

**Ringkasan  
Kebijakan Manajemen Risiko  
CIMB Niaga**

Kebijakan ini berlaku sejak mendapatkan persetujuan dari Dewan Komisaris pada bulan Juni 2020.

Manajemen risiko merupakan bagian yang integral dari aktivitas operasional dan proses pengambilan keputusan dalam upaya pencapaian tujuan-tujuan bisnis. Penerapan manajemen risiko dilakukan secara aktif dengan tujuan untuk memaksimalkan nilai tambah bagi pemegang saham, mengelola modal secara komprehensif dan menjaga agar permodalan tetap berada pada tingkat yang kuat, serta memastikan profitabilitas dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Sejalan dengan hal tersebut, Bank menerapkan kebijakan/ kerangka kerja *Enterprise Wide Risk Management* (EWRM) untuk mengelola risiko secara terintegrasi melalui penyesuaian *risk appetite* dengan strategi bisnis.

Kebijakan ini merupakan acuan standar untuk mengelola risiko-risiko dan peluang bisnis, serta menyediakan pedoman *dalam* mengantisipasi dan mengelola risiko baik berupa risiko saat ini maupun *potensi* risikodengan mempertimbangkan perubahan profil risiko yang diakibatkan oleh perubahan strategi bisnis, faktor eksternal dan ketentuan regulator. Tingkat risiko yang dihadapi dipantau secara periodik dan secara keseluruhan proses manajemen risiko dijalankan berdasarkan pada penerapan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik. Kebijakan Manajemen Risiko (KMR)

**Summary of  
Risk Management Policy of  
CIMB Niaga**

The Policy is effective since obtain approval from the Board of Commissioner (BoC) in June 2020.

Risk management is an integral part of operational activities and decision making process in order to achieve business objectives. Risk management is actively implemented to maximize value added for the shareholders, manage capital comprehensively and maintain sound capital level, as well as ensure sustainable profitability and business growth. The Bank employs the Enterprise Wide Risk Management (EWRM) framework or policy to manage its risks on integrated view through risk appetite and business strategy alignment.

The policy is a standardized guideline to manage its risks and opportunities, and to provide guidance to anticipate and manage both the existing and potential risks, taking into consideration the changing risk profiles as dictated by changes in business strategies, the external environments and regulatory environment. The risks are monitored periodically and the whole risk management process is conducted based on Good Corporate Governance principles implementation. The policy applies to all units

berlaku untuk seluruh unit kerja termasuk Unit Usaha Syariah (UUS) dan dapat menjadi acuan dalam pelaksanaan penerapan manajemen risiko bagi Perusahaan Anak dan Perusahaan Terelasi anggota konglomerasi keuangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan.

***Enterprise Wide Risk Management (EWRM) Framework***

EWRM mencakup manajemen risiko untuk aktivitas bisnis yang berbeda-beda dan meliputi proses yang lebih luas atas pengambilan keputusan bisnis oleh manajemen dalam hal tingkat risiko yang diambil oleh suatu lini bisnis atau Lembaga Jasa Keuangan (LJK) secara individu atau konglomerasi keuangan secara keseluruhan.

Kerangka kerja EWRM akan menjadi pedoman bagi seluruh *stakeholder* internal Bank dalam mengelola risiko, serta dapat menjadi acuan bagi *stakeholder* eksternal dalam menilai pelaksanaan manajemen risiko di Bank, Perusahaan Anak dan Perusahaan Terelasi.

Tujuan utama dari EWRM adalah mendukung Bank mencapai tujuan bisnisnya tanpa mengorbankan kinerja keuangan, kepatuhan dan/atau reputasi. EWRM menentukan pendekatan Bank atas kerangka kerja manajemen risiko dan pengendalian atas risiko-risiko yang dikelola. *Framework* manajemen risiko ini juga mengacu pada ruang lingkup manajemen risiko yang ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan yang mencakup: (1) Pengawasan aktif dewan Komisaris dan Direksi (termasuk Dewan Pengawas Syariah), (2) Kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan *limit*, (3)

including Syariah Banking and become as a reference on risk management implementation in subsidiary and affiliated companies in accordance with OJK regulation.

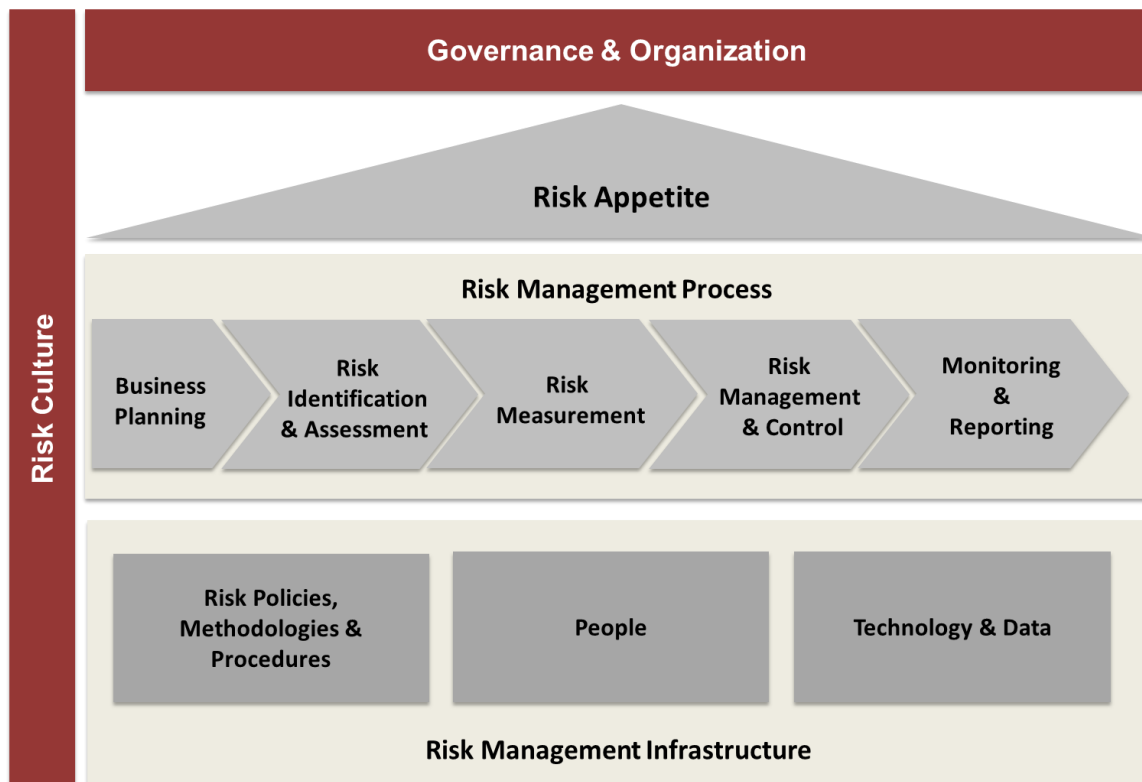
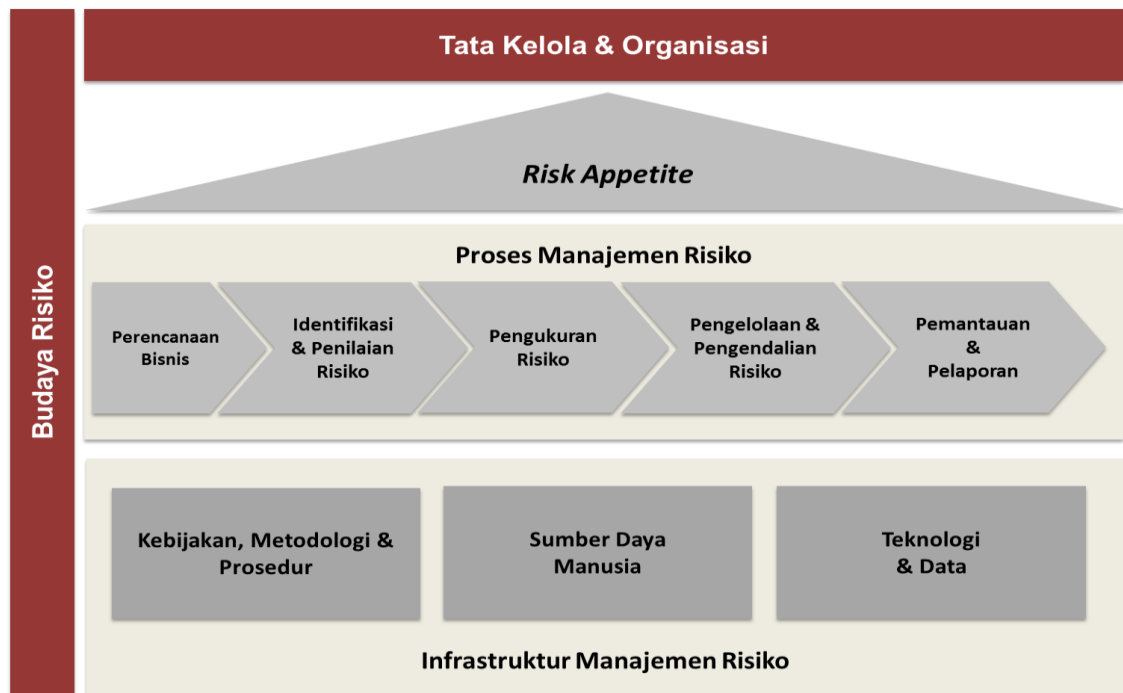
***Enterprise Wide Risk Management (EWRM) Framework***

EWRM involves the management of risks across diversified business activities and encompasses a much broader process of business decision-making by management on the extent of risks to be taken by individual business lines or financial service institution or financial conglomeration as a whole.

The EWRM Framework provides guideline for all internal stakeholders to manage its risks and become a reference for external stakeholders to assess risk management implementation in CIMB Niaga, subsidiary and affiliated companies.

The main objective of EWRM is to help the Bank achieve its business objectives without compromising financial performance, compliance and/or reputation. EWRM sets out the Bank-wide approach to risk management and the control framework within which risks are managed. This framework also refers to the risk management scopes determined by The Financial Services Authority (OJK) which are (1) Active supervision of the Board of Commissioners (BoC) and the Board of Directors (BoD) (including Sharia Supervisory Board), (2) Adequacy of Policies, procedures

Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, and limit setting, (3) Adequacy of Risk pemantauan dan pengendalian Risiko serta identification, measurement, monitoring and sistem informasi Manajemen Risiko, dan (4) control as well as risk management Sistem pengendalian intern yang menyeluruh. information system, and (4) Comprehensive internal control system.



Komponen-komponen dari *EWRM Framework*: EWRM Framework components are as follows:

**i) Budaya Risiko**

Bank menerapkan manajemen risiko sebagai bagian integral dari budaya perusahaan dan proses pengambilan keputusan. Filosofi manajemen risiko Bank diwujudkan dalam pendekatan *Three Lines of Defense* dimana risiko pada awalnya dikelola pada saat aktivitas pengambilan risiko. Terdapat pembagian tanggung jawab yang jelas atas kepemilikan risiko antar bagian di Bank.

**Lini 1: Risk Taking Unit (Unit Bisnis dan Unit Pendukung)**

Lini pertama adalah *line management*, baik dari unit bisnis dan unit pendukung. Unit-unit ini akan menghadapi risiko dalam aktivitas harian, dengan demikian unit tersebut berada dalam posisi yang paling tepat untuk mengelola risiko serta memastikan pemenuhan regulasi, standar, kebijakan dan prosedur. Dalam proses manajemen risiko, mereka merupakan lini pertahanan pertama untuk mengelola risiko yang mencakup namun tidak terbatas pada proses identifikasi, mengukur, memonitor, mengendalikan dan melaporkan risiko serta mengambil langkah yang dibutuhkan untuk memitigasi risiko dengan memastikan adanya kontrol yang efektif.

**i) Risk Culture**

The Bank implement risk management as an integral part of corporate culture and decision-making processes. The risk management philosophy is embodied in the Three Lines of Defense approach, whereby risks are managed upfront at the point of risk-taking activities. There is clear accountability of risk ownership across units in the Bank.

**Line 1: Risk Taking Unit (Business Unit and Support Unit)**

The first line is line management, both from business units and support units. These units deal with risks on daily activities, hence they are in the most appropriate position to manage risks and ensure compliance with regulations, standards, policies and procedures. In the risk management process, these units are the first line of defense in managing risks, including but not limited to the process of identifying, measuring, monitoring, controlling and reporting risks as well as taking appropriate actions to mitigate risks to ensure effective control.

**Lini 2: Satuan Kerja Manajemen Risiko, Satuan Kerja Kepatuhan, Anti Money Laundering (AML) dan Anti Fraud Management**

Lini kedua bertugas melakukan fungsi pengawasan yang independen dari aktivitas bisnis dan pelaporan ke manajemen untuk memastikan bahwa Bank melakukan aktivitas bisnis dan beroperasi sesuai dengan *appetite* dan ketentuan dari regulator. Unit yang termasuk dalam lini kedua ini seperti satuan kerja manajemen risiko, satuan kerja kepatuhan, *Anti Money Laundering (AML)* dan *anti fraud management*. Unit-unit ini bekerja sama dengan unit bisnis untuk memastikan bahwa setiap risiko telah diidentifikasi dan dikelola dengan benar. Unit yang termasuk dalam lini kedua ini juga menyusun strategi dan mengimplementasikan kebijakan dan prosedur, serta mengumpulkan informasi untuk memperoleh pandangan menyeluruh atas risiko Bank.

**Lini 3: Satuan Kerja Audit Internal (SKAI)**

Lini ketiga adalah SKAI yang merupakan suatu unit independen yang bertanggung jawab secara langsung kepada Presiden Direktur dan secara fungsional kepada Dewan Komisaris melalui Komite Audit. Ruang Lingkup Tugas SKAI ditetapkan untuk mengevaluasi pelaksanaan manajemen risiko dan proses pengendalian di Bank seperti apakah risiko telah diidentifikasi dan dikelola secara tepat serta kualitas dan perbaikan berkesinambungan telah melekat di dalam proses pengendalian Bank, baik pada lini pertama maupun lini kedua.

**Line 2: Risk Management, Compliance, Anti Money Laundering (AML) and Anti Fraud Management (AFM) Unit**

The second line of defense is in charge to perform an independent oversight function of business activities and reporting to management in order to ensure the Bank is conducting business and operating in accordance with the *appetite* and regulatory requirements. The second lines are including risk management, compliance, anti-money laundering (AML), and anti-fraud management (AFM) unit. These units, in conjunction with business units, ensure that each risk has been properly identified and managed. These second line units also develop strategies, implement policies and procedures and compile information to gain holistic view of the Bank risks.

**Line 3: Internal Audit Unit**

The third line of defense is Internal Audit unit which is an independent unit that directly responsible to the CEO and functionally to the BoC through Audit Committee. The scope of Internal Audit function is to evaluate risk management implementation and control process in the Bank such as whether the risks have been properly identified and managed and the quality and continuous improvement has been embedded in the Bank control process, both on the first line and the second line.

## ii) Tata kelola & Organisasi

Dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif, manajemen Perusahaan dan entitas anggota konglomerasi keuangan harus menyusun struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan dan kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas serta risiko yang melekat pada Bank dan anggota konglomerasi keuangan.

Dalam pengelolaan manajemen risiko, dibutuhkan struktur tata kelola perusahaan yang kuat yang berfungsi meningkatkan mekanisme *four eyes principle* dan transparansi dalam seluruh proses manajemen risiko, sehingga efektivitas dan konsistensi penerapan *EWRM Framework* dapat berjalan dengan baik. Terkait dengan penerapan manajemen risiko, Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah (DPS) dan Direksi dibantu oleh komite-komite yang dibentuk berdasarkan kebutuhan, untuk menjamin objektivitas dan mutu dalam pengambilan keputusan.

Bentuk pengawasan efektif yang harus dilakukan oleh Dewan Komisaris diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Menyetujui dan mengevaluasi arah, kebijakan serta strategi manajemen risiko, sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun atau lebih jika terdapat perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha Bank secara signifikan. Kebijakan dan strategi manajemen risiko harus mempertimbangkan dampaknya terhadap permodalan Bank.

## ii) Governance & Organization

In order to implement effective risk management, the Bank and other financial conglomerate member entities should establish an organizational structure which aligned with business objectives and policies, size and complexity as well as the inherent risk.

In the risk management process, strong corporate governance structure is required to improve four eyes principle mechanism and transparency, hence the effectiveness and consistency of *EWRM Framework* implementation could be achieved. Regarding risk management implementation, the BoC, Sharia Supervisory Board (DPS) and BoD are assisted by the respective committees to ensure objectivity and decision-making quality.

Effective oversight functions to be performed by BoC are as follows:

1. Approve and evaluate risk management directions, policies and strategies, at least once a year or more if there are significant changes on the factors affecting the Bank's business activities. Risk management policies and strategies should consider the impact on the Bank's capital.

2. Mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko paling sedikit secara triwulanan.
  3. Mengevaluasi dan memutuskan permohonan atau usulan Direksi yang berkaitan dengan transaksi atau kegiatan usaha yang memerlukan persetujuan dewan Komisaris.
  4. Mengawasi pertanggungjawaban Direksi dalam pelaporan eksternal yang terkait dengan manajemen risiko.
  5. Memastikan penerapan manajemen risiko terintegrasi sebagai bagian dari konglomerasi yang mencakup paling sedikit butir 1 dan 2 diatas.
2. Evaluate BoD accountability on risk management policy implementation at least on quarterly basis.
  3. Evaluate and take decision on BoD's application or proposal related to transactions or business activities which required BoC approval.
  4. Supervise BoD accountability on risk management external reporting.
  5. Ensure integrated risk management implementation as part of conglomeration that includes at least point 1 and 2 above.

Untuk membantu Dewan Komisaris dalam memastikan terlaksananya pengawasan dan pemberian nasehat kepada Direksi serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan peraturan internal Bank, Bank membentuk Komite Pemantau Risiko (KIPER).

Direksi dibantu oleh komite-komite risiko dan fungsi kontrol dalam rangka memastikan efektivitas pelaksanaan *EWRM Framework*. Komite-komite secara umum memberikan keputusan mengenai arah dan kebijakan pengelolaan risiko sesuai fungsinya masing-masing meliputi Komite Manajemen Risiko (RMC), *Assets and Liabilities Committee* (ALCO), *Credit Policy Committee* (CPC), dan *Operational Risk Committee* (ORC). Dalam pelaksanaan manajemen risiko terintegrasi, dibentuk Komite Manajemen Risiko Terintegrasi (IRMC).

To assist BoC in ensuring the execution of oversight and advisory function for BoD as well as compliance with the internal and external regulations, the Bank established Risk Oversight Committee (ROC).

BoD is assisted by risk committees and control function in order to ensure the effectiveness of *EWRM Framework* implementation. The Committees generally making decisions regarding risk management directions and policies according to their respective functions including Risk Management Committee (RMC), Assets and Liabilities Committee (ALCO), Credit Policy Committee (CPC), and Operational Risk Committee (ORC). The Bank also established Integrated Risk Management Committee (IRMC) in regards to integrated risk management implementation.

Dalam tataran operasional, selain Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR), satuan kerja lain yang terlibat dalam fungsi pengendalian internal diantaranya Satuan Kerja Kepatuhan (SKK), Satuan Kerja *Anti - Money Laundering* (AML), Satuan Kerja *Anti-Fraud Management (AFM)*, *Syariah Advisory*, dan *Satuan Kerja Good Corporate Governance and Sustainability*. Selain itu, kaji ulang independen secara berkala dilakukan oleh Satuan Kerja Audit Internal (SKAI), *Risk Model Validation*, dan *Credit Assurance Testing*.

### iii) **Risk appetite**

*Risk Appetite* didefinisikan sebagai jenis dan jumlah risiko yang akan diambil dan dapat diterima oleh manajemen Bank dalam rangka mencapai tujuan strategis dan bisnis. *Risk Appetite* bersifat dinamis, berubah sesuai dengan perubahan prioritas bisnis Bank, kemampuan manajemen risiko dan kondisi eksternal. *Risk Appetite* tidak hanya mempertimbangkan pertumbuhan, pendapatan dan aspirasi bisnis tetapi juga posisi modal dan likuiditas serta kemampuan dan kekuatan manajemen risiko mencakup sistem, proses dan sumber daya manusia.

Tujuan dari kerangka *Risk Appetite* yaitu untuk memastikan bahwa batasan dari aktivitas *risk taking* yang dapat diterima sesuai dengan strategi dan rencana operasional bisnis Bank serta cukup jelas dan detail untuk menjadi pedoman karyawan manajemen senior dan karyawan *front line* di seluruh unit bisnis dalam

At operational level, in addition to Risk Management Unit, other units involved in internal control functions are Compliance, Anti-Money Laundering (AML), Anti- Fraud Management (AFM), Syariah Advisory and Good Corporate Governance and Sustainability. Besides, independent reviews are periodically conducted by Internal Audit, Risk Model Validation and Credit Assurance Testing.

### iii) **Risk appetite**

Risk Appetite is defined as the types and amount of risks that the Bank is able and willing to accept in pursuit of its strategic and business objectives. Risk Appetite is dynamic, evolving in response to changes in the Bank business priorities, risk management capabilities and external conditions. Risk appetite takes into account not only growth, revenue and business aspirations, but also the capital and liquidity positions and risk management capabilities and strengths, including risk systems, processes and people.

The objective of Risk Appetite framework is to ensure that the boundaries of acceptable risk-taking are aligned with the Bank's strategy and business operating plans and also sufficiently clear and detailed to guide the senior and front-line employees in all of the business units in their day-to-day decision-making. The risk



pengambilan keputusan sehari-hari. Proses penetapan *Risk Appetite* dilakukan secara berkala setiap tahun.

*Risk Appetite Statements* (RAS) terdiri dari 4 kategori pengukuran yang dibuat dengan memperhitungkan target bisnis yang akan dicapai, tingkat risiko dan permodalan. RAS ditampilkan dalam bentuk analisa kuantitatif dan kualitatif yang meliputi kategori: (i) *Solvency* dan permodalan, (ii) Diversifikasi dan volatilitas *earning* (pendapatan), (iii) Likuiditas, dan (iv) *Franchise*.

*Risk Appetite* Bank merefleksikan kemampuan dan kekuatan manajemen risiko, termasuk sistem, proses dan sumber daya manusia. Bank akan selalu berusaha memastikan bahwa sistem, kemampuan dan kontrol risiko sudah cukup memadai dan efektif untuk mendukung *risk appetite* melalui identifikasi dan pengukuran risiko secara akurat.

#### iv) Proses Manajemen Risiko

Tujuan dari proses manajemen risiko yang baik adalah untuk mengelola risiko yang melekat pada aktivitas Bank dengan tujuan untuk memberikan nilai tambah yang berkelanjutan secara maksimal terhadap seluruh aktivitas Bank. Proses manajemen risiko dilaksanakan sebagai bagian dari aktivitas sehari-hari dengan tujuan memastikan bahwa risiko dapat dipertimbangkan, dievaluasi dan direspon dengan cara dan waktu yang tepat.

appetite setting process is conducted on annual basis.

The Risk Appetite Statements (RAS) has 4 measurement categories that link business target, risk level and capital. RAS is presented in quantitative and qualitative analysis which includes: (i) Solvency and capitalization (ii) Earning diversification and volatility (iii) Liquidity and (iv) Franchise.

The Bank Risk Appetite reflects risk management capabilities and strengths, including systems, processes and people. The Bank will, at all times, aim to ensure that its risk systems, capabilities and controls are sufficiently resourced and effective to underpin its desired risk appetite, through accurate risk identification and measurement.

#### iv) Risk Management Process

The aim of good risk management process is to address the risk embedded in the Bank's activities in order to add maximum sustainable value to all activities of the organizations. Risk management process is employed as part of daily activities, with the goal of ensuring risks are appropriately considered, evaluated and responded in a timely manner.

**a. Perencanaan Bisnis**

Manajemen risiko merupakan hal utama dalam proses perencanaan bisnis, termasuk penyusunan framework untuk *risk appetite*, *risk posture* dan produk atau aktivitas baru. Integrasi manajemen risiko terhadap proses perencanaan bisnis dilakukan untuk membantu memastikan bahwa Bank beroperasi sesuai dengan *Risk Appetite* yang ditentukan.

**b. Identifikasi dan Penilaian Risiko**

Agar tercipta manajemen risiko yang efektif, risiko perlu didefinisikan dengan jelas, diidentifikasi secara proaktif dan dinilai secara berkelanjutan dengan dasar *forward looking*. Identifikasi dan penilaian risiko yang tepat berfokus pada menyadari dan memahami seluruh risiko inheren yang utama dalam aktivitas bisnis atau risiko-risiko utama yang dapat muncul dari faktor eksternal atau ketidakpastian.

Jenis-jenis risiko yang melekat pada Bank diantaranya mengacu pada ketentuan OJK meliputi risiko utama seperti risiko kredit/pembiayaan, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategik, risiko kepatuhan, risiko transaksi intragrup dan risiko asuransi (jika ada), dan khusus untuk UUS, mencakup pula 2 (dua) jenis risiko spesifik syariah, yaitu risiko imbal hasil dan risiko investasi. Selain jenis-jenis risiko sesuai dengan ketentuan OJK, Bank juga mengidentifikasi risiko-risiko lainnya seperti *business risk*,

**a. Business Planning**

Risk management is central to the business planning process, including setting frameworks for risk appetite, risk posture establishment and new products / new business activities. Integration of risk management into business planning helps to ensure that Bank operates within the approved Risk Appetite.

**b. Risk Identification and Assessment**

For effective risk management, risks must be clearly defined, proactively identified and assessed on an ongoing and forward looking basis. Proper risk identification and assessment focuses on recognizing and understanding all key inherent risks in our business activities or key risks that may arise from external factors or uncertainties.

Risk types that are inherently faced by the Bank also refer to OJK's regulation, which includes main risks namely, credit/financing risk, market risk, liquidity risk, operational risk, legal risk, reputation risk, strategic risk, compliance risk, intragroup transaction and insurance risk (if any), for UUS, it also covers 2 (two) syariah's specific risks, namely rate of return risk and investment risk. In addition, the Bank also identifies other risks such as business risk, sustainability risk, model risk and Syariah Non-Compliance (SNC) risk.

*sustainability risk, model risk dan Syariah Non-Compliance (SNC) risk.*

Bank melakukan identifikasi risiko melalui *Risk & Control Self Assessment (RCSA)* dan aktivitas *Risk Assessment*. *RCSA* merupakan suatu pendekatan terstruktur yang memungkinkan *First Line of Defense* untuk melakukan identifikasi dan penilaian terhadap risiko kunci dan kontrol sehingga dapat merencanakan tindakan perbaikan yang tepat untuk meminimalkan eksposur risiko yang ada.

Adapun *Risk Assessment* mencakup proses identifikasi dan penilaian risiko sebagai berikut:

1. Penilaian tahunan (*Annual Risk Assessment*) atas risiko yang tidak termasuk dalam kategori risiko pilar 1 dan risiko yang tidak dapat dikuantifikasi/ diukur kebutuhan modalnya.
2. Proses *Risk Assessment* yang dilaksanakan secara berkesinambungan dilakukan sebagai bagian dari aktivitas *business as usual*. Aktivitas tersebut dilakukan misalnya pada saat dilakukan evaluasi segmen bisnis baru (*new business*), pengembangan produk dan pada saat *review* periodik kebijakan dan prosedur.
3. Proses *Emerging risk assessment* untuk semakin memperkuat proses manajemen risiko Bank. *Emerging risk* didefinisikan sebagai risiko yang baru timbul

Bank identified risks through Risk & Control Self Assessment (RCSA) and Risk Assessment. RCSA is a structured approach that enables the first line of defense to identify and assess the key risks and controls in order to plan for appropriate actions to minimize the exposure of those risks.

Risk Assessment includes risk identification and assessment as follows:

1. Annual assessment of risk which categorized as non Pilar 1 and risks which capital requirements can't be quantified/ measured.
2. On going Risk Assessment process that is carried out simultaneously as part of business as usual activity. That activity for instance is conducted during evaluation of new business segments, new product approval and policy & procedures periodic review.
3. Emerging Risk Assessment process to further strengthen the Bank risk management process. Emerging risk is defined as newly developing or evolving risks which are difficult to quantify and which may have a major impact on an organization.

atau berkembang yang sulit diukur, diidentifikasi dan diukur, dan kemungkinan memiliki dampak yang material terhadap Bank.

**c. Pengukuran Risiko**

Pengukuran risiko bertujuan untuk mengukur profil risiko Bank guna memperoleh gambaran efektifitas penerapan manajemen risiko dengan mengetahui besaran risiko suatu produk, portofolio dan aktifitas, serta dampaknya terhadap profitabilitas dan permodalan Bank. Pengukuran risiko yang terkait kerugian sangat penting untuk keperluan pencadangan dan pemenuhan permodalan yang sehat. Pengukuran risiko dilakukan dengan menggunakan perangkat (metodologi, model dan sebagainya) yang disesuaikan dengan jenis risikonya baik dengan pendekatan kualitatif maupun kuantitatif, serta berdasarkan referensi dan pendekatan praktik terbaik (*best practice*) di industri keuangan dan perbankan, termasuk *stress testing*.

Dalam rangka melaksanakan pengukuran risiko Bank wajib sekurang-kurangnya melakukan (i) evaluasi secara berkala terhadap kesesuaian asumsi, sumber data dan prosedur yang digunakan untuk mengukur Risiko dan (ii) penyempurnaan terhadap sistem pengukuran risiko apabila terdapat perubahan kegiatan usaha Bank, produk, transaksi dan faktor risiko yang bersifat material.

**c. Risk Measurement**

Risk measurement aims to measure Bank's risk profile to portray the effectiveness of risk management implementation by knowing the amount of risk of products, portfolios and activities, as well as the impact towards Bank's profitability and capital. Risk measurement is very crucial for provisioning and sound capital adequacy. Risk measurement is conducted by using tools (methodologies, models, etc) across each of the risk types through quantitative and qualitative approach, based on reference and best practice in financial and banking industry, including *stress testing*.

In conducting risk measurement, Bank must, at minimum: (i) evaluate the relevance of assumption, data source and procedure used to measure risk periodically and (ii) enhancement on risk measurement system if there are changes on Bank's business activities, products, transactions and risk factors that are material.

**d. Pengelolaan dan Pengendalian Risiko**

Pengelolaan dan mitigasi risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari bisnis Bank yang bertujuan untuk mengurangi risiko sampai kepada tingkat yang dapat dikelola dan dalam batasan *risk appetite*. Hal ini dapat tercapai melalui penggunaan berbagai perangkat kontrol untuk mengurangi *likelihood* dari munculnya kejadian risiko atau dampak dari risiko. Secara umum, beberapa cara untuk mengelola dan memitigasi risiko adalah *accept risk, treat risk, transfer risk* dan *terminate risk*.

Ketika Bank memutuskan untuk *accept* atau *treat* risiko, harus tersedia *limit* risiko dan kontrol atau pengendalian risiko. *Limit* membantu manajemen untuk mengendalikan eksposur dan memantau aktivitas pengambilan risiko aktual dibandingkan dengan toleransi yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengendalian dan *limit* dipantau dan dikaji ulang secara berkala untuk menyesuaikan dengan kebutuhan bisnis, kondisi pasar dan perubahan regulasi.

**e. Pemantauan dan Pelaporan**

Pemantauan risiko bertujuan untuk mengevaluasi eksposur risiko secara berkesinambungan dan melakukan penyempurnaan proses pelaporan apabila terdapat perubahan kegiatan usaha Bank, produk, transaksi, faktor risiko, teknologi informasi dan sistem informasi manajemen risiko yang bersifat material.

**d. Risk Management and Control**

Managing and mitigating risk are an integral part of the Bank's business, which aim to reduce the risk to a level which is manageable and within risk appetite. This can be achieved through utilizing various control tools to reduce the likelihood of an occurrence or the impact of the risk. In general, several ways to manage and mitigate risks are *accept risk, treat risk, transfer risk* and *terminate risk*.

If the Bank decides to consciously *accept* or *treat* the risk, risk management limit and control must be established to manage the risk. Limit allows management to control exposures and monitor actual risk taking against predetermined tolerances. Risk management limit and control is monitored and reviewed periodically to align with business needs, market condition and regulatory changes.

**e. Monitoring and Reporting**

Risk monitoring allows Bank to evaluate risk exposure simultaneously and improve reporting process if there are material changes on the Bank's business activities, products, transactions, risk factors, information technology and risk management information system.

Risiko-risiko baik secara individual maupun *portfolio basis* dipantau dan dilaporkan secara berkala untuk memastikan bahwa risiko-risiko tersebut masih dalam batasan *risk appetite* Bank.

Risks on an individual, as well as on a portfolio basis, are regularly monitored and reported to ensure they remain within the Bank's risk appetite

#### v) **Infrastruktur Manajemen Risiko**

Infrastruktur manajemen risiko yang efektif sangat penting bagi implementasi *enterprise wide risk management* yang efektif. Tujuan utama dari infrastruktur manajemen risiko yang efektif meliputi memberikan gambaran yang menyeluruh terkait risiko dalam perusahaan, mengurangi inefisiensi dan pengulangan, mendorong perlakuan terhadap risiko yang konsisten di seluruh unit di organisasi, menciptakan pemikiran dan pengambilan keputusan yang "*risk aware*" di setiap level serta memungkinkan arus informasi risiko yang tepat baik ke atas, ke bawah dan antar seluruh unit di organisasi.

Dalam penerapan manajemen risiko perlu disiapkan beberapa infrastruktur seperti:

##### a. Kebijakan, Metodologi dan Prosedur

Kebijakan manajemen risiko yang memadai sesuai dengan jenis risiko menjadi dasar bagi Bank untuk mengelola risiko. Metodologi menyediakan arahan spesifik yang mendukung pelaksanaan kebijakan. Prosedur menyediakan pedoman yang lebih rinci untuk membantu implementasi kebijakan. Adanya kebijakan, metodologi atau standar, dan

#### v) **Risk Management Infrastructure**

An effective risk management infrastructure is critical in effective enterprise wide risk management implementation. The main objective of an effective risk management infrastructures include providing an integrated view of risk from across the organization; reduce inefficiencies and redundancies, drive consistent treatment of risks across the organization, create "*risk aware*" thinking and decision making at all levels, and enable appropriate flows of risk information upward, downward and across the organization.

Risk Management implementation must be supported by several infrastructures, namely:

##### a. Risk Policies, Methodologies and Procedures

Well defined risk management policy across risk types provides principles for the Bank to manage the risk. Methodologies provides subject specific requirements to be met to comply with the policy. Procedures provide more detailed instructions to assist with the implementation of policies. Policies, methodologies or

prosedur atau pedoman proses memungkinkan adanya suatu pandangan yang sama diantara seluruh unit organisasi, termasuk definisi risiko yang terstandarisasi dan *risk language* yang sama.

b. Sumber Daya Manusia (SDM)

Memiliki dan menarik SDM dengan kemampuan dan keahlian yang sesuai merupakan kunci untuk memastikan *EWRM Framework* berfungsi dengan baik. Organisasi berubah secara berkesinambungan serta secara proaktif merespon peningkatan kompleksitas Bank serta lingkungan ekonomi dan regulasi.

Pengukuran kinerja dan kompensasi disesuaikan dengan rencana strategis dan *risk appetite*. Tujuan dari pengukuran kinerja berbasis risiko adalah:

- i) Memberikan pandangan terintegrasi yang menghubungkan antara rencana strategik, risiko dan manajemen permodalan.
- ii) Mengoptimalkan keuntungan Bank dikaitkan dengan permodalan yang terbatas dan proses pengambilan risiko.
- iii) Memungkinkan pengukuran kinerja Bank relatif terhadap risiko yang diambil.
- iv) Melindungi Bank, karyawan dan *shareholder* melalui deteksi dini (*advance trigger signal*) dengan mengevaluasi potensi kerugian di masa yang akan datang.

standard, and procedures enable unified view of risk across the organization, including standardized risk definitions and common risk language.

b. People

Having and attracting the right talent and skills are the key to ensuring a well functioning *EWRM Framework*. Organization changes simultaneously and proactively to respond the increasing complexity of Bank's economic environment and regulation.

Performance and compensation measurement are aligned with strategic plan and risk appetite. The objectives of risk based performance are to:

- i) Provide an integrated view, linking strategic planning, risk, and capital management.
- ii) Optimize the returns of the Bank vis-a-vis capital constraints and risk-taking.
- iii) Allow for the Bank performance measurement and its constituents relative to the risks that are undertaken.
- iv) Protect the Bank, staffs, and shareholders through advance trigger signals by evaluating the future expected losses.
- v) Allow for a more accurate understanding of the economics of transactions especially risk and capital / opportunity costs.

- v) Memungkinkan pemahaman yang lebih akurat atas keekonomian transaksi (*economics of transactions*) terutama terkait risiko dan modal / *opportunity cost*.
- vi) Memperbaiki pengaturan kinerja dan kompensasi dalam rangka memberikan insentif yang tepat.

Konsep perhitungan pengukuran risiko berbasis kinerja akan selalu disempurnakan dan dikembangkan sejalan dengan kemampuan Bank baik dari segi metodologi, sistem informasi, infrastruktur dan sumber daya yang ada.

c. Teknologi dan Data

Teknologi dan manajemen data yang memadai merupakan pendukung aktivitas manajemen risiko. Dalam rangka meningkatkan efektivitas proses pengukuran risiko, Bank harus memiliki sistem informasi yang menyediakan laporan dan data secara akurat dan tepat waktu untuk mendukung pengambilan keputusan oleh manajemen.

Sistem informasi harus dapat menghasilkan laporan yang digunakan untuk pemantauan risiko secara berkelanjutan guna mendeteksi dan mengoreksi penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur secara lebih cepat agar dapat mengurangi potensi terjadinya terjadinya *loss event*.

- vi) Refine the performance and compensation setting in order to give the right incentives.

Risk based performance measurement concept will be continuously improved and enhanced, aligned with Bank's capability in terms of methodology, information system, infrastructures and available resources.

c. Data and Technology

Appropriate technology and sound data management support risk management activities. To enhance the effectiveness of risk measurement process, Bank must have information system that provides timely and accurate report and data that support management decision making.

Information system must be able to provide report as a tool for continuous risk monitoring in order to detect and resolve deviation towards policies and procedures in a timely manner to reduce the potential loss events.