

## PENDEKATAN

# Pengurusan Risiko

Rangka Kerja Pengurusan Risiko berasaskan Penyata Selera Risiko Diluluskan Lembaga (butiran di bawah) yang menyediakan pemangkin untuk menentukan profil risiko/hasil yang ditetapkan Lembaga, sehingga terbentuknya strategi perniagaan yang lengkap, menghadkan rangka kerja serta dasar-dasar yang diperlukan untuk memastikan pelaksanaan yang berjaya.

### Penyata Selera Risiko Diluluskan Lembaga

**“Matlamat strategik Kumpulan AmBank adalah pulangan suku teratas untuk pemegang saham serta sasaran Pulangan ke atas Ekuiti yang akan dibangunkan secara progresif dalam tempoh tiga tahun di mana Kumpulan AmBank akan memperbaiki lagi kualiti dan kepempelbagaian Imbaran Imbangan melalui stratgei pembangunan berbeza dalam pelbagai saluran perniagaan**

**Dalam TK 2009/10, ROE sasaran adalah 12.0% meningkat kepada to 15.0% menjelang TK 2011/12. Ini akan memerlukan pertumbuhan pendapatan secara kompaun kira-kira 16.0% dalam tempoh tiga tahun.**

**Pertumbuhan akan datang dari kepempelbagaian portfolio pinjaman kepada arus pendapatan yang kurang bergolak sambil mengekalkan pecahan Runcit/Bukan-Runcit NPAT 60:40.**

**Sasaran penarafan antarabangsa kredit Kumpulan AmBank dalam julat BBB dalam tempoh tiga tahun akan datang, disokong oleh kualiti aset pinjamannya secara keseluruhan dan campuran portfolio, had risiko pasarannya yang didagangkan serta strategi, pengurusan baik risiko kadar faedah dalam lebaran imbangan dan juga pembiayaan & risiko kecairan.**

**Nisbah modal kawalaturan sasaran dalam tempoh tiga tahun, lebih besar dari 8.0% untuk dana Peringkat 1 dan lebih dari 12.0% modal kawalaturan.”**

### Risiko Strategik

Risiko strategik di peringkat korporat Kumpulan ialah risiko tidak mencapai matlamat strategik korporat Kumpulan. Matlamat Kumpulan selari dengan perancangan strategik keseluruhan Kumpulan untuk mencerminkan visi dan misi Kumpulan, dengan mengambil kira keupayaan dalaman dan faktor luaran Kumpulan.

Lembaga secara aktif menetapkan matlamat strategik, dan diberi maklumat terbaru hal yang memberi kesan ke atas pelaksanaan strategik korporat dan projek/urus niaga korporat. Terdapat juga usaha wajar usaha formal tadbir urus, pengurusan projek, dan proses pengesahan wajar lain, termasuk pencukuaian, perundangan, kewangan, perbendaharaan, kelulusan tadbir urus.

### Risiko Modal

Kumpulan telah menubuhkan kumpulan kerja untuk mengawas kedudukan kecukupan modal untuk memastikan kehendak BNM dipatuhi dan untuk mengambil tindakan segera bagi menangani kecacatan modal terunjur atau modal sebenar.

Kumpulan memantau kedudukan kecukupan modalnya untuk memastikan kehendak BNM dipatuhi dan untuk mengambil tindakan segera bagi menangani kecacatan modal terunjur atau modal sebenar. Kedudukan modal disemak suku tahunan, dengan mengambil kira tahap dan trend risiko penting, andaian yang digunakan dalam sistem ukuran penilaian modal, kecukupan jumlah modal terhadap pelbagai risiko dan pematuhannya dengan matlamat kecukupan yang ditetapkan serta keperluan modal masa depan berdasarkan profil risiko Kumpulan yang dilaporkan.

### Pengurusan Risiko Pasaran

Risiko Pasaran ditakrif sebagai kerugian yang mungkin timbul akibat perubahan kadar faedah, kadar pertukaran mata wang asing, sebaran kredit, harga ekuiti dan harga komoditi. Perubahan ini boleh menjejaskan nilai instrumen kewangan dan boleh juga menjejaskan hasil berkaitan aliran pelanggan dan hasil perdagangan propietari.

Objektif utama Pengurusan Risiko Pasaran adalah untuk memastikan kerugian akibat risiko pasaran boleh ditangani segera tanpa mengalami kerugian yang melampau selera risiko Kumpulan. Kumpulan mengkaji semula strateginya dengan kerap yang akan menyebabkan pasaran yang sentiasa berubah, berkembang dan keputusan dari pendedahan dinamik (cth: meningkatkan, mengekalkan atau menurunkan risiko). Ini dilakukan dengan anggapan risiko yang diambil seimbang dengan pulangan untuk memastikan pemegang saham mendapat pulangan yang optimum.

Kumpulan menguruskan risiko pasaran dengan dua pendekatan; pertama berada dalam keadaan pasaran normal dengan menggunakan Keuntungan Berisiko sebagai standard tanda aras. Keuntungan Berisiko terdiri daripada Nilai Berisiko (“NB”) dan ambang had kerugian. NB ialah ukuran statistik bagi kerugian mungkin yang berkemungkinan dialami oleh Kumpulan akibat pergerakan bertentangan di bawah keadaan pasaran normal. Ambang had kerugian akan mencetuskan perbincangan pengurusan tentang langkah pengurangan sesuai yang perlu diambil sebaik sahaja tahap kerugian tertentu dicapai.

Pendekatan kedua menggunakan Modal Berisiko sebagai taraf tanda aras untuk memastikan Kumpulan berupaya menyerap pergerakan pasaran yang tidak dijangka berdasarkan senario kejutan yang lampau.

Untuk melengkapkan NB, Kumpulan telah menetapkan analisis senario sebagai petunjuk perubahan dalam nilai portfolio di bawah pelbagai keadaan pasaran yang mungkin timbul seperti anjakan kadar mata wang, harga ekuiti am, kadar faedah dan anjakan keluk hasil.

Ambang risiko diluluskan oleh Lembaga. Struktur risiko ini menjajarkan aktiviti ambil risiko yang khusus dengan keseluruhan selera risiko Kumpulan dan selera risiko setiap unit perniagaannya.

Pengurusan Risiko Pasaran terus melabur sumber penting menjadi proses-proses yang memperbaiki sistem, dan ini dapat menakrif dan mengawal risiko yang memang wujud dalam Kumpulan.

### Proses Pengurusan Risiko Pasaran

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Pengenal-pastian</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mengetahui pasti risiko pasaran dalam produk sedia ada dan baru.</li><li>• Menyemak maklumat berkaitan pasaran, misalnya trend pasaran, data ekonomi, dsb.</li></ul>                                   |
| <b>Penilaian/Ukuran</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nilai Berisiko (“NB”).</li><li>• Keuntungan Berisiko.</li><li>• Modal Berisiko.</li></ul>  |
| <b>Pengawasan/Pengurangan</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tetapkan had risiko pasaran, misalnya had rugi, NB dan had sensitiviti, ditetapkan mengikut belanjawan keuntungan perniagaan dan jajarkan dengan selera risiko yang diluluskan oleh Lembaga.</li></ul> |
| <b>Pemantauan/Semakan</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Memantau had.</li><li>• Semakan berkala dan pelaporan.</li></ul>   |

### Pengurusan Risiko Pendanaan

Risiko pendanaan ialah risiko yang Kumpulan tidak dapat mendana operasi sehari-harinya pada kos yang munasabah. Kecairan mungkin terjejas disebabkan oleh ketidakupayaan untuk mengakses deposit jangka panjang atau pendek, pasaran beli semula atau pemberian pinjaman sekuriti atau pengeluaran di bawah kemudahan kredit, sama ada disebabkan oleh faktor

yang khusus kepada kami atau kepada keadaan pasaran umum.

Objektif utama rangka kerja pengurusan risiko pendanaan adalah untuk memastikan sedia ada dana yang cukup pada kos munasabah untuk memenuhi semua komitmen kewangan apabila tiba waktu perlu dibayar di dalam keadaan pasaran biasa dan yang tidak dijangka. Ia juga memastikan struktur pendanaan optimum dan menyeimbangkan objektif pengurusan risiko pendanaan utama termasuk kepelbagaian sumber pendanaan, pangkalan pelanggan dan tempoh matang.

Langkah yang digunakan untuk pengurusan risiko pendanaan berubah-ubah daripada pemantauan dan pelaporan harian kepada bulanan. Ini termasuk aliran tunai mingguan, pemantauan pendeposit dan nisbah utama yang relevan dan pelaporan bulanan kepada Jawatankuasa Pegurusan Risiko Eksekutif tentang langkah serta pelanggaran had, jika ada. Ujian senario dijalankan untuk menilai kecukupan kecairan bagi memenuhi tanggungjawab di dalam keadaan tertekan.

### Proses Pengurusan Risiko Pendanaan

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Pengenal-pastian</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Salah padan kematangan aliran tunai dan kematangan tingkah laku pendeposit.</li> <li>Deposit dan/atau pengeluaran yang luar biasa besar.</li> </ul>                            |
| <b>Penilaian/ Ukuran</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analisis salah padan kematangan aliran tunai dan tumpuan pendeposit besar.</li> <li>Nisbah berkaitan risiko pendanaan, analisis scenario dan pengujian stres.</li> </ul>       |
| <b>Pengawasan/ Pengurangan</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Menetapkan had dan pencetus.</li> <li>Pengekalan tunai yang cukup dan aset boleh cair.</li> <li>Kepelbagaian dan penstabilan liabiliti dan/ atau struktur pendanaan</li> </ul> |
| <b>Pemantauan/ Semakan</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Semakan berkala dan pelaporan.</li> </ul>  |

### Pengurusan Risiko Kredit

Risiko kredit ialah kerugian yang disebabkan oleh ketidakupayaan atau ketidaksediaan pihak berlawanan untuk membuat pembayaran yang sepatutnya. Pendedahan kepada risiko kredit meningkat daripada pendedahan pemberian pinjaman, sekuriti dan derivatif.

Objektif utama rangka kerja pengurusan risiko adalah untuk mengekalkan pengenalanpastian risiko yang tepat untuk memastikan pendedahan kepada risiko kredit sentiasa berada dalam rangka kerja selera risiko kewangan Kumpulan dan dasar kredit berkaitan. Aktiviti pemberian pinjaman dipandu oleh dasar kredit dalaman dan garis panduan yang diluluskan oleh Lembaga. Rangka kerja selera risiko Kumpulan

diperbaharui sekurang-kurangnya setiap tahun dan berkait dengan risiko kredit, menyediakan halatuju strategi pengurusan portfolio serta objektif yang direkabentuk untuk membuahkan campuran portfolio optimum. Strategi pengurusan Portfolio Risiko Kredit termasuk antara lainnya:

- had daya tumpuan dengan pendedahan kepada:
  - pelanggan tunggal & pelanggan berkumpulan secara berkait;
  - segment industri; dan
  - negara-negara.
- Strategi penulisan aset untuk segment industri dan pelanggan Individu;
- Nisbah sandaran Pinjaman kepada Nilai; dan
- Proses tersenarai untuk mengeal pasti, memantau dan menguruskan pelanggan berisiko lebih tinggi dan mereka yang berpotensi untuk menjadi berisiko tinggi.

Untuk kredit bukan runcit, pengukuran risiko bermula dengan menilai kedudukan kewangan peminjam atau pihak berlawanan menggunakan model perkadaran kredit dalaman. Model ini terdiri daripada markah kuantitatif dan kualitatif yang kemudiannya diterjemahkan kepada gred penarafan dari 'AAA' (risiko terendah) hingga 'C' (risiko tertinggi). Penarafan kredit yang diberikan membentuk bahagian penting dalam analisis kredit yang dijalankan bagi setiap pendedahan kredit Kumpulan.

### Proses Pengurusan Risiko Kredit

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Pengenal-pastian</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Penilaian risiko ke atas impak faktor dalaman dan luaran yang mungkin berlaku ke atas urus niaga dan kedudukan.</li> <li>Pilihan campuran aset dan portfolio dipandu strategi penulisan aset</li> </ul>  |
| <b>Penilaian/ Ukuran</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistem penarafan kredit dalaman untuk menilai kelayakan kredit pelanggan.</li> <li>Ukuran risiko – metodologi terkini termasuk mengenalpasti “kerugian dijangka” dengan menggunakan “kekerapan kecatatan dijangka” dengan jangkaan LGD &amp; EAD, dan mengira “kerugian tidak dijangka”. Mulai 2010, model diperhalusi yang baru akan menyatakan kuantiti PD, LGD, EAD secara berasingan, untuk mempertingkatkan peniliahargaan model, memudahkan pengiraan peruntukan kerugian pinjaman, mengautomasi ujian tekanan dan mempertingkatkan pengurusan portfolio.</li> </ul> |

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Pengawasan/ Pengurangan</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dasar pengurusan risiko kredit dan garis panduan serta rangka kerja selera risiko Kumpulan akan mengawal pemilihan aset, mengawal risiko tumpuan pada satu-satu pelanggan atau sektor industri, cagaran, pemuliharaan, dsb.</li> <li>Pemantauan pulangan tanda aras untuk menimbangkan risiko yang diambil, perbelanjaan operasi dan kos modal.</li> </ul>   |
| <b>Pemantauan/ Semakan</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Memantau pertumbuhan aset sejajar dengan penetapan selera risiko, pergerakan Pinjaman Tidak Berbayar, kadar arus tuggakan pinjaman, pendedahan mengikut sektor industri, pengedaran gred-risiko, dsb., masuk ke pelaporan risiko bulanan kepada pihak pengurusan eksekutif dan kepada Lembaga sekurang-kurangnya setiap suku.</li> <li>Jawatankuasa pantauan mengkaji semula kredit berisiko merosot sekurang-kurangnya setiap bulan.</li> <li>Semakan post mortem pinjaman untuk mendapatkan pengajaran yang dapat digunakan dalam memudahkan latihan kredit dan memperhalusdasar dan garis panduan kredit, supaya dapat mempertingkatkan pengenalanpastian risiko serta kawalan ke atasnya.</li> </ul> |

Untuk menyokong cerapan yang dibuat pengurusan risiko kredit ke atas disiplin-disiplin yang menentukan rangka kerja Basel II dan Standard Pelaporan Kewangan Antarabangsa (“FRS”), model penarafan yang baru dan dipertingkatkan dijangka dilancarkan pada 2010, untuk menjana kebarangkalian-gagal-bayar-balik penghutang (“PD”), kerugian-dari-kegagalan-bayar-balik (“LGD”) dan pendedahan-kepada-kegagalan-bayar-semula (“EAD”). Model-model penarafan baru ini akan ditentukur kepada portfolio AmBank sekaligus menawarkan keupayaan ramalan yang dipertingkatkan serta lebih pengautomasian dalam pendekatan penilaian risiko. Model-model ini akan:

- mempertingkatkan peniliahargaan model;
- memudahkan pengiraan peruntukan kerugian pinjaman;
- mengautomasi ujian tekanan; dan
- mempertingkatkan pengurusan portfolio.

Untuk kredit runcit, sistem pemarkahan kredit kini digunakan untuk memantapkan proses penilaian kredit dan membuat keputusan kredit. Pada tahun 2009, sistem

aplikasi pemarkahan baru akan mengantikan sistem pemarkahan generasi pertama untuk membezakan kualiti-kualiti peminjam dengan lebih baik. Di samping itu, sistem pemarkahan tingkah laku akan dibangunkan untuk memudahkan kemaskini secara dinamik kualiti portfolio runcit Kumpulan dengan impak ke atas formulasi aktiviti pengurusan kemudahan termasuk strategi pengumpulan dan pemulihan.

### Pengurusan Risiko Operasi

Risiko operasi ialah risiko yang timbul daripada proses, manusia dan sistem dalaman yang tidak cukup atau gagal, atau daripada peristiwa luar dalam operasi harian Kumpulan, yang dilaksanakan untuk mencapai objektif perniagaannya, yang menyekat atau menghalang objektif tersebut daripada dicapai.

Pengurusan risiko operasi adalah disiplin untuk mengenal pasti, secara sistematik, perkara penting yang kritikal dan sebab-sebab kegagalan; untuk menilai kos yang mungkin timbul; dan meminimumkan impak risiko tersebut melalui inisiatif langkah dan dasar pengurangan risiko.

Menguruskan risiko operasi merupakan tanggungjawab utama setiap jabatan operasi. Namun begitu, pelaksanaan metodologi pengurusan risiko disokong dan dipandu oleh Jabatan Pengurusan Risiko yang berfungsi mentakrif standard minimum, dasar dan metodologi, memantau pematuhan, dan mengenal pasti serta melaporkan pendedahan tentang risiko di seluruh Kumpulan.

Jabatan yang beroperasi bertanggungjawab menilai risiko operasi mereka dan menyemak kawalan yang ditetapkan secara berkala, untuk memastikan langkah yang diperkenalkan kekal relevan dan sesuai.

Pihak Kumpulan telah melaksanakan Program Kelulusan Produk untuk memastikan sebarang risiko yang mungkin timbul dalam produk/pakej pendanaan serta aktiviti perniagaan berkaitan dikenalpasti dan langkah meminimumkan risiko diambil sebelum pelancaran produk. Semua produk baru perlu mendapat kelulusan unit kawalan risiko terbabit, Pengurusan Risiko, Perundangan, Kewangan dan Audit Dalaman, serta juga Jawatankuasa/Lembaga Pengurusan Risiko.

### Proses Pengurusan Risiko Operasi

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Pengenal-pastian</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis proses utama.</li> <li>• Swanilai risiko dan semak kejadian yang dilaporkan.</li> </ul>   |
| <b>Penilaian/Ukuran</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lima platform punca risiko (manusia, proses, urus tadbir, IT &amp; luaran) dan kejadian risiko.</li> <li>• Kad markah risiko dan kehilangan data.</li> </ul> |

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Pengawalan/Pengurangan</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dasar dan penyepaduan kawalan berkaitan ke dalam proses/prosedur menangani risiko operasi khusus.</li> <li>• Perancangan luar jangka.</li> </ul>  |
| <b>Pemantauan/Semakan</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semak unit perniagaan/sokongan/operasi dan pengesahan oleh audit dalaman.</li> <li>• Semak maklum balas daripada pelaporan dalaman.</li> <li>• Pelaporan berkala tentang kejadian rugi dan isu risiko utama.</li> </ul> |

### Kesinambungan Perniagaan

Proses Pengurusan Kesinambungan Perniagaan ("PKP"), yang merupakan satu bahagian penting pengurusan risiko operasi, menekankan kepentingan memastikan rangka kerja PKP yang dikehendaki dilaksanakan untuk mengenal pasti peristiwa yang boleh mengancam operasi Kumpulan dan membina kebingkasan serta keupayaan untuk memelihara kepentingan jenama dan reputasinya. Proses PKP melengkap usaha pasukan pemulihan bencana, untuk memastikan Kumpulan mempunyai keupayaan dan sumber kritikal yang diperlukan, seperti sistem, ruang kerja dan premis, komunikasi, dalam kemudahan kesinambungan perniagaan bagi operasi perniagaan yang lebih kritikal seperti perbendaharaan dan teknologi maklumat.

### Pengurusan Risiko Undang-undang Dan Pengawalaturan

Kumpulan tertakluk kepada rangkaian komprehensif tanggungjawab undang-undang di dalam semua negara yang ia beroperasi. Risiko undang-undang timbul daripada kemungkinan berlakunya pelanggaran undang-undang terpakai dan keperluan pengawalaturan, ketakbolehuatkuasaan kontrak, tuntutan mahkamah, atau penghakiman bertentangan yang boleh membawa kepada berlakunya kerugian, gangguan atau mengakibatkan risiko kewangan dan reputasi. Risiko undang-undang diurus oleh peguam perundangan dalaman serta Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi dan Undang-undang, dan sekiranya perlu, rundingan dengan peguam undang-undang luar diadakan untuk memastikan risiko tersebut diminimumkan.

Pemantauan risiko pengawalaturan dan proses kawalan adalah penting bagi mana-mana kumpulan kewangan untuk memberikan jaminan bahawa produk dan perkhidmatannya ditawarkan secara tekal dengan kehendak pengawalaturan dan amalan terbaik industri.

Tanggungjawab ini dengan memastikan langkah yang sesuai diperkenalkan dan diguna pakai sewajarnya. Antara langkah yang diperkenalkan ialah melaksanakan

pemantauan dan pelaporan, memberikan latihan, memberikan nasihat dan mengedarkan maklumat. Satu proses yang kini dijalankan untuk menyamakan amalan pematuhan di seluruh Kumpulan AmBank.

Pemantauan pematuhan dan sistem pelaporan ialah sebuah mekanisme yang melaluinya perniagaan memantau pematuhannya terhadap kaedah dan peraturan serta menyediakan pelaporan bulanan, suku tahunan dan pengecualian yang dilaksanakan dalam talian. Ini mengesahkan lagi komitmen kami terhadap infrastruktur pematuhan terpusat yang meliputi swapenilaian berkala oleh staf, dan ini menyediakan pengurusan dengan jaminan bahawa kakitangan sedar dan mematuhi kehendak dalaman dan luaran.

Latihan kesedaran pematuhan dijalankan secara berkala untuk memastikan staf mengikuti perkembangan undang-undang perbankan, insurans, sekuriti dan anti pengubahan wang haram serta perkembangan pengawalaturan lain. Tambahan kepada latihan yang disediakan, Depositori Pematuhan, alat sumber dalam talian, kekal menyediakan kakitangan capaian mudah kepada peraturan malah juga pelbagai mod carian.

### Pelaksanaan Basel II Untuk Kumpulan AmBank

#### Risiko Kredit

Untuk mempertingkatkan teknik dan amalan pengurusan risiko kredit, Kumpulan telah melaksanakan Pendekatan Standard Basel II dengan jayanya pada Januari 2008. Kumpulan mengguna pakai pendekatan yang komprehensif untuk mengiktiraf cagaran dan jaminan yang diperolehi sebagai cara mengurangkan risiko dan pendedahan kredit dalam pengiraan modal pengawalaturan.

#### Risiko Operasi

Untuk risiko operasi, Kumpulan menggunakan Pendekatan Petunjuk Asas untuk serbuan modal berwajaran risiko. Ini akan disokong sistem pengurusan risiko yang sedang dibangunkan dan disasarkan siap dalam than kewangan seterusnya. Pegurusan risiko yang kukuh akan membolehkan Kumpulan untuk bertemu membincangkan kemajuan terkini dalam keperluan Basel II, termasuk penggunaan Pendekatan Petunjuk Asas dengan kaedah lebih efektif, dan disasarkan untuk lengkai menjelang tahun 2010. Ini juga membolehkan Kumpulan memantau secara proaktif risiko operasi melalui modul-modul peristiwa kerugian, petunjuk risiko utama, risiko dan kawalan swanilai dan pemeriksaan tahap stres.