Tadbir Urus, Komunikasi dan Pembangunan Organisasi

117 Tinjauan Keseluruhan
118 Tadbir Urus
119 *Rencana: Akta Bank Negara Malaysia 2009*
126 Komunikasi
128 Pembangunan Organisasi
135 Struktur Organisasi

Tadbir Urus, Komunikasi dan Pembangunan Organisasi

TINJAUAN KESELURUHAN

Penekanan terhadap inisiatif tadbir urus, komunikasi dan inisiatif pembangunan organisasi pada tahun 2009 adalah bertujuan memperkukuh prestasi dan keberkesanan Bank dalam melaksanakan mandatnya. Pada tahun tersebut, tumpuan terus diberikan terhadap usaha memperkukuh kebolehan dan keupayaan organisasi melalui peningkatan yang berterusan dalam bidang pengurusan strategik, tadbir urus, pengurusan risiko, komunikasi dan pengurusan tenaga mahir. Ini adalah untuk memastikan Bank kekal berkesan dalam melaksanakan mandatnya dan berada dalam kedudukan yang baik untuk menghadapi cabaran-cabaran yang muncul daripada persekitaran yang pesat berubah.

Fungsi komunikasi Bank terus berperanan penting dalam mengekalkan keyakinan pihak yang berkepentingan dalam persekitaran yang tidak menentu. Penglibatan strategik yang lebih meluas dengan pelbagai pihak yang berkepentingan telah meningkatkan pemahaman dan kesedaran mereka terhadap langkah-langkah dan tindakan dasar yang diambil oleh Bank. Penyebaran maklumat tentang ekonomi dan kewangan yang tepat pada masanya juga telah memudahkan orang ramai dan sektor perniagaan untuk membuat keputusan yang lebih berdasarkan maklumat yang lengkap dan terkini.

Sebagai organisasi berfokus strategi, perhatian dan intervensi peringkat tertinggi terus dilakukan untuk mempertingkatkan orientasi strategik Bank. Yang penting pada tahun 2009 adalah kejayaan bermulanya pelaksanaan Pelan Urusan 3 tahun Bank Negara Malaysia. Pelan ini memberikan penjelasan tentang matlamat organisasi dan penjajaran sumber-sumber Bank untuk mencapai matlamat tersebut. Pelaksanaan Pelan ini juga memudahkan penilaian dan kajian semula strategi dan prestasi Bank untuk memastikan organisasi ini berasaskan matlamat dan terus mencapai keputusan strategik yang dihasratkan.

Perkembangan yang penting pada tahun itu adalah penguatkuasaan Akta Bank Negara Malaysia 2009 (Akta) pada 25 November 2009. Aspek utama Akta ini bertujuan memberikan mandat yang lebih jelas kepada Bank dan memperlengkap Bank dengan keupayaan yang lebih menyeluruh dalam melaksanakan mandatnya. Akta ini juga menginstitusikan rangka kerja tadbir urus yang lebih mantap yang memastikan tahap kebertanggungjawaban dan ketelusan yang tinggi. Sehubungan dengan itu, fungsi pengawasan Lembaga Pengarah telah diperkukuh melalui penubuhan dua jawatankuasa Lembaga tambahan dengan peranan dan fungsi yang khusus untuk memperkukuh sekatan dan imbangan, dan menyumbang kepada proses membuat keputusan yang lebih baik di Bank.

Keupayaan pengurusan risiko juga terus diperkukuh melalui penambahbaikan rangka kerja Pengurusan Risiko Organisasi (Enterprise Risk Management, ERM). Rangka kerja ini merangkumi pertimbangan pengurusan risiko dalam semua bidang kepentingan strategik seperti perumusan dasar polisi dan operasi utama Bank serta membolehkan pengawasan yang lebih kukuh terhadap risiko dan kawalan organisasi. Ini membolehkan pihak Pengurusan membuat keputusan yang lebih mantap dan berdasarkan maklumat yang lengkap dan terkini, khususnya dalam persekitaran yang kompleks dan mencabar yang dihadapi oleh bank pusat pada hari ini. Selain itu, usaha-usaha juga dilakukan untuk mengkaji semula rangka kerja untuk Pengurusan Risiko Kewangan dan Operasi, dengan tujuan untuk memupuk budaya pengurusan risiko yang kukuh melalui peningkatan pemberian kuasa kepada unit fungsian untuk mengenal pasti dan menguruskan risiko dalam bidang kefungsian masing-masing.

Fokus pengurusan tenaga mahir adalah bertujuan untuk memastikan bekalan tenaga mahir yang kukuh. Memastikan kesesuaian dengan tugas mencerminkan komitmen Bank yang berterusan ke arah mewujudkan tenaga kerja berprestasi tinggi yang akan menyokong kemampuan Bank mencapai matlamat strategik. Bagi mencapai matlamat ini, pelaburan terus dibuat dalam pemprofilan dan pembangunan kumpulan tenaga mahir, sementara dasar dan rangka kerja pembangunan kerjaya dikaji semula bagi memastikan strategi pengurusan tenaga mahir Bank kekal relevan. Usaha ini diperlengkap dengan inisiatif pembelajaran dan pengurusan pengetahuan untuk memberikan sokongan yang berterusan kepada pengembangan tenaga mahir. Usaha dijalankan untuk memastikan

penjajaran penyelesaian pembelajaran yang lebih baik dengan keperluan Bank menerusi peningkatan dalam pembelajaran yang dirumus khas, penambahbaikan program utama dan e-pembelajaran.

Pada tahun tersebut, pengurusan ICT terus tertumpu pada penggunaan penyelesaian teknologi dan infrastruktur yang terkini bagi membolehkan pengendalian cekap dalam beberapa fungsi operasi. Sebagai sebahagian daripada usaha berterusan untuk meningkatkan kerjasama serantau dan antarabangsa, Bank melalui kerjasama dengan agensi luar, memperluas bantuan teknikalnya dalam bidang peningkatan kapasiti keinstitusian, rangkuman kewangan dan Kewangan Islam.

TADBIR URUS

Antara komponen penting bagi sebuah organisasi yang berasaskan prestasi adalah kewujudan tadbir urus yang kukuh. Terdapat beberapa inisiatif penting yang dilaksanakan dalam tahun 2009 bagi memperkukuh tadbir urus Bank supaya fungsinya terus dilaksanakan dengan cekap dan berkesan.

Konsolidasi dan pengukuhan rangka kerja tadbir urus Bank

Penguatkuasaan Akta Bank Negara Malaysia 2009 (Akta) yang baharu pada 25 November 2009 merupakan bahagian penting dalam meningkatkan rangka kerja tadbir urus Bank. Akta tersebut turut memperkukuh kapasiti Bank bagi meningkatkan daya tahan sektor kewangan khususnya dalam persekitaran landskap perniagaan yang makin mencabar. Termaktub dalam undang-undang yang baharu ini ialah rangka kerja dan proses tadbir urus korporat yang dikaji semula dan diperkukuh serta diselaraskan sejajar dengan prinsip tadbir urus yang berteraskan kebebasan, kebertanggungjawaban dan ketelusan.

Akta tersebut juga mengambil kira perubahan persekitaran operasi Bank dengan penyediaan rangka kerja perundangan yang kondusif bagi menangani risiko dan cabaran baharu. Akta tersebut juga membolehkan Bank berada dalam keadaan yang lebih bersedia untuk melaksanakan fungsinya dengan lebih berkesan. Antara aspek utama Akta adalah penerapan pendekatan yang lebih menyeluruh yang menjelaskan mandat Bank dengan lebih terperinci dan seterusnya meningkatkan keupayaan Bank dalam melaksanakan fungsinya. Akta tersebut turut memberi penekanan dengan menginstitusikan amalan tadbir urus sedia ada dan menyediakan mekanisme sekatan dan imbangan bagi memastikan kebertanggungjawaban Bank serta keputusan dibuat secara objektif.

Untuk menjamin keberkesanan yang berterusan dalam melaksanakan fungsi utama Bank, Akta juga menginstitusikan autonomi Bank dalam merumus dasar kewangan dan memberikan lebih fleksibiliti dalam melaksanakan dasar monetari. Dalam masa yang sama, peruntukan perundangan ke atas Jawatankuasa Dasar Monetari (MPC) juga memberikan perlindungan yang sewajarnya melalui pengukuhan rangka kerja tadbir urus dan kebertanggungjawaban, yang penting dalam mempertingkat kualiti keputusan yang diambil oleh Bank. MPC baharu yang mula beroperasi pada bulan Januari 2010 terdiri daripada gabungan ahli yang mempunyai profil kemahiran dan kompetensi yang diperlukan untuk meningkatkan lagi keberkesanan Bank dalam mencapai matlamat kestabilan monetari.

Mandat untuk menggalakkan kestabilan kewangan juga dinyatakan dengan jelas dalam Akta tersebut. Pengawasan terhadap pelaksanaan mandat Bank bagi menggalakkan kestabilan kewangan adalah melalui Jawatankuasa Dasar Kestabilan Kewangan. Jawatankuasa tersebut bertanggungjawab untuk menilai perkembangan yang melibatkan risiko terhadap kestabilan kewangan dan memutuskan tindakan untuk menangani risiko sistemik, termasuk tindak balas dasar kehematan makro. Langkah-langkah kehematan mikro terhadap risiko yang muncul daripada institusi kewangan yang mempunyai implikasi terhadap kestabilan kewangan secara keseluruhan juga dibincangkan dan digabungkan di bawah Jawatankuasa Eksekutif Kestabilan Kewangan. Langkah tersebut membolehkan penilaian yang lebih bersepadu bagi menentukan tindakan yang bersesuaian berdasarkan risiko yang telah dikenal pasti, terutamanya apabila tindakan sesebuah institusi kewangan memerlukan Bank bertindak segera menggunakan kuasa wajar di bawah Akta, sekiranya perlu. Cadangan pelaksanaan tindakan terhadap insititusi yang tidak dikawal selia oleh Bank, atau penyelesaian yang

Akta Bank Negara Malaysia 2009

Pengenalan
Akta Bank Negara Malaysia 2009 (Akta) yang berkuat kuasa pada 25 November 2009 menandakan bermulanya era baharu dalam perbankan pusat di Malaysia. Akta tersebut merupakan undang-undang baharu sepenuhnya yang menggantikan Akta Bank Negara Malaysia 1958. Selain memodenkan undang-undang perbankan pusat negara serta menerangkan dengan lebih jelas dan memberikan lebih fokus kepada mandat Bank, Akta ini juga memberi Bank kuasa dan autonomi yang perlu untuk terus melaksanakan mandatnya dengan berkesan. Selaras dengan kuasa dan autonomi Bank, rangka kerja tadbir urus telah diperkukuh dengan kebertanggungjawaban serta ketelusan Bank dipertingkatkan. Bank Negara Malaysia yang ditubuhkan di bawah Akta Bank Negara Malaysia 1958, terus berfungsi sebagai bank pusat Malaysia di bawah Akta baharu ini walaupun Akta 1958 telah dimansuhkan.

Mandat
Akta ini menyatakan bahawa matlamat utama Bank adalah untuk menggalakkan kestabilan monetari dan kestabilan kewangan yang kondusif bagi pertumbuhan ekonomi Malaysia yang mampan. Akta ini juga menetapkan bahawa fungsi utama Bank adalah untuk:
(a) merumuskan dan mengendalikan dasar monetari di Malaysia;
(b) mengeluarkan mata wang di Malaysia;
(c) mengawal selia dan menyelia institusi kewangan yang tertakluk kepada undang-undang yang dikuatkuasakan oleh Bank;
(d) mengawasi pasaran wang dan pasaran pertukaran asing;
(e) mengawasi sistem pembayaran;
(f) menggalakkan sistem kewangan yang kukuh, progresif dan merangkumi semua;
(g) memegang dan menguruskan rizab luar negeri Malaysia;
(h) menggalakkan rejim kadar pertukaran yang selaras dengan asas-asas ekonomi negara; dan
(i) bertindak sebagai penasihat kewangan, jurubank dan ejen kewangan kepada Kerajaan.

Dalam melaksanakan matlamat dan fungsi di atas, Bank dikehendaki mengambil kira kepentingan negara.

Kestabilan monetari
Akta ini menginstitusikan amalan sedia ada Bank untuk merumuskan dan melaksanakan dasar monetari dengan penubuhan Jawatankuasa Dasar Monetari (Monetary Policy Committee, MPC). Kebebasan monetari yang diberikan kepada Bank sepanjang 50 tahun operasinya dan merupakan teras utama kepada perumusan dan pelaksanaan dasar monetari yang berkesan, kini dikanunkan di bawah Akta ini. Dalam menggalakkan kestabilan monetari, Akta ini menuntut Bank melaksanakan dasar monetari demi kepentingan negara dengan matlamat utamanya untuk mengekalkan kestabilan harga dengan mengambil kira perkembangan yang berlaku dalam ekonomi. Untuk memastikan keutuhan keputusan dasar monetari, Akta ini memperuntukkan beberapa ciri perlindungan yang meluas, termasuk memastikan kriteria yang berhemat digunakan dalam pelantikan ahli MPC, keperluan untuk menyiarkan pernyataan dasar monetari selepas setiap mesyuarat MPC serta proses membuat keputusan oleh MPC. Bagi melaksanakan keputusan MPC, Bank diberi fleksibiliti untuk mengendalikan operasi monetari melalui pelbagai pilihan instrumen (rujuk rencana ``Proses Dasar Monetari di bawah Akta Bank Negara Malaysia 2009´´).

Rejim kadar pertukaran akan terus ditentukan oleh Menteri Kewangan atas syor Bank. Bank akan mengendalikan operasi pertukaran asing secara autonomi untuk menggalakkan rejim kadar pertukaran dan pasaran pertukaran asing yang berfungsi dengan cekap dan berkesan.

Kestabilan kewangan
Tanggungjawab dan kuasa yang diberikan kepada Bank di bawah Akta ini memartabatkan kedudukan Bank sebagai pihak berkuasa kestabilan kewangan Malaysia. Akta ini memberi Bank kuasa yang perlu untuk mengurangkan kemungkinan terjadinya perkembangan buruk dan kesannya yang boleh menjejaskan kestabilan kewangan, termasuk proses pengantaraan kewangan, fungsi pertukaran asing

dan pasaran wang yang teratur serta keyakinan orang ramai terhadap sistem kewangan. Bank terus bertindak sebagai pemberi pinjaman terakhir dan peranan tersebut kini ditambah untuk membolehkannya memberikan bantuan mudah tunai kepada entiti yang tidak dikawal selia olehnya tetapi dianggap penting dari segi sistemik.

Kuasa yang lebih meluas diberikan kepada Bank untuk menggalakkan kestabilan kewangan termasuk kuasa untuk mendapatkan maklumat bagi mengenal pasti dan memantau risiko kepada kestabilan kewangan dan seterusnya mengambil langkah-langkah pencegahan awal. Akta ini juga memberi Bank kuasa untuk membantu mencari penyelesaian bagi institusi kewangan yang menghadapi masalah kewangan. Ini adalah bagi memastikan penyelesaian yang pantas dan teratur lantas mengurangkan kesan dan kos kegagalan sesebuah institusi kewangan terhadap ekonomi dalam negeri, dan untuk mengekalkan keyakinan orang ramai. Tindakan yang boleh diambil oleh Bank termasuk membeli instrumen modal, membiayai pembelian perniagaan atau instrumen modal institusi yang menghadapi masalah, dan memindahkan serta meletakkan hak perniagaan atau instrumen modal institusi berkenaan kepada Bank, institusi kewangan atau individu lain. Akta ini seterusnya menggariskan rangka kerja kebertanggungjawaban yang jelas bagi tindakan-tindakan tersebut dan jika tindakan tersebut melibatkan pindahan perniagaan atau instrumen modal, Akta memperuntukkan proses penilaian bebas.

Berikutan kesalinghubungan yang lebih kukuh antara sistem kewangan negara dengan sistem kewangan global, Bank juga diberi kuasa untuk menyelaraskan tindakan pencegahan, pengurusan dan penyelesaian krisis bersama-sama dengan pihak berkuasa pengawalseliaan kewangan yang lain (rujuk rencana dalam *Laporan Kestabilan Kewangan dan Sistem Pembayaran 2009* bertajuk ``Melindungi Kestabilan Kewangan di bawah Akta Bank Negara Malaysia 2009´´).

Pasaran wang dan pasaran pertukaran asing
Akta ini memberikan kuasa kepada Bank untuk mengawasi pasaran wang dan pasaran pertukaran asing serta pasaran bagi terbitan yang berkaitan dengan mata wang, sekuriti dan instrumen kewangan lain yang diniagakan dalam pasaran tersebut. Ini bertujuan untuk membangunkan dan mengekalkan keadaan teratur dan integriti pasaran tersebut. Pasaran tersebut merupakan komponen teras sistem kewangan dan mempunyai implikasi yang besar terhadap daya tahan sistem kewangan. Sehubungan dengan itu, Bank diberi kuasa untuk mengeluarkan kaedah, kod, piawaian, prinsip atau garis panduan untuk pasaran tersebut. Bank juga boleh melantik sebuah organisasi kawal selia kendiri (self-regulatory) untuk pasaran pertukaran asing dan pasaran bagi terbitan yang berkaitan dengan mata wang, sekuriti dan instrumen kewangan lain yang diniagakan dalam pasaran tersebut.

Rangkuman kewangan
Akta ini menyatakan dengan jelas bahawa rangkuman kewangan perlu diterap sebagai salah satu fungsi utama Bank. Rangkuman kewangan adalah penting untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang seimbang dan mampan selain memberikan peluang kepada semua segmen ekonomi untuk meraih manfaat daripada kemajuan ekonomi negara. Bagi tujuan ini, Akta ini memberikan kuasa kepada Bank untuk mewujudkan dana bagi menyediakan pembiayaan dalam keadaan mendesak atau kepada mana-mana segmen ekonomi bagi memperluas rangkuman kewangan.

Kewangan Islam
Berlandaskan infrastruktur perundangan kewangan Islam yang sedia ada, termasuk Akta Bank Islam 1983, Akta Takaful 1984 dan Akta Pendanaan Kerajaan 1983, Akta ini memperuntukkan satu rangka kerja perundangan bagi pembangunan sistem kewangan Islam selanjutnya di Malaysia. Akta ini juga memberi pengiktirafan yang sewajarnya kepada sistem kewangan Islam yang beroperasi seiring dengan sistem kewangan konvensional selain memberikan mandat kepada Bank dan agensi Kerajaan yang lain untuk mempromosikan Malaysia sebagai pusat kewangan Islam antarabangsa.

Di bawah Akta ini, Majlis Penasihat Syariah yang diwujudkan di bawah Akta Bank Negara Malaysia 1958 dikekalkan, dengan ahlinya yang sedia ada dilantik oleh Menteri Kewangan. Di bawah Akta ini, ahli Majlis Penasihat Syariah yang baharu selepas ini akan dilantik oleh Yang di-Pertuan Agong memandangkan peranan Majlis Penasihat Syariah yang dipertingkatkan. Jika timbul sebarang persoalan mengenai perkara Syariah dalam mana-mana prosiding mahkamah atau penimbangtaraan berhubung dengan urusan perniagaan kewangan Islam, pihak mahkamah atau penimbang tara perlu mengemukakan persoalan tersebut kepada Majlis Penasihat Syariah untuk mendapatkan keputusan. Keputusan yang dibuat oleh Majlis Penasihat Syariah wajib dipatuhi.

Pengurusan rizab luar negeri
Bank akan terus menguruskan rizab luar negeri Malaysia. Jenis aset yang boleh dipegang oleh Bank telah diperluas bagi meliputi sekuriti dan instrumen kewangan termasuk terbitan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Bank dikehendaki menguruskan rizab luar negeri Malaysia menurut dasar dan garis panduan yang dikeluarkan oleh Lembaga Pengarah.

Penasihat kewangan, jurubank dan ejen kewangan kepada Kerajaan
Seperti termaktub dalam Akta Bank Negara Malaysia 1958, Bank akan terus bertindak sebagai penasihat kewangan, jurubank dan ejen kewangan kepada Kerajaan. Di samping itu, Akta ini juga memperuntukkan Bank untuk memberikan nasihat kepada Kerajaan yang umumnya adalah berhubung dengan perkara-perkara ekonomi sesuai dengan kecekapan dan kepakaran Bank.

Kerjasama antarabangsa
Akta ini memberikan kuasa kepada Bank untuk menjalinkan kerjasama antarabangsa dengan menyertai atau menyediakan sumber kewangan dalam sebarang pengaturan atau inisiatif dengan bank pusat, pihak berkuasa monetari atau institusi kewangan antarabangsa yang lain untuk menggalakkan kerjasama monetari, kewangan atau ekonomi dua hala, serantau atau antarabangsa. Di bawah Akta ini, Bank akan terus melaksanakan hak dan tanggungjawabnya berikutan keanggotaan Malaysia atau Bank dalam Tabung Kewangan Antarabangsa, Lembaga Perkhidmatan Kewangan Islam, Bank for International Settlements dan dalam mana-mana organisasi antarabangsa, sebagaimana diperuntukkan di bawah undang-undang persekutuan.

Bank, dengan kelulusan Menteri Kewangan, juga diberi kuasa untuk mengeluarkan peraturan atau arahan kepada institusi kewangan bagi menunaikan tanggungjawab antarabangsa Kerajaan di bawah ketetapan yang diluluskan oleh Majlis Keselamatan Bangsa-bangsa Bersatu.

Tadbir urus
Akta ini memperkukuh rangka kerja umum tadbir urus Bank, terutamanya kuasa pengawasan oleh Lembaga Pengarah. Lembaga Pengarah bertanggungjawab terhadap pentadbiran am hal ehwal dan urusan Bank serta kelulusan bagi belanjawan dan pelan operasi Bank. Bagi maksud menjalankan fungsi pengawasan di bawah Akta ini, Lembaga Pengarah diberi kuasa untuk mengeluarkan undang-undang kecil.

Dalam melaksanakan peranan pengawasannya, Lembaga Pengarah dibantu oleh Jawatankuasa Tadbir Urus Lembaga, Jawatankuasa Audit Lembaga dan Jawatankuasa Risiko Lembaga, yang ahlinya terdiri daripada pengarah bukan eksekutif.

Jawatankuasa Tadbir Urus Lembaga bertanggungjawab memeriksa dan mengesyorkan belanjawan dan rancangan urusan Bank kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan. Jawatankuasa ini juga akan mencadangkan calon untuk dilantik sebagai ahli MPC dan Jawatankuasa Bank yang lain.

Jawatankuasa Audit Lembaga bertanggungjawab membantu Lembaga Pengarah dalam pengawasannya terhadap integriti akaun dan penyata kewangan Bank, keberkesanan sistem

kawalan dalaman Bank, prestasi fungsi audit dalaman Bank dan pematuhan Bank kepada keperluan undang-undang dan pengawalseliaan.

Jawatankuasa Risiko Lembaga pula bertanggungjawab membantu Lembaga Pengarah dalam pengawasan terhadap pengurusan risiko operasi Bank.

Di bawah Akta ini, Gabenor dan Timbalan-timbalan Gabenor bertanggungjawab kepada Lembaga Pengarah atas tindakan dan keputusan mereka. Hal ini selaras dengan tanggungjawab Lembaga Pengarah untuk sentiasa mengkaji semula prestasi Bank dalam melaksanakan matlamat dan fungsinya serta penggunaan sumber Bank (bagi perbincangan lanjut mengenai aspek tadbir urus fungsi kestabilan monetari dan kestabilan kewangan Bank, rujuk rencana ``Proses Dasar Monetari di bawah Akta Bank Negara Malaysia 2009´´ dan rencana ``Melindungi Kestabilan Kewangan di bawah Akta Bank Negara Malaysia 2009´´ dalam *Laporan Kestabilan Kewangan dan Sistem Pembayaran 2009*).

Kebertanggungjawaban
Akta ini memperuntukkan kebertanggungjawaban Bank kepada Parlimen, Menteri Kewangan dan orang ramai secara amnya.

Bank terus bertanggungjawab kepada Parlimen dan Jawatankuasa Kira-Kira Wang Negara di bawah Akta Majlis Parlimen (Keistimewaan dan Kuasa) 1952 dan Peraturan-peraturan Majlis Mesyuarat Dewan Rakyat dan Dewan Negara yang berkenaan. Akta ini juga menghendaki penyata kewangan dan laporan tahunan Bank dibentangkan di Parlimen dalam tempoh tiga bulan dari tarikh tahun kewangan Bank berakhir. Sekiranya Parlimen tidak bersidang pada masa tersebut, penyata kewangan dan laporan tahunan Bank hendaklah dibentangkan pada persidangan Parlimen yang berikutnya.

Bank perlu mengemukakan penyata aset dan liabilitinya kepada Menteri Kewangan setiap dua minggu sekali, selain penyata kewangan tahunan dan laporan tahunan dalam tempoh tiga bulan dari tarikh tahun kewangan berakhir.

Bank juga dikehendaki memaklumkan kepada Menteri tentang dasar-dasar berkaitan dengan matlamat utama Bank. Sehubungan dengan ini, suatu mekanisme telah diwujudkan dalam Akta ini untuk menyelesaikan perbezaan pendapat antara Menteri dengan Bank berhubung dengan dasar-dasar tersebut. Sekiranya perbezaan pendapat tersebut tidak dapat diselesaikan, mekanisme tersebut memperuntukkan supaya perkara tersebut dikemukakan kepada Jemaah Menteri bagi menentukan sama ada dasar tersebut perlu dilaksanakan oleh Bank. Sekiranya masih tiada jalan penyelesaian dalam perbezaan pendapat tersebut, ia akan dibentangkan pada persidangan Dewan Rakyat.

Bank dikehendaki memaklumkan keputusan dasar monetarinya kepada orang ramai selepas setiap mesyuarat MPC dengan menyiarkan pernyataan dasar monetari dan rasional bagi keputusan tersebut. Selain tanggungjawab Bank untuk menyiarkan penyata aset dan liabilitinya setiap dua minggu sekali, Bank juga perlu menerbitkan penyata kewangan tahunan dan laporan tahunan dalam tempoh tiga bulan dari tarikh tahun kewangannya berakhir.

Kesimpulan
Akta Bank Negara Malaysia 2009 dengan ini menyediakan asas perundangan yang komprehensif bagi Bank untuk memastikan kestabilan monetari dan kestabilan kewangan serta menggalakkan sistem kewangan yang progresif, berdaya tahan dan merangkumi semua bagi menghadapi cabaran landskap kewangan dan ekonomi abad ke-21 yang semakin pesat berubah.

melibatkan institusi kewangan yang tidak lagi berdaya maju, perlu mendapat kelulusan daripada Jawatankuasa Eksekutif Kestabilan Kewangan, iaitu jawatankuasa bebas yang diperuntukkan di bawah Akta tersebut. Kebertanggungjawaban awam Bank untuk menggalakkan kestabilan kewangan juga disokong oleh penerbitan Laporan Tahunan Kestabilan Kewangan yang memberikan penilaian risiko terhadap kestabilan kewangan, tindakan Bank bagi menangani risiko tersebut dan inisiatif berterusan untuk mengukuhkan asas-asas kestabilan kewangan.

Dalam memperkukuh pengawasan Lembaga Pengarah terhadap pengurusan dan prestasi Bank, Akta juga telah menginstitusikan penubuhan dua lagi jawatankuasa khas Lembaga Pengarah sebagai tambahan kepada satu jawatankuasa Lembaga Pengarah sedia ada, yang keahliannya terdiri daripada pengarah bukan eksekutif. Jawatankuasa-jawatankuasa tersebut ialah Jawatankuasa Tadbir Urus Lembaga, Jawatankuasa Risiko Lembaga dan Jawatankuasa Audit Lembaga yang sedia ada. Tanggungjawab Jawatankuasa Tadbir Urus Lembaga adalah untuk mengkaji keberkesanan dan mengesyorkan prinsip dan amalan tadbir urus Bank, mencalonkan ahli-ahli MPC dan jawatankuasa lain Bank, dan menilai peranan Lembaga Pengarah serta jawatankuasa-jawatankuasa Lembaga Pengarah. Jawatankuasa Tadbir Urus Lembaga juga bertanggungjawab untuk memeriksa dan mengesyorkan belanjawan dan rancangan operasi Bank bagi kelulusan Lembaga Pengarah. Manakala Jawatankuasa Risiko Lembaga Pengarah bertanggungjawab untuk membantu Lembaga Pengarah dalam pengawasan terhadap pengurusan risiko organisasi (enterprise risk management) dengan mengenal pasti, menilai dan mengurus risiko yang boleh menjejaskan prestasi Bank. Fungsi Jawatankuasa Audit Lembaga dikekalkan untuk membantu Lembaga Pengarah dalam pengawasannya terhadap integriti akaun dan laporan kewangan Bank, keberkesanan sistem kawalan dalaman Bank, prestasi fungsi audit dalaman, dan pematuhan Bank kepada keperluan undang-undang dan peraturan sedia ada.

Penambahbaikan kawalan dalaman dan pengurusan risiko

Pada bulan Mac 2009, Jawatankuasa Audit Lembaga telah meluluskan semakan piagam audit dalaman Bank, yang menggariskan tujuan, kuasa dan tanggungjawab Jabatan Audit Dalam. Piagam tersebut disemak bagi menyelaraskan aktiviti audit untuk menyokong fungsi Jawatankuasa Audit Lembaga dan juga penggunaan rangka kerja pengauditan oleh Jabatan Audit Dalam yang berasaskan risiko.

Untuk mengimbang keberkesanan dan kecekapan operasi dengan amalan pengurusan risiko yang baik, rasionalisasi struktur pengurusan dan pengukuhan koordinasi antara fungsi pengurusan risiko dengan fungsi audit dalaman juga dilaksanakan. Antara inisiatif utama dalam rasionalisasi tersebut ialah transformasi Jabatan Pengurusan Risiko, konseptualisasi pendekatan pengurusan risiko organisasi dan penerapan kaedah pengauditan yang berasaskan risiko.

Dalam pengurusan pemerolehan, kajian semula dan rasionalisasi penggunaan instrumen pengurangan risiko juga telah dilaksanakan. Walaupun tujuan utama inisiatif tersebut adalah menangani risiko berkaitan pemerolehan Bank, perkara penting lain yang dipertimbangkan termasuk penghantaran produk dan penyampaian perkhidmatan yang tepat pada masanya serta memastikan amalan perniagaan yang adil.

Tadbir urus dalam hubungan dengan organisasi luar

Memandangkan sistem kewangan dan ekonomi semakin berhubung kait, aktiviti yang menggalakkan penglibatan Bank dengan organisasi luar juga penting dalam mencapai objektif Bank dan pihak yang berkepentingan. Selain daripada aktiviti-aktiviti berpusat yang dikendalikan oleh Jabatan Antarabangsa, Perkhidmatan Perbankan Pusat dan Jabatan Perkhidmatan Korporat, pendekatan kerjasama lain yang diambil oleh Bank termasuk mengadakan mesyuarat dua hala dan menandatangani Memorandum Persefahaman (MOU), khususnya dalam bidang perdagangan dan pelaburan, pengawasan dan pengawalan kewangan, dan pertukaran maklumat untuk membanteras kegiatan yang berkaitan dengan pengubahan wang haram dan pembiayaan keganasan.

Untuk memperkukuh tadbir urus Bank dalam hubungan luarnya, pengurusan penglibatan Bank dalam jawatankuasa dan organisasi luar telah dipusatkan. Pada masa yang sama,

aliran maklumat hasil daripada interaksi Bank dengan pihak luar juga dipertingkat melalui pembangunan Management Insights, iaitu sebuah repositori elektronik berpusat bagi pengumpulan maklumat berkenaan peristiwa dan isu relevan yang disediakan untuk pihak pengurusan. Inisiatif tersebut membolehkan Bank membuat keputusan dengan lebih efektif berdasarkan maklumat lengkap dan terkini.

Pendekatan Pengurusan Risiko

Pengurusan Risiko merupakan bahagian penting dalam rangka kerja tadbir urus Bank untuk melindungi reputasi Bank selain menjamin keselamatan dan kekukuhan aset dan operasi Bank. Sejak tahun 2007, Bank telah menerapkan pendekatan Pengurusan Risiko Organisasi (Enterprise Risk Management, ERM) untuk menguruskan risiko dengan lebih baik menerusi cara berbilang dimensi dalam pencapaian matlamat utama merentas bidang yang digariskan dalam Pelan Urusan dan inisiatif strategik, penggubalan dasar dan operasi Bank. Pelaksanaan ERM memberikan sumbangan yang ketara terhadap pengawasan, kawalan dan disiplin yang lebih mantap, yang mendorong kepada penambahbaikan yang berterusan dalam keupayaan pengurusan risiko Bank.

Struktur tadbir urus pengurusan risiko yang dipertingkat

Amalan terbaik dalam pengurusan risiko menetapkan keperluan bagi penambahbaikan yang berterusan dalam tadbir urus dan budaya risiko pada semua peringkat organisasi. Bank menjalankan penilaian dan pemantauan berkala untuk memastikan risiko dikenal pasti dan kawalan yang mencukupi dilaksanakan untuk mengurangkan risiko ini. Pada tahun 2009, dua perubahan ketara dilaksanakan dalam pengurusan risiko Bank iaitu penubuhan Jawatankuasa Risiko Lembaga (Board Risk Committee, BRC) dan kelulusan Rangka Kerja Pengurusan Risiko Kewangan dan Operasi yang telah dipertingkat oleh Jawatankuasa Pengurusan Risiko (Risk Management Committee, RMC).

Objektif utama Jawatankuasa Risiko Lembaga adalah untuk menyediakan pengawasan terhadap pengurusan risiko yang dihadapi oleh Bank yang boleh menyebabkan kerugian kewangan, gangguan operasi, kegagalan untuk mencapai matlamat atau pencemaran reputasi Bank. Jawatankuasa juga mengawasi aktiviti pihak Pengurusan dalam mengenal pasti, mengurangkan dan menguruskan risiko kredit, pasaran, mudah tunai, operasi, reputasi dan risiko lain sementara memastikan proses pengurusan risiko yang sewajarnya telah dilaksanakan dan berfungsi dengan baik.

Fungsi pengurusan risiko Bank dipacu terutamanya oleh Jawatankuasa Pengurusan Risiko, yang dipengerusikan oleh Gabenor. RMC terus menjadi wahana utama untuk perbincangan risiko organisasi yang fokus dan berterusan di samping memastikan pengurusan risiko yang berkesan di Bank. Isu risiko penting dibangkitkan oleh dua jawatankuasa kecil di bawah RMC iaitu, Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kewangan (Financial Risk Management Comiitee, FRMC) dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi (Operational Risk Management Committee, ORMC). Jawatankuasa kecil ini yang setiap satunya diketuai oleh seorang Timbalan Gabenor yang dilantik, menjadi platform yang penting untuk membantu RMC dalam membuat keputusan berasaskan maklumat yang lengkap dan terkini dalam kedua-dua risiko kewangan dan operasi.

Jabatan Pengurusan Risiko (Risk Management Department, RMD) bertanggung jawab untuk membangunkan dan mengekalkan rangka kerja pengurusan risiko Bank. Ini merangkumi pembangunan dasar, proses, alat dan kaedah, serta pengendalian rangka kerja Pengurusan Risiko Organisasi, Kewangan dan Operasi serta memastikan semua elemen dalam rangka kerja tersebut berfungsi seperti yang sepatutnya. Selain itu, RMD juga bekerjasama dengan semua unit operasi dalam mengenal pasti, menilai, mengukur, dan memantau pendedahan risiko mereka. RMD juga memberikan penilaian bebas mengenai risiko utama dari perspektif organisasi dan menilai sama ada risiko berkenaan sedang diuruskan dengan sewajarnya.

Pada tahun 2009, rangka kerja risiko kewangan dan rangka kerja risiko operasi dikaji semula dan ditambah baik untuk memperkukuh struktur tadbir urus Bank yang sedia ada. Inisiatif tersebut bertujuan membina budaya pengurusan risiko yang kukuh di Bank dengan memberikan kuasa kepada jabatan-jabatan untuk menguruskan risiko dalam fungsi mereka sendiri. Untuk memudahkan inisiatif ini, Bank menerapkan mekanisme 'tiga barisan pertahanan'. Jabatan-jabatan menjadi

barisan pertahanan pertama untuk menangani risiko, dan bertanggungjawab untuk mengenal pasti, mengurangkan dan menguruskan risiko dalam bidang fungsian/operasi masing-masing. Unit-unit ini perlu memastikan bahawa aktiviti harian mereka dilaksanakan berasaskan dasar, prosedur dan batasan risiko yang telah ditentukan selain memastikan isu-isu risiko diberikan pertimbangan yang sewajarnya. Barisan pertahanan kedua terletak pada fungsi pengurusan risiko. Fungsi ini berperanan sebagai pemantau dan penasihat, mencabar secara aktif penilaian yang diberikan oleh barisan pertahanan pertama, berbincang dengan pemilik/pengambil risiko dan melihat pengawasan risiko merentas semua jenis risiko. Baris ketiga pertahanan terletak pada fungsi Audit. Fungsi ini memberikan jaminan korporat dan penentusahan keberkesanan dalam pelaksanaan serta pengesahan keseluruhan Rangka Kerja Pengurusan Risiko.

Menguruskan risiko kewangan Bank

Risiko kewangan di Bank ditakrifkan sebagai `risiko yang berkaitan dengan pengurusan aset dan liabiliti kewangan Bank, termasuk kemapanan kewangan operasi semasa dan masa hadapan yang meliputi risiko kredit, pasaran dan mudah tunai´. FRMC memberi tumpuan pada pemantauan, pelaporan dan penilaian kemampanan sumber kewangan untuk menyokong operasi Bank, pengurusan pendedahan kewangan dan komitmen dengan pihak luar. FRMC juga menyediakan fungsi pengawasan terhadap proses utama pengurusan risiko kewangan. Semua pendedahan risiko kewangan telah digabungkan dan dianalisis secara menyeluruh dari segi kesannya terhadap kedudukan kewangan dan keperluan untuk peruntukan, sekiranya diperlukan. Selain itu, unjuran tiga tahun Bank terhadap item perbelanjaan utamanya telah menjalani ujian tekanan berdasarkan pelbagai senario dan seterusnya dianalisis dan dibincangkan di FRMC. Input bagi model ujian tekanan merangkumi prospek makroekonomi dan andaian statistik untuk menjangkakan sebarang perbezaan ketara pada masa hadapan.

Pengurusan risiko perbendaharaan yang bebas

Seksyen Pengurusan Risiko Perbendaharaan (Treasury Risk Management section, TRMS) dalam Jabatan Operasi Pelaburan dan Pasaran Kewangan bertanggungjawab menguruskan risiko dalam rizab antarabangsa dalam bidang utama risiko pasaran, kredit dan operasi. Risiko tersebut dipantau dan diurus menurut dasar dan garis panduan yang telah diwujudkan sebagaimana yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. TRMS adalah bebas daripada aktiviti pelaburan dan memberikan sekatan dan imbangan yang perlu menerusi pelaporan terus kepada Timbalan Gabenor yang telah ditentukan.

Dalam pasaran kewangan global yang amat tidak menentu dan tidak pasti pada tahun 2009, pendedahan kredit rizab antarabangsa keseluruhan terus rendah disebabkan pelaburan Bank tertumpu pada aset bergred tinggi. Urus niaga pelaburan dilaksanakan terutamanya dengan institusi kewangan antarabangsa yang kukuh. Untuk portfolio pelaburan Bank, penilaian profil risiko-keuntungan terhadap kelas aset yang diluluskan juga dilaksanakan berdasarkan perubahan yang ketara dalam turun naik dan mudah tunai bagi sesetengah instrumen. Langkah ini dilakukan untuk memastikan pendedahan risiko portfolio rizab terus berada dalam toleransi risiko Bank.

Dengan berkuat kuasanya Akta Bank Negara yang baharu, garis panduan pelaburan untuk pengurusan rizab juga telah disemak untuk terus memperkukuh proses tadbir urus dan mempertingkat kejelasan yang mencakupi seluruh aktiviti pengurusan rizab yang berkaitan. Pada masa yang sama, model atributasi prestasi yang baharu juga dilaksanakan untuk membolehkan analisis terhadap pulangan terlaras risiko yang lebih komprehensif dan terperinci.

Melangkah ke hadapan, Bank akan terus mengukuhkan rangka kerja pengurusan risiko. Dasar risiko pasaran dan kredit akan dipertingkat dengan analisis yang berkesan terhadap faktor risiko dan trend yang baru muncul. Fokus selanjutnya juga akan diberikan terhadap rangka kerja tadbir urus bagi memastikan keberkesanan yang berterusan dalam proses pengurusan risiko dan saluran laporan yang bebas oleh unit risiko dalam TRMS.

Menguruskan risiko operasi Bank

Risiko operasi di Bank ditakrifkan sebagai `risiko yang terhasil daripada kekurangan atau kegagalan sistem, proses, manusia dan peristiwa luaran yang menyebabkan kerugian kewangan, pencemaran reputasi atau ketidakupayaan

untuk mencapai matlamat operasi´. Dalam memastikan risiko operasi diuruskan dengan baik dan diterapkan dalam operasi harian, ketua jabatan terus diberi tanggungjawab secara langsung untuk memastikan kepentingan amalan pengurusan risiko dalam operasi harian dan bahawa semua risiko ditangani dengan sewajarnya. Langkah utama untuk menangani risiko operasi pada peringkat organisasi termasuk kawalan belanjawan yang berkesan, rangka kerja pemerolehan yang kukuh dan fungsi audit dalaman yang mantap yang mempunyai peranan penting dalam pemantauan risiko operasi.

Pada tahun 2009, ORMC telah mempertimbangkan isu risiko penting yang mempengaruhi kawalan, kecekapan dan keberkesanan pendukung utama operasi Bank dengan tumpuan yang khusus pada risiko manusia dan teknologi. Analisis dan perbincangan tentang risiko manusia mencakupi pelbagai isu termasuk kompetensi dan kemahiran, tenaga kerja, pematuhan kod etika dan penambahbaikan persekitaran kerja. Perbincangan tentang risiko teknologi meliputi bidang seperti infrastruktur, pengurusan vendor, keselamatan dan pengurusan akses selain penempatan semula ke pusat data baharu pada tahun 2009.

Pengurusan Kesinambungan Perniagaan (Business Continuity Management, BCM) dalam mempertingkat kesediaan dan keupayaan tindak balas Bank

Pada tahun 2009, banyak perhatian diberikan kepada penularan Influenza A (H1N1). Risiko luaran ini menimbulkan kebimbangan pada pertengahan tahun itu memandangkan implikasinya terhadap operasi perniagaan kerana kakitangan yang dijangkiti dikehendaki mematuhi arahan kuarantin atau keperluan untuk 'bekerja dari rumah'. Sebagai tindak balas terhadap risiko ini, Bank mengaktifkan Pelan Menghadapi Pandemik Influenza dan mengaktifkan operasi berasingan selama tiga bulan untuk meminimumkan risiko penularan, dengan sebilangan kakitangan daripada fungsi kritikal ditempatkan di luar pejabat bagi tempoh tersebut sebagai langkah kontingensi. Jawatankuasa Pengurusan Krisis menyusun panduan perjalanan untuk kakitangan dan memantau dengan rapi tahap wabak ini setiap minggu.

Bank terus memperkukuh kesediaan dan keupayaan tindak balas jabatan terhadap gangguan perniagaan. Penilaian keupayaan Pusat Pemulihan Bank yang dibuat secara berkala, dilaksanakan melalui ujian pada setiap suku tahun. Penilaian dilakukan untuk menilai kesediaan sistem dan keupayaan kakitangan yang terlibat untuk bertindak balas dengan sewajarnya terhadap sesuatu situasi krisis. Beberapa inisiatif diperkenalkan seperti latihan `kesediaan mengejut' yang juga dilakukan untuk semua jabatan kritikal. Kakitangan terpilih diarahkan untuk pergi ke pusat pemulihan dengan pelbagai kaedah pengangkutan; kereta, teksi dan kereta api. Untuk memperteguh kesedaran kakitangan, RMD menganjurkan Latihan *Desktop Walkthrough* bagi jabatan sokongan kritikal untuk terus mempertingkat Rancangan Kesinambungan Perniagaan mereka.

KOMUNIKASI

Mengekalkan keyakinan pihak yang berkepentingan dalam persekitaran yang mencabar

Kesan krisis global dirasai sepenuhnya pada tahun 2009 dan Bank memainkan peranan penting dalam memastikan kestabilan dan kemampanan ekonomi dan sistem kewangan negara. Bank membuat penilaian berterusan mengenai perkembangan global dan kesannya terhadap Malaysia serta langkah-langkah dasar yang diambil supaya komuniti perniagaan dan orang ramai mendapat maklumat yang lengkap dan terkini.

Bank telah meningkatkan kekerapan komunikasinya berdasarkan penilaiannya terhadap ekonomi dan kestabilan kewangan negara selain sentiasa memaklumkan pelbagai tindak balas dasar untuk memperkukuh pemahaman dan keyakinan orang ramai. Usaha komunikasi juga ditumpukan pada daya tahan sistem kewangan dan pelbagai langkah yang diambil untuk memastikan perniagaan dan isi rumah terus mendapat akses kepada pembiayaan.

Komunikasi dasar monetari - penting dalam mengukuhkan kestabilan monetari

Pernyataan Dasar Kewangan (Monetary Policy Statement, MPS) yang disiarkan selepas setiap mesyuarat MPC mengandungi penjelasan ringkas tentang penilaian Bank terhadap perkembangan ekonomi dan kewangan global, serantau dan dalam negeri. MPS juga memaklumkan asas

dan pertimbangan yang menentukan keputusan MPC. Interaksi dengan penganalisis dan ahli ekonomi juga diadakan untuk meningkatkan pemahaman mengenai dasar Bank dan juga untuk Bank mendapatkan maklum balas mengenai isu-isu, yang bakal diberi tumpuan dalam merumuskan dasar Bank.

Lebih interaksi untuk mengekalkan keyakinan dalam suasana yang tidak menentu dan mencabar

Selain MPS, jangkauan komunikasi Bank juga diperluas, melalui interaksi yang lebih kerap dengan industri kewangan dan perniagaan, media dan penganalisis serta orang ramai. Inisiatif ini termasuk pendidikan kewangan yang meluas bagi meningkatkan tahap celik kewangan.

Bank terlibat secara aktif dalam penyebaran maklumat mengenai pembiayaan dan bantuan yang berkaitan dengan perniagaan. Ini termasuk Skim Bantuan Jaminan PKS berjumlah RM2 bilion untuk PKS berdaya maju yang terjejas teruk semasa kelembapan ekonomi dan penubuhan Biro Kredit PKS bagi memastikan akses kepada kredit yang lebih luas untuk sektor PKS. Penubuhan Danajamin Nasional Berhad juga dimaklumkan sebagai sebahagian daripada usaha untuk memastikan aliran kredit yang berterusan kepada perniagaan melalui penyediaan insurans jaminan kewangan untuk terbitan sekuriti hutang swasta dan sekuriti Islam. Tumpuan juga diberikan pada pembukaan semula operasi Jawatankuasa Penstrukturan Semula Hutang Korporat (Corporate Debt Restructuring Committee, CDRC), iaitu forum sukarela untuk peminjam korporat dan pemiutangnya menyelesaikan masalah hutang tanpa melalui proses undang-undang.

Skim yang menyokong pembiayaan mikro, termasuk Tabung Perusahaan Mikro (Micro Enterprise Fund, MEF) berjumlah RM200 juta yang diwujudkan oleh Bank juga telah diumumkan. Pada 21 Januari 2010, MEF telah meluluskan sebanyak RM84.7 juta pembiayaan kepada 3,886 perusahaan mikro. Inisiatif lain untuk menyediakan akses kepada pembiayaan yang lebih luas bagi perniagaan tempatan, terutamanya PKS, termasuk Skim Jaminan Modal Kerja (Working Capital Guarantee Scheme, WCGS) dan Skim Jaminan Pembiayaan Penstrukturan Semula Industri (Industry Restructuring Financing Guarantee Scheme, IRFGS) yang merupakan sebahagian daripada Pakej Rangsangan Kedua. Walaupun setiap skim jaminan ini meliputi pembiayaan sebanyak RM5 bilion, jumlah WCGS kemudiannya ditambah menjadi RM7 bilion (tambahan RM2 bilion diperuntukkan semula daripada IRFGS) yang memberikan manfaat kepada 5,327 PKS. Inisiatif komunikasi adalah bertujuan untuk meningkatkan kesedaran tentang produk dan perkhidmatan PKS.

Bank telah menganjurkan dan menyertai secara aktif dalam lebih daripada 90 jerayawara (roadshows) melalui dialog, pameran dan seminar di seluruh negara untuk menerangkan kepada orang ramai dan perniagaan tentang ketersediaan pembiayaan melalui pelbagai mekanisme serta mengingatkan orang ramai supaya berwaspada terhadap pelbagai skim pengambilan deposit secara haram dan skim penipuan. Bank juga memberikan khidmat nasihat kepada peniaga untuk meningkatkan pengurusan kewangan dan meminimumkan kesan krisis yang dihadapi.

Bank memperluas jangkauannya kepada orang ramai dengan pembukaan tiga pusat perkhidmatan pelanggan tambahan (BNMLINK) di cawangan Kuala Terengganu, Kota Kinabalu dan Kuching, menjadikan jumlah pusat BNMLINK di seluruh negara kepada enam buah. Orang ramai juga boleh menghubungi Bank melalui perkhidmatan SMS dan perancangan sedang dilaksanakan untuk operasi perkhidmatan LINK bergerak memulakan operasi pada tahun 2010. Jumlah kes yang ditangani pada tahun 2009 menunjukkan peningkatan ketara sebanyak lebih daripada 90% kepada 253,801 kes, mencerminkan permintaan yang semakin meningkat untuk perkhidmatan yang ditawarkan oleh Pusat Hubungan Bersepadu Bank (Integrated Contact Centre, ICC), yang terdiri daripada BNMLINK, BNMTELELINK dan Unit Pengurusan Aduan dan Khidmat Nasihat (Complaint Management dan Advisory Unit).

Selain ICC, orang ramai juga boleh menghubungi Biro Pengantaraan Kewangan (Financial Mediation Bureau, FMB) dan Agensi Kaunseling dan Pengurusan Kredit (AKPK). FMB berfungsi sebagai pengantara dalam pertikaian kewangan antara pelanggan dengan penyedia perkhidmatan kewangan sementara AKPK pula memberikan kaunseling kewangan dan perkhidmatan pengurusan hutang secara percuma bagi meningkatkan keyakinan dalam menguruskan

sendiri kewangan masing-masing. Pada tahun 2009, AKPK dan FMB masing-masing telah menangani 36,848 dan 2,438 kes menjadikan jumlah kes lebih daripada 39,000 kes.

Mengorak langkah liberalisasi industri kewangan seterusnya

Meskipun menghadapi krisis global, sistem kewangan negara kekal kukuh dan ini membolehkan Bank meneruskan liberalisasi sektor kewangan dengan penuh yakin untuk memperkukuh hubungan Malaysia dengan negara-negara lain dan meningkatkan lagi tahap prestasi sistem kewangan Malaysia. Lebih penekanan diberikan kepada langkah liberalisasi yang lebih telus, dengan kriteria dan tempoh masa yang jelas bagi memastikan sistem kewangan terus beralih kepada fasa baharu pembangunan ini dengan cekap.

Pemahaman yang lebih mendalam tentang peranan bank pusat

Tahun 2009 juga menandakan Ulang Tahun Bank Negara Malaysia ke-50. Antara lain, Bank menjadi tuan rumah kepada beberapa mesyuarat peringkat tinggi antarabangsa dan serantau dan persidangan untuk pemimpin perbankan pusat dan masyarakat kewangan bagi membincangkan isu ekonomi dan kewangan global dan serantau. Peranan Bank dalam membentuk landskap kewangan dan sumbangannya kepada pembangunan negara sepanjang 50 tahun yang lalu juga telah disiarkan dalam beberapa suplemen khas.

Dengan penguatkuasaan Akta Bank Negara Malaysia 2009 (Akta) yang baharu ini, Bank memaklumkan pihak yang berkepentingan, termasuk kakitangannya, tentang bagaimana Akta yang baharu ini meletakkan Bank dalam kedudukan yang lebih bersedia untuk menghadapi persekitaran global yang lebih mencabar. Mandat yang lebih jelas, kuasa kestabilan kewangan yang dipertingkat, autonomi dan rangka kerja tadbir urus yang lebih mantap yang terkandung dalam Akta ini telah menyediakan wadah untuk Bank menangani risiko dan cabaran yang bakal dihadapi dengan lebih berkesan.

Sesi-sesi taklimat yang diadakan sempena pelancaran Laporan Tahunan 2008 dan Laporan Kestabilan Kewangan dan Sistem Pembayaran 2008 merupakan satu lagi saluran komunikasi penting untuk penglibatan Bank dengan pihak yang berkepentingan utama. Taklimat ini merupakan platform penting dalam mewujudkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pelbagai isu ekonomi dan kewangan, serta cabaran ekonomi dan kewangan pada peringkat domestik dan global.

Laman sesawang rasmi Bank juga telah ditambah baik dan kini lebih bermaklumat, menyeluruh, dengan struktur yang lebih kemas dan berasaskan keperluan pihak yang berkepentingan bagi memenuhi kehendak pelbagai pengguna. Penambahbaikan ini dapat dilihat melalui jumlah kunjungan ke laman web yang telah meningkat dengan ketara sebanyak kira-kira 40% kepada 4.2 juta manakala jumlah sasaran/paparan laman meningkat kira-kira 25% iaitu lebih daripada 12.8 juta. Melangkah ke hadapan, laman sesawang ini akan dinaikkan taraf untuk memperluas kebolehcapaian dan dilengkapi dengan ciri interaktif dan urus niaga.

Sebagai sebahagian daripada usaha penglibatan kakitangan, interaksi secara berkala yang menitikberatkan kepentingan Pelan Urusan 3 tahun Bank telah dilaksanakan, memberikan pemahaman tentang fokus strategik Bank dan budaya kerja baharu yang diperlukan. Inisiatif ini sangat penting dalam memastikan penjajaran yang lebih baik antara kakitangan dengan peranan mereka dalam mencapai objektif Bank. Penglibatan kakitangan dengan pihak pengurusan kanan telah diperbanyakkan dengan mengadakan pelbagai sesi dialog secara bersemuka tentang isu ekonomi dan kewangan yang timbul, di samping aktiviti perkongsian pengetahuan melalui sesi minum lewat petang tidak formal. Pewujudan persekitaran komunikasi yang kondusif tidak hanya menaikkan tahap penglibatan, tetapi juga menyumbang kepada pembangunan pasukan dalaman yang bersepadu di Bank.

PEMBANGUNAN ORGANISASI

Meningkatkan Prestasi Bank melalui Pengurusan Strategik

Sebagai organisasi yang berfokuskan strategi, Bank mendapati orientasinya yang berteraskan prestasi menjadi lebih kukuh pada tahun 2009. Dengan proses pengurusan strategik yang baharu dan mantap yang membolehkan perancangan dan perumusan kepentingan utama yang teratur, pelaksanaan dan kajian semula strategi pada peringkat organisasi, Bank menyaksikan kejelasan

dan pemahaman yang lebih mendalam di seluruh organisasi tentang objektif dan matlamat Bank. Ini dicapai dengan kakitangan Bank mempunyai pemahaman yang lebih jelas terhadap objektif strategik Bank dan tahap kesedaran yang lebih tinggi dalam kesalinghubungan dan saling kebergantungan yang penting dalam kalangan sektor yang berbeza di Bank. Ini juga memudahkan penggunaan sumber dengan cekap untuk menyokong matlamat organisasi. Selain itu, integrasi proses pengurusan strategik dan perancangan operasi yang dipertingkat telah memudahkan penentuan keutamaan yang lebih baik dalam sumber kewangan untuk menyokong objektif strategik Bank seperti yang digariskan dalam Pelan Urusan. Ini merupakan faktor penting bagi membolehkan Bank mencapai matlamatnya pada tahun itu, terutamanya dalam menghadapi isu dan cabaran yang lebih kompleks berikutan krisis kewangan global.

Pada tahun tersebut, usaha diberikan ke arah memastikan pelaksanaan Pelan Urusan yang berkesan. Mekanisme dan proses yang mantap dilaksanakan bagi memastikan keutamaan, strategi dan inisiatif yang telah dikenal pasti dilaksanakan dengan berkesan dalam tempoh tertentu melalui petunjuk prestasi utama dan mekanisme pemantauan lain yang memberikan maklum balas berguna tentang kemajuan dalam mencapai keutamaan Bank. Ini diperkukuhkan lagi oleh proses pengesahan strategi dan inisiatif utama secara berstruktur bagi memastikannya terus relevan.

Sejajar dengan ini, Bank menjalankan kajian strategiknya terhadap Pelan Urusan pada tahun tersebut untuk menilai prestasi keseluruhan ke arah mencapai hasil strategik. Proses kajian strategik menyediakan platform untuk pihak pengurusan mempertimbangkan dan menangani isu sedia ada dan berpotensi, yang mempunyai implikasi terhadap pencapaian hasil strategik. Penilaian prestasi dibuat berdasarkan rangka kerja penilaian yang komprehensif yang menggabungkan Penunjuk Prestasi Utama (Key Performance Indicator, KPI) berasaskan kualitatif dengan kuantitatif. Penilaian ini juga dilengkapkan dengan penggunaan proksi dan proses KPI dalam mengukur pencapaian hasil yang tidak mudah diukur dari segi kuantitatif.

Bagi memastikan Bank terus berkesan dalam melaksanakan mandatnya, pembangunan kepimpinan diberikan keutamaan bagi meningkatkan kesedaran dan pembudayaan tadbir urus yang baik dan membolehkan Bank mempunyai ciri yang diperlukan bagi memastikan Bank sentiasa dalam keadaan bersedia untuk menghadapi dan menangani isu serta cabaran yang timbul. Dalam mencapai agenda ini, pada Persidangan Pengurusan Kanan 2009, latihan simulasi telah diadakan untuk memberi peluang kepada pegawai kanan Bank untuk berhadapan dengan cabaran yang bakal dihadapi oleh Bank, yang dibuat dalam konteks peristiwa masa hadapan yang munasabah. Untuk menangani isu yang dibangkitkan dengan jayanya, peserta diminta menunjukkan sifat kepimpinan yang diinginkan termasuk memiliki wawasan strategik, ketekunan, bertindak segera dan berupaya menguruskan isu yang bercanggah, pengurusan pihak berkepentingan yang berkesan dan sikap bertanggungjawab secara kolektif.

Membina Tenaga Kerja Berprestasi Tinggi

Dengan landskap modal insan yang dinamik, pengurusan tenaga kerja terus menjadi tema Bank pada tahun 2009. Usaha untuk menyelaraskan amalan modal insan dengan pencapaian matlamat strategik Bank telah dipertingkat pada tahun tersebut. Inisiatif seperti yang digariskan dalam rangka kerja Pengurusan Modal Insan Bersepadu (IHCM), iaitu rangka tindakan untuk proses pembangunan dan peningkatan modal insan Bank secara menyeluruh, terus mendorong kepentingan pengurusan tenaga kerja pada tahun 2009.

Memastikan kesesuaian tugas untuk jawatan kritikal

Fokus utama pada tahun 2009 adalah memastikan jawatan kritikal dipegang oleh tenaga kerja yang kompeten, yang akan melaksanakan tugas sebaik mungkin bagi mencapai mandat Bank dan untuk mewujudkan suasana organisasi yang sihat. Ini memerlukan penilaian tenaga kerja yang mantap dan telus bagi meningkatkan kesesuaian tugas untuk jawatan kritikal serta mengukuhkan kumpulan tenaga kerja untuk memastikan tenaga kerja ini sentiasa bersedia. Bank terus melabur dalam pemprofilan dan pembangunan tenaga kerja bagi kumpulan pengganti untuk meningkatkan ketersediaan tenaga kerja, dibantu oleh Pusat Profil Kepimpinan (Leadership Profiling Centre, LPC) yang menilai potensi pertumbuhan kumpulan tenaga kerja melalui proses pemprofilan yang berstruktur dan mantap.

Sambil kekuatan kepimpinan dalam Bank sedang diperkemas dan diperkukuh melalui kriteria yang lebih ketat, ditambah pula dengan pembangunan kepimpinan dan maklum balas berfokus, Bank juga melaksanakan usaha bersepadu untuk mengembangkan dan memperkukuh keupayaan kepimpinan teknikalnya. Dasar dan rangka kerja pertumbuhan kerjaya dikaji semula dan ditambah baik untuk memastikan strategi pengurusan tenaga kerja Bank masih relevan. Untuk menyokong agenda Bank dalam melahirkan tenaga kerja berprestasi tinggi dalam keadaan standard prestasi yang semakin tinggi, usaha juga ditumpukan ke arah meningkatkan kejelasan rasa keempunyaan berhubung dengan penilaian prestasi dan prosesnya serta memperingatkan kakitangan tentang struktur ganjaran dan pengiktirafan yang ditentukan mengikut prestasi.

Pembangunan bekalan tenaga kerja yang berterusan

Selain tumpuan strategik terhadap pembangunan kepimpinan, Bank juga meneruskan program biasiswa yang bertujuan memupuk tenaga kerja muda yang berpotensi untuk negara serta memperluas bekalan tenaga kerjanya sendiri. Anugerah Biasiswa Kijang Emas Bank Negara Malaysia, iaitu antara anugerah paling berprestij untuk tenaga kerja muda yang berpotensi tinggi di negara ini, terus memberikan inspirasi kepada pelajar cemerlang peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) di seluruh negara. Lima daripada pelajar paling cemerlang negara diberikan anugerah ini pada tahun 2009, untuk melanjutkan pelajaran dalam bidang pilihan masing-masing. Sebagai sebahagian daripada obligasi kontraktual mereka, pemegang biasiswa dikehendaki pulang ke Malaysia dan berkhidmat untuk negara.

Selain anugerah ini, Bank terus menaja pelajar berpotensi tinggi dalam program prauniversiti di kolej tempatan dan program ijazah pertama di universiti luar negeri dalam bidang yang berkaitan dengan perbankan pusat. Pada tahun 2009, 72 pelajar berkelayakan diberikan biasiswa untuk melanjutkan pelajaran mereka di peringkat prauniversiti dan peringkat ijazah pertama, manakala 20 pelajar cemerlang dalam Penilaian Menengah Rendah (PMR) dianugerahkan Biasiswa Sekolah Menengah sebagai sebahagian daripada usaha berterusan Bank untuk menyegerakan pengenalpastian awal kumpulan tenaga kerja dan untuk memberikan bantuan kewangan kepada pelajar daripada keluarga berpendapatan rendah.

Sebagai sebahagian daripada usaha pembangunan negara, Bank juga mula menyelaraskan program bagi meningkatkan peluang graduan untuk mendapatkan pekerjaan dengan menyediakan peluang untuk bekerja sebagai pegawai sangkut dengan syarikat yang menyertai program ini merentas semua sektor ekonomi. Di bawah 'Program Graduan 500', lebih daripada 500 graduan di seluruh negara berjaya ditempatkan di syarikat untuk pendedahan latihan semasa bekerja selama dua tahun dengan bantuan peserta industri. Program ini termasuk intervensi pembangunan yang menumpu kepada kemahiran mereka berdasarkan maklum balas industri.

Hasil daripada penstrukturan dan penjajaran semula peranan di seluruh bank, jumlah kakitangan Bank meningkat sebanyak 3.60% kepada 2,709 orang pada akhir tahun 2009 berbanding dengan 2,616 orang pada akhir tahun 2008, manakala kadar susutan berikutan persaraan dan peletakan jawatan kekal empat peratus. Nisbah kakitangan eksekutif dengan kakitangan bukan eksekutif kekal pada 3:2 dan usaha bersepadu untuk memberikan tumpuan untuk mengukuhkan dan meningkatkan keupayaan kumpulan tenaga kerja profesional dan teknikal akan terus menjadi agenda utama Bank.

Meningkatkan Prestasi Bank melalui Pengurusan dan Pengurusan Pengetahuan

Pada tahun 2009, inisiatif pengurusan pembelajaran dan pengetahuan (learning and knowledge management, L&KM) terus memberikan sokongan kepada pembangunan modal insan di Bank melalui penjajaran yang lebih baik dalam memenuhi keperluan operasi jabatan, dengan memberikan tumpuan pada impak prestasi dan operasi. Keberkesanan inisiatif L&KM terus dipertingkat, terutamanya dengan struktur baharu organisasi yang berasaskan peranan yang diterima pakai oleh Pusat Pembangunan Modal Insan (HCDC). Prinsip mewujudkan nilai untuk jabatan terkandung dalam inisiatif L&KM yang dilaksanakan oleh HCDC, melalui produk dan perkhidmatan pembelajaran yang disediakan.

Merancang dan melaksanakan penyelesaian pembelajaran yang memenuhi keperluan Bank

Dalam memenuhi permintaan untuk penyelesaian pembangunan (development solutions) yang memenuhi keperluan pekerja berpengetahuan di Bank, usaha ditumpukan ke arah memperoleh pandangan yang lebih tepat tentang keperluan pembangunan kakitangan Bank pada semua

peringkat kerja. Oleh itu, jumlah perkhidmatan L&KM yang telah diberikan dalam bentuk perancangan dan pelaksanaan penyelesaian yang dirumus khas meningkat dengan ketara pada tahun 2009. Selain itu, keseluruhan kompetensi tenaga kerja juga ditambah baik melalui 129 acara L&KM di seluruh Bank, bagi memastikan pembangunan positif dan pemindahan pengetahuan diperoleh di tempat kerja.

Dalam merancang penyelesaian pembelajaran, HCDC memberikan tumpuan pada keberkesanan dan kesannya terhadap tempat kerja. Pendekatan pembelajaran yang digabungkan (blended learning approach) dengan kombinasi kaedah pembelajaran telah dititikberatkan. Selain menghadiri sesi kelas biasa, peserta menjalani beberapa sesi pembelajaran dan pengetahuan lain seperti bacaan sebelum menghadiri sesi pembelajaran, melihat visual bahan yang berkaitan, penyelesaian e-pembelajaran dan diberi peluang untuk menggunakan pengetahuan dan kemahiran baharu di tempat kerja dengan bimbingan penyelia mereka. Selain itu, pelbagai kaedah dan alat digunakan untuk menangani jurang kompetensi tertentu. Ini termasuk mewujudkan pasukan kerja fungsian bersilang, komuniti amalan dan bantuan rakan sekerja bagi meningkatkan kerjasama merentas bahagian dan jabatan, ditugaskan secara sangkut, serta menyepadukan ulasan selepas tindakan dan penceritaan ke dalam proses kerja bagi mengumpulkan dan berkongsi pengetahuan.

Kurikulum teras perbankan pusat yang berasaskan kompetensi telah dibangunkan berdasarkan model kompetensi Bank. Dengan adanya kurikulum ini, HCDC dapat merancang penyelesaian pembelajaran yang dirumus khas mengikut keperluan pembelajaran organisasi. Pada tahun itu, HCDC berjaya menguji kemantapan kurikulum melalui program perintis yang dilaksanakan dengan kerjasama rapat bersama pakar bidang daripada jabatan. Sebagai sebahagian daripada usaha berterusan untuk menyelaraskan penyelesaian pembelajaran kepada keperluan pembelajaran Bank, tumpuan juga terus diberikan pada peningkatan pengetahuan mengenai perbankan pusat dalam Bank. Penekanan diberikan pada penambahbaikan dalam perancangan dan pelaksanaan program *flagship*. Program ini termasuk, antara lain, Siri Kursus Perbankan Pusat, Kursus Asas Pengawalseliaan Perbankan (Banking Supervision Foundations Course, BSFC), Kursus Penyeliaan Insurans (Insurance Supervision Course, ISC) dan Kursus Kewangan Islam untuk Pengawal Selia Kewangan (Islamic Finance Course for Finance Regulators, IFFR). Selain program-program ini, program pembelajaran di seluruh Bank juga meliputi bidang pengetahuan yang luas untuk memudahkan pencapaian keperluan kecekapan tingkah laku dan generik oleh kakitangan Bank. Kualiti program ini telah diukur dan didapati memuaskan dalam memenuhi objektif yang disasarkan.

HCDC juga memperkenalkan beberapa program pembelajaran baharu pada tahun 2009. Program Eksekutif BNM (BNMEP) telah dirumus dan dirancang untuk mempercepat tempoh memperoleh kecekapan bagi semua kakitangan baharu Bank. Program enam bulan ini terdiri daripada empat modul utama termasuk program *on-boarding*, pembangunan peribadi, asas-asas perbankan pusat dan program pegawai sangkut selama empat bulan. Untuk memastikan sumber kepimpinan yang mantap, Bank memulakan Rangka Tindakan Pembangunan Kepimpinan (Leadership Development Blueprint, LDB) baharu yang bertujuan untuk membangunkan keberkesanan kepimpinan, dan membawa pemimpin ke fasa kepimpinan yang berbeza bagi memastikan kumpulan kepimpinan yang lebih kukuh dan sentiasa bersedia untuk Bank.

Inisiatif Pengurusan Pengetahuan dalam menggalakkan budaya perkongsian pengetahuan

Pada tahun 2009, Pusat Pengurusan Pengetahuan (Knowledge Management Centre, KMC) terus menyediakan pelbagai perkhidmatan dan sumber berkaitan yang komprehensif dalam bentuk koleksi fizikal dan sumber maklumat dalam talian. KMC menawarkan perkhidmatan tambahan seperti pengimbasan maklumat, pemberitahuan maklumat dan pengumpulan semula maklumat untuk memenuhi keperluan tertentu pihak yang berkepentingan. Dalam menjalinkan kerjasama, HCDC telah mengambil inisiatif untuk memperkenalkan dan mempromosikan pelbagai pendekatan L&KM. Pendekatan seperti World Café, Open Space Technology, After Action Review, Blog dan Wiki telah disediakan dan mudah diperoleh.

Penambahbaikan Sistem Pengurusan Pembelajaran (Learning Management System, LMS) telah

dilakukan pada tahun 2009, untuk memperkaya kandungan dan menambah baik infrastrukturnya. Kandungan e-pembelajaran diperluas bagi menyediakan lebih banyak pilihan kursus untuk pembelajaran berasaskan permintaan manakala pendaftaran untuk semua kursus dan acara dipusatkan dan dimasukkan ke dalam LMS. Program pembelajaran yang ditawarkan oleh HCDC juga telah dimuatkan ke dalam LMS untuk akses dan rujukan mudah, dan direktori tahunan L&KM telah dimasukkan dan dibuka untuk diakses oleh kakitangan Bank melalui LMS. Inisiatif ini merupakan sebahagian daripada strategi HCDC untuk memupuk budaya pembangunan mandiri, dengan menggunakan LMS sebagai alat untuk menguruskan pembangunan, serta menjadikan e-pembelajaran sebagai pelengkap yang berkesan untuk kursus dalam kelas.

Berpandukan agenda untuk memupuk budaya berkongsi pengetahuan dalam Bank, acara KM yang baharu telah diperkenalkan. Siri Central Banking Tea Talks telah dilaksanakan sebagai satu siri perkongsian yang diadakan dalam suasana tidak formal yang menggalakkan pembelajaran dan perkongsian antara penceramah dengan kakitangan. Siri ini menyediakan wadah bagi pakar bidang dalam Bank untuk berkongsi pengetahuan tentang isu semasa dengan rakan sekerja mereka dalam Bank. Pada tahun 2009, lima sesi sebegini telah diadakan. Selain itu, program 'Bual Bicara dengan Pihak Pengurusan Kanan' telah diadakan sebagai sesi dialog untuk memberikan peluang kepada kakitangan Bank daripada pelbagai peringkat untuk bertukar pandangan dengan pihak Pengurusan Kanan Bank.

Interaksi dengan ejen L&KM di jabatan juga diberikan perhatian. Beberapa acara penglibatan dianjurkan pada tahun 2009 seperti hari Pengurus Latihan (Training Managers, TM) dan Pegawai Pengurusan Pengetahuan (Knowledge Management Officers, KMO), sesi tidak formal bersama KMO, sesi amali alat L&KM dengan TM dan KMO serta membentuk Komuniti Amalan (Community of Practice, CoP) antara TM dengan KMO. Usaha ini bertujuan menjalin hubungan kerja yang sihat dan berkesan dengan pihak yang berkepentingan, dan pada masa yang sama mewujudkan tahap kesedaran yang lebih tinggi tentang produk dan perkhidmatan L&KM untuk diterima pakai di jabatan. Inisiatif lain oleh HCDC dalam mempertingkat budaya pengetahuan termasuk Pameran Pengetahuan, Pameran Buku dan sambutan 'Bulan Bahasa Kebangsaan'.

Program Bantuan Teknikal dan Kerjasama dengan Agensi Luar

Pada tahun 2009, Bank juga menawarkan program pembelajaran antarabangsa yang luas. Program yang ditawarkan di bawah naungan Program Kerjasama Teknikal Malaysia (Malaysian Technical Cooperation Programme, MTCP) tajaan Kerajaan Malaysia termasuk kursus Pengawalseliaan Perbankan dan Insurans, Kewangan Islam untuk Pengawal Selia dan kursus Perbankan Pusat Peringkat Pertengahan dan Tinggi. Bank juga bekerjasama dengan Bank Pembangunan Islam (IDB) dalam menganjurkan Kursus Asas Kewangan Islam (Fundamentals of Islamic Finance Course, FIFC) yang popular sebanyak dua kali pada tahun 2009. Kursus FIFC ini dihadiri oleh pegawai bank pusat, pegawai Kementerian Kewangan dan pengawal selia suruhanjaya sekuriti untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka dalam operasi kewangan Islam, Syariah dan rangka kerja pengawalseliaan ke arah pelaksanaan sistem kewangan Islam berdaya tahan yang berkesan. Satu bengkel khas tentang kewangan Islam dianjurkan dengan BAFIN (The Federal Financial Supervisory Authority) di Jerman. Di sana, pengawal selia perbankan amat berminat untuk memahami ciri-ciri kewangan Islam memandangkan sistem ini terus menarik minat peserta dari sistem kewangan Eropah.

Bank juga memberikan tumpuan pada dua bidang lain untuk bantuan teknikal antarabangsa, iaitu peningkatan kapasiti keinstitusian dan rangkuman kewangan. Berhubung dengan bidang peningkatan kapasiti keinstitusian, antara program yang dijalankan termasuk pembangunan organisasi dan biro kredit untuk pengurusan risiko. Berhubung dengan rangkuman kewangan, Bank telah melaksanakan program Penasihat Rangkuman Kewangan (Financial Inclusion Advisers) untuk pengamal pembiayaan mikro di Lusaka, Zambia, dan menganjurkan Forum Penggubal Dasar Pembiayaan Mikro (Microfinance Policymakers Forum) untuk pengawal selia Asia tentang cabaran dasar yang timbul daripada perbankan tanpa cawangan untuk tujuan meningkatkan akses kepada perkhidmatan kewangan kepada masyarakat miskin dan mereka yang tinggal

di daerah terpencil. Sebanyak 279 peserta antarabangsa menghadiri program antarabangsa yang diadakan pada tahun 2009.

Selain itu, Bank menerima 75 permintaan secara ad-hoc untuk berkongsi pengetahuan pada tahun 2009, dan berpeluang berinteraksi dengan pegawai-pegawai bank pusat dari Asia, Asia Tengah, benua Afrika dan Timur Tengah yang berkunjung ke Bank untuk membincangkan pelbagai topik yang mencakupi kestabilan sistem monetari dan kewangan, kewangan Islam, pengurusan mata wang, pengurusan tenaga mahir dan pemodenan bank pusat.

Inisiatif Bank dalam kerjasama teknikal antarabangsa menekankan kepentingan perkongsian pengetahuan tentang amalan perbankan pusat, dan membina hubungan kerjasama dengan bank pusat lain dari ekonomi sedang membangun dalam menghadapi globalisasi dan integrasi serantau.

Pengurusan ICT dalam Meningkatkan Keberkesanan Bank

Teknologi Maklumat dan Komunikasi (Information and Communication Technology, ICT) terus berfungsi sebagai pemboleh utama untuk mencapai hasil strategik Bank. ICT berfungsi sebagai platform penting dalam menyokong keberkesanan organisasi yang lebih tinggi dan peluasan jangkauan Bank kepada pihak yang berkepentingan.

Infrastruktur teknologi Bank telah dipertingkat dan diperluas untuk membolehkan saluran komunikasi yang bersepadu dan cekap antara Bank dengan pihak yang berkepentingan. Sehubungan dengan itu, infrastruktur untuk memperluas mobiliti kerja melalui akses internet tanpa wayar (Wi-Fi) di kawasan awam dalam premis Bank telah dilaksanakan secara berperingkat-peringkat. Dari segi hubungan luar, tahap kecekapan dan hubungan Bank dengan orang ramai terus dipertingkat melalui pelaksanaan Pusat Perhubungan Bersepadu (ICC) Pengurusan Perhubungan Pelanggan untuk semua cawangan Bank. Perkhidmatan khidmat pesanan ringkas (Short Message Services, SMS) automatik juga dilaksanakan untuk melengkapkan saluran perkhidmatan untuk orang ramai.

Pada tahun 2009, Bank juga melaksanakan beberapa projek ICT penting yang menyumbang ke arah pencapaian objektif utama Bank. Satu pencapaian utama adalah kejayaan pelaksanaan penjelasan cek berdasarkan imej di seluruh negara, menghasilkan penambahbaikan penting dalam proses penjelasan untuk industri kewangan. Dengan terlaksananya eSPICK, pelanggan dan perniagaan memperoleh manfaat daripada sistem penjelasan cek yang lebih cepat dan cekap terutamanya dalam tempoh ketersediaan dana daripada deposit cek luar kawasan, kemudahan penukaran cek dan pengembalian cek yang tidak dibayar kepada pembayar. Di bawah eSpick, cek luar kawasan dan cek tempatan dijelaskan pada hari yang sama dan dana dapat disediakan seawal hari perniagaan berikutnya, berbanding dengan 5 hingga 8 hari bekerja untuk cek luar kawasan sebelum ini. Penjelasan cek secara ekspres juga disediakan di bawah eSPICK yang menyediakan kemudahan penjelasan dan ketersediaan dana pada hari yang sama. Bank juga telah menambah baik proses depositori sekuriti hutang dalam Pemindahan Dana dan Sekuriti Secara Elektronik Masa Nyata (RENTAS) untuk menyokong peruntukan, pembayaran faedah dan penebusan bon denominasi mata wang asing, yang melengkapkan infrastruktur ICT secara keseluruhan untuk terbitan sekuriti di pasaran utama, penyelesaian urus niaga di pasaran sekunder dan sebagai depositori bon denominasi mata wang asing. Infrastruktur ICT ini telah memudahkan terbitan bon dan depositori asing yang pertama dalam RENTAS, menandakan langkah penting ke arah meletakkan RENTAS sebagai depositori serantau dan antarabangsa.

Dalam usaha mempertingkat infrastruktur pengurusan maklumat, Bank telah memulakan inisiatif untuk menyediakan platform yang bersepadu untuk penyumberan, pemprosesan, penghantaran dan kebolehlihatan data yang lebih baik. Infrastruktur tersebut akan menyepadukan data kewangan dan ekonomi untuk membolehkan pengurusan maklumat yang komprehensif dan bersatu. Arkitekturnya akan terdiri daripada gudang data perusahaan yang disokong oleh repositori metadata berpusat dan model data perusahaan, sistem kawalan maklumat dan sistem penghantaran data baharu melalui rangka kerja laporan yang standard. Sebagai sebahagian daripada inisiatif ini, Bank telah melaksanakan infrastruktur yang akan menambahkan keupayaan menganalisis data kredit yang mempunyai volum yang besar supaya

risiko dan kelemahan yang muncul dalam institusi kewangan dan sistem kewangan dikenal pasti dengan lebih mudah dan tepat pada masanya.

Penggunaan penyelesaian teknologi dan infrastruktur terkini telah menjadi lebih strategik bagi merealisasikan agenda dan aspirasi Bank. Usaha untuk memulakan operasi Pusat Data baharu di Cyberjaya telah dimulakan pada tahun 2009, dengan aktiviti pemindahan berjalan seperti yang dirancang. Selepas pemindahan keupayaan infrastruktur ICT kepada arkitektur bercirikan masa hadapan pada tahun 2010, Pusat Data yang baharu itu telah dilengkapi dengan spesifikasi teknologi yang boleh menampung keperluan Bank pada masa hadapan, dengan tahap prestasi yang optimum, kepantasan dan daya tahan yang diselaraskan dengan matlamat untuk mencapai kecemerlangan operasi yang berterusan bagi perkembangan portfolio sistem ICT Bank.

BANK NEGARA MALAYSIA
Struktur Organisasi

