2012

TADBIR URUS, PEMBANGUNAN ORGANISASI DAN KOMUNIKASI

121 Tadbir Urus

125 Pembangunan Organisasi

127 *Rencana: Penubuhan Bahagian Perkhidmatan Sokongan Berpusat – Ke arah Memantapkan Penyampaian Perkhidmatan di Bank*

131 Komunikasi

135 Struktur Organisasi

Bank terus memberikan penekanan yang tinggi terhadap tadbir urus, pembangunan organisasi dan komunikasi dalam melaksanakan mandatnya. Memandangkan persekitaran global dan dalam negeri yang berubah serta kemunculan cabaran-cabaran baharu, Bank sentiasa berusaha meningkatkan prestasinya. Ini termasuk meningkatkan keupayaan untuk menangani isu-isu dasar yang lebih kompleks serta merumuskan dan melaksanakan dasar-dasarnya dengan berkesan. Gabungan tadbir urus yang mantap dan tahap kepimpinan yang tinggi serta kecekapan penting lain akan membolehkan Bank menangani dengan berkesan terhadap cabaran-cabaran yang semakin berkembang.

TADBIR URUS

Aktiviti Bank, dalam memenuhi fungsi serta matlamatnya, diselia oleh Lembaga Pengarah dan tiga Jawatankuasa Lembaga. Pengukuhan fungsi pengawasan Lembaga Pengarah yang berterusan serta penambahbaikan kepada rangka kerja tadbir urus dan amalan dalaman Bank terus menyumbang ke arah memastikan tahap kebertanggungjawaban dan ketelusan korporat yang tinggi. Di samping itu, pengukuhan fungsi ini juga menggalakkan pengurusan yang berkesan, serta keupayaan untuk Bank membuat keputusan yang mantap berdasarkan maklumat yang mencukupi.

Lembaga Pengarah melaksanakan pengawasan secara keseluruhan ke atas pengurusan dan operasi Bank. Ini termasuk perancangan strategik dan amalan pengurusan risiko, pengurusan modal insan serta operasi kewangannya. Lembaga Pengarah memainkan peranan yang penting dengan menjalankan fungsi pengawasannya bagi memastikan Bank mencapai mandatnya untuk menggalakkan kestabilan monetari dan kewangan dalam persekitaran yang kondusif bagi pertumbuhan ekonomi Malaysia yang mampan. Lembaga Pengarah terdiri daripada Gabenor, dua Timbalan Gabenor dan Ketua Setiausaha Perbendaharaan sebagai ahli ex-officio Lembaga Pengarah serta lima pengarah bebas yang merupakan ahli bukan eksekutif.

Pada tahun 2012, Lembaga Pengarah telah bermesyuarat setiap bulan untuk membincangkan pelbagai aspek operasi Bank. Antara isu utama yang dibincangkan ialah perkembangan dalam persekitaran ekonomi dan kewangan global dan dalam negeri, implikasi terhadap operasi Bank dan langkah dasar yang dipertimbangkan untuk menangani isu-isu yang baharu timbul. Isu utama lain yang sering dibincangkan pada tahun itu termasuk perkembangan dasar dan prospek risiko dalam sistem kewangan konvensional dan Islam, sistem pembayaran dan kesannya kepada kestabilan kewangan. Perkara-perkara yang berkaitan dengan kedudukan kewangan Bank, pengurusan rizab, pengurusan mata wang dan pengurusan kakitangan Bank juga dibincang.

Pada tahun 2012, beberapa langkah dasar pembangunan organisasi telah dibincangkan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Langkah dasar ini termasuk pengukuhan prestasi Bank melalui perlaksanaan rangka kerja kumpulan kerja yang baharu dan struktur ganjaran yang lebih berbeza. Satu lagi inisiatif penting ialah mengkaji semula pelan operasi Bank yang menyumbang kepada pelaksanaan proses belanjawan yang lebih menyeluruh. Langkah sedemikian merupakan sebahagian daripada inisiatif Bank secara berterusan untuk memupuk disiplin kewangan yang lebih tinggi dan memastikan perbelanjaan operasinya setara dengan sumber yang diperuntukkan untuk mencapai mandat dan matlamat yang dihasratkan oleh Bank. Bank juga terus mengukuhkan pelbagai fungsi pengawasan dan forum dasar bagi memanfaatkan perspektif yang berbeza untuk menangani isu-isu kompleks yang dihadapi oleh Bank. Usaha ini termasuk pelantikan anggota luar yang baharu ke dalam Jawatankuasa Eksekutif Kestabilan Kewangan, dan menerima pakai rangka kerja baharu yang mentadbir urus pelantikan calon luar sebagai ahli Jawatankuasa Dasar Monetari.

Bagi melaksanakan fungsi pengawasannya, Lembaga Pengarah dibantu oleh tiga Jawatankuasa Lembaga. Jawatankuasa itu termasuk Jawatankuasa Tadbir Urus

Lembaga (Board Governance Committee, BGC), Jawatankuasa Audit Lembaga (Board Audit Committee, BAC) dan Jawatankuasa Risiko Lembaga (Board Risk Committee, BRC). Ahli-ahli jawatankuasa ini terdiri hanya daripada pengarah bukan eksekutif untuk mengukuhkan pengawasan yang bebas terhadap operasi Bank. BGC bertanggungjawab untuk mengkaji semula dan mencadangkan prinsip dan amalan tadbir urus untuk Bank. Pada tahun 2012, BGC bermesyuarat sebanyak empat kali dan mempertimbangkan beberapa perkara utama termasuk Kod Etika untuk kakitangan Bank dan Konflik Kepentingan untuk ahli-ahli Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa lain, serta semakan bidang tugas Jawatankuasa Lembaga. Jawatankuasa itu turut mempertimbangkan belanjawan serta pelan urusan Bank bagi tahun 2013 untuk kelulusan Lembaga Pengarah.

Fungsi Jawatankuasa Audit Lembaga adalah untuk membantu Lembaga Pengarah dalam pengawasan integriti akaun dan penyata kewangan Bank, keberkesanan kawalan dalaman, prestasi fungsi audit dalaman, serta pematuhan keperluan undang-undang dan kawal selia. Pada tahun 2012, BAC telah mengadakan empat mesyuarat untuk meluluskan pelan audit, mengkaji semula aktiviti audit dan prestasi fungsi audit dalaman, serta membincangkan penemuan audit dan tindakan yang diambil untuk memastikan bahawa sistem kawalan dalaman kekal berkesan dalam menangani risiko utama yang dihadapi oleh Bank.

Jawatankuasa Risiko Lembaga membantu Lembaga Pengarah dalam pengawasan ke atas pengurusan risiko Bank yang boleh menyebabkan kerugian kewangan, gangguan operasi, kegagalan untuk memenuhi mandat atau reputasi Bank terjejas. Pada tahun 2012, BRC bermesyuarat sebanyak empat kali untuk memantau pengurusan risiko oleh Bank di seluruh organisasi. Dalam bidang Operasi Perbendaharaan, khususnya, BRC membincangkan tentang proses dan pendekatan Bank untuk melabur dalam kelas aset dan pasaran baharu bagi memastikan kawalan yang secukupnya dilaksanakan untuk menguruskan risiko yang berkaitan.

Pengurusan Risiko dalam Bank

Budaya dan amalan pengurusan risiko Bank terus berkembang sebagai tindak balas terhadap risiko semasa dan risiko yang mungkin timbul dalam persekitaran. Satu perkembangan penting pada tahun 2012 ialah penggabungan fungsi pengurusan risiko dan fungsi pengurusan strategik ke dalam satu jabatan dalam usaha memastikan pemahaman tentang faktor-faktor risiko akan menyumbang kepada proses perancangan strategik yang lebih berkesan. Jabatan Pengurusan Strategik dan Risiko (Strategic and Risk Management Department, SRMD) berfungsi sebagai urus setia kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko dan kepada forum untuk perancangan urusan dan kajian semula prestasi. Penggabungan ini membolehkan pengurusan kanan Bank mempunyai pandangan yang lebih holistik dan bersepadu mengenai strategi dan risiko ke atas urusan Bank. Ini seterusnya akan mengukuhkan pengurusan risiko secara keseluruhan di Bank.

Rangka Kerja Pengurusan Risiko

Rangka kerja Pengurusan Risiko Organisasi (Enterprise Risk Management, ERM) Bank menggariskan tadbir urus, dasar serta amalan risiko untuk pengurusan dan penyeliaan risiko yang berkesan di Bank. ERM merangkumi Rangka Kerja Pengurusan Risiko Operasi (Operational Risk Management Framework, ORMF), Rangka Kerja Pengurusan Risiko Kewangan (Financial Risk Management Framework, FRMF) dan Rangka Kerja Pengurusan Kesinambungan Perniagaan (Business Continuity Management Framework, BCMF), yang bertujuan memupuk budaya pengurusan risiko yang kukuh di Bank. ORMF menangani kategori peristiwa risiko khusus seperti penipuan, hubungan pihak ketiga, teknologi, undang-undang, pekerjaan dan budaya, pengurusan dan pelaksanaan proses, keselamatan dan perlindungan, serta membantu dalam pelaksanaan langkah-langkah pengurangan risiko yang sesuai dengan kesanggupan Bank mengambil risiko. FRMF mengambil kira semua aspek pengurusan risiko kewangan termasuk kemampanan pendapatan dan perbelanjaan serta dedahan kewangan yang dihadapi oleh Bank. BCMF Bank menggariskan prinsip-prinsip utama pengurusan kesinambungan perniagaan untuk melindungi kakitangan dan aset Bank serta memastikan kesinambungan operasi dalam apa jua situasi krisis.

Bank mengekalkan pendekatan pertahanan tiga barisan dalam amalan pengurusan risikonya. Barisan pertahanan pertama terdiri daripada jabatan-jabatan, yang menangani risiko pada peringkat awal, dan bertanggungjawab untuk mengenal pasti, mengurangkan serta menguruskan risiko dalam bidang operasi mereka.

Barisan pertahanan kedua terdiri daripada Pemilik Dasar Risiko (Risk Policy Owners, RPO) dan SRMD. RPO diwujudkan untuk membantu jabatan-jabatan menguruskan risiko rentas lintang yang merentas organisasi, iaitu warga kerja, teknologi maklumat (IT), undang-undang, gangguan perniagaan, kemudahan fizikal dan keselamatan maklumat. Pada tahun 2012, taksonomi untuk risiko dan punca utamanya dikaji semula bagi memperbaik penilaian faktor risiko pada semua peringkat. Barisan pertahanan ketiga terdapat dalam fungsi Audit Dalaman, yang memberikan jaminan dan pengesahan bebas ke atas keberkesanan dasar dan langkah pengurusan risiko.

Struktur Tadbir Urus Pengurusan Risiko

Jawatankuasa Pengurusan Risiko (Risk Management Committee, RMC), yang dipengerusikan oleh Gabenor, membincangkan risiko-risiko organisasi yang berkaitan dengan pencapaian mandat dan matlamat strategik Bank serta membuat keputusan mengenai dasar yang sewajarnya bagi mengurangkan dan menguruskan risiko tersebut. Isu-isu risiko yang penting dimaklumkan kepada RMC oleh dua jawatankuasa kecil, iaitu Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kewangan, masing-masing diketuai oleh seorang Timbalan Gabenor yang ditetapkan. Risiko utama yang dibincangkan oleh RMC pada tahun 2012 adalah mengenai pengurusan risiko organisasi termasuk risiko rentas lintang (khususnya risiko warga kerja, undang-undang dan IT) dan risiko operasi lain yang mungkin dihadapi oleh Bank. RMC juga membincangkan serta meluluskan rangka kerja interaksi dengan pihak berkepentingan. Rangka kerja ini mengenal pasti prinsip-prinsip yang akan diterima pakai bagi memastikan keberkesanan Bank dalam perbincangan dan interaksi dengan semua pihak berkepentingan, yang merupakan salah satu elemen penting dalam memastikan hasil dasar dapat dicapai.

Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi (Operational Risk Management Committee, ORMC) memastikan risiko operasi di seluruh Bank dikenal pasti dan kawalan yang sewajarnya dilaksanakan. ORMC juga melaksanakan fungsi pengawasan iaitu pemantauan keselamatan maklumat dan pengurusan perolehan. Pada tahun 2012, ORMC membincangkan dengan terperinci mengenai pengurusan risiko rentas lintang dan menyediakan rancangan pengurangan risiko bersifat awalan bagi memastikan risiko yang dikenal pasti diurus dengan sewajarnya. Penilaian risiko ke atas warga kerja menekankan risiko potensi terhadap keupayaan kakitangan dalam persekitaran yang lebih kompleks manakala penilaian risiko ke atas IT mengambil kira isu-isu munasabah berkaitan dengan perkara penting dan bidang keselamatan maklumat yang boleh mengganggu kegiatan urusan Bank. ORMC turut membincangkan tentang keberkesanan kawalan dalaman yang berkaitan dengan kemudahan fizikal dan keselamatan maklumat bagi memastikan persekitaran kerja yang selamat dan terjamin di Bank. Bagi risiko undang-undang, satu penilaian telah dijalankan ke atas risiko berkaitan potensi ketakpatuhan dengan undang-undang yang berkaitan atau obligasi kontraktual yang boleh mendedahkan Bank kepada potensi liabiliti undang-undang, kerugian kewangan atau kehilangan reputasi.

Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kewangan (Financial Risk Management Committee, FRMC) mengenal pasti risiko kewangan untuk seluruh Bank dan memastikan risiko kewangan diuruskan dengan sewajarnya. FRMC juga membincangkan mengenai dasar, strategi pengurusan dan kedudukan yang berkaitan dengan risiko kewangan Bank. Jawatankuasa Pengurusan Rizab (Reserves Management Committee, ReMC), yang dipengerusikan oleh Gabenor, memantau risiko dan strategi yang berkaitan dengan pengurusan rizab antarabangsa negara. ReMC menyediakan platform untuk perbincangan mengenai tinjauan ekonomi dan pasaran kewangan global, tema dan strategi pelaburan, serta kajian semula berpusat dan holistik ke atas risiko dalam pengurusan rizab dan kesannya kepada kedudukan kewangan Bank. ReMC turut berbincang mengenai risiko pasaran, kredit dan operasi untuk semua dedahan pelaburan. Melalui forum ini, pengurusan kanan Bank merumuskan atau menyesuaikan strategi pelaburan dengan sewajarnya. Pada tahun 2012, ReMC bermesyuarat sebanyak empat kali dan membincangkan pelbagai isu berkaitan dengan pengurusan rizab, antara lain, krisis hutang kerajaan yang berterusan di Eropah dan kesannya terhadap pelaburan rizab antarabangsa Bank. Semua risiko adalah dalam lingkungan had yang diluluskan dan telah diuruskan dengan sewajarnya.

Inisiatif Utama pada Tahun 2012

Keupayaan Bank untuk menilai tahap risiko jabatan terus meningkat menerusi laporan dan kesedaran mengenai risiko yang lebih baik merentas jabatan. Bagi tahun 2012, laporan menyeluruh Penilaian Kendiri Kawalan Risiko

(Risk Control Self Assessment, RCSA) telah diterbitkan. Matlamat utama laporan ini adalah untuk memudahkan pengenalpastian dan pengurusan risiko yang lazim merentas Bank, berdasarkan risiko operasi yang diisytiharkan oleh jabatan-jabatan.

Kesedaran dan pematuhan kakitangan kepada dasar risiko Bank diperkukuh dengan pengenalan sistem berasaskan laman sesawang yang dikenali sebagai *I-Comply* yang berfungsi sebagai repositori pusat dan saluran penyiaran untuk semua dasar dan garis panduan dalaman Bank. Di samping itu, proses Pelaporan Insiden telah direkayasa semula bagi memudahkan lagi pelaporan di seluruh Bank mengenai sebarang kejadian operasi. Bank juga mengambil peluang untuk berkongsi dan mempelajari amalan dan pendekatan baharu dalam pengurusan risiko dengan bank-bank pusat di seluruh rantau ini, terutamanya dengan ahli-ahli Pusat Penyelidikan dan Latihan bagi Bank-Bank Pusat Asia Tenggara (South-East Asian Central Banks (SEACEN) Research and Training Centre). Bank terus memainkan peranan yang aktif dalam Jawatankuasa Kumpulan Kerja Risiko Operasi Antarabangsa (International Operational Risk Working Group Committee) berikutan peranan jawatankuasa ini sebagai saluran untuk memanfaatkan amalan terbaik antarabangsa bank-bank pusat yang berlainan.

Pengukuhan Amalan Pengurusan Kesinambungan Perniagaan

Keupayaan dan metodologi Pengurusan Kesinambungan Perniagaan (Business Continuity Management, BCM) Bank telah ditingkatkan dengan penambahbaikan dalam strategi pemulihan untuk semua fungsi urusan yang kritikal. Bank juga telah menyediakan mekanisme pengemukaan dan komunikasi yang jelas untuk kerjasama yang lebih lancar dengan Majlis Keselamatan Negara jika diperlukan. Di samping itu, infrastruktur dan piawaian BCM Bank telah diperbaik dengan kenaikan taraf Pusat Pemulihan Bank untuk berfungsi sebagai sebuah "bank pusat mini". Kemudahan yang dinaik taraf ini boleh menampung sehingga lima ratus kakitangan dan menempatkan kesemua sistem kritikal Bank. Ini membolehkan Bank meminimumkan kemungkinan berlakunya risiko terhadap gangguan operasi serta sebarang kesan sistemik terhadap sistem kewangan sekiranya berlaku gangguan atau semasa tempoh krisis.

Kawalan Dalaman dan Jaminan

Jabatan Audit Dalam (Internal Audit Department, IAD) membantu kerja-kerja Jawatankuasa Audit Lembaga (Board Audit Committee, BAC) dengan memberikan penilaian yang bebas dan objektif terhadap kecukupan dan keberkesanan langkah-langkah pengurusan risiko, kawalan dalaman dan proses tadbir urus berkaitan dengan fungsi dan aktiviti utama Bank dan entiti-entiti berkaitan. IAD mengamalkan pendekatan Pengurus Perhubungan (Relationship Manager), iaitu kakitangan IAD dilantik secara khusus untuk sesuatu jabatan dan entiti berkaitan bagi memastikan pelan auditnya kekal fokus pada bidang keutamaan Bank dan risiko utama.

Pada tahun 2012, IAD meneruskan program audit berasaskan risiko menerusi semakan secara menyeluruh (end-to-end review) ke atas fungsi teras dan proses, serta melaksanakan penilaian tematik ke atas aktiviti-aktiviti lazim. Fungsi urusan khusus yang disemak pada tahun itu termasuk fungsi pengawalseliaan, pengurusan rizab dan fungsi dalaman (back office), operasi mata wang, pengurusan sumber manusia, pengurusan risiko dan penilaian tematik ke atas proses lazim seperti pengurusan perolehan dan perbelanjaan, pengurusan keselamatan maklumat dan perlindungan aset.

IAD telah menjalankan kajian semula ke atas langkah-langkah keselamatan IT, pengaturan kesinambungan perniagaan, penyelenggaraan dan prestasi sistem IT, serta langkah pengurangan risiko yang diperlukan untuk menangani risiko utama yang khusus terhadap sistem-sistem kritikal Bank. IAD juga menilai operasi entiti-entiti berkaitan Bank yang menjalankan operasi sistem pembayaran dan fungsinya yang penting secara sistemik, yang memberi kesan ke atas mandat Bank dari segi kestabilan monetari dan kewangan. IAD juga mengkaji semula kebolehpercayaan pelaporan dan rekod kewangan Bank.

Saranan-saranan yang sewajarnya daripada IAD telah diterima dan dilaksanakan untuk meningkatkan lagi pengurusan risiko dan fungsi kawalan Bank serta entiti berkaitan. Selain itu, pada tahun 2012, IAD turut menjalankan kerja-kerja penyiasatan berkaitan dengan prosiding tatatertib di bawah Kod Etika Bank dan telah memberikan input kepada pelbagai jawatankuasa kerja, jabatan-jabatan dan entiti yang berkaitan untuk menambah baik persekitaran kawalan dan pematuhan.

PEMBANGUNAN ORGANISASI

Melaksanakan Lonjakan yang Jauh ke Hadapan

Bank meneruskan agenda transformasinya sebagai sebuah organisasi yang berfokuskan strategi dan berasaskan prestasi dengan pelaksanaan kitaran kedua Pelan Urusan Bank bagi tempoh tiga tahun. Pelan Urusan 2012-2014 menyediakan fokus dan kejelasan kepada seluruh organisasi tentang matlamat Bank. Strategi dan pelan tindakan dijajarkan kepada tujuh bidang fokus, iaitu memastikan kestabilan monetari, memelihara kestabilan sistem kewangan, memastikan pengantaraan kewangan yang berkesan, membangunkan sistem kewangan yang lebih inklusif, memastikan perpindahan kepada pembayaran secara elektronik yang lancar, menggalakkan integrasi kewangan Malaysia yang lebih besar pada peringkat serantau dan global serta mengekalkan tahap prestasi Bank yang tinggi. Dari segi penambahbaikan proses perancangan, inisiatif yang dilaksanakan termasuk mengukuhkan rangka kerja perancangan korporat bersepadu yang merangkumi elemen strategi urusan, risiko, sumber kewangan dan pengurusan modal insan untuk pengurusan prestasi organisasi yang mampan. Usaha ini membolehkan Bank memberikan lebih keutamaan dalam penggunaan sumber kewangan dan modal insannya untuk bidang yang mempunyai kepentingan.

Bagi mengoptimumkan penggunaan sumber, fokus strategi telah diberikan tumpuan kepada pengukuhan kecekapan dan keberkesanan operasi Bank. Pada tahun 2012, untuk meningkatkan keberkesanan organisasi, perkhidmatan sokongan bersama telah disusun semula dan digabungkan menerusi penubuhan struktur fungsian yang berautonomi yang dikenali sebagai Perkhidmatan Sokongan Berpusat (Centralised Shared Services, CSS). Struktur baharu ini membolehkan Bank meningkatkan tahap profesionalisme dalam melaksanakan perkhidmatan am (lihat rencana bertajuk 'Penubuhan Bahagian Perkhidmatan Perkongsian Berpusat'). Di samping itu, Bank telah menyusun semula beberapa jabatan untuk meningkatkan lagi sinergi antara fungsi dan peranan yang saling melengkapi, sekali gus menambah baik model operasi dan membolehkan usaha pengumpulan maklumat dan fungsi bersilang yang lebih berkesan ke arah pencapaian matlamat bersama. Ini juga akan menyumbang ke arah kemampanan sumber kewangan dan tenaga kerja. Ini termasuk penggabungan Jabatan Pengurusan Strategik dengan Jabatan Pengurusan Risiko (kini dikenali sebagai Jabatan Pengurusan Strategik dan Risiko); Unit Perisikan Kewangan dengan Unit Penyiasatan Khas (kini dikenali sebagai Jabatan Perisikan Kewangan dan Penguatkuasaan); dan penggabungan fungsi Perkhidmatan Perbankan Pusat dengan Pusat Pembangunan Modal Insan.

Tadbir Urus dan disiplin kewangan telah diperkukuh melalui semakan ke atas Dasar dan Prosedur Pengurusan Perolehan dan Rangka Kerja Penyumberan Luar, bagi memperluas budaya mementingkan kos dalam Bank dan menambah baik kecekapan operasi.

Berikutan perkembangan penting dalam pasaran kewangan global dan ekonomi utama, tema Persidangan Pengurusan Kanan kali ke-15 tahun 2012 ialah "Anjakan Pemikiran Perbankan Pusat Seiring dengan Peredaran Masa". Tema ini telah dipilih untuk meningkatkan pemahaman mengenai landskap bank pusat yang terus melalui perubahan dan Bank perlu sentiasa berada dalam keadaan ketersediaan untuk menangani cabaran-cabaran baharu yang timbul. Persidangan ini merangkumi perbincangan panel yang dimudahcarakan oeh pengurusan kanan Bank dalam bidang yang berkaitan dengan kebebasan bank pusat, kejelasan mandat berikutan pembaharuan pengawalseliaan global, perlunya perbincangan dan interaksi yang efektif dengan pihak berkepentingan bagi mencapai matlamat yang dihasratkan oleh Bank dan pentingnya membangunkan fleksibiliti organisasi untuk terus meningkatkan prestasi Bank.

Pengurusan dan Pembangunan Modal Insan

Pengurusan dan pembangunan modal insan kekal sebagai bidang fokus utama pada tahun 2012, dengan perubahan yang ketara dilakukan untuk memodenkan dasar modal insan Bank. Teras transformasi pada tahun 2012 ialah pengenalan rangka kerja Kumpulan Kerja baharu yang direka bentuk untuk memodenkan amalan pengurusan modal insan di Bank. Prinsip-prinsip rangka kerja ini akan menjadi asas bagi inisiatif untuk menarik, menilai, membangunkan, memberi ganjaran dan mengekalkan tenaga mahir di Bank.

Rangka Kerja Kumpulan Kerja

Rangka kerja Kumpulan Kerja yang diperkenalkan pada tahun 2011 untuk pengambilan siswazah dilaksanakan sepenuhnya pada tahun 2012, yang melibatkan kajian semula kerja dan

ganjaran secara holistik untuk menyelaras serta membezakan beberapa aspek pengurusan tenaga mahir, termasuk strategi perkembangan, pembangunan dan ganjaran. Pada masa ini, kerja dikategorikan kepada tujuh kumpulan kerja iaitu, Dasar Ekonomi, Dasar Pengawalan, Pelaburan, Penyeliaan, Pakar, Strategi Korporat dan Sumber Korporat, berdasarkan persamaan fungsi dan pengetahuan kerja, pengalaman dan keperluan latihan. Nama jawatan juga dikaji semula untuk memastikan penjajaran dengan klasifikasi kumpulan kerja. Nama jawatan baharu telah diperkenalkan jika bersesuaian.

Sehubungan dengan itu, Bank telah melaksanakan struktur gaji yang berbeza berdasarkan tujuh kumpulan kerja ini, yang ditanda aras dengan pembanding pasaran yang berkaitan. Selaras dengan pelaksanaan rangka kerja Kumpulan Kerja, Bank terus memperhalusi rangka kerja kompetensi teknikal dan hala tuju pembelajaran melalui pembangunan kecekapan teknikal peringkat asas dan khusus untuk setiap kumpulan kerja. Pencapaian utama pada tahun 2012 ialah pelaksanaan kompetensi teknikal, hala tuju pembelajaran dan kurikulum berstruktur bagi kumpulan kerja Penyeliaan yang telah disemak, untuk para penyelia Bank.

Dalam usaha untuk mengukuhkan lagi pengurusan tenaga mahir, Bank telah mengkaji semula dan mempertingkat penilaian tenaga mahir pada tahap yang berlainan melalui Pusat Pemprofilan Kepimpinan, Pusat Pemprofilan Pengurusan Pertengahan dan Pusat Pemprofilan Penyumberan. Rangka kerja yang dipertingkat ini bertujuan mewujudkan kaedah penilaian yang mantap terhadap tenaga mahir, terutamanya bagi memastikan tenaga mahir yang sesuai dikenal pasti untuk pelbagai peranan di Bank. Inisiatif pemprofilan ini adalah sejajar dengan prinsip pembezaan mengikut kumpulan kerja serta perancangan dan penyumberan tenaga kerja yang optimum bagi memastikan barisan tenaga mahir yang mantap.

Membangunkan Tenaga Kerja Bank: Pembelajaran dan Pengurusan Ilmu Pengetahuan

Pada tahun 2012, inisiatif pembangunan tenaga mahir yang utama ialah pengenalan rangka kerja pembangunan kepimpinan yang terdiri daripada Program Pembangunan Kepimpinan (Leadership Development Programme, LDP) dan Program Pembangunan Tenaga Mahir Korporat (Corporate Talent Development Programme, CTD). Matlamat inisiatif ini adalah untuk memastikan barisan tenaga mahir yang mantap serta mempunyai ciri kepimpinan yang diperlukan.

LDP merupakan set program direka khusus yang melibatkan pembelajaran dalam kelas dan latihan di tempat kerja dengan tujuan untuk melengkapkan kakitangan dengan kompetensi kepimpinan Bank, memupuk budaya kepimpinan yang lazim dan menyediakan rangka kerja dan kaedah-kaedah yang wajar untuk memudahkan perubahan tingkah laku. LDP telah disesuaikan dengan mengambil kira matlamat strategik, kompetensi kepimpinan dan nilai-nilai teras bersama Bank. LDP dilengkapi oleh Program CTD, iaitu program pembangunan kepimpinan untuk kakitangan yang berpotensi tinggi, yang direka bentuk untuk mempercepatkan pembangunan dan menyediakan peluang pembangunan sasaran tambahan.

Bank juga memperkenalkan inisiatif Pelan Pembangunan Individu (Individual Development Plan, IDP) pada tahun 2012 untuk membimbing kakitangan dalam merancang dan menguruskan pembangunan diri dengan cara yang lebih berkesan dan tersusun. Fokus IDP adalah untuk meningkatkan keupayaan kakitangan dan merapatkan jurang pembangunan melalui proses perbincangan dan interaksi secara berterusan antara penyelia dengan kakitangan di bawah seliaannya, yang merangkumi sesi bimbingan melalui perbualan (coaching conversations) dan maklum balas. Bagi memastikan kakitangan mendapat bimbingan yang sewajarnya dalam merancang pembangunan diri, program Penasihat Pembangunan (Development Advisor, DA) yang menawarkan pelbagai pilihan dan sumber pembelajaran telah dibangunkan. Selain sebagai panduan, DA juga bertujuan memupuk pembelajaran kendiri dalam kalangan kakitangan. DA melengkapkan IDP dengan menyediakan pelbagai pilihan dalam merancang IDP untuk kakitangan dan penyelia.

Semakan Kod Etika

Undang-undang dan amalan pekerjaan tentang pengurusan tingkah laku kakitangan telah banyak berubah sejak beberapa tahun lalu. Selaras dengan itu, Bank telah memperkenalkan Kod Etika (Code of Ethics, CoE) yang baharu pada tahun 2012, bagi menggantikan Kod Tata Kelakuan tahun 1998 (Code of Conduct). CoE menggariskan kehendak Bank berhubung dengan

Penubuhan Bahagian Perkhidmatan Sokongan Berpusat –
Ke arah Memantapkan Penyampaian Perkhidmatan di Bank

Pendahuluan
Bahagian Perkhidmatan Sokongan Berpusat (Centralised Shared Services, CSS) yang ditubuhkan pada tahun 2012 merupakan sebahagian daripada usaha Bank yang berterusan untuk meningkatkan keberkesanan operasi perkhidmatan sokongannya. Usaha ini bertujuan untuk menyelaraskan dan menggabungkan sebilangan besar perkhidmatan sokongan bersama menjadi satu bahagian operasi. Dengan perkhidmatan tersebut berpusat di bawah CSS, peningkatan ketara dalam prestasi organisasi telah dicapai, seiring dengan proses membuat keputusan yang lebih baik, ekonomi ikut bidangan dan peningkatan kecekapan dalam penyampaian perkhidmatan. Di samping itu, penubuhan CSS turut memberikan suatu struktur operasi berautonomi, yang memberikan tumpuan khusus pada penyediaan perkhidmatan sokongan dan membolehkan amalan terbaik dilaksanakan dengan cepat, mewujudkan sistem urusan yang lebih bersepadu, dan menggalakkan pengurusan tenaga mahir yang lebih baik.

Tenaga kerja CSS terdiri daripada 615 orang kakitangan, yang dibahagikan kepada lima jabatan mengikut fungsi, iaitu Pejabat Pengurusan Perkhidmatan Sokongan Berpusat, Perkhidmatan Pengurusan Fasiliti, Perkhidmatan Hospitaliti, Perkhidmatan Keselamatan dan Muzium, Galeri Seni dan Perkhidmatan Pusat Pengurusan Ilmu Pengetahuan. Jabatan-jabatan ini menyediakan 14 perkhidmatan bersama di bawah CSS, termasuk pengurusan fasiliti dan acara, perkhidmatan pentadbiran sumber manusia, pengurusan keselamatan dan pengendalian Muzium dan Galeri Seni Bank. CSS menyediakan pusat perhubungan setempat bagi penyampaian perkhidmatan ini, yang menjanjikan pengurusan perhubungan pengguna yang lebih berkesan dan penggunaan sumber yang lebih cekap.

Tadbir Urus CSS
Pengawasan terhadap operasi CSS dilaksanakan oleh Jawatankuasa Pengurusan Operasi (Operations Management Committee, OMC), yang dipengerusikan oleh Timbalan Gabenor dan ahlinya yang terdiri daripada pegawai kanan Bank. Untuk terus meningkatkan lagi keberkesanannya, ahli OMC juga terdiri daripada profesional luar dalam bidang kewangan, perkhidmatan sokongan dan pengurusan fasiliti. Meskipun OMC kekal bertanggungjawab kepada Jawatankuasa Pengurusan Bank, struktur tadbir urusnya memberikan autonomi yang nyata kepada OMC dan pengurusan CSS. Operasi CSS diterajui oleh Pengurus Besar.

Pelan Urusan untuk Mengendalikan Bahagian CSS
Bahagian CSS telah merangka Pelan Urusan bagi jangka masa tiga tahun, disokong oleh Petunjuk Prestasi Utama (Key Performance Indicators, KPI) yang memberikan tumpuan pada tiga matlamat, iaitu kecemerlangan perkhidmatan dan perbincangan serta interaksi berkesan dengan pihak berkepentingan; kecekapan kewangan dan operasi; serta pengurusan tenaga kerja. Pelan Urusan ini turut memberikan penekanan pada usaha memperkemas proses, meningkatkan piawaian dan memperkenalkan lebih banyak automasi, yang diperlukan untuk menambah baik masa pusingan (turnaround time) penyediaan perkhidmatan dan kecekapan operasi serta mengurangkan kos kendalian CSS. Menerusi pelaksanaan inisiatif strategik dalam Pelan Urusan ini, CSS berhasrat menyampaikan perkhidmatan sokongan pada tahap profesionalisme yang tinggi dan disokong oleh budaya kerja yang dinamik.

Sebagai model operasi baharu untuk Bank, Pelan Urusan dan KPI CSS disampaikan kepada kakitangan CSS dan juga kakitangan Bank keseluruhannya melalui siri bengkel dan sesi penerangan (town-hall). Peningkatan pemahaman yang lebih mendalam mengenainya akan memudahkan kakitangan Bank secara amnya untuk menyesuaikan diri dengan model operasi baharu tersebut.

Budaya Kerja Berorientasikan Prestasi

Sebagai penyedia perkhidmatan sokongan profesional, amat perlu bagi pengurusan CSS melahirkan tenaga kerja berprestasi tinggi dengan set minda yang mengutamakan pengguna. Sehubungan dengan itu, Piawaian Tahap Perkhidmatan (Service Level Agreement, SLA) yang menyeluruh sedang diperkenalkan untuk menyatakan dengan jelas keperluan perkhidmatan antara CSS dengan jabatan yang menggunakan perkhidmatannya, dari segi aspek perkhidmatan khusus dan piawaian prestasi. Sebagai suatu wahana untuk memantau operasi CSS dan menjalin hubungan yang lebih profesional dengan pelanggannya, pelaksanaan SLA memberikan manfaat kepada pengguna akhir dan juga CSS, di antaranya:

- peranan dan tanggungjawab yang jelas bagi kedua-dua pihak, iaitu CSS sebagai penyedia perkhidmatan dan jabatan-jabatan sebagai pengguna perkhidmatannya;
- asas bagi penambahbaikan yang berterusan dalam penyampaian perkhidmatan untuk mencapai tahap keberkesanan dan kecekapan operasi yang lebih tinggi;
- penggalakan budaya yang berorientasikan perkhidmatan dan memenuhi keperluan jabatan-jabatan pengguna; dan
- asas untuk menilai semula keutamaan urusan di Bank dan mengoptimumkan peruntukan sumber sewajarnya.

SLA versi pertama ini mengambil kira sejumlah 32 subperkhidmatan berdasarkan 14 perkhidmatan sokongan yang disediakan oleh CSS. Sejajar dengan rangka kerja belanjawan bersama untuk CSS, SLA dijangka mendorong disiplin kewangan yang lebih baik dalam pemerolehan aset dan pemantauan perbelanjaan.

Dua rangka kerja utama turut diperkenalkan untuk mentadbir urus operasi CSS dalam bidang pengurusan kewangan dan tadbir urus bagi pemerolehan aset oleh CSS. Rangka kerja pengurusan kewangan menjajarkan Pelan Operasi CSS dengan Pelan Urusan keseluruhan Bank untuk memudahkan pemantauan sumber kewangan yang berkesan. Rangka kerja tadbir urus bertujuan untuk terus mengukuhkan proses dari segi pemerolehan aset oleh CSS. Rangka kerja ini menyediakan struktur khusus untuk pihak yang diberikan tanggungjawab bagi memberikan kelulusan, dengan peranan dan kebertanggungjawaban digariskan dengan jelas untuk kakitangan CSS yang terlibat dalam pemerolehan aset.

Pengurusan Perubahan untuk Mengekalkan Perubahan yang Dikehendaki

Satu program pengurusan perubahan telah dilaksanakan serentak bagi memastikan peralihan ini dilaksanakan dengan berkesan dan tepat pada masanya dalam keadaan persekitaran yang menyokong, untuk membawa perubahan yang mampan dalam peranan, kehendak dan kebertanggungjawaban CSS. Usaha perubahan ini merangkumi sesi perbincangan dan interaksi dengan pelbagai pihak berkepentingan, termasuk wawancara perseorangan dan dialog berkumpulan. Penilaian semula pasca pelaksanaan turut dijalankan sembilan bulan selepas penubuhan CSS untuk memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai motivasi, nilai dan cabaran yang dihadapi oleh kakitangan CSS serta mengenal pasti intervensi selanjutnya yang mungkin diperlukan. Program pengurusan perubahan akan terus menjadi bahagian penting transformasi dengan komunikasi dua hala yang berterusan untuk menjelaskan kehendak dan kebertanggungjawaban yang merupakan sebahagian daripada proses tersebut.

Melangkah ke Hadapan

Sebagai satu bahagian yang berautonomi, CSS berpotensi untuk meningkatkan tahap profesionalisme dalam penyampaian perkhidmatan sokongan dan menerapkan teknologi dan proses baharu dengan cara yang lebih lancar dan berkesan kos memandangkan perkhidmatan tersebut disampaikan daripada platform perkongsian bersama. Matlamat yang dikehendaki ialah perkhidmatan berkualiti tinggi, peningkatan produktiviti, peluang kemajuan kerjaya yang memberikan ganjaran yang lebih baik serta penggunaan sumber Bank yang lebih optimum.

tingkah laku kakitangan, dan bertujuan memupuk persekitaran kerja yang positif, kondusif serta harmoni. Khususnya, kakitangan Bank hendaklah pada setiap masa mendukung tahap integriti dan profesionalisme yang tinggi semasa melaksanakan tanggungjawab dan bertindak demi kepentingan Bank dan negara.

Pengurusan Bekalan Tenaga Mahir

Bank terus memberikan biasiswa kepada pelajar Malaysia yang cemerlang untuk membina bekalan tenaga mahirnya dan juga sebagai sumbangan Bank kepada pembangunan negara. Pada tahun 2012, sebanyak 53 biasiswa telah diberikan kepada pelajar cemerlang untuk melanjutkan pengajian pada peringkat prauniversiti, ijazah pertama dan pascaijazah di universiti terpilih. Kakitangan Bank turut diberikan peluang untuk meneruskan pengajian pada peringkat yang lebih tinggi dalam bidang-bidang berkaitan melalui pemberian biasiswa kakitangan. Biasiswa yang menjadi rebutan, iaitu biasiswa Kijang Emas bagi pelajar terbaik negara, telah diberikan kepada lima pelajar yang berjaya mencatat keputusan cemerlang dalam Sijil Pelajaran Malaysia pada tahun 2012. Dengan itu, Bank telah memberikan 40 biasiswa Kijang Emas sejak program ini dilancarkan pada tahun 2004. Penerima biasiswa ini bebas memilih bidang pengajian masing-masing di universiti terkemuka terpilih di dunia, tanpa terikat untuk berkhidmat di Bank. Walau bagaimanapun, mereka dikehendaki pulang dan bekerja di Malaysia apabila tamat pengajian.

Jumlah Kakitangan

Pada tahun 2012, jumlah kakitangan Bank menurun sebanyak 0.6% kepada 2,820 daripada 2,838 pada tahun 2011. Kadar atrisi terus stabil pada 4.8% (2011: 4.7%). Nisbah kakitangan eksekutif berbanding dengan bukan eksekutif meningkat kepada 3.5:2 (2011: 3:2) berikutan lebih banyak pekerja baharu diterima bekerja pada peringkat eksekutif.

Program Kerjasama Teknikal Antarabangsa

Pada tahun 2012, Bank terus menyediakan pelbagai program teknikal bagi meningkatkan kerjasama di kalangan bank pusat dan pihak berkuasa pengawalseliaan. Program kerjasama teknikal memberi peluang kepada Bank untuk berkongsi pengalaman Malaysia dalam bidang perbankan pusat di samping menimba ilmu daripada bank-bank pusat lain. Pada tahun itu, 836 peserta daripada 84 negara telah menyertai program kerjasama teknikal Bank yang merangkumi bidang dasar monetari dan pengurusan makroekonomi, kestabilan kewangan dan penyeliaan, pembangunan organisasi, kewangan Islam, sistem pembayaran dan penyelesaian, serta perlindungan pengguna dan amalan pasaran. Program ini, yang menggunakan kepakaran dari dalam Bank dan organisasi antarabangsa dan tempatan, telah membolehkan perkongsian pengetahuan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang dimensi dasar negara-negara yang berbeza dari Asia, Timur Tengah dan Afrika.

Usaha turut menjurus ke arah menjalinkan dan mengukuhkan kerjasama dengan pelbagai organisasi antarabangsa untuk meningkatkan jangkauan, keluasan dan kedalaman program kerjasama teknikal. Organisasi-organisasi antarabangsa tersebut termasuk Pusat SEACEN, Lembaga Perkhidmatan Kewangan Islam (Islamic Financial Services Board, IFSB), Alliance for Financial Inclusion (AFI), Bank Dunia, Perbadanan Kewangan Antarabangsa (International Finance Corporation, IFC), Agensi Kerjasama Antarabangsa Jepun (Japan International Cooperation Agency, JICA), Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), Pertubuhan Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan (Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD), Bank Pembangunan Islam (Islamic Development Bank, IDB) dan Toronto Centre.

Program bina upaya dalam pembangunan, pengawalan berhemat dan penyeliaan kewangan Islam masih menjadi salah satu daripada bidang fokus, memandangkan tumpuan yang nyata dan prospek pertumbuhan dalam industri ini. Program (Executive Masterclass) bertajuk 'Peranan Kewangan Islam dan Kestabilan Kewangan Global' telah dianjurkan bersempena dengan Forum Kewangan Islam Global (Global Islamic Finance Forum, GIFF) yang diadakan di Kuala Lumpur. Program itu merupakan hasil kerjasama dengan Pusat Pendidikan Kewangan Islam Antarabangsa (International Centre for Education in Islamic Finance, INCEIF) dan Bank Dunia. Program-program bina upaya berkaitan kewangan Islam ini menyumbang ke arah pembinaan asas utama untuk sistem kewangan Islam yang efektif dan dikawal selia dengan baik, dan seterusnya menyokong kestabilan kewangan dalam sistem kewangan Islam.

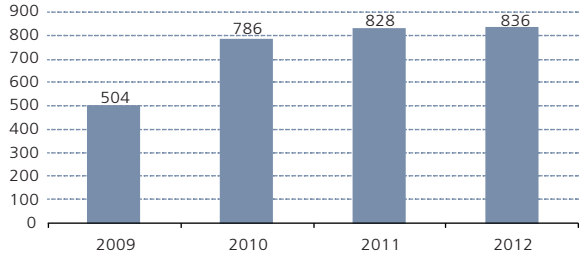
Bank turut menyokong secara aktif usaha antarabangsa untuk membangunkan sistem

kewangan yang lebih terangkum. Sorotan program-program bagi tahun 2012 termasuk Program Penasihat Rangkuman Kewangan dan Seminar mengenai Kewangan Mikro Islam, anjuran bersama dengan IFSB dan secara kerjasama dengan CGAP, AFI dan Institut Kewangan Asia (Asian Institute of Finance, AIF); program Amalan Perniagaan dan Perlindungan Pengguna dengan OECD dan AFI; Kursus Penyeliaan Institusi Mikrokewangan Pengambilan Deposit secara kerjasama dengan SEACEN, CGAP dan Toronto Centre; dan Latihan Pelaporan Kredit dan Pengurusan Risiko Global ke-4 secara kerjasama dengan IFC. Dialog-dialog antarabangsa ini tertumpu pada isu semasa seperti mikrokewangan, pendidikan kewangan, perlindungan pengguna, mekanisme keinstitusian utama, daftar kredit serta trend dan cabaran global dalam bidang rangkuman kewangan.

Bank turut berkongsi pengalamannya dengan pembuat dasar dalam pelbagai bidang peningkatan kapasiti keinstitusian, termasuk penyeliaan berasaskan risiko, pelaksanaan Basel II, pembangunan sektor kewangan, sistem pembayaran dan penyelesaian serta pengurusan tenaga mahir. Program kerjasama teknikal ini akan terus membuka peluang jalinan kerjasama merentas sempadan, berkongsi pengetahuan tentang amalan terbaik serta bina upaya dan seterusnya memupuk hubungan serantau dan antarabangsa.

Rajah 5.1

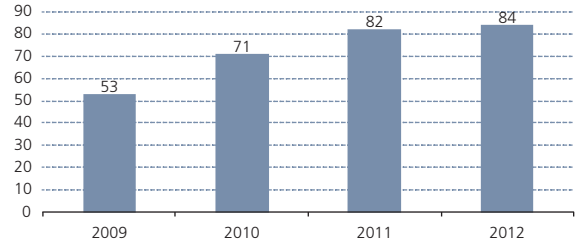
Program Kerjasama Teknikal: Bilangan Peserta



Sumber: Bank Negara Malaysia

Rajah 5.2

Program Kerjasama Teknikal: Bilangan Negara yang Menyertai



Sumber: Bank Negara Malaysia

Memanfaatkan ICT untuk Organisasi Berprestasi Tinggi

Pada tahun 2012, perkhidmatan ICT telah memberikan tumpuan kepada meningkatkan keberkesanan dan produktiviti organisasi melalui kemudahalihan kerja yang lebih cekap, akses kepada maklumat yang lebih luas dan selamat, serta daya tahan sistem yang dipertingkat.

Kemudahalihan dan akses yang lebih baik kepada maklumat

Pada bulan Mei 2012, beberapa aplikasi mudah alih telah dilaksanakan bagi meningkatkan keberkesanan pengurusan maklumat yang diperlukan untuk mesyuarat pegawai kanan Bank. Aliran kerja baharu telah diperkenalkan bagi membolehkan dokumen diedar, disimpan dan diakses secara elektronik. Ini telah memudahkan maklumat diperoleh semula dan dikemas kini sambil mengekalkan kemudahalihan pengguna. Langkah ini juga mengurangkan proses berasaskan kertas atau secara manual, dan dengan itu menyokong matlamat keseluruhan untuk meningkatkan lagi kecekapan dan keberkesanan Bank. Penggunaan aplikasi mudah alih ini memanfaatkan infrastruktur *private cloud* yang direka dan dibangunkan secara khusus untuk Bank, dan pelaksanaan fasa permulaan memberikan tumpuan kepada kesalinghubungan maklumat dengan selamat tanpa sempadan masa dan tempat.

Memodenkan dan meluaskan aplikasi dan infrastruktur ICT Bank

Strategi ICT pada tahun 2012 menjurus ke arah penyampaian dan memberikan sokongan aplikasi untuk akses secara global, yang beroperasi secara 24 jam sehari tujuh hari seminggu, dan penambahbaikan yang berterusan untuk memantapkan lagi kecekapan operasi urusan.

Bank telah melaksanakan penambahbaikan infrastruktur dengan perancangan kapasiti dan pemantauan sistem yang proaktif terhadap sistem kritikal Bank seperti sistem Pemindahan Dana dan Sekuriti secara Elektronik Masa Nyata (Real-Time Electronic Transfer of Funds and Securities, RENTAS) untuk memastikan prestasi sistem

tidak terjejas walaupun pada waktu puncak. Bank juga telah melanjutkan waktu operasi Pusat Data dengan menambahkan syif kerja agar dapat beroperasi 24 jam sehari tujuh hari seminggu. Di samping itu, infrastruktur rangkaian dalam Pusat Pemulihan (Recovery Centre) Bank telah dinaiktarafkan secara berperingkat bagi memastikan infrastruktur kekal mampan dan berdaya tahan.

Kerjasama dan perkongsian erat di dalam Bank dan dengan entiti luar membantu penyampaian penyelesaian ICT yang memenuhi keperluan operasi Bank. Contohnya, inisiatif Bank untuk meluaskan penggunaan *straight-through processing* (STP) dalam RENTAS merangkumi urus niaga penyelesaian sekuriti di samping pemindahan dana. Penyelesaian STP ini juga boleh digunakan oleh industri bagi meningkatkan kecekapan operasi dalam proses perbendaharaan, daripada merekod urus niaga sehingga penjelasan perbendaharaan.

Bagi meningkatkan lagi integrasi kewangan global dan serantau, Bank telah melaksanakan infrastruktur rangkaian penyelesaian antara RENTAS dengan Depositori Sekuriti Pusat Antarabangsa (International Centralised Securities Depositories, ICSD) seperti Euroclear bagi mempertingkat kecekapan penyelesaian sekuriti hutang merentas sempadan di rantau Asia. Platform penyelesaian ini juga menyediakan kemudahan yang efisien dan berkesan dari segi kos kepada para pelabur dan pengantara pasaran merentas sempadan untuk memasuki pasaran bon di Malaysia.

KOMUNIKASI

Dalam keadaan ketidakpastian yang ketara dalam persekitaran ekonomi dan kewangan global pada tahun 2012, fungsi komunikasi Bank memainkan peranan yang lebih besar dalam meyakinkan pihak berkepentingan utama tentang kestabilan ekonomi dan sistem kewangan Malaysia. Bank telah berkongsi penilaiannya tentang perkembangan ekonomi dan kewangan global, serantau dan dalam negeri serta tindak balas dasar, objektif dan rasionalnya. Usaha komunikasi turut dilaksanakan untuk mewujudkan kesedaran tentang inisiatif utama Bank seperti pengantarabangsaan kewangan Islam, penggunaan renminbi dengan lebih meluas dan agenda rangkuman kewangan. Kempen kesedaran tentang skim penipuan kewangan turut dilancarkan untuk memaklumkan pelabur dan orang ramai tentang bahaya melabur dalam skim sedemikian.

Memperteguh daya tahan ekonomi Malaysia dan sistem kewangannya

Strategi komunikasi bertujuan memberi pemahaman yang lebih mendalam kepada pihak berkepentingan tentang daya tahan ekonomi dalam negeri dan kekukuhan sistem kewangan Malaysia. Dari aspek ekonomi, fokus utama komunikasi berkisar tentang kemampanan pertumbuhan dalam keadaan ekonomi global yang lemah, didorong oleh permintaan dalam negeri yang kukuh dalam persekitaran inflasi yang rendah. Bagi sektor kewangan pula, kekukuhan dan daya tahannya yang semakin teguh, dimensi perniagaan kewangan Islam yang semakin luas dan peranannya sebagai bentuk pengantaraan kewangan yang berdaya maju untuk aktiviti ekonomi telah menjadi tumpuan komunikasi.

Penilaian tentang ekonomi dan sistem kewangan Malaysia telah dibincangkan semasa sesi perbincangan dan interaksi sempena penerbitan Laporan Tahunan dan Laporan Kestabilan Kewangan dan Sistem Pembayaran dan semasa sidang akhbar bagi pengumuman angka pertumbuhan KDNK suku tahunan. Sepanjang tahun 2012, Bank mengadakan perbincangan dan interaksi dengan media antarabangsa dan tempatan, dan pengurus dana, penganalisis dan ahli ekonomi serta mengadakan sesi dialog dengan kumpulan industri dan persatuan pengguna khusus. Sesi ini turut mengumpul maklum balas dan perspektif tambahan untuk analisis dan pemahaman Bank.

Mesyuarat meja bulat peringkat tinggi yang dipengerusikan oleh Gabenor dan dihadiri oleh penganalisis dan ahli ekonomi terkemuka serantau dan tempatan juga diadakan pada tahun 2012. Topik utama yang dibincangkan ialah perkembangan dalam ekonomi dan sektor kewangan global, serantau dan dalam negeri, keberkesanan tindak balas dasar dan prospek ekonomi Malaysia. Bank dengan kerjasama Jabatan Perangkaan Malaysia telah menganjurkan seminar tentang langkah mengasaskan semula data ekonomi Malaysia kepada tahun 2005, dan memberikan rasional dan kesan pelaksanaan langkah ini. Bengkel media telah diadakan pada tahun 2012 untuk membantu komuniti media memahami ekonomi dan sistem kewangan serta dasar Bank.

Komunikasi Dasar Monetari

Komunikasi dasar monetari disampaikan melalui Pernyataan Dasar Monetari (Monetary Policy Statement, MPS) yang dikeluarkan secara berkala oleh Jawatankuasa Dasar Monetari (Monetary Policy Committee, MPC) Bank selepas setiap mesyuaratnya. MPS mengumumkan keputusan MPC tentang Kadar Dasar Semalaman dan menyampaikan penilaian ringkas MPC tentang perkembangan ekonomi dan kewangan global dan serantau serta kesannya terhadap ekonomi dalam negeri dan sistem kewangan. MPS juga menyatakan secara ringkas prospek semasa berhubung dengan inflasi. Jadual mesyuarat MPC dan penerbitan MPS bagi tahun itu telah dimaklumkan lebih awal kepada pasaran bagi mengelakkan ketidakpastian dan menggalakkan keadaan pasaran yang teratur.

Daya tahan sektor kewangan

Kemajuan utama pada tahun 2012 ialah Akta Perkhidmatan Kewangan 2013 dan Akta Perkhidmatan Kewangan Islam 2013 yang diluluskan oleh Parlimen pada bulan Disember 2012. Perundingan secara menyeluruh telah diadakan dengan pihak berkepentingan yang berkaitan, termasuk Kerajaan, industri kewangan dan agensi pengawalseliaan lain, sewaktu merumuskan Akta ini. Akta ini direka bentuk untuk menyediakan rangka kerja kawal selia yang moden dan sepadu untuk sektor kewangan.

Usaha komunikasi turut tertumpu pada langkah menjelaskan rasional memperkenalkan langkah kehematan makro, terutamanya Garis Panduan Pembiayaan Bertanggungjawab. Pada peringkat makro, langkah itu bertujuan memastikan hutang isi rumah kekal pada paras yang memuaskan, dengan itu menyumbang kepada kestabilan kewangan dan penggunaan dalam negeri dan pertumbuhan ekonomi yang mampan. Walau bagaimanapun, pengguna yang berupaya untuk meminjam akan terus mendapat akses kepada pembiayaan. Garis Panduan yang pada awalnya menerima beberapa kritikan akhirnya dianggap sebagai keputusan yang berhemat dan diambil demi kepentingan ekonomi dan orang ramai. Amalan pemberian pinjaman yang berhemat dalam persekitaran kadar faedah yang secara relatif rendah dan persaingan yang sengit adalah amat penting.

Komunikasi meluas mengenai skim pelaburan haram

Pada tahun 2012, Bank meneruskan usaha memupuk kesedaran yang lebih mendalam dalam kalangan orang ramai mengenai skim kewangan haram melalui pelbagai saluran. Senarai peringatan kepada semua pengguna kewangan telah disiarkan di laman sesawang Bank untuk membolehkan orang ramai mengenal pasti skim kewangan yang ditawarkan oleh perniagaan yang tidak dibenarkan atau tidak dikawal selia oleh Bank. Pada 1 Oktober 2012, Bank dan agensi penguatkuasaan undang-undang lain telah melakukan serbuan terhadap syarikat yang disyaki mengendalikan skim pelaburan haram berasaskan emas. Susulan serbuan tersebut, Bank telah menyediakan laporan kemas kini awam secara berkala supaya semua pihak berkepentingan dimaklumkan tentang perkembangan penting, termasuk status penyiasatan dan soalan lazim berhubung dengan skim sedemikian.

Kesedaran tentang penggunaan renminbi untuk penyelesaian perdagangan

Bank menjadi tuan rumah bagi satu siri seminar, secara kerjasama dengan pihak berkuasa China, untuk meningkatkan kesedaran orang ramai tentang penggunaan renminbi (RMB) bagi tujuan penyelesaian perdagangan dan pelaburan. Seminar ini telah diadakan di Kuala Lumpur, Pulau Pinang dan Kuching. Seminar tersebut menekankan manfaat dan pengalaman menggunakan RMB oleh komuniti perniagaan.

Memacu rangkuman kewangan dan celik kewangan

Bank meneruskan program jangkauannya untuk PKS tentang ketersediaan pembiayaan, kesedaran tentang saluran penyelesaian dan menggalakkan pengurusan kewangan yang baik. Langkah ini dilaksanakan dengan menyertai jerayawara, dialog dan ekspo untuk PKS yang dianjurkan oleh pelbagai Kementerian dan agensi, dan pengedaran bahan maklumat PKS secara kerjasama dengan sektor swasta dan agensi Kerajaan. Perbankan ejen, iaitu inisiatif baharu yang terhasil daripada agenda rangkuman kewangan Bank, telah diperkenalkan menerusi pelancaran rasmi logo kebangsaan perbankan ejen. Logo ini mengenal pasti dan mengesahkan saluran dagang runcit yang sah sebagai ejen yang dilantik oleh bank yang berkaitan untuk menyediakan perkhidmatan perbankan asas di kawasan luar bandar.

Pejabat Wilayah (Regional Office, RO) Bank di Pulau Pinang dan Johor Bahru telah meluaskan lagi jangkauan dan kehadiran

Bank, masing-masing di wilayah utara dan selatan. Pada tahun 2012, tumpuan khusus diberikan untuk memaklumi orang ramai tentang cara skim penipuan kewangan dilakukan seperti skim cepat kaya, skim penipuan kad kredit serta skim pengambilan deposit dan emas haram. Selain interaksi secara langsung, RO juga memanfaatkan stesen radio negeri untuk mendekati orang ramai. Sementara itu, pengguna kewangan terus mendapat manfaat daripada maklumat kewangan dan mekanisme bantuan penyelesaian pengguna yang disediakan oleh Bank melalui pusat perhubungan sehentinya yang dikenali sebagai Laman Informasi Nasihat dan Khidmat (LINK). LINK menerima sebanyak 400,971 pertanyaan daripada individu dan perusahaan perniagaan pada tahun 2012 (2011: 320,028), iaitu 25% lebih banyak berbanding dengan tahun sebelumnya. Usaha ini memperlengkap perkhidmatan MobileLINK Bank semasa aktiviti jangkauannya di seluruh negara. Sejak pelancarannya pada bulan Disember 2011, MobileLINK telah memberikan khidmat kepada 15,500 individu daripada masyarakat luar bandar yang kurang mendapat perkhidmatan kewangan di 45 daerah kecil di seluruh negara.

Anak syarikat Bank iaitu Agensi Kaunseling dan Pengurusan Kredit (AKPK) meneruskan pelaksanaan Program Pengurusan Wang Ringgit Anda (POWER!) yang menyasarkan terutamanya individu muda dan peminjam baharu. Sebanyak 115,000 peserta menyertai program ini pada tahun 2012 (2011: 23,000). Di samping itu, AKPK memberikan kaunseling kewangan kepada 35,825 individu (2011: 31,710) dengan 16,137 (2011: 16,910) diberikan bantuan lanjut menerusi Program Pengurusan Hutangnya. Ini merupakan sebahagian daripada usaha berterusannya untuk menggalakkan kesejahteraan kewangan pengguna. Untuk menggalakkan peminjam bertanggungjawab terhadap kedudukan kewangan mereka sendiri, AKPK telah menerbitkan 'Panduan Bantu Diri: Pelan Bantuan Hutang' yang memberikan panduan kepada peminjam untuk berunding secara terus dengan penyedia pinjaman mereka untuk menyusun/menjadualkan semula pinjaman. AKPK meluaskan jangkauan kepada orang ramai dengan mengadakan kaunseling kewangan dari pejabat tambahan di premis pelbagai institusi kewangan selain di ibu pejabat AKPK dan sepuluh cawangannya. AKPK turut memanfaatkan alat media baharu untuk meluaskan jangkauan kepada pengguna yang pintar Internet dan komuniti digital melalui Facebook, *Twitter*, *YouTube*, blog dan pesanan teks.

Biro Pengantaraan Kewangan (Financial Mediation Bureau, FMB), yang bekerjasama rapat dengan agensi lain seperti Perbadanan Insurans Deposit Malaysia, AKPK dan Gabungan Persatuan Pengguna Malaysia, telah meningkatkan lagi kesedaran tentang perkhidmatan yang disediakan, termasuk menganjurkan acara publisiti dan jerayawara. Dari segi pengendalian aduan, jumlah kes sektor perbankan dan sektor insurans yang direkodkan pada tahun 2012 menurun kepada 1,919 (2011: 2,224 kes), disebabkan terutamanya oleh penurunan kes perbankan internet berikutan keselamatan Internet yang telah diperketat. Sebanyak 2,718 kes (2011: 2,834 kes) telah berjaya diselesaikan. Penubuhan Unit Pengurusan Aduan yang berasingan dalam FMB juga menyediakan sumber khusus untuk mengendalikan aduan dengan lebih berkesan. Usaha pasukan pengantara untuk menyelesaikan kes yang diterima oleh FMB telah menurunkan bilangan kes yang masih belum diselesaikan kepada 1,741 kes pada 31 Disember 2012 (2011: 2,540).

Kehadiran dalam talian makin menyerlah

Usaha Bank untuk meluaskan jangkauannya melalui Internet dan media sosial meraih hasil positif susulan bertambahnya lawatan dan interaksi di laman sesawangnya dan melalui media sosial. Laman sesawang Bank menerima kira-kira 5.6 juta lawatan pada tahun 2012, dan sekali lagi dianugerah penarafan 5 bintang dalam penarafan tahunan Portal dan Laman Sesawang Kerajaan Malaysia yang dianjurkan bersama oleh Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia dan Perbadanan Pembangunan Multimedia. Di samping itu, akaun media sosial Bank juga mencatat peningkatan ketara dengan bilangan peminat Facebook sebanyak 18,839 (2011: 8,822), dan pengikut Twitter sebanyak 14,603 (2011: 4,011).

Pengedaran mata wang siri baharu

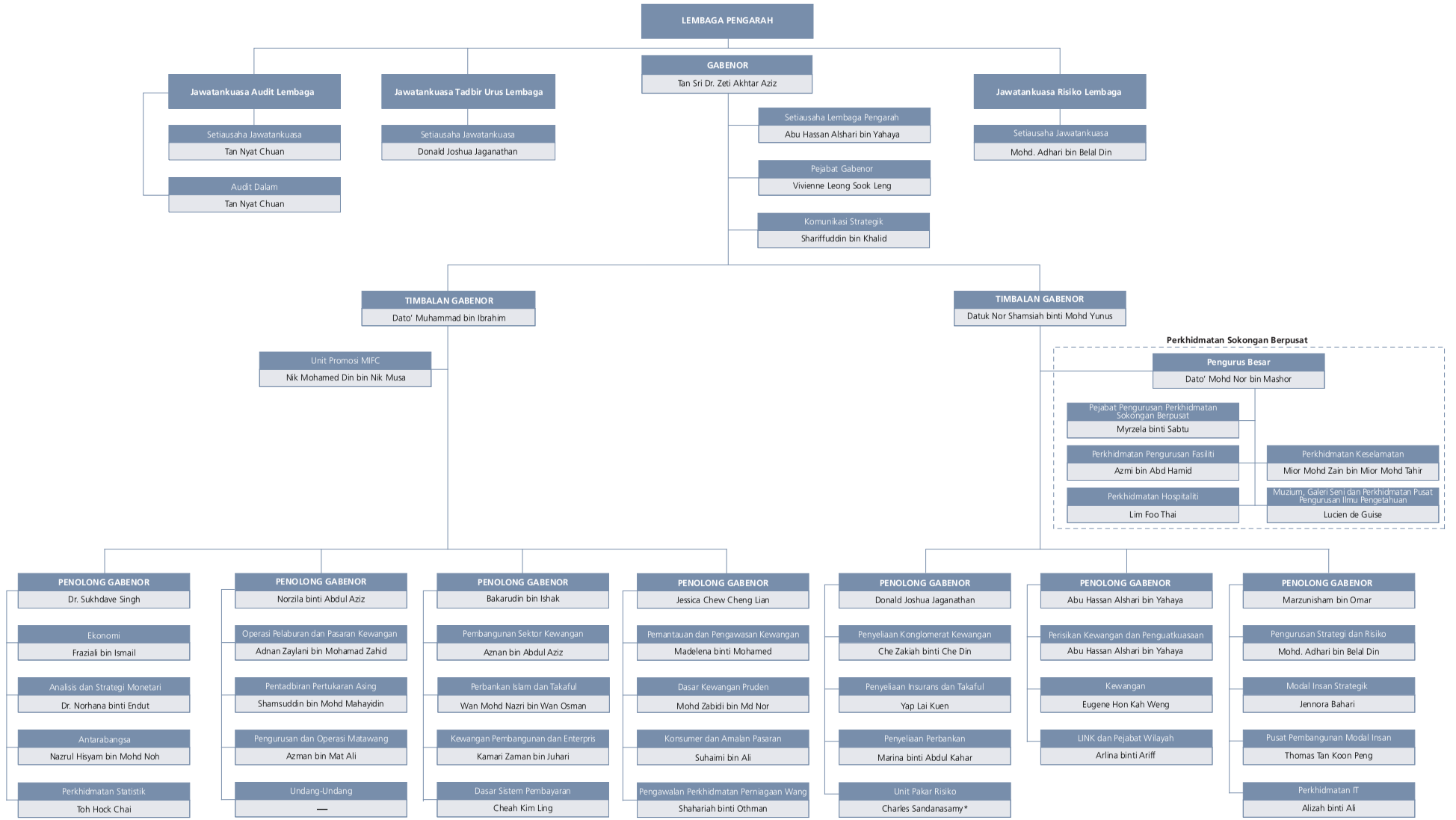
Susulan pelancaran mata wang siri baharu Malaysia pada tahun 2011, Bank telah melancarkan kempen kesedaran untuk memaklumi orang ramai tentang edaran bersama mata wang siri baharu dan sedia ada serta ciri-ciri keselamatan dan reka bentuk siri baharu. Bertemakan 'Keunikan Malaysia', ciri-ciri yang mencorak budaya dan warisan

serta keindahan alam semula jadi negara telah menjadi inspirasi dalam reka bentuk wang kertas siri terbaharu ini, dan merangkumi semua denominasi. Wang kertas tersebut menggabungkan ciri-ciri keselamatan yang dipertingkat selaras dengan kemajuan terkini dalam teknologi wang kertas bagi memastikan keutuhan dan mutu mata wang. Ciri-ciri keselamatan dan elemen reka bentuk baharu disiarkan dalam pelbagai bahan komunikasi, termasuk video, wawancara media dan iklan. Sebelum pengeluaran siri baharu, Bank telah mengadakan sesi pertemuan dengan pengendali mesin wang tunai dan pengendali tempat letak kereta untuk memastikan mesin diubah suai dengan berkesan agar boleh menerima siri baharu ini untuk kemudahan orang ramai. Mata wang siri baharu ini disambut baik oleh orang ramai apabila mula diedarkan pada tahun 2012.

Interaksi dan penglibatan kakitangan serta produktiviti yang lebih tinggi

Kerjasama dan kerja berpasukan dalam kalangan jabatan kini sudah menjadi budaya yang mantap di Bank. Interaksi dan penglibatan antara pihak Pengurusan dan kakitangan menjadi lebih pelbagai apabila lebih banyak sesi seperti ceramah tak formal, mesyuarat tak formal dan aktiviti sosial lain diadakan pada tahun 2012. Dengan itu, peluang terbuka luas untuk berkongsi pandangan, dan menjalin hubungan kerja dan kepercayaan yang lebih erat. Interaksi dan penglibatan kakitangan yang lebih giat, proses perancangan urusan lebih kukuh yang memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai matlamat Bank, dan amalan pengurusan dan pembangunan tenaga mahir yang berkesan telah menyumbang kepada peningkatan produktiviti dalam Bank.

BANK NEGARA MALAYSIA
Struktur Organisasi



*Ketua (secara pentadbiran)