



**PELAN PENGURUSAN RISIKO**

**JABATAN KERJA RAYA MALAYSIA**

**TAHUN: \_\_\_\_\_\_\_**

KANDUNGAN

[1.0 PENGENALAN 1](#_Toc369540654)

[1.1 Tujuan Pelan Pengurusan Risiko 2](#_Toc369540655)

[2.0 PELAKSANAAN PENGURUSAN RISIKO 2](#_Toc369540656)

[2.1 Skop dan Konteks 2](#_Toc369540657)

[2.1.1 Pelan Strategik JKR 3](#_Toc369540658)

[2.2 Struktur Tadbir Urus Pengurusan Risiko JKR 4](#_Toc369540659)

[2.2.1 Struktur Tadbir Urus Jawatankuasa Pemandu 7](#_Toc369540660)

[2.2.2 Struktur Tadbir Urus Jawatankuasa Eksekutif 7](#_Toc369540661)

[2.2.3 Struktur Tadbir Urus Jawatankuasa Operasi 8](#_Toc369540662)

[2.3 Jadual Aktiviti Utama 9](#_Toc369540663)

[2.3.1 Penyediaan Pelan Pengurusan Risiko 9](#_Toc369540664)

[2.3.2 Penyediaan Laporan Status Risiko 10](#_Toc369540665)

[2.3.3 Mesyuarat Jawatankuasa Eksekutif ERM 10](#_Toc369540666)

[3.0 DOKUMENTASI PENGURUSAN RISIKO 10](#_Toc369540667)

[3.1 Daftar Risiko 10](#_Toc369540668)

[3.2 Analisis Risiko 11](#_Toc369540669)

[3.2.1 Templat Analisis Risiko 11](#_Toc369540670)

[3.2.2 Gambarajah Analisis *Bow-Tie* 11](#_Toc369540671)

[3.3 Jadual *Risk Escalation* 12](#_Toc369540672)

[3.4 Pelan Pengurusan Risiko (PPR) 12](#_Toc369540673)

[4.0 PENGESAHAN DOKUMEN 14](#_Toc369540674)

[APPENDIKS 15](#_Toc369540675)

[APPENDIKS A: Jadual Aktiviti Utama 15](#_Toc369540676)

[APPENDIKS B : Daftar Risiko 19](#_Toc369540677)

[APPENDIKS C : Templat Analisis Risiko 20](#_Toc369540678)

[APPENDIKS D : Gambarajah Analisis *Bow-Tie* 21](#_Toc369540679)

[APPENDIKS E : Jadual Risk Escalation (JK Operasi&Eksekutif) 22](#_Toc369540680)

[APPENDIKS F : Jadual Risk Escalation (JK Pemandu) 23](#_Toc369540681)

# 1.0 PENGENALAN

Pengurusan risiko adalah proses bagi mengenal pasti, menilai dan mengawal risiko serta merupakan salah satu ciri utama bagi sesebuah organisasi cemerlang. Organisasi perlu bertindak secara proaktif terhadap potensi risiko yang ada dan yang dijangka, di samping memahami dan berusaha untuk mengawal sebarang kemungkinan berlakunya risiko yang mungkin menjejaskan penyampaian perkhidmatan sesebuah organisasi.

Amalan pengurusan risiko dapat meningkatkan kesedaran keseluruhan warga

organisasi terhadap kewujudan apa jua risiko yang mungkin akan memberi kesan terhadap penyampaian perkhidmatan organisasi seterusnya bertindak untuk mengurangkan impak daripada risiko sekiranya ia berlaku. Menerusi pelaksanaan pengurusan risiko, organisasi dapat mengenalpasti ancaman risiko dengan lebih awal dan menyediakan strategi kawalan untuk membendung risiko daripada menjadi tidak terkawal.

Selain daripada itu, amalan pengurusan risiko dapat membantu organisasi

dalam proses membuat keputusan penting dalam perancangan serta pengurusan strategi dan operasi jabatan. Melalui amalan pengurusan risiko yang cekap dan efisien, kejayaan dalam mencapai objektif strategi jabatan dapat ditingkatkan.

Bagi mewujudkan pelan pengurusan risiko yang lengkap, jabatan telah melaksanakan proses penganalisaan menggunakan model pengurusan risiko secara sistematik dan tersusun. Penganalisaan yang teliti memastikan insiden risiko dikenalpasti berdasarkan perkhidmatan teras jabatan ini. Keputusan analisis pelbagai insiden risiko menghasilkan kadar risiko yang menentukan tindakan yang bersesuaian diambil oleh jabatan ini untuk melaksanakan kawalan dan rawatan.

## 1.1 Tujuan Pelan Pengurusan Risiko

Pelan Pengurusan Risiko adalah dokumen untuk mengurus risiko secara proaktif daripada peringkat awal dan secara berterusan sepanjang organisasi beroperasi. Ini adalah untuk mengelak daripada kejutan yang boleh menjejaskan operasi organisasi.

Objektif spesifik Pelan Pengurusan Risiko dan pendekatan yang diambil adalah :

1. Memastikan risiko kritikal yang memberi impak kepada bajet, prestasi bisnes dan/atau pengurusan perubahan dikenalpasti secara proaktif, dihubungkan, dimitigasi dan dinaikkan kepada pihak atasan tepat pada waktunya
2. Memberi perhatian utama kepada risiko utama yang memberi impak kepada organisasi dan warganya
3. Menghasilkan informasi berguna yang membolehkan usaha ditumpukan ke atas risiko sewajarnya melalui usaha yang diselaraskan dengan berkesan
4. Memastikan *stakeholders* yang berkaitan dimaklumkan dan jika berkenaan, menyertai dalam mitigasi
5. Merekod segala turutan perbincangan dan tindakan mitigasi risiko
6. Membantu dalam membuat keputusan ke atas bajet dan keutamaan pembiayaan
7. Menyediakan maklumat risiko bagi keputusan pada *milestone*

**2.0 PELAKSANAAN PENGURUSAN RISIKO**

## 2.1 Skop dan Konteks

Skop pengurusan risiko jabatan adalah meliputi risiko-risiko strategik dan operasi yang boleh menjejaskan pencapaian objektif jabatan. Pengurusan risiko jabatan dilaksanakan berdasarkan Pelan Strategik JKR.

Memandangkan pelaksanaan Pelan Strategik JKR mempunyai Penaja dan Peneraju bagi setiap Tema Strategik, maka tanggungjawab melaksanakan Pelan Pengurusan Risiko Jabatan adalah selari dengan tanggungjawab Penaja dan Peneraju dalam memastikan kejayaan Pelan Strategik berdasarkan tema yang berkaitan.

### 2.1.1 Pelan Strategik JKR

*(Sila buat ringkasan pelan strategik JKR)*

## 2.2 Struktur Tadbir Urus Pengurusan Risiko JKR

Untuk membolehkan Jabatan menjayakan program pengurusan risiko peringkat organisasi, satu tadbir urus yang cekap perlu diwujudkan. Ketua Pengarah Kerja Raya telah melantik Timbalan Ketua Pengarah Kerja Raya (Sektor Pengurusan) sebagai *Chief Risk Officer* dan Pengarah Cawangan Pengurusan Korporat sebagai *Risk Champion*. Pengarah Kanan atau Pengarah Cawangan serta Pengarah Negeri termasuk Unit JKR KESEDAR dan Unit Projek Khas merupakan *Risk Officers* yang bertanggungjawab terhadap pengurusan risiko di Cawangan, JKR Negeri dan Unit Projek Khas masing-masing.

Selain itu, tiga jawatankuasa yang dibentuk adalah seperti berikut :-

• Jawatankuasa Pemandu Pengurusan Risiko;

• Jawatankuasa Eksekutif Pengurusan Risiko;

• Jawatankuasa Operasi Pengurusan Risiko.

Rajah 1 menunjukkan kedudukan relatif ketiga-tiga jawatankuasa dalam Carta Tadbir Urus Pengurusan Risiko JKR.



**Rajah 1 : Struktur Tadbir Urus Pengurusan Risiko JKR Malaysia**

### 2.2.1 Struktur Tadbir Urus Jawatankuasa Pemandu

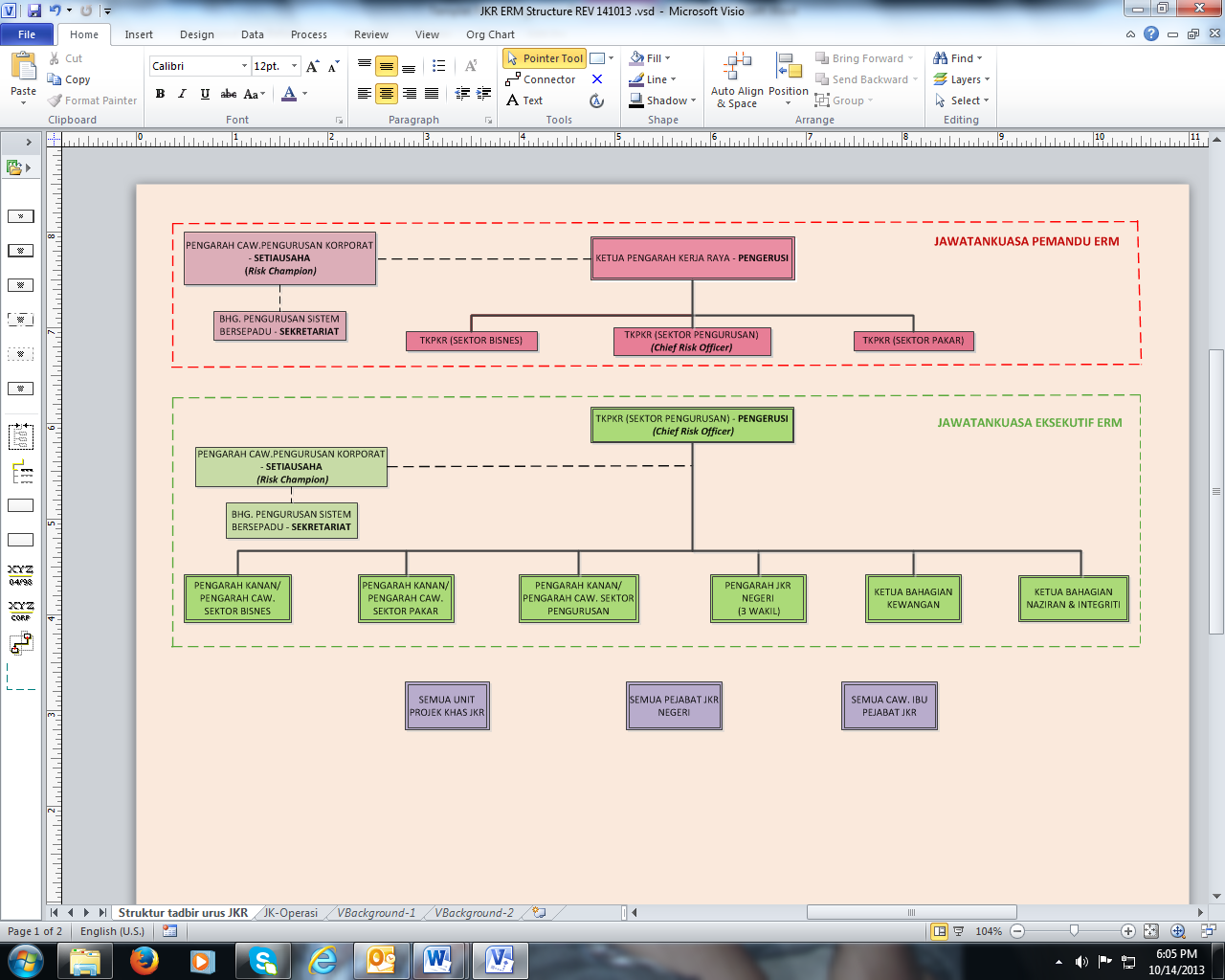
Jawatankuasa Pemandu Pengurusan Risiko JKR dipengerusikan oleh Ketua Pengarah Kerja Raya dan dianggotai oleh ketiga-tiga Timbalan Ketua Pengarah Kerja Raya. Pengarah Cawangan Pengurusan Korporat merupakan Setiausaha bagi Jawatankuasa Pemandu. Rajah 2 menunjukkan struktur tadbir urus bagi Jawatankuasa Pemandu.



**Rajah 2: Struktur Tadbir Urus Jawatankuasa Pemandu**

### 2.2.2 **Struktur Tadbir Urus Jawatankuasa Eksekutif**

Jawatankuasa Eksekutif Pengurusan Risiko JKR dipengerusikan oleh *Chief Risk Officer*, Timbalan Ketua Pengarah Kerja Raya (Sektor Pengurusan) dan dianggotai oleh semua Pengarah Kanan dan Pengarah Cawangan, tiga (3) Pengarah Negeri (mewakili Pengarah-Pengarah Negeri), Ketua Bahagian Kewangan dan Ketua Bahagian Naziran dan Integriti. Pengarah Cawangan Pengurusan Korporat merupakan Setiausaha bagi Jawatankuasa Eksekutif. Rajah 3 menunjukkan struktur tadbir urus bagi Jawatankuasa Eksekutif.



**Rajah 3: Struktur Tadbir Urus Jawatankuasa Eksekutif**

*(Sila senaraikan nama ahli Jawatankuasa Eksekutif)*

### 2.2.3 **Struktur Tadbir Urus Jawatankuasa Operasi**

Jawatankuasa Operasi Pengurusan Risiko di pengerusikan oleh *Risk Officers* yang terdiri daripada Pengarah-Pengarah Cawangan, JKR Negeri termasuk Unit JKR KESEDAR dan Unit Projek Khas. Bagi Ketua Cawangan yang terdiri daripada Pengarah Kanan, salah satu Pengarah Cawangan berkenaan akan dilantik sebagai *Risk Officer* bagi cawangannya. Ahli-ahli Jawatankuasa Operasi terdiri daripada pegawai-pegawai kanan yang bertanggungjawab terhadap operasi dan strategik Cawangan, JKR Negeri atau Unit Projek Khas. Setiausaha boleh dilantik dari kalangan pegawai-pegawai kanan yang bersesuaian seperti Ketua Unit Korporat, Ketua Pejabat Portfolio atau seumpamanya. Rajah 4 menunjukkan cadangan struktur tadbir urus bagi Jawatankuasa Operasi.



**Rajah 4: Struktur Tadbir Urus Jawatankuasa Operasi**

**2.3 Jadual Aktiviti Utama**

Terdapat tiga (3) aktiviti utama yang dijalankan oleh Sekretariat Jawatankuasa Eksekutif dalam pelaksanaan pengurusan risiko peringkat Jabatan.

**2.3.1 Penyediaan Pelan Pengurusan Risiko**

Semua Peneraju dalam Jabatan perlu menyediakan Daftar Risiko masing-masing dan diserahkan kepada Sekretariat Jawatankuasa Eksekutif untuk tujuan penyediaan Pelan Pengurusan Risiko Jabatan. Tempoh penyerahan Daftar Risiko yang dicadangkan adalah sebulan selepas Pelan Bisnes Jabatan diluluskan. Seterusnya, Sekretariat akan menyediakan Pelan Pengurusan Risiko Jabatan untuk kelulusan Pengerusi Jawatankuasa Eksekutif.

**2.3.2 Penyediaan Laporan Status Risiko**

Semua Peneraju dalam Jabatan perlu menghantar Laporan Status Risiko masing-masing yang terkini setiap 3 bulan kepada Sekretariat Jawatankuasa Eksekutif. Seterusnya, Sekretariat akan mengumpul dan mengemaskini Laporan Status Risiko Jabatan untuk dibentangkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Eksekutif.

**2.3.3 Mesyuarat Jawatankuasa Eksekutif ERM**

Mesyuarat Jawatankuasa Eksekutif dijadualkan setiap 3 bulan dengan persetujuan Pengerusi. Selain pembentangan Laporan Status Risiko, Sekretariat juga merekodkan risiko-risiko yang diputuskan untuk diangkatnaik ke Jawatankuasa Pemandu.

Jadual aktiviti utama adalah seperti di *Appendiks A*.

# 3.0 DOKUMENTASI PENGURUSAN RISIKO

Dokumen-dokumen yang digunakan dalam Pengurusan Risiko JKR adalah:-

## 

## 3.1 Daftar Risiko

Daftar Risiko (Borang JKR.ERM - DR Ver.1.0 Oktober 2013) merupakan templat utama yang digunakan untuk menyenarai semua risiko yang dikenalpasti. Selain mencatatkan kadar risiko berdasarkan matrik risiko, ia juga menyenaraikan strategi rawatan di mana tindakan rawatan baru perlu diambil bersama pihak bertanggungjawab serta tarikh sasaran siap. Templat ini juga digunakan untuk memantau status risiko dengan menyemak kemajuan tindakan rawatan baru yang telah diambil bersama tarikh sasaran siapnya. Jika terdapat risiko baru, ianya dikemaskini dan dipantau dalam Daftar Risiko. Templat Daftar Risiko adalah seperti di *Appendiks B.*

## 3.2 **Analisis Risiko**

Dua opsyen sebagai alat dan teknik yang boleh digunakan untuk menganalisis risiko khususnya risiko yang berkadar ekstrem dan tinggi ialah;

1. Templat Analisis Risiko; *atau*
2. Gambarajah Analisis *Bow Tie*

### 3.2.1 Templat Analisis Risiko

Templat Analisis Risiko (Borang JKR.ERM-TAR Ver.1.0 Oktober 2013) digunakan untuk meneliti risiko yang mempunyai kadar risiko ekstrem dan tinggi. Antara perkara yang perlu diambilkira dalam analisis adalah faktor risiko, kesan yang mungkin dan rawatan risiko sediada. Analisis juga menentukan tindakan rawatan baru, pihak bertanggungjawab dan tarikh sasaran siap rawatan tersebut. Satu templat digunakan untuk menganalisis setiap satu risiko yang ekstrem atau tinggi. Templat Analisis Risiko adalah seperti di *Appendiks C*.

### 

### 3.2.2 Gambarajah Analisis *Bow-Tie*

Gambarajah ini (Borang JKR.ERM - GABT Ver.1.0 Oktober 2013) menggunakan *Bow-Tie analysis* untuk menentukan faktor risiko dan kesan risiko bagi setiap insiden risiko. Analisis yang teliti terhadap faktor risiko akan menghasilkan strategi rawatan pencegahan dan seterusnya menentukan tindakan rawatan baru, pihak bertanggungjawab dan tarikh sasaran siap. Analisis yang teliti terhadap kesan risiko akan menghasilkan strategi rawatan mitigasi dan seterusnya menentukan tindakan rawatan baru, pihak bertanggungjawab dan tarikh sasaran siap.

Semua tindakan rawatan baru, pihak bertanggungjawab dan tarikh sasaran siap yang ditentukan daripada faktor risiko dan kesan risiko akan dipindahkan ke Daftar Risiko untuk tujuan pemantauan. Satu gambarajah digunakan untuk menganalisis setiap satu risiko yang ekstrem atau tinggi. Gambarajah Analisis *Bow Tie* adalah seperti di *Appendiks D*.

## **3.3 Jadual *Risk Escalation***

Jadual *Risk Escalation* merupakan dokumen yang digunakan untuk mengangkat risiko daripada satu peringkat jawatankuasa ke satu jawatankuasa yang lain. Risiko daripada Jawatankuasa Operasi Cawangan, JKR Negeri dan Unit Projek Khas serta Jawatankuasa Eksekutif akan menggunakan Jadual *Risk Escalation* (Borang JKR.ERM-JRE-1 Ver.1.0 Oktober 2013) untuk membawa risiko berkenaan kepada jawatankuasa masing-masing.

Setelah menerima risiko-risiko tersebut daripada Jawatankuasa Operasi maka Sekretariat Jawatankuasa Eksekutif akan menyenarai semua risiko-risiko yang dikenalpasti dalam menggunakan Jadual *Risk Escalation* untuk dibincangkan dalam mesyuarat. Seterusnya, apabila Mesyuarat Jawatankuasa Eksekutif telah membuat keputusan terhadap risiko-risiko terlibat maka keputusan tersebut akan dimaklumkan kembali kepada Jawatankuasa Operasi melalui Jadual *Risk Escalation*.

Bagaimanapun, sekiranya Mesyuarat Jawatankuasa Eksekutif tidak dapat membuat keputusan dan perlu mengangkat naik risiko-risiko terlibat ke Jawatankuasa Pemandu maka ianya dilakukan melalui jadual *Risk Escalation*  (Borang JKR.ERM-JRE-2 Ver.1.0 Oktober 2013). Keputusan tersebut akan dimaklumkan kembali kepada Jawatankuasa Eksekutif atau Operasi melalui Jadual *Risk Escalation*.

Templat Jadual *Risk Escalation* bagi Jawatankuasa Operasi dan Eksekutif adalah seperti di *Appendiks E*, manakala Jadual Jadual *Risk Escalation* bagi Jawatankuasa Pemandu adalah seperti di *Appendiks F*.

## 3.4 Pelan Pengurusan Risiko (PPR)

Pelan Pengurusan Risiko merupakan dokumen utama yang digunakan dalam Jawatankuasa Eksekutif dan Jawatankuasa Operasi untuk mendaftar serta memantau risiko peringkat strategik dan operasi. Dokumen ini disediakan oleh Unit Sekretariat masing-masing dan dibincangkan dalam Mesyuarat Pengurusan Risiko berkaitan. Daftar Risiko, Templat Analisis Risiko atau Gambarajah Analisis Risiko *Bow Tie* dan Jadual *Risk Escalation* merupakan sub-dokumen penting yang dimasukkan sebagai sebahagian daripada Pelan Pengurusan Risiko JKR.

Pelan Pengurusan Risiko di peringkat Jabatan dipantau oleh Jawatankuasa Eksekutif dan merupakan dokumen sokongan kepada Pelan Strategik JKR. Setiap daripada tema strategik dalam Pelan Strategik JKR dilantik seorang Penaja dan seorang Peneraju. Tanggungjawab melaksanakan Pelan Pengurusan Risiko adalah selari dengan tanggungjawab Penaja dan Peneraju dalam memastikan kejayaan pelan tindakan bagi tema strategik yang berkaitan.

Manakala Pelan Pengurusan Risiko di peringkat Jawatankuasa Operasi Cawangan, JKR Negeri dan Unit Projek Khas adalah berasaskan Pelan Bisnes masing-masing. Tanggungjawab melaksanaan Pelan Pengurusan Risiko adalah selari dengan tanggungjawab Pengarah Kanan/Pengarah dalam memastikan kejayaan pelan tindakan bagi inisiatif-inisistif yang berkaitan dalam Pelan Bisnes masing-masing.

# 4.0 PENGESAHAN DOKUMEN

Pelan Pengurusan Risiko Jabatan ini dipersetujui dan diperakukan untuk digunakan oleh Ketua Jabatan di peringkat Jabatan Kerja Raya.

**DISEDIAKAN OLEH:**

|  |  |
| --- | --- |
| **TANDATANGAN** |  |
| **NAMA** |  |
| **JAWATAN** |  |

**DILULUSKAN OLEH:**

|  |  |
| --- | --- |
| **TANDATANGAN** |  |
| **NAMA** |  |
| **JAWATAN** |  |
| **TARIKH** |  |

# APPENDIKS

**APPENDIKS A: Jadual Aktiviti Utama**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO.** | **AKTIVITI** | **TJM**  **\*** | **TJS**  **\*\*** | **TSS**  **\*\*\*** | ***Tanggung Jawab*** |
| **1.0 Penyediaan pelan pengurusan risiko** | | | | | |
| 1.1 | Penyediaan dan Penyerahan Daftar dan Analisis Risiko | Tarikh Pelan Bisnes Jabatan Diluluskan | 1 Bulan selepas TJM 1.1 |  | Semua Peneraju (*Champion*) |
| 1.2 | Penyediaan Pelan Pengurusan Risiko | 1 Bulan selepas TJM 1.1 | 2 Minggu selepas TJM 1.2 |  | Sekretariat JK Eksekutif |
| 1.3 | Kelulusan Pelan Pengurusan Risiko | 2 Miggu selepas TJM 1.2 | 1 Miggu selepas TJM 1.3 |  | Pengerusi JK Operasi |
| **2.0 Penyediaan LAPORAN STATUS risiko** | | | | | |
| 2.1 | Penyediaan dan Penyerahan Laporan Status Risiko | | | | |
| 2.1.1 | Laporan Status Risiko Bil. 1/(Tahun) | 3 Bulan selepas kelulusan PPR | 1 Miggu selepas TJM 2.1.1 |  | Semua Peneraju (*Champion*) |
| 2.1.2 | Laporan Status Risiko Bil. 2/(Tahun) | 3 Bulan selepas Laporan sebelumnya | 1 Miggu selepas TJM 2.1.2 |  | Semua Peneraju (*Champion*) |
| 2.1.3 | Laporan Status Risiko Bil. 3/(Tahun) | 3 Bulan selepas Laporan sebelumnya | 1 Miggu selepas TJM 2.1.3 |  | Semua Peneraju (*Champion*) |
| 2.1… | Laporan Status Risiko Bil…/(Tahun) | 3 Bulan selepas Laporan sebelumnya | 1 Miggu selepas TJM 2.1.... |  | Semua Peneraju (*Champion*) |
| 2.2 | Mengumpul dan mengemaskini Laporan Status Risiko | | | | |
| 2.2.1 | Laporan Status Risiko Bil. 1/(Tahun) | 1 Minggu selepas penerimaan Laporan Status Risiko | 1 Miggu selepas TJM 2.2.1 |  | Sekretariat JK Eksekutif |
| 2.2.2 | Laporan Status Risiko Bil. 2/(Tahun) | 1 Minggu selepas penerimaan Laporan Status Risiko terkini | 1 Miggu selepas TJM 2.2.2 |  | Sekretariat JK Eksekutif |
| 2.2.3 | Laporan Status Risiko Bil. 3/(Tahun) | 1 Minggu selepas penerimaan Laporan Status Risiko terkini | 1 Miggu selepas TJM 2.2.3 |  | Sekretariat JK Eksekutif |
| 2.2… | Laporan Status Risiko Bil…/(Tahun) | 1 Minggu selepas penerimaan Laporan Status Risiko terkini | 1 Miggu selepas TJM 2.2.... |  | Sekretariat JK Eksekutif |
| **3.0 MESYUARAT JAWATANKUASA eksekutif ERM** | | | | | |
| 3.1 | Mengadakan Mesyuarat JK Eksekutif ERM | | | | |
| 3.1.1 | Mesyuarat JK Eksekutif ERM Bil.1/ (Tahun) | 1 Bulan selepas Pelan Bisnes Jabatan Diluluskan | 1 Bulan selepas Pelan Bisnes Jabatan Diluluskan |  | Sekretariat JK Eksekutif |
| 3.1.2 | Mesyuarat JK Eksekutif ERM Bil.2/(Tahun) | 3 Bulan selepas Mesyuarat terdahulu | 3 Bulan selepas Mesyuarat terdahulu |  | Sekretariat JK Eksekutif |
| 3.1.3 | Mesyuarat JK Eksekutif ERM Bil.3/(Tahun) | 3 Bulan selepas Mesyuarat terdahulu | 3 Bulan selepas Mesyuarat terdahulu |  | Sekretariat JK Eksekutif |
| 3.1…. | Mesyuarat JK Eksekutif ERM Bil…../(Tahun) | 3 Bulan selepas Mesyuarat terdahulu | 3 Bulan selepas Mesyuarat terdahulu |  | Sekretariat JK Eksekutif |

**Nota:**

*\* TJM = Tarikh Jangka Mula*

*\*\* TJS = Tarikh Jangka Siap*

*\*\*\* TSS = Tarikh sasaran siap Sebenar*

## APPENDIKS B : Daftar Risiko (Borang JKR.ERM - DR Ver.1.0 Oktober 2013)



## APPENDIKS C : Templat Analisis Risiko (Borang JKR.ERM - TAR Ver.1.0 Oktober 2013)



## APPENDIKS D : Gambarajah Analisis *Bow-Tie* (Borang JKR.ERM–GABT Ver.1.0 Oktober 2013)



## APPENDIKS E : Jadual Risk Escalation (JK Operasi & Eksekutif) (Borang JKR.ERM–JRE-1 Ver.1.0 Oktober 2013)



## APPENDIKS F : Jadual Risk Escalation (JK Pemandu) (Borang JKR.ERM–JRE-2 Ver.1.0 Oktober 2013)

