2013

TADBIR URUS, PEMBANGUNAN ORGANISASI DAN KOMUNIKASI

91 Tadbir Urus

95 Pembangunan Organisasi

101 Komunikasi

Pada tahun 2013, Bank telah melaksanakan sebahagian besar inisiatif yang disasarkan pada tahun itu dan meneruskan pelaksanaan Pelan Urusan untuk tempoh tiga tahun dalam persekitaran ekonomi dan kewangan global yang semakin mencabar. Fungsi penyelidikan, pemantauan, dasar dan khidmat nasihat Bank tertumpu pada usaha menguruskan risiko yang berpunca daripada persekitaran luaran, aliran modal yang tidak menentu, harga aset yang meningkat, dan paras hutang isi rumah yang tinggi. Beberapa tindakan dasar awalan diambil untuk memelihara kestabilan makroekonomi dan kewangan. Bank terus berbincang, berinteraksi dan memberikan nasihat kepada Kerajaan mengenai isu-isu makroekonomi yang berkaitan bagi mengekalkan persekitaran yang kondusif untuk pertumbuhan ekonomi dan pembangunan negara. Selain itu, Bank mencapai kemajuan selangkah lagi dalam meningkatkan peluang untuk aktiviti bernilai tinggi dalam ekosistem kewangan Malaysia, khususnya dengan memperkukuh kedudukan Malaysia sebagai Pasaran Kewangan Islam Dunia, menerima *Sasana Accord* untuk rangkuman kewangan dan menggalakkan pembiayaan hijau. Dalam bidang insurans, inisiatif yang dilaksanakan termasuk menggalakkan perniagaan insurans motor yang cekap serta rangka kerja insurans dan takaful hayat yang lebih komprehensif untuk menyokong tahap penembusan insurans dan takaful yang lebih tinggi. Bidang-bidang lain termasuk liberasasi peraturan pentadbiran pertukaran asing untuk menambah baik persekitaran perniagaan, mempertingkatkan platform untuk memenuhi keperluan dana pelbagai mata wang dan penyelesaian sekuriti termasuk terbitan serta meningkatkan profil Malaysia sebagai hab pendidikan antarabangsa dalam perkhidmatan kewangan. Pencapaian ini disokong oleh penekanan yang berterusan oleh Bank terhadap tadbir urus, pembangunan organisasi dan komunikasi sebagai elemen penting yang strategik dalam melaksanakan mandat Bank.

TADBIR URUS

Lembaga Pengarah bertanggungjawab terhadap dasar, pentadbiran dan urusan am Bank. Lembaga Pengarah terdiri daripada Gabenor, tiga Timbalan Gabenor dan Ketua Setiausaha Perbendaharaan sebagai ahli ex-officio Lembaga Pengarah serta lima pengarah bebas yang merupakan ahli bukan eksekutif. Timbalan Gabenor yang ketiga dilantik pada bulan April 2013. Lembaga Pengarah melaksanakan pengawasan terhadap pengurusan dan operasi Bank serta mengkaji semula prestasi Bank dalam melaksanakan mandatnya untuk menggalakkan kestabilan monetari dan kewangan dalam persekitaran yang kondusif bagi pertumbuhan ekonomi Malaysia yang berterusan. Lembaga Pengarah turut meneliti perancangan strategik dan amalan pengurusan risiko Bank, pengurusan modal insan, kedudukan kewangan Bank dan juga menyelia urusan pentadbiran lain yang mempengaruhi kecekapan dan keberkesanan operasi Bank.

Pada tahun 2013, Lembaga Pengarah bermesyuarat setiap bulan untuk membincangkan pelbagai aspek operasi Bank dan perkembangan baharu yang berlaku dalam persekitaran serantau dan global. Dengan pembukaan rasmi Pejabat Perwakilan Bank Negara Malaysia di Beijing, mesyuarat Lembaga Pengarah telah diadakan buat julung-julung kali di luar negeri, iaitu di Beijing, bersama-sama dengan aktiviti lain untuk memperkukuh hubungan dua hala dengan Republik Rakyat China.

Dalam mesyuaratnya, Lembaga Pengarah membincangkan keadaan ekonomi dan kewangan yang utama, dan bagaimana perkembangan dalam negeri dan luar negeri boleh mempengaruhi ekonomi, kesannya terhadap kestabilan kewangan dan operasi Bank, di samping tindak balas dasar Bank terhadap perkembangan tersebut. Mesyuarat turut membincangkan kedudukan kewangan, pengurusan rizab dan mata wang, serta isu pengurusan tenaga mahir Bank.

Pada tahun 2013, Lembaga Pengarah terus menumpukan peranan pengawasannya kepada tadbir urus dan kawalan dalaman, khususnya yang berkaitan dengan pengurusan projek, arkitektur teknologi maklumat, dan penambahbaikan sistem statistik, yang kesemuanya bertujuan meningkatkan keupayaan Bank untuk menjalankan operasinya dalam persekitaran yang semakin kompleks dan

mencabar. Lembaga Pengarah diberi taklimat sebulan sekali mengenai operasi perbendaharaan dan strategi pelaburan Bank memandangkan terdapatnya ketidakpastian dalam pasaran kewangan global. Lembaga Pengarah turut menyelia amalan perakaunan dan pelaporan yang diterima pakai oleh Bank agar mematuhi prinsip dan amalan standard perakaunan yang diterima umum, dengan mengambil kira kedudukan Bank yang unik sebagai sebuah Bank Pusat. Lembaga Pengarah telah meluluskan rangka kerja baharu untuk memastikan adanya penampan kewangan yang mencukupi bagi mengukuhkan kemampanan kewangan dan operasi Bank. Pada tahun 2013, Lembaga Pengarah juga meluluskan beberapa perjanjian kerjasama serantau dan antarabangsa dengan beberapa badan pengawal selia asing dalam aspek ekonomi dan pembangunan sektor kewangan serta kestabilan kewangan.

Bagi melaksanakan fungsi pengawasannya, Lembaga Pengarah dibantu oleh tiga Jawatankuasa Lembaga, iaitu Jawatankuasa Tadbir Urus Lembaga (Board Governance Committee, BGC), Jawatankuasa Audit Lembaga (Board Audit Committee, BAC) dan Jawatankuasa Risiko Lembaga (Board Risk Committee, BRC). Ahli-ahli jawatankuasa ini terdiri hanya daripada pengarah bukan eksekutif untuk mengukuhkan pengawasan yang bebas terhadap operasi Bank. BGC bertanggungjawab untuk menyelia prinsip dan amalan tadbir urus Bank. BGC bermesyuarat sebanyak empat kali pada tahun 2013, dan mengemukakan beberapa cadangan kepada Lembaga Pengarah mengenai isu berkaitan dengan belanjawan dan pelan operasi serta hal berkaitan dengan pelantikan dan pelantikan semula Timbalan-timbalan Gabenor, ahli-ahli Jawatankuasa Penasihat Syariah dan Jawatankuasa Eksekutif Kestabilan Kewangan.

Fungsi BAC adalah untuk membantu Lembaga Pengarah dalam pengawasan integriti akaun dan penyata kewangan Bank, keberkesanan kawalan dalaman, prestasi fungsi audit dalam, serta pematuhan terhadap keperluan undang-undang dan kawal selia. BAC telah mengadakan lima mesyuarat pada tahun 2013 untuk mengkaji semula dan meluluskan pelan audit, mengkaji semula aktiviti audit dan prestasi fungsi audit dalam, mengkaji semula akaun dan penyata kewangan, mengkaji semula piagam audit serta membincangkan hasil penemuan audit dan tindakan pembetulan yang diambil untuk mengukuhkan kawalan dalaman Bank.

BRC membantu Lembaga Pengarah dalam pengawasan terhadap pengurusan risiko yang boleh menyebabkan Bank mengalami kerugian kewangan, gangguan operasi, kegagalan untuk memenuhi mandatnya atau menyebabkan reputasi Bank terjejas. Pada tahun 2013, BRC bermesyuarat sebanyak tiga kali untuk membincangkan pengurusan risiko oleh Bank di seluruh organisasi. BRC juga membincangkan risiko rentas lintang (transversal risk) Bank, iaitu risiko warga kerja, keselamatan fizikal, keselamatan maklumat dan undang-undang, serta strategi pengurangan risiko yang berkaitan. Dalam aspek Operasi Perbendaharaan, BRC membincangkan proses dan pendekatan Bank untuk melabur dalam kelas aset baharu dan pasaran bagi memastikan kawalan yang secukupnya dilaksanakan untuk menguruskan risiko yang berkaitan.

Pengurusan Risiko dalam Bank

Bank terus mengukuhkan rangka kerja pengurusan risiko untuk meningkatkan ketangkasan dalam menangani risiko baharu yang timbul disebabkan oleh landskap yang berubah dengan pesat. Langkah-langkah ini tertumpu pada keupayaan Bank untuk bertindak balas dengan berkesan dalam situasi sukar, dan merangkumi kemudahan pemulihan, peranan dan tanggungjawab, serta proses urusan yang mengurangkan masa tindak balas, meningkatkan kebolehjangkaan tindak balas dan pelbagai tindak balas yang mungkin diambil. Pengurusan risiko yang mantap merupakan elemen penting yang menyokong kemampanan operasi sekiranya berlaku sebarang perkembangan buruk dalam persekitaran.

Struktur tadbir urus Pengurusan Risiko

Tadbir urus pengurusan risiko Bank memberikan kejelasan berhubung dengan akauntabiliti dan tanggungjawab bagi memastikan strategi pengurusan risiko dilaksanakan dengan berkesan dan risiko-risiko penting diurus dengan sewajarnya. Pengurusan risiko dalam Bank dipantau oleh beberapa jawatankuasa risiko, dengan peranan yang melengkapi satu sama lain.

Seperti yang dinyatakan sebelum ini, Lembaga Pengarah dan BRC mempunyai fungsi pengawasan yang luas terhadap struktur tadbir urus bagi rangka kerja pengurusan risiko. Lembaga Pengarah, dengan dibantu oleh BRC, menentukan hala tuju strategik pengurusan risiko di Bank bagi memastikan Bank memiliki proses, sistem dan sumber yang diperlukan untuk pengurusan risiko yang berkesan. Jawatankuasa

Pengurusan Risiko (Risk Management Committee, RMC) yang dipengerusikan oleh Gabenor, membincangkan risiko-risiko organisasi yang berkaitan dengan pencapaian mandat dan matlamat strategik Bank serta membuat keputusan mengenai dasar yang wajar untuk mengurangkan dan menguruskan risiko tersebut. Isu-isu risiko yang penting dimaklumkan kepada RMC oleh dua jawatankuasa kecil, iaitu Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kewangan, masing-masing dipengerusikan oleh seorang Timbalan Gabenor yang ditetapkan. Jawatankuasa Pengurusan Rizab (Reserves Management Committee, ReMC), yang dipengerusikan oleh Gabenor, dengan ahlinya yang terdiri daripada Timbalan Gabenor dan Penolong Gabenor, menyelia strategi untuk pelaburan rizab antarabangsa, pengurusan risiko yang berkaitan dan pemantauan kesannya kepada kedudukan kewangan Bank. ReMC berbincang mengenai trend ekonomi global dan pasaran kewangan serta jenis risiko yang berbeza, seperti risiko pasaran, risiko kredit dan risiko operasi, yang mungkin timbul ketika melaksanakan strategi pelaburan. Pulangan kewangan dinilai berasaskan pulangan terlaras risiko, dan keputusan pelaburan bertujuan mencapai keseimbangan antara pulangan dengan risiko yang diambil.

Rangka kerja Pengurusan Risiko

Bank telah menerima pakai rangka kerja Pengurusan Risiko Organisasi (Enterprise Risk Management, ERM) untuk mendapatkan pandangan menyeluruh mengenai risiko. ERM menggabungkan elemen daripada rangka kerja Pengurusan Risiko Operasi (Operational Risk Management, ORM) dan rangka kerja Pengurusan Risiko Kewangan (Financial Risk Management, FRM). Rangka kerja ORM menggalakkan proses dan amalan pengurusan risiko operasi yang kukuh untuk menguruskan risiko yang mungkin menjejaskan pencapaian mandat dan matlamat Bank. Rangka kerja FRM pula menangani pelbagai aspek pengurusan risiko kewangan bagi memastikan kemampanan kewangan dan tertumpu pada pengenalpastian yang tepat pada masanya dan pengurusan yang berkesan bagi risiko kewangan.

Bank menerima pakai pendekatan pertahanan tiga barisan yang telah terbukti berkesan sebagai alat pengurusan risiko. Barisan pertahanan pertama melibatkan jabatan-jabatan yang bertanggungjawab untuk mengenal pasti, mengurangkan dan menguruskan risiko dalam bidang operasi mereka. Barisan pertahanan kedua terdiri daripada Pemilik Dasar Risiko (Risk Policy Owners, RPO) dan Jabatan Pengurusan Strategik dan Risiko (Strategic and Risk Management Department, SRMD). Fungsi RPO adalah untuk membantu jabatan-jabatan menguruskan risiko rentas lintang seluruh organisasi, iaitu risiko undang-undang, keselamatan maklumat, keselamatan fizikal, kesinambungan operasi, reputasi, teknologi maklumat dan warga kerja. Barisan pertahanan ketiga ialah Jabatan Audit Dalam, yang memberikan penilaian dan pengesahan yang bebas terhadap keberkesanan dasar dan langkah pengurusan risiko.

Inisiatif utama pada tahun 2013

Pada tahun 2013, prinsip dan rangka kerja ERM disemak untuk mewujudkan integrasi yang lebih kukuh antara perancangan korporat dengan pengurusan risiko melalui dua cara. Pertama, mengenal pasti risiko yang mungkin menghalang pencapaian matlamat yang dihasratkan, yang telah dikenal pasti dalam Pelan Urusan Bank; dan kedua, menerapkan strategi pengurangan risiko yang sewajarnya dalam proses Pelan Urusan dan Operasi Bank.

Usaha mengukuhkan rangka kerja pengurusan risiko Bank mendapat pengiktirafan antarabangsa apabila Bank terpilih untuk menerajui kumpulan kerja berhubung dengan Pelaporan ERM di mesyuarat Kumpulan Kerja Risiko Operasi Antarabangsa (International Operational Risk Working Group, IORWG) 2013 bagi bank-bank pusat di Rabat, Maghribi. Satu laporan ERM yang baharu telah disediakan dan merangkumi elemen penilaian risiko atas ke bawah (top-down), Penilaian Kendiri Kawalan Risiko (Risk Control Self-Assessment, RCSA) dan penilaian risiko rentas lintang.

Mengukuhkan rangka kerja, alat dan amalan Pengurusan Risiko

Dari segi amalan pengurusan risiko operasi, pertahanan tiga barisan dan kesedaran yang tinggi mengenai risiko diperkukuhkan dengan melaksanakan mekanisme pelaporan insiden sebagai alat untuk merekodkan sebarang kejadian peristiwa risiko yang boleh menyebabkan, atau telah menyebabkan, hasil yang tidak diingini. Dasar tersebut menghendaki kejadian dilaporkan untuk mengurangkan kerugian, mempertingkatkan pemantauan risiko dan memastikan pematuhan

terhadap undang-undang dan dasar. Sesuatu kejadian boleh dilaporkan melalui sistem aplikasi *IReport* dan laporan ini akan dimaklumkan secara automatik kepada pihak yang bertanggungjawab untuk tindakan pemulihan segera, sekiranya wajar.

Selain itu, *IComply* berfungsi sebagai repositori bagi semua dasar dan garis panduan dalaman untuk mempertingkatkan kesedaran kakitangan dan menambah baik budaya pengurusan risiko dalam Bank.

Meningkatkan kesedaran Pengurusan Risiko

Pelbagai program sosialisasi dan kesedaran dilaksanakan untuk mengukuhkan keberkesanan amalan pengurusan risiko sekali gus menambah baik keupayaan Bank untuk bertindak balas dengan cepat terhadap gangguan operasi. Selain menganjurkan bengkel untuk mempertingkatkan pemahaman berhubung dengan risiko rentas lintang dan pengurusan kesinambungan perniagaan, Hari Kesedaran Risiko (Risk Awareness Day, RAD) diadakan untuk berkongsi pengetahuan mengenai dasar, garis panduan, sistem dan proses pengurusan risiko yang terkini. Bank menekankan peranan dan akauntabiliti RPO melalui forum RPO yang diadakan secara berkala dan menggalakkan pengurusan risiko rentas lintang secara berhemat melalui Panduan RPO.

Mempertingkatkan kesediaan dan daya tahan Bank

Bank menyemak Pelan Kesinambungan Perniagaan (Business Continuity Plan, BCP) pada peringkat organisasi melalui penilaian bersepadu pelbagai analisis impak perniagaan dan strategi pemulihan. Skop dan matlamat latihan Pengurusan Kesinambungan Perniagaan (Business Continuity Management, BCM) seperti ujian secara langsung (combined live runs), latihan rantaian panggilan (call tree exercises) dan ujian kesalinghubungan sistem di seluruh Bank terus ditambah baik untuk menguji ketangkasan operasi dan meningkatkan keupayaan pemulihan. Kesedaran mengenai kesinambungan perniagaan disemai dalam kalangan jabatan melalui latihan simulasi desktop mini untuk menangani kekurangan dalam BCP peringkat jabatan.

Pada tahun 2013, Bank memperkukuh peranannya sebagai peneraju industri kewangan dari segi pengurusan kesinambungan perniagaan dan mengambil bahagian dalam latihan siber peringkat kebangsaan yang diadakan setiap tahun. Bank berbincang dan berinteraksi dengan Majlis Keselamatan Negara bagi memastikan pengurusan krisis Bank lebih bersepadu dengan infrastruktur BCM peringkat kebangsaan. Penambahbaikan infrastruktur BCM merangkumi pembangunan Portal BCM untuk memudahkan komunikasi serta kerjasama dalaman dan luaran.

Kawalan Dalaman dan Jaminan

Jabatan Audit Dalam (Internal Audit Department, IAD) membantu BAC dengan memberikan penilaian yang bebas dan objektif terhadap kecukupan dan keberkesanan proses tadbir urus, langkah-langkah pengurusan risiko dan kawalan dalaman bagi fungsi utama dan aktiviti penting Bank. Di samping itu, IAD juga memberikan penilaian berhubung dengan kecukupan dan keberkesanan kawalan dalaman dalam aktiviti penting yang dikenal pasti bagi entiti-entiti berkaitan yang mungkin memberikan kesan terhadap pencapaian mandat dan matlamat Bank.

Tahun 2013 menandakan selesainya pelan audit IAD untuk tempoh tiga tahun dan jabatan itu berjaya menyempurnakan penilaiannya terhadap semua proses teras dan risiko utama dalam aktiviti penting jabatan, cawangan dan pejabat wilayah serta entiti berkaitan Bank. Audit tahunan telah dijalankan terhadap bidang risiko utama seperti pengurusan rizab, pengurusan mata wang (termasuk operasi cawangan), operasi kewangan dan pengurusan perolehan untuk menilai kecukupan kawalan dalaman, pengurusan risiko, dasar dan prosedur, kebolehpercayaan dan ketepatan data, serta integriti sistem teknologi maklumat (information technology, IT) Bank. IAD juga menilai fungsi sumber manusia dari segi perancangan dan pengurusan modal insan serta kepatuhan terhadap kod etika Bank. Pengurusan audit kualiti telah dijalankan terhadap kawalan dan proses tadbir urus fungsi pengawalan, penyeliaan dan pengawasan bagi industri kewangan, termasuk amalan pasaran dan operasi sistem pembayaran, untuk memastikan keberkesanan peranan dan fungsi tersebut. Dalam tempoh tiga tahun kitaran audit itu, satu penilaian bebas telah dijalankan untuk mengukur keberkesanan dasar, proses dan metodologi risiko secara keseluruhan yang digunakan dalam fungsi pengurusan risiko bagi mengenal pasti, mengawal dan memantau risiko-risiko kredit, pasaran, operasi dan reputasi yang mungkin memberikan kesan kepada Bank.

IAD juga berbincang dan berinteraksi dengan pihak pengurusan kanan dan Lembaga Pengarah

entiti-entiti berkaitan dalam menilai kecukupan persekitaran kawalan risiko. Melalui aktiviti audit, IAD telah meningkatkan tumpuan pihak pengurusan dalam mengukuhkan kawalan dalaman, menambah baik dasar dan prosedur serta mempertingkatkan pengurusan risiko di Bank dan entiti-entiti yang berkaitan dengannya. Bagi memastikan saranan audit dilaksanakan dengan berkesan oleh jabatan dan entiti berkaitan, IAD memantau dengan teliti tindakan pembetulan yang diambil untuk menyelesaikan isu-isu audit yang dibangkitkan oleh juruaudit. Hasil pemantauan ini dilaporkan setiap tiga bulan kepada BAC dan setiap bulan kepada pengurusan kanan.

IAD juga terus memberikan input kepada pelbagai jawatankuasa pengurusan dan jawatankuasa projek sebagai sebahagian daripada peranannya sebagai penasihat bagi memastikan keberkesanan kawalan, proses tadbir urus dan langkah-langkah pengurusan risiko dalam Bank. IAD bertindak sebagai ahli bebas dalam dua projek besar Bank pada peringkat jawatankuasa kerja dan Jawatankuasa Pemandu Projek, dalam struktur akauntabiliti yang telah ditentukan dengan jelas bagi memastikan fungsi tersebut kekal bebas daripada pihak pengurusan. Sebarang isu penting akan dilaporkan kepada BAC.

Pada tahun 2013, IAD telah melaksanakan inisiatif untuk terus mempertingkatkan keberkesanan fungsi audit. IAD mempergiat perbincangan dan interaksi dengan pengawal selia lain untuk menggalakkan peluang pembelajaran rakan sekerja (peer learning) berhubung dengan perkembangan terkini dalam amalan audit termasuk rangka kerja prinsip *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission* (COSO) yang disemak pada tahun 2013. IAD juga telah menubuhkan kumpulan teknikal khusus dalam jabatan untuk mempertingkatkan asas pengetahuan juruaudit Bank secara kolektif bagi mencerminkan skop operasi Bank yang semakin kompleks dan luas. IAD juga meneruskan kerjasama dengan Jabatan Pengurusan Strategik dan Risiko untuk mengenal pasti dengan berkesan perubahan dalam pemprofilan risiko aktiviti penting, bagi memudahkan penentuan skop audit serta menilai kecukupan dan keberkesanan sistem kawalan dalaman yang terdapat dalam Penilaian Kendiri Kawalan Risiko jabatan masing-masing.

Pelan audit untuk tempoh tiga tahun yang baharu untuk tahun 2014-2016 telah disediakan dan diluluskan oleh BAC pada 18 Disember 2013. Pelan itu akan dikaji semula setiap tahun untuk mencerminkan perubahan dalam aktiviti, pemprofilan risiko dan persekitaran operasi Bank. Pelan itu akan terus memastikan semua jabatan dan entiti berkaitan diaudit dalam tempoh tiga tahun tersebut. Tumpuan dan skop yang lebih besar akan diberikan kepada pengurusan risiko dan tadbir urus bagi tujuan mengenal pasti dan menilai profil risiko aktiviti yang dijalankan oleh jabatan dan entiti berkaitan, serta menggabungkan prinsip COSO 2013 dalam rangka kerja audit. Jabatan-jabatan dan entiti berkaitan yang mempunyai profil risiko yang lebih tinggi akan diberi keutamaan dan diaudit dengan lebih kerap bagi memastikan kawalan dalaman yang mencukupi dan amalan pengurusan risiko yang mantap diwujudkan untuk mengurangkan risiko yang berkaitan dengan operasi masing-masing. Perubahan pesat dalam risiko teknologi maklumat juga memerlukan kajian semula dilakukan secara berkala terhadap kawalan keselamatan sistem IT dan pengurusan projek IT Bank.

PEMBANGUNAN ORGANISASI

Kemampanan dan Kesediaan Organisasi
Bank memberikan penekanan terhadap strategi pembangunan organisasi yang bertujuan untuk mengekalkan kemampanan dan kesediaan Bank sambil terus melaksanakan mandat terasnya dalam keadaan persekitaran kewangan dan ekonomi global yang mencabar. Ini tercapai dengan adanya kejelasan dan tumpuan terhadap matlamat dan pencapaian utama di seluruh organisasi bertunjangkan Pelan Urusan tiga tahun yang mantap, yang menetapkan hala tuju strategik jangka sederhana dan menjajarkan sumber yang diperlukan ke arah mencapai matlamat Bank. Strategi dan pelan tindakan dijajarkan kepada tujuh bidang fokus, iaitu memastikan kestabilan monetari, memelihara kestabilan sistem kewangan, membangunkan sistem kewangan yang lebih inklusif, memastikan pengantaraan kewangan yang berkesan, memastikan perpindahan yang lancar kepada e-pembayaran, menggalakkan peningkatan integrasi Malaysia dalam sistem ekonomi dan kewangan serantau dan global, serta mengekalkan prestasi Bank pada tahap yang tinggi.

Pelan Urusan 2012-2014 membantu pelbagai fungsi dalam Bank untuk mewujudkan pemahaman yang seragam mengenai matlamat dan merancang cara kerjasama yang lebih

berkesan dalam inisiatif atau aktiviti silang fungsian. Proses perancangan urusan turut mengenal pasti sumber yang diperlukan dalam jangka sederhana untuk melaksanakan dasar-dasar baharu. Perspektif yang berbeza daripada pelbagai fungsi menyumbang kepada perancangan sumber yang lebih berkesan, kejelasan mengenai peranan yang saling bergantung dan pengurusan risiko yang lebih baik.

Pada tahun itu, langkah-langkah telah diambil untuk terus menggabungkan elemen strategi urusan, risiko, modal insan dan sumber kewangan bagi mendapatkan pandangan yang lebih menyeluruh mengenai pengurusan prestasi organisasi dan membuat lebih banyak keputusan berdasarkan maklumat yang mencukupi. Pertama, data prestasi organisasi dan individu diperkemas untuk memastikan prestasi diukur dengan lebih terperinci berbanding dengan sasaran yang sejajar dengan matlamat dan mandat Bank. Kedua, penunjuk risiko yang baharu telah dibangunkan untuk menilai risiko terhadap pencapaian matlamat yang dihasratkan, dan menekankan strategi urusan yang perlu dikaji semula. Ketiga, disiplin kewangan Bank diperkukuh dengan kawalan yang memerlukan penjajaran belanjawan projek baharu berbanding dengan keutamaan urusan Bank, yang membawa kepada pengurusan kos yang lebih baik dan juga pengutamaan projek di seluruh Bank. Ini diperkukuh dengan semakan terhadap dasar dalaman untuk memudahkan pengumpulan sumber kewangan bagi membolehkan peruntukan dan perbelanjaan sumber kewangan digunakan secara lebih berkesan kos dan fleksibel bagi mencapai mandat Bank. Di samping itu, panduan pengurusan projek sedang disediakan untuk menangani risiko pengurusan projek serta memastikan pelaksanaan dan penyempurnaan projek yang tepat pada masanya.

Dari segi penambahbaikan berterusan terhadap peranan dan fungsi organisasi, Jabatan Konsumer dan Amalan Pasaran (Consumer and Market Conduct, CMC) dan Jabatan Komunikasi Strategik merupakan antara fungsi yang menjalani aktiviti penyusunan semula pada tahun 2013. Bagi CMC, aktiviti tersebut mengukuhkan fungsi pengawasan dan penyeliaan untuk menangani dengan lebih berkesan isu-isu mengenai penipuan kewangan, penjualan produk dan perkhidmatan kewangan yang tidak wajar, serta memupuk kesedaran kewangan yang lebih mendalam dalam kalangan orang ramai melalui pendidikan kewangan.

Perubahan dalam fungsi komunikasi adalah kerana Bank menjangkakan komunikasi akan menjadi semakin kompleks dari segi pengetahuan khusus dan pentingnya menguruskan kehendak orang ramai dan membolehkan pihak berkepentingan utama, termasuk orang ramai, memahami dasar dan tindakan Bank dengan lebih baik.

Pengurusan dan Pembangunan Modal Insan

Pada tahun 2013, Bank terus membina rangka kerja Kumpulan Kerja yang diperkenalkan pada tahun sebelumnya, dengan memberikan penekanan pada aspek penilaian, pembangunan, perkembangan dan pengekalan kakitangan untuk jangka lebih panjang. Tumpuan yang lebih juga diberikan pada pengukuhan inisiatif untuk membina barisan tenaga mahir yang mantap, terutamanya untuk jawatan penting yang mempunyai kesan yang lebih besar terhadap prestasi Bank. Intervensi ke arah pembangunan tenaga mahir dan keberkesanan organisasi turut dipertingkatkan melalui pelaksanaan pelbagai aspek pengurusan modal insan, di samping memberikan tumpuan pada tempoh untuk kakitangan mencapai tahap kompeten dalam fungsi-fungsi penting.

Rangka kerja pemprofilan bersepadu terus diperkukuh bagi memastikan kecekapan dan kemantapan proses penilaian untuk semua peringkat kakitangan daripada yang baru mula bekerja sehingga kepada tenaga mahir penting dalam Bank. Usaha tersebut merangkumi peningkatan kemahiran penilai dalaman bagi membolehkan proses pemprofilan dan maklum balas dijalankan secara dalaman. Rangka kerja pengurusan penggantian dilaksanakan bagi menyokong penyediaan barisan tenaga mahir yang mantap untuk jangka sederhana dan panjang. Bagi mencapai matlamat ini, tenaga mahir untuk semua jawatan kritikal misi dinilai, dipantau dan dibangun secara teratur untuk memikul peranan yang lebih mencabar. Pelaksanaan inisiatif strategik ini akan menentukan rancangan masa hadapan untuk intervensi pembangunan kepimpinan yang lebih terperinci yang disesuaikan kepada setiap pengganti. Oleh itu, rangka kerja kemajuan kerjaya yang baharu untuk setiap kumpulan kerja dan Kompetensi Kepimpinan Bank yang lebih kemas diperkenalkan untuk menentukan kehendak peranan dengan lebih baik serta memudahkan pertumbuhan dan perkembangan kerjaya individu. Pendekatan ini juga akan memberikan masa dan menyediakan sumber yang mencukupi bagi kakitangan untuk melengkapkan diri mereka

dengan kompetensi teknikal dan kepimpinan yang diperlukan secara beransur-ansur, ke arah peranan yang lebih mencabar.

Membangunkan tenaga kerja Bank: pembelajaran dan pengurusan ilmu pengetahuan

Selaras dengan matlamat strategik Bank, usaha membangunkan modal insan terus tertumpu pada keutamaan pembelajaran bagi meningkatkan kompetensi, produktiviti dan prestasi kakitangan. Ini dilaksanakan melalui kerjasama erat dengan pakar bidang untuk sama-sama mencipta pelbagai intervensi pembelajaran yang berstruktur dan tidak berstruktur.

Program pembangunan kepimpinan berstruktur telah dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan keupayaan kepimpinan yang diperlukan untuk fungsi-fungsi kritikal. Ini dilaksanakan dengan interaksi dan penglibatan yang lebih giat antara kakitangan yang terpilih untuk peranan kepimpinan dengan jabatan-jabatan yang berkaitan. Usaha ini termasuk sesi bimbingan dan maklum balas secara individu bagi menangani jurang pembangunan kepimpinan yang khusus. Pendekatan ini juga membolehkan jabatan-jabatan mengambil tanggungjawab yang lebih besar secara berperingkat-peringkat untuk membangunkan tenaga mahir yang ada, sekali gus mewujudkan persekitaran yang lebih kondusif supaya kakitangan dapat menunjukkan potensi kepimpinan mereka. Pembangunan kompetensi teknikal juga dipergiatkan pada tahun 2013 melalui pelaksanaan kurikulum berstruktur yang berorientasikan kompetensi teras kumpulan kerja yang berbeza. Melalui model pembangunan bersama ini, intervensi pembelajaran bukan sahaja menjadi lebih relevan dengan keperluan urusan, malahan lebih menepati masa dari segi membangunkan kompetensi bagi menangani isu dan cabaran yang baru timbul. Pada tahun 2013, Bank telah memulakan satu siri kurikulum berstruktur, iaitu Siri Asas Kepimpinan Penyeliaan (Supervision Leadership Essential Series) dan Siri Lanjutan Penyeliaan (Advanced Supervision Series) untuk kumpulan kerja Penyeliaan. Kedua-dua program ini bertujuan menyediakan ilmu pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh para penyelia Bank supaya peranan mereka dapat dilaksanakan dengan berkesan.

Bank juga memberikan tumpuan pada usaha untuk meningkatkan produktiviti kakitangan melalui program pembangunan dan keberkesanan individu dalam bidang pemikiran bersepadu dan kreatif, penyelesaian masalah, komunikasi, bimbingan, pengurusan masa, pengurusan pejabat, penulisan ucapan dan laporan serta pembentangan yang berkesan. Program-program ini disasarkan kepada peringkat pengurusan pertengahan dan juga bukan eksekutif dalam semua kumpulan kerja.

Selain program berstruktur, kakitangan juga telah menjalani proses pembelajaran menerusi pelbagai saluran tidak formal dalam bentuk siri kepimpinan, e-pembelajaran, kajian kes, kelab pengucapan awam dan acara jualan buku tahunan. Perkongsian ilmu pengetahuan dalam bentuk kandungan multimedia juga dibuat secara meluas melalui platform intranet. Pusat Pengurusan Ilmu Pengetahuan Bank terus meningkatkan pengumpulan sumber fizikal dan dalam talian untuk kakitangan dalam bidang perbankan pusat, kewangan Islam dan perkhidmatan kewangan.

Pengurusan tenaga mahir

Bank telah sekian lama melabur dalam penyediaan bekalan tenaga mahir dan menyumbang kepada pembangunan negara. Pada tahun 2013, buat julung-julung kalinya Akademi Kijang dilancarkan yang melaksanakan metodologi pemprofilan yang telah dipertingkat dan sesi maklum balas bagi pembangunan peribadi pemegang biasiswa tajaan Bank. Sebanyak 54 biasiswa telah dianugerahkan kepada pelajar cemerlang untuk meneruskan pengajian dalam program prauniversiti, ijazah pertama dan pascaijazah di universiti terpilih. Bank juga memberi peluang kepada kakitangan untuk meneruskan pengajian dalam bidang yang berkaitan sebagai sebahagian daripada strategi keseluruhan pengurusan tenaga mahir. Program perbincangan dan interaksi serta intervensi yang berstruktur juga telah diperkenalkan kepada pemegang biasiswa yang bertujuan untuk meningkatkan penguasaan Bahasa Inggeris dan membina keyakinan diri. Hasilnya, pada tahun 2013, 39% (2012: 9%) daripada pemegang biasiswa tajaan Bank diterima masuk ke universiti-universiti terkemuka, manakala perbincangan dan interaksi yang berterusan telah meningkatkan tahap kesediaan mereka untuk menyertai Bank pada masa akan datang. Pada tahun 2013, sejumlah 76 pemegang biasiswa yang kembali ke tanah air telah berjaya ditempatkan di pelbagai jabatan berdasarkan pengkhususan dan minat mereka di samping kesuaian yang terbaik.

Biasiswa Kijang Emas berprestij yang diwujudkan pada tahun 2005 untuk menyokong pembangunan negara, telah diberikan kepada tiga pelajar cemerlang dalam peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia pada tahun 2012 untuk meneruskan pengajian dalam bidang pilihan mereka di beberapa universiti terunggul di dunia dengan sokongan biasiswa sepenuhnya. Oleh kerana biasiswa ini demi pembangunan negara, para penerima dikehendaki kembali dan berkhidmat untuk negara apabila tamat pengajian. Sehingga kini, sebanyak 43 biasiswa Kijang Emas telah dianugerahkan kepada penerima.

Bank juga telah menyediakan langkah-langkah untuk menangani kejadian salah laku kakitangan bagi memastikan integriti dan disiplin secara keseluruhan di Bank, di samping untuk mengekalkan keyakinan orang ramai serta memelihara reputasi Bank. Bagi mencapai matlamat ini, Kod Etika Bank Negara Malaysia sentiasa dikaji semula bagi membolehkan kakitangan memahami sepenuhnya dan mematuhi tingkah laku yang dikehendaki. Kod Etika ini telah diperluas dan diperketat untuk memastikan tindakan disiplin yang sewajarnya dapat diambil sekiranya perlu.

Jumlah kakitangan

Pada tahun 2013, jumlah kakitangan meningkat sebanyak 0.5% kepada 2,834 daripada 2,820 pada tahun 2012. Jumlah ini termasuk kakitangan yang dipinjamkan atau ditempatkan ke organisasi lain sama ada untuk memberikan bantuan teknikal atau memperoleh ilmu pengetahuan. Kadar atrisi menurun sedikit kepada 4.6% (2012: 4.8%). Nisbah kakitangan eksekutif kepada kakitangan bukan eksekutif kekal pada 3.5:2. Tenaga kerja ini terus berada pada tahap yang wajar untuk Bank melaksanakan mandatnya.

Program Kerjasama Teknikal Antarabangsa

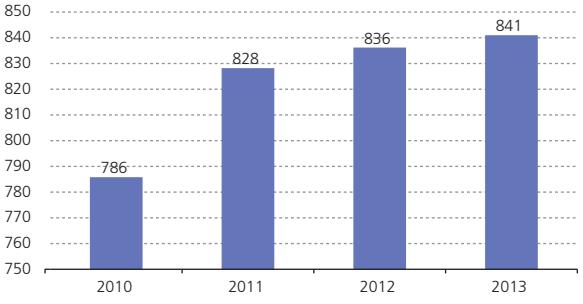
Bank terus memainkan peranan dalam bina upaya untuk komuniti perbankan pusat global. Melalui program kerjasama teknikal antarabangsa, Bank juga telah mengukuhkan hubungan serantau dan antarabangsanya. Pada tahun 2013, program-program ini meliputi bidang seperti kewangan Islam, rangkuman kewangan, kestabilan kewangan dan pembangunan organisasi, yang telah memberi manfaat kepada 841 pegawai institusi perbankan pusat daripada 78 negara yang mewakili Asia, Afrika, Timur Tengah dan Amerika Latin.

Tumpuan turut menjurus ke arah memperkukuh kerjasama dengan organisasi antarabangsa dan tempatan bagi menambah baik penyampaian dan keberkesanan program-program kerjasama teknikal dan untuk memudahkan perkongsian pengalaman serta pengumpulan kepakaran teknikal. Organisasi antarabangsa pada tahun ini termasuk *Alliance for Financial Inclusion* (AFI), Bank Dunia dan *Consultative Group to Assist the Poor*, Pusat SEACEN, *Asian Development Bank* (ADB), *Islamic Development Bank* (IDB) dan *Islamic Research and Training Institute* (IRTI).

Bagi meningkatkan ilmu pengetahuan dan kemahiran para pembuat dasar dan pengawal selia di peringkat global untuk menjayakan usaha rangkuman kewangan yang lebih besar, Bank dan AFI telah menandatangani Perjanjian Kerjasama bagi bina upaya pada bulan Ogos 2013. Rangka kerja kerjasama dengan AFI ini merupakan satu pencapaian penting ke arah menjadikan Bank sebagai pusat bina upaya untuk rangkaian AFI. Pada tahun 2013, Bank telah bekerjasama dengan AFI untuk menganjurkan tiga program bina upaya yang telah memberi manfaat kepada 124 pegawai daripada 40 buah negara. Bank dan AFI akan menganjurkan enam program bina upaya dalam

Rajah 5.1

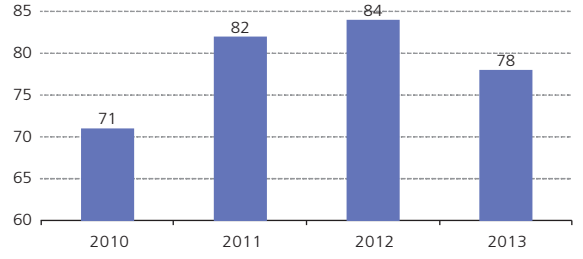
Program Kerjasama Teknikal: Bilangan Peserta



Sumber: Bank Negara Malaysia

Rajah 5.2

Program Kerjasama Teknikal: Bilangan Negara yang Menyertai



Sumber: Bank Negara Malaysia

bidang dasar rangkuman kewangan yang berkaitan bagi tempoh dua tahun yang akan datang.

Bank juga telah mempergiatkan usaha bina upaya bagi menyokong agenda integrasi kewangan Pertubuhan Negara-Negara Asia Tenggara (Association of South-East Asian Nations, ASEAN) melalui pelaksanaan program kerjasama teknikal, yang disertai oleh 319 pegawai dari negara anggota ASEAN. Daripada jumlah itu, 93 pegawai adalah daripada empat buah negara ASEAN yang baru menyertai, iaitu Kemboja, Laos, Myanmar dan Vietnam, yang menyertai program-program dengan sokongan ADB. Bagi peringkat dua hala, satu Memorandum Persefahaman (Memorandum of Understanding, MoU) telah ditandatangani dengan Central Bank of Myanmar untuk mewujudkan rangka kerja kerjasama bina upaya dan pembangunan modal insan dengan sokongan Program Kerjasama Teknikal Malaysia anjuran Kerajaan Malaysia.

Program bina upaya dalam pembangunan sistem kewangan Islam yang berkesan dan dikawal selia dengan baik terus menjadi tumpuan utama pada tahun 2013, seperti yang dibuktikan melalui kehadiran 179 peserta daripada 28 negara dalam pelbagai program kewangan Islam yang dianjurkan sepanjang tahun itu, termasuk *Islamic Finance Workshop* yang diadakan di Muscat, Oman yang dianjurkan bersama oleh Bank dan IDB, serta *Islamic Liquidity Management Workshop* yang julung-julung kali diadakan dengan kerjasama IRTI.

Melangkah ke hadapan, Bank akan terus memberikan komitmen bagi menjayakan kerjasama teknikal antarabangsa terutamanya dalam bidang rangkuman kewangan, kestabilan kewangan dan kewangan Islam demi menyokong agenda integrasi kewangan ASEAN dan memupuk hubungan serantau dan antarabangsa yang lebih luas.

Memacu Perkhidmatan Cemerlang

Bahagian Perkhidmatan Sokongan Berpusat (Centralised Shared Services, CSS) Bank terdiri daripada Pejabat Pengurusan CSS dan lima unit perkhidmatan, iaitu Pengurusan Fasiliti, Pengurusan Keselamatan, Perkhidmatan Hospitaliti, Muzium dan Galeri Seni dan Perkhidmatan Pusat Pengurusan Ilmu Pengetahuan (Knowlegde Management Centre, KMC) serta Sumber Manusia dan Perkhidmatan Am.

Penambahbaikan struktur operasi CSS, sebagai penyedia setempat bagi pelbagai perkhidmatan sokongan profesional Bank yang dilaksanakan pada bulan April 2013, merupakan usaha berterusan pihak pengurusan untuk mengukuhkan rantaian nilai dan mewujudkan sinergi yang lebih tinggi hasil daripada langkah merasionalisasikan fungsi-fungsi tersebut. Struktur yang ditambah baik ini memberikan pihak pengurusan pengawasan yang lebih baik dalam hal-hal berkaitan tadbir urus, pengurusan prestasi perkhidmatan, pengurusan risiko dan pematuhan operasi, kewangan serta kerjasama dengan pihak-pihak berkepentingan.

Pada tahun 2013, CSS telah merangka strategi yang bertujuan mewujudkan sistem penyampaian perkhidmatan yang lebih bersepadu, dengan penyeragaman yang lebih baik untuk meningkatkan kecekapan operasi dan penghasilan nilai. Sebahagian daripada tanda awal penambahbaikan dalam penyampaian perkhidmatan termasuk proses membuat keputusan yang lebih pantas disebabkan oleh autonomi dan sinergi operasi yang terhasil daripada penjajaran proses urusan dalaman yang lebih meluas.

Perkhidmatan profesional CSS menyediakan sistem sokongan yang cekap, yang penting bagi mencapai matlamat Bank untuk menjadi pusat kecemerlangan pembelajaran dalam bidang perbankan pusat dan perkhidmatan kewangan, di samping meningkatkan tahap kesedaran pengurusan kewangan dalam kalangan orang ramai, komuniti perniagaan dan para pelajar. Pada tahun 2013, CSS telah berjaya menguruskan acara korporat dan aktiviti-aktiviti luar bank di Sasana Kijang dan Lanai Kijang, masing-masing dengan peningkatan sebanyak 32% dan 41% berbanding dengan tahun 2012. Pameran yang diadakan di Muzium dan Galeri Seni Bank Negara Malaysia turut menyumbang kepada peningkatan kesedaran berhubung dengan mandat dan aktiviti Bank dengan peningkatan bilangan pengunjung pada tahun 2013 sebanyak 40,000 (2012: 27,701). Pelbagai koleksi dipamerkan termasuk di Galeri Ekonomi baharu, yang merupakan galeri keenam beroperasi. Di samping penganjuran pameran-pameran kreatif dan menarik, pelbagai program pendidikan telah diadakan untuk pelbagai lapisan masyarakat. Keseluruhan proses pengurusan fasiliti yang lebih bersepadu dengan penyelenggaraan pencegahan yang lebih proaktif telah menghasilkan penjimatan kos pengurusan fasiliti sebanyak 7%.

Bagi membangunkan tenaga kerja berprestasi tinggi dengan set minda yang mengutamakan pengguna, CSS juga telah memperkenalkan Piawaian Tahap Perkhidmatan (Service Level Agreement, SLA) yang komprehensif pada bulan April 2013. Dengan skop piawaian perkhidmatan yang lebih jelas, ini dapat memastikan adanya kawalan dan komitmen bagi penyedia perkhidmatan untuk terus memberikan perkhidmatan secara konsisten, pada tahap yang diyakini dan profesional kepada pihak berkepentingan. Langkah-langkah yang telah diambil termasuk pelaksanaan rangka kerja pengurusan kewangan yang baharu yang mampu menyokong penggunaan sumber kewangan dan pemantauan perbelanjaan yang lebih berkesan, sekali gus menguatkuasakan disiplin pengurusan kewangan yang lebih baik dalam kalangan unit perkhidmatan.

Berkuat kuasa 1 Januari 2013, CSS telah melaksanakan Pentadbiran Pihak Ketiga dan usaha tersebut telah menghasilkan penjimatan kos yang menggalakkan di samping peningkatan keupayaan Bank untuk memantau perbelanjaan perubatan dan profil kesihatan kakitangannya dengan lebih berkesan. Satu lagi perkhidmatan nilai ditambah yang diperkenalkan pada tahun 2013 ialah pelancaran Portal Perkhidmatan CSS. Portal ini akan dibangunkan secara berperingkat-peringkat, dan akan bertindak sebagai saluran rujukan bersepadu dan seterusnya akan berperanan sebagai platform penyampaian perkhidmatan dan analisis urusan yang membolehkan keputusan operasi dibuat secara efektif berdasarkan maklumat yang mencukupi.

Mengekalkan Keberkesanan dan Daya Tahan Operasi Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT)

Tumpuan utama perkhidmatan teknologi pada tahun 2013 ialah keberkesanan dan kecekapan operasi menerusi automasi proses urusan dan penambahbaikan proses, yang memudahkan pencapaian hasil strategik Bank.

Penambahbaikan dan inovasi infrastruktur pasaran kewangan

Penambahbaikan telah dilakukan terhadap infrastruktur ICT bagi menampung peningkatan penyertaan asing dan menggalakkan pelaburan asing dalam sistem kewangan negara. Ini termasuk peningkatan sistem untuk Sistem Automatik Sepenuhnya bagi Penenderan (Fully Automated System for Tendering, FAST) bagi memudahkan penerbitan sulung Sukuk USD Perbadanan Pengurusan Mudah Tunai Islam Antarabangsa (International Islamic Liquidity Management Corporation, IILM). Di samping itu, infrastruktur *RENTAS Information Link* (iLINK) yang selamat telah disediakan melalui Internet, dan dengan itu menyediakan akses tambahan yang selamat kepada peserta tempatan dan juga menampung peningkatan penyertaan pelabur asing dalam masa yang terdekat. Bagi pihak Bank, aliran proses dan automasi *Financial Management System* dan *Special Funds Integrated System* yang menyeluruh melalui *RENTAS Straight-Through* Processing telah mewujudkan tahap kepastian yang lebih tinggi terhadap integriti urus niaga dan pengurusan maklumat yang lebih baik.

Kemudahan ICT untuk tempat kerja berprestasi tinggi

Liputan Internet secara Wi-Fi telah diperluas dengan tujuan untuk menyediakan kemudahalihan kerja dalam premis. Infrastruktur Internet Wi-Fi jalur lebar-atas-permintaan telah disediakan untuk tetamu yang menghadiri acara-acara utama yang diadakan di Bank, sekali gus membolehkan penyediaan kemudahan Internet jalur lebar yang lebih tinggi dengan efisien dan berkesan dari segi kos.

Perkhidmatan persidangan sesawang *private-cloud* untuk komunikasi serantau dan kerjasama antara kakitangan di Ibu Pejabat Bank dengan kakitangan di Cawangan-cawangan dan Pejabat Wilayah juga diperkenalkan pada tahun 2013. Keupayaan ini, yang membolehkan perkhidmatan seperti mesyuarat maya dan perbincangan dalam talian masa nyata, telah membolehkan kerjasama yang lebih erat dan keputusan dibuat dengan lebih cepat, di samping menjimatkan masa dan kos perjalanan.

Bagi meneruskan usaha ke arah mewujudkan kemudahan tempat kerja mudah alih, satu aplikasi iPad yang memanfaatkan *private-cloud* telah diperkenalkan pada mesyuarat antarabangsa yang disertai oleh wakil daripada 11 bank pusat dari rantau Asia Pasifik Timur. Aplikasi ini boleh diakses oleh para wakil sebelum mesyuarat bermula sekali gus membolehkan akses dalam talian masa nyata kepada maklumat dan bahan pembentangan.

Infrastruktur dengan daya tahan, berskala dan keselamatan yang dipertingkat

Pengembangan dan keteguhan sistem kewangan Malaysia yang berterusan memerlukan

peningkatan teknologi secara berkala untuk memastikan prestasi, daya tahan dan kekukuhan infrastruktur kritikal ICT dalam menyokong pasaran kewangan serta operasi pembayaran. Inisiatif utama yang dilaksanakan termasuk menggantikan platform pelayan untuk FAST dengan infrastruktur berkeupayaan lebih tinggi dan berskala bagi memenuhi keperluan perniagaan yang meningkat. Selaras dengan penambahbaikan infrastruktur seperti itu, platform *Enterprise Backup, Recovery and Archival* Bank juga telah digantikan dengan infrastruktur yang lebih cekap, berskala dan boleh diperkembangkan bagi menyokong peningkatan objektif kesinambungan perniagaan dan keperluan masa tindak balas.

Susulan ancaman keselamatan siber yang meningkat, arah aliran global adalah kepada penggunaan kaedah penyulitan utuh (encryption) yang lebih mantap. Memandangkan penggunaan e-pembayaran yang lebih meluas di Malaysia, Bank telah menambah baik Infrastruktur Kekunci Awam Enterpris (Enterprise Public Key Infrastructure, ePKI) untuk menyokong penggunaan kunci kriptografi yang lebih kukuh selaras dengan piawaian antarabangsa untuk sistem pasaran kewangan seperti RENTAS dan Sistem Penjelasan Informasi Cek Kebangsaan secara Elektronik (eSPICK). Pelaksanaan sepenuhnya untuk diterima pakai dalam sistem pasaran kewangan dijadualkan pada suku pertama tahun 2014.

KOMUNIKASI

Peranan komunikasi Bank telah dipertingkatkan pada tahun 2013 sejajar dengan cabaran dan ketidakpastian yang semakin meningkat, terutamanya dalam persekitaran global. Lebih banyak perbincangan dan interaksi (engagement) diadakan dengan pelbagai pihak berkepentingan untuk menjelaskan mengenai kekukuhan ekonomi Malaysia dan daya tahan sektor kewangan dalam keadaan global dan dalam negeri yang tidak menentu, termasuk kebimbangan pasaran terhadap jangkaan langkah pengecilan Pelonggaran Kuantitatif (Quantitative Easing, QE) dan hutang isi rumah yang semakin meningkat. Komunikasi juga tertumpu pada langkah untuk terus melaksanakan inisiatif strategik Bank, termasuk rangkuman kewangan, pengembangan hubungan serantau, dan perluasan jangkauan kepada orang ramai.

Meningkatkan keyakinan dalam ekonomi dan sistem kewangan Malaysia

Sepanjang tahun 2013, Bank telah berkomunikasi mengenai daya tahan ekonomi negara dan sektor kewangan domestik menerusi pelbagai platform, seperti taklimat laporan tahunan dan laporan kestabilan kewangan Bank, sidang akhbar mengenai KDNK suku tahunan, perbincangan meja bulat dengan penganalisis dan ahli ekonomi, mesyuarat dengan pengurus dana yang besar, dan wawancara pihak pengurusan kanan dengan media tempatan dan antarabangsa. Mesej-mesej utama yang disampaikan ialah pertumbuhan ekonomi yang mampan telah didorong oleh permintaan dalam negeri dalam suasana inflasi yang rendah dan stabil, serta disokong sektor kewangan yang kukuh. Bank juga menekankan peranan kewangan Islam yang semakin penting sebagai alternatif kepada perkhidmatan kewangan konvensional.

Bagi menggalakkan kestabilan kewangan, Bank telah menjelaskan mengenai rasional di sebalik dasar kehematan makro awalan untuk mengurus hutang isi rumah yang tinggi dan harga harta tanah yang semakin meningkat. Usaha ini termasuk perbincangan dan interaksi dengan pihak-pihak berkepentingan yang berbeza, termasuk pengantara kewangan bukan bank, untuk memastikan matlamat Bank difahami dengan jelas dan memudahkan pelaksanaan langkah-langkah yang berkaitan dengan lebih berkesan.

Pada tahun 2013, pelbagai mesyuarat dan bengkel telah diadakan untuk menerangkan mengenai Akta Perkhidmatan Kewangan 2013 dan Akta Perkhidmatan Kewangan Islam 2013 yang baharu dan peranannya yang penting untuk menjadikan industri kewangan dalam keadaan bersiap sedia untuk bertindak balas terhadap cabaran masa hadapan. Begitu juga, untuk terus membangunkan industri insurans hayat dan takaful keluarga di Malaysia, perbincangan dan interaksi yang meluas telah diadakan dengan persatuan industri dan persatuan pengguna berhubung dengan kertas konsep Rangka Kerja Insurans Hayat dan Takaful Keluarga yang dikaji semula.

Dalam usaha yang berterusan untuk meningkatkan sumber data bagi tujuan analisis ekonomi, Bank bekerjasama dengan Jabatan Perangkaan Malaysia untuk memperkenalkan data

terlaras secara bermusim bagi ekonomi Malaysia kepada komuniti ekonomi. Usaha ini ditambah juga dengan bengkel statistik dan persidangan lain untuk memperlihatkan pentingnya mempunyai statistik yang lengkap untuk hasil analisis yang berwibawa, pengawasan yang lebih baik, dan pembuatan keputusan berdasarkan maklumat yang mencukupi.

Komunikasi dasar monetari

Komunikasi dasar monetari adalah melalui Pernyataan Dasar Monetari (Monetary Policy Statements, MPS) yang dikeluarkan oleh Jawatankuasa Dasar Monetari (Monetary Policy Committee, MPC) Bank selepas setiap mesyuarat MPC diadakan. Di samping itu, ulasan mengenai pendirian dasar monetari turut diberikan oleh pegawai kanan Bank melalui temu bual media, persidangan dan bengkel. Setiap MPS akan mengandungi rasional di sebalik keputusan mengenai Kadar Dasar Semalaman, yang mengambil kira perkembangan ekonomi serta kewangan global dan serantau, selain kesannya ke atas ekonomi dalam negeri dan inflasi. Pemakluman awal jadual mesyuarat MPC untuk tahun berikutnya memberikan kepastian untuk penggubalan dasar dan penggalakkan keadaan pasaran yang teratur.

Inisiatif komunikasi serantau dan antarabangsa

Komunikasi mengenai hal-hal serantau dan antarabangsa merangkumi spektrum isu yang lebih luas, daripada isu hubungan ekonomi Malaysia dengan ekonomi serantau yang semakin kukuh, pelancaran identiti jenama ikonik yang baharu, iaitu `Malaysia: Pasaran Kewangan Islam Dunia´ hinggalah penganjuran Forum Dasar Global Alliance for Financial Inclusion (AFI) oleh Bank. Kemuncak Forum yang turut dihadiri oleh Permaisuri Maxima dari Belanda ialah pengumuman *Sasana Accord* yang matlamatnya untuk memacu dasar rangkuman kewangan di seluruh dunia.

Seiring dengan perdagangan dan pelaburan antara Malaysia dengan Republik Rakyat China yang berkembang pesat, usaha telah dipertingkatkan untuk terus memupuk kesedaran awam mengenai penggunaan Renminbi (RMB) bagi tujuan penyelesaian perdagangan. Ini telah menghasilkan transaksi perdagangan RMB yang lebih meluas pada tahun 2013 selain bertambahnya minat syarikat-syarikat untuk menggunakan mata wang tersebut. Susulan jangkaan hubungan kewangan yang lebih besar antara kedua-dua buah negara ini, Bank telah menubuhkan pejabat perwakilannya di Beijing. Ini merupakan pejabat perwakilan Bank di luar negeri yang ketiga selepas London dan New York.

Mempercepat peralihan kepada e-pembayaran

Bagi mempercepat agenda e-pembayaran, kempen `Gunalah IBG´ atau GIRO Antara Bank ke seluruh negara, telah dilancarkan dengan kerjasama pengamal industri untuk menggalakkan entiti perniagaan dan orang ramai beralih daripada penggunaan cek kepada perkhidmatan IBG. Kempen ini meliputi jerayawara, temu bual TV, ruangan editorial media dan pengiklanan, serta kerjasama dengan institusi kewangan yang mengambil bahagian untuk mempromosikan kepada orang ramai mengenai perkhidmatan IBG ke seluruh negara. Promosi ini telah diperluas ke wilayah Utara dan Selatan negara, dengan menyasarkan para pengguna yang banyak menggunakan cek untuk beralih kepada e-pembayaran, termasuk melalui Terminal Semasa Jualan dan urus niaga dalam talian menerusi Bursa Pemprosesan Kewangan (Financial Processing Exchange, FPX).

Rangkuman kewangan dan pemerkasaan pengguna kewangan

Sejajar dengan hasrat untuk memperluas rangkuman kewangan, Bank terus melaksanakan aktiviti jangkauan kepada orang ramai bagi meningkatkan kesedaran dan memperkasa mereka dalam pengurusan hal-hal kewangan yang lebih baik. Ini dilaksanakan menerusi perkhidmatan bas MobileLINK, perkhidmatan kaunter dan kerjasama strategik dengan pelbagai persatuan pengguna bertujuan mendidik dan membolehkan masyarakat luar bandar memahami dan menggunakan perkhidmatan kewangan, terutamanya tentang ketersediaan perkhidmatan perbankan ejen. Pada tahun 2013, sebanyak 103 daerah kecil telah dilawati dengan lebih daripada 15,000 orang daripada masyarakat luar bandar mendapat manfaat daripada aktiviti jangkauan yang dilaksanakan tersebut.

Menyedari peranan perusahaan kecil dan sederhana (PKS) yang semakin meningkat dalam ekonomi, Bank telah bekerjasama dengan badan-badan lain, termasuk SME Bank, untuk berinteraksi dan berbincang dengan PKS di seluruh negara mengenai ketersediaan pelbagai skim pembiayaan. Lebih 95% daripada bank dan PKS yang mengambil bahagian berpuas hati

dengan program komunikasi itu dan lebih 85% berpendapat program tersebut perlu diteruskan.

Sistem kewangan yang lebih terangkum dan perkasa akan mewujudkan pengguna bijak yang mempunyai keperluan yang lebih tinggi. Satu mekanisme yang penting dalam menguruskan keperluan ini ialah perkhidmatan BNMLINK Bank yang membantu orang ramai mengenai hal-hal kewangan dengan menyediakan maklumat dan menyelesaikan isu-isu dengan institusi kewangan. Bilangan terkumpul pertanyaan pengguna kewangan daripada individu dan perniagaan meningkat sebanyak 7.7% kepada 441,712 (2012: 410,163), dengan 88% daripada jumlah aduan yang telah diselesaikan.

Selain BNMLINK yang menangani isu-isu yang dibangkitkan oleh pengguna pada peringkat individu, satu lagi program yang lebih berstruktur telah dilancarkan oleh Bank iaitu Kempen Kesedaran dan Pendidikan Pengurusan Kewangan. Program ini dilaksanakan dengan kerjasama syarikat subsidiari Bank, Agensi Kaunseling dan Pengurusan Kredit (AKPK), melalui segmen radio waktu perdana, artikel media dan pertandingan media sosial. Bidang tumpuan termasuk berbelanja mengikut kemampuan dan meminta bantuan awal apabila mengalami tanda-tanda masalah kewangan.

Sebagai satu cara untuk membantu peminjam muda dan baharu untuk menguruskan hal ehwal kewangan mereka dengan lebih baik, Program POWER! AKPK telah menarik minat 171,485 peserta sejak pelancarannya pada tahun 2011. Di samping itu, AKPK telah mengendalikan sejumlah 248,491 kes kaunseling pada akhir tahun 2013 dengan 41% daripada peserta mendapatkan bantuan lanjut di bawah Program Pengurusan Hutang. Agensi ini juga menggalakkan celik kewangan dalam kalangan orang ramai melalui penyertaan program 1 AZAM (Akhiri Zaman Miskin) PEMANDU. Melalui inisiatif-inisiatif ini, AKPK berjaya mendekati sejumlah 1.4 juta pengguna pada tahun 2013.

Dari segi perkhidmatan penyelesaian pertikaian, Biro Pengantaraan Kewangan (Financial Mediation Bureau, FMB) terus memaklumi orang ramai berhubung dengan perkhidmatannya melalui pelbagai acara, pameran dan taklimat yang diadakan bersama-sama dengan agensi lain, termasuk PIDM dan AKPK. Jumlah aduan yang diterima oleh FMB pada tahun 2013 telah berkurangan kepada 1,881 (2012: 1,919). Campur tangan FMB untuk menyelesaikan pertikaian adalah lebih berkesan, dengan 2,592 aduan diselesaikan pada tahun 2013, sekali gus mengurangkan bilangan kes tertunggak kepada 1,030 (2012: 1,741). Peningkatan prestasi ini disebabkan oleh kerjasama yang lebih baik antara FMB dengan Penyedia Perkhidmatan Kewangan, dan juga proses yang lebih seragam bagi pengurusan aduan.

Meningkatkan kesedaran orang ramai tentang penipuan kewangan

Pada tahun 2013, Bank telah meningkatkan inisiatif kesedaran orang ramai tentang penipuan kewangan. Inisiatif ini termasuk mengiklankan dalam media dan mengemas kini Peringatan kepada Semua Pengguna Kewangan (Financial Consumer Alerts) dengan menambah 52 entiti lagi dan menjadikan jumlahnya 143 entiti (2012: sejumlah 91 entiti) yang tidak dibenarkan atau tidak diluluskan di bawah undang-undang dan peraturan-peraturan Bank. Ini telah diperkukuh oleh pengawasan dan perkongsian risikan secara berterusan di seluruh Bank dan dengan agensi-agensi penguatkuasaan undang-undang yang lain. Kes penipuan kewangan yang dilaporkan kepada BNMLINK telah menurun sebanyak 2,511 kes (23%) kepada 8,402 (2012: 10,913).

Menyokong agenda nasional `Going Green´ (Hijaukan Alam Sekitar)

Dalam menyokong agenda nasional `Going Green´ (Hijaukan Alam Sekitar), Bank telah berinteraksi dengan orang ramai tentang perlunya menggunakan wang kertas yang sesuai untuk edaran semula semasa musim perayaan bagi membantu usaha memelihara alam sekitar. Inisiatif ini dilakukan bersama-sama dengan Kementerian Tenaga, Teknologi Hijau dan Air, termasuk penyertaan aktif persatuan-persatuan daripada industri kewangan.

Komunikasi dalam talian yang semakin penting

Laman sesawang Bank terus memainkan peranan utama sebagai medium komunikasi dan interaksi. Selain menjelaskan mandat dan peranan Bank, dan juga menyediakan pelbagai data dan analisis ekonomi dan kewangan, serta perkembangan dan dasar pengawalseliaan, laman sesawang Bank juga memaklumi pengguna tentang hal-hal kewangan, seperti keperluan perbankan dan insurans, serta mengingatkan mereka tentang skim kewangan haram. Laman sesawang ini

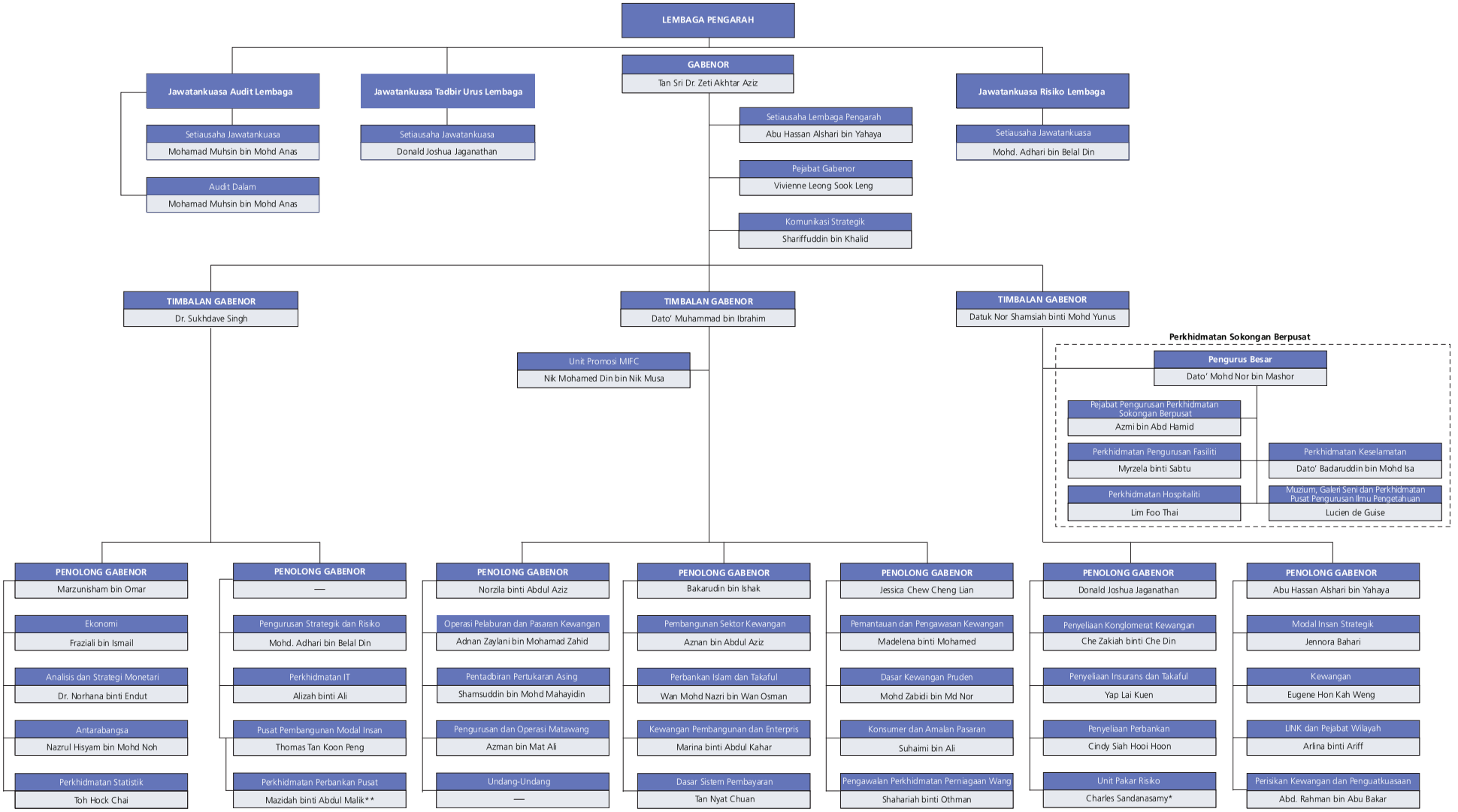
menerima enam juta pelawat pada tahun 2013 dan telah dianugerah penarafan 5 bintang dalam penilaian tahunan Portal dan Laman Sesawang Kerajaan Malaysia untuk tiga tahun berturut-turut.

Berikutan media sosial semakin diterima dalam masyarakat, Bank telah melaksanakan inisiatif komunikasi untuk berinteraksi dengan pihak berkepentingan melalui medium ini. Hasilnya, peminat Facebook Bank Negara Malaysia meningkat kepada 28,965 (2012: 18,839) dan pengikut Twitter meningkat kepada 34,936 (2012: 14,603). Untuk berinteraksi dengan komuniti yang lebih muda, Bank kini aktif menggunakan video untuk mendidik mereka mengenai hal-hal kewangan. Dengan kerjasama Polis Diraja Malaysia, Bank memanfaatkan saluran seperti YouTube untuk menyebarkan maklumat tentang jenayah kewangan.

Perkongsian ilmu pengetahuan yang lebih luas bagi meningkatkan produktiviti kakitangan

Bank terus menyokong perkongsian ilmu pengetahuan dan kerjasama dalam kalangan kakitangan dengan pelbagai kandungan dalam talian, daripada taklimat yang sangat teknikal sehinggalah kepada acara yang tidak rasmi. Ini dilengkapkan lagi dengan pelbagai interaksi rasmi dan tidak rasmi secara bersemuka, selalunya dengan penyertaan industri dan ahli-ahli antarabangsa komuniti kewangan. Semua usaha ini telah menyumbang ke arah persekitaran kerja yang semakin baik dan kondusif.

BANK NEGARA MALAYSIA
Struktur Organisasi



*Ketua (secara pentadbiran)
** Timbalan Pengarah

Berkuatkuasa 13 Februari 2014