

**DASAR PENGURUSAN
RISIKO UNIVERSITI
MALAYSIA PERLIS**

ISI KANDUNGAN

SEKSYEN	PERKARA	MUKA SURAT
Seksyen 1	Terma dan Definisi	
	1.1 Terma-terma dan Definisi	1-5
Seksyen 2	Dasar Pengurusan Risiko	
	2.1 Tujuan	6
	2.2 Objektif Pengurusan Risiko	7
	2.3 Prinsip Pengurusan Risiko Universiti	7-8
	2.4 Punca Kuasa	8
Seksyen 3	Struktur Pentadbiran dan Tadbir Urus	
	3.1 Struktur Pentadbiran Pengurusan Risiko	9
	3.2 Tugas dan Tanggungjawab	9-12
	3.3 Tadbir Urus Pengurusan Risiko	12
	3.3.1 Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti	12-13
	3.3.2 Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kluster	13-14
	3.3.3 Jawatankuasa Penyelarasan Pengurusan Risiko	15
	3.3.4 Jawatankuasa Pengurusan Risiko PTj	15-16
	3.4 Rumusan Jawatankuasa dan Fungsi	16-17
Seksyen 4	Program Kesedaran	
	4.1 Kesedaran Berkenaan Pengurusan Risiko	
	4.1.1 Komunikasi	16
	4.1.2 Latihan	16
Seksyen 5	Pengenalpastian Penilaian dan Kawalan Risiko	
	5.1 Proses Pengurusan Risiko	19
	5.1.1 Penetapan Konteks	20
	5.1.2 Pentaksiran Risiko	20
	5.1.3 Mengenal pasti Risiko	20
	5.1.4 Menganalisis Risiko	21
	5.1.5 Menilai Risiko	25
	5.1.6 Mengurus Risiko	26-27

Seksyen 6	Pemantauan, Kajian Semula dan Pelaporan Risiko	28
Seksyen 7	Carta Alir Proses Pengurusan Risiko UniMAP	29

SEKSYEN 1: TERMA DAN DEFINISI

1.1 TERMA DAN DEFINISI

Terma-terma yang digunakan dalam Dasar Pengurusan Risiko Universiti adalah mengikut “*Malaysian Standard MS ISO 31000:2010 Risk Management – Principles and Guidelines*”

Bil	Terma	Definisi
1.	Universiti	Universiti Malaysia Perlis (UniMAP)
2.	Pusat Tanggungjawab (PTj)	Setiap Jabatan, Fakulti, Bahagian, Unit, Institut dan Pusat yang ditubuhkan di UniMAP
3.	Risiko	<p>Kesan daripada ketidaktentuan ke atas objektif.</p> <p>Nota 1</p> <p>1.1 Kesan yang lain daripada jangkaan – positif dan/atau negatif.</p> <p>Nota 2</p> <p>2.1 Objektif boleh terdiri daripada pelbagai aspek (seperti objektif kewangan, kesihatan dan keselamatan serta persekitaran) dan juga boleh dilaksanakan pada pelbagai peringkat.</p> <p>Nota 3</p> <p>3.1 Risiko selalunya diperincikan dengan merujuk kepada peristiwa dan akibat yang berpotensi berlaku, atau kombinasi antara kedua-duanya.</p>

4.	Pengurusan Risiko	Aktiviti yang diselaraskan untuk mengarah dan mengawal organisasi yang berkaitan dengan risiko.
5.	Kerangka Pengurusan Risiko	<p>Set komponen yang menyediakan asas dan peraturan organisasi untuk mereka bentuk, melaksana, memantau, mengkaji semula dan membuat penambahbaikan secara berterusan bagi pengurusan risiko.</p> <p>Nota 1 1.1 Asas merangkumi polisi, objektif, mandat dan komitmen untuk menguruskan risiko.</p> <p>Nota 2 2.1 Peraturan perancangan organisasi merangkumi pelan, hubung kait, akauntabiliti, sumber, proses dan aktiviti.</p> <p>Nota 3 3.1 Kerangka pengurusan risiko adalah termasuk dalam dasar dan amalan strategik dan operasional organisasi.</p>
6.	Polisi Pengurusan Risiko	Pernyataan menyeluruh tentang pengharapan dan hala tuju organisasi yang berkaitan dengan Pengurusan Risiko.
7.	Pendekatan Terhadap Risiko	Pendekatan organisasi untuk menilai dan menangani, mengekalkan dan mengelakkan dari risiko.

8.	Pelan Pengurusan Risiko	Skema yang termaktub dalam kerangka pengurusan risiko yang memperincikan pendekatan, komponen pengurusan dan sumber yang akan digunakan dalam pengurusan risiko.
9.	Pemilik Risiko	Entiti atau personel yang dilantik dan bertanggungjawab untuk mengurus risiko.
10.	Proses Pengurusan Risiko	Aplikasi polisi, prosedur dan amalan pengurusan secara sistematik terhadap aktiviti komunikasi, konsultasi, mengenal pasti konteks, dan mengenal pasti, menganalisis, menilai, mengurus, memantau dan menyemak semula risiko.
11.	Mengenal pasti risiko	Menentukan parameter dalaman dan luaran yang perlu diambil kira semasa mengurus risiko dan menetapkan skop dan kriteria risiko untuk polisi pengurusan risiko.
12.	Konteks luaran	<p>Persekitaran luaran yang berkaitan dengan organisasi dalam usaha untuk mencapai objektifnya.</p> <p>Nota Konteks Luaran termasuk:</p> <p>1.1 Persekitaran budaya, sosial, politik, perundangan, peraturan, kewangan, teknologi, ekonomi, alam dan persekitaran yang kompetitif samada pada peringkat antarabangsa dan kebangsaan, serantau atau tempatan.</p> <p>1.2 Pemacu dan trend yang memberi kesan kepada objektif organisasi.</p> <p>1.3 Hubung kait antara pemegang taruh luar dan persepsi nilai pihak tersebut.</p>

13.	Konteks Dalaman	<p>Persekitaran dalaman yang berkaitan dengan organisasi dalam usaha untuk mencapai objektifnya.</p> <p>Nota Konteks Dalaman termasuk:</p> <p>1.1 Tadbir urus, struktur organisasi, tugas dan akauntabiliti.</p> <p>1.2 Polisi, objektif dan strategi yang ditetapkan.</p> <p>1.3 Hubungan antara pemegang taruh, dan persepsi serta nilai-nilai yang dipegang.</p> <p>1.4 Kemampuan dari segi sumber dan pengetahuan (contoh; modal, masa, proses, sistem dan teknologi).</p> <p>1.5 Budaya organisasi.</p> <p>1.6 <i>Standard</i>, garis panduan dan model yang diterapkan oleh organisasi.</p> <p>1.7 Sistem maklumat, aliran maklumat dan proses pembuatan keputusan.</p>
14.	Konsultasi dan komunikasi	<p>Proses yang berterusan dan berulang dalam organisasi yang bertujuan untuk memberi, berkongsi atau mendapatkan maklum balas daripada pemegang taruh mengenai pengurusan risiko.</p>
15.	Pemegang Taruh	<p>Individu atau organisasi yang terlibat atau terkesan oleh, atau berpendapat bahawa mereka terkesan oleh keputusan atau aktiviti yang dilaksanakan.</p>
16.	Pentaksiran risiko	<p>Proses keseluruhan merangkumi mengenal pasti risiko, analisis risiko dan menilai risiko.</p>
17.	Pengenal pastian Risiko	<p>Proses untuk mencari, mengenal pasti dan memperincikan risiko.</p>

		<p>Nota 1</p> <p>1.1 Pengenalpastian risiko melibatkan sumber risiko, peristiwa, punca-punca dan potensi akibat.</p> <p>Nota 2</p> <p>2.1 Pengenalpastian risiko melibatkan data <i>historical</i>, analisis teoretikal, pandangan pakar dan keperluan pemegang taruh.</p>
18.	Sumber Risiko	Elemen yang secara sendiri atau secara gabungan yang berpotensi menyebabkan risiko.

SEKSYEN 2: DASAR PENGURUSAN RISIKO

2.1 TUJUAN

Universiti Malaysia Perlis komited dalam memastikan bahawa pengurusan risiko dilaksanakan dengan berkesan. Sehubungan itu, Dasar Pengurusan Risiko dibangunkan sebagai sebahagian daripada sistem kawalan dalaman universiti dan tadbir urus korporat.

Dasar ini menerangkan pendekatan universiti terhadap pengurusan risiko, dan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah, Pengurusan Utama Universiti, dan pihak-pihak yang berkaitan. Dasar ini juga menggariskan aspek utama proses pengurusan risiko, dan mengenal pasti prosedur utama dalam membuat laporan. Di samping itu, dasar ini menerangkan proses yang akan diguna pakai untuk menilai keberkesanan prosedur kawalan dalaman universiti.

Universiti Malaysia Perlis berusaha untuk mengemaskini profil risiko yang berkaitan dengan kluster-kluster Akademik dan Antarabangsa, Penyelidikan, Inovasi dan Pengkomersialan, Hal Ehwal Pelajar dan Alumni (HEPA), Libat Sama Komuniti, Bakat, Infrastruktur, Kewangan, Governan dan Keselamatan dan Kesihatan Pekerja. Usaha ini dilaksanakan secara sistematik supaya sebarang peluang dan ancaman akan dapat dikenal pasti dan diuruskan dengan efisien.

Dasar ini merangkumi semua aktiviti universiti yang dilaksanakan di mana-mana kampus universiti dan lokasi yang berkaitan. Ia juga memperjelaskan pendekatan Universiti dalam menguruskan risiko, serta peranan dan tanggungjawab jawatankuasa yang terlibat secara langsung. Dasar ini juga memperincikan proses-proses yang terlibat dalam pengurusan risiko serta aspek pelaporan risiko.

2.2 OBJEKTIF PENGURUSAN RISIKO

Objektif pengurusan risiko adalah untuk:

- Mengenal pasti dan menguruskan risiko yang sedia ada dan risiko yang baharu secara terancang dengan kos dan gangguan yang minimum.
- Membangunkan budaya kesedaran terhadap risiko dalam kalangan staf.
- Meningkatkan tahap kepuasan serta kepercayaan pelanggan dan *stakeholder* terhadap UniMAP.
- Mewujudkan suasana persekitaran yang selamat dan kondusif untuk Universiti melaksanakan operasi seperti yang dirancang.

2.3 PRINSIP PENGURUSAN RISIKO UNIVERSITI

- a. Mewujudkan dan melindungi nilai** – Pengurusan risiko menyumbang kepada pencapaian objektif dan peningkatan prestasi yang dapat dilihat, sebagai contoh dalam tadbir urus, pengurusan projek, pematuhan undang-undang, reputasi dan keselamatan serta kesihatan staf dan pelajar.
- b. Satu bahagian penting dalam semua proses organisasi** – Pengurusan risiko bukan aktiviti yang dilakukan secara berasingan daripada aktiviti dan proses utama Universiti. Ia adalah sebahagian daripada tanggungjawab pengurusan dan bahagian utama dalam proses universiti termasuk pengurusan strategi dan semua projek serta proses pengurusan perubahan.
- c. Membantu proses pembuatan keputusan** – Pengurusan risiko membantu dalam pembuatan keputusan berdasarkan maklumat, tindakan berdasarkan keutamaan, dan mengenal pasti tindakan-tindakan yang boleh diambil.
- d. Mengenal pasti ketidaktentuan** – Pengurusan risiko, secara eksplisit, mengambil kira ketidaktentuan, ciri-ciri ketidaktentuan tersebut dan bagaimana ia boleh diuruskan.

- e. **Sistematik, berstruktur dan tepat pada masa** – Pengurusan risiko ialah pendekatan yang sistematik, tepat pada masa dan berstruktur yang menyumbang kepada kecekapan dan hasil yang konsisten, setanding dan boleh dipercayai.
- f. **Berdasarkan kepada maklumat terbaik** – Input yang diberi dalam proses pengurusan risiko berdasarkan pelbagai sumber maklumat seperti pengalaman, data *historical*, maklumbalas pemegang taruh, pemerhatian, sumber pakar dan sebagainya. Bagaimanapun pembuat keputusan perlu peka akan keterbatasan data dan model yang dirujuk atau percanggahan pendapat dalam kalangan pakar.
- g. **Disesuaikan** – Pengurusan risiko adalah sejajar dengan konteks dalaman, luaran dan profil risiko Universiti.
- h. **Telus dan inklusif** – Penglibatan keseluruhan pihak berkepentingan dalam proses membuat keputusan membolehkan pelbagai pandangan diambil kira, dan memastikan pengurusan risiko sentiasa relevan dan terkini.
- i. **Dinamik, berulang-ulang dan responsif kepada perubahan** – Pengurusan risiko sentiasa peka dan bertindak balas terhadap perubahan. Apabila berlakunya peristiwa dalaman dan luaran, konteks dan pengetahuan akan berubah, semakan risiko dibuat, risiko baharu akan muncul, berubah atau hilang.
- j. **Penambahbaikan berterusan** – Universiti perlu melaksanakan strategi ke arah pemantapan pengurusan risiko. Penambahbaikan boleh membantu memantapkan strategi dan meningkatkan kematangan pengurusan.

2.4 PUNCA KUASA

Kerangka ini dibangunkan dengan merujuk kepada:

- i. Garis panduan bagi mempertingkatkan Tadbir Urus Sektor Awam
- ii. Surat arahan KSN 9/3/2007 – usaha bagi mempertingkatkan tadbir urus dalam sektor pekhidmatan awam.
- iii. Mesyuarat LPU UniMAP Kali Ke-48 Bil. 2/2015 pada 13 April 2015.
- iv. Buku Hijau -Program Transformasi Universiti 2015, Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia.

SEKSYEN 3: STRUKTUR PENTADBIRAN DAN TADBIR URUS

3.1 STRUKTUR PENTADBIRAN PENGURUSAN RISIKO

Dasar pengurusan risiko menetapkan struktur tadbir urus risiko adalah menyeluruh yang melibatkan semua peringkat iaitu:

- a. Lembaga Pengarah Universiti
- b. Naib Canselor
- c. Pendaftar
- d. Pengurus Risiko Universiti
- e. Jawatankuasa Pengurusan Risiko
- f. Ketua Pusat Tanggungjawab
- g. Staf Universiti

3.2 TUGAS DAN TANGGUNGJAWAB

Peranan dan tanggungjawab pengurusan risiko universiti bagi semua peringkat yang dinyatakan adalah seperti berikut:

PERINGKAT	TANGGUNGJAWAB
Ahli Lembaga Pengarah	<ul style="list-style-type: none">• Memuktamadkan sebarang keputusan korporat dan menentukan tahap penerimaan risiko yang sesuai dalam pengurusan risiko dan pematuhan perundangan yang berkaitan, serta mengesahkan dasar dan/atau pindaan dasar berkaitan risiko Universiti.
Naib Canselor	<ul style="list-style-type: none">• Mengetuai pelaksanaan pengurusan risiko, dan pematuhan perundangan di Universiti.

Pendaftar	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan tadbir urus Universiti berjalan dengan lancar, mengambil kira aspek-aspek risiko yang dikenal pasti.
Pengurus Risiko Universiti	<ul style="list-style-type: none"> • Menjalankan kuasa yang diturunkan oleh Naib Canselor untuk menguruskan risiko; dan • Memastikan pengurusan risiko dilaksanakan dalam pengurusan operasi di seluruh universiti.
Jawatankuasa Pengurusan Risiko	<p>Jawatankuasa Pengurusan Risiko diwujudkan dalam empat (4) peringkat iaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti • Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kluster • Jawatankuasa Penyelarasan Pengurusan Risiko • Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko PTj <p>Fungsi jawatankuasa tersebut dijelaskan di bahagian 3.3</p>

Ketua Pusat Tanggungjawab	<p>Memastikan Pengurusan Risiko dilaksanakan melalui Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko PTj berkaitan perkara-perkara berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menubuhkan Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko PTj yang dipengerusikan oleh Ketua PTj. Ahlinya terdiri daripada exco PTj itu sendiri serta setiausaha adalah Pengerusi JIPK. Staf lain dari PTj boleh dijemput sekiranya perlu. • Mengenal pasti risiko berkaitan perancangan inisiatif/ aktiviti/ acara dan sebagainya yang di bawah bidang tanggungjawab kluster; • Menganalisis risiko dan mencadangkan kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko PTj akan langkah-langkah kawalan yang perlu diambil bagi mengurangkan dan menangani risiko pada tahap Ketara, Tinggi dan Sangat Tinggi; • Menganalisis risiko dan memutuskan langkah-langkah kawalan yang perlu diambil bagi mengurangi dan menangani risiko pada tahap <i>Rendah</i> dan <i>Sederhana</i>; dan dilaporkan kepada JK Induk Pengurusan Risiko PTj; • Memastikan langkah-langkah yang diputus dan dicadangkan adalah selaras dengan keperluan semasa universiti, kemampuan dan kelestarian kewangan universiti, serta mematuhi peraturan dan garis panduan yang dikeluarkan oleh universiti dan kerajaan; • Menyelaras aktiviti kawalan risiko yang dilaksanakan pada peringkat PTj; • Memastikan aktiviti kawalan risiko dilaksanakan secara berterusan dan relevan dengan situasi semasa;
---------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Melaporkan secara berkala perkembangan pengurusan risiko bagi PTj berkenaan berdasarkan kluster kepada Jawatankuasa Penyelarasan Pengurusan Risiko; • Membentangkan laporan pengurusan risiko peringkat PTj kepada Jawatankuasa Exco PTj sebelum dipanjangkan kepada Jawatankuasa Penyelarasan Pengurusan Risiko.
Semua Staf	<ul style="list-style-type: none"> • Mempunyai kesedaran mengenai operasi dan risiko strategik baharu termasuk melaporkan sebarang risiko atau risiko baharu yang wujud; • Mematuhi polisi universiti; • Mematuhi semua proses, dan prosedur serta perundangan yang berkaitan dengan tugas staf.

3.3 TADBIR URUS PENGURUSAN RISIKO

Seksyen ini menjelaskan fungsi-fungsi Jawatankuasa yang terlibat dalam Pengurusan Risiko di Universiti Malaysia Perlis. Pengurusan risiko melibatkan jawatankuasa seperti berikut:

- a. Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti
- b. Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kluster
- c. Jawatankuasa Penyelarasan Pengurusan Risiko
- d. Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko PTj

3.3.1 Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti

Fungsi jawatankuasa ini adalah:

- i) Meluluskan tahap toleransi risiko iaitu penentuan tahap berdasarkan faktor persekitaran, kewangan, undang-undang, polisi dan lain-lain.
- ii) Membincangkan dan mengesahkan pelaksanaan pelan tindakan pengurusan risiko.

- iii) Mengesahkan dasar atau pindaan dasar berkaitan risiko Universiti.
- iv) Mengesahkan keputusan daripada Jawatankuasa Pengurusan Risiko berkaitan kluster-kluster berikut:

- i. Kluster Akademik & Antarabangsa
- ii. Kluster R&I dan Pengkomersialan
- iii. Kluster HEPA
- iv. Kluster Libat Sama Komuniti
- v. Kluster Bakat
- vi. Kluster Infrastruktur
- vii. Kluster Kewangan
- viii. Kluster Governan
- ix. Kluster Keselamatan & Kesihatan Pekerja

Keahlian Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti adalah seperti jadual di bawah:

Pengerusi	:	Ahli LPU
Ahli	:	Naib Canselor
	:	Pakar Bidang Luar (DOSH Perlis)
	:	Pakar Bidang (COSHE)
	:	Pakar Pengurusan Risiko (Akademik)
	:	Pendaftar
	:	Bendahari
	:	Penasihat Undang Undang
	:	Pejabat Audit Dalam
Setiausaha	:	Pengurus Risiko Universiti (SQM)

** Staf lain yang berkaitan dengan risiko tertentu boleh dijemput untuk hadir*

3.3.2 Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kluster

Fungsi jawatankuasa ini adalah:

- i) Meluluskan tahap toleransi risiko iaitu penentuan tahap berdasarkan factor persekitaran, kewangan, undang-undang, polisi dan lain-lain.
- ii) Membincangkan dan mengesahkan pelaksanaan pelan tindakan pengurusan risiko.

- iii) Mengesahkan dasar atau pindaan dasar berkaitan risiko Universiti.
- iv) Mengesahkan keputusan daripada Jawatankuasa Pengurusan Risiko PTj berkaitan kluster-kluster berikut:
 - i) Kluster Akademik & Antarabangsa
 - ii) Kluster R&I dan Pengkomersialan
 - iii) Kluster HEPA
 - iv) Kluster Libat Sama Komuniti
 - v) Kluster Bakat
 - vi) Kluster Infrastruktur
 - vii) Kluster Kewangan
 - viii) Kluster Governan
 - ix) Kluster Keselamatan & Kesihatan Pekerja
- v) Memastikan pelaksanaan pengurusan risiko universiti selaras dengan keperluan semasa universiti serta mematuhi peraturan dan panduan yang dikeluarkan oleh kerajaan.

Keahlian Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kluster adalah seperti jadual di bawah:

Pengerusi	:	Naib Canselor
Setiausaha	:	Pengurus Risiko Universiti (SQM)
Ahli	:	Ketua Kluster & Wakil PTj: <ol style="list-style-type: none"> 1. Akademik & Antarabangsa 2. R&I dan Pengkomersialan 3. HEPA 4. Libat Sama Komuniti 5. Bakat 6. Infrastruktur 7. Kewangan 8. Governan 9. Keselamatan & Kesihatan Pekerja 10. Wakil Pejabat Penasihat Undang-Undang & Integriti 11. Wakil Pejabat Unit Audit Dalam 12. Wakil Pusat Pengurusan Keselamatan Kesihatan & Persekitaran Pekerja

** Staf lain yang berkaitan dengan risiko tertentu boleh dijemput untuk hadir*

3.3.3 Jawatankuasa Penyelarasan Pengurusan Risiko

Fungsi Jawatankuasa ini adalah:

- i. Menyelaras laporan dan usul daripada Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko PTj.
- ii. Membantu memantau pengurusan risiko di setiap PTj.
- iii. Membantu memantau status risiko serta pelaksanaan tindakan secara berkala.
- iv. Memajukan daftar risiko yang berimpak **Ketara, Tinggi dan Sangat Tinggi** kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko kluster.
- v. Mencadangkan pelaksanaan pelan tindakan pencegahan dan pengurangan risiko.
- vi. Menyemak aktiviti pembudayaan pengurusan risiko bagi tujuan penyelarasan di setiap PTj dipelbagai peringkat.
- vii. Membentangkan laporan pengurusan risiko peringkat PTj ke Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti.

Keahlian Jawatankuasa Penyelarasan Pengurusan Risiko adalah seperti jadual di bawah:

Pengerusi	:	Pengurus Risiko Universiti (SQM)
Setiausaha	:	Penolong Pendaftar Pengurusan Risiko (SQM)
Ahli	:	Timbalan Dekan Jaringan Industri dan Pengurusan Kualiti (JIPK)/ Penyelaras Sistem Pengurusan Strategi dan Kualiti (SPSK) PTj

** Staf lain yang berkaitan dengan risiko tertentu boleh dijemput untuk hadir*

3.3.4 Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko PTj

Fungsi Jawatankuasa ini adalah:

- i) Memastikan PTj mengemukakan laporan pengurusan risiko pada peringkat PTj (beserta cabutan mint mesyuarat).
- ii) Mengesahkan daftar risiko yang berimpak **Ketara, Tinggi dan Sangat Tinggi** untuk dipanjangkan kepada Jawatankuasa Penyelarasan Risiko Kluster.

- iii) Menyemak dan mengesahkan risiko dan pelan tindakan risiko yang dicadangkan oleh PTj.
- iv) Mempertimbangkan tahap risiko dan memutuskan pelan tindakan yang berkaitan.
- v) Memastikan pelaksanaan pengurusan risiko peringkat PTj selaras dengan keperluan semasa Universiti serta mematuhi pertauran dan panduan yang dikeluarkan oleh kerajaan.
- vi) Memajukan cadangan pindaan/ penetapan dasar untuk pengesahan Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kluster.
- vii) Melaporkan kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kluster, berhubung risiko yang dinilai pada peringkat PTj untuk pelaksanaan tindakan kawalan.

Keahlian Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko adalah seperti jadual di bawah:

Pengerusi	:	Ketua PTj
Setiausaha	:	Timbalan Dekan Jaringan Industri dan Pengurusan Kualiti (JIPK)/ Penyelaras Sistem Pengurusan Strategi dan Kualiti (SPSK) PTj
Ahli	:	Ahli exco di fakulti / PTj yang dilantik

** Staf lain yang berkaitan dengan risiko tertentu boleh dijemput untuk hadir*

3.4 Rumusan Jawatankuasa dan Fungsi

Tier	Peringkat	Jawatankuasa	Pengerusi	Fungsi
4	Universiti	Pengurusan Risiko Universiti	Ahli Lembaga Pengurusan Universiti	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat keputusan bagi usul daripada Tier 3 • Meluluskan dasar atau pindaan dasar.
3	Kluster	Pengurusan Risiko Kluster	Naib Canselor	<ul style="list-style-type: none"> • Menguruskan risiko Tahap Ketara, Tinggi dan Sangat Tinggi

				<ul style="list-style-type: none"> • Mengusul risiko yang bersifat '<i>low tolerance</i>' ke Tier 4 • Melaporkan risiko ke Tier 4
2	SQM	Penyelarasan Pengurusan Risiko	Penolong Naib Canselor/ SQM	<ul style="list-style-type: none"> • Menyelaraskan laporan daripada Tier 1 untuk mesyuarat di Tier 3
1	PTj	Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko PTj	Ketua PTj	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan daftar risiko • Menyemak dan mengenal pasti tahap risiko • Menguruskan risiko tahap Rendah dan Sederhana • Mengusul risiko tahap Ketara, Tinggi dan Sangat Tinggi ke Tier 2 • Melaporkan tahap risiko ke Tier 2

SEKSYEN 4: PROGRAM KESEDARAN

4.1 KESEDARAN BERKENAAN PENGURUSAN RISIKO

4.1.1. Komunikasi

Proses penyampaian maklumat mengenai pengurusan risiko perlu dibuat oleh SQM kepada semua staf melalui penerbitan kerangka pengurusan risiko dan sebarang bahan yang berkaitan dengannya di portal Universiti.

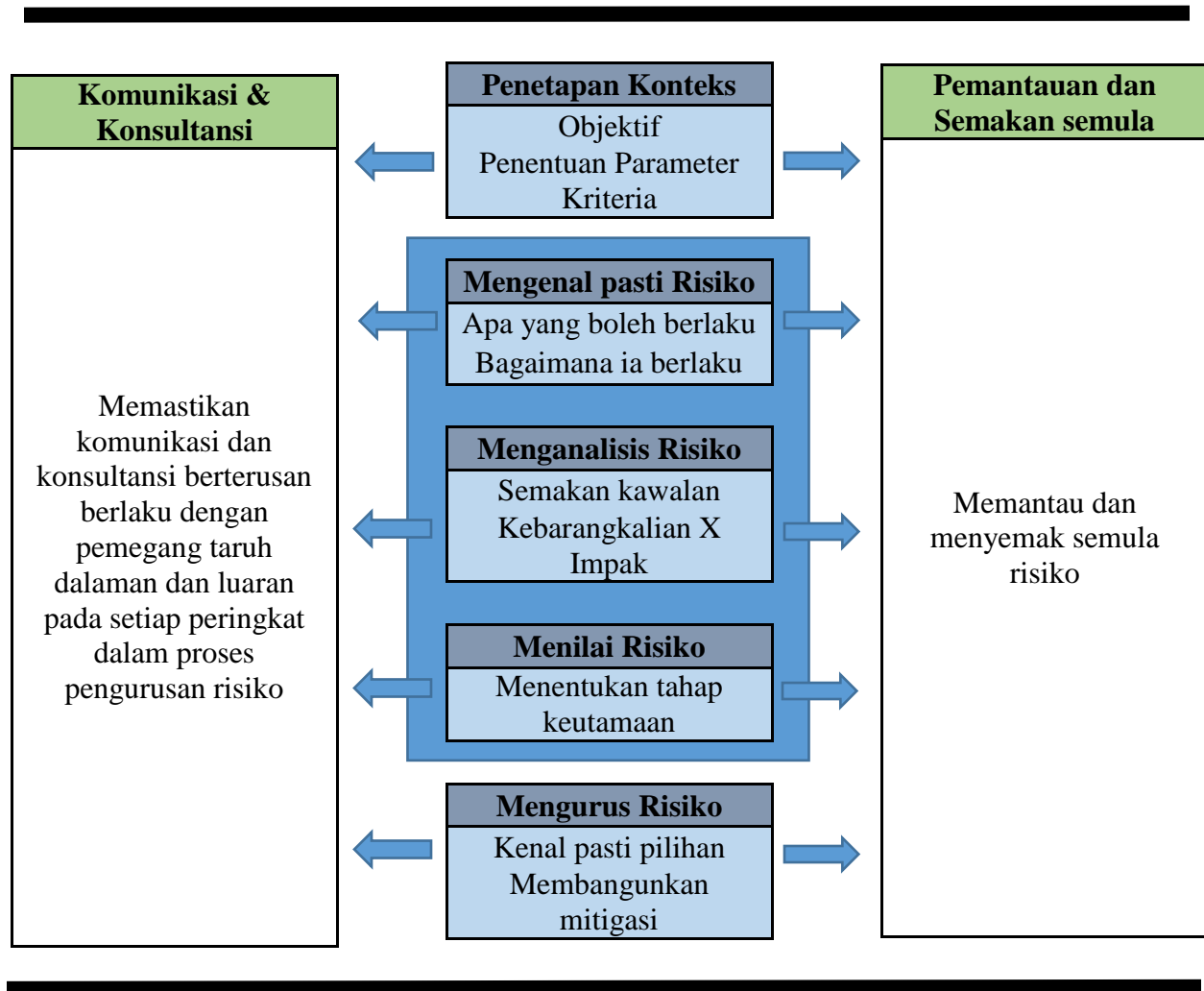
4.1.2 Latihan

Bagi mewujudkan budaya kesedaran tentang risiko dan kepentingan pengurusan risiko, latihan ialah bahagian terpenting dalam melaksanakan dan mengekalkan program pengurusan risiko. Bahagian Pembangunan Modal Insan Jabatan Pendaftar, Unit Perundangan dan Integriti dan SQM perlu menyelaraskan usaha penerapan elemen pengurusan risiko dan pematuhan perundangan melalui latihan yang ditawarkan.

SEKSYEN 5: PENGENALPASTIAN DAN PENILAIAN RISIKO UNIVERSITI

5.1 PROSES PENGURUSAN RISIKO

Terdapat enam (6) langkah dalam proses pengurusan risiko. Rujuk **Gambarajah 2** di bawah:



- ■ Pentaksiran Risiko

Gambarajah 1

5.1.1 Penetapan konteks

Melalui penetapan konteks, objektif Universiti dapat dijelaskan, parameter luaran dan dalaman dan skop serta kriteria risiko dapat dikenal pasti untuk tujuan pengurusan risiko dan proses-proses selanjutnya. Konteks luaran ialah seperti yang dinyatakan dalam perkara 12 (Nota Konteks Luaran). Konteks dalaman ialah seperti yang dinyatakan dalam perkara 13 (Nota Konteks Dalaman).

5.1.2 Pentaksiran risiko

Pentaksiran risiko merangkumi proses-proses mengenal pasti risiko, menganalisis risiko dan menilai risiko seperti yang dicadangkan di bahagian 5.1.3, 5.1.4 dan 5.1.5. Teknik pengurusan risiko boleh dirujuk kepada IEC/ISO 31010:2009.

5.1.3 Mengenal pasti risiko

- a) Senaraikan risiko berdasarkan peristiwa yang berpotensi untuk mendatangkan perubahan (positif/ negatif).
- b) Kenal pasti risiko yang berpotensi wujud kerana universiti tidak menggunakan peluang yang ada.
- c) Selain mengenal pasti risiko, perlu juga dikenal pasti impak, peristiwa, punca dan akibat yang berpotensi untuk berlaku.
- d) Pastikan senarai yang diwujudkan di (a) adalah komprehensif. Risiko yang tidak dikenal pasti pada langkah ini tidak akan dianalisis selanjutnya.
- e) Terdapat lima (5) kategori risiko yang berpotensi wujud dalam mengenal pasti risiko universiti seperti di jadual di bawah.

KATEGORI RISIKO	PENERANGAN
Risiko Strategik	Risiko yang menghalang pencapaian hala tuju dan objektif Universiti/PTj.
Risiko Kewangan	Risiko berkaitan keupayaan serta pengurusan dan keselamatan kewangan serta aspek-aspek lain yang berkaitan dengan kewangan.
Risiko Perundangan	Risiko berkaitan implikasi perundangan, penurunan kuasa dan lain-lain aspek berkaitan dengan perundangan.
Risiko Operasi	Risiko yang melibatkan semua proses kerja bagi mencapai objektif organisasi seperti proses-proses yang berkaitan perkhidmatan, keselamatan pekerja, sumber manusia, keselamatan maklumat, penggunaan teknologi dan sebagainya.
Risiko Reputasi	Risiko yang akan memberi implikasi kepada imej dan reputasi universiti.

Jadual 1: Kategori Risiko

5.1.4 Menganalisis risiko

Setiap risiko yang telah dikenal pasti perlu dianalisis supaya ia akan boleh difahami dengan lebih jelas untuk tindakan selanjutnya diambil. Setiap risiko akan dianalisis seperti berikut:

- a. Menenal pasti kebarangkalian untuk risiko tersebut berulang seperti di **Jadual 2**.
- b. Menenal pasti impak yang akan terhasil daripada risiko tersebut yang berkaitan dengan pencapaian objektif yang ditetapkan, seperti di **Jadual 3**.

Tahap	Definisi	Keterangan
5	Hampir Pasti	Peristiwa dijangka berlaku atau akan berlaku secara berkala (berulang) dengan kebarangkalian yang tinggi.
4	Berkemungkinan tinggi	Peristiwa mempunyai kebarangkalian untuk berlaku
3	Berpeluang untuk berlaku	Peristiwa berkemungkinan berlaku (peluang yang realistik)
2	Kemungkinan yang rendah	Peristiwa boleh berlaku
1	Hampir tiada kemungkinan	Peristiwa tidak dilihat akan berlaku atau hanya berlaku dalam keadaan yang luar biasa

Jadual 2: Tahap kebarangkalian risiko berulang

Skala dampak	Skala Dampak				
	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5
	Tidak Ketara	Boleh diukur	Ketara	Tinggi	Sangat Tinggi
Umum	Beberapa kerugian tidak melibatkan kehilangan harta; langkah kawalan sedia ada serta prosedur yang lain mampu menangani kejadian atau situasi.	Kejadian yang mengakibatkan sesuatu yang boleh ditangani melalui langkah-langkah pengurusan untuk mengurangkan impak.	Kejadian/ situasi ketara/serius yang boleh diuruskan melalui keadaan biasa.	Kejadian/ situasi kritikal yang boleh diharungi dengan pengurusan yang betul.	Kejadian/ situasi yang berpotensi untuk memberi dampak yang sangat teruk kepada universiti atau kesan buruk yang ketara kepada aspek/komponen penting.
Reputasi	Kerosakan kecil kepada jenama, imej atau reputasi.	Sedikit liputan media buat jangka masa yang pendek. Kebimbangan dibangkitkan oleh pelajar/ pemegang taruh/amanah.	Kerosakan yang ketara kepada reputasi, namun untuk jangka masa yang pendek. Kebimbangan daripada Pelajar/Pemegang taruh/amanah dan/atau komuniti. Mendapat liputan berita tempatan yang besar.	Mengalami kerosakan kepada jenama/imej atau reputasi nasional atau tempatan. Liputan berita buruk daripada media nasional atau tempatan.	Kerosakan pada reputasi atau status buat jangka masa yang panjang. Mendapat perhatian media yang negatif. Jenama/Imej terjejas dalam negara dan/atau antarabangsa.

<p>Proses & sistem</p>	<p>Impak yang kecil kepada penyampaian perkhidmatan.</p>	<p>Masalah penyampaian perkhidmatan kepada entity utama UniMAP. Kehilangan/Gangguan/Kompromi terhadap sistem kritikal di universiti selama jangka masa yang boleh diterima tetapi pada waktu yang menyusahkan.</p>	<p>Sasaran penyampaian perkhidmatan yang penting tidak boleh dicapai. Kehilangan/Gangguan/Kompromi terhadap sistem kritikal di universiti untuk jangka masa yang berlarutan.</p>	<p>Pemberhentian sistem penting di universiti pada masa yang tidak boleh diterima dan/atau pada waktu yang genting dalam kalendar Universiti.</p>	<p>Pemberhentian sistem penting universiti untuk jangka masa yang tidak boleh diterima dan/atau pada masa yang kritikal dalam kalendar universiti.</p>
-----------------------------------	--	--	--	---	--

Jadual 3: Tahap impak daripada risiko

5.1.5 MENILAI RISIKO

Penilaian risiko dilaksanakan untuk tujuan pembuatan keputusan, berdasarkan langkah yang diambil pada peringkat analisis risiko. Dalam proses ini, jawatankuasa akan menentukan tahap penerimaan risiko. Penentuan ini dilakukan melalui pemetaan antara tahap kebarangkalian dan tahap impak yang telah dikenal pasti dalam proses analisis risiko. Pemetaan dilakukan berpandukan **Jadual 3**.

Risiko yang dikategorikan sebagai Tinggi atau Sangat Tinggi memerlukan tindakan segera untuk tujuan kawalan.

		Impak				
		1	2	3	4	5
Kebarangkalian		Tidak Ketara	Boleh diukur	Ketara	Tinggi	Sangat Tinggi
1	Hampir tiada kemungkinan	Rendah (1)	Rendah (2)	Sederhana (3)	Sederhana (4)	Sederhana (5)
2	Kemungkinan Rendah	Rendah (2)	Sederhana (4)	Ketara (6)	Ketara (8)	Ketara (10)
3	Berpeluang untuk berlaku	Sederhana (3)	Ketara (6)	Ketara (9)	Tinggi (12)	Tinggi (15)
4	Berkemungkinan Tinggi	Sederhana (4)	Ketara (8)	Tinggi (12)	Sangat Tinggi (16)	Sangat Tinggi (20)
5	Hampir Pasti	Sederhana (5)	Ketara (10)	Tinggi (15)	Sangat Tinggi (20)	Sangat Tinggi (25)

Jadual 3: Pemetaan kebarangkalian – impak dalam penilaian risiko

Tindakan yang perlu diambil susulan penilaian adalah seperti yang dinyatakan dalam **Jadual 4**.

Skala	Tahap risiko	Tindakan
16-25	Sangat Tinggi	Risiko perlu diuruskan dengan pelan risiko yang terperinci.
11-15	Tinggi	
6-10	Ketara	Risiko boleh diuruskan dengan memilih samada untuk terima, pindah atau hapuskan.
3-5	Sederhana	Risiko boleh diuruskan secara minima dan risiko perlu direkodkan.
1-2	Rendah	

Jadual 4: Penentuan kedudukan risiko dan tindakan susulan

5.1.6 MENGURUS RISIKO

Langkah ini bertujuan adalah untuk mengenal pasti kaedah pemulihan dan tindakan yang sesuai untuk menurunkan risiko yang **Ketara, Tinggi** dan **Sangat Tinggi** ke satu tahap yang dapat diterima. Tindakan yang akan diambil ditetapkan oleh pemilik bagi setiap daftar risiko, dengan bantuan dan nasihat dari pihak yang berkaitan.

Setiap risiko yang **Ketara, Tinggi** dan **Sangat Tinggi** mesti dipertanggung jawabkan kepada pemilik risiko tersebut untuk memastikan risiko diurus dan dipantau sebaiknya. Pemilik tindakan juga perlu dikenal pasti untuk tindakan pembetulan. Setiap tindakan akan direkodkan dalam daftar risiko dan dipantau hingga selesai.

Pemulihan risiko boleh melibatkan satu atau lebih kombinasi strategi berikut:

- a. **Terima risiko.** Pilihan ini perlu disertakan dengan pelan kontigensi untuk menangani kesan yang akan timbul.
- b. **Terima risiko,** dan disusuli dengan tindakan untuk mengurangkan atau meminimumkan kemungkinan dan/atau kesan yang berpotensi berlaku.

- c. **Memindahkan risiko** kepada individu atau organisasi lain. Semua maklumat perlu direkodkan.
- d. **Hapuskan risiko**, di mana aktiviti yang akan menghasilkan risiko dihentikan terus.

SEKSYEN 6: PEMANTAUAN, SEMAKAN SEMULA DAN PELAPORAN RISIKO

Pengurusan risiko adalah proses yang berterusan yang memberi fokus kepada penambahbaikan yang berterusan. Proses pemantauan dan semakan semula perlu menjadi sebahagian daripada proses pengurusan risiko yang melibatkan pemeriksaan dan semakan berkala. Pemantauan dan semakan semula penting untuk memastikan kawalan yang dilaksanakan adalah efisien dan efektif.

Pemantauan dan semakan semula ini dilakukan melalui mesyuarat yang akan bersidang sekurang-kurangnya setiap enam (6) bulan sekali sepanjang tahun secara berkala. Walau bagaimanapun, jika terdapat perubahan persekitaran atau apa-apa perubahan terhadap risiko atau mendatangkan risiko, Jawatankuasa boleh bersidang atas penasihatan Pengurus Risiko Universiti.

Tanggungjawab untuk memantau dan melaksanakan semakan semula dinyatakan dengan jelas di **Seksyen 5**.

SEKSYEN 7: CARTA ALIR PROSEDUR DAN PENGURUSAN RISIKO UniMAP

TANGGUNGJAWAB	ALIRAN KERJA	PROSES KERJA
	<pre> graph TD Start([MULA]) --> 1[1.] 1 --> 2[2.] 2 --> 3{3.} 3 -- Tidak --> 1 3 -- Ya --> 4[4.] 4 --> 5[5.] 5 --> 6[6.] 6 --> End([TAMAT]) </pre>	<p>MULA</p>
<p>PTj Tier 1</p>		<p>1. Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko PTj (JKPRP) i) Menilai risiko peringkat PTj ii) Mengusul risiko berdasarkan pengekelasan risiko</p>
<p>JPPR Tier 2</p>		<p>2. Jawatankuasa Penyelaras Pengurusan Risiko (JPPR) i) Sesi rundingan tentang pengelasan risiko</p>
<p>Keputusan JPPR</p>		<p>3. Keputusan (JPPR) i) Mengusul risiko tahap Ketara, Tinggi dan Sangat Tinggi ke Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kluster ii) Risiko tahap Rendah & Sederhana diselesaikan di peringkat PTj</p>
<p>JPRK Tier 3</p>		<p>4. Jawatankuasa Pengurusan Risiko Kluster (JPRK) i) Sesi perbincangan risiko tahap Ketara, Tinggi dan Sangat Tinggi bagi setiap kluster ii) Usul risiko yang tidak dapat diselesaikan ke Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti (JPRU)</p>
<p>JPRU Tier 4</p>		<p>5. Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti (JPRU) i) Perakuan penerimaan risiko dan tindakan berkaitan (Kaedah Risk Tolerance).</p>
<p>Pemantauan tindakan oleh SQM</p>	<p>6. Pemantauan tindakan oleh SQM</p>	
		<p>TAMAT</p>