Tadbir Urus dan Pembangunan Organisasi

TINJAUAN KESELURUHAN

Pada tahun 2006, amalan tadbir urus dan pembangunan organisasi Bank Negara Malaysia terus ditingkatkan untuk memastikan organisasi ini berkembang dan berupaya menghadapi cabaran yang timbul daripada persekitaran dalam dan luar negeri yang dinamik. Langkah ini juga sejajar dengan kemajuan Bank yang berterusan ke arah mencapai matlamat yang dihasratkan. Bidang keutamaan berikut terus diberi tumpuan oleh Bank.

- Meningkatkan kapasiti dan keupayaan dalaman secara berterusan bagi **mencapai misi Bank menggalakkan kestabilan sistem monetari dan kewangan, dan memupuk sektor kewangan yang kukuh lagi progresif, yang akan menyokong dan mengekalkan pertumbuhan ekonomi demi kepentingan negara**;
- Membentuk organisasi yang dipacu oleh prestasi dan berfokus kepada strategi; dan
- Mengekalkan suasana bekerja yang menyokong pekerja berpengetahuan dan menggalakkan budaya kerja berprestasi cemerlang.

Perubahan ekonomi global dan landskap kewangan yang pantas, dan pembangunan sistem kewangan Malaysia yang bertambah pesat terus mengubah skop perbankan pusat. Meskipun fungsi monetari dan pengawalseliaan kekal utama kepada mandat teras Bank, iaitu mengekalkan kestabilan monetari dan kewangan, Bank telah meluaskan peranan pembangunannya bagi membantu membentuk landskap ekonomi dan kewangan. Bagi mencapai matlamat ini, Bank memberi tumpuan terhadap hasil strategik yang khusus yang amat penting bagi mengekalkan kestabilan kewangan dan pertumbuhan ekonomi dalam persekitaran semasa dan akan datang yang pesat berubah dan semakin tidak menentu.

Bagi memastikan matlamat yang dihasratkan dan hasil strategik tercapai dengan jayanya, Bank memulakan program yang berfokus untuk meningkatkan kapasiti dan keupayaan dalam bidang tadbir urus, pengurusan tenaga mahir, latihan dan pembelajaran, pengurusan pengetahuan, dan pengurusan teknologi maklumat dan komunikasi.

Tadbir Urus

Rangka kerja Tadbir Urus Korporat Bank mempunyai tiga tonggak utama, iaitu **kebebasan** berdasarkan peranan yang ditetapkan; **kebertanggungjawaban** berdasarkan keperluan untuk memastikan keberkesanan dan kecekapan yang optimum dalam melaksanakan peranan yang ditetapkan melalui penggunaan sumber yang ada dan memantau prestasi dan mengurus risiko yang berkaitan; dan **ketelusan** untuk memastikan kejelasan tindakan yang diambil kerana ia memberi impak terhadap pelbagai pihak berkepentingan Bank.

Sementara fungsi penggubalan dasar Bank Negara Malaysia adalah mandat Jawatankuasa Pengurusan yang dipengerusikan Gabenor dan dianggotai oleh tiga Timbalan Gabenor dan tujuh Penolong Gabenor, tanggungjawab terhadap pentadbiran am hal ehwal dan urusan Bank terletak pada Lembaga Pengarah. Lembaga Pengarah terdiri daripada mereka yang berintegriti tinggi dan terkemuka daripada industri dan sektor awam. Jawatankuasa Audit Lembaga dipengerusikan oleh seorang pengarah bebas. Pada tahun 2006, Lembaga Pengarah mengadakan 12 mesyuarat bulanan manakala Jawatankuasa Audit Lembaga bermesyuarat sebanyak empat kali. Isu-isu penting berhubung dengan tadbir urus korporat dan pembangunan organisasi Bank dipertimbangkan dalam mesyuarat-mesyuarat Lembaga Pengarah. Lembaga Pengarah juga diberi taklimat menyeluruh tentang semua perkara dasar yang berkaitan dengan kestabilan monetari dan kewangan, dan juga pengurusan sistem pembayaran negara. Lembaga Pengarah turut meluluskan rancangan urusan dan belanjawan tahunan Bank.

Jawatankuasa Pengurusan, yang merupakan badan eksekutif tertinggi dalam Bank, dipengerusikan oleh Gabenor. Jawatankuasa ini bermesyuarat seminggu sekali untuk mempertimbangkan perkara dasar yang berkaitan

dengan sektor kewangan, ekonomi, dan urusan Bank. Jawatankuasa Pengurusan disokong oleh beberapa jawatankuasa dasar yang juga dipengerusikan oleh Gabenor. Jawatankuasa ini termasuk Jawatankuasa Pengurusan Rizab, Jawatankuasa Dasar Monetari, Jawatankuasa Dasar Kestabilan Kewangan, dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko. Kesemua jawatankuasa dasar itu menyediakan forum bagi perbincangan silang fungsian, dan dengan itu memastikan dasar dilaksanakan secara konsisten. Kemahiran, pengalaman luas dan pengetahuan Jawatankuasa Pengurusan secara kolektif, bersama-sama dengan rangka kerja undang-undang di bawah Akta Bank Negara Malaysia, memberikan Bank kuasa autonomi dalam mempertimbangkan, menetapkan, dan melaksanakan matlamat dasarnya.

Pada tahun 2006, Menteri Kewangan mengesahkan pewujudan jawatan tambahan bagi Timbalan Gabenor, sejajar dengan peruntukan Akta Bank Negara Malaysia. Tiga Penolong Gabenor baru turut dilantik pada tahun 2006 menjadikan bilangannya tujuh orang. Suatu penambahbaikan khusus ialah peletakan fungsi pengawalan dan penyeliaan di bawah Timbalan Gabenor yang berasingan, dan penstrukturan semula jabatan-jabatan di bawah fungsi pengawalan dan penyeliaan. Penstrukturan semula ini bertujuan mewujudkan rangka kerja pengawalseliaan yang lebih terselaras bagi sektor kewangan, meningkatkan pengkhususan fungsian dalam Bank, dan menyediakan hubungan Bank dengan sektor kewangan dan pasaran yang lebih berkesan. Perubahan dalam tadbir urus ini juga menonjolkan usaha Bank yang berterusan untuk memperbaik ketangkasan pengurusan dan meningkatkan integritinya sebagai sebuah institusi pengawalseliaan dan pembentukan dasar.

Satu lagi aspek penting tadbir urus ialah pengurusan kewangan yang mantap dalam hal ehwal kewangan. Bank menjalankan kajian semula sebanyak dua kali setahun terhadap rancangan urusan dan belanjawannya untuk memastikan pengagihan dana yang wajar. Penglibatan Bank yang lebih aktif dalam projek pembangunan telah mewujudkan keperluan baru dari segi maklumat kewangan. Pada tahun 2006, satu projek selama dua tahun dimulakan untuk membangunkan Sistem Pengurusan Kewangan yang dipertingkatkan bagi menggantikan sistem sedia ada yang diperkenalkan pada tahun 1980an. Selanjutnya, Bank melaksanakan Dasar dan Prosedur Pemerolehan yang telah disemak, pada bulan Ogos 2006, sebagai satu kaedah untuk meningkatkan kawalan dalaman, dan dalam usaha untuk menjadi lebih berhemat dalam pengurusan perbelanjaan. Garis panduan pemerolehan baru ini bukan sahaja meningkatkan sekatan dan imbangan dalam pemerolehan barangan dan perkhidmatan, bahkan turut menambah baik cara pemerolehan dan penetapan harga yang kompetitif.

Dalam menggalakkan lebih ketelusan dalam langkah-langkah dasar yang dilaksanakan, Bank terus menerbitkan secara tetap analisis data ekonomi melalui buletin bulanan dan suku tahunan, dan juga melalui laman webnya. Laporan Tahunan Bank mengandungi penjelasan yang komprehensif tentang semua keputusan dasar utama yang diambil sepanjang tahun di samping data prestasi ekonomi dan kewangan yang relevan.

Bank memberikan satu taklimat kepada Perdana Menteri dan Menteri Kewangan dengan membentangkan penilaiannya terhadap ekonomi negara dan sektor kewangan. Turut dibentangkan dalam majlis yang sama ialah isu-isu kewangan dan ekonomi yang strategik yang lain, dan cabaran yang dihadapi negara serta cadangan dasar yang penting. Selain itu, bagi mengekalkan ketelusan hala tuju dasarnya, Bank meningkatkan usaha bagi memastikan orang ramai dan pihak berkepentingan utama yang lain, mendapat maklumat terkini tentang perkembangan dalam sistem kewangan melalui kenyataan akhbar dan taklimat khusus.

Strategi dan Pengurusan Prestasi

Matlamat strategi dan pengurusan prestasi organisasi adalah untuk memastikan supaya Bank mempunyai fokus dan kejelasan tentang apa yang ingin dicapai, strategi yang tepat untuk mencapai matlamat tersebut, dan sumber diselaraskan dengan cara yang paling cekap dan berkesan untuk tujuan itu. Matlamat Bank adalah berpandukan fungsi terasnya, iaitu memastikan

kestabilan monetari, sistem kewangan, dan sistem pembayaran. Satu Forum Strategi menyokong proses ini dengan menyediakan platform untuk membincangkan keberkesanan Bank dalam mencapai hasil yang dihasratkan, dan bagaimana kapasiti dan keupayaan perlu dipertingkatkan supaya prestasi organisasi bertambah baik.

Proses strategi dalaman dan pengurusan prestasi memainkan peranan yang penting dalam:

- Membolehkan pengurusan kanan memantau pelbagai isu prestasi organisasi;
- Memudahkan dialog silang fungsian yang lebih kerap tentang strategi;
- Memastikan usaha pembangunan kapasiti dan keupayaan adalah sejajar dengan fokus strategik Bank; dan
- Menggalakkan lebih banyak perkongsian tenaga mahir penting dan maklumat merentas fungsi dan peranan di Bank.

Pengurusan Tenaga Mahir

Usaha merealisasikan hasrat strategik Bank menjadi hasil yang boleh diukur disokong oleh rangka kerja yang mengurus permintaan terhadap tenaga mahir, bekalan tenaga mahir, dan prestasi kakitangan. Kesemua usaha ini membolehkan Bank menggalakkan lebih **kejelasan dalam organisasi tentang peranan dan harapan prestasi** merentas pelbagai peringkat dalam Bank.

Bank, sebagai organisasi yang berorientasikan prestasi, memberi penekanan terhadap keperluan untuk membezakan Agregat Pampasannya (Gaji Asas Tahunan, dan Insentif dan Manfaat Jangka Pendek) berasaskan merit prestasi. Bank melaksanakan struktur penggredan kumpulan jawatan dan struktur gaji yang luas, yang baru sejajar dengan peranan kakitangan yang telah disemak. Skim baru ini dikuatkuasakan mulai 1 Mei 2006, dan merangkumi pelarasan gaji kakitangan berdasarkan prestasi, di samping ganjaran yang dibezakan mengikut prestasi. Bank turut memperkenalkan peringkat pakar (specialist ladders) bagi fungsi perbankan pusat yang penting, seperti bidang aktuari, pengurusan risiko, ekonometrik dan dasar monetari, dan Syariah serta ahli strategi portfolio. Matlamat pewujudan peringkat pakar adalah untuk memastikan supaya Bank terus kompetitif dalam menarik, membangunkan, dan mengekalkan tenaga mahir dalam bidang-bidang penting tersebut. Keperluan untuk menambah bidang kepakaran atau teknikal ke dalam peringkat pakar akan dikaji dari semasa ke semasa.

Kajian semula keperluan tenaga mahir yang sedang dijalankan dilengkapi model Kompetensi Tingkah Laku yang telah disemak bagi jawatan Eksekutif Kanan ke atas. Langkah ini bertujuan memupuk kemahiran dan amalan kerja baru di Bank. Penerapan kompetensi tingkah laku, fungsian, dan teknikal yang sesuai akan memberi lebih kejelasan kepada kakitangan tentang fungsi mereka masing-masing, di samping menyediakan 'kompas pembangunan' yang memandu arah kemajuan seseorang kakitangan dalam Bank.

Dimensi yang semakin penting dalam pengurusan tenaga mahir Bank ialah Program Biasiswa Bank. Program ini merupakan antara strategi untuk membina kumpulan tenaga mahir dalam jangka panjang untuk memenuhi keperluan Bank. Berikutan itu, Bank menambah bilangan biasiswa yang ditawarkan sebanyak 85 peratus (daripada 91 biasiswa pada tahun 2005 kepada 168 biasiswa pada tahun 2006). Langkah ini bagi memenuhi keperluan tenaga mahir Bank yang akan datang. Pada asasnya, tumpuan biasiswa Bank adalah pada bidang pengajian yang berkaitan dengan disiplin teras perbankan pusat, dan juga apa-apa bidang kompetensi baru yang dikenal pasti. Usaha untuk membangunkan kumpulan tenaga mahir dalam jangka panjang yang lebih teguh telah diperkukuh oleh sistem pengurusan penggantian yang mengambil kira keperluan untuk kepimpinan dan kemahiran teknikal, dalam hubungannya dengan pengurangan yang dijangkakan. Pengurusan penggantian ini dilengkapi oleh program pembangunan kepimpinan Bank yang cukup rapi. Usaha Bank ini telah diiktiraf dengan penganugerahan *Annual Corporate Xchange University Award For Excellence and Innovation in Corporate Learning, di Orlando, Florida*, satu anugerah peringkat di dunia di bawah kategori pembangunan kepimpinan. Bank merupakan

bank pusat pertama yang menerima anugerah seumpama itu.

Bank mempunyai jumlah kakitangan sebanyak 2,488 orang pada bulan Disember 2006, iaitu pertambahan sebanyak 6% sejak bulan Disember 2005 (jumlah kakitangan sebanyak 2,345). Terdapat pengurangan kakitangan sebanyak 5% berikutan persaraan dan peletakan jawatan. Dengan nisbah 72:28 kakitangan Eksekutif berbanding dengan kakitangan Bukan Eksekutif, Bank terus memberi penekanan terhadap peningkatan tenaga mahir profesional, selain bahagian kakitangan peringkat 'eksekutif' yang lebih besar.

Pengurusan Pengetahuan

Penekanan yang diberi terhadap Pengurusan Pengetahuan (Knowledge Management, KM) terus memberi manfaat yang besar kepada Bank. Penggunaan teknologi dan peningkatan proses yang sistematik membolehkan penerapan amalan KM, dan pembabitan pihak berkepentingan luar yang lebih luas. Penerapan amalan KM dalam budaya kerja Bank semakin giat dijalankan. Ini bertujuan meningkatkan produktiviti, mempertingkatkan pembelajaran bagi kakitangan, dan meningkatkan kerjasama dengan pihak berkepentingan.

Pengetahuan yang mudah diperoleh, mudah diakses dan digunakan semula kekal sebagai saranan nilai KM yang utama bagi Bank dalam usaha mempertingkatkan prestasi. Bagi mencapai hasrat ini, Hab Pengetahuan yang dilancarkan pada bulan Februari 2006 membolehkan pengenalpastian, pemerolehan, perkongsian dan penyimpanan secara sistematik Aset Pengetahuan Strategik (Strategic Knowledge Assets, SKA) di seluruh Bank. Dengan menyediakan akses kepada aset pengetahuan Bank yang lebih baik bagi kakitangan, Hab Pengetahuan membolehkan masa respons yang lebih pantas, mengurangkan pertindihan, dan menyediakan lebih banyak peluang untuk idea baru dilahirkan. Hab Pengetahuan ini, pada masa akan datang, dijangka mengubah budaya Bank menjadi budaya yang lebih bekerjasama, dan dengan penyatuan dari sudut pandangan, akan meningkatkan nilai modal intelek Bank. Pertumbuhan yang mampan dari segi kandungan bahan pengetahuan yang disimpan dan digunakan semula dilihat sebagai langkah positif bagi meningkatkan pengetahuan yang mudah diperoleh dalam Bank.

Usaha Bank dalam menggalakkan Organisasi Berasaskan Pengetahuan telah mempertingkatkan kerjasama horizontal melalui penyertaan yang lebih giat dalam pasukan kerja silang fungsian, amalan komuniti, dan kumpulan bantuan rakan sekerja. Pelbagai cara seperti kajian semula selepas tindakan (after-action-reviews) dan bercerita semakin disepadukan ke dalam proses kerja untuk memperoleh dan berkongsi pengetahuan. Bagi mempertingkatkan kerjasama horizontal selanjutnya, satu Pameran Pengetahuan dianjurkan pada bulan November 2006. Pelbagai inisiatif dipamerkan melalui ceramah, pertunjukan multimedia, permainan dan aktiviti interaktif yang menyediakan persekitaran pembelajaran yang kondusif bagi kakitangan Bank.

Pusat Pengurusan Pengetahuan dan Pusat Pembangunan Sumber Manusia digabungkan pada bulan Ogos 2006 sebagai mengiktiraf sinergi antara KM dengan Pembelajaran. Langkah ini membolehkan KM dan proses pembelajaran yang lebih bersepadu, dan dengan itu meningkatkan perkhidmatan kepada kakitangan Bank. Tambahan pula, usaha yang diambil untuk meningkatkan pengurusan tenaga mahir turut menggalakkan pembangunan kompetensi baru, dan justeru itu jenis aset pengetahuan baru.

Tahun 2006 turut memperlihatkan permulaan usaha membangunkan Portal Organisasi (Enterprise Portal, EP) Bank. EP ini membolehkan pengetahuan diakses mengikut masa nyata, tanpa mengira waktu dan tempat. EP juga menyediakan platform bekerjasama untuk membantu kakitangan berhubung antara satu sama lain, di samping menyokong kerjasama yang lebih cekap dengan industri. Bagi menyokong persekitaran bekerjasama yang semakin meningkat, di peringkat dalaman mahupun luaran, rangka kerja pengurusan kandungan turut dibangunkan untuk mentadbir urus kualiti kandungan dari segi kejituan,

ketepatan masa dan integriti, serta kecekapan aliran kandungan di Bank.

Usaha baru yang sedang dilaksanakan termasuk pengukuran modal intelek sebagai satu kaedah menyaring lebih banyak nilai daripada alat dan amalan pengurusan pengetahuan.

Pengurusan Latihan dan Pembelajaran

Strategi pembelajaran dan pembangunan tertumpu pada rumusan pembelajaran berkualiti, di samping penerapan pembelajaran haluan-kendiri (self-directed) melalui pembangunan rancangan pembelajaran peribadi. Rancangan pembelajaran ini memberi lebih penekanan kepada kakitangan untuk bertanggungjawab terhadap pembangunan diri mereka sendiri. Pembangunan rancangan pembelajaran jabatan yang melengkapi usaha itu telah meningkatkan kebertanggungjawaban jabatan terhadap pemerolehan pengetahuan dan kemahiran, dan telah memudahkan proses menjajarkan agenda pembelajaran dengan matlamat Bank.

Di samping itu, para penyelia turut digalakkan untuk melengkapkan diri mereka dengan kemahiran membimbing untuk mempersiapkan barisan pemimpin dalam unit mereka. Dari segi mempertingkatkan kemahiran teknikal, beberapa modul tentang pengetahuan perbankan pusat telah disesuaikan bagi pembelajaran dalam talian dengan menggunakan platform e-pembelajaran Bank. Rumusan pembelajaran fungsian di seluruh Bank turut dirangka untuk memenuhi keperluan jabatan-jabatan. Sebanyak 28 kursus fungsian dianjurkan pada tahun 2006 dengan 18 kursus merupakan kursus baru. Rumusan pembelajaran baru meliputi bidang Pengurusan Risiko, Perakaunan dan Pengkomputeran Forensik, Standard Perakaunan Antarabangsa, dan Kewangan Islam.

Pada tahun 2006, Bank menganjurkan dua sesi Program Pembangunan Kepimpinan (Leadership Development Programme, LDP) dengan kerjasama Centre for Creative Leadership (CCL) bagi pengurus terpilih yang berpotensi memikul tanggungjawab yang lebih besar. Program ini merangkumi penilaian 360 darjah tentang kesedaran diri sendiri berhubung dengan keberkesanan kepimpinan, perbincangan strategik dengan pengurusan kanan Bank tentang isu dan cabaran kepimpinan, dan dialog bersama pemimpin industri yang berjaya serta ahli akademik yang terkemuka dan diiktiraf dalam bidang kepimpinan.

Komitmen kewangan Bank terhadap pembangunan kakitangan bagi tahun 2006 mencakupi 7.8% daripada jumlah gaji kakitangan (7.6% pada tahun 2005). Secara purata, setiap kakitangan diberikan lapan hari latihan pada tahun 2006 dengan kos purata sebanyak RM6,200 setiap pekerja berbanding dengan RM5,400 pada tahun 2005.

Program Bantuan Teknikal dan Kerjasama dengan Agensi-agensi Luar

Tiga program pembelajaran utama telah dianjurkan di bawah program Pembelajaran Antarabangsa Bank sebagai sebahagian daripada usaha berterusan Bank untuk meningkatkan kerjasama serantau dan antarabangsa. Antara kursus itu ialah Kursus Perbankan Pusat Asas, Kursus Asas Penyeliaan Perbankan, dan Kursus Pengawalan dan Penyeliaan Insurans. Secara keseluruhan, sebanyak 28 peserta antarabangsa dari 15 negara mendapat manfaat daripada kursus-kursus ini. Kesemua peserta luar negara ditaja di bawah Program Kerjasama Teknikal Malaysia.

Pada tahun 2006, Bank menandatangani pengaturan kerjasama teknikal dengan Da Afghanistan Bank (DAB) dalam bidang pembangunan dan pembinaan kapasiti. Melalui program kerjasama teknikal ini, para pegawai daripada DAB menyertai Program Pembelajaran Antarabangsa Bank Negara Malaysia dan kursus SEACEN tentang penyeliaan perbankan dan pembangunan kepimpinan.

Bank turut menjadi tuan rumah "AITRI (ASEAN Insurance Training and Research Institute)-Toronto Centre Leadership Programme" yang pertama bagi pengawal dan penyelia insurans ASEAN. Program ini bertujuan menyediakan fokus khusus terhadap pembinaan dan peningkatan kapasiti bagi pengawal dan penyelia insurans dengan kemahiran dan kompetensi untuk membuat keputusan yang sukar dengan cepat,

melaksanakan perubahan dalam organisasi secara berkesan dan menghadapi pihak-pihak berkepentingan dalam bidang kuasa mereka dengan menggunakan kaedah Toronto Centre's ADAPT dan model Outward-Upward-Inward. Lima orang fasilitator mengendalikan program itu, iaitu empat dari Toronto Centre dan seorang dari Pusat Pembangunan Sumber Manusia Bank Negara Malaysia. Sebanyak 17 peserta menghadiri program itu, termasuk lima peserta dari Singapura, Kemboja dan Thailand.

Pengurusan ICT

ICT terus merupakan pemboleh penting dalam pencapaian matlamat yang dihasratkan oleh Bank, dan sebagai platform untuk kakitangan bekerjasama dan memanfaatkan pengetahuan baru dan proses. Pada tahun 2006, Bank melaksanakan sistem untuk memantau dan mencegah aktiviti kewangan haram. Institusi pelapor kini boleh melaksanakan obligasi mereka di bawah Akta Pencegahan Pengubahan Wang Haram 2001 dengan mengemukakan Laporan Transaksi yang Diragui atau Laporan Ambang Tunai melalui persekitaran dalam talian yang selamat. Bank juga memperluas keupayaan sistem sedia ada bagi membolehkan syarikat insurans mengemukakan laporan kes penipuan secara dalam talian.

Bagi memudahkan pengumpulan dan perkongsian maklumat, Bank memperkukuh arkitektur organisasinya untuk memenuhi keperluan perkembangan baru dalam landskap kewangan. Antara inisiatif itu ialah pengemukaan maklumat tentang Perusahaan Kecil dan Sederhana kini secara dalam talian, di samping sistem untuk mempercepat kelulusan permohonan produk perbankan Islam baru oleh institusi kewangan. Ini akan membantu menggalakkan peningkatan inovasi produk dan perkhidmatan yang kena pada masanya.

Pada tahun 2007, Bank akan memanfaatkan platform EP untuk mewujudkan saluran kerjasama Bank-ke-Institusi Kewangan (Bank-to-Financial Institutions, B2FI) antara Bank dengan institusi kewangan di bawah penyeliaannya. Bank juga terus berusaha untuk membolehkan kerjasama horizontal dalam organisasi dengan memperkukuh proses dalaman dan memudahkan akses kepada maklumat melalui Bank-ke-Pekerja (Bank-to-Employee, B2E) dalam platform EP ini. Apabila B2E dilaksanakan pada tahun 2007, ia akan membolehkan maklumat disampaikan kepada individu, kumpulan dan komuniti berdasarkan minat, profil tugas, dan peranan. Bank menjangkakan, pada masa akan datang, produktiviti akan terus ditingkatkan melalui pemanfaatan keupayaan bersama ini oleh sistem IT sedia ada dan juga pendedahan maklumat dan perkhidmatannya di platform EP.

Pengurusan risiko ICT memainkan peranan yang penting dalam melindungi aset maklumat Bank. Pada tahun 2006, Bank berjaya menguatkuasakan pengurusan keselamatan infrastruktur. Proses keselamatan diselaraskan, dikuatkuasakan, dan dikendalikan dengan menggunakan alat tercanggih yang menghasilkan pengurusan keselamatan, pengurusan risiko, dan respons pemulihan yang bertambah baik. Dengan pelaksanaan langkah dan kaedah yang penting ini, maklumat dan infrastruktur ICT Bank terpelihara daripada ancaman luar, meskipun berhadapan dengan banyak percubaan dalam serangan siber dan penyebaran virus/cecacing.

PENGURUSAN RISIKO DI BANK NEGARA MALAYSIA

Penerapan amalan pengurusan risiko dalam semua operasi, dasar dan inisiatif strategik adalah penting untuk menggalakkan budaya pengurusan risiko yang kukuh di Bank Negara Malaysia. Bagi menyediakan jaminan terhadap keselamatan dan kekukuhan operasi Bank, Unit Pengurusan Risiko (Risk Management Unit, RMU) terus melaksanakan pendekatan penilaian risiko serampang tiga mata yang merangkumi tiga langkah, iaitu penilaian kendiri oleh jabatan-jabatan, penilaian bebas oleh RMU atas jabatan-jabatan, dan penilaian risiko keseluruhan organisasi oleh RMU dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko bagi memupuk amalan pengurusan risiko organisasi yang mantap.

Struktur Tadbir Urus Pengurusan Risiko

Struktur tadbir urus pengurusan risiko merupakan bahagian yang penting dalam usaha untuk

memastikan keberkesanan amalan pengurusan risiko, dengan menyediakan sekatan dan imbangan yang mencukupi serta mempunyai kebertanggungjawaban risiko yang jelas. Berpandukan prinsip ini, Bank Negara Malaysia telah mewujudkan rangka kerja keinstitusian yang meliputi penubuhan jawatankuasa-jawatankuasa pengurusan, penggarisan peranan dan fungsi, serta proses kerja yang berserta kawalan dalaman.

Badan tertinggi dalam struktur tadbir urus pengurusan risiko Bank Negara Malaysia ialah Jawatankuasa Pengurusan Risiko (Risk Management Committee, RMC), yang merupakan wadah di peringkat kepimpinan bagi perbincangan yang tetap dan berfokus tentang isu-isu risiko. RMC juga menyediakan pengawasan pengurusan risiko, dan menentukan standard serta keperluan untuk memastikan langkah-langkah kawalan risiko strategik dan operasi yang bersesuaian dilaksanakan oleh semua jabatan, termasuk semua projek. RMC dipengerusikan oleh Gabenor dan bermesyuarat empat kali setahun untuk membincangkan isu-isu risiko yang membabitkan Bank dan jabatan secara berasingan. RMU bertanggungjawab dalam memberikan penilaian tentang pengurusan risiko dan kaedah untuk menangani isu-isunya, di samping terhadap dasar pengurusan risiko, metodologi dan penerapan amalan pengurusan risiko terbaik.

Amalan Pengurusan Risiko

Pada tahun 2006, RMC meneruskan penilaian terhadap risiko, kawalan dan isu-isu risiko yang muncul di jabatan-jabatan dalam operasi dan rancangan urusan mereka untuk mengekalkan tahap kewaspadaan terhadap profil risiko Bank secara keseluruhan.

Komitmen yang ditunjukkan oleh jabatan-jabatan dalam mengkaji semula penilaian kendiri profil risiko jabatan masing-masing menunjukkan kesedaran dan kebertanggungjawaban jabatan-jabatan yang meningkat dalam menguruskan risiko proses urusan teras, perumusan dasar dan inisiatif strategik. Kemajuan yang berterusan ini penting dalam mewujudkan budaya prihatin terhadap risiko yang membabitkan pekerja di semua peringkat dan menyediakan asas yang kukuh bagi menyokong amalan pengurusan risiko organisasi. Pemisahan yang jelas dalam tanggungjawab risiko ini bertujuan menyemai sifat yang proaktif dalam mengurus risiko sambil memastikan proses pengurusan risiko berterusan dan mampu dikekalkan dan dilaksanakan dengan sendiri. Selain itu, RMU menyediakan sokongan teknikal dan memainkan peranan sebagai penyelaras dan pengawas dengan membantu jabatan-jabatan dalam pelaporan mereka kepada Pengurusan.

Pada tahun 2006, RMU menjalankan penilaian bebas terhadap jabatan-jabatan tertentu dan melaporkan terus kepada RMC. Memandangkan risiko tidak boleh lagi diurus secara bersendirian, RMU juga menilai risiko tematik atau risiko organisasi seperti pembangunan kapasiti dan pengurusan data, yang merentas sempadan fungsian untuk menangani masalah saling bergantungan, yang boleh menjejaskan pencapaian matlamat dan objektif strategik Bank. Risiko tematik ini dikenal pasti oleh RMU dan dinilai melalui perbincangan dengan jabatan yang berkaitan serta kajian semula terhadap proses yang dijalankan dalam melaksanakan fungsi dan tanggungjawab penting Bank.

Gabungan ketiga-tiga penilaian tersebut dijangka dapat menghasilkan pandangan yang holistik terhadap profil risiko dan risiko potensi di Bank Negara Malaysia. Pendekatan ini akan menyumbang ke arah peningkatan kesedaran terhadap risiko, penjajaran organisasi dan pengukuhan kesalinghubungan di seluruh Bank. RMU juga bertanggungjawab mengkaji semula dasar pengurusan risiko melalui penandaarasan amalan terbaik global dan menyediakan sokongan teknikal kepada jabatan-jabatan.

Pada tahun 2006, Bank Negara Malaysia juga menganggotai Kumpulan Kerja Risiko Operasi Antarabangsa, yang ditubuhkan untuk bertindak sebagai pusat kecekapan Pengurusan Risiko Operasi bagi bank-bank pusat. Matlamat kumpulan ini adalah untuk berkongsi amalan terbaik, memperkenalkan rangka kerja dan metodologi baru bagi komuniti bank pusat, serta menjana nilai pengurusan risiko operasi.

Risiko Strategik dan Dasar

Risiko strategik dikaitkan dengan risiko yang terdapat dalam perumusan dan pelaksanaan perancangan dan strategi urusan Bank Negara Malaysia. Jika tidak diurus dengan berkesan, risiko ini boleh menjadi penghalang kepada pencapaian matlamat dan objektif strategik Bank. Oleh itu, lebih penekanan diberikan dalam memastikan semua jabatan mengenal pasti risiko strategik dalam proses teras mereka dan projek Bank. Jawatankuasa Pengurusan dan pelbagai Jawatankuasa Pemandu yang dipengerusikan oleh pengurusan kanan memainkan peranan yang penting untuk memastikan semua isu risiko yang sedia ada dan yang muncul dalam rancangan urusan ditangani. Bagi melengkapkan peranan ini, kandungan deklarasi tahunan yang merupakan alat penilaian kendiri, dan penilaian bebas oleh RMU juga dirangka untuk mengenal pasti dan menangani risiko bertahap strategik agar pihak pengurusan boleh mengurus dan membendung keseluruhan risiko Bank secara proaktif.

Risiko dasar diurus melalui rangka kerja dan proses berstruktur bagi perumusan dan pelaksanaan dasar. Komponen utama rangka kerja itu ialah jawatankuasa dalaman dan kumpulan kerja bagi perundingan dan perbincangan bersilang fungsian. Jawatankuasa peringkat tinggi termasuk Jawatankuasa Pengurusan, Jawatankuasa Dasar Monetari dan Jawatankuasa Kestabilan Kewangan yang kesemuanya dipengerusikan oleh Gabenor. Kumpulan kerja dasar yang dipengerusikan oleh Penolong Gabenor dengan anggotanya terdiri daripada pengarah-pengarah jabatan yang berkenaan, membentuk forum di peringkat kerja bagi perumusan dasar. Kumpulan kerja ini memastikan semua maklumat dan kepakaran dimanfaatkan dalam merangka dan merumus dasar. Dalam kes tertentu, pihak berkepentingan luar terbabit sama dalam perundingan itu. Struktur ini berperanan memastikan mekanisme perumusan dasar Bank berkesan dalam menggalakkan kestabilan monetari dan kewangan.

Risiko Kewangan

Dalam mengurus risiko kewangan Bank yang timbul daripada operasi perbendaharaannya, Bahagian Pengurusan Risiko Perbendaharaan yang bebas di Jabatan Operasi Pelaburan dan Pasaran Kewangan telah diamanahkan untuk menilai secara khusus dan menguatkuasakan dasar pengurusan risiko perbendaharaan Bank dengan melapor terus kepada Timbalan Gabenor. Pada tahun 2006, pengurusan risiko perbendaharaan di Bank Negara Malaysia terus berkembang menjadi bidang yang lebih khusus dengan menggunakan pendekatan terkini dalam teknologi risiko dan metodologi risiko, bagi mengurus secara berkesan risiko pasaran, kredit, dan operasi yang berkaitan dengan operasi pelaburan Bank. Dalam bidang risiko pasaran, Bank Negara Malaysia telah memulakan rangka kerja pelaburan baru dengan memberi lebih penekanan terhadap pengurusan risiko pasaran melalui peruntukan belanjawan untuk risiko, dan lebih fokus terhadap pulangan terlaras risiko bagi penilaian prestasi pelaburannya. Dengan wujudnya instrumen pelaburan yang lebih kompleks, Bank Negara Malaysia juga telah melabur dalam teknologi dan sistem baru untuk meningkatkan keupayaan pemantauan dan penilaian risiko pasaran. Dari segi risiko kredit, Bank Negara Malaysia mengekalkan dasar kredit yang ketat untuk memastikan pendedahan kredit yang diambil melalui strategi pelaburan Bank terus berada pada tahap yang boleh diterima, sementara rangka kerja risiko operasi perbendaharaan Bank terus diperkukuh dengan melakukan pemantauan dalam talian, dan penunjuk amaran awal.

Risiko Operasi

Ketua-ketua Jabatan terus memikul tanggungjawab langsung dalam mengurus risiko operasi dengan memastikan bahawa amalan pengurusan risiko menjadi sebahagian daripada operasi harian dan semua risiko ditangani dengan sewajarnya. Untuk melengkapi proses pengurusan risiko ini, RMU terus memainkan peranan yang proaktif, dan bekerjasama dengan jabatan-jabatan bagi memastikan risiko utama ditangani dengan sewajarnya.

Langkah-langkah penting untuk menangani risiko operasi merangkumi kawalan belanjawan, rangka kerja pemerolehan, dan fungsi audit dalaman. Kawalan belanjawan bertujuan menggalakkan perancangan dan memastikan

penggunaan sumber kewangan yang cekap dan berkesan, sementara rangka kerja pemerolehan menetapkan tadbir urus dan amalan terbaik dalam pemerolehan atau pelaksanaan projek. Fungsi audit dalaman pula bertanggungjawab untuk memberi jaminan kepada Lembaga Pengarah tentang kawalan dan pematuhan, pengurusan risiko, dan proses tadbir urus di Bank Negara Malaysia.

Pengurusan Kesinambungan Perniagaan

Terdapat dua komponen peringkat tinggi dalam rangka kerja Kesinambungan Perniagaan, iaitu Jawatankuasa Pengurusan Krisis dan Kumpulan Pengurusan Krisis. Jawatankuasa Pengurusan Krisis yang terdiri daripada anggota Jawatankuasa Pengurusan, melambangkan pengiktirafan peringkat tinggi terhadap program Kesinambungan Perniagaan di Bank Negara Malaysia. Kumpulan Pengurusan Krisis pula dianggotai pengarah dari semua jabatan yang dikenal pasti sebagai penting dan kumpulan sokongan.

Penilaian berkala terhadap kemampuan Bank untuk bertindak balas terhadap krisis juga telah dibuat seperti pada tahun-tahun sebelum ini. Penilaian dibuat melalui ujian secara langsung, dan mesyuarat Kumpulan Pengurusan Krisis yang diadakan dua kali setahun untuk membincangkan isu kesinambungan perniagaan yang muncul.

Pada tahun 2006, risiko khusus yang banyak mendapat perhatian komuniti risiko ialah kemungkinan tercetusnya wabak selesema burung. Risiko luaran ini yang mencetuskan kebimbangan pada awal tahun 2006, berupaya untuk mengganggu operasi perniagaan dengan ketidakhadiran pekerja yang ketara dan berpanjangan, serta gangguan infrastruktur fizikal. Sebagai tindak balas terhadap risiko ini, Bank Negara Malaysia merumuskan Rancangan Persediaan Menghadapi Pandemik Selesema Burung untuk menyelaraskan tindak balas di seluruh Bank. Rancangan Persediaan ini mengenal pasti implikasi terhadap sektor kewangan dan ekonomi di samping menggariskan langkah yang perlu diambil dalam mengurus ekonomi, sektor kewangan, dan industri insurans serta sistem pembayaran dan penyelesaian.

RMU juga menjalankan Analisis Impak Perniagaan yang digunakan untuk menganalisis kesan potensi krisis terhadap jabatan-jabatan, selain menggariskan keutamaan, strategi, dan penyelesaian untuk mengurus kesinambungan dan pemulihan perniagaan bagi jabatan-jabatan khususnya, dan Bank secara keseluruhannya. Analisis Impak Perniagaan ini juga merupakan asas utama bagi kajian semula pengaturan berhubung dengan krisis yang sedia ada dan untuk mengenal pasti strategi pemulihan baru.

Selain itu, RMU menyertai Pameran Pengetahuan tahunan Bank Negara Malaysia untuk terus membentuk kesedaran dan pemahaman tentang Pengurusan Kesinambungan Perniagaan. Sungguhpun pelan kesinambungan perniagaan telah disediakan, kesempatan untuk menggunakannya jarang dan hampir tidak wujud bagi kakitangan yang tidak terbabit dalam fungsi kritikal. Oleh yang demikian, usaha untuk meningkatkan kesedaran tentang peri pentingnya pelan ini adalah perlu. Melalui pelbagai program seperti ceramah, kuiz, teka-teki dan permainan, penghayatan kakitangan tentang pengaturan kesinambungan perniagaan dapat dipupuk dengan menggalakkan minat dan perkongsian pengetahuan berkaitan pengaturan kesinambungan perniagaan.

BANK NEGARA MALAYSIA
Struktur Organisasi

