Organisasi dan Sumber Manusia

248-251 Pembangunan Organisasi – Gambaran Keseluruhan
251-254 Pengurusan Risiko di Bank Negara Malaysia
255-255 Struktur Organisasi

Organisasi dan Sumber Manusia

PEMBANGUNAN ORGANISASI – GAMBARAN KESELURUHAN

Bank Negara Malaysia telah melancarkan agenda organisasi berasaskan pengetahuan *(KBO)* pada tahun 2000. Usaha ini menandakan satu peralihan paradigma yang nyata bagaimana Bank akan melangkah maju ke hadapan sebagai sebuah organisasi dan juga dalam penggunaan kemahiran dan ilmu pengetahuan baru oleh kakitangannya. Dengan mengamalkan budaya kerja yang berpandukan pengetahuan, sasaran Bank adalah untuk meningkatkan keupayaannya untuk bertindak secara lebih efektif bagi memenuhi permintaan ekonomi yang dinamik dan berteraskan ilmu. Dengan inisiatif KBO ini, infrastruktur, proses dan peralatan baru telah diwujudkan bagi menambah keupayaan Bank menjana pembelajaran individu dan organisasi.

Pada tahun 2002, pelbagai usaha utama telah dilaksanakan untuk membantu Bank menjadi sebuah organisasi berasaskan pengetahuan. Di antara program-program yang telah dilaksanakan di peringkat organisasi termasuklah mengkaji semula pendekatan dalam pengurusan sumber manusia, latihan dan pembelajaran, pengurusan pengetahuan, budaya korporat, nilai-nilai bersama Bank serta peningkatan dalam penggunaan teknologi.

Pengurusan Sumber Manusia

Pada tahun 2002, jumlah keseluruhan kakitangan Bank telah meningkat sebanyak 8.1% kepada 2,214 orang, iaitu penambahan seramai 220 orang. Peningkatan bilangan kakitangan ini adalah perlu untuk membantu Bank memenuhi tanggungjawabnya yang semakin meningkat dalam memajukan objektif ekonomi negara serta menggalakkan sistem kewangan yang kukuh dan progresif. Kadar pusing ganti *(turnover rate)* kakitangan kekal rendah pada 2%. Permohonan untuk jawatan-jawatan dalam Bank Negara Malaysia masih kompetitif dengan purata satu pengambilan bagi setiap 23 pemohonan yang diterima.

Di sepanjang tahun 2002, proses pengambilan dan penempatan kakitangan juga telah dipertingkatkan. Ini termasuklah menghalusi rangka kerja dan metodologi menapis, menilai dan memilih kakitangan yang berbakat untuk tugas-tugas yang tertentu. Penggunaan kaedah-kaedah pengambilan dan pemilihan seperti temuduga berstruktur, kemahiran komunikasi bertulis dan ujian psikometrik juga telah diperluaskan bagi menentukan calon-calon yang benar-benar layak dan mempunyai ciri-ciri yang akan menyumbang ke arah pertumbuhan jangka panjang organisasi.

Salah satu inisiatif untuk mengekal dan membangun kakitangan melibatkan program "mentoring" yang memberi tumpuan kepada asuhan dan pembangunan kakitangan yang berterusan di setiap peringkat kerjaya mereka bagi memaksimumkan sumbangan mereka kepada organisasi. Seiring dengan program Induksi yang dikendalikan oleh Pusat Pembangunan Sumber Manusia, program *"mentoring"* tahun 2002 telah membantu mengekalkan tahap motivasi dan komitmen yang tinggi di kalangan kakitangan serta menanamkan sikap orientasi pencapaian di dalam kerjaya dan pembangunan kendiri. Pihak Bank juga akan menubuhkan sebuah Unit Pengurusan Kerjaya untuk melaksanakan program pengurusan kerjaya yang akan menambah peluang dan kesedaran di kalangan kakitangan supaya membangunkan diri masing-masing.

Pada tahun 2002, sistem pengurusan prestasi Bank yang juga dikenali sebagai PRIME telah berusaha untuk memperseimbangkan penilaian prestasi kerja dengan pembangunan ciri-ciri utama kakitangan dan penambahan pengetahuan demi pembangunan kerjaya. PRIME telah digunakan untuk menjajar ganjaran dan prestasi dengan lebih hampir, di samping menggalakkan proses mengurus kakitangan secara berterusan bagi membantu kakitangan mencapai potensi mereka dengan sepenuhnya.

Pada bulan Mac 2002, pihak Bank telah melancarkan Pelan Flex Bank Negara Malaysia yang memberi fleksibiliti dan pilihan kepada kakitangan dalam mengurus faedah-faedah yang disediakan oleh Bank kepada mereka. Pelan Flex ini memberikan pilihan ganjaran yang pelbagai kepada kakitangan mengikut keperluan individu dan keluarga. Pelan Flex ini nyata sekali mendapat sokongan padu kakitangan memandangkan sebahagian besar kakitangan telah memilih untuk menyertainya.

Dalam usaha menambah fleksibiliti dan memberi pilihan kepada kakitangan dalam mengimbangi

pengurusan masa dan keperluan individu, konsep keseimbangan di antara kerja dan kehidupan *(work-life balance)* telah siap untuk pelaksanaan. Inisiatif ini dirangka untuk memberi fleksibiliti kepada kakitangan untuk menjalani gaya hidup yang lebih sihat, termasuk waktu kerja yang lebih fleksibel, program-program kesihatan peribadi, peluang cuti sabatikal dan kemudahan penjagaan kanak-kanak.

Latihan Kakitangan

Latihan kakitangan memainkan peranan yang penting dalam memastikan tahap prestasi individu dan keberkesanan organisasi, mengekalkan pertumbuhan organisasi dan perubahan dari masa ke semasa serta menyediakan lebih banyak peluang kepada kakitangan dalam pencapaian hasrat kendiri dan profesional.

Di sepanjang tahun 2002, Pusat Pembangunan Sumber Manusia (PPSM) telah memperkenalkan satu siri inisiatif yang direka bentuk untuk mempertingkatkan peranan latihan kakitangan ke tahap lebih strategik. Ini termasuklah:

- Memperolehi sokongan Bank untuk merangka latihan dengan menggunakan pendekatan "universiti korporat". Sebagai sebahagian daripada usaha yang berterusan untuk menjadi sebuah universiti korporat, PPSM akan memastikan ia terus terlibat dalam perubahan aktiviti-aktiviti latihan. Struktur organisasi dan proses-proses utama yang baru dan berkaitan dengan latihan telah diwujudkan, khususnya, untuk melengkapkan kakitangan PPSM dengan set kemahiran baru di mana fungsi mereka lebih menjurus sebagai seorang pakar pembelajaran atau perunding pembelajaran, dan bukannya sebagai penyelaras latihan.

- Memperkenalkan Polisi Latihan dan Pembelajaran melalui buku panduan rasmi dan satu siri program kesedaran polisi. Buku panduan polisi ini, berfungsi sebagai wahana di mana semua kakitangan akan memperolehi gambaran dan pemahaman yang sama mengenai peranan pembelajaran di Bank.

- Menerima pakai proses tugasan yang lebih strategik dalam mengendalikan analisa keperluan latihan atau TNA. TNA merupakan proses yang diamalkan pada setiap tahun di Bank dan ianya melibatkan kerjasama semua pihak di peringkat tertinggi. Hasil daripada proses TNA tahunan membolehkan cadangan bagi program latihan dan belanjawan untuk setiap tahun hadapan diketengahkan. Pada tahun 2002, proses TNA yang telah dikemaskinikan telah dapat memaparkan isu dan matlamat Bank yang terkini dan juga pada masa hadapan dengan lebih jitu. Program-program latihan yang lebih proaktif dan strategik akan dirangka untuk program latihan tahun 2003.

- Proses pemformalan kursus oleh PPSM ke dalam operasi rutinnya untuk memastikan kursus-kursus dan program-program yang ditawarkan sentiasa dipertingkatkan dan kursus-kursus baru dirangka untuk memenuhi keperluan pembelajaran kakitangan yang lebih meluas.

- Sebuah program untuk mempromosikan kemahiran pemikiran kreatif *(creative thinking)* di dalam Bank telah diperkenalkan. PPSM juga telah mengendalikan satu siri program dan latihan untuk pemikiran kreatif. Ini adalah selaras dengan pandangan Bank bahawa pemikiran kreatif merupakan satu kemahiran yang amat diperlukan oleh setiap kakitangan Bank untuk berjaya di dalam persekitaran yang semakin dinamik pada masa kini.

Untuk memastikan pembangunan profesional dan kerjaya kakitangan yang berterusan, PPSM telah mempergiatkan kursus-kursus yang berkaitan dengan kompetensi teras di kalangan kakitangan dan ini termasuklah bidang pengurusan, pembangunan organisasi dan teknologi maklumat. Dalam usaha ini, PPSM telah bekerjasama dengan jabatan-jabatan yang berkenaan untuk mereka bentuk program-program yang disesuaikan khusus untuk memenuhi keperluan pembelajaran kakitangan di setiap jabatan.

Jumlah pelaburan latihan Bank adalah sebanyak RM5.6 juta pada tahun 2002 berbanding RM4.0 juta pada tahun 2001, peningkatan sebanyak 40%. Secara puratanya, pihak Bank telah membelanjakan RM2,500 bagi setiap kakitangan setahun, iaitu pertambahan sebanyak 19% berbanding tahun 2001. Purata hari latihan *(training man days)* setiap kakitangan pada tahun 2002 ialah 11 hari, berbanding 6 hari latihan pada tahun 2001. Daripada jumlah keseluruhan pelaburan latihan ini, sebanyak RM1.5 juta telah diperuntukkan oleh PPSM untuk menganjur sebanyak 156 sesi latihan yang meliputi 77 jenis kursus.

Teknologi Maklumat dan Komunikasi
Pada tahun 2002, pembangunan khidmat dan infrastruktur teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) telah dijuruskan untuk menyokong pelbagai inisiatif KBO. Bilik Perbincangan Maya *(Virtual Discussion Room)* telah menjadi peralatan penting dalam mempermudahkan perbincangan di antara kakitangan, terutamanya di kalangan ahli kumpulan projek. Pada masa yang sama, *"Departmental Home Pages"* juga telah dilaksanakan dalam usaha mempertingkatkan komunikasi di antara jabatan di Bank. Selain daripada itu, Sistem Pengurusan Dokumen Elektronik *(Electronic Document Management System)* dan *"Corporate Yellow Pages"* akan turut diperkembangkan pada tahun 2003 bagi menampung keperluan pengurusan pengetahuan di dalam Bank yang semakin kompleks.

Kemudahan peralatan komputer juga telah dipertingkatkan dengan menyediakan kelengkapan komputer multimedia dan perisian pejabat yang bersesuaian kepada semua kakitangan. Nisbah terkini kemudahan komputer di kalangan kakitangan di Bank adalah 1:1. Sistem sokongan untuk membuat keputusan juga telah diselaraskan sebagai sebahagian daripada usaha untuk mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanan Bank. Pada masa yang sama, portal pangkalan data ekonomi telah membolehkan pemerolehan maklumat dari Bank dan juga rakan kongsi luaran. Perancangan baru juga sedang giat dijalankan untuk menyediakan semua sistem di Bank dengan *"web-enabled technology"* yang mudah dan mesra pelanggan. Usaha ini akan memudahkan kakitangan menambah dan mengembangkan keupayaan mereka untuk mendapatkan maklumat dan membuat keputusan.

Sebagai langkah untuk memastikan kakitangan boleh mendapat akses kepada kerja pada bila-bila masa dan di mana jua mereka berada, pihak Bank telah memulakan satu usaha untuk memastikan ketersediaan pejabat *(office availability)*, melalui pelaksanaan "kemudahan laluan jauh" *(remote access facility)* kepada Jabatan Ekonomi. Usaha ini menandakan perkembangan ke arah pemudahan akses maklumat dengan mengambil kira aspek keselamatan, kerahsiaan, integriti dan kebolehpercayaan maklumat.

Sejajar dengan perkembangan perkhidmatan dan infrastruktur ICT, telah timbul satu kesedaran untuk memastikan infrastruktur ICT adalah selamat, berdaya tahan dan boleh dipercayai. Oleh yang demikian, pada tahun 2002, pihak Bank telah memperkukuhkan sistem sokongan keselamatan maklumat untuk menguruskan risiko-risiko berkaitan kebolehpercayaan dan kerahsiaan maklumat. Pihak Bank akan terus mempertingkatkan tahap kebolehsediaan sistem *(systems availability)* melalui Operasi Pusat Data yang cekap dan juga pengujian keupayaan kemudahan yang berterusan di Pusat Pemulihan Data *(Recovery Centre)*.

Pengurusan Pengetahuan dan Sumber Pembelajaran
Inisiatif strategik 5-tahun Bank untuk menjadi sebuah organisasi berasaskan pengetahuan, dalam tahun keduanya, telah memperlihatkan pelbagai cabaran serta ganjaran. Jawatankuasa Pengurusan Pengetahuan yang diketuai oleh Ketua Pegawai Pengetahuan telah menerajui dan memimpin pelbagai pelaksanaan strategik bagi beberapa polisi dan program pengurusan sumber manusia, aktiviti latihan dan pembelajaran, serta sistem pengurusan maklumat.

Tumpuan utama inisiatif pengurusan pengetahuan adalah untuk memastikan ilmu pengetahuan sebagai satu sumber yang dipergunakan dengan efektif. Justeru itu, semua isu-isu berkaitan dengan keselamatan dan perkongsian maklumat, penggiliran tugas dan sistem-sistem ganjaran bagi mempertingkatkan keupayaan kakitangan dalam menggunakan pengetahuan dan menghasilkan keputusan yang lebih baik telah ditangani.

Di samping itu, isu-isu pengetahuan pada peringkat individu juga telah ditangani. Ini termasuklah program untuk membantu kakitangan membeli bahan-bahan pembelajaran, mendapat akses yang lebih baik kepada peluang pembelajaran yang tepat pada masa *(just-in-time)*, dan lebih penyertaan dalam pasukan kerja yang berlainan fungsi. Pada masa yang sama, pelan untuk menjadikan perpustakaan sebagai pusat sumber utama dalam mempromosi dan melengkapkan perpustakaan sebagai pusat tumpuan bidang pengurusan pengetahuan di kalangan kakitangan telah diluluskan. Perpustakaan juga telah diketengahkan untuk memainkan peranan yang penting dalam menguruskan pengetahuan di antara gedung-gedung ilmu pengetahuan yang terletak di bank-bank pusat lain dan beberapa institusi kewangan yang terpilih di rantau ini.

Dalam usaha untuk menjadikan perpustakaan sebagai gedung utama menyimpan dan menjaga pengetahuan korporat Bank, projek taksonomi maklumat telah dilancarkan. Projek ini bertujuan

untuk mengklasifikasikan pengetahuan dan maklumat yang releven dalam konteks Bank.

Anugerah

Pihak Lembaga Pengarah ingin merakamkan ucapan tahniah kepada Tan Sri Dato' Sri Dr. Zeti Akhtar Aziz, Gabenor, di atas penganugerahan **Seri Sultan Ahmad Shah Pahang** (S.S.A.P.) sempena hari keputeraan Duli Yang Maha Mulia Sultan Pahang Darul Makmur pada 24 Oktober 2002.

Pihak Lembaga Pengarah juga ingin merakamkan ucapan tahniah kepada Dato' Mohd Razif bin Abd Kadir di atas penganugerahan **Darjah Indera Mahkota Pahang** (D.I.M.P.) sempena hari keputeraan Duli Yang Maha Mulia Sultan Pahang Darul Makmur pada 24 Oktober 2002.

Pihak Lembaga Pengarah sekali lagi ingin merakamkan ucapan tahniah kepada Encik Wong Yew Sen di atas penganugerahan **Kesatria Mangku Negara** (K.M.N.) sempena hari keputeraan Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong pada 1 Jun 2002, Encik Marianus Vong Shin Tzoi @ Joseph Vong dan Encik Bakarudin bin Ishak di atas penganugerahan **Pingat Jasa Kebaktian** (P.J.K.) sempena hari keputeraan Duli Yang Maha Mulia Tuanku Raja Perlis pada 17 Mei 2002, Cik Loo Yuk Ng @ Loh Yee Ee di atas penganugerahan **Pingat Pekerti Terpilih** (P.P.T.) sempena hari keputeraan Duli Yang Maha Mulia Yang di-Pertuan Besar Negeri Sembilan Darul Khusus pada 19 Julai 2002, Puan Lee Guat Keow di atas penganugerahan **Pingat Kelakuan Terpuji** (P.K.T.) sempena hari keputeraan Tuan Yang Terutama Yang di-Pertua Negeri Pulau Pinang pada 13 Julai 2002, Puan Maznah binti Ali dan Encik Mohd Nasir bin Kassim di atas penganugerahan **Pingat Jasa Kebaktian** (P.J.K.) sempena hari keputeraan Duli Yang Maha Mulia Sultan Terengganu Darul Iman pada 20 Julai 2002 dan Encik Nasaruddin bin Zakaria di atas penganugerahan **Pingat Jasa Kebaktian** (P.J.K.) sempena hari keputeraan Duli Yang Maha Mulia Sultan Pahang Darul Makmur pada 24 Oktober 2002.

Sebagaimana lazimnya di tahun-tahun lepas, pihak Bank mengiktiraf kakitangan yang berpotensi dan berprestasi melalui program **Anugerah Pengiktirafan** yang diadakan pada Majlis Makan Malam Bank setiap tahun. Semasa Majlis Makan Malam Bank pada 14 September 2002, sebanyak **enam anugerah** telah disampaikan kepada pemenang-pemenang daripada kategori Prestasi Cemerlang, Kerja Berpasukan, Khidmat Kualiti, Inovasi, Sukan/Sosial dan Kecemerlangan Akademik.

Persaraan

Pihak Lembaga Pengarah ingin merakamkan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada **11 pesara** yang telah memberikan sumbangan dan khidmat dengan penuh dedikasi kepada Bank. Kakitangan yang bersara sepanjang tahun 2002 adalah seperti yang disenaraikan dalam Jadual 6.1.

Pihak Lembaga Pengarah ingin mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua kakitangan Bank di atas usaha gigih, dedikasi dan komitmen yang berterusan di sepanjang tahun 2002. Lembaga Pengarah berharap agar semua kakitangan Bank akan terus berusaha untuk mencapai prestasi cemerlang terutama sekali dalam persekitaran ekonomi dan perniagaan yang lebih mencabar dan dinamik.

PENGURUSAN RISIKO DI BANK NEGARA MALAYSIA

Pada tahun 2002, Bank telah meneruskan usaha bagi memantapkan struktur dan amalan pengurusan risiko,

Jadual 7.1
Senarai Pesara

No	Nama	Jabatan/Cawangan
1	Puan Maimunah binti Mohd Amin	Jabatan Perkhidmatan Korporat
2	Puan Belvere Kaur a/p Gurdial Singh	Jabatan Kewangan
3	Puan Yulhaida @ Julhaida binti Hashim	Jabatan Pentadbiran Pertukaran Asing
4	Puan Noor Azimah binti Maarof	Unit Penyeliaan Sistem Maklumat
5	Cik Khairen Bee Hashim	Jabatan Audit Dalam
6	Encik Damsi bin Ibrahim	Jabaran Harta dan Perkhidmatan
7	Encik Othman bin Talib	Jabaran Harta dan Perkhidmatan
8	Encik Zainee bin Ishak	Jabaran Harta dan Perkhidmatan
9	Encik Shukor bin Mohd Sop	Jabatan Keselamatan
10	Encik Jayaseelan a/l Jegathesan	Unit Penyiasatan Khas
11	Encik Mohd Maidin bin Mohd Yusoff	Cawangan Pulau Pinang

selaras dengan amalan terbaik masa kini. Risiko-risiko yang merangkumi risiko dasar, kewangan dan operasi, diurus dan dipantau melalui pelbagai mekanisme, seperti yang tertakluk dalam dasar pengurusan risiko Bank.

Struktur Pengurusan Risiko
Risiko-risiko di Bank diurus mengikut sebuah rangka kerja yang mendorong amalan yang berstruktur, sistematik dan konsisten di seluruh Bank. Rangka kerja pengurusan risiko ini merupakan satu komponen dengan cirinya yang tersendiri dalam proses dan struktur urus tadbir serta proses membuat keputusan.

Berlatarbelakangkan keadaan kewangan yang sering mengalami perubahan pesat dan semakin tidak menentu, pihak Bank sering mengkaji semula susunan pengurusan risikonya untuk memastikan agar operasinya selamat dan efisien serta dasar-dasar yang digubal adalah berkesan. Komponen utama dalam struktur pengurusan risiko adalah Jawatankuasa Pengurusan Risiko (*Risk Management Committee* -RMC), yang telah ditubuhkan pada bulan Januari 2002. RMC, terdiri daripada pihak pengurusan eksekutif, merupakan wadah tertinggi bagi pemikiran terfokus tentang isu-isu yang timbul daripada aktiviti yang boleh mendedahkan Bank kepada risiko yang tidak dapat diterima. Sebagai badan tertinggi dalam struktur pentadbiran pengurusan risiko, RMC memastikan agar amalan pengurusan risiko yang sesuai diterapkan ke dalam inisiatif strategik, proses penggubalan dasar dan operasi Bank. Usaha untuk memacu pengurusan risiko memerlukan laporan oleh jabatan-jabatan kepada pihak atasan tentang isu-isu risiko dan status risiko dan kawalan. Pada masa yang sama, pihak Pengurusan menyalurkan sebarang kebimbangan, nasihat dan arahan untuk menangani risiko-risiko yang sedia ada atau yang bakal wujud.

Bank mempunyai dua unit yang mempunyai tanggungjawab menyeluruh dan juga khusus dalam pengurusan risiko. Unit Pengurusan Risiko (UPR) menyelia dan menyelaraskan pengurusan risiko di Bank secara menyeluruh; manakala ***'Middle Office'*** di Jabatan Operasi Pelaburan dan Pasaran Kewangan secara khusus mengurus risiko yang berkaitan dengan kegiatan pengurusan rizab.

Amalan Pengurusan Risiko
Bank menitikberatkan penerapan amalan pengurusan risiko ke dalam perancangan strategik, perangkaan dasar dan proses-proses kerja. Untuk mencapai objektif ini, Bank mengamalkan satu strategi yang meletakkan tanggungjawab pengurusan risiko secara langsung ke atas setiap jabatan, di mana penyelarasan proses dijalankan oleh UPR, manakala penyeliaan oleh pengurusan pula dilakukan oleh RMC. Strategi ini membolehkan pemantauan risiko dilakukan dengan kerap, dan tindakan pembetulan dapat diambil dengan segera.

Pengurusan risiko di Bank dibantu oleh fungsi audit dalam. Laporan Audit Dalam tentang sebarang kelemahan dalam amalan pengurusan risiko akan disalurkan kepada pihak Pengurusan.

Risiko Operasi
Pengurusan risiko operasi merupakan tanggungjawab setiap jabatan, yang melakukan analisis risiko dengan kerap untuk memastikan agar risiko tersebut dikawal dengan sebaik mungkin. Pendekatan ini meletakkan tanggungjawab mengurus risiko ke atas Ketua-ketua Jabatan, yang dikehendaki membuat deklarasi tahunan kepada pihak Pengurusan. Deklarasi ini merupakan satu kajian semula terhadap risiko dan kawalan untuk setiap proses sepanjang tahun tersebut, bagi memastikan agar kawalan tersebut terus relevan dan berkesan.

Pada tahun 2002, penilaian risiko dan kawalan telah diperluaskan untuk meliputi jabatan-jabatan yang baru, sekaligus melengkapkan proses menganalisis risiko untuk semua jabatan di Bank. Jabatan-jabatan lain pula terus menilai semula profil risiko mereka dan melakukan taksiran risiko untuk fungsi-fungsi lain, sebagai usaha berterusan untuk memperbaiki proses. Sejak tahun 2002, Ketua-ketua Jabatan dikehendaki melapor kepada RMC status risiko dan kawalan, peristiwa risiko yang penting, isu-isu risiko yang dijangka berlaku dan langkah-langkah yang perlu diambil untuk memperbaiki kawalan yang sedia ada serta melaksanakan kawalan-kawalan yang baru.

Risiko Kewangan
Dalam melaksanakan tanggungjawabnya dalam operasi pengurusan rizab, Bank terdedah kepada risiko operasi serta risiko kredit dan risiko pasaran. *Middle Office*, sebuah unit yang terasing daripada fungsi urus niaga pelaburan, melakukan pemantauan bebas untuk memastikan agar pendedahan terhadap risiko kekal pada tahap yang boleh diterima. Untuk memastikan agar daya usaha pengurusan risiko terus relevan dan berkesan, *Middle Office* melakukan kajian semula dari masa ke semasa terhadap tatacara operasi yang sedia ada,

dasar kredit, garis panduan pelaburan dan dasar-dasar yang berkaitan. Di samping itu, *Middle Office* juga mengambil kira perubahan-perubahan yang berlaku dalam faktor-faktor risiko yang disebabkan oleh kedinamikan pasaran.

a. Risiko Pasaran

Dalam menguruskan rizab negara, Bank dipandu oleh dasar Tanda Aras, yang memberikan asas untuk memantau pengagihan rizab Bank secara optimum dari segi kelas-kelas aset, kepelbagaian matawang dan jangka masa serta tahap toleransi risiko. Pengagihan tanda aras dikaji semula dari masa ke semasa untuk memastikan agar kesemua aspek ini terus mengambil kira perubahan-perubahan struktur sambil mencapai objektif pengurusan rizab Bank.

b. Risiko Kredit

Pendedahan Bank terhadap risiko kredit dalam pengurusan rizab dikawal melalui dasar-dasar ketat yang menetapkan piawaian kredit yang tinggi bagi rakan-rakan niaga dan pelaburan yang dibenarkan. *Middle Office* mengkaji kemampuan had kredit rakan-rakan niaga dan pola pelaburan agar mencapai kepelbagaian yang optimum untuk pendedahan risiko Bank dan saluran-saluran pelaburan. Langkah untuk merasionalkan had kredit serta penerimaan rakan-rakan niaga baru dari masa ke semasa mengelakkan daripada risiko tertumpu pada mana-mana institusi.

c. Risiko Operasi

Middle Office bekerja rapat dengan *Back Office* (di Jabatan Kewangan) untuk menangani risiko operasi yang timbul daripada kegiatan urus niaga Bank. Sebuah sistem perbendaharaan yang baru telah dilaksanakan pada bulan April 2002 untuk memudahkan semua urus niaga. Ciri utama sistem ini adalah pemprosesan yang berterusan daripada *Front Office* ke *Back Office*. Oleh itu, urus niaga yang disahkan melalui platform urus niaga akan dimasukkan ke dalam sistem secara automatik, dan secara langsung mengurangkan pengendalian secara manual, seterusnya membantu pentadbiran dan pengawasan risiko sepanjang proses tersebut. Sebarang kelemahan operasi diawasi secara kerap oleh *Middle Office* untuk mencari puncanya. Statistik akan dianalisis untuk mengenal pasti jenis-jenis kesilapan operasi supaya langkah-langkah dapat diambil untuk memastikan keberkesanan kawalan dan tatacara operasi. Rekod tentang kegagalan penyelesaian urus niaga dengan rakan niaga juga disimpan dan digunakan untuk penilaian semula tahunan ke atas risiko operasi.

Kerja-kerja sedang dijalankan untuk memperluaskan sistem bersepadu perdagangan dan penyelesaian urus niaga tersebut ke Pejabat Perwakilan London (*London Representative Office* - LRO). Langkah ini akan membolehkan operasi di LRO dijalankan secara terus dan bersepadu sepenuhnya dengan operasi di Ibu Pejabat. LRO juga boleh mengikuti urus niaga yang telah dilakukan dengan serta-merta tanpa perlu memasukkan data dan memberi maklumat secara berasingan kepada Ibu Pejabat. Dengan cara ini, kesilapan kemasukan data akan dikurangkan dan membolehkan kemampuan operasi sistem tersebut dimanfaatkan.

Risiko Dasar

Risiko dasar (kesan yang tidak dijangka hasil daripada pelaksanaan dasar) diurus melalui proses yang telah ditetapkan. Perundingan bersilang fungsi merupakan bahagian penting dalam proses tersebut. Komunikasi dengan pihak luar pula menjadi komponen penting dalam pengurusan risiko dasar. Semua komunikasi dengan pihak awam, baik di peringkat individu mahupun pada peringkat institusi, dikendalikan oleh Jabatan Komunikasi Korporat.

Jawatankuasa Dasar Monetari dan Jawatankuasa Kestabilan Kewangan menumpukan perhatian terhadap fungsi-fungsi teras yakni memelihara kestabilan monetari dan pengurusan berhemat serta pembangunan sistem kewangan. Kedua-dua Jawatankuasa ini dipengerusikan oleh Gabenor.

Risiko Projek

Pada tahun lalu, komponen penilaian risiko dalam rangka pengurusan projek telah dimantapkan untuk meningkatkan prospek projek dapat disiapkan dalam jangka masa dan belanjawan yang telah ditetapkan, serta mencapai hasil yang diharapkan. Bagi meningkatkan keberkesanan pemantauan projek, sebuah sistem berkomputer untuk tujuan tersebut dan pemantauan kerja telah dilaksanakan, bermula dengan projek-projek di bawah Pelan Induk Sektor Kewangan.

Perancangan Kesinambungan Operasi

Pada tahun 2002, keutamaan telah diberikan kepada usaha untuk rancangan kesinambungan operasi sekiranya berlaku bencana di luar jangkaan. Usaha-usaha untuk memantapkan perancangan langkah-langkah pemulihan telah dilakukan dan setiap jabatan dikehendaki menyelaraskan perancangan kesinambungan

operasi jabatan masing-masing dengan rangka kerja pengurusan kesinambungan operasi Bank. Kemudahan-kemudahan sokongan bagi sistem-sistem yang kritikal menjalani ujian yang kerap sebagai persiapan untuk mengambil alih fungsi sistem di Ibu Pejabat sekiranya berlaku sebarang gangguan. Bagi sistem-sistem yang paling kritikal, ujian langsung dilakukan untuk memastikan agar kakitangan dan sistem berada dalam keadaan bersiap-sedia, dan data sentiasa dapat diperoleh.

Budaya Pengurusan Risiko

Pemupukan suatu budaya pengawalan risiko ditekankan dalam konteks budaya kerja dan nilai-nilai bersama Bank secara keseluruhan. Langkah untuk menjadikan Bank sebuah organisasi berasaskan pengetahuan (*knowledge-based organisation*) menyokong usaha berterusan untuk menerapkan amalan pengurusan risiko dengan cara menggalakkan profesionalisme, perbincangan dan kerja berkumpulan serta menitikberatkan komunikasi dan perkongsian maklumat dan pengetahuan.

BANK NEGARA MALAYSIA
Struktur Organisasi

