Tadbir Urus, Komunikasi dan Pembangunan Organisasi

131 Tinjauan Keseluruhan
132 Tadbir Urus
133 Komunikasi
135 Pembangunan Organisasi
145 Struktur Organisasi

Tadbir Urus, Komunikasi dan Pembangunan Organisasi

TINJAUAN KESELURUHAN

Inisiatif tadbir urus, komunikasi dan pembangunan organisasi (organisation development, OD) yang dilaksanakan pada tahun 2008 terus menekankan usaha mentransformasikan Bank Negara Malaysia menjadi organisasi yang lebih berfokus strategi dan berteraskan prestasi. Dengan beroperasi dalam persekitaran kewangan dan ekonomi yang semakin sukar dan tidak menentu, maka cabaran kepada Bank adalah untuk memastikan ia terus dapat memenuhi mandatnya dengan cekap lagi berkesan. Pada tahun 2008, usaha-usaha diteruskan dalam bidang pengurusan strategik, tadbir urus, komunikasi, pengurusan risiko dan pengurusan kumpulan tenaga mahir bagi mempertingkatkan lagi kebolehan dan keupayaan Bank. Pengukuhan budaya berteraskan pengetahuan dan prestasi telah menjadikan Bank lebih tangkas dalam menghadapi cabaran-cabaran yang mendatang.

Fungsi komunikasi Bank juga telah menjadi semakin penting dengan interaksi yang lebih kerap dengan pihak yang berkepentingan menghasilkan pemahaman yang lebih baik mengenai perkembangan ekonomi dan kewangan. Saluran maklumat dua hala dan penglibatan yang lebih besar antara Bank dengan pihak yang berkepentingan, telah membolehkan Bank menguruskan jangkaan dan persepsi umum dengan lebih baik. Langkah ini telah berjaya menambahkan keyakinan awam terhadap dasar dan tindakan yang diambil oleh Bank.

Proses pengurusan strategik yang lebih cekap pada tahun 2008, meliputi perancangan urusan organisasi jangka sederhana, telah menjadikan proses menentukan, melaksanakan dan mengkaji semula keutamaan keseluruhan Bank, pembahagian sumber-sumber serta pencapaian matlamat lebih berkesan dan mantap. Kesemua inisiatif ini telah memantapkan pengurusan dan pemantauan program serta strategi urusan perbankan pusat yang utama dalam usaha mencapai matlamat yang dihasratkan. Fokus dan keutamaan strategik Bank digariskan dalam Rancangan 3 Tahun Bank Negara Malaysia. Rancangan ini memperjelas matlamat Bank, meningkatkan fokus dalam langkah pembangunan organisasi Bank, membantu penilaian prestasi terhadap pelbagai inisiatif yang diambil, serta membolehkan penggunaan dan penjajaran sumber-sumber organisasi secara yang lebih optimum.

Penerapan rangka kerja Pengurusan Risiko Organisasi (Enterprise Risk Management, ERM) pada tahun 2008 menekankan lagi kepentingan pengurusan risiko dalam proses membuat keputusan Bank. ERM membolehkan risiko utama dikenal pasti dan diurus pada peringkat organisasi dengan lebih baik, sekali gus memberikan jaminan kepada Pengurusan dan Lembaga Pengarah bahawa langkah–langkah untuk mengurangkan risiko *ex-ante* telah tersedia bagi membolehkan matlamat Bank dicapai. Pembaikan struktur dan proses dalam rangka kerja ERM yang sedia ada mendorong pengukuhan peranan, kebertanggungjawaban, fokus melalui pengkhususan, serta peningkatan keberkesanan dan kecekapan proses pengurusan risiko tanpa memerlukan sumber tambahan.

Dalam memastikan keperluan tenaga mahir Bank dipenuhi secara berterusan, fokus pengurusan tenaga mahir adalah terhadap usaha menjana bekalan tenaga mahir yang kukuh bagi meningkatkan kesediaan eksekutif dan pengurusan penggantian pegawai kanan. Bagi melengkapi inisiatif ini, langkah-langkah untuk mendapatkan dan mengekalkan tenaga mahir serta menjajarkan pembangunan modal insan dengan strategi urusan perbankan pusat turut diperkukuh pada tahun 2008. Dalam bidang pengurusan pembelajaran dan pengetahuan, usaha ditumpukan ke arah penjajaran yang lebih baik antara inisiatif yang ada dengan keperluan urusan perbankan pusat, seperti ditunjukkan oleh peningkatan pembelajaran yang dirumus khas hasil kerjasama lebih erat dengan jabatan-jabatan. Bank juga terus memberikan penekanan kepada pembelajaran urus kendiri dengan memperkenalkan kurikulum teras perbankan pusat bagi menambah baik strategi latihan dan pembelajaran. Selain itu, usaha juga terus dipertingkatkan untuk memanfaatkan teknologi bagi memudahkan penambahbaikan dalam perkongsian dan pemerolehan pengetahuan

serta kecekapan pembelajaran. Ini dilaksanakan terutamanya melalui intranet Bank yang ditambah baik dan Portal Pembelajaran dan Pengetahuan yang dilancarkan baru-baru ini. Infrastruktur teknologi ini telah membolehkan jangkauan yang lebih meluas dan akses yang lebih mudah bagi perkhidmatan maklumat dan pembelajaran untuk kakitangan Bank.

Pengurusan ICT terus ditumpukan pada usaha menyediakan penyelesaian berasaskan teknologi terkini dan penyelesaian berdasarkan permintaan bagi menyokong pelbagai fungsi Bank. Sejajar dengan integrasi dan kerjasama serantau yang lebih kukuh, kapasiti Bank untuk menganjurkan lebih banyak kerjasama teknikal dengan agensi luar juga berkembang. Hasilnya, lebih banyak program bantuan teknikal dapat ditawarkan kepada lebih banyak penerima.

TADBIR URUS

Pada tahun 2008, Bank terus memperbaik rangka kerja dan amalan tadbir urusnya yang dibina berdasarkan tiga teras utama, iaitu mengekalkan **kebebasan** Bank berdasarkan peranan yang ditetapkan dan keperluan terhadap autonomi pengendalian; menginstitusikan **kebertanggungjawaban** yang kukuh berdasarkan keperluan untuk memastikan keberkesanan dan kecekapan kendalian, di samping memantau prestasi dan menguruskan risiko yang berkaitan; dan mengamalkan **ketelusan** melalui kejelasan tindakan yang diambil kerana ia memberikan impak terhadap pelbagai pihak yang berkepentingan (stakeholders). Kebebasan juga menuntut kebertanggungjawaban dan ketelusan yang lebih tinggi dalam aktiviti dan mandat yang dilaksanakan Bank.

Kebertanggungjawaban dan kebebasan Bank termaktub dalam Akta Bank Negara Malaysia, 1958. Lembaga Pengarah yang berfungsi sebagai lembaga pengawas, dianggotai Gabenor, tiga Timbalan Gabenor, Ketua Setiausaha Perbendaharaan dan empat ahli profesional lain yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman korporat yang luas. Lembaga Pengarah yang berperanan untuk mengawasi operasi Bank, diamanahkan dengan tanggungjawab yang berkaitan dengan dasar am, pentadbiran dan urusan Bank. Gabenor mempengerusikan Lembaga Pengarah, manakala seorang pengarah bebas dilantik untuk mempengerusikan Jawatankuasa Audit Lembaga.

Jawatankuasa Pengurusan, iaitu badan eksekutif tertinggi dalam Bank yang dipengerusikan oleh Gabenor, bermesyuarat seminggu sekali untuk membincangkan dan mempertimbangkan hal-hal berkaitan dasar sistem kewangan, ekonomi dan operasi am Bank. Jawatankuasa Pengurusan disokong oleh beberapa jawatankuasa dasar lain, yang juga dipengerusikan oleh Gabenor. Jawatankuasa ini terdiri daripada Jawatankuasa Pengurusan Rizab, Jawatankuasa Dasar Monetari, Jawatankuasa Dasar Sektor Kewangan dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko. Kesemua jawatankuasa ini menyediakan wahana untuk perbincangan yang seimbang, serta perumusan dan pelaksanaan keputusan mengenai pelbagai isu. Kemahiran kolektif, pengalaman dan pengetahuan Jawatankuasa Pengurusan yang luas dan mendalam, penggunaan jawatankuasa silang fungsian secara meluas bersama-sama rangka kerja undang-undang di bawah Akta Bank Negara Malaysia, telah menyumbang dengan ketara kepada keupayaan Bank untuk merumuskan dan melaksanakan dasar dengan berkesan.

Berlatarkan perubahan ketara landskap ekonomi dan kewangan dalam negeri dan global serta sifat dan peranan perbankan pusat yang pesat berkembang, kajian semula yang menyeluruh terhadap Akta Bank Negara Malaysia telah dibuat pada tahun 2008. Akta Bank Negara Malaysia yang baharu mencadang untuk menginstitusikan banyak daripada amalan tadbir urus sedia ada di Bank. Peruntukan tambahan akan dimasukkan dengan orientasi yang jelas ke arah pemodenan bank pusat serta melengkapkan Bank dengan kuasa dan instrumen dasar yang perlu untuk melangkah ke hadapan. Di samping itu, inisiatif juga telah diambil untuk menggabungkan pelbagai perundangan sedia ada yang berkaitan dengan pelbagai peranan dan fungsi penyeliaan kewangan Bank, ke dalam satu undang-undang omnibus.

Sebagai pihak berkuasa pengawalseliaan yang beroperasi dalam sistem kewangan yang saling berhubung kait, Bank telah menandatangani Memorandum Persefahaman dengan pelbagai pihak berkuasa kewangan seperti Suruhanjaya Sekuriti dan Perbadanan Insurans Deposit Malaysia untuk menyelaraskan perumusan dan pelaksanaan dasar yang berkaitan dengan pengawalseliaan sistem kewangan. Di peringkat serantau dan antarabangsa pula, Bank terlibat secara aktif dalam pelbagai forum, termasuk forum di bawah naungan Mesyuarat Eksekutif Bank Pusat

Asia Timur dan Pasifik (Executive Meeting of East Asia and Pacific Central Banks, EMEAP), Tabung Kewangan Antarabangsa (International Monetary Fund, IMF), Persatuan Antarabangsa Penyelia Insurans (International Association of Insurance Supervisors), Bank for International Settlements, dan Kumpulan Penasihat dan Pengawal Selia Kewangan APEC (Asia Pacific Economic Cooperation Financial Regulatory and Advisory Groups) yang kesemuanya bermatlamat menggalakkan kestabilan kewangan antarabangsa dan serantau melalui inisiatif pembangunan terlaras, penetapan piawaian, serta pengawasan kewangan dan pengurusan risiko.

Dalam melaksanakan mandatnya yang luas, beberapa pegawai kanan Bank bergiat aktif dalam pelbagai forum, seperti menjadi ahli beberapa jawatankuasa di luar Bank. Walau bagaimanapun, sejajar dengan fokus dan keutamaan strategik Bank, penglibatan dalam jawatankuasa luar dikaji semula pada tahun 2008 dengan tujuan memutuskan sama ada peranan dan penglibatan berkenaan harus diteruskan atau sekiranya perlu, ditamatkan. Kajian semula ini juga dilakukan sebagai langkah awal untuk mengelakkan kemungkinan timbulnya percanggahan kepentingan yang mungkin menjejaskan kebebasan dan kebertanggungjawaban Bank.

Sebagai sebahagian daripada agenda pembangunan organisasi yang sedang berjalan, fungsi dan proses audit dalaman Bank dikaji semula untuk memperkukuh kawalan terhadap pematuhan keperluan kewangan dan bukan kewangan, serta menerima pakai rangka kerja audit dalaman berasaskan risiko pada tahun 2009. Selain itu, tadbir urus dalaman berkaitan kawalan kewangan terus dipatuhi dengan tegas. Langkah-langkah penambahbaikan lain yang diperkenalkan pada tahun 2008 adalah terhadap proses formal penyediaan bajet Bank. Inisiatif untuk mengukuhkan budaya penjimatan kos juga diteruskan, dan kemajuan selanjutnya berhubung dasar dan amalan untuk menjadikan proses perbelanjaan kendalian dan pemerolehan lebih berkesan dan mantap berjaya dicapai.

Bank sentiasa memaklumi Menteri Kewangan mengenai dasar monetari dan perbankan serta dasar-dasar lain di bawah bidang kuasanya. Berhubung dengan aspek ketelusan, Bank telah memenuhi lebih daripada pendedahan berkanun.

KOMUNIKASI

Komunikasi memainkan peranan penting di Bank Negara Malaysia

Dalam tahun-tahun kebelakangan ini, fungsi komunikasi Bank Negara Malaysia telah menjadi semakin penting dan memainkan peranan utama dalam operasi Bank. Interaksi lebih kerap dengan pihak yang berkepentingan (stakeholders) bertujuan untuk memberikan kejelasan tentang dasar dan langkah-langkah yang dilaksanakan oleh Bank. Susulan persekitaran luaran dan dalam negeri yang makin mencabar pada tahun 2008 Bank mengamalkan dasar komunikasi yang terbuka dan lebih kerap dengan pihak yang berkepentingan, terutamanya pegawai Kerajaan, kumpulan industri, penganalisis, pihak media dan orang ramai. Selain berjaya meningkatkan pemahaman mereka tentang dasar dan inisiatif Bank, usaha ini turut menambah baik kualiti maklum balas dan keupayaan Bank untuk membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan maklumat yang lengkap.

Peningkatan keberkesanan komunikasi dengan pihak berkepentingan luaran Bank yang utama

Komunikasi dasar monetari telah dipertingkatkan agar pemahaman yang lebih mendalam tentang keputusan dasar monetari dalam kalangan peserta pasaran kewangan dapat dicapai. Ini termasuk pemakluman awal jadual mesyuarat Jawatankuasa Dasar Monetari yang dimulakan sejak bulan Disember 2005 serta pernyataan dasar monetari yang dikeluarkan pada hari yang sama mesyuarat diadakan. Lantaran pelbagai cabaran yang dihadapi, fungsi komunikasi Bank telah diuji dengan hebat pada tahun 2008. Ekonomi Malaysia mengalami tekanan inflasi yang semakin ketara pada separuh pertama tahun 2008 berikutan kenaikan harga makanan dan komoditi dunia. Dalam tempoh tersebut, apabila pandangan pasaran bercanggah atau tidak selaras dengan pendirian Bank, komunikasi dasar monetari tampil memberi penjelasan lengkap dan juga rasional di sebalik keputusan yang dibuat. Akhirnya, pasaran menerima baik keputusan yang dibuat khususnya apabila perkembangan yang berlaku menepati jangkaan Bank. (Bagi butir-butir lanjut tentang komunikasi dasar monetari, rujuk Artikel dalam Bab 3).

Dalam persekitaran ekonomi yang dilanda ketidakpastian, interaksi berterusan dengan pihak yang berkepentingan adalah sangat perlu.

Pada tahun 2008, selain mesyuarat rasmi yang terjadual, Bank mengambil inisiatif mengadakan pertemuan dengan institusi-institusi kewangan, penganalisis/ahli ekonomi, peneraju perniagaan, kumpulan industri khusus (termasuk Perusahaan Kecil dan Sederhana, PKS) dan orang ramai. Sesi pertemuan dua hala sebegini membolehkan Bank mengemukakan penilaian terkini tentang keadaan ekonomi dan kewangan semasa serta isu-isu berbangkit. Di samping membolehkan pihak yang berkepentingan lebih bersedia menghadapi cabaran, inisiatif sesi hubungan berterusan merupakan saluran penting Bank untuk menyampaikan mesej-mesej tertentu, termasuk menekankan betapa pentingnya sikap institusi kewangan yang bertanggungjawab dalam aktiviti pemberian pinjaman agar perniagaan-perniagaan, termasuk PKS, yang berdaya maju dan diurus dengan baik akan terus mendapat akses kepada pembiayaan. Institusi kewangan turut disarankan supaya bersikap proaktif semasa berurusan dengan pelanggan, termasuk fleksibiliti untuk menjadualkan dan menyusun semula kemudahan pinjaman bagi kes-kes peminjam yang menghadapi kesulitan akibat cabaran ekonomi semasa. Usaha-usaha sebegini menyediakan Bank dengan sumber maklumat penting tentang isu-isu sebenar yang dihadapi oleh industri, peniaga dan peminjam, yang dapat menjadi input berharga semasa perumusan dasar.

Bank juga meneruskan siri sesi komunikasi tahunannya dengan pihak-pihak yang berkepentingan sempena pelancaran Laporan Tahunan serta Laporan Kestabilan Kewangan dan Sistem Pembayaran Bank. Sesi ini merupakan antara platform bagi Bank memaklumkan penilaiannya mengenai isu-isu utama yang berkaitan dengan perkembangan ekonomi dan kewangan, serta prospek masa depan ekonomi negara. Hasilnya, pemahaman tentang pelbagai isu dasar ekonomi dan kewangan serta penyampaian maklumat dan hubungan dua hala dapat dipertingkatkan.

Hubungan Bank dengan media yang merupakan platform utama bagi penyebaran maklumat kepada orang ramai terus diperkukuh. Bank berkongsi maklumat dengan media cetak dan elektronik tempatan dan serantau, mengadakan perjumpaan dan perbincangan tidak rasmi serta sesi berkongsi maklumat di samping mengaturkan wawancara eksklusif tentang isu semasa dengan pegawai-pegawai kanan Bank. Sesi taklimat berhubung isu-isu teknikal operasi Bank turut diadakan. Kesemua usaha ini telah berjaya menghasilkan penyiaran dan liputan media berkaitan dasar dan inisiatif Bank yang lebih tepat dan seimbang kepada segenap lapisan masyarakat.

Komunikasi Strategik bagi inisiatif utama Bank

Pada tahun 2008, Bank juga telah melaksanakan pelbagai program komunikasi yang strategik bagi menyokong inisiatif utamanya. Antaranya, kempen mempromosikan Malaysia sebagai Pusat Kewangan Islam Antarabangsa (Malaysia International Islamic Financial Centre, MIFC) yang dilancarkan di peringkat antarabangsa. Beberapa sesi taklimat peluang pelaburan dan pameran kewangan Islam telah dianjurkan di luar negara untuk menarik minat pelabur, penerbit bon, peserta dalam pelbagai sektor ekonomi serta ahli profesional dan pengamal industri perkhidmatan kewangan Islam. Strategi komunikasi antarabangsa tersebut juga telah memperkukuh lagi hubungkaitan (connectivity) Malaysia dengan negara-negara lain. Bank juga telah menubuhkan Unit Promosi MIFC pada tahun 2008 yang khusus untuk membantu memperkasakan lagi usaha mempromosikan dan memasarkan Malaysia sebagai hab kewangan Islam.

Bank merupakan antara agensi pemacu utama pembangunan PKS di Malaysia. Sehubungan dengan itu, Bank telah merumuskan dan melaksanakan program komunikasi yang menyediakan kepada PKS akses kepada maklumat yang lebih baik mengenai pembiayaan, peluang perniagaan, perkembangan sektor PKS serta khidmat nasihat dan perkhidmatan pengantaraan yang disediakan oleh Bank. Kesemua ini dilaksanakan melalui Portal SMEinfo pelbagai bahasa, Laporan Tahunan PKS, dan pelbagai saluran komunikasi yang lain. Aktiviti komunikasi juga telah dipergiatkan untuk mempromosikan pembiayaan mikro, termasuk paparan logo mikro kewangan oleh penyedia pembiayaan mikro dan juga melalui liputan media massa. Kesemua langkah ini merupakan antara usaha untuk memajukan agenda pembangunan PKS ke arah pembentukan PKS yang kompetitif dan berdaya tahan selain bertindak sebagai pemangkin untuk menjadikan usahawan mikro sebagai sebahagian daripada peserta dalam ekonomi negara.

Penerangan mengenai hal kewangan kepada masyarakat umum

Dalam usaha mempertingkatkan hubungan dan perkhidmatan kepada orang ramai, Bank telah menubuhkan Pusat Hubungan Bersepadu (Integrated Contact Centre, ICC) sebagai wahana perhubungan awam. Melalui ICC, semua pertanyaan dan aduan awam mengenai perbankan dan insurans ditempatkan di bawah satu bumbung, bagi memudahkan penyelesaian pertikaian kewangan yang berkesan. ICC juga bertindak sebagai saluran untuk memanjangkan maklum balas yang diterima daripada orang ramai tentang dasar, garis panduan dan amalan Bank kepada jabatan-jabatan yang berkenaan di Bank. Pusat perkhidmatan bagi pengunjung yang hadir sendiri ke Bank, iaitu Laman Informasi Nasihat dan Khidmat (BNMLINK) bertindak sebagai platform bagi menerima pertanyaan dan aduan pengunjung tentang perkara di bawah kawal selia Bank. Pusat seperti ini juga telah dibuka di cawangan Bank di Johor Bahru dan Pulau Pinang dan dikenali sebagai BNM MINI LINK. Pusat perkhidmatan ini diperlengkapkan oleh BNMTELELINK yang menguruskan pertanyaan melalui panggilan telefon, faksimile, surat dan e-mel, dan juga Unit Pengurusan dan Khidmat Nasihat (Complaint Management and Advisory, CMA). CMA memudahkan penyelesaian aduan orang ramai, termasuk PKS, terhadap institusi di bawah kawal selia Bank, di samping menyediakan khidmat nasihat kewangan kepada PKS.

Sejak penubuhan BNMLINK pada tahun 2005 hingga akhir tahun 2008, bilangan pengunjung bulanan purata yang mendapatkan perkhidmatannya bertambah kira-kira 71% (2005: kira-kira 2,960; 2008: 5,070). Ini jelas menunjukkan peningkatan yang menggalakkan dalam interaksi Bank dengan orang ramai. BNMTELELINK turut melaporkan pertambahan hampir 80% dalam bilangan pertanyaan bulanan purata yang diterima, iaitu kepada lebih 6,320 pada tahun 2008 (2007: 3,560). Purata bilangan kes yang dikendalikan oleh CMA kekal pada kira-kira 690, meskipun BNMTELELINK telah beroperasi sebagai saluran tambahan untuk menangani pertanyaan orang ramai tentang hal-hal kewangan.

Meningkatkan Komunikasi dan Perkongsian Pengetahuan Kakitangan

Bagi meraih manfaat peningkatan produktiviti dan prestasi, Bank telah mengorak langkah ke arah transformasi untuk menjadi Organisasi Berasaskan Pengetahuan. Pada tahun 2008, intranet Bank yang dikenali sebagai Kijang.net telah berubah wajah menjadi Portal Organisasi Bank (Enterprise Portal, EP) bagi mempercepat transformasi yang dihasratkan ini. Antara ciri EP yang ditambah baik ialah akses dan penyampaian maklumat yang tepat dan cepat serta penyediaan perkhidmatan melalui persekitaran yang berasaskan kolaboratif elektronik. Langkah ini telah memupuk inovasi dan transformasi proses kendalian urusan kerja. EP juga membolehkan penjajaran keseluruhan organisasi dengan berkesan bagi menghasilkan matlamat yang dihasratkan Bank melalui perkongsian matlamat, strategi, pandangan dan wawasannya dengan kakitangan. EP juga memudahkan proses komunikasi *bottom-up* dengan menyediakan saluran supaya kakitangan boleh berkongsi pandangan dan membincangkan perkembangan yang berlaku di Bank.

Ringkasnya, dengan penambahbaikan ciri EP yang dinyatakan di atas berserta inovasi yang dicipta, kakitangan Bank menjadi lebih berpengetahuan dan terhubung. Kijang.net telah menjadi hab pengetahuan dan komunikasi yang penting untuk kakitangan, selain memudahkan hubungan di seluruh Bank sehingga ke peringkat atasan, dan menggalakkan penghayatan dan pemahaman lebih mendalam tentang nilai-nilai dan budaya kerja Bank.

Melangkah ke hadapan, peluang komunikasi antara kakitangan dengan pihak pengurusan Bank semakin terbuka dalam persekitaran yang kondusif untuk membincangkan isu dan perkembangan yang penting. Usaha ini dapat meningkatkan produktiviti dan kemampuan Bank untuk menghadapi cabaran melalui pemantapan budaya yang menggalakkan kakitangan untuk terus menimba ilmu, serta berfikir dan bertindak secara positif.

PEMBANGUNAN ORGANISASI

Pengurusan Strategik dan Prestasi

Pada tahun 2008, Bank meneruskan fokusnya untuk menjadi organisasi berteraskan prestasi. Sehubungan dengan itu, Bank telah menggerakkan usaha dan intervensi pengurusan untuk menjadikan organisasi ini lebih berfokus strategi. Ini seterusnya diterjemahkan kepada kejelasan dan kefahaman yang lebih baik tentang objektif dan matlamat Bank di seluruh organisasi. Langkah ini menyumbang kepada penjajaran

sumber, proses, struktur, modal insan dan kepimpinan bagi mencapai kesemua matlamat dan sasaran tersebut. Fokus pada prestasi juga membawa maksud Bank merupakan entiti, yang sedang mengorak langkah untuk menjadi lebih berorientasikan prestasi, seiring dengan kakitangan dan barisan pemimpinnya yang lebih berorientasikan peranan (role-based) ke arah meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi.

Tahun 2008 juga menyaksikan Bank lebih menekankan struktur dan proses pengurusan strategik yang lebih teguh. Sejajar dengan ini, Bank merumuskan Pelan Urusan Jangka Sederhana (2009-2011) yang mengandungi perkara-perkara yang diutamakan, hasil strategik yang dihasratkan, strategi urusan serta pelan tindakan untuk memacu Bank mencapai objektifnya. Pada tahun 2008, penjajaran dan hubungan antara pengurusan strategik dengan perancangan kewangan atau operasi terus diperkasakan melalui pengurusan proses yang lebih teguh, pengaturan tugas dan aktiviti, dan penilaian rapi terhadap permintaan daripada jabatan terhadap peruntukan kewangan yang berdasarkan matriks keputusan yang berhubung kait dengan strategi dan hasil pencapaian.

Proses pengurusan strategik baharu yang lebih teratur dibentuk untuk memudahkan perbincangan silang fungsi mengenai isu-isu dan strategi urusan Bank, lantas memupuk kerjasama yang lebih erat di kesemua sektor dan jabatan, selain mendorong kesedaran yang lebih tinggi akan kesalinghubungan dan kebergantungan yang besar antara unit fungsian dalam Bank. Langkah ini bertujuan untuk menyediakan rangkaian maklum balas dan juga platform untuk pengurusan dan unit fungsian di Bank bagi membincangkan dan mengkaji semula keberkesanan strategi dan isu-isu prestasi yang mempunyai implikasi terhadap usaha Bank untuk mencapai objektifnya. Proses ini akan membolehkan Bank menilai kecukupan bekalan tenaga mahir, pembelajaran, pengetahuan, teknologi, infrastruktur dan kepimpinan, dan juga untuk mengetahui sama ada elemen-elemen ini dijajarkan dengan sewajarnya atau tidak, dalam menyokong fokus strategik Bank.

Pengurusan Tenaga Mahir

Salah satu objektif penting dalam pengurusan tenaga mahir Bank adalah untuk memastikan keperluan tenaga mahir Bank dipenuhi dengan cara paling berkesan dan cekap, bagi menyokong pencapaian sasaran dan objektif Bank. Pengurusan Modal Insan Bersepadu (Integrated Human Capital Management, IHCM) menyediakan pendekatan holistik dalam menginstitusikan orientasi dan dasar penting dalam pengurusan tenaga mahir, dan menyepadukan proses yang berkaitan dengan permintaan dan bekalan tenaga mahir, pengurusan prestasi, pembangunan kakitangan serta pengurusan ganjaran. Rangka tindakan IHCM memerlukan kerjasama yang lebih erat dan penyertaan pihak yang berkepentingan dalam menangani isu-isu tenaga mahir. Ini akan memastikan penjajaran dasar dan amalan pengurusan tenaga mahir adalah selaras dengan keperluan urusan Bank, manakala pengurusan tenaga mahir yang cekap akan menyumbangkan secara langsung kepada pencapaian hasil strategik yang dihasratkan.

Pelaksanaan IHCM menyaksikan pengenalan ganjaran yang dibezakan oleh prestasi, struktur tugas dan gaji yang lebih lebar, serta sebuah model kompetensi baharu. Selain itu, proses pelaksanaan IHCM ini meliputi penilaian secara tetap prestasi tenaga mahir Bank supaya sejajar dengan dinamik persekitaran operasi Bank, jangkaan pihak yang berkepentingan Bank, penjajaran semula peranan, tanda aras prestasi yang lebih tinggi, dan seluruh aspirasi Bank.

Fokus pengurusan tenaga mahir pada tahun 2008 adalah pada usaha membangunkan bekalan tenaga mahir yang mencukupi bagi tujuan pengurusan penggantian (succession planning) untuk tempoh lima tahun yang akan datang. Proses ini melibatkan penilaian tenaga mahir yang berpotensi untuk kesediaan eksekutif dan kesesuaian dengan tugas, dan diperlengkap oleh intervensi pembangunan yang formal dan tidak formal. Pusat Profil Kepimpinan (Leadership Profiling Centre) di Jabatan Pengurusan Sumber Manusia menyediakan platform yang konsisten, efisien dan telus untuk membolehkan pengenalpastian dan penilaian tenaga mahir bagi jawatan-jawatan penting di Bank.

Oleh sebab kekuatan kumpulan pengganti bergantung pada kualiti kumpulan tenaga mahir keseluruhan, maka usaha juga ditumpukan untuk menarik minat tenaga mahir luar yang terbaik ke dalam Bank, selain mengekalkan, membangunkan dan memberikan insentif yang menarik kepada mereka. Bank telah menjadi lebih inovatif dalam

usaha mendapatkan tenaga mahir melalui pelbagai pendekatan, termasuk menjalinkan kerjasama dengan institusi pengajian tinggi di dalam dan di luar negeri yang mempunyai rekod prestasi yang cemerlang dalam melahirkan tenaga mahir berkualiti tinggi, mengenal pasti dan menjalinkan hubungan lebih awal dengan bakal tenaga mahir dan juga pengambilan pakar bidang dan ahli profesional yang berpengalaman untuk mengisi kekosongan jawatan penting yang berkaitan misi penting Bank yang perlu diisi segera.

Program biasiswa Bank terus menjadi sumber penting bagi bekalan tenaga mahir jangka panjang Bank. Pada tahun 2008, sebanyak 81 pelajar berpotensi tinggi yang terpilih dianugerahi biasiswa untuk mengikuti program prauniversiti di kolej pengajian tempatan dan program ijazah pertama di universiti dalam dan luar negara dalam bidang pengajian yang berkaitan dengan perbankan pusat. Dalam usaha berterusan untuk membangunkan dan meningkatkan keupayaan kakitangan Bank, sebanyak 42 kakitangan daripada pelbagai peringkat jawatan dianugerahi biasiswa untuk mengikuti pengajian ijazah pertama dan lepasan ijazah di institusi pengajian tinggi di dalam dan luar negara.

Sebagai sebahagian daripada inisiatif pembangunan negara, Bank menganugerahkan 10 biasiswa di bawah Anugerah Biasiswa Kijang Emas kepada pelajar cemerlang peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia 2007. Penerima anugerah khas ini bebas untuk mengikuti apa-apa bidang pengajian pilihan mereka, dan sebaik tamat pengajian, mereka dikehendaki berkhidmat di Malaysia. Ini selaras dengan aspirasi Bank untuk menyumbang ke arah menambahkan tenaga mahir negara. Selain itu, Bank juga memperkenalkan Anugerah Biasiswa untuk Sekolah Menengah kepada 20 pelajar paling cemerlang dalam peperiksaan Penilaian Menengah Rendah. Selain memberikan bantuan kewangan kepada pelajar daripada keluarga berpendapatan rendah, program ini juga bertujuan untuk mengenal pasti dengan lebih awal pelajar berpotensi untuk mengisi kumpulan tenaga mahir Bank.

Dalam usaha berterusan untuk menambahkan kejelasan mengenai peranan dan penjajaran dengan objektif strategik Bank, beberapa jabatan di Bank telah mengkaji semula struktur, keperluan tenaga mahir dan keupayaan dan bilangan tenaga kerja mereka berpandukan pendekatan yang lebih berasaskan peranan dalam mengendalikan proses dan menjana hasil strategik jabatan mereka. Langkah ini telah membawa kepada perubahan yang membina dalam struktur jabatan, profil baharu tenaga mahir, keperluan pengetahuan dan pembelajaran, penjajaran semula peranan, rasionalisasi fungsi, kebergantungan yang lebih besar pada teknologi untuk menambah baik kecekapan dan keberkesanan, serta kerjasama bersilang fungsi yang lebih besar dalam jabatan tersebut dan merentas jabatan di Bank.

Jumlah kakitangan Bank bertambah satu peratus kepada 2,616 orang pada akhir tahun 2008 berbanding jumlah pada akhir tahun 2007. Kadar susutan berikutan persaraan dan peletakan jawatan tidak berubah pada empat peratus. Nisbah kakitangan eksekutif kepada bukan eksekutif ialah 3:2, dengan fokus yang berterusan diberikan pada usaha memperkukuh kumpulan profesional dan eksekutif.

Pengurusan Pembelajaran dan Pengetahuan

Pada tahun 2008, Pusat Pembangunan Modal Insan (HCDC, dahulunya Pusat Pembangunan Sumber Manusia) beroperasi berdasarkan struktur organisasinya yang baharu untuk memenuhi cabaran baharu dalam pembangunan pembelajaran dan tenaga mahir Bank. Struktur baharu ini mengubah HCDC daripada unit berasaskan fungsi kepada pusat pengurusan pengetahuan dan pembelajaran berasaskan nilai-nilai dan peranan. Rombakan struktur ini memudahkan lagi integrasi proses pengurusan pembelajaran dan pengetahuan, peningkatan kompetensi kakitangan HCDC dalam menyediakan penyelesaian pembelajaran, di samping memanfaatkan teknologi bagi mencapai keberkesanan dan kecekapan operasi yang lebih tinggi.

Bagi memenuhi permintaan terhadap penyelesaian pembelajaran yang sejajar dengan keperluan pembelajaran tenaga kerja berpengetahuan dan yang menumpukan pada impak positif pembelajaran terhadap prestasi setiap unit di Bank, usaha telah dijuruskan ke arah meningkatkan ketersediaan penyelesaian pembelajaran yang dirumus khas. Penyelesaian pembelajaran dan pengurusan pengetahuan yang dirumus khas bagi memenuhi keperluan pihak yang berkepentingan tertentu, menggabungkan pengaturan pembelajaran bersepadu yang menghubungkan pelbagai saluran penyampaian

bagi memenuhi matlamat pembelajaran individu dan organisasi. Penekanan yang lebih besar diberikan pada langkah memindahkan pembelajaran ke tempat bekerja, dan mengambil kira impak pembelajaran terhadap prestasi. Secara keseluruhan, pelaburan pembelajaran purata bagi setiap kakitangan pada tahun 2008 ialah RM8,200, mencakupi 11% daripada pendapatan kakitangan, dan melibatkan secara purata 10 hari latihan bagi setiap kakitangan.

Bagi menggalakkan lagi budaya pembelajaran urus kendiri dan haluan kendiri, Bank membangunkan kurikulum teras perbankan pusat berasaskan kompetensi pada tahun 2008. Melalui integrasi kurikulum baharu ini dengan Sistem Pengurusan Pembelajaran Bank berserta maklumat mengenai profil peranan dan pilihan pembangunan kerjaya, kakitangan kini boleh menentukan keperluan pembelajaran mereka sendiri, mendapatkan penyelesaian pembelajaran bersesuaian dan memilih laluan pembelajaran pilihan berdasarkan sasaran prestasi dan aspirasi kerjaya mereka.

Dengan terus berfokus pada objektif untuk memanfaatkan pengetahuan kolektif secara berkesan untuk meningkatkan prestasi, Bank terus menambah baik infrastruktur pengetahuannya dan menyediakan persekitaran pengetahuan yang kondusif untuk perkongsian pengetahuan dan penggunaan semula pengetahuan dalam mencapai objektif pelan urusannya. Dalam menambah baik infrastruktur tersebut, langkah-langkah lain juga diambil untuk meningkatkan sistem pembelajaran dan pengurusan pengetahuan (Knowledge Management, KM) di samping memperbaik penyampaian isi kandungan kepada pihak yang berkepentingan.

Sistem Pengurusan Pembelajaran menyediakan peluang pembelajaran secara dalam talian untuk kakitangan selain meningkatkan kecekapan operasi melalui pendaftaran dalam talian untuk penyelesaian pembelajaran. Kursus e–pembelajaran daripada FSI Connect Suite dalam subjek teknikal perbankan pusat hinggalah kepada subjek yang berkaitan dengan pengurusan dan teknologi komunikasi dan maklumat (ICT) memberi kakitangan pelbagai pilihan kursus pembelajaran mengikut minat mereka, dan memudahkan pembelajaran bersepadu dalam bentuk penyelesaian pembelajaran yang direka khas.

Sebagai gerbang umum kepada pengetahuan di Bank, Kijang.net telah meningkatkan dengan nyata kejelasan dan akses kepada pengetahuan dan juga perkongsian pengetahuan. Keupayaan baharu terkandung dalam Kijang.net, seperti alat carian organisasi, personalisasi dan kerjasama, yang kesemuanya meningkatkan prospek untuk penambahbaikan seterusnya dalam amalan pengurusan pengetahuan di Bank. Kijang.net juga membantu kerjasama dalam kalangan pengguna, selain keupayaan Bank untuk menjangkau dan berinteraksi dengan pihak yang berkepentingan, menyediakan pautan kepada gedung pengetahuan di luar, dan juga pengurusan perjalanan proses.

Susulan pelancaran Kijang.net, fasa pembangunan Portal Organisasi Bank berikutnya akan memfokuskan kepada pengurusan kandungannya dengan objektif akhirnya untuk membentuk sistem sokongan pembelajaran dan proses membuat keputusan yang mantap. Bank telah menerapkan Dasar Pengurusan Kandungan yang komprehensif, yang antara lain membolehkan jabatan-jabatan menyumbangkan input kepada Hab Pengetahuan Bank. Dasar dan amalan yang digunakan ini bertujuan untuk membolehkan pengenalpastian yang sistematik, pemerolehan, perkongsian dan penyimpanan khazanah pengetahuan Bank supaya tahap penggunaan semula pengetahuan lebih tinggi bagi tujuan membuat keputusan dan pembelajaran secara kolaboratif. Dasar dan proses berkaitan arkib juga dirombak untuk membina gedung pengetahuan dengan lebih berkesan dan menggalakkan penggunaan semula khazanah pengetahuan Bank.

Pusat Pengurusan Pengetahuan (Knowledge Management Center, KMC) terus menyediakan sumber komprehensif dan relevan dalam bentuk koleksi fizikal dan sumber maklumat dalam talian. KMC juga menawarkan beberapa perkhidmatan tambahan lain seperti pengimbasan maklumat, pemberitahuan maklumat dan pengumpulan semula maklumat bagi memenuhi keperluan khusus pihak yang berkepentingan, lantas menjimatkan masa untuk mendapatkan pengetahuan. Akses mudah kepada sumber maklumat ini disediakan menerusi Portal Pembelajaran & Pengetahuan dalam Kijang.net yang juga dilancarkan pada bulan April 2008. Portal ini berperanan sebagai pusat sehenti untuk mendapatkan maklumat selain menawarkan perkhidmatan pembelajaran.

KMC juga terus menambahkan tawaran produk dan perkhidmatannya sambil ia mempersiapkan diri untuk menjadi pusat sumber bidang perbankan pusat dan kewangan Islam yang ulung di rantau ini.

Bagi mengekalkan prestasinya dalam persekitaran yang dinamik lagi mencabar ini, Bank telah sekian lama memupuk budaya perkongsian pengetahuan. Dari segi struktur, kumpulan kerja berasaskan jawatankuasa dan pasukan di Bank menggalakkan perkongsian pengetahuan dan pembelajaran kolaboratif. Usaha-usaha yang khusus telah diambil untuk menimba pengetahuan tersirat kakitangan lama dan berpengalaman atau pakar bidang daripada seluruh Bank dengan terbentuknya satu kumpulan kakitangan Bank yang bergiat aktif dalam program pembelajaran di Bank. Dengan mengambil pakar bidang sebagai tenaga pengajar dan menggalakkan penggunaan teknologi kolaboratif atau berkumpulan, serta menggalakkan sumbangan individu kepada Hab Pengetahuan Bank, inisiatif perkongsian pengetahuan di Bank menunjukkan pencapaian yang membanggakan pada tahun 2008. Bagi memperkukuh budaya pembelajaran dan perkongsian pengetahuan, Bank juga telah menggunakan idea-idea baharu dan inovatif dalam reka bentuk ruang fizikal untuk pembelajaran dan kerjasama. Permintaan yang tinggi terhadap ruang inovatif di KMC menandakan perubahan minda dalam pembelajaran tidak formal, serta rangkaian hubungan dan kerjasama di Bank. Ruang yang direka khas mengikut prinsip pembelajaran orang dewasa berfungsi sebagai tempat perbincangan berkumpulan, penjanaan idea dan penyelidikan individu atau sekadar ruang bagi individu menilai diri sendiri.

Program Perkongsian Pengalaman dan Kerjasama dengan Agensi Luar

Pada tahun 2008, Bank menggiatkan usaha menjalin kerjasama serantau dan antarabangsa yang lebih erat dengan menubuhkan unit baharu yang dikenali sebagai Perkhidmatan Perbankan Pusat. Tujuan penubuhan unit ini adalah untuk mengendalikan dan menyelaraskan secara efektif permintaan terhadap perkongsian pengalaman dengan bank-bank pusat lain. Inisiatif Bank dalam kerjasama teknikal antarabangsa bertujuan untuk melengkapkan proses integrasi serantau yang sedang berjalan. Bank menerima kira-kira 80 permintaan bantuan teknikal pada tahun 2008, dan telah menjalin hubungan dengan pegawai bank pusat dari Asia, Asia Tengah, benua Afrika dan Timur Tengah yang berkunjung ke Bank untuk membincangkan pelbagai topik kepentingan bersama seperti aspek kestabilan sistem monetari dan kewangan yang berbeza, kewangan Islam, pengurusan mata wang, pengurusan tenaga mahir dan pemodenan bank pusat. Dalam merealisasikan aspirasi Bank untuk menjadi pusat kecemerlangan serantau dalam aspek pengurusan pembelajaran dan pengetahuan dalam perbankan pusat dan perkhidmatan kewangan, Bank menawarkan siri Program Pembelajaran Antarabangsa yang berjaya menarik penyertaan bank-bank pusat dan agensi-agensi penyeliaan daripada 15 buah negara di bawah naungan Program Kerjasama Teknikal Malaysia (Malaysian Technical Cooperation Programme, MTCP) tajaan Kerajaan Malaysia.

Dua program utama yang dijalankan pada tahun 2008 ialah Kursus Asas Penyeliaan Perbankan dan Kursus Pertengahan Perbankan Pusat. Selain program yang ditawarkan di bawah naungan MTCP dan kursus latihan secara *ad hoc*, Bank juga menganjurkan dua kursus kewangan Islam dengan kerjasama Bank Pembangunan Islam (IDB). Kursus tersebut memberikan peluang kepada peserta antarabangsa untuk meninjau peluang perniagaan dan latihan yang ada di Malaysia sebagai Pusat Kewangan Islam Antarabangsa (MIFC). Di samping itu, ia menyediakan platform pembelajaran untuk pegawai bank pusat, pegawai Kementerian Kewangan, dan pengawal selia Suruhanjaya Sekuriti untuk mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka dalam operasi kewangan Islam, rangka kerja Syariah dan pengawalseliaan bagi pembentukan sistem Kewangan Islam berdaya tahan yang berkesan.

Pengurusan ICT

Teknologi Maklumat dan Komunikasi (Information and Communication Technology, ICT) terus berfungsi sebagai pemboleh utama untuk mencapai hasil strategik Bank. Pada tahun 2008, Bank melaksanakan inisiatif menambah baik infrastruktur ICT yang penting, yang berupaya memenuhi pengembangan masa hadapan sambil memastikan kecemerlangan operasi yang berterusan. Inisiatif ini secara strategik meletakkan Bank pada kedudukan lebih tinggi dalam rantaian nilai di luar Bank, lantas merintis jalan kepada satu platform standard yang memungkinkan pertukaran data di seluruh negara antara Bank dengan pihak yang berkepentingan dalam sektor

kewangan dan agensi Kerajaan yang berkaitan. Satu pencapaian penting dalam hala tuju teknologi Bank ialah kejayaan pelaksanaan Infrastruktur Rangkaian Kawasan Luas Baharu (New Wide Area Network Infrastructure, NWI). NWI merupakan rangkaian komunikasi berkapasiti tinggi yang selamat antara Bank dengan pihak berkepentingannya dan berfungsi sebagai infrastruktur penyokong kepada banyak sistem ICT di seluruh industri. Proses pertama yang memanfaatkan infrastruktur ini ialah Sistem Penjelasan Imej Cek Kebangsaan Secara Elektronik (eSPICK), yang dilaksanakan pada bulan Jun 2008. eSPICK menggantikan pengendalian cek secara fizikal, dan dengan itu mewujudkan proses penjelasan automatik sepenuhnya, selain cekap dan pantas. Sistem ICT utama lain yang memanfaatkan NWI termasuk sistem penyerahan statistik, sistem terbitan bon, sistem penyimpanan sekuriti, sistem pindahan dana, serta sistem depositori dan perkhidmatan pengawalseliaan.

Dalam usaha menggalakkkan pembangunan pasaran modal, Bank dengan kerjasama Bursa Malaysia telah membentuk hubungan antara sistem terbitan bon Bank (FAST) dengan Platform Dagangan Elektronik (Electronic Trading Platform, ETP) Bursa. Hubungan ini membolehkan pertukaran maklumat pasaran primer dan sekunder pada masa nyata (real-time) bagi memudahkan terbitan bon primer di Bank dan dagangan pasaran bon sekunder di Bursa. Bank juga berjaya membuat perubahan pada Sistem Dagangan Elektronik Sekuriti Tanpa Skrip (Electronic Scripless Securities Trading System atau eSSTS) untuk memudahkan terbitan Bon Simpanan Malaysia (BSM) 2008. Pelaksanaan ini membolehkan terbitan BSM tanpa skrip yang pertama bagi menggantikan sijil bon yang digunakan dalam terbitan yang dahulu. Selain itu, pautan dengan sistem pengesahan kad pengenalan Jabatan Pendaftaran Negara telah dimanfaatkan untuk memastikan ketepatan dan integriti permohonan bon daripada warga emas.

Sistem penyampaian awam Bank telah dipertingkatkan dengan terbentuknya Pusat Perhubungan Bersepadu (Integrated Contact Centre, ICC) yang telah membolehkan tindak balas terhadap pertanyaan dan aduan orang ramai yang lebih baik. Sistem ini menyediakan Bank dengan saluran tinjauan tunggal bagi semua pertanyaan dan aduan yang dibuat oleh individu, persatuan dan organisasi, lantas membolehkan penyelesaian dari mula hingga akhir pengurusan pertanyaan dan penyelesaian aduan.

Bagi memastikan kecemerlangan yang mampan dalam penyediaan kemudahan dan perkhidmatan ICT, kerja-kerja pembinaan Pusat Data yang baharu dimulakan pada tahun 2008. Pusat Data ini dijangka mula beroperasi pada tahun 2009 dengan objektif menyediakan Bank dengan persekitaran ICT yang boleh diubah suai, berdaya tahan dan juga selamat yang boleh menyokong tempat kerja yang serba canggih.

Pengurusan Risiko

Pengurusan risiko merupakan salah satu keutamaan strategik Bank untuk menyokong proses membuat keputusan yang lebih berwibawa dengan memberikan pandangan lebih mendalam tentang ciri-ciri risiko yang boleh menghalang pelaksanaan strategi dan pencapaian objektif keseluruhan Bank. Pengurusan risiko yang mantap mendorong pembangunan strategi yang berkesan untuk menguruskan prestasi dan hasil, meningkatkan ketelusan dan kebertanggungjawaban, serta memberikan jaminan yang perlu kepada Pengurusan dan Lembaga Pengarah dalam pencapaian objektif Bank.

Pada tahun 2008, Bank membuat perubahan yang besar terhadap sistem Pengurusan Risiko Organisasi (Enterprise Risk Management, ERM). Objektif utama ERM adalah untuk memasukkan elemen pengurusan risiko dalam semua bidang inisiatif strategik, perumusan dasar polisi dan operasi Bank. Pelaksanaan ERM mewujudkan pengawasan yang lebih teguh, serta kawalan dan disiplin untuk mendorong penambahbaikan yang berterusan dalam keupayaan pengurusan risiko di Bank.

Fungsi Pengurusan Risiko Bank dalam memantau dan memastikan pengurusan risiko yang efektif di Bank didorong terutamanya oleh Jawatankuasa Pengurusan Risiko (Risk Management Committee, RMC) yang dipengerusikan oleh Gabenor. RMC menjadi wahana utama bagi perbincangan berfokus dan berterusan mengenai risiko organisasi. RMC juga menentukan hala tuju dan input bagi membolehkan risiko dikenal pasti lebih awal dan tindakan pemulihan segera diambil di samping memastikan amalan pengurusan risiko yang bersesuaian terkandung dalam inisiatif strategik, perumusan dasar dan operasi Bank.

RMC juga disokong oleh dua jawatankuasa kecil, iaitu Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kewangan dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi, yang diterajui masing-masingnya oleh seorang Timbalan Gabenor yang dilantik. Kedua-dua jawatankuasa kecil ini menyediakan platform penting untuk membantu RMC mengenal pasti dan mengumpulkan isu-isu risiko yang berkaitan dengan aspek kewangan dan operasi selain memberikan sokongan yang perlu melalui analisis yang mendalam dan cadangan yang berpandangan jauh.

Unit Pengurusan Risiko (Risk Management Unit, RMU) bertanggungjawab menguruskan dan menyelaraskan rangka kerja ERM yang mengandungi pembangunan dasar dan proses, alat dan metodologi dan juga merangsang amalan pengurusan risiko yang terbaik. RMU mengawasi pengendalian rangka kerja RMC dan memastikan semua elemen dalam rangka kerja ini berfungsi seperti diharapkan. Selain itu, RMU membantu jabatan-jabatan mengenal pasti, menilai, mengukur dan mentafsir pendedahan risiko mereka. RMU memberikan pandangan bebas mengenai risiko utama dan besar dari perspektif Bank dan memberikan jaminan kepada pihak pengurusan bahawa risiko berkenaan sedang diuruskan dengan sewajarnya.

Pada tahun 2008, Jawatankuasa Pengurusan Risiko telah meluluskan rangka kerja ERM yang diubahsuai untuk menambah baik struktur tadbir urus, mewujudkan proses pengurusan risiko yang lebih mantap dan memberikan kejelasan yang lebih nyata tentang peranan dan tanggungjawab. Taksonomi risiko juga diperhalusi lagi untuk memastikan pemahaman tentang konsep risiko yang sama di seluruh Bank dan bagi memudahkan risiko dikategorikan dan diuruskan dengan lebih baik bagi penggabungan risiko di seluruh Bank. Bagi memupuk budaya pengurusan risiko yang utuh, kerjasama dengan jabatan dalam menangani pengurusan risiko telah ditingkatkan lagi untuk menambahkan kesedaran tentang amalan terbaik. Kesedaran yang lebih baik tentang pengurusan risiko berjaya disemai melalui pengesahan isu-isu risiko dengan jabatan selain komunikasi yang kerap dengan jabatan mengenai keputusan yang dibuat oleh jawatankuasa pengawasan yang memantau isu-isu risiko yang utama. Selain memberikan maklumat penting bagi tujuan membuat keputusan yang berkesan, kerjasama ini menggalakkan perkongsian pengajaran yang diperoleh dengan seluruh warga Bank.

Risiko reputasi, seperti yang dihadapi oleh semua bank pusat, merupakan risiko penting yang perlu ditangani oleh Bank. Risiko reputasi ditakrifkan sebagai risiko yang berkaitan dengan kehilangan sebenar atau persepsi kehilangan kewibawaan, kredibiliti dan keberkesanan ekoran publisiti negatif yang berbangkit daripada kegagalan untuk mematuhi undang-undang yang diterima pakai atau semasa menguruskan risiko, tidak memenuhi peranan dan objektif ataupun peristiwa luaran lain. Langkah memastikan pengawasan terhadap risiko reputasi yang mencukupi juga akan memastikan pengurusan risiko organisasi yang lebih baik oleh Bank. Pada tahun 2008, perbincangan berdasarkan sektor, dengan sokongan teknikal dan bantuan daripada RMU, telah digunakan untuk mengenal pasti punca utama risiko reputasi, yang kemudiannya digunakan sebagai input untuk menggerakkan perbincangan yang dinamik dan pemantauan pada peringkat tertinggi oleh Jawatankuasa Pengurusan Risiko. Perbincangan mengenai risiko reputasi merupakan alat yang berguna bagi penilaian atas-ke-bawah (top-down), dan dengan komitmen yang lebih besar serta perundingan bersilang melalui penyertaan pengurusan kanan yang bertambah daripada sektor-sektor berkaitan, telah menjadikan sesi ini saluran yang semakin penting untuk mengemukakan, mengenal pasti dan menangani risiko-risiko utama organisasi dengan berkesan.

Satu lagi komponen penting Pengurusan Risiko ialah proses penilaian kendiri yang bukan sahaja memerlukan kebertanggungjawaban tetapi juga merupakan suatu penilaian bawah-ke-atas (bottom-up) yang memungkinkan pemprofilan risiko yang lebih terperinci yang menyepadukan aspek perniagaan dan perspektif proses. Bagi menambah baik proses penilaian kendiri di Bank, kajian di seluruh Bank telah dijalankan untuk mengukur tahap keberkesanan alat pengurusan risiko, terutamanya Penilaian Kendiri Kawalan Risiko (Risk Control Self Assessment, RCSA). Dengan mengambil kira maklum balas daripada kajian RCSA, Bank telah memperkukuh proses pengurusan risikonya dengan mengadakan bengkel pengurusan risiko yang lebih mudah dengan jabatan-jabatan bagi memastikan kesinambungan dan tindakan susulan dalam proses itu. Penilaian risiko berhubung risiko

mana yang masih kekal sejak pelaporan yang dibuat pada tahun 2007 juga digunakan untuk memastikan perbincangan yang lebih berfokus mengenai isu yang menjadi kebimbangan, dan sebagai asas untuk membentuk profil risiko Bank secara menyeluruh pada tahun 2008. Langkah ini diambil untuk meringankan bebanan pentadbiran yang tidak sewajarnya wujud daripada pentadbiran RCSA. Hasil penilaian bawah-ke-atas akan digunakan sebagai satu lagi asas binaan untuk penilaian atas-ke-bawah bagi mendapatkan pandangan pengurusan kanan dalam menentukan tahap risiko serta hubung kaitnya di seluruh Bank. Dalam membentuk profil risiko korporat yang teguh dan tergabung secara berkala bagi organisasi, risiko yang dikenal pasti hasil daripada penilaian atas-ke-bawah, dan bawah-ke-atas akan digabungkan, dihubungkaitkan kepada objektif dan prestasi organisasi, dan seterusnya digunakan untuk merumuskan strategi risiko bagi seluruh organisasi.

Sepanjang beberapa tahun yang lalu, suatu pemerhatian penting yang mencerminkan kemajuan positif dan menggalakkan tentang kesedaran risiko organisasi ialah kekerapan perbincangan mengenai pengurusan risiko dalam dialog-dialog strategik, forum membuat keputusan di seluruh Bank, dan penggunaan alat penilaian kendiri yang lebih baik. Pada tahun 2008, tahap komitmen yang meningkat terhadap pengurusan risiko jelas dilihat melalui kerjasama penuh dan penyertaan aktif jabatan dalam bengkel penilaian kendiri yang dipermudah (facilitated self-assessment). Penilaian risiko jabatan telah disiapkan secara lebih komprehensif dan tepat pada waktunya. Keperluan melapor kepada Penolong-Penolong Gabenor yang berkenaan telah diteruskan dalam menyediakan saluran untuk menangani isu-isu risiko dan membolehkan pengantaraan berterusan dalam menguruskan risiko yang mungkin dihadapi oleh Bank.

Dalam menguruskan risiko pelbagai projek dan inisiatif di seluruh Bank, rundingan yang kerap antara jabatan diadakan untuk mendapatkan pandangan bebas dan bantuan teknikal. Sokongan eksekutif yang lebih utuh dalam menentukan langkah yang betul melalui penggalakan berterusan budaya pengurusan risiko dan penyepaduan pengurusan risiko dalam proses membuat keputusan juga menyumbang kepada peningkatan tahap kesedaran risiko di Bank.

Satu lagi kategori risiko ialah risiko strategik yang berkaitan dengan perumusan dan pelaksanaan rancangan dan strategi perniagaan serta matlamat dan objektif strategik Bank yang belum dapat dicapai. Pengurusan risiko secara bersepadu dengan rangka kerja perancangan strategik terus menjadi keutamaan penting untuk memastikan hasil strategik Bank dapat dicapai. Dengan itu, risiko strategik diletakkan sebagai salah satu bidang khusus di bawah skop Jawatankuasa Pengurusan Risiko. Struktur tadbir urus yang lain, seperti Jawatankuasa Pengurusan dan Jawatankuasa Pemandu yang dipengerusikan oleh pengurusan kanan juga dibentuk untuk menggalakkan pengurusan aktif risiko strategik dan inisiatif yang dilaksanakan oleh Bank.

Fungsi teras Bank adalah untuk merumuskan dan melaksanakan dasar bagi menggalakkan kestabilan monetari dan kewangan dalam negara. Sumber, proses dan aktiviti yang digembleng untuk mencapai objektif ini menimbulkan risiko dasar yang kebanyakannya berhubung kait dengan kandungan dan pelaksanaan dasar. Bagi memastikan keteguhan mekanisme penggubalan dasar Bank, satu rangka kerja risiko dan pelaksanaan dasar telah digubal. Rangka kerja ini meliputi proses dari mula hingga akhir perbincangan dan pertimbangan mengenai semua isu yang berkaitan dengan pembentukan dan pelaksanaan dasar. Jawatankuasa peringkat tertinggi yang menerajui penggubalan dasar dalam Bank ialah Jawatankuasa Dasar Monetari, Jawatankuasa Kestabilan Kewangan, dan Jawatankuasa Pengurusan, dengan Gabenor sebagai pengerusi. Objektif jawatankuasa-jawatankuasa ini adalah untuk menyediakan platform perbincangan bersilang fungsi peringkat tinggi untuk memastikan perumusan dasar yang mantap lagi berkesan. Sebagai menyokong jawatankuasa peringkat tertinggi ini, Kumpulan Kerja Dasar yang dipengerusikan Penolong-Penolong Gabenor mewakili perbincangan peringkat kerja mengenai isu dasar bagi memastikan semua maklumat dan kepakaran dimanfaatkan semasa pembentukan dan perumusan dasar.

Pengurusan risiko kewangan dalam Bank telah dipertingkatkan pada tahun 2008 dengan penubuhan Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kewangan. Jawatankuasa ini ditumpukan pada pemantauan dan pelaporan tentang kemampanan pendapatan untuk menyokong operasi Bank,

pengurusan pendedahan kewangan dan komitmen dengan pihak luar, serta menjalankan fungsi pengawasan terhadap proses pengurusan risiko kewangan yang utama.

Satu seksyen bebas iaitu Pengurusan Risiko Perbendaharaan yang terletak di Jabatan Operasi Pelaburan dan Pasaran Kewangan, bertanggungjawab menilai risiko perbendaharaan Bank dan menguatkuasakan dasar pengurusan risiko perbendaharaan Bank. Seksyen ini melapor terus kepada Timbalan Gabenor.

Dasar pengurusan risiko perbendaharaan menentukan parameter risiko bagi pendedahan risiko pasaran dan menyediakan kawalan risiko yang berkesan dengan mengukur batasan risiko. Lantaran itu, Bank harus melaksanakan aktiviti pelaburannya dengan berpandukan parameter tersebut. Sejajar dengan amalan terbaik pasaran dan kemajuan teknologi IT, Bank meneruskan usaha menaik taraf dan mengemaskinikan metodologi dan rangka kerja risikonya bagi memastikan liputan risiko yang meluas bagi semua pelaburan rizab asing. Pada tahun 2008, satu sistem pengurusan risiko yang lebih cekap dilaksanakan bagi membolehkan maklumat risiko yang lebih kemas kini dan komprehensif dikemukakan kepada pihak Pengurusan, lantas membolehkan pengambilan keputusan pelaburan yang lebih peka kepada persekitaran pasaran semasa yang semakin mencabar. Selain itu, kebolehan untuk menjalankan ujian tekanan dan analisis pelbagai senario juga telah ditingkatkan.

Pendedahan risiko kredit daripada operasi perbendaharaan Bank terus rendah sepanjang tahun 2008. Pendedahan ini hanya terhad pada risiko deposit dengan institusi kewangan antarabangsa dan keterdedahan pihak lain yang berkenaan (counterparty) semasa menjalankan transaksi pelaburan. Kawalan risiko kredit yang ketat dilaksanakan dan akan diteruskan melalui penilaian kredit yang terperinci dengan menggunakan model skor kredit dan penilaian penarafan luar, serta rangkaian had kredit yang merangkumi semua aspek keterdedahan yang mungkin dan yang sebenar.

Dalam operasi hariannya, pengurusan yang teguh terhadap risiko operasi Bank adalah penting untuk menguruskan kerugian yang berbangkit daripada kekurangan pada sistem, kesilapan kawalan dan prosedur dalaman, kealpaan manusia dan kejadian luaran. Dalam memastikan risiko operasi diuruskan dengan baik dan dirangkumkan ke dalam operasi harian, inisiatif telah diambil oleh jabatan untuk membentuk manual prosedur yang terperinci di samping memastikan antara lain, sistem dwikawalan, peranan dan tanggungjawab yang jelas, serta pengasingan tugas-tugas yang tidak bersesuaian dan seterusnya menjadikannya sebagai sebahagian daripada proses jabatan. Langkah-langkah utama di peringkat organisasi untuk menangani risiko operasi termasuklah kawalan bajet yang berkesan, rangka kerja pemerolehan yang lebih telus, dan fungsi audit dalaman yang teguh, yang merupakan faktor-faktor penting dalam pemantauan risiko operasi. Dalam usaha untuk terus menambah baik pengurusan risiko dan kawalan dalaman Bank, Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi (Operational Risk Management Committee, ORMC) dibentuk untuk mengawasi isu risiko operasi di Bank. Pada tahun 2008, ORMC membincangkan isu-isu utama berkaitan risiko yang mempengaruhi kawalan, kecekapan dan keberkesanan operasi Bank dengan fokus khusus kepada bidang yang mempunyai impak kewangan yang tinggi, kadar insidens yang tinggi dan proses baharu yang boleh menimbulkan risiko baharu. Pengurusan risiko operasi juga kekal sebagai fokus penting operasi perbendaharaan memandangkan saiz rizab dan pertambahan kelas aset serta aktiviti dalam pasaran kewangan yang lebih kompleks. Sistem pelaporan kejadian operasi dalam talian yang baru dilaksanakan telah digunakan untuk mengenal pasti dan memantau penunjuk risiko utama bagi aktiviti perbendaharaan.

Pada tahun 2008, Bank terus menambah kesediaan dan keupayaan tindak balas jabatan terhadap gangguan perniagaan. Rangka kerja pengurusan kesinambungan perniagaan (business continuity management, BCM) Bank bertujuan untuk membendung sebarang ancaman gangguan terhadap kestabilan monetari dan kewangan, sama ada melalui gangguan fizikal (contohnya, kerosakan sistem) atau gangguan bukan fizikal (contohnya, krisis kewangan), selain menjamin keselamatan kakitangan Bank serta melindungi aset bank. RMC yang juga mentadbir aktiviti, dasar dan amalan BCM Bank telah meluluskan pembentukan Jawatankuasa Pengurusan Krisis Gangguan Kestabilan Kewangan (Financial Stability Disruption Crisis Management Committee) untuk melengkapi peranan Pasukan Pengurusan Krisis yang

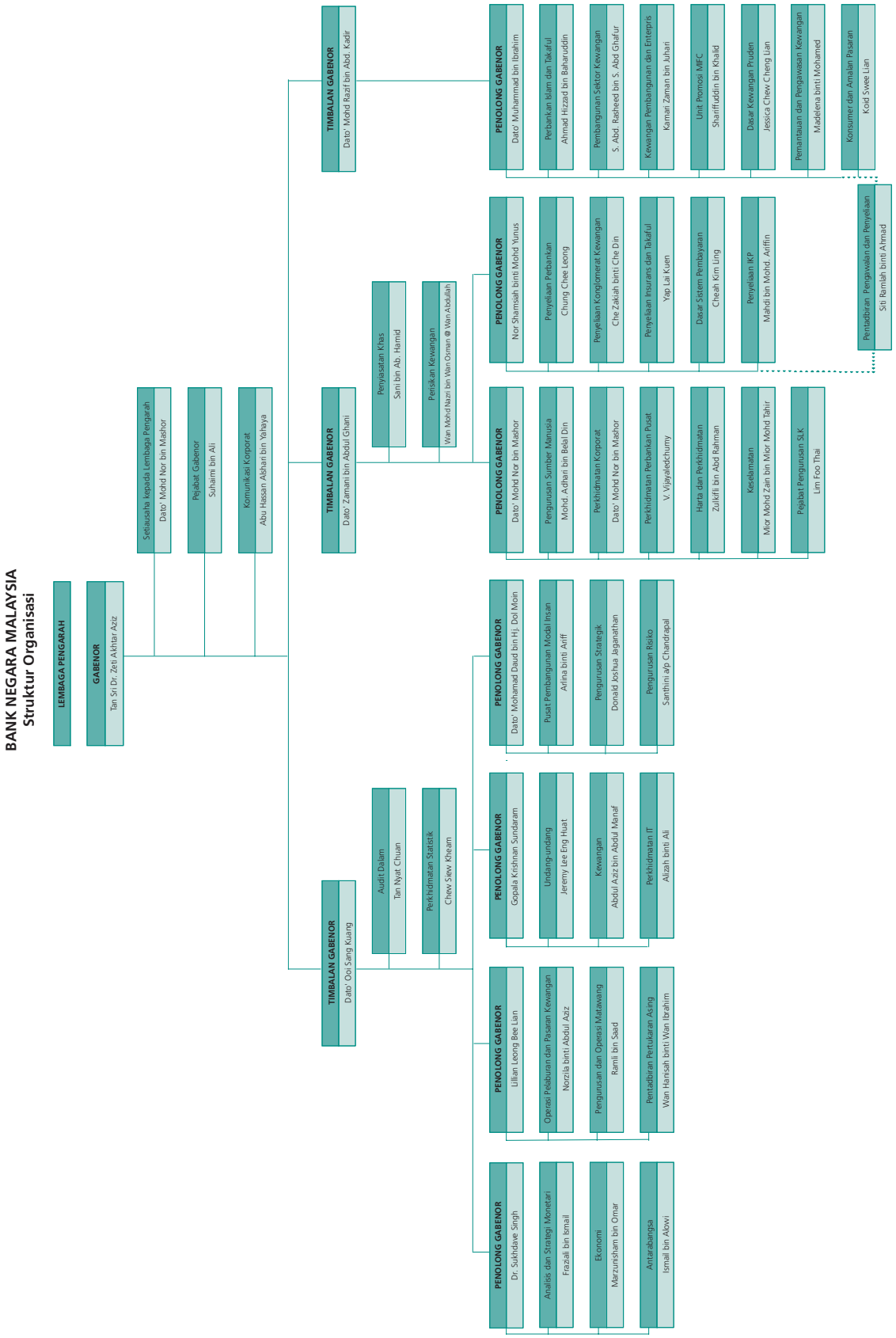
sedia ada. Jawatankuasa Krisis Gangguan ini bertanggungjawab menguruskan krisis kewangan yang berkemungkinan menimbulkan implikasi sistemik, manakala Pasukan Pengurusan Krisis yang sedia ada pula bertanggungjawab menguruskan gangguan operasi yang akan memberikan implikasi kepada perkhidmatan dan infrastruktur fizikal Bank seperti bangunan, kakitangan dan pekerja serta sistem.

Dengan penularan krisis dan gangguan yang berpunca daripada negara-negara lain di dunia sepanjang tahun 2008, keperluan mendesak untuk berada dalam keadaan yang lebih bersiap sedia semasa menangani dan menguruskan krisis makin disedari. Bagi menilai kesediaan jabatan untuk mengambil tindakan susulan yang sewajarnya terhadap krisis dan juga cara menguruskan krisis, latihan simulasi diadakan pada bulan September 2008 untuk anggota Pasukan Pengurusan Krisis, semua ketua jabatan, dan juga penyelaras BCM. Objektif latihan simulasi ini adalah untuk mempertingkatkan kesedaran dan mengenal pasti jurang yang ada dalam pelan pemulihan. Dalam simulasi ini, beberapa senario gangguan besar yang boleh tercetus dikenal pasti untuk memastikan jabatan bersiap sedia untuk bertindak balas terhadap, dan menguruskan keadaan krisis yang berbeza-beza. Susulan daripada latihan ini, semua jabatan telah mengkaji semula Rancangan Kesinambungan Perniagaan mereka untuk memastikan perancangan mereka adalah komprehensif dan relevan.

Seperti tahun-tahun yang lalu, penilaian berkala terhadap keupayaan Pusat Pemulihan dibuat melalui latihan masa nyata setiap suku tahunan. Penilaian dibuat untuk menilai kesediaan sistem dan keupayaan kakitangan yang terlibat untuk memberi tindak balas yang sewajarnya apabila berlakunya krisis. Beberapa inisiatif diperkenalkan untuk meningkatkan proses latihan masa nyata, termasuk menyusun tahap serius kemudaratan dalam menilai kejadian yang berlaku semasa latihan itu. Dalam memastikan latihan berkenaan mencapai objektifnya, penerangan awal kepada semua jabatan yang penting telah dibuat dan hasilnya dimaklumkan kepada Pasukan Pengurusan Krisis dan jabatan.

Satu lagi perkembangan yang nyata pada tahun 2008 ialah penaikan taraf Pusat Pemulihan Bank yang bertujuan untuk menambah baik infrastruktur yang sedia ada bagi mewujudkan Pusat Pemulihan Perniagaan yang serba canggih. Kajian untuk menaik taraf kemudahan bantuan sokongan Bank meliputi kajian semula terhadap keperluan ruang dalam sebarang situasi krisis, untuk menempatkan semua jabatan dalam sebuah Pusat Pemulihan. Analisis impak perniagaan yang menjadi asas bagi kajian semula infrastruktur pusat pemulihan yang sedia ada adalah untuk memastikan pelaburan yang mencukupi telah dibuat bagi menaik taraf pusat pemulihan itu dari segi logistik dan pengaturan teknologinya.

Dalam usaha untuk melahirkan pemahaman yang seragam di semua jabatan mengenai metodologi dan prinsip BCM, satu panduan generik untuk krisis operasi telah dihasilkan. Panduan generik ini mengandungi ringkasan semua keperluan penting dan maklumat berkaitan yang diambil daripada Pelan BCM Bank. Panduan generik ini menjadi rujukan mudah bagi BCM dan menggalakkan kerjasama yang lebih erat bagi pengaturan yang terselaras di seluruh Bank dalam menangani dan menguruskan krisis pada masa akan datang.


BANK NEGARA MALAYSIA
Struktur Organisasi
LEMBAGA PENGARAH
GABENOR
Tan Sri Dr. Zeti Akhtar Aziz
Setiausaha kepada Lembaga Pengarah
Dato' Mohd Nor bin Mashor
Pejabat Gabenor
Suhaimi bin Ali
Komunikasi Korporat
Abu Hassan Akhari bin Yahaya
TIMBALAN GABENOR
Dato' Mohd Razif bin Abd. Kadir
PENOLONG GABENOR
Dato' Muhammad bin Ibrahim
Perbankan Islam dan Takaful
Ahmad Hizzad bin Baharuddin
Pembangunan Sektor Kewangan
S. Abd. Rasheed bin S. Abd Ghafur
Kewangan Pembangunan dan Enterpris
Kamari Zaman bin Juhari
Unit Promosi MIFC
Shariffuddin bin Khalid
Dasar Kewangan Pruden
Jessica Chew Cheng Lian
Pemantauan dan Pengawasan Kewangan
Madelena binti Mohamed
Konsumer dan Amalan Pasaran
Koid Swee Lian
Pentadbiran Pengawalan dan Penyeliaan
Siti Ramlah binti Ahmad
TIMBALAN GABENOR
Dato' Zamani bin Abdul Ghani
Penyiasatan Khas
Sani bin Ab. Hamid
Pensikan Kewangan
Wan Mohd Nazri bin Wan Osman @ Wan Abdullah
PENOLONG GABENOR
Nor Shamsiah binti Mohd Yunus
Penyeliaan Perbankan
Chung Chee Leong
Penyeliaan Konglomerat Kewangan
Che Zakiah binti Che Din
Penyeliaan Insurans dan Takaful
Yap Lai Kuen
Dasar Sistem Pembayaran
Cheah Kim Ling
Penyeliaan IKP
Mahdi bin Mohd. Ariffin
PENOLONG GABENOR
Dato' Mohd Nor bin Mashor
Pengurusan Sumber Manusia
Mohd. Adhari bin Belal Din
Perkhidmatan Korporat
Dato' Mohd Nor bin Mashor
Perkhidmatan Perbankan Pusat
V. Vijayaledchumy
Harta dan Perkhidmatan
Zulkifli bin Abd Rahman
Keselamatan
Mior Mohd Zain bin Mior Mohd Tahir
Pejabat Pengurusan SLK
Lim Foo Thai
TIMBALAN GABENOR
Dato' Qoi Sang Kuang
Audit Dalam
Tan Nyat Chuan
Perkhidmatan Statistik
Chew Siew Kheam
PENOLONG GABENOR
Dato' Mohamad Daud bin Hj. Dol Moin
Pusat Pembangunan Modal Insan
Arlina binti Ariff
Pengurusan Strategik
Donald Joshua Jeganathan
Pengurusan Risiko
Santhini a/p Chandrapal
PENOLONG GABENOR
Gopala Krishnan Sundaram
Undang-undang
Jeremy Lee Eng Huat
Kewangan
Abdul Aziz bin Abdul Manaf
Perkhidmatan IT
Alizah binti Ali
PENOLONG GABENOR
Lillian Leong Bee Lian
Operasi Pelaburan dan Pasaran Kewangan
Norzila binti Abdul Aziz
Pengurusan dan Operasi Matawang
Ramli bin Saad
Pentadbiran Pertukaran Asing
Wan Hanisah binti Wan Ibrahim
PENOLONG GABENOR
Dr. Sukhdave Singh
Analisis dan Strategi Monetari
Frazali bin Ismail
Ekonomi
Marzunisham bin Omar
Antarabangsa
Ismail bin Alowi