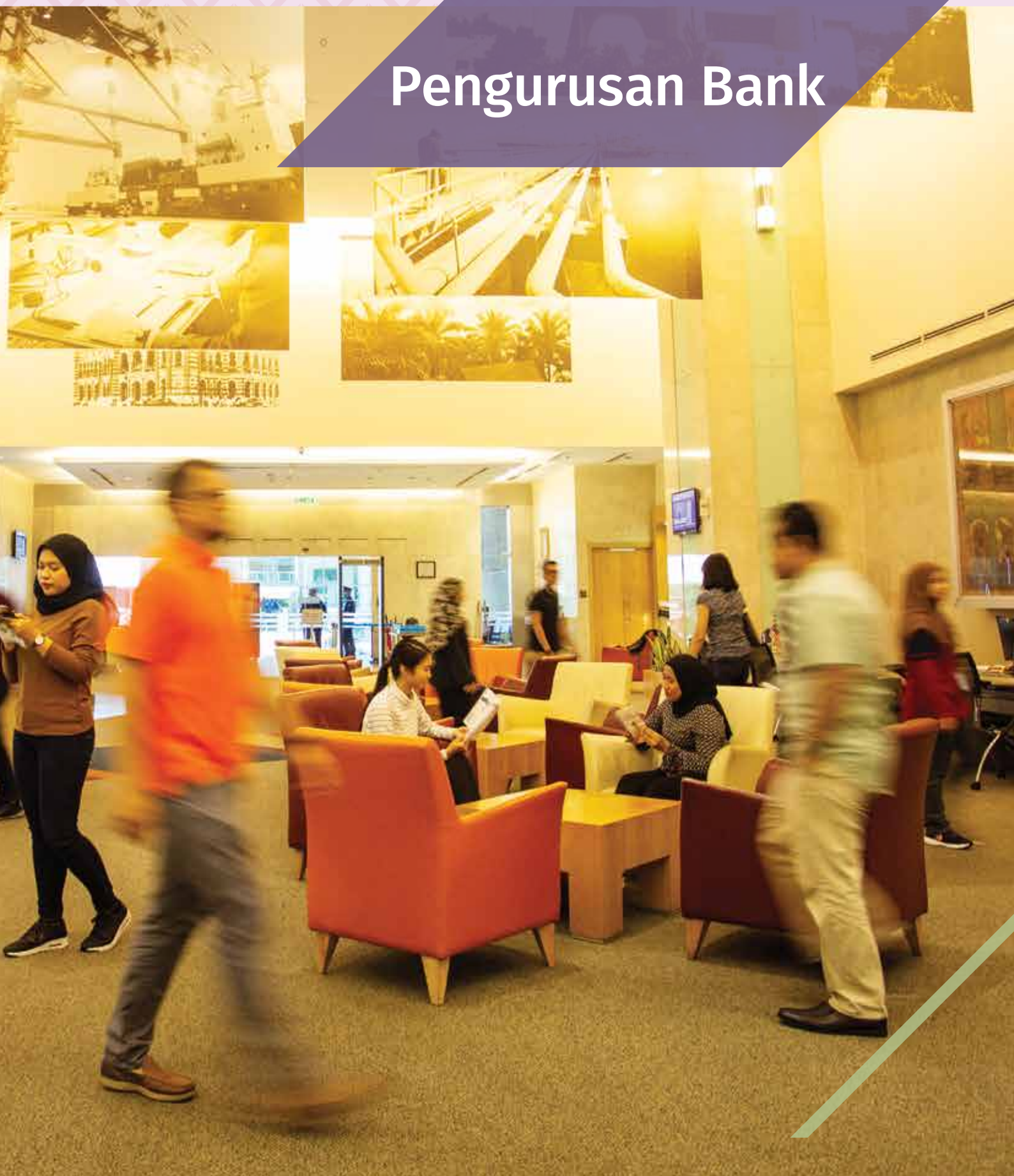
Pengurusan Bank

67 Tenaga Kerja Bank
71 Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman
75 Perbincangan dan Interaksi Antarabangsa
80 Interaksi dengan Rakyat Malaysia
83 Rencana: Sukarelawan BNM



Pengurusan Bank




CLICKS

Pengurusan Bank



Tenaga Kerja Bank

Tenaga kerja merupakan aset Bank yang paling penting. Melalui tenaga kerja, Bank berupaya melaksanakan mandatnya. Oleh itu, Bank berusaha untuk menarik minat sumber tenaga kerja yang terbaik di Malaysia dan mewujudkan persekitaran yang mendorong mereka untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik.

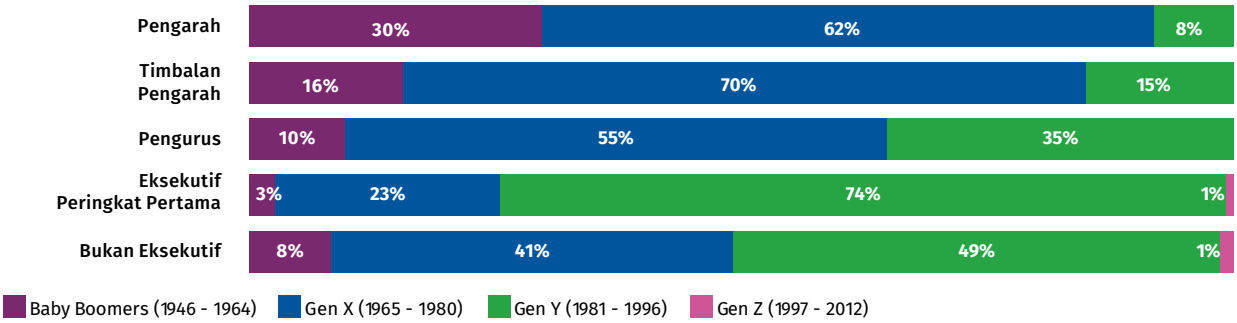
Memacu kecemerlangan dan integriti

Sebagai sebuah organisasi yang diberi mandat untuk berkhidmat kepada negara, tanggungjawab yang dilaksanakan oleh warga kerja Bank hendaklah berasaskan profesionalisme dan etika yang teguh. Bagi memastikan warga kerja Bank melaksanakan tugas yang diamanahkan (*duty of care*), Bank komited untuk membentuk budaya yang menggalakkan standard kecemerlangan dan integriti yang tinggi dalam kalangan lebih 3,000 orang kakitangannya. Kepelbagaian tenaga kerja Bank juga membolehkan Bank memperkaya idea di tempat kerja lantas meningkatkan impak Bank kepada masyarakat.

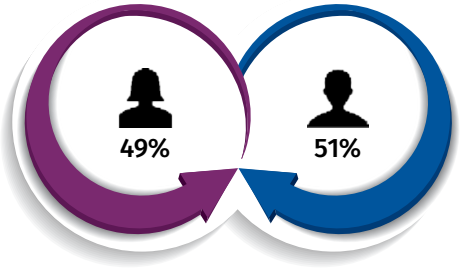
Pada tahun 2019, Bank melaksanakan beberapa perubahan penting kepada PRIME, iaitu rangka kerja pengurusan prestasi, bagi memudahkan penilaian prestasi, keberkesanan kepimpinan dan kecekapan teknikal secara lebih holistik. Alat ukuran yang baharu telah diperkenalkan untuk

Gambar Rajah 1: Demografi Bakat

Generasi millenial membentuk segmen terbesar iaitu 54% tenaga kerja Bank

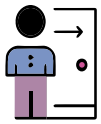


Nota: Generasi millennial (atau Gen Y) ditakrifkan sebagai individu yang lahir anatara tahun 1961 hingga 1996.



Bilangan: 3,114

Jawatan	Pembahagian gender
Pengurusan Kanan	43% 57%
Pengurus	57% 43%
Eksekutif Peringkat Pertama	57% 43%
Bukan Eksekutif	37% 63%



5.7%
Kadar pelepasan jawatan

Sumber: Bank Negara Malaysia

menilai prestasi individu, yang memberikan lebih penekanan kepada impak dan keberkesanan untuk memperkasa dan menggalakkan tenaga kerja yang responsif terhadap cabaran yang dihadapi. Rangka kerja baharu ini juga memberi lebih penekanan kepada perbincangan dan interaksi yang berkesan serta cara bekerja yang inklusif. Bank juga memperkenalkan Kijang360, iaitu satu sistem untuk pekerja menerima maklum balas daripada penyelia, rakan sejawat dan ahli kumpulan mengenai prestasi dan tingkah laku mereka.

Perubahan ini mencerminkan hasrat Bank untuk menggunakan pendekatan yang lebih holistik berhubung dengan cara Bank memberi ganjaran dan menaikkan pangkat kakitangannya. Bagi pihak kakitangan itu sendiri, PRIME dan Kijang360 juga akan memberikan maklumat untuk membantu kakitangan merancang pembangunan peribadi mereka.

Memandangkan tahun 2019 juga merupakan ulang tahun Bank yang ke-60, Bank mengambil kesempatan untuk menjalankan pelbagai usaha bagi menilai dan meneliti semula cara keputusan dibuat di Bank. Bagi tujuan ini, Bank mengendalikan beberapa sesi perbincangan dengan semua peringkat di Bank, dengan tujuan untuk membantu mengenal pasti faktor budaya seperti tabiat, andaian dan sikap sedia ada yang mungkin menghalang kakitangan daripada memberikan prestasi yang terbaik kepada Bank. Sesi-sesi ini menyelidik dengan teliti beberapa bidang yang penting kepada prestasi Bank seperti melaksanakan tugas yang diamanahkan, menangani konflik dan isu etika, serta mengatasi cabaran dalam kerjasama. Sesi-sesi ini juga membolehkan kita mengimbas kembali usaha-usaha penting yang pernah dijalankan dalam usaha Bank yang berterusan untuk membangunkan dan mengekalkan pasukan berprestasi tinggi yang menerapkan nilai-nilai Bank.

Membangunkan tenaga kerja Bank

Bagi memastikan Bank boleh melaksanakan mandatnya, Bank memberikan keutamaan kepada usaha untuk melengkapkan tenaga kerjanya dengan kemahiran, kecekapan dan pengetahuan yang sewajarnya untuk melaksanakan misi Bank. Oleh yang demikian, Bank memberikan banyak perhatian dan sumber kepada usaha membangunkan dan mengekalkan kumpulan pengganti dan pelapis yang mantap dengan ilmu kemahiran yang tinggi dalam bidang perbankan pusat dan bidang berkaitan lain.

Sebagai organisasi yang berasaskan pengetahuan, Bank membuat pelaburan yang besar untuk tenaga kerjanya. Hal ini bermula daripada cara Bank mendapatkan sumber tenaga mahir. Di samping mendapatkan tenaga mahir daripada pelbagai sumber, skim biasiswa yang ditawarkan oleh Bank merupakan saluran penting untuk mengekalkan barisan tenaga mahir yang kukuh. Pada tahun 2019, sebanyak 72 biasiswa diberikan kepada pelajar cemerlang untuk menyertai program prauniversiti, ijazah sarjana muda dan pascasiswazah. Selepas menamatkan pengajian, pemegang biasiswa akan ditempatkan di pelbagai jabatan mengikut pengkhususan, minat dan kesesuaian peranan. Modal intelek Bank juga diperkukuh dengan peluang diberikan kepada kakitangan untuk menyambung pengajian dalam bidang yang berkaitan pada peringkat pascasiswazah.

Bank juga menyediakan persekitaran yang kondusif untuk kakitangannya mendapatkan kelayakan profesional dan melanjutkan pengajian dalam bidang yang berkaitan dengan mandat Bank. Bank membayar balik kos untuk mendapatkan atau mengekalkan kelayakan profesional kepada kakitangan selain memberikan cuti belajar bergaji kepada mereka yang membuat persediaan sebelum menduduki peperiksaan. Pada tahun 2019, 24% daripada kakitangan Bank sudah memiliki atau sedang giat mendapatkan kelayakan dan pengiktirafan daripada badan-badan profesional dalam bidang kewangan, perakaunan, pelaburan, perbankan dan insurans.

Pelbagai peluang pembelajaran dan pembangunan disediakan untuk membina keupayaan tinggi yang diperlukan oleh kakitangan Bank bagi memenuhi tuntutan bidang tugas mereka dan mempercepat tempoh masa yang diambil oleh kakitangan untuk menjadi cekap (*time-to-competence*). Bank terus mengemas kini dan mengembangkan program kepimpinan dan teknikal yang direka untuk semua peringkat kakitangan dan semua bidang fungsi Bank yang pelbagai.

Bagi bakal pemimpin Bank, Bank memperkenalkan program *Bank Negara Malaysia Business Acumen* (BNMBA) pada tahun 2019. Program ini memperkukuh prinsip-prinsip tadbir urus yang baik dan direka untuk mengasah keupayaan kakitangan melaksanakan urusan dalam bidang seperti rundingan, komunikasi, perolehan dan pengurusan projek, risiko, bakat dan perancangan kewangan. Kajian kes juga digunakan untuk memberi peluang kepada peserta berada dalam keadaan dunia sebenar untuk lebih menghargai cabaran pengurusan.



Gabenor Nor Shamsiah Yunus mengalu-alukan kedatangan rakan sekerja baharu.

Bagi memastikan kakitangan Bank mendapat sokongan yang cukup untuk melaksanakan misi Bank, Bank telah meletakkan asas bagi mempersiapkan dan menjadikan Bank lebih kukuh untuk menghadapi dunia yang lebih berdigital. Bank mewujudkan model *hub-and-spoke* untuk pusat kecemerlangan sains data dan analisis yang menjadi pusat untuk menyediakan kepimpinan, amalan terbaik, penyelidikan dan khidmat nasihat. Pasukan sains data dan analisis yang tidak terpusat pula menyokong fungsi urusan Bank yang lain. Selain itu, Bank memperkenalkan beberapa program dalaman dan program dalam talian dalam bidang sains data dan analisis untuk kakitangannya. Program ini akan membolehkan Bank memanfaatkan sepenuhnya potensi jumlah data yang meningkat untuk merumuskan dasar yang lebih berasaskan bukti. Program ini turut melengkapi usaha berterusan Bank untuk mengoptimumkan struktur organisasi dan keperluan tenaga manusia bagi fungsi baharu dan kritikal seperti penyeliaan dan pengawasan risiko IT dan audit IT.

Bank juga terus memperhebat inisiatif untuk mengurangkan jurang pengetahuan dalam bidang fintech pada semua peringkat kakitangannya. Inisiatif ini termasuk sesi ceramah kepemimpinan oleh pakar daripada bidang yang berbeza di samping sesi perbincangan dan interaksi mengenai pelbagai bidang yang baru muncul seperti transformasi digital, keselamatan siber (*cybersecurity*), kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dan inovasi. Selain program pembelajaran secara formal, Bank juga menyediakan peluang kemajuan kerjaya semasa bekerja untuk kakitangannya. Peluang disediakan untuk kakitangan bagi menyertai pelbagai projek dan inisiatif di seluruh Bank, termasuk tugasan jangka pendek yang mencabar (*"stretch assignments"*) dan penglibatan pada peringkat antarabangsa.

Gambar Rajah 3.2: Pembelajaran dan pembangunan pada tahun 2019



Sumber: Anggaran Bank Negara Malaysia menggunakan data daripada Keluaran Dalam Negeri Kasar Kaedah Pendapatan yang diterbitkan Jabatan Perangkaan Malaysia

Pengurusan Risiko dan Kawalan Dalaman

Pengurusan risiko

Bank Negara Malaysia terdedah kepada pelbagai risiko yang boleh menjejaskan keupayaan Bank untuk melaksanakan mandatnya.

Sebagai bank pusat, dedahan risiko kewangan Bank berpunca daripada aktiviti dan operasi yang memberikan kesan kepada kedudukan kewangan Bank, seperti pemegangan dan pengurusan rizab antarabangsa. Dedahan ini meliputi dedahan kepada risiko pasaran, iaitu pergerakan dalam kadar pertukaran, kadar faedah dan harga pasaran lain yang berpotensi untuk menjejaskan nilai pelaburan Bank. Bank turut terdedah kepada risiko kredit, iaitu risiko kerugian akibat kemungkiran oleh penerbit sekuriti atau kegagalan rakan niaga memenuhi kewajipan kontraktualnya kepada Bank.

Bank juga terdedah kepada risiko bukan kewangan yang berpunca daripada operasi harian Bank dan pelbagai faktor luaran. Risiko ini termasuklah peristiwa berkaitan operasi yang boleh mengganggu operasi Bank atau menyebabkan kesan sistemik. Bank turut terdedah kepada risiko reputasi daripada tingkah laku kakitangan, perbincangan dan interaksi dengan pihak berkepentingan, serta peristiwa yang berkait dengan operasi dan keputusan dasar Bank.

Bagi menangani risiko-risiko ini secara sistematik, Bank telah menyediakan rangka kerja pengurusan risiko (Gambar Rajah 1) yang membantu Bank memastikan operasi dan aktiviti Bank dijalankan secara berhemat dan bertanggungjawab. Bank mengambil pendekatan yang bersepadu dan kohesif terhadap pengurusan risiko bagi memastikan risiko utama yang dihadapi oleh organisasi dikenal pasti, dinilai, dipantau dan diurus secara berkesan.

Selain struktur dan proses formal, Bank menekankan budaya risiko yang mantap yang menggalakkan kesedaran risiko dan komunikasi secara terbuka mengenai risiko. Matlamat Bank adalah supaya semua kakitangan – pada semua peringkat dan dari seluruh organisasi – mampu dan bersedia untuk mengenal pasti, memahami, memaklumkan dan menangani risiko yang dihadapi oleh Bank.

Struktur tadbir urus risiko Bank menekankan tanggungjawab bersama terhadap risiko yang bermula daripada setiap operasi Bank dan diperkukuh melalui fungsi pengurusan dan kawalan risiko yang mantap.

Pada peringkat atasan, Lembaga Pengarah – disokong oleh Jawatankuasa Risiko Lembaga – mempunyai tanggungjawab terhadap keseluruhan tadbir urus dan pengawasan risiko. Lembaga Pengarah juga menentukan "hala tuju daripada pihak atasan" dalam memupuk budaya risiko yang mantap.

Pihak Pengurusan bertanggungjawab melaksanakan rangka kerja dan amalan pengurusan risiko yang kukuh merentas seluruh fungsi dan operasi Bank. Tanggungjawab ini dilaksanakan menerusi Jawatankuasa Pengurusan Risiko dan Jawatankuasa Pengurusan Rizab (Gambar Rajah 2). Jawatankuasa-jawatankuasa ini bermesyuarat secara berkala untuk membincangkan isu-isu risiko yang strategik dan kritikal yang dihadapi oleh Bank.

Bagi menyokong Lembaga Pengarah dan pihak Pengurusan melaksanakan fungsi pengawasan terhadap risiko, tanggungjawab untuk menangani dan mengurus risiko dari dalam organisasi diberikan dengan jelas melalui model "pertahanan tiga barisan". Setiap satu daripada tiga barisan tersebut mempunyai peranan yang penting:

- Jabatan-jabatan, sebagai barisan pertahanan pertama, ialah "pemilik risiko". Setiap jabatan bertanggungjawab untuk mengenal pasti dan menilai risiko bagi aktiviti dalam bidang urusan

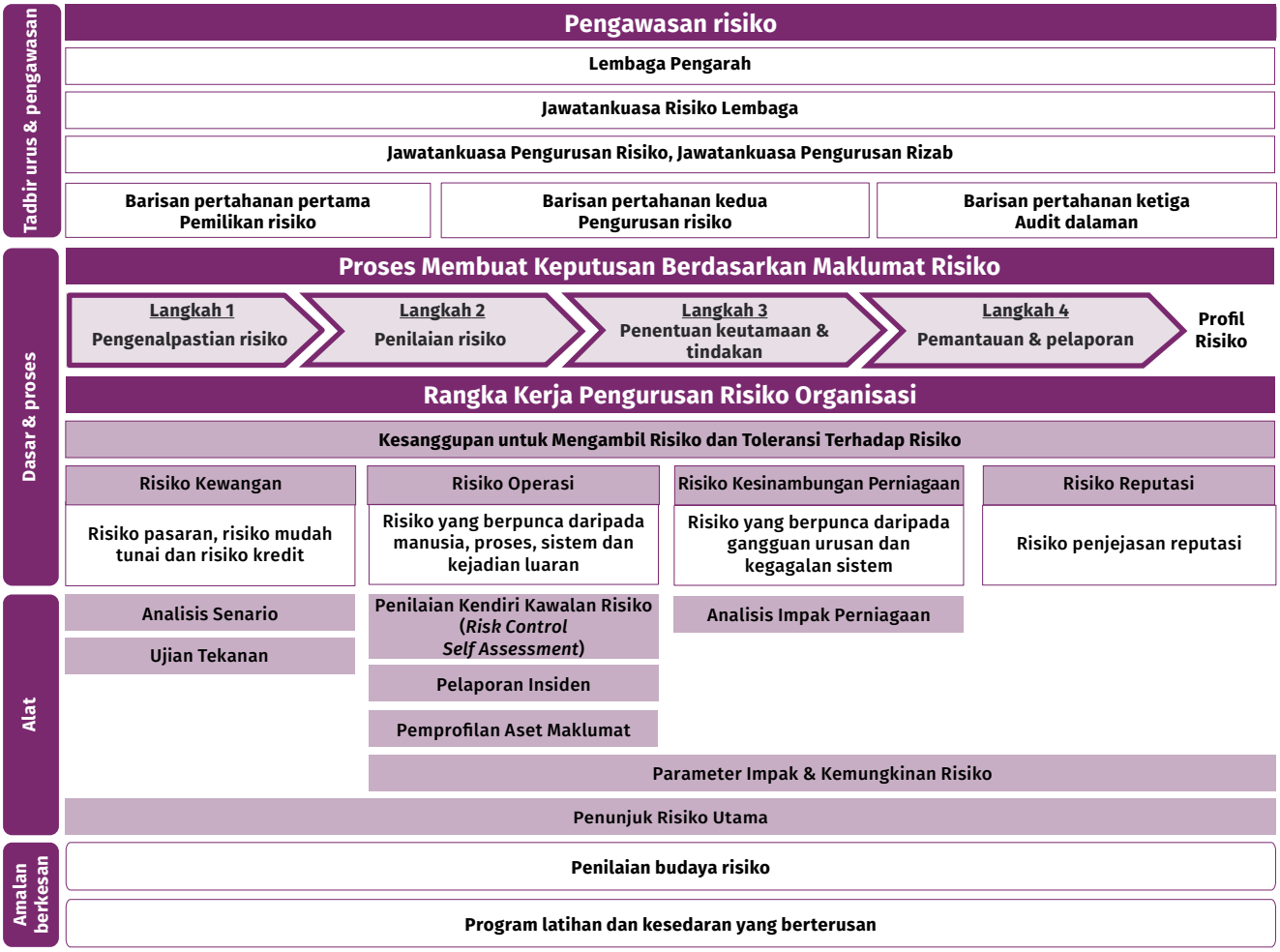
masing-masing, serta melaksanakan kawalan dan memastikan kawalan tersebut berkesan.

- Sebagai barisan pertahanan kedua, Jabatan Pengurusan Risiko berfungsi sebagai pengurusan risiko pusat yang bebas. Jabatan ini mengukur, memantau dan melaporkan risiko pada peringkat organisasi, selain membangunkan dan mengawasi pelaksanaan rangka kerja dan dasar berkaitan risiko.
- Sebagai barisan pertahanan ketiga, Jabatan Audit Dalam memberikan jaminan bebas kepada Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Audit Lembaga dan pihak Pengurusan mengenai keberkesanan amalan pengurusan risiko dan kawalan dalaman organisasi.

Bank perlu mengambil risiko bagi melaksanakan mandatnya. Bank mengambil maklum bahawa tidak semua risiko dapat dihapuskan. Sebaliknya, Bank berusaha untuk beroperasi berdasarkan kesanggupan mengambil risiko dan toleransi risiko yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Bank juga menilai kos, manfaat dan keseimbangan lain yang terlibat dalam pengawalan atau pengurangan risiko. Bagi tujuan ini, Bank mempunyai satu proses untuk mengenal pasti, menilai, menentukan keutamaan, melaporkan dan memantau dedahan risiko kewangan, operasi dan reputasi Bank.

Bagi mengurus risiko kewangan, Bank memantau dedahan risiko pasaran, mudah tunai dan kreditnya dengan teliti, serta melaksanakan had dan kawalan risiko. Dalam portfolio rizab antarabangsa Bank, pelaburan diperuntukkan berpandukan tanda aras pelaburan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah, yang menggariskan kesanggupan jangka panjang Bank untuk mengambil risiko dan mendapatkan pulangan. Penyimpangan daripada tanda aras ini dikawal menggunakan had risiko, pengaturan tadbir urus dan garis panduan pelaburan. Bank juga menyediakan rangka kerja risiko kredit yang menggariskan pelaburan dan aktiviti yang

Gambar Rajah 1: Pendekatan pengurusan risiko organisasi



Sumber: Bank Negara Malaysia

Gambar Rajah 2: Struktur tadbir urus pengurusan risiko



* Dipengerusikan oleh Pengarah Bebas Bukan Eksekutif Bank
** Dipengerusikan oleh Gabenor
*** Dipengerusikan oleh Timbalan Gabenor

Sumber: Bank Negara Malaysia

dibenarkan. Bagi operasi am Bank seperti penyediaan belanjawan, pemerolehan dan pembayaran, tadbir urus dan kawalan dilaksanakan untuk memastikan Bank memperuntukkan perbelanjaannya dan mengurus kewangannya secara berhemat.

Bagi mengurus risiko bukan kewangannya, Bank telah menyediakan struktur untuk mengenal pasti dan memantau risiko secara awal atau *ex ante*. Struktur ini termasuk alat-alat untuk barisan pertama menjalankan pengawasan dan penilaian risiko, memantau tahap risiko dan menjalankan simulasi berdasarkan senario. Alat-alat ini membantu Lembaga Pengarah dan pihak Pengurusan memastikan terdapat perlindungan yang berkesan dan mencukupi untuk mengurangkan dedahan risiko Bank. Sistem pelaporan insiden turut melengkapi alat-alat ini dengan memudahkan pelaporan insiden secara sistematik, seterusnya membolehkan organisasi bertindak balas dengan lebih cepat terhadap insiden, termasuk gangguan operasi. Bagi semua alat risiko yang berbeza ini, satu set parameter impak dan kemungkinan risiko digunakan secara konsisten sepanjang proses penilaian, termasuk kesinambungan urusan dan pengurusan krisis untuk menangani risiko gangguan yang mungkin menyebabkan kesan sistemik.

Pada tahun 2019, Bank memperkukuh rangka kerja dan keupayaan pengurusan risikonya menerusi beberapa usaha:

- Bank berusaha memantapkan kesiapsiagaan organisasi untuk menangani krisis. Selain membangunkan pelan komunikasi krisis, Bank turut memulakan persediaan untuk menjalankan simulasi krisis bersama seluruh industri yang dirancang pada tahun 2021. Persediaan ini memerlukan Bank bekerjasama erat dengan pelbagai pihak berkepentingan dalam sektor kewangan untuk memastikan pelan kesinambungan perniagaan bagi pelbagai organisasi adalah sejajar, dan membolehkan tindak balas yang selaras. Bank turut menjalankan latihan siber dan memperkemas pelan kesinambungan urusan yang sedia ada bagi memperjelas strategi pemulihan yang mengembalikan keadaan normal dengan cepat selepas sesuatu krisis.
- Bank mempertingkatkan sistem pelaporan insiden untuk membolehkan laporan insiden diproses dengan lancar, seterusnya memendekkan masa yang diambil untuk memaklumkan, melaporkan dan mengurus insiden berkaitan operasi. Sistem yang dipertingkatkan ini membolehkan insiden

dijejak dan dipantau berdasarkan tahap kritikal dan toleransi, serta penghasilan papan pemuka (*dashboard*) untuk membantu menentukan keutamaan bagi tindak balas dan pelaporan insiden.

- Bank melancarkan beberapa inisiatif untuk meningkatkan kesiapsiagaan menghadapi risiko siber.
  - Bank menubuhkan Pusat Operasi Keselamatan bagi memudahkan pengawasan dan tindak balas yang cepat terhadap insiden siber. Pusat tersebut memantau rangkaian dan sistem Bank untuk mengesan ancaman siber yang mungkin timbul dan melaksanakan tindak balas yang sewajarnya.
  - Maklum akan hakikat bahawa penjenayah siber tidak mengenal sempadan, Bank melancarkan Platform Daya Tahan dan Perkongsian Maklumat Keselamatan Siber (*Cybersecurity Resilience and Information Sharing Platform*) bersama bank-bank pusat ASEAN yang lain. Platform tersebut membenarkan bank-bank pusat di rantau ini berkongsi maklumat berkaitan siber dan menggalakkan pembinaan kapasiti (*capacity building*).
  - Memandangkan kakitangan merupakan barisan pertahanan pertama terhadap ancaman siber, Bank telah melaksanakan beberapa inisiatif untuk meningkatkan kesedaran kakitangan tentang keselamatan siber. Bank mengadakan beberapa program kesedaran siber dan mengeluarkan makluman yang membimbing kakitangan tentang cara-cara untuk kekal berwaspada terhadap insiden siber. Bank turut menjalankan satu siri ujian pemancingan data (*phishing*) dan penilaian dalam talian untuk mengenal pasti tahap kefahaman keselamatan siber dalam kalangan kakitangan Bank.

Sebagai sebuah badan berkanun yang komited untuk melaksanakan mandatnya dengan berkesan dan bertanggungjawab dalam mengurus sumbernya, Bank akan terus mengukuhkan rangka kerja pengurusan risikonya. Usaha ini termasuklah menerapkan rangka kerja pengurusan risiko tersebut lebih jauh ke akar umbi organisasi sehingga menjadi kebiasaan bagi semua kakitangan Bank untuk bertindak selaras dengan kesanggupan mengambil risiko dan falsafah pengurusan risiko Bank. Bank juga akan berusaha memantapkan keupayaan fungsi kawalan dalam menambah nilai kepada urusan melalui integrasi yang lebih mendalam antara pertimbangan risiko bersama operasi dan strategi Bank.

Audit dalaman

Jawatankuasa Audit Lembaga bertanggungjawab untuk menilai keberkesanan kawalan dalaman Bank dan pematuhan kepada keperluan undang-undang. Jawatankuasa ini membuat pengawasan terhadap fungsi audit dalaman Bank dan juga bertanggungjawab terhadap integriti penyata kewangan Bank.

Jabatan Audit Dalam memberikan jaminan bebas kepada Jawatankuasa Audit Lembaga mengenai kecukupan dan keberkesanan tadbir urus, pengurusan risiko dan proses kawalan dalaman Bank. Jabatan ini mengendalikan penilaian berkala mengenai aktiviti jabatan dan entiti yang berkaitan dengan Bank untuk mengenal pasti dan menangani risiko. Pelan audit dibangunkan setiap tahun dan dikaji semula setiap suku tahun untuk memastikan aktiviti audit mencerminkan perubahan dalam profil risiko Bank dan mengambil kira risiko yang baru timbul. Selain memberikan jaminan, jabatan ini juga menjadi pemerhati bebas bagi beberapa projek dan jawatankuasa penting Bank untuk membantu memastikan kawalan dalaman dan pengaturan tadbir urus sentiasa dipertahankan. Aktiviti audit dijalankan dengan mematuhi keperluan Piawaian Antarabangsa bagi Amalan Profesional Pengauditan Dalaman (*International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*) oleh *Institute of Internal Auditors*. Prinsip-prinsip yang didukung oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* diterapkan dalam pendekatan audit untuk menilai persekitaran kawalan Bank.

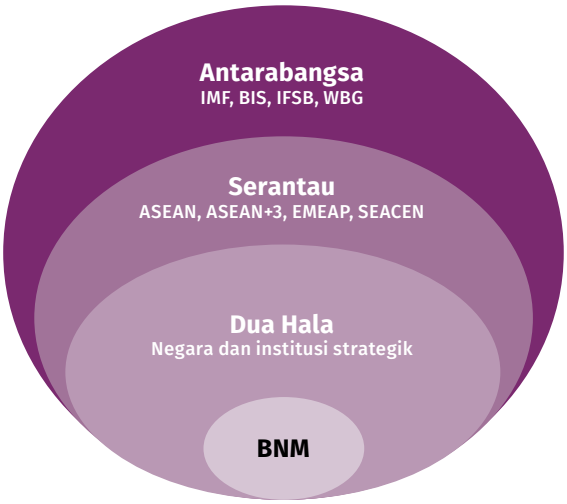
Jabatan Audit Dalam juga menyediakan laporan suku tahunan bebas mengenai aktiviti pengurusan rizab antarabangsa Bank kepada Menteri Kewangan. Laporan ini bertujuan memberikan jaminan kepada Menteri Kewangan bahawa rizab telah diurus menurut dasar dan garis panduan yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

Audit yang dikendalikan pada tahun 2019 termasuk audit dalam bidang pengawalseliaan, operasi perbendaharaan, operasi kewangan, pengurusan mata wang dan keselamatan siber.

Perbincangan dan Interaksi Antarabangsa

Sebagai sebuah ekonomi terbuka, hubungan Malaysia dengan sistem monetari dan kewangan pada peringkat global adalah sangat bersepadu. Oleh itu, Bank menjalin kerjasama erat dengan rakan-rakan institusi di seluruh dunia dalam pelbagai isu serta bidang-bidang kepentingan bersama melalui beberapa platform. Selain kepentingan negara, matlamat perbincangan dan interaksi Bank pada peringkat antarabangsa juga adalah untuk meningkatkan kestabilan monetari dan kewangan global.

Rajah 1: Perbincangan dan interaksi Bank pada peringkat antarabangsa



Perbincangan dan interaksi pada tahun 2019

Memperkukuh daya tahan

Pada tahun 2019, Bank memberi tumpuan pada beberapa bidang untuk memperkukuh jaringan keselamatan kewangan serantau. Bagi mencapai matlamat ini, Bank berusaha meningkatkan keberkesanan Inisiatif Multilateralisasi Chiang Mai (*Chiang Mai Initiative Multilateralisation*, CMIM) Persatuan Negara-negara Asia Tenggara Campur Tiga (*Association of Southeast Asian Nations plus China, Japan and Korea, ASEAN+3*) sebagai kemudahan sokongan mudah tunai dengan menyokong secara aktif usaha untuk meningkatkan akses CMIM dan memantapkan kesediaan pengendalian. Di samping itu, Bank mewujudkan pengaturan swap mata wang tempatan dua hala dengan Bank Indonesia selain memperbaharui pengaturan swap sedia ada dengan bank-bank pusat ASEAN [Pengaturan Swap ASEAN (*ASEAN Swap Arrangement*)] dan Bank of Korea pada tahun 2019. Pengaturan ini membolehkan bank-bank pusat saling mengakses mudah tunai masing-masing bagi memenuhi keperluan mudah tunai jangka pendek bagi meningkatkan sumber kewangan yang dapat dimanfaatkan oleh Bank apabila perlu.

Dalam beberapa tahun kebelakangan ini, risiko perubahan iklim terhadap kestabilan monetari dan kewangan semakin mendapat perhatian global. Bagi meningkatkan lagi pemahaman tentang risiko ini, Bank menyertai rangkaian Bank Pusat dan Penyelia untuk Penghijauan Sistem Kewangan[1] (*Central Banks and Supervisors Network for Greening the Financial System*, NGFS). Selain itu, Bank[2] telah menganjurkan Persidangan Serantau Perubahan Iklim (*Regional Conference on Climate Change)*

[1] Untuk maklumat lanjut, sila rujuk Artikel Khas Laporan Tahunan BNM 2019 bertajuk 'Risiko Perubahan Iklim dan Peluang: Respons Secara Berhemat'.

[2] Bersama-sama dengan pengawal selia tempatan lain seperti Suruhanjaya Sekuriti Malaysia dan Bursa Malaysia.



Penolong Gabenor Aznan Abdul Aziz di Persidangan Serantau Risiko Perubahan Iklim dan Peluang: Respons Secara Berhemat pada bulan September 2019.

pertama yang bertemakan Risiko Perubahan Iklim dan Peluang: Bertindak Secara Berhemah pada bulan September 2019 bagi mewujudkan kesedaran dan peluang kepada sektor kewangan dalam ekonomi hijau. Bank turut menerajui agenda kemampanan serantau dengan mengetuai kajian tentang peranan bank-bank pusat ASEAN dalam pengurusan risiko berkaitan dengan iklim dan alam sekitar. Usaha kolektif bank-bank pusat ASEAN ini bertujuan untuk lebih memahami risiko tersebut dan implikasinya kepada kestabilan monetari dan kewangan. Matlamat yang ingin dicapai adalah untuk mengesyorkan kaedah pengurusan risiko berkaitan dengan iklim dan alam sekitar kepada bank-bank pusat ASEAN, di samping menyokong peralihan kepada ekonomi rendah karbon.

Bank juga meneruskan kerjasama erat dengan bank pusat lain di rantau ini untuk mengurus risiko berkaitan pendigitalan kewangan yang berkembang pesat. Pada tahun 2019, Bank mengetuai usaha membangunkan *ASEAN Cybersecurity Resilience and Information Sharing Platform (CRISP)* iaitu platform untuk bank-bank pusat ASEAN berkongsi maklumat dan amalan terbaik tentang risikan ancaman keselamatan siber, di samping membangunkan kemahiran teknikal dalam bidang ini. Bank juga telah menandatangani memorandum persefahaman dengan Bank Indonesia bagi memperkukuh kerjasama dalam inovasi pembayaran dan perkhidmatan kewangan digital serta pengawasan terhadap pencegahan pengubahan wang haram dan pencegahan pembiayaan keganasan.

Memperkukuh integrasi

Satu lagi inisiatif utama ialah pengukuhan integrasi kewangan serantau bagi mempermudah perdagangan dan pelaburan intra-ASEAN, serta membangunkan infrastruktur yang diperlukan untuk menyokong aliran ini.

Bank telah mengetuai dan memuktamadkan rundingan untuk liberalisasi perkhidmatan kewangan Malaysia melalui Perjanjian Dagangan dalam Perkhidmatan ASEAN (*ASEAN Trade in Services Agreement*, ATISA) dan Perkongsian Ekonomi Komprehensif Serantau (*Regional Comprehensive Economic Partnership*, RCEP). Perjanjian ini bertujuan untuk mengurangkan halangan perdagangan dan pelaburan intra-rantau, serta membuka peluang akses kepada pasaran untuk perniagaan, termasuk untuk penyedia perkhidmatan kewangan.

Bank juga mengadakan pengaturan dengan Bangko Sentral ng Pilipinas dan Bank of Thailand di bawah Rangka Kerja Integrasi Perbankan ASEAN (*ASEAN Banking Integration Framework*, ABIF) yang akan menyediakan peluang kepada bank-bank Malaysia menjadi Bank ASEAN Bertauliah (*Qualified ASEAN Banks*, QAB) di Filipina dan Thailand. Pengaturan ini akan mengukuhkan kewujudan dan kecekapan pengendalian institusi perbankan di kedua-dua negara. Pengaturan ini juga melengkapi pengaturan ABIF sedia ada dengan Otoritas Jasa Keuangan. Melalui pengaturan ini, dua QAB[3]

[3] PT Bank Maybank Indonesia Tbk dan PT Bank CIMB Niaga Tbk.



Gabenor Nor Shamsiah Yunus bersama-sama mantan Pengarah Urusan IMF Christine Lagarde semasa lawatan beliau ke Kuala Lumpur pada bulan Jun 2019.

yang pertama mula beroperasi di rantau ini dan akan meraih manfaat daripada keistimewaan yang diberikan.

Bersandarkan pengaturan yang serupa dengan Bank of Thailand dan Bank Indonesia, Bank juga bekerjasama dengan Bangko Sentral ng Pilipinas pada tahun 2019 untuk mengkaji kemungkinan penubuhan rangka kerja penyelesaian mata wang tempatan (*local currency settlement framework*, LCSF). Dengan mewujudkan penyelesaian perdagangan dan pelaburan dalam mata wang tempatan, LCSF mengurangkan kos urus niaga dan risiko pertukaran asing, lantas membolehkan keperluan perniagaan merentas sempadan dipenuhi dengan lebih baik.

Memperkukuh kerjasama

Bank terus membina hubungan yang utuh dengan bank-bank pusat, organisasi antarabangsa dan rakan kongsi strategik lain. Pada tahun 2019, Bank mengadakan mesyuarat dua hala dengan Bank Indonesia dan Monetary Authority of Singapore. Pada mesyuarat ini, kedua-dua pihak bertukar-tukar pandangan mengenai perkembangan ekonomi dan kewangan semasa, cabaran dasar dan operasi, serta beberapa bidang berpotensi dalam mewujudkan kerjasama bagi memperkukuh daya tahan sektor kewangan dan integrasi kewangan serantau.

Bank kerap berkongsi pengalaman dan kepakaran teknikalnya dengan bank-bank pusat lain, pihak berkuasa penyeliaan dan institusi berkaitan



Gabenor Nor Shamsiah Yunus dan rakan-rakan gabenor di Mesyuarat Ekonomi Global BIS pada bulan Mei 2019.



Gabenor Nor Shamsiah Yunus dan rakan ahli panel dalam perbincangan sampingan mengenai "Pengurusan Aliran Modal: Apakah Gabungan Dasar Yang Betul?" semasa mesyuarat Musim Bunga IMF-WBG pada bulan April 2019.

dalam pelbagai isu. Pelaksanaannya dibuat dengan menganjurkan lawatan sambil belajar, menganjurkan seminar dan bengkel serta menghantar kakitangan Bank untuk menganjurkan program di negara dan organisasi mereka. Bank juga bekerjasama erat dengan organisasi antarabangsa lain, seperti Pusat Latihan dan Penyelidikan Bank-bank Pusat Asia Tenggara (*South East Asian Central Banks*, SEACEN), Persatuan bagi Rangkuman Kewangan (*Alliance for Financial Inclusion*, AFI) dan Bank Dunia untuk menganjurkan beberapa program. Dengan berkongsi perspektif dari pihak Bank dan Malaysia, Bank berharap dapat menyokong bank-bank pusat lain membina keupayaan mereka, dan dengan itu meningkatkan lagi kestabilan monetari dan kewangan global. Pada tahun 2019, Bank telah berbincang dan berinteraksi dengan 61 negara dalam aktiviti kerjasama teknikal.

Bank juga telah mengalu-alukan kedatangan beberapa orang pelawat antarabangsa berprofil tinggi, termasuk mantan Pengarah Urusan Tabung Kewangan Antarabangsa (*International Monetary Fund*, IMF), Christine Lagarde dan Datuk Bandar Kota London, Alderman Peter Estlin, dan telah bertukar-tukar pandangan tentang isu kepentingan strategik. Bank juga terlibat secara aktif dalam pelbagai platform pada peringkat antarabangsa dan serantau, termasuk di IMF, Bank untuk Penyelesaian Antarabangsa (*Bank for International Settlements*, BIS), Mesyuarat Eksekutif Bank-bank Pusat Asia Timur dan Pasifik (*Executives' Meeting of East Asia-Pacific Central Banks*, EMEAP), ASEAN dan ASEAN+3. Pada tahun 2019, Bank menggunakan platform ini untuk berkongsi perspektif dan menyokong pandangan dalam bidang kepentingan utama, termasuk aliran kewangan antarabangsa dan cabaran dasar, *fintech* serta tadbir urus bank-bank pusat.

Bank juga berpeluang untuk menganjurkan beberapa acara antarabangsa pada tahun 2019. Antaranya termasuk Kongres Statistik Sedunia ISI ke-62, Persidangan BNM-Pertubuhan Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD) Mengenai Pendidikan Kewangan dan Perlindungan Pengguna Kewangan di Asia Pasifik, Persidangan BNM-Kumpulan Bank Dunia (*World Bank Group*, WBG) Mengenai Tadbir Urus, Risiko dan Pengawalan dalam Era Gangguan, serta Persidangan Dasar Monetari BNM Mengenai Ruang Dasar Berikutan Wujudnya Risiko yang Mempunyai Pelbagai Aspek: Antara Dua Pilihan[4].

Langkah selanjutnya

Pada tahun 2020, Bank akan meneruskan interaksi dengan komuniti antarabangsa untuk mengutarakan pandangan negara dan menyokong usaha kolektif bagi menangani cabaran dalam sistem monetari dan kewangan global. Sehubungan dengan itu, Bank akan terus memberikan tumpuan pada pengukuhan daya tahan luarannya dan memupuk usaha sama strategik dengan memberikan lebih penekanan kepada usaha memajukan agenda kemampanan

[4] Untuk maklumat lanjut, sila rujuk Laporan Tahunan BNM 2019, bab bertajuk 'Menggalakkan Kestabilan Monetari'.

negara dan rangkuman kewangan yang bermanfaat. Paling utama, Bank akan terus memantapkan pengaturan jaringan keselamatan kewangan luaran negara, memperkukuh integrasi kewangan serantau serta meningkatkan kepimpinan Malaysia dalam kewangan Islam.

Pada tahun 2020, Bank juga akan menjadi pengerusi Majlis Lembaga Perkhidmatan Kewangan Islam (*Islamic Financial Services Board*, IFSB). Bank mengalu-alukan peluang untuk memainkan peranan dalam mengukuhkan lagi keberkesanan dan kaliber IFSB sebagai penetap piawaian yang diperakui untuk kewangan Islam, bagi melengkapi usaha sedia ada oleh badan penetap piawaian lain. Hal ini adalah untuk memastikan industri perkhidmatan kewangan Islam terus stabil dan berdaya tahan.

Interaksi dengan Rakyat Malaysia

Sebagai bank pusat negara ini, dasar dan tindakan yang dilaksanakan oleh Bank memberikan kesan kepada berjuta-juta rakyat Malaysia dan perniagaan. Oleh yang demikian, Bank berusaha sedaya upaya untuk mengekalkan pendekatan yang terbuka dan telus dalam komunikasinya untuk membantu pihak berkepentingan luar memahami usaha dan misi Bank. Bank turut berinteraksi secara aktif dengan orang ramai dan pihak berkepentingan lain untuk meningkatkan kefahaman mereka mengenai persekitaran operasi Bank.

Peka dengan perkembangan terkini ekonomi dan sistem kewangan

Bank mengadakan perbincangan dan interaksi dengan pihak berkepentingan daripada latar belakang yang berbeza serta merentas pelbagai topik dan isu. Usaha ini dilakukan menerusi berbagai-bagai platform, termasuk sesi perbincangan dan interaksi serta taklimat secara berkala dengan Kerajaan, institusi yang dikawal selia oleh Bank, pelabur, penganalisis dan pihak media. Bank juga mengadakan rundingan yang meluas dengan orang ramai dan industri tentang pengenalan dasar-dasar penting melalui draf dedahan dan kertas perbincangan. Pada tahun 2019, Bank mengeluarkan sejumlah 13 kertas sedemikian untuk mendapatkan maklum balas mengenai pelbagai bidang yang meliputi peraturan dan perkembangan penting, termasuk pengeluaran rangka kerja yang dicadangkan untuk bank digital dan prinsip layanan adil kepada pengguna kewangan. Saluran komunikasi dan interaksi ini memberikan pemahaman yang penting mengenai ekonomi, sistem kewangan, dan inisiatif khusus yang dilaksanakan oleh Bank, yang seterusnya membantu Bank melaksanakan mandatnya dengan berkesan.

Walaupun Bank mengendalikan sebahagian besar operasinya dari ibu pejabatnya di Kuala Lumpur, Bank turut mengekalkan sekumpulan Pegawai Penghubung Ekonomi (*Economic Liaison Officers*, ELO) di setiap Pejabat Wilayah BNM di Pulau Pinang, Johor Bahru, Kuala Terengganu, Kuching dan Kota Kinabalu. ELO bertindak sebagai 'mata' dan 'telinga' Bank dengan mengadakan perbincangan dan interaksi yang kerap dengan komuniti perniagaan di seluruh negara. Pada tahun 2019, ELO Bank mengadakan kira-kira 900 sesi perbincangan dan interaksi di seluruh Malaysia. Secara keseluruhan, perbincangan dan interaksi ini membolehkan Bank memantau dengan rapi perkembangan terkini yang berlaku dalam ekonomi dan sistem kewangan, sama ada untuk meneliti keadaan perniagaan di segenap pelosok negara, atau untuk mendapatkan maklum balas mengenai kesan dasar dan tindakan Bank terhadap pihak berkepentingan yang berbeza. Seterusnya, pemahaman yang diraih daripada sesi perbincangan dan interaksi ini dianalisis untuk membantu Bank membuat dasar berasaskan maklumat yang terperinci.

Interaksi dengan orang ramai dan perniagaan kecil

Orang ramai merupakan konstituen yang penting bagi Bank. Matlamat Bank adalah untuk memenuhi keperluan orang ramai bagi mendapatkan

maklumat dan nasihat bagi membantu mereka memahami isu ekonomi dan kewangan dengan lebih baik. Pada masa yang sama, mereka merupakan sumber input yang penting bagi penilaian ekonomi dan pembuatan dasar kewangan oleh Bank. Matlamat perbincangan dan interaksi Bank dengan orang ramai yang seterusnya adalah untuk menerangkan peranan Bank dan hubung kaitnya dengan pihak berkuasa lain dalam menyokong kepentingan orang ramai. Sesi penerangan ini dijalankan menerusi pelbagai saluran tradisional dan digital, termasuk media sosial. Satu fokus utama ialah isu-isu yang berkait rapat dengan orang ramai dan perniagaan kecil, termasuk pertanyaan mengenai pembiayaan, khidmat nasihat mengenai pengurusan hutang dan penyelesaian pertikaian, serta dalam sesetengah kes, bantuan untuk berinteraksi dengan institusi kewangan. Dalam hal ini, Bank disokong oleh entiti gabungannya, iaitu Agensi Kaunseling dan Pengurusan Kredit (AKPK). Agensi ini ditubuhkan oleh Bank Negara Malaysia untuk membantu individu dalam pengurusan kewangan melalui penggunaan kredit secara bijak. AKPK giat memberikan pendidikan kewangan dan khidmat nasihat kepada semua anggota masyarakat, dengan khidmat tambahan kepada individu yang mengalami masalah pengurusan hutang dengan institusi kewangan.

BNMLINK berfungsi sebagai titik hubungan utama untuk berbincang dan berinteraksi dengan orang ramai dan perniagaan kecil (Gambar Rajah 1). Perkhidmatan BNMLINK boleh didapati dari pejabat utamanya di Kuala Lumpur dan lima Pejabat BNM di seluruh negara (Gambar Rajah 2). Orang ramai boleh mendapatkan bantuan dan khidmat nasihat mengenai kewangan melalui perkhidmatan ini. PKS dan usahawan mikro secara khususnya boleh mempelajari dan mendapatkan maklumat mengenai pelbagai skim pembiayaan dan bantuan yang tersedia untuk membantu mereka mengembangkan perniagaan. Inisiatif terkini yang menyediakan bantuan khidmat nasihat kewangan ialah Khidmat Nasihat Pembiayaan atau MyKNP, yang diperkenalkan pada tahun 2019 untuk membantu PKS dan pembeli rumah meningkatkan kelayakan mereka untuk mendapatkan pembiayaan.

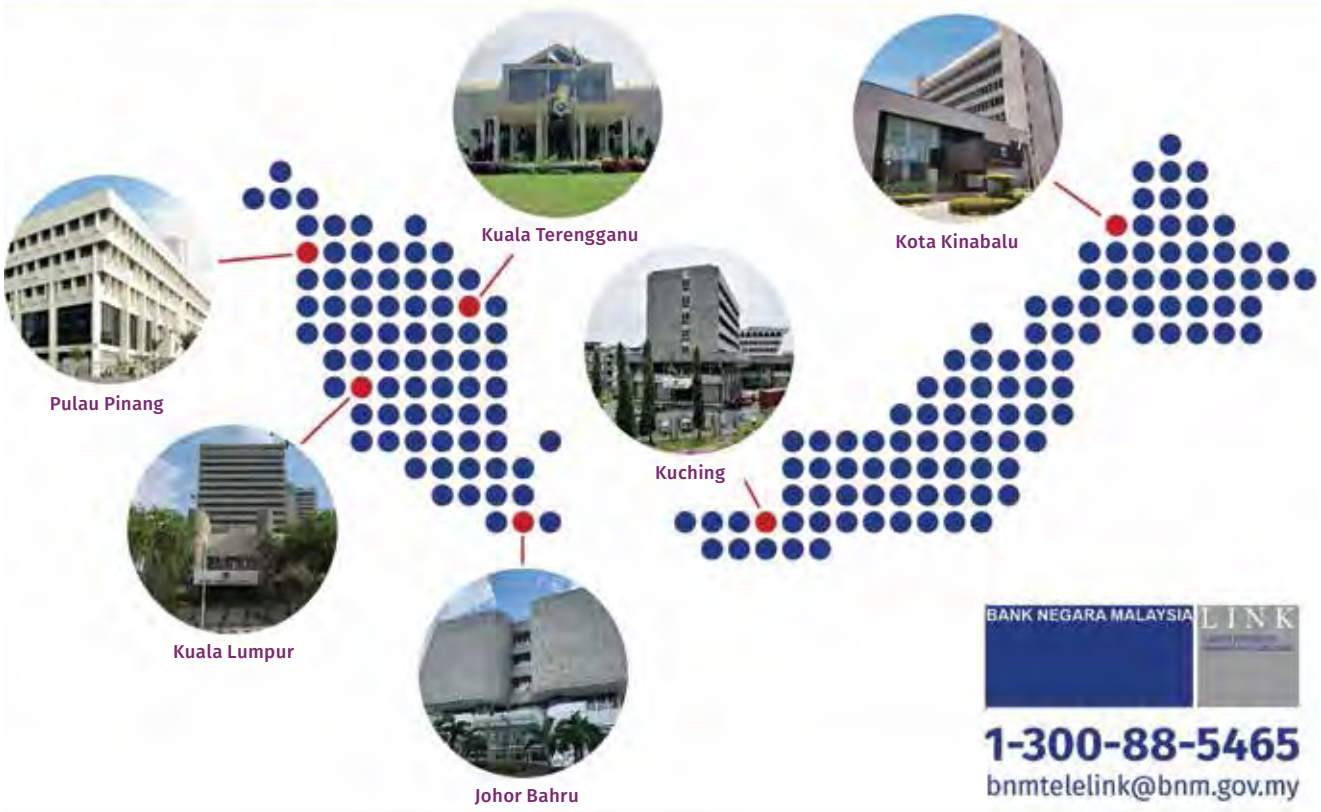
Program jangkauan Bank terus menyokong banyak rakyat Malaysia dengan menyediakan akses kepada maklumat yang berguna dan boleh dipercayai untuk menambah baik kesejahteraan kewangan mereka. Usaha ini termasuklah membantu individu mengurus hutang secara bertanggungjawab dan menggalakkan penyertaan yang produktif dalam ekonomi.

Sebagai sebahagian daripada program jangkauannya, BNMLINK mengadakan pelbagai program awam di seluruh negara untuk meningkatkan kesedaran

Gambar Rajah 1: Jangkauan kepada Pengguna Malaysia: Statistik Penting



Gambar Rajah 2: Jangkauan BNM LINK



Sumber: Bank Negara Malaysia

literasi dan rangkuman kewangan. Pada tahun 2019, Bank menganjurkan lima Karnival Kewangan dengan kerjasama industri kewangan, yang dihadiri oleh lebih 81,000 orang. Melalui sokongan daripada Institut Tadbiran Awam Negara, Bank turut melancarkan program celik kewangan dalam talian yang pertama, iaitu "Modul Pendidikan Kewangan" untuk penjawat awam pada bulan Mac. Aktiviti-aktiviti ini merupakan sebahagian daripada agenda pendidikan kewangan yang lebih luas di seluruh negara, yang bertujuan meningkatkan keupayaan isi rumah dan perniagaan kecil di Malaysia untuk mengurus kewangan mereka secara berhemat.

Muzium dan Galeri Seni Bank Negara Malaysia di Kuala Lumpur merupakan satu lagi platform penting untuk berinteraksi dengan orang ramai. Melalui pameran dan program pendidikannya, Muzium ini bukan sahaja menggalakkan orang ramai untuk lebih menghargai warisan seni dan numismatik, tetapi juga meningkatkan kesedaran dan pemahaman mereka mengenai peranan Bank dalam ekonomi dan sektor kewangan. Pada tahun 2019, Bank menganjurkan pameran istimewa untuk memperingati ulang tahun ke-60 Bank Negara Malaysia sebagai bank pusat di Malaysia. Pameran tersebut merakamkan perjalanan Bank yang bermula dengan hanya mempunyai 67 kakitangan pada tahun 1959, seterusnya menempuh pelbagai cabaran dan pembaharuan yang mencorakkan ekonomi dan sistem kewangan Malaysia sepanjang enam dekad.

Sukarelawan BNM

Sukarelawan BNM ditubuhkan pada tahun 2008 sebagai wadah untuk kakitangan Bank menabur bakti kepada masyarakat menerusi aktiviti-aktiviti kebajikan. Walaupun Sukarelawan BNM dibiayai sepenuhnya melalui sumbangan daripada lebih 600 ahli, Bank turut memberikan sokongan menerusi penggunaan kemudahan yang terdapat di Bank serta memberikan cuti tanpa rekod dan pelepasan masa kerja kepada kakitangan untuk menyertai program sukarelawan. Pelbagai program dan aktiviti telah dijalankan pada tahun 2019, termasuk aktiviti berunsur pendidikan serta pelestarian alam sekitar. Meskipun mandat kakitangan Bank lebih tertumpu pada sektor ekonomi dan kewangan, Sukarelawan BNM memberi peluang kepada kakitangan Bank untuk menjadi ejen perubahan dengan mendidik golongan kurang berkemampuan mengenai kemahiran kewangan. Melalui Program Celik Kewangan (PCK) yang mula diperkenalkan pada tahun 2012, Sukarelawan BNM dapat memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman mereka dalam bidang kewangan dengan mendidik komuniti kurang berkemampuan tentang simpanan, pengurusan kewangan dan cara melindungi wang mereka. Pada tahun 2019, lebih 120 keluarga telah meraih manfaat daripada program ini.



Program literasi kewangan untuk remaja



Kakitangan BNM menyampaikan modul literasi kepada remaja daripada keluarga kurang berkemampuan



Staf BNM membimbing pelajar dalam aktiviti kumpulan semasa program literasi kewangan

Antara program lain yang dilaksanakan pada tahun 2019 termasuk aktiviti kebajikan masyarakat luar bandar melalui sumbangan barang keperluan asas dan peralatan sekolah kepada keluarga dan kanak-kanak daripada golongan kurang berkemampuan. Meskipun tujuan utama program adalah untuk meringankan beban kewangan dan menceriakan kehidupan golongan kurang berkemampuan, Sukarelawan BNM turut berusaha untuk meningkatkan taraf hidup mereka melalui pendidikan. Sukarelawan BNM juga menyediakan peluang kepada ahli-ahlinya untuk mengasah kemahiran insaniah yang meliputi aspek kepimpinan dan komunikasi. Kemahiran-kemahiran ini penting untuk kerjaya mereka di Bank dan juga ketika berbakti kepada masyarakat.



Sukarelawan menyediakan pakej makanan untuk keluarga kurang berkemampuan



Program pemuliharaan hutan dan penanaman pokok di Institut Penyelidikan Perhutanan Malaysia (FRIM).



Program keselamatan air di Bukit Tadom