



UNIVERSITI
KEBANGSAAN
MALAYSIA
*The National University
of Malaysia*



DASAR PENJANAAN PENDAPATAN



Cetakan Pertama / *First Printing*, 2017
Hak Cipta / *Copyright Universiti Kebangsaan Malaysia*, 2017

Hak cipta terpelihara. Tiada bahagian daripada terbitan ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat juga pun, sama ada dengan cara elektronik, gambar, serta rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Khazanah-UKM terlebih dahulu.

All right reserved. No part of this publication may be produced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording, or in any information storage and retrieval system, without prior permission in writing from the Khazanah-UKM.

Diterbitkan di Malaysia Oleh / *Published in Malaysia by*
Khazanah-UKM

Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor Darul Ehsan, MALAYSIA
<http://www.ukm.edu.my/penerbit>
e-mail: khazanah@ukm.edu.my

Dicetak di Malaysia oleh / *Printed in Malaysia by*
UKM CETAK SDN. BHD.

Aras Bawah, Bangunan Penerbit UKM
43600 UKM Bangi, Selangor Darul Ehsan, MALAYSIA





Kandungan

Kata Aluan	4
Bahagian I: Rasional dan Tujuan Dasar	7
1 Rasional	
2 Tujuan Dasar	
3 Takrif	
4 Keselarasan dengan Misi Universiti, Dasar dan Peraturan Sedia Ada	
5 Punca Kuasa	
Bahagian II: Prinsip dan Skop Pendapatan	19
6 Prinsip Utama	
7 Peranan Entiti di UKM dalam Hal Penjanaan	
8 Skop Penjanaan Pendapatan	
Bahagian III: Pengurusan Aktiviti Penjanaan Pendapatan	29
9 Pengurusan Aktiviti Penjanaan Pendapatan	



Kata-Kata Aluan **Naib Canselor**

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh dan Salam Sejahtera

Saya bersyukur kepada Allah SWT kerana dengan izinNya Dasar Penjanaaan Pendapatan telah berjaya dihasilkan dan akan menjadi rujukan kepada seluruh warga kampus UKM dalam urusan penjanaaan pendapatan.

Dasar Penjanaaan Pendapatan ini disediakan bagi melicinkan pengurusan penjanaaan pendapatan di semua Pusat Tanggungjawab (PTJ) agar diuruskan secara telus, profesional dan berintegriti.

Dasar ini diharap dapat menyokong usaha melestarikan kewangan Universiti bagi menempuh cabaran pada masa akan datang dan mengurangkan kebergantungan kepada dana awam.

Profesor Datuk Dr. Noor Azlan Ghazali
Naib Canselor
Universiti Kebangsaan Malaysia



Kata-Kata Aluan

Pro Naib Canselor (Penjanaan dan Prasarana)

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh dan Salam Sejahtera

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi tahniah dan syabas kepada semua yang terlibat dalam memberikan kerjasama dan komitmen yang amat tinggi dalam penghasilan dasar ini.

Dasar penjanaan pendapatan ini penting bagi menyokong matlamat UKM dan juga selaras dengan Bidang Keberhasilan Utama UKM yang ke-5 iaitu 'Penjanaan Kekayaan Secara Optimum dan Strategik.

Model pembiayaan semasa UKM bergantung hampir sepenuhnya kepada dana awam semakin kelihatan tidak lestari memandangkan tanggungan dana awam yang semakin meningkat. Kebergantungan ini juga boleh menghambat usaha universiti untuk terus memainkan peranan sebagai universiti kebangsaan yang terkehadapan.

Dalam hal ini, inisiatif penjanaan kewangan dan perancangan kewangan yang lebih lestari perlu diberikan keutamaan supaya UKM boleh terus berkembang maju dengan sumber kewangan yang kukuh.

Di harap dengan adanya dasar ini dapat mengukuhkan aktiviti penjanaan semasa agar pelaksanaannya lebih jelas dan cekap.

Profesor Dr. Nor Ghani Md. Nor

Pro-Naib Canselor (Penjanaan dan Prasarana)
Universiti Kebangsaan Malaysia



BAHAGIAN I

RASIONAL DAN TUJUAN DASAR

1. Rasional

- 1.1 Model pembiayaan semasa di mana UKM bergantung hampir sepenuhnya kepada dana awam semakin kelihatan tidak lestari memandangkan tanggungan dana awam yang semakin meningkat. Kebergantungan ini juga boleh menghambat usaha universiti untuk terus memainkan peranan sebagai universiti kebangsaan yang terkehadapan.
- 1.2 Dalam hal ini, inisiatif penjanaaan kewangan dan perancangan kewangan yang lebih lestari perlu diberikan keutamaan supaya UKM boleh terus berkembang maju dengan sumber kewangan yang kukuh.
- 1.3 Inisiatif penjanaaan kewangan UKM selari dengan Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) dimana Universiti Awam (UA) perlu menjana pendapatan bagi mengurangkan kebergantungan kepada dana awam. Sasaran umum penjanaaan yang ditetapkan adalah 30% dari keseluruhan kos operasi menjelang 2020.
- 1.4 Bidang Keberhasilan Utama UKM yang ke-5 (BKU) iaitu "Penjanaaan Kekayaan Secara Optimum dan Strategik" bertujuan menjamin kedudukan kewangan yang kukuh dan mantap dengan penjanaaan menggunakan sumber universiti secara optimum melalui, antara lain, kepakaran, harta intelek dan aset fizikal.
- 1.5 Penjanaaan pendapatan akan digerakkan oleh Khazanah-UKM dengan penyertaan langsung dan bermakna oleh semua entiti yang berkemampuan di UKM.
- 1.6 Strategi penjanaaan pendapatan perlu dipandu oleh satu dasar yang membolehkan aktiviti penjanaaan yang dinamik kerana pelbagai faktor seperti ekonomi, persekitaran dan governan yang sentiasa berubah.



2. Tujuan Dasar

Dasar penjaanaan ini disediakan bertujuan:

- 2.1 Sebagai garis panduan dalam pengurusan aktiviti penjaanaan di UKM bagi memastikan pelaksanaannya mengikut peraturan yang telah ditetapkan. Oleh itu dasar penjaanaan ini mengandungi rujukan terhadap punca kuasa, prinsip utama, peranan entiti di UKM dalam hal penjaanaan, skop penjaanaan pendapatan, pengurusan aktiviti penjaanaan pendapatan, sumber pembiayaan, dan perkara-perkara lain yang berkaitan.
- 2.2 Memperkukuhkan aktiviti-aktiviti penjaanaan semasa melalui garis panduan yang jelas dan proses pelaksanaan yang cekap.
- 2.3 Menjadi pemangkin dalam menjana idea baru dalam usaha meningkatkan sumber dalaman UKM.
- 2.4 Menyokong usaha melestarikan kewangan Universiti bagi menempuh cabaran pada masa akan datang.
- 2.5 Memperkasa aktiviti-aktiviti yang dapat menjana pendapatan sedia ada dan tidak terhad kepada aktiviti penyelidikan, pengkomersilan atau perundingan atau aktiviti yang dilaksanakan Anak Syarikat Universiti.
- 2.6 Dasar ini juga memberi panduan kepada PTJ dan juga semua warga UKM mengenai tatacara penjaanaan pendapatan.

3. Takrif

Dasar ini menggunakan takrif yang mempunyai definisi dalam konteks penjaanaan pendapatan universiti.

- 3.1 Universiti Kebangsaan Malaysia ialah sebuah universiti awam yang ditubuhkan pada 18 Mei 1970 dan ditadbir urus menggunakan Perlembagaan Universiti Kebangsaan Malaysia dan Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 (Akta 30).



3.2 Pihak Berkuasa Universiti – Kuasa dan Tanggungjawab

- a) Lembaga Pengarah Universiti (LPU) merupakan pihak yang bertanggungjawab mengelola, membuat dasar, dan mengawalselia Universiti. Lembaga Pengarah boleh melantik satu jawatankuasa bagi mengatur dan mengawal kewangan Universiti melalui Jawatankuasa Tetap Kewangan (JKTK).
- b) Jawatankuasa Tetap Kewangan (JKTK) adalah sebuah jawatankuasa yang dilantik oleh Lembaga Pengarah Universiti yang bertanggungjawab untuk memperakukan perkara berkaitan kewangan yang melibatkan dasar atau polisi yang digunakan di Universiti.
- c) Jawatankuasa Pelaburan Universiti adalah sebuah jawatankuasa yang bertanggungjawab kepada Lembaga Pengarah Universiti untuk meneliti dan membuat perakuan sama ada Universiti patut terlibat dalam sesuatu pelaburan jangka pendek dan jangka panjang berdasarkan garis panduan dan peraturan yang ditetapkan oleh Universiti.
- d) Naib Canselor (NC) ialah Ketua Pegawai Eksekutif dan bertanggungjawab bagi keseluruhan fungsi pentadbiran, akademik dan pengurusan dan hal ehwal Universiti. Naib Canselor hendaklah menjalankan pengawasan am ke atas semua peraturan mengenai pengajaran, penyelidikan, kewangan, pentadbiran, kebajikan dan tata tertib di Universiti.
- e) Mesyuarat Pengurusan Universiti (MPU) adalah jawatankuasa yang bertanggungjawab sebagai penasihat kepada Naib Canselor berkenaan peraturan-peraturan yang ingin dilaksanakan di Universiti.
- f) Pro-Naib Canselor (Penjanaan dan Prasarana) adalah pegawai yang bertanggungjawab kepada Naib Canselor bagi menguruskan penjanaan pendapatan Universiti.



- g) Khazanah-UKM adalah Pusat Tanggungjawab khusus yang diberikan tanggungjawab dalam memastikan urusan dan pelaksanaan penjanaan pendapatan di Universiti. Ia diketuai oleh Pro-Naib Canselor (Penjanaan dan Prasarana) yang bertanggungjawab kepada Naib Canselor untuk membentangkan laporan dan keputusan serta status tindakan berkaitan aktiviti penjanaan kepada Mesyuarat Pengurusan Universiti (MPU).
- 3.3 Pusat Tanggungjawab (PTj) ialah semua entiti rasmi UKM termasuk semua fakulti, pusat, institut, kolej dan pejabat di UKM yang bekerjasama melaksanakan aktiviti-aktiviti penjanaan pendapatan yang diluluskan sama ada aktiviti semasa atau aktiviti penjanaan baru.
- 3.4 Pelanggan adalah individu, agensi kerajaan, badan berkanun, NGO, agensi swasta dan pertubuhan bukan kerajaan atau mana-mana organisasi sama ada di dalam atau di luar (termasuk Anak Syarikat Universiti atau badan-badan yang bernaung di bawah UKM) yang berurusan dengan mana-mana PTj di Universiti.
- 3.5 Kontrak Perjanjian adalah satu dokumen bertulis yang terdiri daripada dokumen perjanjian atau surat persetujuan antara UKM dan pelanggan atau pihak yang berkaitan.
- 3.6 Anak Syarikat Universiti
- a) Syarikat Induk (*Holding Company*) dan Subsidiari (*Subsidiary Company*) di bawah kawalan Universiti di mana Universiti mempunyai pegangan ekuiti lebih dari 50%;
 - b) Syarikat Bersekutu (*Associate Company*) di luar kawalan Universiti di mana pegangan ekuiti Universiti adalah di antara 20% hingga 50%;
 - c) Syarikat Pelaburan (*Investment Company*) di mana pegangan ekuiti Universiti adalah kurang daripada 20%; dan



- d) Termasuk semua lapisan Syarikat Subsidiari, Bersekutu dan Pelaburan di mana Universiti mempunyai pegangan ekuiti secara mutlak/terus atau efektif masing-masing seperti peratusan-peratusan di atas.

3.7 Program akademik

- a) Program akademik arus perdana

Program pendidikan berijazah yang ditawarkan secara sepenuh dan separuh masa dan diuruskan oleh Fakulti/ Institut bersama Pusat Pengurusan Akademik.

- b) Program akademik bukan arus perdana

Program pendidikan berijazah yang ditawarkan secara sepenuh dan separuh masa dan diuruskan oleh Fakulti/ Institut bersama Pusat Kembangan Pendidikan.

4. Keselarasan dengan Misi Universiti, Dasar dan Peraturan Sedia Ada

- 4.1 UKM adalah sebuah institusi pendidikan dan penyelidikan yang tidak bermotifkan keuntungan. Semua aktiviti pendidikan dan penyelidikan semestinya, didorong oleh motif pengembangan dan kemajuan ilmu dan bukannya mengejar habuan kewangan. Oleh itu sebarang aktiviti penjaan kewangan mestilah dilaksanakan dengan bersungguh-sungguh tetapi berhati-hati dalam memastikan misi pendidikan dan penyelidikan tidak tercalar.
- 4.2 Aktiviti penjaan dan kerjasama dengan entiti komersil mesti dirangka dan dilaksanakan supaya keyakinan umum terhadap UKM sebagai sebuah institusi bermotifkan pengembangan dan kemajuan ilmu dapat dikekalkan. UKM bergantung kepada dokongan masyarakat umum yang secara langsung yang dipengaruhi oleh keupayaan universiti mempertahankan piawai integriti akademik yang tinggi. Oleh itu UKM harus bersungguh-sungguh meneliti sebarang tindakan supaya risiko



aktiviti penjanaan kewangan tidak menjejaskan keyakinan masyarakat terhadap kewibawaan universiti sebagai sebuah institusi pendidikan dan penyelidikan yang tidak bermotifkan keuntungan.

- 4.3 Dasar ini disediakan supaya selaras dengan Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 (Akta 30), Perlembagaan Universiti Kebangsaan Malaysia 2010 dan peraturan-peraturan sedia ada.
- 4.4 Dasar ini juga menyokong pelaksanaan Bidang Keberhasilan Utama ke-5 yang menggariskan 3 sub-strategi utama iaitu kepakaran bernilai tinggi, pengewangan aset hakiki dan pengukuhan endowmen dan tajaan.
- 4.5 Tarikh Kuatkuasa
 - a) Dasar ini dinamakan Dasar Penjanaan Pendapatan UKM berkuatkuasa mulai 7 April 2016.

5. Punca Kuasa

- 5.1 Aktiviti penjanaan adalah dibenarkan dan termaktub dalam Perlembagaan Universiti Kebangsaan Malaysia 2010 seperti berikut:
 - a) Peruntukan kuasa merujuk pada Bahagian 1, Kuasa Universiti Seksyen 4(1):
 - i) Perenggan (o) - *“menjalankan penyelidikan dan mengkomersilkan hasil dan dapatan penyelidikan”*.
 - ii) Perenggan (l) - *“ melaburkan apa-apa wang yang terletak hak padanya sebagai derma kekal dalam harta tanah atau cagaran (sama ada dibenarkan sebagai pelaburan pemegang amanah atau tidak), sama ada wang itu terletak hak bagi maksud am atau maksud khas, atau apa-apa wang lain yang tidak dikehendaki segera bagi perbelanjaan semasa,*



dengan mempunyai kuasa untuk mengubah mana-mana pelaburan itu serta menandatangani dari semasa ke semasa apa-apa wang yang pada masa itu tidak dilaburkan dalam mana-mana bank yang ditubuhkan di Malaysia sama ada dalam akaun deposit tetap atau akaun semasa”.

- b) Peruntukan kuasa merujuk pada Bahagian 1, Kuasa Tambahan Universiti Seksyen 5 (1):
 - i) Perenggan (g) - *“memperoleh syer, saham, debentur, saham debentur, bon, tanggungan atau sekuriti yang disebut dalam perenggan (f) melalui langganan asal, tender, pembelian, pindah hak milik, pertukaran atau selainnya”.*
 - ii) Perenggan (i) - *“membeli, memajak, atau menyewa atau selainnya memperoleh dan melabur dalam apa-apa harta tanah dan harta diri yang difikirkan perlu atau sesuai bagi mana-mana maksud Universiti”.*

5.2 Tadbir Urus

- a) Lembaga Pengarah Universiti, merujuk pada Perlembagaan UKM 2010, merupakan badan yang mengelola, membuat dasar dan mengawasi Universiti dan boleh menjalankan segala kuasa yang diberikan kepada Universiti kecuali setakat yang kuasa itu diberikan oleh Perlembagaan ini atau statut, kaedah-kaedah dan peraturan-peraturan kepada Pihak Berkuasa, badan atau kepada pegawai lain Universiti.
- b) Untuk memastikan pengurusan risiko penjana dan penjana hasil maksima, semua cadangan dan aktiviti penjana mestilah dibuat melalui Khazanah-UKM untuk pertimbangan dan kelulusan pengurusan universiti.
- c) Khazanah-UKM ditubuhkan untuk menggerak dan menyelaras aktiviti penjana kewangan, dan



bertanggungjawab kepada Mesyuarat Pengurusan Universiti (MPU) termasuk melaporkan berkenaan perjalanan dan pencapaian aktiviti penjanaan.

ij) Fungsi dan peranan Khazanah-UKM

1. Merancang dan melaksana inisiatif penjanaan kewangan bersama PTj meliputi program pendidikan, aset, kepakaran, endowmen dan derma, pengkomersilan, penyelidikan, penyediaan perkhidmatan dan pelaburan perniagaan;
2. Merancang kerjasama inisiatif universiti-swasta yang meliputi penjanaan dan pembangunan prasarana;
3. Merancang dan melaksana inisiatif kecekapan operasi dan penjimatan.

ii) Tadbir Urus Khazanah-UKM

1. Khazanah-UKM diketuai oleh Pengarah Eksekutif merangkap Pro-Naib Canselor (Penjanaan dan Prasarana) dan dibantu oleh tiga orang Timbalan Pengarah Eksekutif:
 - Timbalan Pengarah Eksekutif (Pembangunan Penjanaan);
 - Timbalan Pengarah Eksekutif (Pengurusan Hartanah); dan
 - Timbalan Pengarah Eksekutif (Keefisyenan dan Pengoptimuman Sumber).
2. Semua perancangan dan perjalanan aktiviti Khazanah-UKM akan dibawa dalam Mesyuarat



Pengurusan Khazanah-UKM yang dianggotai oleh:-

Pengerusi : Pro-Naib Canselor
(Penjanaan dan Pendapatan)/
(Pengarah Eksekutif)

Setiausaha : Ketua Pentadbiran

Ahli : * Timbalan Pengarah Eksekutif
(Pembangunan Penjanaan)

* Timbalan Pengarah Eksekutif
(Pengurusan Hartanah);

* Timbalan Pengarah Eksekutif
(Keefsyenan dan Pengoptimuman
Sumber);

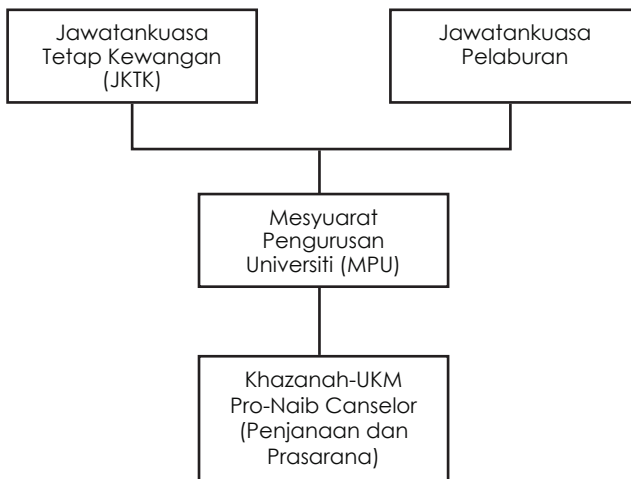
* Pegawai-Pegawai di Khazanah-UKM

3. Semua aktiviti penjanaan dan pelaporan prestasi dibincangkan dalam Mesyuarat Pengurusan Khazanah-UKM untuk perakuan dan kelulusan.
4. Timbalan Pengarah Eksekutif boleh mempengerusikan Mesyuarat Pengurusan jika diarahkan oleh Pengarah Eksekutif atas sebab-sebab yang munasabah.
5. Untuk aktiviti penjanaan yang melibatkan pelaburan, kertas cadangan perlu mendapat perakuan Mesyuarat Pengurusan Universiti dan di bawa ke Jawatankuasa Pelaburan atau ke Jawatankuasa Tetap Kewangan untuk kelulusan. Untuk aktiviti penjanaan yang tidak melibatkan pelaburan, hanya kelulusan Mesyuarat Pengurusan Universiti diperlukan.



6. Struktur punca kuasa urusan penjaanaan pendapatan universiti adalah seperti berikut:

Punca Kuasa



5.3 Kuasa dan Had Amaun Pelaburan untuk Tujuan Penjaanaan

Pihak yang diberikan kuasa meluluskan pelaburan dan had amaun ditunjukkan dalam Jadual 1.

Jadual 1: Kuasa dan Had Amaun Pelaburan untuk Tujuan Penjaanaan

	Pihak yang meluluskan	Had Amaun
1.	Jawatankuasa Pelaburan atau Jawatankuasa Tetap Kewangan (JKTK)	Lebih daripada RM1,000,000
2.	Mesyuarat Pengurusan Universiti (MPU)	Sehingga RM1,000,000



5.4 Pematuhan kepada Pekeliling dan Surat Pekeliling Universiti

- a) Dasar ini disediakan selaras dengan Pekeliling dan Surat Pekeliling dan peraturan kewangan Universiti yang sedang dikuatkuasakan.
- b) Untuk memastikan dasar ini sentiasa sesuai dengan peraturan dan keperluan universiti, dasar ini tertakluk kepada Pekeliling dan Surat Pekeliling baru daripada semasa ke semasa.

5.5 Penubuhan Anak Syarikat Universiti

- a) Universiti dibenarkan untuk menubuhkan Anak Syarikat Universiti.
- b) Anak-anak syarikat yang ditubuhkan hendaklah berdaftar dengan Suruhanjaya Syarikat Malaysia.
- c) Anak syarikat adalah tertakluk kepada apa-apa peruntukan di bawah Akta Syarikat 1965 selain daripada peruntukan yang ditentukan Pihak Berkuasa UKM.
- d) Semua anak syarikat ditubuhkan dan diletakkan samada di bawah UKM Holdings atau Naib Canselor Diberbadankan.
- e) Anak Syarikat Universiti perlu melaporkan jumlah penjanaaan atau sumbangan kepada Universiti serta status perkembangan berkenaan aktiviti semasa anak syarikat yang menjana pendapatan kepada Universiti melalui Khazanah-UKM.

5.6 Pelaporan Penjanaaan

Untuk memastikan tadbir urus aktiviti penjanaaan, semua PTj perlu melaporkan aktiviti dan prestasi penjanaaan kepada universiti melalui Khazanah-UKM.



5.7 Pengecualian

Mana-mana peruntukan kuasa yang tidak dinyatakan adalah tertakluk kepada kuasa Lembaga Pengarah Universiti dan/atau undang-undang dan peraturan-peraturan yang berkuatkuasa.



BAHAGIAN II

PRINSIP DAN SKOP PENJANAAN PENDAPATAN

6. Prinsip Utama

- 6.1 Usaha penjaan oleh PTj tidak seharusnya menjejaskan tugas hakiki staf yang terlibat.
- 6.2 Tidak berlaku sebarang konflik antara aktiviti penjaan dan kepentingan peribadi staf yang terlibat.
- 6.3 Hasil penjaan dikongsi bersama oleh staf yang terlibat, PTj dan UKM mengikut kesesuaian sumbangan setiap pihak.
- 6.4 Usaha penjaan dinilai bukan menggunakan konsep keuntungan perniagaan semata-mata tetapi menggarap konsep sumbangan yang lebih luas kepada UKM.
- 6.5 Aktiviti penjaan pendapatan yang dijalankan perlu mematuhi undang-undang negara, perlembagaan dan peraturan Universiti, tidak melibatkan isu-isu yang sensitif seperti perkauman, dan tidak mencemarkan imej dan nama baik UKM sebagai sebuah institusi pengajian tinggi.

7. Peranan Entiti di UKM dalam Hal Penjaan

- 7.1 Dari segi peranan penjaan, entiti di UKM boleh dibahagikan kepada enam (6) yang utama:
 - a) Lembaga Pengarah Universiti
 - b) Mesyuarat Pengurusan Universiti
 - c) Khazanah-UKM
 - d) Jabatan Bendahari
 - e) PTj (selain Khazanah-UKM dan Jabatan Bendahari)
 - f) UKM Holdings dan Anak Syarikat



7.2 Peranan yang dimainkan oleh enam (6) entiti adalah seperti berikut:

- a) Lembaga Pengarah Universiti
 - i. Menetapkan dasar penjanaan UKM.
 - ii. Meluluskan aktiviti penjanaan yang melibatkan amaun pelaburan melebihi RM 1 juta melalui Jawatankuasa Tetap Kewangan (JKTK) dan Jawatankuasa Pelaburan.
 - iii. Menyokong aktiviti penjanaan melalui hubungan luar yang bersesuaian dengan peranan ahli Lembaga Pengarah Universiti.
- b) Mesyuarat Pengurusan Universiti
 - i. Memperakukan kertas berkaitan dasar penjanaan untuk kelulusan LPU.
 - ii. Meluluskan aktiviti penjanaan yang melibatkan amaun pelaburan kurang daripada RM 1 juta.
 - iii. Memantau aktiviti penjanaan secara berkala.
 - iv. Mencadangkan aktiviti penjanaan untuk dikaji dan dilaksanakan oleh Khazanah-UKM.
 - v. Menyokong aktiviti penjanaan melalui hubungan luar yang bersesuaian dengan peranan ahli Mesyuarat Pengurusan Universiti.
- c) Khazanah-UKM
 - i. Mengenalpasti peluang aktiviti penjanaan dalam atau luar universiti yang bersesuaian, dengan kerjasama PTJ dan entiti lain.



- ii. Menggerakkan aktiviti penjanaaan yang meliputi program pendidikan, aset, kepakaran, endowmen dan derma, pengkomersilan penyelidikan, penyediaan perkhidmatan dan pelaburan pemiagaan seperti yang diterangkan dalam Bahagian II (Skop Penjanaaan Pendapatan).
 - iii. Menyediakan kertas berkaitan dasar penjanaaan untuk perakuan MPU dan kelulusan LPU.
- d) Jabatan Bendahari
- i. Menguruskan hal ehwal berkaitan akaun dan simpan kira aktiviti penjanaaan.
 - ii. Menyediakan sistem pengurusan akaun dan akses oleh pihak berkepentingan yang dapat membantu pemantauan dan pelaporan aktiviti penjanaaan.
 - iii. Membantu penyediaan laporan berkenaan prestasi penjanaaan untuk pembentangan secara berkala kepada MPU dan LPU.
- e) PTj (selain Khazanah-UKM dan Jabatan Bendahari)
- i. Mengenalpasti peluang aktiviti penjanaaan dalam atau luar universiti yang bersesuaian, dengan kerjasama Khazanah-UKM.
 - ii. Menguruskan aktiviti penjanaaan yang telah diluluskan oleh MPU atau LPU.
 - iii. Menyediakan laporan aktiviti dan prestasi penjanaaan kepada Khazanah-UKM



- f) UKM Holdings dan Anak Syarikat
- i. Mengenalpasti peluang aktiviti penjaanaan dalam atau luar universiti yang bersesuaian. Kesesuaian ditakrifkan sebagai aktiviti yang boleh dianggap mencerminkan imej UKM sebagai sebuah universiti.
 - ii. Mengemukakan cadangan aktiviti penjaanaan kepada Khazanah-UKM untuk pertimbangan jika aktiviti tersebut melibatkan aset dan kepakaran UKM.
 - iii. Menimbang dan melaksanakan aktiviti penjaanaan yang dikenalpasti oleh Khazanah-UKM atau pengurusan UKM sebagai sesuai untuk diuruskan oleh UKM Holdings kerana mempunyai risiko perniagaan yang tinggi atau/dan kaedah paling menguntungkan UKM.
 - iv. Memaksimumkan sumbangan kepada UKM dalam bentuk yang lebih menyeluruh dan bukannya memaksimumkan keuntungan syarikat semata-mata. Sumbangan menyeluruh yang perlu diambil kira adalah:
 - Pembangunan kepakaran staf UKM (perniagaan berkaitan kepakaran)
 - Penonjolan tokoh dan bidang kepakaran UKM (perniagaan berkaitan kepakaran)
 - Sewaan aset UKM
 - Royalti penggunaan jenama UKM
 - Dividen yang dibayar kepada UKM

8. Skop Penjaanaan Pendapatan

- 8.1 Secara umum skop penjaanaan di UKM merangkumi semua aktiviti bersesuaian yang dapat menjana pendapatan dan tidak terhad kepada aktiviti penyelidikan, perundingan, pengurusan prasarana, penawaran program akademik dan penganjuran program-program yang bersifat latihan semata-mata.



- 8.2 Aktiviti-aktiviti penjanaan perlu mematuhi undang-undang yang berkuatkuasa di dalam Negara, peraturan yang termaktub di dalam Perlembagaan Universiti Kebangsaan Malaysia dan ketetapan pihak pengurusan universiti.
- 8.3 Aktiviti penjanaan pendapatan yang dikenalpasti termasuk:
- a) Penawaran program-program akademik dan penganjuran seminar serta kursus.
 - b) Perkhidmatan kepakaran atau perundingan (contoh: UKM Kesihatan dan UKM Pakarunding).
 - c) Pengewangan aset yang menghasilkan pendapatan secara lestari (contoh: kerjasama membangunkan tanah milik universiti dengan entiti lain).
 - d) Endowmen dan derma.
 - e) Pelaburan dan pinjaman dana universiti.
 - f) Pengkomersilan produk penyelidikan.
 - g) Penyediaan perkhidmatan (contoh: perkhidmatan makmal, perkhidmatan hospitaliti, Tunas Permata UKM, pengurusan acara, pengangkutan pelajar, dan kemudahan rekreasi).
 - h) Penyewaan tanah, ruang kemudahan, dan peralatan.
 - i) Pengembangan perniagaan tanpa menggunakan kepakaran staf UKM (contoh: UKM Kesihatan membuka hospital baru di Johor Bahru, dan Bioserasi membuka makmal di Jakarta).
- 8.4 Penawaran program-program akademik dan penganjuran seminar serta kursus.



- a) Selain program berijazah arus perdana, fakulti atau institut dibenarkan untuk menjana pendapatan melalui penawaran program berijazah bukan arus perdana. Semua program berijazah bukan arus perdana mesti dilaksanakan melalui Pusat Kembangan Pendidikan.
- b) Fakulti atau institut dibenarkan untuk penganjuran kursus-kursus bersifat latihan akademik/kepakaran profesional sama ada dianjurkan oleh PTj sendiri atau melalui Pusat Kembangan Pendidikan. Penganjuran kursus-kursus tersebut hendaklah bersesuaian dengan citra universiti dan dapat menaikkan imej universiti tanpa menjejaskan kredibiliti UKM di mata masyarakat.
- c) PTj juga boleh menganjurkan seminar, persidangan, forum dan bengkel akademik yang boleh menjana pendapatan.

8.5 Perkhidmatan kepakaran atau perundingan

- a) Perkhidmatan perundingan merujuk kepada kepakaran, guna tenaga, atau apa-apa bentuk khidmat yang boleh ditawarkan oleh PTj menggunakan kepakaran individu kepada pihak luar.
- b) Kadar bayaran setiap perkhidmatan boleh merujuk kepada kadar yang telah ditetapkan oleh Universiti atau berdasarkan kadar pasaran semasa;
- c) Secara amnya setiap aktiviti yang berbentuk perundingan mesti dilaksanakan melalui UKM Pakarunding Sdn. Bhd. (Anak Syarikat Universiti) kecuali aktiviti yang mendapat kelulusan pihak pengurusan Universiti.

8.6 Pengewangan aset yang menghasilkan pendapatan secara lestari (contoh: kerjasama membangunkan tanah milik universiti dengan entiti lain).



- a) Pengurusan universiti perlu menguruskan aset supaya penjana kewangan dari sumber ini dapat dimaksimumkan secara lestari.
- b) Penjana kewangan melalui pengewangan aset yang lestari membawa implikasi bahawa universiti tidak akan menjual atau menukarkan tanah dengan aset lain.
- c) Pelbagai bentuk pengewangan aset boleh dilaksanakan untuk tujuan penjana termasuk pembangunan milik penuh, pembangunan secara usahasama, dan pajakan.
- d) Segala bentuk pembangunan hartanah perlu diselaraskan dengan Pelan Induk (*Master Plan*) UKM.
- e) Untuk pengewangan aset yang melibatkan tanah UKM konsep-konsep pembangunan seperti usahasama, bina-kendali-pindah, sewaan dan pajakan boleh digunakan.
- f) Penilaian semua cadangan yang melibatkan pengewangan aset dan hartanah UKM akan dibuat oleh Khazanah-UKM untuk kelulusan oleh Mesyuarat Pengurusan Universiti dan Lembaga Pengarah Universiti atau mana-mana jawatankuasa yang ditetapkan oleh Pengurusan Tertinggi.

8.7 Endowmen dan derma

- a) Perolehan dana endowmen, derma dan tajaan boleh dibuat oleh semua PTj untuk tujuan seperti pembiayaan kursi kecemerlangan penyelidikan, kursi profesor, pembangunan prasarana, biasiswa pelajar, dan program pendidikan.
- b) Semua aktiviti perolehan endowmen, derma dan tajaan oleh PTj perlu dibuat dengan selarasan oleh Yayasan Canselor. Selarasan adalah perlu untuk mengelakkan usaha bertindan, pengurusan yang efektif dan pengoptimuman sumber dalam mendapatkan sumber dana.



- c) Dalam kes dimana pemberian endowment, derma dan tajaan melibatkan penamaan prasarana perlu mendapat kelulusan universiti sebelum sebarang komitmen dibuat kepada pemberi/penderma.
- d) Entiti pemberi endowment, derma dan tajaan mestilah yang tidak menjejaskan universiti sebagai institusi pendidikan tinggi yang mempunyai kredibiliti.

8.8 Pelaburan dan pinjaman dana universiti.

- a) Geran atau sumbangan yang disalurkan oleh kerajaan boleh digunakan untuk pelaburan yang rendah risiko seperti simpanan tetap bank, saham, pelaburan terus dalam sekuriti boleh dagang dan pelaburan hartanah seperti dalam Garis Panduan Pelaburan untuk IPTA (Kementerian Pendidikan Malaysia).
- b) Sumber dana yang diperoleh selain dari geran atau sumbangan yang disalurkan oleh kerajaan boleh dilaburkan dalam portfolio pelaburan selain dari yang dinyatakan dalam perenggan 5.1.
- c) Semua pelaburan perlu mendapat kelulusan daripada Jawatankuasa Pelaburan UKM.

8.9 Pengkomersilan produk penyelidikan

- a) Produk dari aktiviti penyelidikan dapat menjana pendapatan universiti melalui pengkomersilan.
- b) Semua pengkomersilan produk dan aktiviti penyelidikan perlu dilaksanakan melalui Pusat Inovasi dan Kolaberatif (PIK) UKM dan entiti di bawah pengawasannya.
- c) Aktiviti pengkomersilan produk penyelidikan adalah tertakluk kepada Garis Panduan Harta Intelek dan Pengkomersilan Universiti dan lain-lain peraturan yang dikeluarkan daripada semasa ke semasa.



8.10 Penyediaan perkhidmatan

- a) Pelbagai jenis perkhidmatan boleh ditawarkan untuk tujuan penajaan. Ini termasuk perkhidmatan penginapan, penyediaan makanan dan minuman, pengurusan acara, pengangkutan pelajar, kemudahan rekreasi, dan kejohanan sukan.
- b) Penyediaan perkhidmatan melibatkan skop penajaan melebihi dari sewaan asas tanah, ruang kemudahan, peralatan dan aset fizikal.
- c) Bergantung kepada kesesuaian, pihak ketiga boleh dilantik untuk menawarkan perkhidmatan melalui perkongsian keuntungan.

8.11 Penyewaan tanah, ruang kemudahan, dan peralatan

- a) Untuk tujuan penyewaan, aset UKM boleh dikategorikan seperti berikut:
 - i) Aset yang dibeli atau dibina oleh UKM yang tujuan utamanya untuk penyewaan kepada pihak yang telah ditentukan (contohnya: kolej kediaman untuk disewa kepada pelajar UKM).
 - ii) Aset yang dibeli atau dibina oleh UKM yang tujuan utamanya bukan untuk penyewaan (contohnya: Dewan kuliah di fakulti).
- b) PTj boleh membantu UKM menyewakan aset dan kemudahan kepada pihak ketiga termasuk anak syarikat universiti.
- c) Setiap aktiviti penyewaan hendaklah dikenakan bayaran sama ada berbentuk sewa atau caj mengikut jenis aset dan kemudahan seperti ruang kaki persegi, masa, atau tempoh penggunaan, jarak, dan bilangan peserta berdasarkan kadar yang telah ditetapkan oleh Khazanah-UKM.



- d) Dalam menentukan kadar sewa, Khazanah-UKM perlu mengambil kira kadar pasaran semasa, lokasi, keluasan, kemudahan, topografi dan lain-lain faktor. Antara kaedah yang digunapakai adalah kaedah perbandingan (*comparison method*), kaedah pelaburan (*investment method*), dan kaedah keuntungan (*profit method*).
- e) Caj tambahan akan dikenakan sekiranya perkhidmatan tambahan diberikan kepada penyewa dan caj gantirugi sekiranya terdapat kerosakan.
- f) Aktiviti penyewaan ruang mesti mengelakkan pertembungan antara aktiviti universiti dan sewaan kepada pihak luar. Jika komitmen sewaan telah diberikan kepada pihak luar, tempahan tersebut tidak boleh dibatalkan kerana keperluan penganjuran aktiviti universiti.

8.12 Perniagaan

- a) Pelbagai bentuk perniagaan yang bersesuaian boleh dijadikan sumber penajaan, termasuklah perniagaan sedia ada yang dikendalikan oleh UKM Holdings.
- b) Semua perniagaan perlu diuruskan melalui entiti dengan liabiliti terhad. Penetapan tahap risiko yang memerlukan perlindungan entiti liabiliti terhad akan ditentukan oleh Khazanah-UKM. Semua entiti perniagaan sebegini diletakkan di bawah pengurusan UKM Holdings.
- c) Entiti milik UKM boleh mengembangkan perniagaan atau aktiviti penajaan sedia ada di dalam dan di luar negara tanpa menggunakan kepakaran staf UKM. Sebagai contoh, anak syarikat UKM membuka hospital baru di Johor Bahru, dan UKM membuka kampus cawangan di Chengdu, China.
- d) Untuk menjaga imej baik UKM, kualiti pengurusan dan operasi pengembangan perniagaan atau aktiviti penajaan perlu dititikberatkan. Sebarang perkara yang boleh menjejaskan imej baik UKM mesti dielakkan.

BAHAGIAN III

PENGURUSAN AKTIVITI PENJANAAN PENDAPATAN

9. Pengurusan Aktiviti Penjanaaan Pendapatan

- 9.1 Pengurusan penjanaaan pendapatan mesti diuruskan secara telus, profesional dan berintegriti. Ini melibatkan penubuhan pusat yang menggerakkan aktiviti penjanaaan, pelaksanaan prosedur kelulusan aktiviti, penyediaan tatacara kewangan, pemantauan operasi, pengawalseliaan dan pengauditan kewangan, dan sistem pelaporan dan pertanggungjawaban yang jelas.
- 9.2 Khazanah-UKM berperanan sebagai salah satu inisiatif strategik Universiti untuk mengukuhkan kewangan Universiti melalui pengurusan aktiviti penjanaaan seperti yang dinyatakan dalam perenggan 7.1. Namun begitu pihak pengurusan tertinggi UKM terlibat secara langsung dalam meluluskan dan memantau aktiviti penjanaaan.
- 9.3 Sebarang cadangan aktiviti penjanaaan akan diuruskan melalui proses dua (2) peringkat:
 1. Peringkat 1: Penyediaan dan kelulusan cadangan
 2. Peringkat 2: Pelaksanaan dan pemantauan aktiviti

Perincian peringkat dan proses yang terlibat ditunjukkan dalam Jadual 2.



Jadual 2: Proses Kelulusan, Pelaksanaan dan Pemantauan Aktiviti Penjanaaan

Peringkat	Proses	Pihak yang terlibat
Penyediaan dan kelulusan cadangan	1. Penyediaan kertas cadangan.	1. PTj/ Entiti lain 2. Khazanah-UKM
	2. Penilaian dan perakuan kertas cadangan.	1. Khazanah-UKM
	3. Kelulusan kertas cadangan untuk dilaksanakan.	1. Khazanah-UKM 2. Mesyuarat Pengurusan Universiti/ Jawatankuasa Tetap Kewangan/ Jawatankuasa Pelaburan Universiti
Pelaksanaan dan pemantauan aktiviti penjanaaan	1. Pengoperasian aktiviti penjanaaan.	1. PTj/ Entiti lain 2. Bahagian Kewangan Penjanaaan Jabatan Bendahari (jika tidak melibatkan entiti luar)
	2. Pemantauan pelaksanaan secara berterusan dan pelaporan berkala.	1. PTj/ Entiti lain 2. Khazanah-UKM 3. Bahagian Kewangan Penjanaaan Jabatan Bendahari 4. Mesyuarat Pengurusan Universiti/ Jawatankuasa Tetap Kewangan/ Jawatankuasa Pelaburan Universiti



9.4 Peringkat 1: Penyediaan dan kelulusan cadangan

1. Proses 1 - Penyediaan kertas cadangan

- i) PTj/Entiti lain, dengan bantuan Khazanah-UKM, menyediakan cadangan aktiviti penjanaaan yang berpotensi. Cadangan yang telah dilengkapkan akan diproses oleh Khazanah-UKM bagi tujuan kelulusan.
- ii) Semua cadangan aktiviti penjanaaan yang termasuk dalam skop berikut boleh dipertimbangkan untuk pelaksanaan.
 - 1) Penawaran program-program akademik dan penganjuran seminar serta kursus.
 - 2) Perkhidmatan kepakaran atau perundingan.
 - 3) Pengewangan aset yang menghasilkan pendapatan secara lestari.
 - 4) Endowmen dan derma.
 - 5) Pelaburan dan pinjaman dana universiti.
 - 6) Pengkomersilan produk penyelidikan.
 - 7) Penyediaan perkhidmatan.
 - 8) Penyewaan tanah, ruang kemudahan, dan peralatan.
 - 9) Pengembangan perniagaan tanpa menggunakan kepakaran staf UKM.
- iii) Kertas cadangan disediakan untuk menonjolkan model perniagaan/penjanaaan dan perlu mengandungi beberapa komponen penting seperti berikut:



- a. Nilai perniagaan/penjanaan yang diwujudkan
 - Penerangan berkenaan nilai (*value*) barangan atau perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan.
 - Jangkaan permintaan barangan dan perkhidmatan dengan harga/caj yang dikenakan.
- b. Penyediaan dan penyampaian barangan dan perkhidmatan
 - Penerangan bahawa terdapat kapasiti untuk menyedia, mengurus dan menyampaikan barangan dan perkhidmatan kepada pelanggan.
 - Pernyataan mengenai proses yang terlibat dalam penyediaan dan penyampaian.
 - Pemakluman mengenai bentuk pelaburan dan input yang diperlukan.
 - Sistem pengurusan dan kewangan yang dicadangkan.
- c. Pemerolehan nilai barangan dan perkhidmatan
 - Penerangan dan jangkaan bagaimana nilai barangan dan perkhidmatan yang dihasilkan boleh membawa hasil dalam bentuk aliran tunai dalam tempoh yang munasabah.
 - Pemerihalan risiko kejatuhan nilai akibat persaingan.
 - Potensi untuk meningkatkan pemerolehan nilai barangan dan perkhidmatan.



- iv) Pihak yang terlibat di peringkat penyediaan kertas cadangan adalah PTj/ Entiti lain dan Khazanah-UKM.
2. Proses 2: Penilaian dan perakuan kertas cadangan
- i) Khazanah-UKM menilai cadangan aktiviti penjaanan, dan jika didapati sesuai memperakukannya untuk kelulusan pihak pengurusan tertinggi UKM. (Mesyuarat Pengurusan Universiti/Jawatankuasa Tetap Kewangan/Jawatankuasa Pelaburan Universiti).
 - ii) Penilaian di peringkat awal akan menentukan jenis entiti yang paling sesuai untuk melaksanakan aktiviti penjaanan yang dicadangkan. Dalam kes di mana risiko perniagaan adalah tinggi dan tidak dapat diminimakan, cadangan tersebut akan diserahkan kepada UKM Holdings untuk pertimbangan. Aktiviti penjaanan berisiko rendah dari segi perniagaan, akan diuruskan oleh PTj sekiranya pulangan yang dijangkakan adalah lebih tinggi kepada UKM berbanding jika ianya dikendalikan oleh UKM Holdings.
 - iii) PTj/Entiti Lain akan dimaklumkan mengenai perkembangan penilaian dalam tempoh yang munasabah.
 - iv) Dalam kes cadangan aktiviti penjaanan yang diterima dari satu entiti luar, Khazanah-UKM perlu mendapatkan cadangan dari entiti lain atau PTj bagi memastikan hasil kepada UKM dimaksimumkan melalui perbandingan perolehan hasil.
 - v) Khidmat nasihat daripada pakar dalam kalangan warga UKM atau pihak luar boleh diperolehi untuk menilai kertas cadangan yang dikemukakan.
 - vi) Pihak yang terlibat di peringkat penilaian dan perakuan kertas cadangan adalah Khazanah-UKM.



3. Proses 3: Kelulusan kertas cadangan untuk dilaksanakan
 - i) Khazanah-UKM bertanggungjawab menyediakan laporan perakuan cadangan untuk mendapatkan kelulusan Mesyuarat Pengurusan Universiti/Jawatankuasa Tetap Kewangan/Jawatankuasa Pelaburan Universiti.
 - ii) Setelah cadangan diluluskan, Khazanah-UKM akan memaklumkan kepada PTj/Entiti lain supaya persediaan boleh dibuat untuk pelaksanaan aktiviti.
 - iii) Semua dokumen yang melibatkan perjanjian/memorandum persefahaman perlu dirujuk kepada Penasihat Undang Undang UKM.
 - iv) Pihak yang terlibat di peringkat kelulusan kertas cadangan adalah Khazanah-UKM, Mesyuarat Pengurusan Universiti/Jawatankuasa Tetap Kewangan/Jawatankuasa Pelaburan Universiti.

9.5 Peringkat 2: Pelaksanaan dan pemantauan aktiviti

1. Proses 1: Pengoperasian aktiviti penjanaan
 - i) PTj/Entiti lain, melaksanakan aktiviti penjanaan seperti dalam kertas cadangan yang diluluskan.
 - ii) Oleh kerana persekitaran berubah-ubah dan andaian dalam kertas cadangan mungkin berbeza dari realiti sebenar, PTj/Entiti lain perlu berinteraksi secara berterusan dari masa ke semasa untuk menangani perubahan.
 - iii) Jika terdapat perubahan besar dalam pelaksanaan berbanding kertas cadangan, kelulusan tambahan dari pengurusan tertinggi UKM perlu diperolehi.



- iv) Untuk aktiviti yang dikendalikan oleh PTj, semua hal berkaitan operasi diuruskan oleh PTj, manakala hal pengurusan kewangan akan dikendalikan secara langsung oleh Bahagian Kewangan Penjanaaan, Jabatan Bendahari. Walau bagaimanapun, Bahagian Kewangan Penjanaaan boleh menyerahkan sebahagian atau semua urusan berkaitan kewangan jika didapati sesuai.
 - v) Untuk aktiviti yang dikendalikan oleh entiti lain, semua hal berkaitan operasi dan kewangan diuruskan oleh entiti tersebut mengikut terma perjanjian.
 - vi) Pihak yang terlibat di peringkat pengoperasian aktiviti penjanaaan adalah PTj/Entiti lain, dan Bahagian Kewangan Penjanaaan Jabatan Bendahari (jika tidak melibatkan entiti luar).
2. Proses 2: Pemantauan pelaksanaan secara berterusan dan pelaporan berkala
- i) Untuk aktiviti yang dikendalikan oleh PTj, pemantauan dibuat secara melalui perbincangan dengan, dan pelaporan kepada Khazanah-UKM.
 - ii) PTj dengan kerjasama Bahagian Kewangan Penjanaaan, Jabatan Bendahari menyediakan laporan secara berkala kepada Khazanah-UKM.
 - iii) Khazanah-UKM dengan kerjasama PTj dan Bahagian Kewangan Penjanaaan, Jabatan Bendahari menyediakan laporan secara berkala kepada Mesyuarat Pengurusan Universiti/Jawatankuasa Tetap Kewangan/Jawatankuasa Pelaburan Universiti.
 - iv) Oleh kerana persekitaran berubah-ubah dan andaian dalam kertas cadangan mungkin berbeza dari



realiti sebenar, PTj/Entiti lain perlu berinteraksi secara berterusan dari masa ke semasa untuk menangani perubahan.

- v) Jika terdapat perubahan besar dalam pelaksanaan berbanding kertas cadangan, kelulusan tambahan dari pengurusan tertinggi UKM perlu diperolehi.
- vi) Semua hal pengurusan operasi dikendalikan oleh PTj, manakala hal pengurusan kewangan akan dikendalikan secara langsung oleh Bahagian Kewangan Penjanaan, Jabatan Bendahari. Walau bagaimanapun, Bahagian Kewangan Penjanaan boleh menyerahkan sebahagian atau semua urusan berkaitan kewangan jika didapati sesuai.
- vii) Pihak yang terlibat di peringkat pemantauan pelaksanaan secara berterusan adalah PTj/Entiti lain, Khazanah-UKM dan Bahagian Kewangan Penjanaan, Jabatan Bendahari (jika tidak melibatkan entiti luar).

Khazanah-UKM

Universiti Kebangsaan Malaysia
43650 UKM Bangi, Selangor Darul Ehsan
Malaysia

 +03-8921 4595  khazanah@ukm.edu.my
 +03-8925 5072  Khazanah-UKM

www.ukm.my