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.