2011

TADBIR URUS, PEMBANGUNAN ORGANISASI DAN KOMUNIKASI

127 Tadbir Urus

132 Pembangunan Organisasi

134 *Rencana: Pelan Urusan Bank Negara Malaysia 2009-2011*

139 Komunikasi

143 Struktur Organisasi

Bank Negara Malaysia (Bank) telah diamanahkan dengan mandat teras untuk memelihara monetari dan kestabilan sistem kewangan, dan menyokong pertumbuhan jangka sederhana dan panjang yang mampan. Bank berjaya melaksanakan mandatnya melalui usaha yang berterusan dalam bidang tadbir urus dan pembangunan organisasi. Pada tahun 2011, Bank telah memperkukuh lagi usahanya dalam bidang tersebut bagi meningkatkan keberkesanan dan kecekapan serta kepantasannya untuk bertindak balas terhadap cabaran pada masa hadapan.

TADBIR URUS

Lembaga Pengarah berperanan penting dalam memastikan Bank terus melaksanakan mandatnya untuk menggalakkan kestabilan monetari dan kestabilan kewangan dalam persekitaran yang kondusif untuk pertumbuhan ekonomi Malaysia yang mampan. Dalam melaksanakan tanggungjawabnya, Lembaga Pengarah menjalankan pengawasan terhadap pengurusan Bank dan mengkaji semula prestasi Bank dalam melaksanakan mandat dan tanggungjawab yang telah diamanahkan kepadanya. Lembaga Pengarah turut mengkaji semula peruntukan dan penggunaan sumber, kedudukan kewangan Bank, dan menyelia hal-hal pentadbiran lain yang mempengaruhi keberkesanan dan kecekapan operasi Bank. Bagi menyokong Lembaga Pengarah melaksanakan fungsi-fungsi ini, rangka kerja tadbir urus, pengawalan dan pengurusan risiko yang menyeluruh telah disediakan untuk mewujudkan infrastruktur menyokong yang sewajarnya kepada Lembaga Pengarah dalam menjalankan fungsi pengawasannya dan untuk sentiasa memaklumi Lembaga Pengarah semua perkara penting yang boleh menjejaskan Bank.

Pada tahun 2011, Lembaga Pengarah telah mengadakan dua belas mesyuarat untuk membincangkan pelbagai aspek operasi Bank. Salah satu agenda penting yang tetap dalam perbincangan Lembaga Pengarah ialah mengenai keadaan ekonomi dan kewangan, dan bagaimana perkembangan dalam dan luar negeri memberi kesan kepada ekonomi dan boleh mempengaruhi operasi Bank dalam melaksanakan mandatnya. Ini juga melibatkan perbincangan mengenai langkah-langkah dasar yang dipertimbangkan oleh Bank bagi menangani isu yang timbul. Keadaan kewangan, pengurusan rizab dan pengurusan mata wang Bank turut diperbincangkan pada setiap mesyuarat. Ini membolehkan Lembaga Pengarah sentiasa mengkaji semula prestasi Bank dalam keberkesanan mencapai matlamatnya. Perumusan dasar dan prospek risiko yang melibatkan sistem kewangan Islam dan konvensional serta sistem pembayaran juga dibawa ke perhatian Lembaga Pengarah secara berkala.

Salah satu pencapaian utama Bank pada tahun 2011 ialah penerbitan Pelan Sektor Kewangan. Dalam merumuskan Pelan ini, Lembaga Pengarah berbincang mengenai teras dasar yang akan diterima pakai yang akan membentuk pembangunan sektor kewangan untuk tempoh sepuluh tahun akan datang. Satu lagi pencapaian utama pada tahun itu ialah selesainya kaji semula menyeluruh terhadap undang-undang kawal selia yang mentadbir institusi kewangan, pasaran dan sistem pembayaran di bawah bidang kuasa Bank, yang seterusnya menghasilkan saranan untuk penggubalan undang-undang baharu yang bersepadu. Dalam mempertimbangkan saranan ini, perbincangan Lembaga Pengarah mengambil kira langkah-langkah pembaharuan kawal selia global, kehadiran entiti Malaysia merentas sempadan dan pengkonglomeratan kewangan (financial conglomeration) yang semakin meningkat, serta bagaimana undang-undang baharu ini akan melengkapi Akta Bank Negara Malaysia 2009.

Pembangunan dan kesejahteraan organisasi juga diselia oleh Lembaga Pengarah. Pada tahun 2011, beberapa inisiatif telah dilaksanakan berhubung dengan dasar pengurusan modal insan bagi memastikan Bank terus mempunyai pekerja berpengetahuan yang berkemahiran tinggi untuk melaksanakan mandatnya. Dalam membincangkan inisiatif tersebut, Lembaga Pengarah mempertimbangkan inisiatif yang akan membolehkan Bank mencapai prestasi yang lebih tinggi dan pada masa yang sama memastikan kakitangan mendapat pembangunan yang berkaitan, latihan dan ganjaran yang kompetitif. Sama penting ialah

budaya organisasi melalui sokongan berterusan terhadap penambahbaikan dasar dalaman Bank berhubung dengan tadbir urus, kawalan dalaman dan pengurusan risiko.

Dalam melaksanakan fungsi pengawasannya, Lembaga Pengarah dibantu oleh tiga Jawatankuasa Lembaga iaitu Jawatankuasa Tadbir Urus Lembaga (Board Governance Committee, BGC), Jawatankuasa Audit Lembaga (Board Audit Committee, BAC) dan Jawatankuasa Risiko Lembaga (Board Risk Committee, BRC). Jawatankuasa Lembaga masing-masing terdiri daripada tiga ahli Lembaga Pengarah bebas dan bukan eksekutif dan ditadbir oleh undang-undang kecil yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. (Butiran mengenai tanggungjawab setiap Jawatankuasa boleh didapati dalam rencana Laporan Tahunan 2010 bertajuk *'Pelaksanaan Akta Bank Negara Malaysia 2009'*).

BGC mengkaji semula belanjawan dan pelan urusan Bank yang merangkumi penilaian kecekapannya dalam aktiviti belanjawan dan pengurusan kewangan. Antara bidang yang diperbincangkan ialah pengutamaan projek dan inisiatif Bank, serta inisiatif penjimatan kos termasuk memperhebat usaha peralihan kepada e-pembayaran. Salah satu daripada tumpuan utama BAC pada tahun 2011 ialah kajian semula hal-hal berhubung dengan fungsi audit dalaman bagi memastikan keberkesanannya dalam memberikan penilaian bebas terhadap tadbir urus, kawalan dalaman dan langkah-langkah pengurusan risiko. BAC juga memastikan tindakan pemulihan yang sewajarnya diambil bagi menangani isu yang dibangkitkan dalam laporan audit yang disediakan oleh Jabatan Audit Negara. BRC memantau rapi pengurusan risiko bagi seluruh Bank, dalam perkara yang boleh mengakibatkan kerugian kewangan, gangguan operasi, dan kegagalan untuk mencapai matlamat atau pencemaran reputasi Bank. Pada tahun 2011, BRC juga bekerjasama rapat dengan BAC untuk memastikan pelaksanaan dasar dan proses pengurusan risiko di Bank berjaya.

Pengurusan Risiko

Pengurusan risiko merupakan komponen asas rangka kerja tadbir urus untuk membolehkan pelaksanaan mandat Bank yang berkesan dan cekap, dan pada masa yang sama memelihara aset dan reputasi Bank. Pada tahun 2011, Bank terus mengukuhkan rangka kerja tadbir urus pengurusan risiko untuk memastikan rangka kerja tersebut cukup mantap untuk menghadapi cabaran pada masa hadapan. Bank juga melaksanakan inisiatif untuk meningkatkan lagi budaya pengurusan risiko, termasuk menerapkan proses pengurusan risiko ke dalam semua inisiatif strategik, perumusan dasar dan operasi Bank.

Rangka kerja Pengurusan Risiko

Bank menerima pakai pendekatan Pengurusan Risiko Organisasi (Enterprise Risk Management, ERM) untuk menangani dengan berkesan risiko yang semakin kompleks dan saling berkait merentas fungsi-fungsi Bank yang berlainan. Rangka kerja keseluruhan ini menetapkan prinsip dan proses umum untuk memastikan pengurusan dan pengawasan risiko yang konsisten dan berkesan di Bank. Di bawah ERM, rangka kerja Pengurusan Risiko Operasi dan rangka kerja Pengurusan Risiko Kewangan direka bentuk untuk memberikan lebih kejelasan dalam menguruskan jenis risiko yang khusus. ERM juga disokong oleh dasar, piawaian, prosedur dan panduan yang lebih terperinci untuk memastikan kesalinghubungan risiko ditangani pada semua peringkat.

Struktur tadbir urus Pengurusan Risiko

Tadbir urus dan struktur pengurusan risiko Bank memberikan kebertanggungjawaban dan tanggungjawab yang jelas bagi memastikan strategi pengurusan risiko terus berkesan, dan risiko-risiko penting dikenal pasti, dinilai, dipantau, diurus dan dilaporkan dengan segera dan secukupnya.

Lembaga Pengarah dan BRC, yang berada pada peringkat atas struktur tadbir urus, mengawasi keseluruhan pengurusan risiko di Bank. Lembaga Pengarah menetapkan hala tuju strategik pengurusan risiko oleh Bank dan memastikan Bank mengenal pasti risiko utama dan mempunyai sistem, proses dan sumber yang sewajarnya untuk menguruskan risiko tersebut.

Jawatankuasa Pengurusan Risiko (Risk Management Committee, RMC), yang dipengerusikan oleh Gabenor, bertanggungjawab untuk mengurus risiko organisasi yang berkaitan dengan pelaksanaan mandat dan pencapaian matlamat strategik Bank. RMC juga merupakan platform bagi perbincangan yang terfokus pada isu dan kebimbangan yang berpunca daripada sebarang aspek aktiviti Bank yang boleh mendedahkan Bank kepada risiko yang besar, dan juga memastikan keberkesanan pengurusan risiko di Bank. Semua peristiwa risiko penting juga akan dimaklumkan kepada BRC dan Lembaga Pengarah. Dalam melengkapi Bank untuk

menghadapi persekitaran yang lebih mencabar, RMC juga mendorong penambahbaikan rangka kerja, amalan dan budaya pengurusan risiko Bank. Dua jawatankuasa kecil, iaitu Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kewangan, yang masing-masing diketuai oleh seorang Timbalan Gabenor yang telah dilantik, menyediakan platform penting bagi membantu RMC membuat keputusan mengenai risiko operasi dan kewangan berdasarkan maklumat yang mencukupi. Jawatankuasa ini melaksanakan pengawasan yang berkesan terhadap risiko yang berhubung dengan sistem, warga kerja dan proses Bank serta risiko kewangan Bank.

Jawatankuasa Pengurusan Rizab (Reserve Management Commitee, ReMC) mengawasi risiko dan pulangan, terutamanya berkaitan dengan pengurusan rizab antarabangsa negara. ReMC menyediakan platform kajian semula yang terpusat dan holistik bagi semua risiko yang berpunca daripada pengurusan rizab antarabangsa untuk memastikan penilaian risiko yang menyeluruh dibuat ke atas semua strategi pelaburan. Ini termasuk penilaian terhadap pulangan ke atas pelaburan strategik yang diukur berasaskan pulangan terlaras risiko. Mesyuarat suku tahunan, serta laporan harian dan mingguan tentang risiko pasaran, kredit dan operasi untuk semua dedahan pelaburan dilaporkan oleh pengurus risiko kepada ahli ReMC bagi memastikan semua risiko berada dalam garis panduan pelaburan dan kesanggupan mengambil risiko yang diluluskan oleh Bank, dan keputusan pelaburan dilaksanakan dengan cara yang betul dan tepat pada masanya.

Mengukuhkan rangka kerja Pengurusan Risiko

Pelaksanaan pertahanan tiga barisan (three lines of defence) dalam pendekatan tadbir urus telah menginstitusikan amalan pengurusan risiko yang berkesan dalam Bank dan memberikan kejelasan kepada peranan, tanggungjawab dan kebertanggungjawaban semua pihak dalam organisasi.

Barisan pertahanan pertama terdiri daripada jabatan yang bertanggungjawab untuk mengenal pasti, menilai, mengurangkan dan melaporkan risiko dalam bidang masing-masing. Mereka perlu benar-benar tahu risiko yang diambil dan bertanggungjawab untuk memastikan kawalan yang mencukupi disediakan. Selain itu, mereka juga mesti berupaya untuk menyelaraskan strategi pengurusan risiko masing-masing untuk memastikan keupayaan mereka melaksanakan mandat Bank dan matlamat strategik tidak terjejas.

Barisan pertahanan kedua merujuk pada fungsi pengurusan risiko dalam Bank yang memberikan pengawasan dan khidmat nasihat kepada jabatan-jabatan. Terdapat tiga bahagian utama Bank yang terlibat, yang pertama ialah Jabatan Pengurusan Strategik dan Risiko (Strategic and Risk Management Department, SRMD), yang bertanggungjawab untuk membangun dan mentadbir keseluruhan rangka kerja pengurusan risiko. SRMD juga mengkaji semula penilaian risiko yang dibuat oleh jabatan, mengenal pasti peristiwa risiko seluruh organisasi untuk dibincangkan pada mesyuarat jawatankuasa risiko yang berkaitan. Barisan kedua juga termasuk Pemilik Dasar Risiko (Risk Policy Owners, RPOs) yang menguruskan risiko rentas lintang khusus (risiko yang terhasil daripada aktiviti/ proses yang lazim kepada semua proses perniagaan lain), contohnya risiko manusia, teknologi dan undang-undang. Turut termasuk dalam barisan kedua ialah seksyen Pengurusan Risiko Perbendaharaan di Jabatan Operasi Pelaburan dan Pasaran Kewangan yang bertanggungjawab untuk memantau dedahan risiko dan pengurusan risiko yang berkaitan dengan pengurusan rizab antarabangsa dalam bidang risiko pasaran, kredit dan operasi.

Barisan ketiga pertahanan merujuk kepada Jabatan Audit Dalaman yang memberikan jaminan dan pengesahan bebas bagi pelaksanaan dan keberkesanan amalan pengurusan risiko.

Inisiatif utama pada tahun 2011

Pelaksanaan laporan berkala risiko organisasi yang lebih tersusun menyediakan mekanisme penilaian dan pemantauan yang konsisten untuk RMC dan BRC menjalankan pengawasan mereka ke atas aktiviti-aktiviti pengambilan risiko oleh Bank. Ini juga menghasilkan pengenalpastian, penilaian dan perbincangan yang lebih berkesan terhadap risiko utama yang dihadapi oleh Bank. Pengenalpastian dan penilaian risiko yang lebih menyeluruh dan berkualiti telah dicapai melalui peningkatan kebertanggungjawaban yang ditunjukkan oleh barisan pertahanan pertama, bersama-sama dengan proses pengesahan dan khidmat nasihat yang disediakan oleh SRMD. Pada tahun 2011, hubungan antara penilaian risiko dengan hasil strategik Pelan Urusan juga lebih nyata. Pandangan daripada atas ke bawah

yang aktif meningkatkan perspektif strategik untuk pengurusan risiko yang lebih berkesan pada peringkat organisasi. Proses dan tadbir urus yang dipertingkat memberi lebih kejelasan kepada pengurusan kanan untuk menguruskan risiko secara aktif dalam sektor masing-masing.

Strategi pengurusan risiko telah menjadi lebih bersifat awalan, dengan tumpuan khas diberi kepada menangani risiko yang berkaitan dengan inisiatif baharu seperti pengeluaran mata wang kertas dan syiling baharu, selain risiko baharu yang bakal dihadapi seperti ancaman siber dan risiko keselamatan maklumat yang berpunca daripada peranti mudah alih. Risiko yang bakal dihadapi yang penting seperti kesan krisis Eropah terhadap rizab dan portfolio strategik Bank juga dibincangkan oleh RMC dan BRC.

Pelaksanaan Penilaian Kendiri Kawalan Risiko berasaskan sistem (system based Risk Control Self Assessment, eRCSA) telah memudahkan penilaian risiko secara mendatar di seluruh Bank berdasarkan peristiwa dan penyebab risiko. Dalam merumuskan Pelan Urusan Bank bagi tahun 2012-14, sektor-sektor yang lain telah melaksanakan penilaian risiko terhadap risiko persekitaran yang timbul serta risiko yang boleh menghalang pelaksanaan mandat Bank.

Tahun 2011 juga telah menyaksikan penglibatan yang lebih aktif dalam kalangan RPO dalam menguruskan risiko rentas lintang. Konsep RPO telah diperkenal untuk memastikan jabatan-jabatan yang bertanggungjawab terhadap risiko rentas lintang menguruskan risiko dengan berkesan. Penglibatan yang lebih besar daripada RPO menggalakkan pengurusan risiko rentas lintang yang lebih berkesan di Bank dan memastikan semua jenis risiko diambil kira.

Berikutan kepentingan memelihara kredibiliti dan reputasi Bank, usaha pada tahun 2011 ditumpukan pada pembentukan strategi yang berkesan untuk menguruskan risiko reputasi. Usaha-usaha yang lebih gigih telah dibuat ke arah mewujudkan peningkatan kejelasan di seluruh organisasi tentang peristiwa risiko yang boleh menjejaskan reputasi Bank. Ini membolehkan Bank menghasilkan pendekatan yang lebih sistematik dalam memahami sifat peristiwa risiko reputasi khusus dan menyalurkan sumber bagi menangani punca risiko tersebut. Satu komponen penting dalam inisiatif ini ialah perumusan Rangka Kerja Interaksi dengan Pihak Berkepentingan.

Mempertingkat infrastruktur, rangka kerja dan dasar BCM

Pengurusan Kesinambungan Perniagaan (Business Continuity Management, BCM) Bank kekal sebagai agenda penting dalam memastikan Bank bersedia untuk meneruskan fungsi perbankan pusat yang kritikal, selain melindungi kakitangan dan aset Bank dalam keadaan krisis.

Keadaan kesediaan dan keupayaan Bank untuk bertindak balas semasa gangguan operasi terus diperkukuh dengan penambahbaikan infrastruktur pemulihan perniagaan, khususnya dengan menaikkan taraf Pusat Pemulihan yang kini lebih berupaya untuk menempatkan operasi Bank yang kritikal sekiranya peristiwa krisis berlanjutan sehingga satu bulan. Bank juga terus menjalankan ujian, membuat latihan *call tree* dan menguji kesalinghubungan antara sistem dalam seluruh Bank sepanjang tahun 2011.

Bank juga terlibat dengan platform pemulihan bencana peringkat kebangsaan. Ini termasuk penyertaan dalam latihan pemulihan, seperti latihan siber tahunan peringkat kebangsaan, bagi memastikan kerjasama dan penyelarasan yang lebih baik dengan agensi-agensi pengawalseliaan lain serta institusi-institusi yang diselia oleh Bank. Bank memanfaatkan penglibatannya pada peringkat kebangsaan untuk meningkatkan akses kepada infrastruktur pemulihan peringkat kebangsaan bagi mengukuhkan lagi keupayaan pemulihannya. Hubungan strategik antara Bank dengan Majlis Keselamatan Negara telah dijalin bagi mengukuhkan lagi kemantapan Pelan Kesinambungan Perniagaan Bank dalam keadaan kecemasan.

Di samping itu, Rangka Kerja BCM Bank telah disemak pada tahun 2011 untuk menyelaraskannya dengan amalan BCM semasa industri. Antara penambahbaikan penting ialah pembentukan struktur tadbir urus BCM yang lebih berkesan. Skop fungsi kritikal juga diperluas, dengan mengambil kira semua matlamat utama Bank seperti yang digariskan dalam Akta Bank Negara Malaysia 2009. Rangka kerja BCM yang disemak juga menginstitusikan strategi komunikasi yang lebih sistematik dalam bentuk penyelarasan dan kerjasama yang lebih rapat dengan industri kewangan dalam persiapan menghadapi potensi risiko sistemik atau gangguan operasi dalam sektor kewangan.

Menerapkan budaya Pengurusan Risiko pada semua peringkat

Sosialisasi rangka kerja Pengurusan Risiko Operasi dan Pengurusan Risiko Kewangan yang baharu memupuk pemahaman rangka kerja pengurusan risiko Bank yang konsisten. Penambahbaikan yang dibuat pada Penilaian Kendiri Kawalan Risiko (Risk Control Self Assessment, RCSA), termasuk menghubungkannya dengan hasil strategik pelan urusan dan dimudahkan lagi oleh sistem eRCSA yang baharu, telah menghasilkan komitmen dan penglibatan pegawai kanan yang lebih besar dalam barisan pertahanan pertama. Latihan penilaian risiko tahunan ini telah membolehkan jabatan-jabatan memupuk pemahaman yang lebih baik dalam kalangan kakitangan mereka terhadap risiko yang dihadapi dalam bidang masing-masing, punca-puncanya dan kawalan yang ada untuk mengurangkan risiko tersebut. Rangka kerja yang baharu ini juga telah membentuk bahasa dan taksonomi pengurusan risiko yang sama untuk digunakan di Bank, lantas memudahkan penilaian dan pelaporan risiko yang lebih konsisten. Pada peringkat organisasi, pengumpulan penilaian kendiri menyediakan platform untuk perbincangan risiko yang lebih terperinci dalam sektor dan juga seluruh organisasi.

Bagi memudahkan pematuhan kakitangan terhadap dasar dan garis panduan dalaman, SRMD telah memulakan repositori pusat untuk dasar dan garis panduan dalaman Bank. Platform ini akan menjadi pusat rujukan tunggal dan memberikan akses mudah kepada semua kakitangan, dan dijangka beroperasi sepenuhnya pada awal tahun 2012. Tumpuan yang lebih besar juga telah diberi pada pengurusan keselamatan maklumat untuk memastikan maklumat sulit dan strategik Bank dilindungi dengan secukupnya.

Prospek Pengurusan Risiko

Bank menjangkakan cabaran yang lebih besar dalam menguruskan risiko yang bersifat lebih dinamik selain membentuk budaya pengurusan risiko yang betul. Beberapa inisiatif telah dirangka untuk menghadapi cabaran ini.

Alat pengurusan risiko yang lebih bersepadu dirancang bagi memperkukuh metodologi pengurusan risiko yang boleh digunakan untuk perancangan perniagaan dan membuat keputusan. Bagi tujuan ini, strategi ERM yang lebih holistik akan dibangunkan untuk menggabung dan mempertingkat metodologi pengurusan risiko yang bersepadu. Antara keutamaan ialah penyepaduan yang lancar bagi pengurusan risiko, strategik, kewangan dan sumber. Pendekatan yang lebih berstruktur dan jelas dalam mentakrif kesanggupan mengambil risiko dan toleransi risiko juga merupakan bidang utama untuk dipertingkatkan.

Kesedaran dan budaya pengurusan risiko dijangka berkembang dengan kematangan alat penilaian risiko, dan alat tersebut dijangka diterapkan dalam operasi harian serta ketika membuat keputusan pada semua peringkat dalam Bank

Kesedaran dan budaya pengurusan risiko dijangka berkembang dengan kematangan alat penilaian risiko, dan alat tersebut dijangka diterapkan dalam operasi harian serta ketika membuat keputusan pada semua peringkat dalam Bank. Ini akan ditambah dengan usaha-usaha yang disasarkan khusus untuk meningkatkan kesedaran pengurusan risiko termasuk latihan pengurusan risiko dan sesi perbincangan dan interaksi secara berstruktur.

Di samping itu, pengurusan risiko di Bank akan terus dipantau melalui penandaarasan dengan amalan terbaik industri yang berterusan, terutamanya dengan bank-bank pusat lain. Inisiatif-inisiatif ini menjurus ke arah pembangunan metodologi pengurusan risiko yang boleh memberi sokongan padu kepada Bank dalam melaksanakan mandat dan mencapai objektif strategiknya.

Kawalan Dalaman

Jabatan Audit Dalaman (Internal Audit Department, IAD) menyediakan penilaian yang bebas dan objektif berhubung dengan langkah-langkah pengurusan risiko, kawalan dalaman dan proses tadbir urus Bank yang berkaitan dengan fungsi dan aktiviti utamanya bagi menyokong mandat Jawatankuasa Audit Lembaga (Board Audit Committee, BAC). Aktiviti audit dirancang untuk tempoh tiga tahun, dan semakan secara

berkala dilakukan bagi membolehkan pelarasan dibuat sejajar dengan perubahan aktiviti-aktiviti dan persekitaran operasi Bank. IAD sering mengadakan perbincangan dengan SRMD dan jabatan-jabatan utama lain bagi memastikan pelan audit sentiasa tertumpu pada bidang keutamaan dan risiko penting Bank.

IAD terus melaksanakan pendekatan audit secara tiga hala (three-pronged) pada tahun 2011, iaitu dengan menjalankan semakan secara menyeluruh (end-to-end review) terhadap proses teras Bank, melaksanakan penilaian secara tematik bagi aktiviti-aktiviti lazim untuk tujuan penandaarasan, serta semakan ke atas aktiviti penting yang khusus kepada jabatan dan entiti tertentu Bank. Sehubungan dengan ini, beberapa audit juga dijalankan secara serentak dan terselaras ke atas jabatan dan entiti berkaitan untuk mencapai beberapa matlamat, seperti mengenal pasti risiko yang terdapat dalam rantaian aktiviti serta proses teras Bank dan untuk mendedahkan risiko sistemik merentas jabatan-jabatan. Pengenalpastian risiko-risiko sedemikian akan membolehkan IAD menilai kecukupan amalan dan kawalan pengurusan risiko Bank adalah memadai, dan seterusnya mencadangkan langkah-langkah yang menyeluruh bagi menangani risiko-risiko tersebut. Di samping itu, IAD juga menjalankan audit ke atas syarikat subsidiari dan sekutu Bank untuk memberikan penilaian yang holistik berhubung dengan risiko-risiko utama yang mungkin menjejaskan pelaksanaan mandat dan pencapaian matlamat Bank.

Untuk melengkapi aktiviti-aktiviti audit, IAD memberikan input kepada pelbagai jawatankuasa kerja, pasukan petugas, jabatan-jabatan dan entiti pihak ketiga yang berkaitan, dalam usahanya untuk memperkukuh kawalan dalaman, proses tadbir urus dan langkah-langkah pengurusan risiko yang cukup kukuh untuk mengurangkan risiko-risiko utama Bank. Di samping itu, sebagai sebahagian daripada usaha IAD untuk terus mempertingkat kualiti dan keberkesanan perkhidmatannya, maklum balas dan ulasan mengenai pengendalian dan prestasi pasukan audit telah diminta dan tindakan telah diambil untuk menangani isu-isu yang wajar berhubung dengan kualiti dan keberkesanan audit. Maklum balas dan langkah-langkah penambahbaikan juga telah dilaporkan kepada BAC dan Pengurusan Bank.

Bagi tahun 2011, IAD telah menyiapkan semua tugasan auditnya seperti yang dirancang berserta dengan tugasan tambahan (ad-hoc) yang diminta oleh BAC dan pihak Pengurusan Bank. Cadangan-cadangan yang dikemukakan pada tahun 2011, telah diterima dan dilaksanakan oleh jabatan-jabatan dan entiti-entiti berkaitan untuk memperkukuh fungsi pengurusan risiko dan kawalan dalaman bagi operasi Bank, dan dalam entiti-entiti berkenaan untuk memastikan risiko-risiko utama terus diurus secara aktif dan berkesan.

PEMBANGUNAN ORGANISASI

Menjadi Organisasi Berprestasi Tinggi

Tahun 2011 menandakan tamatnya Pelan Urusan Bank 2009-2011 ("Pelan Urusan"). Pelaksanaan Pelan Urusan ini telah menyumbang dengan ketara kepada transformasi Bank untuk menjadi sebuah organisasi yang berfokuskan strategi dan berprestasi tinggi. Lihat rencana '*Pelan Urusan Bank Negara Malaysia 2009-2011*' untuk gambaran keseluruhan dan pencapaian Pelan Urusan ini.

Bagi tahun 2011, Bank terus memberi tumpuan ke arah melaksanakan mandat teras monetari dan kestabilan kewangan yang begitu mencabar memandangkan persekitaran ekonomi dan kewangan global yang tidak menentu. Sejajar dengan matlamat yang ditetapkan dalam Pelan Urusan, pelbagai strategi terus dilaksanakan untuk mengukuhkan keberkesanan dan kecekapan Bank dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Dalam meningkatkan lagi proses membuat keputusan Bank, jawatankuasa dalaman Bank telah diperkemas serta penglibatan Bank dalam jawatankuasa luar juga telah dikaji semula dan digabungkan. Amalan pengurusan risiko telah dipertingkat melalui rangka kerja, alat serta metodologi risiko yang lebih kukuh. Selain itu, rangka kerja baharu bertujuan untuk memanfaatkan penglibatan serta komunikasi dengan pihak berkepentingan juga telah disiapkan.

Dalam menyediakan pelan urusan bagi tempoh 2012-2014, Bank telah memperbaiki proses perancangan strategik dengan mempertingkatkan alat, metodologi dan proses perancangan. Pengimbasan alam sekitar dan analisis telah diperkukuhkan bagi memahami persekitaran dalaman dan luaran semasa dan yang akan datang, serta pergerakan trend masa hadapan yang boleh dijangka untuk tempoh tiga tahun yang akan datang.

Persidangan Pengurusan Kanan 2011 yang bertemakan "Strategik. Pintar. Mampan" telah direka bentuk menjadi satu platform yang menyediakan peluang untuk berbincang mengenai imbangan keperluan memenuhi kehendak pihak berkepentingan yang semakin meningkat, sambil memelihara persekitaran kerja yang mampan. Platform ini juga merupakan satu wadah dalam mengenal pasti serta membincangkan faktor-faktor penggerak yang kritikal dalam memastikan kejayaan Bank melaksanakan mandatnya. Penceramah-penceramah terkenal juga telah dijemput untuk berkongsi pengalaman mereka dalam bidang pengurusan risiko, kepimpinan dan juga inovasi dalam mencapai prestasi yang tinggi.

Sasana Kijang sebagai pusat serantau untuk pemikiran kepimpinan dalam perbankan pusat

Bagi menggalakkan kerjasama serantau dan antarabangsa, Bank telah melancarkan Sasana Kijang, iaitu satu pusat kecemerlangan moden khusus untuk perbankan pusat dan perkhidmatan kewangan. Sasana Kijang yang menempatkan Lembaga Perkhidmatan Kewangan Islam (IFSB) dan Pusat Penyelidikan dan Latihan SEACEN, dilengkapi dengan kemudahan untuk mengadakan mesyuarat dan persidangan yang terkini

Pengurusan Modal Insan

Tumpuan pada modal insan

Bank meneruskan pendekatan modal insan bersepadu bagi tahun 2011 dengan melaksanakan pelbagai inisiatif dalam usaha membangunkan tenaga kerja yang cekap dan progresif, merangkumi beberapa aspek seperti penawaran dan permintaan tenaga mahir, pembangunan, prestasi serta ganjaran untuk warga kerjanya. Bank terus mengorak langkah yang progresif untuk menarik, menilai, membangun, memberi ganjaran serta mengekalkan tenaga mahir bagi memacu prestasi Bank.

Padanan tugas dan peranan yang lebih tinggi untuk meningkatkan prestasi

Satu inisiatif utama dalam pengurusan modal insan yang diperkenalkan dalam tahun 2011 ialah kumpulan-kumpulan kerja (job families). Pendekatan ini dilaksanakan melalui penyelarasan jawatan berdasarkan persamaan ciri-ciri seperti kompetensi, kemahiran dan pengetahuan, serta mempunyai matlamat atau proses yang sama dalam kumpulan kerja tertentu. Ini membolehkan Bank melaksanakan strategi modal insan yang lebih efektif yang merangkumi pengambilan, pembangunan, pengurusan prestasi serta pemberian ganjaran. Pendekatan kumpulan kerja ini mengiktiraf perbezaan dalam nilai sumbangan dan kebertanggungjawaban antara kumpulan kerja. Ini juga membolehkan Bank memberi ganjaran yang berpatutan kepada warga kerja dalam usaha menarik, memotivasi serta mengekalkan tenaga mahir. Fasa pertama pelaksanaan inisiatif ini telah dilancarkan pada bulan Jun 2011 untuk jawatan eksekutif tahap pertama.

Bank juga mengukuhkan rangka kerja kemajuan kerjaya bagi pakar teknikal yang membolehkan kakitangan yang mempunyai kemahiran teknikal yang tinggi dan berbeza untuk terus maju dalam bidang kerjaya teknikal. Dengan ini, mereka dapat menumpukan perhatian hanya dalam bidang teknikal yang khusus, dan mempunyai penglibatan yang minimum dalam hal-hal pentadbiran, dengan pakej ganjaran yang menarik dalam usaha untuk mengekalkan mereka. Sehingga kini, rangka kerja kemajuan kerjaya bagi tiga bidang teknikal iaitu risiko, aktuari dan undang-undang telah dilaksanakan untuk memenuhi permintaan dalaman berkaitan dengan khidmat nasihat teknikal.

Untuk mengekalkan barisan kepimpinan yang mantap, penilaian tenaga mahir secara berjadual turut dilakukan bagi memudahkan kemajuan strategik dan pergerakan dalam jawatan yang penting. Usaha berterusan dijalankan dalam mewujudkan kumpulan pelapis yang mantap dan kukuh, melalui pemprofilan kepimpinan

Pelan Urusan Bank Negara Malaysia 2009 – 2011

Pengenalan

Pelan Urusan tiga tahun Bank Negara Malaysia merupakan proses pengurusan strategik yang penting, bertujuan untuk memperjelas dan memberikan fokus pada dasar dan aktiviti organisasi ke arah mencapai mandat Bank. Dalam persekitaran operasi yang berubah-ubah dan sering kali mencabar, matlamat dan pencapaian yang disasarkan perlu diperjelaskan dan dijajarkan ke seluruh organisasi bagi memastikan keberkesanan Bank dalam melaksanakan peranan dan fungsinya. Pelan Urusan juga merupakan teras utama dalam memastikan Bank merealisasikan visinya untuk menjadi bank pusat yang progresif dan berprestasi tinggi, yang beriltizam untuk mencapai tahap kecemerlangan tertinggi.

Gambaran Keseluruhan

Pelan Urusan tiga tahun lalu bagi tempoh 2009 – 2011, menggariskan lapan bidang fokus strategik, yang setiap satu daripadanya terdiri daripada hasil strategik utama yang dilengkapi dengan strategi dan pelan tindakan untuk mencapai hasil strategik tersebut. Bidang fokus strategik berkisar sekitar mandat utama Bank, iaitu memastikan kestabilan monetari dan kewangan, membangunkan sektor kewangan yang progresif, dan menggalakkan sistem pembayaran yang diyakini dan cekap. Di samping itu, keutamaan juga diberikan terhadap usaha meningkatkan kapasiti dan keupayaan dalaman Bank, khususnya dalam bidang pembangunan modal insan, amalan pengurusan risiko, pengurusan sumber kewangan, dan infrastruktur fizikal dan teknologi maklumat. Satu lagi bidang fokus utama ialah komunikasi luaran serta perbincangan dan interaksi dengan pihak berkepentingan untuk memastikan dasar dan inisiatif Bank difahami sepenuhnya dan mencapai matlamatnya.

Pelan Urusan bagi tempoh 2009 – 2011 didorong oleh hasil yang dikehendaki dan mengandungi 33 hasil strategik yang dikenal pasti sebagai keutamaan penting Bank. Bagi memastikan Pelan Urusan ini dilaksanakan dengan berkesan, proses pengurusan strategik yang mantap telah dijalankan untuk memperjelas matlamat strategik ke seluruh Bank, mewujudkan kesedaran mengenai matlamat organisasi, memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai saling bergantungan antara hasil dasar, dan menekankan perlunya jalinan kerjasama yang berkesan di seluruh Bank. Tambahan pula, Pelan Urusan juga membolehkan keputusan berhubung dengan peruntukan sumber yang optimum kepada bidang yang mempunyai kepentingan strategik dibuat berdasarkan maklumat yang mencukupi.

Pencapaian Utama Pelan Urusan 2009 – 2011

Pada akhir tahun 2011, Bank telah mencapai hampir kesemua hasil strategiknya. Sepanjang tempoh tersebut, Bank telah mewujudkan persekitaran operasi yang kondusif melalui pelaksanaan pelbagai dasar untuk mengekalkan pertumbuhan dalam negeri dengan kestabilan harga, kestabilan kewangan dan pasaran wang domestik dan pasaran pertukaran asing yang teratur. Bank sebagai penasihat ekonomi kepada Kerajaan, turut memainkan peranan dalam merumuskan dasar makroekonomi untuk mengurangkan kesan krisis kewangan global kepada ekonomi negara. Selain itu, Bank juga memberikan pandangan tentang strategi utama bagi transformasi ekonomi Malaysia jangka panjang. Sistem kewangan negara kekal stabil dan berdaya tahan pada tahun 2011 dan terus berfungsi tanpa gangguan terhadap proses pengantaraan. Faktor penting dalam usaha ini ialah mekanisme pengawasan yang teguh dan juga rangka kerja pengawalan dan penyeliaan yang kukuh. Bank juga telah mengeratkan kerjasama dan penyelarasan terhadap pengawasan dan pengurusan krisis dengan bank pusat dan agensi pengawal selia lain di rantau ini. Kejayaan turut dicapai dalam usaha memperkukuh kewangan Islam pada peringkat antarabangsa, dan dalam bidang amalan pasaran dan perlindungan pengguna.

Bagi memastikan tahap keberkesanan dan kecekapan yang tinggi, Bank telah memulakan inisiatif untuk meningkatkan kapasiti dan keupayaan dalamannya, dengan menekankan kepada aspek tadbir urus, pengurusan risiko, pembangunan modal insan, serta komunikasi

dan perbincangan dan interaksi dengan pihak berkepentingan. Penggubalan Akta Bank Negara Malaysia 2009 yang baharu melengkapi Bank dengan kapasiti yang lebih untuk melaksanakan mandatnya, yang diperkukuh oleh usaha menginstitusikan rangka kerja tadbir urus bagi memastikan kebertanggungjawaban dan ketelusan yang tinggi. Fungsi pengawasan Lembaga Pengarah Bank juga dipertingkat lagi menerusi penubuhan Jawatankuasa Risiko Lembaga dan Jawatankuasa Tadbir Urus Lembaga yang membolehkan sekatan dan imbangan (checks and balances) dilaksanakan pada peringkat yang lebih tinggi. Amalan pengurusan risiko telah diperkukuh lagi menerusi penerapan rangka kerja Pengurusan Risiko Operasi dan Pengurusan Risiko Kewangan baharu yang merupakan komponen penting dalam proses membuat keputusan oleh Bank.

Dalam usaha berterusan untuk melahirkan tenaga kerja yang kompeten dan progresif, Bank telah memantapkan kumpulan pelapis kepimpinannya, memperkemas peranan dan fungsi tugas dengan pakej imbuhan yang menarik serta melabur dalam sistem pengurusan pengetahuan yang berkesan. Strategi komunikasi serta perbincangan dan interaksi dengan pihak berkepentingan telah membolehkan Bank mengemukakan pendapat dan pandangannya dengan cara yang lebih berkesan, dan pada masa yang sama, menerima maklum balas terhadap dasar yang dilaksanakan dan isu-isu berbangkit.

Melangkah ke Hadapan

Pelan Urusan Bank bagi tempoh 2009 – 2011 telah membina asas untuk memastikan kesinambungan dan kesediaan Bank untuk menghadapi cabaran masa hadapan dengan lebih baik bagi mencapai matlamat yang dikehendaki. Selaras dengan pelaksanaan Pelan Sektor Kewangan (Financial Sector Blueprint), tumpuan akan dijuruskan ke arah pembangunan sistem kewangan yang lebih inklusif, peningkatan integrasi Malaysia dalam sistem ekonomi dan kewangan serantau dan global serta pengekalan prestasi Bank pada tahap yang tinggi. Isu dan keutamaan kini sedang ditangani melalui Pelan Urusan 2012 – 2014 yang baharu bagi memastikan Bank meneruskan inisiatifnya ke arah menjadi organisasi yang berfokus strategik, didorong oleh hasil yang dikehendaki dan juga mampan.

bagi pengurus-pengurus yang berpotensi, yang dijalankan oleh Pusat Pemprofilan Kepimpinan (Leadership Profiling Center, LPC). Kumpulan tenaga mahir diperkukuh melalui pengambilan strategik dari luar Bank pada peringkat pengurus dan ke atas dalam situasi yang memerlukan kemahiran khusus.

Pembangunan yang disasarkan untuk lebih nilai tambah

Pembangunan tenaga mahir dan pemimpin yang disasarkan serta mempergiatkan peningkatan kerjaya terus diberi tumpuan yang lebih dalam mewujudkan barisan pengganti dan pemimpin baharu dalam Bank. Pada tahun 2011, rangka kerja pembangunan kepimpinan berstruktur telah dibangunkan untuk mengukuhkan lagi bekalan pemimpin dan membantu kakitangan secara individu untuk meningkatkan kualiti kepimpinan mereka. Rangka kerja berstruktur ini menyediakan satu set program pembangunan kepimpinan (Leadership Development Programmes, LDP) untuk meningkatkan prestasi kakitangan serta menyokong pemimpin dalam peralihan merentasi pelbagai peringkat dalam Bank. LDP menggabungkan pengalaman pembelajaran di tempat kerja, *mentoring*, bimbingan, pembelajaran di dalam bilik darjah dan pendedahan lain yang berkaitan.

Dari segi kecekapan teknikal, program pembelajaran yang telah dianjurkan pada tahun 2011 telah memberi banyak penekanan kepada pengetahuan perbankan pusat serta bidang pengajian teknikal tertentu seperti pengawalseliaan sektor kewangan, makroekonomi, sistem pembayaran serta pengawasan kewangan. Dalam memastikan pembangunan yang lebih berstruktur dan holistik, Bank juga sedang memperhalusi rangka kerja kompetensi teknikal dan hala tuju pembelajaran bagi memenuhi keperluan serta kandungan ilmu pengetahuan yang berlainan berpadanan dengan kumpulan kerja serta yang baru dilaksanakan.

Selain memperhalus rangka kerja kepimpinan dan kompetensi teknikal, reka bentuk pelbagai program pembelajaran juga telah diperkukuhkan lagi bagi menghasikan impak yang lebih besar kepada pihak berkepentingan. Penekanan yang lebih berat telah diberikan kepada mengukur keberkesanan pembelajaran khususnya dalam memindahkan pembelajaran dari bilik darjah ke tempat kerja. Sejajar dengan latihan serta kemudahan pembelajaran yang maju dan canggih yang ditawarkan di Sasana Kijang, proses penyampaian program pembelajaran juga telah ditambah baik dan diperkemas bagi memastikan kecekapan dan keberkesanan pembelajaran yang lebih ketara.

Pengurusan tenaga mahir

Untuk mengekalkan tenaga kerja yang berprestasi tinggi serta menguruskan warga kerja dengan berkesan berdasarkan tahap prestasi kerja yang berbeza, tahun 2011 merupakan tahun kedua pelaksanaan Program Peningkatan Prestasi. Kakitangan yang diletakkan di bawah program ini disediakan bantuan pembangunan diri yang berstruktur dengan sokongan penyelia mereka. Pengurusan pemegang biasiswa tajaan Bank terus menjadi agenda penting dalam menyediakan sumber tenaga mahir untuk Bank. Pada tahun 2011, Bank telah menganugerahkan biasiswa kepada 54 pelajar cemerlang bagi melanjutkan pengajian mereka pada peringkat pra-universiti, ijazah pertama dan pasca ijazah di universiti-universiti terpilih. Bank juga terus menyokong kakitangan yang ingin melanjutkan pengajian dengan menyediakan peluang biasiswa dalam bidang-bidang yang berkaitan dengan urusan Bank.

Sebagai satu komitmen yang kukuh ke arah kecemerlangan dan pembangunan negara, serta memberi pengiktirafan kepada pelajar Malaysia yang meraih pencapaian yang unggul dan cemerlang, Bank telah memberi Anugerah Biasiswa Kijang Emas kepada tiga pelajar terpilih yang mendapat keputusan cemerlang dalam peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia. Bilangan ini telah menjadikan kesemua jumlah penerima Anugerah Biasiswa Kijang Emas kepada 35 orang sejak dilancarkan pada tahun 2004. Sebagai anugerah biasiswa Bank yang paling berprestij, penerima Anugerah ini diberi kebebasan untuk melanjutkan pengajian dalam bidang masing-masing di mana-mana universiti terkemuka di dunia. Pemegang biasiswa ini juga tidak terikat untuk berkhidmat di Bank kecuali dikehendaki berkhidmat untuk negara sejurus tamat pengajian.

Jumlah kakitangan

Dengan peranan Bank yang sentiasa berkembang, beberapa jabatan di Bank telah disusun semula dan diselaraskan bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan. Jabatan-jabatan tersebut untuk memastikan tahap tenaga kerja yang optimum pada semua peringkat, satu pendekatan yang holistik telah

dipertimbangkan dengan mengambil kira faktor teknologi, penambahbaikan proses dan kompetensi kakitangan. Pada tahun 2011, jumlah kakitangan Bank meningkat sebanyak 3.8% kepada 2,838 daripada 2,734 pada tahun 2010. Kadar atrisi kekal pada 4.7%. Nisbah kakitangan eksekutif kepada bukan eksekutif kekal pada 3:2 pada tahun 2011.

Melangkah ke hadapan

Sasaran dan perbezaan yang strategik, disertai pendekatan sistematik dalam pembangunan latihan warga kerja akan menjadi satu pencapaian penting pada tahun 2012 dalam usaha menjadikan warga kerja lebih cekap dan progresif. Usaha selanjutnya dalam membangunkan kumpulan-kumpulan kerja yang merangkumi semua kakitangan Bank akan dilaksanakan bagi meningkatkan lagi daya saing.

Untuk menggalakkan tenaga kerja yang cekap dan progresif, Bank akan terus melabur dalam pembangunan tenaga kerja mahirnya. Program Pembangunan Kepimpinan (Leadership Development Program) adalah salah satu inisiatif utama. Dari sudut kecekapan operasi, beberapa tugas akan diperkemas untuk melancarkan operasi dan meningkatkan keberkesanan perkhidmatan sumber manusia bagi memanfaatkan sepenuhnya potensi sumber-sumber pengetahuan dan teknologi. Bank akan terus melabur dalam pemodenan amalan modal insan dan infrastruktur sokongan IT untuk mempertingkat proses pengambilan kakitangan dan operasi sumber manusia.

Pusat Pengurusan Ilmu

Bagi menyediakan persekitaran serta peluang untuk membina rangkaian, bertukar pandangan, serta berkongsi ilmu pengetahuan, Bank telah merekayasa dan memindahkan Pusat Pengurusan Ilmu Pengetahuan (Knowledge Management Centre, KMC) ke Sasana Kijang pada bulan Julai 2011 untuk kemudahan kakitangan. KMC juga boleh diakses oleh pihak luar termasuk bank-bank pusat yang lain, para penyelidik dan para akademik. Dalam usaha untuk memertabatkannya sebagai satu pusat sumber dan penyelidikan serantau dalam bidang perbankan pusat, Kewangan Islam dan perkhidmatan kewangan, KMC terus memperoleh sumber-sumber ilmu pengetahuan, baik secara fizikal mahupun dalam talian.

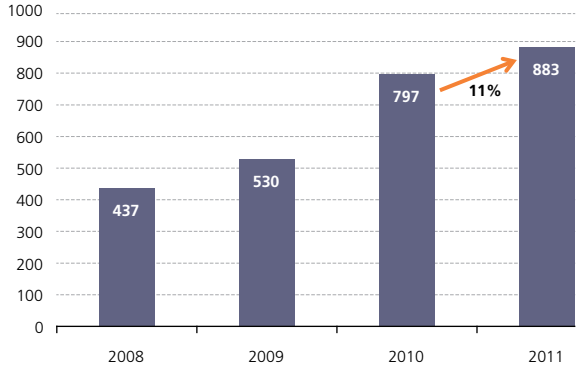
Program Kerjasama Teknikal Antarabangsa

Program kerjasama teknikal antarabangsa yang dilaksanakan oleh Bank terus memberi sokongan padu kepada matlamat sasaran iaitu meningkatkan kerjasama dan perkongsian ilmu dengan bank-bank pusat serantau dan antarabangsa dan juga pihak berkuasa pengawalseliaan. Program kerjasama antarabangsa teknikal menyediakan satu platform yang kukuh untuk Malaysia berkongsi pengalaman dalam bidang perbankan pusat, serta mewujudkan peluang untuk belajar daripada bank-bank pusat dari negara-negara lain di dunia.

Pada tahun 2011, 883 peserta dari 85 negara telah mengambil bahagian dalam program kerjasama teknikal antarabangsa. Para peserta

Rajah 5.1

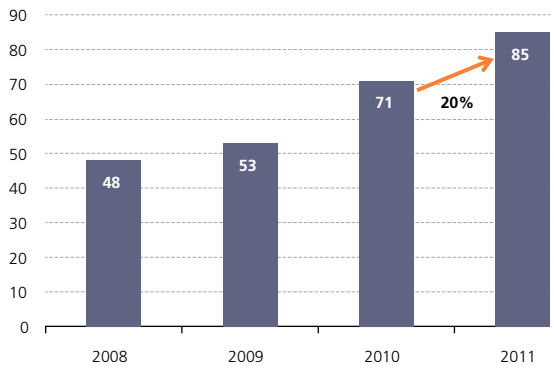
Program Kerjasama Teknikal: Bilangan Peserta



Sumber: Bank Negara Malaysia

Rajah 5.2

Program Kerjasama Teknikal: Bilangan Negara yang Menyertai



Sumber: Bank Negara Malaysia

berminat untuk menimba ilmu tentang kaedah dan sistem yang telah menyumbang kepada pembangunan ekonomi dan sistem kewangan Malaysia. Bidang-bidang yang mendapat perhatian termasuklah kewangan Islam, pembangunan organisasi, rangkuman kewangan, perlindungan pengguna serta pendidikan kewangan. Program kerjasama teknikal antarabangsa ini telah mewujudkan peluang kepada Bank untuk berinteraksi dengan bank-bank pusat dari Asia Tenggara, Asia Tengah, Asia Barat dan Afrika.

Dalam usaha untuk meningkatkan jangkauan, keluasan dan kedalaman program kerjasama teknikal, Bank telah bekerjasama dengan organisasi antarabangsa dan dalam negeri. Organisasi antarabangsa termasuk Pusat Penyelidikan dan Latihan Bank Pusat Asia Tenggara (South East Asian Central Banks Research and Training Centre, SEACEN), Bank Pembangunan Islam (Islamic Development Bank, IDB), Persekutuan bagi Rangkuman Kewangan (Alliance for Financial Inclusion, AFI), Perbadanan Kewangan Antarabangsa (International Finance Corporation, IFC), Bank Dunia (World Bank), Kumpulan Perundingan Membantu Kemiskinan (Consultative Group to Assist the Poor, CGAP), Pertubuhan Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan (Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD), Bank Pembangunan Asia (Asian Development Bank, ADB), Agensi Kerjasama Antarabangsa Jepun (Japan International Cooperation Agency, JICA) dan Kerjasama Antarabangsa Jerman (German International Cooperation, GIZ). Organisasi dalam negeri seperti Institut Kewangan Asia (Asian Institute of Finance, AIF), Pusat Kepimpinan dan Tadbir Urus ICLIF, Pusat Antarabangsa bagi Pendidikan dalam Kewangan Islam (International Centre for Education in Islamic Finance, INCEIF), Akademi Penyelidikan Syariah Antarabangsa bagi Kewangan Islam (International Shari'ah Research Academy for Islamic Finance, ISRA) dan pelbagai peserta industri juga telah menyumbang kepada perkongsian idea-idea dan amalan baharu.

Minat global yang semakin meningkat dalam bidang kewangan Islam jelas dibuktikan dengan penyertaan seramai 235 peserta dari 33 negara dalam pelbagai program kewangan Islam sepanjang tahun 2011. Perkembangan yang menggalakkan ini boleh dikaitkan dengan kerjasama yang telah sekian lama terjalin antara Bank dengan Bank Pembangunan Islam, yang telah memainkan peranan penting dalam menyokong program-program yang dianjurkan di Kuala Lumpur dan Ankara, Turki. Program baharu pada tahun 2011 terdiri daripada dua Program Kewangan Islam yang dikendalikan dalam bahasa Perancis dan Rusia yang diperkenalkan untuk negara-negara Asia Tengah dan negara-negara Afrika Barat, lantas meningkatkan jangkauan kepada negara-negara yang tidak fasih berbahasa Inggeris. Ini termasuk tiga bengkel teknikal baharu yang memberi tumpuan kepada Pengurusan Mudah Tunai Islam, Pengurusan Risiko serta Pasaran Modal Islam. Program kerjasama teknikal antarabangsa telah berjaya mewujudkan satu platform yang mempertemukan pembuat dasar serta pengamal kewangan Islam dari pelbagai pelosok dunia untuk membincangkan tentang pembangunan industri perkhidmatan kewangan Islam, sekali gus menyokong terus pengantarabangsaan kewangan Islam.

Rangkuman kewangan juga merupakan satu sasaran yang penting. Matlamat untuk menyokong pembinaan kapasiti bagi pembuat dan pengamal dasar adalah untuk menyumbang kepada agenda membina sistem kewangan yang lebih terangkum bagi membolehkan semua lapisan masyarakat yang masih kurang mendapat perhatian menjalankan urus niaga kewangan, menjana pendapatan, mengumpul aset serta mendapat perlindungan kewangan ketika ditimpa musibah, sekali gus membolehkan mereka mendapat manfaat sepenuhnya daripada kemajuan ekonomi.

Sorotan program-program bagi tahun 2011 termasuk program Penasihat Rangkuman Kewangan ke-4 (Financial Inclusion Advisor, FIA). Program ini merupakan satu program yang dianjurkan di Namibia dengan kerjasama Bank Namibia dan AFI. Program lain termasuk Forum Pembuat Dasar Rangkuman Kewangan dengan kerjasama CGAP dan Rangkaian Antarabangsa OECD mengenai Pendidikan Kewangan (International Network on Financial Education, INFE) dan bengkel Pengurusan Risiko untuk Kredit Runcit dengan IFC. Dialog-dialog antarabangsa ini banyak memberi tumpuan kepada isu-isu semasa seperti perlindungan pengguna, pendidikan kewangan, perilaku pasaran yang teguh, keberkesanan penggunaan maklumat kredit untuk menggalakkan akses kepada kewangan, serta keperluan kepada agenda nasional yang koheren bagi menyokong pembangunan sistem kewangan yang lebih terangkum.

Bank juga menjalankan program-program dalam pelbagai aspek pembinaan keupayaan institusi bermula daripada pengurusan risiko organisasi serta pengauditan sehinggalah kepada tadbir urus, kepimpinan dan kewangan. Program-program ini memberi tumpuan kepada pemodenan proses dan struktur dalaman bank-bank pusat, dengan sasaran untuk mencapai peningkatan prestasi organisasi yang mampan dan lebih fleksibel untuk menangani cabaran-cabaran baharu.

Memandangkan ketidaktentuan dan cabaran yang berpunca daripada persekitaran kewangan yang lebih global, perkongsian kerjasama dan pengetahuan merentas sempadan menjadi semakin penting dalam membuat dasar yang berkesan. Pada masa hadapan, program kerjasama teknikal antarabangsa ini akan terus menyediakan platform bagi bank-bank pusat untuk menjalinkan rangkaian hubungan, bertukar-tukar pandangan, dan berkongsi pengalaman agar Bank terus berada pada kedudukan yang lebih baik bagi menghadapi cabaran masa hadapan.

Memanfaatkan Teknologi untuk Tempat Kerja Berprestasi Tinggi

Tanda aras prestasi untuk perkhidmatan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT) meningkat pada tahun 2011 dengan pelaksanaan teknologi baharu yang mendorong pencapaian matlamat Bank.

Tahun 2011 dimulakan dengan memberikan tumpuan kepada pelaksanaan infrastruktur rangkaian bersepadu yang baharu di Sasana Kijang, Pejabat Wilayah Pulau Pinang dan Pejabat Wilayah Johor Bahru yang baru ditubuhkan. Rangkaian bersepadu ini, yang berasaskan piawaian Protokol Internet (Internet Protocol, IP), membolehkan kakitangan Bank mengakses maklumat dan aplikasi sistem dengan mudah merentas beberapa lokasi, lantas menggalakkan kerjasama yang lebih rapat dan mempertingkat kecekapan proses. Perkhidmatan ini termasuk persidangan dan penstriman video dan audio yang khusus dan berkualiti tinggi, dan sistem bersepadu bagi pengurusan bangunan dan keselamatan.

Sejajar dengan matlamat untuk memberikan kemudahan kepada orang ramai untuk mengakses dan berinteraksi dengan pihak Bank, capaian jarak jauh kepada sistem ICT yang menyokong perkhidmatan LINK telah disediakan dalam MobileLINK. Peningkatan kebolehcapaian kepada sistem khusus yang digunakan dalam MobileLINK membolehkan maklumat umum seperti biodata pelanggan, gambar dan dokumen sokongan melalui peranti pengumpulan data (data capturing devices), proses bersepadu bagi memantau pertanyaan dan aduan awam, selain penyediaan kemudahan penjanaan layan diri laporan kredit peribadi. Kecekapan proses dalaman organisasi juga telah dipertingkat lagi dengan pelaksanaan Sistem Pengurusan Kewangan yang baharu dan portal bersepadu dan terpusat untuk kakitangan Bank mengakses perkhidmatan sumber manusia dengan mudah.

Faktor penting yang merupakan asas kepada kejayaan pelaksanaan infrastruktur ICT yang mantap, teguh dan selamat ialah pengawalseliaan dan pengurusan keselamatan yang ketat. Penilaian risiko dalaman dan luaran ICT dibuat pada setiap suku tahunan bagi memastikan maklumat dan aset ICT Bank dilindungi sepanjang masa. Selain itu, perimeter perlindungan keselamatan Bank juga dikaji semula secara berperingkat-peringkat untuk memberikan tindak balas kepada serangan lebih canggih yang menyasarkan pengguna melalui kejuruteraan sosial (social engineering) dan aplikasi mudah alih. Proses Pengurusan Kesinambungan Perniagaan bagi kemantapan dan keupayaan sistem ICT juga telah dipertingkat untuk aplikasi sistem kritikal Bank. Tahap ketersediaan yang lebih tinggi (merangkumi tiga aspek iaitu sistem, sumber manusia dan proses) terus menjadi matlamat asas yang mendorong penambahbaikan.

Melangkah ke hadapan, keutamaan adalah untuk menyediakan perkhidmatan ICT baharu yang berkecekapan tinggi dan berkeupayaan untuk bekerjasama dengan lancar bagi Bank, dan pada masa yang sama memastikan kemudahalihan sistem yang lebih cekap dan keyakinan terhadap keselamatan yang lebih akan diterapkan dalam aplikasi dan proses operasi Bank. Pelaksanaan terancang bagi sistem maklumat bersepadu yang memenuhi keperluan Bank dalam analisis statistik data kewangan, monetari dan makroekonomi yang lebih tinggi juga sedang diusahakan.

KOMUNIKASI

Fungsi komunikasi Bank terus penting dalam memupuk keyakinan, terutamanya dalam persekitaran ekonomi dan kewangan global yang tidak menentu pada tahun 2011. Komunikasi yang lebih kerap diadakan tentang penilaian Bank

berhubung dengan kesan perkembangan luaran terhadap ekonomi dan sektor kewangan Malaysia serta kekukuhan asas-asas ekonomi dalam negeri dalam usaha mengekalkan momentum pertumbuhan ekonomi domestik.

Menyediakan penilaian komprehensif ke atas ekonomi dan sektor kewangan

Taklimat mengenai Laporan Tahunan dan Laporan Kestabilan Kewangan dan Sistem Pembayaran, sidang akhbar KDNK suku tahunan dan Buletin Suku Tahunan berkala, serta Buletin Statistik Bulanan membentuk platform komunikasi mutakhir Bank. Selain menyampai maklumat mengenai penilaian Bank terhadap perkembangan ekonomi dan kewangan, sesi-sesi taklimat ini juga membolehkan Bank mengumpul maklum balas daripada orang ramai serta pihak berkepentingan yang lain. Perbincangan yang terperinci dengan pihak berkepentingan utama seperti wakil daripada pelbagai sektor ekonomi, agensi penarafan, ahli ekonomi/penganalisis, pengurus dana, ahli perniagaan dan persatuan pengguna juga kerap diadakan bagi mendapatkan perspektif tambahan dalam melengkapi pemerhatian dan analisis yang dilakukan sendiri oleh Bank.

Komunikasi dasar monetari

Pernyataan Dasar Monetari (Monetary Policy Statement, MPS) adalah medium utama untuk menyampaikan keputusan Jawatankuasa Dasar Monetari (Monetary Policy Committee, MPC) Bank kepada orang ramai. Komunikasi tambahan pula dilaksanakan melalui penglibatan pengurusan kanan dengan industri, penganalisis, ahli ekonomi serta pihak media melalui wadah seperti temu bual media serta ulasan-ulasan di persidangan utama. Pada separuh pertama tahun 2011, komunikasi dasar monetari telah ditumpukan pada penyampaian penilaian yang menjadi asas kepada keputusan untuk menaikkan Kadar Dasar Semalaman (Overnight Policy Rate, OPR). Melalui MPS dan saluran komunikasi lain, Bank menjelaskan bahawa kadar dasar telah dikembalikan ke paras wajar sebagai langkah awalan dalam membendung peningkatan ketidakseimbangan kewangan berdepan dengan persekitaran aktiviti ekonomi yang mampan dan risiko kepada inflasi. Walau bagaimanapun, pada separuh kedua tahun tersebut, tumpuan beralih ke arah memberi penjelasan kepada penilaian keputusan untuk mengekalkan kadar dasar. Persekitaran operasi telah berubah kerana terdapatnya peningkatan ketara risiko pertumbuhan ekonomi dalam negeri akan menjadi lebih rendah disebabkan oleh keadaan ekonomi dan kewangan global yang kian merosot, manakala risiko kenaikan inflasi pula berkurangan. Keputusan untuk menaikkan keperluan rizab berkanun (SRR) adalah satu langkah awalan dalam memastikan bahawa risiko yang timbul daripada pengukuhan mudah tunai dalam sistem kewangan tidak akan menyebabkan ketidakseimbangan makroekonomi dan kewangan. Keputusan-keputusan ini telah disampaikan dalam pernyataan yang berasingan dan bukan melalui MPS. Ini adalah untuk menekankan bahawa SRR merupakan instrumen dalam pengurusan mudah tunai dan bukan isyarat kepada pendirian dasar monetari. Perubahan dalam pendirian dasar monetari semata-mata dicerminkan dalam keputusan mengenai OPR.

Memperkukuh keyakinan terhadap keteguhan sektor kewangan

Pelan Sektor Kewangan (2011-2020) telah dilancarkan pada bulan Disember 2011 untuk memberikan hala tuju pembangunan masa hadapan sektor kewangan, serta peranan sektor kewangan dalam menggalakkan pengantaraan yang berkesan ke arah pencapaian ekonomi berpendapatan tinggi. Dalam penyediaan Pelan Sektor Kewangan dan strateginya, Bank telah mendapat manfaat melalui perbincangan mendalam dengan pelbagai pihak berkepentingan. Gabungan usaha daripada industri, sektor awam serta pengawal selia lain merupakan faktor penting dalam merealisasikan matlamat Pelan ini.

Usaha komunikasi juga telah dijalankan dalam menyediakan sasaran strategik bagi memperkenalkan dua langkah kehematan makro - iaitu menggalakkan amalan pembiayaan yang bertanggungjawab dan penggunaan kad kredit secara berhemat. Pelbagai sesi perbincangan dan interaksi telah diadakan dengan pihak berkepentingan utama berhubung langkah tindakan awalan ini. Mesej penting dalam sesi tersebut boleh dibezakan, iaitu pengguna yang berkemampuan akan mempunyai akses kepada pembiayaan manakala pada peringkat makro pula, langkah-langkah ini akan memastikan hutang isi rumah berada pada paras rendah dan seterusnya menyumbang bukan sahaja kepada kestabilan kewangan tetapi juga dapat mengekalkan pertumbuhan ekonomi dalam negeri.

Tahun 2011 juga menyaksikan pelbagai promosi diadakan bagi mempercepat pemindahan kepada

e-pembayaran melalui kerjasama dengan entiti utama berkaitan dengan pelan komunikasi dalam usaha memaklumi orang ramai tentang manfaat menggunakan e-pembayaran. Kerjasama ini termasuk perkongsian strategik dengan Jabatan Perkhidmatan Awam, MEPS dan MyClear untuk melaksanakan strategi promosi bagi menerima pakai e-pembayaran di seluruh negara. Kerjasama juga telah dijalin dengan MEPS dan wakil institusi kewangan dalam mempromosikan perbankan mudah alih.

Sementara itu, Akta Perniagaan Perkhidmatan Wang 2011 telah berjaya digubal, hasil interaksi strategik serta perbincangan dan interaksi yang komprehensif dengan semua pihak berkepentingan utama. Penerangan juga telah diberikan tentang cara Akta baharu ini dapat menyediakan persekitaran menyokong bagi aktiviti perniagaan perkhidmatan wang yang lebih moden dan profesional, dengan perlindungan yang sewajarnya untuk pengguna dan perlindungan untuk memelihara integriti industri terhadap pengubahan wang haram dan pembiayaan pengganas, serta kegiatan yang menyalahi undang-undang. Pendekatan secara perundingan dengan industri pengurup dan pengiriman wang telah membuka jalan kepada peralihan yang lancar ke arah rangka kerja pengawalseliaan baharu ini.

Rangka Kerja Perlindungan Motor Baharu juga telah diumumkan pada bulan Mac 2011. Ini merupakan kemuncak perbincangan dan interaksi strategik dengan semua pihak berkepentingan utama dalam menangani kebimbangan serta isu-isu mereka. Dapatan daripada perbincangan ini telah membawa kepada pembentukan langkah yang berdaya maju dan berkesan yang berjaya dimasukkan dalam Rangka Kerja tersebut. Seterusnya pada bulan Januari 2012, pelarasan premium insurans motor yang pertama (selepas 30 tahun tanpa pelarasan) telah dilaksanakan.

Program jangkauan kepada orang ramai terus menjadi bahagian penting dalam agenda pembangunan Bank

Satu inisiatif utama Bank pada tahun 2011 ialah meningkatkan status dan peranan cawangannya di Pulau Pinang dan Johor Bahru kepada Pejabat Wilayah (Regional Office, RO). Ini bertujuan untuk mengukuhkan lagi kehadiran Bank dan pengawasan ekonomi di bahagian utara dan selatan negara. Bagi memastikan pengurusan wang tunai yang cekap, selain menjalankan peranan cawangan sebelum ini, peranan RO telah diperluas untuk merangkumi penyediaan bantuan penyelesaian dan khidmat nasihat kepada pengguna kewangan, menjalankan pengawasan ekonomi dan kewangan, dan memacu pelaksanaan agenda Bank, termasuk menggalakkan dan meningkatkan rangkuman kewangan. Melalui perbincangan dan interaksi yang lebih mendalam dengan industri dan orang ramai, RO telah memperoleh pandangan berguna berhubung dengan perkembangan ekonomi di wilayah-wilayah tersebut yang menjadi input kepada analisis dan kajian semula dasar Bank. Pengguna kewangan dan PKS terus mendapat manfaat daripada akses kepada maklumat kewangan dan saluran mekanisme bantuan penyelesaian pengguna iaitu BNMLINK (pusat perkhidmatan pelanggan) dan BNMTELELINK (pusat perhubungan khidmat panggilan). Bilangan individu serta perniagaan yang mendapat khidmat nasihat berhubung dengan isu-isu kewangan meningkat kepada kira-kira 320,000 pada tahun 2011 (+14%). Lebih daripada 90% daripada 10,000 aduan terhadap institusi kewangan telah berjaya diselesaikan. Pengenalan perkhidmatan MobileLINK (LINK Bergerak) pada bulan Disember 2011 bertujuan untuk mendekati golongan yang kurang mendapat perkhidmatan kewangan di kawasan separa bandar dan luar bandar.

Bank terus memperhebat usaha jangkauannya dalam usaha untuk mewujudkan serta meningkatkan lagi kesedaran terhadap akses kepada pembiayaan untuk PKS dan perusahaan mikro. Pada tahun 2011, Bank telah mengadakan pelbagai taklimat dan seminar mengenai skim dan perkhidmatan yang disediakan khususnya mengenai Dana Khas, Pembiayaan Mikro dan Skim Pembiayaan Teknologi Hijau. Di samping itu, sebagai ahli Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan, Bank telah menjalinkan usaha kerjasama yang menyokong program jangkauan PKS seperti seminar dan pameran yang dianjurkan oleh pelbagai kementerian dan agensi Kerajaan, institusi perbankan dan persatuan-persatuan perniagaan. Usaha ini sebahagiannya telah menyumbang kepada pertumbuhan kukuh pinjaman PKS dan pembiayaan mikro, masing-masing sebanyak 17.1% dan 14.3%.

Usaha juga telah dijalankan melalui pelbagai wadah untuk terus meningkatkan kesedaran orang ramai terhadap penipuan kewangan supaya tidak menjadi mangsa kepada penipuan kewangan. Ini termasuk saluran yang baharu,

pantas dan berkesan seperti pesanan pantas SMS kepada kira-kira 27.2 juta pelanggan, liputan media yang meluas berhubung dengan kejayaan serbuan dan pemberitahuan berhubung dengan penipuan kewangan di laman sesawang Bank, Facebook dan Twitter Bank Negara Malaysia dan juga merupakan sebahagian daripada perkhidmatan yang diberikan oleh LINK Bergerak.

Sementara itu, Agensi Kaunseling dan Pengurusan Kredit (AKPK) juga memberi kaunseling kepada jumlah pelanggan yang lebih tinggi iaitu hampir kepada 32,000 individu di seluruh negara. Daripada jumlah ini, lebih daripada 50% daripada mereka diberi bantuan selanjutnya melalui program pengurusan hutang. Tambahan lagi, program yang direka khas, iaitu Program Pengurusan Wang Ringgit Anda (POWER!), menyasarkan terutamanya golongan muda dan peminjam baharu bagi memperkasakan kumpulan ini dalam mengurus kewangan mereka. Program ini telah dilancarkan oleh AKPK pada awal tahun 2011. Menjelang akhir tahun 2011, kira-kira 23,000 individu telah mendapat manfaat daripada program ini. Versi Program POWER! dalam talian telah dilancarkan pada bulan November, menyasarkan komuniti dalam talian yang lebih besar supaya dapat meningkatkan kemahiran pengurusan wang peribadi dengan lebih mudah. Sebanyak 947 kes sektor perbankan dan 1,270 kes sektor insurans telah didaftarkan dengan Biro Pengantaraan Kewangan bagi tujuan penyelesaian, dengan majoriti kes berkaitan dengan perbankan Internet, kad kredit dan insurans bermotor serta insurans hayat. Walau bagaimanapun, kes yang diselesaikan pada tahun 2011 adalah lebih tinggi, iaitu 1,284 kes sektor perbankan dan 1,560 kes sektor insurans, menjadikan jumlah keseluruhan sebanyak 2,844 kes.

Pengeluaran mata wang siri baharu

Mata wang Malaysia siri baharu telah dilancarkan pada bulan Disember 2011 oleh Perdana Menteri Malaysia. Pelancaran ini telah menarik perhatian orang ramai dan mendapat liputan media yang meluas. Bank juga telah mengadakan perbincangan dengan institusi kewangan, perniagaan dan vendor pengendali wang tunai bagi memastikan peralihan yang lancar kepada siri baharu ini apabila duit syiling dan wang kertas baharu ini berada dalam edaran pada tahun 2012.

Komunikasi dalam talian - saluran penyampaian yang semakin berkesan

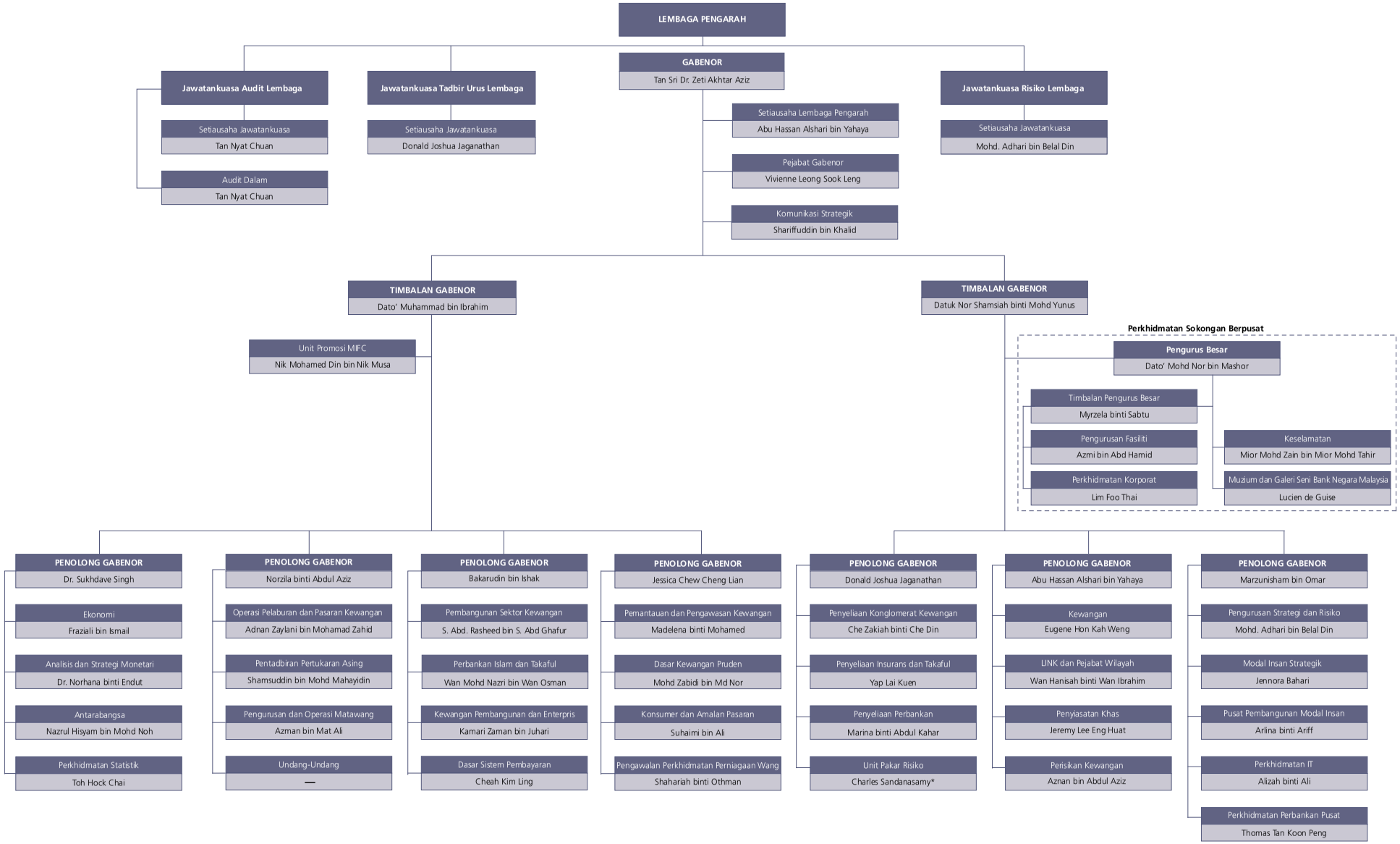
Bank terus memanfaatkan teknologi laman sesawang untuk meningkatkan kehadirannya di Internet, meluaskan jangkauan serta penglibatan yang lebih dengan orang ramai. Pada tahun 2011, pengunjung laman sesawang Bank telah meningkat sebanyak 2.1 juta (+3.6%), dengan kira-kira 5.6 juta kunjungan (+2.1%) dan kira-kira 14 juta kunjungan halaman (1.6%). Yang ketara ialah peningkatan sebanyak 200% (+300,000 kunjungan) melalui peranti mudah alih. Untuk meningkatkan jumlah pengunjung ke laman sesawangnya, Bank mula berkongsi video korporat dan gambar dalam media sosial seperti YouTube dan Flickr selain menyiarkan mesej yang berkaitan melalui Facebook dan Twitter. Semua perkembangan positif ini telah diiktiraf apabila Bank telah diberikan penarafan 5 bintang dalam Penilaian Portal dan Lawan Sesawang Kerajaan Malaysia bagi tahun 2011 anjuran MAMPU.

Bank juga telah memperkenalkan laman sesawang pendidikan kewangan baharu untuk pengguna kewangan, iaitu Islamicfinanceinfo (www.islamicfinanceinfo.com.my). Laman sesawang ini memuatkan kandungan yang mudah difahami yang berkaitan dengan perbankan Islam dan Takaful seperti konsep Syariah dan produk perbankan yang terdapat dalam pasaran runcit.

Ke arah rangka kerja perbincangan dan interaksi yang lebih rapat dengan pihak berkepentingan

Dengan persekitaran operasi Bank dijangka semakin mencabar pada tahun-tahun akan datang, Bank telah memberikan keutamaan dalam meningkatkan keberkesanannya berinteraksi dengan pihak berkepentingan utama. Rangka Kerja Interaksi dengan Pihak Berkepentingan yang diperkenalkan menghuraikan tadbir urus, disiplin, metodologi serta proses sosialisasi Rangka Kerja yang bakal dilaksanakan oleh Bank. Dengan adanya Rangka Kerja ini, perbincangan dan interaksi Bank dengan pihak berkepentingan akan menjadi lebih sistematik, dinamik dan bermakna, dan dengan itu meningkatkan keupayaan Bank untuk melaksanakan mandatnya dengan berkesan.

BANK NEGARA MALAYSIA
Struktur Organisasi



*Ketua (secara pentadbiran)

Pada 1 Mac 2012