

# Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

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

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

Bank juga terdedah kepada risiko bukan kewangan yang berpunca daripada operasi harian Bank dan pelbagai faktor luaran. Risiko ini termasuk peristiwa berkaitan operasi yang boleh mengganggu operasi Bank atau menyebabkan kesan sistemik. Bank turut terdedah kepada risiko reputasi berpunca 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 menetapkan rangka kerja pengurusan risiko yang membantu memastikan operasi dan aktiviti Bank dijalankan secara berhemat dan bertanggungjawab. Bank mengambil pendekatan yang bersepadu dan kohesif dalam pengurusan risiko bagi memastikan risiko utama yang dihadapi oleh Bank dapat dikenal pasti, dinilai, dipantau dan diurus secara berkesan.

Selain struktur dan proses yang formal, Bank juga memberikan penekanan kepada budaya risiko yang mantap yang menggalakkan kesedaran risiko dan

komunikasi secara terbuka mengenai risiko. Matlamat Bank adalah untuk semua kakitangan pada semua peringkat dan merentas Bank mampu mengenal pasti, memahami, melaporkan dan mengambil tindakan terhadap risiko yang dihadapi oleh Bank.

Struktur tadbir urus risiko Bank menekankan tanggungjawab bersama terhadap risiko pengurusan, bermula daripada setiap unit urusan Bank dan diperkukuh melalui fungsi pengurusan dan kawalan risiko yang mantap. Lembaga Pengarah, yang disokong oleh Jawatankuasa Risiko Lembaga, memikul tanggungjawab menyeluruh terhadap tadbir urus dan pengawasan risiko. Lembaga Pengarah ini juga menentukan “hala tuju daripada pihak atasan” dalam memupuk budaya risiko yang mantap.

Pihak Pengurusan bertanggungjawab untuk melaksanakan rangka kerja dan amalan pengurusan risiko yang kukuh merentas seluruh fungsi dan operasi Bank. Tanggungjawab ini dilaksanakan menerusi Jawatankuasa Pengurusan Risiko (*Risk Management Committee*, RMC) dan Jawatankuasa Pengurusan Rizab. Jawatankuasa-jawatankuasa ini bermesyuarat secara berkala untuk membincangkan isu-isu risiko strategik dan kritikal yang dihadapi oleh Bank. Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kewangan dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi menyokong RMC, dalam melaksanakan pengawasan terhadap pengurusan risiko kewangan dan risiko operasi.

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

Dalam melaksanakan mandatnya, Bank perlu mengambil risiko. Bank maklum bahawa tidak semua risiko dapat disingkirkan. Sebaliknya, Bank berusaha untuk beroperasi dalam lingkungan

kesanggupan mengambil risiko dan toleransi risiko yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Bank juga menilai kos, manfaat dan keseimbangan lain dalam pengawalan atau pengurangan risiko. Bagi tujuan ini, Bank mempunyai 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, jawatankuasa yang diberi autoriti untuk membuat keputusan, serta garis panduan pelaburan. Bank juga menetapkan rangka kerja risiko kredit yang menggariskan pelaburan dan aktiviti yang dibenarkan. Bagi operasi am Bank seperti penyediaan belanjawan, pemerolehan dan pembayaran, tadbir urus dan kawalan telah disediakan 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 mekanisme untuk barisan pertama menjalankan pengawasan dan penilaian risiko, memantau tahap risiko dan menjalankan simulasi berdasarkan senario. Mekanisme ini membantu Lembaga Pengarah dan pihak Pengurusan memastikan terdapat perlindungan yang berkesan dan mencukupi untuk mengurangkan dedahan risiko Bank. Sistem pelaporan insiden turut melengkapi mekanisme ini dengan memudahkan pelaporan insiden secara sistematik, seterusnya membolehkan Bank bertindak balas dengan lebih cepat terhadap insiden operasi, termasuk gangguan urusan. Satu rangka kerja yang konsisten bagi menganalisis kesan dan kemungkinan risiko membolehkan Bank mengenal pasti dan memberikan tindak balas pantas terhadap risiko gangguan yang mungkin mempunyai implikasi sistemik, disokong oleh

kesinambungan urusan dan pelan pengurusan krisis yang dikemas kini secara berkala.

## Pengurusan risiko semasa pandemik

Pandemik COVID-19 telah memberi cabaran baharu yang menguji daya ketahanan Bank sebagai sebuah organisasi. Bank dengan pantas telah melaksanakan langkah-langkah untuk memastikan mandatnya dapat dipenuhi. Langkah-langkah ini melibatkan pengurusan risiko dalam empat bidang, iaitu keselamatan dan kesejahteraan kakitangan, kesinambungan fungsi kritikal, dedahan terhadap risiko dan teknologi akibat bekerja dari jarak jauh, dan risiko reputasi yang timbul daripada keputusan dasar Bank (Gambar Rajah 1). Pengajaran yang diperoleh daripada krisis ini digunakan untuk menyemak dan mengukuhkan amalan pengurusan risiko dan kesiapsiagaan krisis supaya Bank lebih bersedia untuk menghadapi cabaran pada masa hadapan.

### ***Kesinambungan urusan dan pengurusan krisis***

Semua sistem dan fungsi kritikal terus beroperasi dengan lancar tanpa sebarang gangguan yang ketara, termasuklah fungsi penting seperti operasi perbendaharaan, pengurusan mata wang dan sistem pembayaran. Kakitangan dalam fungsi kritikal telah dibahagikan kepada tiga kumpulan pemulihan, dan pembahagian operasi diaktifkan pada permulaan krisis. Premis pengasingan juga telah dikenal pasti dari awal dan disediakan untuk kakitangan yang mungkin lebih terdedah kepada risiko jangkitan. Saluran komunikasi yang berkesan dan jelas telah diwujudkan, termasuklah dengan pihak berkuasa yang berkaitan<sup>1</sup>. Pengaturan ini membolehkan penyebaran maklumat yang cepat, pelaporan isu kritikal yang tepat pada masanya dan proses membuat keputusan yang pantas.

### ***Pengurusan risiko kesihatan***

Keutamaan Bank adalah untuk memastikan keselamatan kakitangan (sila rujuk bab mengenai Warga Bank untuk maklumat lanjut mengenai cara Bank membuat penyesuaian terhadap pengaturan kerjanya). Fungsi dan proses yang melibatkan pertemuan dengan orang ramai seperti sidang akhbar, mesyuarat, operasi BNM LINK serta operasi

<sup>1</sup> Pihak berkuasa ini termasuk Majlis Keselamatan Negara, Polis Diraja Malaysia dan Kementerian Kesihatan Malaysia.

Gambar Rajah 1: Bidang Tumpuan Pengurusan Risiko Semasa Pandemik COVID-19



Sumber: Bank Negara Malaysia

Muzium dan Galeri Seni dilakukan secara dalam talian. Bank juga memperkenalkan inisiatif untuk menyokong kesejahteraan kakitangan. Inisiatif ini termasuklah penyediaan program kaunseling dan kesihatan mental, latihan dan pembelajaran dalam talian, serta pertemuan maya dengan pucuk pimpinan Bank secara berkala.

#### **Pengurusan risiko keselamatan maklumat, keselamatan siber dan teknologi**

Bank terus berwaspada terhadap risiko siber. Pada tahun 2020, Bank terus meningkatkan dan mengukuhkan kawalan keselamatan maklumat untuk akses dari jarak jauh dan perkongsian maklumat bagi mengurus risiko yang berkaitan dengan bekerja dari rumah. Kawalan ini bertujuan untuk mengurangkan risiko kehilangan data, dedahan risiko teknologi dan ancaman siber. Bank meneruskan usaha untuk memupuk budaya kesedaran keselamatan siber yang lebih kukuh dalam kalangan kakitangannya.

#### **Pengurusan risiko reputasi**

Bank menitikberatkan pengurusan pihak berkepentingan dan strategi komunikasi bagi mengurus risiko yang timbul berikutan pelaksanaan dasarnya dalam membantu individu dan perniagaan yang terjejas akibat pandemik. Strategi ini berguna untuk membantu orang ramai memahami dasar Bank dan meningkatkan keberkesanan dasar tersebut. Pelbagai saluran komunikasi digunakan dalam usaha jangkauan Bank, termasuk media sosial. Perbincangan dan interaksi dengan pihak yang berkepentingan memainkan peranan utama dalam menyokong pelaksanaan dasar yang berkesan sebagai tindak balas terhadap pandemik. Pelaksanaan ini termasuk perbincangan dan interaksi secara berkala dengan industri kewangan dan peminjam yang terjejas untuk meningkatkan keberkesanan dana bantuan dan langkah pemulihan yang diwujudkan oleh Bank, serta langkah bantuan bayaran balik pinjaman bagi membantu peminjam yang memerlukannya.

## Audit dalaman

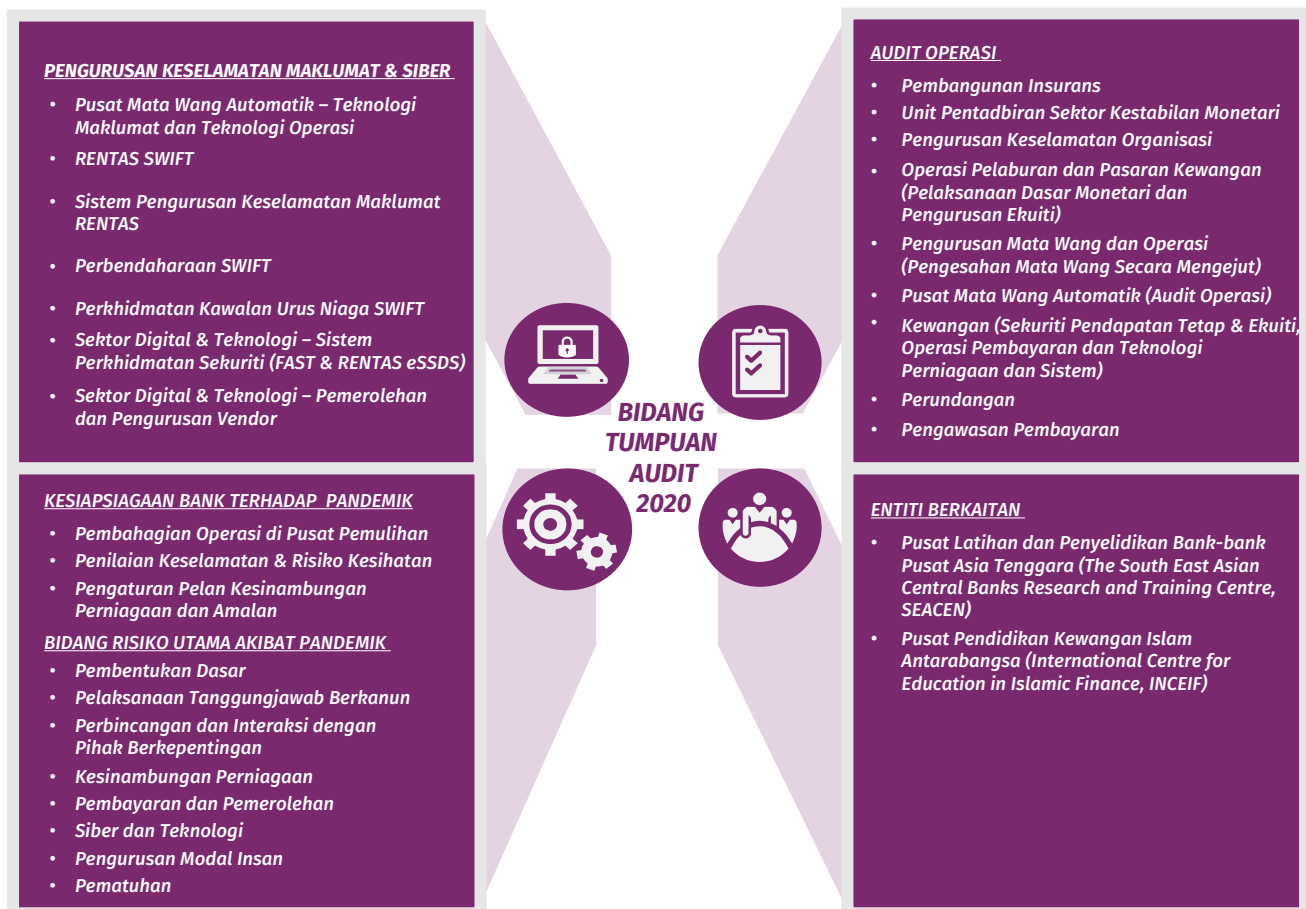
Jawatankuasa Audit Lembaga (*Board Audit Committee*, BAC) bertanggungjawab untuk menilai keberkesanan kawalan dalaman Bank dan pematuhan kepada keperluan undang-undang dan pengawalseliaan. Jawatankuasa ini juga bertanggungjawab terhadap fungsi audit dalaman Bank dan integriti penyata kewangan Bank.

Jabatan Audit Dalam memberi jaminan bebas (*independent assurance*) kepada Jawatankuasa Audit Lembaga mengenai kecukupan dan keberkesanan tadbir urus, pengurusan risiko dan proses kawalan dalaman Bank. Jabatan ini menjalankan penilaian berkala mengenai aktiviti jabatan dan entiti yang berkaitan dengan Bank untuk mengenal pasti dan menangani sebarang risiko. Pelan audit dibangunkan setiap tahun dan dikaji semula setiap suku tahunan untuk memastikan aktiviti audit mengambil kira perubahan

dalam profil risiko Bank dan risiko yang baru. 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 dipatuhi. 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 antarabangsa telah diurus menurut dasar dan garis panduan yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

Gambar Rajah 2: Bidang Tumpuan Audit



Sumber: Bank Negara Malaysia

Keutamaan audit pada tahun 2020 diubah suai sejajar dengan perubahan dalam keutamaan Bank dan risiko akibat pandemik. Audit yang dikendalikan pada tahun 2020 tertumpu pada keselamatan siber dan infrastruktur teknologi, interaksi dengan pihak berkepentingan, pengurusan modal insan, penggubalan dasar serta pematuhan terhadap keperluan undang-undang dan pengawalseliaan Bank (Gambar Rajah 2). Beberapa langkah turut diambil untuk menambah baik rangka kerja dan penilaian audit. Langkah ini termasuk memperkenalkan perbincangan dan interaksi audit luar kitaran (*off-cycle*) yang berterusan, penggunaan teknologi dan analisis data yang lebih meluas dalam penilaian audit dan penilaian yang bertujuan untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan penggunaan sumber (*value for money*). Amalan baik yang didapati melalui

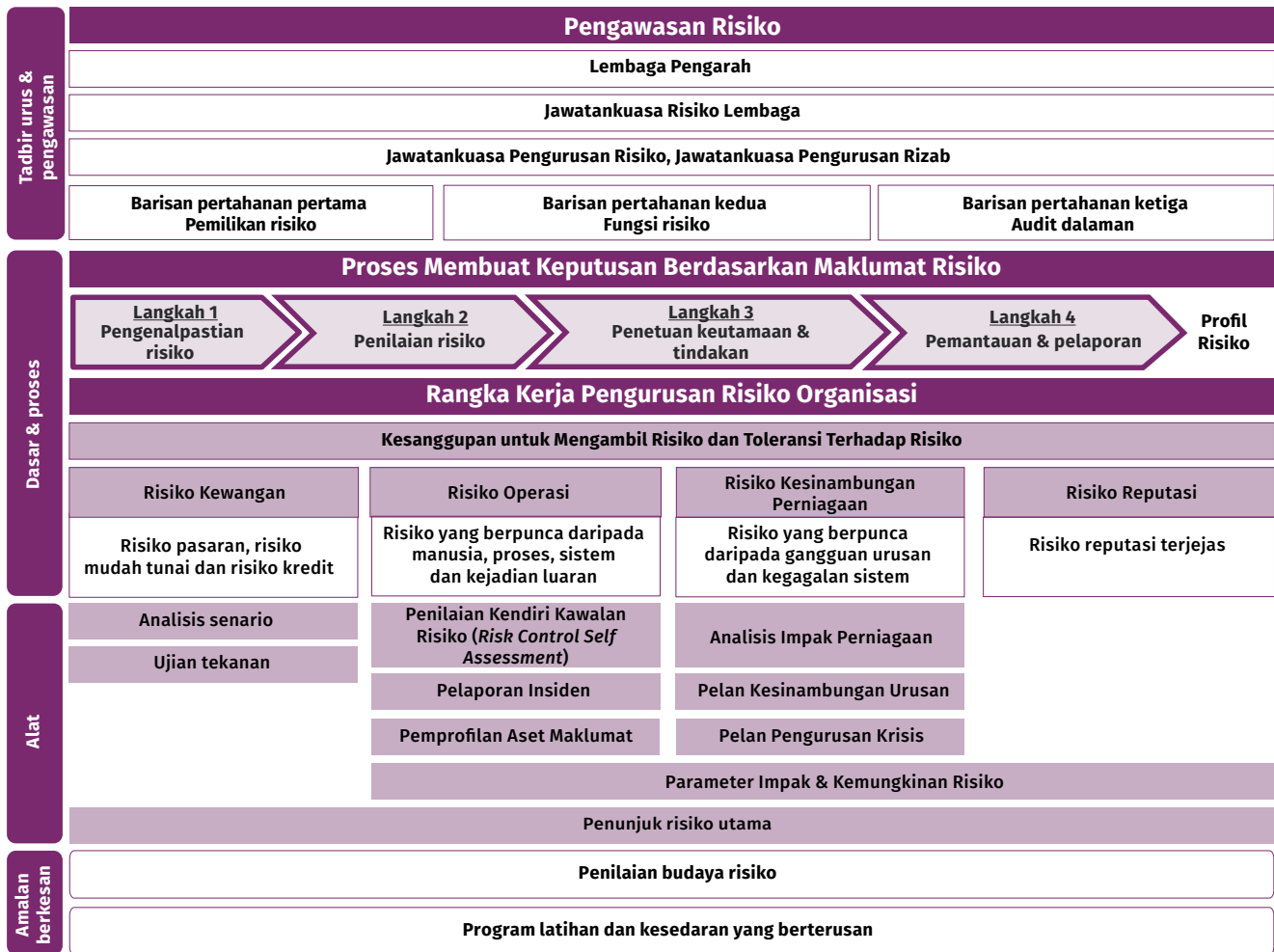
penilaian audit di seluruh Bank turut dikongsikan bagi meningkatkan kualiti kawalan dalaman.

### Kesimpulan

Pandemik COVID-19 telah memperkukuhkan lagi keperluan untuk pengurusan risiko dan pengaturan tadbir urus dalaman yang pragmatik dan tangkas bagi bertindak balas terhadap ancaman yang baru timbul. Usaha ini melibatkan penajajaran falsafah pengurusan risiko secara konsisten dengan amalan terbaik, khususnya dalam analisis risiko, teknologi dan keselamatan siber. Hal ini juga melibatkan pemantapan budaya risiko di seluruh Bank. Pengurusan risiko secara berhemat amat penting untuk memastikan Bank melaksanakan mandatnya dengan berkesan dan menguruskan sumber secara bertanggungjawab.

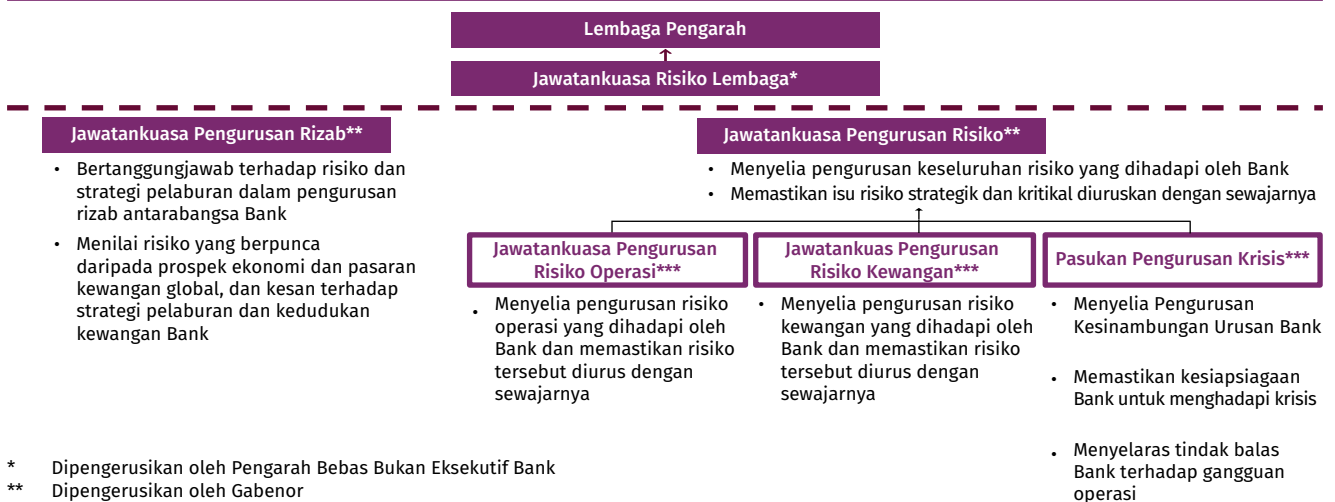
## Rujukan

### Pengurusan Risiko Organisasi



Sumber: Bank Negara Malaysia

### Struktur Tadbir Urus Pengurusan Risiko



\* Dipengerusikan oleh Pengarah Bebas Bukan Eksekutif Bank  
 \*\* Dipengerusikan oleh Gabenor  
 \*\*\* Dipengerusikan oleh Timbalan Gabenor

Sumber: Bank Negara Malaysia