

→ MUKA SEPULUH

DARI KACA MATA

➔ Prof Dr Norman Mohd Saleh
Dekan Fakulti Ekonomi dan
Pengurusan Universiti Kebangsaan
Malaysia (UKM)



Tadbir urus baik kurangkan ruang penyelewengan

Baru-baru ini, Pejabat Perdana Menteri mengumumkan penubuhan Pusat Governans, Integriti dan Anti-Rasuah Nasional (GIACC), diketuai bekas Ketua Pesuruhjaya Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM), Tan Sri Abu Kasim Mohamed.

Penubuhan pusat berkenaan adalah tindakan tepat dalam keadaan negara berhadapan kes yang sedang dalam siasatan seperti isu Felda Global Ventures Holdings Bhd (FGV), Lembaga Tabung Haji (TH), Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) dan 1Malaysia Development Berhad (1MDB).

Ini penting dalam usaha menjamin integriti institusi dalam negara dan memastikan segala usaha dapat dijalankan dengan cekap dan berkesan.

Governans atau tadbir urus adalah struktur, prosedur dan proses bagaimana sesebuah organisasi itu diarah dan dikawal bagi mencapai objektifnya.

Ini penting, sama ada dalam organisasi swasta, kerajaan, badan berkanun persekutuan atau negeri mahupun organisasi di sektor ketiga seperti koperasi, zakat, wakaf dan masjid.

Struktur tadbir urus memperincikan hak dan tanggungjawab kalangan peserta organisasi seperti pengurus, lembaga pengarah dan lain-lain pihak berkepentingan (dalam organisasi kerajaan, pihak kerajaan dan rakyat atau komuniti) bagi pembuatan keputusan.

Ini cara untuk memastikan bahawa kuasa digunakan dalam sesebuah organisasi mesti berasaskan akauntabiliti dan integriti.

Prosedur dan proses yang jelas pula diperlukan dalam kerangka struktur ini bagi memastikan se-

gala urusan dilaksanakan dengan teratur dan memenuhi hasrat pihak berkepentingan.

Tadbir urus yang baik melindungi hak pihak berkepentingan, meningkatkan pendedahan dan ketelusan, serta menyediakan kerangka kebertanggungjawaban untuk memberi jawapan kepada apa juga persoalan berkaitan akauntabiliti dan integriti.

Semak dan imbang

Ini juga seharusnya mengandungi mekanisme semak dan imbang agar tiada pihak yang boleh mengambil kesempatan sehingga menyebabkan kerugian kepada pihak berkepentingan.

Namun, perkara yang sedang diperkatakan akhir-akhir ini seolah-olah mencadangkan mekanisme tadbir urus kurang berkesan dalam memastikan pencapaian akauntabiliti dan integriti organisasi.

Isu dalam syarikat berkaitan kerajaan (GLC), malah di sesetengah badan berkanun atau jabatan mempersoalkan keberkesanan mekanisme tadbir urus sedia ada.

Jika dilihat dari sudut struktur, maka boleh dikatakan bahawa organisasi ini mempunyai struktur tadbir urus seperti syarikat atau organisasi lain. Ia mempunyai lembaga pengarah yang ada reputasi, juruaudit dalaman, jawatankuasa audit, malah firma juruaudit luaran yang dihormati.

Kerajaan melalui langkah transformasi dan garis panduan tadbir urus yang terkandung dalam Green Book mempunyai piawaian yang setanding dengan negara maju, tetapi bagaimana isu yang membabitkan akauntabiliti dan integriti boleh juga berlaku?

Hal ini boleh dilihat dari beberapa sudut.

Pertama, pelantikan lembaga

pengarah yang bebas dan berkemahiran. Lembaga pengarah mewakili pihak berkepentingan adalah pihak yang seharusnya memantau pihak pengurusan dalam menjalankan tanggungjawabnya.

Lembaga yang bebas adalah bahagian penting dalam mekanisme semak dan imbang. Mereka tidak boleh dipengaruhi oleh pengurusan, terutama bagi urus niaga yang membabitkan kepentingan peribadi atau keluarga.

Lembaga pengarah yang kurang bebas seperti mempunyai pertalian keluarga lebih mudah dibuktikan, manakala rakan baik atau sekutu politik adalah lebih sukar dibuktikan.

Hubungan baik di antara pihak pengurusan dan lembaga pengarah juga boleh wujud selepas bekerjasama selama beberapa tahun dalam organisasi terbabit. Ini boleh menghalang mekanisme semak dan imbang yang berkesan.

Kedua, kemahiran lembaga dalam menjalankan tugas pemantauan. Dalam hal kewangan, akauntan dan juruaudit dalaman adalah pihak yang pertama harus mampu mengesan kepincangan yang berlaku.

Melalui laporan juruaudit dalaman dilaporkan terus kepada jawatankuasa audit di peringkat lembaga pengarah, penyelewengan seharusnya dapat dibantaras, namun mungkin berlaku kepincangan dalam proses ini.

Pertama, proses yang dilakukan oleh juruaudit dalaman tidak dapat mengesan penyelewengan yang dilakukan, sama ada disebabkan hal teknikal atau kurang kemahiran dan pengalaman.

Kedua, laporan yang telah dibuat dipandang sepi oleh lembaga pengarah disebabkan kurangnya kebebasan dengan pihak pengurusan atau ketiga, tiada proses bebas iaitu laporan kepincangan tidak dilaporkan terus kepada lembaga pengarah.

Sekiranya ini berlaku, maka pengurus boleh menapis laporan mana yang boleh dilaporkan dan mana yang tidak. Perkara ini sukar dibuktikan melalui bukti empirikal.

Pengurusan risiko

Isu akauntabiliti dan integriti juga masih boleh berlaku apabila tiada aspek ketiga, iaitu mekanisme pengurusan risiko dalam organisasi. Pengurusan risiko boleh meminimumkan risiko dalam organisasi dengan ada prosedur formal penentuan, penilaian dan mengambil respons risiko.

Antara risiko yang boleh ada dalam sesebuah organisasi adalah

risiko pematuhan kepada peraturan atau prosedur dan integriti.

Laporan penilaian risiko juga dilaporkan terus kepada jawatan kuasa pengurusan risiko di peringkat lembaga pengarah untuk diteliti dan diaudit melalui pengauditan berasaskan risiko.

Prosedur audit yang lebih terfokus boleh dijalankan jika ia berisiko tinggi. Audit dalaman juga mengaudit sama ada tindakan mengurangkan risiko seperti kawalan dalaman yang lebih ketat telah diambil oleh syarikat jika didapati kekurangan dalam aspek ini dalam laporan pengurusan risiko.

Namun, bukti terkini menunjukkan implementasi pengurusan risiko hanya setakat 32 peratus dalam kalangan badan-badan berkanun di Malaysia.

Aspek keempat ialah prosedur kawalan dalaman dan kewangan yang baik serta cekap. Organisasi perlu mempunyai sistem kawalan dalaman dan kewangan yang baik.

Dalam mempercepatkan proses kelulusan dan pembayaran, kadangkala organisasi tidak mematuhi sebahagian prosedur atau dasar yang ditentukan. Maka, juruaudit dalaman atau luaran seharusnya dapat mengesan ketidakpatuhan ini.

Akhirnya, kepentingan peranan juruaudit luaran tidak dapat dinafikan. Ini adalah benteng terakhir bagi sesebuah organisasi.

Aspek kebebasan dan kemahiran juga penting dalam mengesan serta melaporkan penyelewengan yang berlaku. Sesetengah juruaudit mungkin mempertingkatkan risiko yang mereka ambil dalam menyatakan pendirian mereka.

Pertimbangan itu ialah antara risiko reputasi mereka jika terdapat penyelewengan dalam organisasi selagi laporan juruaudit adalah baik, berbanding risiko kehilangan pelanggan jika mereka melaporkan penyelewengan terbabit.

Pertukaran juruaudit harus dilihat dengan skeptikal, sama ada pertukaran itu berkaitan tingkah laku organisasi memaan juruaudit yang boleh memberi laporan bersih kepada mereka.

Secara keseluruhan, banyak isu berkaitan governans atau tadbir urus harus dilihat, terutama membabitkan kepentingan awam di organisasi kerajaan, swasta, badan berkanun atau sektor ketiga.

Sekiranya aspek governans mantap, maka ruang dan peluang untuk melakukan penyelewengan adalah semakin sedikit dan isu integriti dapat dikurangkan.



Tadbir urus yang baik melindungi hak pihak berkepentingan, meningkatkan pendedahan dan ketelusan, serta menyediakan kerangka kebertanggungjawaban untuk memberi jawapan kepada apa juga persoalan berkaitan akauntabiliti dan integriti."