Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

Bank Negara Malaysia (BNM) terdedah kepada pelbagai risiko yang timbul daripada aktiviti dan operasi hariannya. Peristiwa risiko, sekiranya berlaku, boleh menghalang BNM daripada mencapai matlamat dasarnya, mengakibatkan kerugian kewangan atau gangguan urusan, dan seterusnya memberikan kesan buruk terhadap reputasi BNM. Bagi menangani perkara 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 ini menetapkan pengawasan, kawalan dan disiplin yang diperlukan untuk memupuk budaya risiko yang teguh (Gambar Rajah 1). Rangka Kerja ERM ini juga berfungsi untuk menyelaraskan rangka kerja, dasar, proses dan sistem pengurusan risiko BNM di seluruh organisasi.

Memastikan Pengawasan dan Tadbir Urus Risiko BNM yang Kukuh dan Berkesan

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

Lembaga Pengarah BNM, yang disokong oleh Jawatankuasa Risiko Lembaga, menjalankan pengawasan terhadap rangka kerja dan amalan pengurusan risiko BNM. Lembaga Pengarah juga menentukan "hala tuju daripada pihak atasan" dalam usaha menerapkan budaya risiko yang dihasratkan di seluruh organisasi.

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

RMC 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 merupakan jawatankuasa kecil yang bertanggungjawab untuk melaksanakan pengawasan khusus terhadap pengurusan risiko kewangan dan operasi oleh BNM. Sementara itu, CMT melaksanakan pengawasan terhadap pengurusan kesinambungan urusan dengan memastikan kesiapsiagaan bagi menghadapi krisis. CMT turut menyelaraskan tindak balas BNM terhadap gangguan operasi.

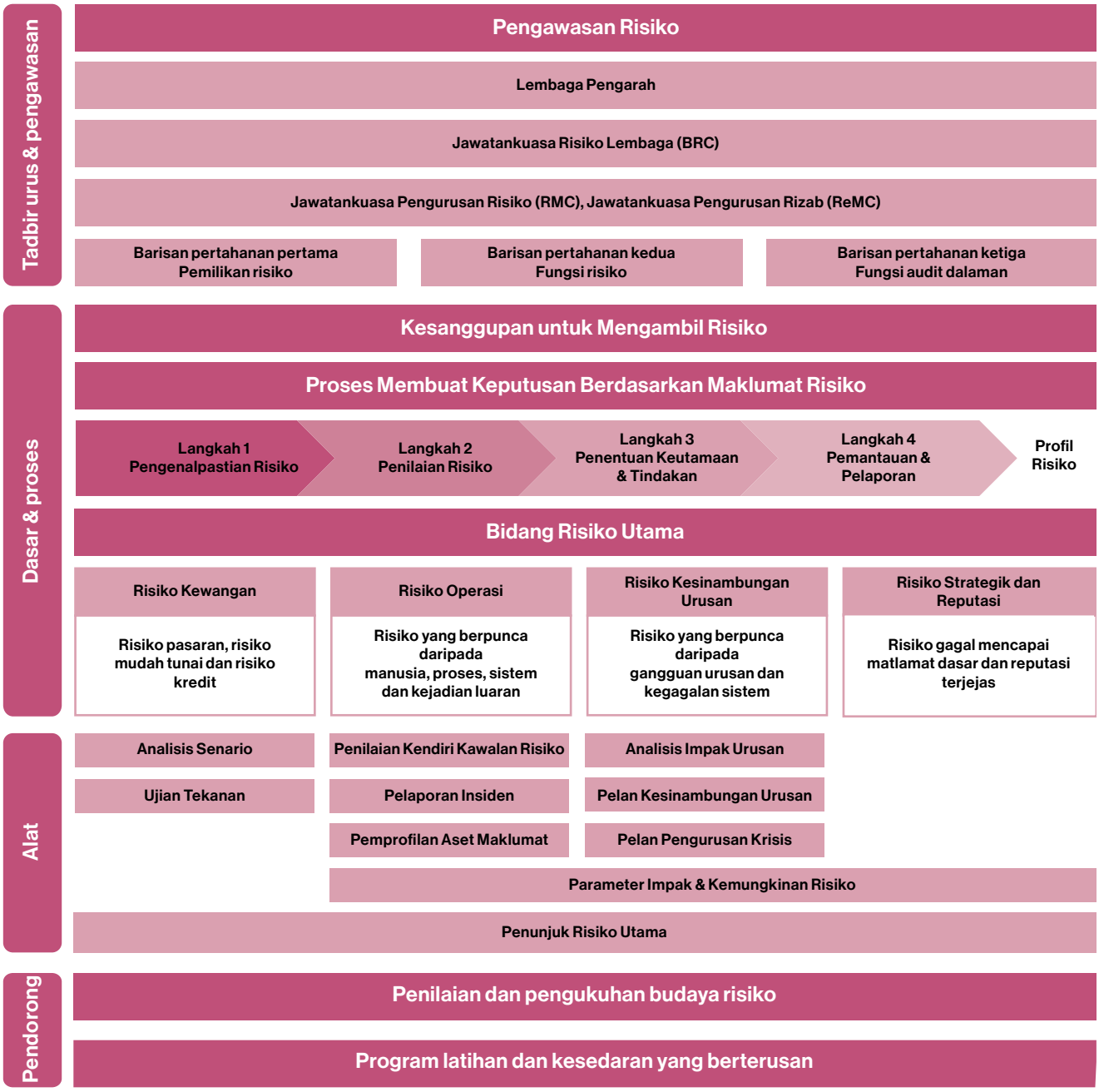
Bagi menyokong Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Pengurusan dalam melaksanakan tanggungjawab mereka, BNM menggunakan model ''Pertahanan Tiga Barisan'' (Gambar Rajah 3):

- Semua jabatan merupakan "barisan pertama" pertahanan. Jabatan bertanggungjawab untuk menilai persekitaran risiko, mewujudkan kawalan dan memastikan kawalan ini dilaksanakan dengan berkesan.
- Fungsi "barisan kedua" dilaksanakan oleh Jabatan Pengurusan Risiko. Bagi pengurusan rizab dan pelaburan, fungsi ini dilaksanakan secara khusus oleh Seksyen Pengurusan Risiko Perbendaharaan di bawah Unit Risiko dan Infrastruktur Perbendaharaan yang melaporkan secara terus kepada seorang

Timbalan Gabenor.[1] Struktur ini menyokong penilaian dan pemantauan bebas terhadap risiko yang dihadapi oleh BNM. Hal ini juga memperteguh pelaksanaan amalan pengurusan risiko yang mantap oleh jabatan-jabatan menerusi rangka kerja, dasar dan alat yang bersesuaian. Jabatan Pengurusan Risiko memberikan sokongan kepada Pengurusan Kanan dan mempunyai saluran pelaporan langsung kepada Lembaga Jawatankuasa Risiko untuk memantau perkembangan dan isu berkaitan risiko pada peringkat organisasi.

- Pertahanan "barisan ketiga" iaitu Jabatan Audit Dalam memberikan jaminan bebas terhadap keberkesanan dasar dan langkah pengurusan risiko. Jabatan Audit Dalam melaporkan secara terus kepada Jawatankuasa Audit Lembaga.

Gambar Rajah 1: Rangka Kerja Pengurusan Risiko Organisasi Bank Negara Malaysia



Sumber: Bank Negara Malaysia

[1] Hingga 31 Januari 2025, Unit ini merupakan sebahagian daripada Jabatan Operasi Pelaburan dan Pasaran Kewangan.

Gambar Rajah 2: Struktur Tadbir Urus Pengurusan Risiko

Lembaga Pengarah

Jawatankuasa Risiko Lembaga*

Jawatankuasa Pengurusan Rizab**

- Bertanggungjawab terhadap risiko dan strategi pelaburan dalam pengurusan rizab antarabangsa BNM.
- Menilai risiko yang berpunca daripada prospek ekonomi dan pasaran kewangan global, serta kesan terhadap strategi pelaburan dan kedudukan kewangan BNM.

Jawatankuasa Pengurusan Risiko**

- Menyelia pengurusan keseluruhan risiko yang dihadapi oleh BNM.
- Memastikan isu risiko strategik dan kritikal diuruskan dengan sewajarnya.

Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi***

- Menyelia pengurusan risiko operasi yang dihadapi oleh BNM dan memastikan risiko tersebut diurus dengan sewajarnya.

Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kewangan***

- Menyelia pengurusan risiko kewangan yang dihadapi oleh BNM dan memastikan risiko tersebut diurus dengan sewajarnya.

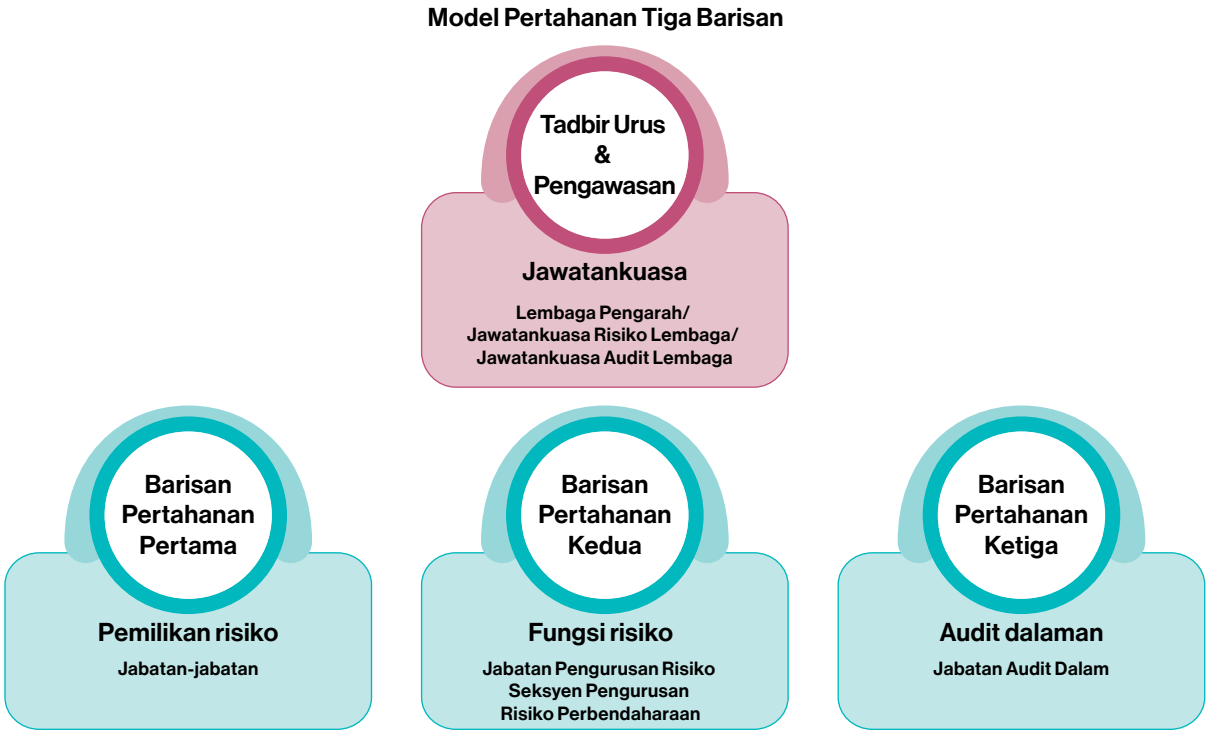
Pasukan Pengurusan Krisis***

- Menyelia pengurusan kesinambungan urusan BNM.
- Memastikan kesiapsiagaan BNM untuk menghadapi krisis.
- Menyelaras tindak balas BNM terhadap gangguan operasi.

* 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

Menguruskan Risiko Menerusi Pernyataan Kesanggupan Mengambil Risiko Organisasi

Pengurusan risiko BNM berpandukan pernyataan kesanggupan mengambil risiko organisasi (Gambar Rajah 4) yang menetapkan tahap dan jenis risiko yang sanggup diterima oleh BNM bagi mencapai matlamat urusannya. Oleh itu, amalan pengurusan risiko yang berkesan dapat diseimbangkan dengan menggalakkan pengambilan risiko pada tahap yang sesuai untuk menjana daya kreatif dan inovasi. Pernyataan ini tertakluk pada semakan berkala bagi memastikannya sesuai dengan landskap risiko yang berubah-ubah. Latihan, libat urus dan penambahbaikan proses secara berterusan dilaksanakan pada pelbagai peringkat merentas fungsi keseluruhan organisasi. Inisiatif-inisiatif ini bertujuan untuk menyepadukan dan menyelaraskan proses dan budaya operasi dengan pernyataan kesanggupan mengambil risiko BNM.

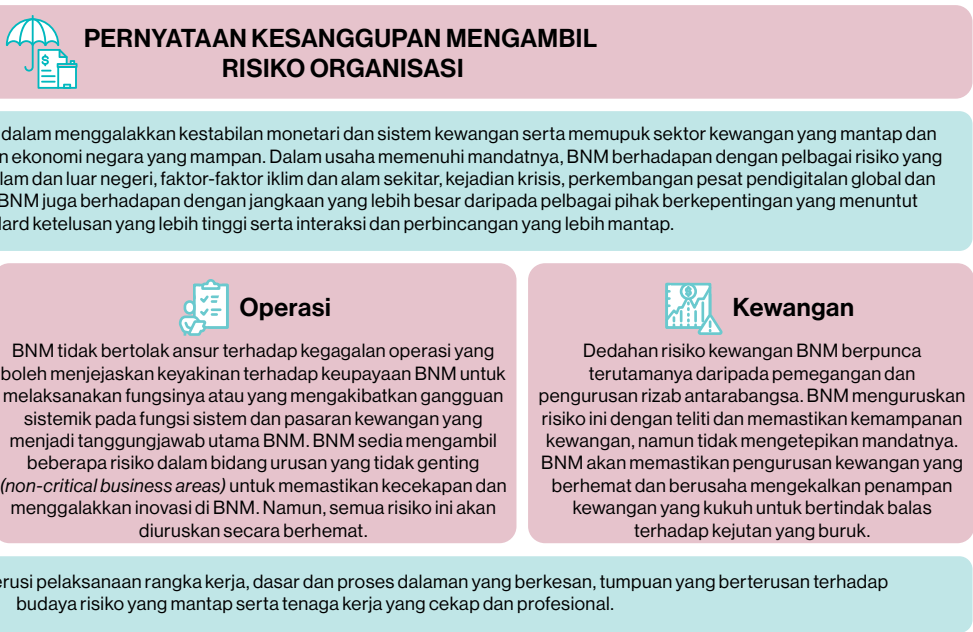
Bagi melengkapi budaya kesedaran risiko ini, tindakan pengurusan akibat (*consequence management actions*) untuk menangani insiden pelanggaran kesanggupan mengambil risiko diambil bagi menggalakkan pematuhan dan memastikan akauntabiliti pada semua peringkat organisasi.

Mengurus Risiko Organisasi Utama BNM Sepanjang Tahun 2024

Sepanjang tahun 2024, BNM berusaha untuk menambah baik proses pengurusan risikonya dan pada masa yang sama menggunakan rangka kerja pengurusan risiko ketika berhadapan dengan cabaran. BNM juga bekerjasama rapat dengan pihak berkuasa yang berkaitan bagi memastikan keperluan kawal selia dan perundangan yang terpakai kepada BNM masih dipatuhi untuk terus mencapai matlamat strategik BNM dalam menjalankan tanggungjawabnya sebagai bank pusat.

Bagi menguruskan risiko dasar, BNM komited terhadap amalan perangkaan dasar yang mantap berpandukan Rangka Kerja Pembangunan Dasar (Policy Development Framework) BNM. Rangka Kerja ini menetapkan struktur tadbir urus dan proses yang jelas untuk membangunkan, mengkaji semula dan meluluskan dasar kawal selia yang dikeluarkan oleh BNM. Cadangan dasar tertakluk pada perbincangan silang fungsi merentas organisasi di samping rundingan luar. Dasar kawal selia diluluskan oleh Jawatankuasa Pengurusan, Jawatankuasa Kestabilan Kewangan atau Jawatankuasa Pembangunan Kewangan. Keputusan dasar monetari pula terletak di bawah Jawatankuasa Dasar Monetari.

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



Sumber: Bank Negara Malaysia

BNM berusaha untuk mengadakan sesi libat urus secara berterusan dengan pelbagai pihak berkepentingan mengenai isu-isu semasa ekonomi dan sistem kewangan serta mengenai dasar BNM. Sesi libat urus ini bukan sahaja bertujuan untuk berkongsi pandangan dan tindak balas BNM, tetapi juga untuk mendapatkan maklum balas bagi meningkatkan pemahaman BNM tentang sudut pandang pihak berkepentingan. Antara bidang utama yang memerlukan libat urus berterusan ialah perkembangan kadar pertukaran ringgit dan penipuan kewangan. BNM turut mempergiat libat urus bersama pihak luar mengenai pelaksanaan keperluan pembayaran bersama dan penetapan semula premium bagi produk insurans dan takaful perubatan dan kesihatan. Sebagai sebuah institusi awam, BNM menitikberatkan ketelusan dan kejelasan tindakan serta dasar BNM bagi meningkatkan pemahaman pihak berkepentingan dan mencapai matlamat dasar yang dihasratkan.

Bagi 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. BNM terus memanfaatkan pelbagai instrumen untuk mengurangkan risiko kewangan, termasuk Mekanisme Tindakan Awal untuk Pengelakan Risiko (Pre-Emptive De-Risking Mechanism, PRISM) yang direka bentuk untuk mengehadkan volatiliti portfolio pelaburan semasa tempoh tekanan pasaran berpanjangan yang mungkin berlaku.

Risiko daripada operasi kewangan bukan perbendaharaan lain yang termasuk belanjawan, pemerolehan dan pembayaran dikawal melalui dasar dan tatacara yang dikuatkuasakan dengan ketat bagi memastikan ketelusan, akauntabiliti dan pematuhan terhadap peraturan yang berkaitan. BNM mematuhi proses belanjawan dan pengurusan perakaunan yang mantap, yang disokong oleh analisis perancangan, unjuran dan perbelanjaan pada masa hadapan. Belanjawan ini dipantau rapi oleh Lembaga Pengarah. Risiko pemerolehan diurus menerusi strategi pemerolehan yang bersesuaian, didorong oleh kesan risiko terhadap operasi BNM, tahap kerumitan barangan atau perkhidmatan yang ingin diperoleh serta nilai pemerolehan. Selain itu, Lembaga Pengarah telah meluluskan penubuhan Rangka Kerja Integriti Kakitangan (Staff Integrity Framework) yang melengkapi Kod Tingkah Laku BNM bagi menguruskan risiko berkaitan integriti dalam pemerolehan. Sebagai sebahagian daripada usaha berterusan untuk mencapai tahap ketelusan dan kecekapan pemerolehan yang lebih tinggi, BNM telah memulakan transformasi digital untuk memodenkan dan mendigitalkan proses pemerolehan secara menyeluruh.

Seperti tahun-tahun sebelumnya, BNM terus memperkasa langkah-langkah untuk melindungi infrastruktur, sistem dan data BNM yang penting daripada risiko teknologi dan keselamatan siber. Fungsi teknologi BNM ditadbir urus oleh Kumpulan Kerja Teknologi dan Keselamatan Siber (Technology and Cyber Security Working Group, TCSWG) yang dipengerusikan oleh seorang Timbalan Gabenor dan dianggotai oleh pengurusan kanan unit teknologi, pengurusan risiko dan jabatan. Mandat TCSWG merangkumi pengurusan dan pengawasan risiko teknologi dan keselamatan siber, kecekapan dan keberkesanan keseluruhan perkhidmatan IT serta keutamaan inisiatif teknologi di BNM.

Pada tahun 2024, BNM memperoleh pencapaian Program Penilaian Pengurusan Keselamatan Siber (Cybersecurity Management Assessment Program, CMAP) tiga tahun dengan mencapai tahap kematangan yang disasarkan dalam domain dan bidang berkaitan keselamatan siber. BNM melaksanakan amalan terbaik industri dan menguruskan risiko secara proaktif menerusi pelaksanaan proses dan teknologi yang berkaitan untuk memastikan infrastruktur dan sistem BNM yang penting mempunyai daya tahan operasi yang berterusan. Aspek kesediaan kakitangan BNM juga sama penting. Dalam hal ini, pelbagai program kesedaran dan pendidikan serta latihan simulasi siber telah dilaksanakan secara menyeluruh di BNM. Memandangkan ancaman siber sentiasa berkembang, BNM akan terus berusaha untuk menambah baik strategi pengurusan keselamatan siber, memastikan perlindungan dan daya tahan ekosistem dan operasi digital serta memupuk budaya yang peka terhadap keselamatan siber di BNM. BNM berinteraksi dan bekerjasama rapat dengan pihak berkuasa yang berkaitan secara proaktif untuk memastikan keperluan kawal selia dan undang-undang berkaitan keselamatan data dan siber dipatuhi. BNM juga mempunyai Pegawai Perlindungan Data (Data Protection Officer, DPO) yang bertanggungjawab untuk memastikan BNM mematuhi Akta Perlindungan Data Peribadi 2010 (Personal Data Protection Act 2010, PDPA).

Pengurusan risiko yang berkesan bagi Infrastruktur Pasaran Kewangan (Financial Market Infrastructures, FMI), khususnya Sistem Pemindahan Dana dan Sekuriti Secara Elektronik Masa Nyata (RealTime Electronic Transfer of Funds and Securities System, RENTAS) dan Fully Automated System for Issuing/Tendering (FAST), juga penting untuk mengekalkan kestabilan pasaran kewangan. Badan pengawasan yang bertanggungjawab untuk memastikan kestabilan dan keselamatan FMI ialah Jawatankuasa Infrastruktur Pasaran Kewangan (Financial Market Infrastructure Committee, FMIC) yang

ditubuhkan oleh BNM pada tahun 2021. FMIC dipengerusikan oleh seorang Timbalan Gabenor dan dianggotai oleh Penolong-penolong Gabenor dan Ketua Pegawai Informasi, bersama-sama pakar industri dalam bidang pembayaran, infrastruktur pasaran kewangan, risiko dan teknologi. Tanggungjawab FMIC termasuk melaksanakan pengawasan terhadap dasar dan strategi berkaitan pengurusan risiko, menetapkan hala tuju strategik bagi FMI serta memastikan kecekapan, kebolehpercayaan dan keberkesanan infrastruktur pasaran kewangan BNM sebagai pemangkin, penggerak dan pemudah cara bagi pertumbuhan pasaran kewangan dan sistem kewangan negara.



Latihan Lapangan berjaya dijalankan pada 28 September 2024 di BNM Kuala Terengganu melalui sokongan daripada pelbagai jabatan BNM dan agensi yang berkenaan

Memperkukuh Pengurusan Kesinambungan Urusan BNM

Usaha untuk memastikan kesinambungan fungsi urusan yang sangat penting (*critical business functions*) tetap menjadi keutamaan BNM. Sebagai sebahagian daripada pengurusan kesinambungan urusan dan krisis, latihan simulasi krisis dijalankan bagi menguji dan meningkatkan keupayaan BNM untuk bertindak balas dan pulih daripada gangguan. Pada tahun 2024, tiga latihan senario fizikal telah dijalankan. Latihan-latihan ini termasuk latihan kebakaran dan latihan ancaman bom di Pejabat Wilayah Kuala Terengganu BNM (BNMKT) dengan kerjasama agensi berkaitan. Selain itu, BNM menjalankan latihan siber yang melibatkan simulasi pelbagai senario untuk menguji dan meningkatkan kesiapsiagaan keselamatan siber, keupayaan tindak balas insiden dan daya tahan secara keseluruhan. Pemerhatian daripada latihan siber yang dijalankan menjadi input untuk ujian dan penambahbaikan berterusan Buku Panduan Komunikasi Krisis Siber BNM (Cyber Crisis Communications Playbook). Buku ini merupakan panduan komunikasi dengan semua pihak berkepentingan utama BNM sekiranya berlaku insiden siber.

Audit Dalaman

Jawatankuasa Audit Lembaga (Board Audit Committee, BAC) bertanggungjawab untuk melaksanakan pengawasan terhadap kecukupan dan keberkesanan kawalan dalaman serta integriti proses pelaporan kewangan BNM. Dalam melaksanakan tanggungjawabnya, BAC disokong oleh Jabatan Audit Dalam.

Jabatan Audit Dalam berfungsi sebagai unit bebas yang memberikan jaminan berasaskan risiko dan objektif kepada BAC dan pihak Pengurusan Kanan mengenai kecukupan dan keberkesanan tadbir urus, pengurusan risiko dan kawalan dalaman BNM. Selain itu, Jabatan Audit Dalam menyediakan laporan bebas kepada Menteri Kewangan mengenai aktiviti pengurusan rizab antarabangsa BNM pada setiap suku tahunan. Laporan ini disediakan untuk memberikan jaminan kepada Menteri Kewangan bahawa rizab antarabangsa telah diuruskan menurut dasar dan garis panduan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

Keutamaan audit pada tahun 2024 dirangka dengan mengambil kira risiko organisasi yang utama dan baharu serta matlamat strategik BNM. Jabatan Audit Dalam mengambil kira pandangan pihak berkepentingan utama termasuk BAC, Pengurusan Kanan, Jabatan Pengurusan Risiko dan pelbagai jabatan untuk menentukan tumpuan dan skop liputan audit (Gambar Rajah 5). Sebanyak 25 audit telah dijalankan sepanjang tahun 2024, termasuk semakan ke atas pejabat perwakilan luar negara dan institusi sekutu. Jabatan Audit Dalam turut menjalankan penilaian tematik untuk menilai pelaksanaan kawalan bersilang merentas fungsi dan jabatan BNM. Hasil penilaian ini ialah cadangan khusus yang telah dilaksanakan untuk terus memantapkan lagi tadbir urus dan kawalan risiko BNM.

Saranan audit pada tahun 2024 menyokong beberapa penambahbaikan terhadap kawalan utama dalam bidang keselamatan siber, infrastruktur IT dan kesiapsiagaan menghadapi krisis untuk memastikan mandat BNM dilaksanakan dengan cekap. Peluang penambahbaikan juga dikenal pasti untuk terus memperkukuh etika dan budaya risiko BNM dalam menerapkan tingkah laku pengurusan risiko yang mantap dan amalan kawalan dalaman yang kukuh.

Pada tahun 2024, Jabatan Audit Dalam terus memanfaatkan kelebihan pendigitalan dan automasi untuk meningkatkan lagi kecekapan operasi. Penggunaan instrumen automatik membolehkan penilaian yang pantas dan menyeluruh dilakukan terhadap jurang kawalan yang luas, sekali gus mendorong penyelesaian yang berkesan. Selain itu, pembangunan papan pemuka analitik data yang interaktif dan intuitif telah membolehkan pelaksanaan audit yang berterusan dengan lebih berkesan menerusi pemantauan penunjuk risiko dan kawalan utama. Hal ini juga menyediakan asas untuk pendekatan yang lebih bersepadu dalam memantau dan menilai kawalan dalaman BNM. Peningkatan kemahiran kakitangan Jabatan Audit Dalam dalam analitik data dan AI generatif memainkan peranan penting ke arah mencapai matlamat peningkatan penggunaan teknologi di jabatan tersebut.

Pada tahun 2024 juga, Jabatan Audit Dalam turut menyelaraskan rangka kerja dan amalan auditnya selaras dengan Institute of Internal Auditor's (IIA) Global Internal Audit Standards. Penyelarasan ini bertujuan memastikan kesediaan untuk melaksanakan keperluan baharu dan pematuhan berterusan terhadap piawaian tersebut. Penambahbaikan turut dilaksanakan pada rangka kerja audit untuk meningkatkan ketepatan penilaian dan menyokong komunikasi dengan pihak berkepentingan secara berkesan berhubung dengan hasil dapatan audit.

Pada masa hadapan, Jabatan Audit Dalam akan meningkatkan penggunaan instrumen analitik data

termaju dan alat kecerdasan buatan, berlandaskan kaedah audit konvensional sebagai asas. Jabatan Audit Dalam juga akan terus meningkatkan interaksi dan perbincangan bersama jabatan dan pihak berkepentingan yang lain, sekali gus mengukuhkan peranannya dalam memberikan jaminan yang membawa nilai tambah terhadap proses tadbir urus, pengurusan risiko dan kawalan dalaman BNM.

Gambar Rajah 5: Tumpuan dan Liputan Audit yang Dijalankan pada Tahun 2024



Sumber: Bank Negara Malaysia