1 Rencana Khas

Memperkasakan Lembaga Pengarah: Ke arah Tadbir Urus Korporat Institusi Kewangan yang Lebih Mantap

Oleh: Mohammad Khairul Ismail and Atikah Abd Aziz

SOROTAN PENTING:

- **Lembaga pengarah institusi kewangan bertanggungjawab untuk memastikan semua keputusan dan tindakan yang dibuat adalah demi kepentingan institusi, pendeposit dan pemegang polisi insurans.**
- **Lembaga pengarah menetapkan hala tuju dan nilai-nilai institusi bagi memastikan tingkah laku pekerja yang beretika, berhemat dan profesional.**
- **Perubahan landskap kewangan dan peningkatan tumpuan terhadap tanggungjawab sosial dan aktivisme pihak berkepentingan akan terus mempengaruhi peranan lembaga pengarah.**
- **Lembaga pengarah perlu meningkatkan pengetahuan terkini dan terus menerajui institusi kewangan dengan tahap integriti yang tinggi dan tingkah laku yang terbaik.**

Tadbir urus korporat yang mantap - asas kepada keteguhan institusi yang mendorong kestabilan kewangan dan pertumbuhan ekonomi yang mampan

Fungsi institusi perbankan tidak boleh disamakan seperti syarikat lain. Institusi perbankan berfungsi sebagai pengantara dana bagi ekonomi untuk menjana dan menyokong pertumbuhan ekonomi negara. Syarikat insurans dan pengendali takaful pula menyediakan perlindungan kepada individu yang mengurangkan beban dan kerugian kewangan sekiranya berlaku kemalangan dan bencana alam. Berdasarkan faktor-faktor ini, piawaian tadbir urus korporat yang mantap dalam institusi kewangan adalah penting bagi memastikan aktiviti pengantaraan dijalankan secara efektif dan bertanggungjawab, di samping memastikan semua obligasi institusi kewangan dapat dipenuhi pada setiap masa. Piawaian tadbir urus korporat yang mantap perlu diterapkan dan dijadikan budaya organisasi bagi sesebuah institusi kewangan. Oleh itu, tanggungjawab untuk merealisasikan matlamat ini telah disandarkan kepada pihak lembaga pengarah institusi kewangan.

Krisis kewangan global yang lalu menunjukkan bahawa antara faktor utama yang menyumbang kepada kerugian kewangan yang dialami oleh institusi kewangan dan pengguna ialah kegagalan lembaga pengarah untuk mengawasi ahli eksekutif dan pengurusan kanan yang bertanggungjawab melaksanakan aktiviti pengurusan harian institusi kewangan. Kerugian yang besar ini menyebabkan terhakisnya keyakinan orang ramai terhadap institusi kewangan, gangguan terhadap pasaran kewangan dan dalam keadaan tertentu, menyebabkan ketidakstabilan ekonomi. Pengajaran yang diperoleh daripada krisis yang merugikan dan membebankan ini telah mendorong pengawal selia di negara ekonomi maju dan ekonomi lain di seluruh dunia untuk memberikan tumpuan dan perhatian terhadap pengukuhan piawaian tadbir urus korporat institusi kewangan.

Di Malaysia, usaha Bank Negara Malaysia (BNM) untuk meningkatkan piawaian tadbir urus korporat institusi kewangan pada mulanya tertumpu pada penambahbaikan pengaturan tadbir urus pada peringkat lembaga pengarah, diikuti dengan pengukuhan dasar dan proses penilaian lembaga pengarah, dan dilengkapi dengan program latihan yang berterusan. Usaha-usaha ini telah diambil bagi memastikan keberkesanan lembaga pengarah dalam menerajui kepimpinan, pengawasan dan

hala tuju institusi kewangan. BNM juga menyedari kepentingan untuk memaktubkan tanggungjawab fidusiari lembaga pengarah dalam undang-undang bagi memartabatkan peranan lembaga pengarah, sejajar dengan akauntabiliti dan tanggungjawab mereka yang semakin meningkat. Oleh itu, peranan dan tanggungjawab lembaga pengarah telah dikodifikasi dalam Akta Perkhidmatan Kewangan 2013 dan Akta Perkhidmatan Kewangan Islam 2013.

Rangka kerja pengawalseliaan telah mewujudkan persekitaran yang kondusif untuk lembaga pengarah melaksanakan peranannya dengan berkesan

(i) Tahap kebebasan lembaga pengarah yang lebih tinggi dan profil kompetensi lembaga pengarah yang lebih baik

Sejak Krisis Kewangan Asia 1997/1998, komposisi dan kebebasan lembaga pengarah dari segi saiz, kepelbagaian dan kemahiran telah meningkat dengan ketara. Bagi memastikan amalan semak dan imbang yang mantap, komposisi ahli lembaga pengarah bebas yang diperlukan dalam lembaga pengarah institusi kewangan telah ditambah kepada satu pertiga, kemudian ditambah lagi untuk menjadi majoriti dalam lembaga pengarah. Piawaian ini telah dipatuhi oleh industri kewangan yang menyedari kepentingan lembaga pengarah yang bebas untuk mengelakkan institusi kewangan daripada pengaruh-pengaruh melampau yang mungkin disalahgunakan oleh para pemegang saham utama dan pihak pengurusan yang dominan.

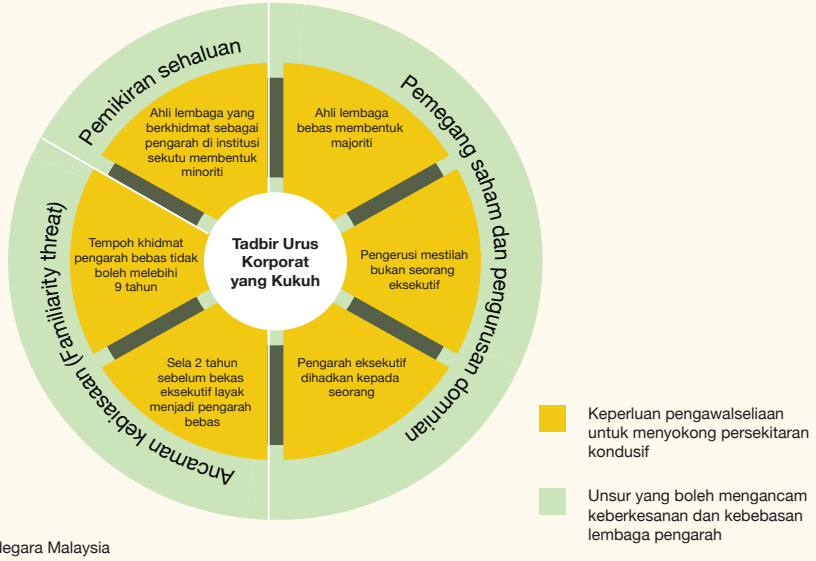
Sejajar dengan saiz dan operasi institusi kewangan yang semakin besar dan kompleks, lembaga pengarah perlu memiliki keupayaan dan kemahiran yang relevan untuk menilai risiko-risiko yang ketara serta perkembangan terkini yang mempengaruhi perniagaan dan operasi institusi kewangan. Hal ini menuntut lembaga pengarah untuk mempunyai set kemahiran yang pelbagai, pengalaman dan kompetensi untuk mengenal pasti dan berbincang tentang risiko semasa dan yang mendatang, serta cabaran-cabaran yang dihadapi oleh institusi kewangan. Kini, lembaga pengarah institusi kewangan telah berkembang dan dianggotai oleh ahli lembaga pengarah yang mempunyai set kemahiran yang pelbagai seperti pengurusan risiko, perakaunan, undang-undang, modal insan, teknologi maklumat, kewangan Islam dan Syariah. Bagi institusi kewangan yang mempunyai perniagaan merentas rantau, ahli lembaga pengarah yang berpengalaman dalam perniagaan serantau telah dilantik bagi mengurus risiko berkaitan perniagaan rentas sempadan dengan lebih baik. Peningkatan kepelbagaian dari segi kemahiran dan latar belakang ahli lembaga pengarah juga telah meningkatkan keupayaan lembaga pengarah dari segi strategik dan teknikal bagi memenuhi cabaran yang berkaitan dengan persekitaran yang semakin kompleks dan tidak menentu.

(ii) Pemisahan yang jelas antara pihak pengurusan dengan lembaga pengarah

BNM telah memperkenalkan beberapa langkah berhemat untuk mengurangkan penglibatan dan pengaruh pihak pengurusan terhadap lembaga pengarah institusi kewangan. Ini merupakan sebahagian daripada langkah pembaharuan yang dilaksanakan pascakrisis kewangan. Salah satu pencapaian penting sorotan pembaharuan yang dilaksanakan adalah apabila BNM mengarahkan pengasingan peranan fungsi pihak eksekutif dan pengerusi lembaga pengarah pada tahun 2005. Selain itu, bilangan pengarah eksekutif dalam lembaga pengarah telah dihadkan kepada dua ahli pada tahun 2013 dan seterusnya dikurangkan kepada satu ahli pada tahun 2016. Di samping itu, definisi pengarah eksekutif telah diperluas untuk mencakupi mana-mana individu yang mempunyai tanggungjawab pengurusan dalam syarikat-syarikat sekutu[1] institusi kewangan. Seorang mantan eksekutif institusi kewangan juga mesti mematuhi tempoh bertenang selama dua tahun sebelum layak dilantik sebagai pengarah bebas untuk institusi kewangan yang sama. Perkembangan ini merupakan satu pencapaian penting ke arah memastikan pertimbangan dan keputusan yang dibuat oleh lembaga pengarah adalah bebas daripada pengaruh pihak pengurusan dan mendorong penilaian prestasi pihak pengurusan secara lebih objektif.

[1] Definisi syarikat-syarikat sekutu kepada institusi kewangan termasuk syarikat yang mengawal, dikawal oleh, atau berada di bawah kawalan serupa dengan institusi kewangan tersebut.

Rajah 1: Rangka kerja pengawalseliaan telah mewujudkan persekitaran yang kondusif untuk lembaga pengarah melaksanakan tugas fidusiari dengan berkesan



Sumber: Bank Negara Malaysia

(iii) Pengawasan lebih rapi terhadap risiko, kawalan dalaman, ganjaran, perancangan penggantian, serta proses pelantikan dan penilaian prestasi pengarah dan pengurusan kanan

Keupayaan pengawasan lembaga pengarah yang mantap ialah kunci kepada tadbir urus yang baik. Seiring dengan kehendak BNM, institusi kewangan telah menubuhkan jawatankuasa khusus dalam pengawasan lembaga pengarah, seperti jawatankuasa audit, pengurusan risiko, pencalonan dan ganjaran. Beberapa institusi kewangan yang besar juga telah menubuhkan jawatankuasa khusus tambahan bagi melaksanakan pengawasan yang lebih rapi terhadap pematuhan undang-undang dan teknologi maklumat, sejajar dengan tahap kerumitan operasi mereka.

Jawatankuasa khusus ini memastikan hal ehwal penting diberikan tumpuan yang secukupnya dan perbincangan secara terperinci dapat diadakan bagi memastikan keputusan yang dibuat adalah yang terbaik. Dengan adanya jawatankuasa khusus ini, lembaga pengarah dapat memberikan tumpuan yang lebih jitu terhadap hal ehwal strategik berkaitan institusi kewangan mereka. Struktur ini juga menggalakkan pengurusan sumber lembaga pengarah yang efisien.

(iv) Kecekapan lembaga pengarah dipertingkatkan melalui sistem latihan yang berterusan

Bagi membimbing pihak pengurusan secara efektif dan konstruktif, ahli lembaga pengarah perlu terdahulu memahami dan berupaya untuk menilai risiko yang dihadapi oleh institusi kewangan. Menyedari keperluan ini, BNM bersama-sama dengan institusi kewangan telah mengambil langkah-langkah bersepadu untuk memastikan ahli lembaga pengarah secara individual dan kolektif mempunyai pengalaman dan kepakaran yang diperlukan untuk menerajui institusi kewangan di atas landasan yang betul. Institusi kewangan telah menubuhkan beberapa program *on-boarding* yang khusus untuk mendedahkan ahli lembaga pengarah kepada rangka kerja pengawalseliaan yang mengawal selia institusi kewangan, serta mempercepat pemahaman ahli lembaga pengarah terhadap institusi yang diterajui mereka. Di samping itu, ahli lembaga pengarah juga diwajibkan untuk menyertai Program Pendidikan Lembaga Pengarah Institusi Kewangan (Financial Institution Directors' Education, FIDE)[2]. Melalui program latihan yang berstruktur ini, ahli lembaga pengarah telah diberikan pendedahan selanjutnya untuk memperkemas pemahaman

[2] Program FIDE ialah anjuran bersama oleh Bank Negara Malaysia, Perbadanan Insurans Deposit Malaysia dan Pusat Kepimpinan dan Tadbir Urus Iclif.

Rajah 2: Evolusi piawaian tadbir urus korporat telah meningkatkan keberkesanan pengawasan lembaga pengarah institusi kewangan



Sumber: Bank Negara Malaysia

mereka terhadap tadbir urus lembaga pengarah, mengkaji kesalinghubungan antara pelbagai jenis risiko dengan pengurusan modal, dan mengetahui dengan lebih lanjut isu-isu utama yang dihadapi oleh institusi kewangan dalam bidang-bidang seperti strategi perniagaan, pengurusan risiko, pengurusan penggantian dan pengurusan pihak berkepentingan.

Peranan lembaga pengarah dijangka terus berkembang seiring dengan perubahan dalam landskap operasi dan keperluan pengawalseliaan

Ahli lembaga pengarah institusi kewangan perlu menegakkan tahap integriti yang tertinggi memandangkan hala tuju dan budaya organisasi ditetapkan oleh mereka sendiri. Dengan hala tuju dan budaya yang betul yang bermula daripada peringkat atasan, segala keputusan dan urusan perniagaan akan dipandu oleh pertimbangan yang wajar dan diasaskan dengan nilai-nilai etika. Institusi kewangan yang mengamalkan budaya risiko yang berhemat lebih cenderung untuk mengembangkan perniagaan mereka secara mampan, dan pada masa yang sama mengamalkan tahap piawaian pengurusan risiko yang tinggi, dan mematuhi kehendak pengawalseliaan yang telah ditetapkan.

Piawaian tadbir urus korporat institusi kewangan telah meningkat dengan ketara sejak beberapa tahun lalu. Walau bagaimanapun, usaha-usaha dalam mencapai tadbir urus korporat yang mantap masih berterusan. Dalam era inovasi dan digital, penggunaan teknologi maklumat dalam perkhidmatan kewangan global seperti Data Raya (*Big Data*) dan mata wang kripto (*cryptocurrency*) yang semakin meningkat telah meluaskan rangkaian risiko baharu yang dihadapi institusi kewangan. Dalam konteks ini, lembaga pengarah dijangka terus memainkan peranan yang lebih penting untuk mengawasi risiko yang berpunca daripada teknologi seperti pengurusan data dan keselamatan siber. Sehubungan dengan itu, institusi kewangan perlulah mengambil langkah proaktif dalam memperlengkap lembaga pengarah dengan kepakaran yang diperlukan.

BNM kini sedang mempergiat usaha untuk meningkatkan tahap profesionalisme, serta piawaian etika dan integriti dalam industri kewangan. Sebagai contoh, bermula dari bulan Januari 2018, BNM akan menyiarkan tindakan penguatkuasaan yang telah diambil terhadap institusi kewangan dan pengantara kewangan yang melanggar peraturan dan pengawalseliaan yang ditetapkan. Memandangkan kesan kepada reputasi institusi kewangan akan menjadi lebih tinggi, perkara berkaitan pematuhan dan pengurusan risiko dijangka diberikan fokus yang lebih penting oleh lembaga pengarah. Sungguhpun perubahan pada piawaian tadbir urus lembaga pengarah dipengaruhi pelbagai faktor, objektif utama bagi mengukuhkan tadbir urus korporat masih sama, iaitu untuk melindungi peranan penting institusi-institusi kewangan dalam menjana ekonomi dan memelihara kestabilan kewangan.

Rujukan

Dokumen dasar Bank Negara Malaysia mengenai “Tadbir Urus Korporat”, diterbitkan pada 3 Ogos 2016.

Dokumen dasar Bank Negara Malaysia mengenai “Kelayakan dan Kesesuaian” yang diterbitkan pada 28 Jun 2013.

Garis Panduan “Tadbir Urus Korporat untuk Institusi Berlesen”, diterbitkan oleh Bank Negara Malaysia pada 19 Jun 2013.

“Garis Panduan “Pelantikan Pengarah di Institusi Perbankan”, diterbitkan oleh Bank Negara Malaysia pada 28 November 1994.

Garis Panduan “Penubuhan Jawatankuasa Lembaga Pengarah, Kelayakan Minimum dan Keperluan Latihan untuk Pengarah serta Takrif dan Tanggungjawab Pengarah Bebas” yang diterbitkan pada 29 Mei 2003.