Organisasi dan Sumber Manusia

258-262 Pembangunan Organisasi – Gambaran Keseluruhan
263 Pengurusan Risiko di Bank Negara Malaysia
265 Struktur Organisasi

Organisasi dan Sumber Manusia

PEMBANGUNAN ORGANISASI - GAMBARAN KESELURUHAN

Inisiatif pembangunan strategik lima tahun untuk menjadikan Bank Negara Malaysia sebagai Organisasi Berasaskan Pengetahuan (KBO) telah memasuki tahun yang ketiga. Ia dilancarkan pada tahun 2000 bagi membolehkan Bank Negara Malaysia menggunakan aplikasi pengetahuan sebagai sumber yang penting dalam usaha meningkatkan produktiviti dan prestasi . Pembangunan KBO Bank merangkumi Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Latihan & Pembelajaran, Pengurusan Pengetahuan, Pengurusan Teknologi Komunikasi & Maklumat, Pengurusan Keselamatan Maklumat, Urus Tadbir Korporat serta Pengurusan Ruang Pejabat

Inisiatif-inisiatif baru yang dilaksanakan pada tahun 2003 ditumpukan pada pengurusan kandungan, membaiki kemudahan-kemudahan dan sistem bagi pembelajaran dan latihan yang sedia ada, integrasi antara maklumat utama dan penting dengan sistem teknologi komunikasi serta pengkonsepsian sistem penilaian prestasi organisasi.

Bank Negara Malaysia telah mengendalikan kaji selidik persekitaran organisasi bagi menilai kemajuan yang telah dicapai dalam tempoh tiga tahun lepas. Hasil kaji selidik menunjukkan inisiatif ke arah pembangunan organisasi ini telah mewujudkan satu organisasi yang lebih efektif dari segi kepimpinan, kecekapan operasi, pengurusan pengetahuan, komunikasi, pembangunan kerjaya, imbuhan serta keseimbangan antara kerja dan kehidupan.

Pengurusan Sumber Manusia

Bank Negara Malaysia sentiasa terus mempertingkatkan dasar dan amalan pengurusan sumber manusia yang sedia ada, dengan memberi penekanan yang lebih kepada penilaian prestasi dan pengurusan imbuhan. Selaras dengan tanggungjawab Bank Negara Malaysia yang bertambah semenjak tiga tahun lepas, jumlah kakitangan turut meningkat. Dengan perubahan komposisi kakitangan dari segi latar belakang, pengalaman dan struktur umur, dasar sumber manusia telah diselaraskan supaya relevan mengikut keperluan yang berubah-ubah.

Menyedari cabaran yang berubah-ubah, terdapat peralihan yang beransur-ansur terhadap penekanan ke atas imbuhan berasaskan prestasi, peluang pembelajaran serta pembangunan, dan menaikkan taraf kemudahan bagi mewujudkan suasana kerja yang berkualiti. Fleksibiliti yang lebih dan pilihan yang luas dalam pemilihan imbuhan telah meningkatkan keupayaan Bank Negara Malaysia mengekalkan pekerja cemerlang dan berbakat, mempertingkatkan produktiviti kakitangan dan pada masa yang sama masih fleksibel dalam memenuhi perubahan aspirasi kakitangan di pelbagai peringkat bidang kerjaya. Pengenalan dan pelaksanaan pelan faedah fleksi, program mentor dan program pengiktirafan, bertujuan memenuhi objektif tersebut. Pada tahun 2003, Bank Negara Malaysia telah memperkenalkan anugerah baru untuk Pembangunan Profesional dan Kebudayaan. Sementara itu, unit Pengurusan Kerjaya juga telah ditubuhkan bagi merangka dan membantu perancangan kerjaya kakitangan untuk tempoh jangka panjang. Bank Negara Malaysia juga telah menambah senarai kelayakan profesional yang ditaja. Pendekatan pengurusan sumber manusia sentiasa berkembang bagi memenuhi keutamaan yang pelbagai oleh tenaga kerja yang dinamik. Ini dilaksanakan seiring dengan inisiatif pembangunan organisasi yang lain seperti kecekapan dan pengurusan pengetahuan, serta latihan yang memenuhi kehendak individu dengan sumber pembelajaran yang luas. Oleh yang demikian, budaya berasaskan prestasi semakin diamalkan di Bank Negara Malaysia.

Dari segi keupayaan, jumlah kakitangan Bank Negara Malaysia meningkat sebanyak 3.5% kepada 2,295 orang pada akhir tahun 2003. Manakala kadar peletakkan jawatan kekal rendah iaitu kurang daripada 2%.

Dari segi keselamatan dan kesihatan pekerjaan, Bank Negara Malaysia juga mengenal pasti kesihatan dan keselamatan turut menyumbang ke arah meningkatkan kecekapan sesebuah organisasi yang memberi kesan kepada produktiviti dan komitment, selain kerjaya dan kepuasan bekerja. Pada tahun 2003, Bank Negara Malaysia memperkenalkan dan menyiapkan program audit keselamatan yang lebih tersusun. Selain dari memastikan standard keselamatan persekitaran pejabat yang tinggi, Bank Negara Malaysia juga menyediakan banyak peluang kepada kakitangan meningkatkan tahap kesihatan dan kecergasan masing-masing. Bank Negara Malaysia juga telah mengendalikan ceramah kesihatan bagi meningkatkan kesedaran mengenai

isu-isu yang berkaitan dengan pengurusan tekanan, SARS, diabetes dan osteoporosis. Program jangka panjang yang merangkumi persekitaran, sumber persendirian dan amalan kesihatan turut diperkenalkan. Program lima tahun ini akan dilaksanakan secara berperingkat-peringkat bermula tahun 2004.

Pengurusan Latihan dan Pembelajaran

Usaha Bank Negara Malaysia untuk menggalakkan pembelajaran organisasi bagi membantu budaya berasaskan prestasi, dapat dilihat melalui inisiatif-inisiatif yang telah dilaksanakan pada tahun 2003. Program yang telah diadakan meletakkan tanggungjawab untuk belajar dan maju kepada tenaga kerja. Pengalaman pembelajaran dan latihan akan digabungkan dengan perancangan dan penilaian prestasi, bagi memastikan pulangan ke atas perbelanjaan pembangunan kakitangan yang maksimum. Teknologi sudah dan akan digunakan dengan lebih meluas dalam mempertingkatkan penyampaian kandungan pembelajaran, ke seluruh Bank. Sistem Pengurusan Pembelajaran telah diperkenalkan untuk menyediakan kemudahan kepada kakitangan menilai keperluan pembelajaran, mencari pelbagai isi kandungan yang ada, merancang agenda pembelajaran peribadi dan mengendalikan pembelajaran dengan lebih berkesan. Hasil yang dijangkakan adalah pembangunan budaya pembelajaran yang lebih tertumpu pada pembelajaran dalam talian dan keupayaan menggabungkan pembelajaran secara individu dengan pengurusan prestasi individu.

Pelaburan Bank Negara Malaysia untuk latihan kakitangan berjumlah RM8 juta pada tahun 2003, iaitu peningkatan sebanyak 45% berbanding tahun 2002. Secara purata, pelaburan latihan bagi setiap kakitangan berjumlah RM3,500, iaitu peningkatan sebanyak 40% daripada tahun 2002. Sebanyak 12 hari latihan bagi setiap kakitangan, telah dicapai pada tahun 2003 (2002: 11 hari latihan). Program latihan peringkat Bank yang dikendalikan oleh Pusat Pembangunan Sumber Manusia (PPSM) berjumlah 46% daripada jumlah pelaburan keseluruhan untuk latihan dengan program-program yang berorientasikan ke arah pembinaan fungsi utama dan pengurusan kemahiran serta kemahiran teknologi komunikasi dan maklumat (ICT) dan kepimpinan.

Pengurusan Teknologi Komunikasi dan Maklumat (ICT)

Penggunaan ICT telah diperkembang dan dipertingkatkan bagi memudahkan pembangunan KBO yang berasaskan prestasi. Bank Negara Malaysia telah melancarkan rangka tindakan teknologi untuk pusat perkhidmatan ICT- Pengurusan Pengetahuan (KM). Pelan ini adalah sebagai fokus kepada tindakan untuk memenuhi keperluan infrastruktur ICT dan KM serta integrasi maklumat dan teknologi. Penekanan bukan sahaja untuk mengautomasikan organisasi tetapi yang lebih utama adalah untuk menghubungkan antara satu sama lain, akses yang cepat untuk mendapatkan maklumat yang lebih tersusun dan merentasi semua spektrum yang berkaitan untuk membuat analisis dan mencapai keputusan yang berkesan. Matlamat utama adalah untuk mewujudkan sebuah organisasi yang berpengetahuan tinggi dan kakitangan yang bekerjasama, dengan ICT digunakan secara meluas untuk memberikan perkhidmatan kepada mereka yang berkepentingan.

Bilik Diskusi Maya (*Virtual Discussion Room*), laman web jabatan (*Departmental Home Page*) serta lain-lain kerjasama dan perkhidmatan komunikasi yang telah diperkenalkan pada tahun 2002, akan terus dikembangkan dari segi kandungan dan penggunaannya. Pada tahun 2003, rangkaian baru – Portal Korporat (Kijang. Net) – telah diperkenalkan bagi menyediakan tetingkap tunggal *(single window)* untuk meningkatkan kesedaran dan komunikasi melalui akses talian elektronik perkhidmatan maklumat dan sistem aplikasi, serta undian dan kaji selidik.

Bank Negara Malaysia akan terus memperkukuhkan keselamatan, kebolehpercayaan dan ketahanan infrastruktur ICT. Di peringkat akhir sebuah pusat data yang tercanggih dan terkini di luar Ibu Pejabat Bank Negara Malaysia telah dirancang. Kemudahan capaian jauh juga telah dilaksanakan bagi menyediakan fleksibiliti yang luas untuk bekerja, serta membaiki cara hidup kakitangan. Ini adalah sebahagian daripada inisiatif Keseimbangan antara Kerja dan Kehidupan.

Pengurusan Keselamatan Maklumat

Pada tahun 2003, Dasar Keselamatan Maklumat telah diperkenalkan bagi mengoptimumkan penggunaan modal intelektual Bank Negara Malaysia serta memudahkan akses kepada maklumat dan perkongsian pengetahuan secara meluas, bagi membolehkan Bank Negara Malaysia menambah nilai tanpa bertolak ansur dari segi kawalan dan penggunaan data yang sensitif.

Dasar Keselamatan Maklumat telah ditanda aras mengikut standard British 7799 dan amalan-amalan

antarabangsa lain yang terbaik. Rangka kerja keseluruhan merangkumi tiga panduan iaitu Teknologi, Strategi dan Penggunaan, Inisiatif Perniagaan dan Proses serta Pengurusan Risiko. Ketiga-tiga panduan ini menerangkan Rangka Kerja Keselamatan Maklumat yang digunakan untuk melindungi aset maklumat Bank**.** Rangka kerja ini akan menjadi panduan kepada standard keselamatan antara maklumat dan komunikasi teknologi, dan mengadaptasi peraturan perniagaan yang sesuai, prosedur dan program pembelajaran kakitangan untuk meningkatkan kesedaran mengenai amalan pendedahan maklumat.

Unit Pengurusan Keselamatan Maklumat telah ditubuhkan untuk melaksanakan dasar keselamatan maklumat melalui penguatkuasaan, pengawalan dan proses membaik pulih yang sesuai. Unit ini bekerjasama dengan Unit Hal Ehwal Lembaga dan Pengurusan, serta Jabatan Informasi Teknologi, yang bertanggungjawab ke atas data dan pengurusan rangkaian komunikasi. Dasar Keselamatan Maklumat ini dijangka dapat menggalakkan perkongsian pengetahuan dengan memberi penjelasan mengenai peraturan ke atas sekatan pendedahan maklumat .

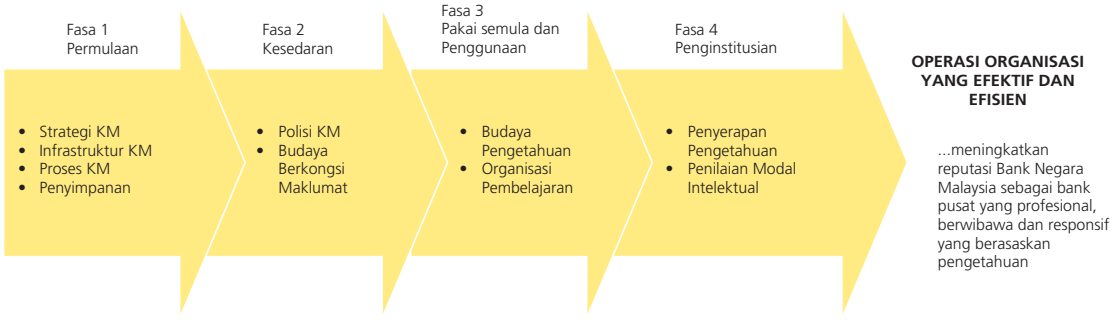
Pengurusan Pengetahuan

Pada tahun 2003, Bank Negara Malaysia telah mencapai satu lagi kejayaan penting dalam amalan pengurusan pengetahuan iaitu dengan pelaksanaan Rangka Kerja Pengukuran Pengurusan Pengetahuan. Rangka Kerja ini digunakan sebagai panduan pada masa hadapan untuk membentuk amalan pengurusan pengetahuan dengan mengukur kemajuan berdasarkan kepada empat kriteria. Kriteria-kriteria tersebut adalah kesinambungan dan kestabilan, kompetensi dan produktiviti, inovasi dan responsif. Rangka Kerja ini memperkukuh proses-proses yang sedia ada di Bank Negara Malaysia dalam menggalakkan pengenalpastian, perolehan, aplikasi dan penyimpanan pengetahuan.

Pada tahun 2003, Bank Negara Malaysia telah menjalankan beberapa siri audit pengetahuan bagi menilai jurang pengetahuan. Audit pengetahuan ini dan penunjuk-penunjuk lain, akan disalurkan ke dalam Rangka Kerja Penilaian Pengurusan Pengetahuan supaya pemantauan yang lebih efektif dapat dilakukan terhadap kemajuan dalam setiap inisiatif pengurusan pengetahuan yang dijalankan. Unit Perpustakaan Bank Negara Malaysia mengetuai kerja-kerja audit pengetahuan serta menyemak dan melaksanakan program bagi membaiki pengurusan kandungan**.** Ini termasuk projek Taksonomi Korporat yang sedang berjalan untuk memeta dan menyusun struktur domain maklumat Bank Negara Malaysia. Domain maklumat merujuk kepada jenis-jenis maklumat yang berkaitan dengan Bank Negara Malaysia, dari segi subjek, media (dokumen atau pangkalan data digital), tahap kerahsiaan (umum, sulit atau rahsia) dan perhubungan dengan maklumat-maklumat lain. Taksonomi Korporat juga akan dapat membantu proses pencarian, penyimpanan dan penyampaian maklumat, secara efektif dan efisien. Dengan pertambahan maklumat, projek ini akan menjadi satu lagi tanda bagi membantu memudahkan akses dan penggunaan pengetahuan Bank Negara Malaysia dengan lebih produktif.

Kejayaan pelaksanaan penggunaan peralatan-peralatan ICT yang baru, perubahan dalam amalan pengurusan sumber manusia, pembangunan perpustakaan "pengetahuan terpusat" *(knowledge centric library)*, dan penyusunan semula metodologi latihan dan pembelajaran, menandakan peralihan

PERANCANGAN PENGURUSAN PENGETAHUAN 2001 - 2005



MENCAPAI PRESTASI CEMERLANG MELALUI PENGGUNAAN PENGETAHUAN

Bank Negara Malaysia ke Fasa 3 dalam Perancangan Pengurusan Pengetahuan (KM). Perubahan terhadap tingkah laku dan orientasi budaya ke arah penggunaan pengetahuan individu dan organisasi secara proaktif bagi membantu mencapai keputusan dengan cepat dan tepat, dijangka dapat mencapai matlamat yang dikehendaki dalam tempoh beberapa tahun yang akan datang.

Pengurusan Ruang Pejabat

Bank Negara Malaysia telah mula melaksanakan pelan dan lakaran ruang pejabat yang baru yang menggabungkan fleksibiliti, efisiensi, keselesaan dan ergonomi. Ini menjadikan suasana kerja lebih baik serta menyediakan pelbagai kemudahan bagi membantu pekerja berpengetahuan.

Konsep pelan pejabat terbuka telah diguna pakai untuk meningkatkan lagi fleksibiliti, penggunaan ruang secara efektif dan harmoni sebagai sebahagian daripada pengurusan ruang pejabat. Sekatan kepada suasana individu dan akustik persendirian telah dikendalikan melalui penggunaan panel rendah dan tambahan ruang untuk perbincangan bagi kumpulan yang kecil.

Kemudahan seperti projektor dan peralatan rangkaian disediakan sepenuhnya di setiap bilik mesyuarat bagi memudahkan kakitangan untuk bekerjasama. Pemasangan cahaya boleh ubah, kerusi yang ergonomi dan tempat kerja yang dilengkapi dengan ruang penyimpan yang mencukupi membantu kepada keselesaan dan keselamatan kakitangan.

Pendekatan yang diambil oleh Bank Negara Malaysia dalam menangani pengurusan ruang pejabat sebagai isu pelengkap kepada pembangunan organisasi, telah membawa kepada penyelesaian bukan saja untuk mengatasi isu keperluan ruang pejabat tetapi juga isu ruang fizikal bagi mempamerkan nilai-nilai sebagai sebuah organisasi berasaskan pengetahuan.

Urus Tadbir Korporat

Dalam menjalankan fungsi yang diperuntukan di dalam Akta Bank Negara Malaysia 1958, Bank Negara Malaysia juga berpandukan kepada misi keseluruhan, aspirasi dan nilai-nilai bersama. Selain daripada Akta tersebut, beberapa undang-undang lain juga menjelaskan objek dan bidang kuasa Bank Negara Malaysia serta cara khusus fungsi tersebut dilaksanakan. Secara keseluruhan, rangka undang-undang membentuk urus tadbir dan struktur fungsi Bank Negara Malaysia bagi membolehkan institusi ini menjalankan peranan dan tanggungjawabnya.

Dalam mematuhi Akta ini, 12 Mesyuarat Lembaga Pengarah telah diadakan sepanjang tahun 2003. Di samping itu, beberapa mesyuarat pegawai-pegawai kanan diadakan iaitu, empat Mesyuarat Lembaga Pengarah Audit, 54 Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Bank, empat Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Rizab, empat Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Risiko, lapan Mesyuarat Jawatankuasa Dasar Monetari, 17 Mesyuarat Jawatankuasa Kestabilan Kewangan dan enam Mesyuarat Jawatankuasa Sistem Pembayaran. Pada tahun tersebut, dua taklimat Lembaga Pengarah kepada Perdana Menteri dan Menteri Kewangan telah diadakan untuk membentangkan penilaian Bank Negara Malaysia ke atas sistem perbankan, sektor kewangan dan tinjauan ekonomi. Bank Negara Malaysia juga membentangkan penilaian ke atas pembangunan dan cabaran-cabaran yang dihadapi oleh sektor kewangan dan ekonomi dan juga cadangan bagi mengatasi cabaran-cabaran yang dihadapi.

Penganugerahan

Ahli Lembaga Pengarah merakamkan ucapan tahniah kepada Gabenor, Tan Sri Dato' Sri Dr. Zeti Akhtar Aziz ke atas penganugerahan beliau sebagai **Gabenor Bank Pusat yang Terbaik di Asia** bagi tahun 2003 oleh Euromoney Institutional Investor Inc plc, sebuah syarikat penerbitan kewangan yang beribu pejabat di UK dan **"Global Central Bank Governor"** bagi tahun 2004 yang dianugerahkan oleh The Banker, sebuah majalah bulanan yang diterbitkan oleh The Financial Times Business Limited.

Ahli Lembaga Pengarah juga merakamkan ucapan tahniah kepada Dato' Ooi Sang Kuang di atas penganugerahan **Darjah Yang Mulia Pangkuan Negeri (D.M.P.N)** sempena menyambut hari ulang tahun Yang Terutama Yang di Pertua Negeri Pulau Pinang pada 12 Julai 2003.

Ahli Lembaga Pengarah juga merakamkan ucapan tahniah kepada Encik Yahya bin Haji Besah, di atas penganugerahan **Darjah Johan Negeri (D.J.N),** Puan Woo Seok Hooi dan Cik Khairani binti Rejab masing-masing menerima anugerah **Pingat Jasa Kebaktian (P.J.K)** sempena menyambut hari ulang tahun Yang Terutama Yang di Pertua Negeri Pulau Pinang pada 12 Julai 2003, Encik Mohd Yunos bin Haji Salih, Encik Abdullah bin Lebai Ahmad, Puan Helen Jeniffer Buma dan Encik Loh Kam Fatt masing-masing menerima anugerah **Pingat Mahkota Perlis (P.M.P)** sempena menyambut hari keputeraan

Tuanku Raja Perlis pada 17 Mei 2003, Encik Abdul Rajap bin Abidin dianugerahkan dengan **Pingat Jasa Kebaktian (P.J.K)** sempena menyambut hari ulang tahun Yang di Pertuan Negeri Melaka pada 11 Oktober 2003, Encik Yap Bee Fatt, Encik Saari bin Rajap dan Encik Nasaruddin Zakaria masing-masing dianugerahkan dengan **Pingat Jasa Kebaktian (P.J.K)** sempena menyambut hari keputeraan Sultan Pahang Darul Makmur pada 24 Oktober 2003 dan Encik Kunchi Raman a/l C V Kluva Chary dianugerahkan dengan **Pingat Jasa Kebaktian (P.J.K)** sempena menyambut hari keputeraan Sultan Kedah Darul Aman pada 19 Januari 2003.

Seperti tahun-tahun lepas, Bank Negara Malaysia terus memberi ganjaran kepada kakitangan yang layak melalui beberapa Anugerah Pengiktirafan. Semasa Jamuan Makan Malam Bank Negara Malaysia yang diadakan pada 13 September 2003, sejumlah **lapan anugerah** telah diberikan iaitu Anugerah Pencapaian Akademi, Prestasi Cemerlang, Kerja Berpasukan Cemerlang, Kepimpinan, Inovasi, Perkhidmatan Berkualiti, Sukan dan Kebudayaan.

Persaraan

Ahli Lembaga Pengarah ingin merakam penghargaan dan terima kasih kepada 24 pesara yang telah menunjukkan kesetiaan dan dedikasi semasa berkhidmat dengan Bank Negara Malaysia. Berikut adalah senarai nama-nama pesara pada tahun 2003.

Lembaga Pengarah juga merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua kakitangan Bank Negara Malaysia di atas dedikasi dan komitment yang ditunjukkan sepanjang tahun 2003 dan berharap semua kakitangan akan terus menunjukkan komitment dan profesionalisme pada masa hadapan dan akan terus berusaha mencapai prestasi cemerlang dalam menghadapi cabaran perubahan ekonomi dan suasana perniagaan yang pesat.

Jadual 8.1
Senarai Pesara

No	Nama	Jabatan/Cawangan
1	Puan Rafiah binti Salim	Pejabat Gabenor
2	Encik Che Sab bin Ahmad	Penyiasatan Khas
3	Encik Low Koon Seng	Pejabat Gabenor
4	Cik Tan Sook Peng	Antarabangsa
5	Encik Wong Yew Sen	Penyeliaan Insurans
6	Puan Gan Choon @ Gan Soo Mei	Perkhidmatan Statistik
7	Puan Ti Thiow Chen @ Ti Teow Kim	Pentadbiran Pertukaran Asing
8	Encik Mukhtar bin Yusof	Sistem Bayaran Elektronik Malaysia (MEPS)
9	Encik Che Norudin bin Che Alli	Keselamatan
10	Puan Fahimah binti Haji Yaacob	Pentadbiran Pertukaran Asing
11	Encik Ismail @ Awang Sulong bin Abu Bakar	Pengurusan Sumber Manusia
12	Encik John Teo	Pentadbiran Pertukaran Asing
13	Encik Sidek bin Sabli	Pengawalan Insurans
14	Encik Tan Ewe Lee	Sistem Pembayaran
15	Puan Maznah binti Haji Ali	Pengawalan Bank
16	Encik Md Hanafiah bin Mohd Zin	Pengawalan Bank
17	Encik Abdul Rajap bin Abidin	Keselamatan
18	Encik Aladdin bin Ibrahim	Keselamatan
19	Cik Loo Yuk Ng @ Loh Yee Ee	Perkhidmatan Statistik
20	Puan Siti Norzini binti Abdullah @ Joyce Koh	Perkhidmatan IT
21	Encik Thyagarajah a/l Gurusamy	PPPM Shah Alam
22	Encik Yap Bee Fatt	Pentadbiran Pertukaran Asing
23	Encik Doraimuthu a/l Changlimuthu	BNM Pulau Pinang
24	Puan Fatimah binti Moin	Kewangan
25	Encik Sol Ong @ Mohamad Sol bin Sebli	BNM Kuching
26	Encik Sulaiman bin Abu Kassim	Pusat Pembangunan Sumber Manusia

PENGURUSAN RISIKO DI BANK NEGARA MALAYSIA

Rangka kerja pengurusan risiko Bank membolehkan pemantauan bebas di peringkat penyeliaan dan operasi; menetapkan dasar dan proses yang selaras dengan amalan terbaik; menggalakkan komunikasi yang menyeluruh dalam organisasi; dan menitikberatkan kemajuan yang berterusan.

Struktur Pengurusan Risiko

Dengan terbentuknya Jawatankuasa Pengurusan Risiko *(Risk Management Committee-RMC)* pada tahun 2002, struktur pengurusan risiko terus berkembang. Pada tahun 2003, peranan jabatan-jabatan dalam melaksanakan rangka kerja pengurusan risiko semakin terfokus. Pada masa yang sama, hubungan antara Unit Pengurusan Risiko (UPR) dengan jabatan-jabatan serta fungsi sokongannya kepada RMC telah dimantapkan. Komponen lain yang penting dalam struktur pengurusan risiko adalah '*Middle Office*' dan Jabatan Audit Dalam. Pada tahun 2003, UPR mengambil alih fungsi pengurusan kesinambungan operasi yang terpusat.

Amalan Pengurusan Risiko

RMC mengawal selia pengurusan risiko dengan menentukan piawaian dan menetapkan keperluan untuk memastikan amalan pengurusan risiko yang sesuai diterapkan dalam langkah-langkah strategik, penggubalan dasar dan operasi Bank. Pada tahun 2003, RMC terus membuat penilaian ke atas laporan daripada jabatan-jabatan tentang taksiran potensi risiko dan kawalan, isu-isu risiko, kejadian risiko yang telah berlaku serta langkah-langkah pengawalannya. RMC juga berbincang dengan Ketua-ketua Jabatan mengenai dasar dan fokus strategik serta pendekatan yang diambil untuk mengurus risiko yang sedia ada dan potensi risikonya.

Di peringkat operasi, Ketua-ketua Jabatan dipertanggungjawabkan untuk memastikan amalan pengurusan risiko diterapkan dalam operasi harian. Setiap jabatan perlu membuat deklarasi tahunan kepada pihak Pengurusan tentang taksiran profail risiko operasi mereka, bagi menilai sama ada pengurusan risiko jabatan-jabatan cukup memuaskan.

Sepanjang tahun 2003, UPR memberikan sokongan teknikal dan memainkan peranannya dalam menyelia dan memantau. Pihak UPR membantu jabatan-jabatan khususnya dalam menyediakan laporan kepada pihak Pengurusan dengan memberi bimbingan tentang pendekatan dan keperluan untuk membuat laporan. UPR juga terus memantau dan melaporkan status deklarasi tahunan. Audit berkala oleh Jabatan Audit Dalam juga memastikan agar setiap dasar dan prosedur dilaksanakan. Amalan ini bertujuan agar pihak Pengurusan menerima laporan dan maklumat yang relevan dan tepat pada masanya untuk memastikan semua risiko utama dapat dikenal pasti dan ditangani, dan keputusan dilaksanakan untuk mencapai objektifnya.

Risiko Dasar

Risiko dasar diurus melalui rangka kerja berstruktur dan proses penggubalan dan pelaksanaan dasar. Komponen utama rangka kerja ini ialah jawatankuasa dalaman dan kumpulan kerja bagi perbincangan dan perundingan bersilang fungsi. Jawatankuasa peringkat tinggi termasuk Jawatankuasa Dasar Monetari, Jawatankuasa Kestabilan Kewangan dan Jawatankuasa Pengurusan yang dipengerusikan oleh Gabenor. Kumpulan kerja yang dianggotai oleh Penolong Gabenor dan Ketua-ketua Jabatan memastikan agar maklumat dan kepakaran dimanfaatkan dalam proses perangkaan dan penggubalan dasar. Dalam hal-hal tertentu, proses ini melibatkan perbincangan dengan pihak luar yang berkepentingan. Senarai semak (checklist) penggubalan dasar juga digunakan untuk memastikan agar semua implikasi dasar tersebut telah diambil kira dan semua keperluan prosedur dipatuhi.

Mekanisme untuk penggubalan dasar ini dibentuk bagi membolehkan perangkaan dasar seimbang yang telah dipertimbangkan dengan teliti. Mekanisme ini mewujudkan saluran rasmi untuk membincangkan perspektif alternatif di setiap peringkat dalam proses penggubalan dasar daripada konsep hinggalah perangkaan dan pengumuman dasar tersebut. Semenjak 2002, aspek komunikasi dalam pelaksanaan sesuatu dasar dipusatkan di Jabatan Komunikasi Korporat dan usaha memperkukuh dan meluaskan komunikasi luar diteruskan sebagai sebahagian daripada usaha memantapkan keberkesanan pelaksanaan dasar.

Risiko Kewangan

Risiko utama dalam menguruskan rizab luar negara, termasuk risiko pasaran, kredit dan operasi, dipantau secara bebas oleh *Middle Office*, iaitu unit yang terasing daripada fungsi urus niaga pelaburan. *Middle Office* menilai risiko dengan cara memantau perkembangan ekonomi dan kewangan yang

mempengaruhi kelas aset utama dan perkembangan pasaran yang mungkin mempunyai kesan yang agak besar ke atas portfolio rizab luar Bank. Pihak *Middle Office* juga memantau kepatuhan kepada garis panduan pelaburan, dasar kredit dan prosedur operasi. Ini dilakukan dengan cara penilaian dan penaksiran dari semasa ke semasa terhadap aktiviti pengurusan rizab, dengan mengambil kira perubahan dan perkembangan pasaran. Aktiviti pengurusan rizab juga dikawal dan diperhatikan melalui semakan bebas oleh pihak *Back Office*, serta tertakluk kepada pemeriksaan kepatuhan oleh pihak audit dalam dan luar.

Risiko Operasi 'Perusahaan'
Pendekatan pengurusan risiko operasi Bank memerlukan pertanggungjawaban terhadap risiko, penilaian sendiri, kajian semula yang berterusan, laporan isu-isu risiko yang penting dan kebertanggungjawaban untuk memperbaiki kawalan dan penyelesaian masalah.

Pihak Pengurusan menerapkan budaya pengurusan risiko dan menetapkan tahap toleransi risiko bagi suasana pengawalan operasi di Bank. Pihak UPR mewujud dan mengekalkan rangka kerja keseluruhan pengurusan risiko operasi. Ketua-ketua Jabatan memegang tanggungjawab utama untuk mengurus risiko yang timbul daripada operasi mereka serta memastikan wujudnya suasana pengawalan operasi yang berkesan dalam ruang perniagaan mereka. Pihak Pengurusan mempertimbangkan laporan jabatan-jabatan dari semasa ke semasa yang terhasil daripada penilaian Ketua-ketua Jabatan sendiri dan disediakan berdasarkan pandangan mereka di peringkat operasi, dan seterusnya membandingkannya dengan perspektif dan objektif Bank secara menyeluruh. Pangkalan data risiko operasi menyeluruh yang kini terhasil merupakan satu sumber maklumat yang penting untuk membolehkan analisis risiko yang mendalam dan menilai keberkesanan kawalan.

Pada tahun 2003, kaedah pengurusan risiko dan alat untuk mengenal pasti, menilai dan melaporkan risiko telah dikaji semula. Beberapa cadangan untuk penyemakan telah dibuat untuk menerapkan amalan-amalan terbaik yang terkini. Perubahan ini adalah untuk memperkukuhkan kaedah penilaian sendiri dan memperbaiki proses laporan serta pemantauan risiko dan pelan tindakan untuk mengawal risiko.

Inisiatif-inisiatif pengurusan maklumat terus dilaksanakan menggunakan teknologi maklumat, bagi memanfaatkan maklumat tersurat dan tersirat serta memudahkan pengguna mendapatkan maklumat dengan meluas. Laman-laman web Bank dan jabatan-jabatan telah digunakan dengan lebih meluas untuk menyebarkan maklumat. Pada masa yang sama, Dasar dan Piawaian tentang Keselamatan Maklumat telah dikuatkuasakan untuk mengekalkan integriti dan kerahsiaan maklumat.

Pengurusan Kesinambungan Perniagaan
Pihak Bank telah melaksanakan prosedur-prosedur bagi kesinambungan perniagaan bagi semua jabatan-jabatan kritikal. Risiko sekiranya berlaku gangguan kepada kestabilan sistem monetari dan kewangan yang disebabkan oleh kejadian di luar jangkaan diuruskan dengan pengendalian sebuah pusat pemulihan jarak jauh dan penyelenggaraan Bilik Gerakan (*Command Centre*) khusus di Ibu Pejabat. Pada masa krisis, kakitangan penting dibahagikan kepada dua kumpulan. Satu kumpulan beroperasi daripada Ibu Pejabat, sementara satu lagi pasukan beroperasi di Pusat Gerak Pulih Bank (RC). Kemudahan-kemudahan sokongan untuk sistem utama melalui ujian langsung secara kerap, sekaligus membolehkan penilaian berterusan dilakukan ke atas tahap kesediaan Bank untuk menghadapi situasi diluar jangkaan. Kemudahan-kemudahan dan prosedur tersebut, serta mekanisme pengurusan pada waktu krisis telah pun tersedia untuk menghadapi gangguan dan cabaran di luar jangkaan. Aspek pengurusan risiko ini diberi tumpuan memandangkan pentingnya kesedaran untuk menjangkakan sesuatu yang di luar jangkaan. Sebahagian daripada usaha untuk memantapkan pengurusan kesinambungan perniagaan Bank adalah dengan meletakkan Unit Kesinambungan Perniagaan (BCU) di bawah UPR. BCU akan mempunyai kakitangan tetap yang mahir untuk mengawasi, mengkoordinasi dan mengekalkan susunan, pelan dan program kontingensi Bank.

BANK NEGARA MALAYSIA
Struktur Organisasi

