



POLISI PENGURUSAN RISIKO FELDA

Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan

▶ **Januari 2019**

COLLECTION
ANALYSIS
DATA
SCALING
CERTIFICATION

ISI KANDUNGAN**MUKASURAT**

GLOSARI/ ISTILAH PERKATAAN	i
DASAR PENGURUSAN RISIKO	iv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Objektif	1
1.2 Manfaat	2
1.3 Had – had/ Sekatan	3
1.4 Takrifan Risiko.....	3
1.5 Takrif Pengurusan Risiko Organisasi	4
1.6 Faktor yang Menuntut Pengurusan Risiko.....	5
1.7 Faktor Kejayaan Terpenting untuk Pengurusan Risiko	6
2. STRATEGI DAN RANGKA KERJA PENGURUSAN RISIKO FELDA	7
2.1 Strategi Pengurusan Risiko.....	7
2.2 Rangka Kerja Pengurusan Risiko.....	8
3. STRUKTUR PENGURUSAN RISIKO	10
3.1 Konsep Umum.....	10
3.2 Struktur Pengurusan Risiko	12
4. PROSES PENGURUSAN RISIKO	17
4.1 Pengenalan.....	17
4.2 Daftar Risiko	19
4.3 Kategori Risiko	22
4.4 Skala Impak.....	28
4.5 Skala Kebarangkalian.....	29
4.6 Matriks Kadar Risiko FELDA	30
4.7 Profil Risiko FELDA	31
4.8 Strategi Kawalan Risiko.....	32
5. INTEGRASI ERM	35
5.1 ERM dan Tadbir Urus Korporat	35
5.2 ERM dan Perancangan Strategik	36
6. KESIMPULAN	36

GLOSARI/ ISTILAH PERKATAAN

Enterprise Risk Management (ERM)/ Pengurusan Risiko Organisasi

Pengurusan Risiko Organisasi adalah pengurusan proses dan kaedah secara sistematik dan berstruktur bagi mengenal pasti, menilai, dan mengatur kepentingan risiko. Risiko yang telah dianalisa ini akan diuruskan melalui pelan mitigasi bersesuaian dan kawalan bagi memastikan objektif FELDA tercapai.

Kawalan

Satu proses yang direka untuk memberi jaminan yang munasabah mengenai pencapaian objektif dalam beberapa kategori seperti berikut:

- Keberkesanan dan kecekapan operasi
- Kebolehpercayaan pelaporan kewangan
- Pematuhan terhadap undang-undang dan peraturan yang berkenaan.

Kawalan Dalaman

Proses yang mempengaruhi struktur organisasi, aliran kuasa, kakitangan dan sistem maklumat yang direka untuk membantu organisasi mencapai matlamat dan objektifnya.

Kemungkinan Kejadian (Kebarangkalian)

Kemungkinan bahawa risiko tertentu akan berlaku. Kemungkinan bermula daripada "TERPENCIL" hingga "HAMPIR PASTI" dan dinilai terhadap tempoh masa yang ditetapkan.

Kesan/ Akibat risiko (Impak)

Penilaian terhadap risiko-risiko yang berkait langsung kepada organisasi. Magnitud kesan adalah ditentukan oleh selera risiko organisasi dan kemampuan organisasi itu menerima impak risiko dan impak kepada objektif organisasi.

Matriks Kadaran risiko

Digunakan untuk menganggar impak risiko, sekiranya ia berlaku dan akan berdasarkan "selera risiko" FELDA.

Objektif

Pernyataan yang dapat diukur tentang perkara yang perlu dilaksanakan untuk mencapai matlamat FELDA.

Pegawai Risiko

Individu yang membantu Pengurus Risiko menjalankan proses pengurusan risiko bagi semua risiko yang telah dikenal pasti.

Pengurusan

Terdiri daripada kakitangan pengurusan FELDA yang diketuai oleh Pengarah Besar FELDA.

Pengurus risiko

Individu dengan tanggungjawab keseluruhan untuk menguruskan risiko-risiko yang telah dikenal pasti dan terdiri daripada Ketua Jabatan/ Unit/ Wilayah.

Pengurusan risiko

Pengurusan risiko merupakan proses yang berterusan, proaktif dan sistematik untuk mengenal pasti, menguruskan dan memaklumkan risiko dari perspektif organisasi. Ia menjurus kepada tindakan membuat keputusan strategik yang membawa kepada tercapainya seluruh objektif korporat organisasi.

Pihak berkepentingan

Mana-mana individu atau kumpulan, di dalam atau di luar, yang mempunyai kepentingan dalam FELDA.

Polisi Pengurusan Risiko

Dokumen yang menggariskan visi, objektif, prinsip dan garis panduan bagi pengurusan risiko di FELDA.

Rangka Kerja Pengurusan Risiko

Suatu pendekatan berstruktur dan berdisiplin yang menjajarkan strategi, proses, sumber manusia, teknologi dan pengetahuan dengan tujuan menilai dan menguruskan risiko yang dihadapi oleh organisasi di dalam usahanya untuk mencapai objektif dan mewujudkan nilai.

Risiko

Risiko ialah apa-apa perkara yang berkemungkinan berlaku boleh menghalang organisasi daripada mencapai objektifnya.

Risiko Utama

Risiko yang telah dinilai sebagai risiko paling kritikal yang memberi kesan kepada pencapaian objektif FELDA.

Risk Control Self Assessment (RCSA)

Satu proses di mana risiko operasi dan keberkesanan kawalan dinilai dan diperiksa. Ia juga mengenal pasti sisa risiko dan kawalan tambahan yang perlu dilaksanakan bagi menjamin objektif tercapai.

Selera Risiko (Risk Appetite)

Selera Risiko ditakrifkan sebagai tahap risiko yang sanggup diterima oleh FELDA untuk mencapai objektifnya.

Sisa Risiko (Residual Risk)

Tahap baki risiko selepas kawalan dilaksanakan.

DASAR PENGURUSAN RISIKO

Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (“FELDA”) yang ditubuhkan mengikut Ordinan Kemajuan Tanah 1956 pada 1 Julai 1956 akan mengambil pendekatan berkesan ke arah melaksanakan rangka kerja pengurusan risiko di seluruh FELDA termasuk subsidiari yang melibatkan aktiviti mengenal pasti, menilai dan menguruskan risiko dalam menghadapi ketidakpastian bagi memberikan jaminan yang berpatutan berkaitan dengan pencapaian visi FELDA iaitu menjadi pemacu pembangunan penempatan negara yang progresif.

Memahami risiko yang kita hadapi dan menguruskan risiko tersebut dengan sewajarnya akan meningkatkan keupayaan kita untuk membuat keputusan, mewujudkan prestasi yang lebih baik untuk mencapai objektif dan seterusnya membantu mewujudkan, melindungi dan memaksimumkan nilai. Ini juga akan membantu Lembaga Pengarah dan Pengurusan memelihara sistem kawalan dalaman yang kukuh dalam organisasi dan menambah nilai kepada peneroka.

FELDA akan memberikan sokongan penuh untuk melaksanakan proses pengurusan risiko dengan struktur organisasi yang sesuai dan memastikan bahawa peranan, tanggungjawab dan akauntabiliti ditentukan dengan jelas dan dimaklumkan kepada semua peringkat. Ini akan membolehkan maklumat risiko disampaikan melalui struktur pelaporan yang jelas dan telus. Sumber yang mencukupi akan diberikan bagi memastikan pengurusan pendedahan risiko sentiasa ditambah baik.

Polisi Pengurusan Risiko FELDA perlu dijadikan dokumen garis panduan. Menjadi tugas dan tanggungjawab semua kakitangan FELDA termasuk subsidiari untuk mematuhi dasar ini dan sepanjang masa sedar akan risiko yang berkait dengan tindakan dan keputusan mereka yang boleh menjejaskan operasi, reputasi dan aset FELDA.



Tan Sri Dato' Megat Zaharuddin bin Megat Mohd Nor

Pengerusi

Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA)

Bertarikh: 15 Mac 2019

1. PENDAHULUAN

Risiko mempengaruhi setiap aspek pengurusan FELDA. Memahami risiko yang dihadapi dan menguruskan risiko tersebut dengan sewajarnya akan meningkatkan keupayaan untuk membuat keputusan yang lebih baik, memenuhi objektif dan seterusnya, menambahbaik prestasi.

Dokumen Polisi Pengurusan Risiko (Polisi) FELDA ini merupakan dasar korporat yang diterima pakai bagi FELDA dan menetapkan syarat yang standard dan keperluan minimum bagi pengurusan risiko organisasi (ERM) bagi FELDA.

1.1 Objektif

Objektif pengurusan risiko FELDA adalah untuk:

- Menggariskan konteks risiko FELDA yang merangkumi dasar, rangka kerja, strategi dan sistem operasi supaya risiko yang dihadapi FELDA dapat diuruskan dengan kaedah terbaik;
- Menjadikan prinsip ERM sebagai garis panduan kepada pengurusan; dan
- Memenuhi pematuhan tadbir urus baik dengan pelaksanaan pengurusan risiko dan sistem kawalan dalaman yang kukuh sudah tersedia dan mematuhi standard pengurusan risiko baik.

Dokumen ini hendaklah dikaji semula secara berkala bagi memastikan bahawa ia sentiasa seiring dengan tadbir urus dan persekitaran yang dihadapi oleh FELDA.

- Memastikan bahawa rangka kerja ERM yang sesuai sudah tersedia dan dijangka dengan visi, misi dan pelan strategik;
- Menyokong rangka kerja dan strategi dengan struktur organisasi yang sesuai dan memastikan bahawa tanggungjawab yang berkaitan ditentukan dengan jelas dan dimaklumkan di semua peringkat;
- Memastikan bahawa proses pengurusan risiko diterapkan secara sistematik di seluruh FELDA untuk mengenal pasti, menilai, menangani dan menguruskan risiko yang menggugat pencapaian objektif;
- Memastikan bahawa maklumat risiko disampaikan melalui struktur pelaporan yang jelas dan kukuh; dan

- Menjalankan aktiviti ERM secara berterusan dalam operasi dan perkhidmatan FELDA.

1.2 Manfaat

Manfaat yang ingin diperolehi daripada rangka kerja ERM yang berkesan, adalah seperti berikut:

- Suatu platform bagi membolehkan FELDA menjangka dan memberikan tindakan mitigasi terhadap risiko dengan berkesan;
- Menggalakkan sumber maklumat yang lengkap dan dipercayai tentang status risiko dan kawalan;
- Mengurangkan kemungkinan berlakunya krisis luar jangka terhadap prestasi pengurusan, operasi, kewangan, nama baik dan keyakinan pihak berkepentingan FELDA;
- Penjajaran strategi korporat dengan strategi risiko;
- Menstrukturkan perbelanjaan berkesan melalui kawalan yang lebih sejajar dengan objektif dan risiko utama;
- Memberikan perancangan strategik yang lebih berkesan;
- Menyumbang kepada kecekapan dan keberkesanan organisasi yang lebih baik;
- Penggunaan sumber yang optimum;
- Menyediakan gambaran menyeluruh risiko utama yang memberi kesan kepada FELDA dan mekanisme bagi memastikan sumber yang sesuai ditumpukan kepada risiko tinggi; dan
- Menyediakan rangka kerja bagi memastikan risiko yang berkemungkinan berlaku dapat dilaksanakan pelan mitigasi bersesuaian dan secukupnya.

1.3 Had – had/ Sekatan

Sebarang bahagian dalam dokumen ini tidak boleh diterbitkan semula, disimpan, atau digunakan untuk tujuan lain atau pun dipindahkan ke dalam sebarang bentuk/ kaedah samada secara elektronik, gambar, rakaman dan sebagainya, samada secara keseluruhan atau sebahagian, tanpa kebenaran bertulis daripada Pengurusan.

Pengurusan tidak akan bertanggungjawab atau menanggung liabiliti atas sebarang kerugian yang berlaku disebabkan oleh sebarang pihak lain yang mengedar, menerbit, menghasilkan semula atau menggunakan dokumen ini tanpa kebenaran.

Dokumen ini disediakan oleh,

Unit Pengurusan Risiko,
Tingkat 40, Menara FELDA,
Platinum Park,
No. 11 Persiaran KLCC,
50088 Kuala Lumpur.

1.4 Takrifan Risiko

Umumnya, risiko ialah perkara ketidakpastian yang menghalang pencapaian objektif. Ia boleh berlaku akibat daripada proses dalaman, manusia dan sistem yang tidak sempurna atau gagal, atau akibat daripada peristiwa luaran. Oleh itu, untuk melindungi, mengelakkan dan mengurangkan kebarangkalian timbulnya risiko ini, sesebuah organisasi mestilah memperkenalkan suatu strategi organisasi bagi menguruskan risiko tersebut.

Risiko boleh dilihat sebagai ancaman daripada peristiwa, tindakan atau kehilangan peluang tertentu yang, jika berlaku atau terbentuk, akan menjejaskan salah satu atau gabungan daripada yang berikut, iaitu:

- Keupayaan untuk mencapai objektif;
- Nilai kepada pihak berkepentingan FELDA;
- Keupayaan untuk melaksanakan pelan strategik organisasi;
- Pengurusan dan operasi yang dijalankan; dan
- Reputasi FELDA.

Sebagaimana kepelbagaian objektif, strategi dan operasi Pengurusan, FELDA terdedah kepada pelbagai risiko. Oleh kerana kebarangkalian berlaku risiko pada masa hadapan tidak menentu, segala aktiviti operasi, pengurusan dan perkhidmatan adalah berkait dengan risiko. Objektif utama adalah untuk mengenal pasti dan

menganalisa risiko yang berkemungkinan berlaku, menguruskan pelan mitigasi serta mengawal dan memantau proses tersebut.

1.5 Takrif Pengurusan Risiko Organisasi (ERM)

Jabatan/ kumpulan kerja berlainan dalam FELDA akan menghadapi jenis dan tahap pendedahan risiko yang berlainan. ERM menyepadukan (atau menyatukan) risiko-risiko ini dan cara untuk menguruskannya. ERM menampilkan pendekatan berstruktur dan berdisiplin yang menjajarkan strategi, proses, sumber manusia, teknologi dan pengetahuan dengan tujuan meninjau risiko dan mengenal pasti kesannya yang berbilang dimensi itu terhadap FELDA; dan memperkenalkan rangka kerja bagi memutuskan strategi terbaik untuk pelaksanaan bagi menghapuskan, mengurangkan, menerima atau mengalihkan risiko yang dihadapi FELDA.

Pendekatan holistik, bersepadu, fokus kepada masa depan dan berorientasikan proses akan membantu FELDA menguruskan semua risiko yang utama dengan hasrat memaksimumkan nilai pihak berkepentingan bagi FELDA.

ERM akan menjadi kompetensi pengurusan teras yang menggabungkan proses sistematik dan teratur bagi mengenal pasti segala risiko di dalam pengurusan, operasi dan perkhidmatan serta mengurangkan kesannya terhadap FELDA.

Ini melibatkan elemen-elemen teras berikut:

- Mengetahui pasti setiap risiko;
- Mengukur risiko yang dikenal pasti;
- Mengawal cara risiko diuruskan selaras dengan keperluan dasar dan strategi FELDA; dan
- Sentiasa memantau dan memaklumkan risiko yang berkaitan dengan apa-apa aktiviti, fungsi atau proses dengan cara yang akan memungkinkan FELDA meminimumkan kerugian dan memaksimumkan peluang.

Dalam konteks ini, rangka kerja ERM FELDA yang diterapkan selaras dengan piawaian pengurusan risiko yang diterima di peringkat global, seperti Piawaian Pengurusan Risiko MS ISO 31000:2010.

1.6 Faktor yang Menuntut Pengurusan Risiko

Kadar perubahan global, kekurangan sumber, tuntutan daripada pihak berkepentingan terhadap ketelusan dan akauntabiliti yang lebih tinggi, dan desakan berterusan terhadap perubahan organisasi; kesemuanya boleh memberikan impak kepada FELDA. Faktor ini menuntut FELDA mewujudkan struktur pengurusan risiko yang lebih teratur.

Umumnya, manfaat menguruskan risiko, termasuklah yang berikut:

- Melaksanakan proses pencegahan (*preventive*) yang lebih efektif dan efisien berbanding proses pembaikan (*corrective*);
- Mengambil kesempatan awal terhadap sebarang peluang terbaik;
- Meningkatkan tahap kebarangkalian mencapai objektif;
- Meningkatkan modal pasaran;
- Pengurusan masa yang lebih berkesan, juga mengelakkan '*fire-fighting*' (menyelesaikan kes kecemasan yang sepatutnya dapat dielakkan);
- Kos modal yang lebih rendah;
- Kurangnya ancaman tidak dijangka terhadap inisiatif dan perkhidmatan;
- Pengurusan perubahan yang lebih berkesan; dan
- Penetapan strategi yang lebih jelas.

Dengan kesedaran dan sering meninjau senario "apa lagi yang mungkin berlaku," dan dengan mengenal pasti kesan tidak disengajakan sebelum memilih tindakan tertentu, membuat keputusan ternyata akan lebih bersandarkan maklumat yang berkaitan dan lengkap, dan FELDA akan mengurangkan dengan ketara kemungkinan "dikejutkan" oleh beberapa senario tidak diduga atau masalah yang mungkin tercetus. FELDA juga akan menyediakan rancangan luar jangka yang lebih baik sekiranya satu daripada senario risiko tersebut menjadi kenyataan.

1.7 Faktor Kejayaan Terpenting untuk Pengurusan Risiko

Kejayaan pengurusan risiko di dalam FELDA akan bergantung kepada:

- Pengurusan risiko menjadi sebahagian daripada perancangan strategik, pengurusan projek, pelaksanaan operasi dan aktiviti-aktiviti semua peringkat FELDA;
- Pengurusan risiko diterima dan disokong secara terbuka oleh kepimpinan FELDA sebagai menyediakan perkhidmatan terbaik; penerimaan ini diperkukuhkan melalui saluran proses kerja petugas dan menjadikannya sebahagian daripada kriteria penilaian prestasi mereka; dan
- Pengurusan risiko disertakan ke dalam aktiviti harian petugas dan dilihat sebagai membantu petugas dalam mencapai visi dan matlamat strategik.

2. STRATEGI DAN RANGKA KERJA PENGURUSAN RISIKO FELDA

Keseimbangan yang wajar antara tahap risiko dengan tahap pulangan yang diinginkan perlu ditentukan dan diwujudkan. Sistem pengurusan risiko berkesan yang sepadan dengan saiz dan kompleksiti operasi perlu dilaksanakan bagi memastikan risiko yang diambil diurus dengan baik dalam lingkungan Selera Risiko (*Risk Appetite*) FELDA.

Objektif utamanya adalah untuk mewujudkan keupayaan pengurusan risiko bersepadu bagi memungkinkan FELDA memperoleh pandangan bersepadu tentang risiko merentasi pelbagai operasi dan perkhidmatan dan bagi meraih kelebihan daya saing strategik daripada keupayaan pengurusan risiko.

Rangka kerja pengurusan risiko mestilah dinamik terhadap cabaran, justeru rangka kerja pengurusan risiko sedia ada mesti sentiasa dikaji semula dan sejajar dengan visi, misi dan pelan strategik FELDA.

Paling penting, Lembaga Pengarah perlu diyakinkan bahawa ia memiliki sistem kawalan dalaman yang kukuh dengan pemantauan risiko dan kawalan berkesan bagi menyeimbangkan risiko dan ganjaran.

2.1 Strategi Pengurusan Risiko

Strategi pengurusan risiko merupakan komponen penting dalam strategi keseluruhan FELDA. Ia menentukan keupayaan teras, bahagian, kelebihan daya saing, pembentukan rantai nilai tambah, justeru pendorong nilainya. Strategi pengurusan risiko akan menjajarkan sumber dan tindakan ERM dengan strategi perniagaan dan hala tuju sosioekonomi yang perlu untuk memaksimumkan keberkesanan organisasi. Mengaitkan strategi perniagaan dengan ERM juga dapat memberikan konteks bagi menetapkan Selera Risiko dan ukuran risiko supaya ia terkait dengan rancangan strategik FELDA.

Sebagai aspek penting dalam sistem pengurusan risiko, strategi risiko yang berikut membentuk teras strategik rangka kerja ERM dan menetapkan tahap pengurusan risiko FELDA dalam menangani risiko secara rasional dan berorientasikan sasaran:

- Pernyataan Dasar Pengurusan Risiko FELDA hendaklah diterapkan oleh semua peringkat tugas. Tanggungjawab bagi pengurusan risiko akan dipikul oleh peringkat tersebut dengan berpandukan garis panduan yang sesuai daripada Jawatankuasa Pengurusan Risiko FELDA;

- Lembaga Pengarah menyokong pengurusan risiko beserta pelaporan formal. Pengurusan risiko secara berkala disertakan dalam agenda Lembaga Pengarah, serta Lembaga dan Pengurusan sedar dan dilatih tentang risiko yang berkaitan FELDA;
- Dokumen ini akan menentukan dan mendokumenkan Dasar Pengurusan Risiko FELDA, dan objektif, yang menjadi sebahagian daripada rangka kerja ERM yang lebih luas, dan dimaklumkan kepada seluruh peringkat FELDA;
- Pengurusan risiko dilaksanakan di semua peringkat pengurusan dan operasi FELDA; dan
- Merangsang pendekatan pengurusan risiko yang proaktif dan mewujudkan kesedaran risiko yang perlu serta memupuk budaya risiko dan kawalan di FELDA.

2.2 Rangka Kerja Pengurusan Risiko

Rangka Kerja Pengurusan Risiko FELDA adalah panduan asas yang menerangkan konsep, proses kerja dan komponen terlibat dalam melaksanakan proses pengurusan risiko. Pelbagai komponen penting diperlukan bagi memastikan pelaksanaan pengurusan risiko mencapai objektifnya.



Rajah A: Rangka Kerja Pengurusan Risiko FELDA

Penerangan Rangka Kerja Pengurusan Risiko

KOMPONEN	KETERANGAN
Tadbir Urus	Membentuk pendekatan untuk membangunkan, menyokong dan menerap strategi risiko dan akauntabiliti.
Proses Pengurusan Risiko	Proses mengenal pasti, menganalisa, memantau dan mengurus risiko yang berkemungkinan bagi memastikan pencapaian objektif tercapai.
Polisi Pengurusan Risiko	Garis panduan pelaksanaan pengurusan risiko berdasarkan perancangan strategik bagi mencapai visi, misi dan objektif organisasi.
Komunikasi dan Pembudayaan	Melaksanakan komunikasi berterusan bagi penyampaian mesej berkesan dan pembudayaan pengurusan risiko.
Penilaian Risiko	Mengenal pasti, menilai dan mengkategorikan risiko.
Analisa Risiko	Mengukur, mengkaji dan menganalisa risiko bagi mengenal pasti pelan mitigasi.
Kawalan Risiko & Laporan	Memantau, melapor dan menjalankan aktiviti bagi keberkesanan pengurusan risiko.
Jaminan Kualiti	Menggunakan maklumat risiko dan mitigasi bagi meningkatkan prestasi perkhidmatan.
Kemahiran & Pelaksanaan	Meningkatkan kompetensi dan kemahiran serta mengaplikasikan pengurusan risiko dalam perkhidmatan

3. STRUKTUR PENGURUSAN RISIKO

3.1 Konsep Umum

Pengurusan risiko tidak dapat berfungsi dengan berkesan secara berasingan. Struktur pengurusan risiko yang sesuai mesti dibentuk dalam FELDA untuk menyediakan persekitaran yang terkawal bagi aktiviti pengurusan risiko. Struktur ini harus diterap dalam pengurusan risiko FELDA.

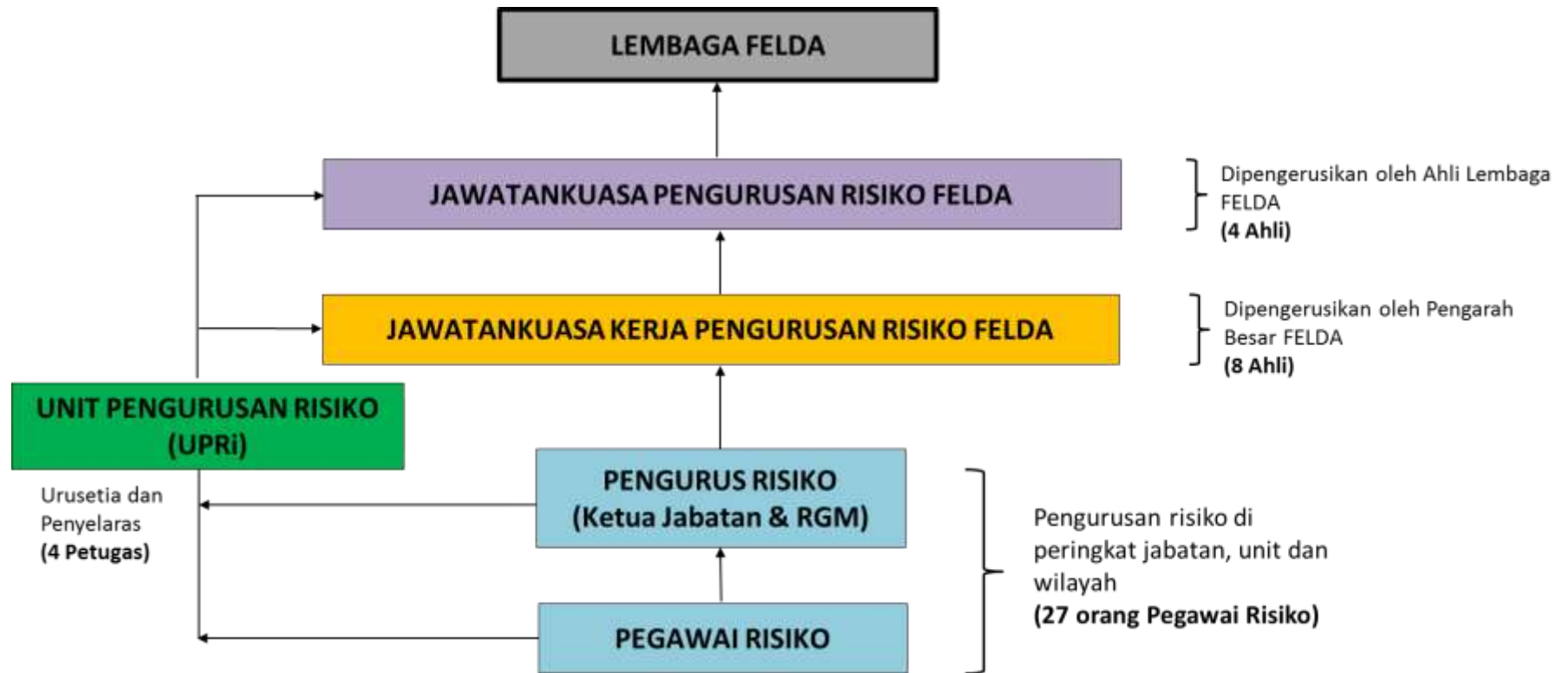
Elemen utama dalam struktur pengurusan risiko, termasuklah yang berikut:

- Peranan, tanggungjawab dan akauntabiliti individu dan pasukan – Peranan, tanggungjawab dan akauntabiliti haruslah ditentukan dengan jelas dan dimaklumkan. Peranan, tanggungjawab dan akauntabiliti individu harus disertakan dalam huraian kerja dan digunakan sebagai penunjuk prestasi;
- Penggunaan terminologi risiko yang sama – Melibatkan pembentukan terminologi risiko untuk kegunaan seluruh organisasi yang ditakrifkan dengan jelas dan dimaklumkan kepada semua petugas;
- Struktur pelaporan – Ini elemen yang sangat penting. Pelaporan risiko harus berterusan dan tertanam dalam proses dan struktur pelaporan pengurusan sedia ada. Kekekapan, format dan tingkat pelaporan harus ditetapkan, dengan suatu sistem yang membolehkan kes bahaya atau bidang risiko tinggi dibawa dengan segera ke peringkat yang sepatutnya untuk diambil tindakan;
- Teknologi (penyepaduan) – Produk-produk teknologi harus digunakan untuk memperoleh maklumat risiko yang penting untuk tujuan penyatuan, pelaporan dan pemantauan;
- Budaya kesedaran dan kemahiran yang sesuai – Risiko harus menjadi sebahagian daripada budaya kerja. Ia harus difahami dalam semua aspek pengurusan harian. Budaya yang diinginkan harus ditunjukkan oleh Lembaga Pengarah dan Pengurusan serta diterapkan dengan konsisten;
- Sistem insentif prestasi – Pengurusan risiko harus dilihat sebagai kompetensi teras bagi semua petugas dan digabungkan ke dalam penilaian prestasi; dan
- Program latihan dan pendidikan berkenaan pengurusan risiko – Ini harus menjadi keperluan mandatori bagi semua petugas, dengan tahap penekanan yang berbeza, bergantung kepada kekananan petugas. Program latihan harus dijalankan di dalam latihan pengurusan yang standard.

Dokumen ini akan tertumpu pada elemen organisasi dan pelaporan bagi struktur risiko. Aspek sumber manusia dan teknologi tidak termasuk dalam skop dokumen ini. Bagaimanapun, perlu ditekankan bahawa dokumen ini mungkin membentuk ramuan asas dalam sesi latihan dan kesedaran risiko.

3.2 Struktur Pengurusan Risiko

Struktur Pengurusan Risiko FELDA seperti yang ditunjukkan di bawah ini ditubuhkan untuk keberkesanan pengurusan risiko :



Rajah B: Struktur Organisasi Pengurusan Risiko FELDA

3.2.1 Lembaga FELDA

Lembaga FELDA mengekalkan tanggungjawab keseluruhan pengurusan risiko bagi mengenal pasti risiko-risiko utama dan memastikan pelaksanaan sistem yang sesuai untuk menguruskan risiko-risiko ini.

Peranan dan tanggungjawab utama Lembaga FELDA dalam pengurusan risiko adalah seperti berikut:

- Menentukan Dasar dan Polisi Pengurusan Risiko;
- Pengawasan keseluruhan pengurusan risiko;
- Komunikasi dengan pihak-pihak berkepentingan; dan
- Mengkaji semula profil risiko FELDA pada setiap suku tahun.

3.2.2 Jawatankuasa Pengurusan Risiko FELDA (JKPR)

Tanggungjawab utama Jawatankuasa Pengurusan Risiko FELDA (JKPR) ialah untuk membantu Lembaga FELDA dalam mengawasi risiko dan keberkesanan fungsi-fungsi pengurusan risiko FELDA. Tanggungjawabnya termasuklah:

- Memastikan pelaksanaan dan pematuhan objektif yang disenaraikan dalam Polisi Pengurusan Risiko;
- Membincangkan risiko yang dihadapi oleh FELDA dari setiap aspek dan fungsi untuk mengurangkan kesan risiko yang boleh mengganggu dan menjejaskan pencapaian strategi FELDA;
- Melaporkan pergerakan risiko FELDA kepada Lembaga FELDA secara suku tahunan;
- Memaklumkan Ahli Lembaga dan Pengurusan FELDA isu-isu utama berhubung pengurusan risiko FELDA; dan
- Meluluskan Profil Risiko FELDA tahunan.

3.2.3 Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko FELDA

Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko FELDA berperanan membantu Lembaga FELDA dan JKPR mengawasi risiko dan keberkesanan fungsi-fungsi pengurusan risiko FELDA. Pengerusi jawatankuasa boleh diganti dengan mana-mana Timbalan Pengarah Besar yang hadir sekiranya beliau tidak dapat menghadiri mesyuarat ini. Jawatankuasa ini juga perlu mengadakan mesyuarat pada setiap suku tahun.

Keahliannya terdiri daripada:

Pengerusi : Pengarah Besar
Setiausaha : Ketua Unit Pengurusan Risiko

Ahli : i. Timbalan Pengarah Besar (Pengurusan)
ii. Timbalan Pengarah Besar (Pembangunan Komuniti)
iii. Timbalan Pengarah Besar (Pembangunan Ekonomi)
iv. Pengarah Kewangan
v. Ketua Unit Undang-undang
vi. Ketua Unit Audit Dalam

Peranan-peranannya adalah seperti berikut:

- Menetapkan tanggungjawab dan akauntabiliti pengurusan risiko dalam jabatan/ unit/ wilayah;
- Menyemak keberkesanan kawalan yang sedia ada dan strategi mengurangkan risiko;
- Mengambil tindakan segera ke atas semua risiko yang tidak boleh diterima;
- Menilai pelaksanaan pelan tindakan yang diambil untuk menguruskan risiko yang timbul daripada operasi;
- Membentangkan dan mengadakan perbincangan sekurang-kurangnya satu (1) risiko dengan semua Ketua Jabatan, Ketua Unit dan Pengurus Besar Wilayah melalui Mesyuarat Ketua Jabatan;
- Melaporkan semua risiko dengan impak yang dianalisa dan dikaji serta kemajuan pelan tindakan mitigasi yang diambil untuk menguruskan risiko tersebut kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko FELDA; dan

- Melaporkan status pergerakan risiko FELDA kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko FELDA secara suku tahunan.

3.2.4 Unit Pengurusan Risiko (UPRi)

Unit Pengurusan Risiko bertanggungjawab terhadap keberkesanan keseluruhan sistem pengurusan risiko.

Fungsi-fungsi dan tugas-tugas berikut adalah dibawah tanggungjawab Unit Pengurusan Risiko:

- Menjadi Urusetia dan Penyelaras bagi Pengurusan Risiko FELDA;
- Menyediakan Dasar Pengurusan Risiko FELDA;
- Menyediakan Profil Risiko FELDA tahunan;
- Memantau pergerakan risiko FELDA dan melaporkannya kepada Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko FELDA;
- Menjalankan penilaian risiko di FELDA;
- Menjadi Urusetia Penilaian Risiko bagi Kertas Cadangan Pengurusan/ Lembaga FELDA;
- Melaksanakan kursus/ latihan pemantapan pengurusan risiko kepada Pengurus Risiko dan Pegawai Risiko FELDA; dan
- Melaksanakan program/ aktiviti pembudayaan pengurusan risiko di FELDA.

3.2.5 Pengurus Risiko

Merupakan Ketua Jabatan/ Unit/ Wilayah yang bertanggungjawab terhadap risiko yang berkemungkinan berlaku di dalam proses kerja dan pencapaian objektif jabatan/ unit/ wilayah tersebut.

- Menetapkan tanggungjawab dan akauntabiliti pengurusan risiko di jabatan/ unit/ wilayah masing-masing;

- Mengesahkan Daftar Risiko Operasi yang disediakan oleh Pegawai Risiko masing-masing;
- Menyemak keberkesanan kawalan yang sedia ada dan strategi mengurangkan risiko;
- Mengenal pasti, menilai dan melaksanakan pelan mitigasi bagi risiko yang timbul;
- Membentangkan dan melaporkan sebarang risiko/ isu yang timbul dalam pengurusan risiko harian dalam Mesyuarat Ketua Jabatan bulanan;
- Memantau pergerakan risiko operasi (jabatan/ unit/ wilayah) dan melaporkannya kepada Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko FELDA; dan
- Bertanggungjawab terhadap pembudayaan pengurusan risiko kepada semua petugas jabatan/ unit/ wilayah yang diselia.

3.2.6 Pegawai Risiko

Merupakan seorang pegawai yang dilantik di setiap jabatan/ unit/ wilayah yang berperanan:

- Menjadi pegawai rujukan berkaitan pengurusan risiko operasi di jabatan/ unit/ wilayah;
- Menyelaras pengurusan risiko operasi jabatan/ unit/ wilayah masing-masing;
- Menyediakan Daftar Risiko Operasi tahunan jabatan/ unit/ wilayah masing-masing;
- Melaporkan status pergerakan risiko operasi jabatan/ unit/ wilayah masing-masing kepada Pengurus Risiko secara berjadual;
- Mengaturkan perbincangan dengan Unit Pengurusan Risiko bagi sebarang risiko/ isu yang dikhuatiri timbul dalam pengurusan risiko harian;
- Melaporkan sebarang risiko/ isu yang timbul dalam pengurusan risiko harian kepada Pengurus Risiko; dan

- Menyediakan laporan maklum balas mitigasi terhadap risiko-risiko jabatan/ unit/ wilayah yang telah didaftarkan dan melaporkannya kepada Unit Pengurusan Risiko secara berjadual.

4. PROSES PENGURUSAN RISIKO

4.1 Pengenalan

Kejayaan menjalankan pengurusan risiko terletak kepada struktur dan proses yang kukuh dan bersepadu. Proses ini memainkan peranan penting dalam memastikan pengurusan risiko dapat dilaksanakan dengan baik bagi memastikan sebarang risiko dikenal pasti, dianalisa, dimitigasi dan dikawal dengan sebaiknya. Proses pengurusan risiko digambarkan seperti rajah berikut:

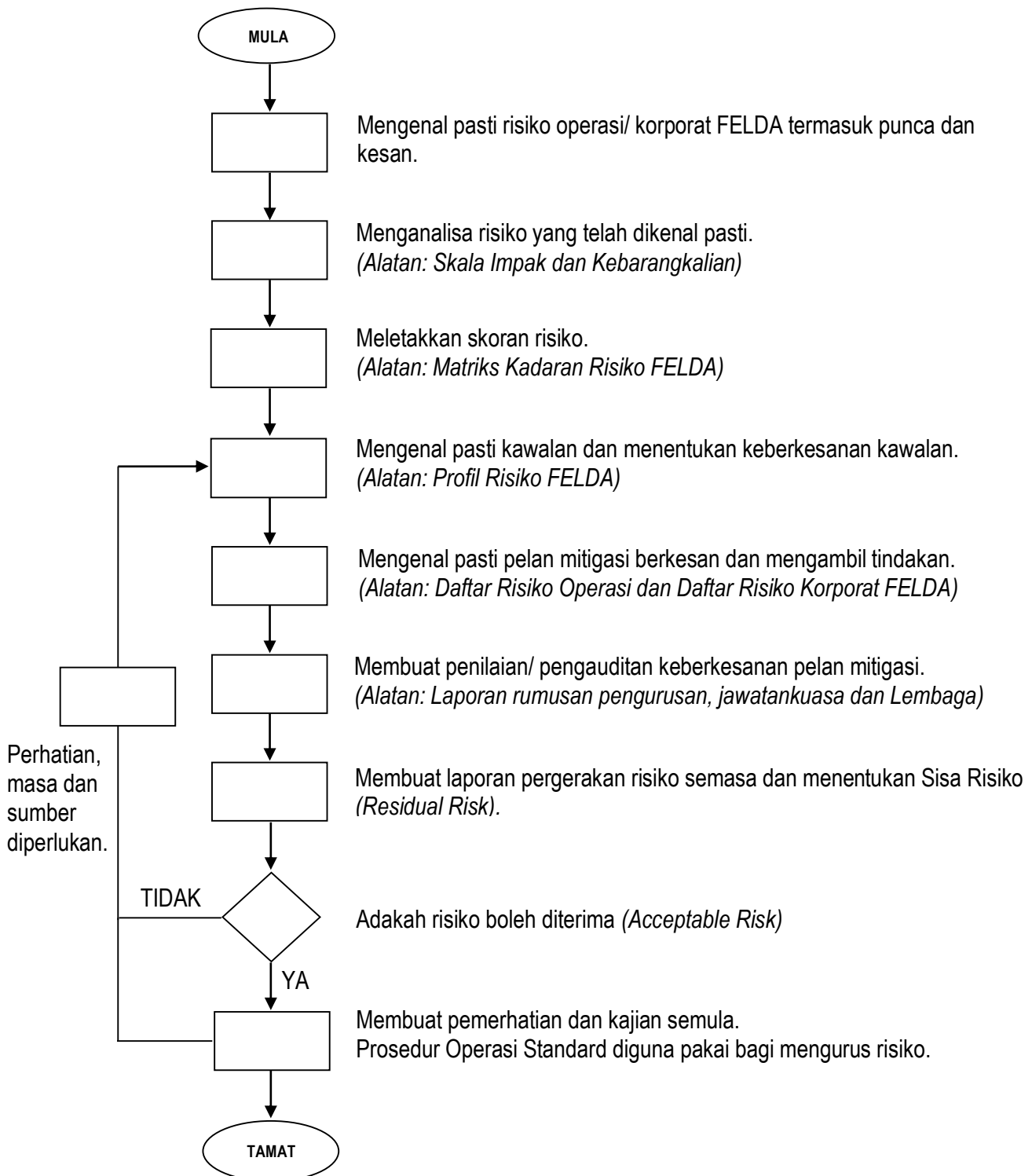


Rajah C: Proses Kerja Pengurusan Risiko FELDA

Proses Pengurusan Risiko melibatkan perkara berikut:

PROSES PENGURUSAN RISIKO	AKTIVITI
Kenalpasti Risiko	Penyediaan Daftar Risiko
Analisa Risiko	Skala Impak Skala Kebarangkalian Matriks Kadaran Risiko
Mitigasi Risiko	Profil Risiko Laporan Mitigasi
Kawalan	Auditan Keberkesanan Pelan Mitigasi Laporan Rumusan Pengurusan, Jawatankuasa dan Lembaga

Proses pengurusan risiko yang dinyatakan seperti Rajah C di atas dijelaskan dalam carta alir di bawah. Carta alir ini meliputi semua peringkat FELDA.



Rajah D – Carta Alir Proses Pengurusan Risiko FELDA

4.2 Daftar Risiko

Daftar Risiko adalah dokumen utama yang diwujudkan semasa peringkat awal proses pengurusan risiko. Dokumen ini merupakan alatan penting dalam melaksanakan Pengurusan Risiko FELDA. Ia mampu membantu mengenalpasti risiko yang boleh menghalang pencapaian objektif dan melaksanakan kawalan mitigasi bagi risiko tersebut.

Kebaikan dokumen daftar risiko ini adalah:

- Dokumen penting dalam Proses Pengurusan Risiko FELDA.
- Berperanan sebagai Log Risiko iaitu merekod, menganalisa, memantau dan mengawal.
- Alat Pengurusan penting bagi menguruskan risiko dengan efektif dan efisien.
- Bahan analisa bagi menyediakan Profil Risiko Organisasi.
- Dokumen sokongan bagi proses peningkatan kualiti dan piawaian baik.

Dokumen daftar risiko ini terbahagi kepada dua peringkat iaitu:

- Daftar Risiko Korporat FELDA.
- Daftar Risiko Operasi FELDA.

4.2.1 **Daftar Risiko Korporat**

FELDA RISK REGISTER CORPORATE

RISK ID	:	
OBJECTIVES	:	<i>Objektif/Strategi Intent/Strategy</i>
RISK	:	<i>Kenyataan Risiko</i>
DESCRIPTION OF RISK	:	<ul style="list-style-type: none"> <i>Latar Belakang Risiko</i>

ROOT CAUSE	:	<i>1. Sebab 1</i>	EFFECT	:	<i>1. Akibat 1</i>
		<i>2. Sebab 2</i>			<i>2. Akibat 2</i>

IMPACT	:	5	LIKELIHOOD	:	5
---------------	---	----------	-------------------	---	----------

RISK SCORE	25
-------------------	-----------

* Refer to Impact and Likelihood Scale

* Refer to Risk Rating Matrix

CONTROLS	:	<i>1. Kawalan Sedia Ada</i>
		<i>2. Pekeliling, SOP, Manual, Dokumentasi</i>

RESIDUAL RISKS	:	<i>1. Sisa Risiko Selepas Kawalan</i>
RESPONSIBILITY	:	Jabatan Unit Wilayah

MITIGATION / ACTION PLANS :		PERSON IN CHARGE	TIMELINE	
			START	END
1.	Strategi Kawalan 1			
2.	Strategi Kawalan 2			

Rajah E: Daftar Risiko Korporat FELDA

4.2.2 *Daftar Risiko Operasi*

Bagi menjalankan pengurusan risiko operasi, daftar risiko berikut digunakan bagi proses mengenal pasti, menganalisa, mencadangkan mitigasi dan memantau keberkesanan proses tersebut. Alatan pengurusan risiko ini menggunakan teknik *Risk Control Self Assessment (RCSA)* bagi memantau pengurusan risiko operasi.

Bil.	Strategic Intents (SI)	Risiko	Punca	Kesan	Kebarangkalian	Impak	Skor	Kawalan Sedia Ada	Mitigasi	Tindakan	Due Date	Cat	Sub Cat

Rajah F: Daftar Risiko Operasi FELDA

4.3 Kategori Risiko



Rajah G: Kategori Risiko FELDA

Penerangan Kategori Risiko

1) **RISIKO SUMBER MANUSIA DAN KEUPAYAAN ORGANISASI (ORGANISATIONAL CAPABILITY AND HUMAN RESOURCES RISK (OCHR))**

Risiko yang timbul daripada ketidakupayaan organisasi, persekitaran kerja, dan lain-lain yang berkaitan dengan isu-isu sumber manusia dan kecekapan dalam organisasi.

Risiko Sumber Manusia dan Keupayaan Organisasi dipecahkan lagi kepada 5 sub-kategori di bawah:

NO	RISIKO	KETERANGAN
1	Risiko Kecekapan dan Sumber Manusia (<i>Human Resource and Competency Risk (HRC)</i>)	Risiko yang timbul daripada ketidakberkesanan fungsi Sumber Manusia dan kekurangan keupayaan dari segi keupayaan sumber manusia dan isu-isu sumber manusia lain dalam organisasi.
2	Risiko Kepuasan Kakitangan (<i>Staff Satisfaction Risk (SSR)</i>)	Risiko yang timbul daripada rasa tidak puas hati kakitangan dengan ganjaran, keadaan kerja dan faktor-faktor lain yang memberi kesan kepada kakitangan.
3	Risiko Perancangan Penggantian (<i>Succession Planning Risk (SPR)</i>)	Risiko yang timbul daripada kekurangan, atau tidakwujudan perancangan penggantian yang baik dan berkesan serta kekurangan peruntukan bagi perancangan.

POLISI PENGURUSAN RISIKO FELDA

4	Risiko Budaya (<i>Cultural Risk (CLR)</i>)	Risiko yang timbul daripada budaya kerja yang telah lama diwujudkan dan tidak progresif yang memberi kesan kepada kemajuan / pembangunan organisasi. Kategori ini juga termasuk risiko yang timbul daripada pertembungan budaya asing.
5	Risiko Penyeliaan (<i>Supervisory Risk (SVR)</i>)	Risiko yang timbul daripada kekurangan kawalan penyeliaan ke atas operasi yang mempengaruhi perniagaan.

2) RISIKO OPERASI (*OPERATIONAL RISK (OPNR)*)

Risiko yang timbul akibat daripada ketidakberkesanan proses operasi, kesan undang-undang dan kekurangan yang lain, terhadap kedua-dua aktiviti pengeluaran atau aktiviti bukan pengeluaran.

Risiko Operasi dipecahkan lagi kepada 15 sub-kategori di bawah:

NO	RISIKO	KETERANGAN
1	Risiko Penyelidikan dan Pembangunan (<i>Research and Development Risk (RDR)</i>)	Risiko yang timbul daripada pembangunan produk yang tidak mencukupi / pembangunan operasi yang mengancam keupayaan FELDA untuk memenuhi atau melebihi jangkaan pelanggan dalam jangka masa panjang dan / atau produk yang tidak memenuhi keperluan minimum dari segi amalan terbaik / kualiti.
2	Risiko Sumber (<i>Resource Risk (RSR)</i>)	Risiko yang timbul daripada batasan dalam sumber bukan manusia menyebabkan kesan operasi dari segi kecekapan, dan lain-lain (contohnya kekurangan infra, peralatan, sistem dan lain-lain).
3	Risiko Pembekal, Kontraktor dan Perolehan (<i>Procurement, Contractor and Supplier Risk (PCS)</i>)	Risiko yang timbul daripada ketidakupayaan kontraktor dan pembekal untuk menyediakan barangan / perkhidmatan seperti kontrak dan apa-apa kekurangan dalam perkhidmatan / produk yang disediakan oleh mereka termasuk penumpuan berlebihan atau terlalu bergantung kepada satu atau lebih pembekal serta pertikaian yang timbul antara mereka.
4	Risiko Pelanggan (<i>Customer Risk (CTR)</i>)	Risiko yang timbul daripada ketidakupayaan FELDA untuk memuaskan pelanggannya dari segi barangan / perkhidmatan yang diberikan, dengan itu menjejaskan reputasi FELDA.
5	Risiko Koordinasi dan Komunikasi (<i>Communication and Coordination Risk (CCR)</i>)	Risiko yang timbul daripada kurangnya komunikasi yang melibatkan hubungan pekerja - majikan serta hubungan syarikat - pihak berkepentingan. Ini juga termasuk kekurangan penyelarasan bersepadu antara pelbagai pihak dalam operasi mereka.(contohnya Jualan dan pemasaran dengan perniagaan teras.
6	Risiko Penyelenggaraan (<i>Maintenance Risk (MTR)</i>)	Risiko yang timbul daripada jentera yang tidak cekap dan / atau penyelenggaraan jentera dan / atau peralatan yang sedia ada yang tidak mencukupi yang boleh menyebabkan penamatan atau gangguan kepada proses-proses operasi dan / atau pengeluaran.

POLISI PENGURUSAN RISIKO FELDA

7	Risiko Pengeluaran (Production Risk (PDR))	Risiko yang berkaitan dengan ketidakberkesanan perladangan, perkilangan dan aktiviti pengeluaran hiliran yang memberi kesan kepada operasi perniagaan harian.
8	Risiko Prosedur, Dasar dan Proses (Processes, Policies and Procedures Risk (PPP))	Risiko yang berkaitan dengan kekurangan atau ketidakberkesanan proses perniagaan secara keseluruhannya, polisi dan prosedur yang mengakibatkan kesan buruk ke atas operasi perniagaan. Kategori ini tidak termasuk risiko proses kewangan yang dilindungi di bawah kategori Risiko Kewangan.
9	Risiko Keselamatan/ Penipuan (Fraud/ Security Risk (FSR))	Risiko penipuan yang timbul daripada perbuatan penipuan sebenar atau yang berpotensi yang dilakukan oleh pelbagai pihak yang terdiri daripada kakitangan sehinggalah pelanggan / pembekal kerana isu-isu seperti kekurangan integriti, dan lain-lain. Risiko Keselamatan pula timbul daripada kekurangan keselamatan yang mencukupi akibat daripada pengendalian yang tidak betul, lokasi yang terpencil, parameter keselamatan yang lemah dan kekurangan kemudahan yang mencukupi.
10	Risiko DRP/ Teknologi/ IT (IT/ Technology/ DRP Risk (ITD))	Risiko yang timbul daripada ketidakpadanan, atau kekurangan teknologi yang mencukupi (contohnya Sistem Perakaunan), aplikasi IT, dan keupayaan pemulihan bencana, sekali gus memberi kesan kepada operasi harian dan berpotensi menyebabkan kejatuhan / penutupan dalam perniagaan.
11	Risiko Pemasaran dan Jualan (Sales and Marketing Risk (SMR))	Risiko yang berkaitan dengan jualan dan strategi pemasaran yang memberi kesan kepada pelaksanaan pelan pemasaran, pembangunan dan promosi produk-produk baru, dan juga tahap kesedaran pelanggan mengenai tawaran korporat bagi meletakkan produk dan perkhidmatan FELDA di pasaran dengan berkesan.
12	Risiko Stok (Stock Risk (SKR))	Risiko yang timbul daripada kekurangan stok dan kekangan penyimpanan.
13	Risiko Perancangan Kesenambungan Perniagaan (Business Continuity Planning Risk (BCP))	Risiko yang berkaitan dengan ketidakwujudan atau kurang penyediaan BCM dan BCP selain peruntukan sumber yang tidak mencukupi untuk menangani kekurangan ini bagi memastikan kesinambungan perniagaan di bawah apa-apa keadaan di Ibu Pejabat dan di lokasi-lokasi perladangan lain
14	Risiko Para Pembeli (Buyers Risk (BYR))	Risiko yang timbul daripada pembeli yang ingkar kontrak atau pendedahan berlebihan kepada pembeli individu yang boleh memberi kesan yang besar ke atas pendapatan
15	Risiko Keselamatan dan Kesihatan Pekerja (Occupational Health and Safety Risk (OHS))	Risiko yang berkaitan dengan persekitaran kerja yang selamat bagi kakitangan FELDA untuk mengurangkan pendedahan kepada potensi kehilangan nyawa / kecederaan

3) RISIKO KEWANGAN (FINANCE RISK (FINR))

Risiko yang berkaitan dengan bajet kewangan dan faktor-faktor yang memberi kesan kepada bajet kewangan, aliran tunai tidak mencukupi, dan kawalan yang tidak wajar ke atas proses operasi kewangan.

Risiko Kewangan dipecahkan lagi kepada 4 sub-kategori di bawah:

NO	RISIKO	KETERANGAN
1	Risiko Bajet (<i>Budget Risk (BGT)</i>)	Risiko akibat daripada bajet yang tidak mencukupi, tidak realistik atau tidak tepat.
2	Risiko Aliran Tunai (<i>Cash Flow Risk (CFR)</i>)	Risiko yang timbul daripada ketidakupayaan untuk mengekalkan aliran tunai yang baik menyebabkan gangguan yang sebenar atau yang berpotensi kepada aktiviti perniagaan atau pertumbuhan.
3	Risiko Proses (<i>Process Risk (PCR)</i>)	Risiko yang timbul daripada pengurusan proses kewangan yang tidak cekap.
4	Risiko Kutipan Hutang (<i>Debt Collection Risk (DCR)</i>)	Risiko yang timbul daripada proses kutipan hutang.

4) RISIKO STRATEGIK (STRATEGIC RISK (STRR))

Risiko yang memberi kesan kepada hala tuju perniagaan dan proses yang timbul daripada perubahan dasar pihak berkepentingan dalam (contohnya Kerajaan, FELDA, pihak berkuasa, rakan kongsi dan lain-lain).

Risiko Strategik dipecahkan lagi kepada 3 sub-kategori di bawah:

NO	RISIKO	KETERANGAN
1	Risiko Pihak Berkepentingan (<i>Stakeholder Risk (STK)</i>)	Risiko yang timbul daripada dasar dan hala tuju pelbagai pihak berkepentingan yang tidak jelas (contoh FELDA, pihak berkuasa kerajaan, rakan kongsi perniagaan dan lain-lain) atau salah faham atau komunikasi yang kurang dalam memahami perubahan diatas mempengaruhi hala tuju strategik syarikat atau daya maju mana-mana usaha perniagaannya. Ini termasuk ketidaktentuan/perubahan kepada iklim perniagaan di negara-negara di mana perniagaan FELDA yang terlibat akan memberi kesan kepada perniagaan).
2	Risiko Penjajaran (<i>Alignment Risk (AMT)</i>)	Objektif dan langkah-langkah pelaksanaan proses FELDA menyimpang dari objektif perniagaan keseluruhan dan strategi. Objektif dan langkah-langkah tidak memberi tumpuan rakyat kepada perkara-perkara yang betul dan membawa kepada aktiviti yang bercanggah, tidak selaras dan selari).
3	Risiko Politik-Ekonomi (<i>Politico-Economic Risk (PER)</i>)	Risiko yang berkaitan dengan arah / dasar dan iklim perniagaan tempatan di mana perniagaan FELDA boleh terjejas.

5) RISIKO PASARAN (MARKET RISK (MKTR))

Risiko yang disebabkan oleh perubahan / ketidaktentuan dalam kuasa pasaran yang mempengaruhi operasi perniagaan.

Risiko Pasaran dipecahkan lagi kepada 7 sub-kategori di bawah:

NO	RISIKO	KETERANGAN
1	Risiko Pelaburan (<i>Investment Risk (IVS)</i>)	Risiko yang timbul daripada ketidaktentuan pasaran yang boleh mengakibatkan penjejasan nilai atau lebih rendah daripada pulangan yang dijangka ke atas pelaburan.
2	Risiko Persaingan (<i>Competition Risk (CMR)</i>)	Risiko yang timbul daripada ketidakupayaan FELDA untuk bersaing dari segi produk dan perkhidmatan kerana kekurangan strategi pemasaran, penjenamaan dan perancangan, sehingga mengakibatkan FELDA kurang disukai / dipasarkan di pasaran.
3	Risiko Permintaan dan Bekalan (<i>Demand and Supply Risk (DSR)</i>)	Risiko yang timbul daripada ketidaktentuan pasaran untuk permintaan dan bekalan yang disebabkan oleh ketiadaan produk, kekurangan permintaan, keingkaran oleh pembekal dan lain-lain.
4	Risiko Harga Input (<i>Input Price Risk (IPR)</i>)	Risiko yang timbul daripada keperluan untuk membeli input daripada pasaran terbuka, seterusnya mendedahkan FELDA kepada kos operasi dan pengeluaran yang lebih tinggi sekiranya kos-kos input meningkat.
5	Risiko Pendedahan (<i>Exposure Risk (EXP)</i>)	Risiko yang timbul daripada FELDA terdedah kepada pelbagai kuasa pasaran yang terdiri daripada pendedahannya kepada persekitaran pasaran yang berisiko tinggi (contohnya pasaran hadapan), harga produk yang tidak menguntungkan dan had kredit yang rendah.
6	Risiko Harga Komoditi (<i>Commodity Price Risk (CMP)</i>)	Risiko berkaitan dengan turun naik harga di pasaran komoditi memberi kesan kepada kedudukan kewangan keseluruhan FELDA.
7	Risiko Tukaran Matawang (<i>Foreign Exchange (FRX)</i>)	Risiko berkaitan kadar tukaran matawang asing yang sentiasa berubah-ubah.

6) RISIKO ALAM SEKITAR (ENVIRONMENTAL RISK (ENVR))

Risiko yang timbul daripada bencana alam seperti banjir, gempa bumi, tanah runtuh, keadaan cuaca yang buruk dan lain-lain. Ini juga termasuk risiko gangguan kepada aktiviti perniagaan disebabkan oleh pandemik/ wabak.

Risiko Alam Sekitar dipecahkan lagi kepada 2 sub-kategori di bawah:

NO	RISIKO	KETERANGAN
1	Risiko Bencana Alam (<i>Natural Disaster Risk (NDR)</i>)	Risiko yang memberi kesan kepada aset / operasi perniagaan FELDA kerana bencana alam seperti cuaca buruk, banjir dan lain-lain.
2	Risiko Wabak Penyakit (<i>Pandemic/Epidemic Risk (EPD)</i>)	Risiko yang timbul daripada penularan penyakit berjangkit (seperti SARS, H1N1) melalui populasi manusia serta melalui tumbuh-tumbuhan di ladang yang akan memberi kesan kepada produktiviti manusia dan output.

7) RISIKO PEMATUHAN (COMPLIANCE RISK (COMR))

Risiko akibat daripada ketidakpatuhan kepada dasar dalaman dan luaran, prosedur, piawaian, undang-undang dan lain-lain.

Risiko Pematuhan dipecahkan lagi kepada 3 sub-kategori di bawah:

NO	RISIKO	KETERANGAN
1	Risiko Pematuhan Dalaman (<i>Internal Compliance Risk (ICR)</i>)	Risiko yang timbul daripada kekurangan atau ketidakpatuhan kepada prosedur dan dasar dalaman yang mempengaruhi operasi perniagaan.
2	Risiko Pematuhan Luaran (<i>External Compliance Risk (ECR)</i>)	Risiko yang timbul daripada ketidakpatuhan peraturan dan dasar luar seperti FRS, OSHA, RSPO dan lain-lain yang mungkin menyebabkan FELDA dikenakan penalti/ pembatalan lesen kerana ketidakpatuhan.
3	Risiko Rasuah (<i>Corruption Risk (COR)</i>)	Risiko yang timbul akibat pelanggaran prosedur yang dikaitkan dengan amalan rasuah.

4.4 Skala Impak

SKALA	1	2	3	4	5
KETERANGAN	Tidak Signifikan (Insignificant)	Kecil (Minor)	Sederhana (Moderate)	Besar (Major)	Bencana (Catastrophic)
KOS (RM) (Kos yang dikeluarkan untuk pelaburan, operasi atau perolehan)	<1Juta	1 Juta – 1.9 Juta	2 – 9.9 Juta	10 Juta – 29.9 Juta	≥ 30 Juta
MASA (Tempoh masa isu diperkatakan)	<1 Bulan	<5 Bulan	5 Bulan - 12 Bulan	>1 Tahun – 2 Tahun	> 2 Tahun
PULANGAN PELABURAN (Nilai keuntungan yang diperoleh berbanding dengan modal pelaburan yang dikeluarkan)	>2% pulangan	≤2% pulangan	Jumlah modal pelaburan sama dengan pulangan pelaburan	≤2% kerugian	>2% kerugian
REPUTASI (Pandangan/ imej isu yang dikeluarkan/ diperkatakan)	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak aib pada orang ramai • Tidak menjadi berita 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak aib pada orang ramai • Berita profil rendah • Keluar dalam media cetak sahaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Aib pada orang ramai • Berita profil sederhana • Keluar dalam media cetak sahaja 	<ul style="list-style-type: none"> • Aib pada orang ramai • Berita profil tinggi • Keluar dalam media cetak dan massa 	<ul style="list-style-type: none"> • Aib pada orang ramai • Berita tular dan profil tinggi • Keluar dalam media cetak dan media massa
PENCAPAIAN OBJEKTIF (Peratus pencapaian objektif pelaburan/ perbelanjaan/ perolehan)	71% - 100%	51% - 70%	31% - 50%	11% - 30%	≤10%

* Nilai yang dinyatakan boleh berubah atas keputusan Lembaga FELDA mengikut keperluan dan Selera Risiko semasa.

4.5 Skala Kebarangkalian

SKALA	1	2	3	4	5
KETERANGAN	Terpencil (Rare)	Tidak Mungkin (Unlikely)	Boleh Berlaku (Possible)	Mungkin (Likely)	Hampir Pasti (Almost Certain)
Kebarangkalian berlaku yang boleh diukur dalam simulasi 10 keadaan	0% - 10% (0 – 0.1)	11% - 30% (0.11 – 0.3)	31% - 50% (0.31 – 0.5)	51% - 70% (0.51 – 0.7)	71% - 100% (0.71 – 1.0)
Kebarangkalian berlaku berdasarkan pandangan, pendapat dan intuisi	Akan berlaku dalam keadaan tertentu	Tidak mungkin akan berlaku	Mempunyai kemungkinan yang munasabah untuk berlaku	Mungkin akan berlaku	Mempunyai lebih daripada kemungkinan untuk berlaku

* Nilai yang dinyatakan boleh berubah atas keputusan Lembaga FELDA mengikut keperluan dan Selera Risiko semasa.

4.6 Matriks Kadaran Risiko FELDA

SKALA		KEBARANGKALIAN				
		Terpencil (Rare)	Tidak Mungkin (Unlikely)	Boleh Berlaku (Possible)	Mungkin (Likely)	Hampir Pasti (Almost Certain)
IMPAK		1	2	3	4	5
Bencana (Catastrophic)	5	5	10	15	20	25
Besar (Major)	4	4	8	12	16	20
Sederhana (Moderate)	3	3	6	9	12	15
Kecil (Minor)	2	2	4	6	8	10
Tidak Signifikan (Insignificant)	1	1	2	3	4	5

* Kadaran yang dinyatakan boleh berubah atas keputusan Lembaga FELDA mengikut keperluan dan Selera Risiko semasa.

4.7 Profil Risiko FELDA

SKOR	TAHAP RISIKO	KETERANGAN
1 – 2	Risiko Rendah <i>Low Risk</i>	Prosedur Operasi Standard diguna pakai bagi mengurus risiko <i>Standard Operating Procedure to handle the risk</i>
3 – 4	Risiko Sederhana <i>Moderate Risk</i>	Membuat pemerhatian dan kajian semula <i>Monitor and review</i>
5 – 12	Risiko Tinggi <i>High Risk</i>	Perhatian diperlukan <i>Attention required</i>
15 – 25	Risiko Melampau <i>Extreme Risk</i>	Perhatian, masa dan sumber diperlukan <i>Attention, time and resources required</i>

Skor 1 – 4 = Risiko BOLEH diterima (Acceptable Risk)

Skor 5 – 25 = Risiko TIDAK BOLEH diterima (Unacceptable Risk)

* Profil Risiko ini tertakluk kepada piawaian semasa yang diputuskan oleh Lembaga FELDA mengikut Selera Risiko yang dipersetujui.

4.8 Strategi Kawalan Risiko

Terdapat empat (4) teras strategi-strategi tindak balas pengurusan risiko iaitu:

- Mengelakkan risiko dengan menghentikan aktiviti/ proses kerja tersebut;
- Mengurangkan risiko dengan mengambil langkah-langkah untuk meminimumkan impak dan/ atau kemungkinan berlaku;
- Menerima risiko dan melaksanakan proses kawalan bagi tindakan selanjutnya; dan
- Mengalihkan risiko dengan memindahkan risiko kepada pihak lain dengan cara menggunakan sumber luaran, kerjasama, jaminan luar atau pembelian insurans.



Rajah H: Strategi Kawalan Risiko

Strategi mitigasi dan kawalan risiko adalah bertujuan untuk mengurangkan sama ada impak atau kemungkinan berlakunya risiko itu, atau kedua-duanya. Dalam hal ini terdapat beberapa pilihan yang ada, seperti yang disenaraikan di bawah:

4.8.1 Mengelakkan risiko

Pengurusan boleh memilih untuk mengelakkan risiko dengan menghentikan aktiviti/operasi berkaitan atau mengubah pelaksanaan menggunakan kaedah alternatif. Kaedah ini memastikan risiko yang kemungkinan berlaku tidak akan timbul dengan mengambil langkah pencegahan maksimum.

4.8.2 Mengurangkan risiko

Pengurusan boleh memilih untuk mengurangkan risiko dengan mengambil tindakan-tindakan tertentu bertujuan untuk:

- Mengurangkan kemungkinan risiko tersebut akan berlaku pada permulaannya; dan
- Mengurangkan impak risiko yang mungkin berkaitan dengan perniagaan sekiranya ia benar-benar berlaku.

4.8.3 Pindahan risiko

Pengurusan boleh memilih untuk memindahkan semua atau sebahagian daripada risiko tertentu kepada pihak lain. Ia boleh dicapai dengan:

- Memindahkan keseluruhan proses kerja atau aktiviti kepada pihak lain seperti proses sub-kontrak dan perancangan penggunaan sumber luar;
- Berkongsi proses kerja dan aktiviti dengan pihak lain seperti perkongsian dan usahasama; dan
- Mengekalkan proses kerja dan aktiviti dan memindahkan risiko undang-undang atau kewangan seperti urusan insurans dan penggunaan sumber jaminan luar.

4.8.4 Menerima risiko

Pengurusan boleh memilih untuk menerima risiko-risiko tertentu yang bertahap rendah kerana tahap risiko itu boleh diterima sejajar dengan selera risiko organisasi.

Pengurusan boleh membuat keputusan risiko yang boleh diterima selepas menimbang faktor-faktor berikut:

- Kawalan yang mencukupi;
- Kualiti dan kuantiti maklumat tentang kawalan;
- Kemungkinan dan kesan risiko yang berlaku;
- Baki Risiko (*Residual Risk*) yang akan timbul selepas kawalan dilaksanakan; dan
- Kos-kos kawalan tambahan.

5. INTEGRASI ERM

Persekitaran perkhidmatan FELDA dan subsidiari sentiasa terdedah kepada banyak impak negatif dan kebarangkalian yang tinggi boleh berlaku. Dengan sebab itu, pelaksanaan ERM menjadi proses yang tidak pernah berkesudahan. Mengekalkan ERM sentiasa memerlukan perhatian dan sokongan Pengurusan, dan inisiatif ini memberikan isyarat kepada petugas di semua peringkat tentang kepentingan menguruskan risiko. Antara peluang untuk menyepadukan ERM ke dalam aktiviti pengurusan yang sedang berjalan, termasuklah:

- Tadbir urus korporat; dan
- Perancangan strategik.

FELDA harus membentuk program latihan berstruktur dan pelan komunikasi ERM tahunan di semua peringkat. Dalam hal ini, kursus ulang kaji ERM bagi penyelaras risiko harus diadakan. Sesi latihan perlu menyentuh elemen aktiviti yang disebut di atas bagi memastikan penyepaduan berkesan ERM di segenap peringkat FELDA dan subsidiari.

Dalam dunia yang berisiko hari ini, organisasi tidak boleh lagi bersandar pada pendekatan silo terhadap pengurusan risiko. Sebaliknya, ia memerlukan perspektif bersepadu dan holistik bagi segala risiko yang dihadapi organisasi. Organisasi yang berpusatkan risiko tidak mengelak daripada risiko tetapi secara sedar, mengambil risiko yang sejajar dengan selera risikonya. Penyepaduan ERM dengan aktiviti pengurusan yang sedang berjalan bertindak menanam pengurusan risiko di seluruh FELDA dan subsidiari.

5.1 ERM dan Tadbir Urus Korporat

ERM berkait rapat dengan tadbir urus korporat, dengan:

- Menambahbaik aliran maklumat antara entiti operasi dan pengurusan dengan Lembaga Pengarah berkaitan risiko;
- Meningkatkan perbincangan tentang strategi dan risiko yang berkaitan antara Pengurusan dengan Lembaga FELDA;
- Mengenal pasti paras risiko yang dapat diterima;

- Menumpukan perhatian Pengurusan kepada risiko yang dikenal pasti;
- Menambahbaik pendedahan kepada pihak berkepentingan tentang risiko yang diambil dan risiko yang akan diurus; dan
- Mengetahui objektif organisasi yang berhadapan dengan risiko besar.

5.2 ERM dan Perancangan Strategik

ERM dan penetapan strategi harus dilihat sebagai pelengkap antara satu sama lain dan bukan sebagai aktiviti berasingan. Jika strategi disusun tanpa menguruskan risiko berkaitan, maka strategi ini tidak sempurna dan berhadapan dengan risiko untuk gagal.

Oleh itu, adalah penting bagi semua risiko yang berkemungkinan berlaku diuruskan dengan sebaiknya bagi memastikan perancangan strategik dapat dijalankan bagi mencapai visi dan misi FELDA.

6. KESIMPULAN

Dokumen Polisi Pengurusan Risiko FELDA ini membentangkan pendekatan sistematik dan bersepadu bagi pengurusan risiko. Dengan mengamalkan proses pengurusan risiko yang digariskan secara konsisten dan berkemahiran, visi dan misi FELDA dapat dicapai, disokong juga dengan komunikasi risiko efektif dan tadbir urus yang baik, segala perancangan dan pelaksanaan perkhidmatan dapat dilaksanakan dengan jayanya.