Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

Dalam usaha memenuhi mandat berkanunnya, Bank Negara Malaysia (Bank) terdedah kepada pelbagai risiko ketika menjalankan tanggungjawab dan aktiviti operasi hariannya. Risiko-risiko ini diuruskan menerusi Rangka Kerja Pengurusan Risiko Organisasi Bank. Rangka kerja ini menyediakan pendekatan yang menyeluruh untuk mengenal pasti, menilai, memantau dan mengurangkan risiko-risiko ini (Gambar Rajah 1). Rangka kerja ini turut menetapkan pengawasan, kawalan dan disiplin yang diperlukan untuk mendorong penambahbaikan yang berterusan dalam usaha membina keupayaan pengurusan risiko dan budaya risiko Bank.

Bank Negara Malaysia melaksanakan struktur tadbir urus risiko yang mencerminkan tanggungjawab bersama untuk menguruskan risiko antara jabatan, pengurusan risiko dan fungsi kawalan, serta audit dalaman (Gambar Rajah 2).

Lembaga Pengarah Bank, yang disokong oleh Jawatankuasa Risiko Lembaga (Board Risk Committee, BRC), menjalankan pengawasan terhadap rangka kerja dan amalan pengurusan risiko Bank. Lembaga Pengarah juga menentukan 'hala tuju daripada pihak atasan' dalam usaha menggalakkan budaya risiko yang dihasratkan di seluruh Bank.

Akauntabiliti untuk melaksanakan rangka kerja dan amalan pengurusan risiko yang mantap di seluruh Bank terletak pada pihak Pengurusan Kanan Bank. Tanggungjawab ini dilaksanakan menerusi Jawatankuasa Pengurusan Risiko (Risk Management Committee, RMC) dan Jawatankuasa Pengurusan Rizab (Reserve Management Committee, ReMC). Jawatankuasa-jawatankuasa ini bermesyuarat secara berkala untuk membincangkan risiko-risiko terkini yang strategik dan penting yang dihadapi oleh Bank, termasuk risiko reputasi. RMC seterusnya dibantu oleh Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kewangan (Financial Risk Management Committee, FRMC), Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi (Operational Risk Management Committee, ORMC) dan Pasukan Pengurusan Krisis (Crisis Management Team, CMT).

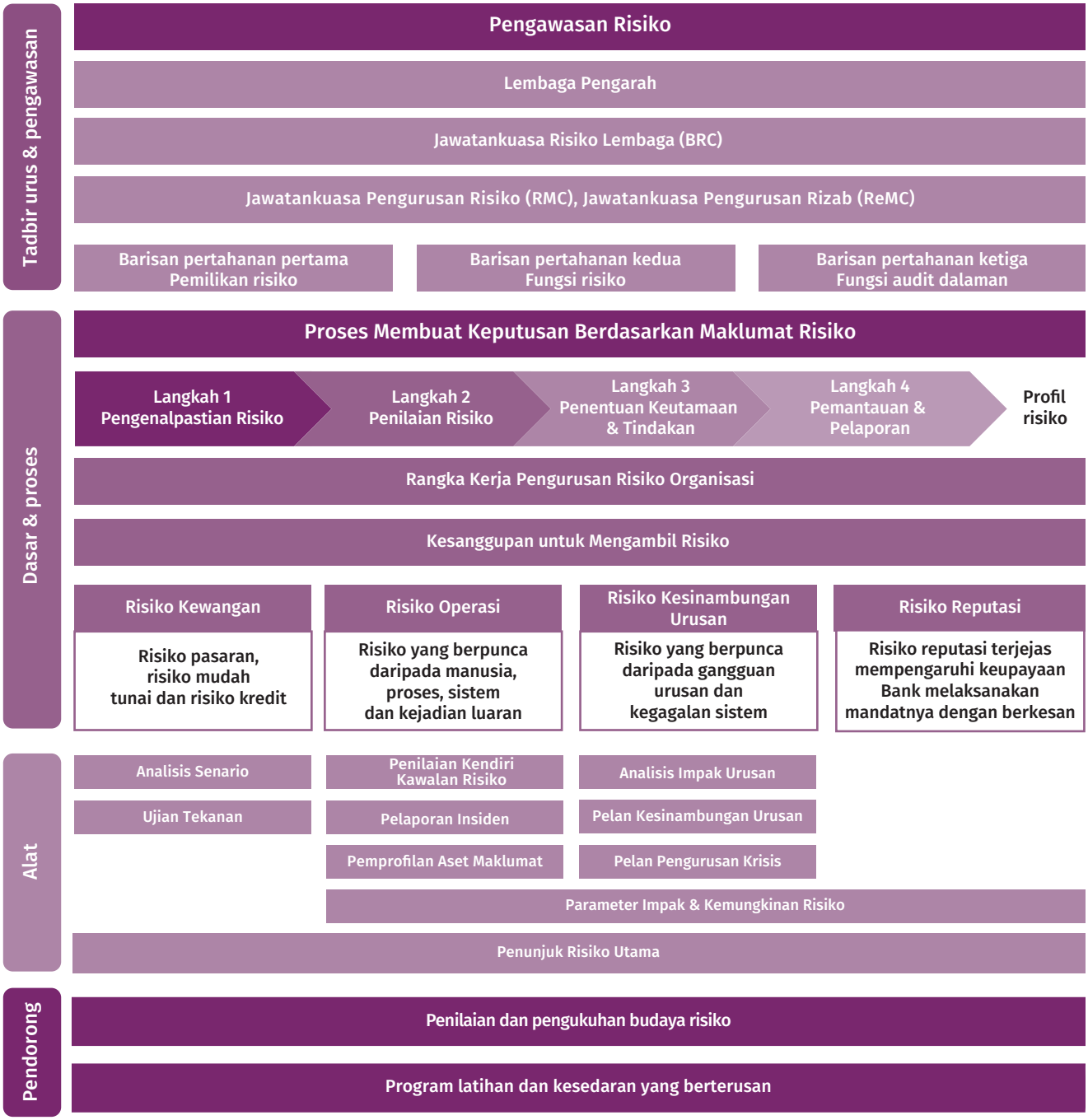
FRMC dan ORMC masing-masing bertanggungjawab terhadap pengurusan risiko kewangan dan risiko operasi. Sementara itu, CMT menjalankan pengawasan terhadap Pengurusan Kesinambungan Urusan Bank dengan memastikan kesiapsiagaan bagi menghadapi krisis. CMT juga menyelaraskan tindak balas Bank terhadap gangguan operasi.

Bank Negara Malaysia merumuskan dan melaksanakan dasar di bawah mandat kestabilan kewangan dan monetarinya dengan berpandukan Rangka Kerja Pembangunan Dasar serta mempunyai proses tadbir urus yang telah ditakrifkan dengan jelas bagi tujuan meluluskan dasar. Cadangan dasar tertakluk pada perbincangan bersilang fungsi dalam Bank, di samping rundingan luar dan rangka kerja ketelusan. Bank mempunyai beberapa jawatankuasa peringkat tinggi yang menerajui perumusan dasar, termasuk Jawatankuasa Pengurusan, Jawatankuasa Dasar Monetari, Jawatankuasa Kestabilan Kewangan dan Jawatankuasa Eksekutif Kestabilan Kewangan. Jawatankuasa-jawatankuasa ini, yang dipengerusikan oleh Gabenor, bertanggungjawab terutamanya untuk meluluskan dasar yang dikeluarkan dan dilaksanakan oleh Bank bagi menggalakkan kestabilan kewangan dan monetari.

Bagi menyokong tadbir urus risiko yang berkesan, Bank menggunakan model 'pertahanan tiga barisan' (Gambar Rajah 3):

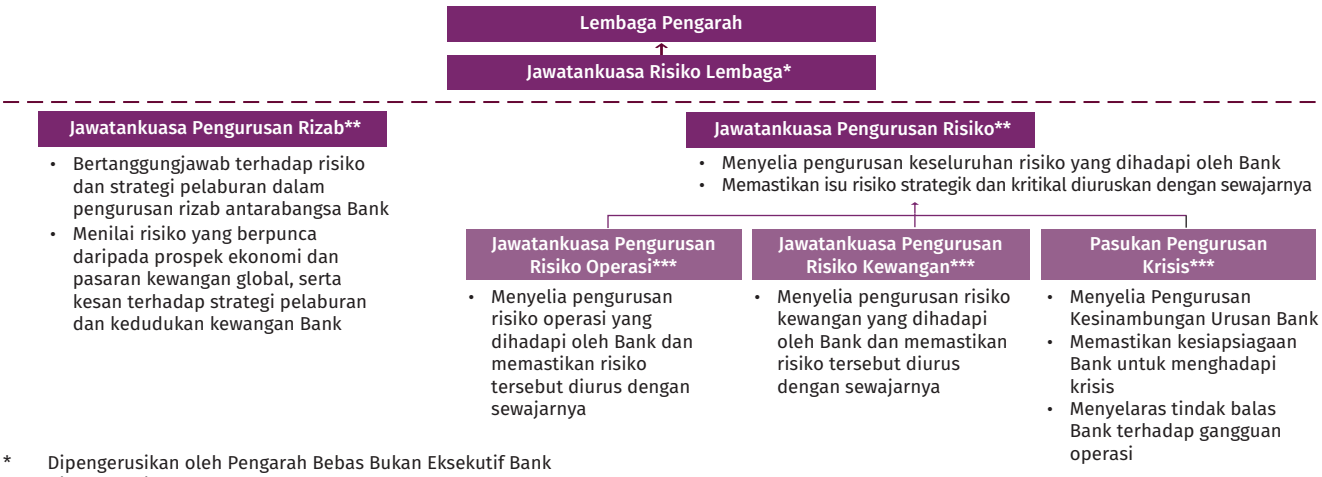
- Jabatan-jabatan sebagai 'barisan pertama' pertahanan bertanggungjawab untuk menilai persekitaran risiko masing-masing, mewujudkan kawalan dan memastikan kawalan tersebut dilaksanakan dengan berkesan.
- Fungsi 'barisan kedua' dijalankan oleh Jabatan Pengurusan Risiko dan Seksyen Pengurusan Risiko Perbendaharaan dalam Jabatan Operasi Pelaburan dan Pasaran Kewangan, yang memudahkan amalan pengurusan risiko yang mantap oleh jabatan-jabatan menerusi rangka kerja, dasar dan alat yang bersesuaian. Jabatan Pengurusan Risiko turut membantu pihak Pengurusan Kanan dan Lembaga Pengarah untuk memantau perkembangan risiko dan isu pada peringkat organisasi.
- Pertahanan 'barisan ketiga', iaitu Jabatan Audit Dalam, memberikan jaminan bebas mengenai keberkesanan dasar dan langkah pengurusan risiko.

Gambar Rajah 1: Rangka Kerja Pengurusan Risiko Organisasi



Sumber: Bank Negara Malaysia

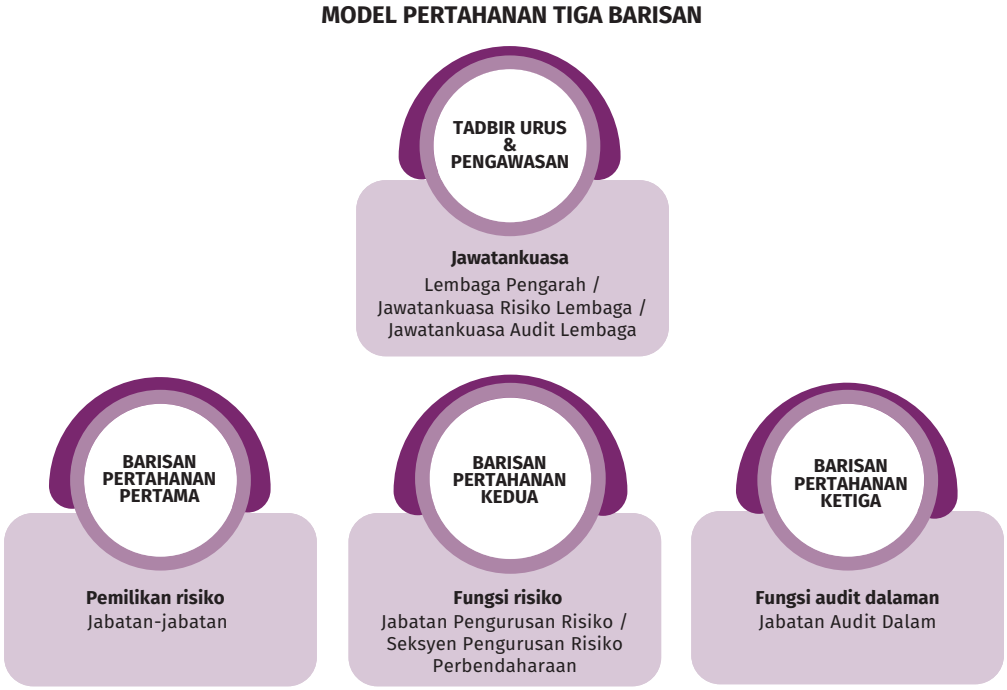
Gambar Rajah 2: Struktur Tadbir Urus Pengurusan Risiko



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

Sumber: Bank Negara Malaysia

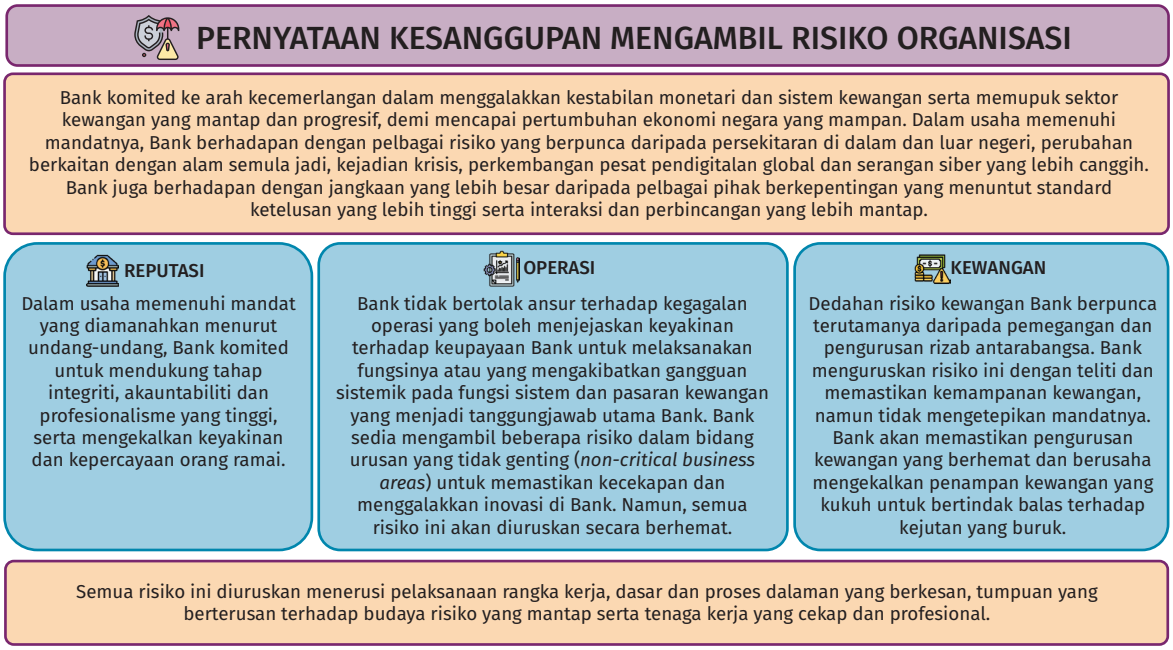
Gambar Rajah 3: Model Pertahanan Tiga Barisan



Sumber: Bank Negara Malaysia

Pernyataan Bank berhubung dengan tahap kesanggupan mengambil risiko menjadi panduan kepada Bank untuk menguruskan risikonya. Pernyataan tersebut menetapkan tahap dan jenis risiko yang sanggup diterima oleh Bank bagi mencapai matlamat urusannya. Pernyataan tahap kesanggupan mengambil risiko ini dikemas kini pada tahun 2022 bagi memastikan pernyataan tersebut kekal relevan dalam landskap risiko yang sentiasa berubah (Gambar Rajah 4). Pernyataan yang dikemas kini ini menghuraikan dengan lebih jelas sempadan peristiwa risiko yang tidak diterima oleh Bank, seperti penipuan dan amalan tidak beretika. Pernyataan ini juga mengakui bahawa terdapat risiko yang sukar atau tidak digalakkan untuk dihapuskan sepenuhnya. Sebagai contoh, kos operasi boleh menjadi terlalu tinggi dalam persekitaran risiko sifar. Toleransi terhadap sesetengah tahap risiko juga diperlukan untuk menggalakkan inovasi dan kecekapan operasi. Sehubungan dengan itu, pernyataan yang dikemas kini memberikan fleksibiliti kepada Bank untuk mengambil risiko yang terkawal dalam sesetengah bidang, dan risiko ini diuruskan

Gambar Rajah 4: Pernyataan Kesanggupan Mengambil Risiko oleh Bank Negara Malaysia



Sumber: Bank Negara Malaysia

melalui perlindungan yang sewajarnya. Pernyataan tahap kesanggupan mengambil risiko yang dikemas kini ini sedang diterapkan ke dalam proses dan budaya Bank untuk menggalakkan proses membuat keputusan yang konsisten dan berdasarkan maklumat risiko yang mencukupi, sejajar dengan matlamat strategik Bank.

Menguruskan risiko organisasi utama Bank

Bagi menguruskan risiko kewangan, Bank memantau dedahan risiko pasaran, mudah tunai dan kredit, menerusi had dan kawalan risiko. Pelaburan portfolio rizab antarabangsa Bank didorong oleh nilai ambang pelaburan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah, yang menetapkan kesanggupan jangka panjang Bank untuk mengambil risiko dan mendapatkan pulangan. Sebarang penyimpangan daripada tanda aras ini dikawal menggunakan had risiko, garis panduan pelaburan dan pihak pemberi kelulusan yang ditetapkan. Pada tahun 2022, Bank telah mengkaji semula tanda aras pelaburannya untuk rizab antarabangsa. Tanda aras ini dikaji semula setiap tiga hingga lima tahun bagi mencerminkan perubahan ketara dalam landskap pelaburan global. Dari segi risiko kredit, Bank mengekalkan dasar kredit yang ketat bagi memastikan dedahan kredit yang berpunca daripada aktiviti pelaburan Bank terus berada pada tahap yang sewajarnya.

Dalam usaha menguruskan risiko kewangan bukan perbendaharaan, kawalan juga disediakan bagi memastikan Bank memperuntukkan perbelanjaannya dan menguruskan kewangannya secara berhemat. Kawalan ini termasuk dasar dan prosedur bagi perolehan dan pembayaran, serta proses penyediaan belanjawan dan perakaunan pengurusan yang mantap serta melibatkan perancangan, unjuran dan analisis yang dilakukan dengan teliti. Belanjawan juga dipantau dan dilaraskan secara berterusan apabila maklumat baharu diperoleh, disertai dengan pelaporan secara berkala kepada pihak pengurusan. Dari segi perolehan, usaha telah dilaksanakan untuk memantapkan tadbir urus dan kecekapan proses perolehan Bank, termasuk mewujudkan Jabatan Perolehan Berpusat.

Bagi menguruskan risiko operasi, Bank mengenal pasti dan memantau risiko secara proaktif menerusi penunjuk risiko utama. Risiko ini termasuk dan tidak terhad kepada teknologi maklumat, keselamatan siber, modal insan, perundangan, gangguan operasi, dan risiko keselamatan fizikal. Pengurusan risiko-risiko ini disokong oleh jabatan-jabatan yang ditetapkan sebagai Pemilik Dasar Risiko (Risk Policy Owners, RPO). RPO bertanggungjawab terhadap pengenalpastian, pemantauan dan pelaporan risiko rentas lintang yang berkaitan, iaitu risiko yang wujud di seluruh Bank. RPO turut mencadangkan kawalan

dan pelan tindakan di seluruh organisasi untuk menguruskan risiko rentas lintang tersebut.

Dari segi teknologi, penggunaan sistem baharu seperti perkhidmatan awan telah memudahkan pengaturan kerja secara jarak jauh dan hibrid yang lebih berkesan. Pada masa yang sama, perkara ini juga bermaksud Bank perlu giat menguruskan risiko teknologi dan siber yang semakin dinamik dan pelbagai. Oleh itu, penekanan diberikan pada usaha mengukuhkan daya tahan pertahanan Bank terhadap serangan siber. Usaha ini termasuk mewujudkan tadbir urus dan arkitektur teknologi yang lebih kukuh, menambah baik daya tahan rangkaian dan menjalankan pemantauan siber secara berkala. Bank juga melaksanakan Program Penilaian Pengurusan Keselamatan Siber (Cybersecurity Management Assessment Program, CMAP) untuk menilai dan mempertingkat tahap kematangan keselamatan siber Bank. Sesi latihan wajib turut diadakan sepanjang tahun bagi membantu kakitangan mengatasi ancaman siber.

Di samping itu, Bank telah melaksanakan beberapa langkah penting untuk melindungi aset maklumatnya, termasuk penggunaan teknologi untuk mengesan dan mengelakkan ketirisan maklumat. Bagi memupuk kesedaran yang berterusan dalam kalangan kakitangan tentang dasar dan langkah keselamatan maklumat, Bank telah memperkenalkan pengakusaksian wajib (*mandatory attestations*) oleh kakitangan tentang pengurusan keselamatan maklumat.

Menyedari wujudnya permintaan untuk Bank menyampaikan maklumat dan menerangkan dasar-dasarnya, Bank telah mempertingkatkan komunikasi dan kefahaman tentang dasarnya menerusi sesi interaksi yang telah disesuaikan. Bank juga aktif berkongsi kandungan dalam pelbagai format yang berbeza menerusi lebih banyak saluran untuk berinteraksi dengan orang ramai secara lebih baik. Sebagai contoh, Bank telah menghasilkan infografik seperti 'Ringkasan Pernyataan Dasar Monetari' dan 'BNM Kongsi'. Infografik ini disebarluaskan melalui platform media sosial Bank untuk membantu menerangkan keputusan dasar Bank. Inisiatif-inisiatif ini disasarkan untuk membantu Bank mengurangkan jurang permintaan di samping menguruskan risiko reputasi semasa menunaikan mandatnya.[1]

[1] Maklumat lanjut tentang interaksi Bank dengan orang ramai sepanjang tahun 2022 boleh dibaca dalam bab 'Menyantuni Rakyat Malaysia' dalam laporan ini.

Pengurusan Kesinambungan Urusan

Matlamat Bank adalah untuk mengekalkan pengaturan kesinambungan urusan yang mantap. Usaha ini memastikan proses urusan teras kekal berdaya tahan terhadap pelbagai senario peristiwa yang menimbulkan gangguan seperti pandemik, serangan siber, bencana alam dan pergolakan awam.

Pada tahun 2022, Bank terus menyesuaikan prosedur dan kawalan pengurusan risikonya yang berkaitan untuk memudahkan kakitangan kembali bekerja di pejabat dengan selamat. Penyesuaian ini termasuk melaksanakan keperluan ujian COVID-19 dan pengasingan yang lebih ketat terhadap kakitangan yang menjalankan fungsi urusan yang amat penting. Langkah-langkah ini bertujuan untuk meminimumkan gangguan operasi.

Bank turut mengemas kini analisis impak urusannya dengan mengambil kira senario peristiwa risiko yang baharu seperti banjir dan serangan siber. Latihan simulasi krisis secara berkala, termasuk latihan siber, turut dijalankan untuk memastikan pelan kesinambungan urusan Bank kekal responsif dan berkesan.

Meskipun terdapat cabaran akibat ketidakpastian dalam landskap risiko global, pengukuhan keupayaan pengurusan risiko secara berterusan telah membantu Bank melaksanakan mandat berkanunnya. Hal ini turut membantu Bank mengekalkan profil risiko yang terus berdaya tahan terhadap peristiwa risiko yang besar sepanjang tahun 2022.

Audit Dalaman

Jawatankuasa Audit Lembaga (Board Audit Committee, BAC) menjalankan pengawasan terhadap keberkesanan kawalan dalaman dan pematuhan Bank kepada keperluan perundangan dan pengawalseliaan. Dalam menjalankan peranan ini, BAC disokong oleh Jabatan Audit Dalam.

Jabatan Audit Dalam memberikan jaminan bebas mengenai kecukupan dan keberkesanan tadbir urus dan kawalan risiko Bank. Jabatan ini juga menyediakan laporan suku tahunan bebas kepada Menteri Kewangan mengenai pengurusan rizab antarabangsa Bank. Laporan ini memberikan penilaian sama ada rizab antarabangsa telah

diuruskan mengikut dasar dan garis panduan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah Bank.

Keutamaan audit pada tahun 2022 diselaraskan dengan risiko utama organisasi dan hasil strategik Bank, merangkumi penilaian terhadap risiko dan kelemahan yang mungkin timbul (Gambar Rajah 5). Dalam menentukan keutamaan ini setiap tahun, Jabatan Audit Dalam turut mengambil kira input dan penilaian daripada Jabatan Pengurusan Risiko.

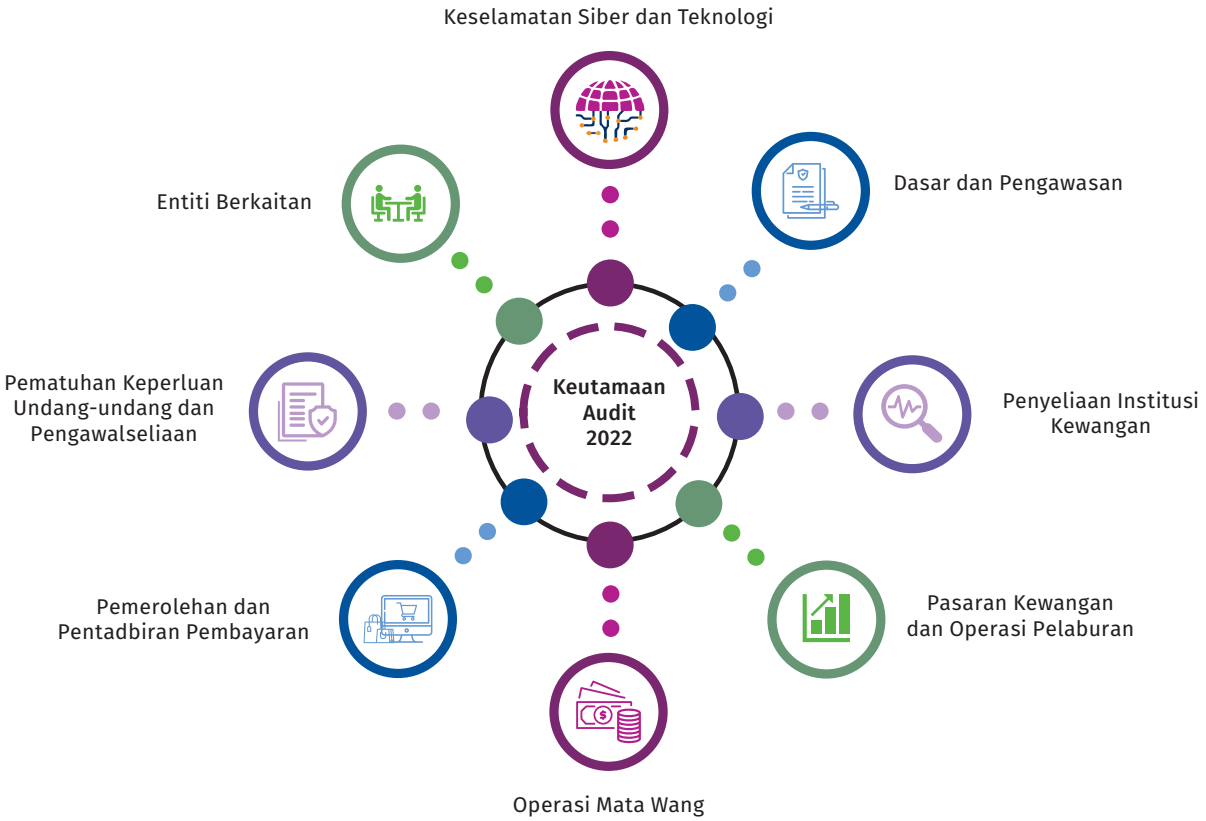
Sebagai sebahagian daripada fungsinya untuk memberikan khidmat nasihat, Jabatan Audit Dalam giat menggalakkan kesedaran risiko yang lebih tinggi dan amalan kawalan yang mantap dalam kalangan kakitangan. Usaha ini dilakukan melalui penyampaian pandangan dan saranan audit untuk terus mempertingkatkan persekitaran kawalan Bank.

Peningkatan penggunaan analisis data telah membolehkan pengenalpastian risiko yang lebih cekap dan tepat pada masanya serta penilaian audit yang teliti. Keupayaan IT juga telah dinaik taraf untuk membolehkan penggunaan papan pemuka analisis yang lebih berkesan bagi menyokong amalan audit.

Satu penilaian bebas berdasarkan piawaian antarabangsa sebagai tanda aras telah dijalankan oleh Institute of Internal Auditors Malaysia pada tahun 2022. Penilaian tersebut mencapai kesimpulan bahawa Jabatan Audit Dalam sememangnya beroperasi sebagai fungsi audit yang matang dan berkeupayaan. Hal ini menunjukkan bahawa Bank memiliki dasar, proses dan prosedur yang diperlukan untuk memudahkan fungsi audit dalaman yang berkesan, sekali gus membolehkan Jabatan Audit Dalam memainkan peranan yang penting untuk mencapai objektif strategik Bank.

Seiring dengan kehendak untuk mengukuhkan persekitaran kawalan Bank, Jabatan Audit Dalam akan terus mengekalkan ketangkasannya dalam menghadapi risiko organisasi yang utama dan yang baru muncul. Inisiatif untuk mempertingkat kompetensi audit juga akan terus diberikan keutamaan bagi menyokong penilaian audit yang mantap dalam persekitaran operasi yang semakin kompleks.

Gambar Rajah 5: Tumpuan dan Liputan Audit yang Dijalankan pada Tahun 2022



Sumber: Bank Negara Malaysia