Perkembangan Tadbir Urus Korporat dalam Institusi Kewangan

Krisis kewangan global telah menjuruskan perhatian terhadap kepentingan tadbir urus korporat dan pengurusan risiko yang berkesan untuk mengelak kerugian dan kegagalan dalam sistem kewangan. Lembaga pengarah yang kurang berkesan dan pengawasan pengurusan kanan yang lemah di beberapa institusi kewangan terbesar dunia merupakan faktor penyumbang utama kepada kerugian kewangan ketara yang telah dialami. Dalam banyak kes, institusi gagal menghayati dan memantau pelaksanaan strategi perniagaan dan risiko berkaitan, serta gagal memberi respons cepat yang sewajarnya terhadap keadaan pasaran yang kian gawat. Pada masa yang sama, institusi yang menunjukkan prestasi semasa krisis yang lebih baik dapat dibezakan secara konsisten melalui tadbir urus dan amalan pengurusan risiko yang lebih berkesan.

Sejak kebelakangan ini, sebagai reaksi kepada krisis, badan penetapan piawaian antarabangsa termasuk Lembaga Kestabilan Kewangan (Financial Stability Board, FSB) dan pengawal selia di beberapa ekonomi utama, telah menghala tumpuan dengan tegas kepada tadbir urus korporat sebagai agenda utama pembaharuan. Pembaharuan ini terutamanya adalah untuk:

(i) mencapai keseimbangan yang sesuai antara kemahiran, pengalaman dan kebebasan lembaga pengarah institusi kewangan;
(ii) memperkukuh amalan lembaga pengarah dengan meletakkan penekanan yang lebih tinggi terhadap peranan, komitmen dan prestasi pengerusi serta jawatankuasa lembaga pengarah;
(iii) memastikan lembaga pengarah berfungsi dengan lebih efektif secara berterusan melalui proses penilaian formal dan penzahiran yang lebih telus;
(iv) mencapai pendekatan yang lebih efektif berhubung dengan induksi, latihan dan pembangunan diri pengarah bukan eksekutif secara berterusan bagi memastikan lembaga pengarah sentiasa dimaklumkan mengenai perkembangan baharu dalam industri kewangan;
(v) meningkatkan penglibatan lembaga pengarah dalam pengawasan risiko menerusi jawatankuasa risiko lembaga pengarah yang khusus, disokong oleh ketua pegawai risiko bebas; dan
(vi) mempertingkatkan tahap pengawasan pada peringkat lembaga pengarah berhubung dengan pemberian ganjaran bagi membendung amalan memberi insentif kepada aktiviti pengambilan risiko yang melampau.

Perkembangan ini selari dengan hala tuju dan perubahan yang dititikberatkan dalam mencorakkan amalan tadbir urus korporat bagi sektor kewangan Malaysia sejak beberapa tahun kebelakangan ini. Berikutan krisis kewangan Asia pada 1997, langkah memperkukuh tadbir urus korporat merupakan fokus utama usaha bina upaya yang bertujuan untuk mewujudkan asas kukuh bagi sistem kewangan yang stabil dan lebih berdaya tahan. Rangka kerja tadbir urus yang kukuh, disokong oleh amalan tadbir urus yang baik, juga dikenal pasti sebagai keperluan utama untuk peralihan daripada rejim kawal selia berasaskan ketetapan peraturan yang preskriptif kepada rejim yang lebih berasaskan prinsip, dengan lebih pergantungan pada fungsi pengawasan dalaman institusi kewangan untuk mengurus dan mengawal risiko.

Piawaian kehematan tadbir urus korporat yang diterima pakai untuk institusi kewangan di Malaysia dibina berasaskan prinsip-prinsip utama berikut:

(i) **pengasingan yang jelas antara fungsi pengurusan dengan fungsi pengawasan** – ini dikuatkuasakan melalui pengasingan peranan pengerusi dan peranan ketua pegawai eksekutif, mengenakan had yang ketat terhadap bilangan pengarah eksekutif dalam lembaga pengarah, mensyaratkan supaya jawatankuasa utama lembaga pengarah (iaitu audit, risiko, ganjaran dan pencalonan) terdiri daripada pengarah bukan eksekutif sepenuhnya, dan kebertanggungjawaban yang jelas antara unit operasi dengan fungsi kawalan bebas;
(ii) **lembaga pengarah yang cekap dan komited** – bagi memastikan komitmen terhadap hal ehwal institusi kewangan, ahli lembaga pengarah tidak seharusnya memegang terlalu banyak jawatan pengarah luar sehingga menjejaskan perhatian mereka terhadap institusi kewangan.

Lembaga pengarah secara kolektif hendaklah juga memiliki pengalaman dan kepakaran yang diperlukan supaya mampu mencabar secara membina dan memimpin pengurusan, terutamanya berhubung dengan aspek risiko dan strategi. Di samping itu, institusi kewangan mestilah memenuhi kehendak khusus berhubung dengan penyesuaian dan latihan berterusan pengarah;

(iii) **terdapatnya anggota bebas yang mencukupi dalam lembaga pengarah** – sekurang-kurangnya satu per tiga daripada lembaga pengarah sebuah institusi kewangan hendaklah bebas daripada pengaruh pihak pengurusan dan pemegang saham utama;

(iv) **fokus yang jelas, eksplisit dan khusus berhubung dengan tanggungjawab pengawasan lembaga pengarah dalam bidang risiko, kawalan dalaman dan ganjaran serta prestasi dan penggantian anggota lembaga pengarah dan pengurusan** – sejak 2005, semua institusi kewangan dikehendaki menubuhkan jawatankuasa audit, jawatankuasa pengurusan risiko, jawatankuasa ganjaran dan jawatankuasa pencalonan bagi menyokong lembaga pengarah mengawasi fungsi-fungsi tersebut dengan berkesan. Dari segi kewangan Islam, penubuhan Jawatankuasa Syariah yang dipertanggungjawabkan khusus untuk mengawasi pematuhan Syariah secara menyeluruh juga diperlukan;

(v) **penilaian ketat terhadap pegawai-pegawai utama untuk memastikan mereka layak dan sesuai** – anggota lembaga pengarah, pengurusan kanan dan pegawai yang memikul tanggungjawab utama terhadap fungsi kawalan hendaklah memenuhi kriteria layak dan sesuai semasa pelantikan dan secara berterusan, dan institusi kewangan hendaklah memastikan proses yang efektif diterap dan berfungsi secara efektif bagi mematuhi keperluan ini;

(vi) **struktur insentif yang sejajar dengan prestasi jangka panjang dan kepentingan pendeposit dan pemegang polisi, di samping pemegang saham** – lembaga pengarah perlu menerap dan memantau secara efektif kawalan dalaman dan sistem pengurusan risiko yang berkesan bagi menangani risiko pada keseluruhan entiti, serta menghindari amalan pemberian ganjaran yang mewujudkan insentif untuk perlakuan yang tidak bertanggungjawab;

(vii) **tanggungjawab eksplisit lembaga pengarah bagi urus niaga dengan pihak berkaitan** – lembaga pengarah dikehendaki menggubal dasar dan prosedur, termasuk menetapkan had-had yang jelas serta prosedur kelulusan dan pemantauan yang wajar, bagi memastikan risiko yang berpunca daripada urus niaga dengan pihak berkaitan ditangani dengan berkesan. Lembaga pengarah juga perlu memastikan bahawa dasar ditetapkan bagi mengenal pasti, mencegah atau menangani serta menzahirkan potensi wujudnya konflik kepentingan dengan sewajarnya; dan

(viii) **pelaporan dan penzahiran yang mencukupi tentang amalan tadbir urus korporat** – institusi kewangan hendaklah memberi gambaran jelas bagaimana piawaian kehematan telah dipatuhi, atau menghuraikan sebarang ketidakpatuhan penting dan langkah alternatif yang diambil bagi memenuhi objektif piawaian yang ingin dicapai. Penzahiran hendaklah meliputi maklumat mengenai komposisi, fungsi dan perilaku lembaga pengarah dan jawatankuasanya, dedahan institusi kepada risiko dan sistem pengurusan risikonya serta penilaian tentang keberkesanan fungsi kawalan dalaman utama (termasuk kawalan risiko).

Pematuhan piawaian kehematan ini merupakan bahagian penting dalam penilaian penyeliaan Bank terhadap keselamatan dan keutuhan institusi kewangan di bawah Rangka Kerja Penyeliaan Berasaskan Risiko. Penilaian ke atas kualiti dan kekukuhan fungsi pengawasan dan kawalan sesebuah institusi adalah titik permulaan penilaian penyeliaan terhadap bagaimana institusi tersebut mengurus risiko bagi setiap bidang aktiviti pentingnya, dan juga menjadi asas Bank memberikan pandangan tentang daya tahan institusi berkenaan secara keseluruhannya, terutamanya dalam keadaan tertekan. Menyedari sumber kewangan adalah terhad dan sering terjejas dalam suasana tekanan, penekanan kepada amalan tadbir urus merupakan pelengkap penting kepada penilaian Bank terhadap prestasi kewangan dan kedudukan modal sesebuah institusi. Penekanan dihalakan kepada isu bagaimana dasar, proses dan kawalan dalaman institusi menyokong pengambilan risiko berhemat yang bersesuaian dengan tahap modal dan keupayaannya. Bank juga menilai

sama ada dasar, proses dan mekanisme kawalan benar-benar berfungsi secara berkesan di institusi tersebut secara menyeluruh. Hasil penilaian ini adalah satu-satunya pertimbangan terpenting dalam menentukan intensiti penyeliaan yang dikenakan terhadap sesebuah institusi dan, dengan itu, tahap kelonggaran yang boleh diberi kepada institusi berkenaan dalam mengurus perniagaannya.

Kini, semakin banyak bukti yang menunjukkan amalan dalam kalangan institusi kewangan di Malaysia mengatasi keperluan kehematan minimum dan menekankan betapa budaya risiko dan tadbir urus telah dipertingkatkan dengan ketara. Mengikut tinjauan terhadap institusi kewangan di Malaysia baru-baru ini, pengarah bukan eksekutif menunjukkan lebih komitmen terhadap masa (termasuk membuat persiapan untuk, dan menghadiri, mesyuarat lembaga pengarah) dalam memberikan perhatian terhadap hal ehwal institusi kewangan, iaitu sehingga 60 hari setahun. Sebanyak 60% daripada institusi kewangan mempunyai lembaga pengarah yang lebih separuh daripada ahlinya memiliki pengalaman langsung dalam sektor kewangan (termasuk pengurusan terdahulu). Ini turut disokong oleh lembaga pengarah yang keahliannya secara keseluruhan mempunyai kombinasi yang baik dari segi kelayakan dan pengalaman yang relevan. Pengarah bebas merupakan ahli majoriti bagi lebih separuh daripada lembaga pengarah semua institusi perbankan. Perkembangan lebih mutakhir ialah peningkatan ketara status ketua pegawai risiko yang diberi kuasa dalam pengurusan dan pengawasan risiko pada peringkat entiti. Beberapa institusi telah memperkukuh kebebasan penuh ketua pegawai risiko dengan memformalkan penetapan garis pelaporan fungsi secara terus *dan hanya* kepada jawatankuasa pengurusan risiko lembaga pengarah. Penambahbaikan juga dilihat dalam urusan antara lembaga pengarah dengan pihak pengurusan berhubung dengan isu risiko, dengan lembaga pengarah mempunyai lebih kawalan terhadap kandungan, aturan masa dan pembentangan maklumat risiko kepada lembaga pengarah. Penambahbaikan ini juga menyokong penghayatan lebih baik oleh lembaga pengarah mengenai perkembangan risiko utama. Peningkatan komitmen dan interaksi lembaga pengarah dibuktikan lagi dengan pengekalan tenaga pakar asing oleh sesetengah institusi untuk menasihati lembaga pengarah tentang isu-isu khusus sekiranya lembaga pengarah secara amnya kurang pengetahuan dan keupayaan bagi membuat keputusan berasaskan maklumat lengkap tanpa melibatkan pihak pengurusan.

Pengenalan program Pendidikan Pengarah Institusi Kewangan (FIDE) pada 2008 telah memainkan peranan penting dalam meningkatkan lagi keupayaan lembaga pengarah institusi kewangan di Malaysia. Dalam tempoh 14 bulan sejak dilancarkan, 131 pengarah telah menamatkan program FIDE. Interaksi Bank dengan pengarah yang telah menjalani program tersebut mempamerkan penghayatan yang lebih mendalam tentang peri pentingnya sumbangan individu terhadap fungsi lembaga pengarah, di samping menunjukkan keyakinan yang lebih kukuh untuk berurusan dengan pihak pengurusan berhubung dengan isu risiko dan strategi. Kepimpinan lebih berkesan juga telah ditunjukkan oleh pengerusi ke arah menambah baik keberkesanan lembaga pengarah dan jawatankuasa lembaga pengarah yang diterajui. Program FIDE juga diiktiraf sebagai penyumbang ke arah menggalakkan lembaga pengarah lebih teliti dalam memilih dan menilai anggota lembaga pengarah dan pengurusan kanan, di samping mendorong tindakan lebih tegas dalam menyelesaikan isu konflik dan campur tangan tidak wajar terhadap fungsi pengawasan.

Perbincangan terkini di peringkat global mengenai pembaharuan kewangan antarabangsa tertumpu pada saiz institusi kewangan, dengan prospek mengurangkan kos sosial dan ekonomi akibat kegagalan sistemik dengan membataskan skala dan kompleksiti institusi kewangan. Di Malaysia, sektor kewangan dijangka berkembang dan menjadi lebih kompleks menurut peredaran masa. Sungguhpun institusi kewangan di Malaysia telah mencapai kemajuan pesat dalam bidang tadbir urus korporat, amalan tadbir urus perlu terus dipertingkatkan dengan mengambil kira persekitaran yang sentiasa berubah. Dalam jangka pendek dan sederhana, perkembangan penting merangkumi penggunaan dan pergantungan lebih tinggi pada alat pengurusan risiko yang canggih untuk mengenal pasti, mengukur dan mengurus risiko berikutan pelaksanaan Pendekatan Berasaskan Penarafan Dalaman (Internal Ratings-Based) di bawah Basel II dan Rangka Kerja Modal

Berasaskan Risiko bagi Penanggung Insurans. Tambahan pula, keadaan turun naik pasaran yang lebih ketara serta potensi penularan terus wujud dalam suasana lebih banyak institusi kewangan melebarkan sayap merentas sempadan dan pasaran kewangan menjadi lebih berintegrasi, manakala ketidaktentuan masih wujud tentang tahap dan kekuatan pemulihan ekonomi global. Perkembangan lain termasuk perubahan persekitaran kawal selia yang menjangkakan keperluan modal yang lebih ketat, lebih banyak unsur-unsur budi bicara dalam amalan perakaunan dan jangkaan lebih eksplisit bagi institusi kewangan untuk menguruskan sumber modal melalui pendekatan kitaran lazim (through-the-cycle) yang mengambil kira kesan kitaran ekonomi. Momentum pembangunan kewangan Islam akan terus meningkat lantaran membawa kepada bertambahnya rangkaian produk dan instrumen kewangan Islam yang baharu, sekali gus menimbulkan cabaran Syariah yang unik. Persaingan sengit dalam beberapa segmen pasaran telah mencetus semula kecenderungan untuk melakukan inovasi kewangan, manakala persaingan untuk menarik tenaga mahir juga akan menjadi lebih sengit.

Adalah menjadi peranan lembaga pengarah untuk memahami bagaimana institusi dipengaruhi oleh perkembangan tersebut dan menimbang bagaimana amalan tadbir urus perlu diubah suai bagi memastikan pengawasan dan kawalan yang sentiasa berkesan. Isu yang perlu dipertimbangkan oleh lembaga pengarah termasuk:

- reka bentuk proses dan struktur untuk pengawasan yang berkesan di peringkat kumpulan dan merentas sempadan;
- kawalan yang sewajarnya terhadap penggunaan model dan pelaksanaan budi bicara dan pertimbangan oleh pihak pengurusan;
- integrasi yang berkesan antara fungsi pengurusan risiko dengan fungsi kawalan dalaman dan bagaimana kedua-duanya harus berinteraksi secara berkesan untuk menyokong pengawasan risiko yang berterusan;
- pengawasan berterusan dan mapan tentang bagaimana struktur insentif dalam sesebuah institusi bertindak balas terhadap risiko, persaingan dan inovasi;
- mengambil pendekatan berinteraksi secara lebih efektif dengan pihak berkepentingan sebagai sebahagian daripada usaha untuk menguruskan jangkaan dan memelihara keyakinan terutamanya apabila menghadapi situasi tertekan;
- reka bentuk program yang berkesan bagi membolehkan anggota lembaga pengarah mengikuti perkembangan terkini dalam industri kewangan secara berterusan; dan
- bagi kewangan Islam, keperluan untuk mengambil kira keunikan ciri-ciri prinsip Syariah dalam tadbir urus dan pengurusan risiko.

Institusi kewangan di Malaysia berada pada kedudukan terbaik untuk memberikan respons secara berkesan kepada isu-isu tersebut dengan memanfaatkan rangka kerja dan peraturan institusi yang telah terbina sepanjang dekad berikutan krisis kewangan Asia. Langkah penambahbaikan dalam rangka kerja kawal selia berhubung dengan tadbir urus korporat dan pengurusan risiko sedang dipertimbangkan sebagai tindak balas kepada perkembangan baharu, meningkatkan lagi amalan-amalan tadbir urus yang baik dan mengambil iktibar daripada krisis kewangan global. Rangka kerja perundangan juga akan diperkukuh dengan mengkanunkan kewajipan dan tanggungjawab fidusiari para pengarah institusi kewangan. Dengan perhatian khusus yang berterusan kepada isu tadbir urus dalam rangka kerja penyeliaan dan rangka kerja organisasi, perubahan yang berterusan dalam amalan pengurusan risiko dan tadbir urus yang baik akan memperkukuh lagi asas kestabilan kewangan sambil meningkatkan daya saing sektor kewangan Malaysia dalam jangka masa panjang.