



SURUHANJAYA KOPERASI MALAYSIA

GP27: GARIS PANDUAN TADBIR URUS KOPERASI

**DIKELUARKAN PADA 3 NOVEMBER 2025
NO. RUJUKAN: SKM.IP.(AM): 7950 JLD.5**

KANDUNGAN

PERKARA		MUKA SURAT
BAHAGIAN A : PENGENALAN		1
• TUJUAN • TAFSIRAN • LATAR BELAKANG		
BAHAGIAN B : OBJEKTIF DAN PENDEKATAN DALAM TADBIR URUS		3
• OBJEKTIF • PENDEKATAN		
BAHAGIAN C : ELEMEN UTAMA TADBIR URUS		6
• ELEMEN A : NILAI DAN PRINSIP KOPERASI • ELEMEN B : PENGLIBATAN DAN KAWALAN DEMOKRATIK ANGGOTA • ELEMEN C : KEPIMPINAN STRATEGIK KOPERASI • ELEMEN D : FUNGSI DAN PERANAN KEPIMPINAN KOPERASI • ELEMEN E : KOMPOSISI, PENGGANTIAN DAN PENILAIAN PRESTASI KEPIMPINAN KOPERASI • ELEMEN F : PENGURUSAN KEWANGAN, RISIKO DAN KAWALAN DALAMAN • ELEMEN G : SARAAN KEPIMPINAN KOPERASI		
BAHAGIAN D : PEMAKAIAN DAN TARIKH KUAT KUASA		34
LAMPIRAN 1 : TERMA RUJUKAN JAWATANKUASA		35
LAMPIRAN 2 : PENYATA TADBIR URUS KOPERASI PENGURUSAN RISIKO		40

BAHAGIAN A: PENGENALAN

TUJUAN

Pada menjalankan kuasa yang diberikan di bawah subseksyen 86B(1) Akta Koperasi 1993 [Akta 502], Suruhanjaya Koperasi Malaysia (Suruhanjaya) mengeluarkan garis panduan sebagai rujukan dan amalan dalam mengamalkan prinsip umum dan piawaian minimum serta keperluan khusus untuk mencapai tadbir urus koperasi yang berkesan.

TAFSIRAN

2. Dalam garis panduan ini, melainkan konteksnya menghendaki makna yang lain—

“anggota” termasuklah seseorang atau sesuatu koperasi yang turut sama dalam permohonan pendaftaran sesuatu koperasi dan yang telah menandatangani minit mesyuarat agung permulaan koperasi itu dan seseorang atau sesuatu koperasi yang diterima menjadi anggota koperasi mengikut peraturan-peraturan dan undang-undang kecilnya selepas pendaftaran;

“ketua pegawai eksekutif atau KPE”, berhubung dengan suatu koperasi, ertinya seseorang dengan apa jua nama dipanggil yang, sama ada secara individu atau bersesama dengan seorang lain atau lebih bertanggungjawab, tertakluk pada kuasa Lembaga, bagi perjalanan urusan dan aktiviti koperasi;

“Lembaga” ertinya badan pengelola sesuatu koperasi yang kepadanya pengurusan hal ehwal koperasi itu diamanahkan; dan

“pegawai” berhubung dengan suatu koperasi, ertinya seorang pengerusi, setiausaha, bendahari atau mana-mana anggota lain Lembaga dan termasuklah—

(a) ketua pegawai eksekutif

- (b) mana-mana orang yang diberi kuasa oleh Lembaga, peraturan-peraturan atau perintah atau undang-undang kecil untuk memberi arahan berkenaan dengan urusan koperasi itu; atau
- (c) mana-mana pekerja.

LATAR BELAKANG

3. Tadbir urus ditakrifkan sebagai proses dan struktur yang digunakan untuk mentadbir dan menguruskan perniagaan dan hal ehwal sesebuah entiti bagi meningkatkan kemakmuran perniagaan dan kebertanggungjawaban pengurusan dengan objektif utama untuk mencapai nilai jangka panjang tanpa mengenyampingkan kepentingan pihak berkepentingan lain.

4. Tadbir urus memperuntukkan suatu rangka kerja mekanisme kawalan yang menyokong sesebuah entiti mencapai matlamatnya, dan mencegah konflik yang tidak diingini. Tingkah laku beretika, kebertanggungjawaban, ketelusan dan kemampunan merupakan asas tadbir urus yang penting kepada pentadbiran sesebuah entiti serta pengendalian modal pemilik dan pelabur. Entiti yang mengamalkan prinsip-prinsip ini lebih berkemungkinan untuk menghasilkan nilai jangka panjang berbanding entiti yang lemah dalam salah satu atau kesemua prinsip tersebut.

5. Amalan tadbir urus yang berkesan dapat mengenal pasti pengagihan hak dan tanggungjawab dalam kalangan pelbagai pihak pentadbiran yang berbeza dalam entiti dan menggariskan antara lain, peraturan dan prosedur untuk membuat keputusan, kawalan dalaman dan pengurusan risiko. Selain daripada memelihara kepentingan pemegang saham, tadbir urus juga memerlukan pengimbangan keperluan pihak berkepentingan lain termasuk warga kerja, pelanggan, pembekal, masyarakat dan komuniti di mana entiti menjalankan aktiviti mereka.

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

7. 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.

BAHAGIAN B : OBJEKTIF DAN PENDEKATAN DALAM TADBIR URUS

OBJEKTIF

8. Objektif utama tadbir urus koperasi yang berkesan adalah untuk mencapai perkara yang berikut:

- (a) peningkatan keyakinan pelbagai pihak berkepentingan kepada koperasi yang akan meningkatkan nilai jangka panjang koperasi;
- (b) memastikan keseimbangan fungsi mesyuarat agung dan peranan anggota Lembaga serta pihak pengurusan, yang merupakan badan pentadbir utama koperasi; dan
- (c) memastikan ketelusan dalam badan pentadbir koperasi dengan penghasilan laporan yang bersesuaian, tepat pada masa, boleh dipercayai dan ditentusahkan bagi mengelak sebarang percanggahan kepentingan yang wujud dalam pentadbiran koperasi.

9. Sebarang kekurangan dalam tadbir urus koperasi boleh mendedahkan koperasi kepada risiko yang berikut:

- (a) kesukaran dalam proses membuat keputusan strategik yang akan menghadkan dan menjejaskan prestasi keseluruhan koperasi;
- (b) konflik tidak bermanfaat antara pelbagai badan pentadbir dalam koperasi yang akan memberi kesan kepada keseluruhan produktiviti dan kualiti perkhidmatan yang disediakan koperasi; dan
- (c) dalam kes yang lebih ekstrem, pembubaran koperasi.

PENDEKATAN

10. Garis panduan ini dirumuskan berlandaskan kepada konsep tanggungjawab, akauntabiliti dan ketelusan yang tertumpu kepada peranan anggota koperasi, anggota Lembaga koperasi serta pihak pengurusan.

11. Garis panduan ini menyenaraikan prinsip umum di bawah setiap elemen utama tadbir urus koperasi yang hendaklah dijadikan rujukan dan amalan kepada koperasi dalam usaha mewujudkan sistem tadbir urus koperasi yang berkesan.

(a) Nilai dan Prinsip Koperasi

(i) **PRINSIP 1** : Pengamalan Nilai dan Prinsip Koperasi

(b) Penglibatan dan Kawalan Demokratik oleh Anggota

(i) **PRINSIP 2** : Penglibatan Aktif dan Kawalan Demokratik oleh Anggota

(c) Kepimpinan Strategik Koperasi

(i) **PRINSIP 3** : Pentadbiran Lembaga yang Cekap dengan Misi dan Strategi yang Jelas

(ii) **PRINSIP 4** : Pendedahan dan Percanggahan Kepentingan

(iii) **PRINSIP 5** : Penyampaian Maklumat Melalui Saluran Komunikasi yang Berkesan

(d) Fungsi dan Peranan Kepimpinan Koperasi

(i) **PRINSIP 6** : Pengasingan Fungsi dan Peranan Lembaga dan Pengurusan Koperasi yang Seimbang

(ii) **PRINSIP 7** : Pengendalian Mesyuarat Lembaga dan Pengemukaan Maklumat Terkini oleh Pihak Pengurusan

(e) Komposisi, Penilaian Prestasi dan Penggantian Anggota Lembaga

(i) **PRINSIP 8** : Pelantikan Anggota Lembaga Secara Formal dan Ketelusan Prosedur Pelantikan

- (ii) **PRINSIP 9** : Kriteria Keperluan Minimum Anggota Lembaga Koperasi
- (iii) **PRINSIP 10** : Pelaksanaan Pelantikan Semula Anggota Lembaga Koperasi
- (iv) **PRINSIP 11** : Penilaian Rasmi dan Berterusan Terhadap Pentadbiran dan Pihak Pengurusan
- (v) **PRINSIP 12** : Penilaian Prestasi Koperasi Melalui Tahap Kepuasan Anggota

(f) Pengurusan Kewangan, Risiko dan Kawalan Dalaman

- (i) **PRINSIP 13** : Pengendalian Koperasi Secara Telus dan Jelas
- (ii) **PRINSIP 14** : Pelaksanaan Pengurusan Risiko yang Berkesan
- (iii) **PRINSIP 15** : Pengauditan yang Mantap Melalui Hubungan Profesional Antara Juruaudit, Lembaga dan Pengurusan

(g) Saraan Kepimpinan Koperasi

- (i) **PRINSIP 16** : Penetapan Prosedur Ganjaran yang Formal dan Telus

BAHAGIAN C : ELEMEN UTAMA TADBIR URUS

ELEMEN A : NILAI DAN PRINSIP KOPERASI

PRINSIP 1 : Pengamalan Nilai dan Prinsip Koperasi

12. Koperasi merupakan suatu pertubuhan autonomi yang keanggotaannya adalah secara sukarela untuk memenuhi kepentingan bersama dalam bidang ekonomi, sosial dan budaya melalui suatu badan yang dimiliki bersama dan yang dikawal secara demokratik.

13. Koperasi hendaklah menerapkan pengamalan nilai asas koperasi seperti berikut bagi memastikan pengendalian koperasi dapat memenuhi tujuan penubuhannya.

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

Keupayaan koperasi untuk berusaha dan menggunakan sumbernya sendiri bagi mencapai matlamat koperasi untuk memenuhi kepentingan bersama anggotanya.

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

Kebertanggungjawaban anggota untuk memajukan koperasi dan menyertai sebarang aktiviti koperasi.

(c) **Demokrasi (*Democracy*):**

Hal ehwal koperasi yang ditadbir oleh anggota yang dipilih dan dilantik dengan cara yang dipersetujui dalam mesyuarat agung.

(d) **Kesamaan (*Equality*):**

Peluang yang sama rata untuk setiap anggota mengambil bahagian dalam membuat keputusan dan melaksanakan tadbir urus koperasi.

(e) **Kesaksamaan (*Equity*):**

Sikap adil dan saksama kepada setiap anggota sebagai pemilik kepada koperasi untuk menstrukturkan proses membuat keputusan dalam koperasi.

- (f) **Perpaduan (*Solidarity*):**
Perasaan saling menghormati dan kesatuan dalam kalangan anggota.
- (g) **Kejujuran (*Honesty*):**
Kejujuran dalam sikap dan setiap tindakan anggota untuk kepentingan koperasi.
- (h) **Keterbukaan (*Openness*):**
Ketersediaan maklumat mengenai organisasi, kewangan, aktiviti dan pengurusan koperasi untuk pengetahuan dan tindakan anggota.
- (i) **Tanggungjawab Sosial (*Social Responsibility*):**
Tanggungjawab koperasi untuk masyarakat dan persekitaran di mana koperasi beroperasi.
- (j) **Mengambil Berat Terhadap Masyarakat (*Caring for Others*):**
Keperihatinan setiap anggota, koperasi dan gerakan koperasi untuk proaktif dan memainkan peranan ke arah pembangunan masyarakat yang seimbang.

14. Prinsip koperasi yang berikut adalah panduan di mana koperasi meletakkan nilai koperasi sebagai amalan utama mereka dalam aktiviti berkoperasi:

- (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*).

ELEMEN B : PENGLIBATAN DAN KAWALAN DEMOKRATIK ANGGOTA

PRINSIP 2 : Penglibatan Aktif dan Kawalan Demokratik oleh Anggota

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

16. Kuasa tertinggi bagi suatu koperasi adalah terletak hak pada mesyuarat agung yang dihadiri oleh anggotanya. Oleh itu, anggota bertanggungjawab menggunakan hak untuk dalam memilih anggota Lembaga yang kompeten, berpengalaman dan berintegriti.

17. Peranan anggota terbahagi kepada dua (2) aspek—

(a) Hak Anggota

(i) Hak Peribadi:

- a.* menghadiri, mengambil bahagian dan mengemukakan usul dalam mesyuarat;
- b.* hak mengundi;
- c.* mencalon dan dicalon untuk memegang jawatan dalam koperasi;
- d.* menggunakan kemudahan dan perkhidmatan sosial koperasi; dan
- e.* mendapat latihan dan pendidikan koperasi.

(ii) Hak Kewangan

- a.* menikmati kemudahan dan perkhidmatan kewangan koperasi;
- b.* menerima ganjaran kewangan; dan

- c. mendapatkan kembali sumbangan modal syer dan yuran serta ganjaran kewangan lain yang layak diterima apabila berhenti menjadi anggota.

(b) Tanggungjawab

(i) Tanggungjawab Peribadi

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

(ii) Tanggungjawab Kewangan

- a. membuat sumbangan kewangan minimum dan bayaran lain tertakluk kepada undang-undang kecil; dan
- b. membuat sumbangan kewangan tambahan ke dalam koperasi berdasarkan keperluan dan kemampuan mengikut kaedah yang dibenarkan.

18. Persediaan anggota sebelum menghadiri 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.

19. 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 sebagai anggota.

20. Lembaga hendaklah mempertimbangkan prosedur dan aktiviti yang sesuai untuk membolehkan penyertaan anggota dalam tadbir urus koperasi dengan memastikan bahawa—

- (a) hak demokrasi anggota adalah jelas dan telus dalam semua komunikasi;
- (b) pelbagai kaedah pengundian telah dipertimbangkan termasuk pos dan elektronik;
- (c) pelbagai kaedah telah dipertimbangkan untuk membolehkan kehadiran di mesyuarat, termasuk yang membolehkan anggota mengambil bahagian dari jarak jauh;
- (d) kaedah penyertaan, seperti konsensus dan musyawarah, telah dipertimbangkan bagi membuat keputusan penting untuk koperasi;
- (e) peruntukan dibuat untuk anggota yang mempunyai keperluan khusus;
- (f) notis yang sesuai tentang sebarang mesyuarat agung dan pengundian yang akan datang disampaikan tepat pada masanya, menggunakan pelbagai kaedah;
- (g) proses disediakan untuk memastikan bahawa pengundian, termasuk aktiviti kempen, adalah adil dan telus serta bebas daripada penipuan dan pengaruh yang tidak wajar; dan
- (h) anggota boleh mengambil bahagian di luar proses tadbir urus formal, contohnya, melalui kumpulan anggota, media sosial, soal selidik dan kehadiran dalam program yang dianjurkan.

21. Lembaga hendaklah memantau dan menilai penyertaan anggota dalam aktiviti dan usaha yang dibuat oleh koperasi dengan mengambil perhatian perkara berikut:

- (a) bilangan anggota yang menyertai dan meninggalkan koperasi;
- (b) bilangan anggota yang menghadiri mesyuarat agung;
- (c) bilangan jawatankuasa anggota dan/atau kumpulan anggota lain dan tahap kehadiran;
- (d) peratusan mengundi semasa proses pengundian untuk memastikan sama ada peratusan mengundi mewakili keanggotaan;
- (e) sejauh mana penglibatan ekonomi anggota dengan koperasi;
- (f) bilangan pekerja yang menjadi anggota koperasi; dan
- (g) penyertaan anggota dalam latihan dan pendidikan.

ELEMEN C : KEPIMPINAN STRATEGIK KOPERASI

PRINSIP 3 : Pentadbiran Lembaga Yang Cepak Dengan Misi dan Strategi Yang Jelas

22. Lembaga berperanan untuk memastikan dasar dan amalan koperasi dikendalikan dengan berkesan serta memahami tanggungjawabnya terhadap anggota. Lembaga perlu menyediakan mekanisme semak dan seimbang (*check and balance*) yang berkesan bagi memastikan nilai dan kepentingan anggota terpelihara.

23. 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

24. 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

25. 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 serta pelan pencapaiannya. Lembaga hendaklah meluluskan objektif, strategi dan pelan perniagaan serta 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 hendaklah dikaji secara berkala mengikut kesesuaian.

(b) Menetapkan nilai korporat, pembahagian tugas dan akauntabiliti

Lembaga hendaklah menetapkan standard etika dan integriti yang tinggi, kaedah pengurusan yang profesional dan nilai korporat untuk Lembaga dan pihak pengurusan. 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, yang mana ianya 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 berkelayakan, 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 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 menyediakan 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 koperasi dari semasa ke semasa bagi menyokong perniagaan koperasi secara berterusan. Lembaga juga hendaklah memastikan terdapat sistem pengurusan maklumat yang mencukupi untuk menyokong 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 Jawatankuasa Audit Dalaman dapat mencapai objektif audit secara bebas, Lembaga perlu memastikan jawatankuasa tersebut diberi akses kepada rekod dan maklumat serta diberikan kedudukan dan kuasa yang sewajarnya 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 peribadi pihak pengurusan dalam koperasi 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 akauntabiliti,

profesionalisme dan integriti dalam pengurusan dan pentadbiran 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 Lembaga 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 4 : Pendedahan dan Percanggahan Kepentingan

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

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

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

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

30. 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.

31. Jawatankuasa Audit Dalaman 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 5 : Penyampaian Maklumat Melalui Saluran Komunikasi Yang Berkesan

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

33. 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 Jawatankuasa Audit Dalaman perlu hadir dalam setiap mesyuarat agung supaya segala persoalan yang dikemukakan oleh anggota dapat ditangani.

34. 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.

35. Koperasi juga perlu menyediakan saluran pelaporan aduan yang berkesan bagi memudahkan anggota membuat aduan atau pelaporan untuk tindakan koperasi dalam tempoh masa yang sewajarnya dengan tujuan untuk meningkatkan kecekapan penyampaian perkhidmatan koperasi kepada anggota. Bagi tujuan ini, koperasi perlu menyediakan aturan yang jelas berhubung pengurusan aduan oleh anggota.

ELEMEN D : FUNGSI DAN PERANAN KEPIMPINAN KOPERASI

PRINSIP 6 : Pengasingan Fungsi dan Peranan Lembaga dan Pengurusan Koperasi Yang Seimbang

36. 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.

37. 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 proses semak dan seimbang yang sewajarnya berfungsi.

38. 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.

39. 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

40. Pengasingan peranan, tanggungjawab, kuasa dan akauntabiliti yang jelas hendaklah diwujudkan antara pengerusi dan KPE.

Peranan Pengerusi

41. Peranan pengerusi, antaranya adalah—

- (a) memastikan kelancaran perjalanan Lembaga dan struktur tadbir urus serta memupuk budaya positif; memastikan terdapat panduan dan prosedur untuk pentadbiran operasi dan pengendalian Lembaga;
- (b) memastikan isu relevan dimasukkan dalam agenda mesyuarat Lembaga dan memberi laluan kepada Lembaga untuk menyertai perbincangan secara terbuka;
- (c) memastikan penyertaan semua Lembaga dalam aktiviti Lembaga;
- (d) memastikan Lembaga dibekalkan dengan maklumat yang perlu oleh pihak pengurusan dalam jangka masa yang sewajarnya; dan
- (e) mengetuai Lembaga dan bertanggungjawab terhadap keperluan pembangunan Lembaga.

Peranan Ketua Pegawai Eksekutif

42. 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 7 : Pengendalian Mesyuarat Lembaga dan Pengemukaan Maklumat Terkini Oleh Pihak Pengurusan

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

44. 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.

45. Mesyuarat Lembaga hendaklah diadakan tidak kurang daripada sekali dalam tempoh tiga (3) bulan. Lembaga hendaklah memberi sumbangan secara aktif kepada Lembaga dan memberi sepenuh tumpuan dan masa untuk melaksanakan tanggungjawab dengan berkesan.

46. Surat tunjuk sebab hendaklah dikeluarkan oleh Lembaga kepada mana-mana anggota Lembaga yang gagal hadir mesyuarat tiga kali berturut-turut, melainkan dengan sebab-sebab yang boleh diterima oleh Lembaga yang telah dimaklumkan terlebih dahulu.

47. Lembaga perlu menyatakan jumlah mesyuarat Lembaga yang diadakan dalam masa setahun berserta dengan butiran kehadiran setiap anggota Lembaga dalam laporan tahunan koperasi.

48. Kuorum mesyuarat Lembaga hendaklah melebihi satu perdua daripada bilangan anggota Lembaga.

49. Sistem perekodan minit mesyuarat Lembaga yang teratur boleh membantu proses penilaian terhadap keberkesanan setiap anggota Lembaga dan Lembaga secara keseluruhan. Pengerusi bertanggungjawab memastikan anggota Lembaga diberikan penjelasan mengenai isu berbangkit dalam mesyuarat tersebut. Semua keputusan berserta rasionalnya hendaklah direkod termasuk isu atau pendapat yang bercanggah dan disimpan dengan selamat.

50. Lembaga 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.

ELEMEN E : KOMPOSISI, PENGGANTIAN DAN PENILAIAN PRESTASI KEPIIMPINAN KOPERASI

PRINSIP 8 : Pelantikan Anggota Lembaga Koperasi Secara Formal Dan Ketelusan Prosedur Pelantikan

Prosedur Pelantikan

51. Prosedur pelantikan anggota Lembaga hendaklah telus dan direkod berpandukan kepada **garis panduan berkaitan pelantikan Lembaga yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya.**

52. Jawatankuasa Pencalonan koperasi hendaklah mengemukakan cadangan kepada Lembaga mengenai prosedur, kriteria, tetapan kelayakan dan calon pemilihan Lembaga untuk diputuskan di mesyuarat agung.

53. Bagi koperasi yang ditentukan oleh Suruhanjaya, pelantikan anggota Lembaga hendaklah mematuhi garis panduan atau arahan khusus yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya.

Kriteria Layak dan Sesuai

54. Lembaga hendaklah terdiri daripada mereka yang mempunyai kelayakan, pengalaman dan kompeten.

55. Untuk menentukan sama ada seseorang anggota adalah layak dan sesuai untuk memegang jawatan anggota Lembaga, 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

56. Terma pelantikan anggota Lembaga hendaklah ditetapkan, antaranya peranan dan tanggungjawab, tempoh pelantikan dan had umur maksimum. Selain daripada itu, kaedah penggantungan dan pemecatan seseorang Lembaga yang tidak efisien, salah laku atau cuai dalam melaksanakan tanggungjawabnya hendaklah ditetapkan.

57. Anggota Lembaga yang dilantik dalam mesyuarat agung hendaklah menandatangani suatu surat persetujuan untuk berkhidmat dalam jawatan yang diamanahkan berserta dengan terma pelantikan yang telah ditetapkan.

Tanggungjawab Lembaga Melantik Ketua Pegawai Eksekutif

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

59. 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

60. 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 s ektor koperasi secara umum.

61. 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.

62. 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 9 : Kriteria Keperluan Minimum Anggota Lembaga Koperasi

63. Lembaga 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. Lembaga hendaklah terdiri daripada mereka yang kompeten, berpengalaman dan berkemahiran dalam melaksanakan tanggungjawab mereka. Lembaga 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.

64. Jawatankuasa Pencalonan perlu menetapkan keperluan minimum dari aspek kemahiran dan kompetensi seseorang Lembaga.

65. 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 Lembaga.

66. Lembaga juga perlu diberi latihan lanjut dari semasa ke semasa, terutamanya mengenai perundangan baharu yang relevan dan perubahan risiko. Keperluan menghadiri latihan berdasarkan kehendak **garis panduan berkaitan modul latihan dan kursus yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya.**

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

- (a) koperasi asas atau menengah, dalam sektor yang sama, yang mempunyai sinergi dengan koperasi tersebut;
- (b) koperasi asas atau menengah dalam sektor yang berlainan;
- (c) syarikat atau organisasi yang berasaskan keuntungan;
- (d) bagi koperasi yang ditentukan oleh Suruhanjaya, had pemegangan jawatan anggota Lembaga di koperasi atau syarikat lain hendaklah mematuhi garis panduan atau arahan khusus yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya; dan
- (e) bagi koperasi selain yang ditentukan oleh Suruhanjaya, bilangan pemegangan jawatan anggota Lembaga di koperasi atau syarikat lain adalah wajar dihadkan mengikut kesesuaian dan dinyatakan dengan jelas dalam undang-undang kecil/aturan pelantikan Lembaga setelah mendapat kelulusan Mesyuarat Agung Tahunan.

68. Lembaga dibenarkan mewakili koperasi dalam subsidiarinya tetapi hendaklah tidak melebihi satu pertiga daripada jumlah Lembaga berkenaan.

69. Apabila seseorang Lembaga memegang jawatan anggota Lembaga dalam koperasi atau syarikat 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 Lembaga yang mempunyai komitmen seperti di atas. Sebarang isu berkaitan percanggahan kepentingan hendaklah ditangani sebagaimana digariskan dalam **PRINSIP 4**.

PRINSIP 10 : Pelaksanaan Pelantikan Semula Anggota Lembaga Koperasi

70. Sekurang-kurangnya satu pertiga ($1/3$) anggota Lembaga koperasi hendaklah mengosongkan jawatan mereka pada setiap tahun di mesyuarat agung tahunan. Prosedur pelantikan semula Lembaga adalah sama sebagaimana yang ditetapkan bagi pelantikan baharu. Bagi maksud ini, koperasi boleh merujuk kepada **PRINSIP 8**.

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

PRINSIP 11 : Penilaian Rasmi dan Berterusan Terhadap Pentadbiran dan Pihak Pengurusan

Keberkesanan Lembaga dan Ketua Pegawai Eksekutif

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

Penilaian ke atas Keseluruhan Lembaga

73. 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

74. Penilaian terhadap peranan dan fungsi Lembaga termasuklah perbandingan prestasi anggota Lembaga 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 anggota Lembaga mengenai sumbangan dan prestasi mereka.

Penilaian ke Atas Ketua Pegawai Eksekutif

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

PRINSIP 12 : Penilaian Prestasi Koperasi Melalui Tahap Kepuasan Anggota

76. Prestasi koperasi boleh dinilai berdasarkan 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, kod dan etika terbaik.

ELEMEN F: PENGURUSAN KEWANGAN, RISIKO DAN KAWALAN DALAMAN

PRINSIP 13 : Pengendalian Koperasi Secara Telus dan Jelas

77. 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 Lembaga dalam mesyuarat Lembaga; dan
- (v) kriteria yang digunakan untuk menilai prestasi dan keberkesanan Lembaga dan setiap Lembaga.

(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 Lembaga.

(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 Lembaga 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 Lembaga menilai dan mengkaji pencapaian aktiviti koperasi berbanding perancangan.

(h) Ketidakpatuhan Terhadap Perundangan

Senarai ketidakpatuhan dan punca ketidakpatuhan serta tindakan pencegahan dan pembetulan yang selesai dilaksanakan atau dalam pelaksanaan ke atas ketidakpatuhan perundangan yang dilaporkan.

PRINSIP 14 : Pelaksanaan Pengurusan Risiko Yang Berkesan

78. 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.

79. 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 15 : Pengauditan Yang Mantap Melalui Hubungan Profesional Antara Juruaudit, Lembaga dan Pengurusan

80. Peranan juruaudit yang bebas, kompeten dan berkeelayakan 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.

81. Audit dalaman dan luaran adalah ejen 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 Dalaman

82. Jawatankuasa Audit Dalaman hendaklah membuat penilaian bebas ke atas fungsi audit dalaman dan luaran, kawalan dalaman dan memastikan proses semak dan seimbang (*check and balance*) wujud dalam koperasi tertakluk kepada kuasa dan kewajipan yang dinyatakan dalam perundangan koperasi.

83. Seorang juruaudit dalaman yang berkecualan diperlukan untuk menaik taraf dan melaksanakan tugas Jawatankuasa Audit Dalaman. Sekiranya koperasi mewujudkan Unit Audit Dalaman, Jawatankuasa Audit Dalaman bolehlah bekerjasama dengan unit ini.

84. Jawatankuasa Audit Dalaman 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 Jawatankuasa Audit Dalaman sangat penting kerana ia menghendaki anggotanya bebas daripada aktiviti yang diaudit dan mempunyai akses ke atas semua aktiviti koperasi.

85. Akauntabiliti secara terus kepada Lembaga memudahkan Jawatankuasa Audit Dalaman menyediakan maklumat yang bebas dengan disokong oleh anggota atau kakitangan yang kompeten dan terlatih.

Juruaudit Luar

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

87. Audit luar perlu dikendalikan oleh juruaudit bebas dan untuk memastikan kebebasan, terma dan pelantikan adalah menurut kehendak perundangan yang berkuatkuasa dengan tempoh mandatori bagi setiap pelantikan tidak melebihi enam (6) tahun kewangan dan memenuhi kelayakan untuk diluluskan sebagai juruaudit.

88. 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.

ELEMEN G : SARAAN KEPIMPINAN KOPERASI

PRINSIP 16 : Penetapan Prosedur Saraan yang Formal dan Telus

89. Saraan boleh meliputi elaun, saraan, bonus, saguhati dan honorarium.
90. Lembaga adalah bertanggungjawab untuk membangunkan dasar dan rangka kerja pakej saraan dan elaun secara formal dan telus bagi Lembaga, jawatankuasa, KPE dan pihak pengurusan yang lain.
91. Jumlah saraan 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 saraan:
- (a) objektif dan hala tuju koperasi;
 - (b) perbandingan dengan industri lain;
 - (c) prestasi koperasi itu; dan
 - (d) skala saraan hendaklah meliputi skop dasar perniagaan umum dan tidak hanya berasaskan kepada pencapaian jangka masa pendek.
92. Dasar mengenai saraan kepada jawatankuasa dan pengurusan hendaklah menarik dan berpadanan untuk mengekalkan jawatankuasa dan pengurusan yang berkemahiran. Walau bagaimanapun ia hendaklah tidak keterlaluan sehingga menjejaskan koperasi.
93. Pakej saraan hendaklah disediakan bersama elaun Lembaga, saraan kepada mana mana anggota Lembaga yang dilantik sebagai Lembaga pengarah subsidiari dan belanjawan tahunan untuk mendapatkan kelulusan mesyuarat agung terlebih dahulu.
94. Maklumat lengkap berkaitan semua pakej saraan dan elaun hendaklah dikemukakan oleh koperasi yang ditentukan oleh Suruhanjaya untuk kelulusan terlebih dahulu.

BAHAGIAN D : PEMAKAIAN DAN TARIKH KUAT KUASA

95. Garis panduan ini terpakai kepada semua koperasi dalam mencapai tadbir urus yang berkesan dan menzahirkan apa-apa perkara berhubung tadbir urus koperasi dalam laporan tahunan.
96. Garis panduan ini hendaklah dibaca bersekali dengan Akta, peraturan-peraturan, perintah, arahan dan garis panduan yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya dari semasa ke semasa.
97. Dengan penguatkuasaan garis panduan ini, GP27: Garis Panduan Tadbir Urus Koperasi bertarikh 8 April 2015 adalah **DIBATALKAN**.
98. Garis panduan ini dikuatkuasakan pemakaiannya mulai **3 November 2025**.

TERMA RUJUKAN JAWATANKUASA

1. Jawatankuasa Pencalonan Koperasi

Objektif

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

Komposisi

Jawatankuasa Pencalonan hendaklah mengandungi minimum tiga (3) 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 anggota Lembaga, anggota jawatankuasa dan calon KPE. Ini termasuk membuat penilaian terhadap pencalonan semula anggota Lembaga. Lembaga bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pencalonan anggota Lembaga 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 keseluruhan Lembaga, setiap anggota Lembaga, jawatankuasa yang ditubuhkan dan KPE serta pihak pengurusan kanan. Penilaian tahunan hendaklah dikendalikan berasaskan kriteria prestasi yang objektif. Kriteria prestasi tersebut hendaklah diluluskan oleh Lembaga;
- (e) memastikan semua anggota Lembaga 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.

2. 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 (3) 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 menyarankan strategi peningkatan reputasi dan imej koperasi.

Jawatankuasa hendaklah mengadakan mesyuarat, sekurang-kurangnya sekali dalam tiga (3) bulan dan menyediakan laporan kepada Lembaga.

3. Jawatankuasa Audit Dalaman

Objektif

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

Komposisi

Jawatankuasa Audit Dalaman terdiri daripada tidak kurang daripada tiga (3) dan tidak lebih daripada lima (5) anggota yang pilih oleh Lembaga menurut seksyen 42A Akta Koperasi 1993. Lembaga disaran untuk mempertimbangkan pelantikan Jawatankuasa Audit Dalaman dalam kalangan anggota yang mempunyai pengetahuan dan kefahaman asas tentang kewangan dan perakaunan serta berkebolehan membaca dan memahami asas penyata kewangan termasuklah akaun perdagangan dan akaun untung rugi, akaun

pembahagian, kunci kira-kira dan apa-apa penyata yang ditentukan oleh Suruhanjaya.

Jawatankuasa Audit Dalaman yang dilantik hendaklah mempunyai kemahiran dan pengalaman dalam mengendalikan tugas dan tanggungjawabnya dengan lebih berkesan melalui pendidikan dan latihan secara berterusan.

Peranan dan Tanggungjawab

Jawatankuasa Audit Dalaman 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 anggota Lembaga atau pegawai eksekutif menghadiri mesyuarat; dan
- (d) memperoleh sumber yang bersesuaian supaya mereka boleh melaksanakan fungsi mereka dengan baik.

Jawatankuasa Audit Dalaman hendaklah mempunyai akses berdasarkan perundangan koperasi sepenuhnya kepada maklumat serta boleh mendapatkan nasihat profesional yang kompeten. Tanggungjawab Jawatankuasa Audit Dalaman 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 dalaman, 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 memaklumpkannya kepada Lembaga.

Jawatankuasa Audit Dalaman hendaklah mengadakan mesyuarat sebagaimana yang ditetapkan oleh undang-undang kecil dan menyediakan laporan kepada Lembaga.

PENYATA TADBIR URUS KOPERASI PENGURUSAN RISIKO

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

1. 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.

2. 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.

3. 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—

- (a) kegagalan koperasi mengeluarkan pembiayaan (*disbursement*) yang telah diluluskan akibat kekurangan dana; dan
- (b) 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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*).