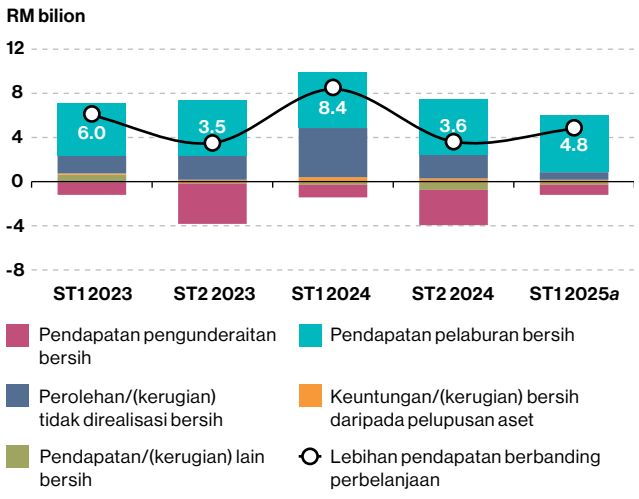
SEKTOR INSURANS DAN TAKAFUL

Keuntungan keseluruhan dana insurans dan takaful meningkat susulan prestasi pelaburan bon dan pengunderaitan yang bertambah baik

Pada separuh pertama tahun 2025, keuntungan keseluruhan dana insurans hayat dan takaful keluarga, seperti yang diukur melalui lebihan pendapatan berbanding perbelanjaan (*excess income over outgo*, EIOO),[9] meningkat kepada RM4.8 bilion (ST2 2024: RM3.6 bilion) (Rajah 2.21). Peningkatan ini didorong terutamanya oleh pendapatan pelaburan yang mampan. Pada tempoh ini, penanggung insurans dan pengendali takaful (*insurers and takaful operators*, ITO) dalam segmen hayat dan keluarga terjejas akibat prestasi pelaburan ekuiti yang lebih lemah berikutan ketidakpastian berhubung dengan tarif oleh AS. Walau bagaimanapun, perolehan tidak direalisasi bersih yang lebih tinggi melalui portfolio pelaburan bon membantu untuk menyeimbangkan pulangan pasaran ekuiti yang rendah, dalam keadaan penurunan kadar hasil bon.

Rajah 2.21: Dana Insurans Hayat dan Takaful Keluarga – Komposisi Pendapatan dan Perbelanjaan



a Awalan

Nota: 1. Data tidak termasuk dana unit berkaitan pelaburan.
2. Pendapatan pengunderaitan bersih merujuk lebihan premium bersih selepas ditolak bayaran manfaat, imbuhan agensi dan perbelanjaan pengurusan.

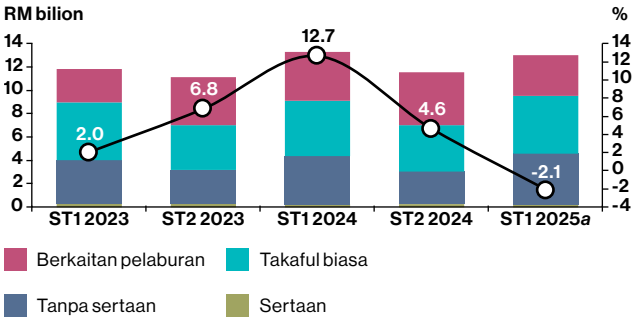
Sumber: Bank Negara Malaysia

[9] EIOO tidak mengambil kira perubahan dalam rizab yang perlu diperuntukkan oleh penanggung insurans dan pengendali takaful bagi menanggung tuntutan insurans/takaful pada masa hadapan.

ITO hayat dan keluarga mencatatkan kerugian pengunderaitan yang lebih rendah pada tempoh ini. Hal ini mencerminkan bayaran manfaat bagi polisi yang telah matang dan bayaran manfaat berhak yang secara bermusim lebih rendah, seperti yang lazimnya diperhatikan pada separuh pertama tahun. Prestasi pengunderaitan yang lebih baik juga disokong oleh pembaharuan polisi kumpulan secara bermusim.

Pertumbuhan premium[10] perniagaan baharu menurun pada separuh pertama tahun 2025 (-2.1%; ST1 2024: 12.7%; ST1 2023: 2%) (Rajah 2.22). Hal ini disebabkan terutamanya oleh pertumbuhan premium perniagaan baharu yang lebih perlahan bagi produk berkaitan pelaburan (*investment-linked*, IL). Pelanggan mengurangkan penambahan premium mereka disebabkan kesanggupan mengambil risiko pelaburan yang lebih rendah berikutan ketidakpastian dalam pasaran kewangan. Di samping itu, jualan produk IL rata-ratanya merosot disebabkan oleh persaingan yang meningkat terhadap saluran bankasurans daripada produk pelaburan lain yang diedarkan oleh bank. Saluran agensi turut terkesan oleh sentimen semasa berhubung dengan produk insurans hayat dan perubatan. Namun, pertumbuhan dalam premium perniagaan baharu secara keseluruhan terus disokong oleh sumbangan bermusim yang stabil daripada segmen takaful keluarga biasa dan insurans hayat tanpa sertaan.

Rajah 2.22: Sektor Insurans Hayat dan Takaful Keluarga – Pertumbuhan Premium Perniagaan Baharu dan Komposisi Produk



a Awalan

Sumber: Bank Negara Malaysia

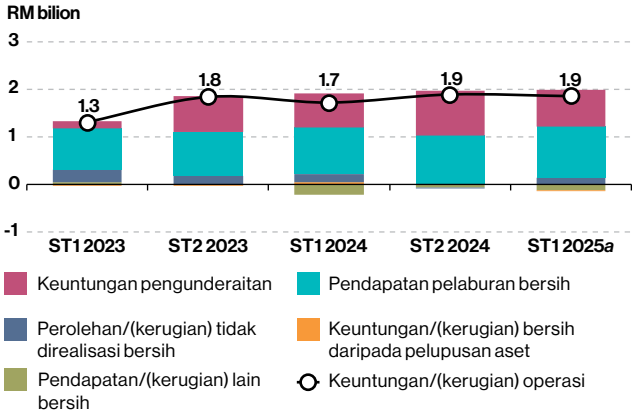
Bagi mengekalkan perlindungan perubatan dan kesihatan dalam keadaan inflasi perubatan yang tinggi, ITO telah melaksanakan pelarasan premium menerusi langkah-langkah interim bagi penetapan semula harga

[10] Merujuk premium insurans dan sumbangan takaful, melainkan dinyatakan sebaliknya.

yang diperkenalkan pada bulan Disember 2024.[11] Walau bagaimanapun, usaha untuk mencapai pembiayaan penjagaan kesihatan yang mampan memerlukan pembaharuan struktur yang lebih meluas dan usaha bersama daripada semua pihak berkepentingan. Sehubungan dengan itu, BNM dengan kerjasama Kementerian Kesihatan, Kementerian Kewangan dan pihak berkepentingan utama daripada industri penjagaan kesihatan telah memperkenalkan inisiatif pembiayaan kesihatan RESET. RESET bertumpu pada merombak insurans/takaful penjagaan kesihatan, menambah baik ketelusan harga, mengukuhkan sistem penjagaan kesihatan digital serta meningkatkan kecekapan kos dan pembayaran. Keutamaan penting RESET termasuk membangunkan produk asas Insurans/Takaful Perubatan dan Kesihatan, melaksanakan mekanisme pembayaran Kumpulan Berkaitan Diagnosis (Diagnosis-Related Group) dan mewujudkan mekanisme penganggaran kadar inflasi perubatan yang konsisten. Kesemua pembaharuan ini bertujuan untuk memastikan semua rakyat Malaysia memperoleh akses yang mampu milik dan berterusan kepada perlindungan penjagaan kesihatan.

Dalam sektor insurans dan takaful am, keuntungan operasi secara umumnya kekal pada RM1.9 bilion (ST2 2024: RM1.9 bilion; ST1 2024: RM1.7 bilion) (Rajah 2.23). Prestasi ini disokong oleh perolehan tidak direalisasi bersih yang lebih tinggi melalui pelaburan bon, yang mengimbangi pendapatan pengunderaitan yang lebih rendah pada tempoh yang sama. Penurunan sedikit keuntungan pengunderaitan didorong oleh peruntukan yang lebih tinggi untuk liabiliti tuntutan dan premium. Peruntukan ini disumbangkan oleh pertumbuhan premium khususnya dalam segmen kebakaran (Rajah 2.24), pembaharuan polisi bermusim dan jumlah tuntutan yang dilaporkan pada musim perayaan. Seiring dengan kemajuan dalam liberalisasi berperingkat untuk tarif motor dan kebakaran,[12] ITO am sedang memberikan tumpuan untuk memenuhi komitmen mereka di bawah pelaksanaan Fasa 2A sebelum beralih ke Fasa 2B. Komitmen di bawah Fasa 2A termasuk pelaksanaan bantuan tepi jalan digital (*digital roadside assistance*) secara menyeluruh untuk menambah baik pengalaman dan hasil tuntutan motor pelanggan. Dalam peralihan ini, nisbah tuntutan bersih yang ditanggung[13] untuk segmen kebakaran dan motor kekal stabil masing-masing pada 36.5% dan 70.3%.

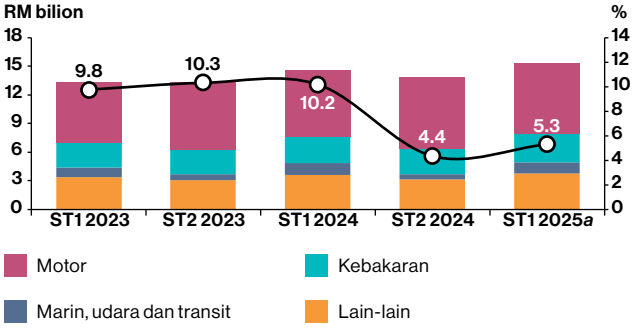
Rajah 2.23: Dana Insurans dan Takaful Am – Komposisi Keuntungan Operasi



a Awalan

Sumber: Bank Negara Malaysia

Rajah 2.24: Sektor Insurans dan Takaful Am – Pertumbuhan Premium Langsung Kasar dan Komposisi Produk



a Awalan

Sumber: Bank Negara Malaysia

Sektor insurans dan takaful kekal berdaya tahan, disokong oleh kedudukan modal dan mudah tunai yang kukuh. Nisbah kecukupan modal (*capital adequacy ratio*) agregat untuk industri terus kukuh pada 223% (Disember 2024: 224%), jauh melebihi paras minimum pengawalseliaan, iaitu sebanyak 130% (Rajah 2.25). Sehubungan dengan itu, penampan modal agregat melebihi keperluan pengawalseliaan kekal mencukupi pada RM42 bilion (Disember 2024: RM41 bilion).

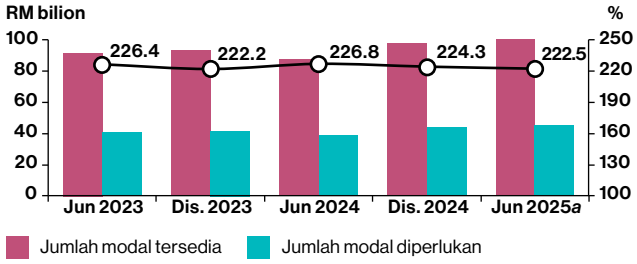
Pada masa hadapan, ketidakpastian ekonomi dan dasar global yang disusuli oleh keadaan pasaran kewangan yang tidak menentu akan terus menjadi risiko tekanan utama terhadap prestasi ITO, berikutan pegangan pelaburan ITO yang besar dalam bon dan ekuiti. Sementara itu, usaha untuk memperoleh pertumbuhan

[11] Rujuk rencana 'Menjamin Akses yang Berterusan untuk Perlindungan Insurans/Takaful Perubatan dan Kesihatan' dalam Laporan Tahunan BNM 2024 untuk butiran selanjutnya.

[12] ITO yang komited untuk melakukan pembaharuan bagi menambah baik ekosistem tuntutan motor akan menerima fleksibiliti penentuan harga yang lebih besar untuk produk insurans/takaful motor dan kebakaran secara beransur-ansur dalam dua fasa, iaitu Fasa 2A dan disusuli dengan Fasa 2B. Setiap satu fasa membenarkan penyelarasan terhadap had premium/sumbangan takaful secara berperingkat.

[13] Nisbah tuntutan bersih yang ditanggung merujuk nisbah tuntutan bersih yang ditanggung kepada pendapatan premium yang diperoleh.

Rajah 2.25: Sektor Insurans dan Takaful – Nisbah Kecukupan Modal



a Awalan

Sumber: Bank Negara Malaysia

baharu di dalam negeri mungkin menghadapi cabaran disebabkan oleh permintaan yang berkurang berikutan tekanan kos sara hidup. ITO perlu mengimbangi dengan teliti antara keperluan pelanggan yang berubah-ubah dengan pengembangan yang mampan, khususnya untuk produk perubatan. Meskipun peraturan ketelusan harga ubat yang berkuat kuasa pada bulan Mei 2025 berkemungkinan akan mengurangkan sebahagian daripada tekanan kos perubatan, kos dijangka kekal tinggi dalam jangka masa terdekat disebabkan oleh kebergantungan yang tinggi terhadap ubat dan peralatan yang diimport. Kos tuntutan berpotensi menghadapi tekanan kenaikan harga berikutan kesan tarif yang tidak menentu terhadap perdagangan dan harga barangan. Sebarang kesan yang timbul mungkin akan lebih ketara dalam segmen perniagaan yang lebih terdedah kepada kos bahan, seperti segmen perniagaan motor, kebakaran, kejuruteraan dan perubatan. Selain itu, peningkatan kekerapan peristiwa berkaitan iklim yang teruk menimbulkan risiko fizikal dan liabiliti yang semakin meningkat. Keadaan ini boleh menyebabkan risiko kewangan ITO menjadi lebih tinggi. Berdepan dengan kemungkinan rintangan ini, ITO berada pada kedudukan yang baik untuk menghadapi kesan buruk dengan penampan modal yang mencukupi, yang melebihi modal minimum pengawalseliaan.[14]

[14] Rujuk bahagian tentang 'Menilai Daya Tahan Institusi Kewangan' dalam Tinjauan Kestabilan Kewangan BNM untuk Separuh Kedua 2024.

Perkembangan Usaha Memperkukuh Akauntabiliti Pengurusan Kanan Melalui Pemetaan Tanggungjawab

Budaya akauntabiliti amat penting dalam institusi kewangan memandangkan peranan yang dimainkan oleh mereka dalam ekonomi. Akauntabiliti membantu memastikan para individu yang diamanahkan untuk menerajui pengurusan kanan institusi kewangan membuat keputusan yang memelihara kepentingan terbaik institusi, pemegang saham dan pelanggan mereka, dan pada masa yang sama menyokong pertumbuhan ekonomi jangka panjang yang mampan.

Pengawal selia sering menghadapi kesukaran untuk mengenal pasti dan mengambil tindakan penguatkuasaan terhadap individu yang bertanggungjawab atas kegagalan semasa krisis kewangan atau semasa episod salah laku dan skandal.[1] Hal ini disebabkan terutamanya oleh penerangan tugas yang lazimnya menggariskan tanggungjawab dilakukan secara umum sahaja, dan tidak menyatakan dengan jelas individu yang bertanggungjawab atas sesuatu keputusan dan hasilnya. Cabaran ini menjadi lebih rumit dengan adanya proses membuat keputusan secara kolektif melalui jawatankuasa dan proses yang merentas institusi kewangan. Oleh itu, dasar-dasar yang bertujuan untuk menetapkan dengan jelas bidang keputusan mustahak kepada ahli pengurusan kanan tertentu adalah sangat penting bagi memastikan individu khusus dikenal pasti dan dipertanggungjawabkan. Dasar-dasar ini memupuk akauntabiliti individu yang kukuh dalam kalangan pengurusan kanan institusi kewangan.

Pada 29 Disember 2023, Bank Negara Malaysia (BNM) telah mengeluarkan dokumen dasar Pemetaan Tanggungjawab (Responsibility Mapping) yang menggariskan rangka kerja akauntabiliti bagi ahli pengurusan kanan institusi kewangan di Malaysia. Dasar ini akan berkuat kuasa pada 1 Januari 2026.

Dokumen dasar tersebut menetapkan prinsip umum aras tinggi untuk institusi kewangan bagi memastikan kejelasan peranan dan tanggungjawab pengurusan kanan. Prinsip ini penting khususnya dalam bidang yang melibatkan tanggungjawab bersama, struktur pelaporan matriks, forum yang membuat keputusan secara kolektif dan struktur pelaporan yang berselirat dalam kumpulan kewangan yang mungkin tidak jelas daripada aspek garis pelaporan dan akauntabiliti individu. Gambaran keseluruhan dokumen dasar ini diilustrasikan dalam Gambar Rajah 1.

Gambar Rajah 1: Objektif, Prinsip dan Hasil yang Dihasratkan bagi Dokumen Dasar Pemetaan Tanggungjawab



Sumber: Bank Negara Malaysia

[1] Strengthening Governance Frameworks to Mitigate Misconduct Risk: A Toolkit for Firms and Supervisors. (2018). Financial Stability Board.

Institusi kewangan mencapai kemajuan pelaksanaan yang bermakna

BNM telah mengadakan libat urus dengan beberapa institusi kewangan (termasuk bank, penanggung insurans dan pengendali takaful) mengenai perkembangan mereka dalam melaksanakan Pemetaan Tanggungjawab. Libat urus ini memberikan tumpuan terhadap pengaturan bagi menyokong pelaksanaan dokumen dasar Pemetaan Tanggungjawab, pendekatan untuk mengenal pasti dan menetapkan tanggungjawab kepada ahli pengurusan kanan serta cabaran dalam mendokumentasikan tanggungjawab tersebut.

Kebanyakan institusi kewangan melantik sama ada Ketua Pegawai Pematuhan atau Ketua Pegawai Sumber Manusia untuk mengetuai pelaksanaan dokumen dasar Pemetaan Tanggungjawab. Ketua yang dilantik ini bekerjasama dengan pasukan rentas fungsi yang merangkumi wakil daripada sumber manusia, pematuhan dan pengurusan risiko. Struktur ini sangat penting untuk memastikan rangka kerja akauntabiliti bukan sahaja memenuhi keperluan pengawalseliaan tetapi juga sejajar dengan rangka kerja prestasi dan insentif institusi kewangan.

Secara keseluruhan, institusi kewangan mencapai kemajuan yang mantap dalam usaha mengenal pasti dan menetapkan tanggungjawab kepada ahli pengurusan kanan. Kebanyakan institusi memulakan proses ini dengan pendekatan yang berstruktur dari bawah ke atas yang melibatkan pengenalpastian jurang dalam rangka kerja dan pengaturan tadbir urus sedia ada. Jurang ini dikenal pasti dengan membuat semakan pada struktur organisasi, garis pelaporan, penerangan tugas, terma rujukan jawatankuasa dan matriks akauntabiliti yang sedia ada, serta memastikan keselarasan dengan keperluan pengawalseliaan. Beberapa institusi melengkapi proses ini menerusi pendekatan dari atas ke bawah dengan menganalisis jajaran antara kehendak lembaga pengarah dengan ruang lingkup kawalan dan pengaruh sebenar pengurusan kanan.

Institusi kewangan memperakui bahawa pelaksanaan Pemetaan Tanggungjawab berguna untuk mengenal pasti kelemahan, pertindihan dan ketidakjelasan tanggungjawab dalam organisasi mereka. Pemerhatian BNM mendapati bahawa isu-isu tersebut berbeza mengikut saiz, skala, profil risiko dan tahap kerumitan institusi.

Dalam institusi yang lebih besar dan kompleks, struktur tadbir urusnya sering melibatkan pengaturan berbilang lapisan dan pelaporan matriks yang direka bentuk untuk membantu institusi mengekalkan pengawasan dan kawalan, menguruskan risiko serta memenuhi keperluan pengawalseliaan merentas operasi mereka yang luas. Fungsi perniagaan dibahagikan lagi kepada unit atau garis fungsian atas sebab keluasan skop tanggungjawab. Usaha institusi sebegini lazimnya ditumpukan untuk memahami dan merakam interaksi serta dinamik antara pengurusan kanan dengan para pegawai di bawah penyeliaan mereka. Instrumen seperti rangka kerja RACI[2] biasanya digunakan oleh institusi kewangan untuk memperjelas peranan serta membezakan mereka yang bertanggungjawab untuk melaksanakan tugas, mereka yang bertanggungjawab untuk membuat keputusan, mereka yang memberikan nasihat berhubung dengan fungsi, dan mereka yang perlu dimaklumkan tentang tanggungjawab tertentu.

Dalam institusi yang lebih kecil, yang ahli pengurusan kanannya mungkin memegang pelbagai peranan,[3] penilaian jurang selalunya tertumpu pada tanggungjawab individu dalam pengurusan kanan untuk memastikan mereka dapat menjalankan tugas dengan cekap, mengelakkan konflik kepentingan dan mengekalkan tahap pengawasan yang mencukupi. Jika perlu, beberapa tanggungjawab akan ditetapkan semula kepada ahli pengurusan kanan lain.

Sesetengah institusi kewangan memanfaatkan tenaga mahir dan kepakaran entiti bersekutu mereka, khususnya apabila keupayaan dalaman adalah terhad. Walau bagaimanapun, kebergantungan sebegini boleh menimbulkan cabaran dalam memastikan pengawasan dan akauntabiliti yang mencukupi terhadap keputusan serta tindakan yang diambil oleh kakitangan entiti bersekutu. Pelaksanaan Pemetaan Tanggungjawab membolehkan institusi tersebut menyemak dan memperkukuh pengaturan tadbir urus mereka.

Cabaran umum yang dihadapi oleh semua institusi kewangan adalah untuk menentukan tahap perincian yang sesuai apabila mendokumenkan tanggungjawab. Cabaran ini menjadi lebih ketara dalam pengaturan tadbir urus yang melibatkan forum membuat keputusan secara kolektif, peranan atau tanggungjawab bersama dan pelaporan matriks dalam kumpulan kewangan. Institusi kewangan perlu, secara berkala, menyemak dan menguji ketepatan, tahap komprehensif serta butiran

[2] Responsible, Accountable, Consulted, Informed.
[3] Contohnya, peranan dalam bidang seperti operasi dan teknologi maklumat, serta pengurusan risiko dan pematuhan.

tanggungjawab yang telah didokumenkan. Proses ini mungkin melibatkan analisis insiden yang lepas atau membuat simulasi senario hipotetikal untuk mengesan kelemahan atau isu yang berpunca daripada individu dalam pengurusan kanan. Langkah ini membolehkan institusi kewangan mengenal pasti jurang akauntabiliti dan kelemahan dalam organisasi, yang biasanya terjadi semasa penyerahan peranan atau apabila tanggungjawab merentasi pelbagai fungsi perniagaan, dan juga dalam kalangan entiti bersekutu. Penilaian ini membolehkan institusi menilai semula pengaturan tadbir urus mereka dan membuat perubahan yang perlu pada garis pelaporan bagi menangani jurang yang dikenal pasti.

Meskipun berhadapan dengan cabaran seperti ini, institusi kewangan melaporkan bahawa ahli pengurusan kanan telah memberikan maklum balas yang positif terhadap rangka kerja tersebut. Maklum balas yang positif ini memberikan pengiktirafan terhadap peranan rangka kerja ini dalam usaha memperjelas garis akauntabiliti apabila isu timbul serta merapatkan jurang jangkaan antara lembaga pengarah dengan pengurusan kanan. Pelaksanaan Pemetaan Tanggungjawab juga memberikan peluang yang lebih berstruktur kepada pengurusan kanan untuk mengetengahkan halangan yang menjejaskan keupayaan mereka menjalankan tanggungjawab dan mengenal pasti bentuk sokongan yang diperlukan daripada lembaga pengarah untuk menangani cabaran tersebut.

Pemetaan Tanggungjawab bukan sekadar usaha pematuhan

Pemetaan Tanggungjawab tidak seharusnya menjadi satu pelaksanaan pematuhan sekali sahaja, sebaliknya merupakan alat tadbir urus penting yang memperkukuh pengurusan risiko dan daya tahan jangka panjang institusi kewangan. Oleh itu, langkah proaktif yang diambil oleh institusi kewangan adalah penting bagi menilai secara kritis keberkesanan rangka kerja tadbir urus sedia ada. Dirangka sebagai satu usaha berterusan (*iterative exercise*), BNM menghendaki institusi kewangan sentiasa meningkatkan dan mengukuhkan budaya akauntabiliti serta amalan tadbir urus mereka, yang seterusnya mengangkat pengurusan kanan kepada standard amalan profesional yang lebih tinggi.

Apabila dilaksanakan secara berkesan, Pemetaan Tanggungjawab menghasilkan banyak manfaat kepada pelbagai pihak berkepentingan. Pada peringkat kepimpinan, pelaksanaan ini memberikan gambaran yang lebih jelas kepada lembaga pengarah tentang peranan dan akauntabiliti pengurusan kanan, yang seterusnya membolehkan pengawasan dan penilaian prestasi yang lebih berkesan. Bagi pengurusan kanan, pelaksanaan rangka kerja ini memperkukuh budaya akauntabiliti yang lebih baik melalui penerapan langkah-langkah wajar (*reasonable steps*) secara konsisten, yang memastikan tanggungjawab diuruskan secara aktif, risiko baru muncul ditangani dengan segera, tanggungjawab yang diamanahkan diselia dengan kawalan yang sewajarnya dan semua keputusan didokumenkan dengan baik. BNM yakin bahawa Pemetaan Tanggungjawab akan membantu institusi kewangan meningkatkan kepercayaan orang ramai dan keyakinan pengguna terhadap komitmen mereka untuk memiliki budaya tadbir urus dan akauntabiliti yang mantap.