# Organisasi dan Personel

228-231 Pembangunan Organisasi dan Pengurusan Sumber Manusia
231-233 Pengurusan Risiko di Bank Negara Malaysia

# Organisasi dan Personel

**PEMBANGUNAN ORGANISASI & PENGURUSAN SUMBER MANUSIA**

Tahun 2001 telah menyaksikan banyak kemajuan penting yang dicapai oleh Bank dalam usaha untuk mempertingkatkan lagi keupayaan dan kecekapannya sebagai sebuah organisasi yang mampu bertindak secara efektif di dalam persekitaran yang berubah. Satu perkembangan penting ialah proses menginstitusikan konsep dan amalan pengurusan pengetahuan (KM) yang akan dapat mengukuhkan lagi kemampuan Bank membuat keputusan dan menangani segala cabaran baru. Sebahagian daripada perubahan yang nyata hasil daripada pembangunan ini ialah penyusunan semula dasar dan amalan pengurusan sumber manusia Bank untuk lebih mencerminkan keperluan sebuah organisasi berasaskan pengetahuan (KBO) yang berpandangan ke hadapan. Pelaburan yang besar juga telah dibuat untuk meningkatkan taraf infrastruktur serta proses teknologi maklumat dan komunikasi Bank untuk meningkatkan kecekapan operasi dan menyokong keperluan maklumat dan pengetahuan Bank yang semakin berkembang. Akhir sekali, perubahan juga telah dibuat terhadap struktur organisasi Bank bertujuan untuk mempertingkatkan lagi keberkesanan dan kecekapan operasi Bank dalam memainkan peranan dan fungsinya.

Selaras dengan inisiatif-inisiatif ini, tiga buah jabatan baru telah ditubuhkan bagi melaksanakan tanggungjawab baru Bank. Jabatan-jabatan baru ini adalah Jabatan Pengawalan Institusi Kewangan Pembangunan, Unit Perisikan Kewangan (UPK) dan Jabatan Komunikasi Korporat (JKK). Jabatan Pengawalan Institusi Kewangan Pembangunan akan berfungsi sebagai pusat setempat bagi menggubal dasar, memproses permohonan dan mengendalikan isu-isu operasi strategik untuk institusi-institusi kewangan pembangunan bagi mempastikan pembangunan yang teratur bagi sektor ini di Malaysia, terutamanya dalam menggalakkan kecekapan dan kemantapan sektor ini. UPK pula akan bertanggungjawab bagi memudahkan pelaksanaan dan penguatkuasaan Akta Pencegahan Pengubahan Wang Haram 2001 di dalam negara dan akan bekerjasama dengan negara-negara lain dalam usaha mencegah pengubahan wang haram dan jenayah serius kewangan global. JKK pula akan bertanggungjawab menguruskan komunikasi dan penyebaran maklumat mengenai hal-hal penting yang berkaitan dengan Bank Pusat serta perkembangan kewangan dan dasar-dasar.

Sebagai sebahagian daripada usaha berterusan pihak Bank untuk mengekalkan sekumpulan pegawai dan pengurus yang berkebolehan, amalan pengurusan sumber manusia sentiasa dibandingkan dengan organisasi yang bertaraf dunia. Tahun 2001 telah memperlihatkan pengenalan beberapa dasar yang ketara dan berinovasi tinggi. Dasar-dasar ini mencerminkan perubahan dari segi komposisi kakitangan dan juga harapan Bank. Bank kini mempunyai satu kumpulan pegawai muda yang berkemahiran tinggi dan dinamik yang bilangannya kian meningkat. Satu fakta jelas ialah Bank kini mempunyai skim kemudahan yang lebih fleksibil iaitu **Pelan Fleks BNM** yang berkuatkuasa 1 Mac 2002. Pelan Fleks BNM memberi pilihan dan fleksibiliti kepada kakitangan untuk memilih faedah tertentu bagi memenuhi citarasa dan keperluan individu yang berubah dan pelbagai di sepanjang kerjaya mereka di Bank.

Bagi membentuk generasi pemimpin dan pengurus untuk masa hadapan, Bank telah melaksanakan **Program 'Mentoring'** pada 10 Januari 2002. Matlamat utama 'Mentoring' ialah untuk membentuk bakal pemimpin masa hadapan serta mempertingatkan lagi pembangunan peribadi kakitangan. Hubungan yang dipupuk melalui 'Mentoring' juga akan membantu memelihara banyak nilai-nilai murni dan kepercayaan yang telah menjadi akar umbi Bank. Usaha-usaha pembangunan organisasi juga telah disesuaikan ke arah mempertingkatkan lagi prestasi. Misalnya, **Sistem Pengurusan Prestasi Bank** (PRIME - Performance Review in Managing Excellence) telah dikaji semula untuk mempertingkatkan lagi pelaksanaan dan keberkesanannya.

Perubahan-perubahan yang dibuat ke atas sistem PRIME bertujuan untuk menekankan pentingnya kompetensi individu dalam perkembangan kerjaya kakitangan. Pada masa yang sama, PRIME juga menetapkan pengiktirafan tetap prestasi kakitangan diukur melalui pencapaian matlamat-matlamat

korporat. Dengan ini, ganjaran jangka pendek akan dikaitkan secara terus dengan pencapaian matlamat (goals), sementara ganjaran jangka panjang pula akan dikaitkan secara terus dengan peningkatan kompetensi yang diperlukan. Bank juga telah memperkenalkan **Program Bantuan Kakitangan (ASSIST)** untuk melengkapkan sistem pengurusan prestasi. Program ini bertujuan mempastikan sasaran prestasi yang minima dicapai oleh kakitangan.

Pihak Bank juga sentiasa mengiktiraf kakitangan yang berkebolehan melalui program **Anugerah Pengiktirafan** rasmi. Sempena Majlis Makan Malam Bank yang diadakan pada 8 September 2001, seramai **6 pemenang** telah memenangi pelbagai **Anugerah Pengiktirafan Bank** seperti anugerah *Prestasi Cemerlang, Kerja Berpasukan, Khidmat Kualiti, Kepimpinan, Sukan/Sosial* dan *Kecemerlangan Akademik*. Program pengiktirafan ini juga telah dilanjutkan ke peringkat jabatan untuk memupukkan lagi budaya cemerlang ke seluruh Bank selaras dengan budaya memberi kuasa (empowerment) kepada jabatan-jabatan untuk bertindak.

Bank juga telah mengemaskinikan program **perancangan pelapisnya** (succession planning programme) untuk memastikan kesinambungan dan pengwujudan kakitangan yang berkemahiran dan berpengalaman untuk jawatan-jawatan penting Bank. Kumpulan pelapis Bank telah diperbesarkan dan program pembangunan yang lebih menyeluruh telah dirangka untuk melengkapkan bakal pemimpin-pemimpin masa depan Bank dengan kemahiran dan pengalaman yang diperlukan. Pihak Bank juga sedang giat memperbaiki **proses Pengambilan, Penilaian dan Pemilihannya** (Recruitment, Assessment and Selection) untuk memenuhi keperluan sumber manusia Bank pada masa akan datang.

Pihak Lembaga Pengarah mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua kakitangan Bank di atas usaha gigih, dedikasi dan komitmen berterusan di sepanjang tahun 2001.

**Anugerah**

Pihak Lembaga Pengarah ingin merakamkan ucapan tahniah kepada Tan Sri Dato' Dr. Zeti Akhtar Aziz, Gabenor, di atas penganugerahan **Pingat Panglima Setia Mahkota** (P.S.M.) sempena hari keputeraan Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong pada 2 Jun 2001.

Pihak Lembaga Pengarah juga ingin merakamkan ucapan tahniah kepada Datuk Latifah Merican Cheong di atas penganugerahan **Darjah Mulia Seri Melaka** (D.M.S.M.) sempena hari keputeraan Tuan Yang Terutama Yang di-Pertua Negeri Melaka pada 13 Oktober 2001.

Pihak Lembaga Pengarah sekali lagi ingin merakamkan ucapan tahniah kepada Encik Hamzah bin Abu Bakar di atas penganugerahan **Pingat Pekerti Terpilih** (P.P.T.), Encik Nasarudin bin Sulaiman, Puan V. Vijayaledchumy, Puan Azmah binti Abd Karim dan Puan Alizah binti Ali di atas penganugerahan **Pingat Jasa Kebaktian** (P.J.K.) sempena hari keputeraan Duli Yang Maha Mulia Sultan Selangor Darul Ehsan pada 10 Mac 2001, Encik Che Sab bin Ahmad di atas penganugerahan **Kesatria Mangku Negara** (K.M.N.) sempena hari keputeraan Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong pada 2 Jun 2001 dan **Pingat Kelakuan Terpuji** (P.K.T.) sempena hari keputeraan Tuan Yang Terutama Yang di-Pertua Negeri Pulau Pinang pada 14 Julai 2001, Puan Khalijah binti Hashim di atas penganugerahan **Ahli Mangku Negara** (A.M.N.) sempena hari keputeraan Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong pada 2 Jun 2001, Puan Goh Hooi Choo di atas penganugerahan **Pingat Bakti Setia** (P.B.S.) sempena hari keputeraan Tuan Yang Terutama Yang di-Pertua Negeri Pulau Pinang pada 14 Julai 2001, Encik John Teo dan Encik Mukhtar bin Yusof di atas penganugerahan **Pingat Jasa Kebaktian** (P.J.K.) sempena hari keputeraan Duli Yang Maha Mulia Sultan Terengganu Darul Iman pada 20 Julai 2001 dan Encik Aziz @ Abdul Aziz bin Abdul Manaf di atas penganugerahan **Darjah Seri Melaka** (D.S.M.) sempena hari keputeraan Tuan Yang Terutama Yang di-Pertua Negeri Melaka pada 13 Oktober 2001.

**Persaraan**

Pihak Lembaga Pengarah ingin merakamkan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada **28 pesara** yang telah memberikan sumbangan dan khidmat dengan penuh dedikasi kepada Bank. Kakitangan yang bersara daripada Bank sepanjang tahun 2001 adalah seperti yang disenaraikan dalam Jadual 6.1.

**Guna Tenaga**

Sehingga 31 Disember 2001, Bank mempunyai seramai **2,049** orang kakitangan yang berkhidmat di Ibu Pejabat; enam buah cawangan iaitu di Pulau Pinang, Johor Bahru, Kota Kinabalu, Kuching, Kuala Terengganu dan Shah Alam; dua buah pejabat

**Jadual 6.1**
**Senarai Pesara**

| No | Nama | Jabatan/Cawangan |
|---|---|---|
| 1 | Datuk Dr. Awang Adek bin Hussin | Pejabat Gabenor |
| 2 | Puan Zaini binti Osman | Pejabat Gabenor |
| 3 | Puan Azizah binti Haji Talib | Jabatan Perkhidmatan Korporat |
| 4 | Encik Juraimi bin Slamat | Jabatan Pengurusan dan Operasi Matawang |
| 5 | Encik Maraiah a/l Maradiah | Jabatan Pengurusan dan Operasi Matawang |
| 6 | Encik Shaari bin Mohd Shah | Jabatan Pengurusan dan Operasi Matawang |
| 7 | Encik Wan Ibrahim bin Embong | Jabatan Pengurusan dan Operasi Matawang |
| 8 | Encik Thangathurai a/l Kumaravelu | Jabatan Kewangan |
| 9 | Cik Vijiah Ranjini Rethna Boi d/o E V Joseph | Pusat Pembangunan Sumber Manusia |
| 10 | Encik Chang Kum Weng | Jabatan Perkhidmatan IT |
| 11 | Encik Sheikh Ismail bin S.M.Omar | Jabatan Perkhidmatan IT |
| 12 | Puan Yim Siew Yean | Jabatan Perkhidmatan IT |
| 13 | Encik Md Ghazali bin Kalam | Jabatan Sistem Pembayaran |
| 14 | Encik Jamaludin bin Usoh | PPPM Shah Alam |
| 15 | Encik Maksom bin Kasan Widi | Jabatan Harta dan Perkhidmatan |
| 16 | Encik Abdullah bin Ahmad | Cawangan Pulau Pinang |
| 17 | Encik Mohd. Zafarula Khan bin Mohd. Shariff | Cawangan Pulau Pinang |
| 18 | Encik Sabaruddin bin Said | Cawangan Pulau Pinang |
| 19 | Encik Abdul Halik bin Sarbini | Jabatan Keselamatan |
| 20 | Encik Aladin bin Mohd Tahir | Jabatan Keselamatan |
| 21 | Encik Baharom bin Yusof | Jabatan Keselamatan |
| 22 | Encik Kasim bin Ahmad | Jabatan Keselamatan |
| 23 | Encik Shahrudin bin Ahmad | Jabatan Keselamatan |
| 24 | Encik Mohd. Kambar bin Mohd. Salleh | Cawangan Kota Kinabalu |
| 25 | Encik Abu Samah bin Abu Bakar | Cawangan Kuala Terengganu |
| 26 | Encik Ismail bin Abdullah | Cawangan Kuala Terengganu |
| 27 | Encik Mamat @ Ariffin bin Hj Mahmmud | Cawangan Kuala Terengganu |
| 28 | Encik Abas Anak Rebi | Cawangan Kuching |

perwakilan di London dan New York; dan Pusat Pembangunan Sumber Manusia (PPSM) di Petaling Jaya.

**Latihan Kakitangan**

Objektif utama program latihan kakitangan pada tahun 2001 adalah untuk merapatkan jurang prestasi kakitangan. Oleh yang demikian, latihan dan pembelajaran yang disediakan adalah tertumpu kepada mempertingkatkan kemahiran-kemahiran yang sedia ada untuk meningkatkan keupayaan diagnostik dan kemahiran pelaksanaan di dalam memenuhi fungsi Bank dengan lebih berkesan. Dalam hubungan ini, Pusat Pembangunan Sumber Manusia (PPSM) telah melaksanakan beberapa inisiatif baru bertujuan untuk mempastikan program latihan dapat membawa kepada peningkatan prestasi yang lebih tinggi. Inisiatif-inisiatif ini termasuklah:

- Pengwujudan satu Program Modular Berstruktur yang menyeluruh bagi kompetensi utama yang diperlukan oleh Bank. Bank telah mengenalpasti kompetensi ini sebagai kemahiran pengurusan minima yang diperlukan oleh semua kakitangan Bank untuk membolehkan mereka berfungsi dengan lebih berkesan di dalam ekonomi berasaskan pengetahuan. Kompetensi ini merupakan sebahagian daripada kriteria bagi penilaian prestasi yang terdapat di dalam Performance Review in Managing Excellence (PRIME). Kemahiran yang terdapat di dalam program ini menumpukan kepada berbagai-bagai tahap kemahiran kecekapan yang sesuai bagi kakitangan dari pelbagai peringkat.

- Pengwujudan Jawatankuasa Latihan dan Pembangunan pusat. Jawatankuasa ini memberikan panduan dan penumpuan terhadap matlamat keseluruhan dan arah tuju latihan dan pembelajaran di Bank.

- Melaksanakan satu aktiviti yang menyeluruh dan sistematik berhubung dengan Analisa Keperluan Latihan untuk menganggar dengan lebih tepat keperluan latihan semasa dan juga akan datang bagi kakitangan di dalam bidang kemahiran teknikal. Bersama dengan sokongan dari Jawatankuasa Latihan dan Pembangunan, ia menyediakan asas bagi menyelaraskan program latihan untuk mengambil kira keperluan-keperluan khusus jabatan-jabatan.

Di dalam merapatkan jurang prestasi kakitangan, usaha-usaha telah dibuat untuk memastikan latihan dan pembelajaran yang disediakan menyumbang ke arah meningkatkan kemahiran teknikal dan bukan

teknikal kakitangan untuk memperkukuhkan misi, objektif dan dan nilai-nilai bersama Bank.

Dalam persekitaran ini, program latihan keseluruhan Bank yang dikendalikan oleh PPSM pada tahun 2001 adalah bagi memenuhi keperluan latihan-latihan fungsi teras dan kemahiran pengurusan. Sebanyak tujuh puluh tujuh program latihan telah dilaksanakan oleh PPSM dengan jumlah perbelanjaan sebanyak RM1.4 juta. Tumpuan program latihan adalah berpusat kepada mempertingkatkan kemahiran fungsi dan mempelajari kemahiran-kemahiran baru yang perlu untuk membantu dalam perumusan dasar Bank dan peranan penyelia serta projek-projek strategik Bank. Beberapa projek telah dijalankan untuk merumuskan strategi-strategi bagi Bank melaksanakan mandatnya yang baru, termasuklah penyeliaan dan pengawalan institusi-institusi kewangan pembangunan dan pelaksanaan Akta Pengubahan Wang Haram. PPSM juga membantu dalam melaksanakan latihan yang dikendalikan oleh jabatan-jabatan. Latihan-latihan tersebut tertumpu kepada meningkatkan kemahiran-kemahiran teknikal tertentu bagi menyokong fungsi dan objektif setiap jabatan. Jumlah pelaburan di dalam latihan yang dikendalikan oleh PPSM dan juga jabatan-jabatan lain adalah RM5.2 juta pada tahun 2001.

## PENGURUSAN RISIKO DI BANK NEGARA MALAYSIA

Pada tahun 2001, Bank terus berusaha untuk memantapkan struktur dan amalan pengurusan risikonya, selaras dengan dasar pengurusan risiko yang dikemukakan pada tahun 2000. Objektif dasar tersebut ialah untuk membentuk dasar-dasar dan operasi yang mantap melalui penerapan proses dan tatacara kerja yang selamat, relevan lagi cekap; perlindungan aset-aset Bank, termasuk sumber tenaga manusia; dan penggunaan sumber-sumber secara cekap. Maklumat dan komunikasi maklumat secara berkesan juga merupakan unsur utama dalam pencapaian objektif dasar tersebut.

### Struktur Pengurusan Risiko

Pada tahun 2001, Bank telah membentuk Jawatankuasa Pengurusan Risiko (RMC) sebagai puncak struktur pentadbiran pengurusan risiko. RMC, yang terdiri daripada pihak pengurusan eksekutif Bank, bertanggungjawab menangani isu-isu risiko yang strategik, mengawasi pengurusan risiko yang telah dipertanggungjawabkan kepada jabatan-jabatan dan menerajui kerja-kerja pengurusan risiko di Bank. RMC membantu Lembaga Pengarah dalam melaksanakan tanggungjawab pentadbirannya yang berhubung dengan pengurusan risiko.

RMC, yang bersidang sekurang-kurangnya sekali setiap suku tahun, menjadi wadah tertinggi bagi penilaian dan perbincangan yang memberi fokus kepada semua isu-isu yang relevan tentang amalan pengurusan risiko di Bank. RMC memastikan bahawa laporan kepada pihak atasan tentang isu-isu risiko dan kedudukan risiko setiap jabatan dan pengawalannya dilakukan dengan kerap, serta memastikan terdapatnya komunikasi ke bawah kepada jabatan-jabatan bagi menangani risiko-risiko semasa atau kemungkinannya pada masa hadapan.

### Amalan-amalan Pengurusan Risiko

Sebagai usaha untuk memastikan proses-proses kerja relevan dan selamat, setiap jabatan diwajibkan melapor pada setiap tahun kepada pihak Pengurusan suatu kajian semula tentang proses-proses tersebut dan penilaian tentang keadaan risiko dan pengawalannya. Dalam laporan tersebut, jabatan-jabatan juga diperlukan supaya mencadangkan pelan-pelan tindakan bagi memantapkan kawalan-kawalan yang sedia ada atau pelaksanaan kawalan-kawalan yang baru. Selain itu, keperluan membuat laporan tersebut menyediakan saluran rasmi bagi proses membangkitkan isu-isu risiko masa hadapan kepada pihak Pengurusan.

Berdasarkan laporan daripada jabatan-jabatan tersebut, Unit Pengurusan Risiko (UPR) melaporkan penilaiannya tentang keadaan risiko dan pengawalan di peringkat Bank. Tujuan penilaian tersebut ialah untuk memastikan agar amalan-amalan pengurusan risiko di peringkat jabatan bukan sahaja mantap tetapi sebenarnya sedang berfungsi. Pada tahun 2001, dalam usaha meningkatkan kecekapan pemantauan keadaan risiko Bank, UPR juga telah mengenalpasti penunjuk-penunjuk risiko utama (KRI) untuk dipantau. Tujuan KRI ialah untuk menyedarkan jabatan-jabatan dan pihak Pengurusan tentang perubahan-perubahan yang sedang berlaku terhadap keselamatan dan kecekapan operasi.

### *Risiko Kewangan*

Dalam melaksanakan rangka tanggungjawabnya dalam operasi pengurusan rizab negara, Bank terdedah kepada pelbagai risiko kewangan, yakni risiko kredit, pasaran dan operasi. Risiko-risiko tersebut diuruskan setiap hari oleh Pejabat Pertengahan, yakni sebuah unit yang diasingkan daripada fungsi urus niaga pelaburan, untuk memastikan bahawa pendedahan terhadap risiko

terus berada pada tahap yang boleh diterima. Untuk memastikan usaha pengurusan risiko dalam operasi-operasi pengurusan rizab terus relevan dan berkesan, Pejabat Pertengahan melaksanakan kajian semula dari masa ke semasa terhadap tatacara operasi yang sedia ada, garis panduan pelaburan dan dasar-dasar yang berkaitan dengan perkembangan pasaran untuk mengambil kira perubahan-perubahan yang berlaku dalam faktor-faktor risiko.

**a. Risiko Kredit**

Pendedahan Bank kepada risiko kredit dipastikan berada pada tahap yang minimum melalui dasar-dasar ketat yang menetapkan piawaian kredit yang tinggi bagi penerimaan rakan niaga dan juga membataskan pelaburan yang dibenarkan kepada sekuriti-sekuriti kerajaan yang bertaraf tinggi. Pendedahan kredit terus diawasi berasaskan batasan-batasan yang telah diputuskan, bersesuaian dengan dasar-dasar kredit Bank. Dari masa ke semasa, Pejabat Pertengahan mengkaji kemampuan had kredit rakan-rakan niaga dan pola penggunaannya supaya pendedahan rakan niaga tersebut dapat diurus secara pro-aktif. Usaha yang berterusan dilakukan juga untuk mencapai kepelbagaian yang optimum dan mengelakkan penumpuan risiko dalam pendedahan Bank kepada risiko kredit rakan-rakan niaga dengan cara merasionalkan had-had dan penerimaan rakan-rakan niaga baru yang berkelayakan, di samping mengambil kira keperluan-keperluan operasi pengurusan rizab.

**b. Risiko Pasaran**

Dalam rangka pengurusan rizabnya, Bank dipandu oleh dasar-dasar Tanda Aras yang meliputi objektif Bank tentang pemegangan rizab dan toleransi risikonya. Pengagihan Tanda Aras berdasarkan kelas-kelas aset, kepelbagaian jangka masa dan matawang dikaji dari masa ke semasa untuk memastikan bahawa kesemua aspek ini terus menggambarkan imbangan risiko/pulangan yang optima sambil memenuhi objektif pengurusan rizab Bank. Suatu ukuran relatif nilai berisiko digunakan untuk menilai lebihan risiko pasaran akibat penyimpangan daripada pengagihan Tanda Aras setelah mengambil kesempatan daripada perubahan-perubahan yang dijangkakan dalam keadaan pasaran. Penyimpangan-penyimpangan tersebut dilakukan di dalam batasan-batasan yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah Bank. Untuk memantapkan kemampuan pengurusan risiko dan ukuran pencapaian Pejabat Pertengahan, Bank telah meneruskan proses pelaksanaan sistem perbendaharaan barunya pada tahun 2001. Dengan sistem yang telah dimantapkan ini, Tanda Aras Bank ini akan dikekalkan secara dalam talian dalam sistem perbendaharaan tersebut demi memungkinkan para pelabur melakukan analisis, menguji ketegangan dan memantau pendedahan mereka terhadap risiko pasaran semasa.

**c. Risiko Operasi**

Pejabat Pertengahan bekerjasama dengan *Pejabat Belakang* (yang mengendalikan penyelesaian perdagangan dan melaksanakan fungsi akaun) bagi menangani risiko-risiko operasi yang timbul daripada kegiatan urus niaga Bank dengan cara yang lebih menyeluruh. Urus niaga yang belum selesai dipantau dan kepincangan-kepincangan dalam penyelesaian perdagangan dikaji dengan mendalam untuk mendedahkan kelemahan-kelemahan yang mungkin ditimbulkan oleh tatacara operasi dalam operasi urus niaga. Memandangkan bahawa risiko operasi mungkin timbul secara langsung atau tidak langsung melalui pengawalan yang tidak memadai, kesilapan manusia dan kecacatan sistem, maka amatlah penting bahawa punca risiko operasi itu didedahkan supaya langkah-langkah yang sesuai diambil untuk menghapuskan/mengurangkan kemungkinan kelemahan-kelemahan operasi itu berulang. Kelemahan-kelemahan operasi diawasi secara rasmi oleh Pejabat Pertengahan dengan mengemukakan penjelasan yang terperinci tentang sebab-sebabnya, dan cadangan-cadangan dikemukakan bagi memperbaiki pengawalan dan tatacara operasi. Selain itu, statistik dikumpulkan untuk memantau pelbagai jenis kesilapan operasi demi memastikan keberkesanan pengawalan yang baru diperkenalkan itu. Statistik tentang rakan-rakan niaga yang menyeleweng dan menimbulkan masalah-masalah penyelesaian perdagangan juga dikumpulkan dengan tujuan memberikan input terhadap kegiatan menyediakan laporan tahunan tentang rakan niaga tersebut. Dengan pelaksanaan sistem perbendaharaan Bank yang lebih mantap ini, kawalan dan tatacara operasi yang sedia ada akan dikendalikan secara automatik demi memperteguhkan pengurusan risiko operasi dalam rangka operasi pengurusan rizab Bank. Untuk memastikan agar pengawalan dalaman yang sewajarnya berjalan dengan lancar, kajian semula dilaksanakan dari masa ke semasa terhadap aliran kerja yang sedia ada.

***Risiko Dasar***

Dalam usaha pengurusan risiko dasar, Bank telah merasionalkan keanggotaan kumpulan kerja dasar yang sedia ada serta rangka tugas masing-masing. Bagi

menangani secara lebih berkesan pengurusan risiko dasar, kegiatan perundingan bersilang fungsi yang aktif, baik secara rasmi mahupun tidak rasmi, telah diterapkan dalam proses penggubalan dasar. Proses ini berlaku dari peringkat cadangan dasar hinggalah ke peringkat selepas pelaksanaan demi meningkatkan kemungkinan tercapainya objektif dasar tersebut.

***Langkah-langkah Pemulihan daripada Bencana di Luar Jangkaan***

Kemudahan-kemudahan sokongan bagi sistem-sistem perdagangan, penyelesaian dan penjelasan cek di pusat gerak pulih jarak jauh telah mengadakan ujian yang berterusan dan kerap. Bagi sistem-sistem yang paling kritikal, ujian langsung diadakan untuk memastikan agar kakitangan dan sistem berada dalam keadaan bersiap-sedia, dan data sentiasa dapat diperolehi. UPR terus-menerus menilai dan melaporkan kepada pihak Pengurusan tentang prestasi ujian yang dijalankan di pusat gerak pulih jarak jauh tersebut.

***Membentuk Budaya Pengurusan Risiko***

Bank terus berusaha meningkatkan pengetahuan kakitangan tentang konsep-konsep dan amalan risiko dan pengurusan risiko supaya mereka arif tentang perkembangan dalam bidang tersebut. Seminar dan kursus serta sesi-sesi perbincangan tentang pengurusan risiko merupakan sebahagian daripada kegiatan dalam Program Induksi bagi kakitangan baru dengan tujuan untuk memaklumkan kepada mereka tentang pendekatan dan kepentingan pengurusan risiko di Bank serta peranan dan tanggungjawab mereka sewaktu bertugas. Struktur dan amalan pengurusan risiko yang terdapat di Bank kini telah berkembang kepada pendekatan pengurusan risiko yang bersifat formal lagi sistematik.

# BANK NEGARA MALAYSIA
## Struktur Organisasi

