# Tadbir Urus dan Pembangunan Organisasi


119 Tinjauan Keseluruhan
124 Pengurusan Risiko di Bank Negara Malaysia
128 Struktur Organisasi

# Tadbir Urus dan Pembangunan Organisasi

## TINJAUAN KESELURUHAN

Pada tahun 2007, amalan tadbir urus dan pembangunan organisasi (organisational development, OD) Bank Negara Malaysia terus memfokuskan pada membina budaya yang didorong prestasi. Ini dilakukan bagi memastikan Bank mampu memenuhi mandat terasnya iaitu memastikan kestabilan sistem kewangan, menggalakkan dasar kewangan yang kukuh untuk mencapai kestabilan harga, dan juga menyokong pertumbuhan jangka sederhana dan panjang yang mampan. Bank telah meningkatkan pelaburannya dalam modal insan, tadbir urus, pembelajaran dan pengetahuan, ruang kerja dan kemudahan fizikal serta teknologi. Tumpuan turut diberikan kepada perubahan dalam struktur tadbir urus. Dasar, amalan, struktur, proses dan sistem baharu telah diperkenalkan bagi memastikan keupayaan Bank digembleng sepenuhnya. Perkembangan ini diperkukuh lagi dengan menggalakkan kecekapan berasaskan peranan dan kod korporat berasaskan nilai baharu yang dirumuskan untuk memastikan Bank ini terus memainkan peranannya dalam menyumbang ke arah pencapaian agenda ekonomi dan kewangan negara.

Strategi dan amalan OD untuk menyokong peranan Bank ternyata telah menunjukkan hasil. Peningkatan prestasi jelas kelihatan di seluruh organisasi, seperti dicerminkan oleh kemampuan kakitangan bertindak balas terhadap kehendak prestasi yang lebih tinggi, dan pencapaian yang menggalakkan bagi sasaran yang ditetapkan untuk semua unit yang beroperasi dan juga Bank pada tahun 2007. Pada tahun itu, Bank telah berusaha menyemak semula keutamaan inisiatif dan program ODnya, dan yang penting, meningkatkan tumpuan terhadap bidang yang mempunyai kesan langsung kepada hasil strategik Bank. Kerja berasaskan projek yang dilakukan secara bersama dalam kalangan jabatan telah menjadi suatu kelaziman. Kerjasama begini telah membantu mengoptimumkan penggunaan dan perkongsian sumber. Hasilnya, tahap prestasi bidang keutamaan dan tumpuan ini telah meningkat. Peranan kepimpinan di setiap peringkat diberi lebih penekanan, ditambah dengan komitmen dan usaha untuk meningkatkan amalan pengurusan tenaga mahir, terutamanya pemerolehan dan pembangunan tenaga, pengurusan penggantian dan pengurusan ganjaran. Program yang dirancang oleh Bank di bawah inisiatif "organisasi berasaskan pengetahuan dan pembelajaran" diteruskan lagi. Program ini telah memberikan kesan positif terhadap sikap kakitangan, khususnya berkaitan dengan pembelajaran urus kendiri dan haluan kendiri pada tahap individu. Memandangkan kepentingan integrasi serantau yang semakin ketara, Bank telah menumpukan perhatian kepada keupayaannya untuk membina rangkaian serantau dan antarabangsa yang lebih berkesan.

### Tadbir urus

Lembaga Pengarah yang berfungsi sebagai lembaga pengawas, dianggotai oleh Gabenor selaku Pengerusi, tiga Timbalan Gabenor dan lima ahli bukan eksekutif daripada industri dan sektor awam. Lembaga ini bertanggungjawab terhadap dasar dan pentadbiran am hal ehwal dan urusan Bank. Dalam menjalankan peranan-peranan ini, Lembaga dipandu oleh tiga asas utama tadbir urus, iaitu **kebebasan** berdasarkan peranan yang ditetapkan; **kebertanggungjawaban** berdasarkan keperluan untuk memastikan keberkesanan dan kecekapan kendalian dalam menjalankan peranan yang ditetapkan melalui pengoptimuman penggunaan sumber yang ada, di samping memantau prestasi dan mengurus risiko yang berkaitan; dan **ketelusan** dalam memastikan kejelasan tindakan yang diambil kerana ia memberi impak terhadap pelbagai pihak yang berkepentingan Bank. Bagi menjayakan peranannya, Lembaga dibantu oleh Jawatankuasa Audit Lembaga untuk menyelia pematuhan Bank terhadap kawalan dalaman kewangan dan bukan kewangan. Jawatankuasa ini dipengerusikan oleh seorang pengarah bebas. Lembaga telah mengadakan 12 mesyuarat bulanan dan empat mesyuarat Jawatankuasa Audit Lembaga pada tahun 2007.

Jawatankuasa Pengurusan yang merupakan badan eksekutif tertinggi dalam Bank dipengerusikan oleh Gabenor. Jawatankuasa ini bermesyuarat sekurang-kurangnya seminggu sekali untuk mempertimbangkan perkara dasar yang berkaitan dengan urusan teras dan juga operasi am Bank. Amalan menubuhkan jawatankuasa bersilang fungsian yang semakin meningkat keberkesanannya dalam proses membuat keputusan Bank, telah diterapkan untuk menjadi suatu komponen penting dalam rangka

kerja pengurusan keputusan Bank. Jawatankuasa Pengurusan disokong oleh beberapa jawatankuasa dasar yang lain, yang juga dipengerusikan oleh Gabenor. Jawatankuasa ini ialah Jawatankuasa Dasar Monetari, Jawatankuasa Dasar Sektor Kewangan, Jawatankuasa Pengurusan Rizab, Jawatankuasa Liberalisasi Kewangan dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko. Kesemua jawatankuasa ini menyediakan wahana untuk menggalakkan penyertaan kakitangan jabatan-jabatan yang lebih seimbang, mendapatkan pandangan yang lebih mendalam dan luas, melaksanakan keputusan dengan lebih berkesan serta meningkatkan pemunyaan dan kebertanggungjawaban. Jawatankuasa Pengurusan dan jawatankuasa dasar yang lain memberikan kepimpinan eksekutif secara bersama untuk memacu Bank dalam penguatkuasaan autoriti dan kuasa di bawah Akta Bank Negara Malaysia.

Pelbagai langkah bagi mempertingkatkan tadbir urus diperkenalkan pada tahun 2007. Orientasi pembaikan masa ke pasaran memerlukan tumpuan pada kecekapan proses membuat keputusan dan keberkesanan pelaksanaan keputusan di peringkat operasi. Terutamanya, penjajaran semula fungsi penyeliaan dan pengawalan telah diperkenalkan pada tahun 2006 dan dilaksanakan pada tahun 2007. Penjajaran semula adalah untuk memberikan tumpuan fungsian seluruh sektor dan menggalakkan pendekatan holistik terhadap pengurusan cabaran-cabaran sektor berkenaan. Struktur baharu yang diwujudkan dapat memastikan perkongsian pengetahuan, pengalaman, maklumat dan data yang berkesan, dan menggalakkan perundingan bersilang fungsian yang lebih baik dan perbincangan yang mendalam merentas unit urusan agar isu yang bakal muncul dapat dikenal pasti dan dicari rumusannya dengan lebih pantas.

Kajian semula jabatan turut dilaksanakan untuk meningkatkan tadbir urus tiga jabatan Bank Negara Malaysia. Jabatan Ekonomi telah dikaji semula bagi memastikan Bank terus mempunyai keupayaan untuk mengenal pasti, menilai dan bertindak balas terhadap perkembangan makroekonomi. Kajian tersebut bertujuan memperkukuh lagi pengawasan dan penilaian makroekonomi serta keupayaan penyelidikan bagi menyokong mandat teras Bank, iaitu kestabilan monetari dan kewangan di samping peranan Bank sebagai penasihat ekonomi kepada kerajaan. Pada tahun 2007, Bank telah menubuhkan sebuah unit baharu yang dikenali sebagai Perkhidmatan Perbankan Pusat untuk berkongsi pengetahuan dan amalan terbaik dengan bank pusat dan badan pengawal selia. Peranan utamanya adalah untuk menggalakkan pembelajaran bersama dan untuk meneguhkan hubungan dan kesalinghubungan dengan golongan perbankan pusat.

Pada tahun 2007, Bank juga telah memulakan kajian semula strategik terhadap Jabatan Audit Dalam dan Jabatan Pengurusan dan Operasi Mata Wang yang dijangka selesai pada tahun 2008. Perubahan lanjut turut dilaksanakan dalam bidang pengurusan kewangan Bank yang teguh. Bank memberikan tumpuan aktif pada isu pengurusan kos yang lebih berkesan dengan mengambil kira risiko, kos dan faedah dalam menjalankan urusan perbankan pusat. Pada tahun itu, Dasar dan Prosedur Pengurusan Pemerolehan Bank telah ditingkatkan lagi berhubung dengan pengurusan risiko dan keberkesanan kos dalam proses pemerolehan. Sebagai sebahagian daripada inisiatif Budaya Peka Kos yang berterusan, pelbagai langkah telah dilaksanakan oleh jabatan-jabatan pada tahun 2007. Langkah-langkah ini termasuk pengurusan pejabat yang lebih cekap, pengendalian mesyuarat dan acara luar, latihan, perjalanan, operasi mata wang, e-pembayaran dan proses kerja yang lebih baik bagi meningkatkan pengurusan sumber yang berkesan dalam menjalankan operasi rutin.

**Tanggungjawab Sosial Korporat**

Bank telah menubuhkan sebuah pasukan Sukarelawan Bank Negara Malaysia bagi melaksanakan aktiviti kemasyarakatan pada tahun 2007 bagi menyediakan satu lagi saluran kepada kakitangan untuk memberikan sumbangan kepada masyarakat. Penubuhan pasukan Sukarelawan Bank Negara Malaysia ini membolehkan Bank dan kakitangan memenuhi tanggungjawab sosial korporat dan menyumbang kepada kemajuan masyarakat yang kurang bernasib baik dan yang terpinggir. Ini dilaksanakan melalui pembabitan secara langsung dalam projek khidmat masyarakat sukarela dan pemberian sumbangan kewangan.

Bank juga telah melaksanakan satu projek untuk meningkatkan kesedaran selain merumus inisiatif untuk melaksanakan dan memantau strategi bagi menangani isu pemanasan global. Kumpulan Penggerak telah ditubuhkan untuk

melaksanakan projek ini termasuk mewujudkan kesedaran dalam kalangan kakitangan untuk mengitar semula, mengguna semula dan mengurangkan penggunaan sumber yang boleh habis. Usaha juga telah diambil untuk memasukkan dan melaksanakan inisiatif yang mesra alam dalam sistem dan proses kerja Bank. Apabila pergerakan sukarela kakitangan ini berkembang, inisiatif di peringkat nasional akan turut dilakukan oleh sukarelawan Bank yang bekerjasama dengan agensi-agensi lain dalam memperjuangkan tujuan ini.

Bank juga telah meneruskan program pembabitan awal dengan pelajar-pelajar yang terpilih dan berbakat daripada keluarga yang berpendapatan rendah terutamanya yang datang dari luar bandar. Program ini juga merupakan sebahagian daripada inisiatif Bank untuk membangunkan modal insan supaya dapat meningkatkan bekalan tenaga mahir untuk Bank dan negara, dan membabitkan pengenalpastian anak-anak muda Malaysia yang berbakat di sekolah menengah atas. Perkembangan akademik, fizikal dan sosial mereka dipermudah melalui bantuan kewangan untuk mendapat bahan pembelajaran serta peralatan untuk aktiviti kurikulum tambahan.

**Pengurusan Tenaga Mahir**

Pada tahun 2007, pelbagai amalan pengurusan modal insan baharu diperkenalkan untuk meningkatkan kemampuan Bank menghadapi cabaran dalam pengurusan tenaga mahir. Bank telah menerapkan Rangka Kerja Perancangan Tenaga Kerja yang menumpukan kepada keperluan jangka sederhana dan panjang tenaga mahir Bank secara keseluruhan. Ia menangani isu seperti jumlah kakitangan, jenis kemahiran dan kecekapan yang diperlukan, dalam bahagian fungsian Bank. Rangka kerja tersebut menjadi garis panduan dalam menentukan tugas, tahap tenaga kerja dan struktur dalam Bank yang akan merealisasikan matlamat yang dihasratkan oleh Bank secara yang paling cekap, berkesan dan mampan.

Dari segi Permintaan Tenaga Mahir, Bank telah mendefinisikan semula kelompok tugas dalam strukturnya untuk memperbaik penjajaran dengan strategi urusan Bank. Proses ini telah membawa kepada penilaian semula tenaga manusia untuk strategi dan fungsi penting tertentu. Pada tahun 2007, proses Pembekalan Tenaga Mahir telah diperkenalkan. Proses ini telah menambah keberkesanan dan kecekapan penilaian ketersediaan dan kesediaan tenaga mahir untuk menjawat jawatan di semua peringkat. Proses pembekalan tenaga mahir yang berterusan memastikan kesesuaian seseorang dengan tugasnya yang lebih baik dan pada masa yang sama, membolehkan pemindahan tenaga mahir dalam Bank yang lebih fleksibel. Rangka kerja ini juga digunakan untuk merancang penggantian untuk jawatan penting di Bank.

Amalan membezakan tahap prestasi terus menjadi suatu bahagian penting dalam strategi pengurusan tenaga mahir Bank. Amalan ini menjadi tonggak utama dasar dan proses modal insan. Walaupun pada tahun 2007 standard prestasi dipertingkatkan dan penilaian yang dibuat lebih ketat, purata prestasi kakitangan Bank terus meningkat. Bank telah mengkaji semula sistem ganjaran dengan menumpukan kepada pelbagai komponen saraan untuk memastikan ia kekal relevan dan kompetitif.

Pengurusan tenaga mahir juga melibatkan pengukuhan komitmen kakitangan serta rasa berhaluan dan keempunyaan bagi meningkatkan tahap kesetiaan dan keterlibatan dalam organisasi. Dengan menghayati nilai-nilai positif yang intrinsik kepada Bank dan yang sama dalam kalangan kakitangan, mereka akan lebih mampu menghayati nilai-nilai Bank dan akan lebih mengerti peranan masing-masing dalam Bank. Pada tahun 2007, Bank telah menyemak nilai bersama teras yang diperkenalkan pada pertengahan tahun 90-an supaya ia lebih mencerminkan peranan dan persekitaran semasa. Nilai bersama teras dipaparkan melalui akronim "i-ACTED" dengan "i" bermaksud integriti (Integrity), "A", Berwibawa (Authoritative), "C", Kerjasama (Collaboration), "T", Amanah (Trust), "E", Kecemerlangan (Excellence), dan "D", Perbezaan (Diversity).

Dari segi kapasiti, jumlah kakitangan Bank telah meningkat empat peratus kepada 2,597 orang pada akhir tahun 2007. Kadar mereka yang tidak lagi dalam perkhidmatan disebabkan persaraan dan peletakan jawatan menurun kepada empat peratus. Bank terus menekankan penambahan kumpulan tenaga mahir profesionalnya dengan nisbah Eksekutif dan Bukan Eksekutif pada 3:2.

Sebagai sebahagian daripada usaha Bank untuk membina kumpulan tenaga mahir, dan juga bagi menyumbang kepada pembangunan modal insan negara, Bank telah memberikan 165 biasiswa kepada penuntut yang sedang mengikuti program pra-universiti di kolej tempatan dan program ijazah pertama di universiti tempatan dan luar negeri pada tahun 2007. Untuk memberi peluang kepada kakitangan meningkatkan pengetahuan dan kepakaran mereka, 47 kakitangan telah ditawarkan biasiswa untuk mengikuti program ijazah pertama di universiti tempatan dan pengajian lepas ijazah di universiti tempatan dan luar negeri. Tumpuan pemberian biasiswa tersebut adalah kepada bidang pengajian yang berkaitan dengan perbankan pusat seperti Ekonomi, Sains Aktuari, Undang-undang, Perakaunan, Kejuruteraan Kewangan dan Matematik. Biasiswa juga diberikan untuk pengajian Perbankan dan Ekonomi Islam, dan juga Kewangan Korporat dan Syariah.

Sebagai sebahagian daripada sumbangan Bank kepada pembinaan negara, Bank telah memperkenalkan Anugerah Biasiswa Khas untuk pelajar yang mendapat keputusan terbaik dalam Sijil Pelajaran Malaysia pada tahun 2005. Selaras dengan hasrat Bank untuk membangunkan sumber manusia yang berpotensi dalam negara, anugerah tersebut telah memberi peluang kepada anak muda Malaysia untuk mendapatkan pengalaman belajar di institusi pengajian bertaraf dunia. Sejak diperkenalkan pada tahun 2005, sebanyak 12 pelajar telah menerima anugerah biasiswa khas ini. Bank telah menganugerahkan tiga biasiswa khas setiap tahun pada tahun 2005 dan 2006. Namun begitu, jumlah biasiswa ditambah kepada enam pada tahun 2007.

**Pengurusan Pengetahuan**

Pada tahun 2007, tumpuan Pengurusan Pengetahuan (knowledge management, KM) adalah ke arah memperbaik pengurusan kandungan, termasuk keterserlahan dan penggunaan maklumat dan penyelidikan korporat yang terkumpul, dan memperbaik pemerolehan pengetahuan, perkongsian pengetahuan dan kerjasama dengan pihak yang berkepentingan di dalam dan di luar Bank.

Dari segi pengurusan kandungan, Bank telah memperkenalkan dasar Pengurusan Kandungan Organisasi yang baharu. Dasar ini memberikan prinsip panduan dan dasar umum yang menyokong keseluruhan kitaran hayat kandungan dalam Bank. Dasar Pengurusan Kandungan Organisasi memperkenalkan suatu set amalan terbaik yang seragam untuk memelihara dan memastikan modal intelek Bank sentiasa cergas. Sebagai sebahagian daripada agenda yang berterusan ini, terdapat usaha bersepadu untuk mengenal pasti jurang pengetahuan. Dengan mengenal pasti jurang yang ada, sistem pengurusan pengetahuan Bank dapat memastikan jurang ini ditangani, dan dengan cara ini juga dapat memastikan penjajaran proses KM dengan keperluan urusan Bank dilakukan dengan lebih berkesan.

Kerja-kerja membangunkan Portal Organisasi Bank maju setapak lagi pada tahun 2007 dengan penggunaan dua fungsi utama, iaitu Hab Pengetahuan (yang menyediakan cara untuk mencari dan berkongsi maklumat serta kerjasama dalam kalangan ahli komuniti) dan e-Kerjasama (iaitu sistem untuk kerjasama dalam talian) melalui platform Portal Organisasi. Portal FI@KijangNet telah dilancarkan untuk industri kewangan pada bulan Februari 2007 bagi menyediakan saluran perhubungan dan kerjasama sehenti dengan Bank. Pada dasarnya, portal ini menyokong keseluruhan kitaran hayat proses pembentukan dasar dalam pelbagai sektor industri. Melalui sistem semasa ini, institusi kewangan boleh mengakses garis panduan dasar sektor-sektor, mengurus hak pengguna, dan menyiarkan serta mengakses pertanyaan dan jawapan dalam talian. FI@KijangNet telah meningkatkan kecapaian maklumat kepada industri kewangan dengan ketara dan pada masa yang sama membolehkan Bank mengurangkan masa yang diambil untuk menyebarkan arahan dasar baharunya kepada seluruh industri. Khususnya, kesemua cawangan semua institusi kewangan boleh mengakses maklumat tersebut tanpa perlu bergantung pada ibu pejabat masing-masing untuk menghantar maklumat tersebut kepada mereka.

**Pengurusan Latihan dan Pembelajaran**

Pada tahun 2007, Bank terus memberi lebih penekanan terhadap penyediaan pembelajaran berkualiti untuk memenuhi keperluan terhadap pengetahuan dan kecekapan baharu. Orientasi ke arah pembelajaran berasaskan prestasi dan haluan kendiri telah meningkatkan permintaan terhadap pembelajaran yang berkaitan dengan tugas.

Sebanyak 80% daripada penyelesaian pembelajaran yang ditawarkan kepada kakitangan sepanjang tahun 2007 telah melalui proses

penyesuaian yang ketara bagi memastikan kandungan lebih relevan. Penyesuaian ini dilakukan dengan menggunakan data yang diperoleh melalui analisis keperluan pembelajaran menyeluruh yang dijalankan oleh Bank. Analisis menyeluruh keperluan pembelajaran juga telah dijalankan bagi bidang yang sangat teknikal seperti Kursus Asas Penyeliaan Perbankan, Kursus Pengawalan dan Penyeliaan Insurans, Siri Perbankan Pusat, Forum Kewangan Islam untuk Pengawal Selia Kewangan (sebahagian daripada Forum Kewangan Islam Global) dan Kursus Kewangan Islam untuk Pengawal Selia Kewangan. Ini bagi memastikan kaedah pembelajaran yang ditawarkan menyediakan pengetahuan dan kepakaran terkini dalam bidang pengetahuan tertentu seperti yang diperlukan oleh peserta.

Bank juga telah menganjurkan Kursus Perbankan Pusat Lanjutan yang pertama dengan jayanya pada bulan Jun 2007. Kursus Perbankan Pusat Lanjutan merupakan siri terakhir dalam siri kurikulum Perbankan Pusat yang terbahagi kepada tiga bahagian. Kurikulum ini turut merangkumi Kursus Perbankan Pusat Asas dan Kursus Perbankan Pusat Pertengahan. Siri kursus tiga bahagian ini menyediakan kurikulum yang menyeluruh dan bersepadu untuk pengurus bank pusat.

Kemajuan yang dicapai oleh Bank dalam pelaksanaan proses pembangunan kepimpinan sejak tahun 2004 telah mendapat pengiktirafan. Bank telah dianugerahi *Exemplary Practice Award* di *Corporate University Xchange Awards For Excellence and Innovation In Corporate Learning* ke-8 dalam kategori pembangunan kepimpinan pada bulan Februari 2007 di Amerika Syarikat. Pada tahun 2007, program pembangunan kepemimpinan (leadership development programme, LDP) yang dianjurkan untuk Pengarah dan Timbalan Pengarah telah diperluas kepada Pengurus bagi memastikan saluran penjanaan tenaga mahir yang lebih baik.

Pada tahun 2007 juga Bank telah memberikan lebih penekanan kepada penilaian impak dan keberkesanan penyelesaian pembelajaran yang ditawarkan. Dengan meningkatnya pengetahuan disebabkan pembelajaran, 90% daripada kursus fungsian telah dinilai dengan jayanya melalui maklum balas dan pandangan para peserta. Pengetahuan purata yang diperoleh bagi sesi pembelajaran yang ditawarkan pada tahun 2007 ialah 70%. Keputusan keberkesanan pembelajaran LDP menunjukkan peratusan perolehan pengetahuan yang tinggi, dengan 58% daripada pengetahuan baharu yang diperoleh diterima pakai di tempat kerja.

Pada tahun 2007, pelaburan pembelajaran purata bagi setiap kakitangan ialah RM8,700, iaitu 11% daripada gaji kakitangan. Dari segi hari latihan, setiap kakitangan mencatat purata 10 hari latihan.

**Bantuan Teknikal dan Program Kerjasama dengan Agensi Luar**

Sebagai sebahagian daripada usaha Bank untuk meningkatkan kerjasama serantau dan antarabangsa, Bank telah menjalin kerjasama dengan bank-bank pusat negara yang sedang pesat membangun dalam bidang yang berikut:

- Penajaan peserta daripada negara yang dikenal pasti di bawah Program Kerjasama Teknikal Malaysia untuk menghadiri pelbagai program latihan yang dijalankan oleh Bank. Program ini termasuk Kursus Perbankan Pusat Asas, Kursus Asas Penyeliaan Perbankan, Kursus Pengawalan dan Penyeliaan Insurans dan Forum Kewangan Islam Global.
- Lawatan sambil belajar daripada bank-bank pusat negara sedang pesat membangun Asia, Asia Tengah, benua Afrika dan Timur Tengah.
- Khidmat nasihat disediakan oleh kakitangan kanan Bank atas permintaan bank pusat yang lain.

Bidang yang termasuk dalam program bantuan teknikal merangkumi pelbagai bidang perbankan pusat dan juga tugas pembangunan organisasi untuk membina keupayaan dalaman sesebuah bank pusat. Program tersebut juga menyediakan platform untuk pertukaran pengetahuan dan pengalaman dua hala, dan membolehkan kakitangan Bank membina rangkaian yang lebih luas untuk kerjasama dalam kalangan pengurus bank pusat di seluruh dunia.

**Pengurusan ICT**

Teknologi Maklumat dan Komunikasi (Information and Communications Technology, ICT) terbukti sebagai suatu pemboleh utama dalam meningkatkan kecekapan proses urusan, dan menyokong pencapaian matlamat yang dihasratkan Bank. Pada tahun 2007, Bank telah memperkukuh infrastruktur ICT dengan melaksanakan infrastruktur rangkaian kawasan lebar baru yang berprestasi tinggi dan berkesan kos. Infrastruktur ini menyediakan kemudahan

bagi urus niaga yang tinggi dan menghubungkan Bank dengan semua institusi kewangan. Ia bersaiz besar, selaras dengan keperluan urusan semasa dan masa hadapan. Bagi mengoptimumkan lagi kegunaan infrastruktur ICT dan kecepatan kepada aplikasi ICT, suatu langkah telah diambil untuk menggabungkan kapasiti pelayan dan penyimpanan dengan menggunakan teknologi maya – suatu asas untuk membolehkan perkhidmatan sepantas permintaan.

Bank juga telah mewujudkan satu talian hubungan terus dengan Perbadanan Insurans Deposit Malaysia untuk menyokong pentadbiran sistem insurans deposit dan menilai risikonya bagi memastikan pengurusan risiko yang baik dalam sistem kewangan domestik.

Dalam menyokong usaha Malaysia untuk menjadi Pusat Kewangan Islam Antarabangsa, Bank telah melaksanakan suatu sistem berkesan kos untuk penyelesaian dan simpanan bon bukan ringgit yang selamat, dengan itu menyediakan infrastruktur yang diperlukan untuk meminimumkan risiko penyelesaian. Sesuai dengan pasaran bon negara yang sedang berkembang, inisiatif Hab Maklumat Bon telah disempurnakan. Infrastruktur baharu ini menyediakan keupayaan untuk pengumpulan kandungan maklumat bon daripada peserta pasaran utama dan sekunder untuk diakses oleh orang ramai dan pelabur asing.

ICT juga telah digunakan dengan strategik untuk memperbaik proses pengawalseliaan melalui pelaksanaan platform komunikasi dan kerjasama FI@KijangNet, yang beroperasi menggunakan Portal Organisasi Bank. Fungsian ini membolehkan institusi kewangan mengakses, menjalin kerjasama dan mengemukakan pertanyaan tentang dasar secara dalam talian. Sistem tersebut telah diperluas pada tahun 2007 untuk membolehkan kerjasama, analisis dan pengawasan terhadap maklumat yang berkaitan dengan Akta Pencegahan Pengubahan Wang Haram dan Pembanterasan Pembiayaan Keganasan 2001 (Anti Money Laundering and Anti-Terrorism Financing Act 2001, AMLA), bagi meningkatkan prestasi institusi pelapor dan tanggungjawab Bank di bawah AMLA. Bank juga menambah baik sistem penyampaian untuk menguruskan pertanyaan dan aduan yang diterima daripada orang ramai melalui pusat hubungan BNMTELELINK yang baharu.

Akhir sekali, bagi memperkukuh pengurusan keselamatan, Bank telah memulakan inisiatif Infrastruktur Kekunci Awam Enterpris (Enterprise Public Key Infrastructure, ePKI) bagi meningkatkan kesahan, kerahsiaan dan integriti dalam pelaksanaan sistem pembayaran. Ini akan meningkatkan keyakinan orang ramai terhadap keselamatan sistem pembayaran Malaysia yang penting seperti Sistem Pemangkasan Cek dan Sistem Penyelesaian Kasar Masa Nyata.

## PENGURUSAN RISIKO DI BANK NEGARA MALAYSIA

Pengurusan risiko dianggap sebagai suatu elemen penting tadbir urus di Bank Negara Malaysia dengan matlamat asas untuk memelihara reputasi Bank dan memastikan keselamatan dan kekukuhan operasi Bank. Pada prinsipnya, rangka kerja pengurusan risiko disemak secara berkala bagi memastikan ia kekal efektif dalam mengesan risiko utama Bank serta proses dan sistem yang sesuai dilaksanakan untuk menguruskan risiko-risiko ini. Pada tahun 2007, Jawatankuasa Pengurusan Risiko telah meluluskan suatu rangka kerja dan pendekatan baharu dalam mengurus risiko organisasi untuk mengukuhkan lagi infrastruktur pengurusan risiko sedia ada.

### Struktur Tadbir Urus Pengurusan Risiko

Struktur tadbir urus pengurusan risiko yang diterajui oleh Jawatankuasa Pengurusan Risiko (Risk Management Committee, RMC) dan dipengerusikan oleh Gabenor merupakan penggerak utama pengurusan risiko di Bank. Melalui forum yang khusus untuk membincangkan pengurusan risiko, ahli RMC mempertimbangkan isu risiko keseluruhan organisasi yang dihadapi oleh Bank secara berfokus. Dua jawatankuasa kecil, iaitu Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kewangan dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi, telah dibentuk di bawah rangka kerja baharu tersebut bagi menyokong RMC. Kedua-dua jawatankuasa ini masing-masing bertanggungjawab menyelia risiko kewangan dan operasi serta memastikan pengurusannya berjalan lancar. Struktur baharu ini dijangka membolehkan lebih tumpuan dan analisis yang mendalam terhadap dua bidang risiko Bank yang utama itu melalui pembabitan pengarah jabatan-jabatan utama dalam kedua-dua jawatankuasa tersebut untuk menggalakkan rasionalisasi isu yang lebih baik. Ia juga bertujuan untuk menangani kesalinghubungan risiko dalam

Bank. Struktur baharu tersebut akan membolehkan RMC memberi tumpuan kepada isu risiko organisasi tahap tinggi, termasuk risiko-risiko strategik, dasar, reputasi dan keupayaan serta merumuskan langkah pengurangan risiko yang sesuai pada peringkat makro.

Unit Pengurusan Risiko (Risk Management Unit, RMU) bertanggungjawab merumuskan dan menyelenggarakan rangka kerja pengurusan risiko Bank yang merangkumkan perumusan dasar dan proses, alat dan kaedah serta menggalakkan amalan terbaik yang berkesan. Unit ini menyelia pelaksanaan rangka kerja dan memastikan proses pengurusan risiko dilaksanakan dengan sewajarnya.

**Inisiatif Penting bagi Tahun 2007**

Fokus pengurusan risiko dalam Bank telah beransur-ansur beralih sejak beberapa tahun yang lalu daripada berpusat di jabatan kepada pendekatan yang lebih bersepadu dengan penerapan rangka kerja Pengurusan Risiko Organisasi (Enterprise Risk Management, ERM). Rangka kerja ERM yang kukuh telah membolehkan Bank menguruskan risiko dalam perspektif pelbagai dimensi dengan menghubungkan risiko pada pencapaian pelbagai matlamat (yang termasuk sasaran strategik, peruntukan sumber yang optimum, maklumat yang boleh dipercayai dan pematuhan pada undang-undang dan peraturan) dan bagaimana ia dikaitkan dengan berbagai fungsi dan peringkat kebertanggungjawaban dalam Bank. Dalam hal ini, cabaran utama adalah untuk mengumpulkan risiko daripada beberapa jenis risiko yang berlainan dan juga daripada unit-unit urusan untuk mendapatkan keadaan keseluruhan risiko di Bank dan seterusnya menguruskan risiko utama di peringkat organisasi. Pada tahun 2007, banyak usaha ditumpukan untuk membangunkan profil risiko di seluruh Bank, yang akhirnya akan berkembang menjadi suatu panel pemantau risiko korporat. Untuk melakukannya, penilaian kendiri dilihat sebagai bahagian paling utama dalam pembentukan profil ini.

Oleh itu, melalui taksonomi risiko Bank yang ditambah baik, alat penilaian kendiri telah dipertingkatkan supaya pendekatan yang diambil oleh semua jabatan lebih seragam di samping memastikan istilah yang sama digunakan. Ini bagi memudahkan penggabungan risiko seluruh Bank dan membolehkan risiko dalam organisasi dikategorikan dan diuruskan dengan lebih baik. Di samping itu, lebih banyak perbincangan diadakan dengan jabatan-jabatan bagi mengesahkan proses pengurusan risiko dalam jabatan dan meningkatkan kesedaran dan kebertanggungjawaban, dengan itu budaya risiko Bank secara keseluruhannya menjadi bertambah baik.

Berdasarkan proses penilaian kendiri yang menggunakan pendekatan bawah ke atas, suatu panel pemantau korporat permulaan (preliminary corporate dashboard) permulaan telah dirumuskan. Profil risiko seluruh Bank ini merupakan asas untuk memulakan perbincangan dengan pihak pengurusan, untuk menghubungkan perspektif bidang atau proses dengan perspektif pengurusan dan mewujudkan kaitan yang lebih baik dengan strategi, matlamat urusan utama dan keperluan organisasi dan sumber Bank. Matlamat akhir adalah untuk menggabungkan pendekatan atas ke bawah dan bawah ke atas supaya ia saling melengkapi bagi menghasilkan gambaran holistik risiko di Bank.

Menyedari yang amalan pengurusan risiko sentiasa berubah, proses menanda aras amalan terbaik global dijalankan secara berterusan. Namun, usaha memastikan kemantapan proses menguruskan risiko Bank di samping mengekalkan pendekatan yang mudah difahami terus merupakan cabaran yang ketara. Jabatan-jabatan masih memerlukan bimbingan lanjutan untuk membolehkannya mengenal pasti risiko utama dalam fungsi mereka untuk dilaporkan kepada pihak pengurusan, tanpa menjejaskan penilaian terperinci risiko di peringkat jabatan.

Secara keseluruhan, kesedaran terhadap risiko dalam organisasi bertambah baik pada tahun 2007. Ini jelas dilihat melalui bertambahnya rujukan kepada pengurusan risiko dalam semua dialog strategik dan pada pelbagai peringkat forum pembuatan keputusan di seluruh Bank. Peningkatan komitmen terhadap pengurusan risiko dalam kalangan jabatan amat menggalakkan. Ini dicerminkan oleh penggunaan alat penilaian kendiri yang lebih baik dan penghantaran penilaian kendiri yang lebih menepati masa melalui alat tersebut kepada Penolong Gabenor masing-masing dan RMU, kualiti (liputan dan ketelitian) isu risiko yang dikenal pasti yang lebih baik, perbincangan sesama kakitangan dalam sesebuah jabatan dalam

menentukan profil risiko jabatan yang lebih giat, dan permintaan supaya RMU memberikan pandangan dan bantuan teknikal bagi menguruskan risiko dalam pelbagai projek dan inisiatif juga bertambah. Untuk memantapkan tahap budaya pengurusan risiko dan memupuk persekitaran yang sesuai untuk menangani isu risiko, lebih banyak bengkel dan perbincangan telah diadakan pada tahun 2007.

Bank juga meneruskan penglibatannya dalam Kumpulan Kerja Risiko Operasi Antarabangsa (International Operational Risk Working Group, IORWG) yang ditubuhkan untuk bertindak sebagai pusat kecekapan pengurusan risiko operasi untuk bank-bank pusat. Bank juga terlibat dalam perbincangan, forum dan perkongsian idea yang dikendalikan oleh laman web khusus dan persidangan tahunan IORWG. Kumpulan pakar ditubuhkan setiap tahun untuk menjalankan penyelidikan tentang topik tertentu bagi memperbaik lagi rangka kerja dan kaedah untuk komuniti bank pusat. Bank terlibat dalam sebuah kumpulan yang mencari kaedah terbaik untuk mengintegrasikan pengurusan risiko dengan perancangan strategik.

**Risiko Strategik dan Dasar**

Risiko strategik atau apa-apa yang boleh menghalang pencapaian objektif dan sasaran strategik Bank Negara Malaysia, sememangnya wujud dalam proses utama dan semua projek yang membabitkan seluruh Bank. Oleh itu, untuk membolehkan pengurusan risiko dalam Bank dijalankan secara aktif, struktur keinstitusian seperti Jawatankuasa Pengurusan dan Jawatankuasa Pemandu yang dipengerusikan oleh Pengurusan Kanan telah diwujudkan untuk menyelia risiko dalam bidang utama yang strategik dan proses membuat keputusan penting.

Bagi melengkapi usaha ini, langkah tambahan telah diambil, iaitu perekaan alat penilaian kendiri RMU (Deklarasi Tahunan) dan juga penilaian bebas oleh RMU bagi memastikan risiko pada tahap strategik dapat dikenal pasti secara menyeluruh supaya dapat diurus tepat pada masanya dan secara proaktif.

Satu lagi risiko yang diambil berat oleh Bank Negara Malaysia dalam melaksanakan peranannya dalam menggalakkan kestabilan monetari dan kewangan, dan juga peranan Bank dalam membentuk landskap kewangan dalam negeri ialah risiko dasar. Bagi memastikan keberkesanan mekanisme penggubalan dasarnya, Bank telah mewujudkan struktur seperti rangka kerja risiko dan pelaksanaan dasar. Komponen utama rangka kerja ini terdiri daripada Jawatankuasa Dasar Monetari dan Jawatankuasa Kestabilan Kewangan yang dipengerusikan oleh Gabenor. Jawatankuasa ini pula disokong oleh kumpulan kerja dasar pada peringkat kerja yang dipengerusikan oleh Penolong Gabenor yang dilantik. Dalam struktur kumpulan ini, ciri-ciri penting seperti proses untuk memastikan semua kepakaran dan pandangan dimanfaatkan dalam merangka dan merumus dasar, serta perbincangan dengan pihak yang berkepentingan di luar Bank, dilaksanakan.

**Risiko Kewangan**

Seksyen Pengurusan Risiko Perbendaharaan (Treasury Risk Management Section, TRMS) yang bebas di Jabatan Operasi Pelaburan dan Pasaran Kewangan bertanggungjawab untuk menilai risiko perbendaharaan Bank dan menguatkuasakan dasar pengurusan risiko perbendaharaan Bank dengan melaporkan terus kepada Timbalan Gabenor. Dasar pengurusan risiko perbendaharaan menetapkan parameter risiko dan TRMS bertanggungjawab mengukur dan memantau dedahan risiko perbendaharaan dan juga melaporkan prestasi operasi perbendaharaan. Penilaian risiko dan prestasi tersebut memberikan input yang mempunyai nilai tambah dalam proses membuat keputusan pelaburan. Sejajar dengan amalan terbaik pasaran dan kemajuan teknologi maklumat, Bank terus menambah baik dan mengemas kini kaedah dan rangka kerja risikonya bagi memastikan liputan risiko yang mantap bagi pelaburan rizab asing. Pada tahun 2007, rangka kerja risiko pasaran yang lebih kuantitatif telah diterima pakai oleh Bank. Rangka kerja itu menyediakan penilaian risiko secara lebih terperinci bagi pelbagai jenis aset dalam persekitaran pasaran yang semakin mencabar. Di samping itu, rangka kerja risiko kredit juga diperkukuh untuk menghadapi cabaran baharu dalam pasaran kredit. Rangka kerja berasaskan penarafan memastikan pengurusan risiko kredit yang utuh dan mengekalkan kualiti kredit rizab yang tinggi walaupun perkembangan pasaran kredit global adalah negatif.

**Risiko Operasi**

Pengurusan risiko operasi, yang lazimnya disebut sebagai risiko kerugian akibat kelemahan sistem dan kawalan atau kesilapan manusia atau

kegagalan pengurusan lain tetap merupakan peranan dan tanggungjawab yang penting bagi ketua-ketua jabatan. Dalam hal ini, pengarah-pengarah yang berkenaan bertanggungjawab memastikan pengurusan risiko disepadukan dalam semua operasi harian dan proses jabatan, di samping membuktikan kewajaran pengendalian risiko yang dilaksanakan.

Selain pengurangan risiko operasi yang khusus bagi jabatan, seperti manual prosedur yang terperinci, peranan dan tanggungjawab yang jelas, tugas dwikawal/berasingan dan proses kawalan yang terkandung, kawalan pada peringkat organisasi yang merangkumi kawalan belanjawan yang berkesan, rangka kerja pemerolehan yang kukuh dan fungsi audit dalaman juga tersedia sebagai langkah tambahan untuk sekatan dan imbangan.

Dalam usaha meneruskan peningkatan kawalan dalaman, dasar dan prosedur pembayaran telah dikaji semula pada tahun 2007. Kawalan dan kuasa meluluskan yang dipertingkatkan bagi proses pemerolehan dan pembayaran telah dimasukkan dalam Dasar Pengurusan dan Prosedur Pemerolehan.

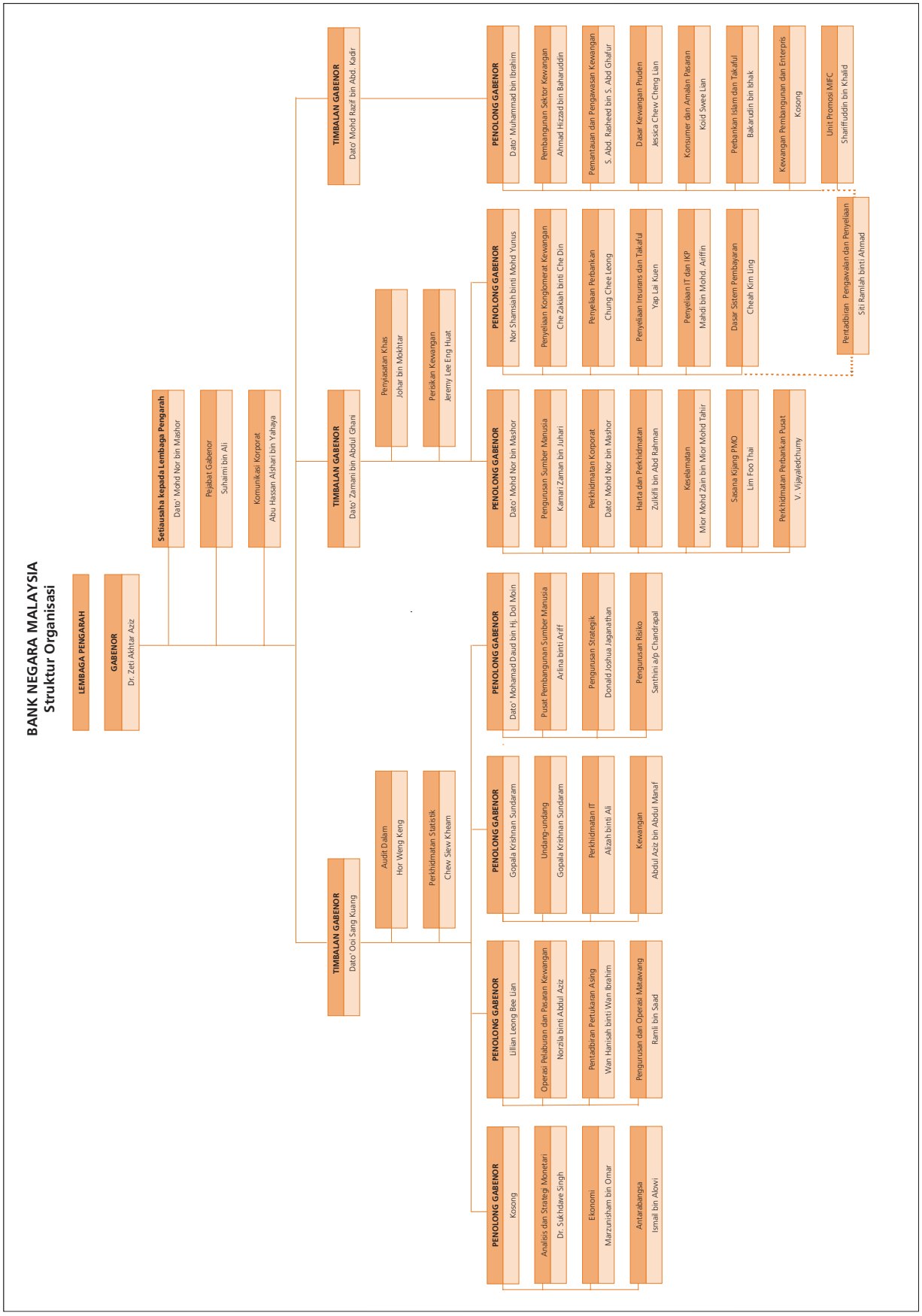
**Pengurusan Kesinambungan Perniagaan**

Program Pengurusan Kesinambungan Perniagaan (Business Continuity Management, BCM) Bank yang terperinci mengandungi dua objektif utama iaitu menyediakan operasi perbankan pusat yang penting secara berterusan untuk menghalang sebarang risiko terhadap sistem dalam sektor kewangan, dan juga menjamin keselamatan kakitangan Bank serta melindungi aset Bank.

Perkembangan yang penting pada tahun 2007 ialah perbaikan skop perancangan BCM yang meliputi antara lain, pemanjangan garis masa perancangan Bank untuk menyediakan organisasi menghadapi gangguan yang lebih berpanjangan. Ini akan membabitkan kajian semula Analisis Impak Perniagaan, Rancangan Kesinambungan Perniagaan dan keperluan untuk Pusat Pemulihan. Bagi persediaan pemulihan yang lebih baik, senario tambahan telah dimasukkan ke dalam latihan dan ujian di samping penyertaan lebih banyak jabatan dalam program tahunan BCM pada tahun 2007.

Mengikut struktur, RMC kekal pada peringkat tertinggi dalam organisasi struktur BCM Bank dan bertanggungjawab untuk meluluskan dasar dan amalan BCM Bank. Satu lagi kumpulan penting dalam struktur BCM ialah Pasukan Pengurusan Krisis (Crisis Management Team, CMT), yang dipengerusikan oleh seorang Timbalan Gabenor yang dilantik dan dibantu oleh seorang Penolong Gabenor sebagai timbalannya. CMT diamanahkan untuk mengurus peristiwa yang mempunyai kesan negatif terhadap perkhidmatan dan infrastruktur fizikal Bank termasuk bangunan, manusia dan sistem, dan telah bermesyuarat pada tahun 2007 untuk meneliti hasil usaha-usaha BCM di seluruh Bank. CMT juga telah meluluskan penunjuk tahap kejadian dalaman yang baharu supaya peranan dan tanggungjawab menjadi lebih jelas serta untuk memperkemas tindak balas kejadian dalam Bank.

Pada tahun 2007, pelbagai pasukan penting Bank yang dilantik, turut terus terbabit dalam pelbagai jenis program dan usaha yang terpusat dan tidak terpusat. Beberapa contoh termasuk pemeriksaan sistem sokongan IT berkala, ujian secara langsung dan aktiviti simulasi atas meja secara berkumpulan. Semua ini dilakukan untuk memberikan latihan yang berterusan kepada kakitangan penting Bank yang telah dikenal pasti terlebih dahulu, supaya tindak balas pemulihan yang sewajarnya boleh diberikan bila-bila masa diperlukan. Akhir sekali, pada tahun 2007, satu usaha pemberitahuan yang pertama membabitkan seluruh Bank telah berjaya dijalankan.


BANK NEGARA MALAYSIA
Struktur Organisasi
LEMBAGA PENGARAH
GABENOR
Dr. Zeti Akhtar Aziz
Setiausaha kepada Lembaga Pengarah
Dato' Mohd Nor bin Mashor
Pejabat Gabenor
Suhaimi bin Ali
Komunikasi Korporat
Abu Hassan Alshari bin Yahaya
TIMBALAN GABENOR
Dato' Ooi Sang Kuang
Audit Dalam
Hor Weng Keng
Perkhidmatan Statistik
Chew Sew Kheam
TIMBALAN GABENOR
Dato' Zamani bin Abdul Ghani
Penyiasatan Khas
Johar bin Mokhtar
Perisikan Kewangan
Jeremy Lee Eng Huat
TIMBALAN GABENOR
Dato' Mohd Razif bin Abd. Kadir
PENOLONG GABENOR
Kosong
Analisis dan Strategi Monetari
Dr. Sukhdave Singh
Ekonomi
Marzunisham bin Omar
Antarabangsa
Ismail bin Akwi
PENOLONG GABENOR
Lillian Leong Bee Lian
Operasi Pelaburan dan Pasaran Kewangan
Norzila binti Abdul Aziz
Pentadbiran Pertukaran Asing
Wan Hanisah binti Wan Ibrahim
Pengurusan dan Operasi Matawang
Ramli bin Saad
PENOLONG GABENOR
Gopala Krishnan Sundaram
Undang-undang
Gopala Krishnan Sundaram
Perkhidmatan IT
Alizah binti Ali
Kewangan
Abdul Aziz bin Abdul Manaf
PENOLONG GABENOR
Dato' Mohamad Daud bin Hj. Dol Moin
Pusat Pembangunan Sumber Manusia
Arlina binti Ariff
Pengurusan Strategik
Donald Joshua Jaganathan
Pengurusan Risiko
Santhini a/p Chandrapal
PENOLONG GABENOR
Nor Shamsiah binti Mohd Yunus
Penyelaian Konglomerat Kewangan
Che Zakiah binti Che Din
Penyelaian Perbankan
Chung Chee Leong
Penyelaian Insurans dan Takaful
Yap Lai Kuen
Penyelaian IT dan IKP
Mahdi bin Mohd. Ariffin
Dasar Sistem Pembayaran
Cheah Kim Ling
PENOLONG GABENOR
Dato' Mohd Nor bin Mashor
Pengurusan Sumber Manusia
Kamari Zaman bin Juhari
Perkhidmatan Korporat
Dato' Mohd Nor bin Mashor
Harta dan Perkhidmatan
Zulkifli bin Abd Rahman
Keselamatan
Mior Mohd Zain bin Mior Mohd Tahir
Sasana Kijang PMO
Lim Foo Thai
Perkhidmatan Perbankan Pusat
V. Vijayaletchumy
PENOLONG GABENOR
Dato' Muhammad bin Ibrahim
Pembangunan Sektor Kewangan
Ahmad Hizzad bin Baharuddin
Pemantauan dan Pengawasan Kewangan
S. Abd. Rasheed bin S. Abd Ghafur
Dasar Kewangan Pruden
Jessica Chew Cheng Lian
Konsumer dan Amalan Pasaran
Koid Swee Lian
Perbankan Islam dan Takaful
Bakarudin bin Ishak
Kewangan Pembangunan dan Enterpris
Kosong
Unit Promosi MIFC
Shariffuddin bin Khalid
Pentadbiran Pengawalan dan Penyelaian
Siti Ramlah binti Ahmad