dari potensi ketidakpatuhan koperasi terhadap keperluan mematuhi perundangan koperasi. Risiko ini juga wujud daripada kontrak yang tidak boleh dikuatkuasakan, tindakan undang-undang atau keputusan mahkamah yang tidak memihak kepada koperasi boleh mengganggu dan menjejaskan operasi atau aktiviti koperasi.

F) Risiko Kadar Pulangan (*Rate of Return Risk*)

Risiko kadar pulangan timbul apabila kenaikan kadar faedah di pasaran kewangan akan menyebabkan pendeposit di koperasi mengharapkan kenaikan keuntungan deposit mereka. Jika tidak, pendeposit terutama pendeposit institusi akan memindahkan deposit mereka dari koperasi ke tempat lain yang dapat memberi pulangan yang lebih tinggi. Koperasi yang terdedah kepada risiko ini mungkin terpaksa melepaskan hak dan bahagian mereka dalam kontrak perkongsian keuntungan bersama pendeposit. Hal ini menimbulkan risiko kerugian kepada koperasi yang mempunyai produk mirip entiti perbankan.

G) Risiko Strategik

Risiko strategik adalah risiko yang timbul dari ketidakmampuan koperasi untuk melaksanakan pelan perniagaan dan strategi yang bersesuaian atau membuat keputusan tepat atau kesukaran membuat penyesuaian akibat perubahan persekitaran operasi koperasi.

H) Risiko Reputasi

Risiko yang berpotensi timbul akibat daripada publisiti negatif terhadap koperasi yang akan mendorong kepada pengurangan dalam jumlah anggota akibat pemberhentian, hasil pendapatan yang berkurangan atau kos tuntutan undang-undang yang tinggi (*costly litigation*).