

POLISI DAN GARIS PANDUAN

PENGURUSAN

RISIKO



UNIVERSITI
KEBANGSAAN
MALAYSIA
*The National University
of Malaysia*

EDISI
KETIGA
2022



POLISI DAN GARIS PANDUAN PENGURUSAN RISIKO

Edisi Ketiga 2022

SENARAI KANDUNGAN

BAHAGIAN	HALAMAN
SEKSYEN 1: POLISI PENGURUSAN RISIKO	1
SEKSYEN 2: PENGENALAN KERANGKA PENGURUSAN RISIKO UNIVERSITI	6
SEKSYEN 3: DEFINISI RISIKO DAN PENGURUSAN RISIKO	7
SEKSYEN 4: KERANGKA PENGURUSAN RISIKO UNIVERSITI	8
SEKSYEN 5: PELAPORAN RISIKO	20
SEKSYEN 6: KURSUS KESEDARAN PENGURUSAN RISIKO	21
SEKSYEN 7: STRUKTUR PENTADBIRAN DAN PELAKSANAAN PENGURUSAN RISIKO	21

SEKSYEN 1: POLISI PENGURUSAN RISIKO

1.1 Tujuan

- 1.1.1 Dasar pengurusan risiko (dasar) membentuk sebahagian daripada kawalan dalaman universiti dan pengaturan tadbir urus.
- 1.1.2 Dasar ini menerangkan pendekatan universiti terhadap dasar pengurusan risiko, dokumentasi, peranan dan tanggungjawab lembaga pengarah, pasukan pengurusan kanan, dan pihak utama yang berkaitan. Dasar ini juga menggariskan aspek utama proses pengurusan risiko, dan mengenal pasti prosedur utama dalam membuat laporan.
- 1.1.3 Dasar ini juga menerangkan proses yang akan diguna pakai oleh lembaga pengarah untuk menilai keberkesanan prosedur kawalan dalaman universiti.

1.2 Pendekatan Pengurusan Risiko

- 1.2.1 Prinsip utama menggariskan pendekatan universiti untuk pengurusan risiko dan kawalan dalaman adalah seperti berikut:
 - Lembaga Pengarah mempunyai tanggungjawab untuk menyelia pengurusan risiko di dalam universiti secara keseluruhan;
 - Lembaga Pengarah bersedia mengambil pendekatan yang terbuka untuk menyelesaikan masalah risiko;
 - Naib Canselor dan AJK pengurusan universiti memberi sokongan, menasihati dan melaksanakan dasar-dasar yang diluluskan oleh lembaga pengarah;
 - Pihak universiti membuat pengiktirafan konservatif, berhemah serta telus terhadap implikasi risiko kewangan dan bukan kewangan;
 - Dekan fakulti, pengarah institut atau pusat bertanggungjawab untuk melaksanakan amalan pengurusan risiko yang baik dalam fakulti, institut atau pusat; dan
 - Petanda risiko utama akan dikenal pasti dan dipantau dengan rapi secara berkala.

1.3 Peranan Lembaga Pengarah

- 1.3.1 Lembaga Pengarah mempunyai peranan penting dalam pengurusan risiko. Peranannya adalah untuk:
 - a. Menanam budaya pengurusan risiko dalam universiti. Ini termasuk:

- i. menetapkan sama ada universiti mempraktik ‘pengambilan risiko’ atau ‘penghindaran risiko’ secara keseluruhan mengenai isu individu yang berkaitan;
 - ii. menentukan jenis risiko yang boleh dan tidak boleh diterima; dan
 - iii. menetapkan piawai dan jangkakan kakitangan ke atas tingkah laku dan kejujuran.
- b. Menentukan ‘*risk appetite*’ yang sesuai atau tahap pendedahan risiko bagi universiti;
 - c. Meluluskan keputusan utama yang mempengaruhi profil risiko universiti atau pendedahan risiko;
 - d. Memantau pengurusan risiko utama untuk mengurangkan kemungkinan perkara yang tidak diinginkan;
 - e. Memastikan juga risiko yang kurang penting diuruskan secara aktif, dengan kawalan yang sesuai bagi suasana kerja yang berkesan; dan
 - f. Menjalankan kajian tahunan ke atas pendekatan universiti terhadap pengurusan risiko dan meluluskan perubahan atau penambahbaikan kepada elemen utama proses dan prosedur.

1.4 Peranan Pasukan Pengurusan Kanan

1.4.1 Peranan utama pasukan pengurusan kanan adalah untuk:

- a. Melaksanakan dasar pengurusan risiko dan kawalan dalaman;
- b. Mengenal pasti dan menilai risiko utama yang dihadapi oleh universiti untuk pertimbangan ahli lembaga pengarah;
- c. Menyediakan maklumat yang mencukupi pada masa yang tetap kepada lembaga pengarah dan jawatankuasanya mengenai status risiko dan kawalan; dan
- d. Menjalankan kajian semula tahunan keberkesanan sistem kawalan dalaman dan menyediakan laporan kepada lembaga pengarah.

1.5 Pengurusan Risiko sebagai sebahagian daripada sistem kawalan dalaman

1.5.1 Sistem kawalan dalaman menggabungkan pengurusan risiko. Sistem ini merangkumi beberapa unsur yang juga memudahkan operasi yang berkesan dan cekap, membolehkan universiti untuk bertindak balas terhadap pelbagai risiko operasi, kewangan dan komersial. Unsur-unsur ini termasuk:

a. Dasar dan prosedur

Selain daripada risiko utama, terdapat satu siri dasar yang menyokong proses kawalan dalaman. Dasar ini ditetapkan oleh lembaga pengarah yang dilaksanakan dan disampaikan oleh pengurusan kanan kepada kakitangan. Prosedur bertulis boleh menyokong dasar yang bersesuaian.

b. Laporan berkala

Laporan komprehensif berkala bertujuan untuk memantau risiko penting dan kawalan pusat tanggungjawab (PTj). Keputusan untuk menambahbaik ke atas sebarang permasalahan dibuat dalam mesyuarat tetap pasukan pengurusan kanan dan lembaga pengarah, sekiranya bersesuaian.

c. Perancangan perniagaan dan belanjawan.

Perancangan perniagaan dan proses belanjawan digunakan untuk menetapkan objektif, persetujuan pelan tindakan, dan memperuntukkan sumber. Kemajuan ke arah memenuhi objektif pelan bisnes akan sentiasa dipantau.

d. Rangka kerja risiko tahap tinggi dan sangat tinggi.

Rangka kerja ini disusun oleh pasukan pengurusan kanan dan dapat membantu bagi memudahkan pengenalpastian, penilaian dan pemantauan berterusan risiko penting universiti. Dokumen tersebut secara rasmi dinilai setiap tahun iaitu kewujudan risiko ditambah sebagaimana yang dikehendaki. Tindakan menambahbaik dan petanda risiko dipantau secara berkala.

e. Rangka kerja risiko dan peluang di Fakulti / Institut / Pusat

Ketua PTj perlu menggunakan rangka kerja ini untuk memastikan bahawa risiko yang utama di PTj mereka dikenal pasti, dinilai, diambil tindakan dan dipantau. Risiko utama adalah risiko yang boleh menggugat operasi PTj. Risiko-risiko ini didokumenkan dalam Daftar Risiko. Selain itu, Ketua PTj perlu mengenal pasti peluang-peluang yang wujud dan didokumenkan dalam Daftar Peluang.

Kemunculan risiko dan peluang baru ditambah sebagaimana yang dikehendaki. Tindakan penambahbaikan dan penanda risiko dan peluang dipantau oleh unit risiko yang terlibat. Dokumen-dokumen ini secara rasmi dinilai setiap 6 bulan.

f. Jawatankuasa Audit

Jawatankuasa Audit dikehendaki melaporkan kepada lembaga pengarah mengenai kawalan dalaman dan memaklumkan pengarah tentang kemunculan mana-mana isu. Di samping itu, jawatankuasa menyelia audit dalaman, audit luaran dan pengurusan seperti yang dikehendaki dalam laporan kajian semula kawalan dalaman. Oleh itu, adalah wajar jawatankuasa ini memberi nasihat kepada lembaga mengenai keberkesanan sistem kawalan dalaman, termasuk sistem universiti untuk pengurusan risiko.

g. Audit dalaman

Audit dalaman adalah elemen penting dalam proses kawalan dalaman. Selain daripada program kerja, audit dalaman bertanggungjawab bagi aspek kajian semula tahunan keberkesanan sistem kawalan dalaman dalam organisasi.

h. Audit luaran

Audit luaran menyediakan maklum balas kepada Jawatankuasa Audit mengenai operasi kawalan kewangan dalaman yang dibuat kajian semula sebagai sebahagian daripada audit tahunan.

i. Laporan pihak ketiga

Dari semasa ke semasa, penggunaan perunding luar adalah perlu dalam bidang seperti kesihatan, keselamatan, dan sumber manusia. Penggunaan pihak pakar ketiga untuk berunding serta menyediakan laporan boleh meningkatkan kebolehpercayaan sistem kawalan dalaman.

j. Sistem Pengurusan Kualiti Perkhidmatan

Kerjasama dengan Pusat Jaminan Kualiti diperlukan bagi menjadikan pengurusan risiko pengurusan kualiti perkhidmatan universiti diaplikasi mengikut piawaian ISO 9001:2015 yang terkini untuk audit pihak luar.

Pelaporan berpandukan ISO 9001:2015 menjadi salah satu medium bagi memantau dan melihat keberkesanan kawalan risiko tersebut.

1.6 Laporan tahunan kajian semula keberkesanan

Lembaga pengarah bertanggungjawab untuk membuat kajian semula ke atas keberkesanan kawalan dalaman universiti berdasarkan maklumat yang disediakan oleh pasukan pengurusan kanan. Pendekatan yang digariskan adalah seperti di bawah:

- 1.6.1 Bagi setiap risiko utama yang dikenal pasti, lembaga pengarah akan:
 - a. membuat kajian semula tahun sebelumnya dan menilai rekod universiti mengenai pengurusan risiko dan kawalan dalaman; dan
 - b. mempertimbangkan profil risiko dalaman dan luaran tahun yang akan datang dan mempertimbangkan jika pengaturan kawalan dalaman semasa adalah berkesan.

- 1.6.2 Dalam membuat keputusan lembaga pengarah akan mempertimbangkan aspek-aspek berikut:
 - a. Kawalan Persekitaran:
 - objektif universiti serta sasaran kewangan dan bukan kewangan
 - struktur organisasi dan keteguhan pasukan pengurusan kanan
 - budaya, pendekatan, dan sumber yang berkaitan dengan pengurusan risiko
 - agihan autoriti
 - laporan awam

 - b. Pengenal pastian berterusan dan penilaian risiko utama:
 - mengenal pasti tepat pada masanya dan menilai risiko utama
 - memberi keutamaan kepada risiko dan peruntukan sumber bagi menangani risiko tinggi dan sangat tinggi.

 - c. Maklumat dan komunikasi:
 - kualiti dan ketepatan masa makluman mengenai risiko utama
 - keperluan tempoh masa yang sesuai bagi kawalan kerosakan untuk diiktiraf atau kewujudan risiko yang dikenal pasti.

d. Pemantauan dan tindakan pembetulan:

- keupayaan universiti untuk belajar daripada masalah
- komitmen dan kepantasan pelaksanaan terhadap tindakan pembetulan yang dilaksanakan.

1.6.3 Pasukan pengurusan kanan akan menyediakan laporan kajian semula keberkesanan sistem kawalan dalaman setiap tahun untuk dipertimbangkan oleh lembaga pengarah.

SEKSYEN 2: PENGENALAN KERANGKA PENGURUSAN RISIKO UNIVERSITI

Polisi Pengurusan Risiko telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah Universiti (LPU) pada 10 Februari 2011. Semakan Polisi dan Garis Panduan Edisi Kedua telah dibincangkan pada Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Risiko Bil 3/2016 pada 30 November 2016 dan telah diluluskan pada Mesyuarat LPU Bil 1/2017 bertarikh 12 Januari 2017. Polisi ini digunakan untuk memastikan Kod Amalan Terbaik Tadbir Urus Universiti (CUGG) dipatuhi. Kerangka asas pengurusan risiko universiti terkini adalah berdasarkan kepada MS ISO 31000:2020. Kerangka Pengurusan Risiko ini selari dengan pencapaian visi, misi dan objektif universiti dengan memikul amanah dan tanggungjawab ke atas pihak yang berkepentingan di universiti. Laporan Pengurusan Risiko PTj di universiti dibentangkan secara telus dan bebas kepada LPU.

SEKSYEN 3: DEFINISI RISIKO DAN PENGURUSAN RISIKO

Dalam persekitaran universiti yang semakin kompleks, risiko sentiasa wujud dalam setiap aktiviti universiti. Maka satu pendekatan yang sistematik adalah amat penting bagi mencapai objektif universiti. Justeru, kerangka pengurusan risiko digunakan di semua PTj UKM secara konsisten bagi menguruskan risiko setiap aktiviti di PTj. Pendekatan secara Atas-Bawah (Top-Down) dan Bawah-Atas (Down-Top) digunakan dalam memastikan risiko atau peluang dapat diurus dengan baik oleh pihak pengurusan dan LPU ke arah pencapaian visi, misi dan objektif universiti.

3.1 Definisi Risiko

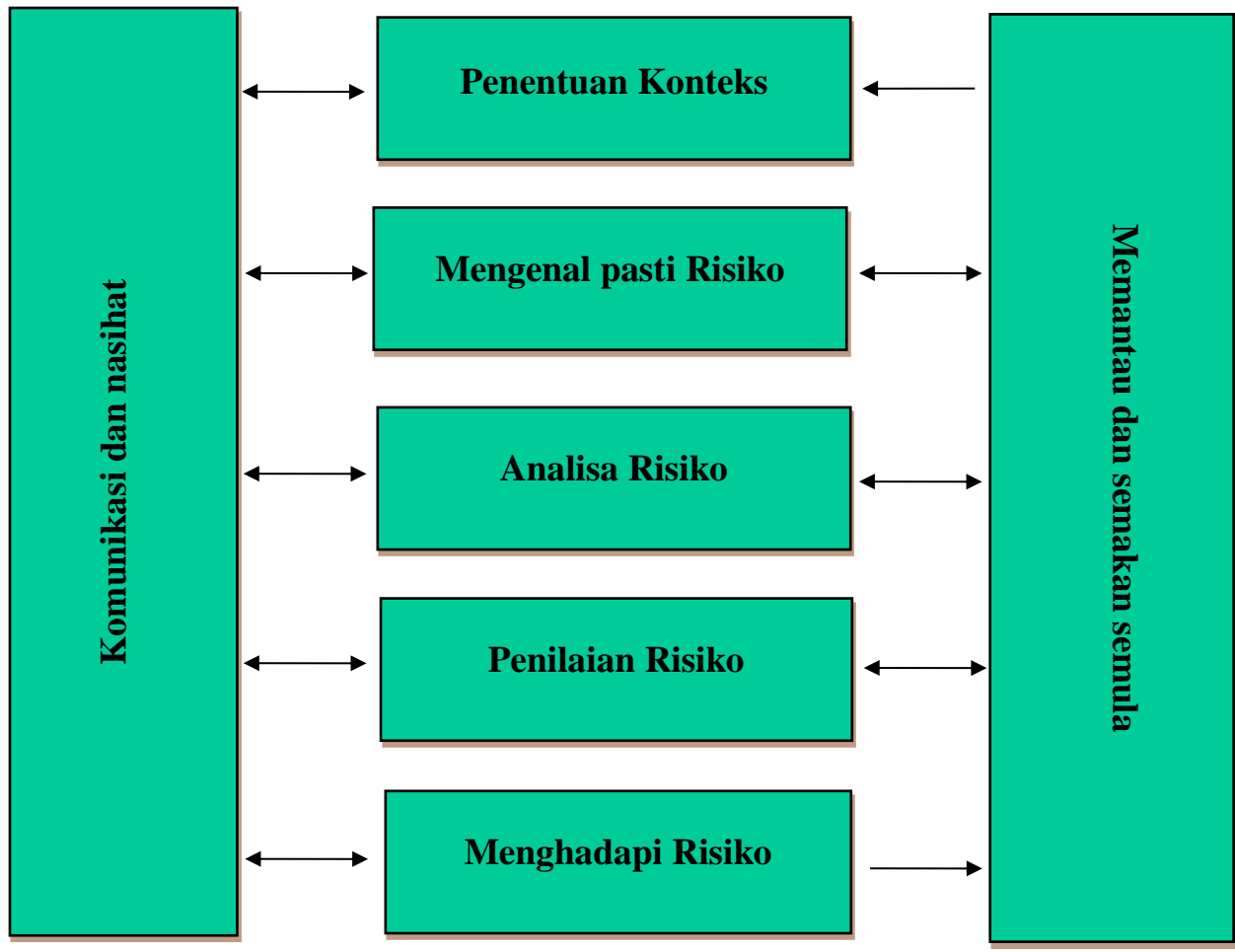
Sesuatu kejadian yang mungkin berlaku serta boleh memberi kesan terhadap pencapaian objektif atau matlamat universiti.

3.2 Definisi Pengurusan Risiko Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) berdasarkan “MS ISO 31000:2020”

Satu proses yang dilaksanakan di semua peringkat universiti seperti Ahli Lembaga Pengarah, pihak pengurusan atasan dan kakitangan yang digunakan untuk membentuk strategi keseluruhan aktiviti bagi mengenal pasti peristiwa yang mungkin berlaku, seterusnya memberi kesan kepada aspirasi universiti dan pada masa yang sama mengurus risiko mengikut ketetapan universiti untuk memberi jaminan munasabah ke arah pencapaian objektif universiti.

SEKSYEN 4: KERANGKA PENGURUSAN RISIKO UNIVERSITI

Rajah 4.1 Proses Menentukan Konteks



Rajah 4.2 Rantaian Pengurusan Risiko Universiti



Perincian tindakan adalah seperti berikut:

Langkah 1: Penentuan Konteks

Dalam membangunkan konteks, ciri-ciri berikut boleh dipertimbangkan iaitu:

- Persekitaran Universiti
Contoh: Program yang ditawarkan, pelajar, dan pihak berkepentingan
- Panduan Strategik
Contoh: visi, misi dan kepuasan pelanggan
- Gaya Operasi
Contoh: Teknologi, polisi-polisi dalaman dan struktur pelaporan

Dalam menentukan visi, misi dan objektif faktor Petunjuk Prestasi Utama (KPI) perlu diberi perhatian kerana KPI merupakan tunjang kepada matlamat universiti.

Langkah 2: Mengenal pasti Risiko

- a. Mengenal pasti semua potensi risiko.
- b. Mengenal pasti semua sumber risiko berpotensi.
- c. Terdapat risiko Dalam Kawalan dan Luar Kawalan.
- d. Beberapa analisis boleh digunakan untuk mengenal pasti semua potensi risiko seperti KPI, SWOT Analysis, Bow-tie, Fishbone Analysis, PESTEL, dan Value Chain Analysis.
- e. Selain itu, terdapat beberapa faktor yang menentukan kebarangkalian dan impak sesuatu risiko seperti berikut:
 - i. Aset dan sumber universiti
 - ii. Aktiviti utama universiti
 - iii. Alam sekitar
 - iv. Kesan pada manusia (sabotaj, rebutan kuasa)
 - v. Kerosakan harta (cth: kebakaran, banjir & letupan)
 - vi. Ekonomi (cth: ketidaktentuan matawang asing)
 - vii. Kesan pada alam semulajadi (Cth: Perubahan cuaca, gempabumi & tsunami)
 - viii. Warga universiti atau orang awam
 - ix. Kewangan (cth: penipuan, kecurian)
 - x. Perubahan cuaca, gempabumi & tsunami
 - xi. Liabiliti profesional: Kecacatan pada reka bentuk

f. Alat dan teknik:

- Temuduga berstruktur
- Percambahan minda
- Perbincangan kumpulan
- Analisis aliran kerja
- Kajian fizikal
- Rekod kerugian lampau

Langkah 3: Kategori Risiko

Terdapat **5 kategori** utama risiko:

Jadual 4.1 Kategori Utama Risiko

KATEGORI	KETERANGAN
Risiko Strategik	Halangan atau isu yang berpotensi secara material mempengaruhi pencapaian objektif strategik Universiti
Risiko Kewangan	Risiko yang boleh menjejaskan pembiayaan atau dana universiti (Kos, Pendapatan dan Belanjawan)
Risiko Perundangan	Risiko yang boleh memberi kesan kepada pematuhan undang-undang, peraturan dan kontrak
Risiko Reputasi	Risiko yang boleh menjejaskan nama baik dan kedudukan universiti
Risiko Operasi	Risiko yang boleh menjejaskan perkhidmatan, penyampaian sokongan kepada kakitangan, pelajar dan pihak luar universiti

Langkah 4: Analisis Risiko**Tahap Kebarangkalian**

Dalam menganalisis risiko, penepatan kebarangkalian untuk berlaku dan impak bagi sesuatu risiko adalah sangat penting untuk mendapatkan skor risiko. Penentuan tahap kebarangkalian dan impak sesuatu risiko berdasarkan Jadual 4.2 dan Jadual 4.3.

Jadual 4.2 Tahap Kebarangkalian

TAHAP	DEFINISI		KETERANGAN
(5) Hampir pasti	> 1 dlm10	Hampir pasti (<i>Almost Certain</i>)	Peristiwa dijangka berlaku atau akan berlaku secara berkala (berulang) dengan kebarangkalian yang tinggi.
(4) Berkemungkinan tinggi	1 dlm 11 -100	Berkemungkinan tinggi (<i>Likely</i>)	Peristiwa mempunyai kebarangkalian untuk berlaku (peluang yang signifikan)
(3) Berpeluang untuk berlaku	1 dlm 101 -1000	Berpeluang untuk berlaku (<i>Possible</i>)	Peristiwa berkemungkinan berlaku (peluang yang realistik)
(2) Kemungkinan rendah	1 dlm 1001 -10000	Kemungkinan yang rendah (<i>Low</i>)	Peristiwa boleh berlaku (peluang yang <i>moderate</i>)
(1) Hampir Tiada Kemungkinan	< 1 dlm 10000	Hampir tiada kemungkinan (<i>Unlikely</i>)	Peristiwa tidak dilihat akan berlaku atau hanya akan berlaku dalam keadaan – keadaan yang luarbiasa (peluang yang jauh)

Jadual 4.3 Tahap Impak

Kategori	TAHAP 1 (Rendah)	TAHAP 2 (Sederhana)	TAHAP 3 (Ketara)	TAHAP 4 (Tinggi)	TAHAP 5 (Sangat tinggi)
Strategik	Tidak mungkin memberi impak atau impak yang rendah ke atas pencapaian objektif strategik organisasi (Langkah kawalan yang sedia ada serta prosedur lain yang mampu menangani kejadian atau situasi)	Memberi impak yang sederhana ke atas pencapaian objektif strategik organisasi (Langkah kawalan pengurusan untuk mengurangkan impak)	Memberi impak yang ketara ke atas pencapaian objektif strategik organisasi (Pengagihan semula sumber sedia ada untuk mengurangkan impak)	Memberi impak yang tinggi ke atas pencapaian objektif strategik organisasi (Keperluan untuk menyelaraskan / menilai semula objektif strategik organisasi)	Memberi impak yang sangat tinggi ke atas pencapaian objektif strategik organisasi (Keperluan untuk mengubah objektif strategik organisasi)
Kewangan	Tidak mungkin memberi impak atau impak yang rendah kepada bajet atau aktiviti yang dibiayai. (Langkah kawalan yang sedia ada serta prosedur yang lain mampu menangani kejadian atau situasi)	Memberi impak sederhana ke atas kerugian kewangan (Pemantauan & tindakan pembetulan dengan menggunakan sumber yang sedia ada.)	Memberi impak ketara ke atas kerugian kewangan (Pengagihan semula sumber kewangan sedia ada untuk mengurangkan impak)	Memberi impak yang tinggi ke atas kerugian kewangan (Keperluan untuk membuat penilaian semula / palarasan yang besar kepada program yang diluluskan/ projek dibiayai)	Memberi impak sangat teruk ke atas kerugian kewangan. (Melebihi bajet dengan ketara yang tidak boleh diselaraskan dalam lingkungan bajet yang sedia ada)

Perundangan	Tidak mungkin dikenakan tindakan / tindakan paling minimum dari pihak berkuasa	Ketidakpatuhan yang kecil atau pelanggaran kontrak, Akta, peraturan, syarat persetujuan Mungkin mengakibatkan pemberian notis pelanggaran.	Pelanggaran syarat kontrak, akta, peraturan atau syarat persetujuan yang ketara. Potensi untuk melibatkan tindakan badan berkuasa	Pelanggaran besar pada syarat kontrak, akta, peraturan atau syarat persetujuan. Penyiasatan, pendakwaan dan/atau denda yang besar. Dijangka menarik perhatian badan berkuasa	Pelanggaran serius pada kontrak atau undang-undang. Pendakwaan yang serius dan kemungkinan tinggi untuk dikenakan denda. Potensi tindakan undang-undang termasuk tindakan class (class action) dikenakan. Pembiayaan pada masa depan/ kelulusan/ pendaftaran/ pelesenan adalah terjejas.
	Kerosakan kecil kepada jenama, imej, atau reputasi dan status universiti penyelidikan	Kerosakan sederhana kepada jenama, imej atau reputasi dan status universiti penyelidikan Mendapat sedikit liputan media buat jangka masa yang pendek. Kebimbangan dibangkitkan oleh pemegang taruh	Kerosakan yang ketara kepada jenama, imej atau reputasi dan status universiti penyelidikan Mendapat liputan berita tempatan yang besar Kebimbangan daripada pemegang taruh	Kerosakan yang teruk kepada jenama, imej atau reputasi dan status universiti penyelidikan - Liputan berita buruk daripada media nasional atau tempatan.	Kerosakan yang sangat teruk kepada jenama, imej atau reputasi dan status universiti penyelidikan Mendapat perhatian negatif daripada pihak media tempatan dan antarabangsa
	Tidak memberi impak atau impak yang rendah kepada operasi utama sesebuah organisasi	Memberi impak yang sederhana kepada operasi utama sesebuah organisasi	Memberi impak yang ketara kepada operasi utama sesebuah organisasi	Memberi impak yang teruk kepada operasi utama sesebuah organisasi	Memberi impak yang sangat teruk kepada operasi utama sesebuah organisasi
Operasi	Contoh: Sumber manusia / sistem / teknologi / infrastruktur/ faktor luaran / proses/ aktiviti pengajaran dan pembelajaran / penyelidikan				

Hasil yang diperolehi dibentuk dalam matriks seperti **Jadual 4.3**. Matriks ini terbahagi kepada **5 Kategori** utama seperti berikut:

1. Strategik
2. Kewangan
3. Perundangan
4. Reputasi
5. Operasi

Namun begitu penarafan risiko secara kasar (*Gross Rating*) ditentukan tanpa mengambil kira keberkesanan kawalan dalaman sedia ada. Hasilnya kedudukan risiko dapat ditentukan berdasarkan **Jadual 4.4**.

Jadual 4.4 Matriks Risiko

			1	2	3	4	5		
			Tidak ketara	Boleh diukur	Ketara	Besar	Sangat Besar		
Kemungkinan	Impak								
		5	> 1 dlm 10	Hampir pasti	Ketara (5)	Ketara (10)	Tinggi (15)	Sangat Tinggi (20)	Sangat Tinggi (25)
		4	1 dlm 11 – 100	Berkemungkinan tinggi	Sederhana (4)	Ketara (8)	Ketara (12)	Tinggi (16)	Sangat Tinggi (20)
		3	1 dlm 101 – 1,000	Berpeluang untuk berlaku	Rendah (3)	Sederhana (6)	Ketara (9)	Tinggi (12)	Tinggi (15)
		2	1 dlm 1,001 – 10,000	Kemungkinan rendah	Rendah (2)	Rendah (4)	Sederhana (6)	Ketara (8)	Tinggi (10)
1	< 1 dlm 10,000	Hampir Tiada Kemungkinan	Rendah (1)	Rendah (2)	Sederhana (3)	Ketara (4)	Ketara (5)		

Kaedah analisis tahap risiko

Terdapat **3 kaedah analisis** dalam menentukan tahap risiko tersebut adalah seperti berikut: -

- a. Analisis Kualitatif
- b. Analisis Semi – kuantitatif
- c. Analisis Kuantitatif

Sumber bagi kaedah analisis risiko adalah seperti di **Jadual 4.5**:

Jadual 4.5 Kaedah Analisis dan Sumber Risiko

Kaedah	Sumber
Analisis Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Rekod lepas, pengalaman teknikal berkaitan, pertimbangan pakar, kajian pasaran, situasi ekonomi, kejuruteraan serta model-model lain yang berkaitan.
Analisis Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis keputusan pokok • Analisis kebarangkalian • Analisis akibat • Simulasi dan Sistem Pengurusan berkomputer.
Analisis Semi-kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Kombinasi antara sumber kualitatif dan kuantitatif.

Langkah 5: Menilai Risiko

Kedudukan risiko dapat ditentukan setelah perhubungan impak dan kebarangkalian seperti **Jadual 4.4**. Kedudukan risiko boleh dikategorikan seperti:

1. Sangat Tinggi
2. Tinggi
3. Ketara
4. Sederhana
5. Rendah

Pada masa yang sama berpandukan kedudukan risiko tersebut, pelan tindakan yang sesuai mengikut kod warna seperti **Jadual 4.6**.

Jadual 4.6 Pelan Tindakan Risiko

KEDUDUKAN RISIKO	PELAN TINDAKAN
Sangat Tinggi	Memerlukan perhatian segera daripada Lembaga Pengarah Universiti dan Pengurusan Atasan Universiti. Ketua PTJ perlu memastikan Risiko diuruskan dengan Pelan Tindakan yang terperinci.
Tinggi	
Ketara	Memerlukan perhatian daripada Ketua PTJ yang berkaitan dan Pengurusan Atasan Universiti.
Sederhana	Risiko boleh diuruskan secara minima dan perekodan risiko dibuat di peringkat PTj.
Rendah	

Seterusnya, dalam menentukan keberkesanan kawalan dalaman, terdapat **5 kategori** iaitu:

1. Cemerlang
2. Baik
3. Memuaskan
4. Lemah
5. Tiada Kawalan

Perincian adalah seperti di **Jadual 4.7**:

Jadual 4.7 Kategori Kawalan

KATEGORI KAWALAN	KETERANGAN
Cemerlang	Langkah mitigasi diukur setaraf dengan amalan terbaik global (penilaian bebas) diukur dan dilaksanakan.
Baik	Langkah mitigasi yang baik, sentiasa disemak semula dan bersesuaian pada semua peringkat aktiviti.
Memuaskan	Langkah mitigasi formal diukur dan dilaksanakan atau mengikut (SOP) <i>Standard Operating Procedure</i> .
Lemah	Langkah mitigasi yang minimum atau keperluan peraturan minimum diukur serta dilaksanakan.
Tiada Kawalan	Tiada langkah mitigasi dilaksanakan.

Pegawai Risiko perlu memastikan bahawa bagi kawalan yang dikategori **kurang berkesan (lemah dan tiada kawalan)** perlu diambil tindakan serta merta. Kawalan yang dibuat adalah dalam bentuk pengenalan, semak semula, atau penambahbaikan polisi, prosedur dan garis panduan, penambahbaikan proses perniagaan, aplikasi perisian atau alat ataupun lain-lain mekanisme kawalan yang bersesuaian.

Setelah mengambil kira pengukuran kawalan, risiko kemudian dinilai semula (rujuk parameter dalam **Jadual 4.2** dan **Jadual 4.3**) serta menggunakan **Jadual 4.4** untuk menentukan semula tahap risiko (i.e. risiko residual).

Langkah 6: Respon Ke Atas Risiko

Langkah 6 diambil dengan memberi respon kepada risiko yang dikenalpasti dan diukur lebih awal supaya dapat diurus ke tahap yang boleh diterima. Pada peringkat ini, kita perlu mengenal pasti dan menilai kemungkinan pilihan atau kesesuaian strategi yang perlu ditetapkan bagi menguruskan risiko terbabit. Satu pelan tindakan risiko perlu dibangunkan bagi mendapatkan jaminan munasabah ke atas pencapaian objektif. Pada kebanyakan keadaan, adalah sukar untuk mengelak dan menghapuskan risiko.

Respon risiko adalah bertujuan:

- i. Meminimalkan kebarangkalian atau/dan kekerapan risiko iaitu dengan melibatkan pihak pengurusan secara aktif menguruskan punca risiko;
- ii. Mengurangkan impak risiko melalui mekanisma *pre-loss* pencegahan berlaku seperti pemasangan *water sprinkler* atau *post-loss* seperti menyediakan *DRP – Disaster Recovery Plan*; dan
- iii. Respon Risiko terbahagi kepada 4 iaitu:
 - Terima
 - Kurangkan
 - Pindah
 - Elak

Aplikasi strategi di atas adalah seperti dalam **Jadual 4.8**.

Jadual 4.8 Respon Risiko

PILIHAN RISIKO	KETERANGAN	CONTOH TINDAKAN
Terima	Menyediakan pelan	<ul style="list-style-type: none"> Menentukan sasaran kerugian dan tahap toleransi. Menentukan caj premium terhadap risiko. Melibatkan belanja atau kos ke atas akibat yang akan berlaku.
Kurangkan	Mengurangkan kebarangkalian risiko	<ul style="list-style-type: none"> Membangunkan polisi, pelan perancangan, garis panduan Latihan dan pengawasan Menghayati Etika dan Nilai Penerapan kepada Misi, Visi, Strategi, Objektif dan Wawasan.
	Mengurangkan impak risiko	<ul style="list-style-type: none"> Pelan Kontigensi Pelan Pemulihan Bencana (<i>Disaster Recovery Plan</i>) Pengurusan Penipuan (<i>Fraud</i>) Pindahan secara kontrak Kecilkan skala aktiviti
Pindah	Pindahkan risiko kepada pihak ketiga	<ul style="list-style-type: none"> Kontrak takaful atau insurans Kontrak Usahasama, perkongsian kontrak
Elak	menutup atau mengubah objektif aktiviti yang boleh menyebabkan risiko	<ul style="list-style-type: none"> Menutup aktiviti atau program Mengubah objektif aktiviti

Pemilihan 4 respon risiko ini perlulah mempunyai keseimbangan daripada segi kos dan manfaat.

Beberapa persoalan yang digunakan dalam memilih pelan respon risiko seperti:

- Apakah keberkesanan kos yang sesuai?
- Apakah penunjuk prestasi yang digunakan untuk mengawasi tahap risiko?
- Apakah proses atau tindakan yang sesuai untuk meminimalkan risiko?
- Apakah sumber yang diperlukan seperti kakitangan sokongan, peruntukan wang atau bantuan teknikal yang sesuai?
- Siapakah yang bertanggungjawab dalam melaksanakan pelan respon risiko dan tempoh masa yang terlibat?

Keberkesanan pelaksanaan pelan respon risiko memerlukan sistem pengurusan yang efektif, yang mana spesifik:

- Kaedah yang dipilih;
- Tanggungjawab yang jelas dan akauntabiliti pada setiap tindakan; dan
- Pemantauan aktif ke atas pelaksanaan dan penanda aras terhadap kriteria spesifik.

Langkah 7: Pemantauan dan Semak Semula

Pemantauan perlu dilaksanakan secara berterusan dalam memastikan keseluruhan kerangka berfungsi dengan baik. Dengan erti kata yang lain, tindakan susulan ke atas hasil pada setiap langkah, penilaian semula ke atas risiko sekiranya perlu dan tahap keutamaan di semak semula.

Pelarasan keutamaan diperlukan bergantung kepada:

- Faktor yang memberi kesan kepada kebarangkalian / kekerapan dan sejauhmana impak.
- Faktor-faktor yang memberi kesan kepada kesesuaian atau kos daripada pelbagai respon risiko.
- Proses semak semula secara berterusan adalah sesuai untuk memastikan pelan Respon Risiko kekal relevan. Sehubungan itu, ia adalah sesuai untuk mengulangi keseluruhan proses sekiranya diperlukan. Alat pengurusan risiko boleh digunakan untuk mengumpul dan menyimpan risiko secara terkumpul dan Pelan Pengurusan Risiko bagi operasi jabatan masing-masing.

SEKSYEN 5: PELAPORAN RISIKO

Kaedah pelaporan risiko boleh dibuat melalui pelbagai medium sama ada secara web (*web based*) dan juga secara sendiri (*stand alone*) seperti menggunakan excel bagi menyimpan data yang dikumpul. Medium ini menyediakan daftar risiko dan pelan tindakan mitigasi risiko. Pusat Pengurusan Risiko, Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan (ROSH-UKM) bertanggungjawab menyediakan laporan pengurusan risiko kepada Lembaga Pengarah Universiti melalui Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti mengenai:

- Senarai risiko yang signifikan
- Kawalan dalaman yang sesuai untuk mengurus risiko terbabit
- Hasil yang diperolehi setelah kursus kesedaran risiko dibuat kepada semua warga universiti
- Tahap kompetensi dan kemahiran Pegawai Risiko setiap PTj.

SEKSYEN 6: KURSUS KESEDARAN PENGURUSAN RISIKO

Kursus dan Bengkel Pengurusan Risiko akan diberikan kepada warga universiti dengan kerjasama Bahagian Pembangunan Sumber Manusia Jabatan Pendaftar, Pusat Pembangunan Profesional & Kepimpinan (PROFESIONAL-UKM) serta Bahagian Pembangunan Sumber Manusia PPUKM setiap tahun.

SEKSYEN 7: STRUKTUR PENTADBIRAN DAN PELAKSANAAN PENGURUSAN RISIKO

1. Pembangunan Polisi Pengurusan Risiko.

Lembaga Pengarah Universiti telah meluluskan Polisi dan Garis Panduan Pengurusan Risiko pada 10 Februari 2011.

Hal ini bertujuan untuk:

- Memperincikan pelaksanaan kerangka pengurusan risiko di peringkat universiti;
- Menjelaskan peranan, tanggungjawab pihak yang terlibat; dan
- Menentukan perkara yang perlu dilakukan untuk merealisasikan pelan ini.

2. Peranan Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti.

Melaporkan dan menasihat Lembaga Pengarah Universiti mengenai isu keberkesanan sistem pengurusan risiko universiti dan memberi amaran mengenai risiko yang signifikan.

3. Pusat Pengurusan Risiko, Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan.

Memberikan khidmat sokongan pelaksanaan pengurusan risiko dalam memastikan penerimaan pelaksanaan kerangka ini di PTj seperti memastikan taklimat kepada pihak bertanggungjawab di PTj dan universiti dilakukan. Ia juga bertanggungjawab dalam membangunkan sistem pelaporan, alat dan borang bagi pelaksanaan pengurusan risiko universiti.

4. Peranan Jawatankuasa Pengurusan Risiko PTJ.

- Melantik pegawai risiko dan jawatankuasa yang ahlinya terdiri daripada ahli pengurusan akademik (PTj berkaitan akademik), pegawai insiden, pegawai kesihatan pekerjaan, pengurus kualiti dan ISO serta eksekutif atau pegawai yang bertanggungjawab menguruskan PTj;
- Laporan pengurusan risiko perlu dibentangkan dalam agenda mesyuarat fakulti atau PTj; dan

- Jawatankuasa ini bertanggungjawab untuk memastikan risiko peringkat PTj yang signifikan dikenalpasti, diukur dan dipantau.

5. Peranan Pegawai Risiko PTJ.

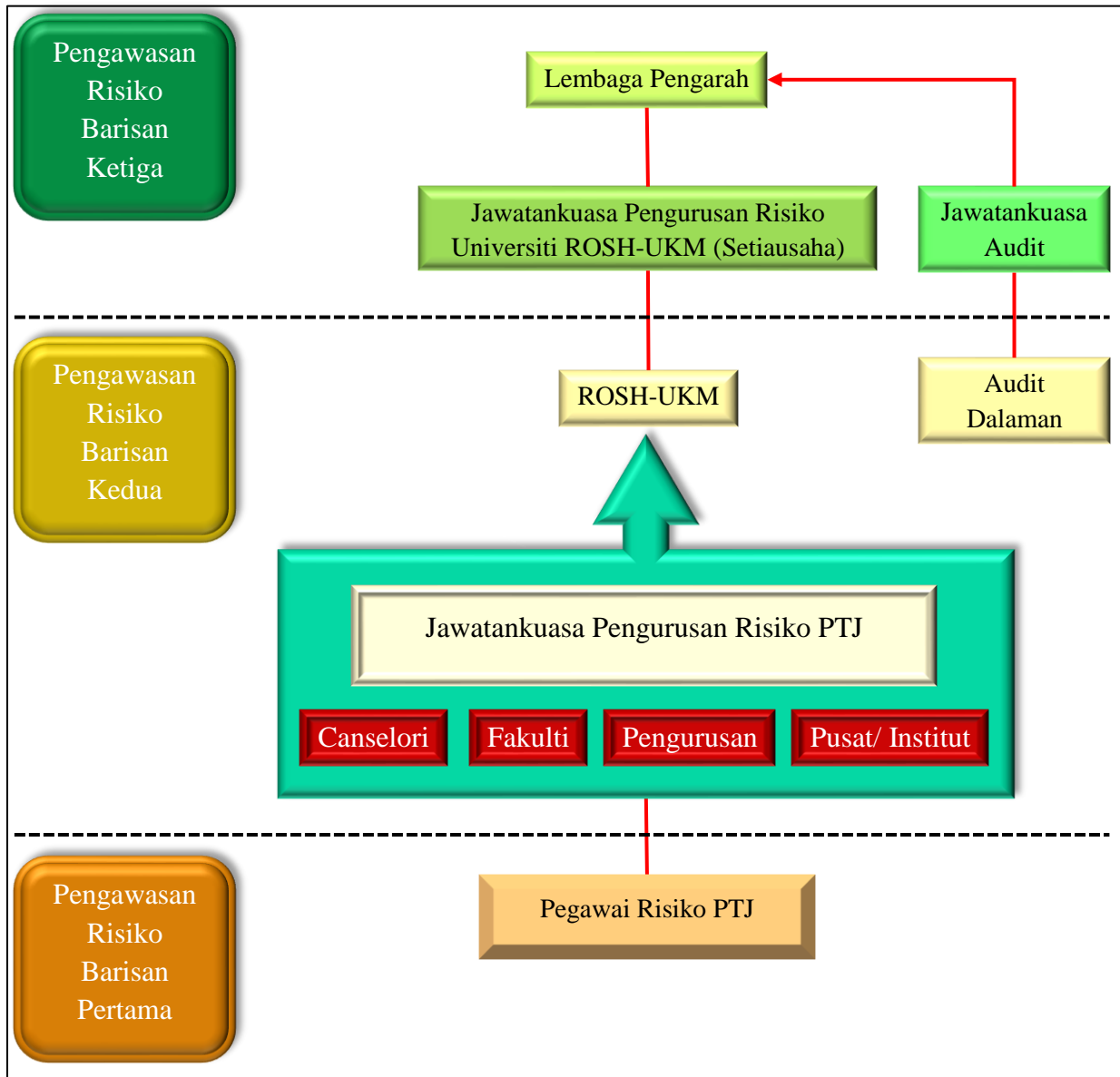
- Memastikan keseluruhan proses pengurusan risiko berjalan dengan lancar dan diselaraskan di peringkat jabatan;
- Mengenal pasti risiko di peringkat PTj adalah komprehensif;
- Mengenal pasti strategi menangani risiko dengan menyemak aktiviti mitigasi yang dilakukan di peringkat PTj serta keberkesannya; dan
- Bertindak sebagai perantara PTj dan juga urusetia Pusat Pengurusan Risiko. Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan di Fakulti/ Institut/ Pusat.
- Menguruskan dan memastikan agenda pengurusan risiko dibawa dalam mesyuarat pengurusan PTj.

6. Peranan Unit Audit Dalam

- Melaksanakan pengauditan berasaskan risiko;
- Fokus kepada kerja audit terhadap risiko yang sangat tinggi, tinggi dan ketara;
- Memberi kerjasama yang proaktif dan melibatkan proses pengurusan risiko; dan
- Mengendalikan penilaian bebas ke atas semakan pelaksanaan ERM & BCM.

STRUKTUR ORGANISASI

Rajah 7.1 Struktur Pegurusan Risiko



***Sebarang pertanyaan & maklumat lanjut,
sila hubungi:***

***Pusat Pengurusan Risiko, Keselamatan dan
Kesihatan Pekerjaan***

Aras 1, Bangunan IKMAS

Universiti Kebangsaan Malaysia

43600 UKM Bangi

Selangor Darul Ehsan

No. Telefon: 03 – 8921 4076 / 4988 / 4074/3255

No. Faks: 03 – 8921 4077

Laman web: www.ukm.my/rosh

e-Mel : rosh@ukm.edu.my

