

# Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

## Pengurusan risiko

Bank Negara Malaysia terdedah kepada pelbagai risiko yang boleh menjejaskan keupayaan Bank untuk melaksanakan mandatnya.

Sebagai bank pusat, dedahan risiko kewangan Bank berpunca daripada aktiviti dan operasi yang memberikan kesan kepada kedudukan kewangan Bank, seperti pemegangan dan pengurusan rizab antarabangsa. Dedahan ini meliputi dedahan kepada risiko pasaran, iaitu pergerakan dalam kadar pertukaran, kadar faedah dan harga pasaran lain yang berpotensi untuk menjejaskan nilai pelaburan Bank. Bank turut terdedah kepada risiko kredit, iaitu risiko kerugian akibat kemungkiran oleh penerbit sekuriti atau kegagalan rakan niaga memenuhi kewajipan kontraktualnya kepada Bank.

Bank juga terdedah kepada risiko bukan kewangan yang berpunca daripada operasi harian Bank dan pelbagai faktor luaran. Risiko ini termasuklah peristiwa berkaitan operasi yang boleh mengganggu operasi Bank atau menyebabkan kesan sistemik. Bank turut terdedah kepada risiko reputasi daripada tingkah laku kakitangan, perbincangan dan interaksi dengan pihak berkepentingan, serta peristiwa yang berkait dengan operasi dan keputusan dasar Bank.

Bagi menangani risiko-risiko ini secara sistematik, Bank telah menyediakan rangka kerja pengurusan risiko (Gambar Rajah 1) yang membantu Bank memastikan operasi dan aktiviti Bank dijalankan secara berhemat dan bertanggungjawab. Bank mengambil pendekatan yang bersepadu dan kohesif terhadap pengurusan risiko bagi memastikan risiko utama yang dihadapi oleh organisasi dikenal pasti, dinilai, dipantau dan diurus secara berkesan.

Selain struktur dan proses formal, Bank menekankan budaya risiko yang mantap yang menggalakkan kesedaran risiko dan komunikasi secara terbuka mengenai risiko. Matlamat Bank adalah supaya semua kakitangan – pada semua peringkat dan dari seluruh organisasi – mampu dan bersedia untuk mengenal pasti, memahami, memaklumkan dan menangani risiko yang dihadapi oleh Bank.

Struktur tadbir urus risiko Bank menekankan tanggungjawab bersama terhadap risiko yang bermula daripada setiap operasi Bank dan diperkukuh melalui fungsi pengurusan dan kawalan risiko yang mantap.

Pada peringkat atasan, Lembaga Pengarah – disokong oleh Jawatankuasa Risiko Lembaga – mempunyai tanggungjawab terhadap keseluruhan tadbir urus dan pengawasan risiko. Lembaga Pengarah juga menentukan “hala tuju daripada pihak atasan” dalam memupuk budaya risiko yang mantap.

Pihak Pengurusan bertanggungjawab melaksanakan rangka kerja dan amalan pengurusan risiko yang kukuh merentas seluruh fungsi dan operasi Bank. Tanggungjawab ini dilaksanakan menerusi Jawatankuasa Pengurusan Risiko dan Jawatankuasa Pengurusan Rizab (Gambar Rajah 2). Jawatankuasa-jawatankuasa ini bermesyuarat secara berkala untuk membincangkan isu-isu risiko yang strategik dan kritikal yang dihadapi oleh Bank.

Bagi menyokong Lembaga Pengarah dan pihak Pengurusan melaksanakan fungsi pengawasan terhadap risiko, tanggungjawab untuk menangani dan mengurus risiko dari dalam organisasi diberikan dengan jelas melalui model “pertahanan tiga barisan”. Setiap satu daripada tiga barisan tersebut mempunyai peranan yang penting:

- Jabatan-jabatan, sebagai barisan pertahanan pertama, ialah “pemilik risiko”. Setiap jabatan bertanggungjawab untuk mengenal pasti dan menilai risiko bagi aktiviti dalam bidang urusan

## Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

masing-masing, serta melaksanakan kawalan dan memastikan kawalan tersebut berkesan.

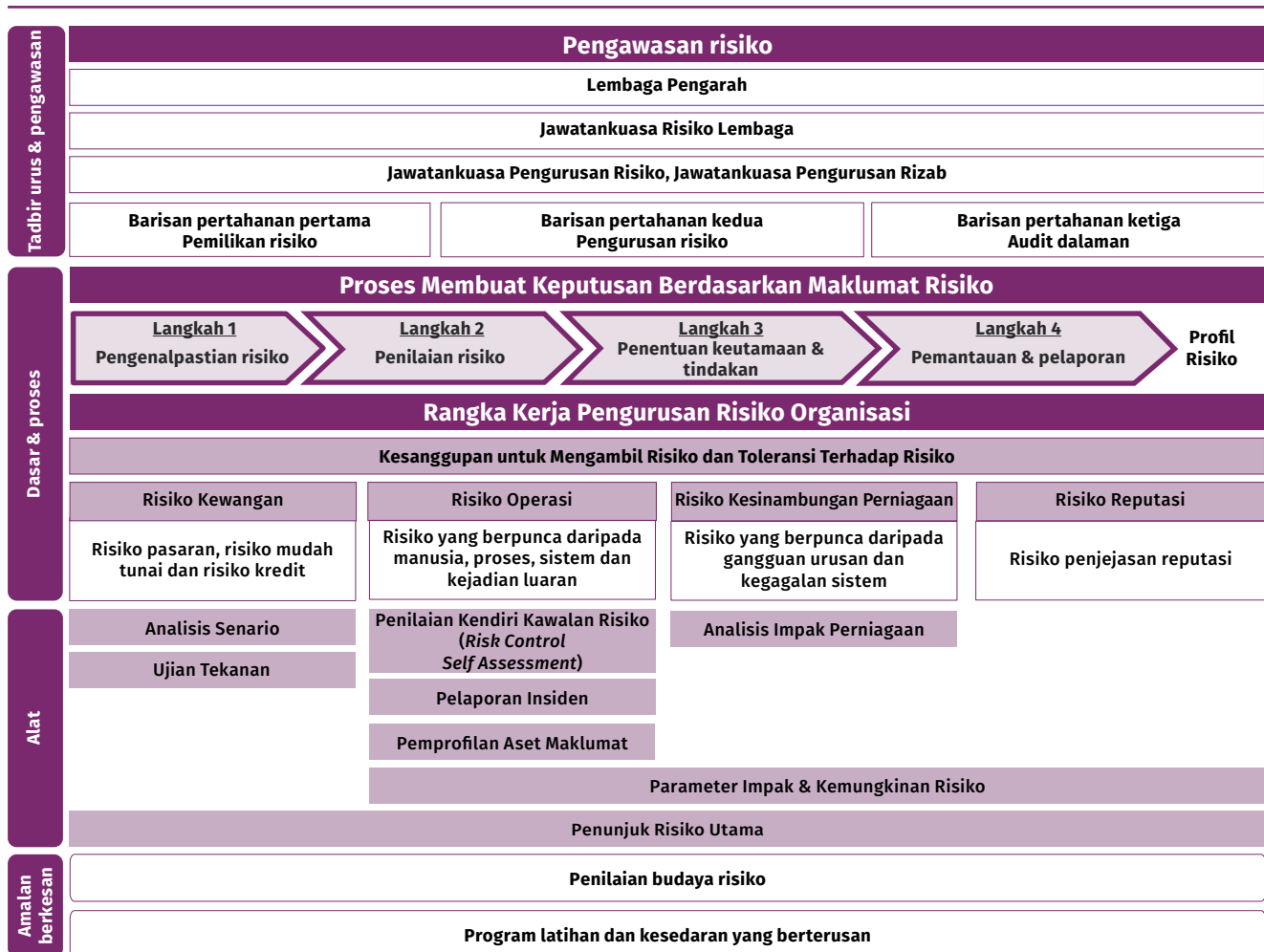
- Sebagai barisan pertahanan kedua, Jabatan Pengurusan Risiko berfungsi sebagai pengurusan risiko pusat yang bebas. Jabatan ini mengukur, memantau dan melaporkan risiko pada peringkat organisasi, selain membangunkan dan mengawasi pelaksanaan rangka kerja dan dasar berkaitan risiko.
- Sebagai barisan pertahanan ketiga, Jabatan Audit Dalam memberikan jaminan bebas kepada Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Audit Lembaga dan pihak Pengurusan mengenai keberkesanan amalan pengurusan risiko dan kawalan dalaman organisasi.

Bank perlu mengambil risiko bagi melaksanakan mandatnya. Bank mengambil maklum bahawa tidak semua risiko dapat dihapuskan. Sebaliknya, Bank berusaha untuk beroperasi berdasarkan kesanggupan mengambil risiko dan toleransi risiko yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Bank juga

menilai kos, manfaat dan keseimbangan lain yang terlibat dalam pengawalan atau pengurangan risiko. Bagi tujuan ini, Bank mempunyai satu proses untuk mengenal pasti, menilai, menentukan keutamaan, melaporkan dan memantau dedahan risiko kewangan, operasi dan reputasi Bank.

Bagi mengurus risiko kewangan, Bank memantau dedahan risiko pasaran, mudah tunai dan kreditnya dengan teliti, serta melaksanakan had dan kawalan risiko. Dalam portfolio rizab antarabangsa Bank, pelaburan diperuntukkan berpandukan tanda aras pelaburan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah, yang menggariskan kesanggupan jangka panjang Bank untuk mengambil risiko dan mendapatkan pulangan. Penyimpangan daripada tanda aras ini dikawal menggunakan had risiko, pengaturan tadbir urus dan garis panduan pelaburan. Bank juga menyediakan rangka kerja risiko kredit yang menggariskan pelaburan dan aktiviti yang

Gambar Rajah 1: Pendekatan pengurusan risiko organisasi



Sumber: Bank Negara Malaysia

Gambar Rajah 2: Struktur tadbir urus pengurusan risiko



\* Dipengerusikan oleh Pengarah Bebas Bukan Eksekutif Bank

\*\* Dipengerusikan oleh Gabenor

\*\*\* Dipengerusikan oleh Timbalan Gabenor

Sumber: Bank Negara Malaysia

dibenarkan. Bagi operasi am Bank seperti penyediaan belanjawan, pemerolehan dan pembayaran, tadbir urus dan kawalan dilaksanakan untuk memastikan Bank memperuntukkan perbelanjaannya dan mengurus kewangannya secara berhemat.

Bagi mengurus risiko bukan kewangannya, Bank telah menyediakan struktur untuk mengenal pasti dan memantau risiko secara awal atau *ex ante*. Struktur ini termasuk alat-alat untuk barisan pertama menjalankan pengawasan dan penilaian risiko, memantau tahap risiko dan menjalankan simulasi berdasarkan senario. Alat-alat ini membantu Lembaga Pengarah dan pihak Pengurusan memastikan terdapat perlindungan yang berkesan dan mencukupi untuk mengurangkan dedahan risiko Bank. Sistem pelaporan insiden turut melengkapi alat-alat ini dengan memudahkan pelaporan insiden secara sistematik, seterusnya membolehkan organisasi bertindak balas dengan lebih cepat terhadap insiden, termasuk gangguan operasi. Bagi semua alat risiko yang berbeza ini, satu set parameter impak dan kemungkinan risiko digunakan secara konsisten sepanjang proses penilaian, termasuk kesinambungan urusan dan pengurusan krisis untuk menangani risiko gangguan yang mungkin menyebabkan kesan sistemik.

Pada tahun 2019, Bank memperkukuh rangka kerja dan keupayaan pengurusan risikonya menerusi beberapa usaha:

- Bank berusaha memantapkan kesiapsiagaan organisasi untuk menangani krisis. Selain membangunkan pelan komunikasi krisis, Bank turut memulakan persediaan untuk menjalankan simulasi krisis bersama seluruh industri yang dirancang pada tahun 2021. Persediaan ini memerlukan Bank bekerjasama erat dengan pelbagai pihak berkepentingan dalam sektor kewangan untuk memastikan pelan kesinambungan perniagaan bagi pelbagai organisasi adalah sejajar, dan membolehkan tindak balas yang selaras. Bank turut menjalankan latihan siber dan memperkemas pelan kesinambungan urusan yang sedia ada bagi memperjelas strategi pemulihan yang mengembalikan keadaan normal dengan cepat selepas sesuatu krisis.
- Bank mempertingkatkan sistem pelaporan insiden untuk membolehkan laporan insiden diproses dengan lancar, seterusnya memendekkan masa yang diambil untuk memaklumkan, melaporkan dan mengurus insiden berkaitan operasi. Sistem yang dipertingkatkan ini membolehkan insiden

- dijejak dan dipantau berdasarkan tahap kritikal dan toleransi, serta penghasilan papan pemuka (*dashboard*) untuk membantu menentukan keutamaan bagi tindak balas dan pelaporan insiden.
- Bank melancarkan beberapa inisiatif untuk meningkatkan kesiapsiagaan menghadapi risiko siber.
    - Bank menubuhkan Pusat Operasi Keselamatan bagi memudahkan pengawasan dan tindak balas yang cepat terhadap insiden siber. Pusat tersebut memantau rangkaian dan sistem Bank untuk mengesan ancaman siber yang mungkin timbul dan melaksanakan tindak balas yang sewajarnya.
    - Maklum akan hakikat bahawa penjenayah siber tidak mengenal sempadan, Bank melancarkan Platform Daya Tahan dan Perkongsian Maklumat Keselamatan Siber (*Cybersecurity Resilience and Information Sharing Platform*) bersama bank-bank pusat ASEAN yang lain. Platform tersebut membenarkan bank-bank pusat di rantau ini berkongsi maklumat berkaitan siber dan menggalakkan pembinaan kapasiti (*capacity building*).
    - Memandangkan kakitangan merupakan barisan pertahanan pertama terhadap ancaman siber, Bank telah melaksanakan beberapa inisiatif untuk meningkatkan kesedaran kakitangan tentang keselamatan siber. Bank mengadakan beberapa program kesedaran siber dan mengeluarkan makluman yang membimbing kakitangan tentang cara-cara untuk kekal berwaspada terhadap insiden siber. Bank turut menjalankan satu siri ujian pemancingan data (*phishing*) dan penilaian dalam talian untuk mengenal pasti tahap kefahaman keselamatan siber dalam kalangan kakitangan Bank.

Sebagai sebuah badan berkanun yang komited untuk melaksanakan mandatnya dengan berkesan dan bertanggungjawab dalam mengurus sumbernya, Bank akan terus mengukuhkan rangka kerja pengurusan risikonya. Usaha ini termasuklah menerapkan rangka kerja pengurusan risiko tersebut lebih jauh ke akar umbi organisasi sehingga menjadi kebiasaan bagi semua kakitangan Bank untuk bertindak selaras dengan kesanggupan mengambil risiko dan falsafah pengurusan risiko Bank. Bank juga akan berusaha memantapkan keupayaan fungsi kawalan dalam menambah nilai kepada urusan melalui integrasi yang lebih mendalam antara pertimbangan risiko bersama operasi dan strategi Bank.

## Audit dalaman

Jawatankuasa Audit Lembaga bertanggungjawab untuk menilai keberkesanan kawalan dalaman Bank dan pematuhan kepada keperluan undang-undang. Jawatankuasa ini membuat pengawasan terhadap fungsi audit dalaman Bank dan juga bertanggungjawab terhadap integriti penyata kewangan Bank.

Jabatan Audit Dalam memberikan jaminan bebas kepada Jawatankuasa Audit Lembaga mengenai kecukupan dan keberkesanan tadbir urus, pengurusan risiko dan proses kawalan dalaman Bank. Jabatan ini mengendalikan penilaian berkala mengenai aktiviti jabatan dan entiti yang berkaitan dengan Bank untuk mengenal pasti dan menangani risiko. Pelan audit dibangunkan setiap tahun dan dikaji semula setiap suku tahun untuk memastikan aktiviti audit mencerminkan perubahan dalam profil risiko Bank dan mengambil kira risiko yang baru timbul. Selain memberikan jaminan, jabatan ini juga menjadi pemerhati bebas bagi beberapa projek dan jawatankuasa penting Bank untuk membantu memastikan kawalan dalaman dan pengaturan tadbir urus sentiasa dipertahankan. Aktiviti audit dijalankan dengan mematuhi keperluan Piawaian Antarabangsa bagi Amalan Profesional Pengauditan Dalaman (*International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*) oleh *Institute of Internal Auditors*. Prinsip-prinsip yang didukung oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* diterapkan dalam pendekatan audit untuk menilai persekitaran kawalan Bank.

Jabatan Audit Dalam juga menyediakan laporan suku tahunan bebas mengenai aktiviti pengurusan rizab antarabangsa Bank kepada Menteri Kewangan. Laporan ini bertujuan memberikan jaminan kepada Menteri Kewangan bahawa rizab telah diurus menurut dasar dan garis panduan yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

Audit yang dikendalikan pada tahun 2019 termasuk audit dalam bidang pengawalseliaan, operasi perbendaharaan, operasi kewangan, pengurusan mata wang dan keselamatan siber.