Organisasi dan Kakitangan

Kakitangan dan Organisasi

Pihak Lembaga Pengarah mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua kakitangan Bank di atas usaha gigih, dedikasi dan komitmen berterusan yang telah ditunjukkan sepanjang tahun 2000. Pihak Lembaga berharap agar semua kakitangan akan terus berusaha untuk memperolehi kemahiran dan keupayaan baru dalam mengurus dan menghadapi cabaran baru dengan lebih baik lagi dalam menuju ke abad yang ke 21 untuk menjadikan Bank Negara Malaysia sebagai sebuah bank pusat yang efektif di alaf baru ini.

Setelah hampir dua tahun berkhidmat di Bank, Tan Sri Dato' Seri Ali Abul Hassan bin Sulaiman telah menamatkan perkhidmatan beliau sebagai Gabenor yang keenam pada 1 Mei 2000. Pihak Lembaga merakamkan penghargaan terhadap sumbangan dan dedikasi Tan Sri Dato' Seri Ali Abul Hassan. Dr. Zeti Akhtar Aziz telah menggantikan Tan Sri Dato' Seri Ali Abul Hassan sebagai Gabenor dan Pengerusi Lembaga Pengarah Bank berkuat kuasa pada 1 Mei 2000. Dato' Huang Sin Cheng dan Dato' Mohd Salleh Haji Harun pula telah dilantik sebagai Timbalan-timbalan Gabenor berkuat kuasa pada 16 Mei 2000. Pihak Lembaga juga ingin merakamkan penghargaan kepada Tan Sri Dato' Nor Mohamed bin Yakcop yang menamatkan perkhidmatan beliau sebagai Penasihat berkuat kuasa pada 23 Jun 2000.

Perkembangan dalam Pengurusan Sumber Manusia

Pihak Bank telah mengenalpasti empat bidang utama yang dianggap penting dalam menentukan keupayaan Bank untuk mencapai objektifnya untuk meningkatkan keberkesanan dan prestasi Bank. Bagi meningkatkan keupayaan dan kecekapan, Bank telah memberi perhatian terhadap Polisi dan Amalan Sumber Manusia, Pembangunan Organisasi, Struktur Organisasi/Pentadbiran Korporat dan Komunikasi. Selaras dengan hasrat Bank untuk mengambil kakitangan baru, menggalak dan mengekalkan kakitangan yang berkelayakan dan berkemahiran tinggi dalam organisasi yang berasaskan pengetahuan, pihak Bank sedang mengkaji semula dan merangka pelbagai polisi, amalan dan proses sumber manusia untuk mengurus keperluan sumber manusia dan keperluan modal intelektual Bank. Sebagai sebahagian daripada usaha berterusan pihak Bank untuk meningkatkan kebajikan kakitangannya, Bank telah melaksanakan Terma dan Syarat Perkhidmatan Bank yang diperbaharui berkuat kuasa pada 1 Julai 2000. Pihak Bank juga merancang untuk memperkenalkan skim faedah-fleksi *(flexi-benefit)*.

Dalam menuju era globalisasi dan liberalisasi, Bank menyedari bahawa keupayaan untuk mengurus dalam suasana ketidaktentuan dan ketidakpastian boleh dipertingkatkan melalui pengurusan pengetahuan yang sesuai dan pembentukkan budaya berkongsi pengetahuan. Justeru itu, Bank telah memulakan inisiatif strategik untuk memupuk ciri-ciri Organisasi Berasaskan Pengetahuan *(Knowledge-Based Organisation)* dalam pelbagai aspek organisasinya. Untuk mencapai tujuan ini, Bank telah memperuntukkan sejumlah besar sumber dan masa untuk memudahkan proses transformasi tersebut.

Dalam melaksanakan Program Pengiktirafan Bank bagi tahun kedua, penyampaian anugerah kepada para pemenang bagi pelbagai anugerah telah dibuat pada majlis makan malam Bank yang diadakan pada 2 September 2000. Seperti di tahun lepas, terdapat enam daripada lapan anugerah yang dimenangi, iaitu Prestasi Cemerlang, Kerja Berpasukan, Khidmat Kualiti, Inovasi, Sukan/Sosial dan Kecemerlangan Akademik. Bank akan terus meningkatkan budaya pengiktirafan dengan menggalak dan memudahkan pemberian pengiktirafan di peringkat jabatan dan individu.

Sebagai sebahagian daripada usaha Bank untuk mempastikan kesinambungan dan pengwujudan kakitangan yang berkemahiran dan berpengalaman bagi jawatan-jawatan penting, Program Perancangan Pelapis *(Succession Planning Programme)* telah

dilaksanakan bagi keseluruhan Bank, berikutan kejayaan perlaksanaan projek perintis di jabatan-jabatan yang terpilih.

Dalam bidang pembangunan sumber manusia, Bank terus berusaha untuk mempertingkatkan kemahiran dan kompetensi kakitangannya. Pada sebahagian besarnya, latihan yang telah diadakan adalah secara formal, dengan penekanan kepada kemahiran teknikal, kemahiran sumber manusia dan pengurusan serta kemahiran IT. Di samping itu, beberapa program induksi bagi kakitangan baru telah diadakan untuk membantu mereka menyesuaikan diri dalam suasana kerja yang baru.

Bank menyedari keperluan untuk memberi tumpuan kepada pembelajaran dan bukannya latihan semata-mata bagi memastikan perhatian dan penekanan yang lebih diberikan kepada kakitangan yang ingin menyambung pengajian mereka. Dalam hal ini, usaha telah diambil pada sepanjang tahun bagi membantu kakitangan meningkatkan pembelajaran mereka. Salah satu daripada inisiatif yang diambil adalah dengan mengadakan sistem yang menawarkan *e-learning* melalui komputer, yang masih lagi berjalan. Apabila selesai kelak, program yang terpilih akan diwujudkan melalui perantaraan elektronik sebagai tambahan kepada program latihan yang biasa. Ini akan membantu Bank dalam merealisasikan konsep latihan *Just-In-Time* di Bank dengan memberikan kemudahan kepada kakitangan untuk belajar mengikut tahap pembelajaran masing-masing, masa dan tempat yang bersesuaian. Satu lagi inisiatif yang sedang dalam kajian adalah pembangunan sistem pembelajaran yang memberi penekanan kepada proses pembelajaran semasa bekerja yang langsung dapat menjimatkan masa latihan di luar pejabat.

Dengan pelaburan yang besar dalam latihan dan pembangunan kakitangan, Bank menyedari akan keperluan untuk menilai keberkesanan program latihan untuk memaksimumkan pulangan pelaburan. Untuk tujuan ini, usaha telah diarahkan untuk mencari ukuran yang boleh digunakan untuk menilai keberkesanan program latihan dan untuk menghubungkaitkannya dengan objektif strategik Bank. Ini bertujuan untuk mewujudkan satu sistem penilaian yang boleh membantu mempertingkatkan lagi keberkesanan program latihan kakitangan di Bank.

Umum

Sebagai memberi penghormatan kepada Allahyarham Tun Ismail bin Mohamed Ali, warganegara Malaysia yang pertama menjadi Gabenor Bank dan sebagai pengiktirafan terhadap sumbangan beliau yang besar kepada negara, Bank telah mengumumkan penubuhan Kerusi Tun Ismail Ali dalam bidang Ekonomi Monetari dan Kewangan di Universiti Malaya, yang merupakan universiti tertua di Malaysia. Pengwujudan Kerusi Tun Ismail Ali bertujuan untuk mempertingkatkan taraf akademik masyarakat tempatan dalam bidang Ekonomi Monetari dan Kewangan.

Anugerah

Pihak Lembaga Pengarah juga ingin merakamkan ucapan tahniah kepada Dr. Zeti Akhtar Aziz, Gabenor, di atas penganugerahan Darjah Kerabat Yang Amat Dihormati Pangkat Kedua (D.K. II) oleh Duli Yang Maha Mulia Sultan Johor Darul Takzim pada 16 September 2000 dan Anugerah Pingat Emas Tun Fatimah pada 24 Ogos 2000 sempena sambutan Hari Wanita Tahun 2000. Anugerah Pingat Emas Tun Fatimah telah disampaikan oleh Raja Permaisuri Agong Tuanku Siti Aishah.

Pihak Lembaga Pengarah juga ingin merakamkan ucapan tahniah kepada Encik Indralingam a/l Subramaniam, Cik Khairen Bee Hashim dan Cik Chong Lily Teh di atas penganugerahan Pingat Jasa Kebaktian (P.J.K.) sempena hari keputeraan Tuan Yang Terutama Yang di-Pertua Negeri Pulau Pinang pada 8 Julai 2000, Encik Mohd Nor bin Mashor dan Puan Lillian Leong Bee Lian di atas penganugerahan Kesatria Mangku Negara (K.M.N.) sempena hari keputeraan Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong pada 3 Jun 2000 dan Puan Gan Choon @ Gan Soo Mei di atas penganugerahan Pingat Jasa Kebaktian (P.J.K.) sempena hari keputeraan Tuan Yang Terutama Yang di-Pertua Negeri Melaka pada 14 Oktober 2000.

Pihak Lembaga Pengarah juga ingin merakamkan ucapan tahniah kepada 98 orang kakitangan Bank yang telah menerima anugerah perkhidmatan dedikasi 20 tahun dan 25 tahun di Bank.

Persaraan

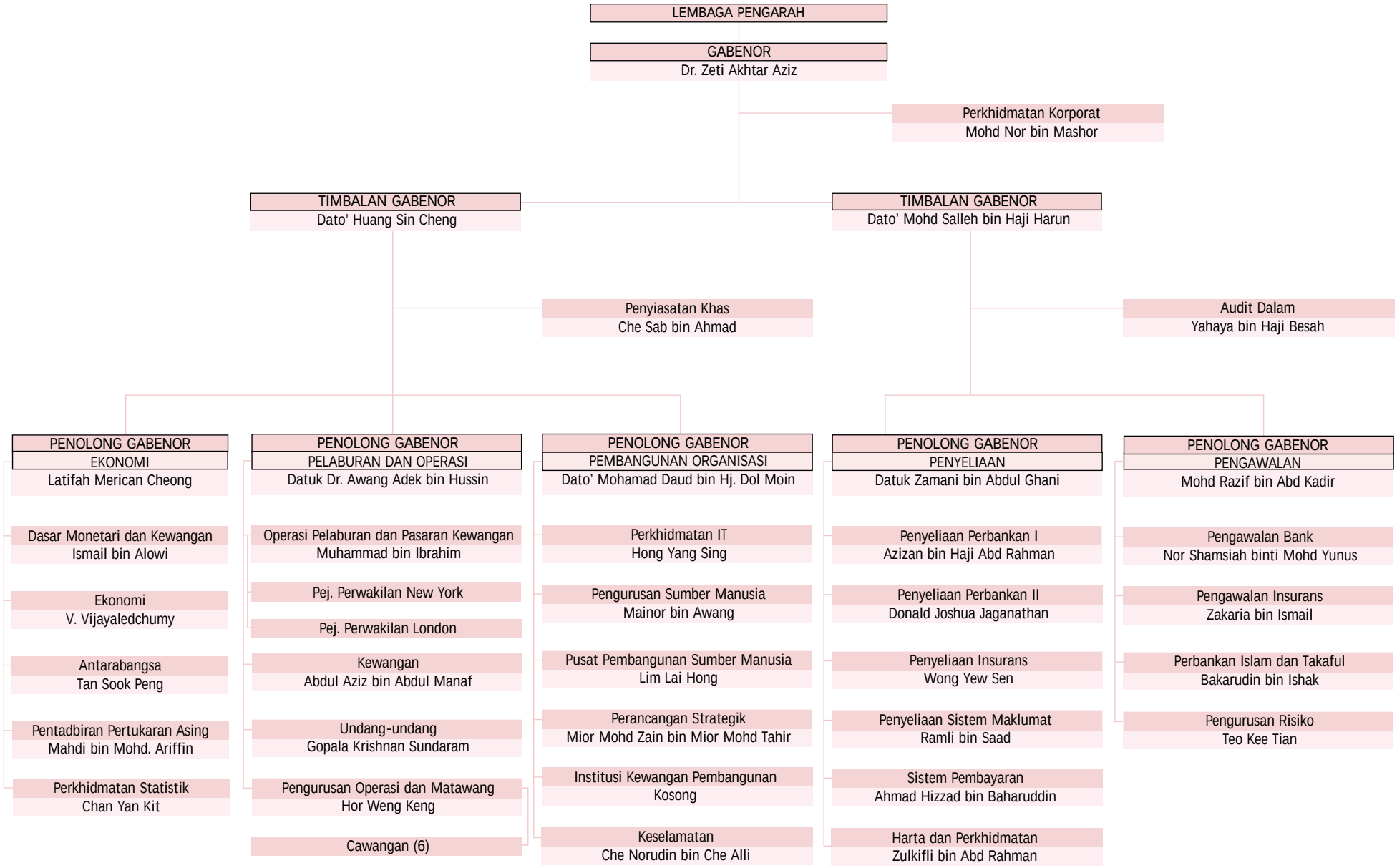
Pihak Lembaga Pengarah ingin merakamkan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada 20 pesara yang telah memberikan sumbangan dan khidmat dengan penuh dedikasi kepada Bank. Kakitangan yang bersara daripada Bank sepanjang

tahun 2000 adalah Puan Loh Wai Kuen (dipinjamkan ke Cagamas Berhad), Puan Ng Fong Lin, Puan Nooriah binti Ahmad (Jabatan Perkhidmatan IT), Puan Soraini binti Buyong (Jabatan Pengurusan Sumber Manusia), Encik Yahaya bin Shadid, Encik Sapri bin Mukasan, Encik Mohd Mokhtar bin Yunus, Encik Ahmad bin Harun (Jabatan Keselamatan), Encik Sembulan bin Timpas, Encik Abdul Talib bin Hj. Hussin (Bank Negara Malaysia Cawangan Kota Kinabalu), Puan Lim Chuan Ee (Jabatan Pengurusan Operasi dan Matawang), Encik Syed Ahmad bin Syed Mohamed (Bank Negara Malaysia Cawangan Johor Bahru), Encik Vaithianathan a/l A M Krishnan, Encik Syed Abdullah bin Toj Mohamed (Pusat Pemprosesan dan Pengedaran Matawang Shah Alam), Puan Jamilah binti Mohd Salleh (Unit Perancangan Strategik), Encik Siow Kim Lye, Encik Ahmad bin Sulong (Jabatan Harta dan Perkhidmatan), Encik Rahmad bin Tamin, Encik Wan Abdul Rahim bin Wan Harun (Jabatan Sistem Pembayaran) dan Encik Wong Tuck Yeow (Jabatan Penyeliaan Perbankan I).

Tenaga Kerja

Sehingga penghujung tahun 2000, Bank mempunyai seramai 1,877 orang kakitangan yang berkhidmat di Ibu Pejabat, enam buah cawangan, dua buah pejabat perwakilan di London dan New York serta di Pusat Pembangunan Sumber Manusia di Petaling Jaya.

BANK NEGARA MALAYSIA
Struktur Organisasi



Rencana VI

Menuju ke arah Organisasi Berasaskan Pengetahuan

Sedang kita menuju ke persekitaran di mana pengetahuan menjadi tonggak utama kepada pencapaian prestasi, perhatian yang lebih telah ditumpukan kepada pengurusan pengetahuan. Adalah diakui bahawa permintaan-permintaan yang lahir daripada persekitaran yang baru ini memerlukan keupayaan untuk menangani isu-isu yang lebih rumit, untuk bertindakbalas dengan pantas dan membuat pertimbangan yang efektif dan pada masa yang sama mengambil kira perspektif konteks dan sejarah yang sewajarnya. Oleh yang demikian, pembentukan dan penggunaan aliran pengetahuan merupakan kunci untuk memperoleh keupayaan-keupayaan ini. Ianya memperbaiki kemampuan organisasi untuk mengambil pengajaran daripada pengalaman lalu dan seterusnya mengelakkan kesilapan dan kelengahan yang tidak sepatutnya berlaku. Oleh itu, pengurusan pengetahuan organisasi kini menjadi kepentingan strategik yang lebih utama.

Kecenderungan global kini ialah terhadap fokus yang lebih mendalam kepada pembangunan dan perlaksanaan program pengurusan pengetahuan supaya pengetahuan boleh dihantar, diterima, difahami dan digunakan. Dalam erti kata lain, adalah perlu untuk menjadi lebih berhati-hati, lebih fokus, teratur dan serba maklum tentang bagaimana maklumat dan pengetahuan diuruskan. Pendorong penting dalam pengurusan pengetahuan adalah kadar di mana pengetahuan itu dianggap sebagai tidak boleh digunakan lagi. Sesebuah organisasi tidak lagi boleh semata-mata bergantung kepada repositori dan amalan tradisional dalam pengekalan pengetahuan. Pengurusan pengetahuan kini menjadi sebahagian penting daripada strategi keseluruhan sesebuah organisasi untuk memastikan kecekapan, keberkesanan dan pencapaian prestasi. Prasarana teknikal dan organisasi hendaklah disediakan secara sistematik bagi memudahkan penyebaran dan penyerapan pengetahuan yang lebih efektif dalam sesebuah organisasi.

Beberapa bidang utama telah dikenal pasti sebagai kritikal dalam pengurusan pengetahuan di sesebuah organisasi. Yang pertama, pembangunan dan rumusan wawasan dan fokus untuk program pengurusan pengetahuan adalah penting untuk memastikan bahawa inisiatif-inisiatifnya adalah relevan kepada objektif keseluruhan sesebuah organisasi. Yang penting adalah untuk mengenal pasti keperluan pengetahuan organisasi dan mengwujudkan rangka kerja supaya pengetahuan dapat dikumpul, dikongsi, dan digunakan dengan sebaiknya. Kedua, satu program perlu diwujudkan untuk memperbaiki amalan organisasi dari segi pembentukan, pemerolehan, pemindahan, perkongsian dan pengekalan pengetahuan. Ini termasuk penggubalan strategi organisasi untuk membangunkan struktur organisasi yang sesuai. Ianya adalah penting kerana cabaran utama dalam melaksanakan program pengurusan pengetahuan adalah untuk mengenal pasti saiz usaha dan kesan potensinya di setiap bahagian dalam organisasi. Strategi-strategi perlu diatur dengan sewajarnya untuk membahagi tanggungjawab, memantau kemajuan dan, jika perlu, membuat perubahan yang penting bagi memastikan perangkaan dan perlaksanaan inisiatif-inisiatif pengurusan pengetahuan akan menghasilkan kejayaan. Ketiga, perlaksanaan inisiatif teknologi maklumat adalah penting. Ia termasuklah projek dan aktiviti yang bertujuan untuk membangunkan prasarana teknologi bagi memastikan serta mempertingkatkan perhubungan masa nyata di dalam organisasi dan juga hubungan dengan dunia luar. Inisiatif sebegini bukan hanya ditumpukan kepada isu mendapatkan kembali maklumat serta akses dan perkongsian maklumat, malah ia juga bertujuan untuk menguruskan penerimaan maklumat yang berlebihan. Teknologi juga diperlukan untuk memperoleh, menyimpan, menganalisa dan menyebarkan maklumat. Ianya perlu untuk mencapai operasi bersepadu yang lebih baik melalui teknologi maklumat yang tepat, struktur organisasi serta prasarana lain yang sesuai bagi memperkukuhkan saluran dan keupayaan perkongsian maklumat. Amalan terdahulu hanya menitikberatkan pengurusan sistem maklumat dan pemprosesan data. Dalam persekitaran masa kini, amalan ini perlu diubah kepada suatu sistem pengetahuan yang boleh dieksploitasi dengan sepenuhnya oleh organisasi.

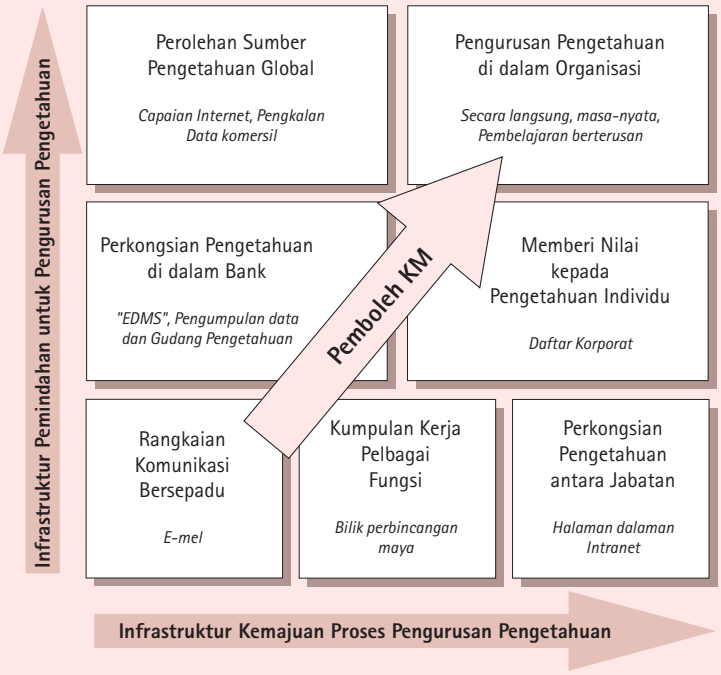
Semenjak awal tahun 2000, Bank Negara Malaysia telah memulakan inisiatif yang teratur untuk berubah menjadi sebuah organisasi yang berasaskan pengetahuan. Strategi pengurusan pengetahuan di Bank

Negara didorong oleh keperluan untuk memenuhi piawaian kecemerlangan dan melahirkan hasil kerja yang berkualiti tinggi dengan menggunakan aset pengetahuan institusi secara keseluruhan. Wawasan program ini telah diringkaskan oleh Gabenor ketika merasmikan program Organisasi Berasaskan Pengetahuan (KBO) pada bulan Oktober 2000: "Sekiranya kita mahu menjadi sebuah bank pusat yang berpandangan jauh serta berkeupayaan untuk menghadapi cabaran-cabaran baru, kita perlulah memperlengkapkan diri dengan kepakaran dan mengambil langkah-langkah untuk melaksanakan polisi yang sesuai, dan yakin dengan tindakan-tindakan yang diambil. Satu komponen yang penting untuk menghadapi masa hadapan ialah bagi Bank menerima dan mengambil sepenuhnya prinsip-prinsip pengurusan pengetahuan. Meskipun objektif utama Bank masih tidak berubah, strategi pengurusan pengetahuan yang baru menumpukan semula polisi dan amalan Bank dalam menguruskan pengetahuan sebagai aset korporat yang utama, di samping mengguna dan mengeksploitasi pengetahuan untuk mencapai objektif tersebut dengan lebih baik".

Inisiatif-inisiatif pengurusan pengetahuan di Bank termasuklah memperbaiki amalan keseluruhan organisasi dalam membentuk, memperoleh, memindah, berkongsi dan mengekalkan pengetahuan. Penggerak utama pengurusan pengetahuan merangkumi inisiatif-inisiatif teknologi maklumat sebagai elemen pengalir supaya pengetahuan dapat disalurkan ke seluruh organisasi, khususnya, untuk memperbaiki hubungan masa nyata dan mencapai integrasi operasi secara menyeluruh dalam Bank melalui prasarana teknologi maklumat yang sesuai. Langkah yang diambil bertujuan untuk mengadunkan pelbagai platform dalam bidang teknologi dan komunikasi maklumat untuk menghubungkan individu dalam dan antara jabatan ke sumber pengetahuan yang terdapat di seluruh dunia. Matlamat mutakhir ialah untuk memanfaatkan kelebihan teknologi bagi membolehkan pembelajaran yang berterusan dan seterusnya memperoleh kecekapan dan pandangan yang jauh yang diperlukan dalam melaksanakan tanggungjawab di Bank.

Inisiatif-inisiatif ini juga meliputi pengwujudan budaya berpengetahuan untuk menggalakkan perkongsian pengetahuan dan bekerja secara usaha sama dalam organisasi. Sebagai tambahan, pihak Bank sedang menyediakan mekanisme bagi menyediakan asas-asas pengetahuan dan rancangan komunikasi ke seluruh organisasi supaya pengetahuan tersebut dapat digunakan. Di samping itu, usaha menggalakkan penyertaan menyeluruh kakitangan dan mewujudkan pertanggungjawaban serta ukuran prestasi pada semua peringkat dalam organisasi adalah penting bagi memastikan kejayaan perlaksanaan program-program KBO. Akhir sekali, fokus akan diberikan kepada usaha untuk menanda-aras prestasi dengan amalan terbaik global dalam bidang pengurusan pengetahuan.

Pandangan Menyeluruh Pemboleh KBO IT



Apa yang penting ialah untuk mengenalpasti faktor-faktor kejayaan yang kritikal bagi pengurusan pengetahuan yang efektif dalam organisasi. Pertamanya, inisiatif-inisiatif pengurusan pengetahuan mestilah relevan dengan objektif organisasi secara keseluruhan. Keduanya, inisiatif-inisiatif sumber manusia mestilah melengkapkan peralihan ke arah

pengwujudan organisasi berasaskan pengetahuan. Pekerja yang berpengetahuan merupakan sumber yang kritikal dan amalan-amalan sumber manusia organisasi perlulah memenuhi keperluan pekerja berpengetahuan. Ketiganya, struktur organisasi yang sesuai perlu diwujudkan untuk perlaksanaan program pengetahuan dan akhir sekali ialah menyediakan prasarana teknologi maklumat.

Kesimpulannya, pengurusan pengetahuan perlu diintegrasikan sebagai sebahagian daripada amalan pengurusan secara keseluruhan sesebuah organisasi. Sering kali organisasi terlalu dibelenggu oleh perkembangan terkini dan tekanan jangka pendek sehinggakan perhatian yang sewajarnya telah tidak diberikan kepada pengurusan pengetahuan. Sehingga usaha dan motivasi untuk menjadikan pengurusan pengetahuan sebagai sebahagian daripada budaya kerja organisasi tidak dijalankan, hasil yang diingini tidak akan tercapai. Pengurusan pengetahuan akhirnya mestilah memberikan sesebuah organisasi keyakinan untuk bertindak dengan tepat memandangkan maklumat dan pengetahuan yang disalurkan dalam membuat keputusan adalah relevan, efektif dan tepat pada masanya untuk menghasilkan pencapaian yang diinginkan.

Rencana VII

Pengurusan Risiko di Bank Negara Malaysia

Secara semulajadi, fungsi-fungsi sesebuah bank pusat melibatkan risiko. Dalam persekitaran semasa, risiko-risiko ini telah menjadi bertambah rumit. Sekiranya sesuatu risiko menjadi kenyataan, ia boleh mengakibatkan kerugian dari segi kewangan atau menghalang sesuatu dasar daripada mencapai matlamatnya. Walaupun risiko-risiko di BNM sentiasa dapat dikenal pasti dan ditangani, persekitaran yang baru memerlukan pendekatan pengurusan risiko yang lebih menyeluruh dan bersepadu. Justeru BNM telah memberikan tumpuan yang lebih mendalam terhadap pengurusan risiko dengan penubuhan Unit Pengurusan Risiko (UPR) pada tahun 1996 bagi melaksanakan satu rangka kerja yang lebih teratur untuk mengurus keseluruhan risiko di BNM. Tujuan rangka kerja ini adalah untuk memastikan semua risiko diuruskan dengan sewajarnya di setiap peringkat operasi dan perlaksanaan dasar di BNM. Satu unit *Middle Office* telah juga ditubuhkan untuk memantau dan melaporkan pendedahan risiko kewangan BNM dari segi pengurusan rizab.

Objektif pengurusan risiko BNM adalah untuk memastikan penggubalan dasar yang kukuh, keberkesanan perlaksanaan dasar tersebut, keselamatan operasi BNM, perlindungan terhadap asetnya serta kecekapan pengurusan sumbernya. Dengan cara ini, keberkesanan dan kecekapan BNM dapat dipertingkatkan serta struktur, sistem dan proses-prosesnya dapat terus diperbaiki.

Risiko-risiko yang dihadapi oleh BNM boleh dibahagikan kepada risiko operasi, risiko kewangan dan risiko dasar. Risiko operasi berlaku jika terdapat kelemahan dalam sistem, kawalan dalaman dan prosedur. Dari segi operasi pelaburan dan perbendaharaan, BNM terdedah kepada pelbagai risiko kewangan seperti risiko pasaran, risiko kredit dan risiko mudah tunai. Risiko dasar pula merangkumi kesan yang tidak disengajakan akibat daripada perlaksanaan sesuatu dasar. Bagi menangani pendedahan risiko ini, satu proses pengurusan risiko yang menyeluruh telah dilaksanakan untuk mengukur, memantau, menilai dan mengurus risiko-risiko ini.

Sebagai sebahagian dari usaha ini, BNM telah menumpukan usaha dan tenaga ke arah mempertingkatkan infrastruktur ke arah pengurusan risiko yang formal dan bersepadu, sejajar dengan keadaan semasa, dari segi luaran mahupun dalaman. Satu aspek penting dalam proses ini adalah penggubalan suatu dasar pengurusan risiko. Dasar ini menentukan objektif pengurusan risiko dan menyediakan satu rangka kerja bagi mencapai objektif tersebut. Perhatian yang sewajarnya telah juga diberikan bagi menangani risiko-risiko semulajadi di dalam sesuatu aktiviti yang dijalankan oleh BNM bagi memastikan operasinya dijalankan adalah selamat dan cekap. Dengan ini, pendekatan BNM terhadap pengurusan risikonya menjadi lebih tersusun dan konsisten.

Risiko Operasi

Dari segi pengurusan risiko operasi, BNM mengamalkan satu strategi di mana tanggungjawab pengurusan risiko telah diletakkan secara langsung ke atas setiap jabatan, di mana penyelarasan dan pengawalseliaannya dijalankan oleh UPR. Jika dibandingkan dengan audit berkala, penilaian kendiri dan kawalan oleh setiap jabatan merupakan satu tindakan proaktif yang membolehkan pengesanan serta kawalan awal dilaksanakan untuk menghad atau mengelakkan kerosakan. Strategi ini juga sejajar dengan struktur organisasi BNM serta sifat semulajadi operasi-operasi dan risiko-risikonya. BNM menggunakan bahasa yang seragam untuk memudahkan komunikasi, menyesuaikan peralatan menilai dengan kehendak BNM serta menyediakan rangka kerja bagi memastikan kecekapan langkah penilaian risiko dan kawalan. Khususnya, alat-alat dan rangka kerja ini digunakan oleh setiap jabatan untuk memprofil risiko bagi mengenal pasti, mengukur dan menilai risiko dan kawalan. Semua Ketua Jabatan dikehendaki membuat pengisytiharan tahunan kepada pihak pengurusan bahawa risiko dan kawalan bagi proses-proses di jabatan tersebut telah disemak untuk memastikan bahawa proses itu masih relevan dan berkesan. Dengan cara ini, pengurusan risiko jabatan ditangani dari peringkat atasan melalui Ketua Jabatan bagi memastikan risiko ditangani dengan sewajarnya. Sementara itu, Jabatan Audit Dalam akan mengesahkan keberkesanan kawalan dan memastikan dasar pengurusan risiko BNM dipatuhi. Jabatan Audit Dalam juga akan

memberi jaminan kepada pihak pengurusan bahawa kawalan terhadap operasi-operasi dalam Bank adalah utuh dan berkesan. Usaha yang berterusan juga telah diambil untuk meningkatkan proses pemantauan oleh setiap jabatan, di samping membuat laporan kepada pihak pengurusan mengenai isu-isu risiko dan kawalan. Pihak pengurusan pula akan berkomunikasi dengan setiap jabatan mengenai keputusan dan arahan yang diambil.

Sekiranya berlaku sesuatu perkembangan yang di luar jangkaan, pelan kontingensi yang sedia ada akan membolehkan operasi-operasi BNM yang kritikal disambung semula di samping menyediakan perkhidmatan yang mencukupi kepada sistem kewangan. BNM juga mempunyai satu pusat gerak pulih bencana terletak jauh dari BNM, bagi mengelakkan gangguan terhadap operasinya apabila sistem gagal berfungsi.

Risiko Kewangan

Unit *Middle Office* Bank yang bertempat di Jabatan Operasi Pelaburan dan Pasaran Kewangan bertanggungjawab untuk menguruskan rizab antarabangsa BNM. Unit *Middle Office* menjalankan dwi-fungsi iaitu sebagai unit sokongan maklumat dan sistem serta sebagai unit pengurusan risiko dalam fungsi pengurusan rizab BNM. Dalam operasi pengurusan rizab BNM, unit *Middle Office* merangka dan melaksanakan dasar-dasar risiko serta pengawalan dan peraturan ke atas pelbagai risiko kewangan.

Pengurusan aset mata wang asing BNM yang membentuk rizab adalah berdasarkan kepada Tanda Aras yang telah diluluskan oleh pihak Lembaga Pengarah. Dalam merangka portfolio tanda aras, faktor-faktor seperti objektif BNM dalam menyimpan rizab dan tahap toleransinya terhadap risiko aktiviti-aktiviti pelaburannya telah diambil kira. Faktor keselamatan dan mudah tunai juga diberi keutamaan dalam perlaksanaan strategi-strategi pelaburan. Pengurus-pengurus portfolio berperanan untuk mengoptimumkan pulangan yang diukur berbanding portfolio Tanda Aras di dalam satu julat yang telah ditetapkan, iaitu dalam bentuk mata wang dan pengagihan aset serta jangka masa pelaburan tersebut. Unit *Middle Office* juga memantau pematuhan terhadap had-had ini dan mengukur prestasi pengurus-pengurus portfolio berbanding dengan tanda aras. Di samping had penyimpangan daripada tanda aras, satu ukuran relatif nilai berisiko *(value-at-risk)* juga digunakan bagi menilai lebihan risiko pasaran akibat penyimpangan daripada portfolio tanda aras. Dari segi dasar risiko kredit, pelaburan tertumpu terutamanya kepada sekuriti kerajaan yang mempunyai taraf kredit yang tinggi manakala hubungan dengan rakan niaga hanya dibuat dengan institusi kewangan yang mempunyai paras penarafan yang tinggi. Bagi membendung risiko operasi aktiviti-aktiviti urus niaga, unit *Middle Office* memantau masalah penyelesaian pembayaran yang dihadapi dengan rakan urus niaga serta mengkaji semula peraturan dan prosedur operasi secara berterusan untuk memastikan ianya sentiasa relevan dan berkesan. Sejajar dengan itu, unit *Middle Office* memberikan satu penilaian bebas terhadap risiko-risiko yang berkaitan dengan cadangan pelaburan dan melaporkan segala bentuk pelanggaran ke atas had dan garis panduan yang telah diluluskan oleh BNM. Selain daripada itu, ia juga melaporkan sebarang arah aliran berisiko di dalam aktiviti pengurusan rizab serta merangka dasar pengurusan risiko dan kawalan yang baru.

Risiko-risiko Lain

Dalam merangka sesuatu dasar, prosedur, projek serta produk, jabatan-jabatan mempraktikkan perundingan yang mempunyai fungsi bersilang bagi memaksimumkan penggunaan maklumat dan pengetahuan yang sedia ada di dalam BNM. Ini perlu bagi memastikan supaya kertas-kertas cadangan melalui proses perbincangan dan pertimbangan yang teliti sebelum ia dikemukakan kepada pihak pengurusan untuk mendapatkan keputusan. Penilaian akan dibuat oleh sebuah jawatankuasa. Usaha-usaha juga ditumpukan ke arah memperbaiki proses pengurusan risiko yang tidak rasmi di dalam perangkaan dan perlaksanaan dasar-dasar. Tujuannya adalah untuk merangka satu metodologi yang seragam dan satu pendekatan yang lebih teratur dalam mengenal pasti, mengukur dan menilai risiko-risiko semasa merangka dasar dan, seterusnya, semasa melaksanakan dasar bagi memastikan objektifnya tercapai.

Kesimpulan

Pengurusan risiko adalah fungsi pentadbiran korporat. Mengikut Kod Pentadbiran Korporat Malaysia, lembaga pengarah dikehendaki mengenal pasti risiko-risiko utama serta memastikan sistem-sistem yang bersesuaian

diadakan bagi mengurus risiko-risiko tersebut. Untuk mempergiatkan usaha pengurusan risiko di BNM, sebuah Jawatankuasa Pengurusan Risiko sedang ditubuhkan. Jawatankuasa ini yang terdiri daripada pegawai-pegawai kanan Bank akan menjadi forum peringkat atasan untuk mengawalselia pengurusan ke atas risiko-risiko BNM yang kritikal. Jawatankuasa ini juga akan memastikan pembentukan dasar dan garispanduan berkaitan risiko dirangka, dan perlaksanaan strategi-strategi dan program-program yang sesuai selaras dengan tahap toleransi risiko Lembaga Pengarah. Jawatankuasa ini juga turut memastikan langkah-langkah pengurusan risiko yang bersesuaian dihubungkaitkan dalam semua rancangan strategik serta operasi harian BNM. Jawatankuasa ini akan membuat kajian semula dari semasa ke semasa rangka kerja pengurusan risiko bagi memastikan ianya terus relevan dan berkesan serta akan sentiasa memantau profil risiko di BNM agar selari dengan tahap toleransi risikonya. Dalam suasana ketidaktentuan yang semakin meningkat, risiko-risiko baru lebih berkemungkinan akan timbul. Dengan itu, tugas untuk menyediakan sebuah rangka kerja pengurusan risiko yang menyeluruh dan berkesan merupakan satu elemen penting dalam memudahkan serta mencapai objektif kestabilan dasar monetari dan sistem kewangan.