

# PENGURUSAN RISIKO

**Ketidakpastian mengenai kesan atau implikasi mana-mana aktiviti (dalaman atau luaran) di samping isu geopolitik, kelembapan ekonomi, perubahan dalam landskap politik dan apa-apa bentuk penularan wabak memerlukan pemahaman risiko baharu bagi mengukuhkan proses pengurusan risiko sedia ada di KWSP. Latihan seperti analisis senario/penilaian impak kekal bermanfaat untuk menilai secara rasional beberapa ketidakpastian baharu ini. Pengukuhan berterusan terhadap struktur tadbir urus, kawalan dalaman dan rangka kerja pengurusan risiko organisasi juga penting untuk menangani sebarang risiko tambahan, jika ada.**

## RANGKUMAN

2019 merupakan satu lagi tahun yang mencabar bagi KWSP dengan berlakunya perubahan landskap politik, kelemahan ringgit dan kelembapan ekonomi yang menyumbang kepada ketidakstabilan pasaran. Hal ini telah menyebabkan berlakunya pelbagai peristiwa yang terus mencorak landskap ekonomi, kewangan dan risiko. Menyedari perkara ini, KWSP sentiasa berusaha untuk mengukuhkan dan mempertingkatkan sistem pengurusan risiko sedia ada agar kekal relevan dan berdaya tahan terhadap perubahan landskap risiko bagi memastikan risiko dalam organisasi diuruskan dengan berkesan.

## STRUKTUR PENGURUSAN RISIKO

Struktur pengurusan risiko KWSP menetapkan tanggungjawab dan akauntabiliti bagi proses pengurusan risiko dengan jelas, serta menggariskan tanggungjawab utama pengurusan risiko dan kawalan. Lembaga dan Panel Pelaburan KWSP mengawasi keseluruhan pengurusan risiko organisasi dan dibantu oleh Jawatankuasa Pengurusan Risiko Lembaga (BRMC) dan Jawatankuasa Risiko Panel Pelaburan (IPRC) untuk mengawasi semua aktiviti pengurusan risiko operasi, mengesyorkan tahap risiko (*risk appetite*) dan memperuntukkan bajet risiko.

## PENGURUSAN RISIKO

**LEMBAGA KWSP**

Lembaga KWSP bertanggungjawab terhadap keseluruhan pengurusan risiko organisasi, kecuali aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan keputusan pelaburan.

**PANEL PELABURAN (IP)**

IP bertanggungjawab untuk memantau pengurusan risiko yang berhubung dengan pembuatan keputusan pelaburan KWSP dan menentukan tahap risiko yang sanggup ditanggung oleh KWSP melalui Penyataan Kecenderungan Risiko, yang menjadi asas bagi peruntukan dana pelaburan.

**JAWATANKUASA PENGURUSAN RISIKO LEMBAGA DAN JAWATANKUASA RISIKO PANEL PELABURAN****JAWATANKUASA PENGURUSAN RISIKO LEMBAGA (BRMC)**

BRMC bertanggungjawab membantu Lembaga memantau semua aktiviti pengurusan risiko operasi kecuali aktiviti berkaitan pelaburan dan memastikan agar proses pengurusan risiko diwujudkan dan berfungsi dengan berkesan.

**JAWATANKUASA RISIKO PANEL PELABURAN (IPRC)**

IPRC bertanggungjawab membantu IP dalam mengesyorkan kecenderungan risiko dan peruntukan bajet risiko yang sewajarnya. IPRC dipertanggungjawabkan untuk mengkaji semula dan meluluskan pengiraan risiko, polisi, proses dan had yang bersesuaian bagi memastikan keberkesanan yang seperti berikut berterusan.

**JAWATANKUASA KHUSUS****JAWATANKUASA PENGURUSAN RISIKO OPERASI (MORC)**

MORC memantau, melaksanakan dan mengurus risiko operasi KWSP (yang merangkumi strategi, budaya, struktur, sumber manusia dan proses) serta memastikan pelaksanaan rangka kerja pengurusan risiko yang berkesan di seluruh organisasi.

**JABATAN PERKHIDMATAN PELABURAN (JPPEL)**

Jabatan ini bertanggungjawab untuk membuat pemantauan dan pematuhan terhadap polisi dan had semua risiko berkaitan pelaburan.

**JAWATANKUASA RISIKO PENGURUSAN (MRC)**

MRC bertanggungjawab untuk membangunkan dan mengkaji semula polisi risiko dan had yang sewajarnya dalam mengurus risiko pelaburan KWSP.

**BAHAGIAN, JABATAN DAN CAWANGAN**

Semua bahagian, jabatan dan cawangan bertanggungjawab untuk mengurus risiko mengikut fungsi masing-masing secara harian serta memaklumkan risiko utama yang berpotensi kepada MORC melalui JPR. Antara peranan dan tanggungjawab utama bahagian, jabatan dan cawangan ini adalah seperti berikut:

**JAWATANKUASA PENGURUSAN PELABURAN (MIC)**

MIC bertanggungjawab untuk menilai dan mengesyorkan cadangan pelaburan kepada IP. MIC juga menilai dan mencadangkan strategi pelaburan dan prestasi pengurus dana luaran.

- (a) Mengenal pasti, menilai dan mengurus risiko;
- (b) Mengkaji semula profil risiko mereka secara berterusan bagi memastikan ia relevan dan bersesuaian;
- (c) Mengemas kini status risiko dan tahap pengurusan risiko dan kawalan;
- (d) Membangunkan dan melaksanakan pelan tindakan untuk mengurus risiko; dan
- (e) Mematuhi amalan dan garis panduan pengurusan risiko

**JABATAN PENGURUSAN RISIKO (JPR)**

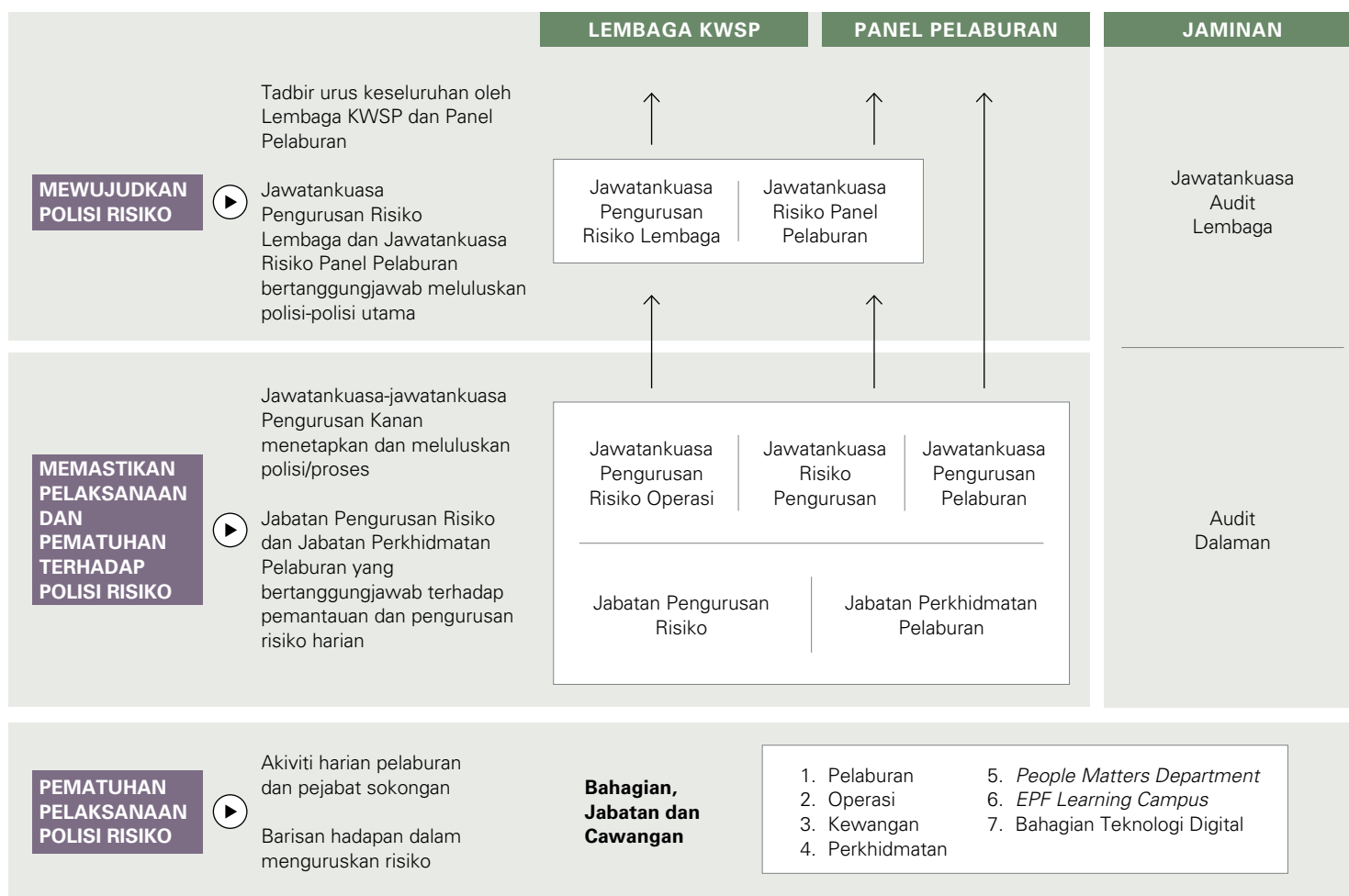
JPR menyokong MIC, MRC, MORC, IPRC, BRMC dan IP dalam semua perkara berkaitan pengurusan risiko yang merangkumi risiko pelaburan, risiko operasi, pengukuran risiko, penilaian bebas, pemantauan dan pelaporan pendedahan risiko.

## PENGURUSAN RISIKO

### TADBIR URUS PENGURUSAN RISIKO

KWSP percaya bahawa struktur tadbir urus yang kukuh adalah penting bagi memastikan pelaksanaan pengurusan risiko yang berkesan dan konsisten dalam seluruh organisasi. Untuk mencapai matlamat tersebut, tadbir urus risiko meletakkan akauntabiliti dan pemilikan antara tiga barisan pertahanan iaitu jabatan, cawangan dan pengurusan yang sentiasa terlibat dalam perbincangan yang terbuka dan produktif mengenai hal dan proses berkaitan risiko yang utama. Ini akan mewujudkan budaya pengamalan risiko yang mantap. Seterusnya, bagi menyokong struktur tadbir urus risiko ini, polisi dan prosedur berstruktur juga dibangunkan untuk menangani semua bidang risiko utama di KWSP.

Rajah di bawah menunjukkan Struktur Tadbir Urus Risiko KWSP yang terdiri daripada tiga barisan pertahanan.



### TAHAP RISIKO (RISK APPETITE)

Tahap Risiko KWSP menentukan jumlah, tahap dan jenis risiko yang boleh dan sanggup diterima oleh KWSP demi mencapai objektif strategiknya. Ia juga menggariskan tahap toleransi risiko dan had untuk mentadbir, mengurus dan mengawal aktiviti pengambilan risiko KWSP.

Pernyataan Tahap Risiko dalam pelaburan pula menentukan tahap risiko yang sanggup diterima oleh KWSP dan menjadi asas bagi peruntukan dana pelaburan. Peruntukan aset kerap dikaji semula bagi memastikan dana yang dilaburkan adalah mengikut kecenderungan risiko KWSP.

**PENGURUSAN RISIKO ORGANISASI**

**Pengurusan Risiko Operasi**

Pengurusan Risiko Operasi (ORM) mendukung dan menambah nilai semua aktiviti KWSP dari segi operasi kerana ORM adalah penting dalam proses membuat keputusan dan budaya korporat di KWSP. Empat bidang utama pengurusan risiko operasi ialah:

- (a) Rangka Kerja Pengurusan Risiko Operasi
- (b) Metodologi dan Proses Pengurusan Risiko Operasi
- (c) Kad Skor Risiko Korporat
- (d) Pengurusan Kesyinambungan Perniagaan

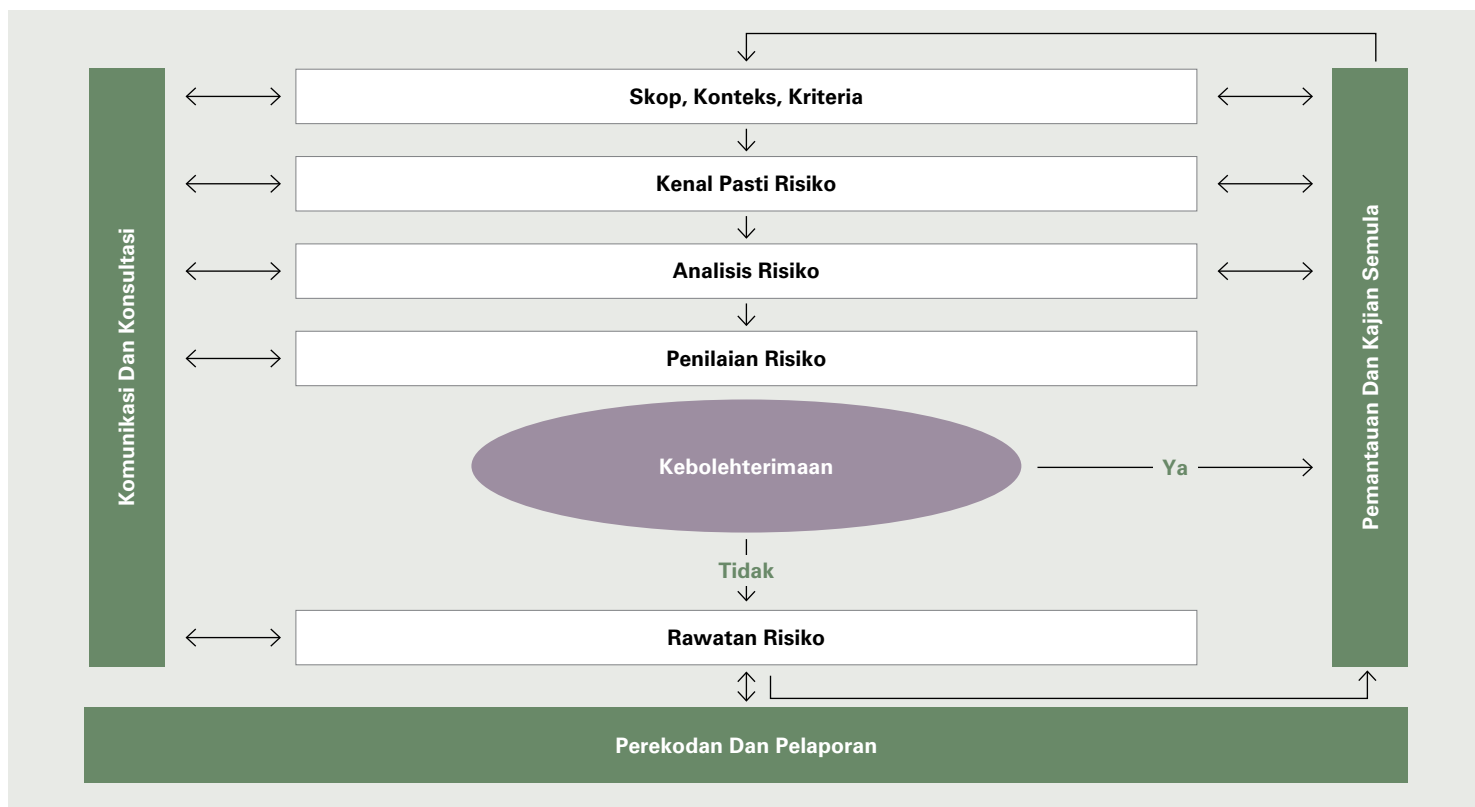
**Rangka Kerja Pengurusan Operasi**

Melalui penerapan Rangka Kerja ORM (MS ISO 31000:2018 Pengurusan Risiko – Prinsip dan Garis Panduan) dan proses-proses yang mantap, KWSP mampu mengurus risikonya secara berkesan dengan mengurangkan impak terhadap tahap yang boleh diterima. Rangka kerja ini sentiasa dikaji semula bagi memastikan ia kekal diguna pakai dan relevan.

**Metodologi dan Proses Pengurusan Risiko Operasi**

Unsur-unsur utama dalam proses pengurusan risiko operasi adalah seperti berikut:

- (a) **Mewujudkan konteks:** Menyatakan objektif organisasi dan menentukan parameter luaran dan dalaman yang perlu diambil kira dalam mengurus risiko.
- (b) **Penaksiran risiko:** Merangkumi proses mengenal pasti risiko, analisis risiko dan penilaian risiko.
- (c) **Menangani risiko:** Tindakan yang diperlukan untuk mencegah, mengesan atau mengurus risiko bersih kepada tahap yang boleh diterima.
- (d) **Komunikasi dan perundingan:** Perbincangan dua hala antara Jabatan Pengurusan Risiko dan pihak berkepentingan tentang kewujudan, sifat, bentuk, tahap keseriusan atau kebolehterimaan sesuatu risiko.
- (e) **Memantau dan mengkaji semula:** Kedua-dua aktiviti ini adalah terancang dan merupakan aspek yang penting dalam proses pengurusan risiko yang melibatkan pemeriksaan atau pemantauan yang kerap.
- (f) **Perekodan dan pelaporan:** Butiran dan minit mesyuarat direkodkan dan dilaporkan secara berkala.



## PENGURUSAN RISIKO

### Kad Skor Risiko Korporat

Metodologi Kad Skor Risiko Korporat menerapkan modul Penilaian Kendiri Risiko dan Kawalan (*Risk and Control Self-Assessment - RCSA*) yang membolehkan anggota KWSP melaksanakan penilaian sendiri dan mengemas kini profil risiko mereka. Kad Skor Risiko Korporat dilaksanakan melalui sistem ORM yang merekodkan pemilikan dan butiran risiko, kawalan, tindakan pengurusan dan memasukkan perubahan kepada kad skor risiko. Kesemua unit perniagaan menggunakan kad skor risiko sebagai alat untuk mengurus risiko mereka dengan berkesan.

Akses kepada sistem ORM disediakan di seluruh organisasi agar semua Pemilik Kad Skor Risiko, Pemilik Risiko, Pemilik Kawalan dan Pemilik Tindakan Pengurusan boleh melaksanakan aktiviti RCSA secara berkesan. Sebanyak 107 kad skor risiko telah disediakan pada tahun 2019, yang merangkumi Kad Skor risiko bagi Pengurusan Tertinggi – Ketua Pegawai Eksekutif, Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif, Ketua Pegawai Pelaburan, Ketua Pegawai Strategi, Ketua Pegawai Kewangan, Ketua Pegawai Teknologi, 33 jabatan serta 68 cawangan. Risiko dalam KWSP dipantau dan diurus oleh barisan pengurusan yang memilikinya, manakala proses jaminan dilaksanakan melalui proses *Corporate Digital Assurance (CDA)*.

Pemilik kad skor, risiko, kawalan dan tindakan pengurusan dikehendaki memberi pengesahan digital sebanyak empat kali setahun kepada pihak Pengurusan bagi membuktikan bahawa mereka telah mengurus risiko dalam profil mereka dengan sewajarnya.

Penunjuk Risiko Utama (KRI) yang dikenal pasti dalam Kad Skor risiko, bertindak sebagai sistem amaran awal, yang membolehkan KWSP memantau risiko yang berpotensi sebelum perkara tersebut menjadi lebih serius.

Jabatan Pengurusan Risiko (JPR) melaporkan dan membentangkan isu-isu yang berkaitan dengan pengurusan risiko kepada MORC, BRMC dan Lembaga KWSP secara berkala sebagai maklumat dan/atau untuk membuat keputusan.

Metodologi yang menggariskan kad skor risiko korporat dinyatakan dalam carta di bawah:



**SKOR RISIKO**

		6	7	8	9	10
Sangat Tinggi 5		5	6	7	8	9
Tinggi 4		4	5	6	7	8
Sederhana 3		3	4	5	6	7
Rendah 2		2	3	4	5	6
Sangat Rendah 1						
	Tidak Signifikan 1	Kecil 2	Sederhana 3	Beasr 4	Amat Signifikan 5	
						<b>IMPAK</b>

Tahap risiko ditentukan selepas penilaian ke atas Penarafan Risiko Kasar, Penarafan Keberkesanan Kawalan dan Penarafan Risiko Bersih. Skor risiko bagi setiap faktor risiko diperolehi dengan menambah penarafan ke atas kebarangkalian dan impak.

**PENGURUSAN KESINAMBUNGAN PERNIAGAAN**

Pelaksanaan Pengurusan Kesyambungan Perniagaan di KWSP adalah berdasarkan tiga komponen berikut:

(a) **Kesediaan Sumber Manusia**

Ini merujuk kepada pembangunan pengetahuan dan kemahiran dalam pengurusan bencana yang dilaksanakan melalui program kesedaran, bimbingan, tunjuk cara, perkongsian maklumat, latihan simulasi krisis dan i-pembelajaran mengenai BCM.

(b) **Kesediaan Infrastruktur**

Sistem dan peralatan di Pusat Pemulihan Bencana diuji untuk memastikannya berada dalam keadaan tersedia dan berfungsi dengan baik. Infrastruktur sedia ada juga dipastikan agar mencukupi bagi memenuhi aktiviti kesyambungan perniagaan sekiranya berlaku apa-apa bencana.

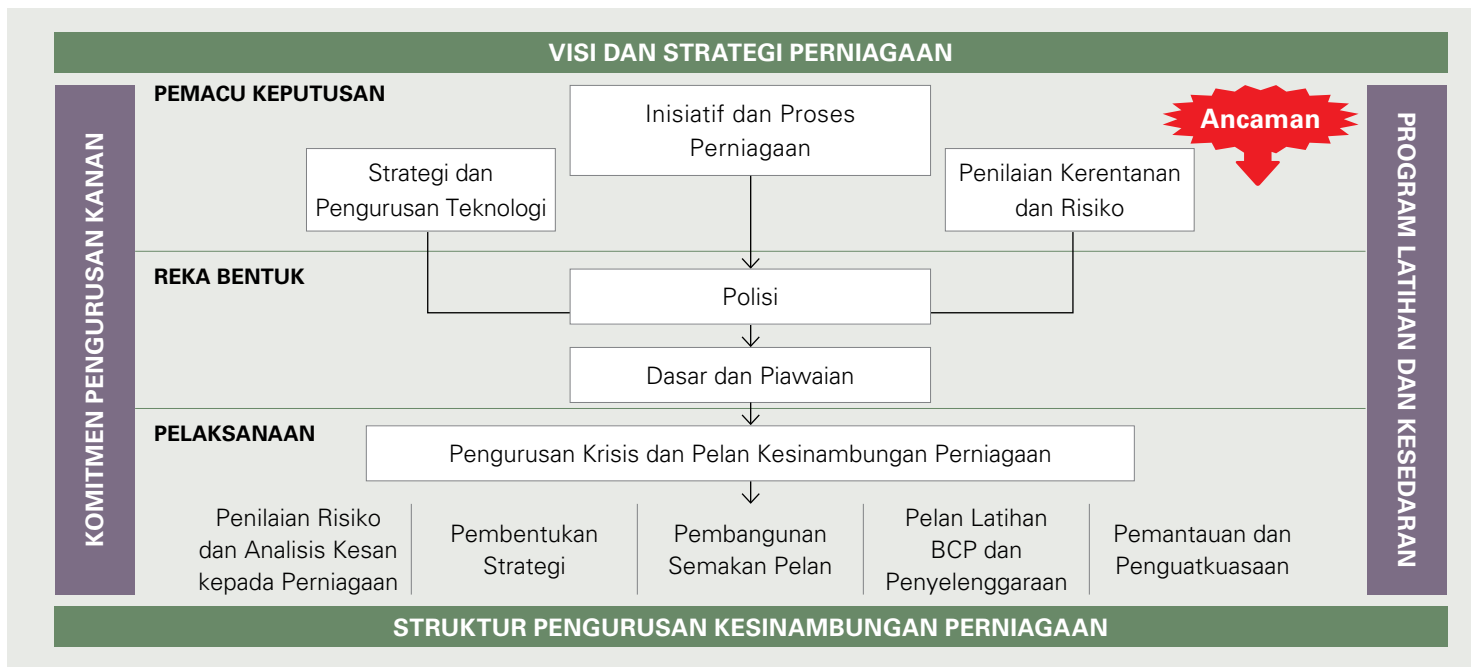
(c) **Kesediaan Pelan**

Pelan Kesyambungan Perniagaan (BCP) sentiasa dikaji semula dan dikemas kini berdasarkan fungsi kerja semasa bagi memastikan kesediaan organisasi pada setiap masa. Hal ini melibatkan semua jabatan dan cawangan di KWSP.

Bagi memastikan kesediaan KWSP dalam menghadapi apa-apa bencana, latihan simulasi krisis secara mengejut dijalankan di beberapa cawangan terpilih pada setiap tahun. Pada tahun 2019, satu latihan simulasi krisis telah dijalankan untuk menilai kesediaan cawangan dalam menghadapi senario seperti pengendalian rusuhan, kebakaran, kebocoran kimia dan serangan siber. Penilaian terhadap tatacara komunikasi dan penempatan semula yang sesuai di tapak pemulihan bencana turut dijalankan. Laporan penilaian dan cadangan penambahbaikan penting terhadap latihan simulasi krisis ini telah dibentangkan kepada pihak Lembaga dan Pengurusan serta turut dikongsi dengan anggota KWSP untuk tujuan pengetahuan dan pembelajaran mereka.

Rangka Kerja Pengurusan Kesyambungan bermatlamat untuk membangunkan Pelan Kesyambungan Perniagaan yang diselaraskan dengan baik dan konsisten bagi membolehkan KWSP bertindak balas secara berkesan terhadap gangguan kepada perniagaan, menyambung operasi utama dalam tempoh masa yang diperlukan, di samping mengurangkan kos kerosakan dan gangguan kepada operasi perniagaan selepas berlakunya bencana.

Ilustrasi di bawah menunjukkan komponen Rangka Kerja Pengurusan Kesyambungan Perniagaan KWSP:



## PENGURUSAN RISIKO

### PENGURUSAN RISIKO PELABURAN

Terdapat empat bidang dalam pengurusan risiko pelaburan iaitu:

- (a) Rangka Kerja Pengurusan Risiko Pelaburan
- (b) Risiko Pasaran
- (c) Risiko Kredit
- (d) Risiko Kecairan

#### Rangka Kerja Pengurusan Risiko Pelaburan

Rangka kerja pengurusan risiko pelaburan mentadbir proses pelaburan KWSP dan memastikan kawalan dan prosedur

pengurusan risiko yang berkesan tersedia untuk membuat keputusan pelaburan.

Rangka Kerja ini menyediakan pendekatan dalam mengurus risiko sedia ada dan yang berpotensi yang mungkin berlaku dalam portfolio pelaburan KWSP serta membolehkan KWSP mengukur, menaksir, memantau dan mengurus risiko portfolionya menggunakan proses yang berstruktur. Dengan ini, KWSP dapat memastikan pulangan yang optimum daripada aktiviti pelaburannya dengan mengambil kira tahap kecenderungan risiko yang diluluskan oleh Lembaga.

Rangka kerja pengurusan risiko pelaburan diterangkan dalam rajah di bawah:



#### Risiko Pasaran

Risiko pasaran merupakan risiko kerugian yang timbul daripada perubahan dalam nilai portfolio dan instrumen kewangan disebabkan oleh pergerakan kadar faedah, tukaran asing dan harga ekuiti.

Objektif pengurusan risiko pasaran adalah untuk memastikan pendedahan risiko yang diambil oleh KWSP berada dalam tahap kecenderungan risikonya. Ini dilaksanakan menerusi semakan tahunan ke atas pelbagai polisi dan had risiko, laporan berkala untuk memantau risiko pelaburan di peringkat portfolio bagi setiap kelas aset dan pengesahan bebas yang dilaksanakan ke atas metodologi pendasar risiko:

- (a) **Had penumpuan terhadap nama, pemilikan, negara dan sektor:** untuk memastikan kepelbagaian dalam pendedahan risiko.
- (b) **Nilai berisiko (VaR):** pengukuran statistik untuk menilai kerugian yang berpotensi disebabkan oleh pergerakan kadar faedah dan harga dalam sesuatu tempoh masa berdasarkan tahap keyakinan.

- (c) **Tempoh masa:** mengurus sensitiviti harga bagi pelaburan berpendapatan tetap sebagai kesan daripada pergerakan kadar faedah.
- (d) **Tracking error:** merujuk sisihan piawai bagi pulangan lebih portfolio berbanding penanda aras, dalam mengukur dan menanda aras prestasi portfolio.
- (e) **Backtesting:** proses pengesahan yang dilaksanakan untuk mengkaji semula ketepatan metodologi risiko yang digunakan untuk mengukur VaR bagi portfolio pendapatan tetap dan ekuiti.
- (f) **Ujian tekanan:** Ujian yang dijalankan untuk mengukur potensi pendedahan risiko pasaran dalam senario *what-if*. Ia menggabungkan faktor-faktor seperti korelasi, kemudahubahan dan pulangan dalam senario yang berbeza.

#### Risiko Kredit

Risiko kredit berlaku apabila suatu pihak gagal memenuhi obligasi pembayaran yang mengakibatkan kerugian. Pendedahan risiko kredit KWSP berkait secara langsung dengan aktiviti pelaburan dalam instrumen pendapatan tetap, ekuiti persendirian dan kelas aset hartanah dan infrastruktur.

Pengurusan risiko kredit KWSP melibatkan analisis kredit yang terperinci, metodologi penaksiran risiko yang mendalam dan piawaian penajajaminan yang berhemat. Di samping itu, KWSP sentiasa mengkaji semula dan mengemas kini metodologi penaksiran risiko dan piawaian penajajaminan kreditnya bagi memastikan keselarasan dengan amalan terbaik industri serta setanding dengan rakan institusi lain.

Pada peringkat portfolio, langkah-langkah pengurusan risiko kredit berikut telah dilaksanakan bagi mengurus pendedahan risiko kredit:

- (a) Had risiko kredit dan Pencetus Tindakan Pengurusan (*Management Action Triggers - MAT*) yang merangkumi kriteria kredit umum minimum dipertimbangkan untuk pelaburan termasuk penumpuan nama dan pendedahan rakan niaga;
- (b) Sistem portfolio kredit untuk mengukur risiko kredit portfolio yang berkaitan dengan menggunakan Nilai Kredit Berisiko (*Credit- Value-at-Risk - CVaR*);
- (c) Kajian semula secara berkala terhadap templat penarafan kredit dalaman sedia ada bagi pihak penanggung obligasi dalam memastikan kesesuaiannya; dan
- (d) Kesedaran/budaya kredit yang tinggi seluruh anggota berkaitan pelaburan di KWSP melalui penglibatan aktif bersama mereka pada semua peringkat.

Pada peringkat transaksi, pengurusan risiko kredit yang berikut telah diambil kira dalam mengurus risiko kredit:

- (a) Penilaian bebas risiko dilakukan bagi setiap cadangan pelaburan baharu yang dibentangkan kepada mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Pelaburan dan Panel Pelaburan bagi tujuan membuat keputusan;
- (b) Pemantauan rapi terhadap perubahan kepada pelaburan sedia ada melalui penilaian secara *ad-hoc* serta secara berkala; dan
- (c) Instrumen penarafan kredit untuk mengukur kelayakan kredit atau Keberangkalian Mungkir (*Probability of Default - PD*) penanggung obligasi, seperti berikut:
  - (i) **Templat Penarafan Korporat** yang menyediakan penarafan risiko dalaman bagi penanggung obligasi korporat;
  - (ii) **Templat Penarafan Institusi Kewangan** yang menyediakan penarafan risiko dalaman bagi penanggung obligasi institusi kewangan; dan
  - (iii) **Instrumen Kredit** yang mengukur Kekerapan Jangkaan Mungkir (*Expected Default Frequency - EDF*) atau Keberangkalian Mungkir sebagai alat untuk memberi amaran awal bagi pemantauan rapi KWSP terhadap penanggung obligasi berkenaan.

### Risiko Kecairan

Risiko kecairan merujuk ketidakmampuan KWSP untuk memenuhi komitmen dan obligasi kewangannya apabila perlu dijelaskan. Risiko kecairan KWSP adalah terhad kerana semua caruman termaktub dalam Akta KWSP 1991 melalui potongan gaji dan ahli dibenarkan untuk membuat pengeluaran di bawah skim pra-persaraan dan persaraan. KWSP mengurus keperluan kecairan melalui:

- (a) Pemantauan aliran tunai harian dan membuat jangkaan aliran tunai bulanan mengikut tempoh sehingga dua belas bulan;
- (b) Peruntukan sebanyak tiga peratus daripada nilai aset KWSP untuk instrumen jangka pendek dalam bentuk tunai dan penempatan dalam institusi kewangan bagi memenuhi pengeluaran ahli dan komitmen kewangan serta obligasi lain; dan
- (c) Kepelbagaian portfolio pelaburan menerusi penetapan had penumpuan nama, sektor dan jenis aset.

Dalam jangka masa sederhana dan lebih panjang, KWSP berupaya memenuhi keperluan kecairannya melalui pegangan pelaburan yang cair seperti ekuiti yang didagangkan secara awam dan sekuriti pendapatan tetap yang sedia untuk dijual. Profil kematangan aset dan liabiliti KWSP juga dipantau berdasarkan tahap yang telah ditetapkan. Liabiliti kewangan Kumpulan dan KWSP dikategorikan kepada kumpulan kematangan yang relevan mengikut tempoh berbaki pada tarikh Penyata Kedudukan Kewangan sehingga tarikh matang berkontrak.

### PENGURUSAN RISIKO TEKNOLOGI

KWSP memahami keperluan untuk mengurus risiko teknologi dengan meningkatnya keperluan pematuhan dan kawal selia dalam landskap teknologi dan digital. Sehubungan itu, KWSP akan terus memastikan tersedianya pengurusan risiko teknologi.

Pengurusan Risiko Teknologi (TRM) bukan sahaja memberikan sokongan teknikal dan menyepadukan sistem risiko pelaburan yang mantap serta meningkatkan keupayaan analisis dan pelaporan risiko dalam komuniti pengguna, tetapi juga menyediakan penilaian risiko bebas kepada sistem dan projek teknologi maklumat di seluruh organisasi. Di samping itu, TRM juga mengesyorkan kawalan keselamatan yang berkesan untuk mengurangkan risiko demi menjamin perlindungan yang lebih baik terhadap misi sistem IT kritikal iaitu menyimpan, memproses dan menghantar maklumat sensitif.

Ia juga merupakan sebahagian daripada Program Kematangan Keselamatan Siber yang memantau dan menyediakan bantuan dari perspektif risiko terhadap Pengurusan Risiko Maklumat dan Pengurusan Kesenambungan Perniagaan.



# PERNYATAAN PENGURUSAN RISIKO DAN KAWALAN DALAMAN

**Pernyataan ini adalah selaras dengan *Statement on Risk Management & Internal Control – Guidelines for Directors of Listed Issuers (Garis Panduan)*, yang dikeluarkan oleh pasukan petugas khas industri yang diiktiraf oleh Bursa Malaysia dan Suruhanjaya Sekuriti Malaysia.**

**Garis panduan ini juga selaras dengan Prinsip B, Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia yang dikeluarkan pada April 2017 yang menyatakan bahawa Lembaga perlu mewujudkan rangka kerja pengurusan risiko dan kawalan dalaman yang berkesan.**

**Selaras dengan niat KWSP mempromosikan amalan tadbir urus korporat yang baik, pernyataan ini menggariskan rangka kerja pengurusan risiko dan kawalan dalaman kami sepanjang tempoh tahun yang diperincikan.**

## TANGGUNGJAWAB LEMBAGA

Lembaga Pengarah memperakui tanggungjawabnya secara keseluruhan dengan memastikan tahap kesesuaian dan keberkesanan pengurusan risiko dan kerangka kawalan dalaman KWSP mampu membolehkan objektif organisasi tercapai.

Rangka kerja ini direka bagi mengenal pasti, menganalisis dan menilai risiko yang signifikan sehingga membantu Lembaga membuat keputusan yang terbaik selaras dengan peranannya mengawal selia risiko bagi memastikan risiko tersebut dapat dikurangkan dengan sebaik mungkin. Oleh itu, sistem kawalan dalaman disediakan untuk menguruskan dan bukan untuk melenyapkan risiko tersebut. Dalam kata yang lain, ia dapat memberikan jaminan yang munasabah dan bukan jaminan secara mutlak.

Bagi melaksanakan tanggungjawab pengawasan dengan berkesan, tiga jawatankuasa telah ditubuhkan:

- Jawatankuasa Audit Lembaga (BAC) dalam proses kawalan dalaman, tadbir urus dan pengurusan risiko kecuali aktiviti dalam membuat keputusan pelaburan.
- Jawatankuasa Pengurusan Risiko Lembaga (BRMC) menyelia aktiviti-aktiviti pengurusan risiko kecuali aktiviti dalam membuat keputusan pelaburan; dan
- Jawatankuasa Risiko Panel Pelaburan (IPRC) dalam perkara berkaitan pengurusan risiko pelaburan meliputi tahap risiko, ukuran risiko, polisi dan had kecuali aktiviti melibatkan operasi pelaburan.

Maklumat lanjut mengenai IPRC ada dinyatakan dalam Pernyataan Pengurusan Risiko Pelaburan.

## Tanggungjawab Pengurusan

Pengurusan bertanggungjawab untuk melaksanakan dasar dan prosedur Lembaga mengenai risiko dan kawalan, yang terdiri daripada:

- Mengenal pasti risiko yang relevan dalam mencapai objektif dan strategi KWSP;
- Mereka bentuk, melaksana dan memantau rangka kerja pengurusan risiko dan kawalan dalaman selaras dengan visi strategik dan tahap risiko keseluruhan KWSP; dan
- Mengenal pasti perubahan kepada risiko dan risiko yang bakal muncul, mengambil tindakan apabila diperlukan dan seterusnya memaklumkan kepada Lembaga tepat pada waktunya.

## RANGKA KERJA PENGURUSAN RISIKO DAN KAWALAN DALAMAN

KWSP mempunyai rangka kerja pengurusan risiko dan kawalan dalaman yang berkesan, sebahagian daripada amalan tadbir urus korporat yang baik.

KWSP menerima pakai Model Tiga Barisan Pertahanan. Jabatan dan cawangan yang merupakan barisan pertahanan pertama yang bertanggungjawab untuk memastikan persekitaran risiko dan kawalan diwujudkan dan beroperasi dengan berkesan sebagai sebahagian operasi harian.

## PERNYATAAN PENGURUSAN RISIKO DAN KAWALAN DALAMAN

Barisan pertahanan kedua adalah Jabatan Pengurusan Risiko yang membangunkan rangka kerja pengurusan risiko, polisi, metodologi dan cara untuk menguruskan risiko utama di dalam organisasi.

Jabatan Audit Dalam yang merupakan barisan pertahanan ketiga menilai keberkesanan dan kecukupan sistem kawalan dalaman, pengurusan risiko operasi dan proses tadbir urus.

Sistem dan proses utama yang telah diwujudkan oleh Lembaga untuk mengkaji semula kecukupan dan keberkesanan rangka kerja pengurusan risiko dan kawalan dalaman adalah seperti berikut:

#### Rangka Kerja Pengurusan Risiko Operasi

Lembaga telah mengguna pakai Rangka Kerja Pengurusan Risiko Operasi (ORM) berasaskan *ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines* yang menggariskan prinsip, polisi dan proses bagi menguruskan risiko operasi di KWSP.

KWSP telah menetapkan tanggungjawab dan akauntabiliti yang jelas berkenaan proses pengurusan risiko. Tanggungjawab utama risiko dan kawalan di bawah struktur pengurusan risiko terdiri daripada:

- (a) Jawatankuasa Pengurusan Risiko Lembaga (BRMC) bagi mengawasi semua aktiviti pengurusan risiko operasi dan memastikan proses pengurusan risiko diwujudkan dan berfungsi dengan berkesan. Jawatankuasa ini menyemak semula dan mencadangkan strategi pengurusan risiko dan menilai kecukupan rangka kerja pengurusan risiko.

- (b) BRMC dibantu oleh Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi (MORC) yang mengkaji semula rangka kerja pengurusan risiko dan memastikan keberkesanan pelaksanaannya dalam organisasi.

#### Rangka Kerja Kawalan Dalaman

Sistem dan rangka kerja kawalan dalaman adalah berdasarkan *COSO Internal Control Integrated Framework*, penanda aras antarabangsa yang diiktiraf dalam pengurusan risiko dan kawalan dalaman, yang menggariskan lima komponen kawalan yang saling berkait rapat - Persekitaran Kawalan, Penarafan Risiko, Aktiviti Kawalan, Maklumat dan Komunikasi, dan Pemantauan.

Jabatan Audit Dalam menyediakan jaminan yang bebas dan munasabah ke atas kecukupan dan keberkesanan rangka kerja pengurusan risiko dan kawalan dalaman kepada Jawatankuasa Audit Lembaga. Jawatankuasa Audit Lembaga mengkaji semula isu kawalan dalaman yang dikenal pasti dalam laporan yang disediakan oleh juruaudit dalaman dan luaran.

Jawatankuasa juga mengkaji semula fungsi audit dalam dengan memberi penekanan terhadap kebebasan audit dalam, skop, sumber dan kualiti pengauditan yang telah dilaksanakan.

Aktiviti Jawatankuasa yang terperinci dinyatakan dalam Laporan Jawatankuasa Audit Lembaga dan Pernyataan Audit Dalaman dalam Laporan Tahunan.

## ELEMEN UTAMA KAWALAN DALAMAN

### PERSEKITARAN KAWALAN

Persekitaran kawalan menetapkan hala tuju organisasi, mempengaruhi tahap kesedaran kawalan dalam kalangan anggotanya. Ia merupakan asas kepada semua komponen kawalan dalaman yang lain, menerapkan disiplin serta struktur. Aktiviti-aktiviti utama termasuk:

#### Terma Rujukan

Terma rujukan mendefinisikan peranan dan tanggungjawab semua Jawatankuasa Lembaga dan Panel Pelaburan dinyatakan dalam Pernyataan Tadbir Urus Korporat.

#### Struktur Organisasi

Struktur organisasi telah mentakrifkan dengan jelas berkenaan akauntabiliti, delegasi tanggungjawab dan tahap autoriti bagi semua aspek bisnes. Jawatankuasa pengurusan

bermesyuarat secara kerap untuk mengenal pasti, berbincang dan menyelesaikan isu operasi, kewangan, pelaburan dan isu utama pengurusan serta melaporkan secara berkala kepada Lembaga, Panel Pelaburan dan Jawatankuasa berkenaan.

Pada tahun 2019, beberapa perubahan dalam struktur organisasi KWSP telah dibuat. Di bawah Bahagian Pelaburan, Jabatan Operasi Pelaburan ditubuhkan pada bulan Januari, yang terdiri daripada Perkhidmatan Pelaburan, Transformasi Pelaburan dan Perkhidmatan Syariah.

## PERNYATAAN PENGURUSAN RISIKO DAN KAWALAN DALAMAN

### ELEMEN UTAMA KAWALAN DALAMAN

Kemunculan era Revolusi Perindustrian Keempat telah mendorong KWSP untuk membentuk pasukan projek khas EPF EVO bagi merangka pelan induk digital untuk organisasi. Pelan ini merupakan langkah pendahuluan bagi memperkuat strategi organisasi dan kemampuan digital KWSP untuk terus kekal relevan dan bersedia memenuhi harapan ekspektasi pelanggan di masa hadapan.

Bagi menyokong hasrat tersebut, fungsi dan peranan Jabatan Teknologi Maklumat telah diperluaskan menjadi Bahagian yang merangkumi beberapa bidang tujahan, diwakili empat jabatan dan dua seksyen.

#### **Polisi dan Prosedur Sumber Manusia**

KWSP mempunyai garis panduan yang teratur mengenai pengambilan dan pemecatan anggota, program latihan anggota, penilaian prestasi tahunan dan prosedur-prosedur lain yang berkaitan bagi memastikan anggota berdaya saing dan dilatih secukupnya untuk menjalankan tanggungjawab mereka.

#### **Pembudayaan Integriti**

Diamanahkan dengan tugas untuk menguruskan simpanan ahli-ahli KWSP, pelbagai program dan inisiatif dilaksanakan untuk memupuk dan menegakkan budaya integriti seperti pengisytiharan harta oleh anggota, pengisytiharan konflik kepentingan dalam proses perolehan dan proses pelaburan dan juga polisi tiada hadiah.

Ikrar Integriti Korporat ialah komitmen KWSP bagi mendukung integriti, yakni penting untuk mewujudkan persekitaran bisnes dan operasi yang telus dan selaras dengan amalan terbaik global bagi tadbir urus.

KWSP telah mengeluarkan Pernyataan Anti-Rasuah yang mengguna pakai pendekatan toleransi sifar terhadap rasuah dan perlakuan tidak beretika dalam melaksanakan urusan operasi.

Pada tahun 2019, proses Pengurusan Risiko Rasuah (CRM) diperkenalkan sebagai langkah tambahan untuk memantau aktiviti yang dianggap paling terdedah kepada potensi risiko rasuah. CRM membantu mengenal pasti kelemahan struktur yang boleh menyebabkan rasuah, menyediakan rangka kerja untuk semua anggota dalam mengenal pasti faktor risiko dan rawatan, dan menerapkan unsur pencegahan rasuah dalam organisasi.

#### **Kod Etika KWSP**

Kod Etika KWSP menyediakan panduan kepada anggota dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab mereka, selaras dengan Visi, Misi dan Nilai Bersama KWSP. Kod ini bertujuan untuk menjelaskan tingkah laku beretika mengikut undang-undang, polisi dan prosedur yang berkuatkuasa.

### **PENARAFAN RISIKO**

Penarafan risiko merangkumi proses dinamik dan berterusan bagi mengenal pasti dan menilai risiko yang boleh menghalang pencapaian objektif. Aktiviti utama termasuk:

#### **Kadskor Risiko Korporat (CRS)**

Metodologi Kadskor Risiko Korporat (CRS) adalah satu pendekatan pengurusan risiko yang terperinci iaitu risiko dikenal pasti berdasarkan sumber dalaman dan luaran, dan

dianalisis, dinilai, dirawat dan dipantau. CRS membolehkan Penilaian Kendiri Risiko dan Kawalan (RCSA) secara berterusan dilaksanakan supaya anggota boleh membuat penilaian sendiri dan mengemaskini profil risiko mereka.

## PERNYATAAN PENGURUSAN RISIKO DAN KAWALAN DALAMAN

**AKTIVITI KAWALAN**

Aktiviti kawalan ialah polisi dan prosedur yang membantu memastikan arahan pengurusan dijalankan dengan berkesan. Ianya membantu memastikan tindakan yang bersesuaian diambil bagi memitigasi risiko yang menghalang pencapaian objektif organisasi. Aktiviti-aktiviti utama termasuk:

**Pengurusan Prestasi Perniagaan**

KWSP menggunakan metodologi *Balanced Scorecard* bagi menterjemahkan dan melaksanakan strategi selari dengan visi dan misi serta memacu prestasi organisasi. Prestasi organisasi dinilai melalui beberapa Petunjuk Prestasi Utama dan diintegrasikan dengan pengurusan risiko, bagi memastikan Pengurusan dapat mengenal pasti dan mengawal selia risiko utama yang memberi kesan kepada objektif organisasi.

**Pelan Boleh Ubah 3 Tahun**

Pelan Boleh Ubah 3 Tahun memperincikan pencapaian yang berkaitan keutamaan-keutamaan dan inisiatif-inisiatif strategik yang akan dilaksanakan bagi 3 tahun yang akan datang untuk memenuhi objektif jangka pendek, jangka sederhana dan jangka panjang organisasi. Pelan ini dikaji semula oleh Jawatankuasa Pengurusan dan diluluskan oleh Lembaga.

**Risk Culture Index**

*Risk Culture Index* telah diwujudkan sebagai Petunjuk Prestasi Utama dalam jabatan dan cawangan dengan objektif untuk meningkatkan amalan pengurusan risiko di KWSP.

**Polisi dan Prosedur**

Polisi dan prosedur bagi memastikan pematuhan terhadap kawalan dalaman (seperti pengasingan tugas, proses penyemakan dan pengesahan secara bebas serta kawalan capaian sistem) yang dinyatakan dalam manual operasi, garis panduan dan pekeliling yang dikeluarkan oleh KWSP dikemas kini secara berkala dan diperakui ketua-ketua jabatan, ketua bahagian dan Ketua Pegawai Eksekutif. Terdapat garis panduan polisi dan had penurunan kuasa yang dikenakan ke atas pengurusan berkaitan operasi harian.

**Pengurusan Keselamatan Teknologi Maklumat (IT)**

Pengurusan keselamatan IT di KWSP adalah berdasarkan ISO 27001. Ia menggariskan kawalan dan prosedur yang sesuai untuk memastikan kerahsiaan, integriti dan maklumat yang lengkap serta sistem aplikasi.

Kerangka dan reka bentuk keselamatan KWSP sentiasa dikaji semula dan ditambah baik untuk mengukuhkan kawalan berkaitan keselamatan siber dan memitigasi risiko utama siber.

Langkah awal telah dilaksanakan pada tahun 2019, bagi membangunkan satu Kerangka Kerja Pengurusan Risiko Teknologi (TRMF) untuk KWSP, demi memastikan pendekatan berdasarkan risiko untuk mengurus risiko teknologi dan keselamatan siber diguna pakai sepenuhnya. Rangka kerja ini merangkumi bidang-bidang seperti Tadbir Urus, Pengurusan Risiko, Audit, Operasi Teknologi, Ketahanan Siber dan Kesedaran Pekerja.

**Polisi Chinese Wall**

Polisi dan prosedur *Chinese Wall* ini telah diperkenalkan untuk mengawal daripada berlakunya sebarang kompromi terhadap prinsip-prinsip integriti, ketelusan dan akauntabiliti dengan mengawal, menyekat dan mengurus aliran maklumat yang boleh mempengaruhi harga sesuatu saham.

**Pengurusan Kesenambungan Perniagaan (BCM)**

Pelan dan sistem BCM sentiasa dipantau, diuji, dikemas kini dan kemudiannya disampaikan kepada setiap peringkat dalam organisasi untuk memastikan organisasi sentiasa bersedia sekiranya berlaku krisis atau bencana.

**Perlindungan Insurans**

Perlindungan insurans yang mencukupi bagi aset utama telah sedia ada bagi memastikan aset KWSP dilindungi daripada sebarang kejadian yang tidak diingini berlaku yang boleh menyebabkan kerugian material.

**Rangka Kerja Tadbir Urus Syariah**

KWSP telah mewujudkan rangka kerja tadbir urus syariah untuk memastikan pematuhan yang ketat terhadap keperluan syariah dalam pengurusan Simpanan Syariah. Seksyen Perkhidmatan Syariah di bawah Jabatan Operasi Pelaburan telah diwujudkan bagi menjalankan fungsi syariah yang berkaitan dengan penyelidikan dan penasihat syariah, kajian dan pemantauan syariah serta pengurusan risiko syariah sebagai barisan pertahanan pertama dan kedua di bawah rangka kerja tadbir urus syariah.

Rangka kerja tersebut menggariskan struktur dan dasar tadbir urus syariah seperti yang dinyatakan di dalam Pernyataan Tadbir Urus Syariah bagi Simpanan Syariah dalam Laporan Tahunan.

## PERNYATAAN PENGURUSAN RISIKO DAN KAWALAN DALAMAN

## ELEMEN UTAMA KAWALAN DALAMAN

**MAKLUMAT DAN KOMUNIKASI**

Maklumat dan komunikasi menyokong semua komponen kawalan yang lain dengan langkah berkomunikasi mengenai tanggungjawab kawalan kepada anggota dan menyediakan maklumat dalam kaedah dan tempoh masa yang membolehkan anggota menjalankan tugas mereka. Aktiviti utama termasuk:

**Pelan Kawalan Pengurusan *Fraud***

Pelan Kawalan Pengurusan *Fraud* termasuk Penilaian Risiko *Fraud*, Polisi *Anti-Fraud* dan Polisi Perlindungan maklumat menggariskan pendekatan KWSP terhadap pencegahan, pengesanan, pelaporan dan pengendalian *fraud*.

**Komunikasi Pengurusan Risiko Operasi (ORM)**

Prinsip, rangka kerja dan proses ORM yang diguna pakai oleh KWSP telah dimaklumkan kepada semua anggota agar mereka memahami dengan lebih baik mengenai amalan yang sedang diguna pakai.

**PEMANTAUAN**

Pemantauan dan penilaian berterusan berkaitan keberkesanan kawalan dalaman telah diterapkan/ dibangunkan dalam proses bisnes di pelbagai peringkat dalam organisasi. Aktiviti-aktiviti utama termasuk:

**Sistem Pengurusan Risiko Operasi**

Satu sistem pengurusan risiko operasi bersepadu digunakan untuk memantau dan mengurus pendedahan KWSP kepada risiko. Risiko utama dikenal pasti dan keberkesanan kawalan dalaman dinilai dan disahkan secara elektronik oleh jabatan dan cawangan masing-masing pada masa yang ditentukan. Jika risiko yang telah dimitigasi masih tidak berada pada tahap boleh terima, maka pelan tindakan individu akan dikenal pasti dan pelaksanaannya dipantau untuk mengurangkan jurang tersebut.

**Kekerapan Pelaporan**

Terdapat proses yang mencukupi untuk membincangkan isu mengenai pengurusan risiko dan kelemahan kawalan dalaman dan ia dilaporkan secara kerap kepada Pengurusan melalui

pelbagai jawatankuasa. Pengurusan menilai dan berkomunikasi dengan pihak yang dipertanggungjawabkan untuk mengambil tindakan pembetulan dalam tempoh yang ditentukan.

**Aktiviti Pemantauan oleh Audit Dalam**

Keputusan bagi semua aktiviti pengauditan dilaporkan kepada Jawatankuasa Audit Lembaga dan dikomunikasi kepada pihak Pengurusan. Jabatan Audit Dalam mempunyai proses susulan bagi memantau dan membantu memastikan semua pemerhatian audit dan penyelesaian yang dipersetujui ditangani dengan segera.

**Standard Pengurusan Kualiti**

Semua proses teras KWSP mematuhi piawaian *MS ISO 9001:2015 Quality Management System*.

**JAMINAN MENGENAI PENGURUSAN RISIKO DAN KAWALAN DALAMAN**

Lembaga berpandangan bahawa rangka kerja pengurusan risiko dan kawalan dalaman KWSP adalah berkesan dan mencukupi untuk melindungi kepentingan ahli. Pemeriksaan oleh Lembaga terhadap keberkesanan pengurusan risiko dan sistem kawalan dalaman disokong oleh:

(a) Jawatankuasa Pengurusan Risiko Lembaga bermesyuarat sekurang-kurangnya empat kali setahun untuk mengawasi aktiviti pengurusan risiko;

- (b) Jawatankuasa Audit Lembaga bermesyuarat sekurang-kurangnya empat kali setahun, mengkaji semula penemuan dan cadangan yang dikenal pasti oleh juruaudit dalaman dan luaran;
- (c) Ketua Audit Negara yang mengeluarkan sijil audit tahunan untuk penyata kewangan; dan
- (d) Jaminan pihak pengurusan bahawa rangka kerja pengurusan risiko dan kawalan dalaman KWSP beroperasi dengan mencukupi dan berkesan di dalam semua aspek.

Pernyataan ini disediakan selaras dengan persetujuan ahli Lembaga bertarikh 29 April 2020.