Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

Bank Negara Malaysia (BNM) terdedah kepada pelbagai risiko yang timbul daripada aktiviti dan operasi harian. Peristiwa risiko, sekiranya berlaku, boleh memberikan kesan kepada reputasi BNM, mengakibatkan cabaran kewangan, gangguan urusan atau menghalang BNM daripada mencapai matlamat dasarnya. Bagi menangani isu ini, BNM telah melaksanakan Rangka Kerja Pengurusan Risiko Organisasi (Enterprise Risk Management, ERM).

Rangka Kerja ERM memudahkan pengenalpastian, penilaian, pemantauan dan pengurusan risiko yang sistematik. Rangka Kerja ERM ini menetapkan pengawasan, kawalan dan disiplin yang diperlukan untuk memupuk budaya risiko yang teguh (Gambar Rajah 1). Rangka Kerja ERM juga berfungsi untuk menyelaraskan dasar, proses dan sistem pengurusan risiko BNM di seluruh organisasi. Pada tahun 2023, BNM telah mengemas kini Rangka Kerja ERM sebagai sebahagian daripada langkah penilaian berkala. Matlamat penilaian ini adalah untuk memastikan Rangka Kerja ERM terus menyokong pengurusan dedahan risiko BNM yang berkesan dan mencerminkan perkembangan semasa dalam amalan pengurusan risiko yang utama.

BNM juga mengemas kini rangka kerja dan dasar pengurusan risiko yang lain untuk memastikan kesemuanya adalah selaras dengan Rangka Kerja ERM dan kekal berkesan dalam menangani risiko utama yang akan timbul. Rangka kerja dan dasar yang telah dikemas kini termasuk Rangka Kerja Pengurusan Risiko Kewangan, Rangka Kerja Daya Tahan Siber, Rangka Kerja Pengurusan Risiko Operasi dan Dasar Pengurusan Risiko Operasi. BNM juga mewujudkan Rangka Kerja Pengurusan Risiko Teknologi untuk meningkatkan amalan dan strategi pengurusan risiko teknologi. Selain itu, BNM turut memperkenalkan panduan risiko model bagi menguruskan risiko yang berkaitan dengan pembangunan dan penggunaan model kuantitatif.

Tadbir Urus dan Pengawasan Risiko

Struktur tadbir urus risiko BNM (Gambar Rajah 2) mencerminkan tanggungjawab bersama untuk menguruskan risiko antara jabatan, pengurusan risiko dan fungsi kawalan serta audit dalaman.

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

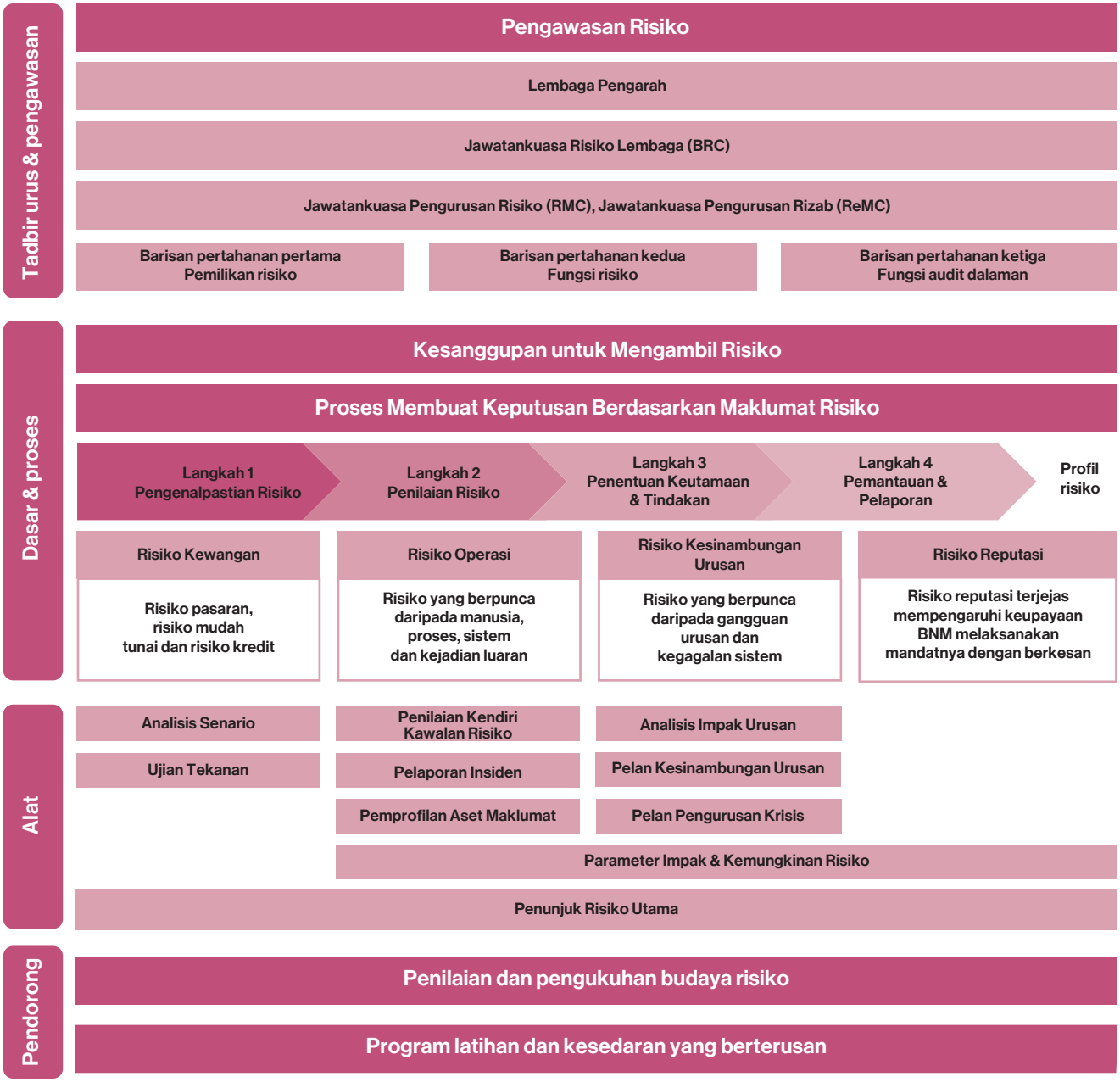
Akauntabiliti untuk melaksanakan pengurusan risiko yang mantap terletak pada pihak Pengurusan Kanan BNM. Tanggungjawab ini dilaksanakan melalui Jawatankuasa Pengurusan Risiko (Risk Management Committee, RMC) dan Jawatankuasa Pengurusan Rizab (Reserve Management Committee, ReMC). RMC merupakan forum utama bagi perbincangan tertumpu dan berkala mengenai isu risiko organisasi, manakala ReMC menyelia risiko kewangan dan operasi berkaitan dengan pengurusan rizab antarabangsa BNM.

RMC disokong 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 bertanggungjawab terhadap pengurusan risiko kewangan yang tidak berkaitan dengan rizab, manakala ORMC bertanggungjawab terhadap pengurusan risiko operasi. Sementara itu, CMT melaksanakan pengawasan terhadap Pengurusan Kesinambungan Urusan (Business Continuity Management) dengan memastikan kesiapsiagaan bagi menghadapi krisis. CMT juga menyelaraskan tindak balas BNM terhadap gangguan operasi.

Bagi menyokong Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Pengurusan dalam melaksanakan tanggungjawab mereka, BNM menggunakan model 'Pertahanan Tiga Barisan' (Gambar Rajah 3):

- Semua jabatan merupakan 'barisan pertama' pertahanan. Jabatan bertanggungjawab untuk menilai persekitaran risiko, mewujudkan kawalan dan memastikan kawalan ini dilaksanakan dengan berkesan.
- Fungsi 'barisan kedua' dijalankan oleh Jabatan Pengurusan Risiko. Bagi pengurusan rizab, fungsi ini dijalankan oleh Seksyen Pengurusan Risiko Perbendaharaan di Jabatan Operasi Pelaburan dan Pasaran Kewangan. Kedua-dua jabatan ini memudahkan penerapan amalan pengurusan risiko yang mantap oleh jabatan-jabatan melalui rangka kerja, dasar dan alat yang sesuai. Jabatan Pengurusan Risiko juga memberikan sokongan pada 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 terhadap keberkesanan dasar dan langkah pengurusan risiko.

Gambar Rajah 1: Rangka Kerja Pengurusan Risiko Organisasi



Sumber: Bank Negara Malaysia

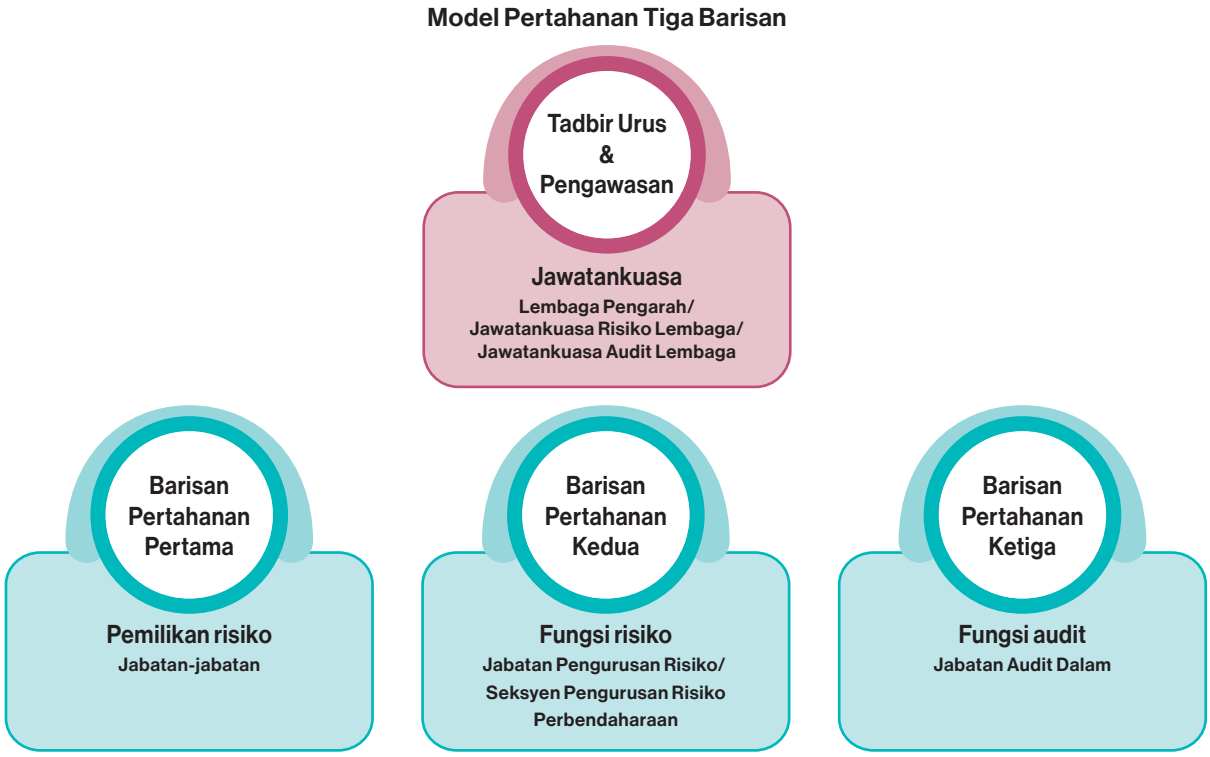
Gambar Rajah 2: Struktur Tadbir Urus Pengurusan Risiko



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

Sumber: Bank Negara Malaysia

Gambar Rajah 3: Model Pertahanan Tiga Barisan

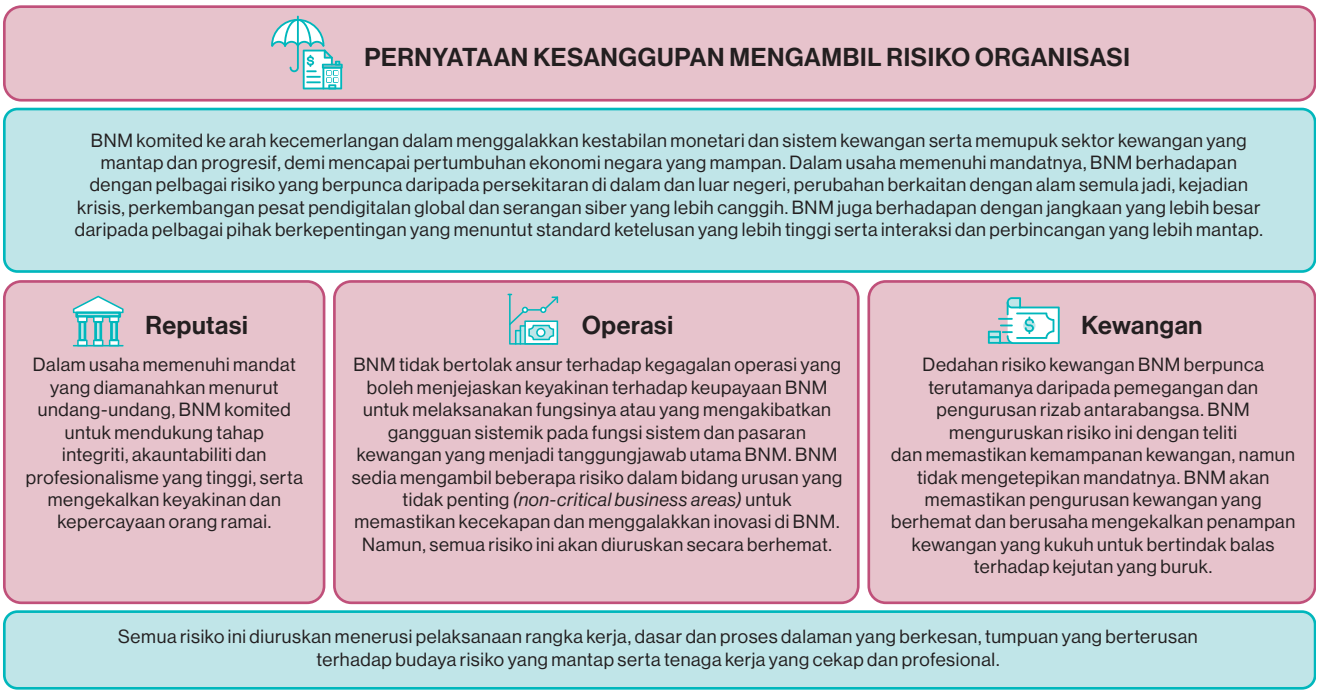


Sumber: Bank Negara Malaysia

Pernyataan Kesanggupan Mengambil Risiko Organisasi oleh Bank Negara Malaysia

Pengurusan risiko BNM berpandukan pernyataan kesanggupan mengambil risiko (Gambar Rajah 4) yang menetapkan tahap dan jenis risiko yang sanggup diterima oleh BNM bagi mencapai matlamat urusannya. Pernyataan itu tertakluk pada penilaian yang berterusan untuk memastikan pernyataan tersebut kekal relevan dengan mengambil kira landskap risiko yang berubah-ubah. Latihan berterusan, sesi libat urus dan penambahbaikan proses dijalankan pada pelbagai peringkat fungsi organisasi. Semua inisiatif ini bertujuan menyepadukan dan menyelaraskan proses dan budaya

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



Sumber: Bank Negara Malaysia

operasi dengan pernyataan kesanggupan mengambil risiko oleh BNM.

Tindakan pengurusan akibat yang seimbang sekiranya berlaku pelanggaran terhadap kesanggupan mengambil risiko juga memainkan peranan penting dalam memupuk budaya kesedaran tentang risiko. Tindakan ini menggalakkan pematuhan dan memastikan akauntabiliti pada semua peringkat organisasi.

Bagi membantu jabatan menilai pematuhan terhadap pernyataan kesanggupan mengambil risiko organisasi yang dikemas kini, BNM telah memperluas penunjuk risiko utama sedia ada untuk meningkatkan lagi keupayaan mengenal pasti dan menilai dedahan risiko BNM, termasuk risiko maklumat dan reputasi.

Risiko Utama Organisasi

Sepanjang tahun 2023, BNM terus mengambil pendekatan yang menyeluruh terhadap pengurusan risiko yang meliputi risiko dasar, reputasi, kewangan dan operasi serta pengurusan kesinambungan urusan. Dalam menguruskan risiko dasar, BNM komited terhadap amalan perumusan dasar yang mantap, berpandukan Rangka Kerja Pembangunan Dasar BNM (Policy Development Framework). Rangka Kerja ERM ini menetapkan struktur dan proses tadbir urus yang ditakrifkan dengan jelas untuk membangunkan, menilai dan meluluskan dasar pengawalseliaan yang dikeluarkan oleh BNM. Cadangan dasar tertakluk pada perbincangan bersilang fungsi dalam organisasi serta perundingan luaran. Dasar pengawalseliaan diluluskan oleh Jawatankuasa Pengurusan, Jawatankuasa Kestabilan Kewangan atau Jawatankuasa Pembangunan Kewangan, manakala keputusan dasar monetari ditentukan oleh Jawatankuasa Dasar Monetari.

Tindak balas dasar BNM boleh menyebabkan dedahan kepada risiko reputasi yang secara langsung mempengaruhi hasil dasar atau kredibiliti BNM. Pada tahun 2023, dalam keadaan persekitaran yang sangat mencabar iaitu kos sara hidup lebih tinggi, volatiliti kadar pertukaran serta peningkatan insiden penipuan kewangan, BNM mempertingkatkan usaha untuk berkomunikasi dan menjelaskan tindak balas dasar secara lebih berkesan melalui interaksi dan perbincangan secara bersasar. BNM mengeluarkan kandungan untuk makluman umum dalam format yang berbeza serta menggunakan lebih banyak saluran bagi meningkatkan interaksi dengan orang ramai. Kandungan ini termasuk infografik seperti 'ringkasan Pernyataan Dasar Monetari' dan 'BNM Kongsi'. Bagi meningkatkan kesedaran mengenai penipuan kewangan dan memperkasakan individu untuk melindungi diri dengan

lebih berkesan, BNM berkongsi tip-tip kesedaran tentang penipuan melalui Facebook Amaran Scam.[1]

Dari segi risiko kewangan berkaitan dengan perbendaharaan, BNM terdedah kepada risiko pasaran, kredit dan mudah tunai. Risiko-risiko ini dipantau rapi dan diuruskan berdasarkan penanda aras pelaburan dan kawalan risiko yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Pada tahun 2023, BNM mengemas kini penanda aras pelaburan rizab antarabangsa yang mentakrifkan kesanggupan jangka panjang BNM untuk mengambil risiko dan mendapatkan pulangan. Penanda aras ini dinilai semula setiap tiga hingga lima tahun untuk mencerminkan perubahan ketara dalam landskap pelaburan global. BNM juga melaksanakan alat pengurusan risiko tambahan, iaitu Mekanisme Tindakan Awal untuk Pengelakan Risiko (Pre-Emptive De-Risking Mechanism, PRISM) dan Nilai Kredit Berisiko (Credit Value-at-Risk, CVAR). Alat pengurusan risiko ini direka bentuk untuk mengehadkan volatiliti pasaran semasa tempoh tekanan pasaran berpanjangan yang mungkin berlaku serta memasukkan penilaian berpandangan ke hadapan mengenai potensi kerugian daripada peristiwa kredit. Alat ini membolehkan pengiraan risiko kredit yang lebih tepat, lantas mengekalkan dedahan kredit pada tahap yang munasabah.

Risiko daripada operasi kewangan bukan perbendaharaan yang lain, termasuk belanjawan, pemerolehan dan pembayaran adalah dikawal melalui dasar dan prosedur yang dikuatkuasakan dengan ketat bagi pemerolehan dan pembayaran untuk memastikan ketelusan, akauntabiliti dan pematuhan terhadap peraturan yang berkaitan. BNM mematuhi proses perakaunan belanjawan dan pengurusan yang mantap, disokong oleh analisis perancangan, unjuran dan perbelanjaan pada masa hadapan. Belanjawan ini dipantau rapi oleh Lembaga Pengarah BNM. Dari segi pemerolehan, langkah-langkah telah diambil bagi meningkatkan kecekapan proses pemerolehan sambil mengekalkan kawalan yang kukuh. Pada tahun 2023, BNM menubuhkan Jabatan Perolehan Berpusat (Centralised Procurement Department). Jabatan ini bertujuan mengukuhkan keupayaan BNM dalam pengurusan pemerolehan. BNM juga telah melengkapkan kajian yang menyeluruh berkenaan dasar pengurusan pemerolehan BNM yang menggabungkan penambahbaikan proses yang memanfaatkan teknologi. Langkah-langkah ini bertujuan untuk menghasilkan kecekapan yang lebih baik dan pada masa yang sama terus memastikan tahap ketelusan dan integriti yang tinggi dalam operasi pemerolehan BNM.

Pada tahun 2023, BNM kekal fokus untuk menangani dedahan terhadap risiko teknologi dan siber, serta risiko daripada pencerobohan data.

Dalam persekitaran peningkatan risiko dalam serangan siber, BNM melaksanakan beberapa inisiatif dan rangka kerja termasuk penggunaan Rangka Kerja Pengurusan Risiko Teknologi (Technology Risk Management Framework) dan Rangka Kerja Daya Tahan Siber (Cyber Resilience Framework). BNM juga meningkatkan daya tahan rangkaian, arkitektur teknologi serta melaksanakan pemantauan siber yang berterusan. Program Penilaian Pengurusan Keselamatan Siber (Cyber security Management Assessment Program, CMAP) juga telah dipercepat bagi mempertingkatkan kematangan keselamatan siber BNM. Selain itu, BNM menjalankan sesi latihan mandatori mengenai keselamatan siber dan pengurusan keselamatan maklumat bagi membantu kakitangan kekal bersedia untuk menghadapi ancaman keselamatan siber dan maklumat. BNM juga memperkukuh pengurusan risiko keselamatan pihak ketiga. Hal ini adalah untuk memastikan penggunaan penyedia perkhidmatan pihak ketiga tidak menjejaskan keselamatan data, sistem atau rangkaian BNM.

Pengurusan Kesinambungan Urusan

Memastikan kesinambungan fungsi urusan yang sangat penting (*critical business functions*) terus menjadi keutamaan teratas bagi BNM. Pada tahun 2023, BNM terus mengukuhkan daya tahan operasi dengan menjalankan latihan simulasi krisis secara berkala bagi menguji dan meningkatkan keupayaan untuk bertindak balas dan kembali pulih daripada gangguan. BNM terus meningkatkan kekerapan dan liputan latihan ini untuk mengenal pasti peluang bagi mengukuhkan lagi tindak balas krisis dan meningkatkan tahap kebiasaan kakitangan dengan prosedur pemulihan dan tindak balas. Selain itu, BNM terus mengemas kini analisis impak urusan untuk mengambil kira senario risiko yang baharu seperti banjir dan serangan siber.

Pendekatan menyeluruh yang diambil oleh BNM dalam mengukuhkan daya tahan organisasi telah menerima pengiktirafan antarabangsa, khususnya Anugerah Pengurus Risiko (Risk Manager Award) daripada Central Banking Publications pada bulan Mac 2023.

[1] Maklumat lanjut tentang interaksi BNM dengan orang ramai dan usaha BNM membanteras penipuan kewangan sepanjang tahun 2023 boleh dibaca menerusi bab 'Menyantuni Rakyat Malaysia' dalam laporan ini.

Audit Dalaman

Jawatankuasa Audit Lembaga (Board Audit Committee, BAC) melaksanakan pengawasan terhadap keberkesanan kawalan dalaman dan proses pelaporan kewangan BNM. BAC juga menjalankan pengawasan terhadap pematuhan BNM terhadap standard undang-undang dan pengawalseliaan. Dalam melaksanakan tanggungjawabnya, BAC memberikan hala tuju terhadap pelan dan aktiviti audit yang dijalankan oleh Jabatan Audit Dalam untuk mendapatkan jaminan berhubung dengan perkara yang dipantau oleh BAC.

Jabatan Audit Dalam memberikan jaminan bebas dan objektif berhubung dengan kecukupan dan keberkesanan tadbir urus dan kawalan risiko BNM. Jabatan ini juga menyediakan penilaian bebas mengenai pengurusan rizab antarabangsa BNM kepada Menteri Kewangan. Penilaian ini memastikan rizab antarabangsa diuruskan mengikut dasar dan garis panduan yang telah diluluskan.

Keutamaan audit pada tahun 2023 diselaraskan dengan risiko organisasi utama BNM (termasuk risiko baharu) dan matlamat strategik (Gambar Rajah 5). Dalam menentukan keutamaannya, Jabatan Audit Dalam menggabungkan pandangan yang diperoleh daripada sesi libat urus dengan pihak berkepentingan utama termasuk jabatan-jabatan lain, Jabatan Pengurusan Risiko, Pengurusan Kanan dan BAC.

Salah satu keutamaan penting Jabatan Audit Dalam pada tahun 2023 adalah untuk memberikan jaminan serta peningkatan kawalan yang menambah nilai terhadap pengurusan risiko keselamatan maklumat, risiko keselamatan siber dan risiko teknologi BNM. Tindakan ini penting untuk mengurangkan potensi kelemahan dalam operasi BNM dan meningkatkan daya tahan organisasi.

Sebagai sebahagian daripada usaha untuk memberikan jaminan yang holistik kepada Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Pengurusan, Jabatan Audit Dalam terus menggalakkan kesedaran yang lebih tinggi mengenai budaya risiko dan amalan kawalan yang mantap dalam kalangan kakitangan. Usaha ini dilakukan melalui sesi libat urus luar kitaran (*off-cycle engagements*) dengan fungsi urusan dan siaran pandangan audit secara berkala di seluruh organisasi bagi mempertingkatkan tahap kejelasan dan kesedaran risiko pada semua peringkat organisasi.

Kemajuan perisian pengurusan audit dan analisis data yang digunakan oleh BNM telah membolehkan proses audit dan penilaian risiko yang lebih cekap. Jabatan Audit Dalam juga mengadakan perbincangan dengan pengamal audit terkemuka bagi mendorong penambahbaikan yang berterusan dalam inisiatif digital serta amalan audit. Langkah ini merupakan sebahagian daripada usaha berterusan untuk memanfaatkan kefahaman berpandangan ke hadapan dan memberikan jaminan terhadap kawalan dalaman untuk mencapai objektif strategik BNM.

Pada masa hadapan, Jabatan Audit Dalam akan memulakan penggunaan alat kecerdasan buatan generatif sebagai sebahagian daripada pendekatan pengauditan berterusannya. Usaha ini akan dilengkapi dengan peningkatan kemahiran kakitangan dalam keupayaan sains data dan analitik.



Pasukan Jabatan Pengurusan Risiko dan Jabatan Keselamatan Siber yang bertanggungjawab untuk memantapkan daya tahan keselamatan maklumat BNM (dari kiri: Ong Jit Seng, Tan Chai Heng, Noor Syafinaz Mohammad Zain, Wong Jing Yi, Beh Cheng Hoon, Laily Sahari)

Gambar Rajah 5: Tumpuan dan Liputan Audit yang Dijalankan pada Tahun 2023



Sumber: Bank Negara Malaysia