Organisasi dan Sumber Manusia

258-263 Pembangunan Organisasi
263-265 Pengurusan Risiko di Bank Negara Malaysia
266 Struktur Organisasi

Organisasi dan Sumber Manusia

PEMBANGUNAN ORGANISASI

Tinjauan Keseluruhan

Program pengurusan perubahan Bank Negara Malaysia pada tahun 2004 merupakan usaha mencari kaedah baru dalam meningkatkan kapasiti dan keupayaan Bank untuk menghadapi cabaran-cabaran yang muncul daripada persekitaran luar yang dinamik dan tidak menentu. Khususnya, inisiatif Organisasi Berasaskan Pengetahuan yang dilancarkan pada tahun 2001 telah diteruskan bagi mempertingkatkan keupayaan Bank untuk memperoleh, mencipta, mengguna dan menyimpan pengetahuan. Bank Negara Malaysia terus menggalakkan amalan perkongsian pengetahuan dan kerjasama secara meluas dalam persekitaran yang selamat dan saling mempercayai. Ini dilaksanakan dengan pengambilan dan pelaksanaan rumusan dasar dan prosedur keselamatan maklumat yang baru. Bagi meningkatkan prestasi, inisiatif yang diambil pada tahun 2004 memberi fokus pada program memodenkan amalan pengurusan bakat, mempertingkatkan pembelajaran dan latihan, membaiki proses, penambahbaikan infrastruktur berkaitan teknologi, dan membaiki suasana tempat bekerja.

Antara instrumen yang digunakan oleh Bank pada tahun 2004 ialah "Balanced Scorecard"[1] (BSC) yang bertujuan mempertingkatkan proses pengurusan prestasi. Pendekatan BSC menekankan keperluan melihat prestasi organisasi dari pelbagai dimensi, dengan penekanan pada hubung kait antara perancang strategi, pembuat keputusan dan pelaksana strategi. Fungsi sesebuah bank pusat yang meluas dan menyeluruh dalam ekonomi pasaran yang semakin meningkat memberikan cabaran yang unik untuk mengekalkan fokus kepada objektif strategik jangka panjang sambil memberi perhatian kepada isu-isu taktikal dengan berkesan. Penjajaran usaha untuk membangunkan kapasiti dan keupayaan dalaman bagi matlamat strategik dan operasi Bank Negara Malaysia telah menjadi lebih penting. Ini memerlukan tahap fleksibiliti dan inovasi yang lebih tinggi dalam cara pihak Bank mengurus sumber tenaga kerja, pengetahuan dan teknologi.

Sejak program organisasi berasaskan pengetahuan dilancarkan pada tahun 2001, Bank menyediakan program dan inisiatif bagi memperkaya sumber pengetahuan dalaman melalui pelbagai inisiatif yang meluas dari segi sumber manusia, pengetahuan dan teknologi. Intranet korporat Bank Negara Malaysia kini menyediakan rangkaian perhubungan dalam talian ke seluruh organisasi. Ini meningkatkan tahap integrasi proses dan organisasi, menambah produktiviti perseorangan dan semangat bekerjasama. Pencapaian baru yang penting pada tahun 2004 ialah transformasi perpustakaan Bank kepada Pusat Pengurusan Pengetahuan. Pusat ini dengan nyata telah mempertingkatkan proses pengurusan pengetahuan yang sedia ada dan menyediakan saluran yang dapat dipercayai dan lebih berkesan bagi pihak Bank menguruskan aset pengetahuan yang dimiliki. Sesiapa sahaja yang ingin mendapatkan pengetahuan baru boleh menggunakan perkhidmatan Pusat Pengurusan Pengetahuan, bagi mempercepat pengenalpastian, pencarian dan penggunaan pengetahuan dengan pantas. Tambahan lagi, pengetahuan yang sedia ada boleh ditukar dengan mudah kepada aset pengetahuan yang boleh diguna semula. Kesemua ini dikendalikan oleh kakitangan Pusat Pengurusan Pengetahuan. Oleh itu, memori korporat Bank lebih mudah diperolehi oleh semua kakitangan.

Organisasi berfokuskan strategi ialah tema utama yang diterima pakai bagi pembangunan kapasiti dan keupayaan organisasi pada tahun 2004. Strategi ini telah merintis jalan ke arah pertimbangan yang lebih mengenai pengurusan modal intelek bagi tahun 2005 dengan fokus pada bidang yang berkaitan dengan objektif teras Bank Negara Malaysia. Gabungan tema organisasi yang berfokuskan strategi dan pengurusan pengetahuan akan diberi keutamaan dalam program pembangunan organisasi Bank Negara Malaysia pada tahun 2005.

Pengurusan Sumber Manusia

Pada tahun 2004, Bank Negara Malaysia mengadakan program Pusat Pembangunan Kepimpinan bagi mengenal pasti, membangunkan dan mengekalkan bakat kepimpinan dalam Bank. Dalam usaha untuk meningkatkan penyelarasan pembangunan sumber manusia dengan strategi yang berkaitan dengan urusan Bank Negara Malaysia, perubahan telah diperkenalkan pada rangka kerja pengurusan kompetensi serta sistem pengurusan kerjaya di Bank.

Pada akhir tahun 2004, jumlah kakitangan Bank Negara Malaysia ialah sebanyak 2,335 orang. Ini

[1] Kaedah "Balanced Scorecard" dihasilkan oleh Profesor Robert S. Kaplan daripada *Harvard Business School* dan David P. Norton daripada *Balanced Scorecard Collaborative Inc*.

mewakili kenaikan sebanyak 1.61% berbanding dengan bilangan pada akhir tahun 2003. Kadar peletakan jawatan kekal pada kadar kurang daripada 2% pada tahun 2004. Kebanyakan daripada pengambilan kakitangan baru terdiri daripada pemegang ijazah, mencerminkan fokus Bank untuk mengambil pekerja berpengetahuan tinggi serta bakat baru bagi mempertingkatkan produktiviti dan prestasi. Antara tahun 1998 hingga 2003, bilangan pemegang ijazah meningkat kepada 1,233 orang daripada 798 orang, iaitu peningkatan daripada 42% kepada 54% daripada jumlah keseluruhan kakitangan.

Keselamatan dan kesihatan pekerja merupakan satu lagi fokus pihak Bank sepanjang tahun 2004. Pihak Bank memberi penekanan khusus pada kesihatan dan kebajikan individu melalui penilaian persekitaran dan kesihatan, dengan bantuan Institusi Keselamatan dan Kesihatan Pekerja Kebangsaan. Kakitangan yang terlibat dalam jawatankuasa Kesihatan, Keselamatan dan Persekitaran (SHE) menganjurkan beberapa siri program Bantuan Kecemasan bertauliah, serta seminar mengenai keselamatan dan kesihatan. Pihak Bank juga memperkenalkan kemudahan bilik laktasi kepada ibu-ibu yang baru melahirkan anak, dan kini sedang meninjau beberapa pilihan bagi menyediakan perkhidmatan penjagaan kanak-kanak untuk kakitangan. Inisiatif-inisiatif ini menyumbang kepada persekitaran sumber manusia yang lebih produktif tanpa tekanan yang berlebihan.

Pengurusan Latihan dan Pembelajaran

Pelbagai usaha telah dilakukan untuk mengintegrasikan pengurusan latihan dan pembelajaran dengan pengurusan prestasi kakitangan. Program latihan dan pembelajaran yang relevan bagi kakitangan menambah pengetahuan dan kemahiran baru dilaksanakan selaras dengan usaha pengurusan sumber manusia dalam penyusunan tenaga kerja berdasarkan keperluan strategik Bank. Khususnya, usaha mempertingkatkan pembelajaran secara kendiri atau *self directed learning* dibuat dengan merangka kandungan program latihan dan penyampaian yang khas berdasarkan keperluan individu dan jabatan. Ini telah membantu menjajarkan aset pengetahuan dan tenaga kerja untuk menyahut cabaran-cabaran baru Bank.

Dalam usaha melahirkan pemimpin di kalangan kakitangan dalaman, Bank berjaya menganjurkan Program Pembangunan Kepimpinan yang pertama yang dirangka khusus mengikut keperluan kakitangan. Bank telah menggunakan khidmat pakar luar, iaitu dari Pusat Kepimpinan Toronto dalam bidang yang berkaitan dengan kepimpinan penyeliaan. Bank terus menggunakan sumber dalaman bagi menjayakan program-program latihannya. Seramai 290 kakitangan Bank telah diberikan pengiktirafan atas sumbangan mereka dalam penciptaan dan perkongsian pengetahuan.

Pada tahun 2004, Bank Negara Malaysia telah melabur sejumlah RM8.9 juta untuk program latihan kakitangan bagi mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran kakitangan. Ini merupakan peningkatan sebanyak 11% berbanding dengan jumlah tahun 2003. Program latihan ini termasuk program yang dirangka khas bagi memenuhi keperluan jabatan masing-masing. Hari latihan purata seorang kakitangan pada tahun 2004 ialah 12 hari, sementara pelaburan purata untuk program latihan bagi setiap kakitangan berjumlah RM3,800, iaitu peningkatan sebanyak 9% berbanding dengan tahun 2003.

Pengurusan Teknologi Komunikasi dan Maklumat

Teras Teknologi Komunikasi dan Maklumat (ICT) pada tahun 2004 adalah pada inisiatif yang menggalakkan penggunaan ICT bagi memudahkan analisis dan proses membuat keputusan, mempertingkat kecekapan, serta menjadikan maklumat lebih mudah diakses dan jelas. Pihak Bank memulakan inisiatif menyeluruh untuk mewujudkan persekitaran tempat kerja yang lebih bersatu dan saling bekerjasama melalui penggunaan teknologi.

Satu program eksekutif khas ICT juga diadakan untuk menggalakkan adaptasi penyelesaian teknologi yang lebih versatil bagi menjana transformasi proses yang berkaitan dengan urusan Bank. Bank mengakui bahawa pelaksanaan penyelesaian teknologi baru mestilah berpadanan dengan peningkatan kapasiti pihak pengguna dan pihak pembuat keputusan dalam menyesuaikan kerja dengan teknologi.

Portal Korporat yang diperkenalkan pada tahun 2003 terbukti sebagai saluran komunikasi yang berkesan bagi Bank Negara Malaysia, bertindak sebagai penghubung utama untuk kakitangan mendapat akses kepada maklumat korporat dan sistem aplikasi dalam Bank. Pada tahun 2004, portal ini diperluas ke seluruh cawangan Bank, pejabat perwakilan dan pengguna bergerak. Pihak Bank juga melaksanakan infrastruktur rangkaian tanpa wayar dalam persekitaran Bank bagi membantu mobiliti kakitangan.

Bank Negara Malaysia terus memantapkan keselamatan, kebolehpercayaan dan daya tahan infrastruktur ICT. Reka bentuk Pusat Data baru yang

canggih yang berada di luar ibu pejabat sedang dibangunkan, dengan matlamat utama untuk menyediakan kemudahan yang selamat dan berdaya tahan bagi menyokong operasi Bank.

Pengurusan Keselamatan Maklumat

Bank Negara Malaysia mencatatkan satu lagi pencapaian penting dalam Pengurusan Keselamatan Maklumat pada tahun 2004, apabila berjaya menterjemahkan Dasar dan Piawai Keselamatan Maklumat kepada prosedur yang membolehkan klasifikasi dan kawalan akses terhadap maklumat beroperasi di dalam Bank.

Apabila tugas mengklasifikasi dianggap penting bagi mengenal pasti maklumat yang sensitif dan kritikal, prosedur ini dijangka dapat mewujudkan disiplin yang menggalakkan pertukaran dan perkongsian maklumat di kalangan kakitangan Bank Negara Malaysia. Usaha ini penting, terutama sekali dengan adanya inisiatif pengurusan pengetahuan strategik lain yang dijalankan oleh pihak Bank.

Hasil projek Keselamatan Maklumat termasuk pembangunan prosedur yang disemak semula mengenai pengendalian maklumat korporat secara betul, serta memberi akses kepada maklumat berdasarkan prinsip "perlu tahu". Garis panduan ini juga menetapkan amalan terbaik dari aspek keselamatan di pelbagai peringkat dalam edaran pengurusan maklumat biasa.

Pengurusan Pengetahuan

Fokus inisiatif pengurusan pengetahuan Bank Negara Malaysia pada tahun 2004 beralih daripada pembangunan infrastruktur kepada tugas yang lebih mencabar iaitu penerapan proses pengetahuan dalam operasi harian Bank. Beberapa inisiatif dilancarkan bagi menjadikan pengurusan pengetahuan sebagai amalan biasa dalam aktiviti harian kakitangan. Inisiatif pertama ialah penggunaan piawai dan amalan taksonomi korporat Bank Negara Malaysia bagi mempertingkatkan tadbir urus aset pengetahuan Bank. Taksonomi memudahkan pencarian pengetahuan yang sedia ada di dalam Bank melalui pembangunan klasifikasi maklumat yang betul untuk pencarian yang lebih berkesan. Ini juga dapat meningkatkan kapasiti bagi mengenal pasti kepakaran dalam Bank, dengan pengarang kertas-kertas kerja dan penyampaian dalam Bank lebih mudah diketahui.

Inisiatif kedua ialah mereka bentuk satu Strategi Portal Syarikat yang berkesan dalam mengumpul kesemua sumber maklumat dan saluran yang berbeza di dalam Bank melalui satu platform penyampaian pengetahuan yang sama. Portal Syarikat juga memudahkan kakitangan bekerjasama antara jabatan dan antara projek, malahan dengan organisasi yang lain. Portal ini juga menambah kapasiti Bank untuk berhubung dengan pelanggan tertentu dalam memberi perkhidmatan maklumat. Portal ini juga memudahkan pengubahsuaian proses yang berkaitan dengan urusan Bank dengan menggunakan teknologi maklumat dan dengan itu mempertingkatkan kecekapan dalam Bank.

Inisiatif ketiga ialah penubuhan Pusat Pengurusan Pengetahuan yang memberi lebih fokus dan sumber khusus ke arah pengurusan aset pengetahuan dan proses di Bank Negara Malaysia. Proses utama Pusat Pengurusan Pengetahuan (Carta 1) difokuskan pada akses kepada pengetahuan yang berkesan, dengan memaksimumkan

Pusat Pengurusan Pengetahuan



Pengurusan Pengetahuan	Mengenal Pasti/ Mencipta	Peroleh/Kumpul	Analisis, Pakej Semula, Urus	Sebar, Guna dan Guna Semula
• Rangka Kerja • Dasar • Ruang Pengetahuan • Peningkatan Proses • Sistem dan Alat Pengurusan Pengetahuan • Pengukuran	• Audit Pengetahuan • Membuat Profil dan Analisis Keperluan Pihak yang Berkepentingan • Membuat Profil dan Analisis Sumber Maklumat • Membuat Profil Kepakaran • Pembangunan Kandungan Strategik • *Managing Communities of Practice*	• Pengimbasan Persekitaran • Perolehan dan Pemprosesan Maklumat • Penyelidikan Subjek yang Mendalam • Pengumpulan Maklumat dan Pengetahuan daripada Peristiwa • Pengurusan Arkib	• Pengurusan Kandungan • Tempat Menyimpan Maklumat • Perkhidmatan Rujukan • Isu Industri dan Membuat Profil Peserta • Hubungan Maklumat dengan Pengetahuan • Analisis Maklumat dan Pakej Semula	• Pembangunan dan Penyelenggaraan Taksonomi Korporat • Penyebaran Maklumat dan Kandungan • Perkhidmatan Kesedaran Semasa • Teknik dan Alat Perkongsian Ilmu

penggunaan semula pengetahuan, pembelajaran berterusan, penciptaan pengetahuan perniagaan baru dan mengekal persekitaran kerjasama berasaskan sistem pengetahuan.

Pada dasarnya, Pusat Pengurusan Pengetahuan mewujudkan proses dan struktur yang komprehensif bagi mengurus pengetahuan eksplisit dalam Bank secara sistematik. Bank Negara Malaysia secara keseluruhan boleh menggunakan kemahiran mengurus maklumat yang telah dibangunkan secara meluas dalam Pusat Pengurusan Maklumat dan seterusnya menjadikan proses seperti penciptaan, pengenalpastian, perolehan, penggunaan semula dan penyusunan semula pengetahuan jauh lebih cekap dan berkesan.

Pengurusan Ruang Pejabat

Sejak tahun 2003, Bank Negara Malaysia telah mengkaji pengurusan ruang sebagai langkah bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan kerja serta menyediakan persekitaran kerja yang lebih baik untuk kakitangan. Pengurusan ruang pejabat semakin penting bagi membolehkan kakitangan berkongsi pengetahuan tersirat, lebih mudah bergerak dan menggunakan teknologi dalam Bank. Pada tahun 2004, Bank melaksanakan susun atur pejabat baru yang lebih berkesan dengan sepenuhnya bagi memenuhi keperluan Bank dan kakitangan supaya dapat berfungsi sebagai organisasi yang berasaskan pengetahuan.

Pada tahun 2004, Bank Negara Malaysia memperbaharui dan menaik taraf kafeteria. Kakitangan digalakkan untuk mengguna ruang kafeteria sebagai tempat untuk berbincang dan bermesyuarat secara tidak formal, seterusnya menambah ruang bagi berkongsi maklumat dan bertukar-tukar buah fikiran. Kompleks Latihan Serbaguna baru yang dilengkapi dengan kemudahan latihan seperti dewan kuliah, bilik perbincangan, bilik sekretariat dan kemudahan perkhidmatan katering juga dibina di Pulau Langkawi bagi menambah ruang pembelajaran dan latihan. Ruang rekreasi juga disediakan bagi menyokong inisiatif Bank untuk menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan.

Bank Negara Malaysia juga memulakan kerja-kerja pembinaan Pusat Sumber Perkhidmatan Kewangan Serantau (FSRC) bertujuan memenuhi keperluan latihan profesional dalam Bank dan rantau ini khususnya dalam bidang Perbankan Pusat, Perbankan Islam dan Kewangan. Ruang dikenal pasti menyokong keperluan pembelajaran dan pendidikan dewasa yang mengiktiraf kerjasama berkumpulan, pembelajaran melalui perbuatan dan pelbagai cara lain untuk berinteraksi.

Tadbir Urus Korporat

Fungsi dan kuasa Bank Negara Malaysia termaktub dalam Akta Bank Negara Malaysia 1958. Beberapa perundangan lain memperuntukkan pihak Bank dengan fungsi tambahan yang khusus. Secara keseluruhan, perundangan ini menetapkan struktur, pengaturan dan prosedur asas bagi tadbir urus dan perlakuan urusan Bank Negara Malaysia. Misi, aspirasi dan nilai-nilai bersama Bank juga bertindak sebagai prinsip panduan utama dalam tadbir urus.

Berdasarkan rangka kerja tadbir urus ini, 12 Mesyuarat Lembaga Pengarah diadakan sepanjang tahun. Tambahan lagi, beberapa mesyuarat pegawai-pegawai kanan turut diadakan seperti yang berikut - empat Mesyuarat Jawatankuasa Lembaga Audit, 48 Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan, empat Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Rizab, empat Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Risiko, lapan Mesyuarat Jawatankuasa Dasar Monetari, empat Mesyuarat Jawatankuasa Dasar Kestabilan Kewangan, dan dua Mesyuarat Kumpulan Kerja Dasar Sistem Pembayaran. Pada tahun 2004, Bank Negara Malaysia juga mengadakan dua taklimat kepada Perdana Menteri dan Menteri Kewangan bagi membentangkan penilaian Bank Negara Malaysia berkenaan sektor ekonomi dan kewangan, isu kewangan dan ekonomi yang penting, cabaran-cabaran yang dihadapi oleh Malaysia, dan cadangan dasar yang boleh diterima pakai.

Penganugerahan

Lembaga Pengarah berbesar hati merakamkan ucapan tahniah kepada Dr. Phang Hooi Eng, Ismail bin Alowi dan Cheong Kwok Yew, atas penganugerahan Johan Setia Mahkota (J.S.M), sempena sambutan hari keputeraan Duli Yang Maha Mulia Seri Paduka Baginda Yang di Pertuan Agong pada 5 Jun 2004.

Lembaga Pengarah juga merakamkan ucapan tahniah kepada Dato' Latifah Merican Cheong atas penganugerahan Darjah Setia Pangkuan Negara (D.S.P.N) sempena sambutan hari ulang tahun Yang Terutama Yang di Pertua Negeri Pulau Pinang pada 10 Julai 2004.

Lembaga Pengarah juga mengucapkan tahniah kepada Wong Puay Chen dan Rosli bin Sulong, masing-masing menerima anugerah Darjah Sri Melaka dan Pingat Khidmat Lama, sempena sambutan hari ulang tahun Yang di Pertuan Negeri Melaka pada 9 Oktober 2004.

Lembaga Pengarah juga merakamkan ucapan tahniah kepada Dato' Mohd Nor Mashor atas penganugerahan Darjah Indera Mahkota Pahang (D.I.M.P) sempena

sambutan hari keputeraan Sultan Pahang Darul Makmur pada 24 Oktober 2004.

Sebagai sebahagian daripada program pengiktirafan, Bank Negara Malaysia menganugerahi 22 orang kakitangan atas kecermerlangan prestasi dan sumbangan yang diberikan melalui tujuh jenis kategori anugerah iaitu: Prestasi Cemerlang; Sukan; Perkhidmatan Berkualiti; Sosial; Pembangunan Profesional dan Pencapaian Akademik. Sebagai tambahan, dua pasukan telah menerima Anugerah Prestasi Pasukan Cemerlang. Kesemua anugerah itu disampaikan semasa Majlis Makan Malam Tahunan Bank pada 4 September 2004.

Persaraan

Lembaga Pengarah ingin merakam penghargaan dan terima kasih kepada 35 pesara yang setia dan berdedikasi

Jadual 12.1
Senarai Pesara

No	Nama	Jabatan/Cawangan
1	Datuk Zamani Bin Abdul Ghani	Pejabat Gabenor
2	Dato' Latifah Merican Cheong	Pejabat Gabenor
3	Cheong Kwok Yew	Pusat Penyelidikan dan Latihan SEACEN
4	Chong Lily Teh	Komunikasi Korporat
5	Christopher Fernandez	Sistem Pembayaran
6	John Thomas a/l S Ebenezar	Biro Pengantaraan Kewangan
7	Looi Woon Leng	Ekonomi
8	Teo Kee Tian	Pengurusan Risiko
9	Woo Seok Hooi	Pengawalan Insurans
10	A. Rahman Bin Abdul Samad	Pengurusan Strategik
11	Chan Hon Wai	Perkhidmatan IT
12	Philip Aloysious Baptist	Perkhidmatan IT
13	Lim Pek Sim	Antarabangsa
14	Rohana Binti Yusoff	Pusat Kepimpinan Kewangan Antarabangsa
15	Sia Geok Hee	Harta dan Perkhidmatan
16	Yip Lai Yok	Pembangunan Sumber Manusia
17	Hasnah Binti Aziz	Pentadbiran Pertukaran Asing
18	Zainal Bin Kasa	ERF Sdn. Bhd.
19	Tan Chwee Hock	Penyeliaan Sistem Maklumat
20	Abdul Ghani Bin Mohd Yusoff	Pengurusan dan Operasi Matawang
21	Henry Arunkumar a/l Ponniah	Pengawalan Insurans
22	Hu Faik Seng	Penyeliaan Perbankan II
23	Rosna Binti Osman	Bank Negara Malaysia Kuala Terengganu
24	Abot Bin Abong	Bank Negara Malaysia Kuching
25	Arbaiah Binti Ahmad	Pejabat Gabenor
26	Ismail Bin Muhd. Nor	Perkhidmatan Korporat
27	Lim Chwee Neo	Perkhidmatan IT
28	Ismail Bin Che Teh	Keselamatan
29	Aziah Binti Maulud	Pengawalan Bank
30	Abdul Kadir Bin Aziz	Keselamatan
31	Hassan Bin Serah	Bank Negara Malaysia Kuching
32	Juanis Bin Edong	Bank Negara Malaysia Kota Kinabalu
33	Mohd Hilmey Mohd Said @ Jangkim Bin Tawayon	Bank Negara Malaysia Kota Kinabalu
34	Goh Hooi Choo	Bank Negara Malaysia Pulau Pinang
35	Khor Ah Eng	Bank Negara Malaysia Pulau Pinang

semasa berkhidmat dengan Bank Negara Malaysia. Jadual 12.1 ialah senarai nama pesara pada tahun 2004.

Lembaga Pengarah juga ingin merakamkan ucapan tahniah kepada Datuk Zamani bin Abdul Ghani atas perlantikan semula beliau sebagai Penolong Gabenor selepas persaraannya pada 19 Januari 2004 dan perlantikan beliau sebagai Timbalan Gabenor pada 16 Mei 2004.

PENGURUSAN RISIKO DI BANK NEGARA MALAYSIA

Sejajar dengan evolusi dalam amalan pengurusan risiko, pada tahun 2004, perhatian tertumpu pada keperluan untuk menilai semula dan mengukuhkan rangka kerja pengurusan risiko. Penilaian semula ini dibuat berpandukan kepada inisiatif yang telah diambil berasaskan rangka kerja yang menyediakan pengawasan bebas di peringkat penyeliaan dan operasi serta penetapan dasar dan proses yang selaras dengan amalan terbaik. Beberapa pembaikan telah diperkenalkan pada tahun 2004 dan akan dilaksanakan pada tahun 2005. Secara keseluruhan, Unit Pengurusan Risiko serta jabatan-jabatan terus memperkukuh kerjasama dengan tujuan untuk memastikan agar budaya pengurusan risiko sentiasa diterapkan dalam semua aspek usaha-usaha operasi dan usaha-usaha strategik.

Struktur Pengurusan Risiko

Jawatankuasa Pengurusan Risiko, badan tertinggi dalam struktur tadbir urus pengurusan risiko Bank Negara Malaysia merupakan forum utama bagi perbincangan terperinci dan berkala mengenai isu-isu risiko, dan memainkan peranan sebagai penggerak utama pengurusan risiko di Bank. Keperluan membuat laporan oleh jabatan-jabatan dan Unit Pengurusan Risiko kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko dikekalkan bagi membolehkan pihak Jawatankuasa terus memberi hala tuju untuk menangani serta menguruskan risiko yang mungkin wujud dalam Bank.

Amalan Pengurusan Risiko

Dalam melaksanakan pengawasan ke atas pengurusan risiko, Jawatankuasa Pengurusan Risiko menentukan dan membentuk piawai dan keperluan bagi memastikan langkah-langkah pengurusan risiko operasi dan strategik yang sesuai diterapkan dalam kesemua program, projek dan penggubalan dasar. Pada tahun 2004, Jawatankuasa tersebut meneruskan penilaian ke atas risiko-risiko, kawalan-kawalan dan isu-isu risiko di jabatan-jabatan. Ini bertujuan untuk memastikan Jawatankuasa Pengurusan Risiko sentiasa waspada dan bersedia dalam mengawasi profil risiko keseluruhan Bank serta isu-isu risiko berbangkit. Jawatankuasa Pengurusan Risiko juga turut berbincang dengan jabatan-jabatan mengenai fokus dasar dan strategik masing-masing serta mencari pendekatan terbaik bagi menangani risiko sedia ada dan risiko yang bakal wujud. Di peringkat operasi, Ketua-ketua Jabatan diberi tanggungjawab terus untuk memastikan amalan pengurusan risiko diterapkan dalam operasi harian. Jabatan-jabatan terus membuat deklarasi tahunan kepada pihak Pengurusan tentang kajian semula profil risiko operasi mereka, dan menilai sama ada pengurusan risiko jabatan-jabatan tersebut adalah cukup memuaskan. Unit Pengurusan Risiko juga terus menyalurkan sokongan teknikal dan memainkan peranan penyelarasan dan pengawasan dengan membantu jabatan-jabatan dalam menyediakan laporan kepada pihak Pengurusan.

Walau bagaimanapun, bersesuaian dengan kematangan fungsi pengurusan risiko di Bank Negara Malaysia, peranan Unit Pengurusan Risiko telah dikaji semula dan diperkembangkan dalam tahun 2004 dengan memasukkan dua fungsi tambahan. Kini, Unit Pengurusan Risiko telah mula membuat penilaian bebas ke atas risiko-risiko di setiap jabatan sebagai pelengkap kepada pendekatan penilaian dalaman yang telah dibuat oleh jabatan-jabatan. Kedua, Unit Pengurusan Risiko juga akan menilai risiko organisasi yang boleh menjejaskan pencapaian sasaran dan objektif strategik Bank Negara Malaysia seperti yang terkandung dalam Peta Strategik Korporat. Menerusi penilaian ke atas pelaksanaan fungsi dan tanggungjawab kritikal yang dijalankan oleh pihak Bank serta perbincangan dengan jabatan-jabatan berkaitan, isu-isu risiko organisasi akan dikenal pasti dan dinilai untuk pembentangan kepada pihak Jawatankuasa Pengurusan Risiko. Gabungan ketiga-tiga penilaian tersebut dijangka dapat melahirkan pandangan berkaitan risiko yang menyeluruh dan berasaskan muafakat di Bank Negara Malaysia. Pendekatan ini dijangka dapat memperbaiki penjajaran organisasi serta memperkukuh kesalinghubungan secara keseluruhan di dalam Bank Negara Malaysia.

Risiko Dasar

Mekanisme penggubalan dasar di Bank Negara Malaysia dirangka dengan objektif untuk mencapai matlamat yang dikehendaki daripada dasar tersebut. Untuk tujuan ini, rangka kerja yang berstruktur sudah sedia ada bagi menguruskan risiko dasar di Bank. Rangka kerja ini merangkumi proses untuk perbincangan dan pertimbangan berkenaan segala isu berkaitan dasar, dari tahap pembentukan konsep, hingga ke tahap pembangunan dan pelaksanaan

dasar. Jawatankuasa di peringkat tinggi yang menerajui penggubalan dasar ialah Jawatankuasa Dasar Monetari, Jawatankuasa Kestabilan Kewangan dan Jawatankuasa Pengurusan. Objektif bersama jawatankuasa-jawatankuasa yang dipengerusikan oleh Gabenor ini adalah untuk membolehkan dan menyediakan platform bagi perbincangan dan perundingan di peringkat tinggi yang melibatkan berbagai-bagai jabatan tertentu bagi memastikan keteguhan dan keberkesanan dasar. Kumpulan Kerja Dasar yang dianggotai oleh Penolong-Penolong Gabenor dan pengarah-pengarah jabatan yang berkenaan merupakan komponen penting lain dalam rangka kerja dasar. Kumpulan ini mewakili perbincangan di peringkat kerja mengenai isu-isu berkaitan dasar.

Peraturan bagi mengurus operasi Kumpulan Kerja Dasar telah diperketat pada tahun 2004, dengan tumpuan diberikan pada penggunaan sumber tambahan bagi menjalankan analisis impak ke atas pihak berkepentingan, perspektif alternatif dan komunikasi awam. Ini dijangka dapat membaiki penyeliaan proses pembentukan dasar, lantas membolehkan Bank Negara Malaysia memastikan proses yang lebih menyeluruh, yang mengambil kira semua implikasi dan akibat terhadap pihak berkepentingan berhubung dengan pelaksanaan dasar.

Risiko Kewangan

Pihak *Middle Office* bertanggungjawab secara langsung dalam mengurus risiko kewangan Bank Negara Malaysia yang timbul daripada pengurusan rizab antarabangsa. Untuk memastikan pengurusan dan penilaian risiko yang konsisten di seluruh Bank, *Middle Office* bekerjasama rapat dengan Jabatan Audit Dalam dan Unit Pengurusan Risiko untuk memantau kepatuhan pada garis panduan pelaburan serta prosedur kredit dan operasi. Rangka kerja pengurusan risiko bagi aktiviti perbendaharaan terus berkembang selaras dengan perkembangan dalam aktiviti pengurusan rizab. Dengan peningkatan rizab yang berterusan, pengembangan pelaburan yang meluas, dan kemajuan dalam amalan pelaburan, pemantapan pengurusan risiko secara menyeluruh merupakan proses yang berterusan. Antara bidang yang menjadi fokus utama ialah peningkatan dalam pengkhususan, metodologi yang bertambah baik serta peningkatan dalam penilaian risiko, proses pemantauan dan infrastruktur sistem. Pendedahan dan latihan mengenai kerumitan pelbagai produk dan instrumen merupakan pendedahan dan latihan tetap kepada kakitangan *Front Office, Middle Office* dan *Back Office*. Oleh itu, pengurusan risiko kewangan bagi pengurusan rizab secara berhemat akan terus dijalankan dalam usaha mencari peluang pelaburan yang optimum.

Risiko Operasi

Secara tradisi, pendekatan pengurusan risiko operasi pihak Bank memerlukan pertanggungjawaban terhadap risiko, penilaian sendiri, kajian semula yang berterusan, laporan isu-isu risiko yang penting dan kebertanggungjawaban untuk meningkatkan kawalan dan penyelesaian isu yang dihadapi. Pada tahun 2004, rangka kerja ini terus dipertingkatkan. Menyedari keperluan untuk meningkatkan usaha dalam inisiatif nilai tambah, langkah-langkah telah diambil untuk mempertingkatkan pembabitan Unit Pengurusan Risiko dalam pengurusan risiko di jabatan-jabatan yang berkenaan. Oleh itu, Unit tersebut kini memainkan peranan yang lebih proaktif dan bertindak secara usaha sama dengan jabatan-jabatan, berbeza dengan fokus terdahulu yang hanya memainkan peranan penyelarasan dan pengawasan secara keseluruhan. Keselarasan usaha ini bertujuan untuk memastikan supaya risiko operasi tidak diberikan penekanan secara terlalu berlebihan agar tumpuan yang lebih dapat diberikan pada risiko strategik jangka panjang peringkat tinggi. Kerjasama rapat yang dijalin melalui pengaturan ini dijangka menghasilkan pengenalpastian dan penilaian risiko yang lebih tepat dan cekap seterusnya melahirkan pengurusan yang lebih baik. Ia dijangka dapat meliputi risiko-risiko yang menurut pandangan jabatan-jabatan berkemungkinan tidak akan wujud disebabkan kebiasaan dengan operasi.

Dengan ini, usaha sedang dijalankan untuk memperhalus peralatan risiko yang akan membantu menambah fokus yang sedia ada dan menaikkan taraf amalan pengurusan risiko ke tahap yang baru. Walaupun liputan keseluruhan akan bertambah, tujuan utama pengurusan risiko masih sama, iaitu untuk memastikan pemantauan berkala bagi membolehkan langkah-langkah pembetulan yang tepat dan lebih awal dalam semua bidang risiko dapat dilaksanakan.

Pengurusan Kesinambungan Perniagaan

Rangka kerja Pengurusan Kesinambungan Perniagaan di Bank Negara Malaysia yang dirangka bagi merancang, menyediakan, bertindak dan menguruskan sesuatu krisis bertujuan untuk membendung sebarang kemungkinan berlakunya gangguan kepada kestabilan monetari dan sistem kewangan, sama ada dalam bentuk fizikal (kerosakan sistem) atau bukan fizikal (krisis kewangan). Dua komponen peringkat tinggi bagi rangka kerja ini ialah Jawatankuasa Pengurusan Krisis dan Kumpulan Pengurusan Krisis, yang dipertanggungjawabkan secara bersama untuk

memastikan amalan Pengurusan Kesinambungan Perniagaan sentiasa dipatuhi dan dilaksanakan dalam Bank. Jawatankuasa Pengurusan Krisis yang bertanggungjawab kepada Gabenor diterajui oleh seorang Timbalan Gabenor dan ini melambangkan pengiktirafan peringkat tertinggi yang diberikan kepada Program Kesinambungan Perniagaan yang dijalankan dalam Bank. Kumpulan Pengurusan Krisis dianggotai oleh semua Pengarah daripada jabatan yang dikenal pasti sebagai penting serta kumpulan sokongan. Ia bermesyuarat dua kali setahun untuk memaklumkan kepada ahli-ahli mengenai perkembangan terkini berkaitan pengaturan Kesinambungan Perniagaan Bank, amalan-amalan serta membincangkan isu-isu Kesinambungan Perniagaan yang berbangkit. Forum ini dapat membantu menyelaraskan rancangan pemulihan dan membolehkan kerjasama awal di kalangan semua jabatan yang penting untuk mewujudkan satu pengaturan Pengurusan Kesinambungan Perniagaan yang bersepadu dan terselaras ke seluruh Bank.

Pada tahun 2004, selain daripada amalan mengendalikan ujian-ujian secara langsung yang lazim, Bank Negara Malaysia juga mengendalikan ujian secara langsung untuk satu tempoh masa yang lebih panjang. Ini bertujuan untuk melengkapi pihak Bank dan membolehkan penilaian berjadual dibuat ke atas keadaan ketersediaan pihak Bank dalam memastikan kemampuannya untuk bertindak apabila berlaku krisis.

BANK NEGARA MALAYSIA
Struktur Organisasi

