BAB 5

TADBIR URUS, PEMBANGUNAN ORGANISASI DAN KOMUNIKASI

137 Tadbir Urus

141 Pembangunan Organisasi

145 Komunikasi

149 Struktur Organisasi

Sebagai sebuah institusi yang berkhidmat demi kepentingan terbaik negara, Bank sentiasa memberikan penekanan yang lebih pada usaha memperkukuh piawaian tadbir urus dan keupayaan dalamannya. Tumpuan yang berterusan ini memastikan Bank mencapai mandatnya dengan berkesan pada tahap profesionalisme, kredibiliti dan integriti paling tinggi. Tadbir urus dalaman Bank yang teguh bermula daripada peranan pengawasan yang mantap yang dilaksanakan oleh Lembaga Pengarah. Lembaga Pengarah mengawasi dasar am, pentadbiran, prestasi institusi, pengurusan risiko, pengurusan kewangan, serta pengurusan rizab dan mata wang bagi mencapai mandatnya. Pematuhan dan amalan tadbir urus korporat yang baik ditekankan pada setiap peringkat operasi Bank.

Bagi memacu dan melaksanakan mandat Bank, keutamaan diberikan terhadap usaha untuk mendapatkan kakitangan yang profesional dan berkeupayaan tinggi dalam aspek teknikal dan kepimpinan. Kod etika Bank menentukan keperluan agar kakitangan Bank berkhidmat pada tahap profesionalisme dan integriti tertinggi. Pada tahun itu, Bank terus memberikan tumpuan pada inisiatif untuk menarik dan mengekalkan tenaga mahir berkaliber yang sesuai, termasuk menitik berat dan meningkatkan kemahiran kakitangan dalam kepimpinan, analisis serta pengawasan. Kebanyakan tugasan dalam organisasi ini memerlukan kerja secara berpasukan dan kerjasama merentas pelbagai fungsi pekerjaan dan jabatan.

Bank juga memberikan keutamaan yang tinggi terhadap ketersediaan infrastruktur Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT) yang diyakini dan selamat bagi menyokong fungsi-fungsi kritikal seperti sistem pembayaran, pengawasan, operasi monetari, pengumpulan data dan pembuatan keputusan. Kajian semula secara bebas dan kerja pembangunan dilaksanakan dengan kerap bagi memastikan infrastruktur ICT yang kritikal bagi Bank berkemampuan untuk terus berfungsi dan dalam keadaan tersedia.

Memandangkan tahap kebertanggungjawaban awamnya yang tinggi, Bank berkomunikasi secara meluas dengan pihak berkepentingan termasuk media, ahli ekonomi, penganalisis, pengurus dana, ahli parlimen dan orang ramai. Perbincangan dan interaksi ini bertujuan meningkatkan kesedaran pihak berkepentingan mengenai pendirian, dasar dan tindakan Bank, dan juga agar Bank memahami perspektif dan pandangan mereka.

TADBIR URUS

Keberkesanan pengawasan oleh Lembaga Pengarah

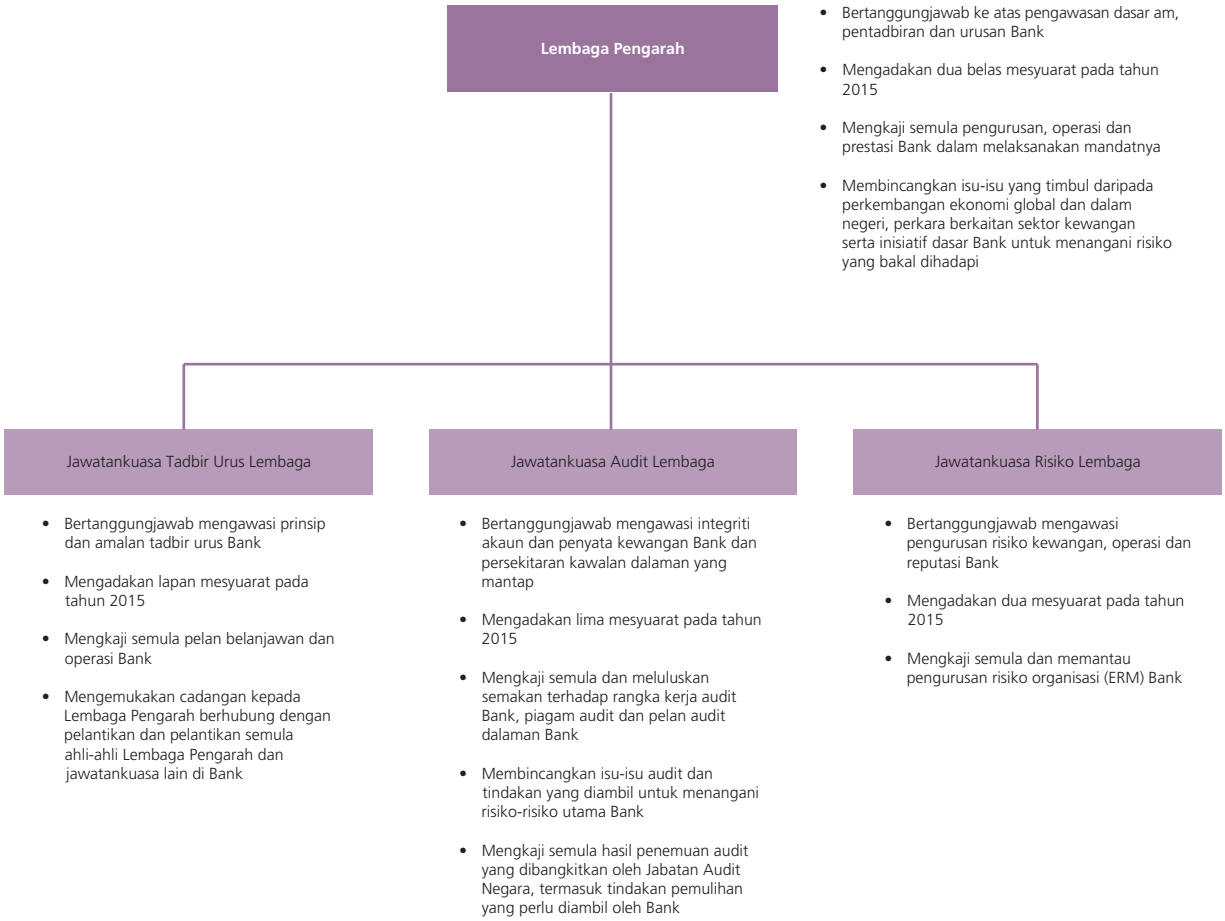
Lembaga Pengarah terdiri daripada Gabenor, tiga Timbalan Gabenor dan Ketua Setiausaha Perbendaharaan sebagai ahli ex-officio, serta tujuh ahli bebas bukan eksekutif. Lembaga Pengarah disokong oleh tiga jawatankuasa Lembaga, iaitu Jawatankuasa Tadbir Urus Lembaga (Board Governance Committee, BGC), Jawatankuasa Audit Lembaga (Board Audit Committee, BAC) dan Jawatankuasa Risiko Lembaga (Board Risk Committee, BRC), yang hanya terdiri daripada pengarah bukan eksekutif.

Pada tahun 2015, dua orang ahli Lembaga Pengarah telah menamatkan penggal perkhidmatan mereka, manakala empat orang ahli Lembaga Pengarah baharu telah dilantik. Oleh itu, saiz Lembaga Pengarah bertambah daripada 10 orang kepada 12 orang, dengan tujuh orang pengarah bebas bukan eksekutif. Lembaga Pengarah telah meluluskan pelantikan dua orang ahli luar Bank yang baharu dalam Jawatankuasa Dasar Monetari (Monetary Policy Committee, MPC), yang memulakan tempoh dua tahun pelantikan mereka pada bulan April 2015. Pelantikan ini menandakan kali pertama MPC melantik ahli dari luar Bank, dan menambah jumlah ahli MPC daripada lapan orang kepada sepuluh orang. Pelantikan baharu ini menambah lagi kepelbagaian serta pengalaman, kepakaran dan pengetahuan Lembaga Pengarah dan MPC secara kolektif, lantas mengukuhkan lagi pengawasan Lembaga Pengarah Bank dan pelaksanaan fungsi MPC.

Sepanjang tahun itu, Lembaga Pengarah terus berbincang dan berinteraksi secara lebih kerap dengan pengurusan kanan Bank, di samping melaksanakan pengawasan yang

Rajah 5.1

Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Lembaga



Sumber: Bank Negara Malaysia

rapi ke atas perancangan strategik tahunan, prestasi, pengurusan risiko, kewangan dan rizab antarabangsa Bank. Lembaga Pengarah juga telah dimaklumkan mengenai kemajuan projek-projek utama Bank dalam bidang operasi pelaburan dan perbendaharaan, pengurusan mata wang, statistik dan pengurusan data, serta infrastruktur ICT Bank.

Pengurusan risiko disokong oleh tadbir urus yang mantap

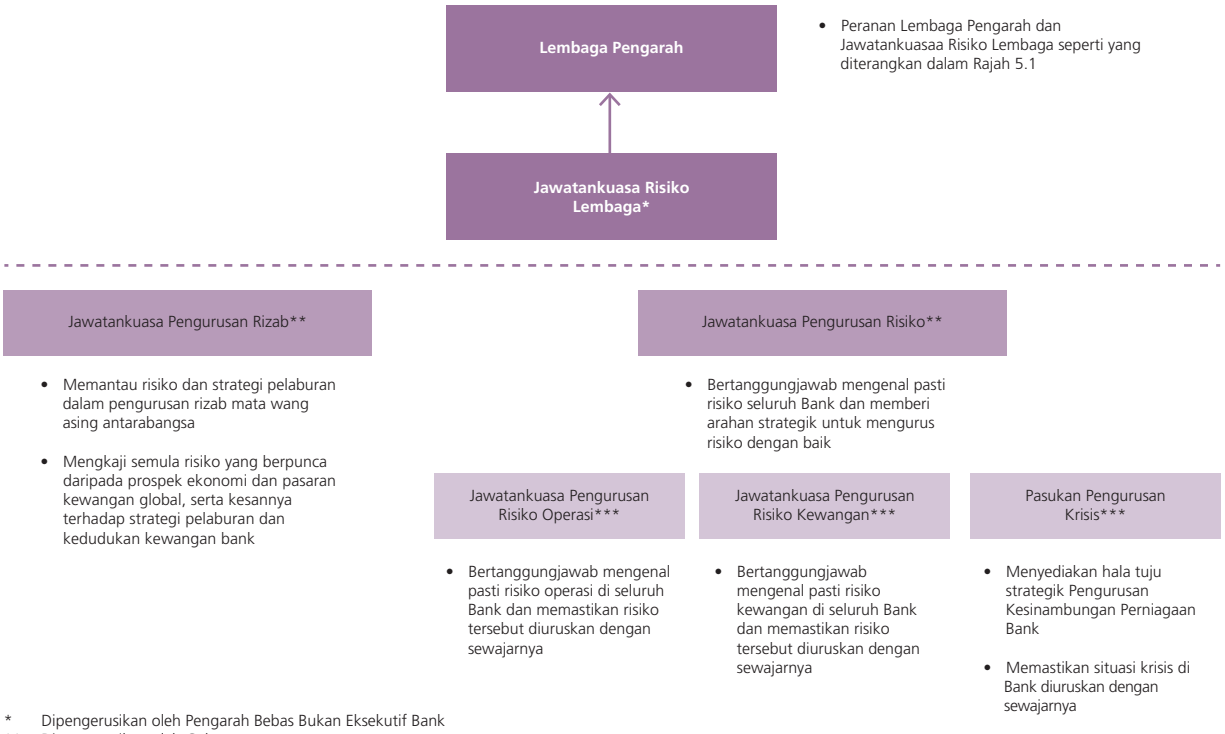
Rangka kerja tadbir urus risiko Bank yang mantap memastikan integriti dan kesinambungan operasi Bank sekalipun dalam keadaan yang sangat dinamik dan mencabar. Dengan menjangka risiko yang akan dihadapi, strategi bagi mengurangkan risiko telah dirangka. Risiko-risiko ini boleh muncul daripada pelbagai senario, termasuk perubahan dalam persekitaran domestik dan luaran, piawaian global yang baharu atau penularan daripada krisis, atau sebaran meluas media sosial.

Bank terus menyediakan pernyataan-pernyataan mengenai kesanggupan mengambil risiko dan toleransi risikonya berikutan ketersediaan data yang lebih terperinci

Risiko organisasi dikaji semula secara holistik pada peringkat tertinggi. Lembaga Pengarah yang disokong oleh Jawatankuasa Risiko Lembaga mengkaji semula penilaian risiko sebagai sebahagian daripada peranan pengawasannya.

Rajah 5.2

Struktur Tadbir Urus Pengurusan Risiko



* Dipengerusikan oleh Pengarah Bebas Bukan Eksekutif Bank
** Dipengerusikan oleh Gabenor
*** Dipengerusikan oleh Timbalan Gabenor

Sumber: Bank Negara Malaysia

Pengurusan kanan Bank menjalankan penilaian risiko yang kerap melalui pelbagai jawatankuasa pengurusan risiko dalaman, seperti yang diterangkan dalam Rajah 5.2.

Pada tahun 2015, Bank memperincikan lagi pernyataan-pernyataan mengenai kesanggupan mengambil risiko dan toleransi risikonya berdasarkan data risiko yang lebih terperinci. Pernyataan-pernyataan yang disampaikan kepada kakitangan Bank ini memberikan penjelasan mengenai jangkaan pengurusan kanan terhadap tahap dan jenis risiko yang sedia dihadapi oleh Bank dalam usaha melaksanakan strategi-strateginya. Penjelasan ini membolehkan lebih banyak keputusan berdasarkan maklumat yang mencukupi dibuat dengan mengambil kira risiko yang terlibat dalam pelaksanaan strategi dan operasi harian, serta mempertimbangkan langkah-langkah sokongan yang bersesuaian sebagai langkah pengetahuan awal. Pengurusan risiko diterapkan dalam kalangan kakitangan Bank melalui program kesedaran risiko bersasaran, seperti bengkel dan sesi perkongsian ilmu. Integrasi pengurusan risiko dan perancangan urusan juga menggalakkan budaya pengurusan risiko yang lebih matang. Langkah ini mengurangkan berlakunya kejadian buruk, sama ada daripada aktiviti yang dirancang atau disebabkan oleh peristiwa yang tidak diduga.

Pemantauan profil risiko Bank secara keseluruhan dipermudah dengan adanya papan pemuka risiko (risk dashboards) serta laporan yang lebih komprehensif. Hal ini termasuk lebih banyak maklumat terperinci yang diperoleh melalui penilaian kendiri oleh jabatan dan analisis risiko rentas lintang yang mengesan kemunculan ancaman-ancaman yang berkemungkinan dihadapi dalam aktiviti Bank. Contoh risiko rentas lintang termasuk risiko warga kerja, undang-undang, teknologi dan keselamatan maklumat. Hasil laporan tersebut dan strategi pengurangan risiko yang berkaitan kemudiannya dibincangkan dalam jawatankuasa risiko Bank.

Memperkukuh amalan pengurusan kesinambungan perniagaan

Pengurusan kesinambungan perniagaan Bank terus dipertingkatkan lagi. Langkah ini memastikan penyampaian fungsi teras urusan Bank dalam apa jua keadaan, meskipun dalam

keadaan krisis. Latihan-latihan simulasi situasi krisis yang rapi berdasarkan pelbagai senario telah diadakan pada tahun 2015. Senario ini telah direka bentuk untuk mengenal pasti jurang, khususnya kesalingbergantungan yang memerlukan penambahbaikan dalam penyelarasan dalaman. Bank juga berbincang dan berinteraksi dengan institusi kewangan, Majlis Keselamatan Negara dan pihak berkepentingan lain untuk memastikan pengaturan pengurusan krisis diintegrasikan dengan baik secara dalaman mahupun luaran.

Hasil daripada beberapa latihan simulasi ini ialah penerapan amalan-amalan dan teknologi terkini bagi memastikan pengaturan pengurusan krisis Bank kekal berkesan. Antara contohnya ialah langkah-langkah untuk menangani wabak dan bencana alam berdasarkan saranan Pertubuhan Kesihatan Sedunia, dan pengajaran daripada beberapa peristiwa seperti penyebaran Sindrom Pernafasan Koronavirus Timur Tengah dan gempa bumi yang berlaku di Sabah pada tahun itu.

Kawalan dalaman serta jaminan yang kukuh

Jabatan Audit Dalam (JAD) memberikan penilaian bebas terhadap kecukupan dan keberkesanan proses tadbir urus, langkah-langkah pengurusan risiko dan kawalan dalaman pada semua peringkat dan meliputi seluruh aktiviti penting Bank. Fungsi pengurusan risiko Bank tertakluk pada penilaian JAD untuk memberikan jaminan bahawa risiko utama berkaitan Bank diurus dengan baik.

Laporan juruaudit, saranan dan maklum balas jabatan yang telah diaudit dibincangkan secara aktif dalam Jawatankuasa Audit Lembaga yang bermesyuarat setiap suku tahun. Jawatankuasa Audit Lembaga menyediakan hala tuju kepada JAD tentang tindakan lanjut yang perlu diambil untuk memastikan isu-isu audit ditangani dengan baik oleh pihak pengurusan jabatan-jabatan yang telah diaudit. Bagi menyokong keberkesanan dan kesan daripada hasil penilaian JAD ini, Jawatankuasa Audit Lembaga memberikan panduan yang berterusan untuk mengukuhkan pendekatan dan metodologi audit dalam. Isu-isu audit dan tindakan pembetulan juga dibawa kepada pihak pengurusan kanan Bank sebagai makluman dan memastikan tindakan susulan yang sewajarnya telah diambil. Tindakan ini seterusnya membolehkan Jawatankuasa Audit Lembaga membantu Lembaga Pengarah dalam mengawasi keberkesanan persekitaran kawalan dalaman Bank secara keseluruhan.

JAD juga memberikan penilaian kepada entiti berkaitan Bank tentang sistem pengurusan risiko dan kawalan dalaman entiti tersebut. Audit dijalankan untuk memastikan aktiviti-aktiviti entiti ini tidak menimbulkan risiko yang tidak wajar terhadap Bank. Hasil audit dan saranan untuk menambah baik kawalan dan proses, dikemukakan kepada pihak pengurusan kanan dan lembaga pengarah entiti yang berkenaan. Tindakan intervensi untuk menangani isu-isu audit itu tetap menjadi tanggungjawab utama setiap entiti.

JAD menerima pakai pendekatan audit berasaskan risiko dalam bidang-bidang kritikal yang tertakluk pada kajian audit yang lebih kerap, dan semua jabatan diaudit sekurang-kurangnya sekali dalam tempoh kitaran audit tiga tahun. Pada tahun itu, JAD menyempurnakan audit mengikut pelan yang dirancang, di samping melaksanakan tugasan dan penyiasatan audit ad hoc yang lain.

Pada tahun 2015, JAD menjalankan audit ke atas pengurusan rizab, operasi kewangan dan fungsi pejabat pemprosesan, pengurusan operasi mata wang, serta pejabat perwakilan Bank di London dan New York. Pelaksanaan audit ini adalah untuk memastikan kesempurnaan maklumat dan ketepatan rekod serta data kewangan. Penilaian utama yang lain termasuk bidang tadbir urus, kawalan dalaman serta proses-proses dalam perumusan dasar kehematan, pengurusan sumber manusia dan khidmat nasihat undang-undang. JAD juga menyempurnakan audit ICT, termasuk audit ke atas sistem aplikasi ICT yang kritikal bagi Bank untuk pengurusan mata wang, infrastruktur dan operasi pembayaran runcit, serta perkhidmatan biro kredit (Central Credit Reference Information System atau CCRIS).

Metodologi audit dan proses kerja JAD terus diperkukuh pada tahun 2015 dengan kajian semula piagam audit dan rangka kerja audit untuk subsidiari Bank dan entiti yang berkaitan. Langkah-langkah juga telah dikenal pasti untuk menambah baik kualiti penilaian audit melalui penilaian kendiri JAD yang dibandingkan dengan Rangka Kerja Amalan Profesional Antarabangsa (International Professional Practices Framework) yang dikeluarkan oleh Institut Juruaudit Dalaman. JAD juga menjalankan kaji selidik bagi mendapatkan maklum balas daripada pihak yang diaudit dan pihak berkepentingan, termasuk Lembaga Pengarah dan pengurusan kanan Bank serta Jabatan Audit Negara, berkaitan kualiti audit dan jangkaan mereka. Keupayaan juruaudit JAD sentiasa diperkukuh melalui latihan dalam bidang-bidang seperti perbendaharaan, perakaunan dan ICT.

PEMBANGUNAN ORGANISASI

Fokus dan kejelasan matlamat Bank

Pelan Urusan Bank 2015-17 (Pelan Urusan) memberikan penjelasan kepada kakitangan mengenai matlamat dan strategi utama Bank bagi jangka sederhana. Ini termasuk peranan mereka secara khusus dan kerjasama yang diperlukan dengan pihak lain di seluruh Bank untuk mencapai matlamat tersebut. Pelan Urusan itu menggariskan tujuh bidang fokus utama seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.3. Bidang ini termasuk kestabilan monetari dan sistem kewangan, pengantaraan kewangan yang lebih meluas, rangkuman kewangan dan pemerkasaan pengguna. Bank juga memberikan tumpuan kepada usaha memperkukuh ekosistem pembayaran dan mengeratkan hubungan dengan ekonomi serantau dan antarabangsa. Pembangunan tenaga mahir untuk industri kewangan Malaysia juga merupakan satu bidang fokus utama memandangkan terdapat keperluan untuk menyediakan kumpulan tenaga mahir berkeupayaan tinggi yang juga akan bertindak dengan penuh tanggungjawab, tadbir urus yang baik dan etika pada tahap tertinggi. Bagi memenuhi semua mandat dengan berkesan, Pelan Urusan menetapkan dengan jelas kehendak Bank untuk menjadi sebuah organisasi berprestasi tinggi dan mampan. Ini termasuk pelaburan yang berterusan untuk mengukuhkan keupayaan dan sumber dalaman Bank.

Rajah 5.3

Tujuh Bidang Fokus Pelan Urusan



Sumber: Bank Negara Malaysia

Pengurusan kewangan dan kecemerlangan perkhidmatan dalaman

Pelaburan Bank untuk meningkatkan prestasi kakitangan, serta infrastruktur ICT dan fizikal dilaksanakan dalam pengurusan kewangan berhemat dan budaya yang mementingkan kos. Bank terus mengawal perbelanjaan operasinya pada tahap yang mampan melalui kriteria dan proses kelulusan belanjawan yang ketat.

Bank menggunakan prinsip pengurusan projek yang baik untuk keberkesanan dan kecekapan operasi yang lebih tinggi. Projek-projek utama Bank merangkumi bidang-bidang seperti pelaburan dan operasi perbendaharaan, pengurusan mata wang, statistik dan pengurusan data, dan penaiktarafan infrastruktur ICT Bank untuk menyokong sistem pembayaran dan penyelesaian negara serta operasi dalaman Bank. Set kemahiran kakitangan yang terlibat dalam pengurusan projek ditingkatkan untuk menambah baik tadbir urus projek, pengurusan risiko, piawaian kualiti, pengurusan kontrak dan vendor, penglibatan pihak berkepentingan serta pemantauan dan kawalan.

Bank terus mengamalkan pengurusan kewangan berhemat, menambah baik disiplin dan keupayaan pengurusan projek, dan meningkatkan kecekapan dalaman organisasi

Perkhidmatan Sokongan Berpusat Bank terus menambah baik penyampaian, kualiti dan keberkesanan kos perkhidmatan korporat yang disediakan dalam Bank. Langkah ini dicapai dengan memperincikan lagi perjanjian tahap perkhidmatan untuk menyediakan piawaian penyampaian yang lebih jelas, pengurusan perkhidmatan pihak ketiga yang lebih baik, memanfaatkan kreativiti tenaga mahir dalaman serta meningkatkan portal perkhidmatan Perkhidmatan Sokongan Berpusat, sebagai antara muka dalam talian (online interface) tunggal bagi kemudahan-kemudahan asas yang disediakan oleh Bank. Bank juga memilih vendor yang berkelayakan untuk meningkatkan lagi kecekapan dalam pemerolehan barangan dan perkhidmatan.

Bank mengamalkan proses pemerolehan yang ketat yang dinyatakan secara jelas dalam dasar dan prosedur pengurusan pemerolehan Bank. Dasar dan prosedur ini disokong oleh prinsip-prinsip ketelusan, kebertanggungjawaban dan tadbir urus yang jelas, penyeragaman proses dan produk, proses pemberian tender yang terbuka dan berdaya saing, dan pengurusan risiko.

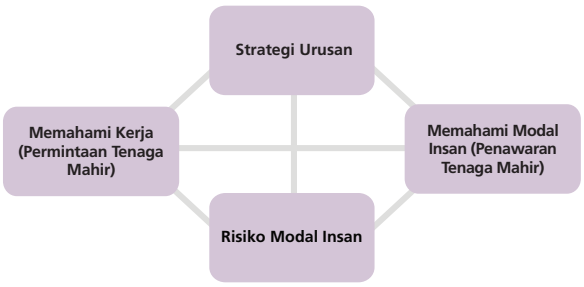
Tenaga kerja yang kompeten dan progresif

Bank memberikan keutamaan yang tinggi terhadap pelaburan untuk menarik, membangunkan dan mengekalkan tenaga mahirnya. Inisiatif Bank dirangka untuk memastikan kumpulan tenaga mahirnya kekal relevan dan berdaya saing. Dasar dan strategi modal insan Bank sentiasa disesuaikan supaya bergerak seiring dengan perubahan landskap pengurusan tenaga mahir. Trend ini termasuk peralihan dalam pergerakan tenaga mahir, perubahan teknologi dan amalan-amalan baharu dalam pengurusan tenaga mahir.

Seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.4, Bank menerima pakai pendekatan bersepadu dalam pengurusan tenaga mahirnya. Rangka kerja pengurusan tenaga mahir Bank menghubungkan strategi urusannya dengan permintaan tenaga mahir, penawaran tenaga mahir dan pengurusan risiko kakitangan. Pada tahun 2015, Bank telah menjalankan kajian semula yang menyeluruh terhadap tugas dan kebertanggungjawaban, termasuk ilmu pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Kajian semula ini telah diadakan untuk kakitangan yang memegang peranan kritikal bagi memastikan tugas-tugas tersebut sejajar dengan Pelan Urusan Bank dan selaras dengan pelan penggantian Bank.

Rajah 5.4

Arkitektur Pengurusan Tenaga Mahir Bank



Sumber: Bank Negara Malaysia

Inisiatif pengurusan tenaga mahir Bank memberikan tumpuan pada usaha menyediakan kumpulan tenaga mahir Bank dari segi kesediaan dan kesesuaian untuk memikul tanggungjawab pengurusan dan kepimpinan yang lebih besar. Usaha ditumpukan ke arah memastikan bekalan tenaga mahir pengganti yang mencukupi, khususnya bagi jawatan-jawatan kritikal yang membolehkan Bank terus mencapai mandatnya. Seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.5, rangka kerja pengurusan penggantian ini melibatkan program pembangunan kepimpinan bersasaran untuk semua peringkat kakitangan di Bank. Pendekatan ini mengukuhkan lagi arkitektur pengurusan tenaga mahir Bank secara keseluruhan, dengan memastikan kesesuaian antara kakitangan yang menjalankan tugas dengan tugas yang diberikan. Latihan dan pementoran membantu membina kecekapan dan kesediaan, serta memupuk budaya korporat yang dikehendaki dalam kalangan barisan pelapis kakitangan bank pusat.

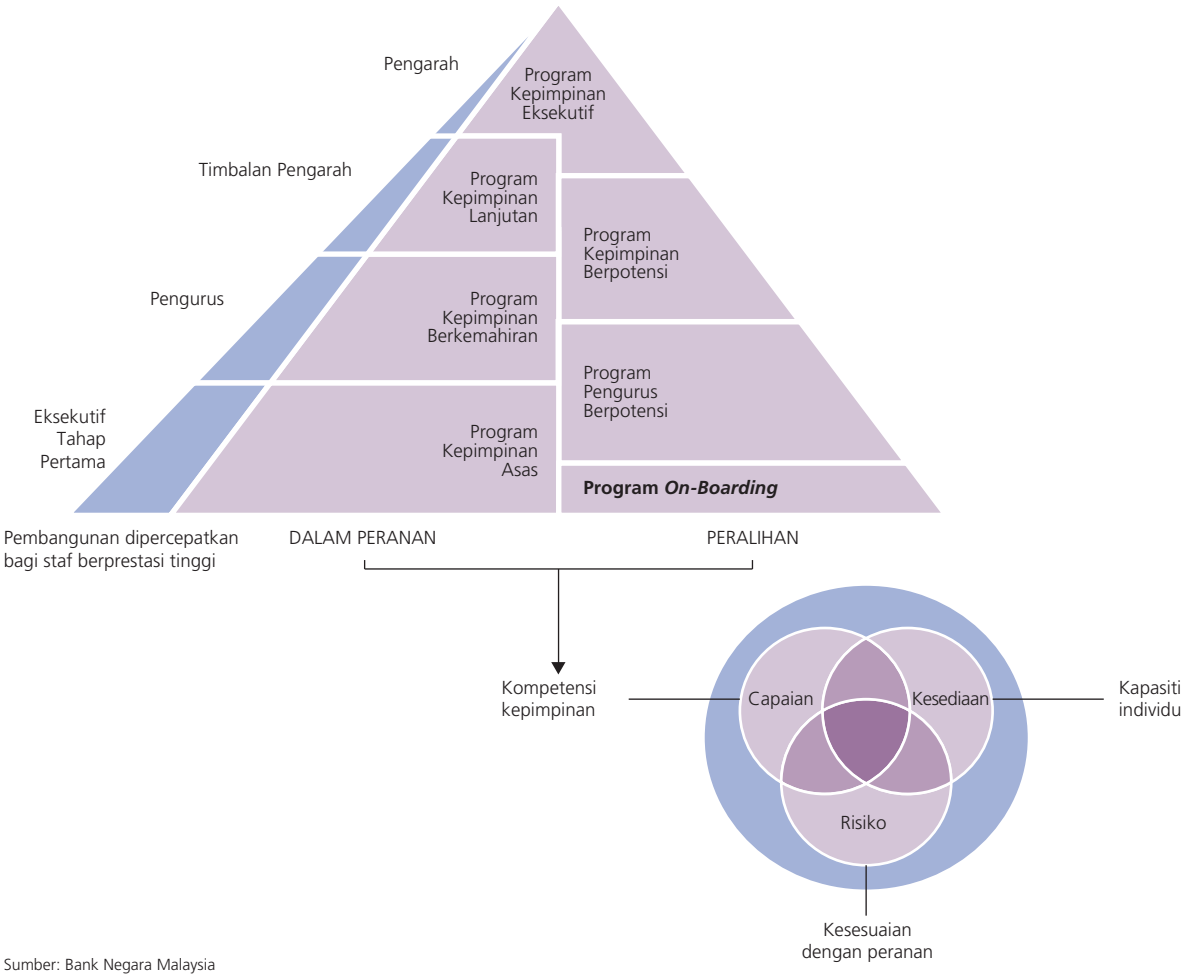
Sumber yang mencukupi ditumpukan ke arah memastikan bekalan tenaga mahir pengganti yang mantap

Bank telah mengamalkan pemberian ganjaran berdasarkan tahap prestasi sebagai sebahagian daripada usahanya untuk menarik, memotivasikan dan mengekalkan tenaga mahir. Usaha ini disertai dengan inisiatif berterusan untuk memupuk dan memperkukuh nilai-nilai Bank. Kod etika Bank menyediakan piawaian tingkah laku yang jelas untuk membimbing kakitangan, termasuk kewajipan untuk bertindak mengikut piawaian integriti yang tertinggi. Pelanggaran kod etika ditangani dengan segera oleh Bank, mencerminkan sikap toleransinya yang rendah terhadap tingkah laku atau kelakuan yang tidak wajar dalam kalangan kakitangan.

Pada tahun itu, Bank turut memberikan tumpuan pada usaha memupuk kesejahteraan kakitangannya melalui program kecergasan bersasaran, acara sukan, kemudahan perubatan dalaman yang lebih baik, dan penyediaan perkhidmatan kaunseling untuk pengurusan kerjaya. Usaha-usaha ini mencerminkan tindakan Bank yang berterusan untuk mewujudkan

Rajah 5.5

Rangka Kerja Pembangunan Kepimpinan dan Pelan Penggantian Bank



Sumber: Bank Negara Malaysia

persekitaran kerja yang selamat dan kondusif selaras dengan perubahan dalam demografi, teknologi dan pilihan gaya hidup.

Membangunkan tenaga kerja Bank melalui pelaburan yang berterusan dalam pembelajaran dan pengurusan pengetahuan

Kakitangan Bank diberikan peluang pembelajaran untuk membina kompetensi baharu bagi memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Pada tahun 2015, perbelanjaan latihan kakitangan Bank berbanding dengan jumlah gaji kasar ialah 5.1%, termasuk biasiswa untuk kakitangan meneruskan pengajian pascasiswazah. Dalam usaha mengukuhkan barisan tenaga mahir, Bank juga menganugerahkan biasiswa kepada pelajar yang layak pada peringkat prauniversiti dan ijazah. Secara keseluruhan, pelaburan Bank dalam latihan kakitangan dan biasiswa adalah sebanyak 12.2% daripada jumlah gaji kasar.

Usaha dan pelaburan Bank mencerminkan komitmen yang tinggi untuk membangunkan kompetensi kepimpinan, teknikal dan kendiri kakitangannya. Bagi mengukuhkan kompetensi kepimpinan, Bank melaksanakan program pembangunan kepimpinan yang komprehensif dan meliputi semua peringkat (Rajah 5.5). Peluang pembelajaran ini termasuk berbicara dengan personaliti antarabangsa yang telah menunjukkan kewibawaan kepimpinan dalam pelbagai bidang seperti daya tahan fizikal, muzik, sukan dan membantu golongan miskin dan golongan kurang bernasib baik.

Program teknikal yang bersasaran dan bersesuaian dirangka selaras dengan jabatan-jabatan fungsian di Bank bagi memastikan kesediaan tenaga mahir yang mencukupi dilengkapi kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan berkenaan perbankan pusat. Kakitangan

sentiasa digalakkan supaya terus meningkatkan keberkesanan diri, termasuk mengikuti kursus untuk meningkatkan kemahiran berfikir, berkomunikasi dan ICT secara bersepadu. Selain pembelajaran formal, cara pembelajaran lain juga disediakan untuk kakitangan dalam usaha meneruskan pembelajaran sepanjang hayat melalui inisiatif sendiri. Antaranya ialah penyediaan pelbagai sumber fizikal dan dalam talian yang meliputi pelbagai bidang pengetahuan berkaitan Bank Pusat. 'Learning Tube' diperkenalkan untuk menyajikan koleksi video dalam talian untuk dipelajari kakitangan pada bila-bila masa dan di mana-mana sahaja.

Bank sentiasa menggalakkan wujudnya komuniti pembelajaran yang teguh dalam kalangan kakitangannya. Ini direalisasikan melalui perkongsian secara kerap tentang pengalaman kerja, iktibar kepimpinan, idea baharu dan wawasan dasar antara kakitangan Bank. Kakitangan juga membina hubungan kerja yang baik sesama mereka melalui aktiviti dalam Bank seperti acara sukan dan perayaan, aktiviti sukarela dan program kesejahteraan.

Bank menganugerahkan biasiswa untuk mengekalkan barisan tenaga mahir yang berterusan di samping menyumbang kepada pembangunan negara. Pada tahun 2015, sebanyak 71 biasiswa diberikan kepada pelajar cemerlang untuk menyertai program prauniversiti, ijazah dan pascasiswazah yang relevan dengan keperluan tenaga mahir Bank. Selepas menamatkan pengajian, pemegang biasiswa akan ditempatkan di pelbagai jabatan mengikut pengkhususan, minat dan kesesuaian peranan. Modal intelek Bank juga diperkukuh dengan memberikan peluang kepada kakitangan untuk meneruskan pengajian pascasiswazah dalam bidang yang berkaitan.

Empat pelajar yang layak telah dianugerahkan Biasiswa Kijang Emas yang berprestij pada tahun 2015. Biasiswa ini bermula pada tahun 2005 untuk menyokong pembangunan negara, dan atas dasar itu penerima biasiswa dikehendaki kembali dan berkhidmat untuk negara. Sehingga kini, 44 anak muda Malaysia yang berpotensi tinggi telah diberikan peluang untuk melanjutkan pengajian dalam bidang perubatan, pergigian, genetik, biokimia, dietetik, fizik, kejuruteraan, undang-undang, psikologi dan seni bina di universiti terkemuka dunia. Setakat ini, 21 penerima biasiswa telah menamatkan pengajian mereka, dan dua belas daripadanya telah kembali ke tanah air, manakala sembilan lagi masih meneruskan pengajian dalam bidang pengkhususan yang relevan dengan pengajian mereka.

Jumlah kakitangan

Antara tahun 2013 hingga 2015, tenaga kerja Bank meningkat kira-kira 4.1% atau 115 kakitangan kepada 2,935 kakitangan. Penerima biasiswa terus menjadi sumber utama tenaga mahir baharu Bank. Dalam tempoh yang sama, kadar susutan (attrition rate) keseluruhan Bank kekal stabil, iaitu antara 3.6% hingga 4.6%, dengan purata 1.5% daripada keseluruhan kadar susutan disebabkan persaraan kakitangan.

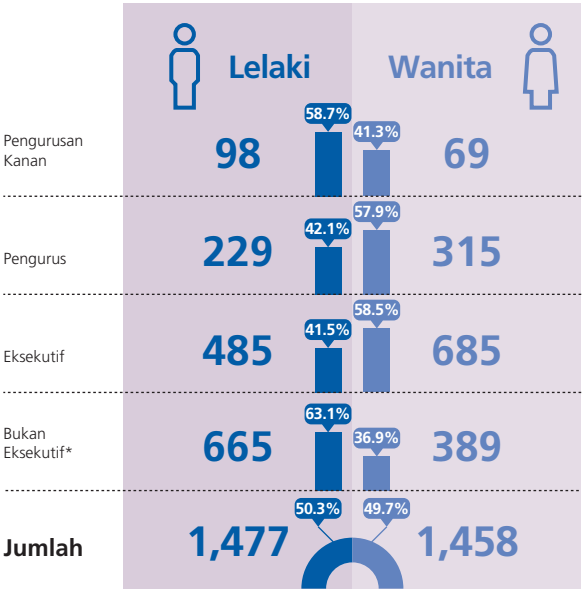
Komposisi jantina kakitangan Bank adalah seimbang merentas pelbagai peringkat dalam Bank bagi jawatan eksekutif dan bukan eksekutif, dengan nisbah keseluruhan kakitangan lelaki kepada kakitangan wanita sebanyak 1:1 (Rajah 5.6). Bagi jawatan eksekutif, nisbah wanita lebih tinggi, iaitu 57% daripada jumlah eksekutif Bank.

Infrastruktur ICT yang Berkesan

Infrastruktur ICT Bank adalah selamat dan beroperasi sepenuhnya sepanjang tahun 2015.

Rajah 5.6

Komposisi Tenaga Kerja di Bank Mengikut Jantina



*Termasuk tenaga kerja perkhidmatan keselamatan Bank

Sumber: Bank Negara Malaysia

Perkhidmatan dan infrastruktur ICT kritikal Bank, yang turut menyokong sistem pembayaran dan penyelesaian negara, tidak mengalami sebarang gangguan yang besar.

Bagi memastikan Bank terus mengikuti perkembangan teknologi ICT yang semakin canggih, satu kajian semula secara bebas telah dimulakan terhadap arkitektur ICT Bank pada tahun 2015. Berdasarkan kajian semula ini, Bank menubuhkan pejabat pengurusan program untuk memantau pelaksanaan inisiatif ICT yang khusus untuk menambah baik infrastruktur ICT Bank dan seterusnya meningkatkan daya tahannya.

Proses membuat keputusan merentas kitaran hayat pembangunan sistem ditingkatkan bagi mengukuhkan lagi struktur tadbir urus ICT Bank. Kajian semula arkitektur ICT ini juga memperuntukkan dengan lebih jelas keperluan sumber untuk menyokong standard yang lebih tinggi bagi ketersediaan sistem dan pengurusan perkhidmatan ICT. Oleh itu, Bank berjaya mengukuhkan keupayaan dan sumber dalam bidang seperti arkitektur rangkaian dan pentadbiran sistem pangkalan data.

Kajian semula secara bebas ini masih dijalankan dan akan merangkumi penilaian terperinci mengenai tahap kematangan ICT Bank dan reka bentuk infrastruktur ICT pada masa hadapan.

Bank juga melaksanakan langkah pensijilan keselamatan maklumat pada tahun 2015 bagi memastikan pematuhan dengan standard yang tinggi untuk menjamin pengurusan dan penyimpanan maklumat asetnya. Hasilnya, Bank telah dianugerahkan ISO/IEC 27001:2013 Sistem Pengurusan Keselamatan Maklumat untuk perkhidmatan infrastruktur Sistem Pemindahan Dana dan Sekuriti Secara Elektronik Masa Nyata (RENTAS) oleh CyberSecurity Malaysia. Ancaman siber yang muncul juga diuruskan oleh Bank secara proaktif melalui langkah penggodaman beretika, pengawasan berwaspada terhadap infrastruktur ICT dan kawalan keselamatan yang ketat.

KOMUNIKASI

Tahun 2015 merupakan tahun yang terbukti mencabar bagi komunikasi Bank berikutan meningkatnya ketidakpastian dalam bidang ekonomi, pasaran kewangan dan bidang lain, di dalam dan di luar negara. Terdapat peningkatan ketara dalam bilangan sidang akhbar, temu bual dan sesi interaksi dan perbincangan dengan pihak berkepentingan utama. Sebagai contoh, sidang akhbar secara ad hoc diadakan untuk menangani salah tanggapan orang ramai yang semakin meningkat mengenai mandat Bank dan ketidaktentuan mata wang Ringgit. Semasa sesi ini, Bank memberikan tumpuan untuk menjelaskan pendirian Bank terhadap isu dalam negeri dan memberikan penilaian terhadap kestabilan sistem kewangan.

Komunikasi ditingkatkan sepanjang tahun 2015 bagi menggalakkan pemahaman yang lebih baik tentang perkembangan yang mempengaruhi ekonomi dan sistem kewangan Malaysia

Komunikasi keputusan dasar monetari Bank disampaikan melalui pernyataan dasar monetari selepas setiap mesyuarat Jawatankuasa Dasar Monetari (Monetary Policy Committee, MPC). Pernyataan tersebut termasuk penilaian Bank terhadap perkembangan ekonomi global dan serantau serta implikasinya terhadap ekonomi dalam negeri. Lebih penting lagi, pernyataan itu menjelaskan rasional bagi keputusan dasar monetari Bank, yang kemudiannya diperkukuh oleh pengurusan kanan Bank melalui ulasan dan ucapan mereka dalam pelbagai acara rasmi. Usaha ini memainkan peranan penting membentuk jangkaan pasaran melalui pemahaman yang lebih jelas tentang faktor-faktor yang mendorong dasar monetari.

Meningkatkan kesedaran orang ramai melalui program jangkauan

Sepanjang tahun 2015, Bank terus memberi tumpuan pada usaha mendekati rakyat Malaysia melalui pelbagai saluran seperti pusat perhubungan utama Bank, iaitu BNMLINK, TELELINK dan pejabat wilayah Bank, laman sesawang, media sosial dan aplikasi mudah alih. Usaha jangkauan ini membolehkan Bank memahami keperluan orang ramai dan menjelaskan dasar dan langkah yang diambil oleh Bank untuk membantu mereka.

Bank berinteraksi dan berbincang dengan usahawan dan Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS)

di seluruh negara untuk mewujudkan kesedaran tentang pelbagai skim yang disediakan bagi memenuhi keperluan kewangan mereka. Skim ini termasuk peruntukan dana khas oleh Bank pada kadar pembiayaan yang munasabah, iaitu Tabung Industri Kecil dan Sederhana 2 (FSMI2) dan Tabung Usahawan Baru 2 (NEF2).

Bank juga menyediakan maklumat tentang kewujudan saluran pembiayaan yang lain seperti Skim Pembiayaan Mikro untuk menyokong perusahaan mikro. PKS yang menghadapi masalah perniagaan dinasihatkan supaya mendapatkan bantuan penyusunan semula pembiayaan sedia ada mereka di bawah Skim Penyelesaian Pinjaman Kecil Bank.

Pada tahun 2015, Bank berbincang dan berinteraksi dengan individu dan perniagaan yang dilanda banjir di negeri Kelantan, Terengganu, Perak, Sabah dan Sarawak. Bank menubuhkan skim Kemudahan Bantuan Khas untuk membantu membina semula perniagaan di wilayah tersebut. Bank juga membantu meringankan beban kewangan yang dihadapi oleh komuniti tempatan di Ranau berikutan gempa bumi dan bencana banjir lumpur. Bank turut menggalakkan penyedia perkhidmatan kewangan supaya menawarkan bantuan kewangan kepada penduduk Ranau melalui skim penyusunan semula pinjaman dan moratorium.

Dalam usaha menawarkan perkhidmatan yang lebih baik bagi memenuhi keperluan orang ramai di wilayah-wilayah seluruh Malaysia, cawangan-cawangan Bank di Kuching, Sarawak dan Kota Kinabalu, Sabah telah diubah menjadi Pejabat Wilayah (Regional Office, RO) pada tahun 2015. RO Bank yang lain terletak di Pulau Pinang dan Johor Bahru, Johor. RO memudahkan Bank meningkatkan perbincangan dan interaksi pada peringkat negeri dan perbandaran dalam bidang yang merangkumi pengawasan ekonomi dan kewangan, rangkuman kewangan, pendidikan kewangan dan pengurusan mata wang.

Bank juga berbincang dan berinteraksi dengan orang ramai dan PKS di seluruh Malaysia dalam usaha meningkatkan kesedaran dan penggunaan pembayaran elektronik (e-pembayaran). Melalui pelbagai jerayawara (roadshow) dan kempen pada tahun 2016, Bank menjelaskan bagaimana perpindahan kepada e-pembayaran dapat mengurangkan kos menjalankan perniagaan dan meningkatkan kecekapan ekonomi Malaysia secara keseluruhan. E-pembayaran juga membantu meningkatkan rangkuman kewangan dengan memperluas perkhidmatan kewangan kepada komuniti yang tidak mempunyai akses kepada perkhidmatan perbankan. Program komunikasi ini juga membantu meningkatkan pemahaman orang ramai tentang pelbagai inisiatif e-pembayaran seperti kad bayaran, pemindahan dana dalam talian, JomPay untuk pembayaran bil dan amalan pembayaran dalam talian yang selamat.

Bank turut menyertai dialog dengan perniagaan dan institusi kewangan Malaysia untuk menerangkan manfaat penggunaan Renminbi dalam penyelesaian perdagangan dan pelaburan merentas sempadan. Bagi meningkatkan penggunaan saluran penyelesaian Renminbi merentas sempadan, Bank bekerjasama dengan pelbagai agensi kerajaan, seperti Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri, Kementerian Perusahaan Perladangan dan Komoditi, dan Jabatan Kastam Diraja Malaysia. Dari tahun 2009 hingga 2015, jumlah penyelesaian perdagangan dalam Renminbi dengan China telah mencatatkan kadar pertumbuhan tahunan terkompaun sebanyak 50%.

Muzium dan Galeri Seni (Muzium) Bank memberi orang ramai pengalaman yang unik untuk mempelajari dengan lebih lanjut tentang asal usul dan kepelbagaian mata wang, sejarah dan peranan Bank, kemajuan ekonomi Malaysia, dan evolusi sistem kewangan Islam global. Muzium juga mendidik generasi muda Malaysia mengamalkan pengurusan wang yang berhemat melalui Galeri Kanak-kanak, pameran celik kewangan dan pelbagai program untuk kanak-kanak sekolah. Pada tahun 2015, kira-kira 37,000 kanak-kanak dan pelajar daripada tadika hingga institusi pendidikan tinggi melawat Muzium ini (2014: 31,000).

Muzium juga mempamerkan karya artis tempatan dan serantau untuk menonjolkan warisan budaya dan tinta sejarah yang dicapai oleh Malaysia dan negara lain di rantau ASEAN. Galeri Muzium dan pameran secara tematik sepanjang tahun 2015 berjaya menarik hampir 64,000 orang (2014: 55,000), termasuk kira-kira 2,000 pelancong asing.

Meningkatkan perbincangan dan interaksi antarabangsa

Pada tahun 2015, Bank terus berperanan mempengaruhi isu perbankan pusat pada peringkat global, termasuk isu yang berkaitan dengan kewangan Islam, rangkuman kewangan, peraturan kehematan, krisis kewangan, tadbir urus,

dasar monetari dan integrasi kewangan serantau. Pengurusan kanan Bank telah diundang untuk berkongsi pandangan tentang isu yang melibatkan kepentingan strategik untuk komuniti kewangan dan ekonomi serta golongan akademik. Platform untuk berkongsi pandangan Bank termasuk Group of 20 Presidency – International Monetary Fund Flagship Seminar on Islamic Finance, 2015 Meetings of the World Bank Group and International Monetary Fund, 2015 Meetings of the Bank for International Settlements, the Yale Financial Crisis Forum, dan Global Ethical Finance Forum.

Peranan Bank sebagai kepimpinan berwawasan dan sokongan juga telah diiktiraf dengan pelantikan Gabenor sebagai Pengerusi bagi Responsible Finance Institute's Council of Advisors, Bank juga berperanan sebagai pemerhati, iaitu salah satu daripada tiga negara sedang pesat membangun yang dilantik, untuk Jawatankuasa Basel mengenai Penyeliaan Perbankan, dan Pengerusi bagi BIS Central Bank Governance Group. Pengiktirafan global terhadap kepimpinan kanan Bank juga termasuk anugerah kepimpinan Alliance for Financial Inclusion (AFI) dan anugerah perisytiharan Maya untuk kepimpinan global dalam rangkuman kewangan; Anugerah Pencapaian Sepanjang Hayat untuk pembangunan kewangan Islam global yang dianugerahkan oleh Tuan Yang Terutama Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, Pemerintah Dubai; Pingat Dekan Wharton yang berprestij untuk mengiktiraf pemimpin cemerlang dalam perusahaan swasta, perkhidmatan awam dan akademik; dan Anugerah Pencapaian Sepanjang Hayat oleh Central Banking Publications.

Pejabat penyelidikan Bank Dunia dan ibu pejabat baharu AFI dibuka dengan jayanya pada tahun 2015 di premis Bank di Sasana Kijang. Kehadiran entiti antarabangsa ini memudahkan Malaysia memberikan sumbangan yang lebih besar ke arah memenuhi agenda global dalam pembasmian kemiskinan dan rangkuman kewangan.

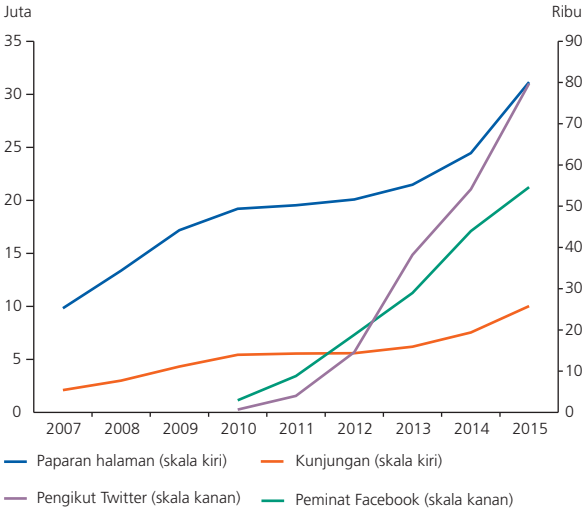
Asia School of Business (ASB), yang merupakan kerjasama antara Bank dengan Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management (MIT Sloan), akan beroperasi di Sasana Kijang pada tahun-tahun awalnya. ASB menyokong pertumbuhan tenaga mahir dengan memenuhi permintaan yang semakin bertambah terhadap keupayaan kepimpinan dan pengurusan, lebih-lebih lagi dengan transformasi dan potensi pertumbuhan rantau Asia yang berterusan. ASB menawarkan dua tawaran nilai yang utama: pendidikan pengurusan perniagaan yang berorientasikan amali, yang akan berteraskan pendekatan Pembelajaran Secara Praktikal (Action Learning) MIT Sloan; dan sebagai pusat pembelajaran global yang menitikberatkan isu dan cabaran dari dunia sedang pesat membangun, terutamanya dari rantau Asia. Program Sarjana Pentadbiran Perniagaan ASB utama yang terawal, yang akan memanfaatkan kurikulum teras yang ditawarkan oleh kampus utama MIT Sloan, dijadualkan bermula pada bulan September 2016.

Pada tahun 2015, Bank terus menyokong inisiatif kerjasama teknikal antarabangsa, dengan memudahkan program berstruktur, lawatan sambil belajar dan pertukaran maklumat untuk pembuat dasar dari lebih 60 negara. Melalui sesi ini, kakitangan Bank berkongsi pengalaman mereka dalam pelbagai bidang, termasuk kewangan Islam dan rangkuman kewangan, dengan kerjasama AFI. Kursus BNM-AFI telah menarik minat dan penyertaan yang tinggi daripada pembuat dasar global untuk memperbaharui reka bentuk dan pelaksanaan strategi rangkuman kewangan yang efektif.

Sasana Kijang terus memainkan peranannya sebagai tempat pertemuan antarabangsa untuk kepimpinan berwawasan dan kerjasama perbankan pusat. Sasana Kijang menganjurkan sejumlah 1,560 acara pada tahun 2015,

Rajah 5.7

Penggunaan Laman Sesawang dan Media Sosial Bank



Sumber: Google Analytics, Facebook Insights dan Twitter Analytics

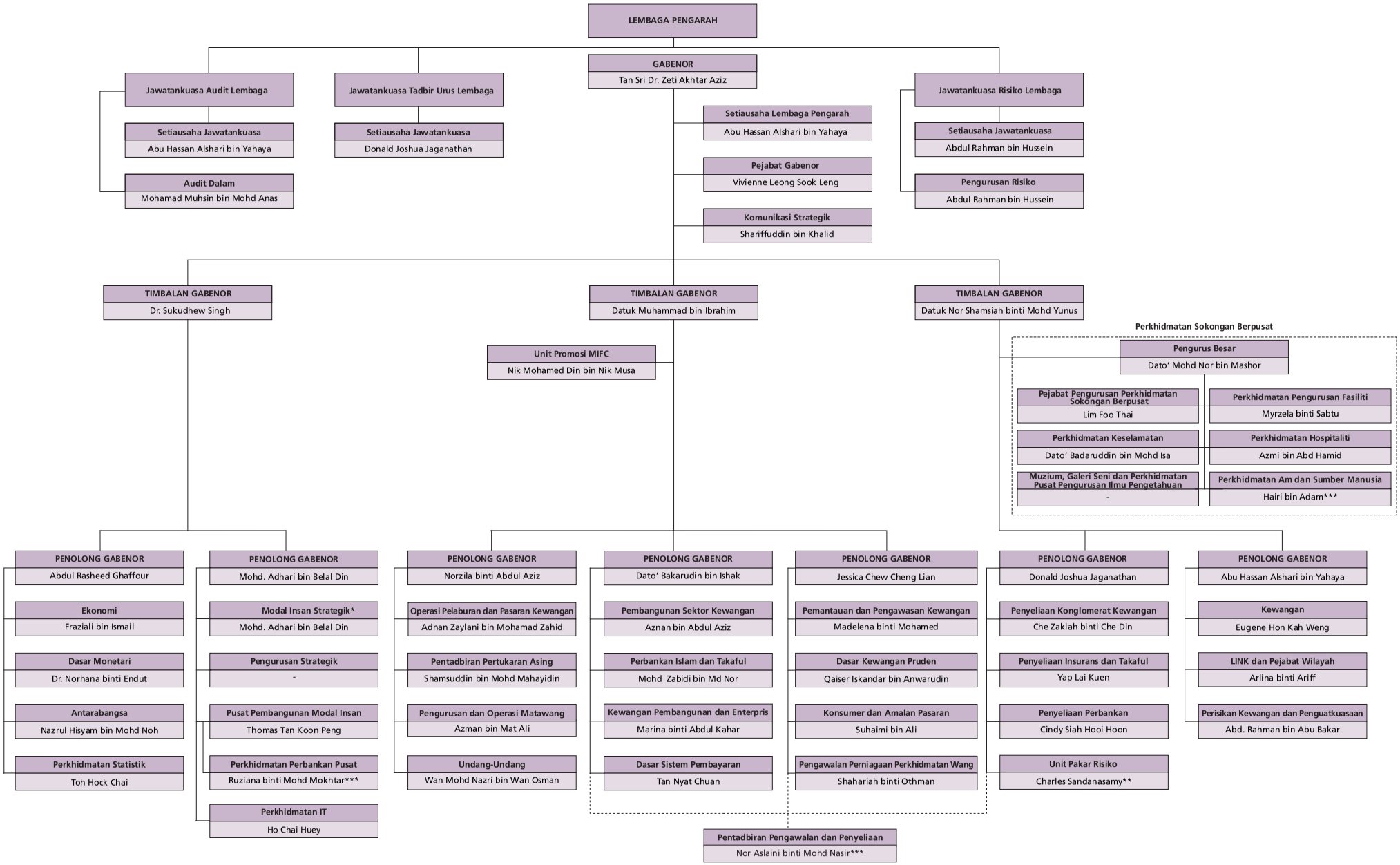
dengan 104 daripadanya acara pada peringkat antarabangsa, termasuk mesyuarat, program dan persidangan global peringkat tinggi.

Berbincang dan berinteraksi dengan pihak berkepentingan melalui saluran dalam talian dan mudah alih

Seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.7, laman sesawang dan platform media sosial Bank terus menyediakan akses mudah untuk orang ramai mendapatkan maklumat berkaitan yang terkini dan memberikan maklum balas kepada Bank. Selaras dengan peningkatan pilihan terhadap komunikasi mudah alih, Bank membangunkan empat aplikasi mudah alih untuk pengguna kewangan pada tahun 2015, iaitu MyRinggit, MyBNM, MyLINK dan MyTabung.

Aplikasi ini memudahkan segmen populasi yang lebih meluas untuk akses kepada pengetahuan dan kemahiran bagi membuat keputusan kewangan berdasarkan maklumat yang mencukupi dan berhemat. Aplikasi ini memberikan maklumat penting kepada pengguna kewangan termasuk ciri keselamatan mata wang Ringgit, maklumat terkini hal-ehwal kewangan, serta alat untuk merancang dan menguruskan kewangan dan melaksanakan hak mereka sebagai pengguna. Bank juga memberikan amaran kepada pengguna kewangan tentang individu dan entiti yang tidak dibenarkan atau diluluskan di bawah undang-undang dan peraturan berkaitan yang ditadbir oleh Bank, termasuk nasihat tentang cara mengesan skim kewangan haram.

BANK NEGARA MALAYSIA
Struktur Organisasi



* Melapor kepada Datuk Nor Shamsiah binti Mohd Yunus
** Ketua (Secara Pentadbiran)
*** Timbalan Pengarah