



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA 2016

PENGURUSAN SYARIKAT
KERAJAAN DAN AGENSI
KERAJAAN PERSEKUTUAN

SIRI 2



JABATAN AUDIT NEGARA
MALAYSIA



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2016

**PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN
DAN AGENSI KERAJAAN PERSEKUTUAN**

SIRI 2

**Jabatan Audit Negara
Malaysia**



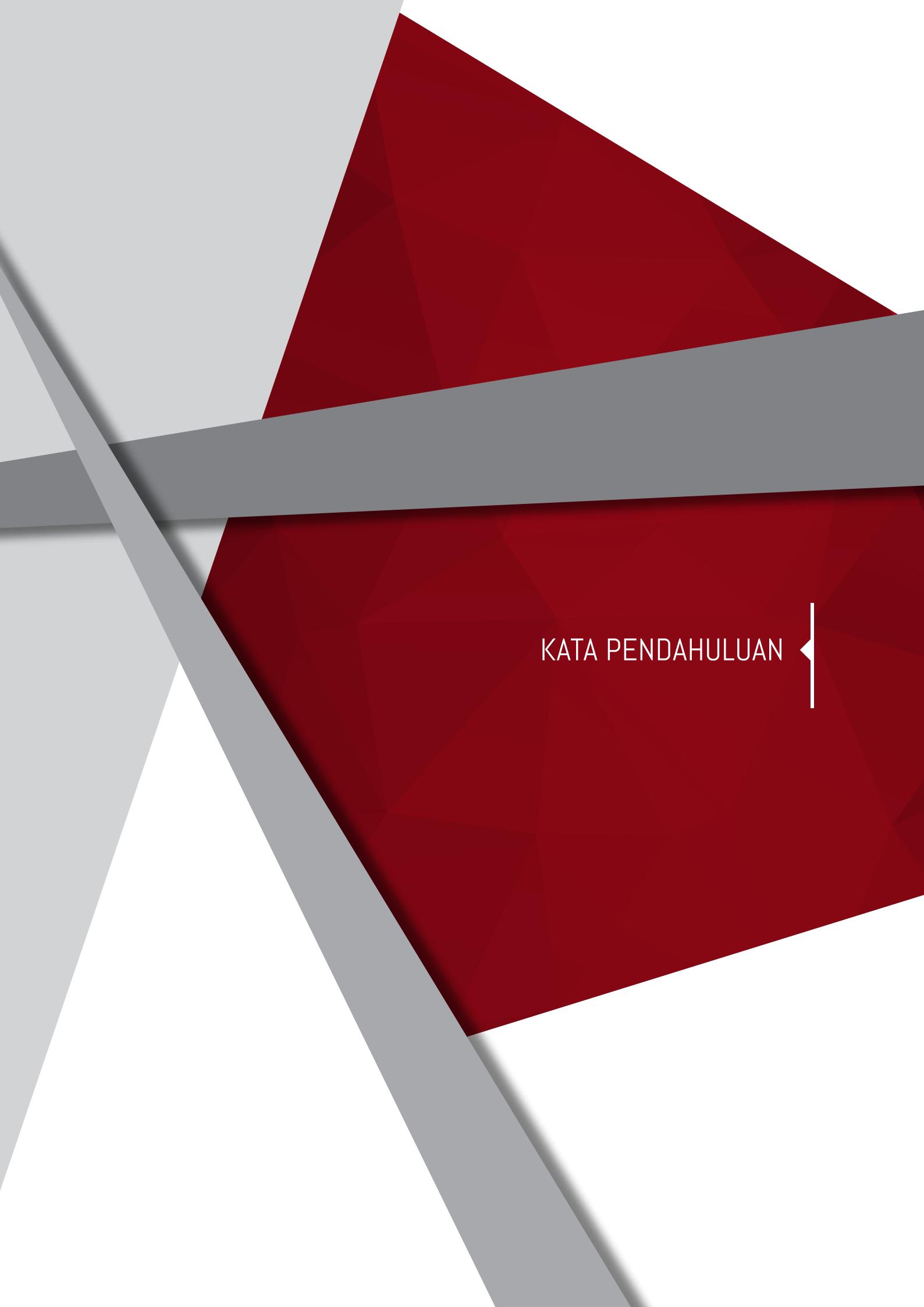
KANDUNGAN



KANDUNGAN

PERKARA	MUKA SURAT
KATA PENDAHULUAN	vii
INTISARI LAPORAN	xi
PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN DAN AGENSI KERAJAAN PERSEKUTUAN	
JABATAN PERDANA MENTERI	
1. Al Hijrah Media Corporation	3
JABATAN PERDANA MENTERI LEMBAGA TABUNG HAJI	
2. TH Travel & Services Sdn. Bhd.	50
KEMENTERIAN KEWANGAN MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN	
3. Cyberview Sdn. Bhd.	86
KEMENTERIAN KEWANGAN MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN	
4. Malaysia Venture Capital Management Berhad	127
KEMENTERIAN KEMAJUAN LUAR BANDAR DAN WILAYAH MAJLIS AMANAH RAKYAT	
5. German-Malaysian Institute	168
KEMENTERIAN TENAGA, TEKNOLOGI HIJAU DAN AIR	
6. Malaysian Green Technology Corporation	199

PERKARA	MUKA SURAT
KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA	
7. UPM Consultancy & Services Sdn. Bhd.	236
KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA	
8. UTM Holdings Sdn. Bhd.	269
PENUTUP	309



KATA PENDAHULUAN

KATA PENDAHULUAN

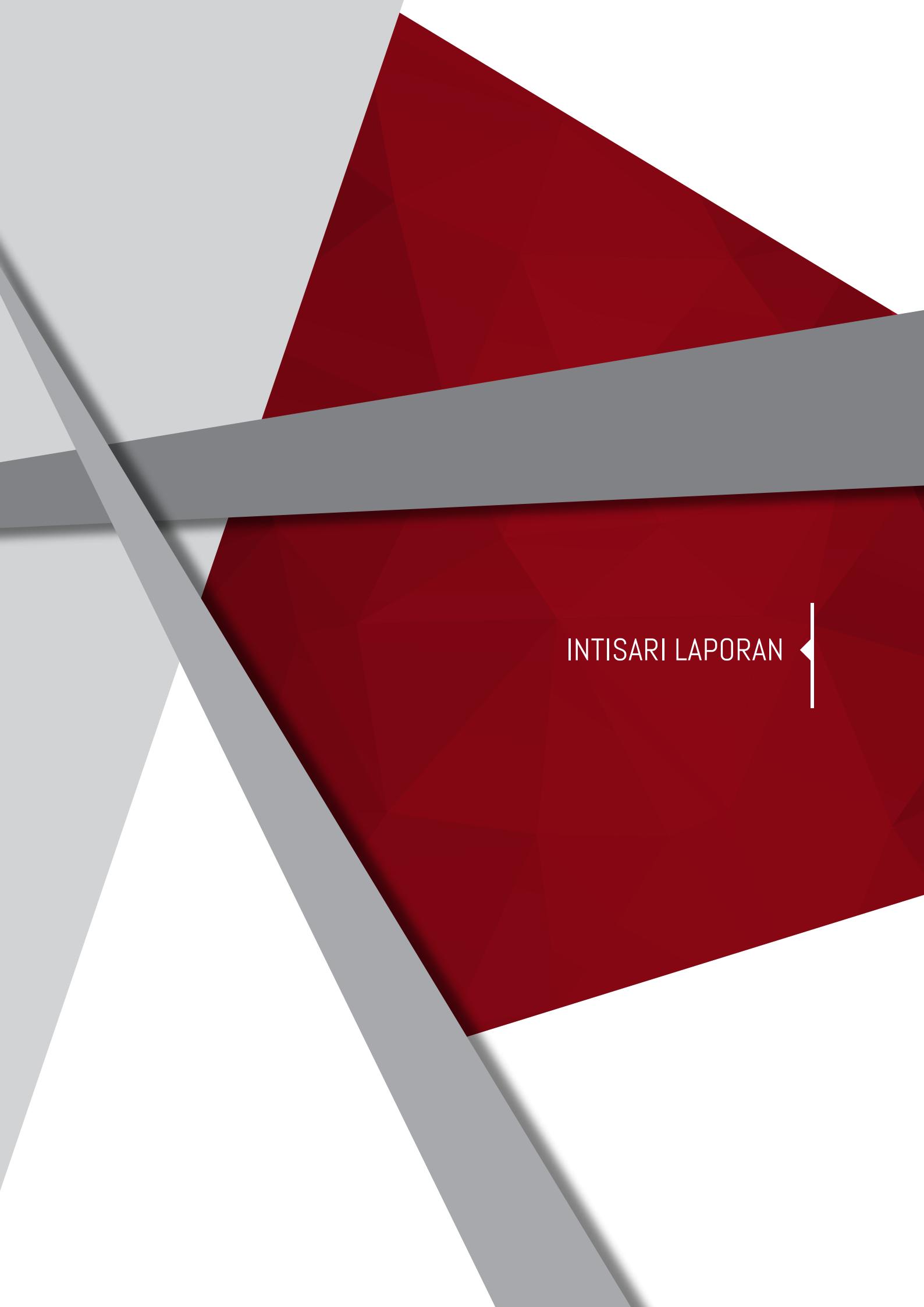
1. Kebelakangan ini isu akauntabiliti, ketelusan dan integriti di kalangan *Government-Linked Companies* (GLCs) berhubung dengan amalan tadbir urus yang baik dalam pengurusan syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan banyak diperkatakan. Pengabaian sistem tadbir urus yang baik akan mendedahkan sesebuah entiti kepada risiko salah guna kuasa, penyelewengan dan rasuah. Selaras dengan itu, pewujudan Sektor Audit Tadbir Urus di Jabatan Audit Negara, Laporan Ketua Audit Negara mengenai pengurusan syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan dikeluarkan secara berasingan.
2. Perkara 106 dan 107 Perlembagaan Persekutuan dan Akta Audit 1957 menghendaki Ketua Audit Negara mengaudit penyata kewangan, pengurusan kewangan, aktiviti kementerian/jabatan/agensi Kerajaan dan pengurusan syarikat Kerajaan serta mengemukakan Laporan mengenainya kepada Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong untuk mendapatkan perkenan supaya Laporan itu dibentangkan di Parlimen. Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957 memberi kuasa kepada Ketua Audit Negara untuk mengaudit sesebuah syarikat yang didaftarkan di bawah Akta Syarikat 1965 (Pindaan 2016) yang menerima geran/pinjaman daripada Kerajaan dan agensi Kerajaan sama ada Kerajaan Persekutuan atau Kerajaan Negeri. Ini terdiri daripada sesebuah syarikat yang modal saham berbayarnya melebihi 50% yang dipegang oleh Kerajaan atau agensi Kerajaan. Pengauditan ini tertakluk kepada syarat Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong yang menentukan sedemikian melalui perintah di bawah Perkara 106(2) Perlembagaan Persekutuan. Selaras dengan itu, satu perintah yang dinamakan Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2013 telah diwartakan pada bulan Oktober 2013 untuk menggantikan Perintah Audit (Akaun Syarikat) yang telah dikeluarkan pertama kalinya pada tahun 2004 dan 2009.
3. Laporan ini mengandungi hasil pengauditan terhadap pengurusan lapan syarikat Kerajaan/agensi Kerajaan Persekutuan. Pemerhatian Audit telah dikemukakan kepada ketua syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan Persekutuan yang berkenaan. Di samping itu, pihak pengurusan syarikat juga telah dimaklumkan mengenai isu yang dibangkitkan semasa *exit conference* dan memastikan surat pengesahan diterima daripada mereka sebelum Laporan ini dimuktamadkan. Di dalam Laporan ini, hanya penemuan Audit yang penting sahaja dilaporkan untuk memaklumkan mengenai kelemahan yang dikesan. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan syor untuk diambil tindakan oleh syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan berkenaan.

4. Di kesempatan ini, saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada semua pegawai syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan yang telah memberikan kerjasama kepada pegawai saya sepanjang pengauditan dijalankan. Saya juga ingin melahirkan penghargaan dan terima kasih kepada pegawai saya yang telah berusaha gigih serta memberikan sepenuh komitmen untuk menyiapkan Laporan ini.



(TAN SRI DR. MADINAH BINTI MOHAMAD)
Ketua Audit Negara
Malaysia

Putrajaya
10 November 2017



INTISARI LAPORAN



INTISARI LAPORAN

1. JABATAN PERDANA MENTERI

- Al Hijrah Media Corporation

1.1. Al Hijrah Media Corporation (TVAH) merupakan Syarikat Berhad Menurut Jaminan di bawah Jabatan Perdana Menteri yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 17 September 2009. TVAH merupakan stesen televisyen siaran Islam pertama di Malaysia dan beroperasi di Kompleks Pusat Islam, Jalan Perdana, Kuala Lumpur. Objektif penubuhan TVAH adalah menyediakan sebuah platform televisyen secara percuma untuk mendidik, menghibur dan menyatukan ummah dengan menerapkan unsur-unsur dakwah dan nasihat menerusi kandungan rancangan yang disiarkan. Sehubungan itu, aktiviti utama TVAH adalah mengendalikan Stesen Televisyen Al Hijrah dan menguruskan siaran rancangan televisyen yang mematuhi prinsip syariah yang telah ditetapkan oleh Jawatankuasa Panel Pematuhan Syariah TVAH serta mengendalikan aktiviti jualan iklan masa siaran. Sehingga kini, TVAH bersiaran melalui satu saluran sahaja dan tempoh penyiaran adalah selama 18 jam bermula dari 6.00 pagi hingga 12.00 malam. Program TVAH boleh ditonton melalui tiga platform iaitu Stesen *Terrestrial* Percuma Analog (STP), Satelit Berbayar (Astro) dan *Internet Protocol* (IP). Melalui platform STP, siaran akan dibuat melalui sepuluh lokasi pemancar *terrestrial* yang meliputi 55% dari kawasan berpenduduk di Malaysia. Manakala platform Astro dan platform IP pula, penonton boleh mengakses siaran TVAH masing-masing melalui Astro siaran 114, 1Malaysia IPTV dan UnifiTV.

1.2. Sebagai syarikat yang terlibat dalam aktiviti yang tidak bermotifkan keuntungan, TVAH melaksanakan aktivitinya melalui sumber kewangan yang disalurkan oleh Jabatan Perdana Menteri. Bagi tahun 2010 hingga 2016, geran berjumlah RM333.40 juta telah disalurkan kepada TVAH. Dana ini digunakan bagi perbelanjaan operasi dan pengurusan syarikat.

1.3. Pengauditan yang dijalankan pada bulan Oktober 2016 hingga bulan Februari 2017 dan disusuli pada bulan Mei 2017 mendapati pada keseluruhannya, prestasi kewangan TVAH adalah kurang memuaskan kerana merekodkan kerugian sebelum cukai bagi tiga tahun berturut-turut. Selain itu, pengurusan akaun belum terima TVAH adalah kurang memuaskan kerana mengambil purata antara 107 hingga 256 hari untuk mengutip hutang. Amalan tadbir urus dan pengurusan kewangan TVAH juga kurang memuaskan kerana terdapat amalan yang tidak selaras dengan amalan tadbir urus terbaik, ketidakpatuhan prosedur kewangan dan prosedur perolehan syarikat. Pengurusan aktiviti utama daripada aspek rating penonton dan pendapatan jualan masa siaran melibatkan dua bidang yang diaudit adalah kurang memuaskan. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian adalah seperti ringkasan berikut:

- i. objektif TVAH untuk menjadi penyiar yang mendidik, menghibur dan menyatupadukan ummah adalah kurang berkesan kerana peratusan rating penonton yang rendah. Pendapatan jualan masa siaran sebenar juga masih tidak mencapai sasaran yang ditetapkan;
- ii. prestasi penajaan adalah kurang memuaskan kerana secara keseluruhannya jumlah tajaan rancangan oleh penaja masih rendah;
- iii. proses penilaian rancangan yang lemah telah menyebabkan penilaian perolehan rancangan baru dibuat dengan tidak konsisten, keberhasilan rancangan yang kurang berkualiti dan menarik, rancangan yang dibeli tidak dapat disiarkan dan wujud elemen pembaziran;
- iv. pengurusan tunggakan penghutang jualan masa iklan kurang memuaskan kerana ketidakpatuhan kepada prosedur kewangan yang ditetapkan. Ini menyebabkan peningkatan hutang lapuk pada setiap tahun;
- v. ketiadaan wakil ahli Lembaga Pengarah Bebas TVAH yang mempunyai latar belakang industri penyiaran memberi kesan kepada pelaksanaan aktiviti/program TVAH;
- vi. peranan Audit Dalam tidak dilaksanakan sepanjang tahun 2016 hingga bulan April 2017 kerana Unit Audit Dalam telah dimansuhkan pada bulan Januari 2016. Unit Audit Dalam ditubuhkan kembali pada bulan April 2017; dan
- vii. polisi dan prosedur berkaitan aktiviti jualan masa siaran dan pengurusan aset tidak disediakan manakala prosedur perolehan rancangan adalah tidak lengkap. Selain itu, KPI TVAH tahun 2016 tidak dibentangkan kepada Lembaga Pengarah.

1.4. Bagi memastikan TVAH memenuhi tujuan penubuhannya, adalah disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah TVAH memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 1.4.1. melaksanakan strategi dan pelan tindakan yang lebih agresif bagi meningkatkan lagi rating penonton dan pendapatan jualan masa siaran. Ini bagi mengurangkan kebergantungan yang tinggi kepada geran Kerajaan;
- 1.4.2. mewujudkan *Standard Operating Procedures* yang menyeluruh dalam perolehan rancangan baru supaya mendapat nilai terbaik daripada perbelanjaan yang dibuat;
- 1.4.3. mewujudkan pematuhan dan penguatkuasaan yang lebih berkesan dalam pengurusan penghutang dan hutang lapuk; dan
- 1.4.4. melaksanakan amalan tadbir urus yang baik terutamanya daripada segi pemantauan Lembaga Pengarah, penyediaan *Standard Operating Procedures* bagi

aktiviti utama syarikat, pencapaian KPI dan melaksanakan kawalan dalaman yang berkesan.

**2. JABATAN PERDANA MENTERI
LEMBAGA TABUNG HAJI**
- TH Travel & Services Sdn. Bhd.

2.1. TH Travel & Services Sdn. Bhd. (THTS) merupakan syarikat subsidiari milik penuh TH Hotel & Residence Sdn. Bhd. yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 9 September 1972. Syarikat ini mempunyai modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM5 juta. THTS ditubuhkan untuk menjalankan perniagaan pengangkutan di air, laut dan udara melibatkan aktiviti menguruskan pakej umrah, pelancongan (*tour*), pakej haji, *charter* haji (pengangkutan) dan penjualan tiket. THTS beroperasi dari Ibu Pejabat di Bangunan TH Selborn, Kuala Lumpur dan mempunyai lapan pejabat cawangan di Kuala Lumpur (Bangunan Tabung Haji), Pulau Pinang, Kelantan, Johor, Sabah, Sarawak, Cawangan Kecil Shah Alam dan Cawangan Kecil Putrajaya.

2.2. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Januari 2017 hingga Mei 2017 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan adalah baik. THTS mencatatkan keuntungan sebelum cukai setiap tahun pada tahun 2014, 2015 dan 2016 disumbangkan oleh lima aktiviti utama terutamanya aktiviti umrah. Keuntungan terkumpul juga mencatatkan peningkatan berturut-turut bagi tempoh tiga tahun ini. THTS kurang cekap dalam menguruskan penghutang perniagaan sungguhpun aliran tunai bersih berbaki positif. Pengurusan aktiviti pakej umrah (melibatkan lima bidang yang diaudit) dan amalan tadbir urus adalah memuaskan. Bagaimanapun, terdapat beberapa perkara yang perlu diberi perhatian dan diambil tindakan penambahbaikan oleh THTS seperti diringkaskan berikut:

- i. sasaran bilangan jemaah umrah dan pendapatan yang ditetapkan pada tahun 2016 adalah tinggi berbanding tahun 2015. Ini mengakibatkan pencapaian sebenar yang rendah iaitu kurang daripada 60%;
- ii. kajian keberkesanan tidak dijalankan terhadap setiap kaedah pengiklanan dan pemasaran; dan
- iii. sebanyak 48 bayaran deposit berjumlah RM194,821 di Pejabat Cawangan Selborn dan Kuala Lumpur masih tidak dapat dikeluarkan resit, walaupun telah diterima antara satu hingga 208 hari (bulan Oktober 2014 hingga Mac 2017). Ini mengakibatkan amaun tersebut tergantung dalam penyata penyesuaian bank dan seterusnya akaun tunai terkurang dinyatakan.

2.3. Bagi memastikan objektif penubuhan THTS dapat dicapai sepenuhnya, Audit mengesyorkan THTS mengambil tindakan berikut:

- 2.3.1. menetapkan sasaran bilangan jemaah dan pendapatan pakej umrah yang lebih realistik dengan mengambil kira faktor-faktor luar dalam menyediakan perancangan tahun semasa;
- 2.3.2. menjalankan kajian keberkesanan ke atas setiap kaedah pengiklanan berbayar yang dibuat untuk memastikan maklumat ini sampai kepada pelanggan sedia ada dan pelanggan baru; dan
- 2.3.3. menerima pakai amalan baik untuk meningkatkan tadbir urus dan pengurusan kewangan terutama dalam aspek pengeluaran resit dan pengurusan penghutang. Bagi pengeluaran resit, THTS hendaklah berusaha dengan lebih agresif bagi mencari jalan penyelesaian untuk memudahkan pengeluaran resit kepada pelanggan pakej umrah kerana perkara ini telah berlarutan untuk tempoh yang panjang. Selain itu, Unit Kawalan Kredit THTS hendaklah menggunakan Sistem Perakaunan ABACUS sebagai alat untuk mengawal penghutang daripada meningkat untuk mengelakkan masalah hutang lapuk terus berlaku.

3. KEMENTERIAN KEWANGAN MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN

- Cyberview Sdn. Bhd.

- 3.1. Cyberview Sdn. Bhd. (Cyberview) ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 10 Oktober 1996. Modal dibenarkan bagi Cyberview adalah berjumlah RM2 bilion. Sehingga bulan Disember 2016, Cyberview mempunyai modal berbayar berjumlah RM676.64 juta.
- 3.2. Objektif asal Cyberview adalah membangunkan Cyberjaya selaras dengan inspirasi Kerajaan dan memberi nasihat kepada Kerajaan terhadap perkara berkaitan *Multimedia Super Corridor* (MSC). Pada tahun 2014, objektif utama Cyberview berubah selari dengan mandat baru untuk menaik taraf Cyberjaya sebagai hab teknologi global dengan menasarkan pekerjaan bernilai tinggi, hab lokasi pelaburan tinggi dan pilihan bagi syarikat berteraskan teknologi komunikasi dan maklumat (ICT) serta bukan ICT pada tahun 2020. Objektif kedua Cyberview pula adalah mengukuhkan kedudukan Cyberview untuk menjadi peneraju dalam pembangunan hab teknologi global. Aktiviti Cyberview terbahagi kepada dua segmen iaitu pembangunan hab teknologi (agenda nasional) dan pengurusan harta tanah (komersial).
- 3.3. Pengauditan yang dijalankan pada bulan September 2016 hingga Februari 2017 dan susulan pada bulan Julai 2017 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan Cyberview bagi tahun 2016 adalah memuaskan. Keuntungan sebelum cukai dan zakat Cyberview pada tahun 2016 menurun sebanyak 87% dan 98.9% masing-masing berbanding tahun 2014 dan 2015 yang disebabkan oleh transaksi luar biasa iaitu penjualan tanah pada tahun 2015. Bagaimanapun, Cyberview mencatatkan keuntungan terkumpul untuk tiga tahun berturut-turut dengan catatan tertinggi pada

tahun 2016 iaitu RM2.04 bilion. Syarikat ini berada pada tahap kecairan yang baik menunjukkan pada bila-bila masa syarikat mampu memenuhi obligasi jangka pendeknya di mana aset semasa melebihi liabiliti semasa antara dua hingga tiga kali ganda. Cyberview mengambil purata antara 135 hingga 8,461 hari untuk mengutip hutang kerana pendahuluan kepada syarikat subsidiari bagi penjualan tanah adalah berdasarkan *repayable on demand*. Sungguhpun amalan tadbir urus Cyberview adalah pada tahap baik, namun berdasarkan tiga aktiviti utama melibatkan 13 bidang yang diaudit, pengurusan aktiviti adalah kurang memuaskan kecuali prestasi pengurusan bandar raya siber dan prestasi penyewaan bangunan. Populasi Cyberjaya telah melebihi sasaran ditetapkan dan KPI di bawah ekosistem perbandaran bagi tahun 2013 hingga 2016 telah dicapai. Bagaimanapun, terdapat kelemahan berbangkit lain dan perlu diberi perhatian seperti ringkasan berikut:

- i. dua daripada tiga sasaran jangka panjang masih tidak ditetapkan dan diukur secara tahunan untuk memastikan objektif tercapai pada tahun 2020. Dua pengukuran tersebut adalah dari aspek jumlah peluang pekerjaan bernilai tinggi dan Pendapatan Negara Kasar;
- ii. pelaksanaan perkhidmatan *Dedicated Transportation System* (DTS) tidak diuruskan dengan cekap kerana tidak dapat menjana pendapatan yang mencukupi dan perlu bergantung kepada bantuan geran Kerajaan untuk meneruskan operasinya. Kajian semula juga tidak dilaksanakan untuk mendapatkan *value for money* terhadap perbelanjaan penyewaan bas. Selain itu, hasil jualan pas bas bulanan yang diterima dengan bilangan sebenar bayaran yang dibuat oleh penumpang tidak pernah dibuat penyesuaian untuk mengesahkan ketepatan amaun;
- iii. peratusan keluasan bangunan CV12 dan CV12A yang tidak disewakan melebihi 50% bagi tahun 2013 hingga 2016. Anggaran kehilangan hasil sewaan adalah berjumlah RM4.20 juta;
- iv. baki lebihan geran sejak tahun 2014 dan sebelumnya berjumlah RM27.44 juta tidak digunakan; dan
- v. komposisi ahli Lembaga Pengarah bebas tidak mencapai majoriti seperti mana amalan terbaik *Malaysian Code on Corporate Governance* 2012. Selain itu, semua ahli Jawatankuasa Audit tidak mempunyai kepakaran dalam bidang perakaunan dan kekerapan mesyuarat tidak dilaksanakan sekurang-kurangnya empat kali setahun serta penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) Cyberview lewat dimuktamadkan oleh Lembaga Pengarah.

3.4. Bagi memastikan objektif penubuhan Cyberview dapat dicapai sepenuhnya, pihak Audit mengesyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah Cyberview memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 3.4.1. menetapkan KPI dan melaksanakan pengukuran *outcome* secara tahunan yang jelas supaya objektif untuk menjadikan Cyberjaya sebagai hab teknologi global pada tahun 2020 dapat dicapai;
- 3.4.2. mengkaji semula penggunaan bas DTS yang tidak ekonomi supaya perbelanjaan penyewaan bas memperoleh *value for money*. Penyesuaian terhadap hasil jualan pas bas bulanan yang diterima dengan bilangan sebenar bayaran yang dibuat oleh penumpang hendaklah dilaksanakan dengan cepat dan betul supaya hasil jualan ini memberi gambaran yang tepat;
- 3.4.3. mengkaji/meneliti mekanisme penyelesaian untuk meningkatkan peratus penyewaan bangunan CV12 bagi mengelakkan kehilangan hasil dan membuat penilaian supaya cadangan pelupusan bangunan CV12A tidak mendatangkan kerugian kepada Cyberview;
- 3.4.4. memperoleh kelulusan daripada Kementerian Kewangan (MOF) terlebih dahulu untuk menggunakan baki lebihan geran yang tidak digunakan sekiranya perlu; dan
- 3.4.5. mempertingkatkan amalan terbaik tadbir urus di mana Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahli Jawatankuasa Audit mempunyai kepakaran dalam bidang perakaunan dan memuktamadkan penetapan KPI Cyberview mengikut ketetapan Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014. Selain itu, MOF hendaklah memastikan komposisi Lembaga Pengarah majoriti adalah berstatus bebas (melebihi 50%) kerana Pengerusi Lembaga Pengarah adalah berstatus bukan bebas.

4. KEMENTERIAN KEWANGAN MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN - Malaysia Venture Capital Management Berhad

- 4.1. Malaysia Venture Capital Management Berhad (MAVCAP) merupakan sebuah syarikat milik penuh Menteri Kewangan Diperbadankan (MKD). MAVCAP ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 19 April 2001 dengan modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM500 juta dan RM410 juta. MAVCAP bertindak sebagai pemangkin industri modal teroka negara dengan menyediakan pembiayaan modal teroka (*venture capital*), pembiayaan kredit, kewangan ekuiti dan pelaburan perkongsian bersama individu, firma atau syarikat. Aktiviti utama MAVCAP adalah menguruskan pelaburan modal teroka dalam bidang ICT melalui Pelaburan Langsung, Program Pengagihan Pengurusan Dana Modal Teroka (OSP1 dan OSP2) dan Dana Modal Teroka Korporat.

4.2. Di bawah Rancangan Malaysia Kelapan (RMKe-8) hingga Kesebelas (RMKe-11), Kerajaan Persekutuan (Kerajaan) melalui Kementerian Kewangan telah menyalurkan dana berjumlah RM1.20 bilion dalam bentuk suntikan ekuiti, geran dan pinjaman kepada MAVCAP bagi melaksanakan aktiviti pelaburannya.

4.3. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mei hingga Ogos 2016 dan susulan pada bulan Julai hingga Ogos 2017 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan MAVCAP adalah memuaskan kerana mencatatkan penurunan dalam kerugian terkumpul pada akhir tahun 2016 berjumlah RM97.28 juta dan peningkatan dalam tunai dan kesetaraan tunai pada setiap tahun. Selain itu, amalan tadbir urus MAVCAP adalah memuaskan kerana aspek tadbir urus iaitu Pengerusi, Lembaga Pengarah, Ketua Pegawai Eksekutif dan *Standard Operating Procedures* dilaksanakan mengikut amalan terbaik. Bagaimanapun, berdasarkan tiga aktiviti pelaburan melibatkan lapan bidang yang diaudit mendapati pengurusan aktiviti MAVCAP adalah kurang memuaskan. Kelemahan yang perlu diberi perhatian oleh MAVCAP adalah seperti ringkasan berikut:

- i. sehingga kini MAVCAP masih belum mencapai had optimum pembiayaan pelaburan dalam pasaran modal teroka negara. Bagaimanapun, MAVCAP telah mencapai jumlah komitmen pelaburan melebihi peruntukan yang diterima iaitu sebanyak 118.1% (RMKe-9), 119.9% (RMKe-10) dan 167.8% (RMKe-11). Bagi RMKe-8 MAVCAP hanya mencapai 73% komitmen dalam Pelaburan Langsung dan pelaburan OSP1 disebabkan kegagalan syarikat pelaburan dan syarikat dana mencapai sasaran bagi pengeluaran;
- ii. MAVCAP tidak mematuhi terma dan syarat asal penggunaan dana di bawah RMKe-10 yang menetapkan RM130 juta dana perlu digunakan untuk pembiayaan secara langsung modal teroka berkonsep Mudharabah dan sejumlah RM70 juta bagi pembiayaan secara tidak langsung modal teroka di peringkat ASEAN (OSP3). Sebaliknya, MAVCAP telah melaburkan sejumlah RM193.88 juta dana yang diterima dalam pelaburan Modal Teroka Korporat dan OSP3 yang tidak berkonsepkan Mudharabah. Dana tersebut telah membuat pelaburan dalam syarikat-syarikat tempatan di Malaysia dan juga ASEAN. Perubahan struktur pelaburan ini tidak memperoleh sebarang kebenaran bertulis daripada Kementerian Kewangan terlebih dahulu;
- iii. antara tahun 2007 hingga bulan Jun 2017, MAVCAP hanya dapat melunaskan bayaran balik berjumlah RM337.29 juta daripada pinjaman RMKe-8 berjumlah RM450 juta yang sepatutnya diselesaikan pada tahun 2011. Kegagalan MAVCAP membayar balik pinjaman mengikut jadual yang ditetapkan telah mengakibatkan MAVCAP dibebankan dengan amaun faedah lewat terkumpul berjumlah RM85.85 juta. Ini menjadikan komitmen keseluruhan MAVCAP terhadap pinjaman termasuk faedah lewat meningkat kepada sejumlah RM198.56 juta;

- iv. sungguhpun KPI Kewangan MAVCAP iaitu penjualan pelaburan mencapai sasaran output yang ditetapkan, namun pendapatan pelaburan adalah tidak mencukupi untuk membayar balik pinjaman Kementerian Kewangan sehingga menyebabkan penstrukturran semula pinjaman dimohon;
- v. sehingga bulan Jun 2017, MAVCAP hanya memperoleh pulangan Pelaburan Langsung berjumlah RM148.58 juta daripada kos yang dilaburkan berjumlah RM372.42 juta menyebabkannya mengalami kerugian berjumlah RM223.84 juta. Pelaburan melalui OSP1 dan OSP2 juga tidak memberi pulangan yang menguntungkan kepada MAVCAP di mana hanya sejumlah RM98.21 juta pulangan diperoleh hasil penjualan saham dan dividen berbanding kos pelaburan berjumlah RM215.84 juta;
- vi. sebanyak empat syarikat di mana MAVCAP mempunyai kepentingan sebagai *Limited Partner* (LP) tidak mempunyai kuasa dalam mengawal atau mengurus serta bertindak bagi pihak perkongsian kerana peranan MAVCAP adalah terhad dengan hanya menerima penyata kewangan beraudit, laporan/ulasan tahunan kewangan dan menghadiri mesyuarat tahunan bagi membincangkan kedudukan dan prestasi pelaburan;
- vii. satu daripada empat perjanjian perkongsian sebagai LP tidak mempunyai syarat yang memperincikan kepentingan pelaburan di Malaysia; dan
- viii. perakuan cadangan bonus tahunan kakitangan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah bagi tahun 2013, 2014 dan 2015 tidak dikemukakan kepada MKD untuk kelulusan.

4.4. Bagi memastikan objektif penubuhan MAVCAP tercapai dan memantapkan tadbir urus MAVCAP, pihak Audit mengesyorkan MAVCAP mengambil tindakan seperti berikut:

- 4.4.1. mengoptimumkan penggunaan dana yang dikeluarkan oleh Kerajaan bagi mencapai matlamat dana yang diberikan Kerajaan pada setiap Rancangan Malaysia selaras dengan objektifnya untuk memacu perkembangan industri modal teroka negara;
- 4.4.2. mengadakan perbincangan dengan Kementerian Kewangan untuk mewujudkan kaedah menetapkan kuantum yang munasabah daripada geran/pinjaman yang diberi bagi menampung perbelanjaan operasi MAVCAP;
- 4.4.3. memastikan kelulusan Kementerian Kewangan diperoleh terlebih dahulu sebelum melaksanakan sebarang pelaburan di luar terma dan syarat peruntukan dana/pinjaman;

4.4.4. meneliti secara terperinci pemilihan pelaburannya terutamanya Pelaburan Langsung supaya ia boleh menjana keuntungan yang berpatutan;

4.4.5. menetapkan elemen pembayaran balik pinjaman kepada Kerajaan sebagai salah satu sasaran Petunjuk Prestasi Utama syarikat;

4.4.6. memastikan perkongsian yang akan dilaksanakan dengan syarikat pengurus dana serantau dan antarabangsa memasukkan kriteria menjaga kepentingan negara sebagai salah satu terma perjanjian untuk memberi fokus kepada industri modal teroka domestik; dan

4.4.7. memastikan amalan terbaik tadbir urus diperkasakan terutama dalam aspek Jawatankuasa Audit, pelan perniagaan serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan bagi menyokong pengurusan dan pengoperasian MAVCAP supaya mencapai objektif yang ditetapkan.

5. KEMENTERIAN KEMAJUAN LUAR BANDAR DAN WILAYAH MAJLIS AMANAH RAKYAT - German-Malaysian Institute

5.1. German-Malaysian Institute (GMI) merupakan sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) yang ditubuhkan pada 1 September 1992 di bawah Akta Syarikat 1965. Majlis Amanah Rakyat (MARA) dan *Malaysian-German Chamber of Commerce and Industry* (MGCC) merupakan pengasas GMI manakala agensi pelaksananya ialah MARA dan *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ). Syarikat ini yang beroperasi di Kajang, Selangor diberi mandat sebagai hab latihan untuk melahirkan tenaga kerja berkemahiran tinggi dalam bidang teknologi pengeluaran dan elektronik perindustrian selaras dengan keperluan industri negara pada masa kini. Aktiviti utama GMI adalah untuk menyediakan pendidikan dan latihan teknikal peringkat diploma, Kursus Jangka Pendek (Pengajian Sepanjang Hayat) dan Projek Industri.

5.2. Antara kemudahan yang disediakan ialah bilik kuliah yang boleh menampung seramai 5,000 orang pelajar dalam satu tempoh pengajian, bengkel dan peralatan serta mesin untuk latihan praktikal. Di samping itu, kemudahan asrama turut disediakan dan boleh menampung seramai 3,010 orang pelajar. Bagi melaksanakan aktiviti utamanya, GMI telah menerima geran berjumlah RM202.86 juta daripada MARA yang terdiri daripada geran mengurus dan geran pembangunan masing-masing berjumlah RM5.88 juta dan RM196.98 juta bagi tahun 2011 hingga 2016.

5.3. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Februari hingga Jun 2017 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan GMI adalah memuaskan. GMI telah mencatatkan keuntungan sebelum cukai dua tahun berturut-turut pada tahun 2014 dan 2015 masing-masing berjumlah RM1.50 juta dan RM3.73 juta. Pada tahun 2016 GMI mengalami kerugian kecil berjumlah RM448,622. Amalan tadbir urus GMI juga adalah

pada tahap memuaskan. Walau bagaimanapun, pengurusan aktiviti latihan teknikal peringkat diploma dan *German A-level Preparatory Program* yang melibatkan lima aspek yang diaudit adalah kurang memuaskan kecuali prestasi pencapaian akademik pelajar adalah baik dan 79.9% daripadanya mendapat pekerjaan sesuai dengan bidang yang dipelajari. Antara penemuan Audit yang perlu diberi perhatian seperti ringkasan berikut:

- i. geran yang diterima untuk tujuan perbelanjaan mengurus dan pembangunan bagi tahun 2011 hingga 2015 telah dibelanjakan dengan baik masing-masing sebanyak 100% dan 97.6%. Bagaimanapun, perbelanjaan bagi projek RMKe-11 pada tahun 2016 hanya berjumlah RM1.58 juta (25.1%);
- ii. pengambilan pelajar hanya berjaya mencapai 76% berbanding sasaran yang ditetapkan bagi tahun 2014 hingga 2016 untuk tiga program yang telah dipilih. Peratusan pengambilan pelajar menurun setiap tahun di mana mencatatkan penurunan ketara pada tahun 2016 iaitu 44.2% sahaja berbanding sasaran yang ditetapkan;
- iii. seramai 1,729 orang pelajar masih belum menjelaskan yuran pengajian mereka sehingga tahun berakhir Disember 2016 dengan tunggakan berjumlah RM3.25 juta;
- iv. terdapat program di bawah Jabatan Perindustrian Elektronik (IE), Jabatan Teknologi Pembuatan (PT) dan Jabatan *General Pre-Studies* (GPS) yang tidak mematuhi nisbah *Technical Training Officer* (TTO) kepada pelajar yang ditetapkan oleh Agensi Kelayakan Malaysia (MQA) iaitu 1:20. Nisbah TTO berbanding pelajar yang rendah menunjukkan GMI tidak menggunakan kepakaran tenaga pengajar secara optimum dan ini menyebabkan pembaziran sumber manusia. Manakala nisbah pelajar berbanding TTO yang tinggi akan menyebabkan proses pengajaran dan pembelajaran yang kurang berkesan kerana TTO tidak dapat memberikan sepenuh perhatian kepada pelajar; dan
- v. tugas serta tanggungjawab Pengurus tidak ditentukan secara bertulis dan jelas. Selain itu, Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang disediakan tidak mempunyai pengukuran *outcome* yang jelas bagi setiap tahun; mesyuarat JKA tidak diadakan mengikut terma rujukan; penyata kewangan lewat disediakan dan mengakibatkan ia tidak diserah kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia dalam tempoh yang ditetapkan; kawalan keselamatan di bilik yang menempatkan kaunter hasil adalah lemah; dan monitor CCTV yang dibeli tidak digunakan.

5.4. Bagi memastikan objektif penubuhan GMI dapat dicapai sepenuhnya, disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah GMI memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 5.4.1. mempertingkatkan pengurusan aktiviti bagi pengambilan pelajar lagi bagi memastikan objektif GMI sebagai hab latihan untuk melahirkan tenaga kerja berkemahiran tinggi dalam bidang teknologi pengeluaran dan elektronik perindustrian selaras dengan keperluan industri negara pada masa kini dicapai. GMI juga perlu melaksanakan promosi dengan lebih berkesan untuk menarik minat pelajar menyambung pengajian mereka di GMI;
- 5.4.2. memperkemaskan lagi data statistik pelajar yang telah menamatkan pengajian agar maklumat tersebut tersedia dan boleh dirujuk pada bila-bila masa. Maklumat ini juga berguna kepada GMI untuk dijadikan bahan promosi dan pemasaran program pembelajaran di GMI;
- 5.4.3. mengatasi masalah nisbah TTO berbanding pelajar yang tidak mengikut penetapan MQA bagi mengelakkan pembaziran sumber manusia serta peningkatan kos operasi; dan
- 5.4.4. memastikan amalan tadbir urus syarikat dipertingkatkan dari semasa ke semasa terutamanya daripada segi pemantauan Lembaga Pengarah, meminda M&A tentang pelantikan Pengarah Urusan oleh MARA/Menteri Kementerian Kemajuan Luar bandar dan Wilayah, penyediaan *Standard Operating Procedures* bagi aktiviti utama syarikat, pencapaian dan pengukuran KPI dan melaksanakan kawalan dalaman yang berkesan.

6. KEMENTERIAN TENAGA, TEKNOLOGI HIJAU DAN AIR

- Malaysian Green Technology Corporation

6.1. Malaysian Green Technology Corporation (GreenTech Malaysia) telah ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 12 Mei 1998. Pada ketika itu, syarikat ini dikenali sebagai Pusat Tenaga Malaysia sebelum dinamakan semula sebagai GreenTech Malaysia pada 7 April 2010. GreenTech Malaysia adalah sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan di bawah kawal selia Kementerian Tenaga, Teknologi Hijau dan Air (KeTTHA). Syarikat ini diberi mandat sebagai pusat tumpuan pembangunan teknologi hijau dan melaksanakan fungsi promosi selaras dengan Dasar Teknologi Hijau Negara (DTHN) dan memberi tumpuan kepada lima inisiatif iaitu membangunkan pasaran teknologi hijau yang mapan dan meluas; mengukuhkan industri teknologi hijau tempatan; meningkatkan kecekapan manusia dan kapasiti dalam aplikasi teknologi hijau; merangka dasar sokongan dan rangka kerja pembiayaan untuk menggalakkan pertumbuhan teknologi hijau serta mempromosi dan mewujudkan kesedaran mengenai teknologi hijau. Inisiatif ini dilaksanakan melalui empat projek *flagship* GreenTech Malaysia. Bagi merealisasikan projek *flagship* tersebut, GreenTech Malaysia berperanan sebagai perunding serta fasilitator dan merupakan antara agensi pelaksana bagi menjayakan DTHN. GreenTech Malaysia beroperasi di Seksyen 9, Bandar Baru Bangi, Selangor.

6.2. Pada 14 Julai 2015, GreenTech Malaysia telah mendapat kelulusan daripada Menteri Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan bagi menujuhkan subsidiari iaitu GreenTech Malaysia Alliances Sdn. Bhd. (GTMA). Seterusnya GTMA telah menujuhkan dua syarikat subsidiari di bawahnya iaitu GreenTech Catalyst Sdn. Bhd. dan GreenTech IdeasLab Sdn. Bhd. masing-masing pada bulan Oktober 2015 dan Mac 2016 bertujuan membantu GreenTech Malaysia menjana pendapatan menerusi aktiviti komersial bagi kemampanan syarikat dan mengurangkan kebergantungan kepada geran Kerajaan.

6.3. Sehingga tahun 2016, GreenTech Malaysia telah menerima dana berjumlah RM115.14 juta daripada KeTTHA untuk menampung operasi dan melaksanakan program berkaitan dengan pembangunan teknologi hijau.

6.4. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Oktober 2016 hingga Februari 2017 dan susulan pada bulan Jun 2017 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan GreenTech Malaysia adalah memuaskan. Pada tahun 2016, kerugian sebelum cukai yang dicatatkan adalah berkurangan sebanyak 8.3% (RM27,167) berbanding tahun 2015. Tahap kecairan syarikat ini adalah baik menunjukkan pada bila-bila masa syarikat mampu memenuhi obligasi jangka pendeknya di mana aset semasa melebihi liabiliti semasa antara lima hingga sepuluh kali ganda. Pengurusan aktiviti bagi enam program di bawah tiga *flagship* adalah selaras dengan objektif yang ditetapkan tetapi kurang memuaskan kerana kurang cekap dalam penghasilan output. Manakala amalan tadbir urus juga kurang memuaskan serta perlu diberi perhatian oleh GreenTech Malaysia seperti ringkasan berikut:

- i. penyediaan *Green Technology Master Plan* telah mengambil masa yang panjang iaitu selama enam tahun (2010 hingga 2016) untuk dimuktamadkan dengan kos berjumlah RM5.99 juta;
- ii. keberkesanan Projek Rangka Kerja Bandar Rendah Karbon masih belum dicapai sepenuhnya kerana penyertaan Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) dalam pembangunan *baseline* masih di tahap yang rendah;
- iii. tempoh pelaksanaan dan sasaran projek pemasangan *charge EV* pada tahun 2016 tidak dipatuhi;
- iv. dokumen pelan strategik tidak dibuat secara formal dan *Standard Operating Procedures* bagi pelaksanaan aktiviti syarikat juga tidak disediakan; dan
- v. fungsi *check and balance* tidak menyeluruh di mana GreenTech Malaysia tidak mewujudkan Audit Dalaman.

6.5. Bagi memantapkan keupayaan dan tadbir urus serta memastikan penubuhan GreenTech Malaysia mencapai objektifnya, adalah disyorkan supaya Lembaga

Pengarah serta pengurusan GreenTech Malaysia mengambil tindakan terhadap perkara berikut:

- 6.5.1. menjalankan penilaian keberkesanan terhadap program yang dijalankan supaya akauntabiliti dana Kerajaan dipatuhi selaras dengan mandat syarikat;
- 6.5.2. mengambil langkah proaktif bekerjasama dengan Kementerian yang bertanggungjawab terhadap PBT untuk mewajibkan agensi ini melaksanakan projek rangka kerja bandar rendah karbon; dan
- 6.5.3. memastikan amalan tadbir urus syarikat dipertingkatkan dari semasa ke semasa. Antara amalan yang perlu diberi perhatian adalah penyediaan pelan strategik dan *Standard Operating Procedures* bagi aktiviti utama syarikat, menubuhkan Audit Dalaman serta memantapkan komposisi Jawatankuasa Audit mengikut amalan terbaik. Selain itu, kajian kemungkinan perlu dilaksanakan terhadap sebarang pelaburan yang melibatkan peruntukan yang besar untuk memastikan pulangan diperoleh bagi menjaga kepentingan syarikat.

7. KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

- UPM Consultancy & Services Sdn. Bhd.

7.1. UPM Consultancy & Services Sdn. Bhd. (UPMCS) diperbadankan pada 17 September 2007 di bawah Akta Syarikat 1965. UPMCS merupakan syarikat milikan penuh UPM Holdings Sdn. Bhd. (UPMH) dengan modal yang dibenarkan berjumlah RM1 juta manakala modal berbayar berjumlah RM100,000. UPMCS ditubuhkan untuk melaksanakan kerja perkhidmatan perundingan dan pengurusan meliputi perkhidmatan makanan, pengurusan acara serta pengurusan penyewaan ruang dan penginapan. UPMCS beroperasi di Dewan Bankuet, UPM Serdang.

7.2. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mei hingga Ogos 2017 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan UPMCS adalah baik dengan mencatatkan keuntungan sebelum cukai dan zakat bagi tiga tahun berturut-turut. Ini memberikan kesan positif kepada nisbah kewangan syarikat. Aliran tunai UPMCS yang berbaki positif menunjukkan kedudukan tunai syarikat adalah baik bagi memastikan kelancaran operasi syarikat. Bagaimanapun, amalan tadbir urus serta pengurusan aktiviti perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan makanan yang melibatkan lima bidang yang diaudit adalah kurang memuaskan. Sungguhpun prestasi pendapatan perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan makanan masing-masing adalah baik dan memuaskan, UPMCS perlu memberi perhatian terhadap beberapa kelemahan berbangkit seperti ringkasan berikut:

- i. tiada penetapan sasaran bilangan projek perkhidmatan perundingan berdasarkan pecahan klien yang perlu dicapai bagi setiap tahun;

- ii. pemantauan terhadap mutu kerja perunding tidak dibuat. Selain itu Cukai Barang dan Perkhidmatan tidak dikenakan mengikut kadar yang ditetapkan dalam dokumen perjanjian perkhidmatan perundingan;
- iii. pemantauan terhadap aktiviti perkhidmatan makanan yang dilaksanakan kurang berkesan. Sebanyak 14 pengusaha makanan mempunyai tunggakan sewa berjumlah RM121,182;
- iv. terdapat aspek tadbir urus baik tidak diamalkan kerana diputuskan/diselaraskan di peringkat UPMH. Antaranya terma rujukan pelantikan Pengerusi tidak disediakan, majoriti komposisi Lembaga Pengarah Bukan Bebas serta Jawatankuasa Pencalonan, Jawatankuasa Imbuhan, Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman tidak ditubuhkan;
- v. wang syarikat telah dimasukkan ke dalam akaun bank peribadi Pegawai Kewangan UPMH dan pegawai UPMH yang menjaga hal ehwal kewangan UPMCS; dan
- vi. Peruntukan Hutang Ragu berjumlah RM1.37 juta meliputi hutang yang belum diterima sejak tahun 2011. Tiada bukti menunjukkan tindakan telah diambil pada tahun 2014 hingga bulan Ogos 2017 untuk mengutip hutang ini.

7.3. Bagi memastikan objektif penubuhan UPMCS dapat dicapai sepenuhnya, adalah disyorkan Lembaga Pengarah serta pengurusan UPMCS mengambil langkah yang proaktif bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan seperti berikut:

- 7.3.1. melaksanakan strategi yang dirancang bagi setiap aktiviti perniagaan yang dijalankan terutamanya bagi aktiviti perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan makanan yang merupakan aktiviti utama syarikat;
- 7.3.2. menyediakan *Standard Operating Procedures (SOP)* yang lengkap dan memantau pelaksanaan SOP tersebut yang meliputi keseluruhan proses dan prosedur aktiviti perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan makanan serta diluluskan oleh Lembaga Pengarah;
- 7.3.3. memastikan tindakan terhadap pengusaha makanan diambil sekiranya peraturan yang ditetapkan tidak diikuti;
- 7.3.4. meningkatkan tadbir urus syarikat selaras dengan amalan terbaik. Sungguhpun urusan kewangan UPMCS diuruskan oleh Bahagian Kewangan UPMH dengan menggunakan akaun bank berasingan, namun UPMCS perlu mewujudkan Bahagian/Unit Kewangan sendiri. UPMH hendaklah mengurangkan peranannya dalam urusan operasi UPMCS kerana kedua-dua syarikat ini merupakan entiti perniagaan yang berbeza di samping mengurangkan risiko konflik kepentingan; dan

7.3.5. mengambil tindakan untuk mengutip tunggakan sewaan bulanan daripada pengusaha makanan, bayaran royalti dan mengambil usaha untuk membuat tuntutan terhadap hutang rugu syarikat.

8. KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

- UTM Holdings Sdn. Bhd.

8.1. UTM Holdings Sdn. Bhd. (UTMH) merupakan syarikat subsidiari milik penuh Universiti Teknologi Malaysia (UTM). UTMH ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 13 Julai 2010 dengan modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM5 juta dan RM2 juta. Mengikut Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A) UTMH ditubuhkan untuk menjalankan kajian, khidmat runding dan urus niaga perniagaan termasuk aktiviti pengurusan projek, sewaan premis, renewal energy, perkhidmatan hospitaliti, mengurus fasiliti, pelaburan dan pengkomersialan. Tiga aktiviti yang menjana pendapatan utama UTMH adalah pengurusan projek, perkhidmatan hospitaliti dan sewaan premis. UTMH beroperasi dalam kawasan UTM, Jalan Semarak, Kuala Lumpur (UTMKL).

8.2. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Ogos 2016 hingga April 2017 mendapati pada keseluruhannya prestasi kewangan UTMH adalah memuaskan. Pada tahun 2016, UTMH telah menghasilkan keuntungan sebelum cukai yang meningkat sejumalah RM128,414 (31.8%) kepada RM532,525 berbanding tahun 2015. Sungguhpun UTMH masih mencatatkan kerugian terkumpul bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 namun telah menurun selaras dengan peningkatan keuntungan tahun semasa. UTMH juga mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga tahun ini. Bagaimanapun, pengurusan dua aktiviti utama dan amalan tadbir urus UTMH adalah kurang memuaskan. Beberapa kelemahan yang perlu diberi perhatian adalah seperti ringkasan berikut:

- i. projek pembinaan makmal *Development of Sub-Critical Water Treatment System for Biomass and Waste Biomass* (SCW) lewat disiapkan selama 167 hari daripada tarikh siap asal iaitu pada 14 November 2016. Ini menyebabkan peralatan SCW bernilai RM20.60 juta yang telah dibeli tidak dapat digunakan dalam tempoh yang ditetapkan. Selain itu, lanjutan masa yang dipohon pada 23 November 2016 masih belum diluluskan oleh UTM setakat bulan April 2017;
- ii. bangunan hotel Scholar's Inn masih belum memperoleh Sijil Perakuan Siap dan Pematuhan (CCC) sejak mulakan operasinya pada 15 Mac 2013. Kadar purata penginapan juga masih pada tahap yang rendah iaitu sebanyak 37.3%, 53.9% dan 51.1% masing-masing bagi tahun 2014, 2015 dan 2016;
- iii. UTMH tidak pernah membayar sewaan bangunan hotel Scholar's Inn kepada UTM sejak mula beroperasi pada bulan Mac 2013 kerana perjanjian bagi

- menjelaskan terma dan syarat terperinci penyewaan bangunan hotel tersebut tidak dibuat;
- iv. ketepatan bayaran pengurusan dan bayaran insentif berjumlah RM46,513 pada tahun 2016 kepada operator hotel tidak dapat ditentukan kerana penyata untung ruginya tidak disahkan oleh akauntan awam bebas;
 - v. hasil kutipan tunai berjumlah RM102,065 yang diterima oleh operator hotel antara bulan Jun 2016 hingga April 2017 tidak dibankkan segera kepada akaun UTMH tetapi telah mengambil masa antara dua hingga 18 hari tempoh bekerja; dan
 - vi. kelemahan aspek amalan terbaik yang tidak dilaksanakan dalam tadbir urus syarikat UTMH. Antaranya terma rujukan Lembaga Pengarah, kod etika syarikat, Pelan Korporat dan Petunjuk Prestasi Utama tidak disediakan. Selain itu, audit dalaman tidak pernah dilaksanakan, *Standard Operating Procedures* yang tidak menyeluruh dan kelemahan dalam pengurusan kewangan.

8.3. Bagi memastikan objektif penubuhan UTMH dapat dicapai sepenuhnya, adalah disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 8.3.1. memastikan pengurusan projek akan datang dilaksanakan dengan mematuhi klausa dalam kontrak yang berkuat kuasa dan peraturan yang ditetapkan;
- 8.3.2. memastikan Sijil Perakuan Siap dan Pematuhan (CCC) diperoleh bagi bangunan hotel Scholar's Inn supaya aktiviti promosi yang meluas dapat dilaksanakan untuk menarik minat pengunjung luar selain daripada kakitangan UTM supaya pendapatan dapat ditingkatkan di samping mengelakkan risiko tuntutan sekiranya berlaku perkara di luar jangkaan;
- 8.3.3. mengambil tindakan segera untuk menuntut bayaran balik daripada mantan Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) terhadap tuntutan yang tidak mematuhi peraturan yang ditetapkan;
- 8.3.4. menubuhan jawatankuasa siasatan dalaman untuk menentukan pegawai yang bertanggungjawab dan punca berlaku ketidakakururan dalam peraturan supaya kelemahan ini tidak berulang di masa hadapan; dan
- 8.3.5. memastikan amalan tadbir urus syarikat dipertingkatkan dari semasa ke semasa terutamanya dari aspek keberkesanan Lembaga Pengarah bagi memastikan operasi syarikat UTMH dilaksanakan dengan cekap dan berkesan. UTMH juga patut mempunyai UAD selaras dengan kedudukan syarikat sebagai entiti berasingan.



PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN DAN AGENSI KERAJAAN PERSEKUTUAN

JABATAN PERDANA MENTERI

1. AL HIJRAH MEDIA CORPORATION

1.1. LATAR BELAKANG

1.1.1. Al Hijrah Media Corporation (TVAH) merupakan Syarikat Berhad Menurut Jaminan di bawah Jabatan Perdana Menteri yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 17 September 2009. TVAH merupakan stesen televisyen siaran Islam pertama di Malaysia dan beroperasi di Kompleks Pusat Islam, Jalan Perdana, Kuala Lumpur. Objektif penubuhan TVAH adalah menyediakan sebuah platform televisyen secara percuma untuk mendidik, menghibur dan menyatukan ummah dengan menerapkan unsur-unsur dakwah dan nasihat menerusi kandungan rancangan yang disiarkan. Sehubungan itu, aktiviti utama TVAH adalah mengendalikan Stesen Televisyen Al Hijrah dan menguruskan siaran rancangan televisyen yang mematuhi prinsip syariah yang telah ditetapkan oleh Jawatankuasa Panel Pematuhan Syariah TVAH serta mengendalikan aktiviti jualan iklan masa siaran. Sehingga kini, TVAH bersiaran melalui satu saluran sahaja dan tempoh penyiaran adalah selama 18 jam bermula dari 6.00 pagi hingga 12.00 malam. Program TVAH boleh ditonton melalui tiga platform iaitu Stesen *Terrestrial* Percuma Analog (STP), Satelit Berbayar (Astro) dan *Internet Protocol* (IP). Melalui platform STP, siaran akan dibuat melalui sepuluh lokasi pemancar *terrestrial* yang meliputi 55% dari kawasan berpenduduk di Malaysia. Manakala platform Astro dan platform IP pula, penonton boleh mengakses siaran TVAH masing-masing melalui Astro siaran 114, 1Malaysia IPTV dan UnifiTV.

1.1.2. Sebagai syarikat yang terlibat dalam aktiviti yang tidak bermotifkan keuntungan, TVAH melaksanakan aktivitinya melalui sumber kewangan yang disalurkan oleh Jabatan Perdana Menteri (JPM). Bagi tahun 2010 hingga 2016, geran berjumlah RM333.40 juta telah disalurkan kepada TVAH. Dana ini digunakan bagi perbelanjaan operasi dan pengurusan syarikat.

1.1.3. Syarikat ini diterajui oleh tujuh ahli Lembaga Pengarah dan dipengerusikan oleh Pengerusi Bebas dan Bukan Eksekutif. Pengurusan TVAH diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) dan dibantu oleh 300 pegawai dan kakitangan. Sebagai sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan oleh Kerajaan, TVAH perlu mematuhi peraturan-peraturan lain yang ditetapkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa. Selain itu, TVAH tertakluk kepada Akta Komunikasi dan Multimedia 1998 (Akta 588) yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya Komunikasi Multimedia Malaysia sebagai pengeluar lesen *Content Application Services Provider* (CASP).

1.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus TVAH adalah baik serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan selaras dengan objektif penubuhannya.

1.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan, amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2014 hingga 2016. Bagi tujuan pengauditan, aktiviti pengurusan penyiaran dan jualan masa siaran termasuk aktiviti promosi melalui acara lapangan telah diaudit. Aktiviti pengurusan penyiaran merupakan aktiviti utama syarikat yang selaras dengan objektif penubuhannya manakala aktiviti jualan masa siaran pula merupakan penyumbang pendapatan utama syarikat.

1.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan di pejabat TVAH di Kompleks Pusat Islam, Kuala Lumpur dan Bahagian Kewangan, Jabatan Perdana Menteri. Penilaian prestasi kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan TVAH bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit dan diberi Laporan Juruaudit Tanpa Teguran oleh Tetuan KPMG. Penilaian ini melibatkan lima analisis iaitu analisis bajet, analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Manakala bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, semakan dilaksanakan terhadap dokumen, rekod dan fail berkaitan serta analisis rancangan yang disiarkan dari tahun 2014 hingga bulan Disember 2016. Selain itu, pihak Audit turut sama memerhatikan aktiviti rakaman rancangan/program yang dilaksanakan di Al-Hijrah Big Studio, Cyberjaya di samping melaksanakan pemeriksaan fizikal terhadap aset di Ibu Pejabat TVAH, Kompleks Pusat Islam. Pihak Audit juga berbincang dan menemu bual pegawai berkaitan di TVAH bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Perkara yang ditemui telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 18 September 2017 yang turut dihadiri oleh Timbalan Ketua Audit Negara (Tadbir Urus) dan dipengerusikan oleh Ketua Pegawai Eksekutif TVAH serta pegawai kanan TVAH. Antara pegawai lain yang hadir adalah Setiausaha Bahagian Kewangan, Timbalan Setiausaha Bahagian Kewangan dan wakil Bahagian Audit Dalam Jabatan Perdana Menteri.

1.5. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan pada bulan Oktober 2016 hingga bulan Februari 2017 dan disusuli pada bulan Mei 2017 mendapati pada keseluruhannya, prestasi kewangan TVAH adalah kurang memuaskan kerana merekodkan kerugian sebelum cukai bagi tiga

tahun berturut-turut. Selain itu, pengurusan akaun belum terima TVAH adalah kurang memuaskan kerana mengambil purata antara 107 hingga 256 hari untuk mengutip hutang. Amalan tadbir urus dan pengurusan kewangan TVAH juga kurang memuaskan kerana terdapat amalan yang tidak selaras dengan amalan tadbir urus terbaik, ketidakpatuhan prosedur kewangan dan prosedur perolehan syarikat. Pengurusan aktiviti utama daripada aspek rating penonton dan pendapatan jualan masa siaran melibatkan dua bidang yang diaudit adalah kurang memuaskan. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian adalah seperti ringkasan berikut:

- i. objektif TVAH untuk menjadi penyiar yang mendidik, menghibur dan menyatupadukan ummah adalah kurang berkesan kerana peratusan rating penonton yang rendah. Pendapatan jualan masa siaran sebenar juga masih tidak mencapai sasaran yang ditetapkan;
- ii. prestasi penajaan adalah kurang memuaskan kerana secara keseluruhan jumlah tajaan rancangan oleh penaja masih rendah;
- iii. proses penilaian rancangan yang lemah telah menyebabkan penilaian perolehan rancangan baru dibuat dengan tidak konsisten, keberhasilan rancangan yang kurang berkualiti dan menarik, rancangan yang dibeli tidak dapat disiarkan dan wujud elemen pembaziran;
- iv. pengurusan tunggakan penghutang jualan masa iklan kurang memuaskan kerana ketidakpatuhan kepada prosedur kewangan yang ditetapkan. Ini menyebabkan peningkatan hutang lapuk pada setiap tahun;
- v. ketiadaan wakil ahli Lembaga Pengarah Bebas TVAH yang mempunyai latar belakang industri penyiaran memberi kesan kepada pelaksanaan aktiviti/program TVAH. Selain itu, peranan Audit Dalam tidak dilaksanakan sepanjang tahun 2016 hingga bulan April 2017 kerana Unit Audit Dalam telah dimansuhkan pada bulan Januari 2016. Unit Audit Dalam ditubuhkan kembali pada bulan April 2017; dan
- vi. polisi dan prosedur berkaitan aktiviti jualan masa siaran dan pengurusan aset tidak disediakan manakala prosedur perolehan rancangan adalah tidak lengkap. Selain itu, KPI TVAH tahun 2016 tidak dibentangkan kepada Lembaga Pengarah.

1.5.1. Prestasi Kewangan

1.5.1.1. Analisis terhadap prestasi kewangan TVAH bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan berdasarkan kedudukan kewangan syarikat ini yang merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti jadual berikut:

JADUAL 1.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Perolehan	6.76	5.33	13.67
(Kos perolehan)	(17.48)	(11.14)	(18.69)
Kerugian Kasar	(10.72)	(5.81)	(5.02)
Pendapatan selain operasi	0.43	0.35	0.44
Perbelanjaan pentadbiran	(51.19)	(49.80)	(44.44)
Kerugian Operasi	(61.48)	(55.26)	(49.02)
Geran kerajaan	38.24	38.23	38.17
Pendapatan pelaburan	3.76	0.03	0.01
Perbelanjaan kos pembiayaan	(0.17)	(0.03)	(0.03)
KERUGIAN SEBELUM CUKAI	(19.65)	(17.03)	(10.88)
Cukai kredit/(Perbelanjaan cukai)	(1.69)	0.48	(0.85)
KERUGIAN SELEPAS CUKAI	(21.34)	(16.55)	(11.73)
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) TERKUMPUL	16.71	0.17	(11.56)
JUMLAH ASET	51.62	31.24	15.94
JUMLAH LIABILITI	34.91	31.07	27.50
JUMLAH DANA	16.71	0.17	(11.56)
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	51.62	31.24	15.94
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	13.22	2.92	2.03

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 Dan 2016

1.5.1.2. Pendapatan TVAH terdiri daripada hasil jualan masa siaran (*air times*), geran operasi, pendapatan selain operasi dan pendapatan pelaburan. Pendapatan TVAH tahun 2016 berjumlah RM52.29 juta telah meningkat sejumrah RM8.35 juta berbanding tahun 2015. Perkara ini berlaku disebabkan oleh peningkatan hasil jualan masa siaran dan pendapatan selain operasi. Bagaimanapun pendapatan bagi tahun 2015 adalah lebih rendah berbanding tahun 2014 di mana berlaku penurunan pendapatan sejumrah RM5.25 juta dan menjadikan pendapatan keseluruhan pada tahun 2015 sejumrah RM43.94 juta berbanding RM49.19 juta.

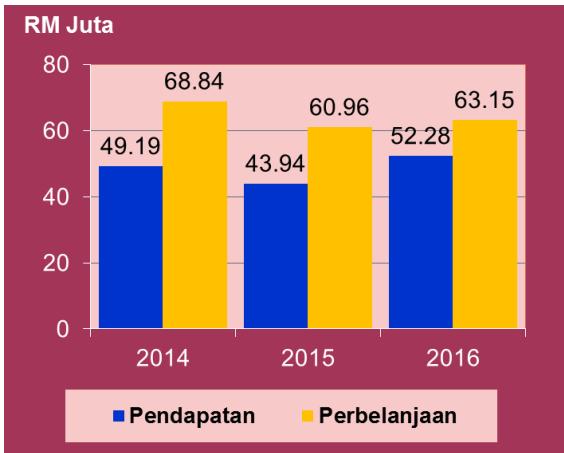
1.5.1.3. Pendapatan daripada jualan masa siaran merupakan pendapatan utama TVAH. Bagaimanapun, pendapatan ini hanya menyumbang antara 12% hingga 26% daripada keseluruhan pendapatan TVAH dan masih belum berupaya untuk membiayai perbelanjaan semasa syarikat. TVAH didapati masih bergantung kepada geran yang diterima daripada Kerajaan yang menyumbang antara 73% hingga 87% setahun kepada pendapatan syarikat bagi membiayai perbelanjaan operasi. Adalah didapati geran Kerajaan yang dilunaskan bagi

tahun 2014, 2015 dan 2016 menunjukkan trend yang hampir sama iaitu masing-masing berjumlah RM38.24 juta, RM38.23 juta dan RM38.17 juta walaupun jumlah geran diterima semakin berkurangan pada setiap tahun. Pada tahun 2016, geran yang diterima berjumlah RM21.40 juta berbanding RM30 juta pada tahun 2015 dan RM38 juta pada tahun 2014. Trend pendapatan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 1.1** dan **Carta 1.1**.

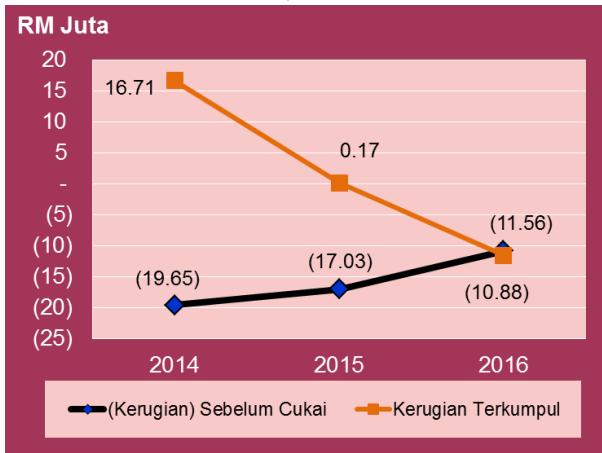
1.5.1.4. Perbelanjaan TVAH terbahagi kepada tiga kategori iaitu kos perolehan, perbelanjaan pentadbiran dan kos pembiayaan. Perbelanjaan pentadbiran merupakan perbelanjaan tertinggi yang mewakili 75% daripada keseluruhan perbelanjaan manakala bakinya merupakan perbelanjaan perolehan rancangan (24%) dan kos pembiayaan (1%). Kos perolehan merupakan perbelanjaan yang digunakan bagi menghasilkan pendapatan jualan masa siaran. Perbelanjaan di bawah kos perolehan adalah perbelanjaan bagi perolehan rancangan/program iaitu program dalaman (berita), program tempatan, program antarabangsa, *in house production* dan lain-lain kos program yang berkaitan. Adalah didapati bagi tahun 2014 hingga 2016, kos perolehan tidak selari dengan pendapatan jualan masa siaran yang menyebabkan TVAH merekodkan kerugian kasar bagi tempoh berkenaan. Trend perbelanjaan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 1.1** dan **Carta 1.1**.

1.5.1.5. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah memberi kesan kepada keuntungan/kerugian TVAH. Syarikat telah merekodkan kerugian sebelum cukai bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 masing-masing berjumlah RM19.65 juta, RM17.03 juta dan RM10.88 juta. Bagaimanapun, kerugian sebelum cukai yang direkodkan bagi tempoh tiga tahun berturut-turut ini adalah disebabkan oleh kos perolehan rancangan melebihi hasil jualan iklan siaran televisyen dan perbelanjaan TVAH melebihi jumlah geran yang diterima. Kerugian ini menyebabkan TVAH merekodkan kerugian terkumpul berjumlah RM11.56 juta pada tahun 2016 berbanding keuntungan terkumpul pada tahun 2014 dan 2015 masing-masing berjumlah RM16.71 juta dan RM0.17 juta. **Jadual 1.1** dan **Carta 1.2** adalah berkaitan.

CARTA 1.1
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



CARTA 1.2
TREND KERUGIAN SEBELUM CUKAI DAN
KEUNTUNGAN/KERUGIAN TERKUMPUL BAGI
TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 Dan 2016

1.5.1.6. Berdasarkan jadual di atas, jumlah aset TVAH telah menurun dengan ketara bagi tempoh tiga tahun. Komponen aset terbesar adalah loji dan peralatan, aset tidak ketara (rancangan dan filem) serta tunai. Penurunan aset ini antaranya disebabkan pelunasan kos rancangan, kesan susut nilai aset dan pengurangan terimaan geran operasi. Bagaimanapun bagi tempoh yang sama, jumlah liabiliti TVAH hanya merekodkan perubahan yang sedikit. Analisis Audit mendapati pada 31 Disember 2016, kedudukan aset dan liabiliti TVAH adalah kurang memuaskan kerana jumlah liabiliti telah melebihi jumlah aset berjumlah RM11.56 juta. Di samping itu, tahap kecairan syarikat bagi menjelaskan hutang jangka pendeknya adalah kurang memuaskan. Bagi tempoh tiga tahun, liabiliti semasa syarikat telah melebihi aset semasa antara 1.5 hingga lima kali ganda di mana pada tahun 2015 dan 2016, baki pembiutang dagangan semasa telah merekodkan peningkatan melebihi 100%. Pada tahun 2016, hampir keseluruhan baki geran tertunda telah diiktiraf sebagai pendapatan lain kerana TVAH masih lagi bergantung kepada geran Kerajaan. Manakala aset bukan semasa pula, ia hanya mampu menjana hasil antara RM0.20 hingga RM1.47 bagi setiap ringgit yang dilaburkan. Berdasarkan penyata kewangan beraudit bagi tahun kewangan berakhir 31 Disember 2016 menunjukkan TVAH mempunyai tanggungan semasa bersih berjumlah RM20.67 juta di mana ia boleh mewujudkan risiko ketidakupayaan syarikat untuk meneruskan usaha berterusan.

1.5.1.7. Analisis Audit terhadap aliran tunai TVAH mendapati bagi menilai keupayaan syarikat untuk menjana atau menggunakan aliran tunai daripada aktiviti operasi, pelaburan dan kewangan serta penggunaan untuk menampung perbelanjaan. Pada akhir tahun kewangan 2016, TVAH mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM2.03 juta. Penurunan baki tunai pada tahun 2016 sejumlah RM11.19 juta dan RM0.89 juta masing-masing berbanding tahun 2014

dan 2015 disebabkan oleh perbelanjaan kos perolehan rancangan telah melebihi hasil jualan siaran masa pada setiap tahun. Pengurangan dana dalam perolehan rancangan ini telah ditampung melalui geran yang diterima daripada Kerajaan. Di samping itu, TVAH menghadapi kekangan dalam membuat kutipan bayaran balik penghutang dagangan di mana syarikat mengambil masa antara 107 hingga 256 hari untuk mengutip hutang berbanding prosedur bayaran awal sepenuhnya sebelum iklan disiarkan. Pengurangan penerimaan geran juga memberi kesan kepada aliran tunai TVAH kerana hasil jualan iklan masa siaran masih belum berupaya menampung perbelanjaan operasi semasa syarikat.

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

TVAH mengambil maklum perkara yang dibangkitkan. TVAH akan terus berusaha meningkatkan lagi pendapatan sendiri dan bersikap realistik dalam menghadapi cabaran pengurangan geran Kerajaan. TVAH telah melaksanakan dua langkah utama iaitu meningkatkan pendapatan dan mengurangkan perbelanjaan. Bagi tahun 2017, sasaran TVAH adalah meneruskan trend penurunan kerugian sekurang-kurangnya mencapai break-even.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis yang dijalankan di atas, secara keseluruhannya prestasi kewangan TVAH adalah kurang memuaskan.

1.5.2. Pengurusan Aktiviti

Hasil semakan terhadap aktiviti rancangan/program TVAH, penjualan masa siaran, penajaan dan perolehan rancangan baru serta tunggakan penghutang adalah seperti berikut:

1.5.2.1. Prestasi Rancangan/Program Keseluruhan TVAH

- a. Secara umumnya, TVAH menyiaran rancangan yang dikategorikan kepada dua bahagian iaitu bertema keagamaan seperti dokumentari Islam, program bual bicara dan santapan rohani serta bukan keagamaan tetapi mempunyai unsur-unsur keislaman seperti masakan, drama, telefilem, kanak-kanak dan hiburan. Pada tahun 2016, sebanyak 32% daripada keseluruhan rancangan adalah genre keagamaan dan merupakan peratus siaran terbesar. Bagi tahun 2013 hingga 2016, TVAH telah menyiaran sebanyak 42,506 rancangan yang terdiri daripada rancangan baru dan ulangan. Sebagai stesen TV Islam pertama dalam industri penyiaran tempatan, semua rancangan/program yang disiarkan mempunyai kandungan unsur nilai Islam bagi mencapai objektif penyiaran kandungan Islam yang ditetapkan. Prestasi

rating penonton merupakan mekanisme yang digunakan bagi menilai sejauh mana akses masyarakat terhadap stesen TVAH.

- b. Daripada laporan rating penonton yang dikemukakan, didapati bilangan rancangan yang disiarkan semakin menurun sebanyak 5.6% iaitu daripada 12,018 pada tahun 2013 kepada 9,604 pada tahun 2016. Penurunan bilangan siaran ini disebabkan oleh kekurangan rancangan baru untuk dislotkan pada setiap tempoh rancangan dan digantikan dengan siaran berbentuk selingan. Butiran lanjut seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.2
BILANGAN SIARAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016**

TAHUN	BILANGAN SIARAN	JUMLAH PENURUNAN SIARAN	PERATUS PENURUNAN (%)
2013	12,018	-	-
2014	10,685	1,333	11.1
2015	10,199	486	4.5
2016	9,604	595	5.8
JUMLAH	42,506	2,414	5.6

Sumber: Laporan Jumlah Penonton

- c. Prestasi rancangan diukur berdasarkan kepada pencapaian bilangan penonton (rating) bagi setiap rancangan yang disiarkan. Semakan Audit mendapati TVAH menggunakan pencapaian rating penonton bagi menentukan prestasi siaran rancangan. Bagaimanapun, kriteria bagi menentukan tahap rating penonton yang harus dicapai mengikut genre atau setiap rancangan tidak ditetapkan. Berdasarkan maklum balas TVAH, secara umumnya prestasi rancangan dikategorikan sebagai berjaya, mendapat sambutan dan minat apabila memperoleh bilangan penonton melebihi 100,000. Ini dibuktikan melalui kajian ilmiah bertajuk TV Al Hijrah: Inovasi Baru dalam Landskap Dunia Penyiaran Islam (2012) oleh Zulkiple Abd Ghani, Musa Abu Hassan dan Fauziah Hassan (Universiti Sains Islam Malaysia) menyatakan, program Anak Tengi yang disiarkan oleh TVAH menunjukkan jumlah rating penonton tertinggi iaitu sebanyak 111,000. Namun masih juga terdapat beberapa siaran rancangan di TVAH yang mendapat rating serendah 4,000 penonton seperti Al-Khawater, Ayat Riwayat, Berita Ringkas dan Dikir Zikir.
- d. Daripada analisis keputusan pencapaian rancangan TVAH yang disiarkan bagi tahun 2013 hingga 2016, pihak Audit mendapati prestasi rancangan TVAH adalah kurang memberangsangkan dan kurang mendapat sambutan di mana sebanyak 40,118 rancangan (94.4%) mencapai rating penonton antara TV ON hingga 99,999. Semakan terperinci mendapati peratus rancangan yang mencapai rating penonton 50,000 hingga 100,000 semakin

menurun manakala rancangan yang mendapat rating penonton antara TV ON hingga 5,000 iaitu rating penonton terendah semakin meningkat antara 7.2 % hingga 14.1%. Selain itu, rancangan yang mencapai rating penonton melebihi 100,000 pula semakin menurun dengan pencapaian 8.2% pada tahun 2014 kepada 2.4% pada tahun 2016. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.3
PRESTASI SIARAN RANCANGAN TVAH BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016**

BILANGAN PENONTON	BILANGAN RANCANGAN								JUMLAH	
	2013		2014		2015		2016			
	BIL.	(%)	BIL.	(%)	BIL.	(%)	BIL.	(%)		
Melebihi 100,000 (a)	588	4.9	880	8.2	690	6.8	230	2.4	2,388 5.6	
100,000 – 50,000 (b)	2,244	18.7	2,501	23.4	1,849	18.1	1,351	14.1	7,945 18.7	
50,000 – 10,000 (c)	6,673	55.5	5,581	52.2	5,076	49.8	5,175	53.9	22,505 52.9	
10,000 – 5,000(d)	1,328	11.1	951	8.9	1,266	12.4	1,496	15.6	5,041 11.9	
TV ON – 5,000 (e)	1,185	9.9	772	7.2	1,318	12.9	1,352	14.1	4,627 10.9	
JUMLAH KURANG 100,000 f = (b+c+d+e)	11,430	95.1	9,805	91.8	9,509	93.2	9,374	97.6	40,118 94.4	
JUMLAH KESELURUHAN (a+f)	12,018	100	10,685	100	10,199	100	9,604	100	42,506 100	

Sumber: Laporan Jumlah Penonton

- e. Semakan Audit mendapati prestasi rancangan TVAH yang kurang memuaskan bagi tahun 2013 hingga 2016 adalah selaras dengan pencapaian rating penonton. Sehingga tahun 2016, pencapaian sebenar rating penonton hanya sebanyak 6.20 juta (65.3%) berbanding 9.50 juta sasaran yang ditetapkan. Bagi tempoh ini, pencapaian tahunan rating penonton adalah rendah iaitu antara 53.3% hingga 80% berbanding sasaran. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.4
BILANGAN PENONTON BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016**

TAHUN	BILANGAN PENONTON		KURANGAN PENONTON (Juta) (a-b)	PERATUS PENCAPAIAN (%)
	SASARAN (Juta) (a)	SEBENAR (Juta) (b)		
2013	1.80	1.40	(0.40)	77.8
2014	2.20	1.76	(0.44)	80.0
2015	2.50	1.44	(1.06)	57.6
2016	3.00	1.60	(1.40)	53.3
JUMLAH	9.50	6.20	(3.30)	65.3

Sumber: Laporan Konsultan Rancangan Bagi Tahun 2013 Hingga 2016 dan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah

- f. Laporan *Television Audience Measurement* (TAM) yang dikeluarkan oleh konsultan rancangan pada tahun 2015 telah membuat perbandingan kedudukan TVAH dengan saluran TV Melayu tempatan lain bagi tahun 2014 hingga 2015 dalam aspek rating penonton. Hasil laporan tersebut menunjukkan penurunan rating penonton bagi TVAH adalah yang tertinggi

iaitu sebanyak 18.2% berbanding bagi saluran TV Melayu lain. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.5
KEDUDUKAN RATING PENONTON TVAH BERBANDING
SALURAN TV MELAYU TEMPATAN PADA TAHUN 2014 DAN 2015

SALURAN TV	RATING PENONTON			
	BILANGAN		PENURUNAN (Juta) (a-b)	PERATUS PENURUNAN (%)
	2014 (Juta) (a)	2015 (Juta) (b)		
SWASTA 1	4.12	3.95	(0.17)	(4.1)
SWASTA 2	7.42	7.09	(0.33)	(4.4)
BERBAYAR 3	2.85	2.72	(0.13)	(4.6)
BERBAYAR 4	2.21	2.03	(0.18)	(8.1)
BERBAYAR 5	1.33	1.13	(0.20)	(15.0)
KERAJAAN 6	4.33	3.65	(0.68)	(15.7)
TVAH	1.76	1.44	(0.32)	(18.2)

Sumber: Laporan Konsultan Rancangan Tahun 2015

- g. Demografi utama penonton yang disasarkan oleh TVAH adalah golongan muda dan kumpulan penonton di bawah 40 tahun. Analisis Audit berdasarkan laporan konsultan rancangan bagi tahun 2014 hingga 2016 mendapati peringkat umur 20 tahun ke atas merupakan kumpulan penonton terbesar yang menonton rancangan TVAH terutamanya genre drama dan muzikal. Bagaimanapun, kumpulan penonton ini lebih gemar menonton genre agama yang disiarkan di saluran stesen swasta dan berbayar. Ini menunjukkan TVAH masih belum mencapai objektifnya sebagai pilihan penonton bagi genre agama.
- h. Semakan Audit terhadap 120 rancangan TVAH mendapati pencapaian rating penonton terhadap 20 rancangan adalah tidak konsisten yang menunjukkan trend penurunan rating penonton yang ketara antara 63% hingga 100% pada hari siaran yang sama. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 1.6**. Walaupun prestasi bilangan penonton TVAH rendah dan tidak konsisten, kelulusan siaran rancangan diberikan juga berdasarkan kepada justifikasi untuk melaksanakan mandat yang ditetapkan oleh Kerajaan melalui penyebaran mesej dakwah dan pendidikan Islam.

JADUAL 1.6
SAMPEL RANCANGAN YANG MENUNJUKKAN PENURUNAN
BILANGAN PENONTON YANG KETARA PADA TEMPOH SIARAN YANG SAMA

BIL.	WAKTU SIARAN		TARIKH SIARAN	NAMA RANCANGAN	BILANGAN PENONTON	PERATUS PENURUNAN (%)
	MULA	TAMAT				
TAHUN 2013						
1.	05:31	06:22	16.07.2013	Cinta Ilmu (2013)	108,000	78.7
	18:15	18:58	16.07.2013	Cinta Ilmu (2013)	23,000	
2.	06:03	06:50	10.08.2013	Cinta Ilmu (2013)	33,000	72.8
	18:14	18:58	10.08.2013	Cinta Ilmu (2013)	9,000	
3.	05:30	06:18	06.08.2013	Cinta Ilmu (2013)	52,000	78.9
	18:08	18:53	06.08.2013	Cinta Ilmu (2013)	11,000	
TAHUN 2014						
1.	18:34	18:53	09.07.2014	Al-Khawater (2014)	100,000	100
	23:30	23:51	09.07.2014	Al-Khawater (2014)	TV ON	
2.	18:32	18:51	10.07.2014	Al-Khawater (2014)	69,000	89.9
	23:30	23:50	10.07.2014	Al-Khawater (2014)	7,000	
3.	18:32	18:53	12.07.2014	Al-Khawater (2014)	48,000	97.9
	25:29	25:50	12.07.2014	Al-Khawater (2014)	1,000	
TAHUN 2015						
1.	14:00	14:28	27.11.2015	Al-Quran Dan Sains (2015)	91,000	95.6
	20:59	21:26	27.11.2015	Al-Quran Dan Sains (2015)	4,000	
2.	13:59	14:27	30.10.2015	Al-Quran Dan Sains (2015)	69,000	63.8
	20:59	21:26	30.10.2015	Al-Quran Dan Sains (2015)	25,000	
TAHUN 2016						
1.	12:30	13:01	17.05.2016	30 Minit Ustaz Don (2016)	147,000	84.4
	21:01	21:29	17.05.2016	30 Minit Ustaz Don (2016)	23,000	
2.	19:31	19:57	20.06.2016	30 Minit Ustaz Don (2016)	101,000	79.2
	21:03	21:30	20.06.2016	30 Minit Ustaz Don (2016)	21,000	
3.	18:59	19:32	24.12.2016	30 Minit Ustaz Don (2016)	76,000	86.8
	21:03	21:29	24.12.2016	30 Minit Ustaz Don (2016)	10,000	

Sumber: Laporan Jumlah Penonton

- i. Siaran rancangan yang mempunyai rating penonton rendah telah mengakibatkan pengiklan tidak memilih TVAH yang seterusnya menyebabkan kekurangan hasil jualan masa siaran termasuk penajaan dari syarikat swasta. Ini dibuktikan dengan jumlah pendapatan sebenar yang diperoleh daripada penjualan masa siaran bagi tahun 2013 hingga 2016 berjumlah RM32.61 juta (32.6%) berbanding sasaran berjumlah RM100 juta.
- j. Semakan Audit juga mendapati wujud perbezaan rekod rating penonton bagi tahun 2013 hingga 2015 yang direkodkan dalam minit mesyuarat Lembaga Pengarah berbanding dengan laporan konsultan rancangan. Perbezaan

rating penonton adalah antara 0.40 juta hingga 1.53 juta setahun. Perbezaan maklumat yang ketara ini menyebabkan rekod penonton TVAH yang dinyatakan dalam minit mesyuarat tidak dapat ditentukan oleh pihak Audit. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.7 PERBEZAAN LAPORAN RATING PENONTON BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016			
TAHUN	MINIT MESYUARAT LEMBAGA PENGARAH (Juta) (a)	LAPORAN KONSULTAN RANCANGAN (Juta) (b)	PERBEZAAN (Juta) (a-b)
2013	1.80	1.40	0.40
2014	2.16	1.76	0.40
2015	2.97	1.44	1.53

Sumber: Laporan Konsultan Rancangan dan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah

- k. Pihak Audit mendapati antara faktor yang menyumbang secara langsung atau tidak langsung kepada penurunan prestasi siaran rancangan dan rating penonton adalah seperti berikut:

i. Waktu Siaran Rancangan

Salah satu kriteria bagi menentukan prestasi siaran rancangan dan rating penonton adalah penyiaran rancangan pada waktu tertentu. Semakan Audit mendapati rancangan yang disiarkan pada waktu utama iaitu dari 7.00 malam hingga 12.00 malam adalah siaran rancangan yang menarik minat penonton yang tinggi. Manakala selain waktu tersebut, rancangan yang disiarkan oleh TVAH merupakan rancangan berbentuk *filler programme* iaitu rancangan yang kurang menarik yang dibeli dengan kos yang rendah antaranya rancangan kartun. Penyiaran rancangan berbentuk *filler programme* kurang menarik minat penonton.

ii. Penilaian Rancangan Tidak Dilaksanakan

- Pihak Audit mendapati pihak pengurusan TVAH tidak membuat mesyuarat/perbincangan *post-mortem* secara terperinci terhadap keberkesanan setiap rancangan yang disiarkan. Antara aspek rancangan yang tidak dibuat penilaian secara terperinci adalah daripada segi *outcome* rancangan, kualiti kandungan rancangan, kaedah dan daya tarikan penyampaian siaran. Selain itu, TVAH tidak mewujudkan Jawatankuasa Panel Bebas yang terdiri daripada pakar industri penyiaran, orang awam dan kumpulan pelakon/artis. Penubuhan Jawatankuasa ini penting untuk pengurusan kualiti dan menilai impak keseluruhan siaran rancangan TVAH. Bagaimanapun, mulai bulan Mei 2016, mesyuarat penilaian rancangan telah diadakan

pada setiap minggu bagi menilai semula prestasi rancangan seterusnya merancang strategi bagi meningkatkan rating penonton.

- Sejak penubuhannya hingga kini, TVAH tidak pernah melaksanakan kajian/soal selidik kecuali pada tahun 2014 bagi menilai prestasi dan penerimaan siaran rancangan di kalangan penonton. Kajian pada tahun 2014 oleh pasukan penyelidik hanya terhad dilaksanakan di beberapa kawasan Lembah Kelang kerana faktorkekangan bajet. Antara hasil laporan mendapati rancangan dan program TVAH ketandusan idea yang menarik dan perlu dipertingkatkan kreativiti. Selain itu, terdapat responden yang tidak menonton TVAH disebabkan tidak tahu kewujudan stesen televisyen ini. Responden juga berpendapat TVAH kurang menjalankan aktiviti promosi melalui medium televisyen, *Internet* dan *billboards*.
- Analisis Audit terhadap 152 maklum balas soal selidik yang diterima menunjukkan 65% responden tidak memilih TVAH sebagai saluran utama sebaliknya memilih saluran stesen televisyen lain bagi mendapatkan maklumat dan penerangan tentang Islam. Namun lebih 80% responden bersetuju TVAH mempunyai rancangan yang menarik dan berkualiti yang dapat memberi pengetahuan agama serta memenuhi cita rasa semasa penonton. Responden juga telah memberi beberapa komen terhadap mutu dan kualiti rancangan TVAH seperti rancangan berkaitan *e-Biz* kurang menarik, rancangan yang sama berulang-ulang dan sepatutnya menerbitkan rancangan baru.

iii. Kawasan Liputan Siaran *Terrestrial* Percuma yang Tidak Menyeluruh

- Sehingga tahun 2016, kawasan liputan analog melalui siaran *terrestrial* percuma TVAH adalah hanya 55% kawasan berpenduduk di Malaysia meliputi 50% liputan di kawasan semenanjung Malaysia dan 5% di kawasan Sabah dan Sarawak. Peratusan ini mewakili 14.10 juta daripada 28.30 juta penduduk Malaysia yang boleh menerima siaran TVAH secara percuma. Pemeriksaan Audit mendapati hanya tiga negeri yang telah mencapai liputan siaran antara 90% hingga 100% iaitu Kuala Lumpur, Selangor dan Melaka. Manakala liputan siaran bagi sembilan negeri lain adalah antara 28% hingga 59%. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.8
**PERATUSAN LIPUTAN SIARAN TVAH MELALUI
 PEMANCAR ANALOG UHF (SIARAN PERCUMA) DI MALAYSIA**

NEGERI	PERATUSAN LIPUTAN SIARAN (%)
Perlis	45
Kedah	42
Pulau Pinang	0
Perak	59
Selangor	93
Wilayah Persekutuan	100
Negeri Sembilan	51
Melaka	90
Johor	4
Pahang	38
Terengganu	40
Kelantan	56
Sabah	28
Sarawak	31

Sumber: Laporan Jabatan Kejuruteraan Dan Penyiaran TVAH

- Berdasarkan jadual di atas, didapati negeri Johor hanya mempunyai 4% liputan siaran *terrestrial* percuma TVAH manakala di Pulau Pinang tidak mempunyai liputan siaran. Adalah didapati halangan bagi TVAH untuk memperluaskan lagi liputan siarannya adalah kerana kekurangan sistem pemancar analog. Sehingga kini, TVAH hanya mempunyai sepuluh lokasi pemancar *terrestrial* analog yang sedang beroperasi di mana lapan lokasi pemancar di semenanjung Malaysia, satu lokasi pemancar masing-masing di Sabah dan Sarawak. TVAH memaklumkan keperluan untuk menambah lokasi pemancar akan melibatkan kos yang tinggi. Bagaimanapun, TVAH merancang untuk menggantikan sistem penyiaran analog dengan penyiaran digital bagi membolehkan 98% liputan kawasan berpenduduk menerima siaran TVAH mulai tahun 2017 selaras dengan Pelan Pendigitalan Nasional 2012.

iv. Aktiviti Promosi Kurang Berkesan

Pelaksanaan aktiviti promosi TVAH dilaksanakan oleh Jabatan Komunikasi Korporat. Sepanjang tahun 2013 hingga 2016, aktiviti promosi utama yang dilaksanakan adalah melalui acara lapangan (karnival/pameran/acara) di samping iklan di media massa (majalah, akhbar tempatan dan televisyen). Dalam tempoh yang sama, dana berjumlah RM8.65 juta telah dibelanjakan untuk aktiviti promosi yang hanya merupakan 4.4% daripada perbelanjaan pentadbiran berjumlah

RM195.59 juta. Semakan Audit mendapati TVAH bagi tahun 2013 hingga 2015, sama ada tidak menetapkan sasaran bilangan aktiviti promosi dan pengunjung yang dijangka menyertai aktiviti promosi lapangan atau tidak mencapai sasaran yang ditetapkan. Pada tahun 2016, TVAH tidak menetapkan sasaran bilangan aktiviti promosi lapangan dan sasaran pengunjung walaupun telah melaksanakan sepuluh aktiviti promosi acara lapangan berskala kecil seperti mengadakan jamuan dan konsert. Semakan Audit mendapati aktiviti promosi pada tahun 2016 tidak dapat dilaksanakan dengan meluas disebabkan kedudukan kewangan syarikat yang terhad. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.9
AKTIVITI PROMOSI ACARA LAPANGAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016**

TAHUN	BILANGAN ACARA			PENGUNJUNG		
	SASARAN	SEBENAR	PERATUS SEBENAR (%)	*SASARAN (Orang)	SEBENAR (Orang)	PERATUS SEBENAR (%)
2013	-	26	-	-	-	-
2014	6	17	>100	-	-	-
2015	6	23	>100	700,000	125,000	17.9
2016	-	10	-	-	-	-
JUMLAH	12	76	>100	700,000	125,000	17.9

Sumber: Jabatan Komunikasi Korporat dan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

TVAH mengambil maklum perkara yang dibangkitkan. TVAH komited menyediakan program patuh syariah untuk menyebarkan dakwah dan memberi pendidikan agama Islam. TVAH juga memberi penerangan lanjut mengenai sebab-sebab prestasi rancangan/program keseluruhan TVAH tidak mencapai rating penonton yang disasarkan seperti berikut:

- *pengurangan perolehan program baru, aktiviti promosi 360 darjah yang melibatkan perbelanjaan yang tinggi dan trend penurunan tontonan TV secara keseluruhan di seluruh dunia;*
- *secara teknikal, pengurangan frekuensi untuk pemancar Analog terrestrial percuma (FTA) dan gangguan siaran UHF/VHF FTA disebabkan kelemahan teknologi serta pelan spektrum di Malaysia. Selain itu, TVAH mengambil kira kos perkhidmatan yang tinggi jika ingin menambah kawasan liputan; dan*
- *sasaran acara lapangan tidak ditetapkan pada tahun 2013.*

Selain itu, TVAH telah mengambil tindakan penambahbaikan seperti berikut:

- membuat strategi sasaran rating untuk mencapai 150,000 penonton bagi setiap episod. Prestasi rating penonton mingguan akan dibentangkan kepada CEO dan Ketua Unit serta kepada Lembaga Pengarah pada setiap dua bulan sekali;
- mewujudkan Panel Pengurusan Kandungan (CMP) yang bermesyuarat pada setiap minggu dan dipengerusikan oleh CEO mulai bulan Jun 2016 supaya strategi kandungan secara lebih terancang dan penilaian rancangan dilaksanakan;
- menjalankan perbelanjaan berhemah bermula pada tahun 2015 dan 2016 kerana peruntukan bajet program dan promosi yang terhad;
- merangka strategi yang lebih agresif untuk menutup jurang antara sasaran dan pencapaian sebenar dengan memperkenalkan pelbagai platform termasuk IPTV (HypTV) dan catch up TV serta live streaming melalui AlHijrahmedia;
- membuat Program Master Plan bagi tahun 2017 yang merangkumi pelbagai genre termasuk hiburan berbentuk Islamik bagi menarik minat sasaran penonton golongan muda;
- memperkenalkan segmen baharu bagi meningkatkan pendapatan iklan melalui penglibatan Perusahaan Kecil & Sederhana (SME) bermula pada suku ke-2 tahun 2016;
- melaksanakan pelbagai langkah mulai bulan Jun 2016 antaranya waktu siaran rancangan dikenal pasti dan analisa setiap slot rancangan dilakukan dengan membuat perbandingan slot di saluran TV lain;
- mengkaji faktor potensi serta bilangan penonton yang dapat menerima siaran FTA TVAH. Pada masa kini, siaran TVAH boleh ditonton melalui Satelit TV ASTRO, Njoi, MyTV, HypTV 114, AlHijrah VOD 834 dan Streaming TV;
- membuat sasaran acara lapangan tahun 2014 dan 2015 manakala bagi tahun 2016 pula, TVAH hanya mengambil bahagian dalam acara lapangan yang dianjurkan oleh pihak ketiga; dan
- menggunakan kaedah yang lebih tepat dalam melaporkan pencapaian rating penonton kepada Lembaga Pengarah pada masa hadapan.

Penambahbaikan yang dilaksanakan telah meningkatkan channel ranking TVAH di kedudukan ke-8 pada tahun 2016 berbanding ke-14 pada tahun 2015. Manakala 20 rancangan terbaik TVAH telah mencapai rating antara 236,000 hingga 343,000 pada tahun 2016 dan Berita TVAH telah mendapat kedudukan ke-3 dalam News Ranking setakat bulan Ogos 2017. Berdasarkan kajian konsultan rancangan yang terkini, TVAH berada di

kedudukan yang baik dari segi rating dan penerimaan penonton berbanding Stesen TV lain disebabkan TVAH telah membuat penilaian rancangan melalui penubuhan CMP dan mendekati penonton Islam contohnya dengan menjadi satu-satunya saluran 100% patuh syariah. Selain itu, pendekatan melalui SME telah meningkatkan pendapatan iklan sebanyak 156% daripada RM5.30 juta pada tahun 2015 kepada RM13.60 juta pada tahun 2016.

Pada pendapat Audit, prestasi rancangan/program dan rating penonton TVAH secara keseluruhannya adalah kurang memuaskan. Laporan rating penonton yang dikemukakan kepada Lembaga Pengarah tidak memberi gambaran pencapaian sebenar untuk memantau operasi TVAH terutamanya sasaran rating penonton. Bagaimanapun, tindakan penambahbaikan dan strategi yang dilaksanakan adalah memuaskan khususnya Program *Master Plan* yang disediakan bagi meningkatkan rating penonton dan mengimbangi objektif menyebarkan dakwah serta pendidikan agama Islam.

1.5.2.2. Penjualan Masa Siaran

- Aktiviti jualan masa siaran (*air times*) TVAH telah bermula sejak penubuhan stesen penyiaran pada tahun 2009. Pendapatan jualan masa siaran TVAH terdiri daripada empat kategori iaitu ruang masa iklan (*spot buy*), kandungan berjenama (*branded content*), tajaan (*sponsorship*) dan jualan hak penyiaran. Keterangan mengenai setiap kategori adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.10
KATEGORI JUALAN MASA SIARAN**

KATEGORI JUALAN MASA SIARAN	KETERANGAN
Ruang Masa Iklan	<ul style="list-style-type: none"> Pembelian iklan secara rawak, penjadualan tertakluk kepada stesen TV, jumlah siaran tertakluk kepada pakej dan bajet klien/pelanggan.
Kandungan Berjenama	<ul style="list-style-type: none"> Rancangan/Program TV berjenama yang diterbitkan mengikut kehendak dan bajet klien/pelanggan tetapi masih mengekalkan inti pati rancangan stesen TV. Merupakan tajaan sepenuhnya daripada pihak pelanggan termasuk kos kandungan dan pengiklanan.
Tajaan	<ul style="list-style-type: none"> Penajaan rancangan/program TV yang sedia ada di TVAH dalam jadual program TV mengikut pakej penajaan yang dipersetujui oleh kedua belah pihak. Merupakan pelburuan daripada pihak pelanggan untuk menaja kos siaran kandungan.
Jualan Hak Penyiaran	<ul style="list-style-type: none"> Program yang dijual hak penyiarannya ke stesen TV lain selepas ditayangkan untuk tempoh tertentu manakala hak penyiaran dan pengedaran dimiliki sepenuhnya oleh stesen TV berkenaan.

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah

b. Bagi tahun 2013 hingga 2016, jualan masa siaran hanya mencatatkan pendapatan tahunan berjumlah antara RM5.33 juta hingga RM13.67 juta dengan peratus antara 25.3% hingga 52.7%. Sehingga 31 Disember 2016, pendapatan terkumpul jualan masa siaran keseluruhan hanya berjumlah RM32.61 juta (32.6%) berbanding RM100 juta sasaran keseluruhan dengan varian RM67.39 juta (67.4%). Bagaimanapun, pada tahun 2016 pendapatan jualan masa siaran meningkat sejumlah RM8.34 juta berbanding RM5.33 juta yang dicatatkan pada tahun 2015. Peningkatan sedikit jualan adalah disumbangkan oleh kerjasama strategik TVAH dengan syarikat ejen pemasaran yang dilantik. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.11
SASARAN DAN PENDAPATAN
PENJUALAN MASA SIARAN TAHUN 2013 HINGGA 2016**

TAHUN	PENDAPATAN		PERATUS PENCAPAIAN (%)
	SASARAN (RM Juta) (a)	SEBENAR (RM Juta) (b)	
2013	13	6.85	52.7
2014	15	6.76	45.1
2015	18	5.33	29.6
2016	54	13.67	25.3
JUMLAH	100	32.61	32.6

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit dan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah

- c. Bagi tahun 2013 hingga 2016, peningkatan sasaran pendapatan antara RM2 juta hingga RM36 juta telah mengambil kira jangkaan pengurangan geran yang akan disalurkan oleh Kerajaan sebagaimana yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Peningkatan sasaran pendapatan yang tinggi pada tahun 2016 juga adalah berdasarkan keyakinan ejen pemasaran yang mampu menyumbang pendapatan sehingga RM42 juta dan komitmen Jabatan Pemasaran TVAH menyasarkan pendapatan berjumlah RM12 juta.
- d. Pihak Audit juga telah membuat perbandingan dengan syarikat televisyen berbayar dan swasta yang menjadikan hasil jualan masa siaran sebagai pendapatan utama dan mendapati prestasi rating penontonnya telah mendapat sambutan menggalakkan serta rancangan keagamaan yang lebih menarik. Sehingga kini, pendapatan jualan masa siaran TVAH masih tidak mampu untuk membiayai perbelanjaan operasi syarikat. Justeru itu, antara faktor yang menyebabkan sasaran pendapatan jualan masa siaran TVAH tidak tercapai adalah rating penonton TV yang rendah berbanding pesaing seperti yang diterangkan dalam perenggan 1.5.2.1.(f). Selain itu, penetapan dan kelulusan sasaran KPI bagi jualan masa siaran didapati tidak ditetapkan, strategi jualan yang kurang berkesan serta prestasi ejen pemasaran yang kurang memuaskan. Penerangan lanjut adalah seperti perenggan berikut:

i. Sasaran KPI Pendapatan Jualan Masa Siaran Tahun 2016 Tidak Ditetapkan

Pihak Audit mendapati sasaran KPI pendapatan jualan masa siaran pada tahun 2016 tidak dibentangkan dan dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Semakan Audit selanjutnya mendapati pada 19 Januari 2016, Mesyuarat Lembaga Pengarah ada membincangkan cadangan bajet pendapatan tahun 2016, namun perbincangan lebih tertumpu kepada jangkaan sumbangan pendapatan ejen pemasaran dan anggaran peruntukan geran dari JPM.

ii. Strategi Jualan Kurang Berkesan

Pada setiap tahun pengurusan TVAH akan membentangkan kepada ahli Lembaga Pengarah pelan dan strategi jualan iklan masa siaran bagi meningkatkan pendapatan syarikat. Strategi jualan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah akan diteruskan pada tahun berikutnya mengikut keperluan TVAH. Semakan Audit mendapati strategi jualan masa siaran yang dirancang masih belum berjaya sepenuhnya kerana ada yang masih belum dilaksanakan sehingga kini atau pelaksanaan strategi jualan tidak mencapai sasaran yang ditetapkan. Butiran lanjut adalah seperti berikut:

- strategi penjualan rancangan berbentuk DVD/VCD hanya dapat dijual kepada stesen televisyen Brunei dengan nilai jualan RM453,100 dan kerjasama dengan stesen televisyen di Indonesia, Singapura dan Brunei masih belum dilaksanakan;
- TVAH hanya dapat membuat kerjasama dengan satu daripada dengan empat syarikat telekomunikasi yang dirancang bagi melaksanakan perkhidmatan platform *mobile*;
- TVAH hanya berjaya menyediakan perkhidmatan *Internet On Demand* (IOD) bagi satu saluran iaitu HijrahMEDIA.com berbanding empat saluran yang dirancang;
- acara lapangan bagi tahun 2015 tidak mencapai sasaran pengunjung yang ditetapkan di mana hanya 125,000 (17.8%) berbanding 700,000 pengunjung yang turut serta. Manakala pada tahun 2016, sasaran pengunjung acara lapangan tidak ditetapkan; dan
- kerjasama strategik bagi penjualan masa siaran tidak berjaya sepenuhnya kerana faktor halangan antaranya polisi pengiklanan TVAH yang memerlukan patuh syariah sepenuhnya, polisi

pengiklanan syarikat korporat yang berbeza dan pengurangan bajet pemasaran dan promosi pelanggan.

iii. Prestasi Ejen Pemasaran Kurang Memuaskan

TVAH telah melantik satu syarikat pada 28 Ogos 2015 sebagai ejen pemasarannya. Mengikut terma pelantikan, tempoh perkhidmatan syarikat ejen pemasaran bermula pada 1 Oktober 2015 hingga 30 September 2016 dan dilanjutkan ke 31 Disember 2016. Pemilihan syarikat ini berdasarkan kepakaran menguruskan jualan iklan masa siaran dan justifikasi pelan perancangan untuk mencapai sasaran pendapatan tahunan berjumlah RM34.50 juta dengan purata sasaran jualan bulanan berjumlah RM2.80 juta. Bagaimanapun semakan Audit mendapati prestasi jualan ejen pemasaran adalah kurang memuaskan kerana tidak mencapai sasaran yang ditetapkan dan hanya mampu mencapai jualan bersih tahunan RM5.21 juta (15%) dengan purata jualan bulanan RM430,000. Di samping itu, pelanggan daripada ejen pemasaran adalah daripada sektor industri kecil dan sederhana dan bukannya seperti yang disasarkan. Oleh itu, kontrak ejen pemasaran telah ditamatkan pada 19 Januari 2017.

- e. Hasil jualan masa siaran iklan yang tidak mencapai sasaran telah menjaskan perancangan TVAH membuat perolehan rancangan baru. Ini kerana pada tahun 2015 dan 2016, perolehan rancangan baru telah menurun masing-masing kepada 83 dan 76 rancangan berbanding 216 pada tahun 2014. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 1.12**. Semakan Audit selanjutnya mendapati perolehan rancangan baru bagi program antarabangsa menurun dengan ketara daripada 16 rancangan pada tahun 2013 kepada hanya satu rancangan pada tahun 2016 disebabkan kos perolehan yang tinggi. Kekurangan rancangan baru menyebabkan TVAH mengulang tayang rancangan yang sedia ada dengan kekerapan yang tinggi bagi memenuhi slot jadual siaran harian. Ini juga merupakan punca rating penonton semakin rendah. Di samping itu, kesan prestasi pencapaian jualan masa siaran ini juga menyebabkan TVAH tidak mempunyai pendapatan yang cukup untuk meneruskan operasi dan perbelanjaan lain serta kemampuan bertahan dalam jangka panjang melainkan melalui bantuan geran.

JADUAL 1.12
KOS PEROLEHAN RANCANGAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016

RANCANGAN		TAHUN PEROLEHAN				JUMLAH
JENIS	KATEGORI	2013	2014	2015	2016	
Program Tempatan (RM juta)	syndicated tempatan	8.58	6.78	2.98	13.33	31.67
Bilangan		92	58	35	22	207
Program Antarabangsa (RM juta)	syndicated luar negara	1.85	2.46	0.41	0.24	4.96
Bilangan		16	18	6	1	41
Program Dalaman (RM juta)	in-house production	6.28	6.03	5.85	3.34	21.5
Bilangan		64	140	42	53	299
JUMLAH KOS (RM Juta)		16.71	15.27	9.24	16.91	58.13
JUMLAH RANCANGAN (Bilangan)		172	216	83	76	547

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2013 hingga 2016 dan Stock Report 2013

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

TVAH mengambil maklum bahawa Jabatan Pemasaran gagal mencapai sasaran ditetapkan sejak penubuhan TVAH pada 2010. Bermula tahun 2017, KPI pencapaian Jabatan Pemasaran dibentangkan dalam setiap Mesyuarat Lembaga Pengarah untuk dibincangkan dengan lebih lanjut. Ini adalah bagi membolehkan langkah penyesuaian kepada aliran tunai diputuskan di peringkat tertinggi dan tindakan dilaksanakan dengan segera. TVAH juga memberi penerangan lanjut mengenai sebab-sebab strategi jualan kurang berkesan seperti berikut:

- *TVAH masih lagi mengalami masalah dan kesukaran untuk menarik perhatian pelanggan bagi menjalin kerjasama strategik disebabkan faktor halangan tersebut;*
- *ketiadaan bajet bagi pembelian kandungan rancangan menyebabkan penurunan siaran dan juga kesan daripada keadaan ekonomi semasa;*
- *bagi acara lapangan, sasaran tidak dapat dicapai disebabkan kos penganjuran sangat tinggi dan kurang mendapat penajaan; dan*
- *penjualan DVD dianggap berisiko tinggi disebabkan kekurangan bajet serta risiko jualan kurang baik bagi tahun 2016.*

Selain itu, TVAH telah mengambil tindakan penambahbaikan seperti berikut:

- *memulakan kolaborasi dengan stesen TV antarabangsa seperti ITV, South Africa; Stesen TV Ubudiah, Aceh; Darshana TV, Karala India; dan Al-Quds TV, Lebanon pada tahun 2017;*

- *mengutamakan trend perbelanjaan kandungan di platform digital media berdasarkan perubahan semasa dan bukan kandungan pendek di platform Telco;*
- *menamatkan projek IOD disebabkan kos dan pulangan yang tidak menguntungkan;*
- *mengubah pendekatan dengan tidak lagi melaksanakan pasaran konvensional yang kurang diminati oleh pengiklan. Mulai bulan Jun 2016, TVAH telah menumpukan pendekatan kepada SME bagi membantu peningkatan jualan; dan*
- *menamatkan perkhidmatan ejen pemasaran lama dan menggantikannya dengan dua ejen pemasaran yang baru di mana masing-masing telah diberikan sasaran capaian RM12 juta.*

Pada pendapat Audit, prestasi jualan masa siaran TVAH adalah kurang memuaskan. Hasil yang rendah menunjukkan TVAH tidak dapat menjana pendapatan utama menyebabkan TVAH masih bergantung kepada geran Kerajaan bagi membiayai aktiviti operasinya.

1.5.2.3. Prestasi Penajaan (*Sponsorship*)

- a. Antara strategi TVAH untuk meningkatkan pendapatan dan membiayai kos perolehan rancangan adalah melalui kaedah penajaan. Kaedah penajaan dilaksanakan dengan menerbitkan rancangan baru mengikut kehendak penaja (kandungan berjenama) atau melalui rancangan sedia ada (tajaan). Melalui penajaan, penaja akan membiayai sama ada kos penerbitan rancangan dalaman (*in-house production*) atau kos pengiklanan atau kedua-duanya. Sebagai balasan, penaja akan mendapat *sponsorship benefits* melalui nama atau logo pengiklan disiarkan di permulaan dan penutup rancangan yang ditaja (*opening/closing credit*,) nama atau logo pengiklan disiarkan ketika rancangan berhenti seketika (*breaker slide*) dan iklan yang diberi secara percuma (*free airtime*).
- b. Bagi tahun 2013 hingga 2016, TVAH telah menghasilkan sebanyak 298 penerbitan rancangan dalaman dengan kos berjumlah RM21.50 juta. Daripada bilangan tersebut, sebanyak 44 rancangan (14.7%) telah ditaja oleh agensi Kerajaan dan syarikat swasta dengan tajaan keseluruhan berjumlah RM7.12 juta (33.1%). Dari tahun 2013 hingga 2015, jumlah tajaan yang diterima oleh TVAH adalah tidak konsisten. Ini kerana tajaan yang diterima hanya mampu membiayai antara 19.4% hingga 31.5% kos terbitan bagi sepuluh hingga 14 rancangan. Bagaimanapun pada tahun 2016, sebanyak sembilan rancangan ditaja berjumlah RM2.67 juta telah dapat

membiayai sebanyak 79.9% kos terbitan rancangan. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.13
BILANGAN RANCANGAN TERBITAN DALAMAN
YANG MENDAPAT TAJAAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016

TAHUN	JUMLAH TERBITAN	KOS TERBITAN (RM Juta)	BILANGAN RANCANGAN TAJAAN	JUMLAH TAJAAN (RM Juta)	PERATUS TAJAAN BERBANDING KOS TERBITAN (%)
2013	64	6.28	14	1.98	31.5
2014	140	6.03	11	1.17	19.4
2015	42	5.85	10	1.30	22.2
2016	53	3.34	9	2.67	79.9
JUMLAH	298	21.50	44	7.12	33.1

Sumber: Jabatan Kewangan Dan Unit Kandungan

- c. Analisis Audit terhadap 12 (27.3%) daripada 44 rancangan tajaan dengan nilai tajaan antara RM43,000 hingga RM1.39 juta dari tahun 2013 hingga 2016 mendapatkan perkara berikut:
 - i. sebanyak 18% siaran rancangan tajaan hanya mencapai rating penonton yang tinggi melebihi 100,000 manakala rating penonton kurang daripada 5,000 mencapai 6.1%. Purata bilangan penonton untuk kesemua 12 rancangan tajaan adalah dalam lingkungan 20,000 hingga 50,000 sahaja;
 - ii. sebanyak empat daripada 12 rancangan ini bertajuk Fulus, Man Jadda Wajada (Siri 6), Kembara Balkan dan Masam-Masam Manis tidak memperoleh rating penonton melebihi 100,000 dan hanya memperoleh rating penonton kurang 80,000; dan
 - iii. rancangan *Per Square Foot* telah menerima tajaan bernilai RM270,000 pada tahun 2014, namun hanya mencapai rating penonton melebihi 100,000 melalui dua daripada 49 siaran rancangan. Rancangan ini sekali lagi mendapat tajaan bernilai RM300,000 pada tahun 2015. Bagaimanapun rancangan ini tidak mendapat rating penonton melebihi 100,000 dan hanya satu daripada 25 siaran rancangannya mendapat rating penonton melebihi 80,000. TVAH didapati tidak membuat penilaian dan *post mortem* bagi aspek pencapaian rating penonton sebelum rancangan disiarkan bagi menarik minat penaja yang berpotensi.
- d. Prestasi rating penonton yang kurang memuaskan telah mengakibatkan 81% penaja pada tahun pertama tidak lagi meneruskan penajaan pada tahun berikutnya. Maklum balas terhadap soal selidik daripada empat penaja yang tidak menyambung penajaan rancangan dengan TVAH mendapati antara

sebab utama syarikat menghentikan penajaan kerana kurangnya impak dan hasil daripada rancangan yang disiarkan serta *respons* jualan (*sales conversion*) daripada penonton tidak diperoleh. Selain itu, penajaan juga dihentikan kerana pengurangan bajet bagi aktiviti pemasaran dankekangan kewangan syarikat penaja. Ini telah memberi kesan yang ketara terhadap pendapatan yang diperoleh daripada jualan masa siaran.

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

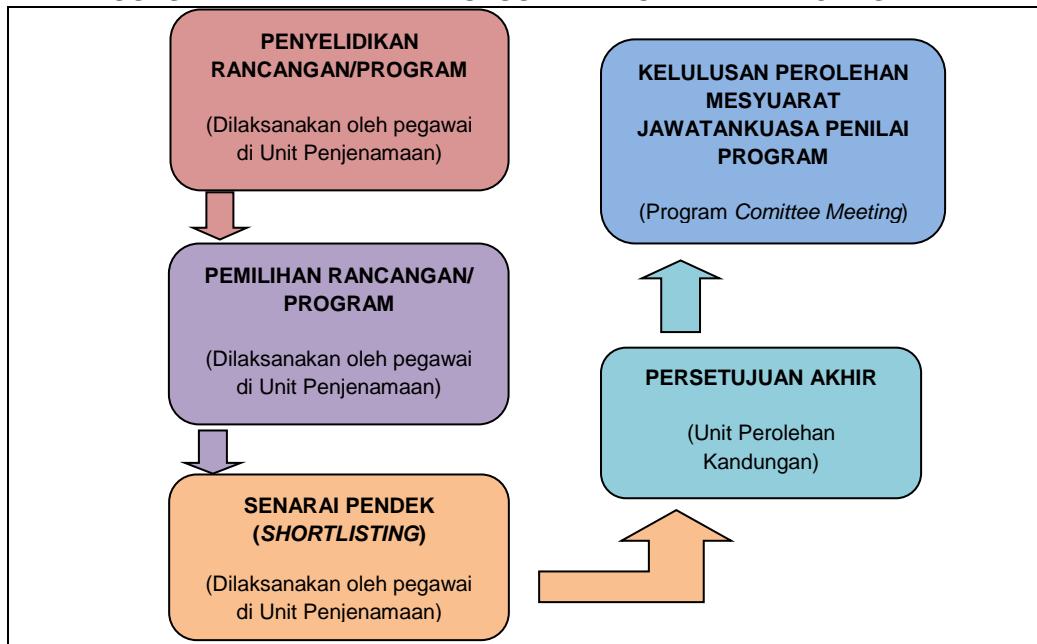
Jumlah rancangan tidak menggambarkan kos sekiranya tidak dirujuk kepada genre. Contohnya bagi setiap episod, genre drama mencatatkan kos lebih tinggi berbanding talk show. Kos program juga tidak boleh diukur melalui title kerana terdapat program yang melebihi 100 episod. Mulai tahun 2016, hanya program yang mendapat penajaan diberi keutamaan untuk diterbitkan. TVAH terikat dengan kehendak penaja yang memfokuskan untuk mempromosi nilai korporat dan perkhidmatan syarikat tersebut. Program yang sama diulang siar sudah pasti akan kehilangan rating. Berdasarkan trend pasaran, syarikat korporat akan menyusun strategi penyiaran secara bergilir bagi mendapat akses penonton yang pelbagai.

Pada pendapat Audit, prestasi penajaan TVAH adalah kurang memuaskan kerana secara keseluruhan jumlah tajaan rancangan oleh penaja masih rendah.

1.5.2.4. Perolehan Rancangan Baru Kurang Berkesan

- a. Perolehan kandungan rancangan baru TVAH dilaksanakan setiap tahun yang melibatkan perolehan rancangan tempatan (*local syndicated*), rancangan luar negara (*foreign syndicated*) dan terbitan dalaman (*in house production*). Perolehan rancangan baru dibuat selepas proses penilaian dan tapisan (*screening*) serta kelulusan oleh Jawatankuasa Penilaian Program. Ini adalah untuk memastikan perolehan rancangan baru mempunyai kualiti, bermutu tinggi dan dapat memenuhi keperluan penonton saluran TVAH. Proses penilaian ini digariskan dalam Prosedur Perolehan Program *Syndicated Tempatan dan Luar Negara*. Secara amnya proses penilaian dan kelulusan perolehan rancangan baru adalah seperti carta berikut:

CARTA 1.3
PROSES PENILAIAN DAN KELULUSAN PEROLEHAN RANCANGAN



Sumber: Prosedur Perolehan Program *Syndicated Tempatan Dan Luar Negara*

- b. Semakan Audit terhadap 65 perolehan rancangan baru mendapati 22 rancangan tempatan dan luar negara dengan kos berjumlah RM2.04 juta yang disiarkan pada tahun perolehan telah mencapai rating penonton paling rendah iaitu antara satu hingga 10,000 dengan peratusan siaran antara 10% hingga 100% berbanding jumlah keseluruhan siaran rancangan. Butiran lanjut seperti jadual berikut:

JADUAL 1.14
RANCANGAN BARU YANG MENCAPAI RATING PENONTON PALING RENDAH

RANCANGAN	KOS (RM)	SIARAN		
		JUMLAH	BIL. (1-10,000)	PERATUS (%)
PEROLEHAN TAHUN 2013				
Sameera-Nadi	125,000	20	8	40.0
Cloud Bread	48,360	107	28	26.1
Muslim World	15,600	29	10	34.4
Musulman: Their Story In Europe	135,000	28	11	39.2
Madrasah Alhijrah Akhlak Ss2	91,000	10	4	40.0
Madrasah Alhijrah Al-Quran & Sunnah	91,000	2	2	100.0
Madrasah Alhijrah Syariah	91,000	9	8	88.8
JUMLAH	596,960			
PEROLEHAN TAHUN 2014				
Al Khawater	138,600	303	36	11.8
Min Qosas Al Tabyeen	89,760	52	21	40.3
Minuscule	83,250	199	42	21.1
Muslim Scientists	42,075	69	25	36.2
Stories Of The Righteous	42,075	98	13	13.2

RANCANGAN	KOS (RM)	SIARAN		
		JUMLAH	BIL. (1-10,000)	PERATUS (%)
Tijan Annour	159,000	58	10	17.2
JUMLAH	554,760			
PEROLEHAN TAHUN 2015				
Chef Ammar	130,000	170	17	10.0
Jalan Orang Mukmin	208,000	204	90	44.1
Per Square Foot	234,000	25	11	44.0
Absolute Genius With Dick&Dom	22,620	39	20	51.2
The Journey of A Backpacker 2015	63,000	87	30	34.5
Santai Ramadhan 2015	180,000	58	14	24.1
JUMLAH	837,620			
PEROLEHAN TAHUN 2016				
Finding Him With Aliza Kim	23,298	37	16	43.2
Queen Of The Deen	21,180	37	16	43.2
Walk His Way	12,708	33	14	42.4
JUMLAH	57,186			
JUMLAH BESAR	2,046,526			

Sumber: Laporan Jumlah Penonton

- c. Semakan Audit selanjutnya mendapati sebanyak sepuluh rancangan lain yang telah dibayar mengikut kemajuan berjumlah RM889,245 tidak dapat disiarkan sehingga kini dari tahun perolehan 2011 hingga 2014 kerana syarikat penerbit yang dilantik tidak dapat membekalkan rancangan dalam tempoh seperti yang ditetapkan dalam kontrak perjanjian. Butiran lanjut seperti jadual berikut:

JADUAL 1.15
RANCANGAN BARU YANG MASIH
BELUM DISIARKAN SEHINGGA 31 DISEMBER 2016

BIL.	NAMA PENERBIT	TAHUN PEROLEHAN	NAMA RANCANGAN	JUMLAH BAYARAN (RM)
1.	Penerbit 1	2011	Kisah Haiwan Dalam Islam	69,600
2.	Penerbit 2	2013	The World Live + What A Day!	82,945
3.	Penerbit 3	2014	Impian Remi	78,000
4.	Penerbit 4	2014	Zakat Berbakti	66,900
5.	Penerbit 5	2014	Dan Den Don (2D Flash)	27,300
6.	Penerbit 6	2014	Kembara Iman	63,000
7.	Penerbit 7	2014	Ramadan Bersama Pemimpin	200,500
			Hijratul Insan	
8.	Penerbit 8	2014	Megat Panji Alam	292,000
9.	Penerbit 9	2014	Per Square Foot Ss3 Mekah Madinah	9,000
JUMLAH				889,245

Sumber: Fail Perolehan Rancangan TVAH

d. Pihak Audit mendapati proses penilaian bagi perolehan rancangan *syndicated* tempatan dan luar negara yang kurang teratur menyebabkan siaran rancangan baru tidak mencapai matlamat yang ditetapkan sama ada rating penonton yang rendah atau rancangan tidak dapat disiarkan sehingga kini. Antara faktor yang menyebabkan kelemahan proses penilaian adalah seperti berikut:

i. Proses Penilaian Rancangan Baru Tidak Berkesan

- Mengikut prosedur perolehan menyatakan Unit Penjenamaan bertanggungjawab menyediakan rating program untuk menilai rancangan baru yang berpotensi untuk dipilih daripada senarai pembekal sebelum dimaklumkan kepada Unit Perolehan Kandungan (ACQ). Unit Penjenamaan juga bertanggungjawab untuk menilai rancangan pada peringkat pra tonton (*preview*).
- Semakan Audit mendapati Unit Penjenamaan tidak mempunyai kriteria penilaian rancangan baru seperti aspek fakta, garapan cerita, nilai komersial, rating dan pengalaman syarikat penerbitan. Kriteria prosedur penilaian perolehan rancangan sedia ada TVAH tidak dinyatakan secara terperinci. Oleh itu, penilaian rancangan hanya dibuat berdasarkan pengalaman dan budi bicara pegawai penilai dalam menetapkan kesesuaian perolehan sesuatu rancangan. Laporan penilaian oleh Unit Penjenamaan didapati hanya mencatatkan sinopsis atau latar belakang rancangan tetapi justifikasi penilaian dan analisis kesesuaian tidak dibuat.

ii. Kelulusan Perolehan Rancangan oleh Jawatankuasa Penilai Program Yang Kurang Jelas

Selepas penilaian rancangan, Unit Penjenamaan akan mencadangkan kepada Jawatankuasa Penilai Program (JPP) yang dianggotai oleh setiap ketua bahagian dari cawangan penyiaran untuk kelulusan. Namun pihak Audit tidak dapat menentukan justifikasi dan atas kelulusan perolehan bagi setiap rancangan kerana minit mesyuarat Jawatankuasa tidak menyatakan penilaian terperinci perolehan rancangan baru. Berdasarkan maklumat daripada TVAH, perbincangan terperinci perolehan rancangan ada dibincangkan di dalam JPP, bagaimanapun tidak direkodkan dalam minit mesyuarat.

e. Kesan daripada kelemahan proses penilaian rancangan ini menyebabkan penilaian perolehan rancangan baru dibuat dengan tidak konsisten, keberhasilan rancangan yang kurang berkualiti dan menarik, rancangan yang dibeli tidak dapat disiarkan dan elemen pembaziran. Mulai tahun 2017, TVAH telah membuat transformasi dengan menerbitkan rancangan

dan program yang lebih berdaya saing serta memperkayakan kandungan rancangannya sebagai strategi untuk meningkatkan rating penonton. Beberapa segmen rancangan tertentu seperti Assalamualaikum (bual bicara) dan Berita Al Hijrah telah dibuat pembaharuan.

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

TVAH mengambil maklum perkara yang dibangkitkan. TVAH telah mengambil tindakan penambahbaikan seperti berikut:

- *memperbaiki sistem di mana semua keputusan perolehan dan pembelian serta produksi dalaman dibawa ke CMP yang dipengerusikan oleh CEO mulai bulan Jun 2016. Sebelum ini, pembelian dan penilaian semua rancangan baru dibuat oleh Jawatankuasa Penilaian Program;*
- *membuat penjimatan perolehan dengan mengadakan kerjasama dengan pihak penaja untuk menerbitkan sebuah rancangan; dan*
- *mulakan tindakan menghantar surat peringatan kepada penerbit yang gagal membekalkan rancangan. Seterusnya mengeluarkan Surat Tuntutan (Letter of Demand) sekiranya tiada maklum balas diterima dalam tempoh sewajarnya.*

Setelah tindakan penambahbaikan dilaksanakan oleh pengurusan baru mulai bulan Jun 2016, perkara yang dibangkitkan tidak lagi berlaku.

Pada pendapat Audit, prestasi perolehan rancangan baru adalah kurang memuaskan kerana penilaian perolehan rancangan baru dibuat dengan tidak konsisten, keberhasilan rancangan yang kurang berkualiti dan menarik, rancangan yang dibeli tidak dapat disiarkan dan wujud elemen pembaziran.

1.5.2.5. Tuggakan Penghutang Dagangan

- a. Prosedur Kewangan TVAH (Perenggan 9 dan 10) menetapkan bayaran penuh perlu dibuat oleh pengiklan bagi tempahan iklan masa siaran. Sehingga 31 Disember 2016, jumlah penghutang dagangan TVAH adalah berjumlah RM4.60 juta dengan peruntukan hutang lapuk berjumlah RM3.15 juta. Analisis pengumuran mendapati 59 akaun berjumlah RM3.83 juta (83.2%) merupakan tunggakan tertinggi bagi jualan masa siaran di mana, 28 akaun berjumlah RM2.22 juta (75.2%) telah tertunggak melebihi tempoh 121 hari. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.16
TUNGGAKAN PENGHUTANG DAGANGAN PADA 31 DISEMBER 2016

KATEGORI	Jumlah (RM Juta)	TUNGGAKAN (Hari)					JUMLAH (RM Juta)
		1 – 30	31-60	61 – 90	91 – 120	> 121	
Pelanggan Masa Siaran Iklan	Jumlah (RM Juta)	0.46	0.28	0.56	0.31	2.22	3.83
	Bilangan Akaun	8	9	12	2	28	59
Syarikat Penerbitan/ Lain-Lain	Jumlah (RM Juta)	0.05	-	-		0.72	0.77
	Bilangan Akaun	1	-	-	-	6	7
JUMLAH (RM Juta)		0.51	0.28	0.56	0.31	2.94	4.60
BILANGAN PENGHUTANG		9	9	12	2	34	63

Sumber: Jabatan Kewangan TVAH

- b. Berdasarkan perjanjian perolehan rancangan, syarikat penerbitan yang gagal membekalkan rancangan dalam tempoh yang ditetapkan perlu memulangkan semula deposit yang telah diterima. Semakan Audit mendapati enam penghutang syarikat penerbitan yang membekalkan rancangan telah menerima deposit berjumlah RM721,769. Bagaimanapun sehingga kini, syarikat masih belum membekalkan rancangan antara 122 hari hingga 556 hari dari tempoh yang ditetapkan. Jumlah deposit tersebut yang masih belum dipulangkan semula telah direkodkan sebagai amaun penghutang tertunggak oleh TVAH. Perkara ini berlaku kerana TVAH tidak mempunyai prosedur perolehan rancangan yang lengkap bagi memastikan deposit yang dibayar kepada syarikat penerbit dikembalikan sekiranya gagal membekalkan rancangan.
- c. Prosedur kewangan TVAH (perenggan 11) telah menetapkan iklan masa siaran hanya boleh disiarkan selepas Jabatan Kewangan mengesahkan bayaran telah dibuat oleh pengiklan. Analisis Audit terhadap tunggakan melebihi 121 hari mendapati 13 (38.2%) penghutang mempunyai tunggakan melebihi dua tahun, sepuluh tunggakan penghutang melebihi satu tahun dan baki 11 penghutang tertunggak kurang dari satu tahun. Antara faktor tunggakan hutang TVAH yang tinggi adalah kerana tindakan tidak diambil untuk mengutip semula tunggakan bayaran.
- d. Tunggakan penghutang bagi tempoh yang lama menyebabkan peningkatan terhadap hutang lapuk dan menjelaskan kedudukan tunai TVAH. Peratusan hutang lapuk dari tahun 2014 hingga 2016 telah meningkat sebanyak 25.8% kepada 67.7% menunjukkan pengurusan penghutang TVAH adalah kurang memuaskan. Perkara ini dibuktikan di perenggan 1.5.1.7. prestasi kewangan di mana analisis Audit menunjukkan TVAH mengambil tempoh yang lama antara 107 hari hingga 256 hari untuk membuat kutipan penghutang dagangan. Butiran lanjut seperti jadual berikut:

JADUAL 1.17
KEDUDUKAN HUTANG LAPUK BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2016

TAHUN	JUMLAH PENGHUTANG KESELURUHAN (RM Juta)	HUTANG LAPUK (RM Juta)	PERATUSAN HUTANG LAPUK (%)
2014	4.07	1.05	25.8
2015	3.42	2.20	64.3
2016	4.65	3.15	67.7
JUMLAH	12.14	6.40	52.7

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2014 Hingga 2016

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

TVAH mengambil maklum perkara yang dibangkitkan. Bagi mengurangkan jumlah hutang baru (tahun 2017), TVAH telah menambah baik polisi di mana semua iklan yang hendak disiarkan perlu membuat pembayaran terlebih dahulu, melainkan pelanggan tertentu seperti agensi Kerajaan, agensi pengiklanan dan GLC. Bagi penghutang sedia ada, TVAH telah menghantar surat peringatan dan seterusnya surat tuntutan sekiranya tiada maklum balas diterima dalam tempoh sewajarnya. Selain itu, TVAH juga akan mempertimbangkan tindakan perundangan.

Pada pendapat Audit, pengurusan penghutang dagangan TVAH adalah kurang memuaskan. Ketidakpatuhan terhadap prosedur bayaran iklan masa siaran menyebabkan peningkatan hutang lapuk pada setiap tahun.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pelaksanaan aktiviti rancangan/program TVAH, penjualan masa siaran, penajaan dan perolehan rancangan baru serta tunggakan penghutang adalah kurang memuaskan. Ini menyebabkan objektif syarikat tidak tercapai sepenuhnya dan TVAH masih bergantung kepada geran Kerajaan untuk menampung kos operasi.

1.5.3. Tadbir Urus

1.5.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang baik patut diamalkan dengan meluas untuk memaparkan mutu dan integriti tertinggi pemimpin dalam organisasi. Antara amalan terbaik yang boleh diguna pakai

adalah *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG)*, *The Green Book-Enhancing Board Effectiveness April 2006*, Garis Panduan ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook*], 1PP - WP 7.4 (Pelantikan Lembaga Pengarah BBP Sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah Dalam Syarikat Subsidiari) dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*.

1.5.3.2. Semakan Audit telah dijalankan terhadap amalan tadbir urus di TVAH dan penemuan Audit terhadap lapan aspek amalan tadbir urus penting adalah seperti berikut:

a. Pengerusi

- i. Mengikut amalan terbaik, Pengerusi hendaklah tidak mempunyai kuasa eksekutif serta tidak campur tangan dalam urusan operasi harian syarikat. Selain itu, tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas. Sebagai amalan tadbir urus baik, Pengerusi juga hendaklah tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat untuk mengelakkan risiko konflik kepentingan seperti mana disarankan oleh Menteri Kewangan (Diperbadankan) dalam Garis Panduan ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) [*Handbook*]. Pengerusi terkini TVAH adalah YBhg. Tan Sri Ismee bin Ismail. Beliau dilantik mulai 19 September 2016 dengan tempoh perkhidmatan selama dua tahun. Bagaimanapun mulai bulan Mei 2017, jawatan tersebut telah dikosongkan berikutan peletakan pengerusi yang baru dilantik.
- ii. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Pengerusi mendapati TVAH telah melaksanakan dua daripada empat amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala dua aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif adalah dua individu yang berbeza. [MCCG 2012 principle 3, recommendation 3.4 & Green Book perenggan 1.1.3]; dan
 - Pengerusi tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat. [Garis Panduan ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) – (*Handbook*) perenggan 2.2(d)].
- iii. Berdasarkan para 47, *Articles of Association* TVAH menyatakan pelantikan Pengerusi syarikat adalah diluluskan oleh Menteri di Jabatan Perdana Menteri (Hal Ehwal Agama). TVAH telah melantik dua orang pengerusi pada dua tempoh masa semenjak tarikh penubuhannya pada

tahun 2009 hingga kini. Kedua-dua pengerusi ini dilantik daripada sektor swasta yang merupakan Pengarah Bebas Bukan Eksekutif. Semakan Audit mendapati mantan Pengerusi pertama TVAH telah menjalankan peranan eksekutif di mana beliau telah mempengerusikan Mesyuarat Pengurusan TVAH sebanyak enam kali bagi tempoh 2013 hingga 2015. Penglibatan beliau dalam urusan operasi harian syarikat antaranya disebabkan terma tugas dan tanggungjawab Pengerusi TVAH tidak disediakan secara bertulis.

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

TVAH mengambil maklum dan mengakui tiada pengasingan tugas Pengerusi terdahulu dalam urusan operasi harian TVAH. Namun selepas penamatan perkhidmatan beliau, pengasingan tugas telah dilaksanakan kepada Pengerusi yang dilantik.

Pada pendapat Audit, peranan mantan Pengerusi pertama tidak selaras dengan amalan tadbir urus yang baik kerana terlibat dalam urusan operasi harian syarikat dan melangkaui peranan sebenar sebagai Pengerusi Bukan Eksekutif yang berfungsi sebagai *oversight of management*.

b. Lembaga Pengarah

- i. Lembaga Pengarah bertanggungjawab memastikan syarikat beroperasi selaras dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan (*business plan*) yang mantap dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Lembaga Pengarah mendapati TVAH telah melaksanakan enam daripada sepuluh amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala empat aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - komposisi Lembaga Pengarah tidak melebihi sepuluh orang. [*Green Book* perenggan 1.1.1];
 - Pengerusi Lembaga Pengarah adalah bebas, keanggotaan satu per tiga keahlian Lembaga Pengarah adalah bebas. [*Green Book* perenggan 1.1.2];
 - ahli Lembaga Pengarah berada dalam komposisi Lembaga Pengarah tidak melebihi sembilan tahun bagi mengekalkan status bebas. [*MCCG 2012, principal 3, recommendation 3.2*];

- Lembaga Pengarah telah menyedia dan meluluskan terma rujukan (TOR) bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab dengan jelas. [*Green Book* perenggan 1.2.2];
 - wakil Kerajaan menghadiri mesyuarat Lembaga Pengarah melebihi Lembaga Pengarah adalah sekurang-kurangnya 50%. [*Green Book*, perenggan 2.1]; dan
 - semua keputusan perniagaan yang material/signifikan dibuat melalui mesyuarat Lembaga Pengarah dan bukan secara DCR (Resolusi Lembaga Pengarah). [*Handbook* - perenggan 2.5(d)].
- ii. Lembaga Pengarah TVAH dianggotai oleh tujuh orang Pengarah yang dilantik oleh Menteri di Jabatan Perdana Menteri (Hal Ehwal Agama Islam). Ahli Lembaga Pengarah TVAH mempunyai lima ahli berstatus tidak bebas yang mewakili empat wakil Kerajaan dan tiga yang lain terdiri daripada Ketua Pegawai Eksekutif dan dua wakil dari sektor swasta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 1.18**. Semakan Audit terhadap komposisi keahlian Lembaga Pengarah mendapati ahli Lembaga Pengarah Bukan Eksekutif tidak diwakili oleh ahli berpengalaman yang mempunyai latar belakang daripada industri penyiaran bagi memberikan pandangan kepakaran terhadap program/aktiviti utama syarikat. Adalah didapati ketiadaan wakil Lembaga Pengarah Bebas yang mempunyai latar belakang industri penyiaran telah memberi kesan kepada keberkesanan aktiviti TVAH.
- iii. Seterusnya adalah didapati piagam/terma rujukan Lembaga Pengarah yang menjelaskan peranan dan tanggungjawab ahli Lembaga Pengarah dalam melaksanakan tanggungjawab fidusiari tidak disediakan. Pada pendapat Audit sungguhpun perenggan 60 hingga 62 *Article of Association* TVAH telah menyatakan bidang kuasa Lembaga Pengarah namun adalah menjadi amalan terbaik untuk Lembaga Pengarah menyediakan piagam Lembaga Pengarah yang memperincikan pembahagian tugas dan tanggungjawab antara Lembaga Pengarah, jawatankuasa Lembaga Pengarah dan pengurusan syarikat serta komitmen setiap ahli Lembaga Pengarah. Berdasarkan minit mesyuarat Lembaga Pengarah yang disemak, isu-isu penting syarikat berkaitan kawalan dalaman syarikat, status pelaksanaan pelan strategik, pencapaian KPI tahunan, kemajuan pelaksanaan program dan aktiviti syarikat, prestasi kewangan termasuk pencapaian bajet tahunan tidak dibincangkan secara terperinci. Keputusan terhadap pemansuhan Audit

Dalaman yang sedia ada juga merupakan indikator terhadap pengukuran peranan dan penyertaan aktif Lembaga Pengarah terutamanya bagi membincangkan isu-isu penting syarikat.

JADUAL 1.18
AHLI LEMBAGA PENGARAH PADA BULAN DISEMBER 2016

BIL.	NAMA (Jawatan)	KELAYAKAN/ KEMAHIRAN/ PENGALAMAN	TARIKH LANTIKAN (Bil.Tahun)	STATUS PENGARAH	
				EKSEKUTIF (x)/ BUKAN EKSEKUTIF (/)	BEBAS(/)/ BUKAN BEBAS (x)
1.	Tan Sri Ismee Bin Ismail (Pengerusi) - kosong	Perniagaan/Kewangan	17.9.2016 hingga Mei 2017	/	/
2.	Dato' Mohamad Bin S. Ahmad (Ahli Perniagaan)	Perniagaan	14.1.2010	/	/
3.	Tan Sri Othman Bin Haji Mahmood (Timbalan Ketua Setiausaha Kanan, Jabatan Perdana Menteri)	Pengurusan	17.9.2016	/	x
4.	Tan Sri Haji Othman Bin Mustapha (Ketua Pengarah, Jabatan Kemajuan Islam Malaysia)	Pengurusan/Agama	29.1.2014	/	x
5.	Dato' Hj. Shahlan Bin Ismail (Pengarah,Bhg Perancangan Strategik, Jabatan Perdana Menteri)	Pengurusan/Pendidikan	29.10.2010	/	x
6.	Ahmad Fauzi Bin Sungip (Ketua Penolong Pengarah Kanan,Bahagian Perolehan,Kementerian Kewangan)	Pengurusan/Kewangan	17.3.2015	/	x
7.	Dato' Haji Izelan Basar (Ketua Pegawai Eksekutif)	Penyiaran/Kewangan	16.4.2016	x	x

Sumber: e-Info SSM dan Jabatan Sumber Manusia dan Pentadbiran

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

TVAH mengakui terdapat kelemahan dari segi pengurusan syarikat berikutan ketiadaan ahli Lembaga Pengarah yang mempunyai kepakaran dan pengalaman dalam bidang penyiaran. Namun pengurusan TVAH bertambah baik semenjak kemasukan CEO baru yang mempunyai kepakaran dan berpengalaman luas dalam bidang penyiaran selama 20 tahun. Antara penambahbaikan adalah siaran 24 jam TVAH. Selain itu, TVAH akan mengambil tindakan penambahbaikan dengan mewujudkan Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan, Penyataan Tadbir Urus Korporat mengenai tanggungjawab Lembaga Pengarah dan fungsi Audit Dalaman.

Pada pendapat Audit, amalan bagi Lembaga Pengarah tidak selaras dengan amalan tadbir urus yang baik kerana tiada wakil Lembaga Pengarah Bebas yang mempunyai latar belakang industri penyiaran dan piagam Lembaga Pengarah yang tidak terperinci. Ini boleh memberi kesan terhadap pengurusan aktiviti syarikat untuk beroperasi dengan baik dan berdaya maju.

c. Ketua Pegawai Eksekutif

- i. Berdasarkan amalan terbaik, Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) hendaklah dilantik oleh pemegang saham/Menteri/agensi yang bertanggungjawab sepetimana disarankan oleh *Handbook* perenggan 3.5. Selain itu, MCCG 2012 *principle* 1, *recommendation* 1.1 dan *Green Book* perenggan 2.1.3 menyatakan tugas dan tanggungjawab CEO hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas.
- ii. Semakan Audit mendapati pelantikan CEO TVAH adalah di bawah bidang kuasa Menteri di Jabatan Perdana Menteri (Hal Ehwal Agama Islam). Bagi tempoh tahun 2010 sehingga 2016, seramai tiga orang Ketua Pegawai Eksekutif telah dilantik dengan tempoh perkhidmatan antara dua hingga tiga tahun dan pelantikan CEO telah mematuhi peraturan yang ditetapkan seperti yang dinyatakan di dalam *Article of Association* perenggan 47. CEO juga telah dilantik oleh Lembaga Pengarah untuk menganggotai ahli Lembaga Pengarah syarikat atas kapasiti sebagai Pengarah Eksekutif.
- iii. Berdasarkan surat pelantikan, terma dan syarat perkhidmatan CEO telah dinyatakan dengan jelas. Antara syarat yang dinyatakan adalah CEO akan dinilai berdasarkan keupayaan untuk menerajui syarikat bagi mencapai Petunjuk Prestasi Utama yang ditetapkan. Bagaimanapun, semakan Audit selanjutnya mendapati faedah persaraan mantan CEO dan CEO terkini tidak dinyatakan dalam terma dan syarat perkhidmatan di surat pelantikan. Namun faedah persaraan mantan CEO telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

Lembaga Pengarah terdahulu telah meluluskan pembayaran faedah persaraan kepada mantan CEO melalui mesyuarat Lembaga Pengarah Khas Ke 32 pada 25 Februari 2016 berjumlah RM90,855. TVAH telah menghentikan pembayaran baki faedah persaraan RM60,855 dan akan memaklumkan kepada Lembaga Pengarah memandangkan pembayaran faedah persaraan ini tidak dinyatakan dalam surat pelantikan serta tidak mendapat kelulusan JPM

Pada pendapat Audit, pelantikan CEO tidak selaras dengan amalan tadbir urus yang baik kerana terma faedah persaraan tidak dinyatakan.

d. Standard Operating Procedures

Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Prosedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula terhadap SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat. SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati TVAH masih belum mempunyai SOP yang menumpu kepada aktiviti utama seperti pemasaran dan promosi serta pengurusan aset. Manakala SOP bagi perolehan rancangan tidak lengkap dan kemas kini. Semakan Audit terhadap pematuhan penyediaan SOP mendapati perkara seperti berikut:

i. Pengurusan Aset

TVAH tidak mempunyai SOP pengurusan aset syarikat untuk diterima pakai sebagai dokumen rasmi. Ketiadaan SOP ini menyebabkan pihak Audit tidak dapat mengesahkan prosedur bagi semua aset dan inventori TVAH ada disediakan dengan sewajarnya meliputi aspek keselamatan fizikal, kehilangan aset, pelupusan dan hapus kira aset. Selain itu, daftar aset yang disediakan tidak lengkap kerana maklumat berkenaan lokasi dan penempatan aset-aset berkenaan tidak direkodkan.

ii. Pemasaran dan Promosi

- Sebahagian besar proses kerja bagi aktiviti pemasaran dan promosi dibuat berdasarkan amalan dan carta aliran yang tidak diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Adalah didapati proses aktiviti pemasaran dan promosi seperti penyediaan pakej-pakej pengiklanan, pemberian *return of investment* (ROI) kepada pengiklan/klien, penyediaan pelan media, proses siaran iklan di televisyen dan proses bayaran iklan daripada pengiklan/klien dibuat berdasarkan pengalaman individu yang diberi tanggungjawab.
- Semakan Audit selanjutnya mendapati pemberian ROI kepada klien bagi menentukan jumlah faedah atas pelaburan (*benefit description*) yang akan diperoleh adalah berbeza berbanding jumlah pelaburan yang dibuat antara pengiklan. Terdapat pengiklan yang membuat pelaburan yang tinggi menerima nilai ROI yang rendah dan sebaliknya. Berdasarkan maklum balas TVAH, tiada satu kriteria yang ditetapkan kerana pengiraan ROI akan dibuat berdasarkan beberapa faktor iaitu tempoh siaran dan bilangan siaran serta mengambil kira peranan TVAH untuk membantu syarikat kecil dan

sederhana, industri desa dan mana-mana syarikat/perniagaan yang wajar dibantu.

- Ketiadaan SOP ini telah memberi impak kepada kelemahan proses kerja pemasaran dan promosi. Ini menyebabkan pemantauan yang kurang berkesan terhadap aktiviti penjualan dan hasil iklan siaran TV sama ada yang dilaksanakan secara dalaman atau *outsourcing*. Adalah didapati terdapat 30 siaran iklan yang telah ditayangkan, namun bayaran masih belum diperoleh sehingga melebihi 120 hari. Selain itu, semakan terhadap 18 fail pengiklan mendapati invois hanya dikeluarkan kepada pengiklan selepas tayangan iklan dibuat di televisyen.

iii. Perolehan Rancangan

- Pembekalan rancangan TVAH melibatkan program dalaman dan *syndicated* tempatan dan luar negara. Bagi memudahkan proses perolehan, prosedur sedia ada disediakan yang merangkumi proses permohonan sehingga kepada penilaian rancangan. Bagaimanapun, didapati prosedur perolehan yang lengkap dan komprehensif tidak disediakan dan diambil kira seperti jadual berikut:

JADUAL 1.19
PERKARA UTAMA YANG TIDAK
DIMASUKKAN DALAM PROSEDUR PEROLEHAN RANCANGAN

BIL.	PERKARA	ISU AUDIT
1.	Penilaian dan pemilihan rancangan pada sesi pra tonton	<ul style="list-style-type: none"> • Kriteria secara bertulis tidak ditetapkan pada peringkat penilaian dan pemilihan rancangan di peringkat pra tonton. • Penilaian rancangan dilaksanakan berdasarkan kepada pengalaman dan budi bicara pegawai bertanggungjawab.
2.	Tempoh masa penerbitan rancangan.	<ul style="list-style-type: none"> • Tempoh masa secara spesifik tidak ditetapkan kepada syarikat penerbit untuk membekalkan rancangan. • 69 fail perolehan rancangan yang disemak mendapati pembekal rancangan mengambil masa antara 4 hingga 286 hari untuk menyiapkan dan menerbitkan rancangan.
3.	Tempoh masa penilaian rancangan dari tarikh penerimaan rancangan daripada syarikat penerbit.	<ul style="list-style-type: none"> • Tempoh masa penilaian rancangan tidak ditetapkan dari tarikh penerimaan rancangan. • 55 fail perolehan rancangan yang disemak mendapati TVAH mengambil tempoh masa antara 2 hingga 294 hari untuk membuat penilaian rancangan dari tarikh penerimaan rancangan.
4.	Tempoh masa kontrak rancangan berlesen ditandatangani berbanding tarikh kuat kuasa lesen.	Sebanyak 18 fail perolehan rancangan yang disemak mendapati tarikh lesen rancangan berkuat kuasa lebih awal antara 8 hingga 294 hari berbanding tarikh kontrak rancangan ditandatangani.

BIL.	PERKARA	ISU AUDIT
5.	Siling harga perolehan rancangan	Asas dan justifikasi dalam penetapan harga perolehan rancangan tidak ditetapkan. Harga perolehan rancangan adalah berbeza-beza walaupun dalam genre yang sama.
6.	Terma bayaran kepada syarikat penerbit	Peratusan bayaran kemajuan kerja yang berbeza-beza dibayar kepada syarikat penerbit.

Sumber: Fail Perolehan Rancangan TVAH

- Semakan Audit selanjutnya mendapati prosedur perolehan rancangan sedia ada tidak pernah disemak semula bagi tujuan penambahbaikan sejak diluluskan pada 1 Januari 2015. Prosedur perolehan yang tidak lengkap dan komprehensif berisiko terhadap kawalan dalaman perolehan rancangan kurang memuaskan. Selain itu, penilaian perolehan rancangan di peringkat pra tonton tidak lengkap kerana asas dan justifikasi secara bertulis tidak disediakan, tempoh kuat kuasa lesen berbeza dengan tempoh kontrak rancangan dan ketiadaan siling harga perolehan rancangan menyebabkan bayaran harga perolehan rancangan berbeza dan lebih tinggi. Perkara ini penting bagi menjaga kepentingan TVAH.

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

TVAH mengambil maklum dan akan mewujudkan sistem pengurusan Aset dan membentangkan SOP tersebut bagi kelulusan Lembaga Pengarah. Kaedah jualan siaran iklan secara konvensional didapati tidak relevan dan mulai bulan Jun 2016, TVAH telah membaharui konsep iklan dengan memfokuskan kepada SME mengikut jumlah spot dan jumlah keseluruhan airtime pengiklanan. Kaedah ini dibentang kepada ALP dan laporannya disediakan setiap bulan untuk pemantauan ALP. Manakala pelan terperinci pakej jualan tidak perlu dibentangkan kepada ALP kerana konsep iklan bersifat fleksibel dan refleksif mengikut keadaan pasaran iklan secara mingguan dan bulanan. Selain itu, konsep ROI diperkenalkan bagi memastikan pengiklan yang bermodal besar membayar harga komersial manakala pengiklan yang baru berkembang diberikan subsidi dan kekal membeli iklan. Prosedur perolehan rancangan baru telah ditambah baik dengan penubuhan CMP.

Pada pendapat Audit, amalan terbaik bagi SOP adalah kurang memuaskan.

e. Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama

i. Pelan Perniagaan

- Berdasarkan amalan terbaik MCCG 2012 (Prinsipal 1, saranan 1.2), antara tugas Lembaga Pengarah adalah meneliti dan meluluskan pelan strategik yang dicadangkan oleh pengurusan syarikat serta memantau pelaksanaannya. Semakan Audit mendapati sepanjang tempoh dari tahun 2011 sehingga 2016, TVAH telah meluluskan dua Rancangan Perniagaan Jangka Panjang bagi tempoh lima tahun bermula pada tahun 2011 hingga 2015 dan tahun 2016 hingga 2020. Rancangan perniagaan pertama (2011-2015) memberi fokus kepada sasaran kewangan syarikat bagi tempoh jangka panjang. Ini adalah bagi memastikan TVAH dapat beroperasi melalui pendapatan utama iaitu hasil jualan masa siaran di samping penerimaan geran yang minimum daripada Kerajaan. Manakala fokus rancangan perniagaan kedua (2016-2020) adalah untuk memperkembangkan dan membangunkan TVAH sebagai sebuah stesen TV Islam bertaraf *regional* dan global. Bagi memastikan rancangan perniagaan jangka panjang ini dapat dipantau dan dilaksanakan mengikut perancangan, pengurusan TVAH menyediakan rancangan perniagaan jangka pendek pada setiap tahun dengan memperincikan sasaran dan tindakan.
- Semakan Audit mendapati rancangan perniagaan tahunan jangka pendek bagi tahun 2013 hingga 2015 tidak dibentangkan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah, sebaliknya hanya diluluskan di peringkat pengurusan syarikat. Bagaimanapun rancangan perniagaan tahunan jangka pendek 2016 telah diluluskan bersekali dengan rancangan jangka panjang tempoh kedua syarikat. Semakan Audit selanjutnya mendapati pencapaian rancangan perniagaan jangka panjang pertama (2011-2015) masih belum berjaya kerana hasil jualan masa siaran yang rendah dan tidak mampu untuk membiayai keperluan perbelanjaan syarikat sepenuhnya. Oleh yang demikian, TVAH masih lagi beroperasi berdasarkan terimaan geran daripada Kerajaan sehingga kini. Namun untuk meneruskan kemapanan kewangan syarikat, pengurusan syarikat kini telah merangka pelan perniagaan kedua (2016-2020) yang lebih baik dalam menghadapi sumber pemberian geran Kerajaan yang semakin berkurangan seperti melantik agensi media yang berpengalaman untuk meningkatkan jumlah pendapatan iklan dan melaksanakan aktiviti promosi rancangan yang lebih berkesan.

ii. Petunjuk Prestasi Utama

- Berdasarkan amalan terbaik *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 menyarankan peranan Lembaga Pengarah adalah memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan *Key Performance Indicator* (KPI).
- Bagi menjamin kesinambungan pengukuran produktiviti, TVAH telah mewujudkan dua kategori utama KPI iaitu KPI Menteri di Jabatan Perdana Menteri (MKPI) dan KPI Syarikat. KPI Menteri yang ditetapkan ialah jumlah rating penonton tahunan, jumlah *live audience* bagi dialog program agama dan jumlah bilangan akaun pengguna *Video on Demands*. Manakala KPI syarikat adalah jumlah pendapatan stesen, bilangan acara lapangan, bilangan program, penyediaan infrastruktur untuk Pelan Pendigitalan Nasional 2012 dan pencapaian jumlah akses di laman *facebook* TVAH. Berdasarkan maklumat yang dilaporkan dalam minit mesyuarat Lembaga Pengarah secara keseluruhannya, pencapaian KPI Menteri (MKPI) bagi tahun 2014 hingga 2016 adalah memuaskan. Bagaimanapun prestasi pencapaian KPI syarikat pula adalah kurang memuaskan. Butiran lanjut adalah seperti di perenggan berikut:
 - bagi tahun 2014 hingga 2016, hampir keseluruhan elemen KPI Menteri telah mencapai sasaran yang ditetapkan. Bagaimanapun, hanya satu elemen KPI Menteri iaitu Jumlah Tontonan Harian tidak mencapai sasaran yang ditetapkan. Daripada analisis keputusan KPI, didapati pada tahun 2014 pencapaian KPI bagi elemen ini adalah 2.16 juta (98.3%) berbanding 2.20 juta penonton yang disasarkan. Manakala pada tahun 2016, pencapaian rating penonton hanya 1.60 juta (55.3%) berbanding sasaran tiga juta penonton;
 - sasaran KPI Syarikat bagi tahun 2014 dan 2016 tidak dibentangkan kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan. Bagaimanapun, pencapaian KPI Syarikat tahun 2014 telah dibentangkan kepada Lembaga Pengarah dan diluluskan. Sehingga Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil.43 bertarikh 11 Mei 2017, pencapaian KPI syarikat tahun 2016 masih belum dibincangkan dan diluluskan;
 - secara keseluruhannya, KPI syarikat hanya mencapai tiga daripada lima elemen yang ditetapkan. Salah satu elemen KPI

Syarikat iaitu Jumlah Pendapatan Stesen masih belum mencapai sasaran yang ditetapkan bagi tempoh tiga tahun berturut-turut. Selain itu, pencapaian jumlah pengunjung dalam acara lapangan pada tahun 2015 hanya mencecah sebanyak 125,000 (17.80%) berbanding sasaran 700,000 pengunjung. Semakan Audit mendapati ketidakcapaian prestasi kedua-dua KPI (Menteri dan Syarikat) tersebut tidak dibincangkan secara terperinci oleh Lembaga Pengarah; dan

- semakan Audit selanjutnya mendapati KPI Syarikat tidak merangkumi kedua-dua kategori siaran rancangan. TVAH mempunyai dua kategori siaran rancangan iaitu rancangan baru (*fresh programme*) dan rancangan ulangan (*repeat programme*). Semakan Audit mendapati KPI Syarikat hanya mengandungi bilangan penerbitan rancangan baru dan tidak mengambil kira bilangan rancangan ulangan.

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

TVAH mengambil maklum dan akan melaksanakan penambahbaikan bagi memastikan pelan perniagaan akan datang dibentangkan secara komprehensif kepada Lembaga Pengarah. Pelan kewangan tahun 2016-2018 telah dibentangkan kepada Lembaga Pengarah. Pelan Induk Kandungan 2017 juga telah disediakan. Selain itu, penurunan rating berlaku kerana peningkatan rancangan ulangan. Mulai bulan Jun 2016, laporan rating dibentangkan secara terperinci kepada Lembaga Pengarah. KPI baru juga berubah mulai tahun 2017 dengan merujuk kepada kaedah Konsultan Rancangan yang baru.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus bagi penyediaan pelan perniagaan dan KPI adalah kurang memuaskan.

f. Jawatankuasa Audit

- i. Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Audit yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat.
- ii. Semakan Audit terhadap aspek Jawatankuasa Audit mendapati TVAH telah melaksanakan lima daripada lapan amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala tiga aspek lain yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.

- JKA telah ditubuhkan. [*Green Book* perenggan 1.2.1];
 - Keanggotaan JKA adalah seramai dua ahli yang dilantik di kalangan Lembaga Pengarah dan seorang ahli dari Jabatan Perdana Menteri sebagai wakil pihak luar. [*Green Book* perenggan 1.2.3];
 - Ahli Jawatankuasa Audit TVAH mempunyai kepakaran dalam kewangan atau ahli Institut Akauntan Malaysia. [*Green Book* perenggan 1.2.3];
 - Laporan JKA telah dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah. [*Green Book Appendix 3*]; dan
 - JKA mengadakan perjumpaan dengan Ketua Audit Dalaman sekurang-kurangnya sekali setahun tanpa kehadiran pengurusan syarikat.
- iii. Jawatankuasa Audit TVAH dipengerusikan oleh Pengarah Bukan Bebas iaitu wakil daripada Kementerian Kewangan. Berdasarkan komposisi Jawatankuasa Audit yang terkini, keahliannya adalah tidak mematuhi prinsip kebebasan seperti yang dicadangkan dalam *Green Book* kerana majoriti Ahli Jawatankuasanya adalah Bukan Bebas.
- iv. Antara perkara yang dibincangkan dalam mesyuarat Jawatankuasa Audit adalah penemuan Juruaudit Luar, penemuan Juruaudit Dalam, menyemak dan menilai keberkesanan prosedur perolehan barang/perkhidmatan dan pengurusan. Bagaimanapun perkara berkaitan polisi dan prosedur aktiviti utama seperti perolehan rancangan, pemasaran dan promosi, aset, prestasi rancangan yang disiarkan dan struktur perjawatan UAD tidak dibincangkan oleh Jawatankuasa Audit. Bagi tahun 2016, mesyuarat Jawatankuasa Audit hanya sekali bermesyuarat bagi membincangkan isu oleh juruaudit luar terhadap pengauditan penyata kewangan tahunan. Keadaan ini disebabkan fungsi Audit Dalaman telah dimansuhkan pada 19 Januari 2016 dan aktiviti pengauditan tidak dilaksanakan selepas tempoh tersebut.
- v. Semakan Audit mendapati sebelum Unit Audit Dalam dimansuhkan, perjumpaan Ketua Audit Dalam dengan pengurus Jawatankuasa Audit diadakan tanpa kehadiran pengurusan syarikat bagi membincangkan perkara/hal berkaitan Unit Audit Dalam termasuk isu-isu pengauditan. Sepanjang tahun 2013 hingga 2016, Jawatankuasa Audit telah bermesyuarat antara satu hingga empat kali setahun dengan kekerapan sekali sahaja pada tahun 2014 dan 2016. Pemeriksaan Audit mendapati sebahagian isu pengauditan yang dibincangkan di dalam Jawatankuasa Audit telah dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah TVAH.

Bagaimanapun, isu-isu berkenaan tidak diambil tindakan sepenuhnya oleh pihak pengurusan walaupun telah dibincangkan di peringkat Lembaga Pengarah.

g. Audit Dalaman

- i. Peranan utama Audit Dalaman ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Ia membantu Jawatankuasa Audit dalam menilai dan meningkatkan keberkesanannya proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus.
- ii. Semakan Audit terhadap aspek Audit Dalaman mendapati TVAH telah melaksanakan dua daripada empat amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala dua aspek lain yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - Fungsi Audit Dalaman telah dilaksanakan dan bertanggungjawab terus kepada JKA. [MCCG 2012 *principle 6, recommendation 6.2*]; dan
 - Ketua Audit Dalaman telah dilantik oleh JKA. [MCCG 2017 *Guidance 10.1*].
- iii. Berdasarkan semakan Audit terhadap Laporan Audit yang disediakan Unit Audit Dalam (UAD) sepanjang tahun 2013 hingga Julai 2015 mendapati UAD hanya melaksanakan lima tugas pengauditan. Antara aspek pengauditan yang dilaksanakan oleh Unit Audit Dalam adalah dua pengauditan pengurusan kewangan iaitu penghutang dan *cash advance*, dua pengurusan aktiviti berkaitan program tajaan dan pelantikan agen pemasaran serta satu pengurusan perolehan barang/perkhidmatan. Kekurangan pengauditan oleh UAD adalah disebabkan TVAH mempunyai hanya mempunyai seorang pegawai iaitu Ketua Audit Dalam dan hanya mulai Mei 2015, UAD mempunyai tambahan seorang pegawai Audit. Sepanjang tahun 2013 hingga 2015, rancangan audit tahunan tidak dibentangkan dan diluluskan oleh Jawatankuasa Audit. Pemeriksaan lanjut Audit mendapati sebahagian isu pengauditan yang dibangkitkan oleh UAD masih berlaku dan tidak diambil tindakan susulan sepenuhnya oleh pihak pengurusan.
- iv. Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 38 Tahun 2016 bertarikh 19 Januari 2016 telah memutuskan untuk memansuhkan fungsi Unit Audit Dalam dan kerja-kerja pengauditan dibuat melalui *outsourcing*. Keputusan ini dilaksanakan oleh Lembaga Pengarah bagi mengelakkan berlaku konflik kepentingan antara pelaporan risiko dengan pelaksanaan Audit Dalaman serta dapat memastikan hasil audit yang telus dan bebas.

Bagaimanapun semakan Audit mendapati aktiviti Audit Dalaman tidak dilaksanakan kerana TVAH masih belum melantik firma audit swasta untuk melaksanakan fungsi UAD. Bagaimanapun, TVAH telah menubuhkan semula UAD pada 1 April 2017 berdasarkan keputusan mesyuarat Jawatankuasa Audit Bilangan 1 Tahun 2017 bertarikh 25 Februari 2017.

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

TVAH mengambil maklum berkenaan kekurangan majoriti Pengarah Bebas dalam Jawatankuasa Audit. Fungsi Audit Dalaman telah ditubuhkan semula pada bulan April 2017 bagi memastikan aktiviti Audit dijalankan dan seterusnya dibentangkan kepada JKA sekurang-kurangnya dua kali setahun mengikut Terma Rujukan yang telah ditetapkan. TVAH akan menyemak semula laporan Audit dan akan mengambil tindakan susulan terhadap perkara yang dibangkitkan. Piagam Audit Dalaman dan Pengurusan Risiko TVAH telah dibentangkan dan diluluskan oleh JKA Ke 6 pada 28 November 2013.

Pada pendapat Audit, komposisi JKA dan pelaksanaan fungsi UAD adalah kurang memuaskan kerana tidak selaras dengan amalan terbaik tadbir urus.

1.5.4. Pengurusan Kewangan

1.5.4.1. Perolehan Secara Pembelian Terus - Pesanan Tempatan Dikeluarkan Selepas Tarikh Invois

Manual Polisi dan Prosedur Perolehan TVAH, para 32.1.4 dan 32.1.5 menyatakan pesanan tempatan yang ditandatangani oleh pegawai yang berkuasa hendaklah dikeluarkan bagi tujuan pembelian. Semakan Audit terhadap 70 (77.8%) daripada 90 pesanan tempatan yang berjumlah RM895,979 telah dikeluarkan selepas invois diterima iaitu di antara tujuh hingga 378 hari daripada tarikh invois. Kegagalan menyediakan pesanan tempatan sebelum perolehan dibuat adalah tidak teratur. Perkara ini berlaku disebabkan oleh kelemahan pemantauan terhadap prosedur yang diguna pakai. Prosedur kewangan yang tidak dipatuhi menunjukkan kawalan kewangan yang lemah dan ini memberi kesan terhadap bajet dan aliran tunai semasa syarikat.

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

TVAH mengambil maklum berkaitan proses perolehan secara pembelian terus. TVAH akan mengkaji semula SOP sedia ada dan akan membuat penambahbaikan dan melaksanakan kawalan dalaman yang berkesan di masa akan datang.

Pada pendapat Audit, kawalan pengeluaran pesanan tempatan bagi perolehan secara pembelian terus TVAH adalah kurang memuaskan.

1.5.4.2. Pengurusan Wang Pendahuluan

Prosedur Wang Pendahuluan dan Tuntutan menyatakan penyerahan butiran perbelanjaan kepada Jabatan Kewangan hendaklah dibuat dalam masa 14 hari bekerja. Semakan Audit mendapati sebanyak lapan pendahuluan diri berjumlah RM56,218 masih belum diselesaikan. Ini adalah kerana kesemua pegawai berkenaan telah meletak jawatan sebelum menyelesaikan pendahuluan yang diambil terlebih dahulu. Adalah didapati, tarikh pegawai berkenaan meletak jawatan antara 73 hingga 324 hari selepas tarikh selesai program. Keadaan ini berlaku kerana tiada kawalan dan pemantauan oleh Jabatan Kewangan pada masa itu dengan tidak melaksanakan prosedur pendahuluan diri yang ditetapkan. Perkara ini menyebabkan TVAH tidak dapat mengesahkan sama ada semua pendahuluan tunai telah dibelanjakan mengikut maksud sebenar ia dipohon dan sama ada ia telah benar-benar dibelanjakan bagi tujuan rasmi TVAH.

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

Lapan kakitangan yang tidak menyelesaikan pendahuluan diri ditamatkan perkhidmatan serta-merta kerana terlibat dalam masalah disiplin. Semasa penamatan perkhidmatan, semua baki jumlah bayaran termasuk gaji dan tuntutan telah dibekukan dan digunakan untuk menyelesaikan jumlah pendahuluan diri yang belum selesai. Bagaimanapun, terdapat pendahuluan diri yang melebihi gaji bulanan kakitangan menyebabkan jumlah tersebut masih terhutang. Baki ini akan dituntut melalui LOD. Tindakan penambahbaikan prosedur Jabatan Kewangan Korporat dan Jabatan Sumber Manusia & Pentadbiran TVAH telah dilaksanakan.

Pada pendapat Audit, kelewatan TVAH menyelesaikan bayaran balik pendahuluan diri dalam tempoh yang ditetapkan menunjukkan kelemahan kawalan dalaman syarikat dan mewujudkan peluang penyalahgunaan kemudahan pendahuluan diri yang diberikan.

1.5.4.3. Pemberian Bonus Prestasi, Ehsan dan Insentif Prestasi

Bagi tempoh tahun 2013 hingga 2015, Lembaga Pengarah TVAH telah meluluskan pembayaran bonus prestasi, ehsan dan insentif prestasi kepada pegawai dan kakitangannya yang melibatkan perbelanjaan keseluruhan berjumlah RM1.87 juta. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.20
PEMBERIAN BONUS PRESTASI, EHSAN DAN
INSENTIF PRESTASI BAGI TEMPOH TAHUN 2013 HINGGA 2015**

TAHUN	MINIT MESYUARAT AHLI LEMBAGA PENGARAH/TARIKH	JUMLAH BAYARAN (RM)
2013	Bilangan 31 bertarikh 26 Disember 2013	762,529
2014	Bilangan 34 bertarikh 9 Disember 2014	762,542
2015	Bilangan 38 bertarikh 19 Januari 2016	352,871
JUMLAH		1,877,942

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah & Jabatan Sumber Manusia dan Pentadbiran

- a. Semakan Audit mendapati TVAH telah mengalami kerugian dua tahun berturut-turut pada tahun 2014 dan 2015. Bagaimanapun, syarikat telah membayar bonus dan insentif prestasi masing-masing berjumlah RM762,542 dan RM352,871 tanpa mendapat kelulusan JPM sebagai agensi bertanggungjawab.
- b. Lembaga Pengarah telah meluluskan pembayaran bonus prestasi bagi tahun 2014 sekiranya syarikat mencapai pendapatan RM10 juta. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2014, syarikat telah memperoleh pendapatan berjumlah RM10.90 juta. Bagaimanapun, RM6.76 juta (61.4%) merupakan pendapatan daripada penjualan iklan TV manakala baki RM4.20 juta (38.5%) pula adalah pendapatan pelaburan yang diperoleh menggunakan geran yang diperoleh.
- c. Selanjutnya, mesyuarat Lembaga Pengarah telah bersetuju untuk meluluskan pemberian insentif prestasi bagi tahun 2015 kepada kakitangan sekiranya syarikat berjaya mencapai sasaran KPI Menteri dan KPI Syarikat yang ditetapkan. Semakan Audit mendapati TVAH hanya berjaya mencapai KPI Menteri manakala KPI Syarikat hanya mencapai tiga daripada lima elemen sasaran yang ditetapkan.
- d. Analisis Audit mendapati TVAH tidak mempunyai satu polisi yang jelas berkaitan kelulusan pembayaran bonus oleh Lembaga Pengarah di mana pemberian bonus prestasi dan insentif prestasi telah diluluskan walaupun syarikat mengalami kerugian. Berdasarkan perbandingan kepada amalan terbaik yang dikeluarkan oleh Menteri Kewangan Diperbadankan (MKD) menetapkan bahawa syarikat di bawahnya perlu mendapatkan kelulusan

MKD untuk membayar bonus dengan mengambil kira keuntungan operasi syarikat dan pencapaian KPI yang telah ditetapkan.

Maklum Balas TVAH yang Diterima pada 18 September 2017

TVAH merujuk kepada Had Kuasa Melulus (LOA) yang diluluskan oleh ahli Lembaga Pengarah di mana pembayaran bonus atau insentif adalah di bawah kelulusan akhir Lembaga Pengarah selepas dibentangkan oleh CEO. TVAH mengambil tindakan penambahbaikan dengan memastikan pematuhan kepada amalan yang dikeluarkan oleh Menteri Kewangan Diperbadankan (MKD) dan menubuhkan Jawatankuasa Imbuhan dan Penamaan yang dipengerusikan oleh Pegawai Pengawal yang dilantik.

Pada pendapat Audit, prosedur pembayaran bonus perlu dipatuhi selaras dengan amalan tadbir urus yang baik.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya amalan tadbir urus TVAH adalah kurang memuaskan.

1.6. SYOR AUDIT

Bagi memastikan penubuhan Al Hijrah Media Corporation (TVAH) memenuhi tujuan penubuhannya, adalah disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah TVAH memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 1.6.1. melaksanakan strategi dan pelan tindakan yang lebih agresif bagi meningkatkan lagi rating penonton dan pendapatan jualan masa siaran. Ini bagi mengurangkan kebergantungan yang tinggi kepada geran Kerajaan;
- 1.6.2. mewujudkan SOP yang menyeluruh dalam perolehan rancangan baru supaya mendapat nilai terbaik daripada perbelanjaan yang dibuat;
- 1.6.3. mewujudkan pematuhan dan penguatkuasaan yang lebih berkesan dalam pengurusan penghutang dan hutang lapuk; dan
- 1.6.4. melaksanakan amalan tadbir urus yang baik terutamanya daripada segi pemantauan Lembaga Pengarah, penyediaan SOP bagi aktiviti utama syarikat, pencapaian KPI dan melaksanakan kawalan dalaman yang berkesan.

JABATAN PERDANA MENTERI LEMBAGA TABUNG HAJI

2. TH TRAVEL & SERVICES SDN. BHD.

2.1. LATAR BELAKANG

2.1.1. TH Travel & Services Sdn. Bhd. (THTS) merupakan syarikat subsidiari milik penuh TH Hotel & Residence Sdn. Bhd. yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 9 September 1972. Syarikat ini mempunyai modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM5 juta. THTS ditubuhkan untuk menjalankan perniagaan pengangkutan di air, laut dan udara melibatkan aktiviti menguruskan pakej umrah, pelancongan (*tour*), pakej haji, *charter haji* (pengangkutan) dan penjualan tiket. THTS beroperasi dari Ibu Pejabat di Bangunan TH Selborn, Kuala Lumpur dan mempunyai lapan pejabat cawangan di Kuala Lumpur (Bangunan Tabung Haji), Pulau Pinang, Kelantan, Johor, Sabah, Sarawak, Cawangan Kecil Shah Alam dan Cawangan Kecil Putrajaya.

2.1.2. Lembaga Pengarah THTS terdiri daripada sepuluh orang ahli Lembaga Pengarah. Bagi melaksanakan fungsi syarikat, TH Travel & Services Sdn. Bhd. diketuai oleh seorang Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh 220 kakitangan termasuk pegawai sambilan. Sebagai sebuah syarikat subsidiari Lembaga Tabung Haji, THTS perlu mematuhi Akta Syarikat 1965, Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A), *Standard Operating Procedures* syarikat dan peraturan lain yang berkaitan dengan syarikat.

2.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus THTS adalah baik serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan selaras dengan objektif penubuhannya.

2.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2014 hingga bulan Mac 2017. Bagi pengurusan aktiviti, pengurusan pakej umrah telah dipilih untuk diaudit kerana aktiviti ini menyumbang kepada 64% (RM585.72 juta) dan 35% (82,618 jemaah umrah) daripada jumlah pendapatan dan jumlah pelanggan THTS bagi tempoh

pengauditan. Pengauditan dijalankan di Ibu Pejabat syarikat THTS dan satu pejabat cawangannya di Kuala Lumpur.

2.4. METODOLOGI PENG AUDITAN

Penilaian prestasi kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan THTS bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit dan diberi Laporan Juruaudit Tidak Berteguran oleh Tetuan KPMG Desa Megat PLT. Penilaian ini melibatkan lima analisis iaitu analisis bajet, analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, kaedah pengauditan adalah melalui semakan terhadap rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan THTS. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai THTS dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Perkara yang ditemui telah dibincang dalam *exit conference* pada 14 September 2017.

2.5. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan antara bulan Januari 2017 hingga Mei 2017 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan adalah baik. THTS mencatatkan keuntungan sebelum cukai setiap tahun pada tahun 2014, 2015 dan 2016 disumbangkan oleh lima aktiviti utama terutamanya aktiviti umrah. Keuntungan terkumpul juga mencatatkan peningkatan berturut-turut bagi tempoh tiga tahun ini. THTS kurang cekap dalam menguruskan penghutang perniagaan sungguhpun aliran tunai bersih berbaki positif. Pengurusan aktiviti pakej umrah (melibatkan lima bidang yang diaudit) dan amalan tadbir urus adalah memuaskan. Bagaimanapun, terdapat beberapa perkara yang perlu diberi perhatian dan diambil tindakan penambahan oleh THTS seperti diringkaskan berikut:

- i. sasaran bilangan jemaah umrah dan pendapatan yang ditetapkan pada tahun 2016 adalah tinggi berbanding tahun 2015. Ini mengakibatkan pencapaian sebenar yang rendah iaitu kurang daripada 60%;
- ii. kajian keberkesanan tidak dijalankan terhadap setiap kaedah pengiklanan dan pemasaran; dan
- iii. sebanyak 48 bayaran deposit berjumlah RM194,821 di Pejabat Cawangan Selborn dan Kuala Lumpur masih tidak dapat dikeluarkan resit. Deposit ini telah diterima antara satu hingga 208 hari (bulan Oktober 2014 hingga Mac 2017). Ini mengakibatkan amaun tersebut tergantung dalam penyata penyesuaian bank dan seterusnya akaun tunai terkurang dinyatakan.

2.5.1. Prestasi Kewangan

2.5.1.1. Analisis terhadap prestasi kewangan THTS bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan berdasarkan kedudukan kewangan syarikat ini yang merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti jadual berikut:

**JADUAL 2.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	289.97	331.53	287.90
Kos Perolehan	(244.31)	(285.09)	(240.69)
KEUNTUNGAN KASAR	45.65	46.44	47.21
Pendapatan Pelaburan dan Lain-lain Pendapatan	2.59	5.08	3.84
Perbelanjaan Pentadbiran	(27.43)	(25.90)	(24.38)
Lain-lain Belanja Operasi	(0.52)	1.33	0.11
KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI	20.30	26.95	26.78
Cukai	(5.35)	(7.30)	(6.34)
KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI	14.95	19.65	20.44
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	87.55	98.07	109.68
JUMLAH ASET	139.93	158.11	168.03
JUMLAH LIABILITI	47.38	55.07	53.36
JUMLAH DANA DAN EKUITI	92.55	103.04	114.67
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	102.24	117.39	120.63

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 dan 2016

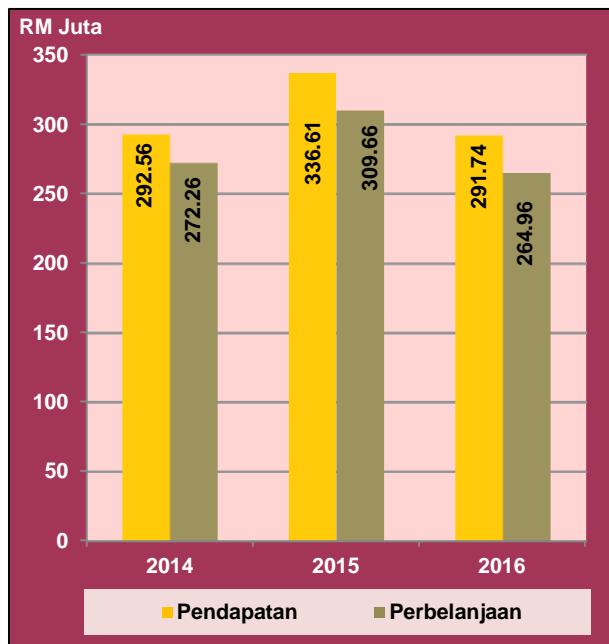
2.5.1.2. Pendapatan utama THTS diperoleh daripada lima sumber utama iaitu melalui pakej umrah, pelancongan dalam dan luar negara, pakej haji, *charter haji* (pengangkutan) dan penjualan tiket kapal terbang. Jumlah pendapatan pada tahun 2016 menunjukkan penurunan sejumlah RM44.46 juta (13%) berbanding tahun 2015. Manakala pendapatan pada tahun 2015 adalah lebih baik dengan peningkatan sejumlah RM44.05 juta (15%) berbanding tahun 2014. Penurunan pada tahun 2016 adalah berpunca daripada pengurangan pendapatan pakej umrah kerana berlaku peningkatan caj sejumlah Saudi Riyal 2,000 terhadap jemaah yang ingin mengerjakan umrah dalam tahun hijrah yang sama dan kuota jemaah haji yang dikurangkan oleh Kerajaan Arab Saudi. Ia juga turut memberi kesan kepada pendapatan *charter haji*. Trend pendapatan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 2.1** dan **Carta 2.1**.

2.5.1.3. Kos perolehan merupakan perbelanjaan yang dicajkan bagi menghasilkan pendapatan. Bagi tahun 2014 hingga 2016, kos perolehan menunjukkan trend kenaikan/penurunan yang selari dengan pendapatan yang

memberi kesan kepada keuntungan kasar. Antara perbelanjaan yang dicajkan dibawah kos perolehan adalah kos perbelanjaan penerangan sewa khas, perbelanjaan pembayaran sewa hotel, kos pembelian tiket kapal terbang dan kos perolehan peralatan umrah. Selain itu, perbelanjaan pentadbiran mencatatkan penurunan iaitu sejumlah RM1.52 juta (6%) dan RM1.53 juta (5%) masing-masing pada tahun 2016 dan 2015 berbanding tahun sebelumnya. Trend perbelanjaan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 2.1** dan **Carta 2.1**.

2.5.1.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah memberi kesan terhadap THTS yang mencatat keuntungan sebelum cukai untuk tiga tahun berturut-turut. Bagaimanapun, keuntungan pada tahun 2016 menurun sejumlah RM170,000 (0.6%) berbanding tahun 2015 manakala keuntungan pada tahun 2015 adalah lebih tinggi iaitu sejumlah RM6.65 juta (33%) berbanding tahun 2014. Walaupun terdapat penurunan pendapatan pada tahun 2016 sebanyak 13% (RM44.46 juta) akan tetapi jumlah perbelanjaan juga menurun sebanyak 14% (RM44.47 juta) berbanding tahun 2015 dan ini telah meningkatkan keuntungan terkumpul. Pada 31 Disember 2016, THTS merekodkan keuntungan terkumpul berjumlah RM109.68 juta iaitu meningkat sejumlah RM11.61 juta berbanding tahun 2015. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.1** dan **Carta 2.2**.

CARTA 2.1
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



CARTA 2.2
TREND KEUNTUNGAN/KERUGIAN SEBELUM
CUKAI DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN KEWANGAN 2014, 2015 DAN 2016



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 dan 2016

2.5.1.5. Analisis Audit juga mendapati THTS mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga tahun ini. Adalah didapati THTS mampu memenuhi obligasi jangka pendeknya di mana aset semasa melebihi liabiliti semasa antara 2.09 ke 3.09 kali ganda. Bagaimanapun, analisis terhadap nisbah kewangan mendapati THTS mempunyai kelemahan daripada segi polisi kredit kutipan kerana tempoh kutipan sebenar adalah dari 34 ke 55 hari untuk mengutip hutang sedangkan polisi kredit kutipan yang dibenarkan ialah 30 hari sahaja. Selain itu, keuntungan perniagaan dan pelaburan atas aset hanya menjana masing-masing RM0.06 dan RM0.10 sahaja bagi setiap ringgit yang dilaburkan. Manakala jumlah ekuiti hanya mampu menjana RM0.15 sahaja bagi setiap ringgit yang dilaburkan. Bagaimanapun, THTS tidak mempunyai hutang jangka panjang bagi menjalankan perniagaannya dan ini merupakan faktor yang baik kerana operasi perniagaan dijana oleh dana daripada pendapatan utamanya.

2.5.1.6. Analisis Audit telah dijalankan terhadap aliran tunai THTS bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun kewangan 2016, THTS mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM120.63 juta dengan peningkatan sejumlah RM3.24 juta (3%) berbanding RM117.39 juta pada akhir tahun 2015. Perubahan ini berlaku hasil daripada:

- a. kenaikan penghutang perniagaan dan penghutang lain serta penurunan pemutang perniagaan dan pemutang lain pada tahun semasa telah menyebabkan aliran tunai keluar yang tinggi berjumlah RM15.57 juta;
- b. penyusutan aliran tunai masuk berjumlah RM220,000 berlaku hasil daripada perbezaan mata wang asing; dan
- c. tambahan defisit tunai pembiayaan berjumlah RM2.50 juta hasil daripada tambahan bayaran dividen kepada syarikat induk iaitu TH Hotel & Residence Sdn. Bhd.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya berdasarkan analisis yang dijalankan mendapati prestasi kewangan THTS adalah baik.

2.5.2. Pengurusan Aktiviti Pakej Umrah

Hasil semakan Audit terhadap aktiviti pengurusan pakej umrah mendapati perkara berikut:

2.5.2.1. Prestasi Sasaran Jemaah Umrah dan Pendapatan Aktiviti Pakej Umrah

- a. Prestasi pencapaian sebenar aktiviti pakej umrah mengikut bilangan jemaah dan pendapatan berbanding sasaran yang ditetapkan dalam perancangan strategik adalah seperti jadual berikut:

TAHUN	BILANGAN JEMAAH			PENDAPATAN		
	SASARAN (Bilangan)	SEBENAR (Bilangan)	PENCAPAIAN (%)	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
2014	23,000	26,372	114.7	184.58	181.76	98.5
2015	30,000	29,472	98.2	239.17	216.24	90.4
2016	50,000	25,248	50.5	328.54	187.72	57.1

Sumber: Perancangan Strategik serta Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 dan 2016

- b. Semakan Audit mendapati pencapaian sebenar pendapatan bagi tahun 2014 dan 2015 berbanding sasaran yang ditetapkan dalam perancangan strategik untuk tiga tahun adalah pada kadar 98.5% dan 90.4%. Manakala bagi tahun 2016 terdapat penurunan kepada 57.1%. Perkara ini terjadi kerana sasaran yang ditetapkan pada tahun 2016 seramai 50,000 jemaah pakej umrah adalah tinggi iaitu lebih kurang 2.2 dan 1.7 kali ganda berbanding sasaran yang ditetapkan pada tahun 2014 dan 2015. THTS telah merancang pertambahan jemaah pakej umrah yang tinggi dan sukar dicapai berbanding pencapaian sebenar tahun-tahun sebelumnya semasa pembentangan bajet 2016 pada Lembaga Pengarah.
- c. Punca berlakunya pengurangan jemaah pakej umrah sebenar pada tahun 2016 juga disebabkan oleh faktor luar. Berdasarkan perbincangan dengan pegawai dari Bahagian Haji dan Umrah, semakan Audit mendapati Kerajaan Arab Saudi telah melaksanakan sekatan kuota jemaah umrah kerana kerja penambahbaikan pada kota Mekah menyebabkan kuota jemaah umrah terpaksa dikurangkan. Selain itu, Kedutaan Arab Saudi juga telah mengenakan caj berjumlah Saudi Riyal 2,000 seorang untuk jemaah yang ingin mengerjakan umrah pada tahun hijrah yang sama. Ini juga telah menyebabkan ramai jemaah yang menangguhkan atau membatalkan perjalanan kerana tidak mahu menanggung caj tinggi yang dikenakan oleh Kedutaan Arab Saudi selain daripada kos pakej umrah yang perlu ditanggung oleh mereka.

Maklum Balas THTS yang Diterima pada 10 Oktober 2017

THTS mengambil maklum perkara yang dibangkitkan, untuk tahun-tahun akan datang THTS hanya menetapkan sasaran yang lebih munasabah dalam lingkungan kenaikan sebanyak 10% ke 12% setahun berbanding tahun sebelumnya. Sasaran yang ditetapkan oleh THTS bagi tahun 2017 adalah sebanyak 35,000 jemaah pakej umrah manakala pencapaian sebenar sehingga Ogos 2017 adalah sebanyak 14,495 jemaah pakej umrah. Jangkaan selesai tindakan tersebut sehingga Disember 2017 di mana penetapan sasaran akan dikemukakan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah untuk mendapatkan kelulusan.

Pada pendapat Audit, sungguhpun pencapaian sasaran bilangan jemaah dan pendapatan aktiviti pakej umrah adalah baik pada tahun 2014 dan 2015, namun prestasi pada tahun 2016 adalah tidak memuaskan kerana sasaran tidak dicapai. Sebelum menetapkan sasaran tahunan, THTS perlu mengkaji semula berdasarkan pencapaian sebenar tahun-tahun sebelumnya dan menetapkan sasaran bilangan jemaah dan pendapatan aktiviti pakej umrah yang realistik mengikut keadaan semasa.

2.5.2.2. Prestasi Keuntungan Penerbangan Sewa Khas dan Penerbangan Komersial

- a. THTS telah menandatangani tujuh kontrak perjanjian penerbangan sewa khas (*charter flight*) dengan SV Saudi Arabian Airlines dan Malaysian Airline System Berhad antara tahun 2013 hingga bulan Mei 2017. Dengan kontrak perjanjian ini, THTS mendapat harga rendah untuk pengangkutan udara dan pada masa yang sama dapat mengurangkan kos yang dikenakan ke atas pelanggan yang menggunakan pakej umrahnya. Selain itu, ia merupakan kelebihan tambahan kerana pelanggan boleh memilih tempoh penerbangan yang disediakan sepanjang tahun untuk pergi dan balik. Pihak SV Saudi Arabian Airlines dan Malaysian Airline System Berhad telah menetapkan jadual pembayaran ansuran (termasuk 10% deposit peringkat permulaan) yang telah ditetapkan secara terperinci dalam kontrak perjanjian tersebut. Nilai keseluruhan kontrak ini berjumlah RM200.88 juta seperti jadual berikut:

JADUAL 2.3
PERJANJIAN PENERBANGAN YANG
DITANDATANGANI DARI TAHUN 2014 HINGGA BULAN MAC 2017

TEMPOH PERJANJIAN	JENIS KAPAL TERBANG	BIL. PENERBANGAN	KAPASITI PENUH SETIAP PENERBANGAN (Bil. Kerusi)	BAYARAN ANSURAN (Kali)	JUMLAH KONTRAK (RM Juta)
TAHUN 2013 – 2014					
18.12.2013-25.6.2014	Tidak Dinyatakan	49	428	50	61.26
TAHUN 2014 -2015					
7.12.2014-15.4.2015	B777-200	26	279	27	22.16
22.4.2015 & 25.4.2015	B777-200	2	279	2	1.76
19.11.2015-31.12.2015	A380-800	35	489	36	42.28
TAHUN 2016					
1.1.2016-30.4.2016	A380-800	22	489	23	28.16
1.5.2016-25.6.2016	A380-800	12	489	13	15.36
TAHUN 2016 -2017					
13.11.2016-5.5.2017	A380-800	23	483	24	29.90
JUMLAH					200.88

Sumber: Kontrak Perjanjian Penerbangan Sewa Khas Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan 2017

- b. Semakan terhadap kontrak perjanjian penerbangan sewa khas yang ditandatangani sepanjang tempoh pengauditan mendapati empat elemen utama yang perlu dipatuhi oleh THTS iaitu pematuhan terhadap jadual penerbangan, pematuhan terhadap jadual pembayaran, pembatalan jadual penerbangan yang ditetapkan (pembatalan selepas tempoh yang ditetapkan dalam kontrak perlu membayar denda) dan pembatalan kontrak perjanjian. Untuk tiga elemen utama yang ditetapkan iaitu Perkara 1 hingga Perkara 3 seperti **Jadual 2.4** didapati kesemuanya dipatuhi manakala sepanjang tempoh pengauditan dijalankan tiada kontrak perjanjian yang dibatalkan sebelum kontrak sebenar berakhir.

JADUAL 2.4
PEMATUHAN TERHADAP KONTRAK PERJANJIAN PENERBANGAN SEWA KHAS

SYARIKAT YANG DITANDATANGANI KONTRAK	* PERKARA 1 (BILANGAN)	PATUH (/)/ TIDAK (x)	* PERKARA 2 (BILANGAN)	PATUH (/)/ TIDAK (x)	* PERKARA 3 (BILANGAN)	ADA (/)/ TIADA (x)
TAHUN 2013 - 2014 (BERMULA JANUARI 2014)						
SV Saudi Arabian Airlines	38	/	38	/	-	X
TAHUN 2014 – 2015						
Malaysian Airline System Berhad	63	/	65	/	-	X
TAHUN 2016						
Malaysian Airline System Berhad	34	/	36	/	-	X
TAHUN 2016 - 2017 (SEHINGGA MAC 2017)						
Malaysian Airline System Berhad	19	/	20	/	-	X

Sumber: Kontrak Perjanjian Penerbangan Sewa Khas Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan 2017

* Perkara 1 – Bilangan Jadual Penerbangan Yang Ditetapkan

Perkara 2 – Bilangan Jadual Pembayaran Yang Ditetapkan

Perkara 3 – Bilangan Pembatalan Jadual Penerbangan Selepas Tempoh Ditetapkan

- c. Semakan Audit terhadap 52 penerbangan sewa khas antara bulan Januari 2015 hingga Februari 2017 mendapati THTS memperoleh kerugian apabila kerusi dalam setiap penerbangan yang disewa tidak dapat diisi sepenuhnya. Sampel penerbangan sewa khas yang disemak adalah sebanyak 34% daripada keseluruhan penerbangan sepanjang tempoh pengauditan dijalankan iaitu sebanyak 154 penerbangan. Peratus kerusi yang tidak dapat diisi pada awal tahun (Januari hingga Mac) adalah tinggi antara 5.7% hingga 8.1% berbanding pada hujung tahun (Oktober hingga Disember) antara 1.8% hingga 2.9% sahaja. Oleh itu, THTS terpaksa menanggung kos setiap kerusi yang tidak dapat diisi sebanyak 822 bilangan kerusi berjumlah RM2.51 juta seperti jadual berikut:

JADUAL 2.5
PENERBANGAN SEWA KHAS YANG
DIAUDIT BAGI TAHUN 2014 HINGGA BULAN MAC 2017

TEMPOH YANG DISEMAK	BILANGAN KERUSI KESELURUHAN	BILANGAN KERUSI YANG TIDAK DIISI	PERATUS KERUSI YANG TIDAK DIISI (%)	JUMLAH KERUGIAN (RM Juta)
TAHUN 2014				
Tiada				
TAHUN 2015				
Januari 2015 (5 penerbangan)	1,395	113	8.1	0.37
November 2015 (9 penerbangan)	4,401	113	2.6	0.36
Disember 2015 (20 penerbangan)	9,780	207	2.1	0.66
TAHUN 2016				
Januari 2016 (6 penerbangan)	2,934	212	7.2	0.55
November 2016 (3 penerbangan)	1,449	43	2.9	0.14
Disember 2016 (6 penerbangan)	2,898	52	1.8	0.20
TAHUN 2017				
Februari 2017 (3 penerbangan)	1,449	82	5.7	0.22
JUMLAH	24,306	822	3.4	2.51

Sumber: Sampel Baucer Jurnal Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan 2017

- d. Bahagian B2B (*Business to Business*) THTS terlibat secara langsung dalam memastikan kerusi yang tidak dapat diisi dalam setiap penerbangan sewa khas dipromosikan kepada ejen-ejen umrah yang lain sama ada ejen umrah di Malaysia atau ejen umrah dari Indonesia. Hasil daripada jualan tiket ejen umrah ini telah memperoleh keuntungan setiap tahun dan ini telah mengurangkan kerugian keseluruhan penerbangan sewa khas dengan jumlah keuntungan RM7.31 juta berdasarkan Penyata Kewangan Beraudit bagi tahun 2014, 2015, 2016 dan Akaun Pengurusan 2017 seperti **Jadual 2.6**. Keuntungan ini telah dapat mengurangkan kerugian penerbangan sewa khas secara keseluruhannya dengan sejumlah RM1.67 juta seperti **Jadual 2.7**.

JADUAL 2.6
KEUNTUNGAN YANG DIPEROLEH HASIL DARIPADA
JUALAN TIKET EJEN UMRAH BAGI TAHUN 2014 HINGGA BULAN MAC 2017

TAHUN	HASIL JUALAN TIKET EJEN UMRAH (RM Juta)	KOS TIKET EJEN UMRAH (RM Juta)	KEUNTUNGAN TIKET EJEN UMRAH (RM Juta)
2014	31.09	30.72	0.37
2015	28.73	24.56	4.17
2016	25.35	23.42	1.93
2017 (sehingga bulan Mac)	12.08	11.24	0.84
JUMLAH			7.31

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan Akaun Pengurusan 2017

JADUAL 2.7
KERUGIAN PENERBANGAN SEWA KHAS YANG
DAPAT DIKURANGKAN PADA TAHUN 2014 HINGGA BULAN MAC 2017

TAHUN	KERUGIAN PENERBANGAN SEWA KHAS (RM Juta)	KEUNTUNGAN TIKET EJEN UMRAH (RM Juta)	KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) KESELURUHAN PENERBANGAN SEWA KHAS (RM Juta)
2014	-	0.37	0.37
2015	(1.92)	4.17	2.25
2016	(3.37)	1.93	(1.44)
2017 (sehingga Mac)	(0.35)	0.84	0.49
JUMLAH			1.67

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan Akaun Pengurusan 2017

- e. Selain daripada kerugian penerbangan sewa khas, THTS juga telah mencatat kerugian dalam penerbangan komersial paket umrah yang ditempati. Kerugian adalah disebabkan deposit yang telah dibayar untuk tempahan kerusi dalam penerbangan ini tidak dapat diisi sepenuhnya. Daripada 45 penerbangan komersial yang disemak, didapati penalti bagi setiap kerusi berjumlah RM417,480 telah dibayar untuk tempahan kerusi yang tidak diisi seperti **Jadual 2.8**. Sampel penalti bagi setiap kerusi penerbangan komersial yang disemak adalah sebanyak 22% daripada keseluruhan penalti bagi setiap kerusi sepanjang tempoh tersebut iaitu berjumlah RM1.93 juta.

JADUAL 2.8
PENERBANGAN KOMERSIAL YANG
DIAUDIT BAGI TAHUN 2014 HINGGA BULAN MAC 2017

TEMPOH YANG DISEMAK	BILANGAN KERUSI KESELURUHAN	PERATUS KERUSI YANG TIDAK DAPAT DIISI (%)	BILANGAN KERUSI YANG TIDAK DIISI	JUMLAH KERUGIAN DEPOSIT (RM)
TAHUN 2014				
Januari 2014 (8 penerbangan)	380	100	380	76,000
April 2014 (3 penerbangan)	120	100	120	24,000

TEMPOH YANG DISEMAK	BILANGAN KERUSI KESELURUHAN	PERATUS KERUSI YANG TIDAK DAPAT DIISI (%)	BILANGAN KERUSI YANG TIDAK DIISI	JUMLAH KERUGIAN DEPOSIT (RM)
November 2014 (3 penerbangan)	120	68	82	16,400
TAHUN 2015				
Mac dan April 2015 (2 penerbangan)	-	-	-	880
Disember 2015 (6 penerbangan)	230	100	230	56,400
TAHUN 2016				
Mac 2016 (1 penerbangan)	40	100	40	20,000
April 2016 (3 penerbangan)	200	100	200	88,000
November 2016 (6 penerbangan)	235	83	196	39,200
Disember 2016 (10 penerbangan)	440	81	355	71,000
TAHUN 2017				
Februari 2017 (4 penerbangan)	160	80	128	25,600
JUMLAH				417,480

Sumber: Sampel Baucer Jurnal Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan 2017

- f. Berdasarkan penyata kewangan beraudit bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta Akaun Pengurusan setakat bulan Mac 2017, THTS telah mencatatkan kerugian bersih berjumlah RM274,189 bagi tahun 2014 hingga bulan Mac 2017 untuk aktiviti tempahan kerusi pakej umrah dalam penerbangan sewa khas dan penerbangan komersial seperti jadual berikut:

JADUAL 2.9
KERUGIAN PENERBANGAN SEWA KHAS DAN
PENERBANGAN KOMERSIAL BAGI TAHUN 2014 HINGGA BULAN MAC 2017

TAHUN	KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) PENERBANGAN SEWA KHAS (RM Juta)	KERUGIAN PENERBANGAN KOMERSIAL (RM Juta)	JUMLAH KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) (RM Juta)
2014	0.37	(0.16)	0.21
2015	2.25	(0.58)	1.67
2016	(1.44)	(1.10)	(2.54)
2017 (sehingga bulan Mac)	0.49	(0.1)	0.39
JUMLAH			(0.27)

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan Akaun Pengurusan 2017

Maklum Balas THTS yang Diterima pada 14 September 2017

THTS ambil maklum terhadap saranan Jabatan Audit Negara. Untuk setiap penerbangan yang digunakan oleh THTS, caj penerbangan yang dikenakan kepada jemaah pakej umrah telah mengambil kira waktu puncak (peak season) dan waktu bukan puncak (non-peak season). Untuk waktu puncak, caj yang dikenakan bagi setiap kerusi dalam penerbangan adalah lebih

tinggi pada kadar tambahan RM200 daripada harga kos kerusi setiap penerbangan. Manakala untuk waktu bukan puncak, caj yang dikenakan adalah pada kadar harga kos. Lebihan kutipan pada waktu puncak dapat menampung kekurangan pengisian kerusi sewaktu penerbangan bukan waktu puncak. Mulai tahun 2017 dan 2018, THTS telah mengurangkan tempahan waktu bukan puncak kepada satu slot sahaja berbanding dua slot. Untuk kerugian penerbangan komersial, THTS memaklumkan ada masanya jemaah yang ingin menaiki penerbangan tetapi mereka menetapkan jadual penerbangan pergi dan balik sendiri (tidak sama dengan jadual penerbangan sewa khas). Setelah membuat tempahan kerusi dalam kapal terbang komersial tersebut ada masanya THTS tidak dapat mengisi secara penuh kerusi yang ditempah dan ini merupakan risiko yang terpaksa diambil dan kerugian ini terpaksa ditanggung oleh THTS.

Pada pendapat Audit, aktiviti penerbangan sewa khas dan penerbangan komersial telah berjaya dengan cekap bagi menyediakan kemudahan penerbangan kepada jemaah umrah sepanjang masa walaupun mencatatkan kerugian yang rendah secara keseluruhannya.

2.5.2.3. Prestasi Keuntungan Pajakan Hotel (*Hotel Allotment*)

- a. THTS telah menandatangani sepuluh perjanjian pajakan hotel (*hotel allotment*) dengan Fast Aviation Travel & Tourism antara tahun 2013 hingga bulan September 2017. Tujuan utama perjanjian ini ditandatangani adalah untuk memastikan THTS mendapat harga yang rendah untuk bilik hotel yang terkemuka di Mekah pada masa yang sama dapat mengurangkan kos yang dikenakan ke atas pelanggan yang menggunakan pakej umrah THTS. Selain itu, pelanggan tidak perlu berebut dengan jemaah umrah dari negara yang lain kerana bilik hotel telah ditempah untuk sepanjang tahun. Nilai keseluruhan kontrak yang ditandatangani bagi tempoh pengauditan dijalankan adalah berjumlah RM67.45 juta seperti **Jadual 2.10**. Antara syarat yang ditetapkan dalam perjanjian adalah THTS perlu membayar separuh daripada nilai keseluruhan kontrak manakala separuh lagi ditanggung oleh Fast Aviation Travel & Tourism. Selain itu, keuntungan atau kerugian dalam penjualan bilik hotel setelah ditolak perbelanjaan pentadbiran berjumlah SR150,000 hendaklah diagih sama rata di antara kedua-dua pihak.

JADUAL 2.10
PERJANJIAN SEWAAN HOTEL YANG
DITANDATANGANI ANTARA TAHUN 2014 HINGGA BULAN MAC 2017

TEMPOH PERJANJIAN	BIL. BILIK DITEMPAH	JENIS HOTEL	JUMLAH KONTRAK (SR Juta)	JUMLAH KONTRAK* (RM Juta)
TAHUN 2013 – 2014				
1 Muharram 1435-30 Zulhijjah 1435 Hijrah (5.11.2013-24.10.2014)	35	Movenpick Hotel & Residences Hajar Tower	3.24	2.75
5 Safar 1435-30 Zulhijjah 1435 Hijrah (8.12.2013-24.10.2014)	35	Movenpick Hotel & Residences Hajar Tower	2.99	2.57
1 Rabiul Awal 1435-30 Zulhijjah 1435 Hijrah (3.1.2014-24.10.2014)	68	Al-Shohada Hotel	5.89	5.18
1 Rabiul Awal 1435-30 Zulhijjah 1435 Hijrah (3.1.2014-24.10.2014)	84	Safwa Royal Orchid Hotel	10.29	9.06
TAHUN 2014 – 2015				
1 Muharram 1436-30 Zulhijjah 1436 Hijrah (25.10.2014-13.10.2015)	100	Swissotel Makkah	11.25	9.79
1 Muharram 1436-30 Zulhijjah 1436 Hijrah (25.10.2014-13.10.2015)	50	Movenpick Hotel & Residences Hajar Tower	4.63	4.02
15 Safar 1436-30 Zulhijjah 1436 Hijrah (8.12.2014-13.10.2015)	68	Al-Shohada Hotel	6.76	6.29
TAHUN 2015 – 2016				
1 Muharram 1437-30 Zulhijjah 1437 Hijrah (14.10.2015-1.10.2016)	125	Rotana Al-Marwa Hotel	15.94	17.53
1 Muharram 1437-30 Zulhijjah 1437 Hijrah (14.10.2015-1.10.2016)	50	Movenpick Hotel & Residences Hajar Tower	4.88	5.36
TAHUN 2016 – 2017				
1 Safar 1438-30 Zulhijjah 1438 Hijrah (1.11.2016-21.9.2017)	50	Movenpick Hotel & Residences Hajar Tower	4.38	4.90
JUMLAH			70.25	67.45

Sumber: Kontrak Perjanjian Pajakan Hotel Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan 2017

Nota: * Kadar tukaran mata wang asing adalah berdasarkan kadar Bank Negara Malaysia semasa kontrak perjanjian bermula

- b. Semakan terhadap kontrak perjanjian pajakan hotel yang ditandatangani sepanjang tempoh pengauditan mendapati empat elemen utama yang perlu dipatuhi oleh THTS iaitu bilangan bilik yang boleh disewa, pematuhan terhadap jadual pembayaran, perkongsian keuntungan (setelah mengambil kira perbelanjaan pentadbiran SR150,000) dan pembatalan kontrak perjanjian. Untuk tiga elemen utama yang ditetapkan iaitu bilangan bilik yang disewa, pematuhan terhadap jadual pembayaran dan perkongsian keuntungan seperti **Jadual 2.11** didapati kesemuanya dipatuhi manakala sepanjang tempoh pengauditan dijalankan tiada kontrak perjanjian yang dibatalkan sebelum kontrak sebenar berakhir.

JADUAL 2.11
PEMATUHAN TERHADAP KONTRAK PERJANJIAN PAJAKAN HOTEL

BILANGAN BILIK YANG BOLEH DISEWA	PATUH (/)/ TIDAK (x)	BILANGAN JADUAL PEMBAYARAN DITETAPKAN	PATUH (/)/ TIDAK (x)	PERKONGSIAN KEUNTUNGAN DIBUAT (YA) / TIDAK
TAHUN 2013 - 2014 (BERMULA JANUARI 2014)				
222	/	20	/	YA
TAHUN 2014 – 2015				
218	/	21	/	YA
TAHUN 2015 – 2016				
175	/	17	/	YA
TAHUN 2016 - 2017 (SEHINGGA MAC 2017)				
50	/	4	/	YA

Sumber: Kontrak Perjanjian Pajakan Hotel Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan 2017

- c. Semakan terhadap 27 bulan pajakan hotel pada tahun 2014 hingga bulan Mac 2017 mendapati keuntungan tertinggi dicatatkan berjumlah RM828,716 dan kerugian tertinggi dicatatkan berjumlah RM1.07 juta seperti **Jadual 2.12**. Walaupun memperoleh keuntungan berjumlah RM828,716 pada tempoh tersebut, namun Hotel Movenpick telah mencatat kerugian berjumlah RM45,660. Bagaimanapun, kerugian ini diserap oleh keuntungan dari Hotel Al-Shohada RM165,346 dan Safwa Royal Orchid Hotel RM709,030. Sampel pajakan hotel yang disemak adalah sebanyak 66% kadar jualan pajakan hotel daripada keseluruhan kadar jualan pajakan hotel sepanjang tempoh tersebut iaitu berjumlah RM62.61 juta.

JADUAL 2.12
PAJAKAN HOTEL YANG DIAUDIT
BAGI TAHUN 2014 HINGGA BULAN MAC 2017

TEMPOH YANG DISEMAK	KADAR JUALAN (RM Juta)	KOS PELABURAN HOTEL (RM Juta)	KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) (RM Juta)
TAHUN 2014			
Januari-April 2014	5.75	4.92	0.83
Jun 2014	8.28	7.26	1.02
Julai-Okttober 2014	1.29	2.35	(1.07)
TAHUN 2015			
Januari-April 2015	7.36*	7.06*	0.29
Mei-Jun 2015	3.58*	2.93*	0.65
Okttober & November 2015	1.71	1.72	(0.02)
Disember 2015	2.53	2.12	0.41
TAHUN 2016			
Januari-April 2016	5.24	6.22	(0.98)
Mei & Jun 2016	4.25	4.84	(0.59)
November 2016	0.28	0.31	(0.03)
Disember 2016	0.70	0.63	0.07
TAHUN 2017			
Februari 2017	0.44	0.43	0.01
JUMLAH			0.59

Sumber: Sampel Baucar Jurnal Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan 2017

Nota: * Selepas pelarasan mata wang Saudi Riyal dengan Ringgit Malaysia untuk tahun 2015

- d. Secara keseluruhannya sepanjang tempoh pengauditan dijalankan dari tahun 2014 hingga bulan Mac 2017, aktiviti pajakan hotel telah mencatat keuntungan berjumlah RM5.43 juta seperti **Jadual 2.13** walaupun terdapat kerugian dicatatkan pada bulan-bulan tertentu.

JADUAL 2.13
KEUNTUNGAN PAJAKAN HOTEL BAGI TAHUN 2014 HINGGA BULAN MAC 2017

TAHUN	* KADAR JUALAN (RM JUTA)	* KOS PELABURAN HOTEL (RM JUTA)	KADAR KEUNTUNGAN (RM JUTA)
2014	16.95	16.48	0.47
2015	28.11	24.76	3.35
2016	16.04	14.55	1.49
Sehingga Mac 2017	1.51	1.39	0.12
JUMLAH			5.43

* Sumber : Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan Penyata Kewangan 2017

Maklum Balas THTS yang Diterima pada 14 September 2017

THTS mendapati pajakan hotel adalah masih relevan kerana harga yang ditawarkan adalah kompetitif dan lebih rendah daripada pasaran. Untuk tahun 2016, THTS hanya menandatangani perjanjian dengan sebuah hotel sahaja kerana mengambil kira had ke atas jemaah pakej umrah yang dikenakan oleh kerajaan Arab Saudi. Ini adalah untuk memastikan tiada kerugian yang perlu ditanggung oleh THTS terhadap bilik yang tidak dapat diisi. Pada tahun 2017, kelulusan yang diberi oleh ahli Lembaga Pengarah THTS adalah untuk membuat perjanjian pajakan dengan dua buah hotel. Akan tetapi THTS bergantung kepada arahan baru yang dikeluarkan oleh Kerajaan Arab Saudi bagi pengeluaran visa pada bulan Oktober sebelum kontrak tahun 2017/2018 ditandatangani. Ini bagi memastikan tiada kerugian ditanggung dalam pajakan hotel yang dibuat pada masa akan datang.

Pada pendapat Audit, aktiviti pajakan hotel yang dilaksanakan oleh THTS adalah menguntungkan kerana ia bukan sahaja dapat menjaga kepentingan jemaah umrah THTS malahan turut disewakan kepada pihak luar untuk menjana lebih pendapatan. Aktiviti ini merupakan satu pelaburan yang membawa keuntungan kepada syarikat untuk beroperasi secara berterusan.

2.5.2.4. Kualiti Pakej Umrah

- a. Persaingan untuk mendapatkan pelanggan adalah keutamaan syarikat untuk meningkatkan perniagaan dan keuntungan. Oleh itu, THTS hendaklah menawarkan pakej yang terbaik bagi bersaing dengan syarikat lain. THTS merupakan sebuah syarikat yang menawarkan lima pakej umrah (Fairuz,

Aqiq, Nilam, Ruby dan Topaz) mengikut kualiti pakej yang merangkumi kemudahan bilik hotel bertaraf empat dan lima bintang, mutawif yang sentiasa mengiringi jemaah pakej umrah dan jarak yang dekat dengan tempat ibadah di Mekah dan Madinah. Kadar harga akan berubah mengikut ketetapan yang ditentukan oleh THTS selepas diluluskan oleh ahli Lembaga Pengarah.

- b. Berdasarkan Statistik Visa Umrah 2015/2016 yang diperolehi daripada Kedutaan Arab Saudi, Jabatan Audit Negara mendapati THTS menduduki tempat kedua berbanding dengan 64 pesaing lain dalam industri yang sama. Di samping itu Jabatan Audit Negara telah membuat perbandingan butiran pakej umrah yang ditawarkan oleh THTS dengan tiga buah syarikat swasta lain dalam industri yang sama dari beberapa aspek antaranya kadar harga pakej yang ditawarkan, penginapan di hotel Mekah dan Madinah, program ziarah yang dijalankan, jarak antara hotel dengan tempat ibadat yang dekat di Mekah dan Madinah dan kelengkapan peralatan umrah kepada setiap jemaah. Hasil perbandingan adalah seperti **Jadual 2.14**.

JADUAL 2.14
PAKEJ UMRAH YANG DITAWARKAN
BERBANDING PESAING DALAM INDUSTRI YANG SAMA

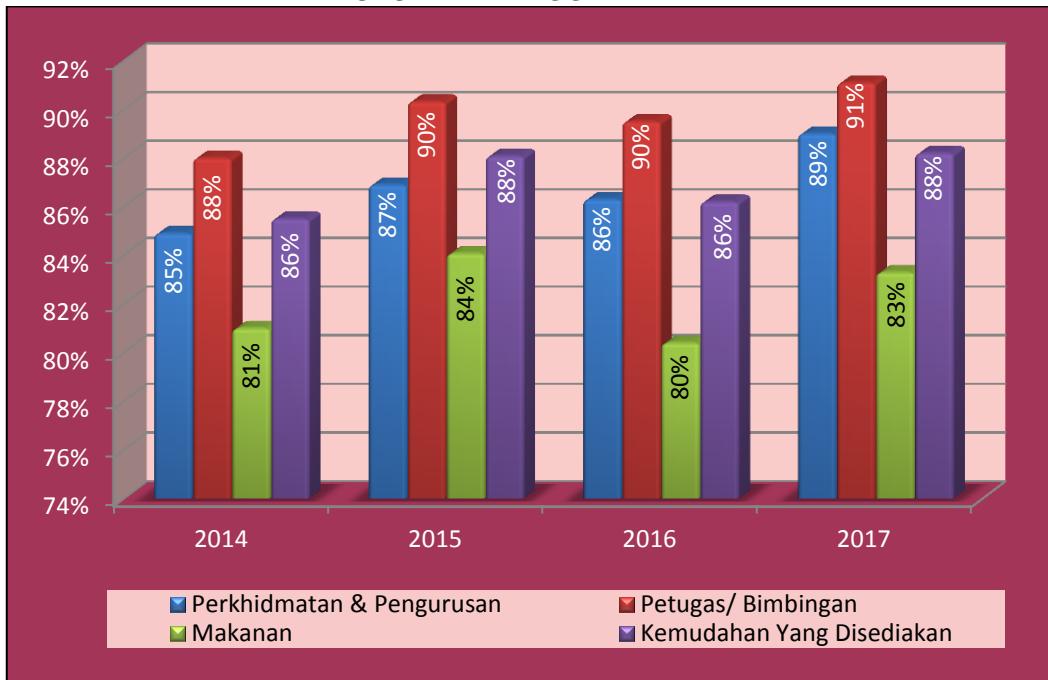
PERKARA	THTS	SYARIKAT A	SYARIKAT B	SYARIKAT C
Kedudukan Terkini*	2/64	1/64	3/64	7/64
Bilangan Peserta Umrah 2016*	25,484	44,076	20,856	8,454
Kadar Harga Pakej Yang Ditawarkan (2 Sebilik)	RM7,298 hingga RM10,898	RM5,790 hingga RM9,190	RM6,950 hingga RM10,050	RM5,990 hingga RM9,690
Kadar Harga Pakej Yang Ditawarkan (3 Sebilik)	RM6,698 hingga RM9,698	RM5,490 hingga RM7,990	RM5,650 hingga RM9,350	RM5,590 hingga RM8,590
Kadar Harga Pakej Yang Ditawarkan (4 – 6 Orang sebilik)	RM6,398 hingga RM9,098	RM5,890 hingga RM7,490	RM4,970 hingga RM7,950	RM5,290 hingga RM7,990
Hotel Yang Ditawarkan Di Mekah	Hotel Ramada, Hotel Shohada, Hotel Ayjad, Hotel Movenpick, (4 & 5 Bintang)	Hotel Nada Al-Khalil, Hotel Hero Palace, Hotel Hilton, Hotel Dar Al Eiman, (3 hingga 5 Bintang)	Hotel Retaj Al-safwa, Swissotel Makkah (3 hingga 5 Bintang)	Hotel Jawad Al-Taj, Al Multazam Concorde Hotel (3 hingga 5 Bintang)
Jarak Hotel Di Mekah Dengan Tempat Ibadat	50 hingga 400 meter	300 hingga 450 meter	50 hingga 450 meter	300 hingga 400 meter
Hotel Yang Ditawarkan Di Madinah	Hotel Safwa Mawaddah, Hotel Anwar Mawaddah, Hotel Movenpick (4 & 5 Bintang)	Hotel Mawaddah Al Huda, Hotel Mawaddah Al Waha dan Hotel Mawaddah An Nur (4 Bintang)	Hotel Royal Makaren, Hotel Mubarak Silver (3 Bintang)	Hotel Manazil Al Aman, Hotel Dyar (3 Bintang)
Jarak Hotel Di Madinah Dengan Tempat Ibadat	50 hingga 200 Meter	200 Meter	180 hingga 250 Meter	200 Meter
Bilangan Ziarah	5 kali	3 kali	3 kali	3 kali
Kelengkapan Umrah	Beg Beroda, Beg Galas dan Peralatan Umrah	Beg Beroda dan Beg Galas	Beg Beroda dan Beg Galas	Beg Beroda dan Beg Galas

Sumber: Perbandingan Pakej Umrah Yang Dijalankan oleh Jabatan Audit Negara

Nota: * Statistik Visa Umrah 2015/2016, Kedutaan Arab Saudi

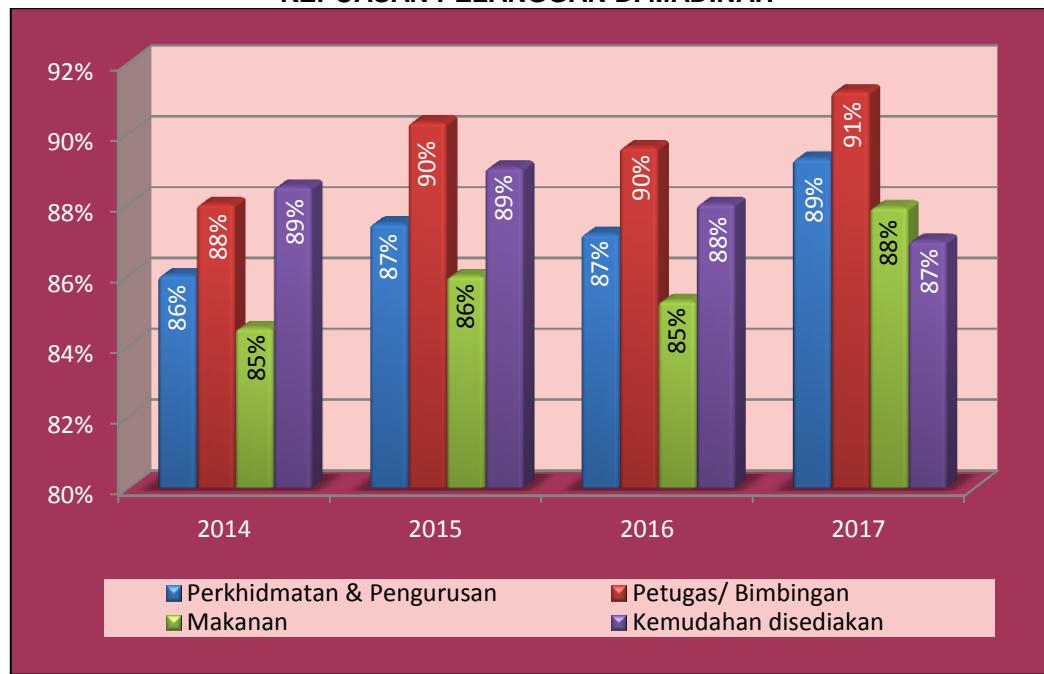
- c. Berdasarkan jadual di atas, semakan Audit mendapati kemudahan penginapan yang ditawarkan oleh THTS adalah di hotel yang disewa khas (*hotel allotment*) bertaraf empat dan lima bintang sekiranya dibandingkan dengan pesaing lain dengan hotel yang bertaraf tiga hingga lima bintang. Untuk pakej yang harganya lebih murah oleh pesaing didapati semuanya di hotel yang bertaraf tiga bintang. Jarak antara hotel di Mekah dengan Masjidil Haram dan jarak antara hotel di Madinah dengan Masjid Nabawi juga adalah lebih dekat bagi pakej yang ditawarkan oleh THTS jika dibandingkan dengan pesaing lain iaitu masing-masing pada lingkungan 50 hingga 400 meter dan 50 hingga 200 meter. THTS juga menawarkan tujuh program ziarah iaitu melawat ke Perkuburan Rasulullah dan Perkuburan Baqi di Madinah, Masjid Quba, Masjid Qiblatain, Jabal Uhud, Makam Penghulu Shuhada, Medan Peperangan Khandaq serta Pasar Kurma di Mekah. Pihak THTS memastikan mutawif sentiasa bersama jemaah semasa program berlangsung untuk membimbing jemaah terutama yang pergi pada kali pertama. Bas khas juga disediakan oleh THTS untuk memastikan perjalanan sentiasa tepat pada masa serta keselesaan jemaah sepanjang di Mekah dan Madinah. Kualiti makanan sentiasa dijaga kerana jemaah menginap di hotel bertaraf empat atau lima bintang dan disediakan tiga kali sehari mengikut cita rasa Asia.
- d. Selain itu, maklum balas kepuasan pelanggan ialah perkara yang penting bagi THTS untuk menilai perkhidmatan umrah yang diberikan dan seterusnya dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan kepada pelanggan. Bagi setiap pakej umrah yang dijalankan pelanggan akan diberikan borang maklum balas yang perlu diisi dan dikembalikan kepada Mutawif pada akhir perjalanan umrah iaitu sewaktu rombongan tiba ke tanah air. Empat aspek yang dinilai adalah perkhidmatan dan pengurusan (pelepasan bagasi dan urusan ketibaan), petugas dan bimbingan (penerangan petugas, layanan petugas dan bimbingan ibadah umrah), makanan (kualiti makanan, cita rasa Asia, kecukupan makanan dan keselesaan dewan makan) dan kemudahan yang disediakan (hotel, pengangkutan di tanah suci dan program/atur cara perjalanan).
- e. Daripada 26.4% maklum balas yang diterima bagi perjalanan umrah di Mekah dan Madinah antara bulan November 2014 hingga Mac 2017, analisis yang dijalankan oleh Bahagian Korporat, THTS mendapati tahap kepuasan pelanggan adalah antara 80% hingga 91% seperti **Carta 2.3** dan **Carta 2.4**. Ini menunjukkan secara purata pelanggan berpuas hati atas perkhidmatan yang diberikan.

CARTA 2.3
KEPUASAN PELANGGAN DI MEKAH



Sumber: Borang Kepuasan Pelanggan THTS

CARTA 2.4
KEPUASAN PELANGGAN DI MADINAH



Sumber: Borang Kepuasan Pelanggan THTS

- f. Selain daripada analisis tahap kepuasan pelanggan yang dilaksanakan oleh THTS, Jabatan Audit Negara juga telah menjalankan analisis ini terhadap program umrah pada 11 hingga 19 Mei 2017 dan 18 hingga 29 Mei 2017. **Jadual 2.15** menunjukkan ringkasan analisis maklum balas kepuasan

daripada 59 jemaah bersamaan dengan 66% daripada keseluruhan jemaah umrah yang dikemukakan soal selidik.

**JADUAL 2.15
MAKLUM BALAS JEMAAH UMRAH OLEH JABATAN AUDIT NEGARA**

BIL	PERIHAL	BILANGAN RESPONDEN			
		TIADA MAKLUM BALAS	TIDAK MEMUASKAN	MEMUASKAN	BAIK
1	Ziarah	TB	TB	TB	TB
2	Makanan Dalam Penerbangan	Pergi	15	1	5
		Balik	27	TB	30
3	Makanan Di Hotel	Mekah	3	2	3
		Madinah	3	1	5
4	Kemudahan Bas	Mekah	-	1	53
		Madinah	6	2	1
5	Kemudahan Hotel (Mekah)	Bersih	1	5	46
		Katil	1	3	46
		Hawa dingin	1	1	51
		Tandas	1	2	44
6	Kemudahan Hotel (Madinah)	Bersih	3	1	50
		Katil	3	1	51
		Hawa dingin	3	1	51
		Tandas	3	1	48
7	Penilaian Ke Atas Mutawif	11	2	-	46
8	Penilaian Ke Atas Harga Paket	10	-	2	47
9	Penilaian Keseluruhan	7	1	3	48

Sumber: Borang Maklum Balas Dikeluarkan Oleh Jabatan Audit Negara

Nota: * Tidak Berkenaan (TB)

- g. Berdasarkan jadual di atas, secara umumnya jemaah umrah berpuas hati dengan program umrah yang dilaksanakan oleh THTS dengan penilaian keseluruhan program pada tahap 81%. Manakala tahap penilaian terhadap ziarah, makanan dalam penerbangan dan hotel, kemudahan hotel serta penilaian ke atas mutawif dan harga pakej adalah antara 51% hingga 90%. Peratus yang tinggi ini menunjukkan THTS masih lagi berdaya saing dalam menawarkan perkhidmatan umrah.

Maklum Balas THTS yang Diterima pada 14 September 2017

THTS mengambil maklum akan pemerhatian dan cadangan yang diutarakan oleh Jabatan Audit Negara. THTS akan menambah baik analisis kepuasan jemaah umrah dengan mengambil kira elemen-elemen yang telah disenaraikan oleh Jabatan Audit Negara. Format kepuasan pelanggan yang digunakan oleh THTS telah lama tidak dikemas kini dan dalam tindakan penambahbaikan. Antara strategi yang akan dijalankan THTS adalah untuk memendekkan lagi borang kepuasan pelanggan agar memudahkan pelanggan mengisi borang tersebut. Dalam meningkatkan

kadar responden kepada 50% THTS memberi kupon diskaun ke atas setiap pakej yang diambil bernilai RM50 sekiranya pelanggan ingin mengikuti program THTS.

Pada pendapat Audit, pakej umrah yang ditawarkan oleh THTS adalah baik dengan kedudukan di tempat kedua dan menjadi antara pilihan utama jemaah untuk menunaikan umrah di samping menawarkan harga pakej yang sepadan dengan perkhidmatan yang diberi.

2.5.2.5. Pengiklanan dan Pemasaran

- a. Pemasaran produk dan perkhidmatan adalah penting bagi semua jenis perniagaan. Pemasaran bererti memperkenalkan sesuatu perkhidmatan kepada pelanggan baru dan menarik pelanggan sedia ada. Tanpa sistem pemasaran yang sistematik, produk yang baik tidak dapat dipasarkan dengan meluas dan merugikan pihak yang menghasilkan perkhidmatan tersebut. Kaedah pemasaran yang biasa dibuat seperti pengiklanan melalui media massa iaitu akhbar, majalah, televisyen mahupun melalui laman web yang dibangunkan oleh pembangun sistem.
- b. Semakan Audit mendapati THTS mempunyai Bahagian Pemasaran yang diketuai oleh seorang Pengurus Kanan Pemasaran dan dibantu oleh dua orang pegawai untuk membuat promosi berkaitan pengiklanan dan pemasaran. Sepanjang tahun 2014 hingga bulan Mac 2017, THTS telah membelanjakan RM1.23 juta untuk melaksanakan pelbagai aktiviti pengiklanan dan pemasaran serta kos reka bentuk iklan seperti **Jadual 2.16**.

JADUAL 2.16
PERBELANJAAN BERKAITAN PENGIKLANAN, PEMASARAN DAN
REKA BENTUK IKLAN BAGI TAHUN 2014 HINGGA BULAN MAC 2017

TAHUN	KOS PENGIKLANAN (RM)	KOS REKA BENTUK PENGIKLANAN (RM)	JUMLAH PERBELANJAAN (RM)
2014	208,705	117,500	326,205
2015	408,757	53,350	462,107
2016	246,628	65,310	311,938
2017 (sehingga bulan Mac)	131,549	-	131,549
JUMLAH	995,639	236,160	1,231,799

Sumber : Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan Akaun Pengurusan 2017

- c. Semakan lanjut mendapati THTS telah memperuntukkan sebahagian besar perbelanjaan untuk pengiklanan dalam media cetak iaitu sebanyak 95.8% (RM957,000) dalam Utusan Malaysia, The Star, surat khabar di Sabah dan Sarawak, majalah Travel Time, Buletin Angkatan Tentera dan lain-lain.

Manakala 1% (RM9,000) dalam bentuk media elektronik seperti *short message system blast* dan *e-mel blast*, 0.3% pengiklanan (RM3,753) dalam rangkaian sosial seperti *facebook (sponsored)* dan 2.9% (RM25,146) untuk lain-lain kaedah pengiklanan seperti percetakan *banner, bunting, flyers* dan lain-lain. Butirannya adalah seperti **Jadual 2.17**.

JADUAL 2.17
PECAHAN PERBELANJAAN MENGIKUT JENIS
PENGIKLANAN BAGI TAHUN 2014 HINGGA BULAN MAC 2017

TAHUN	JENIS PENGIKLANAN							JUMLAH KOS PENGIKLANAN (RM)
	MEDIA CETAK (RM)	%	MEDIA ELEKTRONIK (RM)	%	RANGKAIAN SOSIAL (RM)	%	LAIN-LAIN KAEDAH PENGIKLANAN (RM)	
2014	206,213	98.0	-	-	-	-	2,492	2 208,705
2015	394,367	96.0	-	-	-	-	14,390	4 408,757
2016	229,817	93.0	8,800	4	3,488	1	4,523	2 246,628
2017 (sehingga Mac)	127,326	96.0	218	0.2	265	0.2	3,741	3.6 131,549
JUMLAH	957,723	95.8	9,018	1.0	3,753	0.3	25,146	2.9 995,639

Sumber : Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan Akaun Pengurusan 2017

- d. Selain daripada kaedah pengiklanan di atas, THTS juga menggunakan kaedah media sosial percuma untuk memasarkan perkhidmatan mereka antaranya melalui laman web, *facebook, instagram* dan *twitter*. Laman web THTS sentiasa dikemas kini dengan perkhidmatan umrah, pelancongan dan haji yang baharu bagi menarik minat pelanggan sedia ada dan pelanggan baharu.
- e. Analisis Audit terhadap perbelanjaan berkaitan pengiklanan, pemasaran dan reka bentuk iklan yang telah dibuat dengan jualan pakej umrah, pelancongan dan pakej haji mendapati kenaikan dan penurunan kos tidak sepadan dengan jualan pakej. Kenaikan kos pengiklanan pada tahun 2015 berbanding tahun 2014 adalah 39.4%, namun jualan untuk pakej umrah, pelancongan dan haji yang dicapai pada tahun tersebut hanya mencatatkan kenaikan 15.4% sahaja. Pada tahun 2016 pula, terdapat penurunan kos pengiklanan sebanyak 32.6% berbanding tahun 2015. Bagi tempoh yang sama, jualan juga menurun tetapi pada kadar 12.3%. Butirannya adalah seperti **Jadual 2.18**.

JADUAL 2.18
PERBANDINGAN PERBELANJAAN PENGIKLANAN DAN
JUALAN PAKEJ YANG DIIKLANKAN BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2016

TAHUN	KOS PENGIKLANAN (RM Juta)	KENAIKAN/ (PENURUNAN) KOS PENGIKLANAN (%)	JUALAN PAKEJ UMRAH PELANCONGAN DAN HAJI (RM Juta)	KENAIKAN/ (PENURUNAN) JUALAN PAKEJ (%)
2014	0.33	-	264.40	-
2015	0.46	39.4	305.17	15.4
2016	0.31	(32.6)	267.74	(12.3)

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 dan Akaun Pengurusan 2017

- f. Pihak Audit mendapati Bahagian Pemasaran tidak pernah menjalankan kajian keberkesanan untuk setiap kaedah pengiklanan (media cetak, media elektronik, rangkaian sosial berbayar dan lain-lain kaedah pengiklanan) yang digunakan terhadap jualan aktiviti THTS. Ini telah mengakibatkan jualan tidak menampakkan hasil yang setara dengan kenaikan/penurunan kos pengiklanan yang telah dikeluarkan.

Maklum Balas THTS yang Diterima pada 11 Oktober 2017

THTS mengambil maklum perkara yang dibangkitkan, keberkesanan pengiklanan telah memberi manfaat langsung kepada THTS. Bahagian Pemasaran dan Jualan bersetuju dengan saranan Jabatan Audit Negara untuk menggunakan maklum balas yang diterima dari jemaah umrah bagi menentukan agar satu kajian keberkesanan dilakukan ke atas pengiklanan yang lebih efektif dan berkesan. Tindakan penambahbaikan akan diambil dengan melaksanakan kajian keberkesanan pengiklanan secara berkala bagi setiap tiga bulan bagi menilai keberkesanan strategi pengiklanan yang telah dilaksanakan.

Pada pendapat Audit, THTS berupaya memperoleh nilai tambah daripada perbelanjaan pengiklanan dan pemasaran yang dibuat sekiranya kajian keberkesanan dijalankan untuk mencapai golongan sasaran dan meningkatkan pendapatan dengan lebih efektif.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengurusan aktiviti umrah THTS adalah memuaskan.

2.5.3 Tadbir Urus

- 2.5.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan

peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang baik patut diamalkan dengan meluas untuk memaparkan mutu dan integriti tertinggi pemimpin dalam organisasi. Antara amalan terbaik yang boleh diguna pakai adalah *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG)*, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006*, Garis Panduan ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook*], 1PP - WP 7.4 (Pelantikan Lembaga Pengarah BBP Sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah Dalam Syarikat Subsidiari) dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*.

2.5.3.2. Semakan Audit telah dijalankan terhadap amalan tadbir urus di THTS dan penemuan Audit terhadap sepuluh aspek amalan tadbir urus penting adalah seperti berikut:

a. Pengerusi

- i. Pengerusi THTS Tan Sri Haji Zainul Azman telah dilantik sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah THTS pada 3 Januari 2007 dan telah berkhidmat selama sepuluh tahun. Semakan terhadap surat pelantikan bertarikh 10 Julai 2015 mendapati tempoh sambungan pelantikan adalah berkuat kuasa dari 1 Julai 2015 hingga 30 Jun 2017. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Pengerusi mendapati THTS telah melaksanakan tiga daripada empat amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala satu aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - Pengerusi tidak mempunyai kuasa eksekutif dan tidak campur tangan dalam urusan operasi harian syarikat. [MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.4 & Green Book* perenggan 1.1.3];
 - Tugas dan tanggungjawab Pengerusi telah ditentukan secara bertulis dengan jelas dalam surat pelantikannya. [MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.1, 1.2 & Green Book* perenggan 1.1.3 dan 2.1.3]; dan
 - Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif THTS merupakan 2 individu yang berbeza. [MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.4 & Green Book* perenggan 1.1.3].

- ii. Berdasarkan amalan terbaik dalam Garis Panduan ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) – (*Handbook*) perenggan 2.2(d), Pengerusi hendaklah tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat. Semakan Audit mendapati Pengerusi Lembaga Pengarah THTS telah menjadi Pengerusi jawatankuasa tender terhadap tiga perolehan tender bernilai RM10.87 juta yang telah disemak seperti **Jadual 2.19**. Selain itu, Pengerusi THTS juga menganggotai ahli Lembaga Pengarah TH Hotel & Residence Sdn. Bhd. (THHR).

JADUAL 2.19
PEROLEHAN SECARA TENDER YANG DISEMAK

NOMBOR PEMBEKAL	JENIS PEROLEHAN	TEMPOH PERBEKALAN	JUMLAH (RM Juta)
C00083	Membekalkan beg pakaian, beg <i>trolley bagpack</i> dan beg selendang (<i>sling bag</i>)	2014 hingga 2015	5.04
G00021	Membekalkan dan menghantar beg pakaian, beg galas beroda dan beg selendang (<i>sling bag</i>)	2015 hingga 2016	5.49
R00052	Membekal tuala ihram umrah dan haji	2017 hingga 2018	0.34
JUMLAH			10.87

Sumber : Fail Perolehan Tender TH Travel & Services Sdn. Bhd.

Maklum Balas THTS yang Diterima pada 27 September 2017

THTS telah mengambil tindakan penambahbaikan melalui Resolusi Lembaga Pengarah Bil. 11 Tahun 2017 bertarikh 15 September 2017 yang melantik ahli Jawatankuasa Tender yang baru bagi menggantikan Jawatankuasa Tender sebelum ini yang dipengerusikan oleh Pengerusi Lembaga Pengarah THTS.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus bagi Pengerusi adalah memuaskan.

b. Lembaga Pengarah

- i. Lembaga Pengarah bertanggungjawab memastikan syarikat beroperasi selaras dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan (*business plan*) yang mantap dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan.
- ii. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Lembaga Pengarah mendapati lima daripada sepuluh amalan terbaik ini telah dilaksanakan oleh THTS seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala lima aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.

- Lembaga Pengarah terdiri daripada sepuluh orang seperti yang ditetapkan dalam *Memorandum of Association* dan *Green Book* perenggan 1.1.1 iaitu tidak melebihi sepuluh orang;
 - Lembaga Pengarah mempunyai surat lantikan yang menyatakan peranan dan tanggungjawab ahli dengan jelas dalam melaksanakan tanggungjawab fidusiari [MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.2*];
 - Kedatangan ahli ke mesyuarat Lembaga Pengarah sepanjang tiga tahun yang disemak iaitu 2014, 2015 dan 2016 adalah melebihi 50%. [*Green Book*, perenggan 2.1];
 - Lembaga Pengarah mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan di samping peruntukan latihan yang disediakan oleh THTS bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan serta penyertaan yang aktif semasa mesyuarat. [MCCG 2012 *principle 4, recommendation 4.2*]. Antara kursus yang telah dihadiri adalah kursus seperti kursus *Corporate Governance, Audit Committee Conference, Seminar berkaitan Akta Syarikat* dan lain-lain; dan
 - Semua keputusan perniagaan yang material/signifikan telah diminitkan melalui mesyuarat Lembaga Pengarah [*Handbook* - perenggan 2.5(d)].
- iii. Berdasarkan amalan terbaik sekiranya Pengerusi yang dilantik bukan bebas, majoriti keahlian Lembaga Pengarah hendaklah bebas (MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.5*). Memandangkan Pengerusi adalah bukan bebas, maka sekurang-kurangnya enam orang ahli Lembaga Pengarah hendaklah bebas. Bagaimanapun, adalah didapati hanya tiga ahli Lembaga Pengarah THTS sahaja berstatus bebas. Butiran adalah seperti **Jadual 2.20**. Tujuh ahli Lembaga Pengarah merupakan Pengarah bukan bebas sama ada merupakan ahli Lembaga Pengarah THHR, Pengurus Besar di Lembaga Tabung Haji dan perkhidmatan sebagai ahli Lembaga Pengarah THTS melebihi sembilan tahun tanpa kelulusan syarikat induk. Ini tidak selaras dengan amalan tadbir urus baik MCCG 2012, *principal 3, recommendation 3.2*.

JADUAL 2.20
AHLI LEMBAGA PENGARAH PADA TAHUN 2017

NAMA (JAWATAN)	KELAYAKAN/ KEMAHIRAN/ PENGALAMAN	TARIKH LANTIKAN (BIL. TAHUN)	STATUS PENGARAH	
			BUKAN EKSEKUTIF (/) / EKSEKUTIF (X)	BEBAS (/) / BUKAN BEBAS (X)
Tan Sri Hj. Zainul Azman bin Dato' Hj. Zainul Aziz (Pengerusi)	Pengarah Urusan Dimensi Ekslusif Sdn. Bhd. & Lembaga Pengarah THHR	03.01.2007 (10)	/	x
Tn. Hj. Md Saril @ Mohd Saharil bin Salleh (Ahli)	Malaysian Airlines System Berhad	01.03.2002 (15)	/	x
Dato' Hj. Mohamad bin S. Ahmad (Ahli)	Pengarah Darul Fikir Sdn. Bhd. & Lembaga Pengarah THHR	01.01.2003 (14)	/	x
Tn. Hj. Mohamed Ridza bin Mohamed Abdulla (Ahli)	Peguam	01.06.2005 (11)	/	x
Tn. Hj. Mohamad. Salleh bin Abdul Mubin (Ahli)	Pengarah Majidee Jauhari Sdn. Bhd.	01.05.2008 (8)	/	/
Dato' Hj. Mohamed Shukor bin Dato' Hj. Mohd. Zakaria (Ahli)	Lembaga Pengarah THHR	09.04.2009 (8)	/	x
Dato' Hj. Syed Saleh b Syed Abdul Rahman (Ahli)	Pengurus Besar Kanan Haji di LTH	01.07.2011 (5)	/	x
Tan Sri Dato' Paduka Haji Badruddin bin Amiruldin (Ahli)	Ahli Politik & Lembaga Pengarah THHR	19.09.2012 (4)	/	x
Tan Sri Ismee bin Ismail (Ahli)	Mantan Ketua Pegawai Eksekutif LTH dan Lembaga Pengarah Bank Islam	01.03.2015 (2)	/	/
Dato' Hj. Mohd Salim bin Sharif @ Mohd. Sharif (Ahli)	Ahli Politik	01.05.2016 (setahun)	/	/

Sumber: Setiausaha Syarikat TH Travel & Services Sdn. Bhd.

Nota: THHR – Tabung Haji Hotel dan Residence Sdn. Bhd., LTH – Lembaga Tabung Haji

- iv. Untuk memastikan THTS dapat beroperasi dengan cemerlang selaras dengan objektif penubuhannya, Lembaga Pengarah hendaklah dilantik atas pelbagai kepakaran dan pengalaman dalam bidang seperti perundungan, industri penerbangan, perhotelan, operasi umrah dan haji yang berkaitan dengan perniagaan syarikat [*Green Book* perenggan 1.1.4]. Semakan Audit mendapati seorang ahli Lembaga Pengarah merupakan ahli politik yang tidak mempunyai pengalaman berkaitan aktiviti syarikat.
- v. Berdasarkan amalan terbaik Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan kod etika rasmi syarikat [MCCG 2012 principle 1, recommendation 1.3] dan menyedia serta meluluskan terma rujukan (TOR) bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab dengan jelas (*Green Book* perenggan 1.2.2). Didapati Lembaga Pengarah THTS tidak menyediakan kod etika rasmi Lembaga Pengarah dan terma rujukan bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan kecuali Jawatankuasa Audit.

Maklum Balas THTS yang Diterima pada 27 September 2017

Daripada kesemua Ahli Lembaga Pengarah THTS seramai sepuluh orang tersebut, seramai empat orang telah ditamatkan perkhidmatan pada 16 Ogos 2017. Jawatankuasa Penamaan Lembaga Tabung Haji telah membuat pelantikan Ahli Lembaga Pengarah yang baru seramai enam orang pada 17 Ogos 2017. Hanya dua daripada kesemua Lembaga Pengarah masih lagi menjadi Ahli Lembaga Pengarah syarikat induk iaitu Dato' Haji Mohamed Shukor dan Tan Sri Dato' Paduka Badruddin. Untuk pelantikan terkini majoriti Ahli Lembaga Pengarah adalah bebas dan mengikut amalan terbaik. THTS telah mengambil dua tindakan penambahbaikan melalui Resolusi Lembaga Pengarah Bil. 12 Tahun 2017 bertarikh 15 September 2017 dengan menyediakan Kod Etika Rasmi Lembaga Pengarah Syarikat. Pada masa yang sama melalui Resolusi Lembaga Pengarah Bil. 13 Tahun 2017 bertarikh 15 September 2017 pula telah menyediakan Terma Rujukan ahli Lembaga Pengarah Syarikat.

Pada pendapat Audit, komposisi Lembaga Pengarah adalah kurang memuaskan kerana tidak selaras dengan amalan terbaik tadbir urus.

c. Ketua Pegawai Eksekutif

- i. Berdasarkan amalan terbaik, Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) hendaklah dilantik oleh pemegang saham/Menteri/agensi yang bertanggungjawab sepetimana disarankan oleh *Handbook* perenggan 3.5. Selain itu, MCCG 2012 *principle* 1, *recommendation* 1.1 dan *Green Book* perenggan 2.1.3 menyatakan tugas dan tanggungjawab CEO hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas.
- ii. Semakan Audit mendapati pengurusan THTS diketuai oleh Dato' Haji Khalid bin Noordin yang dilantik secara pinjaman oleh pengurusan Lembaga Tabung Haji sebagai Ketua Pegawai Eksekutif THTS pada 1 Mei 2016. Tempoh pinjaman beliau adalah selama dua tahun mulai 1 Mei 2016 hingga 30 April 2018. Pelantikan beliau telah disahkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah Bil 4 Tahun 2016 pada 14 November 2016. Dalam surat pelantikan oleh Lembaga Tabung Haji bertarikh 24 Mac 2016 telah menyatakan dengan jelas syarat pelantikan dan peraturan pinjaman termasuk emolumen, elaun kenderaan, elaun tetap perumahan, elaun kenderaan, kelayakan cuti tahunan serta elaun pinjaman daripada Lembaga Tabung Haji.

Pada pendapat Audit, pelantikan Ketua Pegawai Eksekutif THTS telah dilaksanakan mengikut amalan terbaik.

d. Standard Operating Procedures

- i. Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Procedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula terhadap SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat. SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.
- ii. Semakan Audit mendapati THTS telah menyediakan SOP bagi aktiviti umrah dengan jelas dan telah mendapat persijilan daripada SIRIM melalui MS ISO 9001/2008. Dalam SOP umrah tersebut, terdapat sembilan elemen antaranya urusan visa umrah, pendaftaran pakej umrah dan pembatalan pakej umrah. THTS juga mempunyai peraturan berkaitan terimaan hasil, perolehan dan pengurusan aset iaitu SOP Dasar Kawalan Kredit, SOP untuk pembelian terus, sebut harga dan tender, SOP untuk pengurusan aset iaitu Peraturan Kewangan Bil. 3 Tahun 2011 - Garis Panduan Penjagaan Aset Syarikat dan Peraturan Kewangan Bil. 1 Tahun 2015 iaitu Pelupusan Barang-barang Syarikat (Pindaan Peraturan Kewangan 4 Tahun 2003).

Pada pendapat Audit, penyediaan SOP THTS adalah baik kerana meliputi keseluruhan aktiviti utama dan peraturan berkaitan pengurusan kewangan yang berkaitan.

e. Perancangan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama

i. Perancangan Strategik

Berdasarkan amalan terbaik MCCG 2012, *principle 1, recommendation 1.2* menyarankan antara tugas Lembaga Pengarah adalah meneliti dan meluluskan pelan strategik yang dicadangkan oleh pengurusan syarikat serta memantau pelaksanaannya. Semakan Audit mendapati syarikat telah menyediakan Pelan Perancangan Strategik bagi tempoh tahun 2011 hingga 2014 melalui perunding yang dilantik iaitu Tetuan *Ernst & Young*. Perancangan Strategik bagi tahun 2015 dan bagi tahun 2016 hingga 2020 pula disediakan oleh pengurusan atasan THTS. Pelan

Perancangan Strategik tersebut menyatakan dengan jelas dan lengkap jangkaan peningkatan produktiviti, jualan dan kutipan hasil bagi semua aktiviti utama. Pelan Perancangan Strategik 2016 hingga 2020 telah dibentangkan dan diluluskan oleh Panel Pelaburan Lembaga Tabung Haji pada 7 April 2016.

ii. **Petunjuk Prestasi Utama**

Berdasarkan amalan terbaik *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 menyarankan peranan Lembaga Pengarah adalah memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI). Semakan Audit mendapati KPI tidak pernah disediakan untuk tahun 2014 hingga 2016. Pada tahun 2017, THTS dalam proses menyediakan KPI berdasarkan bengkel khas penyediaan KPI yang telah diadakan pada 15 – 17 Disember 2016 di JW Marriot Putrajaya.

Maklum Balas THTS yang Diterima pada 28 September 2017

Untuk KPI berkaitan pendapatan utama syarikat dari segi jualan, sasaran yang ditetapkan adalah berjumlah RM424 juta manakala dari segi keuntungan sebelum cukai KPI yang disasarkan adalah berjumlah RM30 juta.

Pada pendapat Audit, Perancangan Strategik THTS yang disediakan adalah baik kerana telah merangkumi semua aktiviti utama. Bagaimanapun, amalan mewujudkan Petunjuk Prestasi Utama bagi mengukur pencapaian aktiviti syarikat adalah kurang memuaskan kerana hanya mula disediakan pada tahun 2017.

f. **Jawatankuasa Audit**

- i. Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Audit (JKA) yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat ke Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Jawatankuasa ini dipengerusikan oleh Tn. Haji Md Saril bin Salleh dan ahlinya ialah Tn. Haji Mohamed Ridza bin Mohamed Abdulla dan Tn. Haji Mohamad Salleh bin Abdul Mubin.

- ii. Semakan Audit terhadap aspek Jawatankuasa Audit (JKA) mendapati THTS telah melaksanakan enam daripada lapan amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala dua aspek lain yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - JKA telah ditubuhkan pada tahun 1997. [*Green Book* perenggan 1.2.1];
 - Seorang ahli iaitu Pengerusi JKA mempunyai kepakaran dalam bidang kewangan. [*Green Book* perenggan 1.2.3];
 - Keanggotaan JKA adalah seramai tiga orang ahli di kalangan Lembaga Pengarah dan Pengerusi JKA memiliki kepakaran kewangan. [*Green Book* perenggan 1.2.3];
 - Sebahagian besar ahli JKA iaitu seramai dua daripada tiga orang adalah Pengarah Bebas. [*Green Book* perenggan 1.2.3];
 - JKA telah bermesyuarat sebanyak empat kali setahun seperti termarujukan Jawatankuasa Audit yang ditetapkan; dan
 - Laporan JKA sepanjang tempoh pengauditan telah dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah. [*Green Book Appendix 3*].
- iii. Bagaimanapun, Pengerusi JKA adalah tidak bebas kerana telah berkhidmat melebihi sembilan tahun dan ini bercanggah dengan amalan terbaik [*Green Book* perenggan 1.2.3 & MCCG 2017 *practice 8.1*];
- iv. Selain daripada itu, JKA tidak pernah mengadakan perjumpaan dengan Pengurus Audit Dalam selaras dengan amalan terbaik [*Chartered Institute of Internal Auditor, What Every Director Should Know – How to get the most from your internal audit*, muka surat 5] yang menghendakkan perjumpaan ini perlu diadakan sekurang-kurangnya sekali setahun tanpa kehadiran pengurusan syarikat.

Maklum Balas THTS yang Diterima pada 27 September 2017

THTS telah mengambil tindakan penambahbaikan melalui Resolusi Lembaga Pengarah Bil. 11 Tahun 2017 bertarikh 15 September 2017 yang melantik Ahli Jawatankuasa Audit yang baru. THTS juga mengambil maklum akan saranan pihak Jabatan Audit Negara untuk mengadakan perjumpaan di antara Jawatankuasa Audit dengan Pengurus Audit Dalam pada masa akan datang.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus bagi JKA adalah memuaskan.

g. Audit Dalaman

Peranan utama Audit Dalaman ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Ia membantu JKA dalam menilai dan meningkatkan keberkesanannya proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus. Semakan Audit mendapat tiga daripada empat amalan terbaik ini telah dilaksanakan oleh THTS seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala satu aspek lain yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.

- i. Fungsi Audit Dalaman telah dilaksanakan dan bertanggungjawab terus kepada JKA. [MCCG 2012 *principle 6, recommendation 6.2*]. Bagaimanapun, Jabatan Audit Negara tidak diberi bukti Puan Hajah Ainah binti Ahmad Pengurus Audit Dalaman telah dilantik oleh JKA kerana surat pelantikan beliau dibuat oleh Pengurus Sumber Manusia THTS. Ini tidak selaras dengan amalan terbaik [MCCG 2017 *Guidance 10.1*] yang memerlukan beliau dilantik oleh JKA. Sebelum diarahkan bertukar pada 11 Februari 2008 ke Bahagian Audit Dalam, Pengurus Audit Dalaman merupakan kakitangan THTS yang memegang jawatan Akauntan Cawangan Akaun;
- ii. JKA juga telah meluluskan *Terms of Reference* (TOR) Audit Dalaman dengan jelas [MCCG 2017 *Guidance 10.1*]; dan
- iii. Audit Dalaman telah melaksanakan pelbagai pengauditan bagi meningkatkan keberkesanannya tadbir urus, pengurusan risiko dan kawalan dalaman dalam syarikat dan seterusnya mengambil tindakan susulan terhadap perkara yang dibangkitkan oleh pengurusan. [MCCG 2012 *principle 6, recommendation 6.2*].

Maklum Balas THTS yang Diterima pada 14 September 2017

THTS mengambil maklum saranan Jabatan Audit Negara berkenaan pelantikan Pengurus Audit Dalam. THTS akan melaksanakan amalan terbaik tadbir urus bagi Audit Dalaman dengan pelantikan Pengurus Audit Dalam oleh Jawatankuasa Audit pada masa akan datang.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus bagi Audit Dalaman adalah memuaskan. Adalah penting JKA membuat penilaian terhadap pelantikan Pengurus Audit Dalaman agar hanya pegawai yang layak sahaja dilantik untuk mengelakkan konflik berkepentingan dengan syarikat.

h. Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan

- i. Kedua-dua penubuhan jawatankuasa ini diluluskan oleh Lembaga Pengarah dalam Mesyuarat ahli Lembaga Pengarah Bil. 1 Tahun 2017 yang telah diadakan pada 16 Mac 2017. Jawatankuasa ini dipengerusikan oleh Y.Bhg. Dato' Hj. Mohamed Syukur bin Dato' Hj. Mohd Zakaria dan ahlinya adalah Y.Bhg. Dato' Hj. Syed Saleh bin Syed Abdul Rahman dan Tuan Hj. Mohd. Salleh bin Abdul Mubin.
- ii. Semakan Audit mendapati Pengerusi jawatankuasa bukan pengarah bebas. Sungguhpun ketiga-tiga ahli jawatankuasa adalah bukan eksekutif tetapi DUA daripadanya adalah bukan bebas kerana Pengerusi merupakan ahli Lembaga Pengarah syarikat induk dan Ahli merupakan Pengurus Besar Kanan LTH. Polisi imbuhan untuk ahli Lembaga Pengarah juga tidak disediakan. Ini tidak selaras dengan amalan terbaik MCCG 2012 *principle 2, recommendation 2.3* dan *Green Book* perenggan 1.2.3.

Maklum Balas THTS yang Diterima pada 27 September 2017

THTS telah mengambil tindakan penambahbaikan melalui Resolusi Lembaga Pengarah Bil. 11 Tahun 2017 bertarikh 15 September 2017 yang melantik Ahli Jawatankuasa Penamaan (Nomination Committee) dan Ahli Jawatankuasa Remunerasi (Remuneration Committee) yang baru.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus bagi kedua-dua jawatankuasa adalah kurang memuaskan. Keanggotaan kedua-dua jawatankuasa yang bukan bebas boleh membawa kesan negatif dalam pengambilan, pemilihan dan penilaian ahli Lembaga Pengarah yang dilantik berdasarkan keperluan syarikat serta imbuhan yang akan diterima.

2.5.4 Pengurusan Kewangan

2.5.4.1. Deposit Yang Diterima Tidak Dikeluarkan Resit

- a. *Standard Operating Procedure* mengenai penerimaan bayaran dari pelanggan (THTS/PRO/PW/KEW/1.0) menetapkan bayaran boleh diterima melalui kaedah tunai, cek, kredit kad, debit simpanan, pindahan wang dan mesin simpanan tunai. Pelanggan akan mendapatkan resit penerimaan bayaran selepas bayaran dibuat.

- b. Jemaah umrah yang mendaftar mengikut pakej umrah hendaklah membayar deposit minimum berjumlah RM1,000. Semakan Audit mendapati antara bulan Oktober 2014 hingga Mac 2017, Pejabat Cawangan Selborn dan Kuala Lumpur mempunyai 82 deposit bernilai RM286,730 di mana resit masih tidak dapat dikeluarkan. Deposit ini telah diterima antara satu hingga 208 hari. Butiran adalah seperti di **Jadual 2.21**.
- c. Ini berlaku kerana pelanggan telah membuat bayaran deposit terus ke akaun THTS tanpa membuat pemberitahuan kepada THTS dan resit hanya akan dikeluarkan apabila pelanggan sebenar dapat dikenal pasti. Ini menunjukkan terdapat kelemahan daripada THTS dalam memberi penerangan yang jelas kepada pendeposit terutamanya kepada mereka yang menggunakan kaedah pindahan wang dan deposit tunai terus ke akaun THTS semasa pemilihan pakej umrah dibuat sehingga menyebabkan duit yang masuk tidak diketahui pendepositnya. Ini mengakibatkan amaun tersebut tergantung dalam penyata penyesuaian bank dan seterusnya akaun tunai THTS terkurang dinyatakan dengan sejumlah RM286,730.

JADUAL 2.21
RESIT YANG TIDAK DIKELUARKAN BAGI PEJABAT CAWANGAN
SELBORN DAN KUALA LUMPUR PADA TAHUN 2014 HINGGA BULAN MAC 2017

PEJABAT CAWANGAN	BIL. RESIT TIDAK DAPAT DIKELUARKAN	TARIKH DEPOSIT DIBUAT	TEMPOH (Hari)	AMAUN (RM)
Selborn	5	21.10.2014 – 05.12.2014	27 - 72	10,450
Selborn	11	25.6.2015 – 30.12.2015	2 - 190	22,150
Selborn	32	5.9.2016 – 31.3.2017	1 - 208	139,075
Kuala Lumpur	34	13.9.2016 – 31.3.2017	1 - 200	115,055
JUMLAH				286,730

Sumber : Pejabat Cawangan Selborn dan Cawangan Kuala Lumpur

Maklum Balas THTS yang Diterima pada 11 Oktober 2017

Cawangan Selborn dan cawangan Kuala Lumpur telah mengenal pasti pembayar deposit dan mengeluarkan resit masing-masing bernilai RM60,862 dan RM31,047 meninggalkan baki RM110,813 dan RM84,008 yang masih belum dikenal pasti. Untuk baki yang belum dikenal pasti, THTS akan menghubungi semula setiap jemaah umrah bagi mempercepatkan penyediaan resit. Untuk langkah jangka panjang bagi menyelesaikan masalah ini, THTS akan mengadakan perjanjian dengan Bank Islam supaya bagi setiap pembayaran menggunakan mesin bayaran tunai yang dibuat akan ada “compulsory field” untuk pelanggan pakej umrah mengisi nombor kad pengenalan terlebih dahulu bagi memudahkan

semakan dibuat oleh THTS dalam mengenal pasti pelanggan berkaitan. Ini akan memastikan resit dikeluarkan dengan segera. Di samping itu memperkenalkan kaedah Jom Pay. Tempoh jangkaan selesai tindakan ini adalah pada 30 November 2017.

Pada pendapat Audit, proses pengeluaran resit bagi bayaran deposit adalah kurang cekap.

2.5.4.2. Penghutang Perniagaan dan Kutipan Penghutang

- a. Seksyen 1, Kategori Penghutang, Dasar Kawalan Kredit menetapkan penghutang hanya dibenarkan di kalangan pegawai LTH dan syarikat subsidiari LTH, Kerajaan, agensi Kerajaan serta syarikat swasta. Peraturan ini tidak terpakai untuk individu. Prosedur pakej umrah di pejabat wilayah juga menyatakan deposit minimum RM1,000 hendaklah dibayar sebagai tempahan dan baki bayaran dikutip daripada setiap jemaah 30 hari sebelum tarikh perlepasan penerbangan.
- b. Peraturan Kawalan Kredit THTS Bil. 1/2016 menyatakan Pengurus Pejabat Wilayah hendaklah memastikan tiada hutang individu di pejabat masing-masing dan akan dipertanggungjawabkan ke atas hutang individu sekiranya masih lagi berlaku.
- c. Semakan Audit mendapati antara bulan Julai 2012 hingga bulan Mac 2017, Pengurus Pejabat Cawangan Selborn dan Kuala Lumpur telah membenarkan tujuh individu dan tiga syarikat yang tidak membuat bayaran penuh mengerjakan umrah sedangkan peraturan kawalan kredit tidak membenarkan berbuat demikian. Sehingga bulan Mac 2017, hutang yang masih belum dijelaskan berjumlah RM842,214. Jumlah penghutang umrah secara terperinci adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 2.22
JUMLAH PENGHUTANG YANG TIDAK MEMBUAT BAYARAN PENUH
HINGGA BULAN MAC 2017 BAGI PEJABAT CAWANGAN SELBORN DAN KUALA LUMPUR

PEJABAT WILAYAH	KOD AKAUN PENGHUTANG	BILANGAN SURAT PERINGATAN DIKELUARKAN	TARIKH MENGERJAKAN UMRAH	JUMLAH BERHUTANG (Hari)	JUMLAH HUTANG (RM)
A. INDIVIDU					
Selborn	SL05006574	Tiada	29.3.2017	2	1,000
Selborn	SL05004261	Tiada	28.3.2017	3	3,650
Selborn	SL05007685	Tiada	27.3.2017	4	21,796
Kuala Lumpur	KL05004862	Tiada	26.1.2017	59	37,780
Selborn	SL05001447	Tiada	12.1.2017	63	12,998

PEJABAT WILAYAH	KOD AKAUN PENGHUTANG	BILANGAN SURAT PERINGATAN DIKELUARKAN	TARIKH MENGERJAKAN UMRAH	JUMLAH BERHUTANG (Hari)	JUMLAH HUTANG (RM)
Selborn	SL05006691	2	21.2.2016	403	29,460
Selborn	SL05003029	2	11.7.2012	1,719	22,740
Jumlah Individu					129,424
B. SYARIKAT DAN LEMBAGA TABUNG HAJI					
Selborn	SL06900005	Tiada	27.1.2017	58	16,000
Kuala Lumpur	KL0690	Tiada	16.12.2015	467	37,040
Selborn	SL05003707	2	24.3.2013	1,312	659,750
Jumlah Syarikat					712,790
JUMLAH BESAR					842,214

Sumber: Bahagian Kewangan TH Travel & Services Sdn. Bhd

- d. Hutang syarikat swasta tidak dibayar kerana pegawai yang bertanggungjawab di Unit Kawalan Kredit THTS tidak memasukkan had kredit dan tempoh kredit penghutang ke dalam Sistem Perakaunan ABACUS seperti yang ditetapkan dalam Seksyen 4, Had Kredit, Dasar Kawalan Kredit. Ini mengakibatkan THTS terpaksa menggandakan usaha untuk mengutip hutang yang semakin meningkat serta terpaksa menanggung kos guaman untuk membankrapkan penghutang yang tidak dapat dikutip lagi.

Maklum Balas THTS yang Diterima pada 11 Oktober 2017

Penghutang individu seramai lima orang iaitu SL05006574, SL05004261, SL05007685, KL05004862 dan SL05001447 telah menyelesaikan hutang masing-masing. Manakala penghutang syarikat SL06900005 telah menyelesaikan pembayaran berjumlah RM16,000. Penghutang SL05006691 telah meninggal dunia dan waris membuat pembayaran ansuran sebanyak RM500 sebulan meninggalkan baki terkini sebanyak RM27,960. Manakala bagi penghutang SL05003029 THTS telah mendapat perintah mahkamah untuk membankrapkan beliau dan memberi anugerah kepada THTS untuk mengenakan faedah 5% setahun terhadap penghutang tersebut. Dijangka pada tahun 2020 setelah melebihi amaun penghutang yang ditetapkan oleh Jabatan Insolvensi penghutang ini akan dibankrapkan. THTS telah mengenakan prosedur yang terkini untuk individu iaitu bayar dahulu sebelum pergi umrah. Bagi penghutang syarikat SL05003707, THTS sedang berbincang dengan peguam untuk melaksanakan writ pertuduhan bagi membankrapkan syarikat tersebut. Penghutang syarikat lain iaitu KL0690 telah mengemukakan resit berjumlah RM34,540 meninggalkan baki berjumlah RM2,500 yang masih belum selesai.

Pada pendapat Audit, kawalan kredit THTS adalah kurang cekap kerana mempunyai tunggakan penghutang yang lama.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya amalan tadbir urus THTS adalah memuaskan. Bagaimanapun, THTS digalakkan menerima pakai amalan terbaik tadbir urus supaya syarikat beroperasi secara telus dan berakauntabiliti.

2.6. Syor Audit

Bagi memastikan objektif penubuhan TH Travel & Services Sdn. Bhd. (THTS) dapat dicapai sepenuhnya, Audit mengesyorkan THTS mengambil tindakan berikut:

- 2.6.1. menetapkan sasaran bilangan jemaah dan pendapatan pakej umrah yang lebih realistik dengan mengambil kira faktor-faktor luar dalam menyediakan perancangan tahun semasa;
- 2.6.2. menjalankan kajian keberkesanan ke atas setiap kaedah pengiklanan berbayar yang dibuat untuk memastikan maklumat ini sampai kepada pelanggan sedia ada dan pelanggan baru; dan
- 2.6.3. menerima pakai amalan baik untuk meningkatkan tadbir urus dan pengurusan kewangan terutama dalam aspek pengeluaran resit dan pengurusan penghutang. Bagi pengeluaran resit, THTS hendaklah berusaha dengan lebih agresif bagi mencari jalan penyelesaian untuk memudahkan pengeluaran resit kepada pelanggan pakej umrah kerana perkara ini telah berlarutan untuk tempoh yang panjang. Selain itu, Unit Kawalan Kredit THTS hendaklah menggunakan Sistem Perakaunan ABACUS sebagai alat untuk mengawal penghutang daripada meningkat untuk mengelakkan masalah hutang lapuk terus berlaku.

KEMENTERIAN KEWANGAN MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN

3. CYBERVIEW SDN. BHD.

3.1. LATAR BELAKANG

3.1.1. Cyberview Sdn. Bhd. (Cyberview) ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 10 Oktober 1996. Modal dibenarkan bagi Cyberview adalah berjumlah RM2 bilion. Sehingga bulan Disember 2016, Cyberview mempunyai modal berbayar berjumlah RM676.64 juta yang dimiliki oleh pemegang saham seperti jadual berikut:

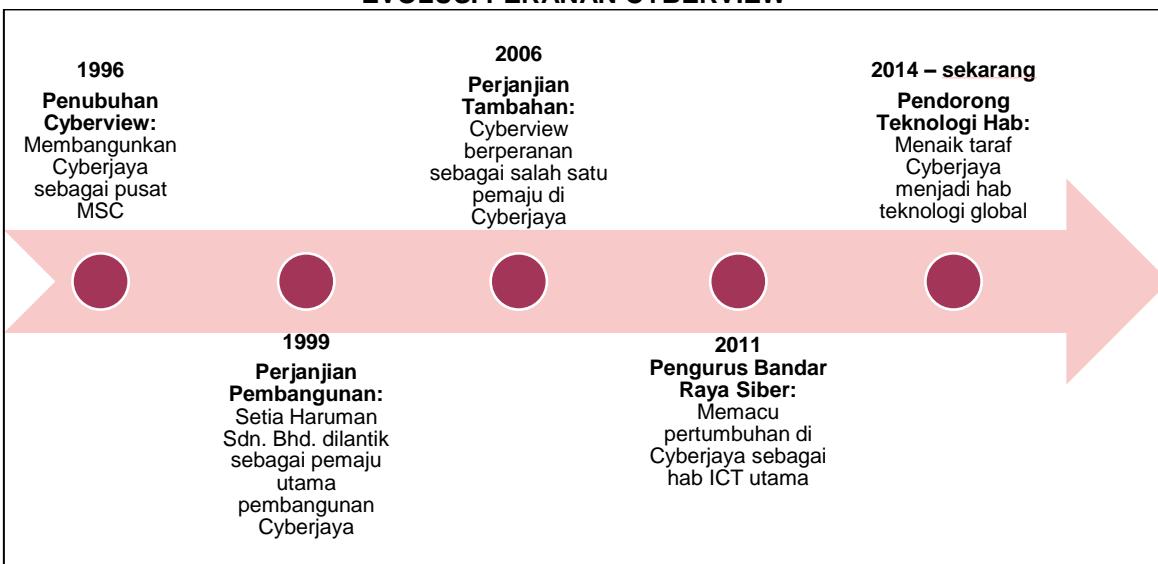
**JADUAL 3.1
PEGANGAN SAHAM**

PEMEGANG SAHAM	JUMLAH SAHAM (RM Juta)	PEGANGAN (%)
Menteri Kewangan Diperbadankan	624.14	92.2
Sime Darby Property Berhad	35.00	5.2
Permodalan Nasional Berhad	17.50	2.6
JUMLAH	676.64	100.0

Sumber: Suruhanjaya Syarikat Malaysia e-Info Services

3.1.2. Objektif asal Cyberview adalah membangunkan Cyberjaya selaras dengan inspirasi Kerajaan dan memberi nasihat kepada Kerajaan terhadap perkara berkaitan *Multimedia Super Corridor* (MSC). Pada tahun 2014, objektif utama Cyberview berubah selari dengan mandat baru untuk menaik taraf Cyberjaya sebagai hab teknologi global dengan menyasarkan pekerjaan bernilai tinggi, hab lokasi pelaburan tinggi dan pilihan bagi syarikat berteraskan teknologi komunikasi dan maklumat (ICT) serta bukan ICT pada tahun 2020. Objektif kedua Cyberview pula adalah mengukuhkan kedudukan Cyberview untuk menjadi peneraju dalam pembangunan hab teknologi global. Sejak tarikh penubuhannya sehingga kini, Cyberview telah melalui beberapa evolusi seperti **Carta 3.1**. Aktiviti Cyberview terbahagi kepada dua segmen iaitu pembangunan hab teknologi (agenda nasional) dan pengurusan hartaanah (komersial) yang disokong dengan lima aktiviti utama seperti yang diterangkan dalam **Jadual 3.2**. Pejabat Cyberview terletak di Cyberjaya, Selangor.

CARTA 3.1
EVOLUSI PERANAN CYBERVIEW



Sumber: Pelan Strategik Tahun 2014 hingga 2018

JADUAL 3.2
AKTIVITI UTAMA

SEGMENT	AKTIVITI	KETERANGAN	TAHUN MULA AKTIVITI
Pembangunan Hab Teknologi (Agenda Nasional)	Pembangunan Hab Teknologi Global*	Memacu Cyberjaya sebagai hab teknologi global.	2014
	Pengurusan Bandar Raya Siber*	Menaik taraf Cyberjaya menjadi bandar pintar dengan meningkatkan <i>livability</i> .	2014
Pengurusan Hartanah (Komersial)	Pemilikan Tanah	Menguruskan pindah milik tanah dan menyenggara rekod berkaitan hak milik dan status tanah.	1997
	Penyewaan Bangunan	Menguruskan kutipan sewa bangunan miliknya.	2006
	Pemaju Hartanah	Menguruskan projek pembinaan hartaanah.	2006

Sumber: Hala Tuju Strategik Cyberview Tahun 2013 dan Pelan Strategik Cyberview Tahun 2014 hingga 2018
(dikemas kini dengan Pelan Strategik Cyberview Tahun 2015 hingga 2020 dan Tahun 2016 hingga 2020)

Nota: * Bagi tahun 2011 hingga 2013, aktiviti ini berfokus kepada bidang ICT sahaja

3.1.3. Lembaga Pengarah Cyberview dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha Perbendaharaan dan dianggotai oleh enam ahli. Pengurusan Cyberview diketuai oleh Pengarah Urusan dengan dibantu oleh 111 pegawai dan kakitangan. Sebagai sebuah syarikat yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965, Cyberview hendaklah mematuhi Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A), *Standard Operating Procedures* (SOP) syarikat dan peraturan lain berkaitan dengan syarikat Kerajaan yang dikeluarkan oleh Kementerian Kewangan (MOF) dari semasa ke semasa.

3.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus Cyberview adalah baik serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan selaras dengan objektif penubuhannya.

3.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan bagi tahun 2014 hingga 2016. Manakala pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus dilaksanakan bagi tahun 2013 hingga 2016. Bagi pengurusan aktiviti, tiga daripada lima aktiviti utama Cyberview iaitu pembangunan hab teknologi global, pengurusan bandar raya siber dan penyewaan bangunan telah diaudit. Aktiviti pembangunan hab teknologi global dan pengurusan bandar raya siber dipilih untuk pengauditan disebabkan kedua-duanya merupakan objektif utama Cyberview manakala aktiviti penyewaan bangunan merupakan penyumbang utama pendapatan Cyberview.

3.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian prestasi kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan Cyberview bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit dan diberi Laporan Juruaudit Tanpa Teguran oleh Tetuan Deloitte. Penilaian ini melibatkan empat analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, pengauditan telah dijalankan dengan menyemak dokumen, fail dan rekod yang berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai Cyberview dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, pengesahan maklumat telah dilaksanakan di Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan (BSPK), MOF. Pemeriksaan fizikal di enam daripada 13 bangunan yang dimiliki dan diuruskan oleh Cyberview di Cyberjaya turut dijalankan. Perkara yang ditemui telah dibincangkan dalam *exit conference* yang dipengerusikan oleh Pemangku Pengarah Urusan Cyberview pada 15 September 2017. Antara pegawai yang turut hadir adalah Ketua-ketua Bahagian Cyberview dan wakil daripada BSPK, MOF.

3.5. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan pada bulan September 2016 hingga Februari 2017 dan susulan pada bulan Julai 2017 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan Cyberview bagi tahun 2016 adalah memuaskan. Keuntungan sebelum cukai dan zakat Cyberview pada tahun 2016 menurun sebanyak 87% dan 98.9% masing-masing berbanding tahun 2014 dan 2015 yang disebabkan oleh transaksi luar biasa iaitu penjualan tanah pada tahun 2015. Bagaimanapun, Cyberview mencatatkan keuntungan

terkumpul untuk tiga tahun berturut-turut dengan catatan tertinggi pada tahun 2016 iaitu RM2.04 bilion. Syarikat ini berada pada tahap kecairan yang baik menunjukkan pada bila-bila masa syarikat mampu memenuhi obligasi jangka pendeknya di mana aset semasa melebihi liabiliti semasa antara dua hingga tiga kali ganda. Cyberview mengambil purata antara 135 hingga 8,461 hari untuk mengutip hutang kerana pendahuluan kepada syarikat subsidiari bagi penjualan tanah adalah berdasarkan *repayable on demand*. Sungguhpun amalan tadbir urus Cyberview adalah pada tahap baik, namun berdasarkan tiga aktiviti utama melibatkan 13 bidang yang diaudit, pengurusan aktiviti adalah kurang memuaskan kecuali prestasi pengurusan bandar raya siber dan prestasi penyewaan bangunan. Populasi Cyberjaya telah melebihi sasaran ditetapkan dan KPI di bawah ekosistem perbandaran bagi tahun 2013 hingga 2016 telah dicapai. Bagaimanapun, terdapat kelemahan berbangkit lain yang perlu diberi perhatian seperti ringkasan berikut:

- i. dua daripada tiga sasaran jangka panjang masih tidak ditetapkan dan diukur secara tahunan untuk memastikan objektif tercapai pada tahun 2020. Dua pengukuran tersebut adalah dari aspek jumlah peluang pekerjaan bernilai tinggi dan Pendapatan Negara Kasar;
- ii. pelaksanaan perkhidmatan *Dedicated Transportation System* tidak diuruskan dengan cekap kerana tidak dapat menjana pendapatan yang mencukupi dan perlu bergantung kepada bantuan geran Kerajaan untuk meneruskan operasinya. Kajian semula juga tidak dilaksanakan untuk mendapatkan *value for money* terhadap perbelanjaan penyewaan bas. Selain itu, hasil jualan pas bas bulanan yang diterima dengan bilangan sebenar bayaran yang dibuat oleh penumpang tidak pernah dibuat penyesuaian untuk mengesahkan ketepatan amaun;
- iii. peratusan keluasan bangunan CV12 dan CV12A yang tidak disewakan melebihi 50% bagi tahun 2013 hingga 2016. Anggaran kehilangan hasil sewaan adalah berjumlah RM4.20 juta;
- iv. baki lebihan geran sejak tahun 2014 dan sebelumnya berjumlah RM27.44 juta tidak digunakan; dan
- v. komposisi ahli Lembaga Pengarah bebas tidak mencapai majoriti seperti mana amalan terbaik *Malaysian Code on Corporate Governance* 2012. Selain itu, semua ahli Jawatankuasa Audit tidak mempunyai kepakaran dalam bidang perakaunan dan kekerapan mesyuarat tidak dilaksanakan sekurang-kurangnya empat kali setahun serta penetapan Petunjuk Prestasi Utama Cyberview lewat dimuktamadkan oleh Lembaga Pengarah.

3.5.1. Prestasi Kewangan

3.5.1.1. Analisis terhadap prestasi kewangan Cyberview bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan berdasarkan kedudukan kewangan syarikat ini

yang merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; serta tunai dan kesetaraan tunai seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.3
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	196.05	1,183.22	49.39
Lain-lain Pendapatan Operasi	175.35	461.82	148.54
Keuntungan dalam Usaha Sama	-	-	0.04
Jumlah Pendapatan	371.40	1,645.04	197.97
Kos Jualan	(145.15)	(551.79)	(26.11)
Belanja Pentadbiran	(84.24)	(86.75)	(110.30)
Kos Kewangan	(59.77)	(58.58)	(50.87)
Jumlah Perbelanjaan	(289.16)	(697.12)	(187.28)
KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI DAN ZAKAT	82.24	947.92	10.69
Zakat	(7.31)	(1.15)	(1.51)
Hasil//(Belanja) Cukai	(2.30)	(0.50)	6.67
Keuntungan Selepas Cukai dan Zakat	72.63	946.27	15.85
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	1,075.76	2,022.03	2,037.88
JUMLAH ASET	3,264.09	3,748.65	3,718.67
JUMLAH LIABILITI	2,188.33	1,726.62	1,680.79
JUMLAH EKUITI	1,075.76	2,022.03	2,037.88
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	3,264.09	3,748.65	3,718.67
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	174.98	76.41	66.24

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 dan 2016

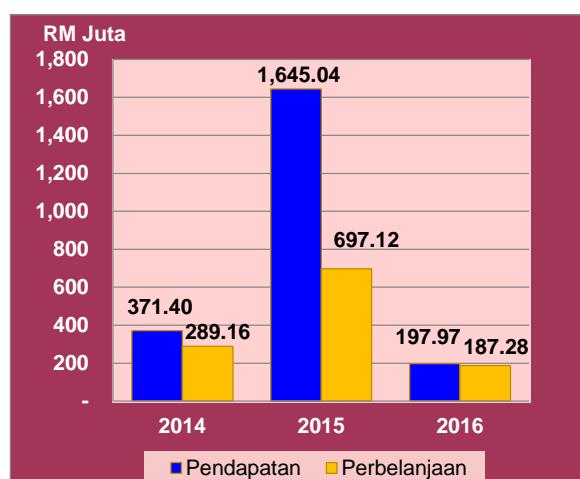
3.5.1.2. Pendapatan utama Cyberview adalah hasil daripada penyewaan bangunan dan sumbangan tetap berjumlah RM250,000 setahun daripada SHSB berikutan daripada Perjanjian Pembangunan yang dimeterai pada tahun 1999 berkaitan pembayaran terhadap kos operasi Cyberview yang akan dibayar sehingga projek *Cyberjaya Flagship Zone* (CFZ) siap dibangunkan sepenuhnya. Selain itu, terdapat item luar biasa bagi pendapatan iaitu penjualan tanah bagi ketiga-tiga tahun iaitu masing-masing berjumlah RM163.91 juta, RM1,146.42 juta dan RM8.07 juta. Lain-lain pendapatan Cyberview terdiri daripada pendapatan geran dan bukan geran. Pada tahun 2016, Cyberview merekodkan tambahan pendapatan berjumlah RM43,000 hasil daripada keuntungan usaha sama bersama Gadang Holdings Berhad dalam syarikat subsidiarinya CSB Land Sdn. Bhd. Trend pendapatan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 3.3** dan **Carta 3.2**.

3.5.1.3. Perbelanjaan Cyberview pula terdiri daripada kos jualan, belanja pentadbiran dan kos kewangan. Belanja pentadbiran Cyberview terdiri daripada 62.9%, 60.6% dan 33.1% perbelanjaan menggunakan sumber geran masing-masing bagi tahun 2014, 2015 dan 2016. Trend perbelanjaan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 3.3** dan **Carta 3.2**.

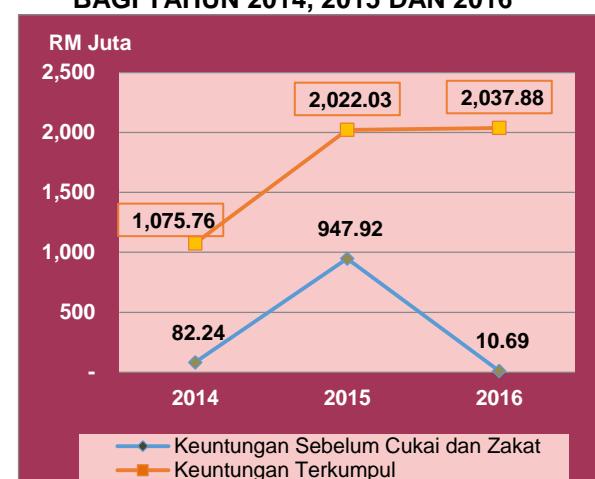
3.5.1.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah memberi kesan terhadap keuntungan Cyberview. Pada tahun 2016, Cyberview mencatatkan keuntungan sebelum cukai dan zakat berjumlah RM10.69 juta iaitu menurun sejumrah RM937.23 juta (98.9%) berbanding tahun 2015. Ini disebabkan aktiviti luar biasa pada tahun sebelumnya iaitu 96.1% tanah miliknya telah dijual kepada tujuh syarikat subsidiari dan satu syarikat usaha sama Cyberview yang merupakan *special purpose vehicles*. Bagaimanapun, analisis kewangan Cyberview dari tahun 2014 hingga 2016 menunjukkan peningkatan keuntungan jika transaksi luar biasa iaitu penjualan tanah untuk tujuan pembangunan hartanah tidak diambil kira. Walaupun terdapat kenaikan kos operasi dan pengurusan, kenaikan pendapatan dari sewaan bangunan membantu Cyberview mencapai peningkatan keuntungan dari tahun 2014 hingga 2016. Ini mengakibatkan Cyberview hanya memperoleh RM0.32 keuntungan untuk setiap ringgit pendapatan operasi bagi tahun 2016 berbanding RM0.80 bagi tahun 2015. Selain itu, terdapat peningkatan luar biasa dalam lain-lain pendapatan pada tahun 2015 sejumrah RM286.47 juta (163.4%) berbanding tahun sebelumnya. Ini adalah disebabkan sejumrah RM270.19 juta daripada RM359 juta pendahuluan yang diterima daripada MOF pada tahun 2001 hingga 2003 diiktiraf sebagai hasil iaitu geran Kerajaan pada tahun 2015 sebagaimana dipersetujui oleh MOF pada 16 Disember 2015. Pada 31 Disember 2016, Cyberview merekodkan keuntungan terkumpul berjumlah RM2.04 bilion iaitu meningkat sejumrah RM15.85 juta berbanding tahun 2015.

Jadual 3.3 dan **Carta 3.3** adalah berkaitan.

CARTA 3.2
**TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
 BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**



CARTA 3.3
**TREND KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI DAN
 ZAKAT SERTA KEUNTUNGAN TERKUMPUL
 BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 dan 2016

3.5.1.5. Analisis Audit juga mendapati Cyberview mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga tahun ini. Komponen terbesar yang menyumbang kepada aset syarikat ialah akaun belum terima manakala bagi liabiliti adalah pinjaman. Kedua-dua item ini antaranya merupakan transaksi pinjaman secara *back-to-back* antara Kerajaan Persekutuan dan Bank Pembangunan Malaysia Berhad (BPMB) dengan SHSB. Didapati syarikat ini berada pada tahap kecairan yang baik iaitu menunjukkan pada bila-bila masa syarikat ini mampu memenuhi obligasi jangka pendeknya di mana aset semasa melebihi liabiliti semasa antara dua hingga tiga kali ganda. Bagaimanapun, syarikat hanya dapat menjana pendapatan RM0.02 sahaja bagi setiap ringgit yang dilaburkan dalam aset bukan semasa. Selain itu, pengurusan kredit Cyberview mengambil purata antara 135 hingga 8,461 hari untuk mengutip hutang. Ini disebabkan penjualan tanah kepada syarikat subsidiari tidak mempunyai tempoh kredit dan syarat bayaran balik pinjaman daripada syarikat subsidiari adalah atas permintaan (*repayable on demand*). Terma *repayable on demand* adalah perlu memandangkan syarikat subsidiari tersebut yang merupakan *special purpose vehicles* tidak mempunyai sumber pendapatan untuk membayar pendahuluan yang diberikan sehingga tanah tersebut dibangunkan. Bagi membangunkan tanah tersebut, rakan usaha sama perlu dikenal pasti dan dilantik. Sebaik sahaja rakan usaha sama tersebut dilantik, terma *repayable on demand* tersebut akan diubah kepada jadual pembayaran yang mengikut unjuran kewangan pembangunan tanah tersebut.

3.5.1.6. Analisis Audit telah dijalankan terhadap aliran tunai Cyberview bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir

tahun 2016, Cyberview mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM66.24 juta dengan pengurangan sejumlah RM10.17 juta (13.3%) berbanding RM76.41 juta pada akhir tahun 2015. Antara sebab pengurangan ini adalah penjualan tanah kepada syarikat subsidiari pada tahun 2016 telah berkurangan berbanding tahun 2015.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis yang dijalankan di atas, secara keseluruhannya prestasi kewangan Cyberview adalah memuaskan.

3.5.2. Pengurusan Aktiviti

Berdasarkan Hala Tuju Strategik Cyberview Tahun 2013 dan Pelan Strategik Cyberview Tahun 2014 hingga 2018 (dikemas kini dengan Pelan Strategik Cyberview Tahun 2015 hingga 2020 dan Tahun 2016 hingga 2020), tiga daripada lima aktiviti utama Cyberview iaitu pembangunan hab teknologi global, pengurusan bandar raya siber dan penyewaan bangunan telah dipilih untuk diaudit. Bagi memastikan aktiviti Cyberview dilaksanakan dengan berkesan, Cyberview telah menetapkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi setiap aktiviti berdasarkan tiga peringkat sasaran iaitu *threshold* (tahap minimum yang boleh diterima), *base* (memenuhi sasaran) dan *stretched* (melebihi sasaran).

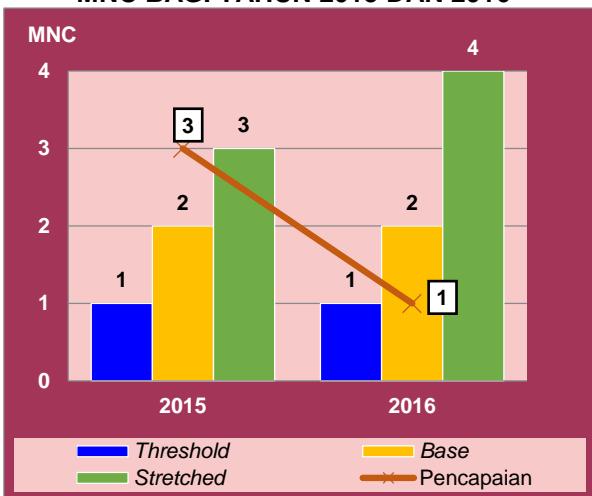
3.5.2.1. Prestasi Pembangunan Hab Teknologi Global

- a. Berdasarkan Pelan Induk Hab Teknologi Global di Cyberjaya, Cyberview perlu mencapai tiga sasaran untuk merealisasikan Cyberjaya sebagai hab teknologi global dalam tempoh lima tahun menjelang tahun 2020 seperti berikut:
 - i. menarik 27 syarikat multinasional (MNC) dan 250 syarikat perusahaan kecil dan sederhana (SME) untuk melabur di Cyberjaya berlandaskan dua bidang yang disasarkan iaitu ICT dan bukan ICT. Bidang ICT merangkumi keselamatan informasi, teknologi kandungan kreatif, internet mudah alih, *cloud computing* dan analitis data besar. Manakala bidang bukan ICT meliputi teknologi hijau, bioteknologi, teknologi boleh pakai dan grid pintar;
 - ii. mewujudkan 10,200 peluang pekerjaan bernilai tinggi; dan
 - iii. mencapai Pendapatan Negara Kasar sebanyak RM3.9 bilion.

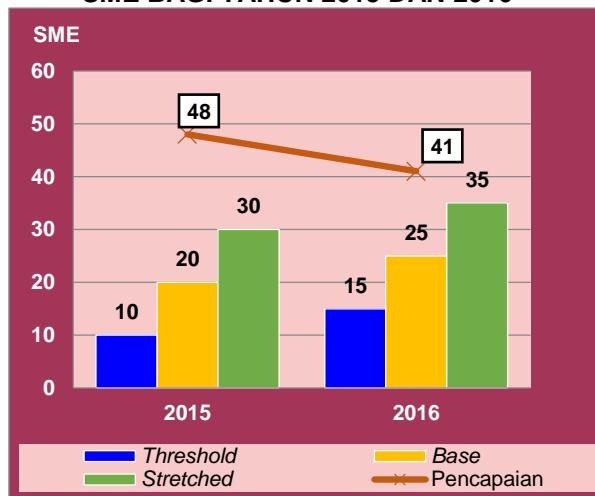
Bagi mencapai objektif ini, Cyberview perlu menetapkan tiga sasaran di atas secara tahunan sehingga pencapaian keseluruhan pada tahun 2020.

- b. Semakan Audit mendapati pencapaian Cyberjaya sebagai hab teknologi global secara tahunan sehingga tahun 2016 tidak dapat ditentukan. Ini adalah kerana Cyberview tidak menetap dan mengukur pencapaian KPI secara tahunan bagi jumlah peluang pekerjaan bernilai tinggi, Pendapatan Negara Kasar serta jumlah syarikat ICT dan bukan ICT yang beroperasi di Cyberjaya kecuali bilangan kemasukan MNC dan SME yang beroperasi di Cyberjaya. Berdasarkan perbincangan dengan Ketua Bahagian Pembangunan Hab Teknologi, Cyberview menghadapikekangan untuk mendapatkan maklumat jumlah peluang pekerjaan dan Pendapatan Negara Kasar yang tepat daripada semua syarikat yang beroperasi di Cyberjaya. Hanya Malaysia Digital Economy Corporation (MDEC) yang mempunyai maklumat berkaitan peluang pekerjaan, namun maklumat tersebut tidak meliputi syarikat ICT yang bukan berstatus MSC. Keadaan ini seterusnya akan memberi kesan kepada pencapaian Cyberjaya sebagai hab teknologi global yang hanya berbaki tiga tahun lagi iaitu pada tahun 2020.
- c. Semakan Audit secara terperinci telah dibuat terhadap pencapaian bilangan kemasukan MNC dan SME ke Cyberjaya bagi tahun 2015 dan 2016. Cyberview telah menetapkan sasaran berikut:
- i. bilangan kemasukan MNC sebanyak 1, 2 dan 3 masing-masing bagi *threshold*, *base* dan *stretched* untuk tahun 2015 manakala 1, 2 dan 4 untuk tahun 2016; dan
 - ii. bilangan kemasukan SME sebanyak 10, 20 dan 30 masing-masing bagi *threshold*, *base* dan *stretched* untuk tahun 2015 manakala 15, 25 dan 35 untuk tahun 2016.
- d. Hasil semakan Audit mendapati bilangan kemasukan MNC ke Cyberjaya bagi tahun 2015 dan 2016 masing-masing adalah 3 dan 1 MNC, manakala bilangan kemasukan SME ke Cyberjaya bagi tahun 2015 dan 2016 masing-masing adalah 48 dan 41 SME. Cyberview telah mencapai sasaran bagi kedua-dua KPI ini malah melebihi sasaran bagi kemasukan SME seperti **Carta 3.4** dan **Carta 3.5**. Secara keseluruhan sehingga tahun 2016, Cyberview telah mencapai empat (14.8%) dan 89 (35.6%) masing-masing bagi kemasukan syarikat MNC dan SME berbanding jumlah sasaran pada tahun 2020.

CARTA 3.4
PENCAPAIAN KPI KEMASUKAN
MNC BAGI TAHUN 2015 DAN 2016



CARTA 3.5
PENCAPAIAN KPI KEMASUKAN
SME BAGI TAHUN 2015 DAN 2016



Sumber: Laporan Pencapaian KPI Cyberview Tahun 2015 dan 2016

- e. Selain itu, analisis Audit juga dijalankan bagi menentukan pencapaian objektif Cyberjaya sebagai hab teknologi global berdasarkan bidang ICT dan bukan ICT. Mengikut data mengenai syarikat di Cyberjaya bagi tahun 2014 hingga 2016 yang dikeluarkan oleh perunding dilantik, pihak Audit mendapati sehingga tahun 2016 wujud jurang yang sangat tinggi antara syarikat yang terlibat dalam bidang ICT (319) dengan bukan ICT (16) di Cyberjaya (bersamaan nisbah 20:1) seperti **Jadual 3.4**. Ini disebabkan bidang bukan ICT baru diberi tumpuan pada tahun 2014. Selain itu, bilangan syarikat bukan ICT adalah terhad berbanding dengan syarikat ICT yang telah diberikan galakan taraf perintis dengan pengecualian cukai sebanyak 100% ke atas pendapatan statutori selama sepuluh tahun.

JADUAL 3.4
TUMPUAN BIDANG TEKNOLOGI DI CYBERJAYA

TAHUN	ICT				BUKAN ICT				
	Keselamatan Informasi	Teknologi Kandungan Kreatif	Internet Mudah Alih	Cloud Computing	Analitis Data Besar	Teknologi Hijau	Bio-teknologi	Teknologi Boleh Pakai	Grid Pintar
Sehingga 2014	58	45	48	35	39	3	3	0	6
2015	3	6	9	29	11	0	0	3	0
2016	2	5	10	11	8	0	0	1	0
JUMLAH	63	56	67	75	58	3	3	4	6
	319				16				

Sumber: Data Mengenai Syarikat Beroperasi di Cyberjaya Tahun 2014 hingga 2016 yang Dikeluarkan oleh Perunding Dilantik

- f. Bagi menyokong perkara di atas, pihak Audit telah menilai prestasi program *Cyberview Living Lab Accelerator* (CLLA) yang merupakan antara inisiatif untuk memastikan Cyberjaya diiktiraf sebagai hab teknologi global. Program

CLLA bertujuan membantu bakal usahawan (*startups*) sama ada dalam bidang ICT atau bukan ICT dari segi pengurusan, pemasaran dan penjenamaan melalui kerjasama dengan pengurus program yang dilantik oleh Cyberview. Pihak Audit mendapati 31 (91.2%) daripada 34 *startups* yang telah dibangunkan pada tahun 2015 tertumpu kepada bidang ICT yang berfokus kepada teknologi internet mudah alih berbanding hanya tiga (8.8%) *startups* tertumpu pada bidang bukan ICT iaitu teknologi boleh pakai. Ini menunjukkan *startups* yang dihasilkan pada tahun 2015 tidak menyumbang kepada peningkatan bidang bukan ICT yang masih kurang di Cyberjaya. Keadaan ini disebabkan penyertaan yang diterima tidak banyak diperoleh daripada syarikat bukan ICT kerana empat bidang bukan ICT tersebut memerlukan dana yang lebih tinggi serta masa yang lebih lama untuk menyiapkan projek. Selain itu, SOP yang terperinci bagi pelantikan pengurus program ini tidak disediakan oleh Cyberview.

- g. Laporan status terkini *startups* pada 17 Mac 2017 iaitu selepas setahun program ini tamat mendapati 11 (32.4%) daripada 34 *startups* tidak berjaya meneruskan idea/perniagaan mereka disebabkan oleh persaingan, kurang permintaan, tidak mampu meningkatkan hasil, model perniagaan yang kurang sesuai dan daya tarikan pelanggan yang kurang. Menurut perbincangan bersama Ketua Bahagian Pembangunan Hab Teknologi, Cyberview tidak dapat memantau prestasi *startups* selepas tamat program kerana ini merupakan antara risiko perniagaan untuk berdaya saing.
- h. Seterusnya daripada 23 *startups* yang berjaya, hanya enam (26.1%) yang menjalankan operasi di Cyberjaya dan bakinya beroperasi di luar kawasan Cyberjaya iaitu Kuala Lumpur dan Petaling Jaya. Keadaan ini disebabkan Cyberview tidak menetapkan syarat supaya *startups* yang mendapat kemudahan geran daripada Kerajaan perlu beroperasi di Cyberjaya. Ini menunjukkan pencapaian program CLLA tidak selari dengan matlamat utama Cyberview untuk meningkatkan bilangan kemasukan MNC dan SME di Cyberjaya dan secara tidak langsung memberi kesan kepada pencapaian KPI Cyberview.

Maklum Balas Cyberview yang Diterima pada 18 September dan 12 Oktober 2017

Implementasi Pelan Induk Hab Teknologi Global di Cyberjaya hanya bermula pada tahun 2015 dengan kelebihan Cyberjaya yang dikenali sebagai lokasi ICT, maka kemasukan syarikat bukan ICT mengambil sedikit masa dan memerlukan dana dan kerjasama dengan agensi Kerajaan yang berkaitan seperti Bioeconomy Corporation, GreenTech Malaysia dan sebagainya. Cyberview mengambil maklum penemuan Audit dan telah

mengikuti langkah pelantikan pengurus program CLLA melalui ‘Discretionary Authority Limit 2014 – Procurement’ dan SOP sedia ada. Bagaimanapun, dokumen ini sedang disemak semula untuk penambahbaikan dan dalam proses untuk mendapat kelulusan. Selain itu, KPI Cyberview tahun 2017 telah ditambah baik dengan menetapkan sasaran mengikut bidang teknologi dan penekanan kepada bidang bukan ICT. Cyberview telah memasukkan bilangan startups sebagai KPI untuk tahun 2017 dan sedang menjalankan kajian semula Pelan Induk Hab Teknologi Global yang melibatkan penambahbaikan sasaran berkaitan dengan ekosistem yang bersesuaian di Cyberjaya, jumlah peluang pekerjaan bernilai tinggi dan Pendapatan Negara Kasar. Kajian semula pelan ini dijangka siap dalam bulan November 2017 dan akan dirujuk dalam Pelan Strategi Tahun 2018 sebelum dibentangkan untuk kelulusan Lembaga Pengarah selewat-lewatnya pada 31 Disember 2017. Cyberview akan memantau pencapaian sasaran ini melalui Laporan Pelan Strategik Tahun 2018 dan seterusnya secara berkala.

Pada pendapat Audit, pelaksanaan Cyberview untuk menjadikan Cyberjaya sebagai hab teknologi global adalah tidak cekap kerana dua daripada tiga sasaran jangka panjang tidak ditetapkan dan diukur secara tahunan untuk memastikan objektif tercapai pada tahun 2020.

3.5.2.2. Prestasi Pengurusan Bandar Raya Siber

Berdasarkan Hala Tuju Strategik Cyberview Tahun 2013 dan Pelan Strategik Cyberview Tahun 2014 hingga 2018, Cyberview bertanggungjawab melaksanakan ekosistem perbandaran yang baik bagi menarik lebih banyak syarikat dan pelabur dengan meningkatkan jumlah pekerja dan *livability* Cyberjaya di samping menjadikannya sebagai bandar pintar. Sehubungan itu Cyberview perlu menyediakan kemudahan dan mendapatkan status bandar rendah karbon di Cyberjaya.

a. Pencapaian Sasaran Populasi yang Ditetapkan

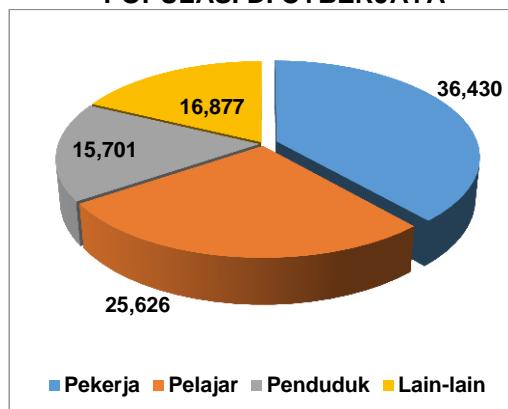
- i. Berdasarkan *Information Memorandum* yang disediakan oleh SHSB sehingga bulan Disember 2016, Cyberjaya mencatat 94,634 populasi melebihi sasaran yang ditetapkan iaitu 65,000 populasi merangkumi kategori penduduk, pekerja dan pelajar menjelang tahun 2017. Sungguhpun perincian 65,000 populasi tidak ditetapkan mengikut kategori, namun semakan Audit mendapati pencapaian 94,634 populasi ini terdiri daripada pekerja berkemahiran (36,430), pelajar (25,626), penduduk (15,701) serta pekerja di syarikat bukan MSC, komersial, Kerajaan dan startups (16,877) seperti jadual dan carta berikut:

JADUAL 3.5
PECAHAN POPULASI MENGIKUT KATEGORI

KATEGORI	BILANGAN (ORANG)	PERATUS (%)
Pekerja		38.5
Pekerja Berkemahiran	36,430	
Jumlah	36,430	
Pelajar		27.1
Cyberjaya University of College Medical Sciences	3,500	
ELC International School	400	
FTMS Global College	2,000	
Kirkby International College	1,109	
Lim Kok Wing University	7,000	
Malaysia Automotive Institute	2,000	
Multimedia University	6,200	
Sekolah Kebangsaan Cyberjaya	1,501	
Sekolah Menengah Cyberjaya	850	
Sekolah Menengah Sri Puteri	836	
Tadika	200	
Universiti Islam Malaysia	30	
Jumlah	25,626	
Penduduk		16.6
Penduduk Tetap	15,701	
Jumlah	15,701	
Lain-lain		17.8
Bukan Syarikat MSC	2,045	
Kerajaan, Startups dan Syarikat	6,992	
Perusahaan/Perdagangan	7,840	
Jumlah	16,877	
JUMLAH KESELURUHAN	94,634	100.0

Sumber: *Information Memorandum* Bertarikh 29 Disember 2016

CARTA 3.6
POPULASI DI CYBERJAYA



- ii. Berdasarkan data populasi tersebut, penduduk tetap berjumlah 15,701 (16.6%) konsisten dengan kawasan perumahan yang telah dibangunkan iaitu hanya 17.7% daripada keseluruhan 1,218 ekar keluasan tanah untuk pembangunan perumahan. Sehingga 31 Mac 2017, sebanyak 57.1% tanah untuk tujuan perumahan masih dalam proses pembangunan dan 25.2% lagi masih belum dibangunkan seperti jadual berikut:

JADUAL 3.6
STATUS PEMBANGUNAN CYBERJAYA SETAKAT 31 MAC 2017

JENIS PEMBANGUNAN	KELUASAN TANAH							
	UNTUK PEMBANGUNAN		TELAH DIBANGUNKAN		SEDANG DIBANGUNKAN		TELAH DAN SEDANG DIBANGUNKAN	
	EKAR	%	EKAR	%	EKAR	%	EKAR	%
Perusahaan	1,202	35.7	420	34.9	53	4.4	473	39.3
Komersial	382	11.3	68	17.8	94	24.6	162	42.4
Kegunaan bercampur	239	7.1	70	29.3	0	0.0	70	29.3
Perumahan	1,218	36.2	216	17.7	696	57.1	912	74.8
Institusi swasta	316	9.4	222	70.3	44	13.9	266	84.2
Industri	10	0.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
JUMLAH	3,367	100.0	996	29.6	887	26.3	1,883	55.9
Kegunaan awam; kawasan lapang; utiliti/infrastruktur; rizab jalan/rizab pemisah	3,315							
JUMLAH KESELURUHAN	6,682							

Sumber: Pelan Susun Atur Tahun 2012 Majlis Perbandaran Sepang, *Information Memorandum Bertarikh 29 Disember 2016 dan Laporan Senarai Kegunaan Tanah oleh SHSB pada 21 April 2017*

- iii. Perkara ini berlaku disebabkan lot tanah perumahan di Cyberjaya adalah kebanyakannya dipunyai oleh pemaju utama dan pihak lain yang telah membelinya daripada pemaju utama. Tiada sebarang peruntukan undang-undang yang boleh memastikan bahawa lot perumahan ini dapat dibangunkan pada kadar masa tertentu. Pemaju hanya akan membangunkan lot tanah ini bergantung kepada permintaan pasaran. Keadaan ekonomi kini yang tidak memberangsangkan serta kemudahan pinjaman perumahan yang telah diperketat tidak membantu merancakkan pembangunan perumahan di Cyberjaya. Ini juga mengakibatkan Cyberview tidak dapat menetapkan sasaran perumahan yang perlu dicapai.

b. Pencapaian *Livability* dan Bandar Pintar

- i. Semakan Audit selanjutnya juga mendapati Cyberview telah mencapai kedua-dua KPI di bawah ekosistem perbandaran yang ditetapkan bagi tahun 2013. Bagi pertambahan kemudahan, enam projek telah dimulakan manakala lima inisiatif teknologi hijau telah dilaksanakan di bawah status bandar rendah karbon. Butiran seperti jadual berikut:

JADUAL 3.7
PENCAPAIAN KPI DI BAWAH EKOSISTEM PERBANDARAN BAGI TAHUN 2013

KPI	SASARAN	SEBENAR	
Pertambahan kemudahan	6 projek dimulakan sebelum 31 Disember 2013	6 projek	1. Masjid Cyberjaya (Fasa 1) 2. Masjid Cyberjaya (Fasa 2) 3. Pusat Kitar Semula 4. Cyberjaya City Centre 5. K-Workers Housing 6. Penyenggaraan landskap
Status bandar rendah karbon	3 Inisiatif Teknologi Hijau dilaksanakan dalam tahun 2013	5 Inisiatif Teknologi Hijau	1. Solar panel di perhentian bas 2. Solar panel di tempat letak kereta 3. Pusat Kitar Semula 4. Green Nomad Kiosk 5. Hari Kitar Semula

Sumber: Laporan Pencapaian KPI Tahun 2013

- ii. Bagi tahun 2014 hingga 2016 pula, Cyberview memberi fokus untuk meningkatkan *livability* Cyberjaya di samping menjadikannya sebagai bandar pintar. Berdasarkan Pelan Strategik Cyberview Tahun 2014 hingga 2018, Cyberview telah membuat penanda aras dengan empat kawasan di Malaysia yang mempunyai empat elemen penting untuk menjadikan sesebuah bandar pintar boleh dihuni. Berdasarkan tanda aras yang telah dibuat seperti **Jadual 3.8**, Cyberview telah mengenal pasti elemen pengurusan bandar di Cyberjaya untuk ditambah baik iaitu dari segi populasi, perumahan kos rendah/berpatutan dan pengangkutan awam di Cyberjaya serta menetapkan KPI secara tahunan yang bersesuaian.

JADUAL 3.8
TANDA ARAS UNTUK MENJADIKAN CYBERJAYA SEBAGAI BANDAR PINTAR

KAWASAN	ELEMENT <i>LIVABILITY</i> DAN BANDAR PINTAR				PERKHIDMATAN TAMBAH NILAI
	KELUASAN (EKAR)	REPUTASI PEMAJU INDUK	BANDAR SERBA LENGKAP	INFRASTRUKTUR DAN CONNECTIVITY	
Putrajaya	8,000	Sederhana	Baik	Cemerlang	<ul style="list-style-type: none"> • Perkhidmatan bas dalaman • Keselamatan (CCTV di seluruh bandar) • Acara komuniti berterusan
Sunway Integrated Resort City, Selangor	800	Cemerlang	Baik	Baik	<ul style="list-style-type: none"> • Bus Rapid Transit
Setia Alam, Selangor	2,500	Cemerlang	Sederhana	Baik	<ul style="list-style-type: none"> • Perkhidmatan bas percuma ke pusat membeli-belah • Acara komuniti berkala
Medini Iskandar, Johor	2,230	Lemah	Baik	Cemerlang	<ul style="list-style-type: none"> • Perkhidmatan bas
Cyberjaya, Selangor	6,682	Lemah	Sederhana	Baik	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem pengangkutan khusus untuk pekerja (<i>Dedicated Transportation System</i>) • Keselamatan (CCTV di seluruh bandar) • Acara komuniti berkala

Sumber: Pelan Strategik Tahun 2014 hingga 2018

iii. Secara keseluruhannya, Cyberview telah mencapai sasaran KPI bagi tahun 2014 hingga 2016 yang ditetapkan seperti jadual berikut:

JADUAL 3.9
PENCAPAIAN KPI DI BAWAH EKOSISTEM
PERBANDARAN BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2016

KPI	TAHUN	
	SASARAN	SEBENAR
Pusat Kitar Semula	2014	2014
Masjid Cyberjaya Fasa 1	2015	2015
Masjid Cyberjaya Fasa 2	2015	2015
<i>Smart City</i> (sistem pengurusan trafik pintar di lapan persimpangan jalan)	2016	2016
Penambahan 2 laluan bagi perkhidmatan sistem pengangkutan khusus untuk pekerja (<i>Dedicated Transportation System</i>)	2016	2016
Keselamatan perbandaran ditingkatkan melalui Program Polisi Komuniti	2016	2016

Sumber: Laporan Pencapaian KPI Tahun 2014 hingga 2016

Pada pendapat Audit, Cyberview telah melaksanakan ekosistem perbandaran di Cyberjaya dengan cekap untuk memastikan bandar ini menjadi sebuah bandar pintar dan boleh dihuni.

3.5.2.3. *Dedicated Transportation System*

Bagi mencapai aspirasi Cyberjaya sebagai bandar raya pintar, salah satu kemudahan yang disediakan untuk menyokong ekosistem perbandaran yang baik adalah *Dedicated Transportation System* (DTS). Cyberview telah melantik Disitu Holdings Sdn. Bhd. (DISITU) untuk menguruskan perkhidmatan bas DTS. Perjanjian perkhidmatan bas dengan DISITU telah ditandatangan selama lima tahun mulai 1 Jun 2011 sehingga 31 Mei 2016 dengan nilai kontrak berjumlah RM17.40 juta setahun (RM1.45 juta sebulan). DISITU telah memperoleh semula kontrak selama lima tahun sehingga 31 Mei 2021 melalui proses tawaran secara tender terbuka. Mengikut syarat perjanjian baru ini, perkhidmatan DISITU akan dikaji semula pada setiap penggal iaitu bermula dari tempoh 1 Jun hingga 31 Disember 2016 dengan kadar RM1.80 juta sebulan. Bagi penggal seterusnya kadar akan berubah berdasarkan kelulusan yang diberi oleh MOF. Ciri-ciri perkhidmatan bas DTS adalah seperti berikut:

- perkhidmatan beroperasi 24 jam sehari dan tujuh hari seminggu dijadualkan perjalannya bersesuaian waktu kerja (shift) syarikat;
- perkhidmatan 11 laluan utama iaitu dari Cyberjaya (dua laluan) pergi dan balik ke destinasi KL Sentral, Terminal Putra Gombak, Terminal Bersepadu Selatan, Kepong, Klang Parade, Seremban, Kelana Jaya, Shah Alam, Subang Jaya dan Seri Kembangan;

- pengguna perkhidmatan ini antaranya merangkumi penduduk, pelajar, pekerja dan syarikat yang membayar bagi pihak pekerjanya;
- sistem perkhidmatan berkonsepkan teknologi pintar seperti *mobile tracking system*, *online booking system*, *reporting bus scheduling system* dan *billing system*. Penumpang akan dibekalkan pas elektronik (*i-button*) yang telah dimasukkan maklumat peribadi dan disalurkan ke *mobile tracking unit* yang dipasang pada setiap bas; dan
- penyaluran data melalui *general packet radio service* dihubungkan ke pelayan web di pusat operasi bas. Sistem ini dilengkarkan dengan *global positioning system* untuk mengesahkan lokasi dan kelajuan bas pada setiap lima saat dari pusat operasi. Semua maklumat ini boleh disesuaikan kepada rekod untuk penyediaan bil, penjadualan perjalanan, pengesahan pengguna dan kerja pentadbiran lain.

Ciri-ciri perkhidmatan bas DTS yang dinyatakan di atas adalah lengkap bagi menyokong ekosistem perbandaran yang baik di Cyberjaya. Semakan Audit mendapati perkhidmatan yang ditetapkan telah dilaksanakan antaranya adalah perjalanan bas mengikut jadual yang ditetapkan, pemanduan mengikut had laju yang ditetapkan dan dikawal melalui *mobile tracking system* serta pemandu berhenti di setiap laluan yang ditetapkan. Bagaimanapun, pelaksanaan perkhidmatan bas ini mempunyai kelemahan seperti diterangkan berikut:

a. Pendapatan dan Perbelanjaan Perkhidmatan

- Bagi menjalankan operasi DTS, MOF telah menyalurkan geran berjumlah RM52.87 juta bagi tempoh 2013 hingga 2016. Di samping itu, bagi tempoh tersebut Cyberview juga memperoleh hasil daripada jualan pas bas berjumlah RM23.85 juta. Geran dan hasil akan digunakan oleh Cyberview untuk membayar perkhidmatan bas DTS iaitu perbelanjaan sewaan bas, penyelenggaraan sistem dan sewaan ruang letak kenderaan di terminal bas. Butiran lanjut pendapatan dan perbelanjaan adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.10
PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN DTS BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016**

PERKARA	2013 (RM)	2014 (RM)	2015 (RM)	2016 (RM)	JUMLAH (RM)
Geran Diterima	12,500,000	10,821,598	12,800,000	16,749,000	52,870,598
Hasil Jualan Pas Bas	5,939,000	5,777,000	5,783,000	6,353,000	23,852,000
JUMLAH PENDAPATAN	18,439,000	16,598,598	18,583,000	23,102,000	76,722,598
(A) Nilai Perjanjian Perkhidmatan					
Disitu Holdings Sdn. Bhd. (A)	18,920,000	18,663,300	19,992,960	21,824,340	79,400,600
(B) Penyelenggaraan Sistem					

PERKARA	2013 (RM)	2014 (RM)	2015 (RM)	2016 (RM)	JUMLAH (RM)
B Smart Solution	-	-	-	152,249	152,249
B Smart System	251,343	235,928	259,061	57,245	803,577
Jumlah (B)	251,343	235,928	259,061	209,494	955,826
(C) Sewaan Letak Kenderaan					
Semasa – KL Sentral	22,050	22,050	23,042	23,373	90,515
Prasarana	50,800	48,400	58,441	61,565	219,206
Majlis Perbandaran Seremban	47,099	43,113	47,323	47,699	185,234
Jumlah (C)	119,949	113,563	128,806	132,637	494,955
JUMLAH PERBELANJAAN (A+B+C)	19,291,292	19,012,791	20,380,827	22,166,471	80,851,381
Lebihan/(Kurangan) Pendapatan	(852,292)	(2,414,193)	(1,797,827)	935,529	(4,128,783)

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2013, 2014, 2015 dan 2016

- ii. Berdasarkan jadual di atas, analisis Audit mendapati geran yang diterima dan hasil yang diperoleh dari jualan pas bas tidak dapat menampung perbelanjaan operasi perkhidmatan. Bagi tahun 2013 hingga 2016, perbelanjaan keseluruhan DTS berjumlah RM80.85 juta iaitu telah melebihi RM4.13 juta daripada keseluruhan pendapatan berjumlah RM76.72 juta. Lebihan perbelanjaan ini telah ditampung menggunakan dana semasa syarikat.

Maklum Balas Cyberview yang Diterima pada 7 September 2017

Kebergantungan DTS terhadap geran tidak dapat dielakkan kerana tanpa geran, penumpang harus membayar tambang yang tinggi. Ini akan menyebabkan penumpang tidak berminat untuk menggunakan khidmat DTS dan akhirnya memberi kesan kepada Cyberjaya. Bagaimanapun, Cyberview telah mengambil langkah menaikkan kadar tambang bagi mengurangkan perbelanjaan geran iaitu dari RM213 sebulan pada tahun 2011 kepada RM280 sebulan bagi kadar terkini. Penyelarasian kadar tambang adalah mengikut peningkatan kos operasi dan kelulusan bajet operasi tahunan DTS daripada MOF. Cyberview juga merancang untuk menaikkan kadar tambang kepada RM300 sebulan bermula bulan Jun 2018.

Pada pendapat Audit, Cyberview tidak dapat menjana pendapatan yang mencukupi melalui perkhidmatan bas DTS dan perlu bergantung kepada bantuan geran Kerajaan untuk meneruskan operasinya. Bagaimanapun, jumlah pendapatan bagi tahun 2016 adalah lebih baik berbanding tahun sebelumnya dan menunjukkan lebihan pendapatan berjumlah RM935,529 pada tahun tersebut.

b. Sasaran dan Pencapaian Bilangan Penumpang

- i. Bermula pada tahun 2013, Cyberview menyasarkan seramai 2,500 penumpang sebulan akan menggunakan perkhidmatan DTS. Bagaimanapun, sasaran ini tidak tercapai kerana bilangan penumpang sebenar dicatatkan sebulan adalah kurang daripada 2,000 bagi tahun 2013 hingga 2015. Sehubungan itu, Cyberview dan DISITU bersetuju mengurangkan bilangan sasaran penumpang kepada 2,200 sebulan mulai bulan Jun 2016. Semakan Audit terhadap laporan bulanan DTS mendapati bilangan penumpang hanya mencapai antara 71.6% hingga 83.5% bagi tahun 2013 hingga 2016. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.11
SASARAN DAN PENCAPAIAN BILANGAN
PENUMPANG DTS BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016**

TAHUN	BILANGAN PENUMPANG (ORANG)			PENCAPAIAN (%)
	SASARAN SEBULAN	*SASARAN SETAHUN	*SEBENAR SETAHUN	
2013	2,500	30,000	21,638	72.1
2014	2,500	30,000	23,981	79.9
2015	2,500	30,000	21,468	71.6
2016	Januari – Mei = 2,500 Jun – Disember = 2,200	27,900	23,297	83.5

Sumber: Laporan Bulanan DTS dan Perjanjian Perkhidmatan DTS Bertarikh 1 Jun 2016

Nota: * Kiraan Audit

- ii. Selain daripada faktor penduduk tetap yang rendah, Cyberview menerangkan antara sebab lain sasaran tidak dapat dicapai adalah seperti berikut:
- kebanyakan *pickup point* jauh dari kediaman mereka dan memerlukan tempat meletak kereta yang menambahkan lagi kos perjalanan. Ini menyebabkan mereka terus menggunakan kenderaan sendiri;
 - pekerja tidak menghadapi masalah meletak kereta kerana kebanyakan syarikat di Cyberjaya telah menyediakan kemudahan ini untuk pekerja;
 - wujud masalah kesesuaian masa untuk menaiki bas DTS;
 - terdapat syarikat yang beroperasi di Cyberjaya telah menamatkan perniagaan mereka; dan
 - penamatkan kontrak pekerja asing di MNC yang menggunakan perkhidmatan DTS.

Maklum Balas Cyberview yang Diterima pada 18 September 2017

Pelbagai usaha telah dilakukan oleh Bahagian Pemasaran DTS untuk mempromosikan perkhidmatan DTS. Antaranya mengadakan program pengenalan atau Outreach Program kepada syarikat yang baru bertapak di Cyberjaya dan mengadakan beberapa siri kolaborasi townhall dan Induction Course untuk beberapa syarikat dan pemaju perumahan di Cyberjaya. Aktiviti ini didapati telah menyumbang kepada peningkatan penumpang daripada purata 1,940 penumpang pada tahun 2016 kepada 2,050 penumpang setakat bulan Ogos 2017.

Pada pendapat Audit, prestasi bilangan penumpang perkhidmatan DTS berbanding sasaran yang ditetapkan adalah memuaskan. Bagaimanapun, pencapaian ini boleh ditingkatkan.

c. Bilangan Penumpang Mengikut Trip

- i. Berdasarkan perjanjian perkhidmatan baru bagi penggal pertama iaitu bermula 1 Jun hingga 31 Disember 2016, DISITU perlu menyediakan 34 bas (44 seater dan 66 seater) dan 17 coaster/van (22 seater dan 12 seater) dengan kadar kontraknya berjumlah RM1.80 juta sebulan seperti jadual berikut:

JADUAL 3.12

KADAR BAYARAN KENDERaan BAGI TEMPOH 1 JUN HINGGA 31 DISEMBER 2016

JENIS KENDERaan	BILANGAN KENDERaan (UNIT)	KADAR BAYARAN/ KENDERaan (RM)	JUMLAH SEBULAN (RM)
Bas 2 tingkat (66 seater)	9	47,000	423,000
Bas (44 seater)	25	38,000	950,000
Coaster (22 seater)	13	27,000	351,000
Van (12 seater)	4	18,250	73,000
JUMLAH	51		1,797,000

Sumber: Perjanjian Perkhidmatan DTS Tahun 2016

- ii. Analisis Audit terhadap Laporan Perjalanan bagi dua laluan yang mempunyai paling ramai penumpang iaitu Cyberjaya–KL Sentral dan Cyberjaya–Nilai–Seremban pada bulan Julai 2015 dan Julai 2016 mendapati bilangan trip yang paling tinggi (60.2% hingga 66.9%) adalah yang membawa penumpang antara satu hingga 12 orang sahaja. Kadar trip yang tiada penumpang bagi kedua-dua laluan ini turut menunjukkan peratusan yang tinggi pada bulan Julai 2015 dan 2016. Maklumat lanjut adalah seperti **Jadual 3.13**. Kedua-dua laluan ini telah menggunakan bas (mengikut ketersediaan kenderaan) walaupun bilangan penumpang adalah rendah kerana bilangan bas adalah lebih tinggi berbanding

dengan coaster/van. Ini menunjukkan penggunaan bas adalah tidak ekonomi berbanding bilangan penumpangnya.

JADUAL 3.13
BILANGAN PENUMPANG BAGI BULAN JULAI 2015 DAN 2016 UNTUK DUA LALUAN

BULAN/LALUAN		BILANGAN TRIP	BILANGAN PENUMPANG (ORANG)									
			Tiada Penumpang		1-12		13-22		23-44		45-66	
			Trip	%	Trip	%	Trip	%	Trip	%	Trip	%
Julai 2015	Laluan 1	1,282	351	27.4	772	60.2	64	5.0	47	3.7	48	3.7
	Laluan 2	1,286	115	8.9	842	65.5	159	12.4	152	11.8	18	1.4
Julai 2016	Laluan 1	1,240	301	24.2	829	66.9	48	3.9	62	5.0	0	0
	Laluan 2	1,282	158	12.3	853	66.6	148	11.5	123	9.6	0	0

Sumber: Jadual Trip Harian Bagi Bulan Julai 2015 dan 2016

Nota: Laluan 1 - Cyberjaya-KL Sentral

Laluan 2 - Cyberjaya- Nilai-Seremban

Maklum Balas Cyberview yang Diterima pada 18 September 2017

Bagi tujuan penjimatan, Cyberview telah menutup laluan yang tidak ekonomi dan mengurangkan penggunaan jumlah kenderaan daripada 51 kepada 44 bermula pada 1 Julai 2017. Penjimatannya ialah sebanyak RM187,750 dan GST sebanyak RM11,265 sebulan.

Pada pendapat Audit, dengan mengkaji semula keperluan bilangan jenis kenderaan berdasarkan bilangan penumpang dalam satu tempoh, Cyberview dapat membuat penjimatan geran yang diterima.

d. Penyesuaian Hasil Jualan Pas Bas

- i. Perkhidmatan DTS menggunakan empat kaedah bayaran pas bas bulanan oleh penumpang iaitu melalui *webcash*, atas talian, bayaran tunai di kaunter DTS (DISITU) dan *billing system* oleh syarikat pelanggan. Terimaan bayaran diakaunkan terus ke dalam akaun khas di Cyberview. Sistem DTS yang diselenggara oleh DISITU akan menjana laporan *DTS Payment Report V3* iaitu laporan bayaran yang diterima daripada penumpang.
- ii. Semakan Audit terhadap hasil jualan pas bas bagi bulan Oktober, November dan Disember tahun 2014 dan 2015 serta bulan Januari hingga Disember tahun 2016 mendapati wujud perbezaan hasil yang diterima antara Laporan *DTS Payment Report V3* dengan penyata bank berjumlah RM794,041 seperti **Jadual 3.14**. Ini disebabkan Laporan DTS *Payment Report V3* tidak pernah dibuat penyesuaian dengan penyata bank yang diterima setiap bulan.

JADUAL 3.14
PERBEZAAN AMAUN ANTARA DTS PAYMENT REPORT V3 DAN PENYATA BANK

BULAN/TAHUN	DTS PAYMENT REPORT V3	PENYATA BANK	PERBEZAAN
	(RM) (a)	(RM) (b)	(RM) (b-a)
Oktober 2014	566,690	202,895	(363,795)
November 2014	548,206	460,560	(87,646)
Disember 2014	535,755	443,285	(92,470)
Oktober 2015	552,565	733,109	180,544
November 2015	540,360	190,383	(349,977)
Disember 2015	540,295	708,880	168,585
Januari 2016	557,140	194,474	(362,666)
Februari 2016	542,405	414,100	(128,305)
March 2016	570,690	964,059	393,369
April 2016	567,545	430,548	(136,997)
Mei 2016	567,380	202,082	(365,298)
Jun 2016	576,075	889,865	313,790
Julai 2016	489,480	139,830	(349,650)
Ogos 2016	517,120	920,026	402,906
September 2016	507,250	176,036	(331,214)
Oktober 2016	526,620	199,344	(327,276)
November 2016	519,850	544,693	24,843
Disember 2016	541,530	1,158,746	617,216
JUMLAH			(794,041)

Sumber: *DTS Payment Report V3* dan Penyata Bank

Maklum Balas Cyberview yang Diterima pada 18 September dan 12 Oktober 2017

Cyberview mengambil maklum teguran Audit dan akan melakukan penyesuaian hasil jualan pas bas bulanan bermula pada tahun 2017. Cyberview mendapati perbezaan berlaku antaranya adalah disebabkan:

- terdapat pembaharuan i-button yang dibuat melalui invoice kepada syarikat yang hanya dibayar pada bulan/tahun berikutnya;*
- pembayaran secara tunai oleh penumpang akan dimasukkan ke dalam bank oleh DISITU secara mingguan yang menyebabkan minggu keempat dimasukkan ke dalam bank pada minggu pertama bulan berikutnya; dan*
- pembayaran pas bas yang dibuat melalui web online akan dikenakan caj sebanyak RM2.12 bagi setiap transaksi.*

Pada pendapat Audit, Cyberview tidak menguruskan hasil jualan pas bas dengan cekap kerana ketepatan jumlah hasil pas bas yang dikutip bagi

tempoh tersebut tidak dapat disahkan tanpa penyesuaian dilaksanakan dengan cepat dan betul.

e. Tunggakan Hasil Jualan Pas Bas

- i. Analisis Audit selanjutnya terhadap laporan pengumuran DTS setakat 31 Disember 2016 mendapati jualan pas bas yang belum dibayar berjumlah RM462,969 seperti **Jadual 3.15**. Daripada jumlah ini, RM341,169 merupakan tunggakan bayaran pas bas pekerja sebuah syarikat swasta yang telah melebihi satu tahun. Didapati tunggakan berjumlah RM182,513 daripadanya adalah berusia antara enam hingga sembilan tahun. Bayaran tertunggak tersebut masih belum dapat dikutip kerana syarikat swasta tersebut tidak mempunyai sebarang rekod mengenainya.
- ii. Berdasarkan polisi Pengurusan Kewangan Cyberview, Bahagian Kewangan Korporat perlu menyemak laporan pengumuran dan mengenal pasti amaun yang tertunggak melebihi 90 hari. Seterusnya, bahagian tersebut akan menyarankan kepada Bahagian Pelaporan dan Perancangan Kewangan untuk menyediakan jurnal bagi dimasukkan dalam akaun peruntukan hutang ragu. Hutang tersebut perlu dihapus kira setelah usaha untuk mendapat semula hutang tersebut gagal. Cadangan hapus kira perlu disediakan oleh Ketua Bahagian Kewangan dan dikemukakan kepada Jawatankuasa Pengurusan untuk kelulusan. Pihak Audit mendapati polisi ini tidak dipatuhi.

JADUAL 3.15
JADUAL PENGUMURAN BAGI DTS SETAKAT 31 DISEMBER 2016

PERKARA	HARI							JUMLAH (RM)
	< 30 (RM)	31 – 60 (RM)	61 – 90 (RM)	91 – 120 (RM)	121- 180 (RM)	181-365 (RM)	> 365 (RM)	
DTS	111,040	6,560	1,680	-	1,120	1,400	341,169	462,969

Sumber: Laporan Pengumuran Penghutang pada 31 Disember 2016

Maklum Balas Cyberview yang Diterima pada 18 September dan 12 Oktober 2017

Cyberview mengambil maklum perkara ini. Beberapa e-mel telah dihantar sejak bulan Februari 2017 kepada syarikat ini untuk memohon bukti pembayaran tertunggak. Pada 18 September 2017, Cyberview juga telah menghantar surat susulan kepada syarikat ini dengan mengepulkan penyata akaun sehingga bulan Ogos 2017 agar syarikat ini dapat memberi maklum balas terhadap jumlah yang masih tertunggak dalam buku Cyberview. Hasil maklum balas tersebut akan digunakan oleh Cyberview untuk membuat penyesuaian dengan rekod Cyberview dan/atau mengambil tindakan lanjut. Cyberview memutuskan peruntukan hutang

ragu tidak dibuat pada masa sekarang kerana berkeyakinan masih terdapat ruang untuk menyelesaikan masalah ini selewat-lewatnya 31 Disember 2017. Bahagian Kewangan Korporat sedang mengumpul segala bukti bayaran dan dokumen yang berkaitan untuk disemak dan rumusan semakan akan dibentangkan di Mesyuarat Pengurusan untuk tindakan lanjut.

Pada pendapat Audit, tunggakan hasil yang lama mengurangkan jumlah pendapatan Cyberview dan seterusnya boleh memberi kesan kepada operasi syarikat yang berterusan.

3.5.2.4. Prestasi Penyewaan Bangunan

- Cyberview menguruskan 18 bangunan perniagaan yang terdiri daripada 13 bangunan sewaan tunggal (*single tenancy*) dan lima bangunan sewaan pelbagai (*multi tenancy*). Dua daripada 13 bangunan *single tenancy* merupakan bangunan milik Kerajaan di bawah perjanjian *Built-Management-Transfer* (BMT) iaitu bangunan CV8 dan CV11. Manakala tiga lagi bangunan *single tenancy* iaitu CV3, CV15 dan *Club House* yang mempunyai pelbagai fasiliti diuruskan oleh pihak ketiga untuk disewakan kepada orang awam. Bagi tujuan pengukuran prestasi bangunan, Cyberview hanya mengambil kira 13 bangunan iaitu tidak termasuk dua bangunan di bawah perjanjian BMT dan tiga bangunan yang diuruskan oleh pihak ketiga. Bagi 13 bangunan ini, sehingga 31 Disember 2016 Cyberview mempunyai 193 penyewa yang terdiri daripada lapan penyewa di bangunan *single tenancy* dan 185 penyewa di bangunan *multi tenancy* seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.16
JUMLAH PENYEWA BANGUNAN SEHINGGA 31 DISEMBER 2016**

BIL.	NO. BANGUNAN	JUMLAH PENYEWA	BIL.	NO. BANGUNAN	JUMLAH PENYEWA
SINGLE TENANCY					
1.	CV2	1	1.	CV 1	102
2.	CV5	1	2.	CV 6	72
3.	CV7	1	3.	CV9D	7
4.	CV9A&B	1	4.	CV12	2
5.	CV9C	1	5.	CV12A	2
6.	CV9E	1	JUMLAH		185
7.	CV10	1	JUMLAH KESELURUHAN		193
8.	CV14	1			
JUMLAH		8			

Sumber: Pangkalan Data Penyewaan Bangunan Cyberview

- b. Bagi tahun 2013 hingga 2016, Cyberview mengukur prestasi penyewaan 13 bangunan berdasarkan empat KPI yang ditetapkan iaitu indeks kepuasan penyewa (2013 hingga 2016), kadar penghunian *single tenancy* dan *multi tenancy* (2013 hingga 2014), *gross yield* (2014) dan *net yield* (2015 dan 2016). KPI tahun 2016 hanya difokuskan kepada tiga bangunan yang kurang memberangsangkan iaitu bangunan CV9D, CV12 dan CV12A. Maklumat lanjut adalah seperti **Jadual 3.17**.
- c. Secara keseluruhannya, analisis Audit mendapati prestasi penyewaan bangunan adalah baik kerana telah mencapai sasaran yang ditetapkan kecuali kadar penghunian pada tahun 2013 bagi *multi tenancy* di mana pencapaian sebenar hanya 30% berbanding 50% yang disasarkan. Penyumbang utama kepada ketidakcapaian sasaran ialah disebabkan bangunan CV12 dan CV12A iaitu masing-masing hanya mencatatkan kadar penghunian sebanyak 4% dan 12%. Keterangan lanjut bagi pencapaian setiap KPI yang ditetapkan adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 3.17
PENCAPAIAN KPI PENYEWAAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016

KPI	2013		2014			A	2015			2016			A			
	E	A	E				A	E			A	E				
			T	B	S			T	B	S		T	B	S		
Indeks Kepuasan Penyewa (Indeks)	3.5	3.59	3.4	3.7	4.0	3.4	3.5	3.7	4.0	3.63	3.5	3.7	4.0	3.79		
Kadar Penghunian <i>Single Tenancy</i> (%)	≥ 85.0	93.4														
Kadar Penghunian <i>Multi Tenancy</i> (%)	≥ 50.0	< 30.0	81.0	83.0	85.0	85.7		TB				TB				
<i>Gross Yield</i> (%)	TB		3.5	3.7	4.0	4.25		TB				TB				
<i>Net Yield</i> (%)	TB		TB				2.22	2.64	2.78	2.80		TB				
<i>Net Yield</i> - 3 Bangunan (%)	TB		TB				TB				0.30	0.34	0.65	1.21		

Sumber: Laporan Pencapaian KPI Tahun 2013 hingga 2016

Nota: E- Sasaran, A- Pencapaian, T- Threshold, B- Base, S- Stretched, TB- Tidak Berkenaan

- d. Analisis Audit selanjutnya terhadap prestasi penyewaan 13 bangunan mendapati 11 bangunan mencapai sasaran yang ditetapkan manakala dua bangunan iaitu CV12 dan CV12A tidak mencapai sasaran sewaan bagi tahun 2013 hingga 2015. Keluasan tidak disewakan bagi bangunan CV12A adalah tinggi berbanding CV12. Maklumat lanjut adalah seperti **Jadual 3.18** di mana keterangan terperinci mengenai prestasi penyewaan kedua-dua bangunan mengikut tahun adalah seperti berikut:
- pada tahun 2013, sebanyak 320,641.77 kaki persegi (94.4%) keluasan tidak disewakan bagi kedua-dua bangunan ini;
 - pada tahun 2014 dan 2015, keluasan tidak disewakan turun kepada 79.3% masing-masing; dan

- iii. walaupun keluasan yang tidak disewakan telah menurun pada tahun 2016, namun peratusan yang tidak disewakan masih melebihi 50%.

JADUAL 3.18
KELUASAN BANGUNAN CV12 DAN CV12A YANG TIDAK DISEWAKAN

BANGUNAN	KELUASAN (Kaki Persegi)								
	BOLEH DISEWAKAN	2013		2014		2015		2016	
		TIDAK DISEWAKAN	%	TIDAK DISEWAKAN	%	TIDAK DISEWAKAN	%	TIDAK DISEWAKAN	%
CV12	144,047.00	144,047.00	100.0	92,811.00	64.4	92,811.00	64.4	61,419.00	42.6
CV12A	195,472.77	176,594.77	90.3	176,594.77	90.3	176,594.77	90.3	111,098.51	56.8
JUMLAH	339,519.77	320,641.77	94.4	269,405.77	79.3	269,405.77	79.3	172,517.51	50.8

Sumber: Pangkalan Data Penyewaan Bangunan Cyberview

- e. Lawatan Audit mendapati lokasi bagi kedua-dua bangunan ini agak terpinggir dan kurang akses kepada kemudahan awam khususnya perkhidmatan bas DTS. Selain itu, keadaan unit sewaan di kedua-dua bangunan ini yang tidak mempunyai kemasan siling (**Gambar 3.1**) berbanding bangunan sewaan lain juga mempengaruhi bakal penyewa kerana akan melibatkan kos pengubahsuaian yang tinggi. Keluasan yang tidak disewakan mengakibatkan kehilangan hasil sewaan yang dianggarkan berjumlah RM4.20 juta bagi tahun 2013 hingga 2016 seperti **Jadual 3.19**.



GAMBAR 3.1

Bangunan CV12, Cyberjaya
Unit Sewaan Tiada Kemasan Siling
(24.07.2017)

JADUAL 3.19
ANGGARAN KEHILANGAN HASIL SEWAAN BANGUNAN CV12 DAN CV12A

BANGUNAN	2013 (RM Juta)	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)
CV12	0.65	0.42	0.42	0.28	1.77
CV12A	0.67	0.67	0.67	0.42	2.43
JUMLAH	1.32	1.09	1.09	0.70	4.20

Sumber: Pangkalan Data Penyewaan Bangunan Cyberview

Nota: Kadar Sewaan - CV12 RM4.50/Kaki Persegi
- CV12A RM3.80/Kaki Persegi

Maklum Balas Cyberview yang Diterima pada 7 September dan 12 Oktober 2017

Cyberview telah menjalankan usaha mempromosikan bangunan CV12 dan CV12A seperti pengiklanan melalui laman sesawang dan persatuan perniagaan antarabangsa, mengadakan kolaborasi dengan agen hartanah serta penghantaran informasi hartanah kepada syarikat berkaitan Kerajaan, agensi Kerajaan dan potensi pelabur melalui e-mel. Cadangan pelupusan bangunan CV12A telah dibentangkan di Mesyuarat Lembaga Pengarah ke-71 bertarikh 6 Oktober 2017. Pengurusan Cyberview telah memaklumkan berkenaan pembeli berpotensi yang berminat untuk membeli bangunan tersebut. Surat niat bertarikh 6 Oktober 2017 telah diterima oleh pihak Cyberview melalui agen hartanah yang dilantik dan Cyberview dalam tindakan memberi maklum balas kepada pembeli berpotensi berserta terma yang ditetapkan oleh Cyberview. Selain itu pada masa akan datang, Cyberview akan mempertimbangkan pemasangan lantai dan kemasan siling sekiranya terdapat penyewa yang berminat menyewa di bangunan CV12.

Pada pendapat Audit, pencapaian KPI penyewaan bangunan Cyberview adalah baik kecuali bangunan CV12 dan CV12A. Cadangan Cyberview untuk melupuskan bangunan CV12A hendaklah dinilai supaya tidak mendatangkan kerugian kepada Cyberview.

3.5.2.5. Penggunaan Geran Kerajaan

- a. Sehingga 31 Disember 2016, baki geran Kerajaan yang masih belum digunakan oleh Cyberview berjumlah RM445.43 juta. Setelah mengambil kira komitmen geran berjumlah RM305.62 juta (pelunasan susut nilai bangunan RM139.46 juta, peruntukan projek yang masih berjalan RM165.56 juta dan peruntukan bagi liabiliti luar jangka RM600,000), analisis Audit mendapati lebihan geran berjumlah RM139.81 juta tidak digunakan sejak tahun 2014 dan sebelumnya seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.20
LEBIHAN GERAN YANG TIDAK DIGUNAKAN PADA 31 DISEMBER 2016**

BIL.	SUB-AKTIVITI	JUMLAH (RM Juta)	SEJAK TAHUN
1.	Pusat Kitar Semula Cyberjaya	0.37	2014
2.	Teknologi hijau (peruntukan daripada KeTTHA*)	0.01	2013
3.	Cyberjaya web	0.04	Sebelum 2013
4.	<i>Internship program</i>	0.14	Sebelum 2013
5.	<i>Park & Ride</i>	1.02	Sebelum 2013
6.	Perkhidmatan shuttle	0.09	Sebelum 2013
7.	Perkhidmatan sokongan	0.02	Sebelum 2013

BIL.	SUB-AKTIVITI	JUMLAH (RM Juta)	SEJAK TAHUN
8.	Pembangunan fasiliti	1.36	Sebelum 2013
9.	Pampasan tanah	112.13	Sebelum 2013
10.	Rumah mampu milik	2.22	Sebelum 2013
11.	Landskap	18.34	Sebelum 2013
12.	Kemudahan awam	4.07	Sebelum 2013
LEBIHAN GERAN TIDAK DIGUNAKAN		139.81	

Sumber: Laporan Pergerakan Geran Kerajaan Tahun 2014, 2015 dan 2016

Nota: * KeTTHA - Kementerian Tenaga, Teknologi Hijau dan Air

- b. Pada 30 Mei dan 18 September 2017, MOF telah meluluskan lebihan geran berjumlah RM100 juta dan RM12.37 juta masing-masing untuk pampasan tanah bagi projek *Cyberjaya Innovation Fund for the Future* yang akan dilaksanakan bermula dari tahun 2018 hingga 2027 serta projek pembangunan kemudahan awam Cyberjaya dan kerja baik pulih bangunan Hewlett Packard. Ini menjadikan baki lebihan geran yang tidak digunakan berjumlah RM27.44 juta.

Maklum Balas Cyberview yang Diterima pada 7 dan 18 September 2017

Cyberview mengambil maklum teguran pihak Audit berkenaan penggunaan geran tersebut. Satu akaun semasa khas telah dibuka di Maybank di mana semua transaksi sama ada penerimaan wang geran baru atau pembayaran untuk projek yang telah diluluskan oleh pihak Kerajaan menggunakan wang geran akan dilakukan terus dari akaun khas ini. Dengan adanya akaun khas ini, pemantauan penggunaan geran termasuk baki lebihan geran yang belum digunakan adalah lebih kemas. Setakat 31 Julai 2017, sebanyak RM40.20 juta telah dimasukkan ke dalam akaun khas ini. Selebihnya akan dimasukkan selewat-lewatnya pada bulan Mac 2018. Cyberview telah mengenal pasti inisiatif baru dan bercadang untuk membuat permohonan dalam masa terdekat kepada MOF agar peruntukan dapat digunakan untuk tujuan tersebut.

Pada pendapat Audit, lebihan geran tidak boleh digunakan untuk tujuan lain selain mengikut tujuan asal kecuali dengan kelulusan MOF terlebih dahulu.

Pada pendapat Audit, berdasarkan aktiviti dan bidang yang diaudit, secara keseluruhannya pengurusan aktiviti Cyberview adalah kurang memuaskan.

3.5.3. Tadbir Urus

3.5.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang baik patut diamalkan dengan meluas untuk memaparkan mutu dan integriti tertinggi pemimpin dalam organisasi. Antara amalan terbaik yang boleh diguna pakai adalah *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG)*, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006*, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook*] dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*.

3.5.3.2. Semakan Audit telah dijalankan terhadap amalan tadbir urus di Cyberview dan penemuan Audit terhadap sepuluh aspek amalan tadbir urus penting adalah seperti berikut:

a. Pengerusi

- i. Mengikut amalan terbaik, Pengerusi hendaklah tidak mempunyai kuasa eksekutif serta tidak campur tangan dalam urusan operasi harian syarikat. Selain itu, tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas. Sebagai tadbir urus baik, Pengerusi juga hendaklah tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat untuk mengelakkan risiko konflik kepentingan sepetimana disarankan oleh Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD] dalam *Handbook*.
- ii. Pada 26 September 2012, Menteri Kewangan Malaysia telah melantik Ketua Setiausaha Perbendaharaan selaku Pengerusi Lembaga Pengarah Cyberview bagi tempoh tiga tahun (1 November 2012 hingga 30 Oktober 2015). Menteri Kewangan II Malaysia seterusnya bersetuju supaya tempoh pelantikan tersebut dilanjutkan sehingga 17 Mac 2019. Semakan Audit mendapati Cyberview telah melaksanakan kesemua empat amalan terbaik tadbir urus dalam aspek Pengerusi Lembaga Pengarah seperti berikut:
 - Pengerusi tidak mempunyai kuasa eksekutif dan tidak campur tangan dalam urusan operasi syarikat [MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.4 & Green Book perenggan 1.1.3*];

- tugas dan tanggungjawab Pengerusi telah ditentukan secara bertulis dengan jelas [MCCG 2012 *principle* 1, *recommendation* 1.1, 1.2 & *Green Book* perenggan 1.1.3 dan 2.1.3];
- Pengerusi dan Pengarah Urusan adalah dua individu yang berbeza [MCCG 2012 *principle* 3, *recommendation* 3.4 & *Green Book* perenggan 1.1.3]; dan
- Pengerusi tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat [*Handbook* perenggan 2.2(d)].

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus Cyberview dalam aspek Pengerusi Lembaga Pengarah adalah baik kerana selaras dengan semua amalan terbaik yang ditetapkan.

b. Lembaga Pengarah

- i. Lembaga Pengarah bertanggungjawab memastikan syarikat beroperasi selaras dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan yang mantap dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan. Pada 31 Disember 2016, Lembaga Pengarah Cyberview dianggotai oleh tujuh orang pengarah merangkumi tiga pengarah bebas dan empat pengarah bukan bebas seperti **Jadual 3.21**. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Lembaga Pengarah mendapati lapan daripada sepuluh amalan terbaik telah dilaksanakan oleh Cyberview seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala dua aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - komposisi Lembaga Pengarah tidak melebihi sepuluh orang [*Green Book* perenggan 1.1.1];
 - ahli berada dalam komposisi Lembaga Pengarah tidak melebihi sembilan tahun bagi mengekalkan status bebas [MCCG 2012 *principal* 3, *recommendation* 3.2];
 - Lembaga Pengarah telah dilantik atas kepakaran dan pengalaman dalam bidang yang berkaitan dengan perniagaan syarikat [*Green Book* perenggan 1.1.4];
 - Lembaga Pengarah telah mewujudkan kod etika rasmi syarikat [MCCG 2012 *principle* 1, *recommendation* 1.3];
 - Lembaga Pengarah telah menyatakan peranan dan tanggungjawab ahli dengan jelas dalam melaksanakan tanggungjawab fidusiari [MCCG 2012 *principle* 1, *recommendation* 1.2];

- Lembaga Pengarah telah menyedia dan meluluskan terma rujukan bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab dengan jelas [*Green Book* perenggan 1.2.2];
- wakil kerajaan telah menghadiri mesyuarat Lembaga Pengarah lebih daripada 50% [*Handbook* perenggan 2.9(d)]; dan
- Lembaga Pengarah telah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat [MCCG 2012 *principle 4, recommendation 4.2*].

JADUAL 3.21
AHLI LEMBAGA PENGARAH PADA 31 DISEMBER 2016

BIL.	NAMA (JAWATAN)	KELAYAKAN/ KEMAHIRAN/ PENGALAMAN	TARIKH LANTIKAN	STATUS PENGARAH	
				BUKAN EKSEKUTIF (/)/ EKSEKUTIF (X)	BEBAS (/)/ BUKAN BEBAS (X)
1.	Tan Sri Dr. Mohd Irwan Serigar bin Abdullah (Pengerusi)	Ketua Setiausaha Perbendaharaan/Ekonomi dan Pengurusan	01.11.2012	/	X
2.	Dato' Alan Ong Tee Thong (Pengarah)	Bekas Pegawai Kerajaan/Ahli Royal Institution Of Surveyors Malaysia	24.04.2013	/	/
3.	Massuan bin Ahmad (Pengarah)	UKAS,JPM/Kejuruteraan Mekanikal	24.04.2013	/	X
4.	Mohd. Zahrain bin Mohd Nor (Pengarah)	Ketua Pejabat Keusahawanan Nasional (NEDO), Unit Strategi Nasional, MOF/Pentadbiran Perniagaan	24.04.2013	/	X
5.	Dato' Yasmin binti Mahmood (Pengarah)	Ketua Pegawai Eksekutif MDEC/ICT	24.10.2014	/	/
6.	Dato' Faris bin Yahaya (Pengarah)	Pengarah Urusan Cyberview/Perakaunan	01.06.2013	X	X
7.	Dato' Wan Hashimi Albakri bin Wan Ahmad Amin Jaffri (Pengarah)	Sime Darby/Pembangunan Hartanah, Pembinaan	01.03.2016	/	/

Sumber: Surat Pelantikan Ahli Lembaga Pengarah dan Borang 49 Suruhanjaya Syarikat Malaysia

- ii. Semakan Audit terhadap komposisi ahli Lembaga Pengarah Cyberview mendapati Pengerusi Cyberview adalah bukan bebas tetapi hanya tiga daripada tujuh ahli (kurang daripada 51%) adalah pengarah bebas. Ini adalah tidak selaras dengan amalan terbaik MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.5* kerana tidak mencapai komposisi majoriti bebas ahli Lembaga Pengarah sekiranya Pengerusi adalah bukan bebas. Sekiranya pengerusi bukan pengarah bebas, ahli lembaga pengarah hendaklah terdiri daripada majoriti pengarah bebas untuk memastikan keseimbangan kuasa dalam Lembaga Pengarah.
- iii. Berdasarkan Piagam Lembaga Pengarah Cyberview yang berkuat kuasa pada 21 Februari 2014, syarikat perlu menubuahkan empat jawatankuasa di bawah Lembaga Pengarah iaitu Jawatankuasa Audit, Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan, Jawatankuasa Tender serta Jawatankuasa Pelaburan. Pihak Audit mendapati syarikat tidak menubuahkan

Jawatankuasa Pelaburan di mana objektif jawatankuasa ini adalah untuk mengkaji semula semua pelaburan yang akan dan telah dibuat oleh syarikat termasuk penggabungan dan pengambilalihan, perkongsian baru, pemberhentian pelaburan dan projek perbelanjaan modal yang besar seperti pelaburan tanah dan bangunan. Jawatankuasa ini juga bertanggungjawab melapor dan mengesyorkan kepada Lembaga Pengarah berkaitan pelaburan Cyberview. Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 10 Mac 2014 telah memutuskan penubuhan Jawatankuasa ini ditangguhkan sehingga wujud keperluan atau apa-apa pelaburan syarikat yang perlu dipertimbang dan diluluskan di peringkat Lembaga Pengarah. Semua keputusan berkaitan pelaburan telah dibincang dan diputuskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Ketiadaan Jawatankuasa Pelaburan memberi kesan kepada keberkesanan mesyuarat Lembaga Pengarah untuk membincangkan secara terperinci mengenai operasi utama syarikat. Ini mengakibatkan beberapa perkara tidak dapat diputuskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah manakala sebanyak 68 Resolusi Lembaga Pengarah Secara Bertulis telah dibuat bagi tahun 2013 hingga 2016 di mana 21 (30.9%) daripadanya adalah berkaitan keputusan yang dibuat berkenaan pelaburan seperti **Jadual 3.22**. Sebagai amalan terbaik, keputusan berkaitan pelaburan syarikat hendaklah dibincangkan melalui mesyuarat bagi memperincikan pengurusan risiko dan mendapat persetujuan bersama.

JADUAL 3.22
BILANGAN RESOLUSI LEMBAGA PENGARAH SECARA BERTULIS

TAHUN	RESOLUSI PELABURAN	RESOLUSI BUKAN PELABURAN	JUMLAH RESOLUSI
2016	6	15	21
2015	7	13	20
2014	3	15	18
2013	5	4	9
JUMLAH	21	47	68

Sumber: Resolusi Lembaga Pengarah Secara Bertulis

Maklum Balas Cyberview yang Diterima pada 7 September dan 12 Oktober 2017

Cyberview mengambil maklum penemuan ini dan telah memaklumkan kepada Lembaga Pengarah serta MOF supaya menambah bilangan pengarah bebas dalam Lembaga Pengarah Cyberview. Cyberview turut memaklumkan kepada Lembaga Pengarah untuk mempertimbangkan pelaksanaan Jawatankuasa Pelaburan dalam membincangkan secara terperinci mengenai pelaburan yang berkaitan dengan operasi utama syarikat. Tindakan serta-merta berkuat kuasa mulai 30 September 2017

telah dilaksanakan di mana semua perkara berkaitan pelaburan adalah wajib dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah dan tidak boleh dibuat secara bertulis.

Maklum Balas MOF yang Diterima pada 11 September 2017

MOF mengambil maklum mengenai perkara ini dan akan sentiasa meneliti kesesuaian amalan MCCG dalam pengurusan syarikat MKD.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus Cyberview dalam aspek Lembaga Pengarah adalah baik kerana telah mengamalkan lapan daripada sepuluh amalan terbaik.

c. Pengarah Urusan

- i. Berdasarkan amalan terbaik, Pengarah Urusan hendaklah dilantik oleh pemegang saham/Menteri/agensi yang bertanggungjawab sepertimana disarankan oleh *Handbook perenggan 3.5*. Selain itu, MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.1* dan *Green Book* perenggan 2.1.3 menyatakan tugas dan tanggungjawab Pengarah Urusan hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas.
- ii. Semakan Audit mendapati Pengarah Urusan Cyberview telah dilantik oleh Menteri Kewangan II pada bulan Jun 2013 dan syarat perkhidmatan beliau telah dinyatakan dengan jelas dalam surat pelantikan. Beliau mempunyai pengalaman lebih 20 tahun dalam bidang audit, perbankan, penasihat kewangan dan khidmat nasihat. Berdasarkan indeks pencapaian kompetensi yang dikemukakan setiap akhir tahun kepada MOF, pencapaian beliau adalah sangat memuaskan dan telah diberi lanjutan perkhidmatan selama setahun. Tempoh perkhidmatan beliau adalah empat tahun iaitu sehingga 7 Jun 2017. Selepas tempoh perkhidmatan Pengarah Urusan tamat, MOF melalui surat bertarikh 1 Jun 2017 telah bersetuju Lembaga Pengarah Cyberview melantik Pemangku Pengarah Urusan untuk tempoh enam bulan atau sehingga jawatan Pengarah Urusan diisi, mana yang terdahulu. Sehingga bulan Julai 2017, jawatan Pengarah Urusan Cyberview dipangku oleh Ketua Bahagian Pengurusan Hartanah Cyberview.

Pada pendapat Audit, pelantikan Pengarah Urusan Cyberview adalah selaras dengan amalan terbaik tadbir urus.

d. Standard Operating Procedures

- i. Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Procedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula terhadap SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat. Penyediaan SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.
- ii. Semakan Audit mendapati SOP Cyberview telah disediakan bagi setiap aktiviti di bawah enam bahagian Cyberview dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah masing-masing berkuat kuasa pada 1 Julai 2014. Bagaimanapun, SOP tidak disediakan bagi aktiviti utama syarikat di bawah Bahagian Pembangunan Hab Teknologi iaitu pelantikan pengurus program CLLA. Selain itu, SOP pelaburan khususnya bagi penubuhan syarikat subsidiari juga tidak disediakan. SOP bagi kedua-dua aktiviti ini perlu ditetapkan supaya selari dengan hala tuju syarikat dalam jangka masa panjang.

Maklum Balas Cyberview yang Diterima pada 7 September dan 12 Oktober 2017

Bagi tahun yang akan datang dan seterusnya, Cyberview mengambil maklum penemuan Audit dan akan mengikuti langkah pelantikan pengurus program CLLA melalui Discretionary Authority Limit “DAL” (2014) - Procurement dan SOP sedia ada, di mana dokumen ini sedang disemak semula untuk penambahbaikan dan dalam proses untuk mendapat kelulusan. Selain itu, Cyberview dalam tindakan mempertimbangkan untuk menyediakan SOP berkaitan pelaburan khususnya bagi penubuhan syarikat subsidiari.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek penyediaan SOP Cyberview adalah kurang memuaskan. SOP yang disediakan tidak lengkap menyebabkan kelemahan pelaksanaan aktiviti program CLLA.

e. Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama

i. Pelan Strategik

Handbook MKD perenggan 2.2(b) menyatakan antara tanggungjawab Lembaga Pengarah adalah memastikan syarikat MKD beroperasi selaras

dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan yang mantap dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan. Lembaga Pengarah dipertanggungjawabkan sepenuhnya untuk memastikan syarikat MKD melaksanakan mandat dan mencapai objektif yang telah ditetapkan. Bagaimanapun, sekiranya terdapat cadangan untuk melaksanakan sesuatu aktiviti yang di luar mandat/objektif penubuhan syarikat MKD berkenaan, kelulusan MKD melalui BSPK, MOF perlu diperoleh terlebih dahulu. Cyberview telah menyediakan Pelan Strategik Tahun 2014 hingga 2018 dan dikemas kini dengan Pelan Strategik Tahun 2015 hingga 2020 dan Pelan Strategik Tahun 2016 hingga 2020. Pelan Strategik ini telah dibentangkan dan diluluskan di peringkat Lembaga Pengarah.

ii. Petunjuk Prestasi Utama

- *Handbook* perenggan 3.33 hingga 3.35 menyatakan Lembaga Pengarah perlu memastikan semua syarikat MKD menetapkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) masing-masing berdasarkan elemen yang sesuai dengan mandat dan operasi syarikat, merangkumi petunjuk prestasi kewangan dan bukan kewangan serta wajaran yang bersesuaian bagi setiap petunjuk berdasarkan perniagaan teras syarikat. Penetapan KPI bagi tahun kewangan berikutnya perlu dimuktamadkan oleh Lembaga Pengarah selewat-lewatnya dua minggu sebelum tahun kewangan semasa berakhir dan dikemukakan untuk makluman MKD. Laporan pencapaian KPI setiap suku tahun juga perlu diperakukan oleh Lembaga Pengarah dan dikemukakan kepada MKD sebelum atau pada 30 atau 31 hari bulan berikutnya selepas berakhir setiap suku tahun. Semakan Audit mendapati penetapan KPI bagi tahun 2014 mematuhi *Handbook*. Bagaimanapun, penetapan KPI bagi tahun 2013, 2015 dan 2016 lewat dimuktamadkan antara tiga hingga 25 minggu. Maklumat lanjut adalah seperti **Jadual 3.23**. Kelewatan memuktamadkan penetapan KPI akan memberi kesan kepada pelaksanaan KPI bagi tahun tersebut.

JADUAL 3.23
KELEWATAN KPI DIMUKTAMADKAN OLEH LEMBAGA PENGARAH

TAHUN	TARIKH KPI DIMUKTAMADKAN	MESYUARAT/RESOLUSI	LEWAT (MINGGU)
2013	8.02.2013	Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 2/2013	7
2015	8.01.2015	Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 1/2015	3
2016	15.06.2016	Resolusi Lembaga Pengarah Secara Bertulis 15 Jun 2016	25

Sumber: Mesyuarat Lembaga Pengarah dan Resolusi Lembaga Pengarah Secara Bertulis

- Selain itu, KPI yang ditetapkan oleh Cyberview hanya melihat output kepada program yang dilaksanakan. Cyberview tidak menetapkan *outcome* secara tahunan untuk mencapai objektif pembangunan Cyberjaya sebagai hab teknologi global seperti dinyatakan dalam bab pengurusan aktiviti.

Maklum Balas Cyberview yang Diterima pada 7 September 2017

Penggubalan KPI dilakukan setelah Pelan Strategik tersedia. Pelan Strategik, KPI dan juga bajet untuk tahun berkaitan kemudiannya dibentangkan kepada Lembaga Pengarah pada suku keempat/awal suku pertama setiap tahun. Pada tahun 2015, Cyberview membuat perancangan dan mengusulkan KPI bagi tahun berikutnya untuk kelulusan Lembaga Pengarah pada bulan Disember 2015. Walaupun tidak banyak komen yang diberikan mengenai KPI, namun begitu, Lembaga Pengarah telah meminta pihak pengurusan meneliti semula Pelan Strategik dan membentangkannya di retreat Lembaga Pengarah yang hanya berlangsung pada bulan Februari 2016. Ketika di retreat berkenaan, Lembaga Pengarah telah memutuskan agar Pelan Strategik dan KPI dibentangkan dahulu di Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan, menyebabkan ianya lewat dimuktamadkan. Bagi pembentangan Pelan Strategik dan KPI 2017, Cyberview tidak mendapat tarikh untuk retreat Lembaga Pengarah sehingga bulan Januari 2017. Pada masa hadapan, untuk mengatasi masalah ini, Cyberview bercadang untuk mempercepatkan proses penyediaan Pelan Strategik dan KPI ini untuk memastikan kebolehdapatan masa majoriti ahli Lembaga Pengarah dan berdasarkan kemungkinan Lembaga Pengarah meminta penelitian semula dilakukan ke atas Pelan Strategik dan KPI.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus Cyberview dalam aspek Pelan Strategik adalah baik. Bagaimanapun, kelewatian memuktamadkan KPI di peringkat Lembaga Pengarah memberi kesan terhadap perjalanan aktiviti utama Cyberview.

f. Jawatankuasa Audit

- i. Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Audit (JKA) yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus dalam aspek JKA mendapati lima daripada lapan amalan terbaik telah dilaksanakan oleh Cyberview

seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala tiga aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.

- JKA telah ditubuhkan [*Green Book* perenggan 1.2.1];
 - JKA dianggotai tiga ahli yang dilantik daripada kalangan Lembaga Pengarah iaitu selaras dengan terma rujukan JKA Cyberview;
 - Pengerusi JKA adalah Pengarah Bebas dan bukan Pengerusi Lembaga Pengarah [*Green Book* perenggan 1.2.3 & MCCG 2017 *practice* 8.1];
 - ketiga-tiga ahli JKA adalah Pengarah Bebas [*Green Book* perenggan 1.2.3]; dan
 - laporan JKA telah dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah [*Green Book Appendix* 3].
- ii. Terma rujukan JKA yang ditentukan di dalam Piagam Lembaga Pengarah Cyberview menghendaki salah seorang ahlinya adalah seorang akauntan. JKA Cyberview terdiri daripada tiga ahli daripada Lembaga Pengarah yang dipengerusikan oleh ahli bebas. Bagaimanapun, ketiga-tiga ahli JKA tidak mempunyai pengalaman dalam bidang perakaunan. Ini juga tidak mengikut amalan terbaik *Green Book* Perenggan 1.2.3 yang menyarankan supaya salah seorang ahli JKA mempunyai kepakaran dalam kewangan atau merupakan ahli Institut Akauntan Malaysia. Keahlian JKA yang mempunyai pengalaman dan pengetahuan dalam kewangan dapat membantu Cyberview dari aspek teknikal seperti pelaporan kewangan.
- iii. Terma rujukan JKA juga menetapkan JKA hendaklah bermesyuarat sekurang-kurangnya empat kali setahun. Semakan Audit mendapati mesyuarat JKA hanya diadakan dua hingga tiga kali setahun seperti **Jadual 3.24**. Kedua-dua amalan terbaik yang tidak dilaksanakan oleh Cyberview ini menyebabkan isu penyesuaian dan tunggakan kutipan pas bas DTS tidak dibuat susulan dengan segera.

**JADUAL 3.24
KEKERAPAN MESYUARAT JAWATANKUASA AUDIT**

TAHUN	BIL. MESYUARAT	TARIKH	KEKERAPAN
2013	1/2013	17.05.2013	2
	2/2013	29.10.2013	
2014	1/2014	13.03.2014	3
	2/2014	20.05.2014	
	3/2014	16.10.2014	
2015	1/2015	13.05.2015	2

TAHUN	BIL. MESYUARAT	TARIKH	KEKERAPAN
2016	2/2015	18.11.2015	2
	1/2016	14.03.2016	
	2/2016	24.05.2016	

Sumber: Minit Mesyuarat JKA

Maklum Balas Cyberview yang Diterima pada 7 September dan 12 Oktober 2017

Cyberview mengambil maklum penemuan ini dan telah memaklumkan kepada Lembaga Pengarah serta MOF supaya cadangan untuk melantik seorang Lembaga Pengarah yang mempunyai kepakaran dalam bidang kewangan dan ahli JKA ditambah kepada empat ahli. Sehingga bulan September 2017, JKA telah bermesyuarat sebanyak tiga kali dan merancang untuk mengadakan satu mesyuarat lagi pada bulan November 2017.

- iv. Sementara itu, tiada bukti yang menunjukkan JKA mengadakan perjumpaan dengan Ketua Audit Dalaman sekurang-kurangnya sekali setahun tanpa kehadiran pengurusan syarikat seperti amalan terbaik yang dinyatakan dalam *Chartered Institute of Internal Auditor, What Every Director Should Know – How to get the most from your internal audit*. Pihak Audit mendapati semua mesyuarat JKA adalah dengan kehadiran pihak pengurusan Cyberview. Ini akan memberi kesan kepada JKA untuk membuat keputusan yang objektif dan bebas.

Maklum Balas Cyberview yang Diterima pada 7 September 2017

Cyberview mengambil maklum dengan penemuan ini dan akan memanjangkan penemuan ini kepada JKA. Buat masa ini, Cyberview telah memutuskan (dipersetujui pada Mesyuarat JKA yang ke-31 pada 2 Jun 2017) bahawa fungsi Audit Dalaman akan dilaksanakan oleh pihak ketiga. Sehubungan itu, Cyberview telah melantik Konsultan Audit Dalaman bagi menggantikan jawatan Ketua Audit Dalaman dalam membantu operasi/fungsi Audit Dalaman. Melalui pelantikan ini, laporan Audit Dalaman dapat dilaporkan secara telus dan bebas. Ini juga membolehkan JKA membuat keputusan secara objektif dan bebas.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus Cyberview dalam aspek JKA adalah memuaskan kerana lima daripada lapan amalan terbaik telah diamalkan.

g. Audit Dalaman

- i. Peranan utama Audit Dalaman ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Ia membantu JKA dalam menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus.
- ii. Semakan Audit mendapati sehingga tahun 2016, fungsi Audit Dalaman telah dilaksanakan oleh Bahagian Audit Dalaman Cyberview yang dilantik oleh JKA. Dengan mengambil kira beberapa faktor, bermula tahun 2017 JKA telah melantik kepakaran luar bagi menjalankan fungsi Audit Dalaman. Sehingga tahun 2016, Cyberview telah melaksanakan kesemua empat amalan terbaik tadbir urus dalam aspek Audit Dalaman seperti berikut:
 - fungsi Audit Dalaman telah dilaksanakan dan bertanggungjawab terus kepada JKA [MCCG 2012 *principle 6, recommendation 6.2*];
 - Ketua Audit Dalaman telah dilantik oleh JKA [MCCG 2017 *Guidance 10.1*];
 - Terma rujukan Audit Dalaman adalah jelas dan diluluskan oleh JKA [MCCG 2017 *Guidance 10.1*]; dan
 - Audit Dalaman telah melaksanakan pengauditan bagi meningkatkan keberkesanan tadbir urus, pengurusan risiko dan kawalan dalaman dalam syarikat dan seterusnya memastikan tindakan susulan diambil oleh pengurusan terhadap perkara yang dibangkitkan [MCCG 2012 *principle 6, recommendation 6.2*].

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus Cyberview dalam aspek Audit Dalaman adalah baik kerana selaras dengan semua amalan terbaik yang ditetapkan.

h. Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan

- i. Berdasarkan amalan terbaik, Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Imbuhan yang berfungsi menilai dan memberi cadangan kepada Lembaga Pengarah berkaitan ganjaran Pengarah Eksekutif. MCCG 2012 *principle 2, recommendation 2.3* dan *Green Book* perenggan 1.2.3 menyatakan Jawatankuasa Imbuhan hendaklah dianggotai sepenuhnya atau kebanyakan terdiri daripada Pengarah Bukan Eksekutif. MCCG 2012 *principle 2 recommendation 2.3* juga menyarankan polisi dan prosedur berkaitan imbuhan Lembaga

Pengarah disediakan. Selain itu, MCCG 2012 *principle* 2, *recommendation* 2.1 serta *Green Book* perenggan 1.2.3 menyarankan Lembaga Pengarah menubuhkan Jawatankuasa Pencalonan yang bertanggungjawab dalam pemilihan dan penilaian ahli Lembaga Pengarah. Jawatankuasa ini hendaklah dianggotai secara eksklusif daripada kalangan Pengarah Bukan Eksekutif dan majoritinya bebas serta dipengerusikan oleh Pengarah Bebas.

- ii. Semakan Audit mendapati fungsi kedua-dua jawatankuasa ini digabungkan di bawah Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan yang diwujudkan di peringkat Lembaga Pengarah. Ia dianggotai oleh empat orang dari kalangan Lembaga Pengarah di mana kesemuanya adalah Pengarah Bukan Eksekutif dan majoriti (3/4) adalah Pengarah Bebas.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus Cyberview dalam aspek Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan adalah baik kerana selaras dengan semua amalan terbaik yang ditetapkan.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya amalan tadbir urus Cyberview adalah baik.

3.6. SYOR AUDIT

Bagi memastikan objektif penubuhan Cyberview Sdn. Bhd. (Cyberview) dapat dicapai sepenuhnya, pihak Audit mengesyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah Cyberview memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 3.6.1. menetapkan KPI dan melaksanakan pengukuran *outcome* secara tahunan yang jelas supaya objektif untuk menjadikan Cyberjaya sebagai hab teknologi global pada tahun 2020 dapat dicapai;
- 3.6.2. mengkaji semula penggunaan bas DTS yang tidak ekonomi supaya perbelanjaan penyewaan bas memperoleh *value for money*. Penyesuaian terhadap hasil jualan pas bas bulanan yang diterima dengan bilangan sebenar bayaran yang dibuat oleh penumpang hendaklah dilaksanakan dengan cepat dan betul supaya hasil jualan ini memberi gambaran yang tepat;
- 3.6.3. mencari penyelesaian meningkatkan peratus penyewaan bangunan CV12 bagi mengelakkan kehilangan hasil dan membuat penilaian supaya cadangan pelupusan bangunan CV12A tidak mendatangkan kerugian kepada Cyberview;
- 3.6.4. memperoleh kelulusan daripada MOF terlebih dahulu untuk menggunakan baki lebihan geran yang tidak digunakan sekiranya perlu; dan

3.6.5. mempertingkatkan amalan terbaik tadbir urus di mana Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahli JKA mempunyai kepakaran dalam bidang perakaunan dan memuktamadkan penetapan KPI Cyberview mengikut ketetapan Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014. Selain itu, MOF hendaklah memastikan komposisi Lembaga Pengarah majoriti adalah berstatus bebas (melebihi 50%) kerana Pengerusi Lembaga Pengarah adalah berstatus bukan bebas.

KEMENTERIAN KEWANGAN MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN

4. MALAYSIA VENTURE CAPITAL MANAGEMENT BERHAD

4.1. LATAR BELAKANG

4.1.1. Malaysia Venture Capital Management Berhad (MAVCAP) merupakan sebuah syarikat milik penuh Menteri Kewangan Diperbadankan (MKD). MAVCAP ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 19 April 2001 dengan modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM500 juta dan RM410 juta. MAVCAP bertindak sebagai pemangkin industri modal teroka negara dengan menyediakan pembiayaan modal teroka (*venture capital*), pembiayaan kredit, kewangan ekuiti dan pelaburan perkongsian bersama individu, firma atau syarikat. Aktiviti utama MAVCAP adalah menguruskan pelaburan modal teroka dalam bidang ICT melalui Pelaburan Langsung, Program Pengagihan Pengurusan Dana Modal Teroka dan Pelaburan Modal Teroka Korporat seperti **Jadual 4.1**. MAVCAP beroperasi di Bandar Wawasan, Kuala Lumpur.

JADUAL 4.1
JENIS PELABURAN MODAL TEROKA

JENIS PELABURAN	KETERANGAN	PERUNTUKAN
Modal Teroka Domestik		
Pelaburan Langsung	MAVCAP menawarkan pembiayaan ekuiti kepada syarikat teknologi berdaya saing dan turut terlibat dalam syarikat pelaburan di peringkat Lembaga Pengarah dan pengurusan untuk memberi sokongan kepakaran dan pandangan dalam aktiviti perniagaan syarikat.	
Program Pengagihan Pengurusan Dana Modal Teroka (OSP1 & 2)	MAVCAP menyumbang sepenuhnya atau sebahagian dana modal teroka kepada rakan kongsi atau syarikat pengurus modal teroka yang berpengalaman. Pengurusan dana tersebut adalah dilaksanakan oleh syarikat yang terpilih. Bagi pengurus dana yang tidak menerima pembiayaan sepenuhnya, pengumpulan dana secara <i>Matching of Fund</i> yang diperkenalkan oleh MAVCAP dilaksanakan. Pihak yang terlibat perlu menyumbangkan sejumlah dana yang dipersetujui bersama dengan MAVCAP bagi mewujudkan dana modal teroka tersebut. Setiap pelaburan mempunyai tempoh hayat dana yang dipersetujui oleh MAVCAP dan pihak pelabur lain. Selepas tamat tempoh hayat syarikat dana, MAVCAP mempunyai pilihan untuk menyambung tempoh ataupun menjual keseluruhan kepentingan pegangan sahamnya.	RMKe-8 dan RMKe-9
Dana di Peringkat Domestik dan ASEAN		
Modal Teroka Korporat (OSP3)	MAVCAP melibatkan diri sebagai <i>General Partner</i> (pengurus dana) dan/atau <i>Limited Partner</i> (rakan kongsi) dalam syarikat dana. Pelaburan ini dilaksanakan secara usaha sama atau secara perkongsian dengan pengurus dana di peringkat <i>regional</i> (ASEAN).	RMKe-10 dan RMKe-11

Sumber: Bahagian Pelaburan MAVCAP

4.1.2. Di bawah Rancangan Malaysia Kelapan (RMKe-8) hingga Kesebelas (RMKe-11), Kerajaan Persekutuan (Kerajaan) melalui Kementerian Kewangan telah menyalurkan dana berjumlah RM1.20 bilion dalam bentuk suntikan ekuiti, geran dan pinjaman kepada MAVCAP bagi melaksanakan aktiviti pelaburannya seperti

Jadual 4.2. Bagi tujuan ini, Kerajaan dan MAVCAP telah menandatangani dua perjanjian *Loan Facility* yang menetapkan terma dan syarat pengeluaran dana.

JADUAL 4.2
SUNTIKAN DANA DAN PINJAMAN KERAJAAN KEPADA MAVCAP

PERUNTUKAN	JENIS DANA	JUMLAH DILULUSKAN (RM Juta)	TARIKH KELULUSAN	TEMPOH PINJAMAN (Tahun)
RMKe-8	Pinjaman	450.00	14.09.2001	10
	Ekuiti	50.00	12.01.2006	TB
RMKe-9	Pinjaman	314.52	14.01.2009	10
	Ekuiti	150.00		TB
RMKe-10	Ekuiti	210.00	06.12.2010	TB
RMKe-11	Geran	15.00	23.05.2016	TB
	Geran	15.00	03.04.2017	TB
JUMLAH		1,204.52		

Sumber: *Loan Facility Agreement* dan Surat Kelulusan Peruntukan Daripada Kementerian Kewangan

Nota: TB – Tidak Berkennaan

4.1.3. Pada 30 Jun 2017, Lembaga Pengarah MAVCAP terdiri daripada enam orang ahli yang dipengerusikan oleh seorang Pengarah Bebas Bukan Eksekutif berlatar belakang korporat. Manakala pengurusan syarikat pula diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif yang dilantik oleh Kementerian Kewangan dan dibantu oleh 27 pegawai dan kakitangan. Pengurusan MAVCAP adalah tertakluk kepada Akta Syarikat 1965, Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A) serta *Standard Operating Procedures* syarikat.

4.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus MAVCAP adalah baik serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan selaras dengan objektif yang ditetapkan.

4.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan MAVCAP bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2013 hingga bulan Jun 2017. Bagi pengurusan aktiviti sebanyak tiga program/aktiviti telah diaudit iaitu Pelaburan Langsung, Program Pengagihan Pengurusan Dana Modal Teroka dan Pelaburan Modal Teroka Korporat yang merupakan pelaburan yang diuruskan oleh MAVCAP. Pihak Audit turut menilai prestasi penggunaan dana yang disalurkan oleh Kerajaan dan prestasi bayaran balik pinjaman Kerajaan. Pengauditan dijalankan di pejabat MAVCAP di Kuala Lumpur.

4.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian prestasi kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan MAVCAP bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit dan diberi Laporan Juruaudit Tanpa Teguran oleh Tetuan Ernst & Young dan Tetuan SJ Grant Thornton. Penilaian ini melibatkan empat analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Bagi amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti, kaedah pengauditan adalah melalui semakan terhadap rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan MAVCAP. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai MAVCAP dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Perkara yang ditemui telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 18 September 2017 yang dipengerusikan oleh Ahli Lembaga Pengarah (wakil Kementerian Kewangan) dan turut dihadiri oleh Timbalan Setiausaha (Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan, Kementerian Kewangan) dan Ketua Pegawai Eksekutif MAVCAP.

4.5. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mei hingga Ogos 2016 dan susulan pada bulan Julai hingga Ogos 2017 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan MAVCAP adalah memuaskan kerana mencatatkan penurunan dalam kerugian terkumpul pada akhir tahun 2016 berjumlah RM97.28 juta dan peningkatan dalam tunai dan kesetaraan tunai pada setiap tahun. Selain itu, amalan tadbir urus MAVCAP adalah memuaskan kerana aspek tadbir urus iaitu Pengurus, Lembaga Pengarah, Ketua Pegawai Eksekutif dan *Standard Operating Procedures* dilaksanakan mengikut amalan terbaik. Bagaimanapun, berdasarkan tiga aktiviti pelaburan melibatkan lapan bidang yang diaudit mendapati pengurusan aktiviti MAVCAP adalah kurang memuaskan. Kelemahan yang perlu diberi perhatian oleh MAVCAP adalah seperti ringkasan berikut:

- i. sehingga kini MAVCAP masih belum mencapai had optimum pembiayaan pelaburan dalam pasaran modal teroka negara. Bagaimanapun, MAVCAP telah mencapai jumlah komitmen pelaburan melebihi peruntukan yang diterima iaitu sebanyak 118.1% (RMKe-9), 119.9% (RMKe-10) dan 167.8% (RMKe-11). Bagi RMKe-8, MAVCAP hanya mencapai 73% komitmen dalam Pelaburan Langsung dan pelaburan OSP1 disebabkan kegagalan syarikat pelaburan dan syarikat dana mencapai sasaran bagi pengeluaran;
- ii. MAVCAP tidak mematuhi terma dan syarat asal penggunaan dana di bawah RMKe-10 yang menetapkan RM130 juta dana perlu digunakan untuk pembiayaan secara langsung modal teroka berkonsep Mudharabah dan sejumlah RM70 juta bagi pembiayaan secara tidak langsung modal teroka di peringkat ASEAN (OSP3). Sebaliknya, MAVCAP telah melaburkan sejumlah RM193.88 juta dana yang diterima dalam Pelaburan Modal Teroka Korporat

- dan OSP3 yang tidak berkonsepkan Mudharabah. Dana tersebut telah membuat pelaburan dalam syarikat-syarikat tempatan di Malaysia dan juga ASEAN. Perubahan struktur pelaburan ini tidak memperoleh sebarang kebenaran bertulis daripada Kementerian Kewangan terlebih dahulu;
- iii. antara tahun 2007 hingga bulan Jun 2017, MAVCAP hanya dapat melunaskan bayaran balik berjumlah RM337.29 juta daripada pinjaman RMKe-8 berjumlah RM450 juta yang sepatutnya diselesaikan pada tahun 2011. Kegagalan MAVCAP membayar balik pinjaman mengikut jadual yang ditetapkan telah mengakibatkan MAVCAP dibebankan dengan amaun faedah lewat terkumpul berjumlah RM85.85 juta. Ini menjadikan komitmen keseluruhan MAVCAP terhadap pinjaman termasuk faedah lewat meningkat kepada sejumlah RM198.56 juta;
 - iv. sungguhpun KPI Kewangan MAVCAP iaitu penjualan pelaburan mencapai sasaran output yang ditetapkan, namun pendapatan pelaburan adalah tidak mencukupi untuk membayar balik pinjaman Kementerian Kewangan sehingga menyebabkan penstruktur semula pinjaman perlu dibuat;
 - v. sehingga bulan Jun 2017, MAVCAP hanya memperoleh pulangan Pelaburan Langsung berjumlah RM148.58 juta daripada kos yang dilaburkan berjumlah RM372.42 juta menyebabkannya mengalami kerugian berjumlah RM223.84 juta. Pelaburan melalui OSP1 dan OSP2 juga tidak memberi pulangan yang menguntungkan kepada MAVCAP di mana hanya sejumlah RM98.21 juta pulangan diperoleh hasil penjualan saham dan terimaan dividen berbanding kos pelaburan berjumlah RM215.84 juta;
 - vi. sebanyak empat syarikat di mana MAVCAP mempunyai kepentingan sebagai *Limited Partner* (LP) tidak mempunyai kuasa dalam mengawal atau mengurus serta bertindak bagi pihak perkongsian kerana peranan MAVCAP adalah terhad dengan hanya menerima penyata kewangan beraudit, laporan/ulasan tahunan kewangan dan menghadiri mesyuarat tahunan bagi membincangkan kedudukan dan prestasi pelaburan;
 - vii. satu daripada empat perjanjian perkongsian sebagai LP tidak mempunyai syarat yang memperincikan kepentingan pelaburan di Malaysia; dan
 - viii. perakuan cadangan bonus tahunan kakitangan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah bagi tahun 2013, 2014 dan 2015 tidak dikemukakan kepada MKD untuk kelulusan.

4.5.1. Prestasi Kewangan

4.5.1.1. Analisis terhadap prestasi kewangan MAVCAP bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan berdasarkan kedudukan kewangan syarikat ini yang merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti jadual berikut:

**JADUAL 4.3
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	24.92	20.49	21.57
Untung Belum Direalisasi Atas Nilai Saksama Pelaburan	-	42.56	26.59
Lain-lain Pendapatan	0.46	13.28	24.91
JUMLAH PENDAPATAN	25.38	76.33	73.07
Perbelanjaan Pentadbiran	(2.68)	(2.33)	(2.97)
Perbelanjaan Lain	(6.78)	(6.66)	(6.83)
Penjejasan Nilai Pelaburan	(21.42)	-	-
Kos Kewangan	(14.00)	(10.22)	(23.11)
JUMLAH PERBELANJAAN	(44.88)	(19.21)	(32.91)
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM/SELEPAS CUKAI	(19.50)	57.12	40.16
KERUGIAN TERKUMPUL	(266.79)	(209.67)	(169.51)
JUMLAH ASET	707.89	745.00	760.79
JUMLAH LIABILITI	564.68	544.67	520.30
JUMLAH EKUITI	143.21	200.33	240.49
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	707.89	745.00	760.79
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	112.13	153.94	187.87

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2014, 2015 dan 2016

Nota: MAVCAP diberikan pengecualian cukai sehingga tahun taksiran 2016.

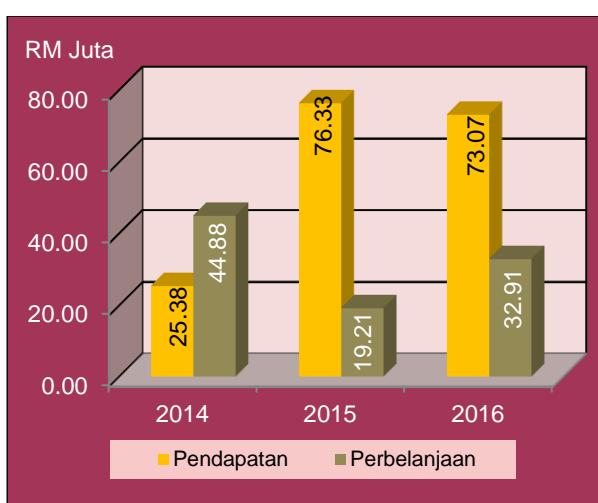
4.5.1.2. Pendapatan utama MAVCAP diperoleh daripada keuntungan penjualan syarikat yang dilabur, dividen syarikat dilabur, faedah deposit tetap dan deposit jangka pendek serta keuntungan simpanan secara Islamik dan faedah pelaburan dalam dana amanah. Lain-lain pendapatan MAVCAP pula terdiri daripada geran diterima, faedah pinjaman Kerajaan di bawah kadar pasaran dan yuran pengurusan pelaburan. Jumlah pendapatan MAVCAP pada tahun 2016 telah menurun sebanyak 4.3% kepada RM73.07 juta berbanding RM76.33 juta pada tahun 2015. Ini disebabkan penurunan keuntungan belum direalisasi atas nilai saksama pelaburan yang dicatatkan pada tahun 2016 namun ditampung semula oleh peningkatan dalam pendapatan utama serta lain-lain pendapatan iaitu terimaan geran pelaburan dan pendapatan kewangan iaitu faedah pinjaman Kerajaan di bawah kadar pasaran. Manakala pada tahun 2015, jumlah pendapatan MAVCAP telah mencatatkan peningkatan yang drastik iaitu

sejumlah RM50.95 juta kepada RM76.33 juta disebabkan MAVCAP mencatatkan keuntungan belum direalisasi atas nilai saksama pelaburannya terutama dalam syarikat perkongsian dana. Trend pendapatan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 4.3** dan **Carta 4.1**.

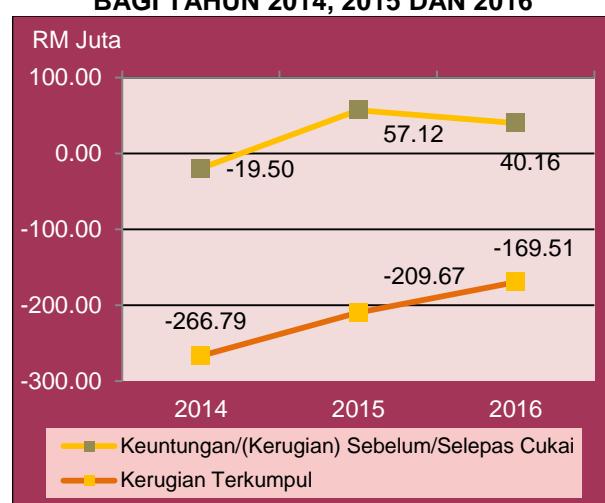
4.5.1.3. Perbelanjaan MAVCAP terdiri daripada perbelanjaan pentadbiran, perbelanjaan lain, penjejasan nilai pelaburan dan kos kewangan. Pada tahun 2016, perbelanjaan MAVCAP telah meningkat sejumlah RM13.70 juta pada tahun 2015 disebabkan peningkatan kos kewangan berjumlah RM12.89 juta selaras dengan pemakaian standard perakaunan MFRS bermula pada tahun 2016. Pada tahun 2015, MAVCAP mencatatkan penurunan perbelanjaan yang signifikan berjumlah RM25.67 juta kerana tiada penjejasan nilai pelaburan dialami pada tahun 2015 berbanding tahun 2014. Sebaliknya MAVCAP berjaya mencatatkan keuntungan belum direalisasi atas nilai saksama pelaburannya berjumlah RM42.56 juta. Trend perbelanjaan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 4.3** dan **Carta 4.1**.

4.5.1.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah memberi kesan terhadap keuntungan/kerugian MAVCAP. Keuntungan tahun 2016 telah menurun sejumlah RM16.96 juta (29.7%) berbanding tahun 2015 disebabkan penurunan keuntungan belum direalisasi atas nilai saksama pelaburan untuk menampung peningkatan dalam kos kewangan. Bagaimanapun, MAVCAP mencatatkan margin untung bersih yang baik bagi tahun 2016 dan 2015 untuk setiap ringgit pendapatan operasinya. Keuntungan yang dicatatkan pada tahun 2015 dan 2016 berjaya mengurangkan jurang kerugian terkumpul berjumlah RM97.28 juta pada akhir tahun 2016. **Jadual 4.3** dan **Carta 4.2** adalah berkaitan.

CARTA 4.1
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



CARTA 4.2
TREND KEUNTUNGAN/KERUGIAN SEBELUM/SELEPAS CUKAI DAN KERUGIAN TERKUMPUL BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2014, 2015 dan 2016

4.5.1.5. Analisis Audit juga mendapati MAVCAP mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga tahun ini. Bagaimanapun, tahap kecairan MAVCAP mengalami penurunan pada tahun 2016 berbanding tahun 2014 dan 2015 kerana pengurangan baki simpanan tetap yang dicairkan bagi membiayai pelaburan jangka panjang dalam syarikat perkongsian (Pelaburan Modal Teroka Korporat). Selain itu, pembiayaan pelaburan MAVCAP adalah bergantung melebihi 50% kepada geran dan pinjaman Kerajaan bagi ketiga-tiga tahun dan semakin menurun berikutan pembayaran balik tunggakan pinjaman Kerajaan RMKe-8 berjumlah RM37.08 juta pada tahun 2016. Kebergantungan MAVCAP adalah amat tinggi terhadap liabiliti jangka panjangnya iaitu pinjaman Kerajaan termasuk obligasinya untuk melunaskan geran Kerajaan berjumlah RM15.10 juta bagi aktiviti pelaburan berbanding jumlah ekuiti yang dimiliki. Sungguhpun terdapat peningkatan jumlah penalti faedah lewat bayar terhadap pinjaman Kerajaan bagi RMKe-8, MAVCAP dilihat berupaya untuk membayar kos kewangan berdasarkan keuntungan yang diperoleh pada tahun 2015 dan 2016.

4.5.1.6. Analisis Audit telah dijalankan terhadap aliran tunai MAVCAP bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun kewangan 2016, MAVCAP mencatatkan peningkatan tunai dan kesetaraan tunai sejumlah RM33.93 juta berbanding RM153.94 juta pada akhir tahun 2015 dan RM75.74 juta berbanding RM112.13 juta pada akhir tahun 2014. Peningkatan pada tahun 2016 ini disumbangkan oleh pengeluaran deposit tetap berjumlah RM100.04 juta yang merupakan dana daripada ekuiti Kerajaan RMKe-10 bagi menampung pelaburan dalam syarikat perkongsian. Pada tahun 2015, MAVCAP turut mencatatkan aliran tunai positif dalam aktiviti pelaburannya setelah pengeluaran deposit tetap berjumlah RM165.24 juta yang juga merupakan dana daripada ekuiti Kerajaan RMKe-10 bagi membiayai pelaburan dalam syarikat perkongsian berjumlah RM139.70 juta.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis yang dijalankan di atas, secara keseluruhannya prestasi kewangan MAVCAP adalah memuaskan.

4.5.2. Pengurusan Aktiviti

MAVCAP telah diberi mandat untuk menawarkan pembiayaan ekuiti dalam syarikat teknologi berdaya saing di bawah konsep pembiayaan modal teroka dan bertindak sebagai pemangkin perkembangan industri modal teroka domestik. Hasil semakan Audit terhadap aktiviti ini mendapati perkara berikut:

4.5.2.1. Prestasi Penggunaan Dana

- Di bawah RMKe-8 hingga RMKe-11, Kerajaan telah menyalurkan kewangan dalam bentuk pinjaman, ekuiti dan geran berjumlah RM1,004.52 juta kepada MAVCAP untuk melaksanakan pelaburan modal teroka melalui tiga kaedah iaitu Pelaburan Langsung, Pelaburan OSP (1 hingga 3) dan Pelaburan Modal Teroka Mudharabah. Manakala RM200 juta diberikan daripada peruntukan RMKe-8 dan RMKe-9 dalam bentuk ekuiti bagi tujuan perbelanjaan modal dan operasi di mana sejumlah RM150.15 juta (75.1%) daripada jumlah tersebut telah digunakan.
- Semakan Audit sehingga bulan Jun 2017 mendapati bagi RMKe-8 hingga RMKe-11, MAVCAP telah melaburkan sejumlah RM310.85 juta (69.1%), RM278.55 juta (88.6%), RM193.88 juta (92.3%) dan RM21.38 juta (71.3%) daripada keseluruhan dana pelaburan berjumlah RM1,004.52 juta. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 4.4
PRESTASI PENGGUNAAN DANA DALAM PELABURAN SETAKAT BULAN JUN 2017

JENIS DAN SUMBER DANA	JUMLAH DANA DITERIMA (RM Juta)	PENGGUNAAN DANA UNTUK PELABURAN		PERATUS PENGGUNAAN (%)	BAKI DANA (RM Juta)
		DANA YANG DILABUR (RM Juta)			
RMKe-8 (2001-2005) Pinjaman	450.00	Pelaburan Langsung	220.39	69.1	139.15
		OSP1	90.46		
Jumlah	450.00		310.85		139.15
RMKe-9 (2006-2010) Pinjaman	314.52	Pelaburan Langsung	152.03	88.6	35.97
		OSP2	126.52		
Jumlah	314.52		278.55		35.97
RMKe-10 (2011-2015) Ekuiti	210.00	Modal Teroka Korporat (OSP3)	193.88	92.3	16.12
		Mudharabah	-		
Jumlah	210.00		193.88		16.12
RMKe-11 (2016-2020) Geran	30.00	Modal Teroka Korporat (OSP3)	21.38	71.3	8.62
		Mudharabah	-		
Jumlah	30.00		21.38		8.62
JUMLAH KESELURUHAN	1,004.52		804.66		199.86

Sumber: Bahagian Kewangan MAVCAP

- Semakan Audit selanjutnya mendapati MAVCAP telah mencapai jumlah komitmen pelaburan melebihi peruntukan yang diterima iaitu sebanyak 118.1% (RMKe-9), 119.9% (RMKe-10) dan 167.8% (RMKe-11). Bagaimanapun, bagi RMKe-8 MAVCAP hanya mencapai 73% komitmen dalam Pelaburan Langsung dan pelaburan OSP1 disebabkan kegagalan

syarikat pelaburan dan syarikat dana mencapai sasaran bagi pengeluaran. Oleh itu, baki dana yang tidak dilaburkan untuk RMKe-8 berjumlah RM139.15 juta tersebut telah dipulangkan kepada Kerajaan pada tahun 2007 sehingga tahun 2016 sebagai sebahagian daripada pembayaran balik pinjaman Kerajaan. Ini berikutnya pulangan daripada Pelaburan Langsung serta Pelaburan OSP1 dan OSP2 yang tidak dapat menampung jumlah bayaran balik tunggakan pinjaman kepada Kerajaan.

- d. Baki dana yang belum dan tidak dilabur daripada RMKe-8 hingga RMKe-11 turut disimpan dalam pelbagai simpanan tetap dan MAVCAP telah memperoleh faedah terkumpul berjumlah RM172 juta sehingga bulan Jun 2017 untuk turut menampung perbelanjaan operasinya dan secara tidak langsung dapat mengurangkan kebergantungan MAVCAP kepada Kerajaan. Butiran lanjut seperti jadual berikut:

**JADUAL 4.5
BAKI DANA DILABUR DALAM SIMPANAN TETAP SETAKAT BULAN JUN 2017**

SUMBER	JENIS DANA	BAKI AKAUN DANA (RM Juta)	FAEDAH TERKUMPUL (RM Juta)	CATATAN
RMKe-8	Pinjaman	139.15	65.96	Keseluruhan baki dana dipulangkan sebagai sebahagian bayaran balik pinjaman Kerajaan.
RMKe-9	Ekuiti	84.40	59.00	-
	Pinjaman	35.97	30.53	-
RMKe-10	Ekuiti	16.12	16.51	-
RMKe-11	Geran	8.62	0.00	Simpanan tetap masih belum memperoleh pulangan faedah.
JUMLAH		284.26	172.00	

Sumber : Bahagian Kewangan MAVCAP

Maklum Balas MAVCAP yang Diterima pada 6 September 2017

Pengurusan MAVCAP bercadang menggunakan faedah tersebut untuk tujuan pelaburan modal teroka pada masa hadapan di samping membiayai kos pengurusan operasi.

Pada pendapat Audit, berdasarkan komitmen pelaburan yang telah dibuat, MAVCAP dijangka berupaya mengoptimumkan peruntukan yang diterima bagi RMKe-9 hingga RMKe-11.

- e. Bagi pengeluaran peruntukan dana dan pinjaman di bawah RMKe-8 dan RMKe-9, semakan Audit mendapati MAVCAP telah menggunakan dana dan pinjaman tersebut bagi tujuan pembiayaan pelaburan dana modal teroka ICT selaras dengan terma dan syarat dana/pinjaman yang ditetapkan oleh Kerajaan iaitu sama ada melalui Pelaburan Langsung atau OSP.

Bagaimanapun, MAVCAP tidak mematuhi terma dan syarat asal penggunaan dana di bawah RMKe-10 yang menetapkan RM130 juta dana perlu digunakan untuk pembiayaan secara langsung modal teroka berkonsep Mudharabah dan sejumlah RM70 juta bagi pembiayaan secara tidak langsung modal teroka di peringkat ASEAN (OSP3). Sebaliknya, MAVCAP telah melaburkan sejumlah RM193.88 juta dalam Pelaburan Modal Teroka Korporat (OSP 3) dan OSP3 yang tidak berkonsepkan Mudharabah. Perubahan struktur pelaburan ini tidak mendapat kebenaran bertulis daripada Kementerian Kewangan terlebih dahulu.

- f. Semakan Audit selanjutnya mendapati geran yang diterima di bawah RMKe-11 telah digunakan bagi tujuan khusus yang ditetapkan oleh Kementerian Kewangan. Bagi pembiayaan dana Gobi MAVCAP Asean Superseed Fund, L.P. sejumlah RM11.38 juta (56.9%) telah dilaburkan daripada RM20 juta yang diperuntukkan. Manakala bagi dana 500 Durians II, L.P. sejumlah RM11.22 juta (100%) telah dilaburkan daripada RM10 juta yang diperuntukkan dan baki RM1.22 juta adalah daripada terimaan ekuiti RMKe-9. Kedua-dua dana pelaburan ini masih dalam peringkat pelaksanaan dan dijangka matang masing-masing pada tahun 2024 dan 2026.

Maklum Balas MAVCAP yang Diterima pada 18 September 2017

MAVCAP telah mencadangkan perubahan struktur dana melalui permohonan dan perbincangan Rolling Plan di peringkat Kementerian Kewangan dan Unit Perancang Ekonomi (EPU) dan telah dipersetujui secara dasar untuk pelaksanaan seawal tahun 2012. Pengeluaran peruntukan pertama yang diterima daripada Kementerian Kewangan pada 28 Disember 2012 menunjukkan persetujuan ke atas penggunaan yang tidak berkonsepkan Mudharabah. Bagaimanapun, kelulusan secara bertulis untuk melaksanakan perubahan struktur dana secara usaha sama dengan pihak swasta hanya diperoleh pada 28 Januari 2015.

Maklum Balas Kementerian Kewangan yang Diterima pada 19 September 2017

Kementerian Kewangan akan mengadakan sesi engagement secara berkala dengan pihak pengurusan MAVCAP bagi memastikan setiap dana yang dilaburkan adalah selaras dengan mandat penglibatan Kerajaan dalam industri modal teroka. Buat masa ini, Kementerian Kewangan juga sedang melaksanakan kajian rasionalisasi syarikat modal teroka termasuk mengkaji pembayaran sebahagian dana dalam kuantum yang munasabah sebagai yuran pengurusan yang boleh digunakan untuk menampung kos operasi.

Pada pendapat Audit, pelaburan hendaklah selaras dengan terma dan syarat suntikan dana yang ditetapkan oleh Kementerian Kewangan. Sebarang perubahan struktur pelaburan perlu memperoleh kelulusan pihak pembiaya terlebih dahulu sebelum pelaburan boleh dilaksanakan.

4.5.2.2. Prestasi Bayaran Balik Pinjaman Kerajaan

- a. Kerajaan telah memberi pinjaman kepada MAVCAP di bawah RMKe-8 dan RMKe-9 masing-masing berjumlah RM450 juta dan RM314.52 juta menerusi perjanjian *Loan Facility* yang ditandatangani pada 14 September 2001 dan 14 Januari 2009. Daripada pinjaman berjumlah RM765 juta ini, pinjaman di bawah RMKe-9 yang berjumlah RM314.52 juta masih belum mencapai tempoh matang pembayaran balik. Mengikut perjanjian bagi pinjaman RM450 juta, tempoh bayaran balik adalah selama sepuluh tahun yang mana MAVCAP perlu melunaskan pinjaman dengan lima kali bayaran dalam tempoh lima tahun bermula pada tahun 2007 hingga 2011. Kementerian Kewangan kemudiannya telah bersetuju dengan bayaran balik pinjaman melalui *bullet repayment* pada tahun 2011 dan tunggakan bayaran balik pinjaman akan dikenakan faedah sebanyak 8% setahun.
- b. Semakan Audit mendapati antara tahun 2007 hingga bulan Jun 2017, MAVCAP hanya dapat melunaskan bayaran balik berjumlah RM337.29 juta (75%) daripada RM450 juta yang sepatutnya selesai dibayar pada tahun 2011. Sehingga bulan Jun 2017, kegagalan MAVCAP membayar balik pinjaman mengikut jadual yang ditetapkan telah mengakibatkan MAVCAP dibebankan dengan amaun faedah lewat terkumpul berjumlah RM85.85 juta. Ini menjadikan komitmen keseluruhan MAVCAP terhadap pinjaman dan faedah lewat meningkat kepada sejumlah RM198.56 juta. Butiran terperinci kedudukan terkini pinjaman tersebut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 4.6
KEDUDUKAN TERKINI PINJAMAN RMKe-8 BERJUMLAH RM450 JUTA**

TAHUN	TARIKH BAYARAN DITERIMA OLEH KERAJAAN	JUMLAH BAYARAN BALIK KEPADA KERAJAAN (RM Juta)	BAKI TUNGGAKAN PINJAMAN PADA (RM Juta)	FAEDAH LEWAT TERKUMPUL MENGIKUT TAHUN (RM Juta)
2007	13.06.2007	100.00	350.00	-
2008	13.06.2008	50.00	300.00	-
2009	-	-	300.00	-
2010	-	-	300.00	-
2011	30.12.2011	79.09	220.91	13.18
2012	26.12.2012	44.76	176.15	17.61
2013	27.12.2013	1.08	175.07	14.10
2014	29.12.2014	7.85	167.22	14.00
2015	09.10.2015	12.01	155.21	13.07
	20.10.2015	5.42	149.79	
2016	19.02.2016	37.08	112.71	9.42

TAHUN	TARIKH BAYARAN DITERIMA OLEH KERAJAAN	JUMLAH BAYARAN BALIK KEPADA KERAJAAN (RM Juta)	BAKI TUNGGAKAN PINJAMAN PADA (RM Juta)	FAEDAH LEWAT TERKUMPUL MENGIKUT TAHUN (RM Juta)
2017 (sehingga Jun)	-	-	112.71	4.47
JUMLAH		337.29	(a) 112.71	(b) 85.85
JUMLAH TUNGGAKAN PINJAMAN (a) + (b)			198.56	

Sumber: Surat pengesahan baki faedah lewat oleh Jabatan Akauntan Negara Malaysia dan loan interest calculation oleh Bahagian Kewangan MAVCAP

c. Semakan Audit mendapati MAVCAP telah mengemukakan cadangan penstruktur semula tunggakan pinjaman RMKe-8 termasuk pinjaman RMKe-9 kepada Kementerian Kewangan pada 13 Disember 2016. Cadangan penstruktur ini melibatkan pembayaran balik pinjaman bermula pada tahun 2025 iaitu selepas tempoh matang pelaburan dana antara tujuh hingga sepuluh tahun. MAVCAP menjangkakan pelaburan dalam tujuh dana yang dibuat akan mendatangkan pulangan positif yang membolehkannya membayar balik semula pinjaman Kerajaan bagi tempoh tersebut. Selain itu, MAVCAP turut memohon pengecualian faedah lewat bayar terkumpul bagi RMKe-8 dan RMKe-9 daripada Kementerian Kewangan.

Maklum Balas MAVCAP yang Diterima pada 18 September 2017

MAVCAP adalah satu-satunya entiti yang menawarkan pembiayaan ekuiti berisiko tinggi kepada syarikat teknologi peringkat awal yang sukar mendapat pertimbangan daripada pihak perbankan komersil bermula tahun 2001. Syarikat teknologi peringkat awal kebanyakannya tidak mempunyai track record perniagaan mahupun aset yang boleh dijadikan ‘collateral’ bagi pinjaman pihak perbankan. Justeru itu, MAVCAP sedar risiko kerugian ke atas pelaburan dalam syarikat pelaburan adalah sangat tinggi walaupun due diligence telah dijalankan secara mendalam dan teliti. Kegagalan pelaburan peringkat awal telah menyumbang kepada kegagalan MAVCAP untuk membuat bayaran balik pinjaman RMKe-8. Walaupun sukar, MAVCAP telah membuat pembayaran balik pinjaman berjumlah RM337.29 juta daripada sumber hasil pelaburan dan dana yang tidak dilaburkan. MAVCAP telah mengemukakan permohonan terkini penstruktur semula pinjaman dan pelan perniagaan jangka panjang kepada Kementerian Kewangan pada 14 Ogos 2017.

Pada pendapat Audit, MAVCAP pada masa ini masih belum berupaya membayar balik tunggakan pinjaman menggunakan hasil sumber pendapatan pelaburannya. MAVCAP hanya dapat membayar balik pinjaman menggunakan baki dana yang tidak dioptimumkan dan faedah terkumpul simpanan tetap yang dilaburkannya.

4.5.2.3. Prestasi Pelaburan

a. Pencapaian Petunjuk Prestasi Utama

- i. MAVCAP menilai prestasi tiga jenis pelaburannya iaitu Pelaburan Langsung, Pelaburan OSP dan Pelaburan Modal Teroka Korporat dengan menetapkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) mengikut elemen Kewangan, Pemegang Saham, *Internal Business Process* serta Pembelajaran dan Pembangunan Diri. Hasil pengauditan terhadap pencapaian KPI pelaburan ini berbanding sasaran output yang ditetapkan bagi tahun 2013 hingga 2016 adalah diringkaskan seperti jadual berikut:

JADUAL 4.7

PENCAPAIAN PETUNJUK PRESTASI UTAMA MAVCAP BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016

ELEMENT KPI	2013		2014		2015		2016	
	SASARAN OUTPUT	PENCAPAIAN	SASARAN OUTPUT	PENCAPAIAN	SASARAN OUTPUT	PENCAPAIAN	SASARAN OUTPUT	PENCAPAIAN
Kewangan	6 pelaburan langsung yang baru	6 pelaburan	4 pelaburan langsung yang baru	2 pelaburan	30 bilangan pelaburan diproses	63 pelaburan	300 Deal Flow	712
	6 bilangan pelaburan yang berjaya (<i>with executed investment agreements</i>)	6 pelaburan	4 bilangan pelaburan yang berjaya (<i>with executed investment agreements</i>)	2 pelaburan	2 pelaburan langsung yang baru	1 pelaburan	1 dana VC sama ada sebagai GP/LP	1
	2 penjualan pelaburan syarikat aktif	2 penjualan pelaburan	2 penjualan pelaburan syarikat aktif dan tidak aktif	2 penjualan pelaburan	1 Dana modal teroka	2 penjualan dana	TB	TB
	3-4 Provisions/ Write-off	3 Provisions/ Write-off	3-4 Provisions/ Write-off	3 Provisions/ Write-off	2 aktiviti penyusunan semula/ penyelesaian penjualan	1		
	3% kos operasi	3% kos operasi			2.8% - kos operasi	7.8%		
Pemegang saham (2016 ditukarkan kepada KPI Ekosistem)	Minimum 2 dana baru (pembangunan industri modal teroka)	2 dana baru	Minimum 2 dana baru (pembangunan industri modal teroka)	2 dana baru	Minimun 20 kerjasama dalam industri	51 kerjasama	Penglibatan dengan 50 Ekosistem Usahawan	54
	TB					14 Syarikat Global/ Serantau; Follow-on, Matching dan Luar daripada Malaysia	15	
<i>Internal Business Process</i>	21-25% Nilai tambah portfolio	25% Nilai tambah	20% Nilai tambah portfolio	38% Nilai tambah	Minimum 20 penyertaan dalam memainkan peranan yang aktif dalam aktiviti syarikat pelaburan yang	47 penyertaan	Menyelesaikan 3 isu audit	2
	VCMS2 dilancarkan pada Q3/2013	Dilancarkan pada Q4/2013	Kos operasi pada tahap 3%	1% Kos operasi	Pengurusan 22 portfolio dengan berkesan		7	

ELEMENT KPI	2013		2014		2015		2016	
	SASARAN OUTPUT	PENCAPAIAN	SASARAN OUTPUT	PENCAPAIAN	SASARAN OUTPUT	PENCAPAIAN	SASARAN OUTPUT	PENCAPAIAN
	Proses dalam 120 hari - Kecekapan perkhidmatan	115 hari			dilabur dan aktiviti perkongsian			
Pembelajaran dan pembangunan diri	Program pembangunan modal insan yang dijalankan oleh syarikat	3 program	Program pembangunan modal insan yang dijalankan oleh syarikat	2 program	Min. 7 hari/setahun/pegawai – pembangunan dan kemahiran pekerja	8 hari purata	Meningkatkan kemahiran dan kompetensi	80
	PENCAPAIAN KESELURUHAN	2.4	-	2.2	-	168.7%		109.7%

Sumber: Rumusan Key Performance Indicators (KPI) oleh Bahagian Korporat tahun 2013 hingga 2016

Nota : TB – Tidak Berkenaan VC – Venture Capital Deal Flow – deal pelaburan

- ii. KPI MAVCAP telah dibincang dan diputuskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah dan dimaklumkan kepada pihak MKD. Bagi tahun 2015, pencapaian KPI dikira berdasarkan peratus pencapaian mengikut panduan yang dikeluarkan oleh Kementerian Kewangan di mana MAVCAP telah mencatatkan pencapaian yang baik iaitu 168.7%. Manakala bagi tahun 2016, MAVCAP mencapai 109.7% berbanding sasaran yang ditetapkan. Semakan selanjutnya bagi KPI Kewangan menunjukkan MAVCAP berjaya menjual dua pelaburan pada setiap tahun 2013 hingga 2015, namun pendapatan pelaburan ini tidak mencukupi untuk membayar balik pinjaman mengikut tempoh yang telah ditetapkan. Semakan Audit juga mendapati dua daripada lima KPI Kewangan tidak mencapai sasaran yang ditetapkan bagi tahun 2014. Ini kerana pelaburan hanya dilaksanakan sekiranya terma pelaburan dipersetujui oleh MAVCAP dan sekiranya ada syarikat berpotensi yang disasarkan. Selain itu, MAVCAP tidak melaksanakan Pelaburan Langsung baru bagi memastikan sasaran membayar balik pinjaman Kerajaan di bawah RMKe-9 direalisasikan.

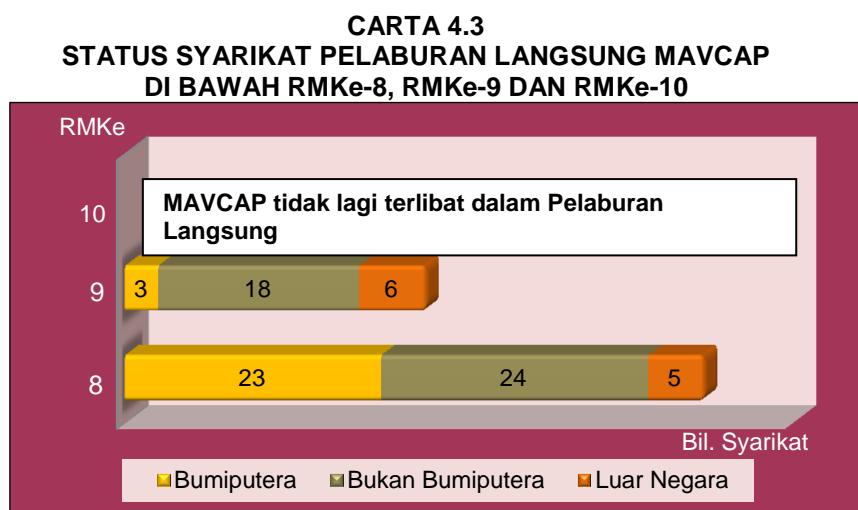
Maklum Balas MAVCAP yang Diterima pada 18 September 2017

Elemen pembayaran balik pinjaman akan dijadikan sebahagian daripada KPI apabila cadangan penstrukturran semula pinjaman dipersetujui oleh Kementerian Kewangan.

Pada pendapat Audit, KPI tahunan yang disediakan oleh MAVCAP adalah tidak komprehensif kerana elemen pembayaran balik pinjaman kepada Kerajaan sebagai komitmen utama tidak diambil kira sebagai salah satu sasaran.

b. Pelaburan Langsung

- i. Melalui aktiviti Pelaburan Langsung, sebanyak 79 syarikat telah menerima pembiayaan dana iaitu 52 syarikat di bawah RMKe-8 dan 27 syarikat di bawah RMKe-9. Manakala di bawah RMKe-10, MAVCAP tidak melaksanakan sebarang Pelaburan Langsung. Butiran terperinci status syarikat Pelaburan Langsung MAVCAP adalah seperti carta berikut:



- ii. Kos keseluruhan Pelaburan Langsung MAVCAP berjumlah RM372.42 juta iaitu sejumlah RM220.40 juta dari peruntukan RMKe-8 dan RM152.02 juta bagi RMKe-9. Hasil keseluruhan Pelaburan Langsung yang dijana berjumlah RM148.58 juta iaitu daripada hasil penjualan/pelupusan saham berjumlah RM146.50 juta dan penerimaan dividen berjumlah RM2.08 juta. Perbandingan keseluruhan antara kos dan hasil Pelaburan Langsung menunjukkan MAVCAP hanya mampu memperoleh sebanyak 39.9% hasil berbanding kos pelaburan menyebabkan kerugian pelaburan berjumlah RM223.84 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 4.8**. Oleh yang demikian, di bawah RMKe-10, Lembaga Pengarah MAVCAP mengambil keputusan untuk tidak membuat Pelaburan Langsung yang baru kerana berpendapat model pelaburan ini tidak menunjukkan prestasi yang memberangsangkan dalam menjana hasil pelaburan selain pelbagai faktor lain seperti kegagalan membawa produk ke pasaran, perubahan polisi Kerajaan dan tewas kepada pesaing perniagaan.

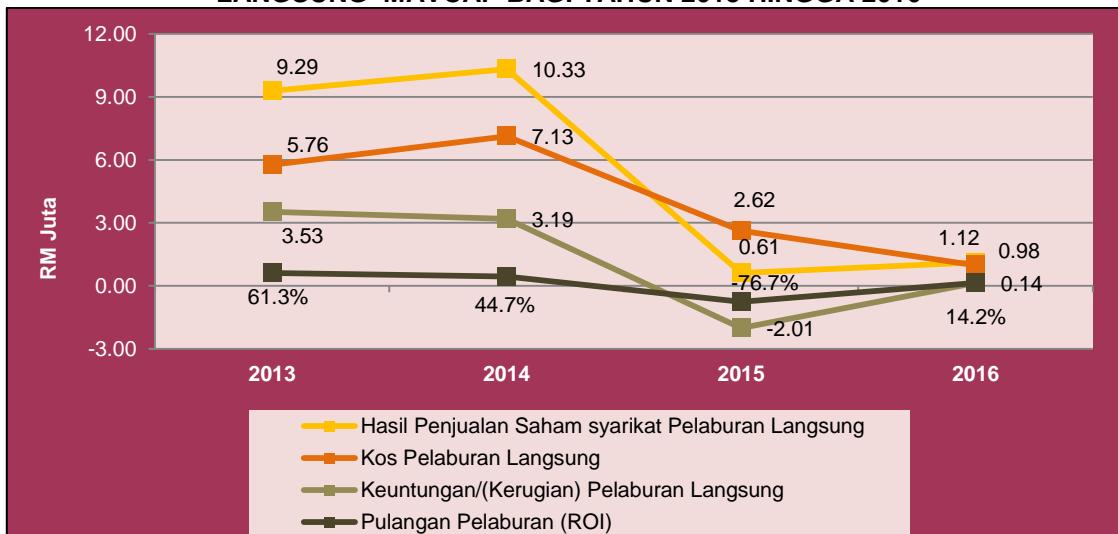
JADUAL 4.8
PRESTASI PELABURAN LANGSUNG SEHINGGA BULAN JUN 2017

PERUNTUKAN	BILANGAN SYARIKAT	KOS PELABURAN (RM Juta)	HASIL PELABURAN		KERUGIAN PELABURAN (RM Juta)
			PELUPUSAN/PENJUALAN SAHAM (RM Juta)	DIVIDEN (RM Juta)	
RMKe-8	52	220.40	127.33	1.68	(91.39)
RMKe-9	27	152.02	19.17	0.40	(132.45)
JUMLAH	79	372.42	146.50	2.08	(223.84)

Sumber: Bahagian Pelaburan MAVCAP

- iii. Analisis Audit terhadap trend prestasi Pelaburan Langsung bagi tahun 2013 hingga 2016 mendapati penjualan dan pelupusan saham Pelaburan Langsung telah meningkat sebanyak 11.2% kepada RM10.33 juta pada tahun 2014 berbanding RM9.29 juta pada tahun 2013. Namun prestasi penjualan saham menurun dengan mendadak sebanyak 94.1% kepada RM607,506 pada tahun 2015. Pengurangan hasil ini telah memberi indikator negatif terhadap tahap kecekapan Pelaburan Langsung di mana pulangan pelaburan (ROI) MAVCAP pada tahun 2013 hingga 2015 telah mencatatkan penurunan signifikan masing-masing kepada 61.3%, 44.7% dan -76.7%. Pengurangan Pelaburan Langsung MAVCAP telah gagal menjana hasil daripada penjualan saham dalam syarikat yang dilabur berikutkan kelemahan pengurusan pelaburan dalam syarikat yang berisiko tinggi. Bagaimanapun pada tahun 2016, MAVCAP mencatatkan kembali keuntungan hasil jualan sahamnya dalam enam syarikat pelaburan berjumlah RM138,504 (14.2%). Perbandingan hasil, kos dan pulangan Pelaburan Langsung MAVCAP bagi empat tahun ini adalah seperti carta berikut:

CARTA 4.4
PERBANDINGAN HASIL DAN KOS PELABURAN LANGSUNG MAVCAP BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016



Sumber: Bahagian Pelaburan MAVCAP

c. Program Pengagihan Pengurusan Dana Modal Teroka

- i. MAVCAP juga mewujudkan dana modal teroka yang akan diuruskan oleh pengurus dana yang berjaya memenuhi kriteria pemilihan yang ditetapkan seperti kedudukan kewangan syarikat, pengalaman pengurusan modal teroka dan kesediaan untuk memenuhi ketetapan MAVCAP terhadap *Matching of Fund* iaitu sumbangan sejumlah dana yang ditetapkan. Sehubungan itu, Program Pengagihan Pengurusan Dana Modal Teroka (OSP) 1 dan 2 diwujudkan dengan perjanjian (*Management Agreement*) antara MAVCAP dan Syarikat Pengurus Dana (VCM). Pegangan pelaburan syarikat berpotensi bergantung kepada tempoh hayat dana yang dipersetujui oleh kedua pihak. Tujuan pelaburan adalah untuk menjana hasil daripada penjualan pegangan saham ke atas syarikat tersebut selain menerima dividen bagi syarikat yang masih beroperasi.
- ii. Sebanyak 11 VCM dilantik untuk OSP1 dan OSP2 yang melabur dalam 53 syarikat bercirikan industri ICT dan teknologi serta kewangan Islamik. Daripada jumlah ini, sebanyak 26 syarikat (49%) telah berjaya dijual sebahagian ataupun sepenuhnya. MAVCAP mencatatkan hasil penjualan/pelupusan saham Pelaburan OSP berjumlah RM40.10 juta (44.3%) bagi RMKe-8. Manakala bagi RMKe-9 sejumlah RM47.99 juta (38.3%) hasil penjualan/pelupusan saham berjaya diperoleh dan terimaan dividen berjumlah RM10.12 juta. Bagaimanapun, secara keseluruhannya MAVCAP mengalami kerugian Pelaburan OSP berjumlah RM117.63 juta. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 4.9
HASIL PELABURAN OSP1 DAN OSP2 SEHINGGA BULAN JUN 2017**

BIL.	SYARIKAT	KOS PELABURAN (RM Juta)	HASIL PELABURAN		KERUGIAN PELABURAN (RM Juta)
			PELUPUSAN/ PENJUALAN SAHAM (RM Juta)	DIVIDEN (RM Juta)	
RMKe-8					
1.	MAVCAP Technology Sdn. Bhd.	90.46	16.76	-	
2.	MAVCAP ICT Sdn. Bhd.		10.84	-	
3.	MAVCAP Photonics Sdn. Bhd.		6.80	-	
4.	MAVCAP Biotech Sdn. Bhd.		5.70	-	
JUMLAH		90.46	40.10	-	(50.36)
RMKe-9					
5.	Ethos Capital One Sdn. Bhd.	125.38	13.94	5.85	
6.	DTA Growth Capital Sdn. Bhd.		10.35	-	
7.	Expedient Equity Ventures Sdn. Bhd.		7.22	-	
8.	Teak Ventures Sdn. Bhd.		16.48	4.27	
9.	Musharaka Tech Ventures Sdn. Bhd.		Belum	-	

BIL.	SYARIKAT	KOS PELABURAN (RM Juta)	HASIL PELABURAN		KERUGIAN PELABURAN (RM Juta)
			PELUPUSAN/ PENJUALAN SAHAM (RM Juta)	DIVIDEN (RM Juta)	
10.	Astra Capital Sdn. Bhd.		dilupuskan	-	
11.	QMA Capital Sdn. Bhd.			-	
JUMLAH		125.38	47.99	10.12	(67.27)
JUMLAH KESELURUHAN		215.84	88.09	10.12	(117.63)

Sumber: Bahagian Pelaburan MAVCAP

- iii. Analisis terhadap trend prestasi kecekapan Pelaburan OSP mendapati pulangan pelaburan pada tahun 2013 hingga 2015 masing-masing mencatatkan prestasi yang baik iaitu RM173,955 (32.7%), RM1.56 juta (30.1%) dan RM11.10 juta (275.4%). Bagaimanapun, kebanyakan *charter life* untuk OSP yang dinyatakan telah/akan berakhir. Sehubungan itu, MAVCAP sedang dalam proses pelupusan/penjualan OSP tersebut dan pelanjutan tempoh *charter life* OSP tidak dibuat. Kelulusan Lembaga Pengarah hanya diperlukan apabila pihak pengurusan bercadang untuk melanjutkan tempoh *charter life* OSP tersebut. Butiran lanjut seperti **Carta 4.5**. Sehingga kini, hanya dua OSP telah memberi pulangan yang melebihi pelaburan iaitu Ethos Capital One Sdn. Bhd. iaitu sejumlah RM19.79 juta (kos pelaburan berjumlah RM13.66 juta) dan Teak Ventures Sdn. Bhd. sejumlah RM20.75 juta (kos pelaburan berjumlah RM16.50 juta).

CARTA 4.5
PERBANDINGAN HASIL DAN KOS PELABURAN
OSP MAVCAP BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016



Sumber: Bahagian Pelaburan MAVCAP

- iv. Sehingga bulan Jun 2017, MAVCAP masih mempunyai pegangan terhadap lapan syarikat yang berstatus subsidiarinya di bawah Pelaburan OSP seperti jadual berikut:

JADUAL 4.10
SYARIKAT DANA SEHINGGA BULAN JUN 2017

BIL.	SYARIKAT	KOMITMEN PERUNTUKAN DANA (RM Juta)	KEPENTINGAN EKUTI MAVCAP (%)
Syarikat Dana Modal Teroka (OSP1)			
1.	MAVCAP Biotech Sdn. Bhd.	25.00	100.0
2.	MAVCAP ICT Sdn. Bhd.	25.00	96.3
Syarikat Dana Modal Teroka (OSP2)			
3.	Expedient Equity Ventures Sdn. Bhd.	25.00	82.5
4.	DTA Growth Capital Sdn. Bhd.	26.08	96.3
5.	Astra Capital Sdn. Bhd.	25.00	83.3
6.	Musharaka Tech Ventures Sdn. Bhd.	30.00	86.0
7.	Teak Ventures Sdn. Bhd.	30.00	74.1
8.	QMA Capital Sdn. Bhd.	25.00	83.3
JUMLAH		211.08	

Sumber: Bahagian Pelaburan MAVCAP

- v. Sehingga bulan Jun 2017, MAVCAP telah melabur sejumlah RM157.19 juta (74.5%) daripada RM211.08 juta peruntukan Pelaburan OSP. Berdasarkan rekod oleh Bahagian Pelaburan, hanya syarikat Teak Ventures Sdn. Bhd. yang menjana pulangan pelaburan berjumlah RM4.26 juta berbanding tujuh syarikat subsidiari. Semakan Audit berdasarkan penyata kewangan beraudit tahun 2016 bagi syarikat yang dilabur mendapati hanya tiga syarikat iaitu MAVCAP Biotech Sdn. Bhd., QMA Capital Sdn. Bhd. dan Teak Ventures Sdn. Bhd. merekodkan keuntungan bersih manakala lima syarikat yang lain mencatatkan kerugian terkumpul berjumlah RM4.66 juta. Maklumat lanjut prestasi syarikat subsidiari MAVCAP adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 4.11
KEDUDUKAN KEWANGAN SYARIKAT DANA OSP PADA TAHUN 2016

BIL.	SYARIKAT	DANA YANG TELAH DILABURKAN (RM Juta)	PULANGAN PELABURAN (RM Juta)	KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) PELABURAN (RM Juta)	KEDUDUKAN KEWANGAN SYARIKAT BAGI TAHUN 2016	
					PENDAPATAN (RM Juta)	UNTUNG/ (RUGI) BERSIH (RM Juta)
1.	MAVCAP Biotech Sdn. Bhd.	22.73	5.70	(17.03)	0.39	0.36
2.	MAVCAP ICT Sdn. Bhd.	22.74	10.84	(11.90)	0.00	(0.09)
3.	Expedient Equity Ventures Sdn. Bhd.	22.81	7.22	(15.59)	0.11	(1.86)
4.	DTA Growth Capital Sdn. Bhd.	17.46	10.35	(7.11)	0.00	(0.29)
5.	Musharaka Tech Ventures Sdn. Bhd.	25.03	-	(25.03)	0.18	(1.46)
6.	Teak Ventures Sdn. Bhd.	16.50	20.76	4.26	8.69	4.45
7.	Astra Capital Sdn. Bhd.	12.84	-	(12.84)	0.16	(0.96)
8.	QMA Capital Sdn. Bhd.	17.08	-	(17.08)	1.26	0.44
JUMLAH		157.19	54.87	(102.32)		

Sumber: Penyata Kewangan Syarikat Subsidiari Beraudit Tahun 2016 dan *Detail utilisation of investments* daripada Bahagian Pelaburan MAVCAP

d. Pelaburan Modal Teroka Korporat

- i. Di bawah Pelaburan Modal Teroka Korporat, MAVCAP telah melabur sejumlah RM215.26 juta (89.7%) daripada RM240 juta dana yang diterima daripada Kerajaan di bawah RMKe-10 dan RMKe-11. Sehingga bulan Jun 2017, MAVCAP telah menggunakan tambahan dana berjumlah RM9.05 juta daripada sumber dana ekuiti (RMKe-9) menjadikan keseluruhan jumlah pelaburan sebenar adalah RM224.31 juta. Jumlah pelaburan ini meliputi pelaburan dengan tujuh syarikat perkongsian di mana lima daripadanya adalah syarikat luar negara dan dua syarikat tempatan dengan jumlah pelaburan RM224.15 juta dan sejumlah RM0.16 juta adalah fi pengurusan dana. Jumlah komitmen keseluruhan adalah RM280.18 juta iaitu melebihi jumlah dana yang diterima disebabkan perubahan pertukaran mata wang asing USD yang tinggi pada tahun 2016 iaitu pada kadar RM4.50. Berdasarkan perjanjian pelaburan yang ditandatangani, kesemua pelaburan dijangka memberi pulangan pada akhir jangka hayat dana antara tujuh hingga sepuluh tahun (tahun 2021 hingga 2024) dan bergantung kepada penyambungan tempoh hayat. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 4.12
PELABURAN SYARIKAT MODAL TEROKA KORPORAT MAVCAP SETAKAT BULAN JUN 2017**

BIL.	SYARIKAT PERKONGSIAN	PERUNTUKAN DANA (RM Juta)	DANA YANG TELAH DILABURKAN (RM Juta)	MAKLUMAT PERKONGSIAN MENGIKUT PERJANJIAN
1.	Nama syarikat: 500 Startups III, L.P. Ditubuhkan di bawah Akta <i>Delaware Revised Uniform Limited Partnership Act</i> Kepentingan MAVCAP: LP Tarikh & Tempoh Perjanjian: 18.10.2013/10 tahun Luar Negara (Amerika Syarikat)	10.72/ (USD3.00) Saiz Dana : USD85.90	10.72/ (USD3.00)	<ul style="list-style-type: none"> Pelaburan dalam bentuk pembiayaan modal awal dan pegangan ekuiti dan/atau sekuriti ekuiti dalam syarikat persendirian di peringkat <i>early/seed</i>.
2.	Nama syarikat: 500 Durians, L.P. Ditubuhkan di bawah Akta <i>Delaware Revised Uniform Limited Partnership Act</i> Kepentingan MAVCAP: LP Tarikh & Tempoh Perjanjian: 14.01.2014/10 tahun Luar Negara (Amerika Syarikat)	29.86/ (USD8.00) Saiz Dana : USD25.20	29.86/ (USD8.00)	<ul style="list-style-type: none"> Pelaburan bagi syarikat peringkat <i>pre-seed</i>, <i>seed</i> dan <i>early</i> dalam bentuk pelaburan modal awal dan pegangan ekuiti dan/atau sekuriti ekuiti berorientasikan syarikat persendirian yang beroperasi secara <i>direct</i> atau <i>indirect</i> di Asia Tenggara.
3.	Nama syarikat: 500 Durians II, L.P. Ditubuhkan di bawah Akta <i>Delaware Revised Uniform Limited Partnership Act</i> Kepentingan MAVCAP: LP Tarikh & Tempoh Perjanjian: 26.12.2016/10 tahun Luar Negara (Amerika Syarikat)	22.50/ (USD5.00) Saiz Dana: USD5.50	11.22/ (USD2.50)	<ul style="list-style-type: none"> Pelaburan bagi syarikat peringkat <i>pre-seed</i>, <i>seed</i> dan <i>early</i> dalam bentuk pelaburan modal awal dan pegangan ekuiti dan/atau sekuriti ekuiti berorientasikan syarikat persendirian yang beroperasi secara <i>direct</i> atau <i>indirect</i> di Asia Tenggara yang tertumpu dalam teknologi maklumat, komunikasi dan bidang teknologi internet.

BIL.	SYARIKAT PERKONGSIAN	PERUNTUKAN DANA (RM Juta)	DANA YANG TELAH DILABURKAN (RM Juta)	MAKLUMAT PERKONGSIAN MENGIKUT PERJANJIAN
4.	Nama syarikat: ECM Straits Fund I, LP Ditubuhkan di bawah akta <i>Exempted Limited Partnership Law</i> , Cayman Islands Kepentingan MAVCAP: LP Tarikh & Tempoh Perjanjian: 06.11.2013/8 tahun Luar Negara (Amerika Syarikat)	83.50/ (USD25.00) Saiz Dana : USD50.00	73.51/ (USD20.10)	<ul style="list-style-type: none"> Melaksanakan peluang pelaburan ke atas syarikat di peringkat <i>growth</i> yang mempunyai jalinan yang signifikan di Asia Tenggara terutama di Malaysia, Indonesia dan Singapura Pelaburan dilaksanakan yang berkaitan dengan sebagaimana yang difikirkan perlu atau patut oleh <i>General Partner</i>, dengan syarat pelaburan tersebut tidak dilaksanakan dengan orang awam di kepulauan Cayman dan hendaklah dikendalikan secara patut Syariah.
5.	Nama syarikat: Gobi Fund III, L.P. Ditubuhkan di bawah Akta <i>Delaware Revised Uniform Limited Partnership Act</i> Kepentingan MAVCAP: LP & GP Tarikh & Tempoh Perjanjian: 04.06.2015/10 tahun Luar Negara (Cayman Island)	93.60/ (USD25.00)	77.55/ (USD18.50)	<ul style="list-style-type: none"> Bertindak sebagai syarikat pengurus dana untuk pelaburan di ASEAN. Gobi Ventures, Inc (GBI) dan MAVCAP sebagai GP kepada Fund III akan memastikan sejumlah USD10 juta daripada keseluruhan dana akan dilaburkan ke atas syarikat berkaitan Malaysia yang merangkumi namun tidak terhad kepada <i>Malaysian incorporated companies</i>, syarikat tempatan atau luar negara yang diasaskan oleh rakyat Malaysia maupun syarikat antarabangsa yang mempunyai atau akan beroperasi di Malaysia di mana GP akan membantu GBI melaksanakan pelaburan di peringkat ASEAN selaras dengan perjanjian kerjasama dana. Melabur terutamanya dalam instrumen ekuiti yang beroperasi atau merancang untuk beroperasi, dalam perniagaan yang berkaitan dengan teknologi maklumat dan teknologi-media-telekomunikasi terutamanya di rantau ini.
6.	Nama syarikat: Gobi MAVCAP Asean Superseed Fund, L.P. Ditubuhkan di bawah Akta <i>Malaysia Limited Partnership and Limited Liability Partnership Act 2010, Malaysia</i> Kepentingan MAVCAP: LP & GP Tarikh & Tempoh Perjanjian: 02.09.2014/10 tahun Dalam Negara (Persisir Malaysia)	20.00/ (USD4.65) Saiz Dana: 60.00	11.38/ (USD2.65)	<ul style="list-style-type: none"> Gobi Ventures, Inc (GBI) dan MAVCAP bertindak sebagai syarikat pengurus dana Pelaburan dalam ekuiti swasta dan apa-apa berkaitan instrumen ekuiti. Melabur di peringkat awal ekuiti swasta dan instrumen berkaitan ekuiti Persendirian yang beroperasi dalam perniagaan yang berkaitan dengan teknologi maklumat dan teknologi-media-telekomunikasi di rantau ini.
7.	Nama syarikat: Axiata Digital Innovation Fund Sdn. Bhd. (ADIF) Kepentingan MAVCAP: LP & GP Tarikh & Tempoh Perjanjian: 30.03.2015/ 8 tahun Dalam Negara (Malaysia)	20.00 Saiz Dana: 80.00	9.91	<ul style="list-style-type: none"> MAVCAP, Teak Capital Sdn. Bhd. dan Questmark Capital Management Sdn. Bhd. bertindak sebagai pengurus dana. Pelabur dalam dana ADIF: Axiata SPV4 Sdn. Bhd. (71.1%), MAVCAP (28.4%) dan Intres Capital Sdn. Bhd. (0.5%). Pada bulan Mei 2017, Johor Corporation (JCorp) telah bersetuju untuk membuat pelaburan berjumlah RM10 juta dalam dana ADIF. Melabur dalam syarikat yang

BIL.	SYARIKAT PERKONGSIAN	PERUNTUKAN DANA (RM Juta)	DANA YANG TELAH DILABURKAN (RM Juta)	MAKLUMAT PERKONGSIAN MENGIKUT PERJANJIAN
				<p>terlibat dalam industri digital dan internet terutamanya dalam syarikat Siri A (<i>first round of financing undergone for a new business after seed capital</i>) yang dimiliki oleh rakyat Malaysia yang berpusat di Malaysia atau luar negara.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sasaran pulangan pelaburan: 12 % IRR • Garis panduan pelaburan: Pelaburan dalam syarikat Bumiputera hendaklah tidak kurang 70% daripada jumlah saiz dana.
	JUMLAH	280.18	224.15	

Sumber : Bahagian Pelaburan MAVCAP

Nota : * Pertukaran wang RM3.40 hingga RM4.50 @ USD1

GP – General Partner LP – Limited Partner

- ii. Berdasarkan **Jadual 4.12**, adalah didapati hak MAVCAP dalam syarikat Modal Teroka Korporat adalah tertakluk kepada butiran syarat perjanjian antara MAVCAP dengan syarikat pelabur. Model pelaburan dalam tujuh syarikat tersebut adalah sama ada MAVCAP mengambil bahagian sebagai *General Partner* (GP) atau *Limited Partner* (LP). Keterangan mengenai GP dan LP adalah seperti berikut:
- GP mempunyai hak tunggal dan eksklusif dalam mengurus, mengawal hal-ehwal perkongsian dan membuat keputusan dan tindakan bagi pihak perkongsian. Pengurusan GP perlu mendapatkan kelulusan daripada Jawatankuasa Pelaburan terlebih dahulu bagi sesuatu pelaburan berdasarkan agregat pelaburan daripada rakan kongsi. Sebagai GP, pengurus dana akan mulakan aktiviti pengumpulan dana, pengurusan pelaburan dan pelupusan pelaburan. Kemampuan GP dinilai berdasarkan pengalaman dan *track record* pelaburan yang telah dibuat.
 - LP tidak mempunyai kuasa dalam mengawal atau menguruskan serta bertindak bagi pihak perkongsian. Sekiranya MAVCAP berperanan sebagai LP dalam mana-mana perjanjian Modal Teroka Korporat, peranan adalah terhad seperti yang termaktub dalam perjanjian iaitu dengan hanya menerima penyata kewangan beraudit, laporan/ulasan tahunan kewangan dan perlu menghadiri mesyuarat tahunan bagi membincangkan kedudukan dan prestasi pelaburan.
- iii. Semakan Audit mendapati terdapat empat syarikat luar negara di mana MAVCAP mempunyai kepentingan sebagai LP. Semakan Audit selanjutnya mendapati satu daripada empat perjanjian perkongsian

tersebut iaitu syarikat 500 Startups III, L.P. tidak mempunyai syarat yang memperincikan kepentingan pelaburan di Malaysia.

Maklum Balas MAVCAP yang Diterima pada 18 September 2017

MAVCAP berpendapat pembabitan MAVCAP sebagai minoriti LP dalam dana modal teroka perlu dilihat dalam konsep yang lebih meluas. Kepentingan industri modal teroka domestik dipelihara melalui pembabitan pihak bukan Kerajaan/swasta/korporat dalam aktiviti pengumpulan dana modal teroka. Kesedaran akan pelaburan modal teroka meraih kejayaan telah mendorong bukan sahaja Axiata, Khazanah, Johorcorp dan beberapa pihak korporat untuk merancakkan aktiviti pembiayaan modal teroka peringkat awal sekali gus mengurangkan pergantungan kepada pembiayaan Kerajaan. Pembabitan MAVCAP secara LP adalah seperti berikut:

- *memberi peluang kepada modal insan domestik untuk mengembangkan bakat pengurusan dana modal teroka peringkat antarabangsa. Di samping itu, syarikat dana ini turut melabur dalam syarikat tempatan;*
- *menggalakkan aktiviti pelaburan domestik di mana setakat ini 83 syarikat tempatan dari RMKe-10 dan RMKe-11 telah mendapat pembiayaan berbanding 50 syarikat dari RMKe-9 di bawah program pelaburan terdahulu;*
- *membuka ruang perniagaan untuk syarikat tempatan berkembang di luar Malaysia (contoh: Hermo dan Offpeak, Fashion Vallet); dan*
- *membuka peluang untuk MAVCAP menjadi pengurus bersama (Co-GP) dan membina track record sebagai persediaan untuk menjadi pengurus dana (GP) berwibawa di masa hadapan.*

Secara keseluruhannya, kedudukan MAVCAP sebagai LP tidak menjelaskan perkembangan industri modal teroka domestik. Bagaimanapun, Pengurus dan wakil Lembaga Pengarah MAVCAP bersetuju untuk terus meletakkan kriteria menjaga kepentingan negara sebagai salah satu syarat yang dikenakan oleh MAVCAP sebelum menandatangani perjanjian khususnya sebagai LP.

Pada pendapat Audit, tindakan tidak memperincikan kepentingan negara dalam perjanjian perkongsian merupakan risiko yang tinggi kerana syarikat boleh memilih untuk tidak membuat sebarang pelaburan dalam Malaysia terutamanya yang melibatkan dana luar negara.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya, prestasi pelaburan MAVCAP dalam Pelaburan Langsung dan pelaburan melalui Program Pengagihan Pengurusan Dana Modal Teroka (OSP) 1 dan 2 adalah kurang memuaskan kerana MAVCAP telah menanggung kerugian pelaburan berjumlah RM341.47 juta bagi kedua-dua pelaburan tersebut. Manakala bagi Pelaburan Modal Teroka Korporat di bawah RMKe-10 dan RMKe-11, prestasi pelaburan masih belum dapat dinilai/ditentukan kerana pelaburan masih belum matang. Bagaimanapun, berdasarkan penilaian tahun 2015 dan 2016, pelaburan dalam syarikat perkongsian dana tersebut mencatatkan keuntungan belum direalisasi atas nilai saksama pelaburan.

4.5.2.4. Pemantauan

- a. MAVCAP mempunyai Unit Pemantauan Pelaburan yang memantau portfolio pelaburannya selaras dengan *Standard Operating Procedures* (SOP) Pemantauan Pelaburan yang diguna pakai. MAVCAP juga mempunyai Jawatankuasa Pelaburan yang bertanggungjawab untuk membuat keputusan berkaitan pelaburan, pelupusan pelaburan dan pembiayaan dana serta menyemak polisi dan prosedur kawalan dalaman berkaitan pelaburan.
- b. SOP Pemantauan Pelaburan adalah untuk memastikan pemantauan portfolio pelaburan mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh MAVCAP. Antara perkara yang digariskan dalam SOP tersebut adalah seperti berikut:
 - i. menjalankan pemantauan yang sistematik dan berterusan terhadap syarikat yang dilabur;
 - ii. memastikan syarikat yang dilabur melaksanakan tanggungjawab seperti yang dipersetujui dalam perjanjian; dan
 - iii. memelihara kepentingan MAVCAP dalam mengenal pasti serta menguruskan sebarang kemungkinan dan risiko yang mungkin timbul sepanjang tempoh.
- c. Semakan Audit mendapati tindakan MAVCAP mewujudkan Unit Pemantauan Pelaburan di bawah Bahagian Pelaburan adalah tindakan positif. Unit Pemantauan Pelaburan bertanggungjawab memastikan segala maklumat dan butiran yang berkaitan dengan pelaburan dimasukkan serta dikemas kini dalam sistem ‘VCMS efront’ MAVCAP. Walaupun MAVCAP mempunyai SOP Pemantauan Pelaburan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 27 Mei 2015, namun pemantauan hanya dilakukan terhadap pematuhan syarikat ke atas ketetapan perjanjian dengan MAVCAP seperti

mengemukakan penyata kewangan dalam tempoh yang ditetapkan, risiko yang mungkin berlaku sepanjang tempoh perjanjian dengan syarikat *investee* dan tindakan yang perlu diambil sekiranya berlaku sebarang kemungkinan yang boleh menjelaskan kedudukan MAVCAP. Bagaimanapun, tidak terdapat sebarang pengkhususan Unit Pemantauan Pelaburan dalam mengenal pasti dan mengasingkan risiko di peringkat pemilihan.

- d. Pada tahun 2015, Unit Pemantauan Pelaburan telah mula menjalankan kajian kemungkinan atau kajian risiko di peringkat awal dalam membantu Jawatankuasa Pelaburan membuat keputusan terhadap pelaburan yang paling berisiko dengan membentangkan laporan *Dashboard* Pemantauan Pelaburan dalam mesyuarat Jawatankuasa Pelaburan.
- e. Bagi memudahkan pengurusan aktiviti pelaburan, MAVCAP telah memperoleh satu sistem pelaburan iaitu *Venture Capital Management System* (VCMS) bernilai USD175,000 yang digunakan sebagai platform bank maklumat dan komunikasi antara syarikat yang dilabur. Sistem ini mempunyai empat modul iaitu *Front Invest*, *Deal Flow*, *Front Analytics* dan Modul WP sebagai platform memuat naik dokumen kewangan dan berupaya mengurus pelaburan bermula daripada memuat naik butiran log deal pelaburan (*Deal Flow*) serta pembentangan *Deal Flow* kepada Ketua Pegawai Eksekutif MAVCAP, Bahagian Pelaburan, Unit Perundungan dan Jawatankuasa Pelaburan untuk kelulusan pelaburan. Selain itu, permohonan dan kelulusan berkaitan pembiayaan pelaburan juga direkodkan dan dilakukan dengan menggunakan sistem ini.
- f. Bagi tahun 2013 hingga bulan Jun 2017, sebanyak 70,636 permohonan pembiayaan telah diterima dan diproses oleh Pengurus Dana yang mana 898 (1.3%) daripadanya telah memperoleh pembiayaan daripada MAVCAP. Butiran adalah seperti **Jadual 4.13**. Sistem VCMS telah banyak membantu MAVCAP melancarkan lagi pengurusan pelaburan.

JADUAL 4.13
PERMOHONAN PEMBIAYAAN YANG DITERIMA DAN
DILULUSKAN BAGI TAHUN 2013 HINGGA BULAN JUN 2017

JENIS PEMBIAYAAN	PERMOHONAN PEMBIAYAAN (DEAL FLOW)	BILANGAN KELULUSAN PEMBIAYAAN
1. Pelaburan Langsung	174	10
2. OSP	85	9
3. Modal Teroka Korporat		
i. Gobi Fund III	54,000	15
ii. Axiata Digital Innovation Fund	384	13
iii. 500 Startups III	11,000	678
iv. 500 Durians	2,800	121
v. ECM Straits Fund I	1,543	12

JENIS PEMBIAYAAN	PERMOHONAN PEMBIAYAAN (DEAL FLOW)	BILANGAN KELULUSAN PEMBIAYAAN
vi. Gobi MAVCAP Asean Superseed Fund	170	17
vii. 500 Durians II	480	23
JUMLAH	70,636	898

Sumber: Bahagian Pelaburan MAVCAP

Maklum Balas MAVCAP yang Diterima pada 18 September 2017

MAVCAP berpendapat melalui pelaksanaan dana OSP1, OSP2 dan OSP3, MAVCAP telah berjaya mengumpul sejumlah RM1.70 bilion modal teroka hasil usaha sama dan juga perkongsian antara MAVCAP dan syarikat modal teroka dalam dan luar negara di mana 61% dari jumlah tersebut merupakan sumbangan atau komitmen pelaburan pihak luar. Dianggarkan sejumlah RM1.20 bilion dana akan dikumpulkan lagi di penghujung RMKe-11 daripada pihak pelabur-pelabur luar. Aktiviti pengumpulan dana ini penting untuk memacu perkembangan industri modal teroka negara di mana pihak bukan Kerajaan dan pelabur-pelabur luar negara turut terlibat dalam aktiviti pengumpulan dana modal teroka.

Selain itu, hasil usaha sama dan juga penglibatan MAVCAP dalam pelaburan langsung, perkongsian mahupun sebagai GP atau LP dalam pelaburan Modal Teroka Korporat telah memberi peluang kepada syarikat-syarikat Malaysia yang berlatar belakangkan ICT memperoleh pembiayaan daripada dana yang ditubuhkan. Sehingga kini, sebanyak 133 syarikat iaitu 50 syarikat bagi RMKe-9 dan 83 syarikat bagi RMKe-10 dan RMKe-11 menerima pembiayaan dana pelaburan Modal Teroka Korporat. Sejumlah RM50 juta telah disumbangkan secara langsung kepada pendapatan cukai negara oleh syarikat pelaburan dana sepanjang tahun 2013 sehingga 2015 dan lebih 3,600 peluang pekerjaan berjaya diwujudkan.

MAVCAP mempunyai satu dana pembiayaan modal teroka Mudharabah iaitu Musharaka Tech Venture Sdn. Bhd. Pengurus dana dilantik turut berjaya membuat pengumpulan dana dari Lembaga Tabung Haji. MAVCAP juga masih dalam perbincangan bersama Islamic Development Bank (IDB) untuk penubuhan Modal Teroka Korporat Islam.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengurusan aktiviti MAVCAP adalah kurang memuaskan. Penumpuan MAVCAP kepada pelaburan di luar negara melalui Pelaburan Modal Teroka Korporat dikhuatiri menjelaskan mandat asalnya untuk memacu perkembangan industri modal teroka negara. MAVCAP perlu turut memberi fokus kepada pembiayaan secara langsung berkoncep Mudharabah bagi menampung kekurangan dana modal teroka

Islam di pasaran semasa bagi meletakkan dana dan pelaburan modal teroka Islam di peringkat lebih baik seperti yang dirancang.

4.5.3. Tadbir Urus

4.5.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang baik patut diamalkan dengan meluas untuk memaparkan mutu dan integriti tertinggi pemimpin dalam organisasi. Antara amalan terbaik yang boleh diguna pakai adalah *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG)*, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006*, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook*], 1PP - WP 7.4 (Pelantikan Lembaga Pengarah BBP Sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah Dalam Syarikat Subsidiari) dan panduan tadbir urus daripada *Institute of Internal Auditor*.

4.5.3.2. Semakan Audit telah dijalankan terhadap amalan tadbir urus di MAVCAP dan penemuan Audit terhadap sepuluh aspek amalan tadbir urus penting adalah seperti berikut:

a. Pengerusi

- i. Mengikut amalan terbaik, Pengerusi hendaklah tidak mempunyai kuasa eksekutif serta tidak campur tangan dalam urusan operasi harian syarikat. Selain itu, tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas. Sebagai amalan tadbir urus yang baik, Pengerusi juga hendaklah tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat untuk mengelakkan risiko konflik kepentingan sepetimana disarankan oleh Menteri Kewangan (Diperbadankan) dalam Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) [*Handbook*].
- ii. Pengerusi yang dilantik mulai 1 Julai 2014 adalah daripada sektor korporat yang berpengalaman dalam bidang audit, konsultan dan insolvensi. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Pengerusi mendapati kesemua empat amalan terbaik telah dilaksanakan oleh MAVCAP seperti berikut:

- Pengerusi tidak mempunyai kuasa eksekutif dan tidak campur tangan dalam urusan operasi harian syarikat [MCCG 2012, *principal 3, recommendation 3.4* dan *Green Book* perenggan 1.1.3];
- tugas dan tanggungjawab Pengerusi ditentukan secara bertulis dengan jelas dalam Piagam Lembaga [MCCG 2012, *principal 1, recommendation 1.1* dan *Green Book* perenggan 1.1.3 & 2.1.3];
- Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif adalah dua individu yang berbeza [MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.4* dan *Green Book* perenggan 1.1.3]; dan
- Pengerusi tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat [*Handbook* perenggan 2.2(d)].

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus bagi Pengerusi adalah selaras dengan amalan terbaik.

b. Lembaga Pengarah

- i. Lembaga Pengarah bertanggungjawab memastikan syarikat beroperasi selaras dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan yang mantap, dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan.
- ii. Semakan Audit mendapati kesemua sepuluh amalan terbaik tadbir urus bagi Lembaga Pengarah telah dilaksanakan oleh MAVCAP seperti berikut:
 - Lembaga Pengarah terdiri daripada enam orang iaitu tidak melebihi sepuluh orang [*Green Book* perenggan 1.1.1];
 - memandangkan Pengerusi adalah bebas, maka satu per tiga Ahli Lembaga Pengarah hendaklah bebas. Enam Ahli Lembaga Pengarah MAVCAP diwakili dua ahli bukan bebas dan empat ahli bebas di mana komposisi ini selaras dengan amalan terbaik *Green Book* perenggan 1.2.1. Selain itu, Lembaga Pengarah dilantik atas kepakaran dan pengalaman dalam bidang yang berkaitan dengan perniagaan syarikat [*Green Book* perenggan 1.1.4]. Butiran lanjut seperti **Jadual 4.14**;
 - Ahli Lembaga Pengarah berada dalam komposisi Lembaga Pengarah tidak melebihi sembilan tahun bagi mengekalkan status bebas [MCCG 2012, *principal 3, recommendation 3.2*];

- Lembaga Pengarah mewujudkan kod etika rasmi syarikat [MCCG 2012, *principal 1, recommendation 1.3*];
- Lembaga Pengarah menyatakan peranan dan tanggungjawab ahli dengan jelas dalam melaksanakan tanggungjawab fidusiai melalui Piagam Lembaga [MCCG 2012, *principal 1, recommendation 1.2*];
- Lembaga Pengarah menyedia dan meluluskan terma rujukan bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab dengan jelas [*Green Book* perenggan 1.2.2];
- wakil Kementerian Kewangan dalam Lembaga Pengarah menghadiri mesyuarat Lembaga Pengarah lebih daripada 50% [*Handbook* perenggan 2.9(d)];
- Lembaga Pengarah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat [MCCG 2012, *principal 4, recommendation 4.2*]. Antaranya, Pengerusi telah menghadiri *MKD Directors Talk- Directors' Liability and Effectiveness* dan En. Shaifubahrim bin Mohd Saleh telah menyertai *Southeast Asia Venture Capital & Private Equity Conference* pada tahun 2017; dan
- semua keputusan perniagaan yang material/signifikan dibuat melalui mesyuarat Lembaga Pengarah dan bukan secara Resolusi Lembaga Pengarah [*Handbook* perenggan 2.5(d)].

**JADUAL 4.14
KEANGGOTAAN LEMBAGA PENGARAH PADA BULAN JULAI 2017**

BIL.	NAMA (JAWATAN)	KELAYAKAN/ KEMAHIRAN/ PENGALAMAN	TARIKH LANTIKAN (BIL. TAHUN)	STATUS PENGARAH	
				EKSEKUTIF (/)/ BUKAN EKSEKUTIF (X)	BEBAS (/)/ BUKAN BEBAS (X)
1.	Abdul Rahim bin Abdul Hamid (Pengerusi)	Pengarah di 9 syarikat tersenarai dan tidak tersenarai Kelulusan: Fellow Member of the Association of Chartered Certified Accountants – 1980; Member of the Malaysian Institute of Certified Public Accountants – 1982	01.07.2014 (3 tahun) <i>Bersara</i> 10.07.2017	X	/
2.	Datuk Noharuddin bin Nordin @ Harun (Ahli)	Pengarah Kulim Technology Park Corporation Sdn. Bhd. Kelulusan: Master of Business Administration	07.01.2015 (2 tahun)	X	/
3.	Mohd Hisyamuddin bin Awang Abu Bakar (Ahli- wakil Kementerian Kewangan)	Penolong Setiausaha Utama, Kementerian Kewangan Kelulusan: Master of Business Administration (Majoring in Islamic	01.11.2016 (1 tahun)	X	X

BIL.	NAMA (JAWATAN)	KELAYAKAN/ KEMAHIRAN/ PENGALAMAN	TARIKH LANTIKAN (BIL. TAHUN)	STATUS PENGARAH	
				EKSEKUTIF (/)/ BUKAN EKSEKUTIF (X)	BEBAS (/)/ BUKAN BEBAS (X)
		Finance)			
4.	Shaifubahrim bin Mohd Salleh (Ahli)	Pengarah Redtone International Berhad Kelulusan: Bachelors of Science (Hons) in Computer and Management	01.10.2013 (4 tahun)	X	/
5.	Mohamed Rashdi bin Mohamed Ghazali (Ahli)	Pengarah Sapura Kencana Petroleum Berhad Kelulusan: Bachelors of Science (Hons) in Computation	01.10.2013 (4 tahun)	X	/
6.	Jamaludin bin Bujang (Ahli)	Ketua Pegawai Eksekutif MAVCAP Kelulusan: Masters in Business Law (Executive)	01.11.2011 (6 tahun)	/	X

Sumber: Borang 49, Pendaftaran Ahli Lembaga Pengarah Syarikat

iii. *Handbook MKD* perenggan 3.1 dan 3.4 turut menggariskan bahawa pelantikan/pelantikan semula Pengerusi dan Ahli Lembaga Pengarah memerlukan Lembaga Pengarah mendapat kelulusan daripada MKD dan tempoh perkhidmatan maksimum bagi setiap Pengerusi dan Ahli Lembaga Pengarah adalah enam tahun. Semakan Audit mendapati tempoh pelantikan Ketua Pegawai Eksekutif MAVCAP sebagai Ahli Lembaga Pengarah telah mencapai tujuh tahun iaitu sehingga bulan Oktober 2018 dan telah melebihi had maksima enam tahun yang ditetapkan. Bagaimanapun, pelantikan semula beliau sebagai Ahli Lembaga Pengarah telah diluluskan oleh MKD pada 5 Oktober 2016 dan turut dipersetujui dalam Mesyuarat Agung Tahunan Ke-14 pada 26 Jun 2015.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus bagi Lembaga Pengarah adalah selaras dengan amalan terbaik.

c. Ketua Pegawai Eksekutif

- i. Berdasarkan amalan terbaik, Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) hendaklah dilantik oleh pemegang saham/Menteri/agensi yang bertanggungjawab sepetimana disarankan oleh *Handbook* perenggan 3.5. Selain itu, MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.1* dan *Green Book* perenggan 2.1.3 menyatakan tugas dan tanggungjawab CEO hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas.
- ii. Semakan Audit mendapati CEO telah dilantik oleh Menteri Kewangan II pada 9 September 2011 selama dua tahun. Seterusnya, pelantikan

beliau dilanjutkan sebanyak tiga kali sehingga 31 Oktober 2018. Terma dan syarat perkhidmatan beliau telah dinyatakan dengan jelas dalam surat pelantikan berkenaan. Tugas dan tanggungjawab CEO pula telah dinyatakan dalam Piagam Lembaga Pengarah antaranya menetapkan keseluruhan polisi yang strategik dan hala tuju operasi perniagaan Kumpulan syarikat berdasarkan kawalan pengurusan risiko yang efektif.

Pada pendapat Audit, pelantikan Ketua Pegawai Eksekutif adalah selaras dengan amalan terbaik.

d. Standard Operating Procedures

- i. Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Procedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula terhadap SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat. SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.
- ii. MAVCAP ada menyediakan SOP berkaitan pelaburan, pemantauan pelaburan, perolehan serta kewangan. SOP pelaburan MAVCAP yang diguna pakai telah diperaku oleh Lembaga Pengarah pada 28 Oktober 2015 dengan menggariskan dua tahap kawalan pemilihan pelaburan iaitu di peringkat Pra Pelaburan dan Pasca Pelaburan. Peringkat Pra Pelaburan menitikberatkan perkara seperti perjanjian sumber pelaburan, log perjanjian dan pengurusan penilaian potensi yang disediakan oleh Pengurus Pelaburan untuk kelulusan Jawatankuasa Pelaburan. Manakala peringkat Pasca Pelaburan menggariskan pelaksanaan dan pemantauan aktiviti pelaburan sejurus selepas bayaran pertama dibuat (Tranche 1). Selain itu, semakan Audit selanjutnya mendapati Lembaga Pengarah telah meluluskan semakan semula Polisi IT dan Kewangan pada 15 Disember 2016.

Pada pendapat Audit, SOP telah disediakan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah selaras dengan amalan terbaik.

e. Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama

i. Pelan Perniagaan

- *Handbook MKD* perenggan 2.2(b) menyatakan antara tanggungjawab Lembaga Pengarah adalah memastikan syarikat

MKD beroperasi selaras dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan (*business plan*) yang mantap, dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan. Lembaga Pengarah dipertanggungjawabkan sepenuhnya untuk memastikan syarikat MKD melaksanakan mandat dan mencapai objektif yang telah ditetapkan. Bagaimanapun, sekiranya terdapat cadangan untuk melaksanakan sesuatu aktiviti yang di luar mandat/objektif penubuhan syarikat MKD berkenaan, kelulusan MKD melalui Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan, Kementerian Kewangan perlu diperoleh terlebih dahulu.

- Semakan Audit mendapati pelan perniagaan jangka pendek bagi tahun 2013 hingga 2016 disediakan oleh setiap bahagian utama iaitu pejabat Ketua Pegawai Eksekutif, Pelaburan, Perkhidmatan Korporat dan Operasi dikemukakan kepada pihak pengurusan dan dibentangkan kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan. Antara strategi yang digariskan adalah mengukuhkan aktiviti pengumpulan dana; mempelbagai risiko pelaburan melalui kolaborasi dengan pengurus dana lain; menambah baik nilai portfolio sedia ada menerusi aktiviti *merger* serta menerapkan nilai tadbir urus yang baik dan amalan terbaik terhadap syarikat portfolio. Bagaimanapun, pelan perniagaan jangka panjang yang melebihi satu tahun kewangan tidak didokumenkan dengan lengkap dan belum mendapat kelulusan Kementerian Kewangan. Pelan jangka panjang ini adalah penting sebagai rujukan dalam menentukan hala tuju pelaksanaan aktiviti utama, penetapan sasaran prestasi pelaburan yang akan dilaksanakan dan meyakinkan pihak pelabur/Kerajaan menyuntik dana ke dalam portfolio pelaburan MAVCAP.

Maklum Balas MAVCAP yang Diterima pada 18 September 2017

Pelan perniagaan jangka panjang dibuat mengikut tempoh setiap RMK yang berkenaan dan tempoh hayat dana yang mencapai sekurang-kurangnya lapan hingga sepuluh tahun. Bagaimanapun, bentuk pelaporan dan penyediaan pelan perniagaan jangka panjang sedia ada berlainan daripada pelan perniagaan jangka panjang syarikat biasa yang mempunyai recurring income. MAVCAP dengan bantuan pihak Kementerian Kewangan akan menyediakan bentuk pelaporan yang bersesuaian dan dapat diterima umum. MAVCAP juga telah mengemukakan pelan penstrukturkan semula pinjaman kepada Kementerian Kewangan dengan mengambil kira unjuran dan strategi jangka panjang perniagaan MAVCAP.

Maklum Balas Kementerian Kewangan yang Diterima pada 16 Oktober 2017

Pelan jangka panjang yang disediakan adalah berkaitan dengan cadangan penstrukturran semula pinjaman Kerajaan. Oleh yang demikian, Bahagian Pelaburan Strategik, Kementerian Kewangan perlu melaksanakan kajian yang terperinci bagi memastikan keupayaan MAVCAP untuk mematuhi pelan berkenaan pada masa hadapan. Kegagalan mematuhi pelan berkenaan boleh menyebabkan pelunasan pinjaman kepada Kerajaan akan tergendala. Cadangan penstrukturran semula pinjaman Kerajaan sedang dalam proses dimuktamadkan.

Pada pendapat Audit, tindakan MAVCAP menyediakan pelan perniagaan jangka pendek adalah baik. Bagaimanapun, kelewatan kelulusan pelan jangka panjang daripada Kementerian Kewangan menyukarkan MAVCAP untuk melaksanakan strategi menjana lebihan pendapatan daripada pembiayaan modal teroka pada masa akan datang dan membuat bayaran balik pinjaman tanpa gagal.

ii. Petunjuk Prestasi Utama

- *Handbook MKD* perenggan 3.33 hingga 3.35 menyatakan Lembaga Pengarah perlu memastikan semua syarikat MKD menetapkan KPI masing-masing berdasarkan elemen yang sesuai dengan mandat dan operasi syarikat, merangkumi petunjuk prestasi kewangan dan bukan kewangan serta wajaran yang bersesuaian bagi setiap petunjuk berdasarkan perniagaan teras syarikat. Penetapan KPI bagi tahun kewangan berikutnya perlu dimuktamadkan oleh Lembaga Pengarah selewat-lewatnya dua minggu sebelum tahun kewangan semasa berakhir dan dikemukakan untuk makluman MKD. Laporan pencapaian KPI setiap suku tahun juga perlu diperakukan oleh Lembaga Pengarah dan dikemukakan kepada MKD sebelum atau pada 30 atau 31 hari bulan berikutnya selepas berakhir setiap suku tahun.
- Semakan Audit mendapati KPI yang disediakan merangkumi petunjuk prestasi kewangan dan bukan kewangan iaitu penilaian elemen kewangan, proses kerja dalaman, pemegang saham/ekosistem dan pembelajaran dan pembangunan modal insan. Bagaimanapun, tiada elemen bagi mengukur keupayaan MAVCAP untuk membuat bayaran balik terhadap pinjaman yang diberikan oleh Kerajaan. Selain itu, MAVCAP adalah tidak mematuhi kepada penetapan *Handbook MKD* berkenaan tempoh penghantaran KPI. Ini

berikutan KPI korporat MAVCAP tahun 2016 lewat diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 7 Jun 2016 iaitu enam bulan selepas berakhirnya tahun kewangan 2015. Selain itu, KPI korporat tahun 2015 hanya diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 31 Mac 2015 dan bagi tahun 2014, ia diluluskan pada 28 Februari 2014. Semakan Audit selanjutnya turut mendapati laporan pencapaian KPI suku tahun keempat tahun 2016 juga telah lewat 14 hari dikemukakan kepada MKD.

Maklum Balas MAVCAP yang Diterima pada 11 Oktober 2017

KPI tahunan MAVCAP akan dibentangkan untuk kelulusan Lembaga Pengarah sebelum 31 Disember setiap tahun bermula pada 31 Disember 2017.

Pada pendapat Audit, penyediaan KPI tahunan MAVCAP adalah tidak selaras dengan penetapan oleh MKD.

f. Jawatankuasa Audit

- i. Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Audit (JKA) yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat.
- ii. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi JKA mendapati lima daripada lapan amalan terbaik ini telah dilaksanakan oleh MAVCAP seperti disenaraikan di bawah. Manakala tiga aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - JKA telah ditubuhkan [*Green Book* perenggan 1.2.1];
 - seorang ahli JKA iaitu wakil Kementerian Kewangan mempunyai kepakaran dalam kewangan dan merupakan ahli Institut Akauntan Malaysia [*Green Book* perenggan 1.2.3];
 - Pengerusi JKA adalah Pengarah Bebas dan bukan Pengerusi Lembaga Pengarah [*Green Book* perenggan 1.2.3 & MCCG 2017 *practice 8.1*];
 - laporan JKA telah dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah iaitu sebanyak dua kali masing-masing pada tahun 2017 dan 2015. [*Green Book Appendix 3*]; dan

- JKA telah mengadakan perjumpaan dengan Ketua Audit Dalaman GRC tanpa kehadiran pengurusan syarikat sekurang-kurangnya setahun sekali bagi membincangkan secara telus sebarang perkara berkaitan pengauditan dalaman mengikut amalan terbaik yang dicadangkan oleh *Chartered Institute of Internal Auditors, What Every Director Should Know – How to get the most from your internal audit*.
- iii. Semakan Audit mendapati keanggotaan JKA adalah terdiri daripada dua orang di mana telah mengikut terma rujukannya yang menyatakan bagi tujuan praktikal sekurang-kurangnya JKA dianggotai oleh dua Ahli Lembaga Pengarah. Bagaimanapun, terma ini adalah tidak selaras dengan amalan terbaik yang dinyatakan dalam *Green Book* perenggan 1.2.3 iaitu keanggotaan JKA hendaklah sekurang-kurangnya tiga ahli dan tidak melebihi empat ahli sama ada di kalangan Lembaga Pengarah atau orang luar yang memiliki kepakaran kewangan. Memandangkan keanggotaan JKA adalah dua ahli, maka amalan terbaik seperti dinyatakan dalam *Green Book* perenggan 1.2.3 iaitu majoriti ahli JKA hendaklah Pengarah Bebas tidak dapat dipenuhi oleh MAVCAP.
- iv. Semakan Audit turut mendapati JKA hanya bermesyuarat sekali pada tahun 2016 dan ini adalah tidak mengikut terma rujukan yang menetapkan mesyuarat sekurang-kurangnya tiga kali setahun. JKA tidak bermesyuarat mengikut terma disebabkan tidak mempunyai keanggotaan yang mencukupi selepas seorang ahlinya meletakkan jawatan pada tahun berkenaan. Ini menyebabkan JKA tidak membincangkan sebarang penemuan audit dalamannya yang dilaksanakan pada tahun tersebut dan hanya dapat dibincangkan pada mesyuarat JKA Bilangan 2 Tahun 2017 pada 30 Mei 2017.

Maklum Balas MAVCAP yang Diterima pada 18 September 2017

Kedudukan Ahli Lembaga Pengarah adalah penting dalam memastikan mesyuarat JKA berterusan. Selepas peletakan jawatan salah seorang Ahli Lembaga Pengarah yang menganggotai JKA tanpa gantian, JKA meneruskan peranannya walaupun dengan dua anggota bebas. MAVCAP telah membuat lantikan dua Ahli Lembaga Pengarah tambahan pada 1 September 2017. Lantikan ini akan melengkapkan komposisi JKA kepada minimum tiga orang.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus bagi Jawatankuasa Audit adalah memuaskan kerana hanya tiga daripada lapan amalan terbaik tidak diamalkan.

g. Audit Dalaman

- i. Peranan utama Audit Dalaman ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Ia membantu JKA dalam menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus.
- ii. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Audit Dalaman mendapati tiga daripada empat amalan terbaik ini telah dilaksanakan oleh MAVCAP seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala satu aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - Fungsi Audit Dalaman telah dilaksanakan dan bertanggungjawab terus kepada JKA selari dengan [MCCG 2012 *principle 6, recommendation 6.2*];
 - terma rujukan Audit Dalaman adalah jelas dan diluluskan oleh JKA [MCCG 2017 *Guidance 10.1*]; dan
 - Audit Dalaman melaksanakan pengauditan bagi peningkatan keberkesanan tadbir urus, pengurusan risiko dan kawalan dalaman dalam syarikat dan seterusnya memastikan tindakan susulan diambil oleh pengurusan terhadap perkara yang dibangkitkan [MCCG 2012 *principle 6, recommendation 6.2*].
- iii. Semakan Audit mendapati MAVCAP tidak menujuhkan Audit Dalaman mengakibatkan pengauditan tidak dijalankan pada tahun 2013 dan 2014. Bagaimanapun pada tahun 2015, MAVCAP telah melantik GRC Consulting Services Sdn. Bhd. (GRC) sebagai juruaudit dalaman dengan fi berjumlah RM50,000 setahun untuk menjalankan pengauditan terhadap kawalan dalaman syarikat bagi tempoh dua tahun bermula Februari 2015 dan seterusnya melanjutkan lantikan sehingga 2018. GRC telah mengeluarkan dua laporan pengauditan pada tahun 2015 berkaitan proses pelaburan selaras dengan kelulusan perancangan pengauditan yang diluluskan oleh JKA. Hasil laporan pengauditan ini telah dibentangkan dalam mesyuarat JKA pada tahun 2015 yang diadakan sebanyak tiga kali iaitu pada bulan Mei, September dan Disember. Bagi tahun 2016 pula, GRC telah mengeluarkan satu laporan pengauditan berkaitan pinjaman Kerajaan dan risiko dana, pelaburan, risiko perolehan dan operasi IT dan risiko pemulihan perniagaan/bencana dan telah dibentangkan pada 30 Mei 2017 dalam mesyuarat JKA. Pihak pengurusan MAVCAP telah mengambil tindakan terhadap syor yang dikemukakan oleh GRC.

- iv. Semakan Audit selanjutnya mendapati Ketua Audit Dalaman yang diwakili oleh GRC tidak dilantik oleh JKA sebaliknya Lembaga Pengarah hanya meluluskan pelantikan GRC bagi melaksanakan fungsi Audit Dalamannya.

Maklum Balas MAVCAP yang Diterima pada 18 September 2017

Lantikan awal Ketua Audit Dalam dibuat oleh Ahli Lembaga Pengarah kerana ketiadaan JKA. Bagaimanapun, lantikan susulan telah dibuat oleh JKA.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus bagi Audit Dalaman adalah memuaskan. Bagaimanapun, penilaian dan pelantikan Ketua Audit Dalam secara bertulis oleh JKA perlu bagi memastikan ketelusan serta bebas daripada percanggahan kepentingan.

h. Jawatankuasa Pencalonan

- i. MCCG 2012 *principle 2, recommendation 2.1* serta *Green Book* perenggan 1.2.3 menyarankan Lembaga Pengarah menuahkan Jawatankuasa Pencalonan yang bertanggungjawab dalam pemilihan dan penilaian Ahli Lembaga Pengarah. Jawatankuasa ini hendaklah dianggotai secara eksklusif daripada kalangan Pengarah Bukan Eksekutif dan majoritinya bebas serta dipengerusikan oleh Pengarah Bebas.
- ii. Semakan Audit setakat bulan Jun 2017 mendapati MAVCAP tidak mempunyai Jawatankuasa Pencalonan. Semakan Audit selanjutnya mendapati peranan Jawatankuasa ini dilaksanakan di peringkat Lembaga Pengarah bagi lantikan dan lantikan semula ahlinya. Bagaimanapun, penilaian bagi komposisi Ahli Lembaga Pengarah tidak pernah dilaksanakan bagi memastikan pemilihan Ahli Lembaga Pengarah dibuat memenuhi kehendak syarikat. Semakan Audit turut mendapati pelantikan calon pengarah dalam syarikat modal teroka dan syarikat pengurusan modal teroka hanya dibuat melalui resolusi Lembaga Pengarah pada 15 Januari 2015 tanpa dibincangkan.

i. Jawatankuasa Imbuhan

- i. Berdasarkan amalan terbaik, Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Imbuhan yang berfungsi menilai dan memberi cadangan kepada Lembaga Pengarah berkaitan ganjaran

Pengarah Eksekutif. MCCG 2012 *principle 2, recommendation 2.3* dan *Green Book* perenggan 1.2.3 menyatakan Jawatankuasa Imbuhan hendaklah dianggotai sepenuhnya atau kebanyakannya terdiri daripada Pengarah Bukan Eksekutif. MCCG 2012 *principle 2, recommendation 2.3* juga menyarankan polisi dan prosedur berkaitan imbuhan Lembaga Pengarah disediakan.

- ii. Semakan Audit mendapati MAVCAP tidak menujuhkan Jawatankuasa Imbuhan bagi membincangkan perkara berkaitan ganjaran Lembaga Pengarah tetapi hanya membincangkannya sekali dalam Mesyuarat Agung Tahunan Ke-16 pada 30 Jun 2017. Ini menyebabkan MAVCAP tidak peka akan keperluan memperoleh kelulusan MKD bagi pembayaran bonus tahunannya dan tidak mematuhi kriteria yang ditetapkan oleh MKD.

Maklum Balas MAVCAP yang Diterima pada 18 September 2017 dan Kementerian Kewangan pada 19 September 2017

MAVCAP mengambil maklum saranan pihak Audit untuk mengaktifkan semula Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan bermula tahun 2018. Kementerian Kewangan berpandangan Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan wajar ditubuhkan selaras dengan tadbir urus yang baik.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus bagi Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan adalah kurang memuaskan kerana kedua-dua jawatankuasa tidak ditubuhkan. MAVCAP wajar menujuhkan jawatankuasa ini bagi mewujudkan prosedur rasmi dan telus untuk membangunkan dasar pencalonan/pelantikan dan imbuhan bagi Ahli Lembaga Pengarah, CEO, pegawai kanan dan kakitangan agar mampu berdaya saing dan seimbang dengan budaya dan selaras dengan objektif serta strategi syarikat.

j. Penetapan dan Kelulusan Ganjaran

- i. *Handbook* MKD perenggan 2.2(c) menyatakan Lembaga Pengarah bertanggungjawab melalui Jawatankuasa Pencalonan dan Ganjaran untuk menimbang dan memperakukan cadangan pelarasan struktur gaji, kenaikan gaji tahunan Pengarah Pengurusan/Ketua Pengarah Eksekutif dan kakitangan, semakan Perjanjian Bersama Kesatuan Sekerja (*Collective Agreement*) dan pembayaran bonus. Kesemua cadangan di atas perlu dibentangkan di peringkat Lembaga Pengarah untuk perakuan sebelum dikemukakan untuk kelulusan MKD kecuali kenaikan gaji tahunan kakitangan. MAVCAP tidak tersenarai dalam syarikat saham

khas. Sehubungan itu, bagi tujuan penetapan ganjaran dan kenaikan gaji tahunan CEO, MAVCAP perlu memperoleh kelulusan MKD sepetimana yang digariskan dalam *Handbook MKD* perenggan 3.7.

- ii. *Handbook MKD* perenggan 3.18 hingga 3.20 menetapkan keputusan untuk meluluskan pembayaran bonus tahunan adalah tertakluk kepada beberapa kriteria iaitu syarikat memperoleh keuntungan operasi yang munasabah sebelum cukai; syarikat MKD telah mencapai KPI yang ditetapkan; pembayaran bonus telah mengambil kira peruntukan bayaran balik baki pinjaman tertunggak dengan Kerajaan atau mana-mana institusi kewangan; pembayaran bonus dibuat selepas pengisytiharan dividen; dan pertimbangan bonus dibuat selepas Laporan Kewangan Beraudit dikemukakan kepada MKD untuk Mesyuarat Agung Tahunan. Manakala bagi syarikat MKD yang tidak menjana keuntungan, cadangan pembayaran insentif boleh diperakukan oleh Lembaga Pengarah sebelum dikemukakan kepada MKD untuk pertimbangan dan kelulusan dengan mengambil kira pencapaian KPI tahunan syarikat.
- iii. Semakan Audit mendapati MAVCAP telah membentangkan cadangan pelarasian struktur gaji, kenaikan gaji tahunan CEO dan kakitangan serta pembayaran bonus bagi tahun 2013, 2014, 2015 dan 2016 untuk disemak dan diperakukan oleh Lembaga Pengarah. Butiran berkaitan perkara tersebut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 4.15
PEMBAYARAN KENAIKAN GAJI DAN BONUS
KAKITANGAN MAVCAP BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016**

PERKARA	2013	2014	2015	2016
Pencapaian KPI	2.40	2.20	168.65%	109.71%
Keuntungan/(Kerugian) Bersih	(RM54.04 juta)	(RM19.50 juta)	RM57.12 juta	RM40.16 juta
Kuantum Kenaikan Gaji/ Pembayaran Bonus (<i>pool</i>) tahunan	6% dan 2.5 gaji bulanan	6% dan 3.5 gaji bulanan	8% dan 3.5 gaji bulanan	6% dan 2 gaji bulanan
Perbelanjaan Tanggungan				
• Kenaikan Gaji	• RM11,953	• RM12,828	• RM13,793	• RM14,396
• Bonus	• RM856,735	• RM776,556	• RM746,213	• RM490,490
Jumlah Kos Kakitangan	RM7.22 juta	RM5.63 juta	RM5.00 juta	RM5.38 juta
Bilangan Kakitangan	31	27	23	23

Sumber: Dokumen penilaian KPI oleh Bahagian Korporat MAVCAP, Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah,
Surat Kelulusan MKD bertarikh 17 Mei 2017 dan Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2013 hingga 2016

- iv. Pada tahun 2013 hingga 2016, Lembaga Pengarah MAVCAP telah meluluskan bonus pegawai dan kakitangan masing-masing berjumlah RM856,735, RM776,556, RM746,213 dan RM490,490 setelah menimbang dan mengambil kira pencapaian KPI tahunan pada tahun yang berkenaan. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati perakuan cadangan bonus tahunan yang diluluskan Lembaga Pengarah bagi tahun 2013, 2014 dan 2015 tidak dikemukakan kepada MKD untuk kelulusan.

Bagi tahun 2016, MAVCAP telah memperoleh kelulusan daripada MKD pada 17 Mei 2017 iaitu pembayaran bonus dua bulan setengah gaji kepada CEO dan *bonus pool* sebanyak dua bulan gaji kepada kakitangannya.

Maklum Balas MAVCAP yang Diterima pada 18 September 2017

MAVCAP mencadangkan kenaikan gaji dan bonus kepada kakitangan berdasarkan pencapaian KPI korporat dan KPI kakitangan mengikut keadaan pasaran semasa. Ini adalah penting bagi memastikan kakitangan MAVCAP berusaha dengan lebih giat untuk mencapai matlamat syarikat dan mengekalkan kakitangan yang mempunyai kepakaran dalam bidang modal teroka. Semasa exit conference bertarikh 10 Januari 2017, Kementerian Kewangan memaklumkan bersandarkan persefahaman antara MAVCAP dan Kementerian Kewangan, tindakan MAVCAP memberi bonus dan kenaikan gaji tahunan bagi tahun 2013 hingga 2015 dipersetujui. Bagaimanapun mulai tahun 2016, Kementerian Kewangan akan memastikan MAVCAP memperoleh kelulusan dari MKD terlebih dahulu.

Pada pendapat Audit, MAVCAP tidak sepatutnya membayar bonus yang tinggi memandangkan syarikat mengalami kerugian pada tahun 2013 dan 2014. Selain itu, MAVCAP hendaklah mendapat kelulusan khas daripada MKD bagi pengecualian terlebih dahulu pada masa hadapan sekiranya bayaran dibuat tidak mengikut peraturan yang ditetapkan dalam *Handbook*.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya amalan tadbir urus MAVCAP adalah memuaskan dan ini dapat menyumbang kepada pengurusan pelaburan yang berkesan bagi meningkatkan pulangan pada setiap tahun.

4.6. SYOR AUDIT

Bagi memastikan objektif penubuhan Malaysia Venture Capital Management Berhad (MAVCAP) tercapai dan memantapkan tadbir urus MAVCAP, pihak Audit mengesyorkan MAVCAP mengambil tindakan seperti berikut:

- 4.6.1. mengoptimumkan penggunaan dana yang dikeluarkan oleh Kerajaan bagi mencapai matlamat dana yang diberikan Kerajaan pada setiap Rancangan Malaysia selaras dengan objektifnya untuk memacu perkembangan industri modal teroka negara serta berbincang dengan Kementerian Kewangan untuk mewujudkan kaedah menetapkan kuantum yang munasabah daripada geran/pinjaman yang diberi bagi menampung perbelanjaan operasi MAVCAP;

- 4.6.2. mendapatkan kelulusan Kementerian Kewangan terlebih dahulu sebelum melaksanakan sebarang pelaburan di luar terma dan syarat peruntukan dana/pinjaman;
- 4.6.3. meneliti secara terperinci pemilihan pelaburannya terutamanya Pelaburan Langsung supaya ia boleh menjana keuntungan yang berpatutan. Selain itu, MAVCAP hendaklah menetapkan elemen pembayaran balik pinjaman kepada Kerajaan sebagai salah satu sasaran Petunjuk Prestasi Utama syarikat. Kedua-dua perkara ini adalah penting bagi membolehkannya mampu membayar balik pinjaman Kerajaan;
- 4.6.4. memastikan perkongsian yang akan dilaksanakan dengan syarikat pengurus dana serantau dan antarabangsa memasukkan kriteria menjaga kepentingan negara sebagai salah satu terma perjanjian untuk memberi fokus kepada industri modal teroka domestik; dan
- 4.6.5. memastikan amalan terbaik tadbir urus diperkasakan terutama dalam aspek Jawatankuasa Audit, pelan perniagaan serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan bagi menyokong pengurusan dan pengoperasian MAVCAP supaya mencapai objektif yang ditetapkan.

KEMENTERIAN KEMAJUAN LUAR BANDAR DAN WILAYAH MAJLIS AMANAH RAKYAT

5. GERMAN-MALAYSIAN INSTITUTE

5.1. LATAR BELAKANG

5.1.1. German-Malaysian Institute (GMI) merupakan sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) yang ditubuhkan pada 1 September 1992 di bawah Akta Syarikat 1965. Majlis Amanah Rakyat (MARA) dan *Malaysian-German Chamber of Commerce and Industry* (MGCC) merupakan pengasas GMI manakala agensi pelaksananya ialah MARA dan *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ). Syarikat ini yang beroperasi di Kajang, Selangor diberi mandat sebagai hab latihan untuk melahirkan tenaga kerja berkemahiran tinggi dalam bidang teknologi pengeluaran dan elektronik perindustrian selaras dengan keperluan industri negara pada masa kini. Aktiviti utama GMI adalah untuk menyediakan pendidikan dan latihan teknikal peringkat diploma, Kursus Jangka Pendek (Pengajian Sepanjang Hayat) dan Projek Industri.

5.1.2. Antara kemudahan yang disediakan ialah bilik kuliah yang boleh menampung seramai 5,000 orang pelajar dalam satu tempoh pengajian, bengkel dan peralatan serta mesin untuk latihan praktikal. Di samping itu, kemudahan asrama turut disediakan dan boleh menampung seramai 3,010 orang pelajar. Bagi melaksanakan aktiviti utamanya, GMI telah menerima geran berjumlah RM202.86 juta daripada MARA yang terdiri daripada geran mengurus dan geran pembangunan masing-masing berjumlah RM5.88 juta dan RM196.98 juta bagi tahun 2011 hingga 2016 seperti jadual berikut:

JADUAL 5.1
JUMLAH GERAN YANG DITERIMA

TAHUN	GERAN DITERIMA (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)	JUMLAH KESELURUHAN (RM Juta)
Geran Mengurus			
2014	3.00		
2015	1.88	5.88	5.88
2016	1.00		
Geran Pembangunan di bawah RMKe-10			
2011	29.95		
2012	64.73		
2013	76.00		
2014	20.00		
2015	-		
Geran Pembangunan di bawah RMKe-11			
2016	6.30	6.30	
JUMLAH KESELURUHAN			202.86

Sumber: Bahagian Kewangan GMI

5.1.3. Lembaga Pengarah GMI dipengerusikan bersama oleh seorang pegawai daripada Unit Perancang Ekonomi dan Duta Republik Persekutuan Jerman, serta dianggotai oleh lapan orang ahli Lembaga Pengarah lain. Lembaga Pengarah telah menubuhkan Jawatankuasa Kewangan dan Pelaburan serta Jawatankuasa Audit dan Risiko bagi memastikan keberkesanan operasi syarikat. Bagi melaksanakan fungsi syarikat, pengurusan GMI diketuai oleh Pengarah Urusan dan dibantu oleh enam orang pegawai eksekutif serta 471 orang kakitangan. GMI perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 1965, Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A), *Standard Operating Procedure* syarikat dan peraturan lain yang ditetapkan oleh pembiaya geran.

5.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus GMI adalah baik serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan selaras dengan objektif yang ditetapkan.

5.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2014 hingga bulan Jun 2017. Bagi pengurusan aktiviti, latihan teknikal peringkat diploma (Jabatan Perindustrian Elektronik dan Jabatan Teknologi Pembuatan) dan *German A-level Preparatory Program* (Jabatan General Pre-Studies) telah dipilih untuk diaudit secara terperinci kerana ia merupakan objektif utama GMI dalam menghasilkan graduan berkualiti tinggi yang boleh dipasarkan. Pengauditan ini dijalankan di ibu pejabat dan kampus GMI, di Kajang, Selangor.

5.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian prestasi kewangan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 adalah berdasarkan penyata kewangan GMI yang telah diaudit dan diberi laporan Tanpa Teguran oleh Tetuan Wan Nadzir & Co. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, kaedah pengauditan ialah melalui semakan terhadap dokumen, rekod dan fail yang dikemukakan oleh pengurusan GMI. Selain itu, pihak Audit turut melaksanakan pemeriksaan fizikal terhadap aset di GMI serta menemu bual pegawai berkaitan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Perkara yang ditemui telah dibincangkan dalam *exit conference* bersama dua orang ahli Lembaga Pengarah dan Pengarah Urusan GMI

pada 13 September 2017 yang turut dihadiri oleh lapan orang pegawai MARA dan sepuluh orang pegawai GMI.

5.5. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan antara bulan Februari hingga Jun 2017 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan GMI adalah memuaskan. GMI telah mencatatkan keuntungan sebelum cukai dua tahun berturut-turut pada tahun 2014 dan 2015 masing-masing berjumlah RM1.50 juta dan RM3.73 juta. Pada tahun 2016 GMI mengalami kerugian kecil berjumlah RM448,622. Amalan tadbir urus GMI juga adalah pada tahap memuaskan. Walau bagaimanapun, pengurusan aktiviti latihan teknikal peringkat diploma dan *German A-level Preparatory Program* yang melibatkan lima aspek yang diaudit adalah kurang memuaskan kecuali prestasi pencapaian akademik pelajar adalah baik dan 79.9% daripadanya mendapat pekerjaan sesuai dengan bidang yang dipelajari. Antara penemuan Audit yang perlu diberi perhatian seperti ringkasan berikut:

- i. geran yang diterima untuk tujuan perbelanjaan mengurus dan pembangunan bagi tahun 2011 hingga 2015 telah dibelanjakan dengan baik masing-masing sebanyak 100% dan 97.6%. Bagaimanapun, perbelanjaan bagi projek RMKe-11 pada tahun 2016 hanya berjumlah RM1.58 juta (25.1%);
- ii. pengambilan pelajar hanya berjaya mencapai 76% berbanding sasaran yang ditetapkan bagi tahun 2014 hingga 2016 untuk tiga program yang telah dipilih. Peratusan pengambilan pelajar menurun setiap tahun di mana ia mencatatkan penurunan ketara pada tahun 2016 iaitu hanya 44.2% sahaja berbanding sasaran yang ditetapkan;
- iii. seramai 1,729 orang pelajar masih belum menjelaskan yuran pengajian mereka sehingga tahun berakhir Disember 2016 dengan tunggakan berjumlah RM3.25 juta;
- iv. terdapat program di bawah Jabatan Perindustrian Elektronik (IE), Jabatan Teknologi Pembuatan (PT) dan Jabatan *General Pre-Studies* (GPS) yang tidak mematuhi nisbah *Technical Training Officer* (TTO) kepada pelajar yang ditetapkan oleh Agensi Kelayakan Malaysia (MQA) iaitu 1:20. Nisbah TTO berbanding pelajar yang rendah menunjukkan GMI tidak menggunakan kepakaran tenaga pengajar secara optimum dan ini menyebabkan pembaziran sumber manusia. Manakala nisbah pelajar berbanding TTO yang tinggi akan menyebabkan proses pengajaran dan pembelajaran yang kurang berkesan kerana TTO tidak dapat memberikan sepenuh perhatian kepada pelajar; dan
- v. tugas serta tanggungjawab Pengerusi tidak ditentukan secara bertulis dan jelas. Selain itu, Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang disediakan tidak mempunyai

pengukuran *outcome* yang jelas bagi setiap tahun; mesyuarat JKA tidak diadakan mengikut terma rujukan; penyata kewangan lewat disediakan dan mengakibatkan ia tidak diserah kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia dalam tempoh yang ditetapkan; kawalan keselamatan di bilik yang menempatkan kaunter hasil adalah lemah; dan monitor CCTV yang dibeli tidak digunakan.

5.5.1. Prestasi Kewangan

5.5.1.1. Analisis terhadap prestasi kewangan GMI bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan berdasarkan kedudukan kewangan syarikat ini yang merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.2
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**

BUTIRAN	TAHUN		
	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	38.02	44.73	41.51
Lain-lain Pendapatan	19.01	20.38	30.05
JUMLAH PENDAPATAN	57.03	65.11	71.56
Kos Jualan Dan Perkhidmatan	(34.54)	(38.59)	(35.28)
Perbelanjaan Pentadbiran	(12.16)	(14.57)	(16.13)
Perbelanjaan Operasi	(8.45)	(8.15)	(20.59)
Kos Kewangan	(0.38)	(0.07)	(0.01)
JUMLAH PERBELANJAAN	(55.53)	(61.38)	(72.01)
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI	1.50	3.73	(0.45)
Cukai Tahun Semasa	(0.82)	(1.18)	3.40
KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI	0.68	2.55	2.95
DEFISIT TERKUMPUL	(23.32)	(20.76)	(17.81)
JUMLAH ASET	100.43	178.86	174.39
JUMLAH LIABILITI	48.75	124.62	117.20
JUMLAH EKUITI	51.68	54.24	57.19
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI	1.84	4.34	1.98

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 dan 2016

- Pendapatan utama GMI dijana melalui yuran pengajian dan pendaftaran. Pada tahun 2016, pendapatan GMI telah menurun sejumlah RM3.22 juta (7.2%) menjadi RM41.51 juta berbanding tahun 2015 yang berjumlah RM44.73 juta. Penurunan ini disebabkan oleh penurunan bayaran yuran pengajian dan pendaftaran akibat kemerosotan bilangan pelajar yang mendaftar. Selain yuran pengajian dan pendaftaran, GMI turut menerima

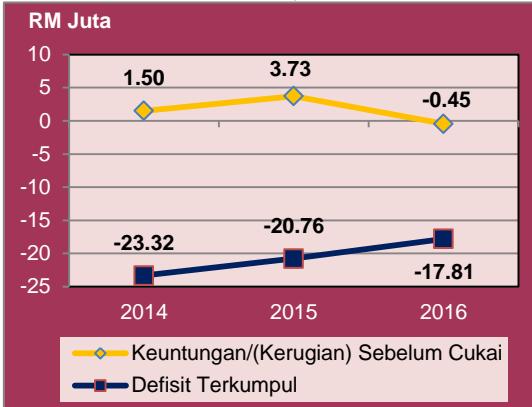
geran mengurus dan geran pembangunan serta sewaan daripada asrama; kuarters kakitangan; dewan serba guna; ruang kedai; kafe dan lain-lain, pendapatan faedah daripada dana pembiayaan (*Endowment Fund*) serta pendapatan daripada pelaburan lain. Pada tahun 2016, lain-lain pendapatan GMI telah meningkat sejumlah RM9.67 juta (47.4%) menjadi RM30.05 juta berbanding tahun 2015 yang berjumlah RM20.38 juta antaranya disebabkan oleh penerimaan geran pembangunan berjumlah RM6.30 juta pada tahun tersebut. Seterusnya pada tahun 2015, lain-lain pendapatan GMI turut meningkat sejumlah RM1.37 juta (7.2%) berbanding tahun 2014 yang berjumlah RM19.01 juta. **Jadual 5.2** dan **Carta 5.1** dirujuk.

- b. Bagi perbelanjaan GMI pula, analisis Audit mendapati jumlah perbelanjaan GMI telah meningkat kepada RM72.01 juta (17.3%) pada tahun 2016 berbanding RM61.38 juta (10.5%) pada tahun 2015 dan RM55.53 juta pada tahun 2014. Peningkatan jumlah perbelanjaan tersebut disebabkan oleh peningkatan kos kakitangan, penyenggaraan dan utiliti serta peruntukan susut nilai harta tanah, bangunan dan peralatan. **Jadual 5.2** dan **Carta 5.1** adalah berkaitan.
- c. Pada tahun 2015, GMI memperoleh keuntungan sebelum cukai berjumlah RM3.73 juta berbanding tahun 2014 yang berjumlah RM1.50 juta. Peningkatan keuntungan sebelum cukai pada tahun 2015 sebanyak 148.7% berbanding tahun 2014 adalah disebabkan oleh peningkatan dalam pendapatan operasi iaitu bayaran yuran pengajian bagi program pendidikan dan latihan teknikal peringkat diploma dan program jangka pendek. Bagaimanapun, pada tahun 2016, GMI mencatatkan kerugian sebelum cukai berjumlah RM448,622 berbanding keuntungan sebelum cukai berjumlah RM3.73 juta pada tahun 2015. Penurunan ini disumbangkan oleh jumlah susut nilai yang tinggi selaras dengan pembelian peralatan pembelajaran dan mesin pada tahun tersebut. Namun demikian, peningkatan perbelanjaan sebanyak RM10.63 juta (17.3%) pada tahun 2016 tidak sepadan dengan penurunan pendapatan operasi sebanyak RM3.22 juta (7.2%). Pada akhir tahun 2016, GMI memperoleh defisit terkumpul sejumlah RM17.81 juta. Bagaimanapun, defisit terkumpul telah berkurangan berbanding tahun 2014 dan 2015. **Jadual 5.2** dan **Carta 5.2** adalah berkaitan.

CARTA 5.1
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



CARTA 5.2
TREND KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI DAN DEFISIT TERKUMPUL BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 dan 2016

5.5.1.2. Analisis Audit terhadap nisbah kewangan mendapati GMI mampu menjelaskan obligasi kewangannya memandangkan jumlah aset syarikat melebihi liabiliti bagi tahun 2014, 2015 dan 2016. Komponen terbesar yang menyumbang kepada aset syarikat ialah harta tanah, loji dan peralatan serta pelaburan. GMI juga mampu menampung keseluruhan liabiliti semasanya dengan baik memandangkan tahap kecairannya iaitu aset semasa melebihi liabiliti semasa antara tiga hingga lima kali. Bagaimanapun, aset bukan semasa hanya dapat menjana pendapatan RM0.47 sen sahaja bagi setiap ringgit yang dilaburkan dan hanya berupaya menjana keuntungan sejumlah RM0.07 sen bagi setiap ringgit daripada pendapatan operasi syarikat. Keuntungan daripada penggunaan aset dan pelaburan ekuiti bagi pulangan ke atas asetnya adalah rendah iaitu RM0.02 sen bagi setiap ringgit aset syarikat dan memperoleh RM0.05 sen keuntungan untuk setiap ringgit ekuitinya. Geran pembangunan yang tinggi yang diterima daripada MARA merupakan komponen terbesar liabiliti syarikat manakala *Endowment Fund* yang berjumlah RM75 juta dan defisit terkumpul telah membentuk komponen ekuiti syarikat.

5.5.1.3. Analisis seterusnya telah dijalankan terhadap aliran tunai GMI bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasinya serta penggunaan untuk menampung keperluan perbelanjaan. Pada akhir tahun 2016, tunai dan kesetaraan tunai GMI ialah RM1.98 juta dengan pengurangan sejumlah RM2.36 juta (54.4%) berbanding tahun sebelumnya. Pengurangan ini berlaku disebabkan oleh pembelian peralatan pembelajaran di bawah Rancangan Malaysia Ke-10 yang giat dilaksanakan oleh GMI. Di samping itu, GMI juga menghadapikekangan dalam menampung kos pentadbiran dan operasi disebabkan oleh pengurangan dalam bilangan pelajar yang mendaftar di mana turut menyebabkan kutipan yuran dan pendaftaran menurun.

Maklum Balas GMI yang Diterima pada 18 September 2017

GMI mengambil maklum dengan data yang disertakan. Bagi tujuan meningkatkan pendapatan GMI, pada tempoh semasa (2017) dan akan datang, selain daripada menjalankan program perdana (Diploma), tindakan yang telah dan sedang diambil adalah seperti berikut:

- a. menawarkan kursus teknikal jangka pendek dan kursus teknikal yang disesuaikan dengan pihak industri;*
- b. melaksanakan projek industri dengan syarikat Small Medium Industry (SMI);*
- c. menyewa premis GMI;*
- d. mewujudkan “ifactory innovation centre” bagi tujuan memperkasakan Industri 4.0; dan*
- e. menyediakan kursus jangka pendek bersiri untuk memberi pendedahan bagi pelaksanaan konsep Industri 4.0.*

Tindakan yang telah dirancang dan akan dilaksanakan dalam tempoh terdekat untuk menjana pendapatan tambahan:

- a. mewujudkan kolaborasi dengan Skill Johor bagi penawaran kursus jangka pendek dengan penggunaan dana dari Jabatan Pembangunan Kemahiran (JPK);*
- b. menawarkan program Sijil Kemahiran Malaysia (SKM) Tahap 2 dan Tahap 3 bagi Kursus Industrial Automation;*
- c. meningkatkan pengambilan perantis bagi program German Dual Vocational Training (GDVT); dan*
- d. meningkatkan pengambilan bagi pelajar German A-level Preparatory Program (GAPP).*

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis yang telah dijalankan, secara keseluruhannya prestasi kewangan GMI bagi tahun 2016 adalah memuaskan.

5.5.2. Pengurusan Aktiviti

GMI telah diberi mandat sebagai hab latihan untuk melahirkan tenaga kerja berkemahiran tinggi dalam bidang teknologi pengeluaran dan elektronik perindustrian selaras dengan keperluan industri negara pada masa kini. Semakan Audit terhadap penggunaan geran Kerajaan dan pengurusan program diploma di

dua buah jabatan iaitu Jabatan Perindustrian Elektronik (IE) dan Jabatan Teknologi Pembuatan (PT) serta program jangka pendek di Jabatan *General Pre-Studies* (GPS) mendapati perkara berikut:

5.5.2.1. Prestasi Aktiviti

a. Penggunaan Geran Kerajaan

- i. Selain pendapatan daripada operasi syarikat dan aktiviti pelaburan, GMI turut menerima geran mengurus berjumlah RM5.88 juta daripada MARA bagi menampung perbelanjaan syarikat untuk tahun 2014 hingga 2016 dan didapati peratus perbelanjaan geran mengurus bagi tempoh tersebut ialah 100%. Butiran lanjut penerimaan, penggunaan dan baki geran adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.3
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN
GERAN MENGURUS BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**

TAHUN	TERIMA (RM Juta)	BELANJA (RM Juta)	BAKI (RM Juta)
2014	3.00	3.00	0
2015	1.88	1.88	0
2016	1.00	1.00	0
JUMLAH	5.88	5.88	0

Sumber: Bahagian Kewangan GMI

- ii. GMI turut menerima geran pembangunan yang berjumlah RM196.98 juta telah diterima daripada MARA bagi Projek Perolehan Peralatan Latihan, Kelengkapan Perabot dan ICT bagi Kegunaan GMI di bawah RMKe-10 dan Projek Pembekalan Peralatan Latihan Kemahiran Pembelajaran bagi GMI di bawah RMKe-11 untuk tahun 2011 hingga 2016. Peruntukan geran pembangunan bagi tahun 2011 hingga 2015 (RMKe-10) adalah berjumlah RM190.68 juta dengan baki berjumlah RM4.58 juta. Manakala bagi tahun 2016 (RMKe-11), peruntukan geran pembangunan adalah berjumlah RM6.30 juta dengan baki berjumlah RM4.72 juta. Butiran lanjut penerimaan, perbelanjaan dan baki geran adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 5.4
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN
GERAN PEMBANGUNAN BAGI TAHUN 2011 HINGGA 2016

TAHUN	BAKI AWAL (RM Juta)	TERIMA (RM Juta)	BELANJA (RM Juta)	BAKI AKHIR (RM Juta)	BELANJA (%)
RMKe-10: Projek Perolehan Peralatan Latihan, Kelengkapan Perabot dan ICT bagi Kegunaan GMI					
2011	-	29.95	26.82	3.13	89.5*
2012	3.13	64.73	71.48	(3.62)	105.3*
2013	(3.62)	76.00	69.10	3.28	95.5
2014	3.28	20.00	18.70	4.58	80.3
2015	4.58	-	-	4.58	-
JUMLAH		190.68	186.10	4.58	97.6
RMKe-11: Projek Pembekalan Peralatan Latihan Kemahiran Pembelajaran bagi GMI					
2016	-	6.30	1.58	4.72	25.1

Sumber: Bahagian Kewangan GMI

Nota: *Perbelanjaan bagi tahun 2011 dan 2012 dilaksanakan oleh MARA.

- iii. Analisis Audit mendapati perbelanjaan yang dibuat tidak melebihi peruntukan di bawah kedua-dua projek RMKe-10 dan RMKe-11 sehingga bulan Disember 2016 dan peruntukan pembangunan telah digunakan bagi maksud yang ditetapkan. GMI telah membelanjakan sejumlah RM186.10 juta (97.6%) bagi tahun 2011 hingga 2015 untuk projek di bawah RMKe-10. Manakala bagi projek RMKe-11, perbelanjaan pada tahun 2016 hanya berjumlah RM1.58 juta (25.1%). Perkara ini disebabkan oleh kelewatan dalam urusan perolehan menerusi tender terhad bernilai RM4.20 juta yang hanya dijalankan pada awal tahun 2017.

Maklum Balas GMI yang Diterima pada 18 September 2017

GMI mengambil maklum isu yang dibangkitkan. GMI telah menerima peruntukan pembangunan daripada Kerajaan berjumlah RM6.30 juta bagi tahun 2016. Setakat 14 September 2017, sejumlah RM2 juta (31.7%) telah dibelanjakan seperti berikut:

- *RM1.58 juta untuk dua buah mesin CNC secara tender terbuka; dan*
- *RM0.42 juta untuk penambahan peralatan latihan bagi program sedia ada secara pembelian terus.*

Bagi baki peruntukan berjumlah RM4.30 juta, berlaku perubahan kaedah perolehan dari tender terbuka kepada tender terhad yang telah menyebabkan kelewatan dalam urusan perolehan. Perubahan kaedah perolehan telah menyebabkan beberapa proses perlu dilaksanakan semula oleh GMI antaranya due diligence dalam pemilihan pembekal.

Kelulusan pelantikan pembekal bagi tender terhad telah dibuat pada 17 Ogos 2017 dan pembayaran dijangka dibuat sebelum akhir tahun 2017. Kelewatan dalam urusan perolehan seperti yang dibangkitkan tidak menjaskan proses pengajaran dan pembelajaran di GMI.

Pada pendapat Audit, GMI perlu merancang dan melaksanakan perolehan projek dengan lebih teratur agar dapat memenuhi tujuan peruntukan pembangunan yang diberi oleh pihak kerajaan.

5.5.2.2. Prestasi Pengambilan Pelajar

- a. Pelajar GMI boleh memilih untuk mengikuti salah satu daripada 10 program diploma ditawarkan di bawah Jabatan IE, lapan program diploma di bawah Jabatan PT atau satu program di bawah Jabatan GPS iaitu *German A-Level Preparatory* (GAPP). Tempoh program diploma ini adalah selama tiga tahun (enam semester). Manakala bagi GAPP adalah selama dua tahun (empat semester). Senarai program yang ditawarkan mengikut jabatan adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.5
SENARAI PROGRAM YANG DITAWARKAN OLEH GMI MENGIKUT JABATAN**

BIL.	PROGRAM	KOD
Jabatan Perindustrian Elektronik (IE)		
1.	Diploma in Industrial Electronics (<i>Electronics & Information Technology</i>)	EIT
2.	Diploma in Engineering Technology (<i>Industrial Plant Maintenance</i>)	IPM
3.	Diploma in Industrial Electronics (<i>Mechatronics</i>)	MEC
4.	Diploma in Network Security	NWS
5.	Diploma in Industrial Electronics (<i>Process Instrumentation & Control</i>)	PIC
6.	Diploma in Engineering Technology (<i>Industrial Communication System</i>)	ICS
7.	Diploma in Engineering Technology (<i>Facilities & Building Automation</i>)	FBA
8.	Diploma in Engineering Technology (<i>Sustainable Energy & Power Distribution</i>)	SPD
9.	Diploma in Engineering Technology (<i>Autotronics & Hybrid System</i>)	AHS
10.	Diploma in Creative & Multimedia	CRM
Jabatan Teknologi Pembuatan (PT)		
1.	Diploma in CNC Precision Technology	CPT
2.	Diploma in Engineering Technology (<i>Manufacturing System</i>)	MFS
3.	Diploma in Production Technology (<i>Mould Technology</i>)	MOT
4.	Diploma in Product Design & Manufacturing	PDM
5.	Diploma in Engineering Technology (<i>Sheet Metal Fabrication & Product Development</i>)	SMT
6.	Diploma in Production Technology (<i>Tool & Die Technology</i>)	TDT
7.	Diploma in Engineering Technology (<i>Industrial Design</i>)	IDE
8.	Diploma in Engineering Technology (<i>Machine Tools Maintenance</i>)	MTM
Jabatan General Pre-Studies (GPS)		
1.	German A-Level Preparatory Program (GAPP)	GAAP

Sumber: GMI

b. Seperti institusi pengajian tinggi yang lain, GMI turut membuat pengambilan pelajar sebanyak dua kali setahun iaitu pada bulan Januari dan Julai. Sasaran pengambilan pelajar yang ditetapkan oleh GMI bagi tahun 2014 hingga 2016 masing-masing ialah seramai 1,936 orang pelajar, 1,864 orang pelajar dan 1,648 orang pelajar. Analisis Audit mendapati sasaran pengambilan pelajar yang ditetapkan ini semakin menurun dari setahun ke setahun. Penurunan sasaran bagi tahun 2016 berbanding tahun 2015 ialah seramai 216 orang dan 72 orang bagi tahun 2015 berbanding tahun 2014. Sasaran bagi program diploma di Jabatan IE telah diturunkan setiap tahun manakala program diploma di Jabatan PT hanya diturunkan pada tahun 2016. Maklumat lanjut pengambilan pelajar mengikut program diploma adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.6
SASARAN DAN PENGAMBILAN SEBENAR
PELAJAR GMI BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**

PROGRAM	AMBILAN 2014			AMBILAN 2015			AMBILAN 2016			JUMLAH		
	SSRN.	SBNR.	(%)	SSRN.	SBNR.	(%)	SSRN.	SBNR.	(%)	SSRN.	SBNR.	(%)
IE	1,104	1,086	98.4	984	1,016	103.3	960	467	48.6	3,048	2,569	84.3
PT	672	519	77.2	720	515	71.5	528	154	29.2	1,920	1,188	61.9
GPS	160	149	93.1	160	125	78.1	160	107	66.9	480	381	79.4
JUMLAH	1,936	1,754	90.6	1,864	1,656	88.8	1,648	728	44.2	5,448	4,138	76

Sumber: GMI

Nota: SSRN. - Sasaran, SBNR. - Sebenar

- c. Semakan lanjut mendapati bagi tahun 2014 hingga 2016, seramai 4,138 orang pelajar (76%) berbanding sasaran iaitu seramai 5,448 orang telah mendaftar untuk mengikuti program diploma di Jabatan IE dan PT serta program GPS. Peratusan pengambilan pelajar menurun setiap tahun di mana ia mencatatkan penurunan ketara pada tahun 2016 iaitu hanya 44.2% sahaja berbanding sasaran. Analisis Audit mendapati trend pelajar yang mendaftar telah mengalami penurunan setiap tahun di mana bagi tahun 2014 hingga 2016, jumlah pelajar mendaftar masing-masing adalah seramai 1,754 orang, 1,656 orang dan 728 orang. Jumlah pelajar yang mendaftar telah menurun seramai 928 orang (56%) bagi tahun 2016 berbanding tahun 2015 dan seramai 98 orang (5.6%) bagi tahun 2015 berbanding tahun sebelumnya.
- d. Penurunan ketara yang berlaku bagi pengambilan program diploma di Jabatan IE dan PT antaranya disebabkan oleh pelajar dimaklumkan tajaan tidak akan diberi oleh MARA kerana kekangan kewangan semasa. Selain itu, Perbadanan Tabung Pendidikan Tinggi Nasional (PTPTN) hanya dapat menampung separuh sahaja daripada jumlah keseluruhan yuran bagi tempoh tiga tahun pengajian yang dianggarkan antara RM24,000 hingga RM28,980. Pelajar juga terpaksa menanggung kos lain

seperti bayaran yuran asrama yang berjumlah antara RM1,440 hingga RM1,900 setahun (untuk dua semester) dan lain-lain perbelanjaan pengajian serta kos sara hidup. Oleh itu, kebanyakan pelajar tidak mampu untuk mengikuti pengajian di GMI disebabkan oleh bebanan kewangan yang dihadapi dan berharap sepenuhnya kepada bantuan kewangan daripada MARA atau pinjaman PTPTN.

Maklum Balas GMI yang Diterima pada 18 September 2017

Terdapat beberapa faktor di luar kawalan GMI yang telah mempengaruhi bilangan kemasukan pelajar antaranya ialah kemerosotan ekonomi, pengurangan bajet Kerajaan, bajet pembiayaan pelajaran yang terhad dan penambahan institusi pengajian tinggi/latihan awam. Tindakan yang telah dilaksanakan oleh GMI untuk meningkatkan prestasi pengambilan pelajar adalah:

- i. melanjutkan tempoh pengambilan pelajar untuk kemasukan sesi Julai 2017 seperti berikut:*
 - Pengambilan pertama : 12 Julai 2017*
 - Pengambilan kedua: 26 Julai 2017*
 - Pengambilan ketiga: 14 Ogos 2017*
- ii. membuat panggilan susulan bagi 2,000 orang calon yang menerima tawaran kemasukan tetapi gagal untuk hadir semasa pendaftaran (26 pelajar); dan*
- iii. menghantar pesanan ringkas melalui aplikasi WhatsApp di mana calon dimaklumkan mengenai pinjaman pendidikan MARA disediakan.*

Pada pendapat Audit, berdasarkan senario semasa, GMI hendaklah memberi fokus kepada penajaan luar selain MARA dan PTPTN bagi mengimbangi jumlah pengambilan pelajar seterusnya.

5.5.2.3. Prestasi Pencapaian Akademik

- a. Prestasi pencapaian akademik pelajar merupakan aspek penting bagi menilai kecemerlangan sistem pendidikan yang ditawarkan oleh sesebuah institusi pengajian. Mengikut peraturan akademik GMI, seseorang pelajar layak dianugerahkan diploma dengan syarat memperoleh sekurang-kurangnya Gred 2.00. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2016, bilangan pelajar lulus adalah seramai 3,621 orang (19.6%) iaitu menurun

sebanyak 882 orang (19.6%) berbanding tahun 2015 yang mencatatkan bilangan pelajar lulus seramai 4,503 orang (18.5%). Manakala bagi pelajar yang gagal, pada tahun 2014 hingga 2016 masing-masing adalah seramai 22 orang, kemudian meningkat kepada 49 orang (55.1%) dan menurun sedikit kepada 48 orang (2%). Maklumat lanjut prestasi pelajar mengikut program adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 5.7
BILANGAN PELAJAR LULUS DAN GAGAL BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

PROGRAM	2014		2015		2016		JUMLAH		
	LULUS	GAGAL	LULUS	GAGAL	LULUS	GAGAL	LULUS	GAGAL	(%) LULUS
Jabatan Perindustrian Elektronik (IE)									
EIT	231	0	275	3	229	2	735	5	99.3
IPM	125	0	223	8	210	2	558	10	98.2
MEC	751	3	828	8	647	6	2,226	17	99.2
NWS	360	2	414	5	317	7	1,091	14	98.7
PIC	777	5	798	8	584	9	2,159	22	99.0
SPD	286	1	380	4	252	3	918	8	99.0
FBA	0	0	15	0	36	0	51	0	100.0
ICS	0	0	7	1	9	0	16	1	94.1
AHS	0	0	0	0	67	2	67	2	97.1
CRM	0	0	0	0	23	0	23	0	100.0
JUMLAH	2,530	11	2,940	37	2,374	31	7,844	79	99
Jabatan Teknologi Pembuatan (PT)									
CPT	258	3	294	4	228	0	780	7	99.1
IDE	0	0	33	0	59	0	92	0	100.0
MFS	142	1	248	0	210	3	600	4	99.3
MOT	108	1	106	0	59	1	273	2	99.3
MTM	0	0	10	0	23	0	33	0	100.0
PDM	440	5	440	5	319	3	1,199	13	98.9
SMT	60	0	103	1	91	1	254	2	99.2
TDT	201	1	194	1	121	3	516	5	99.0
JUMLAH	1,209	11	1,428	11	1,110	11	3,747	33	99.1
Jabatan General Pre-Studies (GPS)									
GAPP	62	0	135	1	137	6	334	7	97.9
JUMLAH KESELURUHAN	3,801	22	4,503	49	3,621	48	11,925	119	99.0

Sumber: GMI

- b. Semakan lanjut mendapati berdasarkan 10 program yang ditawarkan di bawah Jabatan IE, jumlah pelajar tertinggi yang lulus bagi tahun 2014 hingga 2016 adalah dalam program MEC, PIC dan NWS. Bagi tempoh tiga tahun tersebut, seramai 2,226 orang pelajar lulus dalam program MEC diikuti seramai 2,159 orang pelajar dalam program PIC dan seramai 1,091 orang pelajar dalam program NWS. Analisis Audit mendapati ketigatiga program ini merupakan program pilihan pelajar berdasarkan bilangan pelajar yang mendaftar dan lulus yang tinggi berbanding program lain di

Jabatan IE. Bagi Jabatan PT pula, program yang menjadi pilihan pelajar ialah program PDM, CPT dan MFS. Bagi tahun 2014 hingga 2016, seramai 1,199 orang pelajar lulus dalam program PDM, diikuti 780 orang bagi program CPT dan 600 orang bagi program MFS. Secara keseluruhan, prestasi pencapaian akademik pelajar adalah baik memandangkan peratus pelajar lulus bagi tahun 2014 hingga 2016 ialah 99%.

- c. GMI mengguna pakai sistem gred dalam menentukan tahap pencapaian akademik pelajarnya selepas tamat pengajian selama enam semester. Berikut ialah bilangan graduan mengikut gred bagi program diploma di Jabatan IE dan PT bagi tahun 2014, 2015 dan 2016.

JADUAL 5.8
PRESTASI PENCAPAIAN PELAJAR
MENGIKUT GRED BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

KEPUTUSAN PEPERIKSAAN		TAHUN KONVOKESYEN		
GRED	PERINGKAT PENCAPAIAN	BILANGAN PELAJAR		
		2014	2015	2016
3.70 – 4.00	Cemerlang	8	30	42
3.00 – 3.69	Amat Baik	200	302	518
2.30 – 2.99	Baik	358	434	690
2.00 – 2.29	Sederhana	19	26	19
0.00 – 1.99	Gagal	0	0	0
JUMLAH		585	792	1,269

Sumber: GMI

- d. Semakan Audit mendapati jumlah graduan telah meningkat seramai 477 orang (60.2%) menjadi 1,269 orang pada tahun 2016 berbanding tahun sebelumnya. Trend ini berterusan semenjak tahun 2015 di mana jumlah graduan juga telah meningkat seramai 207 orang (35.4%) berbanding tahun 2014. Majoriti pelajar mendapat gred 2.30 hingga 2.99 dengan pencapaian baik diikuti gred 3.00 sehingga 3.69 dengan pencapaian amat baik. Di samping itu, GMI telah berjaya menghasilkan graduan cemerlang di mana ia mencatatkan peningkatan bagi tiga tahun berturut-turut iaitu bagi tahun 2014 seramai lapan orang pelajar, meningkat kepada 30 orang pada tahun 2015 dan meningkat lagi kepada 42 orang pada tahun 2016.
- e. Walaupun syarat lulus program diploma yang ditetapkan oleh GMI adalah dengan memperoleh gred sekurang-kurangnya 2.00, rata-rata majikan lebih berminat untuk mengambil pelajar yang mendapat keputusan memberangsangkan iaitu gred melebihi 3.00 sebagai pekerjanya. Semakan Audit mendapati bilangan pelajar yang mempunyai gred 3.00 ke atas pada tahun 2014 ialah sebanyak 35.6% daripada jumlah keseluruhan pelajar yang tamat pengajian untuk tahun tersebut. Manakala bagi tahun 2015, ia meningkat kepada 41.9% dan 44.1% pada tahun 2016.

f. Setiap tahun, GMI akan menjalankan kajian pengesanan graduan bagi merekodkan status pelajarnya selepas tamat pengajian. Berdasarkan kaji selidik GMI setakat bulan September 2017, seramai 1,269 orang pelajar telah menamatkan pengajian GMI. Daripada jumlah tersebut, seramai 673 orang pelajar (53%) telah berjaya mendapatkan pekerjaan enam bulan selepas tarikh konvokesyen pada bulan November 2016, 379 orang (29.9%) telah menyambung pengajian, 142 orang (11.2%) tidak bekerja dan 75 orang (5.9%) tidak dapat dihubungi. Keputusan kajian pengesanan graduan adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.9
KEPUTUSAN KAJIAN PENGESANAN
GRADUAN SEHINGGA BULAN SEPTEMBER 2017**

KRITERIA	BILANGAN YANG BEKERJA		BILANGAN KESELURUHAN	(%)
	MENGIKUT BIDANG	TIDAK MENGIKUT BIDANG		
Bekerja	538	135	673	53.0
Menyambung Pengajian	-	-	379	29.9
Tidak Bekerja	-	-	142	11.2
Tidak Dapat Dihubungi	-	-	75	5.9
JUMLAH	538	135	1,269	100.0

Sumber: GMI

g. Daripada 673 orang pelajar yang berjaya mendapat pekerjaan, sebanyak 79.9% daripadanya mendapat pekerjaan sesuai dengan bidang yang dipelajari manakala 20.1% bukan dalam bidang yang dipelajari.

Pada pendapat Audit, secara umum GMI berjaya menghasilkan graduan yang berkelayakan dalam memenuhi kehendak industri yang memerlukan tenaga kerja berkemahiran tinggi berdasarkan peningkatan jumlah pelajar lulus serta yang mendapat keputusan amat baik dan cemerlang.

5.5.2.4. Prestasi Kutipan Yuran Pelajar

a. GMI telah menetapkan kadar yuran pengajian diploma di Jabatan IE dan PT adalah berjumlah antara RM4,000 hingga RM4,830 setiap semester yang membawa kepada yuran maksimum berjumlah RM28,980. Manakala yuran berjumlah RM7,000 dan RM10,000 untuk setiap semester dikenakan bagi program GPS bergantung pada tahun pengajian dengan yuran maksimum berjumlah RM40,000. Maklumat lanjut seperti jadual berikut:

JADUAL 5.10
YURAN PENGAJIAN MENGIKUT PROGRAM

PROGRAM	TEMPOH PROGRAM (SEMESTER)	KADAR YURAN PENGAJIAN [SETIAP SEMESTER] (RM)	JUMLAH MAKSIMUM (RM)
Perindustrian Elektronik (IE)	6	4,000 - 4,830	28,980
Teknologi Pembuatan (PT)	6	4,000 - 4,830	28,980
General Pre-Studies (GPS)	4	7,000 - 10,000	40,000

Sumber: GMI

- b. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2014 hingga 2016, jumlah keseluruhan kutipan yuran sebenar ialah RM11.48 juta (48.1%) berbanding jumlah yang patut dikutip iaitu RM23.85 juta. Kutipan yuran yang patut dikutip menurun dengan ketara pada tahun 2016 berbanding tahun-tahun sebelumnya manakala kutipan sebenar yuran turun mendadak pada tahun 2015 dan 2016. Bagi tahun 2016, seramai 728 orang pelajar telah mendaftar dengan kutipan yuran sebenar berjumlah RM1.66 juta. Jumlah kutipan ini hanyalah 36.2% daripada yuran patut dikutip iaitu RM4.59 juta. Manakala bagi tahun 2015, kutipan yuran yang patut dikutip pada tahun tersebut adalah berjumlah RM9.30 juta namun kutipan sebenar yang diperoleh hanyalah RM2.64 juta (28.4%). Jadual berikut menunjukkan prestasi kutipan yuran pengajian bagi tahun 2014 hingga 2016.

JADUAL 5.11
KUTIPAN YURAN PATUT KUTIP
BERBANDING SEBENAR BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

PROGRAM	2014			2015			2016		
	BIL. PELAJAR	PATUT KUTIP (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	BIL. PELAJAR	PATUT KUTIP (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	BIL. PELAJAR	PATUT KUTIP (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)
IE	1,086	6.04	4.17	1,016	5.52	1.24	467	2.62	0.86
PT	519	2.89	2.22	515	2.91	0.65	154	0.90	0.24
GPS	149	1.04	0.79	125	0.86	0.75	107	1.07	0.56
JUMLAH	1,754	9.97	7.18	1,656	9.29	2.64	728	4.59	1.66

Sumber: GMI

- c. Perbezaan besar ini antaranya disebabkan oleh kelewatan dalam kelulusan pembiayaan oleh pihak MARA. Berdasarkan temu bual bersama pegawai daripada Bahagian Kewangan, kelewatan ini disebabkan oleh keupayaan pelajar yang hanya membuat bayaran pada semester ketiga pengajian. Ini bermaksud berlaku tunggakan yuran pengajian selama setahun oleh setiap pelajar yang memohon pembiayaan daripada MARA. Maklumat lanjut berkaitan tunggakan yuran pengajian bagi tahun 2014 hingga 2016 adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 5.12
TUNGGAKAN YURAN PELAJAR BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

PROGRAM	2014		2015		2016	
	BIL. PELAJAR	JUMLAH (RM Juta)	BIL. PELAJAR	JUMLAH (RM Juta)	BIL. PELAJAR	JUMLAH (RM Juta)
IE	351	1.06	1,172	3.20	1,191	2.35
PT	197	0.45	599	1.60	538	0.90
GPS	Tiada tunggakan yuran kerana dibiayai sepenuhnya oleh MARA					
JUMLAH	548	1.51	1,771	4.80	1,729	3.25

Sumber: GMI

- d. Berdasarkan jadual di atas, analisis Audit sehingga tahun berakhir Disember 2016 mendapati seramai 1,729 orang pelajar masih belum menjelaskan yuran pengajian mereka yang berjumlah RM3.25 juta. Jumlah pelajar ini merupakan pelajar tahun semasa dan tahun-tahun sebelumnya. Jumlah tunggakan yuran pada tahun 2016 menurun berbanding tahun-tahun sebelumnya dengan tunggakan berjumlah RM4.80 juta bagi tahun 2015 dan RM1.51 juta bagi tahun 2014.

Maklum Balas GMI yang Diterima pada 18 September 2017

GMI mengambil maklum dengan isu yang dibangkitkan. Tindakan yang telah dilaksanakan pada 2017 bagi mengutip yuran pelajar adalah seperti berikut:

- i. *notis tarikh akhir pembayaran yuran telah dikeluarkan semasa pendaftaran sesi Julai 2017; dan*
- ii. *pelajar yang gagal membayar yuran pengajian sebelum atau pada 15 September 2017 tidak dibenarkan menduduki peperiksaan sehingga pembayaran yuran pengajian dijelaskan.*

Pada pendapat Audit, selain tindakan yang dijelaskan di atas, langkah GMI meminta pihak MARA/PTPTN memasukkan pinjaman pelajaran terus ke akaun GMI untuk ditolak yuran pengajian merupakan langkah yang tepat bagi mengatasi isu tunggakan yuran pelajar.

5.5.2.5. Nisbah Tenaga Pengajar Berbanding Pelajar

- a. Pihak Agensi Kelayakan Malaysia (MQA) telah menetapkan bahawa nisbah *Technical Training Officer* (TTO) berbanding pelajar bagi sesebuah institusi pengajian ialah sekurang-kurangnya 1:20. Jadual berikut menunjukkan nisbah TTO (berjawatan tetap) kepada pelajar bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 untuk tiga jabatan yang terlibat.

JADUAL 5.13
NISBAH TTO KEPADA PELAJAR BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

PROGRAM	2014			2015			2016		
	BIL. TTO	BIL. PELAJAR	NISBAH	BIL. TTO	BIL. PELAJAR	NISBAH	BIL. TTO	BIL. PELAJAR	NISBAH
Jabatan Elektronik Perindustrian (IE)									
MEC	33	775	1:24	35	838	1:24	33	654	1:20
PIC		789			808			593	
IPM	21	129	1:44	26	233	1:40	33	212	1:26
AHS		0			0			69	
EIT	26	253	1:10	26	279	1:11	32	232	1:8
ICS		0			8			9	
NWS	19	374	1:20	19	424	1:22	20	324	1:17
CRM		0			0			23	
SPD	9	294	1:33	12	387	1:34	15	255	1:19
FBA		0			15			36	
JUMLAH	108	2,614	1:24	118	2,992	1:25	133	2,407	1:18
Jabatan Teknologi Pengeluaran (PT)									
CPT	15	265	1:17	14	299	1:21	16	228	1:14
MTM		0			10			23	
MFS	17	145	1:9	16	248	1:16	24	213	1:9
PDM	16	455	1:28	15	445	1:32	19	322	1:20
IDEA		0			33			59	
SMT		59			104			92	
TDT	16	203	1:23	16	195	1:25	23	124	1:12
MOT		110			106			60	
JUMLAH	64	1,237	1:19	61	1,440	1:24	82	1,121	1:14
Jabatan General Pre-Studies (GPS)									
GAPP	18	568	1:32	19	468	1:25	19	416	1:22
JUMLAH	18	568	1:32	19	468	1:25	19	416	1:22
KESELURUHAN	190	4,419	1:23	198	4,900	1:25	234	3,944	1:19

Sumber: GMI

- b. Semakan Audit mendapati nisbah TTO kepada pelajar bagi program diploma PIC, IPM dan SPD di Jabatan IE telah melebihi nisbah yang ditetapkan oleh MQA bagi tahun 2014 dan 2015. Manakala bagi tahun 2016, hanya program PIC dan IPM sahaja yang melebihi nisbah yang ditetapkan. Di samping itu, terdapat dua program iaitu EIT dan ICS mempunyai nisbah pelajar yang rendah berbanding TTO pada tahun 2014, 2015 dan 2016.
- c. Bagi program diploma di Jabatan PT, hanya program PDM yang mempunyai nisbah yang melebihi penetapan MQA bagi tahun 2014 dan 2015. Manakala program MFS mempunyai nisbah pelajar yang rendah berbanding TTO pada tahun 2014, 2015 dan 2016.
- d. Bagi program GAPP pula, nisbah TTO berbanding pelajar bagi tahun 2015 dan 2016 masing-masing adalah 1:25 dan 1:22. Bagaimanapun pada tahun 2014, nisbah TTO berbanding pelajar adalah tinggi iaitu 1:32 berbanding bilangan TTO yang ditetapkan oleh MQA.

Maklum Balas GMI yang Diterima pada 12 Oktober 2017

Nisbah TTO adalah bergantung kepada jumlah pengambilan pelajar bagi sesebuah program. GMI telah membentangkan isu ini dalam mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 86 pada 7 September 2017 yang lalu. Antara langkah yang dicadangkan ialah dengan menamatkan perkhidmatan sejumlah TTO hanya selepas usaha penjimatan dan pengurangan kos masih tidak mampu menampung kos keseluruhan operasi.

Pada pendapat Audit, nisbah TTO berbanding pelajar yang rendah menunjukkan GMI tidak menggunakan kapakanan tenaga pengajar secara optimum dan ini menyebabkan pembaziran sumber manusia. Pada masa yang sama, GMI patut mengawal nisbah pelajar berbanding TTO agar tidak terlalu tinggi sehingga menjelaskan proses pembelajaran.

5.5.2.6. Penilaian Kepuasan Pelajar

- a. Pihak Audit telah menjalankan soal selidik bagi menilai tahap kepuasan pelajar terhadap kemudahan pembelajaran dan pengurusan GMI secara umum. Soal selidik ini merangkumi lapan aspek iaitu latar belakang pelajar, perpustakaan, keadaan asrama, hal ehwal pelajar, pengurusan berkaitan hal akademik, pengawal dan tahap keselamatan, kemudahan pembelajaran dan projek akhir tahun. Kaedah penilaian yang dibuat adalah berdasarkan kepada empat tahap kepuasan iaitu cemerlang, baik, sederhana dan tidak memuaskan.
- b. Hasil analisis terhadap maklum balas daripada 389 orang responden diringkaskan seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.14
MAKLUM BALAS PENILAIAN KEPUASAN PELAJAR**

PERKARA	BIL. RESPONDEN	%	MAKLUM BALAS
Perpustakaan			
• Kemudahan Internet	222	57.1	Baik
• Kesesuaian bahan bacaan	342	87.9	Baik
Asrama	305	78.4	Baik
Hal ehwal pelajar (bimbingan kaunseling selepas menamatkan pengajian)	227	58.4	Baik
Akademik - modul/subjek	201	51.7	Terlampau padat
Kawalan keselamatan	307	78.9	Baik
Bilik kuliah	347	89.2	Selesa
Kemudahan pembelajaran	315	81	Berpuas hati
Projek akhir tahun			
• Pemantauan penyelia	350	90	Baik
• Penyediaan bahan projek	328	84.3	Disediakan

Sumber: Jabatan Audit Negara

- c. Terdapat responden yang telah memberi pendapat atau penambahbaikan untuk makluman pihak pengurusan. Antaranya adalah seperti berikut:
- i. penyusunan jadual waktu yang lebih sesuai dan berkesan. Seramai 201 orang responden (51.7%) menyatakan modul/subjek yang disediakan terlambat padat bagi mereka. Antara penyebab adalah penggantian kelas yang kerap ditangguhkan;
 - ii. komitmen penyelia terhadap projek akhir tahun pelajar. Seramai 39 orang responden (10%) menyatakan penyelia mereka tidak memantau projek akhir tahun mereka;
 - iii. penyediaan bahan projek akhir tahun yang mencukupi. Bahan projek akhir tahun tidak disediakan untuk 61 orang responden (15.7%);
 - iv. menyediakan kemudahan Internet yang lebih baik dan meluas. Servis *wifi* sangat terhad di kawasan tertentu, tiada kemudahan *wifi* di hostel dan masalah kelajuan yang dihadkan. Perkhidmatan ini sangat penting kerana pelajar banyak membuat rujukan melalui Internet (video, dokumen dan audio) dan ia memerlukan transaksi data yang tinggi dan pantas; dan
 - v. kemudahan dan pengurusan bahan untuk Projek Akhir Tahun adalah kurang memuaskan dan juruteknik juga tidak mesra pelajar. Pihak pengurusan disarankan untuk memperbaiki sistem perolehan untuk bahan projek yang mengambil tempoh terlalu lama untuk diperoleh.

Maklum Balas GMI yang Diterima pada 18 September 2017

GMI mengambil maklum isu yang dibangkitkan dan mempertimbangkan pandangan pelajar dalam usaha untuk meningkatkan mutu perkhidmatan dan pembelajaran. Menerusi khidmat Unit Kaunseling di bawah Jabatan Hal Ehwal Pelajar, GMI membuka ruang untuk pelajar perseorangan, secara berkelompok atau bersama Student Representative Council untuk memberi maklum balas, aduan dan bimbingan dalam isu-isu akademik mahupun peribadi. GMI akan mendapatkan maklum balas pelajar terhadap perkhidmatan yang diberikan dari semasa ke semasa.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengurusan aktiviti latihan teknikal peringkat diploma dan *German A-level Preparatory Program* adalah kurang memuaskan. Kedua-dua aktiviti ini masih belum menyumbang sepenuhnya kepada pencapaian objektif penubuhan GMI sebagai hab latihan untuk melahirkan tenaga kerja berkemahiran tinggi dalam bidang elektronik perindustrian dan teknologi pengeluaran.

5.5.3. Tadbir Urus

5.5.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang baik patut diamalkan dengan meluas untuk memaparkan mutu dan integriti tertinggi pemimpin dalam organisasi. Antara amalan terbaik yang diguna pakai adalah *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG)*, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006*, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [Handbook], 1PP - WP 7.4 (Pelantikan Lembaga Pengarah BBP Sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah Dalam Syarikat Subsidiari) dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*.

5.5.3.2. Semakan Audit telah dijalankan terhadap amalan tadbir urus di GMI dan penemuan Audit terhadap lapan aspek amalan tadbir urus penting adalah seperti berikut:

a. Pengerusi

- i. Pengerusi GMI telah dilantik pada 1 November 2016. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Pengerusi mendapati GMI telah melaksanakan tiga daripada empat amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala satu aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - Pengerusi tidak mempunyai kuasa eksekutif dan tidak campur tangan dalam urusan operasi harian syarikat [MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.4* dan *Green Book* perenggan 1.1.3];
 - Pengerusi dan Pengarah Urusan adalah dua individu yang berbeza [MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.4* dan *Green Book* perenggan 1.1.3]; dan
 - Pengerusi tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat [Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) – (Handbook) perenggan 2.2(d)].
- ii. MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.1, 1.2* dan *Green Book* perenggan 1.1.3 dan 2.1.3 menyarankan tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas.

Bagaimanapun, semakan Audit mendapati pelantikan Pengerusi GMI tidak mempunyai terma rujukan menyebabkan peranan dan tanggungjawabnya tidak dinyatakan dengan jelas.

Maklum Balas GMI yang Diterima pada 12 Oktober 2017

GMI telah menyediakan draf terma rujukan bagi menerangkan peranan dan tanggungjawab Pengerusi untuk diluluskan oleh Lembaga Pengarah dalam mesyuarat Bil. 87 pada 26 Oktober 2017.

Pada pendapat Audit, Pengerusi yang dilantik tanpa terma rujukan boleh menjaskan beliau melaksanakan tugas dan tanggungjawab secara berkesan.

b. Lembaga Pengarah

- i. Lembaga Pengarah bertanggungjawab memastikan syarikat beroperasi selaras dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan (*business plan*) yang mantap, dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan.
- ii. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Lembaga Pengarah mendapati sembilan daripada sepuluh amalan terbaik ini telah dilaksanakan oleh GMI seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala satu aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - Lembaga Pengarah terdiri daripada sepuluh orang dan ini adalah selaras seperti yang ditetapkan dalam *Green Book* perenggan 1.1.1 yang menyatakan tidak melebihi sepuluh orang;
 - Majoriti keahlian Lembaga Pengarah adalah bebas walaupun Pengerusi yang dilantik bukan bebas [MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.5*]. Maklumat Lembaga Pengarah GMI adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.15
AHLI LEMBAGA PENGARAH PADA 31 JULAI 2017**

NAMA (JAWATAN)	KELAYAKAN/ KEMAHIRAN/ PENGALAMAN	TARIKH LANTIKAN (BIL. TAHUN)	STATUS PENGARAH	
			BUKAN EKSEKUTIF (/)/ EKSEKUTIF (X)	BEBAS(/)/ BUKAN BEBAS (X)
Johan Mahmood Merican (Pengerusi)	Timbalan Ketua Pengarah (Modal Insan) Unit Perancang Ekonomi (EPU) / Perakaunan / Sumber Manusia	01/11/2016 (8 bulan)	/	X
H.E Ambassador Holger Michael Wilfried (Pengerusi Bersama)	Duta Republik Persekutuan Jerman / Pengurusan Perniagaan	25/09/2013 (3)	/	/

NAMA (JAWATAN)	KELAYAKAN/ KEMAHIRAN/ PENGALAMAN	TARIKH LANTIKAN (BIL. TAHUN)	STATUS PENGARAH	
			BUKAN EKSEKUTIF (/)/ EKSEKUTIF (X)	BEBAS(/)/ BUKAN BEBAS (X)
Tn. Hj. Mohamed Roseli bin Dol	Pengarah, Bahagian Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat (MARA) / Pendidikan	03/09/2014 (2)	/	X
Nidzam Kamarulzaman	Ketua Pengarah, Jabatan Pembangunan Kemahiran, Kementerian Sumber Manusia (KSM) / Sumber Manusia	21/02/2017 (-)	/	X
Dato' Dr. IR. Andy Seo Kian Haw	Wakil Federation of Malaysian Manufacturers (FMM) / Kejuruteraan	23/08/2001 (15)	/	/
Ainol Azmil Bin Abu Bakar	Bahagian Pembuatan dan Kejuruteraan DRB-HICOM Berhad / Kejuruteraan	29/06/2016 (1)	/	/
Stefan Helming	Deutsche Gesellschaft fuer International Zusammenarbeit (GIZ) / Pembangunan Antarabangsa	29/06/2016 (1)	/	/
Datuk Wira Jalilah Baba	Presiden Malaysian International Chamber of Commerce (MICCI) / Pelaburan	29/06/2016 (1)	/	/
Mr. Yusoff Bin Md Sahir	Ketua Pegawai Eksekutif German-Malaysian Institute / Pendidikan (Teknikal dan Vokasional)	01/12/2002 (15)	X	X
Datuk Muhammad Feisol Bin Haji Hassan	Mantan Presiden Malaysian German Chamber Of Commerce and Industry (MGCC) / Pengurusan	22/10/2001 (15)	/	/

Sumber: GMI

- Ahli Lembaga Pengarah berada dalam komposisi Lembaga Pengarah tidak melebihi sembilan tahun bagi mengekalkan status bebas [MCCG 2012, *principal 3, recommendation 3.2*]. Di samping itu, dua orang ahli yang telah berada dalam Lembaga Pengarah melebihi sembilan tahun telah dilantik semula sebagai Pengarah berstatus bebas dengan kelulusan pemegang saham [MCCG 2012, *principal 3, recommendation 3.3* dan MCCG 2017, *principle A, practice 4.3*];
- Lembaga Pengarah dilantik atas kepakaran dan pengalaman dalam bidang yang berkaitan dengan perniagaan syarikat [*Green Book* perenggan 1.1.4];
- Peranan dan tanggungjawab ahli telah dinyatakan dengan jelas dalam melaksanakan tanggungjawab fidusiar menerusi M&A syarikat [MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.2*];
- Lembaga Pengarah telah menyedia dan meluluskan terma rujukan (TOR) bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab dengan jelas. [*Green Book* perenggan 1.2.2];

- Kedatangan ahli ke mesyuarat Lembaga Pengarah sepanjang tiga tahun yang disemak adalah melebihi 50% [Green Book, perenggan 2.1];
 - Semua keputusan perniagaan yang material/signifikan telah diminitkan melalui mesyuarat Lembaga Pengarah [Handbook - perenggan 2.5(d)]; dan
 - Lembaga Pengarah telah mewujudkan kod etika rasmi bagi GMI. MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.3.*
- iii. MCCG 2012 *principle 4, recommendation 4.2* menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat. Berdasarkan temu bual bersama wakil pengurusan GMI, Lembaga Pengarah GMI mempunyai akses terhadap program pembelajaran berterusan menerusi agensi masing-masing bagi meningkatkan pengetahuan serta memenuhi kehendak perubahan semasa dalam mentadbir syarikat. Bagaimanapun, GMI tidak mengemukakan sijil latihan yang dihadiri oleh Lembaga Pengarah kepada pihak Audit.

Maklum Balas GMI yang Diterima pada 18 September 2017

GMI melalui Setiausaha Syarikat (AAJ Management Sdn. Bhd.) masih dalam proses mendapatkan maklumat atau sijil latihan yang diperoleh oleh Ahli Lembaga Pengarah sebagai rekod.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus bagi aspek Lembaga Pengarah adalah baik.

c. Pengarah Urusan

- i. Berdasarkan amalan terbaik, Pengarah Urusan hendaklah dilantik oleh pemegang saham/Menteri/agensi yang bertanggungjawab sepertimana disarankan oleh *Handbook* perenggan 3.5. Selain itu, MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.1* dan *Green Book* perenggan 2.1.3 menyatakan tugas dan tanggungjawab Pengarah Urusan hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas.
- ii. Semakan Audit mendapati Lembaga Pengarah GMI telah melantik Encik Yusoff Bin Md Sahir sebagai Pengarah Urusan melalui surat pelantikan

bertarikh 26 Jun 2003 berkuat kuasa 1 Disember 2002 sehingga kini. Pelantikan ini adalah seperti yang dinyatakan dalam M&A. Bagaimanapun berdasarkan amalan terbaik, Pengarah Urusan hendaklah dilantik oleh MARA/Menteri Kementerian Kemajuan Luar bandar dan Wilayah memandangkan GMI ialah Syarikat Berhad Menurut Jaminan.

d. Standard Operating Procedures

- i. Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Procedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula terhadap SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat. SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.
- ii. Semakan Audit mendapati GMI hanya menyediakan carta aliran kerja bagi permohonan program diploma, permohonan program GAPP, pameran pendidikan, majalah sekolah dan *materials planning and control*. Bagi aspek kewangan pula, GMI menggunakan pakai Garis Panduan Kewangan dan Perakaunan Syarikat Milik Agensi di bawah KKLW yang dikeluarkan oleh KKLW pada tahun 2013.

Maklum Balas GMI yang Diterima pada 18 September 2017

Sebagai langkah penambahbaikan, GMI sedang membangunkan SOP dengan merujuk SOP syarikat subsidiari MARA yang lain sebagai penanda aras.

Pada pendapat Audit, SOP yang tidak lengkap boleh memberi kesan kepada pengurusan syarikat seperti dalam aspek penggunaan aset dan makmal, penyelenggaraan kemudahan asrama serta kaunter kutipan hasil.

e. Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama

- i. Berdasarkan amalan terbaik, MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.2* menyarankan antara tugas Lembaga Pengarah adalah meneliti dan meluluskan pelan strategik yang dicadangkan oleh pengurusan syarikat serta memantau pelaksanaannya. Selain itu, *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 menyarankan Lembaga Pengarah supaya memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan

dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI).

- ii. Semakan Audit mendapati GMI telah menyediakan pelan strategik dan KPI untuk tahun 2011 hingga 2015 serta 2016 hingga 2020 dan telah dibentangkan kepada MARA. Pelan strategik dan KPI ini dirangka bersesuaian dengan peruntukan RMKe-10 dan RMKe-11 yang telah dan akan diterima oleh GMI dalam menjalankan aktiviti institutnya. Bagaimanapun, KPI yang disediakan tersebut tidak mempunyai pengukuran *outcome* yang jelas antaranya seperti keberkesanannya program pengajian dan keboleh pasaran pelajar GMI. Pencapaian KPI hanya dinyatakan dalam bentuk output seperti bilangan pelajar, bilangan mesyuarat dan pencapaian kewangan.

Pada pendapat Audit, *outcome* kepada KPI hendaklah diukur dengan jelas terutamanya terhadap faktor utama yang menyumbang kepada kejayaan jangka panjang GMI.

f. Jawatankuasa Audit

- i. Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Audit yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalam operasi syarikat ke Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat.
- ii. Semakan Audit terhadap aspek Jawatankuasa Audit mendapati GMI telah melaksanakan enam daripada lapan amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala dua aspek lain yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - JKA telah ditubuhkan pada 1 Mac 2013. [*Green Book* perenggan 1.2.1];
 - Sekurang-kurangnya seorang ahli JKA mempunyai kepakaran dalam bidang kewangan atau ahli Institut Akauntan Malaysia [*Green Book* perenggan 1.2.3];
 - Pengerusi JKA Encik Nidzam Kamarulzaman ialah Pengarah Bebas. Beliau bukan Pengerusi Lembaga Pengarah [*Green Book* perenggan 1.2.3 dan MCCG 2017 *practice* 8.1];
 - Majoriti ahli JKA GMI adalah Pengarah Bebas [*Green Book* perenggan 1.2.3];

- Laporan JKA sepanjang tempoh pengauditan telah dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah [*Green Book Appendix 3*]; dan
 - JKA telah mengadakan perjumpaan dengan Ketua Audit Dalaman tanpa kehadiran pengurusan syarikat sebanyak dua kali pada tahun 2014, tiga kali pada tahun 2015 dan dua kali pada tahun 2016 [*Chartered Institute of Internal Auditors, What Every Director Should Know – How to Get the Most From Your Internal Audit*, muka surat 5].
- iii. Terma rujukan menetapkan keanggotaan JKA adalah seramai enam orang di mana dua daripadanya termasuk Pengerusi adalah daripada kalangan Lembaga Pengarah bukan eksekutif. Empat orang ahli lain ialah pihak luar yang bukan daripada kalangan Lembaga Pengarah dan pengurusan GMI. Semakan Audit mendapati dua orang ahli Lembaga Pengarah telah dilantik sebagai ahli JKA dan seramai empat orang ahli adalah daripada pihak luar. Sungguhpun keanggotaan JKA telah mematuhi ketetapan terma rujukan, namun ia tidak selaras dengan amalan tadbir urus terbaik *Green Book* perenggan 1.2.3 yang menyatakan ahli JKA tidak melebihi empat orang.
- iv. Terma rujukan menetapkan JKA bermesyuarat sekurang-kurangnya tiga kali setahun. Semakan Audit mendapati JKA hanya bermesyuarat sebanyak dua kali bagi tahun 2016. Bagaimanapun, mesyuarat JKA tidak diadakan selepas mesyuarat terakhir disebabkan oleh kekosongan Pengerusi mulai 15 Oktober 2016 dan Ketua Seksyen Audit Dalaman yang bertindak sebagai sekretariat mesyuarat mulai 1 November 2016. Sungguhpun Pengerusi baru telah dilantik oleh Lembaga Pengarah pada 7 Februari 2017, namun mesyuarat hanya diadakan pada 27 Julai 2017.
- v. Agenda mesyuarat membincangkan laporan juruaudit luar terhadap kedudukan penyata kewangan, pengauditan pengurusan kewangan oleh Seksyen Audit Dalaman serta prestasi aktiviti utama GMI. Semakan lanjut mendapati terdapat isu berbangkit bagi tahun 2014 hingga 2016 mengenai penyediaan penyata kewangan beraudit yang mempunyai kesilapan dan tidak disediakan serta diserah dalam tempoh yang ditetapkan. Isu ini ditekankan oleh JKA memandangkan ia masih berulang saban tahun semenjak tahun 2007. Antara punca berlakunya perkara ini ialah kekosongan jawatan Ketua Jabatan Kewangan semenjak bulan Julai 2014 dan menyebabkan pelbagai isu perakaunan dan kewangan yang timbul tidak dapat diselesaikan. **Jadual 5.16** menunjukkan tarikh penyerahan penyata kewangan beraudit GMI ke Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM) sejak tahun 2007 hingga 2016.

JADUAL 5.16
TARIKH PENYERAHAN PENYATA
KEWANGAN BERAUDIT BAGI TAHUN 2007 HINGGA 2016

TAHUN	TARIKH HANTAR	TARIKH AKHIR YANG DITETAPKAN OLEH SSM	ULASAN
2007	08.07.2014	31.07.2008 + 7 hari	Lewat.
2008	08.07.2014	31.07.2009 + 7 hari	Lewat.
2009	08.07.2014	31.07.2010 + 7 hari	Lewat.
2010	08.07.2014	31.07.2011 + 7 hari	Lewat.
2011	08.07.2014	31.07.2012 + 7 hari	Lewat.
2012	08.07.2014	31.07.2013 + 7 hari	Lewat.
2013	08.07.2014	31.07.2014 + 7 hari	Lewat.
2014	10.07.2015	31.07.2015 + 7 hari	Dalam tempoh masa.
2015	02.08.2016	31.07.2016 + 7 hari	Dalam tempoh masa.
2016	12.10.2017	31.07.2017 + 7 hari	Lewat.

Sumber: Setiausaha Syarikat AAJ Management Services Sdn. Bhd.

Pada pendapat Audit, GMI perlu mengkaji semula jumlah keahlian JKA dan memastikan mesyuarat dijalankan mengikut terma rujukan yang ditetapkan serta memberi perhatian terhadap isu kelewatan penyediaan dan serahan penyata kewangan beraudit yang dibangkitkan oleh JKA.

g. Audit Dalaman

Peranan utama Audit Dalaman ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Ia membantu JKA dalam menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus. Semakan Audit mendapati keempat-empat amalan terbaik tadbir urus bagi Audit Dalaman telah dilaksanakan oleh GMI iaitu:

- i. Fungsi Audit Dalaman dilaksanakan dan bertanggungjawab terus kepada JKA [MCCG 2012 *principle 6, recommendation 6.2*];
- ii. Ketua Audit Dalaman telah dilantik oleh JKA [MCCG 2017 *Guidance 10.1*];
- iii. Terma rujukan Audit Dalaman adalah jelas dan diluluskan oleh JKA [MCCG 2017 *Guidance 10.1*]; dan
- iv. Audit Dalaman telah melaksanakan pengauditan bagi meningkatkan keberkesanan tadbir urus, pengurusan risiko dan kawalan dalaman dalam syarikat dan seterusnya memastikan tindakan susulan diambil oleh pengurusan terhadap perkara yang dibangkitkan [MCCG 2012 *principle 6, recommendation 6.2*].

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus bagi aspek audit dalaman adalah baik.

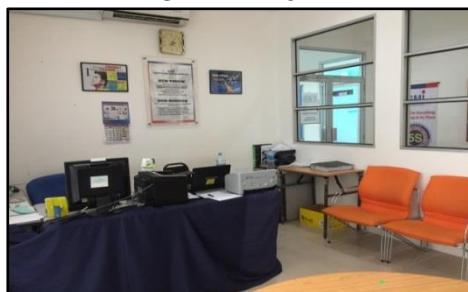
h. Pengurusan Kewangan

i. Kaunter Penerimaan Bayaran

Semakan Audit mendapati GMI telah menyediakan kaunter hasil sementara di bilik perbincangan di Aras 1 mulai bulan Julai 2016 seperti **Gambar 5.1** dan **Gambar 5.2**. GMI merancang untuk memindahkan kaunter hasil sementara tersebut ke aras bawah bersama kaunter penyambut tetamu dan Unit Pemasaran yang akan dikenali sebagai *One Stop Centre*. Namun sehingga kini, pemindahan tersebut masih belum dilaksanakan. Berdasarkan pemerhatian fizikal mendapati perkara berikut:

- penghalang tidak disediakan di antara pegawai hasil dan pelajar/pelanggan; dan
- pegawai hasil dan pelajar/pelanggan menggunakan pintu yang sama untuk keluar masuk ke bilik tersebut.

GAMBAR 5.1



Aras 1, Bangunan Pentadbiran, GMI
- Kaunter Hasil Diletakkan Di Bilik
Perbincangan
(25.08.17)

GAMBAR 5.2



Aras 1, Bangunan Pentadbiran, GMI
- Kaunter Hasil Diletakkan Di Bilik
Perbincangan
(25.08.17)

Maklum Balas GMI yang Diterima pada 12 Oktober 2017

GMI telah memasang CCTV dalam bilik penerimaan bayaran bagi meningkatkan kawalan keselamatan.

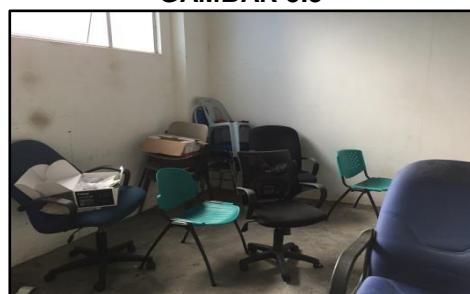
Pada pendapat Audit, kawalan keselamatan yang ada di bilik tersebut adalah lemah dan mengundang risiko seperti kecurian dan kehilangan semasa waktu puncak kutipan yuran pelajar.

ii. Penggunaan *Control Room*

- GMI bertanggungjawab memastikan perolehan dilaksanakan dan penggunaanya mengikut peraturan yang ditetapkan. Pada bulan Ogos 2016, GMI telah membeli sistem CCTV bernilai RM461,879 yang merangkumi infrastruktur rangkaian, rakaman CCTV dan infrastruktur kawalan.
- Semakan Audit mendapati infrastruktur rangkaian dan rakaman CCTV berfungsi dengan baik kecuali infrastruktur kawalan di mana *control room* di Kompleks Teknologi 2 yang menempatkan monitor CCTV adalah tidak bersih dan kemas seperti **Gambar 5.3**. Selain itu, **Gambar 5.4** menunjukkan kebocoran pada dinding bilik tersebut telah menyebabkan monitor CCTV yang bernilai RM4,500 tidak digunakan kerana dikhuatiri berlakunya litar pintas apabila hujan. Pada masa kini rakaman CCTV dipantau menerusi komputer pegawai yang bertanggungjawab di pejabat Seksyen ICT.

Pada pendapat Audit, monitor CCTV yang telah diperoleh tetapi tidak digunakan merupakan satu pembaziran.

GAMBAR 5.3



Control Room Di Kompleks Teknologi 2, GMI
- Control Room Yang Menempatkan Monitor
Televisyen CCTV Tidak Bersih Dan Kemas
(25.08.17)

GAMBAR 5.4



Control Room Di Kompleks Teknologi 2, GMI
- Kebocoran Pada Dinding Control Room
(25.08.17)

Maklum Balas GMI yang Diterima pada 18 September 2017 dan 12 Oktober 2017

Keadaan bilik kawalan telah dikemas dan dibersihkan. GMI telah mengambil kembali kunci bilik kawalan CCTV daripada pihak pengawal keselamatan bagi mengelak perkara yang sama dari berlaku lagi. GMI telah menerima sebut harga bagi membaik pulih bilik kebocoran pada dinding bilik kawalan CCTV. GMI akan mempertimbangkan kembali cadangan membaik pulih bilik tersebut

mengikut keperluan utama dan kosnya. Sistem CCTV di bilik kawalan tersebut kini telah beroperasi dan digunakan secara berkala oleh pegawai keselamatan dan kesihatan GMI.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya amalan tadbir urus GMI adalah memuaskan berdasarkan lapan aspek amalan tadbir urus yang telah disemak. Bagaimanapun, isu kelewatan penyerahan penyata kewangan kepada SSM perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan agar tidak berulang pada masa hadapan.

5.6. SYOR AUDIT

Bagi memastikan objektif penubuhan German-Malaysian Institute (GMI) dapat dicapai sepenuhnya, disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah GMI memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 5.6.1. pengurusan aktiviti bagi pengambilan pelajar perlu ditingkatkan lagi bagi memastikan objektif GMI sebagai hab latihan untuk melahirkan tenaga kerja berkemahiran tinggi dalam bidang teknologi pengeluaran dan elektronik perindustrian selaras dengan keperluan industri negara pada masa kini dicapai. GMI juga perlu melaksanakan promosi dengan lebih berkesan untuk menarik minat pelajar menyambung pengajian mereka di GMI;
- 5.6.2. memperkemaskan lagi data statistik pelajar yang telah menamatkan pengajian agar maklumat tersebut tersedia dan boleh dirujuk pada bila-bila masa. Maklumat ini juga berguna kepada GMI untuk dijadikan bahan promosi dan pemasaran program pembelajaran di GMI;
- 5.6.3. mengatasi masalah nisbah TTO berbanding pelajar yang tidak mengikut penetapan MQA bagi mengelakkan pembaziran sumber manusia serta peningkatan kos operasi; dan
- 5.6.4. memastikan amalan tadbir urus syarikat dipertingkatkan dari semasa ke semasa terutamanya daripada segi pemantauan Lembaga Pengarah, meminda M&A tentang pelantikan Pengarah Urusan oleh MARA/Menteri Kementerian Kemajuan Luar bandar dan Wilayah, penyediaan SOP bagi aktiviti utama syarikat, pencapaian dan pengukuran KPI dan melaksanakan kawalan dalaman yang berkesan.

KEMENTERIAN TENAGA, TEKNOLOGI HIJAU DAN AIR

6. MALAYSIAN GREEN TECHNOLOGY CORPORATION

6.1. LATAR BELAKANG

6.1.1. Malaysian Green Technology Corporation (GreenTech Malaysia) telah ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 12 Mei 1998. Pada ketika itu, syarikat ini dikenali sebagai Pusat Tenaga Malaysia sebelum dinamakan semula sebagai GreenTech Malaysia pada 7 April 2010. GreenTech Malaysia adalah sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan di bawah kawal selia Kementerian Tenaga, Teknologi Hijau dan Air (KeTTHA). Syarikat ini diberi mandat sebagai pusat tumpuan pembangunan teknologi hijau dan melaksanakan fungsi promosi selaras dengan Dasar Teknologi Hijau Negara (DTHN) dan memberi tumpuan kepada lima inisiatif iaitu membangunkan pasaran teknologi hijau yang mapan dan meluas; mengukuhkan industri teknologi hijau tempatan; meningkatkan kecekapan manusia dan kapasiti dalam aplikasi teknologi hijau; merangka dasar sokongan dan rangka kerja pembiayaan untuk menggalakkan pertumbuhan teknologi hijau serta mempromosi dan mewujudkan kesedaran mengenai teknologi hijau. Inisiatif ini dilaksanakan melalui empat projek *flagship* GreenTech Malaysia seperti **Jadual 6.1**. Bagi merealisasikan projek *flagship* tersebut, GreenTech Malaysia berperanan sebagai perunding serta fasilitator dan merupakan antara agensi pelaksana bagi menjayakan DTHN. GreenTech Malaysia beroperasi di Seksyen 9, Bandar Baru Bangi, Selangor.

**JADUAL 6.1
EMPAT PROJEK FLAGSHIP**

PROJEK FLAGSHIP	KETERANGAN
<i>Green Malaysia Plan</i>	Merealisasikan aspirasi Dasar Teknologi Hijau Negara dengan menyediakan instrumen, pelan tindakan dan <i>blueprint</i> ke arah kebolehlaksanaan pembangunan industri teknologi hijau.
<i>Green Procurement</i>	Menggalakkan penggunaan amalan perolehan hijau dalam sektor awam dan swasta di Malaysia.
<i>Electric Mobility</i>	Membantu Kerajaan merealisasikan visi bagi meletakkan Malaysia sebagai pemangkin pembangunan infrastruktur kendaraan elektrik (EV) dalam pengangkutan awam dan swasta serta penggunaan EV.
<i>Sustainable Living</i>	Menggalakkan dan membangunkan industri teknologi hijau tempatan untuk diterima pakai umum dengan menyediakan khidmat perunding bagi pelaksanaan bandar rendah karbon.

Sumber: *Booklet Catalysing Green Growth*

6.1.2. Pada 14 Julai 2015, GreenTech Malaysia telah mendapat kelulusan daripada Menteri Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan bagi menubuhkan subsidiari iaitu GreenTech Malaysia Alliances Sdn. Bhd. (GTMA).

Seterusnya GTMA telah menubuhkan dua syarikat subsidiari di bawahnya iaitu GreenTech Catalyst Sdn. Bhd. dan GreenTech IdeasLab Sdn. Bhd. masing-masing pada bulan Oktober 2015 dan Mac 2016 bertujuan membantu GreenTech Malaysia menjana pendapatan menerusi aktiviti komersial bagi kemampanan syarikat dan mengurangkan kebergantungan kepada geran Kerajaan.

6.1.3. Sehingga tahun 2016, GreenTech Malaysia telah menerima dana berjumlah RM115.14 juta daripada KeTTHA untuk menampung operasi dan melaksanakan program berkaitan dengan pembangunan teknologi hijau seperti jadual berikut:

**JADUAL 6.2
DANA YANG DITERIMA SEHINGGA TAHUN 2016**

BIL.	TAHUN	DANA DITERIMA (RM Juta)	SUMBER DAN TUJUAN
1.	2010 hingga 2016	82.70	Geran daripada peruntukan mengurus KeTTHA bagi menampung operasi GreenTech Malaysia dan pelaksanaan program berkaitan pembangunan teknologi hijau.
2.	2012 hingga 2016	22.24	Peruntukan one-off KeTTHA bagi mempromosikan teknologi hijau melalui program <i>International Greentech & Eco Products Exhibition and Conference Malaysia</i> (IGEM). Pada tahun 2010 dan 2011, peruntukan bagi program ini adalah termasuk agihan peruntukan mengurus KeTTHA.
3.	2014 hingga 2016	4.00	Peruntukan Akaun Amanah Industri Bekalan Elektrik bagi menyediakan infrastruktur pengecas kendaraan elektrik.
4.	2016	6.20	Peruntukan pembangunan RMKe-11 bagi 3 program iaitu: i. Pelaksanaan Audit Tenaga dan Pengurusan Tenaga Di Bangunan Industri Terpilih; ii. Projek Rangka Kerja Bandar Rendah Karbon; dan iii. Projek Pembangunan Industri Teknologi Hijau dan Perolehan Hijau.
JUMLAH		115.14	

Sumber: Laporan Perbelanjaan, Lejar Am dan Surat Penyaluran Peruntukan

6.1.4. Komposisi ahli Lembaga Pengarah GreenTech Malaysia terdiri daripada sepuluh orang Pengarah yang mewakili sektor awam dan swasta yang dilantik oleh Menteri Tenaga, Teknologi Hijau dan Air. Lembaga Pengarah dipengerusikan oleh mantan Menteri Tenaga, Teknologi Hijau dan Air. Lembaga Pengarah telah menubuhkan tiga jawatankuasa iaitu Jawatankuasa Kewangan dan Audit, Jawatankuasa Pelaburan, Perniagaan dan Promosi serta Jawatankuasa Penubuhan bagi memastikan keberkesanan fungsi fidusiari. Bagi melaksanakan fungsi syarikat, struktur korporat GreenTech Malaysia diketuai oleh seorang Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan dan dibantu oleh 71 pegawai. Sebanyak lima bahagian utama menjalankan fungsi syarikat iaitu *Green Community*, *Green Econometrics*, *Green Living*, *Green Mobility* dan *Green Promotion*. Sebagai sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan, GreenTech Malaysia perlu mematuhi Akta Syarikat 1965, Memorandum dan Artikel Syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures* syarikat serta peraturan dan kontrak yang ditetapkan oleh pembiaya geran.

6.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus GreenTech Malaysia adalah baik serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan selaras dengan objektif yang ditetapkan.

6.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2013 hingga 2016. Sekiranya pengesahan lanjut diperlukan, skop diperluaskan ke tahun-tahun sebelumnya. Bagi pengurusan aktiviti, enam program di bawah tiga *flagship* telah dipilih untuk diaudit secara terperinci. Enam program yang terlibat adalah *Green Technology Master Plan*, *Electric Mobility Roadmap*, *Driving Efficient Electricity Demand Growth Through Electric Mobility* (charge EV), Projek Rangka Kerja Bandar Rendah Karbon, Pelaksanaan Audit Tenaga di Bangunan Industri Terpilih serta *International Greentech & Eco Products Exhibition and Conference Malaysia* (IGEM). Program ini dipilih kerana merupakan enam program yang menerima geran tertinggi daripada KeTTHA dan merekodkan perbelanjaan tertinggi serta program yang memberikan implikasi positif kepada umum dan masih mempunyai geran yang belum digunakan. Pengauditan telah dijalankan di ibu pejabat GreenTech Malaysia, Bangi.

6.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian prestasi kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan GreenTech Malaysia bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit dan diberi Laporan Juruaudit Tanpa Teguran oleh Tetuan Crowe Horwath. Penilaian ini melibatkan empat analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan dan analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, kaedah pengauditan adalah melalui semakan terhadap dokumen dan data yang dikemukakan oleh pengurusan GreenTech Malaysia. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai GreenTech Malaysia dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, pengesahan maklumat telah dilaksanakan di Bahagian Pengurusan Pembangunan dan Kewangan serta Sektor Teknologi Hijau, KeTTHA. Pemeriksaan fizikal bagi penempatan *charge EV* telah dilaksanakan di enam lokasi iaitu di Kementerian Pendidikan Malaysia, Putrajaya; Malaysia Automotive Institute, Cyberjaya; BMW Malaysia Sdn. Bhd., Cyberjaya; Petronas Solaris, Serdang; Mandarin Oriental Hotel, Kuala Lumpur dan The Robertson Property Gallery, Kuala Lumpur. Perkara yang ditemui telah dibincangkan dalam *exit conference* bersama Pengurus Lembaga Pengarah, Timbalan Ketua Setiausaha (Tenaga & Teknologi Hijau), pengurusan GreenTech Malaysia dan wakil KeTTHA pada 14 September 2017.

6.5. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan antara bulan Oktober 2016 hingga Februari 2017 dan susulan pada bulan Jun 2017 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan GreenTech Malaysia adalah memuaskan. Pada tahun 2016, kerugian sebelum cukai yang dicatatkan adalah berkurangan sebanyak 8.3% (RM27,167) berbanding tahun 2015. Tahap kecairan syarikat ini adalah baik menunjukkan pada bila-bila masa syarikat mampu memenuhi obligasi jangka pendeknya di mana asset semasa melebihi liabiliti semasa antara lima hingga sepuluh kali ganda. Pengurusan aktiviti bagi enam program di bawah tiga *flagship* adalah selaras dengan objektif yang ditetapkan tetapi kurang memuaskan kerana kurang cekap dalam penghasilan output. Manakala amalan tadbir urus juga kurang memuaskan serta perlu diberi perhatian oleh GreenTech Malaysia seperti ringkasan berikut:

- i. penyediaan *Green Technology Master Plan* telah mengambil masa selama enam tahun (2010 hingga 2016) untuk dimuktamadkan dengan kos berjumlah RM5.99 juta;
- ii. keberkesanan Projek Rangka Kerja Bandar Rendah Karbon masih belum dicapai sepenuhnya kerana penyertaan Pihak Berkuasa Tempatan dalam pembangunan *baseline* masih di tahap yang rendah;
- iii. tempoh pelaksanaan dan sasaran projek pemasangan *charge EV* pada tahun 2016 tidak dipatuhi;
- iv. dokumen pelan strategik tidak dibuat secara formal dan *Standard Operating Procedures* bagi pelaksanaan aktiviti syarikat tidak disediakan; dan
- v. fungsi *check and balance* tidak menyeluruh di mana GreenTech Malaysia tidak mewujudkan Audit Dalaman.

6.5.1. Prestasi Kewangan

6.5.1.1. Analisis terhadap prestasi kewangan GreenTech Malaysia bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan berdasarkan kedudukan kewangan syarikat ini yang merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti jadual berikut:

JADUAL 6.3
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	22.48	14.52	22.38
Kos Perolehan	(20.06)	(13.26)	(19.89)
Keuntungan Kasar	2.42	1.26	2.49
Geran Operasi	9.16	6.43	3.28
Lain-lain Pendapatan	1.95	2.08	2.16
Perbelanjaan Pentadbiran	(9.16)	(8.93)	(6.95)
Lain-lain Perbelanjaan	(1.14)	(1.20)	(1.30)
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI	3.23	(0.36)	(0.32)
Cukai	(0.58)	(0.53)	0.22
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SELEPAS CUKAI	2.65	(0.89)	(0.10)
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	22.55	21.66	21.56
JUMLAH ASET	67.72	60.75	72.23
JUMLAH LIABILITI	45.17	39.09	50.67
JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI	67.72	60.75	72.23
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	13.89	9.73	9.08

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 dan 2016

6.5.1.2. Pendapatan GreenTech Malaysia dijana melalui hasil program pembangunan teknologi hijau dan perkhidmatan yang diberikan. Hasil program pembangunan teknologi hijau diiktiraf melalui penggunaan geran KeTTHA yang menyumbang sebanyak 61.8% (2014), 62.7% (2015) dan 43.7% (2016) daripada pendapatan tahunan syarikat. Manakala hasil perkhidmatan diperoleh melalui penyediaan latihan dan yuran keahlian. Peningkatan pendapatan pada tahun 2016 antaranya disumbangkan oleh peningkatan dalam pelunasan geran RMKe-11 bagi program pembangunan teknologi hijau berjumlah RM663,673; peningkatan dalam hasil perkhidmatan berjumlah RM1.28 juta dan pendapatan daripada caj penghantaran serta yuran pajakan bagi 17 kereta elektrik Tesla Model S. Manakala pengurangan sejumlah RM7.96 juta (35.4%) pendapatan pada tahun 2015 berbanding tahun 2014 antaranya adalah kesan daripada pengurangan hasil yuran pengurusan acara berjumlah RM1.94 juta dan pelunasan geran yang diiktiraf sebagai pendapatan hanya berjumlah RM3.39 juta.

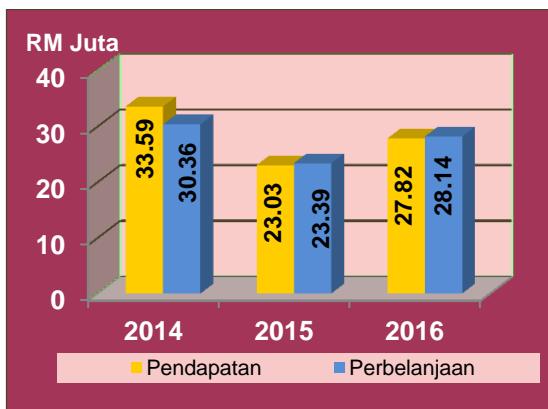
6.5.1.3. Geran operasi pula merupakan peruntukan yang disalurkan oleh KeTTHA bagi menjalankan operasi GreenTech Malaysia dan antaranya adalah bayaran emolumen dan faedah kewangan kepada pegawai berstatus tetap, pembelian aset dan penyenggaraan, sewaan kemudahan dan tuntutan bagi penyertaan seminar/latihan. Adalah didapati geran operasi yang dilunaskan bagi

tahun 2014 hingga 2016 menunjukkan trend penurunan dengan perbezaan sejumlah RM2.73 juta (29.8%) pada tahun 2015 dan RM3.15 juta (48.9%) pada tahun 2016 berbanding tahun sebelumnya kesan daripada semakan semula bajet peringkat KeTTHA. Trend pendapatan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 6.3**. Bagaimanapun, GreenTech Malaysia telah mengambil langkah proaktif memperkuatkan kedudukan kewangan syarikat melalui aktiviti komersil bagi mengurangkan kebergantungan kepada dana Kerajaan secara berperingkat di mana pendapatan yang diiktiraf daripada geran Kerajaan menunjukkan trend penurunan.

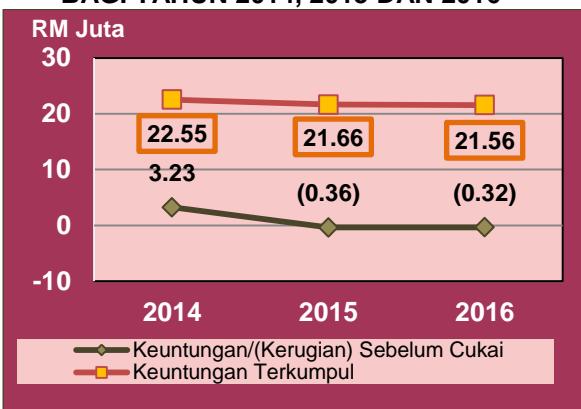
6.5.1.4. Kos perolehan merupakan perbelanjaan yang dicajkan bagi menghasilkan pendapatan. Bagi tahun 2014 hingga 2016, kos perolehan menunjukkan trend kenaikan/penurunan yang selari dengan pendapatan yang memberi kesan kepada keuntungan kasar. Antara perbelanjaan yang dicajkan dibawah kos perolehan adalah perbelanjaan berkaitan pengajuran program, caj perkhidmatan pihak ketiga, bayaran gaji dan faedah kewangan kepada pekerja berstatus tidak tetap tetapi terlibat dengan program serta tuntutan yang dibuat oleh pihak ketiga dalam menjalankan urusan berkaitan program. Selain itu, perbelanjaan pentadbiran menunjukkan trend penurunan iaitu sejumlah RM224,930 (2.5%) dan RM1.98 juta (22.2%) masing-masing pada tahun 2015 dan 2016 berbanding tahun sebelumnya. Pengurangan dalam perbelanjaan pentadbiran ini merupakan penjimatan yang dilakukan oleh GreenTech Malaysia setelah penyaluran geran operasi daripada KeTTHA dikurangkan. Trend perbelanjaan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 6.3**.

6.5.1.5. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah memberi kesan terhadap keuntungan/kerugian GreenTech Malaysia (rujuk **Carta 6.1** dan **Jadual 6.3**). Pada tahun 2015 dan 2016, GreenTech Malaysia merekodkan kerugian sebelum cukai masing-masing berjumlah RM354,984 dan RM327,817 berbanding keuntungan sebelum cukai pada tahun 2014. Bagaimanapun, kerugian sebelum cukai yang dicatatkan pada tahun 2016 adalah berkurangan sejumlah RM27,167 (7.6%) berbanding tahun 2015. Kerugian yang direkodkan pada tahun 2015 dan 2016 antaranya impak daripada pengurangan geran operasi KeTTHA menyebabkan kos pentadbiran dan operasi tidak dapat ditampung melalui peruntukan yang disalurkan. Bagaimanapun, peningkatan dalam pendapatan sebanyak 54.1% (RM7.86 juta) dan penurunan dalam perbelanjaan pentadbiran sebanyak 22.2% (RM1.98 juta) pada tahun 2016 memberi kesan kepada jurang keuntungan terkumpul. Pada 31 Disember 2016, GreenTech Malaysia merekodkan keuntungan terkumpul berjumlah RM21.56 juta iaitu menurun sejumlah RM107,500 berbanding tahun 2015. **Jadual 6.3** dan **Carta 6.2** adalah berkaitan.

CARTA 6.1
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



CARTA 6.2
TREND KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 dan 2016

6.5.1.6. Analisis Audit juga mendapati GreenTech Malaysia mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga tahun ini. Komponen terbesar yang menyumbang kepada aset syarikat ialah deposit tetap di bank berlesen serta loji dan peralatan. Adalah didapati syarikat ini berada pada tahap kecairan yang baik menunjukkan pada bila-bila masa syarikat ini mampu memenuhi obligasi jangka pendeknya di mana aset semasa melebihi liabiliti semasa antara lima hingga sepuluh kali ganda. Bagaimanapun, aset bukan semasa hanya dapat menjana RM0.55 sahaja bagi setiap ringgit yang dilaburkan. Pendapatan tertunda geran Kerajaan dan dana bangunan pula merupakan komponen terbesar yang menyumbang kepada perekodan liabiliti syarikat. Adalah didapati item geran tertunda yang tertinggi adalah daripada projek *Malaysian Industrial Energy Efficiency Improvement* bagi pelaksanaan skim pembiayaan projek kecekapan tenaga (MIEEIP-EEPLS) di mana Malaysian Industrial Development Finance Berhad (MIDF) sebagai pengurus dana telah memulangkan sejumlah RM12.56 juta daripada projek tersebut pada tahun 2014.

6.5.1.7. Analisis Audit telah dijalankan terhadap aliran tunai GreenTech Malaysia bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun kewangan 2016, GreenTech Malaysia mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM9.08 juta dengan pengurangan sejumlah RM655,976 (6.7%) berbanding RM9.73 juta pada akhir tahun 2015. Pengurangan ini berlaku kesan daripada tiga perkara berikut :

- a. KeTTHA telah mengurangkan penyaluran geran operasi menyebabkan kos pentadbiran dan operasi tidak dapat ditampung melalui peruntukan yang disalurkan. Di samping itu, GreenTech Malaysia menghadapi kekangan

- dalam membuat kutipan balik penghutang di mana syarikat mengambil masa 121 hari untuk mengutip hutang berbanding 30 hari tempoh kredit yang ditetapkan. Ini menunjukkan syarikat kurang berupaya memenuhi keperluan perbelanjaan dengan sumber dalaman menyebabkan kos pentadbiran dan operasi tidak dapat ditampung melalui peruntukan yang disalurkan;
- b. pelaburan yang dibuat dalam syarikat subsidiari dan pengurangan deposit tetap di bank masing-masing berjumlah RM2.50 juta dan RM2.58 juta di mana deposit tetap dicairkan bagi membiayai pengembangan operasi syarikat; dan
 - c. pendahuluan daripada syarikat subsidiari dan geran yang diiktiraf pada tahun semasa masing-masing berjumlah RM2.34 juta dan RM5.47 juta.

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 18 September 2017

GreenTech Malaysia adalah Syarikat Berhad Menurut Jaminan dan agensi di bawah kawal selia KeTTHA. Fungsi utamanya adalah untuk melaksanakan agenda nasional dalam bidang teknologi hijau melalui projek dan program Kerajaan, serta agensi pelaksana kepada KeTTHA. Sebagai sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan, aktiviti perniagaan GreenTech Malaysia tidak menjurus kepada menjana pendapatan dan/atau keuntungan. Dalam fungsinya untuk melaksanakan tanggungjawab secara berkesan seperti di atas, pengurusan GreenTech Malaysia merumuskan peruntukan perbelanjaan operasi dari Kerajaan adalah perlu untuk setiap tahun. Dalam mendukung polisi Kerajaan, projek dan program inisiatif teknologi hijau, pengurusan GreenTech Malaysia akan terus memohon peruntukan perbelanjaan operasi dari Kerajaan pada setiap tahun serta peruntukan perbelanjaan untuk projek dan program yang dilaksanakan bagi pihak Kementerian melalui penganugerahan kontrak.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis yang dijalankan di atas, secara keseluruhannya prestasi kewangan GreenTech Malaysia adalah memuaskan.

6.5.2. Pengurusan Aktiviti

Melalui pembentangan bajet tahun 2010, Kerajaan telah mengumumkan penstrukturkan semula Pusat Tenaga Malaysia sebagai Pusat Teknologi Hijau Negara (kini dikenali GreenTech Malaysia) sebagai pemangkin aktiviti pembangunan teknologi hijau. Bermula pada tahun 2013, GreenTech Malaysia secara khususnya memberi fokus kepada empat projek *flagship* dalam menyediakan prasarana sebagai pusat tumpuan pembangunan teknologi hijau. Pengauditan ini secara langsung difokuskan kepada program yang dijalankan dengan menggunakan peruntukan yang disalurkan oleh Kerajaan.

6.5.2.1. Prestasi Aktiviti

a. Penggunaan Geran Mengurus Kerajaan

- i. Bagi melaksanakan program pembangunan teknologi hijau di Malaysia dan menampung operasi syarikat, KeTTHA telah menyalurkan dana dalam bentuk geran berjumlah RM82.70 juta melalui peruntukan mengurus Kementerian. Geran ini disalurkan secara tahunan mulai tahun 2010 hingga 2016. Bagi tempoh tersebut, GreenTech Malaysia telah membelanjakan sejumlah RM82.27 juta (99.5%) daripada geran yang diterima. Butiran peruntukan dan perbelanjaan geran mengurus adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 6.4
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN
GERAN MENGURUS BAGI TAHUN 2010 HINGGA 2016**

TAHUN	GERAN MENGURUS		BAKI GERAN (RM Juta)	PENGGUNAAN GERAN MENGURUS
	TERIMA (RM Juta)	BELANJA (RM Juta)		
2010	20.00	13.35	6.65	Program pembangunan teknologi hijau dan perbelanjaan operasi syarikat
2011	16.70	11.54	11.81	
2012	14.00	13.65	12.16	
2013	10.00	13.35	8.81	
2014	11.00	16.02	3.79	
2015	7.18	10.19	0.78	
2016	3.82	4.17	0.43	
JUMLAH	82.70	82.27		

Sumber: Lejar Am, Penyata Kewangan Beraudit, Laporan Perbelanjaan Bulanan yang Dikemukakan kepada KeTTHA dan Surat Penyaluran Peruntukan daripada KeTTHA

- ii. Geran yang diterima sepatutnya diguna dan dibelanjakan sepenuhnya untuk mencapai objektif program dan laporan bulanan penggunaan geran dilaporkan kepada KeTTHA. Semakan Audit mendapati pada akhir tahun 2016, jumlah geran yang diterima bagi pelaksanaan lapan program masih berbaki RM427,957 dan tidak dilaporkan kepada KeTTHA. Selain itu, didapati GreenTech Malaysia hanya mengemukakan laporan bulanan penggunaan geran sehingga bulan Disember 2015. Perkara ini juga tidak dilaporkan secara terperinci dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada tahun 2016.
- iii. Semakan Audit juga mendapati terma rujukan penggunaan geran untuk membiayai program pembangunan teknologi hijau bagi tahun 2010 hingga 2015 tidak disediakan. Ini menyebabkan wujudnya kelemahan dalam pelaksanaan program dari segi tempoh penghasilan output dan *outcome* program. Namun, bagi tujuan pemantauan geran yang disalurkan kepada GreenTech Malaysia, KeTTHA telah menetapkan

penghantaran laporan perbelanjaan geran secara bulanan dan agihan peruntukan dibuat secara dwi/suku tahunan.

Maklum Balas KeTTHA yang Diterima pada 12 September 2017

Kementerian mempunyai prosedur dan kaedah pemantauan dalaman bagi memantau penggunaan geran yang disalurkan kepada GreenTech Malaysia. Antara kaedah pemantauan tersebut adalah:

- i. *Surat pemakluman penyaluran geran yang jelas menyatakan tujuan, KPI serta program-program yang boleh dilaksanakan; dan*
- ii. *Laporan perbelanjaan bulanan serta laporan pencapaian KPI.*

Untuk peruntukan pada masa akan datang, Kementerian akan memastikan perjanjian dan terma rujukan dibuat antara Kementerian dan GreenTech Malaysia sekiranya peruntukan dikhususkan bagi sesuatu program.

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 18 September 2017

Baki peruntukan geran berjumlah RM427,957 digunakan untuk menyiapkan laporan GTMP yang dijangka siap pada akhir tahun 2017, penyelarasan bagi program yang sama pada tahun 2017 dan membiayai operasi melalui penjimatan program yang direkodkan.

Pada pendapat Audit, KeTTHA kurang cekap dalam memantau penggunaan geran oleh GreenTech Malaysia.

b. Penggunaan Peruntukan Pembangunan RMKe-11

- i. Melalui peruntukan RMKe-11 di bawah KeTTHA, GreenTech Malaysia telah diluluskan sejumlah RM27.18 juta bagi pelaksanaan tiga program pembangunan teknologi hijau. Sehingga akhir tahun 2016, peruntukan yang diterima dan dibelanjakan adalah berjumlah RM6.20 juta (22.8%).
- ii. Seterusnya, pada tahun 2016 pencapaian perbelanjaan dana RMKe-11 berbanding sasaran bagi dua program iaitu Rangka Kerja Bandar Rendah Karbon (LCCF) dan Pembangunan Industri Teknologi Hijau & Perolehan Hijau telah mencapai 70.2%. Manakala bagi program Audit Tenaga dan Pengurusan Tenaga Di Bangunan Industri Terpilih, peratusan perbelanjaan yang dicatatkan hanya 43.4%. Butirannya adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 6.5
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN PROGRAM RMKe-11

PROGRAM	TEMPOH PELAKSANAAN	PERUNTUKAN DILULUSKAN	SASARAN PENGGUNAAN DANA PADA TAHUN 2016	PERUNTUKAN DITERIMA DAN DIBELANJAKAN TAHUN 2016 BERBANDING SASARAN 2016		BAKI PERUNTUKAN BELUM TERIMA	
		(a)	(b)	(c)	(a)-(c)	(RM Juta)	(RM Juta)
(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	%	(RM Juta)	(RM Juta)	%	
Rangka Kerja Bandar Rendah Karbon	Mac 2016 hingga Mac 2018	3.04	2.52	1.77	70.2	1.27	41.8
Pembangunan Industri Teknologi Hijau dan Perolehan Hijau	Mac 2016 hingga Mac 2018	4.14	1.98	1.39	70.2	2.75	66.4
Audit Tenaga dan Pengurusan Tenaga Di Bangunan Industri Terpilih	Mei 2016 hingga Mei 2018	20.00	7.00	3.04	43.4	16.96	84.8
JUMLAH		27.18	11.50	6.20		20.98	

Sumber: Surat Setuju Terima, Kontrak Perjanjian & Ageing Report RMKe-11

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 7 September 2017

Antara faktor sasaran perbelanjaan tidak dicapai bagi RMKe-11 adalah seperti berikut:

- i. **Program Rangka Kerja Bandar Rendah Karbon** - sasaran pembangunan blueprint tidak dapat dilaksanakan kerana Pihak Berkuasa Tempatan kurang bersedia untuk melaksanakan LCCF dalam jangka masa yang diberikan.
- ii. **Program Pembangunan Industri Teknologi Hijau dan Perolehan Hijau** - kekangan mendapatkan maklum balas daripada organisasi luar negara bagi program pembangunan kapasiti di luar negara dan perubahan skop dalam kajian pasaran produk dan perkhidmatan hijau.
- iii. **Program Audit Tenaga dan Pengurusan Tenaga Di Bangunan Industri Terpilih** - kelewatan memuktamadkan perjanjian menyebabkan geran bersyarat tidak dapat disalurkan kepada syarikat yang berjaya.

Pada pendapat Audit, GreenTech Malaysia kurang cekap dalam melaksanakan tiga program tersebut kerana penggunaan dana RMKe-11 tidak mencapai sasaran bagi tahun 2016.

c. Penilaian Keberkesanan Program

Penilaian keberkesanan program pembangunan teknologi hijau sepatutnya dilaksanakan bagi menentukan output dan *outcome* program secara keseluruhan. Semakan Audit mendapati GreenTech Malaysia tidak menjalankan penilaian keberkesanan output dan *outcome* program pembangunan teknologi hijau secara tahunan kerana tidak dijadikan elemen dalam petunjuk prestasi utama syarikat. Ini menyebabkan pencapaian objektif program tidak dapat dinilai kerana output dan *outcome* tidak dapat ditentukan khususnya pada akhir tempoh pelaksanaan program.

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 12 Oktober 2017

GreenTech Malaysia telah mengambil langkah aktif dalam memantau output dan outcome program secara menyeluruh melalui penyediaan pelan strategik 5 tahun (2018 hingga 2022). Pelaksanaan pelan strategik ini direncana dalam bentuk penilaian petunjuk prestasi tahunan GreenTech Malaysia selaras dengan petunjuk prestasi Kementerian dalam sasaran pembangunan teknologi hijau negara. Langkah ini akan membantu GreenTech Malaysia lebih cekap dalam memantau keberkesanan programnya bersandarkan sasaran dan mekanisme penilaian yang memfokuskan dalam bidang teknologi hijau. Petunjuk prestasi GreenTech Malaysia 2018 akan dinilai pada akhir tahun kewangan 2018.

Pada pendapat Audit, GreenTech Malaysia kurang cekap dalam memantau keberkesanan program kerana mekanisme penilaian tidak diwujudkan untuk membolehkan pengukuran pencapaian dibuat.

d. Prestasi Program

Bagi mengukur kecekapan dan keberkesanan pelaksanaan aktiviti syarikat selaras dengan objektif yang ditetapkan, enam program di bawah tiga *flagship* telah dipilih berdasarkan sumber dana yang disalurkan oleh KeTTHA. Analisis Audit mendapati sehingga bulan Disember 2016, sasaran output bagi tiga program telah berjaya dicapai dengan perbelanjaan antara 88.3% hingga 100%. Manakala tiga program tidak mencapai sasaran dengan perbelanjaan antara 43.4% hingga 99%. Peratusan perbelanjaan dan status pencapaian bagi enam program yang diaudit adalah seperti **Jadual 6.6**. Penerangan lanjut berkenaan program ini diterangkan di perenggan berikut.

JADUAL 6.6
PERATUSAN PERBELANJAAN DAN STATUS PENCAPAIAN BAGI ENAM PROGRAM

PROGRAM	TAHUN AGIHAN GERAN	PERUNTUKAN SEHINGGA BULAN DIS. 2016 (RM Juta)	PERBELANJAAN SEHINGGA BULAN DIS. 2016 (RM Juta)	PERATUSAN PERBELANJAAN BERBANDING PERUNTUKAN (%)	SASARAN SYARIKAT	STATUS PENCAPAIAN SEHINGGA BULAN DIS. 2016
Peruntukan Mengurus KeTTHA						
<i>Green Technology Master Plan (GTMP)</i>	2010 hingga 2015	6.05	5.99	99.0	GTMP dimuktamadkan pada bulan Disember 2014.	GTMP telah dikemukakan kepada KeTTHA pada bulan Disember 2016. Masih dalam proses penambahbaikan.
<i>Electric Mobility Roadmap (EMB)</i>	2010 hingga 2015	2.70	2.70	100.0	EMB dimuktamadkan pada tahun 2015.	<i>Electric Mobility Blueprint</i> (EMB) telah dikemukakan kepada KeTTHA pada bulan Mac 2015.
Peruntukan Mengurus dan RMKe-11 KeTTHA						
Projek Rangka Kerja Bandar Rendah Karbon	2011 hingga 2016	8.94	8.19	91.6	Penglibatan Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) dalam program LCCF pada tahun 2016 seperti tahap berikut: i. Awareness = 20 ii. Baseline Development = 10 iii. Blueprint Implementation = 8	Penglibatan Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) dalam program LCCF pada tahun 2016 seperti tahap berikut: i. Awareness = 34 ii. Baseline Development = 11 iii. Blueprint Implementation = 7
Peruntukan One-Off KeTTHA						
<i>International Greentech & Eco Products Exhibition and Conference Malaysia (IGEM)</i>	2010 hingga 2016	33.99	30.02	88.3	Sasaran bagi <i>business leads</i> hanya ditetapkan bagi tahun 2015 dan 2016 iaitu masing-masing RM1.20 juta dan RM1.50 juta.	Merekodkan sejumlah RM10.28 bilion <i>business leads</i> (2010 – 2016) hasil daripada penyediaan platform strategik teknologi hijau.
Dana Akaun Amanah Industri Bekalan Elektrik						
<i>Driving Efficient Electricity Demand Growth Through Electric Mobility (charge EV)</i>	2014 hingga 2016	5.0	4.0	80.0	Pemasangan pengecas kenderaan elektrik <ul style="list-style-type: none">• Terma Kontrak: 200 unit• KPI pada tahun 2016: 300 unit	150 pengecas kenderaan elektrik berjaya dipasang.
RMKe-11 KeTTHA						
Pelaksanaan Audit Tenaga dan Pengurusan Tenaga di Bangunan Industri Terpilih	2016	7.0	3.04	43.4	Penyaluran geran bersyarat kepada 60 pemilik bangunan industri bagi pelaksanaan audit tenaga dan pengurusan tenaga.	Geran bersyarat kepada pemilik bangunan industri tidak dapat disalurkan pada tahun 2016 kerana kontrak antara GreenTech Malaysia dan KeTTHA lewat dimuktamadkan.
JUMLAH		63.68	53.94			

Sumber: Lejar Am, Laporan Perbelanjaan Bulanan yang Dikemukakan Kepada KeTTHA, Surat Penyaluran Peruntukan daripada KeTTHA, Ageing Report RMKe-11 dan Petunjuk Prestasi Utama Syarikat

6.5.2.2. Green Technology Master Plan

- a. Kesinambungan daripada Dasar Teknologi Hijau Negara, GreenTech Malaysia telah diberi tanggungjawab untuk menyediakan *Green Technology Master Plan* (GTMP). GTMP merupakan dokumen yang menggariskan transformasi ekonomi Malaysia berlandaskan teknologi hijau untuk mencapai pertumbuhan ekonomi rendah karbon. Penyediaan GTMP terbahagi kepada dua peringkat iaitu kajian asas kerangka (2010 hingga 2012) dan pelan tindakan terperinci (2013 hingga 2014).
- b. Tujuh perunding telah dilantik bagi membangunkan tujuh komponen pelan tindakan terperinci GTMP iaitu *green technology foresight, roadmap review, regulatory framework, economic assessment, green investment, green incentives* dan *marginal abatement cost curve*. Selain itu, satu perunding lagi turut dilantik bagi menyelaraskan keseluruhan pelan tindakan tersebut. Semakan Audit mendapati perkara berikut:
 - i. Tujuh perunding asal bagi melaksanakan komponen terlibat telah dilantik selaras dengan ketetapan dalam Manual Prosedur Kewangan GreenTech Malaysia di mana perolehan perkhidmatan perunding di bawah RM500,000 telah dibuat secara sebut harga selepas dinilai oleh Jawatankuasa Teknikal dan Kewangan. Manakala satu perunding yang menjalankan kajian *Green Technology Foresight* dilantik oleh KeTTHA secara lantikan terus.
 - ii. Klausula 10.1.4 perjanjian menyatakan sekiranya perunding lewat dalam menyelesaikan skop kerja dan tambahan tempoh tidak diluluskan oleh GreenTech Malaysia, perunding perlu membayar ganti rugi pada kadar 10% setahun daripada nilai kontrak atau atas budi bicara GreenTech Malaysia, syarikat mempunyai kuasa mutlak menamatkan perjanjian. Adalah didapati dua perunding bagi kajian *economic assessment* dan *Detailed Action Plan – Green Malaysia Plan 2030* telah gagal menyiapkan laporan akhir masing-masing. Bagaimanapun, sejumlah RM171,499 telah dibayar kepada kedua-dua perunding tersebut. Namun GreenTech Malaysia tidak mengenakan ganti rugi sebanyak 10% sebaliknya memilih untuk menamatkan perjanjian seperti yang diperuntukkan dalam perjanjian.
 - iii. Berikutan penamatkan dua perunding berkenaan, GreenTech Malaysia telah melantik dua perunding lain untuk menyiapkan baki laporan akhir dengan kos berjumlah RM366,760. Bagaimanapun, kos yang dibayar tidak melebihi kos asal kedua-dua kajian tersebut. Pelantikan kedua-dua perunding ini telah dibuat secara lantikan terus dan diluluskan oleh Ketua Pegawai Eksekutif

mengikut had yang ditetapkan dalam Manual Prosedur Kewangan GreenTech Malaysia.

- c. Pada bulan Jun 2016, GreenTech Malaysia telah melantik satu lagi perunding dengan nilai perkhidmatan berjumlah RM477,000 bagi mengkaji dan menyediakan semula draf GTMP yang telah disediakan oleh lapan perunding terdahulu. Ini berikutan Jawatankuasa Teknikal di peringkat KeTTHA memutuskan supaya dokumen tersebut ditambah baik berdasarkan pandangan yang diutarakan oleh pihak berkepentingan dan mengadakan perbincangan lanjut dengan pihak berkepentingan. Kesan daripada itu, GreenTech Malaysia terpaksa menanggung 80% kos tambahan bagi menyemak dan mengemas kini draf GTMP tersebut. Draf GTMP telah dibentangkan kepada Jawatankuasa Teknikal pada bulan November dan Disember 2016. Seterusnya Jawatankuasa Pemandu di peringkat KeTTHA telah memperakukan draf akhir GTMP dengan pindaan pada bulan Februari 2017.
- d. Bagaimanapun, sehingga bulan April 2017, dokumen GTMP masih belum dimuktamadkan sungguhpun Majlis Teknologi Hijau dan Perubahan Iklim (MTHPI) telah memberi perakuan pada bulan Mac 2017. Berdasarkan penjelasan GreenTech Malaysia, dokumen ini perlu ditambah baik atas alasan penulisan laporan perlu lebih jelas.
- e. Butiran lanjut berkenaan skop kajian dan jumlah bayaran adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 6.7
PERUNDING YANG DILANTIK, SKOP KAJIAN DAN JUMLAH BAYARAN
BAGI PERKHIDMATAN MENYEDIAKAN KOMPONEN PELAN TINDAKAN TERPERINCI

BIL.	KAJIAN	TARIKH LANTIKAN PERUNDING	TEMPOH KONTRAK	*KOS PERUNDING (RM)	BAYARAN (RM)	STATUS PENYEDIAAN LAPORAN
1.	<i>Green Technology Foresight</i>	01.04.2013	01.04.2013 hingga 31.12.2013	**800,000	800,000	Selesai
2.	<i>Roadmap Review</i>	10.12.2013	10.12.2013 hingga 26.02.2014	273,160	273,160	Selesai
3.	<i>Green Technology Regulatory Framework</i>	01.09.2012	01.09.2012 hingga 01.12.2013	132,000	132,000	Selesai
4.	<i>Economic Assessment</i>	28.11.2013	16.12.2013 hingga 26.02.2014	499,984	12,499	Ditamatkan dan perunding baru dilantik pada 11 Mac 2013.
		11.03.2014	17.03.2014 hingga Mei 2014	313,760	313,760	Selesai
5.	<i>Study on Impact of Green Incentives</i>	09.12.2013	09.12.2013 hingga 30.04.2014	***556,500	556,500	Selesai
6.	<i>Green Technology Investment</i>	28.11.2013	28.11.2013 hingga 26.02.2014	371,000	371,000	Selesai
7.	<i>Marginal Abatement Cost Curve</i>	30.09.2014	30.09.2014 hingga 22.10.2014	100,700	100,700	Selesai

BIL.	KAJIAN	TARIKH LANTIKAN PERUNDING	TEMPOH KONTRAK	*KOS PERUNDING (RM)	BAYARAN (RM)	STATUS PENYEDIAAN LAPORAN
8.	Detailed Action Plan – Green Malaysia Plan 2030	16.01.2014	16.01.2014 hingga 06.06.2014	265,000	159,000	Ditamatkan dan GreenTech Malaysia mengambil alih bagi menyelesaikan laporan akhir. Bagi kerja pengeditan laporan, perunding lain dilantik pada 26 Disember 2014.
9.	Review Final Draft of Detailed Action Plan 2030	26.12.2014	-	53,000	53,000	Selesai
10	Reviewing & Redrafting The Green Technology Master Plan	01.06.2016	01.06.2016 hingga 30.09.2016	477,000	477,000	Selesai
JUMLAH				3,842,104	3,248,619	

Sumber: Kontrak Perjanjian dan Lejar Am

Nota: * - Termasuk 6% GST

** - Menggunakan Peruntukan Pembangunan KeTTHA

*** - Tambahan Skop yang Mengakibatkan Tambahan Nilai Kerja Selepas Perunding Dilantik

- f. Sehingga akhir tahun 2016, kos keseluruhan yang telah dibelanjakan bagi penyediaan GTMP adalah berjumlah RM5.99 juta. Kos ini merangkumi sejumlah RM3.25 juta bayaran kepada perunding dan baki selebihnya adalah untuk pembelian bahan rujukan, perbincangan dengan pihak berkepentingan, misi lawatan pembelajaran ke Eropah dan bayaran yuran guaman.

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 18 September 2017 dan 12 Oktober 2017

Pihak perunding telah melengkapkan dokumen GTMP dan dibentangkan di dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu dan Mesyuarat MTHPI di mana atas syor yang diberikan, pembayaran telah dibuat kepada pihak perunding atas perkhidmatan yang telah diberikan. Bagaimanapun, pihak berkepentingan masih lagi memberikan input tambahan kepada dokumen GTMP. Oleh itu, GreenTech Malaysia dan Kementerian berpandangan dokumen ini masih perlu ditambah baik. Bagi memuktamadkan dokumen GTMP, KeTTHA telah mencadangkan agar GreenTech Malaysia melantik enam pakar teknikal bagi setiap sektor untuk menyemak semula fakta dan membuat penambahbaikan kandungan dokumen GTMP. Memorandum Jemaah Menteri berkenaan Pelan Induk Teknologi Hijau (GTMP) telah dibentangkan kepada Jemaah Menteri pada 11 Oktober 2017. GTMP telah dilancarkan semasa Majlis Pelancaran International Greentech & Eco Products Exhibition & Conference Malaysia (IGEM) 2017 yang telah diadakan pada 12 Oktober 2017.

Pada pendapat Audit, proses penyediaan dokumen GTMP yang menelan kos berjumlah RM5.99 juta adalah kurang cekap kerana telah mengambil masa selama enam tahun (2010 hingga 2016). Pelan tindakan teknologi hijau yang lewat dimuktamadkan memberi kesan tidak langsung kepada GreenTech Malaysia dalam menentukan hala tuju syarikat.

6.5.2.3. *Electric Mobility Roadmap*

- a. Selaras dengan kajian semula Dasar Automotif Nasional pada tahun 2010, KeTTHA telah melantik GreenTech Malaysia sebagai koordinator bagi penyediaan *roadmap* infrastruktur kendaraan elektrik. Hasil daripada kajian kerangka asas ini dijadikan input penyediaan *Electric Mobility Blueprint* (EMB) sebagai dokumen rujukan pembangunan industri kendaraan elektrik di Malaysia.
- b. Pada 1 Oktober 2014, GreenTech Malaysia telah melantik perunding luar bagi menyediakan dokumen EMB dengan kos berjumlah RM100,000. Semakan Audit mendapati bayaran kepada perunding telah dijelaskan sepenuhnya setelah dokumen EMB dikemukakan kepada KeTTHA iaitu pada bulan Mac 2015. Dokumen ini telah diperakui terdahulu oleh MTHPI pada bulan Februari 2015.
- c. Bagaimanapun, didapati dokumen EMB tidak dimuktamadkan secara rasmi. Pihak Audit mendapati disebabkan terma rujukan antara GreenTech Malaysia dan KeTTHA tidak disediakan, penyediaan EMB ini tidak menepati keperluan Kementerian. Ini memberi impak kepada pelaksanaan pelan pengurangan pelepasan jejak karbon daripada sektor pengangkutan.

Maklum Balas GreenTech Malaysia dan KeTTHA yang Diterima pada 12 Oktober 2017

Dokumen Electric Mobility Roadmap tidak dimuktamadkan kerana KeTTHA berpandangan bahawa sasaran yang ditetapkan dalam Roadmap tersebut adalah terlalu tinggi dan sukar dicapai. Setakat ini, bilangan kendaraan elektrik di Malaysia adalah sekitar 1,100 yang merangkumi kereta, bas dan motosikal elektrik. Ini disebabkan situasi ekonomi yang tidak memberangsangkan dan harga kendaraan elektrik yang masih tinggi hanya akan membolehkan program pembangunan kendaraan elektrik dinikmati oleh kumpulan berpendapatan tinggi sahaja.

KeTTHA dalam tindakan untuk merasionalisasikan sasaran dan menjenamakan semula Electric Mobility Roadmap ini kepada Low Carbon Mobility Blueprint yang merangkumi mod pengangkutan awam yang komprehensif, kendaraan cekap tenaga dan hibrid, kendaraan elektrik dan

bahan api rendah karbon seperti biodiesel, Bio CNG dan sebagainya yang dilihat mampu mewujudkan satu ekosistem pasaran yang menjana pertumbuhan ekonomi hijau negara.

Bagi merealisasikan hasrat agenda hijau negara, pelaksanaan Low Carbon Mobility Blueprint dapat membantu mengurangkan pengeluaran CO₂ yang mengakibatkan pencemaran. Selain itu, Blueprint ini juga dijangka akan memberikan kesan limpahan yang besar kepada pembangunan dan ekosistem pengangkutan rendah karbon di Malaysia. Low Carbon Mobility Blueprint dijangka selesai pada akhir bulan Mac 2018.

Pada pendapat Audit, persetujuan bersama antara KeTTHA dan GreenTech Malaysia perlu diperjelaskan daripada awal pelaksanaan program supaya penghasilan output dapat dimanfaatkan.

6.5.2.4. Projek Rangka Kerja Bandar Rendah Karbon

- a. Projek Rangka Kerja Bandar Rendah Karbon memberi fokus kepada pengurangan jejak karbon di bandar Malaysia melalui penglibatan Pihak Berkuasa Tempatan (PBT). Komponen utama projek ini adalah penggunaan *Low Carbon Cities Framework and Assessment System* (LCCF). LCCF telah dibangunkan pada tahun 2011 hasil kerjasama KeTTHA, GreenTech Malaysia dan Malaysian Institute Planner (MIP). LCCF merupakan rangka kerja dan sistem penilaian bagi membantu PBT dan pemaju melaksanakan strategi rendah karbon secara sistematik dan berkesan. Sebagai agensi pelaksana projek LCCF, GreenTech Malaysia merupakan fasilitator dalam mewujudkan kesedaran, mempromosi dan menggalakkan konsep bandar hijau di Malaysia bagi mengurangkan pengeluaran karbon.
- b. Projek ini mempunyai tiga tahap pelaksanaan iaitu *awareness*, *baseline development* dan *blueprint implementation*. Seterusnya, *diamond rating* akan diberikan kepada PBT jika berjaya mencapai pengurangan pelepasan karbon melebihi 1% daripada tahap *baseline* mereka. Pada tahun 2013, hanya empat rakan perintis iaitu Majlis Bandaraya Miri, Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya, Universiti Malaya dan Universiti Teknologi Malaysia telah bersetuju untuk melaksanakan LCCF secara sukarela. KeTTHA melalui GreenTech Malaysia telah menyalurkan sejumlah RM50,000 kepada setiap rakan perintis bagi melaksanakan LCCF. Semakan Audit mendapati tiada terma rujukan disediakan bagi projek perintis ini. Bagaimanapun, sehingga bulan Disember 2016, tiga rakan perintis berjaya mendapat *diamond rating* dalam usaha mengurangkan pengeluaran karbon dengan tambahan kos ditanggung sendiri oleh PBT. Peratusan pengurangan pelepasan karbon berbanding tahap *baseline* masing-masing adalah antara 1.8% hingga

9.03%. Manakala satu rakan perintis berada di tahap tiga iaitu penyediaan pelan tindakan.

- c. Seterusnya, pada tahun 2016 sebanyak 52 PBT telah menyertai Projek Rangka Kerja Bandar Rendah Karbon. Sebanyak 34 PBT telah mengikuti program kesedaran, 11 PBT berada pada tahap pembangunan *baseline* dan tujuh PBT dalam proses pelaksanaan *blueprint*.
- d. Bagi mengira tahap pengeluaran karbon oleh PBT, kalkulator karbon yang merangkumi empat elemen iaitu persekitaran bandar, infrastruktur bandar, pengangkutan bandar dan bangunan telah dibangunkan pada tahun 2011. Kalkulator karbon ini yang pada asalnya adalah dokumen dalam bentuk excel telah dinaik taraf pada tahun 2015 kepada *online system* yang dikenali sebagai *LCCF Track*. Kos keseluruhan bagi pembangunan sistem penilaian ini berjumlah RM361,923. Semakan Audit mendapati sehingga bulan Disember 2016, data bagi empat projek perintis dan PBT yang telah mendapat *provisional certificate* telah dimasukkan dalam sistem tersebut. Bagaimanapun, hanya 15 PBT mempunyai data di dalam sistem berbanding 52 PBT yang telah menyertai projek ini. Hal ini kerana penyertaan PBT dalam projek LCCF dan penggunaan *LCCF Track* adalah berdasarkan *voluntary basis*.
- e. Bagi tahun 2010 hingga 2015, perbelanjaan berjumlah RM6.42 juta telah dibuat menggunakan peruntukan mengurus KeTTHA bagi menjalankan pelbagai aktiviti di bawah projek ini. Antara kos berkaitan yang dicajkan bagi projek ini adalah bayaran perunding, bayaran pegawai kontrak, pembangunan modul latihan, pelaksanaan latihan kepada pihak berkepentingan, projek perintis, pembangunan sistem dan bengkel kesedaran. Selanjutnya, pada tahun 2016, sejumlah RM1.77 juta telah dibelanjakan daripada peruntukan RMKe-11.

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 7 September 2017

GreenTech Malaysia merupakan ahli bagi Jawatankuasa Kerja Pembangunan Kejiranan Hijau di bawah Majlis Teknologi Hijau dan Perubahan Iklim. Pihak Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan dan Kerajaan Tempatan melalui Jabatan Perancangan Bandar dan Desa bertindak sebagai urus setia bagi jawatankuasa kerja tersebut. Ini merupakan bentuk kerjasama dengan Kementerian yang mempunyai mandat ke atas PBT dalam usaha mempromosi LCCF.

Sasaran bagi projek LCCF telah dikaji semula untuk memberikan keutamaan pelaksanaan kepada PBT yang berstatus perbandaran dan ke atas, yang mana PBT ini dipercayai mempunyai kadar pelepasan karbon yang lebih

tinggi berbanding PBT yang berstatus daerah. Bagi PBT yang berstatus daerah, tumpuan hanya untuk program kesedaran sahaja.

GreenTech Malaysia berperanan sebagai agensi yang bertanggungjawab membantu PBT dalam membangunkan penanda aras karbon bagi perbandaran masing-masing serta menjalankan pemantauan ke atas pelaksanaan projek. Memandangkan peruntukan RMKe-11 adalah terhad, GreenTech hanya memberikan fokus kepada PBT yang telah menunjukkan sokongan dalam melaksanakan LCCF. Strategi yang diambil oleh GreenTech Malaysia dengan membangunkan kapasiti dalam tanpa bergantung kepada kepakaran luar telah menyebabkan program LCCF pada tahun 2016 berjalan dengan lebih lancar.

Pada pendapat Audit, keberkesanan projek ini masih belum dicapai sepenuhnya kerana penyertaan PBT dalam pembangunan *baseline* masih di tahap yang rendah kerana penyertaan PBT berkonseptan *voluntary basis*.

6.5.2.5. International Greentech & Eco Products Exhibition and Conference Malaysia

- a. Sejak tahun 2010, *International Greentech & Eco Products Exhibition and Conference Malaysia* (IGEM) merupakan acara *flagship* tahunan KeTTHA di mana GreenTech Malaysia dilantik sebagai agensi pelaksana. Pengajuran IGEM adalah bertujuan untuk meningkatkan pembangunan dan potensi perniagaan dalam industri berasaskan teknologi hijau serta memberikan kesedaran kepada masyarakat tentang kepentingan aplikasi teknologi hijau. Semakan Audit mendapati KeTTHA telah menyalurkan sejumlah RM33.98 juta bagi tahun 2010 hingga 2016 di mana berdasarkan penyata kewangan beraudit, akaun ini menunjukkan baki pada akhir tahun 2016 berjumlah RM830,703. Semakan Audit terhadap perbelanjaan yang dicajkan pada tahun 2014 hingga 2016 mendapati bayaran adalah berdasarkan kos projek yang dibenarkan dalam kontrak dan penjimatan daripada peruntukan dilaporkan kepada pihak KeTTHA.
- b. Pengajuran IGEM hendaklah dijadikan platform bagi mencapai objektif promosi teknologi hijau khusus kepada industri, pelabur dan individu dari dalam dan luar negara. Adalah didapati bilangan negara dan pempamer yang menyertai IGEM menunjukkan peningkatan pada tahun 2016 dengan pencapaian *business leads* yang disahkan oleh pihak Lembaga Pembangunan Pelaburan Malaysia (MIDA) berjumlah RM2.20 bilion. Sasaran dan pencapaian pelaksanaan IGEM bagi tahun 2013 hingga 2016 adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 6.8
SASARAN DAN PENCAPAIAN PELAKSANAAN IGEM BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016

BUTIRAN	TAHUN							
	2013		2014		2015		2016	
	SASAR	CAPAI	SASAR	CAPAI	SASAR	CAPAI	SASAR	CAPAI
Bilangan Pempamer	*	261	*	357	400	350	350	350
Bilangan Negara	*	23	*	20	*	25	*	30
Bilangan Booth	*	467	653	616	500	450	*	419
Business Leads (RM Bilion)	*	0.40	*	1.90	1.20	1.98	1.50	2.20
Bilangan Pengunjung	*	56,552	*	49,813	50,000	23,932	30,000	33,903

Sumber: Petunjuk Prestasi Utama Syarikat dan Laporan IGEM

Nota: * - Sasaran Tidak Dinyatakan dalam Petunjuk Prestasi Utama Syarikat

- c. Bagi melancarkan penganjuran IGEM, GreenTech Malaysia turut melantik rakan strategik. Berdasarkan semakan kepada kontrak rakan strategik yang ditandatangani pada 24 Februari 2015, pihak Audit mendapati klausa 13 kepada perjanjian tersebut tidak dipatuhi di mana tiada bukti menunjukkan akaun projek telah diaudit oleh firma audit bebas. Pengesahan terhadap perbelanjaan ini hanya dibuat oleh pegawai bahagian kewangan GreenTech Malaysia.

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 18 September 2017 dan 12 Oktober 2017

Selaras dengan perjanjian, GreenTech Malaysia akan memberi peringatan kepada rakan kongsi bagi memastikan akaun akhir IGEM 2017 diaudit oleh juruaudit bebas. GreenTech Malaysia akan terus memperuntukkan terma-terma berkaitan akauntabiliti dana sebagai elemen yang penting dalam pelantikan rakan strategik serta dilaksanakan dengan ketat.

Pada pendapat Audit, GreenTech Malaysia hendaklah memastikan klausa yang menjaga kepentingan akauntabiliti dana dipatuhi oleh rakan strategik dan perkara ini perlu diambil perhatian serius semasa pemilihan rakan strategik IGEM pada masa hadapan.

6.5.2.6. Projek *Driving Efficient Electricity Demand Growth Through Electric Mobility*

- a. Projek *Driving Efficient Electricity Demand Growth Through Electric Mobility* merupakan inisiatif yang dilaksanakan dengan menyediakan infrastruktur pengecas kenderaan elektrik di Malaysia. Infrastruktur ini dijenamakan sebagai *charge EV*. Penyediaan kemudahan *charge EV* merupakan langkah

awal bagi meningkatkan permintaan penggunaan kenderaan elektrik bagi menyokong inisiatif pengurangan intensiti jejak karbon.

- b. Sejumlah RM5 juta peruntukan daripada Akaun Amanah Industri Bekalan Elektrik (AAIBE) telah diluluskan bagi membiayai projek ini. Sehingga bulan Disember 2016, KeTTHA telah menyalurkan sejumlah RM4 juta daripada peruntukan yang diluluskan berdasarkan laporan kemajuan yang dikemukakan oleh GreenTech Malaysia. Dua perjanjian ditandatangani antara GreenTech Malaysia dan KeTTHA iaitu pada 29 Oktober 2014 dan perjanjian tambahan pada 13 Mei 2016.
- c. Semakan Audit mendapati proses pembelian pengecas kenderaan elektrik, pelantikan kontraktor pemasangan dan pendaftaran tanda dagangan adalah berdasarkan manual prosedur kewangan GreenTech Malaysia. Bagaimanapun, terdapat kelemahan dalam pengurusan perjanjian dan pencapaian projek ini dan diterangkan di perenggan berikut:

i. Pengurusan Perjanjian

Klausula 5.1 dan 5.2 perjanjian menyatakan tempoh perjanjian bagi pelaksanaan projek adalah 18 bulan (1 November 2014 hingga 30 April 2016). Permohonan pelanjutan masa hendaklah dibuat dalam tempoh tidak kurang daripada dua bulan sebelum perjanjian tamat. Semakan Audit mendapati permohonan pelanjutan masa telah dibuat pada 29 April 2016 iaitu sehari sebelum perjanjian tamat. Berdasarkan semakan fail projek, maklum balas daripada pihak KeTTHA berhubung perkara tersebut tidak diterima. Ini mengakibatkan masa perjanjian selepas 30 April 2016 adalah dalam keadaan tergantung iaitu *time is at large* menyebabkan obligasi perjanjian tidak boleh dikuatkuasakan kerana masa bukan lagi menjadi teras kepada perjanjian.

ii. Pencapaian projek

Klausula 10.2 hingga 10.4 perjanjian menyatakan jumlah *charge EV* yang sepatutnya dipasang pada akhir bulan ke 12 (Oktober 2015) adalah sebanyak 200 unit. Manakala petunjuk prestasi utama syarikat pula menetapkan sasaran pemasangan sebanyak 300 unit *charge EV* pada tahun 2016. Adalah didapati hanya 150 unit *charge EV* telah berjaya dipasang di 108 lokasi sehingga bulan Disember 2016 berbanding sasaran yang ditetapkan. Ini kerana GreenTech Malaysia menghadapi kekangan mendapatkan persetujuan pemilik bangunan bagi memasang infrastruktur *charge EV* memandangkan kos penggunaan elektrik akan ditanggung oleh pemilik bangunan berkenaan.

d. Pihak Audit telah menjalankan pemeriksaan fizikal terhadap *charge EV* yang dipasang di enam lokasi yang dipilih dan mendapati *charge EV* tersebut berfungsi dan boleh digunakan. Antara lokasi tersebut seperti gambar berikut:

GAMBAR 6.1



Institut Automotif Malaysia, Cyberjaya
- Charge EV Berfungsi Dan Boleh Digunakan
(15 Jun 2017)

GAMBAR 6.2

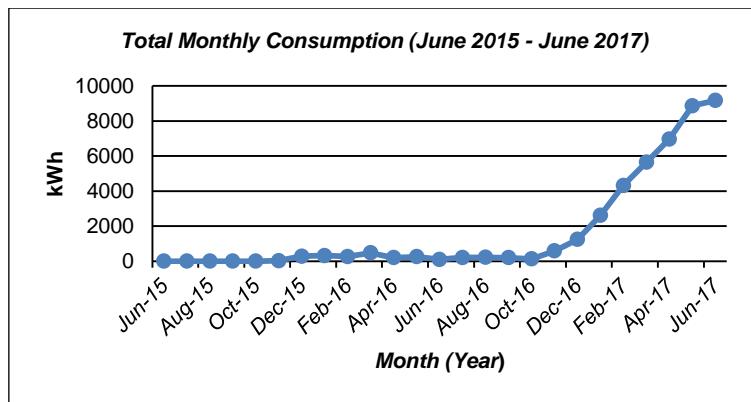


Mandarin Oriental Kuala Lumpur
- Charge EV Berfungsi Dan Boleh Digunakan
(15 Jun 2017)

e. Bagi menilai tahap penggunaan infrastruktur *charge EV* yang telah dipasang, analisis data bagi bulan Januari dan Februari 2017 telah dijalankan memandangkan inisiatif ini telah diuar-uarkan kepada umum pada bulan Oktober 2016. Adalah didapati, tahap penggunaan *charge EV* bagi dua bulan tersebut adalah memuaskan iaitu 78 (52%) dan 80 (53%) daripada 150 unit *charge EV* yang dipasang telah digunakan. Ini menunjukkan infrastruktur yang disediakan dapat memberi nilai tambah kepada masyarakat serta membantu kematangan pasaran kenderaan elektrik yang lebih awal di Malaysia. Berdasarkan laporan media pada 24 Julai 2017, Institut Automotif Malaysia menjangkakan pasaran kenderaan elektrik akan matang antara tahun 2023 dan 2025. Ini disokong dengan statistik daripada pihak Jabatan Pengangkutan Jalan Malaysia, bilangan kenderaan elektrik di Malaysia merangkumi kenderaan persendirian, kenderaan perkhidmatan awam, kenderaan barang dan lain-lain kenderaan sehingga 31 Julai 2017 adalah sebanyak 3,827 buah kenderaan.

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 7 September 2017

Tanggungjawab kontraktual adalah 200 unit seperti yang terkandung dalam Perjanjian Tambahan bertarikh 13 Mei 2016. Sehingga bulan September 2017, sebanyak 220 charging station telah mula beroperasi. GreenTech Malaysia merekodkan kesemua penggunaan kad melalui backend system dan peningkatan ketara dapat dilihat seperti graf berikut:



Kecekapan pelaksanaan projek akan diperbaiki. Kelemahan yang dikenal pasti adalah ketelusan skop projek di peringkat awal untuk mengelakkan perubahan skop dan juga penerimaan dana yang selaras dengan jadual pelaksanaan projek.

Maklum Balas KeTTHA yang Diterima pada 12 September 2017

KeTTHA telah menerima permohonan pelanjutan pelaksanaan projek untuk tempoh masa selama 11 bulan bermula 1 Mei 2016 sehingga 31 Mac 2017 pada 7 Disember 2016. Permohonan yang dikemukakan adalah lewat tujuh bulan tujuh hari daripada tarikh tamat perjanjian pembiayaan iaitu 30 April 2016. Perjanjian pembiayaan menetapkan bahawa permohonan pelanjutan tempoh perlu dikemukakan selewat-lewatnya dua bulan sebelum tamat projek (29 Februari 2016).

Selanjutnya kelulusan pelanjutan tempoh tersebut telah diproses dan diluluskan oleh Pengerusi AAIBE pada 3 Mac 2017. Kelulusan pelanjutan tempoh yang diberikan iaitu dari 1 Mei 2016 sehingga 31 Mac 2017 telah mengambil kira tarikh tamat kontrak iaitu 30 April 2017 bagi memastikan faktor masa terus menjadi teras kepada perjanjian.

Kementerian mengambil perhatian akan isu kelewatan pengurusan perjanjian yang dibangkitkan. Sebagai langkah penambahbaikan, KeTTHA telah menetapkan supaya Mesyuarat Jawatankuasa Pemantauan Projek AAIBE diadakan sebulan sekali bermula bulan Mei 2017. Melalui pendekatan yang dilaksanakan ini, permohonan perubahan skop, pelanjutan tempoh dan pembayaran dapat dibincangkan secara berkala sekali gus mengurangkan risiko kelewatan dalam menguatkuasakan terma-terma yang terkandung dalam perjanjian pembiayaan.

Pada pendapat Audit, GreenTech Malaysia kurang cekap dalam mencapai sasaran projek dan mematuhi tempoh pelaksanaan sehingga akhir tahun 2016. Keberkesanan projek tidak dapat diukur kerana projek ini masih belum selesai sepenuhnya dan penilaian *outcome* masih belum dapat dijalankan.

6.5.2.7. Pelaksanaan Audit Tenaga dan Pengurusan Tenaga di Bangunan Industri Terpilih

- a. Pada 11 Mei 2016, KeTTHA telah melantik GreenTech Malaysia sebagai penyedia perkhidmatan bagi pelaksanaan audit tenaga dan pengurusan tenaga di bangunan industri terpilih bagi tempoh tiga tahun dengan peruntukan berjumlah RM42.94 juta. Pada bulan Februari 2017, KeTTHA telah membuat tawaran semula untuk melaksanakan program ini bagi tempoh dua tahun sahaja (Mei 2016 hingga Mei 2018) dengan peruntukan berjumlah RM20 juta. Program ini secara khusus menyediakan kemudahan geran bersyarat kepada pemilik bangunan industri bagi melantik syarikat perkhidmatan tenaga (ESCO) untuk menjalankan audit tenaga dan latihan pembangunan. Pelaksanaan program ini dipantau secara khusus oleh Jawatankuasa Pemandu di peringkat KeTTHA.
- b. Bagi melaksanakan program ini pada tahun 2016, GreenTech Malaysia telah menerima sejumlah RM3.04 juta daripada RM7 juta yang telah diluluskan bagi tujuan promosi, seminar dan latihan teknikal. Bagaimanapun, geran bersyarat tidak dapat disalurkan kepada 60 industri kerana perjanjian dengan KeTTHA masih belum dimuktamadkan. Pada 13 Disember 2016, Jawatankuasa Pemandu juga telah memutuskan penyaluran geran kepada industri tidak akan dilaksanakan selagi perjanjian antara GreenTech Malaysia dan KeTTHA tidak ditandatangani.

Maklum Balas KeTTHA yang Diterima pada 12 September 2017

Kementerian mengambil perhatian mengenai kelewatan menandatangani kontrak perjanjian bagi perolehan Perkhidmatan Audit Tenaga di Bangunan Industri Terpilih. Antara punca kelewatan adalah isu yang timbul dalam penetapan dasar berhubung latar belakang program dan mekanisme pelaksanaan termasuk tempoh kuat kuasa perjanjian, sasaran penjimatan tenaga dan penalti terhadap GreenTech Malaysia sekiranya gagal melaksanakan obligasi kontrak memandangkan program ini baru pertama kali dilaksanakan. Sehubungan itu, pindaan ke atas kontrak telah dilaksanakan susulan daripada keputusan Kementerian Kewangan. KeTTHA telah mengambil tindakan sewajarnya dan menangani isu yang dihadapi dalam menandatangani kontrak dan perkara ini berada dalam pengetahuan Pegawai Pengawal KeTTHA dan semua bahagian yang terlibat.

Pada pendapat Audit, program ini tidak dapat dilaksanakan dengan cekap pada tahun 2016 kerana objektif penyaluran geran kepada industri bagi melaksanakan audit tenaga tidak berjaya akibat kelewatan penyediaan perjanjian antara KeTTHA dan GreenTech Malaysia.

Pada pendapat Audit, berdasarkan enam program yang diaudit secara keseluruhannya pengurusan aktiviti adalah kurang memuaskan. Pelaksanaan aktiviti adalah kurang cekap bagi program GTMP, charge EV dan pelaksanaan audit tenaga dan pengurusan tenaga di bangunan industri terpilih. Selain itu keberkesanan program LCCF masih belum dapat ditentukan.

6.5.3. Tadbir Urus

6.5.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang baik patut diamalkan dengan meluas untuk memaparkan mutu dan integriti tertinggi pemimpin dalam organisasi. Antara amalan terbaik yang boleh diguna pakai adalah *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG)*, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006*, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook*], 1PP - WP 7.4 (Pelantikan Lembaga Pengarah Badan Berkanun Persekutuan Sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah Dalam Syarikat Subsidiari) dan Panduan Tadbir Urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*.

6.5.3.2. Semakan Audit telah dijalankan terhadap amalan tadbir urus di GreenTech Malaysia dan penemuan Audit terhadap lapan aspek amalan tadbir urus penting adalah seperti berikut:

a. Pengerusi

- i. Pada 7 April 2015, Menteri KeTTHA telah melantik mantan Menteri Tenaga, Teknologi Hijau dan Air selaku Pengerusi Lembaga Pengarah GreenTech Malaysia bagi tempoh dua tahun (7 April 2015 hingga 6 April 2017). Menteri KeTTHA seterusnya bersetuju supaya tempoh pelantikan tersebut dilanjutkan sehingga 6 April 2018. Pengerusi Lembaga Pengarah juga pernah menjadi penasihat khas GreenTech Malaysia pada tahun 2013 hingga bulan Mac 2015.
- ii. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Pengerusi mendapati GreenTech Malaysia telah melaksanakan tiga daripada empat amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala satu aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.

- Pengerusi tidak mempunyai kuasa eksekutif dan tidak campur tangan dalam urusan operasi harian syarikat [MCCG 2012 *principle* 3, *recommendation* 3.4 & *Green Book* perenggan 1.1.3];
 - Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif adalah dua individu yang berbeza di mana Pengerusi berstatus Pengarah Bukan Eksekutif dan Bebas [MCCG 2012 *principle* 3, *recommendation* 3.4 & *Green Book* perenggan 1.1.3]; dan
 - Pengerusi tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah [Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) – (*Handbook*) perenggan 2.2(d)]
- iii. MCCG 2012 *principle* 1, *recommendation* 1.1, 1.2 dan *Green Book* perenggan 1.1.3 dan 2.1.3 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah menentukan secara jelas tugas dan tanggungjawab dalam menjalankan tugas fidusiai. Adalah didapati surat pelantikan Pengerusi GreenTech Malaysia bertarikh 8 April 2015 hanya menyatakan tempoh pelantikan serta saraan dan kemudahan yang diterima. Tugas dan tanggungjawab sebagai Pengerusi tidak dinyatakan dalam mana-mana dokumen kerana Lembaga Pengarah GreenTech Malaysia tidak menyediakan piagam/terma rujukan Lembaga Pengarah.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek Pengerusi adalah memuaskan.

b. Lembaga Pengarah

- i. Lembaga Pengarah bertanggungjawab memastikan syarikat beroperasi selaras dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan yang mantap dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan.
- ii. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Lembaga Pengarah mendapati tujuh amalan terbaik telah dilaksanakan oleh GreenTech Malaysia. Manakala tiga aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - Lembaga Pengarah terdiri daripada sepuluh orang [Perkara 12 - *Articles of Association* GreenTech Malaysia dan *Green Book* perenggan 1.1.1];

- Satu per tiga keahlian Lembaga Pengarah adalah bebas [*Green Book* perenggan 1.1.2]. Senarai serta status ahli Lembaga Pengarah GreenTech Malaysia diringkaskan seperti **Jadual 6.9**;
- Bagi mengekalkan status bebas, ahli Lembaga Pengarah berada dalam komposisi Lembaga Pengarah tidak melebihi sembilan tahun [MCCG 2012 *principal 3, recommendation 3.2*];
- Komposisi Lembaga Pengarah adalah daripada sektor awam dan swasta yang mempunyai pelbagai kemahiran dan pengalaman [*Green Book* perenggan 1.1.4];
- Terma rujukan yang menjelaskan peranan dan tanggungjawab setiap jawatankuasa di peringkat Lembaga Pengarah telah disedia dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah (*Green Book* perenggan 1.2.2);
- Bagi tahun 2014 hingga 2016, Lembaga Pengarah telah bermesyuarat antara enam hingga tujuh kali setahun dengan kehadiran ahli Lembaga Pengarah adalah melebihi 50% [*Green Book*, perenggan 2.1]; dan
- Semua keputusan perniagaan yang material/signifikan dibuat melalui mesyuarat Lembaga Pengarah dan bukan secara Resolusi Lembaga Pengarah [*Handbook* - perenggan 2.5(d)].

JADUAL 6.9
AHLI LEMBAGA PENGARAH PADA BULAN DISEMBER 2016

BIL.	NAMA (Jawatan)	KELAYAKAN/ PENGALAMAN	TARIKH LANTIKAN (Bil.Tahun)	STATUS PENGARAH	
				BUKAN EKSEKUTIF/ EKSEKUTIF	BEBAS/ BUKAN BEBAS
1.	Tan Sri Peter Chin Fah Kui (Pengerusi GreenTech Malaysia)	Mantan Menteri Tenaga, Teknologi Hijau dan Air.	07.04.2015 hingga 06.04.2017 (2 Tahun)	Bukan Eksekutif	Bebas
2.	Datin Paduka Prof. Dr. Khatijah binti Mohammad Yusoff (Pengarah)	Profesor Fakulti Bioteknologi dan Sains Biomolekul, Universiti Putra Malaysia.	08.01.2016 hingga 07.01.2018 (2 Tahun)	Bukan Eksekutif	Bebas
3.	Hazim bin Jamaluddin (Pengarah)	Timbalan Setiausaha (Sektor Pelaburan) Dasar Pelaburan Bahagian Strategik, Kementerian Kewangan.	23.12.2015 hingga 22.12.2017 (2 Tahun)	Bukan Eksekutif	Bukan Bebas
4.	Baskaran A/L Madhavan Nair (Pengarah)	<i>Founder and Director</i> Cordage Industrial Rope (M) Sdn. Bhd.	04.07.2015 hingga 03.07.2017 (2 Tahun)	Bukan Eksekutif	Bebas
5.	Dato' Dr. Hafsa binti Hashim (Pengarah)	Ketua Pegawai Eksekutif SME Corporation Malaysia.	04.07.2016 hingga 03.07.2017 (1 Tahun)	Bukan Eksekutif	Bebas

BIL.	NAMA (Jawatan)	KELAYAKAN/ PENGALAMAN	TARIKH LANTIKAN (Bil.Tahun)	STATUS PENGARAH	
				BUKAN EKSEKUTIF/ EKSEKUTIF	BEBAS/ BUKAN BEBAS
6.	Datuk Poh Pai Kong (Pengarah)	Ahli Lembaga Pengarah bagi syarikat Tradewinds Corporation Bhd. dan Amphil Corporation Sdn. Bhd.	04.07.2015 hingga 03.07.2017 (2 Tahun)	Bukan Eksekutif	Bebas
7.	Datuk Wira Jalilah binti Baba (Pengarah)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengerusi Lembaga Pengarah PKT Logistics Group Sdn. Bhd. • Lembaga Pengarah Felda Global Ventures Holdings Berhad (FGV) dan RHB Capital Berhad. 	04.07.2015 hingga 03.07.2017 (2 Tahun)	Bukan Eksekutif	Bebas
8.	Mohamad Razif bin Haji Abd. Mubin (Pengarah)	Pengarah Ekonomi Alam Sekitar dan Sumber Asli, Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.	21.02.2015 hingga 20.05.2017 (2 Tahun)	Bukan Eksekutif	Bukan Bebas
9.	Julita Mojungki (Pengarah)	<i>Community Development Leader, Chief Minister Department, Sabah.</i>	01.06.2015 hingga 31.05.2017 (2 Tahun)	Bukan Eksekutif	Bebas
10.	Datin Badriyah binti Ab. Malek (Pengarah)	Timbalan Ketua Setiausaha (Tenaga & Teknologi Hijau), KeTTHA.	25.07.2016 hingga 27.11.2018 (2 Tahun)	Bukan Eksekutif	Bukan Bebas

Sumber: Form 49, Surat Lantikan, Curriculum Vitae Ahli Lembaga Pengarah

- iii. MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.3* menyarankan Lembaga Pengarah mewujudkan kod etika rasmi syarikat. Pihak Audit mendapati tiada standard yang diguna pakai oleh pengurusan dan pegawai GreenTech Malaysia bagi mewujudkan budaya korporat yang beretika. Peranan Lembaga Pengarah GreenTech Malaysia dalam mewujudkan budaya korporat dan tata kelakuan beretika adalah penting di mana Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan kod etika rasmi bagi memastikan pelaksanaan sokongan sistem dalaman yang bersesuaian serta menjamin ketelusan syarikat.
- iv. Seterusnya MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.2* pula menyarankan Lembaga Pengarah hendaklah menyatakan peranan dan tanggungjawab ahli dengan jelas dalam melaksanakan tanggungjawab fidusiari. Adalah didapati piagam/terma rujukan Lembaga Pengarah yang menjelaskan peranan dan tanggungjawab ahli Lembaga Pengarah tidak disediakan. Sungguhpun perenggan 24 Article of Association GreenTech Malaysia telah menyatakan bidang kuasa Lembaga Pengarah, namun adalah menjadi amalan terbaik untuk Lembaga Pengarah menyediakan piagam Lembaga Pengarah yang memperincikan pembahagian tugas dan tanggungjawab antara Lembaga Pengarah, jawatankuasa Lembaga Pengarah dan pengurusan syarikat serta komitmen setiap ahli Lembaga Pengarah.

- v. MCCG 2012 *principle 4, recommendation 4.2* menyarankan Lembaga Pengarah perlu memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat. Adalah didapati tiada rekod menunjukkan ahli Lembaga Pengarah GreenTech Malaysia menghadiri program pembelajaran seperti yang disarankan. Hal ini disebabkan ketiadaan piagam/terma rujukan Lembaga Pengarah yang menyatakan keperluan bagi Lembaga Pengarah menghadiri latihan. Program/latihan/kursus yang bersesuaian adalah penting bagi memantapkan peranan sebagai ahli Lembaga Pengarah khususnya berkaitan dengan bidang teknologi hijau.

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 18 September 2017

Kod etika dan piagam Lembaga Pengarah akan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada bulan November 2017. Manakala program latihan Lembaga Pengarah bukan menjadi keutamaan pada masa ini berdasarkan status kewangan semasa. Bagaimanapun, sekiranya terdapat peruntukan yang mencukupi, perkara ini akan dipertimbangkan.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus GreenTech Malaysia dalam aspek Lembaga Pengarah adalah memuaskan kerana telah mengamalkan tujuh daripada sepuluh amalan terbaik.

c. Ketua Pegawai Eksekutif

- i. Berdasarkan amalan terbaik, Ketua Pegawai Eksekutif hendaklah dilantik oleh pemegang saham/Menteri/agensi yang bertanggungjawab sepetimana disarankan oleh *Handbook* perenggan 3.5. Selain itu, MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.1* dan *Green Book* perenggan 2.1.3 menyatakan tugas dan tanggungjawab CEO hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas.
- ii. Perkara 1 - *Articles of Association* GreenTech Malaysia mendefinisikan Ketua Pegawai Eksekutif merupakan individu yang dilantik oleh Menteri KeTTHA bagi melaksanakan tanggungjawab sebagai Ketua Pegawai Eksekutif GreenTech Malaysia. Semakan Audit mendapati pelantikan Ketua Pegawai Eksekutif GreenTech Malaysia telah diluluskan oleh Menteri KeTTHA pada 19 Disember 2012 di mana kontrak perkhidmatan adalah bagi tempoh 3 tahun bermula pada bulan April 2013. Pada November 2015, kontrak perkhidmatan beliau dilanjutkan sehingga

31 Mac 2017. Adalah didapati tugas dan tanggungjawab Ketua Pegawai Eksekutif telah dinyatakan dalam kontrak pelantikan beliau.

Pada pendapat Audit, pelantikan Ketua Pegawai Eksekutif adalah selaras dengan amalan terbaik.

d. Standard Operating Procedures

- i. Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Procedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula terhadap SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat. SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati prosedur bagi urusan kewangan dan sumber manusia yang telah disediakan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah GreenTech Malaysia adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 6.10
STANDARD OPERATING PROCEDURES GREENTECH MALAYSIA**

BUTIRAN	KETERANGAN	TARIKH KELULUSAN LEMBAGA PENGARAH
Manual Prosedur Kewangan	Garis panduan yang mempunyai 20 prosedur kewangan bagi memastikan pengurusan kewangan dilaksanakan secara teratur, efektif dan efisien.	13.12.2012
Employee Handbook	Polisi dan peraturan bagi kakitangan tetap GreenTech Malaysia.	26.06.2014
Doubtful and Bad Debt Management Policy	Polisi bagi mengenalpasti kaedah peruntukan dan hapus kira hutang lapuk serta had kuasa bagi menghapus kira hutang lapuk.	06.09.2016

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah dan SOP Berkaitan

- ii. Pada bulan April 2013, Lembaga Pengarah telah meminta pengurusan GreenTech Malaysia menyemak semula polisi sumber manusia dengan mengambil kira amalan terbaik bagi pengambilan dan penilaian kakitangan. Adalah didapati pada bulan Mei 2013, pengurusan GreenTech Malaysia hanya membentangkan mekanisme penilaian kakitangan dan perkara ini telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Bagaimanapun, sehingga bulan Disember 2016, GreenTech Malaysia masih tidak menyediakan prosedur pengambilan kakitangan untuk kelulusan Lembaga Pengarah. Prosedur ini adalah penting bagi memastikan dokumentasi pengambilan kakitangan adalah seragam dan telus.
- iii. Pihak Audit juga mendapati SOP bagi pelaksanaan aktiviti GreenTech Malaysia yang merangkumi empat *flagship* program iaitu *Green Malaysian Plan*, *Electric Mobility*, *Sustainable Living* dan *Green*

Procurement tidak disediakan. Ini menyebabkan dokumentasi aktiviti yang dijalankan tidak seragam di mana hanya program *Green Technology Master Plan* mempunyai terma rujukan yang diluluskan oleh KeTTHA sebagai penyalur dana. Selain itu, SOP bagi *LCCF Certification* masih berstatus draf.

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 7 September 2017

Prosedur lengkap berkaitan pengambilan kakitangan akan dibangunkan dan dibawa kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan lanjut. Manakala inisiatif penyediaan SOP aktiviti yang telah dan akan dilakukan:

- *Pada 1 September 2017, seorang Associate Consultant (Project Management) telah dilantik secara kontrak selama empat bulan untuk meneliti dan membangunkan prosedur dan proses pengurusan projek yang terperinci; dan*
- *Fungsi Project Management Office akan dimantap dan diperluas dengan menugaskan pegawai yang lebih kekanan dari segi authority mulai 1 Januari 2018 (tertakluk kepada kelulusan Lembaga Pengarah dan kelulusan belanjawan tahunan dari Kementerian).*

Prosedur pengurusan projek yang baru akan dilancar dan diguna pakai mulai 1 Januari 2018.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek penyediaan *Standard Operating Procedures* adalah kurang memuaskan.

e. Pelan Strategik/Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama

- i. MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.2* menyarankan antara tugas Lembaga Pengarah adalah meneliti dan meluluskan pelan strategik yang dicadangkan oleh pengurusan syarikat serta memantau pelaksanaannya. Semakan Audit mendapati pada bulan Oktober 2012, Lembaga Pengarah GreenTech Malaysia telah meluluskan pelan strategik bagi tahun 2013 hingga 2017. Bagaimanapun, pelan strategik tersebut hanya memperincikan perancangan kerja untuk tahun 2013 sahaja dan tidak dilaksanakan kerana pengurusan GreenTech Malaysia seterusnya mencadangkan pelan transformasi tahun 2013 hingga 2017 bagi perubahan dan pengukuhan organisasi dalaman. Pihak Audit mendapati pelan transformasi yang disediakan oleh pengurusan GreenTech Malaysia disediakan dalam bentuk *slide* persembahan yang hanya

menerangkan fokus utama dan tidak menerangkan secara terperinci aktiviti yang menyokong pelaksanaan strategi.

- ii. Lembaga Pengarah juga berperanan memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan sebagaimana saranan amalan terbaik *Green Book* bahagian 1 perenggan 3.2. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan petunjuk prestasi utama (KPI). Pada tahun 2014, GreenTech Malaysia mula menggunakan kaedah *balance score card* sebagai KPI di mana pandangan Lembaga Pengarah diambil kira dalam penyediaan dan semakan semula KPI. Adalah didapati penyediaan sasaran KPI pada tahun 2014, 2015 dan 2016 telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Pencapaian KPI bagi tiga tahun tersebut juga telah dibentangkan kepada Lembaga Pengarah bersama justifikasi bagi elemen yang tidak mencapai sasaran sepenuhnya.

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 18 September 2017 dan 12 Oktober 2017

Pelan Transformasi tahun 2013 hingga 2017 merupakan dokumen high-level yang memberi kerangka dan hala tuju strategik sahaja. Rangka Pelan Strategik tahun 2018 hingga 2022 telah dibentang dan diluluskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah GreenTech Malaysia pada 19 September 2017.

Pada pendapat Audit, amalan terbaik dalam aspek penyediaan pelan strategik dan Petunjuk Prestasi Utama adalah kurang memuaskan.

f. Jawatankuasa Audit

- i. Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Audit yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Fungsi Jawatankuasa Audit di GreenTech Malaysia dijalankan oleh Jawatankuasa Kewangan dan Audit (JKA).
- ii. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Jawatankuasa Audit mendapati lima amalan terbaik telah dilaksanakan oleh GreenTech Malaysia seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.

- Menubuhkan JKA yang berperanan meneliti perkara berkenaan prestasi kewangan, pengauditan dan tadbir urus serta melaporkan hasil perbincangan kepada Lembaga Pengarah [*Green Book* perenggan 1.2.1];
 - JKA dianggotai oleh empat orang ahli [*Green Book* perenggan 1.2.3];
 - Pengurus JKA mempunyai kelayakan dan pengalaman dalam bidang kewangan [*Green Book* perenggan 1.2.3];
 - Bagi tahun 2014 hingga 2016, JKA telah bermesyuarat seperti perancangan yang ditetapkan dan selaras dengan terma rujukan JKA [Terma rujukan JKA perenggan 3.1]; dan
 - Laporan JKA telah dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah [*Green Book Appendix 3*].
- iii. Berdasarkan *Green Book* perenggan 1.2.3, majoriti ahli JKA hendaklah Pengarah berstatus bebas termasuk Pengurus. Semakan Audit mendapati komposisi JKA GreenTech Malaysia terdiri daripada seorang ahli Lembaga Pengarah berstatus bukan bebas yang berperanan sebagai Pengurus JKA, Ketua Pegawai Eksekutif GreenTech Malaysia, seorang wakil masing-masing daripada KeTTHA dan EPU. Komposisi JKA ini adalah tidak selaras dengan amalan terbaik sungguhpun pelantikan JKA adalah berdasarkan terma rujukan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Semakan semula keahlian JKA perlulah dibuat bagi memastikan keberkesanan fungsi JKA dalam membuat penilaian secara bebas berkenaan kawalan dalam operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah.

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 7 September 2017

Teguran Audit akan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah untuk penambahbaikan yang dijangka akan diadakan pada bulan September 2017 dan dijangka diluluskan pada bulan November 2017.

Pada pendapat Audit, amalan terbaik dalam aspek Jawatankuasa Audit adalah memuaskan.

g. Audit Dalaman

MCCG 2012, *principle 6.2* menyarankan Lembaga Pengarah perlu menubuhkan fungsi Audit Dalaman yang melapor terus kepada

Jawatankuasa Audit. Audit Dalaman ini hendaklah melaksanakan pengauditan bagi meningkatkan keberkesanan tadbir urus, pengurusan risiko dan kawalan dalaman dalam syarikat dan seterusnya memastikan tindakan susulan diambil oleh pengurusan terhadap perkara yang dibangkitkan. MCCG 2017, guidance 10.1 pula menyatakan Ketua Audit Dalaman hendaklah dilantik oleh JKA dan terma rujukan Audit Dalaman hendaklah jelas dan diluluskan oleh JKA. Semakan Audit mendapati GreenTech Malaysia masih belum mewujudkan Audit Dalaman atau melantik perunding luar bagi melaksanakan fungsi *check and balance* sungguhpun Jawatankuasa Audit dan Kewangan telah ditubuhkan. Hal ini kerana pengurusan GreenTech Malaysia berpendapat pelantikan juruaudit luar bagi melaksanakan pengauditan penyata kewangan adalah memadai. Bagi memberi jaminan kepada Lembaga Pengarah bahawa kawalan dalaman syarikat beroperasi dengan berkesan, adalah penting Audit Dalaman diwujudkan.

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 18 September 2017

GreenTech Malaysia akan menubuhkan Unit Audit Dalam menjelang suku tahun pertama 2018.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek penubuhan Audit Dalaman adalah kurang memuaskan.

h. Pengurusan Kewangan - Pembelian *Electric Go-Kart*

Empat buah *electric go-kart* dengan nilai perolehan keseluruhan termasuk aksesori dan duti kastam berjumlah RM388,637 [empat unit *electric go-kart* (RM315,500); bateri (RM18,705); duti kastam (RM54,431)] telah dibeli pada bulan Jun 2015 dengan menggunakan peruntukan dana *Malaysia Building Integrated Photovoltaic Technology Application* (MBIPV) bagi tujuan promosi semasa *International Greentech & Eco Products Exhibition and Conference Malaysia* (IGEM) 2015 dan meneroka peluang perniagaan. Semakan Audit mendapati pada bulan Mei 2015, pengurusan GreenTech Malaysia telah membentangkan kertas cadangan kepada Lembaga Pengarah untuk meneroka peluang perniagaan melalui penyediaan *electric go-kart* kepada orang awam bagi merasai pengalaman memandu kenderaan elektrik. Lembaga Pengarah secara prinsip bersetuju dengan kertas cadangan yang dibentangkan. Bagaimanapun, Lembaga Pengarah telah menyuarakan pengurusan GreenTech Malaysia sepatutnya menumpukan perhatian kepada perkhidmatan perundingan

bagi menjana pendapatan tanpa mengeluarkan modal yang besar. Pada 24 Jun 2016 Lembaga Pengarah bersetuju supaya pengurusan GreenTech Malaysia meneruskan projek ini secara usaha sama dengan pembabitan secara tidak langsung. Seterusnya pihak Audit mendapati pesanan pembelian 4 unit *electric go-kart* telah dibuat pada 26 Jun 2015 di mana pembelian tersebut telah diluluskan oleh Ketua Pegawai Eksekutif. Bagaimanapun, projek ini tidak dapat diteruskan kerana usaha sama dengan syarikat lain tidak berjaya. Seterusnya pada 19 November 2015, Jawatankuasa Pelaburan, Perniagaan dan Promosi telah memutuskan supaya empat unit *electric go-kart* dijual kepada pembida tertinggi. Berikutan tiada pembida berminat untuk membeli, empat unit *electric go-kart* ini dipamerkan di lobi syarikat seperti gambar berikut:



GAMBAR 6.3

Aras G, Pejabat GreenTech Malaysia
Satu Daripada 4 Unit Electric Go-Kart Yang Dibeli
(23.12.2016)

Maklum Balas GreenTech Malaysia yang Diterima pada 7 September 2017 dan 18 September 2017

Pengurusan electric go-kart akan diletakkan di bawah pengurusan subsidiari GreenTech Malaysia iaitu GTMA bagi tujuan komersial. Electric Go Kart akan dimasukkan di bawah aktiviti promosi teknologi hijau yang akan dirancang bersama dengan program promosi yang lain.

Pada pendapat Audit, perolehan *electric go-kart* tidak memberikan *value for money* dan merupakan satu pembaziran kepada dana GreenTech Malaysia dan Kerajaan secara amnya.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya amalan tadbir urus GreenTech Malaysia adalah kurang memuaskan berdasarkan aspek tadbir urus yang tidak dilaksanakan sepenuhnya mengikut amalan terbaik.

6.6. SYOR AUDIT

Bagi memantapkan keupayaan dan tadbir urus serta memastikan penubuhan Malaysian Green Technology Corporation (GreenTech Malaysia) mencapai objektifnya, adalah disyorkan supaya Lembaga Pengarah serta pengurusan GreenTech Malaysia mengambil tindakan terhadap perkara berikut:

- 6.6.1. menjalankan penilaian keberkesanan terhadap program yang dijalankan supaya akauntabiliti dana Kerajaan dipatuhi selaras dengan mandat syarikat;
- 6.6.2. mengambil langkah proaktif bekerjasama dengan Kementerian yang bertanggungjawab terhadap PBT untuk mewajibkan agensi ini melaksanakan projek rangka kerja bandar rendah karbon; dan
- 6.6.3. memastikan amalan tadbir urus syarikat dipertingkatkan dari semasa ke semasa. Antara amalan yang perlu diberi perhatian adalah menyediakan Pelan Strategik dan *Standard Operating Procedures* bagi aktiviti utama syarikat, menubuhkan Audit Dalaman serta memantapkan komposisi Jawatankuasa Audit mengikut amalan terbaik. Selain itu, kajian kemungkinan perlu dilaksanakan terhadap sebarang pelaburan yang melibatkan peruntukan yang besar untuk memastikan pulangan diperoleh bagi menjaga kepentingan syarikat.

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

7. UPM CONSULTANCY & SERVICES SDN. BHD.

7.1. LATAR BELAKANG

7.1.1. UPM Consultancy & Services Sdn. Bhd. (UPMCS) diperbadankan pada 17 September 2007 di bawah Akta Syarikat 1965. UPMCS merupakan syarikat milikan penuh UPM Holdings Sdn. Bhd. (UPMH) dengan modal yang dibenarkan berjumlah RM1 juta manakala modal berbayar berjumlah RM100,000. UPMCS ditubuhkan untuk melaksanakan kerja perkhidmatan perundingan dan pengurusan meliputi perkhidmatan makanan, pengurusan acara serta pengurusan penyewaan ruang dan penginapan. UPMCS beroperasi di Dewan Bankuet, UPM Serdang.

7.1.2. Komposisi ahli Lembaga Pengarah UPMCS terdiri daripada tiga orang iaitu seorang Pengurus dan dua ahli Lembaga Pengarah. Bagi melaksanakan fungsi syarikat, UPMCS diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh seorang Pengurus Besar, enam pegawai eksekutif dan tiga pegawai bukan eksekutif. Sebagai sebuah syarikat subsidiari Universiti Putra Malaysia (UPM), UPMCS perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A), *Standard Operating Procedures* (SOP) dan peraturan lain berkaitan yang dikeluarkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa.

7.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus UPMCS adalah baik serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan selaras dengan objektif penubuhannya.

7.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2014 hingga bulan Ogos 2017. Bagi pengurusan aktiviti sebanyak dua aktiviti telah diaudit iaitu aktiviti perkhidmatan perundingan yang merupakan aktiviti utama syarikat dan aktiviti perkhidmatan makanan yang merupakan sub aktiviti kepada aktiviti utama perkhidmatan pengurusan. Aktiviti ini dipilih untuk pengauditan kerana aktiviti perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan makanan merupakan dua aktiviti yang memberi pendapatan tertinggi berbanding aktiviti lain. Pengauditan telah dijalankan di pejabat UPMCS yang terletak di Dewan Bankuet, UPM Serdang. Selain itu,

pengauditan turut dilaksanakan di pejabat UPMH yang terletak di bangunan MTDC–UPM, Serdang kerana pengurusan kewangan dan pengurusan sumber manusia UPMCS diuruskan oleh UPMH.

7.4. METODOLOGI PENG AUDITAN

Penilaian prestasi kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan UPMCS bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit dan diberi Laporan Juruaudit Tanpa Teguran oleh Tetuan Anuarul Azizan Chew & Co. Penilaian ini melibatkan lima analisis iaitu analisis bajet, analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan dan analisis aliran tunai. Bagi amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti, kaedah pengauditan adalah melalui semakan terhadap rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan UPMCS serta edaran soal selidik kepada pelanggan di Kafeteria Serumpun dan Kafeteria Putra. Selain itu, pihak Audit juga menjalankan analisis terhadap data syarikat, menemu bual pegawai berkaitan dan menjalankan pemeriksaan fizikal terhadap aktiviti yang dijalankan. Perkara yang ditemui telah dibincangkan dalam *exit conference* bersama pengurusan UPMCS dan wakil Kementerian Pendidikan Tinggi (KPT) pada 15 September 2017.

7.5. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mei hingga Ogos 2017 mendapati secara keseluruhannya prestasi kewangan UPMCS adalah baik dengan mencatatkan keuntungan sebelum cukai dan zakat bagi tiga tahun berturut-turut. Ini memberikan kesan positif kepada nisbah kewangan syarikat. Aliran tunai UPMCS yang membakti positif menunjukkan kedudukan tunai syarikat adalah baik bagi memastikan kelancaran operasi syarikat. Bagaimanapun, amalan tadbir urus serta pengurusan aktiviti perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan makanan yang melibatkan lima bidang yang diaudit adalah kurang memuaskan. Sungguhpun prestasi pendapatan perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan makanan masing-masing adalah baik dan memuaskan, UPMCS perlu memberi perhatian terhadap beberapa kelemahan berbangkit seperti berikut:

- i. tiada penetapan sasaran bilangan projek perkhidmatan perundingan berdasarkan pecahan klien yang perlu dicapai bagi setiap tahun;
- ii. pemantauan terhadap mutu kerja perunding tidak dibuat. Selain itu Cukai Barang dan Perkhidmatan tidak dikenakan mengikut kadar yang ditetapkan dalam dokumen perjanjian perkhidmatan perundingan;

- iii. pemantauan terhadap aktiviti perkhidmatan makanan yang dilaksanakan kurang berkesan. Sebanyak 14 pengusaha makanan mempunyai tunggakan sewa berjumlah RM121,182;
- iv. terdapat aspek tadbir urus baik tidak diamalkan kerana diputuskan/diselaraskan di peringkat UPMH. Antaranya terma rujukan pelantikan Pengerusi tidak disediakan, majoriti komposisi Lembaga Pengarah Bukan Bebas serta Jawatankuasa Pencalonan, Jawatankuasa Imbuhan, Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman tidak ditubuhkan;
- v. wang syarikat telah dimasukkan ke dalam akaun bank peribadi Pegawai Kewangan UPMH dan pegawai UPMH yang menjaga hal ehwal kewangan UPMCS; dan
- vi. Peruntukan Hutang Ragu berjumlah RM1.37 juta meliputi hutang yang belum diterima sejak tahun 2011. Tiada bukti menunjukkan tindakan telah diambil pada tahun 2014 hingga bulan Ogos 2017 untuk mengutip hutang ini.

7.5.1. Prestasi Kewangan

7.5.1.1. Analisis terhadap prestasi kewangan UPMCS bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan berdasarkan kedudukan kewangan syarikat ini yang merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti jadual berikut:

**JADUAL 7.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan Operasi	20.16	21.03	27.68
Lain-lain Pendapatan	0.06	0.04	0.02
JUMLAH PENDAPATAN	20.22	21.07	27.70
Kos Perkhidmatan	(15.80)	(16.82)	(21.91)
Perbelanjaan Pentadbiran	(2.88)	(2.70)	(2.73)
JUMLAH PERBELANJAAN	(18.68)	(19.52)	(24.64)
KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI DAN ZAKAT	1.54	1.55	3.06
Cukai	(0.17)	(0.37)	(0.79)
Zakat	(0.06)	(0.04)	(0.04)
KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI DAN ZAKAT	1.31	1.14	2.23
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	4.85	5.99	8.22
JUMLAH ASET	16.86	19.76	22.88
JUMLAH LIABILITI	11.91	13.67	14.55
JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI	16.86	19.76	22.88
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	3.96	3.75	5.45

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2014, 2015 dan 2016

7.5.1.2. Pendapatan utama UPMCS diperoleh melalui aktiviti perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan pengurusan (perkhidmatan makanan pengurusan acara serta pengurusan penyewaan ruang dan penginapan). Adalah didapati UPMCS mencatat trend peningkatan pendapatan bagi tiga tahun berturut-turut. Jumlah pendapatan RM27.70 juta yang dicatatkan pada tahun 2016 adalah lebih baik iaitu peningkatan RM6.63 juta (31.5%) berbanding tahun 2015 dan RM7.48 juta (37%) pada tahun 2014. Peningkatan pendapatan disumbangkan oleh aktiviti perkhidmatan perundingan serta aktiviti pengurusan penyewaan ruang dan penginapan. Trend pendapatan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 7.1** dan **Carta 7.1**. Bagaimanapun, pulangan atas aset dan pulangan atas ekuiti serta margin untung bersih syarikat adalah kurang memuaskan. UPMCS hanya mampu memperoleh keuntungan antara RM0.058 hingga RM0.097 bagi setiap ringgit aset dan antara RM0.0187 hingga RM0.0268 bagi setiap ringgit ekuiti serta antara RM0.054 hingga RM0.081 bagi setiap ringgit pendapatan operasi. Antara sebab pulangan atas aset dan pulangan atas ekuiti serta margin untung bersih syarikat yang rendah dipengaruhi oleh pendapatan daripada aktiviti perkhidmatan perundingan yang merupakan aktiviti utama syarikat memberi pulangan sekitar 10% daripada jumlah harga kontrak. Selain itu, jumlah aset UPMCS dipengaruhi oleh jumlah aset semasa yang mewakili 91.4% daripada jumlah aset dan kebanyakan daripada amaun tersebut merupakan transaksi antara syarikat.

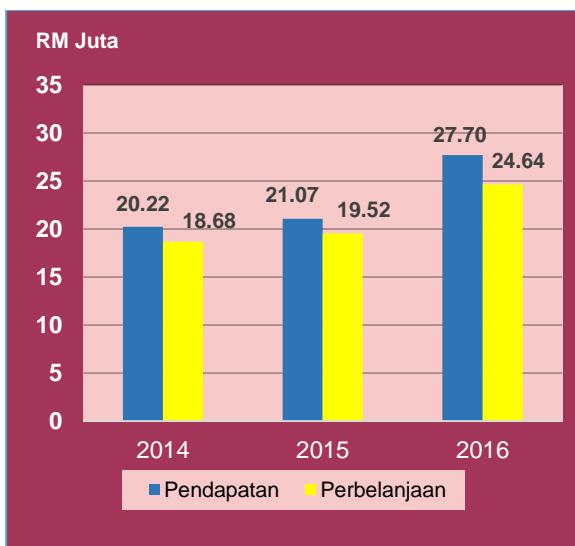
7.5.1.3. Perbelanjaan UPMCS terdiri daripada kos perkhidmatan dan perbelanjaan pentadbiran. Bagi tahun 2014 hingga 2016, perbelanjaan menunjukkan trend peningkatan selari dengan pendapatan yang memberi kesan kepada keuntungan kasar. Pada tahun 2016, jumlah perbelanjaan adalah RM24.64 juta berbanding RM19.52 juta pada tahun 2015 iaitu peningkatan sebanyak RM5.12 juta (26.2%). Manakala jumlah perbelanjaan tahun 2015 adalah RM844,879 (4.5%) lebih tinggi daripada tahun 2014. Peningkatan perbelanjaan adalah disebabkan oleh peningkatan pendapatan bagi aktiviti perkhidmatan perundingan di mana 90% daripada pendapatan tersebut merupakan kos perkhidmatan yang perlu dibayar kepada perunding. Trend perbelanjaan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 7.1** dan **Carta 7.1**.

7.5.1.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah memberi kesan terhadap keuntungan UPMCS (rujuk **Carta 7.1**). UPMCS mencatatkan trend peningkatan keuntungan sebelum cukai bagi tahun 2014, 2015 dan 2016. Keuntungan sebelum cukai berjumlah RM3.06 juta pada tahun 2016 adalah lebih baik berbanding tahun 2015 berjumlah RM1.55 juta iaitu meningkat sejumlah RM1.51 juta (97.4%). Manakala keuntungan sebelum cukai bagi tahun 2015 berjumlah RM1.55 juta adalah lebih baik berbanding tahun 2014 berjumlah RM1.54 juta iaitu peningkatan sejumlah RM18,557 (0.7%). Pada

31 Disember 2016, keuntungan terkumpul UPMCS adalah berjumlah RM8.22 juta. **Jadual 7.1** dan **Carta 7.2** adalah berkaitan.

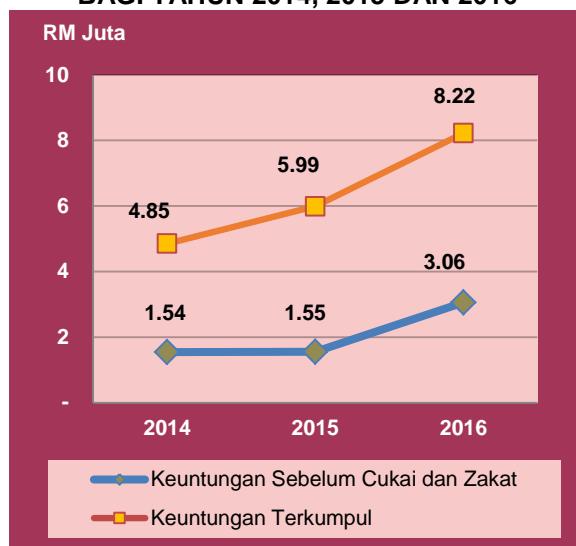
CARTA 7.1

TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



CARTA 7.2

TREND KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI DAN ZAKAT SERTA KEUNTUNGAN TERKUMPUL BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 Dan 2016

7.5.1.5. Analisis Audit juga mendapati UPMCS mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga tahun ini. Komponen terbesar yang menyumbang kepada aset syarikat ialah penghutang belum terima dagangan dan jumlah terhutang oleh syarikat induk. Didapati pengurusan kredit UPMCS adalah cekap di mana purata tempoh kutipan adalah 89 hari iaitu berada di dalam tempoh sepatimana polisi kredit yang ditetapkan iaitu antara 30 hingga 90 hari purata. Selain itu, syarikat berada pada tahap kecairan yang memuaskan menunjukkan pada bila-bila masa syarikat ini mampu memenuhi obligasi jangka pendeknya di mana aset semasa melebihi liabiliti semasa antara 1.41 hingga 1.56 kali ganda. Aset bukan semasa dapat menjana RM138 bagi setiap ringgit yang dilaburkan. Ini disebabkan UPMCS merupakan syarikat yang dimiliki sepenuhnya oleh UPMH yang merupakan syarikat induk di bawah UPM. Kebanyakan aset tetap UPM antaranya Dewan Bankuet, UPM dan premis perniagaan seperti bangunan, kafeteria dan kolej penginapan digunakan oleh UPMCS bagi menjalankan aktiviti perniagaan. Sebagai balasan, UPM akan dibayar berdasarkan perjanjian konsesi yang dimeterai antara UPM dan UPMH.

7.5.1.6. Analisis Audit telah dijalankan terhadap kedudukan liabiliti syarikat di mana pada tahun 2016, liabiliti bukan semasa meningkat sejumlah RM21,451 (126%) berbanding tahun 2015 disebabkan pertambahan liabiliti cukai tertunda terhadap hartanah, loji dan peralatan. Liabiliti semasa pada tahun 2016 juga meningkat sejumlah RM862,849 (7%) berbanding tahun 2015 disebabkan

UPMCS belum lagi membuat pembayaran Cukai Barang Dan Perkhidmatan (CBP) dan bayaran Yuran Pengurusan kepada UPMH berjumlah RM1.75 juta dan pembayaran kepada UPM iaitu pembayaran bil utiliti berjumlah RM1.88 juta. UPMCS mempunyai hutang kepada syarikat subsidiari iaitu UPM International Sdn. Bhd. (UPMI'ntl) berjumlah RM3.06 juta pada tahun 2016 disebabkan akaun bank UPMI'ntl hanya diwujudkan pada bulan September 2016 menyebabkan segala transaksi kewangan sebelum tempoh tersebut menggunakan akaun bank UPMCS. Trend liabiliti bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 7.1**.

7.5.1.7. Analisis Audit telah dijalankan terhadap aliran tunai UPMCS bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun kewangan 2016, UPMCS mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM5.45 juta dengan pertambahan sejumlah RM1.70 juta (45.3%) berbanding RM3.75 juta pada akhir tahun 2015. Faktor utama yang menyumbang kepada peningkatan baki tunai dan kesetaraan tunai pada akhir tahun 2016 disebabkan peningkatan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM1.51 juta (97.4%) berbanding tahun 2015. Manakala bagi aliran tunai bersih daripada aktiviti pelaburan adalah negatif untuk tempoh tiga tahun berturut-turut iaitu sejumlah RM94,879 bagi tahun 2014, RM5,777 bagi tahun 2015 dan RM142,328 bagi tahun 2016 disebabkan pembelian harta tanah, loji dan peralatan serta pelaburan dalam subsidiari yang telah dilaksanakan dalam tempoh tersebut. Trend aliran tunai bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 7.1**.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis yang dijalankan di atas, secara keseluruhannya prestasi kewangan UPMCS adalah baik.

7.5.2. Pengurusan Aktiviti

Hasil semakan Audit terhadap aktiviti perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan makanan mendapati perkara berikut:

7.5.2.1. Prestasi Pendapatan

- a. UPMCS menyediakan perancangan tahunan melalui cadangan bajet merangkumi sasaran pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016. Pendapatan utama UPMCS disumbangkan melalui pelaksanaan dua aktiviti iaitu aktiviti perkhidmatan perundingan dan aktiviti perkhidmatan makanan. Bagi pendapatan yang diterima daripada aktiviti perkhidmatan perundingan, prestasi pendapatan berbanding sasaran yang ditetapkan bagi

tahun 2014, 2015 dan 2016 untuk kedua-dua aktiviti utama ini adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 7.2
PENCAPAIAN PENDAPATAN SEBENAR BERBANDING
SASARAN YANG DITETAPKAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

AKTIVITI	2014			2015			2016		
	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)
Perkhidmatan Perundingan	10.00	7.66	76.6	12.00	8.63	71.9	9.50	11.21	118.0
Perkhidmatan Makanan	11.71	7.37	62.9	5.30	7.50	141.5	9.20	7.00	76.1

Sumber: Bajet Tahunan dan Laporan Prestasi Perniagaan Aktiviti Tahun 2014, 2015 dan 2016

- b. Berdasarkan jadual di atas, analisis Audit mendapati aktiviti perkhidmatan perundingan UPMCS mencatatkan trend turun naik berbanding sasaran pada tahun 2014, 2015 dan 2016. Pencapaian pendapatan aktiviti perkhidmatan perundingan melebihi sasaran yang ditetapkan pada tahun 2016 iaitu 118% manakala bagi tahun 2014 dan 2015 pencapaian pendapatan berbanding sasaran adalah 76.6% dan 71.9% masing-masing.
- c. Semakan Audit selanjutnya mendapati pendapatan aktiviti perkhidmatan makanan mencatatkan trend turun naik berbanding sasaran pada tahun 2014, 2015 dan 2016. Pencapaian pendapatan aktiviti perkhidmatan makanan melebihi sasaran yang ditetapkan pada tahun 2015 iaitu 141.5% manakala bagi tahun 2014 dan 2016 pencapaian pendapatan berbanding sasaran adalah 62.9% dan 76.1%.
- d. Berdasarkan Pelan Tindakan Perniagaan UPMCS, antara sebab prestasi pendapatan bagi perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan makanan tidak mencapai sasaran yang ditetapkan adalah kerana strategi yang telah dirancang dalam Bajet Tahunan tidak dilaksanakan. Antaranya usaha sama bersama perunding antarabangsa untuk memperluaskan pasaran global dan membuka restoran/cawangan baharu. Semakan Audit selanjutnya mendapati peruntukan tidak disediakan dalam Bajet Tahunan UPMCS bagi tujuan promosi, takwim perancangan promosi dan hebahan pemakluman aktiviti promosi dalam laman sesawang syarikat tidak dibuat dan dilaksanakan. Selain itu, aktiviti promosi juga tidak dibincangkan di peringkat mesyuarat Pengurusan Eksekutif.

Maklum Balas UPMCS yang Diterima pada 21 September 2017

Sasaran untuk tahun-tahun tersebut telah ditetapkan mengikut analisis keupayaan UPMCS oleh Ketua Pegawai Eksekutif bersama pengurusan UPMH. Justifikasi penetapan sasaran yang berbeza setiap tahun telah

dibincangkan dan diluluskan dalam perbincangan dengan ahli Lembaga Pengarah UPMH.

Peruntukan bagi promosi UPMCS sebelum ini diselaraskan di peringkat UPMH. UPMCS boleh membuat permohonan perbelanjaan bagi tujuan promosi dan akan diluluskan di peringkat UPMH tertakluk kepada baki bajet sedia ada. UPMCS hanya menggunakan media sosial dalam bentuk pemasaran.

Pada pendapat Audit, prestasi pendapatan perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan makanan adalah memuaskan. Pencapaian pendapatan boleh dipertingkatkan dengan melaksanakan strategi yang dirancang.

7.5.2.2. Pengurusan Perkhidmatan Perundingan

Perkhidmatan perundingan merupakan aktiviti utama UPMCS berdasarkan kepada M&A syarikat. Aktiviti ini dilaksanakan oleh tiga pegawai diketuai oleh seorang Eksekutif Kanan dan dua orang Eksekutif. Secara umumnya, aktiviti perkhidmatan perundingan yang dijalankan oleh UPMCS meliputi projek perkhidmatan perundingan yang diperoleh daripada pihak antarabangsa, Kerajaan dan swasta. Berdasarkan SOP Aktiviti Perkhidmatan Perundingan, UPMCS bertanggungjawab untuk melantik pakar perunding daripada UPM sebagai ketua perunding untuk melaksanakan projek perundingan. Dokumen perjanjian akan disediakan berdasarkan perbincangan antara ketua perunding yang dilantik, UPMCS dan klien. Penetapan harga kontrak perundingan termasuk bayaran yuran pengurusan projek pada kadar sehingga 10% dikenakan bagi projek yang ditawarkan oleh agensi Kerajaan Malaysia dan sehingga 15% bagi projek yang ditawarkan selain agensi Kerajaan Malaysia daripada harga kontrak. Berdasarkan Akta Bayaran Cukai Barang dan Perkhidmatan (CBP) 2014 kadar 6% juga akan dikenakan. Bagi tahun 2014 hingga bulan Jun 2017, UPMCS telah melaksanakan 205 projek perundingan bernilai RM35.35 juta. Pecahan bilangan dan nilai projek mengikut kategori antarabangsa, Kerajaan dan swasta mengikut tahun adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 7.3
PROJEK PERKHIDMATAN PERUNDING
BAGI TAHUN 2014 HINGGA 30 JUN 2017**

KATEGORI PROJEK	BILANGAN PROJEK	NILAI PROJEK (RM Juta)
Antarabangsa	10	1.03
Kerajaan	78	24.11
Swasta	117	10.21
JUMLAH	205	35.35

Sumber: Senarai Projek Perundingan UPMCS Bagi Tahun 2014 hingga 2017

a. Prestasi Perkhidmatan Perundingan

- i. UPMCS tidak menetapkan bilangan projek perundingan yang perlu dicapai berdasarkan pecahan klien iaitu daripada pihak antarabangsa, Kerajaan dan swasta sebagai pengukuran pencapaian syarikat bagi aktiviti perundingan. Penetapan sasaran bagi aktiviti perkhidmatan perundingan hanya berdasarkan sasaran pendapatan dan perbelanjaan yang diunjur dalam bajet tahunan. Oleh itu, pihak Audit tidak dapat mengukur keberkesanan aktiviti perkhidmatan perundingan yang dijalankan oleh syarikat berdasarkan bilangan projek perundingan mengikut pecahan klien. Butiran pecahan projek perundingan mengikut jenis klien yang dilaksanakan bagi tempoh 2014 sehingga bulan Jun 2017 adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 7.4
PROJEK PERKHIDMATAN PERUNDING
BAGI TAHUN 2014, 2015, 2016 HINGGA 30 JUN 2017**

TAHUN	KATEGORI PROJEK	BILANGAN PROJEK	NILAI PROJEK (RM Juta)
2014	Antarabangsa	1	0.05
	Kerajaan	18	5.23
	Swasta	21	1.71
JUMLAH TAHUN 2014		40	6.99
2015	Antarabangsa	2	0.09
	Kerajaan	21	7.36
	Swasta	44	3.42
JUMLAH TAHUN 2015		67	10.87
2016	Antarabangsa	5	0.62
	Kerajaan	25	7.53
	Swasta	32	2.64
JUMLAH TAHUN 2016		62	10.79
2017 (setakat 30 Jun)	Antarabangsa	2	0.27
	Kerajaan	14	3.99
	Swasta	20	2.44
JUMLAH TAHUN 2017		36	6.70
JUMLAH KESELURUHAN		205	35.35

Sumber: Senarai Projek Perundingan UPMCS Bagi Tahun 2014 hingga 2017

- ii. Berdasarkan jadual di atas, analisis Audit mendapati bilangan projek yang diperoleh adalah antara 40 hingga 67 projek setahun di mana tahun 2015 mencatatkan bilangan dan nilai projek tertinggi iaitu sebanyak 67 projek bernilai RM10.87 juta. Bilangan projek antarabangsa yang diperoleh UPMCS adalah sebanyak sepuluh (4.9%) daripada 205 projek bernilai RM1.03 juta, projek perundingan Kerajaan sebanyak 78 (38.1%) bernilai RM24.11 juta dan projek perundingan swasta sebanyak 117

projek (57.1%) bernilai RM10.21 juta. Ini menunjukkan UPMCS bergantung kepada projek perundingan yang diperoleh dari dalam negara iaitu Kerajaan dan swasta sementara perolehan perundingan klien antarabangsa amat kecil. Selain itu, bilangan projek perundingan tertinggi diperoleh daripada pihak swasta namun kebanyakan projek perundingan ini mempunyai nilai projek yang rendah.

Pada pendapat Audit, prestasi perkhidmatan perunding adalah kurang memuaskan kerana keberkesanan dan kecekapan aktiviti tidak dapat dinilai secara menyeluruh disebabkan pengukuran petunjuk prestasi hanya meliputi pencapaian pendapatan sahaja. Pengukuran bilangan projek perundingan tidak ditetapkan dalam bajet tahunan. Selain itu, UPMCS hanya bergantung kepada klien dalam negara bagi melaksanakan aktiviti perkhidmatan perundingan.

b. Pemantauan Perkhidmatan Perundingan

- Pemantauan adalah bagi memastikan perunding melaksanakan perkhidmatan perundingan mengikut jadual pelaksanaan, memastikan skop perkhidmatan seperti mana yang dinyatakan di dalam terma pelantikan, pelantikan ahli dibuat berdasarkan kontrak perjanjian, pasukan kerja mempunyai pengetahuan teknikal terhadap kerja perundingan yang dilaksanakan, mutu kerja yang menetapi kualiti seperti yang ditetapkan serta perbelanjaan tidak melebihi harga projek perundingan. Untuk menilai tahap pemantauan UPMCS terhadap projek perundingan ini, sebanyak 15 (7.3%) daripada 205 projek bernilai RM8.81 juta (24.9%) telah dipilih untuk diaudit seperti jadual berikut:

**JADUAL 7.5
SENARAI 15 PROJEK PERUNDINGAN YANG DIPILIH UNTUK DIAUDIT**

BIL.	KOD PROJEK	TAJUK PROJEK	KLIEN	MULA	AKHIR	NILAI PROJEK (RM Juta)
TAHUN 2015						
1.	UPMCS 2015-7	Testing Of New Formulation Fertilizers For Optimization Growth In Oil Palm	Syarikat Swasta	01.12.14	30.11.18	0.19
2.	UPMCS 2015-19	Penyelidikan Interpretasi DBKL-UPM Di Taman Botani Perdana, KL	Jabatan Kerajaan	27.02.15	26.02.17	1.83
3.	UPMCS 2015-51	Kajian Keberkesanan Bantuan Kewangan JKM, KPWKM	Jabatan Kerajaan	21.09.15	20.03.17	1.40
4.	UPMCS 2015-61	Kajian Impak Pengorekan Pasir Terhadap Kualiti Air Dan Geomorfologi Sungai Selangor dan Sungai Langat	Jabatan Kerajaan	01.09.15	03.05.16	0.30
5.	UPMCS 2015-67	Evaluation Of The In Vivo Performance Of The Male Intravaginal Cattle Insert (MICI) In Cattle Blood	Syarikat Swasta	01.12.15	30.11.17	0.08

BIL.	KOD PROJEK	TAJUK PROJEK	KLIEN	MULA	AKHIR	NILAI PROJEK (RM Juta)
TAHUN 2016						
6.	UPMCS 2016-5	<i>A Study To Evaluate The Effects Of Organic Acid And Palm Oil Fatty Acid (T-300) On Broiler Health And Broiler Products</i>	Syarikat Swasta	15.02.16	14.02.17	0.36
7.	UPMCS 2016-6	<i>National Integrated Information Security Threat Factor Profiling Model For ICAAS</i>	Syarikat Berkaitan Kerajaan	15.02.16	14.02.18	0.30
8.	UPMCS 2016-16	<i>Kajian Profil Keselamatan Dan Kesehatan Pekerjaan Negara (National OSH Profile) Di Malaysia</i>	Jabatan Kerajaan	01.04.16	31.03.17	0.83
9.	UPMCS 2016-57	<i>Effect Of Supplementation Of Plant Materials In Feed On Animal Performance (FCR, Avargae Daily Weight Gain), Gut Microbiome And Expression Of Immune-Modulating Genes</i>	Syarikat Swasta	03.11.16	03.03.17	0.04
10.	UPMCS 2016-59	<i>Research On Management Of Human Capital In The Construction Industry In Malaysia</i>	Jabatan Kerajaan	01.12.16	01.09.17	1.62
TAHUN 2017						
11.	UPMCS 2017-2	Penyediaan Pelan Pengurusan Taman Negara Usun Apau Di Bahagian Miri	Jabatan Kerajaan	03.01.17	14.06.18	0.60
12.	UPMCS 2017-3	Penyediaan Pelan Pengurusan Taman Negara Gunung Pueh Di Bahagian Kuching	Jabatan Kerajaan	03.01.17	14.06.18	0.48
13.	UPMCS 2017-11	<i>Evaluation Of Agrotain Fertilizer On Growth And Yield Of Corn And Sweet Potato Under Malaysian Condition</i>	Syarikat Swasta	01.02.17	31.01.18	0.25
14.	UPMCS 2017-13	<i>Research Study On The Setting Up For Torrefaction Of Oil Palm Empty Fruit Bunch For Fuel Pellet Production At Keningau Palm Oil Mill</i>	Syarikat Swasta	01.04.17	31.03.18	0.16
15.	UPMCS 2017-22	<i>Pilot Scale De-Ashing Machine To Remove Ash Forming Elements In EFB For Bio Oil Production</i>	Syarikat Swasta.	01.05.17	03.03.18	0.37
JUMLAH KESELURUHAN						8.81

Sumber: Senarai Projek Perundingan UPMCS Bagi Tahun 2014 hingga 2017

- ii. Semakan Audit mendapati aktiviti pemantauan yang dilaksanakan oleh UPMCS meliputi pemantauan terhadap jadual pelaksanaan dan perbelanjaan kontrak. Bagaimanapun, pemantauan bagi menilai kualiti kerja perkhidmatan perunding yang sedang melaksanakan kerja perundingan tidak dilaksanakan. Antara sebab pemantauan tersebut tidak dilaksanakan adalah kerana SOP yang disediakan tidak menyatakan keperluan untuk melaksanakan pemantauan terhadap mutu kerja yang dilaksanakan oleh perunding.
- iii. Semakan Audit terhadap senarai projek perundingan bagi tahun 2014 hingga 2017 mendapati satu projek perundingan iaitu Kajian Keberkesanan Bantuan Kewangan Jabatan Kebajikan Masyarakat (JKM) bernilai RM1.40 juta telah mengalami kelewatan siap kerja. Berdasarkan kontrak perjanjian, projek tersebut bermula pada 21 September 2015 dan

sepatutnya siap pada 20 Mac 2017. Namun sehingga pengauditan dijalankan pada bulan Ogos 2017, adalah didapati projek tersebut masih belum siap dan tidak diluluskan Lanjutan Masa (EOT) daripada JKM. Berdasarkan klausu dalam kontrak perjanjian, Denda dan Ganti Rugi yang Ditetapkan (LAD) adalah pada kadar RM58.65 sehari. Oleh itu, UPMCS boleh dikenakan LAD berjumlah RM9,619 (164 hari dengan pada kadar RM58.65 sehari setakat 31 Ogos 2017) disebabkan kelewatan menyiapkan projek oleh perunding yang dilantik.

iv. Setakat bulan Ogos 2017, sebanyak 11 daripada 15 projek mempunyai penyata akaun untuk tuntutan bayaran manakala penyata bagi empat projek lain masih belum diwujudkan kerana belum menerima sebarang terimaan daripada klien. Dengan merujuk kepada **Jadual 7.6**, semakan Audit terhadap 11 penyata akaun untuk tuntutan bayaran projek mendapati perkara seperti berikut:

- Yuran Pengurusan yang dikenakan adalah berdasarkan jumlah yang telah dipersetujui di dalam surat lantikan dan dokumen kontrak perjanjian berjumlah RM490,876; dan
- kadar Cukai Barang Perkhidmatan (CBP) yang direkodkan bagi 11 projek ini adalah antara 0.3% sehingga 6.5%. Sebanyak lima projek telah dikenakan kadar selain 6% yang ditetapkan iaitu tiga pada kadar kurang daripada 6% dan dua projek lain melebihi kadar yang ditetapkan. Sekiranya CBP yang dikenakan kurang daripada 6%, UPMCS perlu membuat bayaran tambahan bagi amaun yang terkurang tersebut. Berdasarkan kiraan Audit, sejumlah RM24,202 perlu dibayar akibat kadar CBP yang lebih rendah dikenakan berbanding kadar 6% seperti yang dikuatkuasakan.

JADUAL 7.6
YURAN PENGURUSAN DAN CBP YANG DIKENAKAN TERHADAP PROJEK PERUNDINGAN

BIL.	KOD PROJEK	TAJUK PROJEK	KLIEN	NILAI PROJEK* (RM Juta)	YURAN PENGURUSAN (RM Juta)	CBP YANG DIREKODKAN	
						(RM Juta)	(%)
PROJEK PERUNDINGAN KERAJAAN							
1.	UPMCS 2015-19	Penyelidikan Interpretasi DBKL-UPM Di Taman Botani Perdana, KL	Jabatan Kerajaan 1	1.72	0.07	0.11	6.4
2.	UPMCS 2015-51	Kajian Keberkesanan Bantuan Kewangan JKM, KPWK	Jabatan Kerajaan 2	1.32	0.08	0.08	6.0
3.	UPMCS 2015-61	Kajian Impak Pengorekan Pasir Terhadap Kualiti Air Dan Geomorfologi Sungai Selangor Dan Sungai Langat	Jabatan Kerajaan 3	0.28	0.02	0.02	6.5
4.	UPMCS 2016-16	Kajian Profil Keselamatan Dan Kesihatan Pekerjaan Negara (National OSH Profile) Di Malaysia	Jabatan Kerajaan 4	0.78	0.08	0.03	4.3
5.	UPMCS 2016-59	Research On Management Of Human Capital In The	Jabatan Kerajaan 5	1.53	0.15	0.09	6.0

BIL.	KOD PROJEK	TAJUK PROJEK	KLIEN	NILAI PROJEK* (RM Juta)	YURAN PENGURUSAN (RM Juta)	CBP YANG DIREKODKAN	
						(RM Juta)	(%)
		Construction Industry In Malaysia					
PROJEK PERUNDINGAN SELAIN KERAJAAN							
6.	UPMCS 2015-7	Testing of New Formulation Fertilizers For Optimization Growth in Oil Palm	Syarikat Swasta 1	0.18	0.02	0.00***	0.3
7.	UPMCS 2015-67	Evaluation Of The In Vivo Performance Of The Mate Intravaginal Cattle Insert (MICI) In Cattle Blood	Syarikat Swasta 2	0.08	0.01	0.00****	6.0
8.	UPMCS 2016-5	A Study To Evaluate The Effects Of Organic Acid And Palm Oil Fatty Acid (T-300) On Broiler Health And Broiler Products	Syarikat Swasta 3	0.34	0.03	0.02	6.0
9.	UPMCS 2016-57	Effect Of Supplementation Of Plant Materials In Feed On Animal Performance (FCR, Avargae Daily WeightGain), Gut Microbiome And Expression Of Immune-Modulating Genes	Syarikat Swasta 4	0.03	0.00**	0.00*****	6.0
10.	UPMCS 2017-11	Evaluation Of Agrotain Fertilizer On Growth And Yield Of Corn And Sweet Potato Under Malaysian Condition	Syarikat Swasta 5	0.24	0.02	0.01	5.5
11.	UPMCS 2017-13	Research Study On The Setting Up For Torrefaction Of Oil Palm Empty Fruit Bunch For Fuel Pellet Production At Keningau Palm Oil Mill	Syarikat Swasta 6	0.15	0.01	0.01	6.0
JUMLAH KESELURUHAN				6.65	0.49	0.37	

Sumber: Penyata Akaun Untuk Tuntutan Bayaran Projek

Nota: * Nilai Projek Tidak Termasuk CBP **Nilai Yuran Perunding adalah RM3,001

Nilai CBP adalah RM600 *Nilai CBP adalah RM4,528 *****Nilai CBP adalah RM1,981

Maklum Balas UPMCS yang Diterima pada 21 September 2017 dan Exit Conference pada 15 September 2017

UPMCS telah membuat pembetulan di penyata akaun terhadap kadar CBP yang tersilap rekod. Manakala bagi perkiraan CBP yang kadarnya telah tersilap kira dan telah dinyatakan di dalam dokumen perjanjian, maka perbezaan ini akan dibayar oleh UPMCS. UPMCS akan memastikan kadar 6% CBP yang ditetapkan diguna pakai bagi projek-projek perundingan UPMCS di masa hadapan.

Pada pendapat Audit, pemantauan terhadap perkhidmatan perundingan adalah memuaskan. Bagaimanapun pelaksanaan kadar CBP yang dikenakan adalah kurang memuaskan kerana bercanggah dengan peraturan yang ditetapkan dalam Akta CBP 2014.

7.5.2.3. Pengurusan Perkhidmatan Makanan

Bagi aktiviti perkhidmatan makanan, pendapatan yang diperoleh oleh UPMCS melalui penyewaan ruang berniaga kepada pengusaha makanan serta penjualan makanan dan minuman yang diuruskan sendiri oleh UPM. Bagi tujuan ini, UPMCS telah diluluskan oleh UPM untuk menguruskan 18 kafeteria yang diusahakan oleh antara satu hingga 13 pengusaha makanan dan menguruskan sendiri satu kafeteria di sekitar kawasan UPM. Pengauditan telah dijalankan terhadap dua kafeteria iaitu Kafeteria Serumpun dan Kafeteria Putra kerana kedua-dua kafeteria ini mempunyai bilangan pengusaha makanan yang tinggi dan saiz premis adalah besar. Setakat 30 Jun 2017, sebanyak 13 dan sembilan pengusaha makanan telah dilantik masing-masing di Kafeteria Serumpun dan Kafeteria Putra untuk memberi perkhidmatan menyediakan pelbagai makanan kepada pengguna. Hasil semakan Audit mendapati perkara berikut:

a. Prestasi Kutipan Bayaran Sewaan

- i. UPMCS telah diberikan konsesi oleh UPM mulai 1 Januari 2014 untuk menguruskan 18 buah kafeteria yang mempunyai 50 ruang perniagaan di sekitar UPM. Berdasarkan perjanjian tersebut juga dinyatakan bahawa bayaran konsesi adalah pada kadar 50% daripada jumlah sewaan yang diterima oleh UPMCS. Daripada 18 kafeteria tersebut, sewa bulanan dibayar oleh pengusaha makanan secara tunai atau melalui potongan jualan menggunakan kad *Mealplan* oleh pelajar UPM. Kegagalan pengusaha makanan untuk membayar sewa bulanan selama dua bulan berturut-turut menyebabkan UPMCS berhak mengeluarkan notis penamatan serta merta.
- ii. Kad *Mealplan* diberikan kepada semua pelajar tahun pertama UPM untuk pembelian makanan di sekitar UPM sementara menunggu kelulusan permohonan biasiswa/pinjaman pelajaran. Pendahuluan diri berjumlah RM425 diberikan di mana RM407.50 merupakan nilai kad dan RM17.50 merupakan caj perkhidmatan. Kad ini diselaraskan ke dalam yuran pengajian tahun pertama kepada pelajar.
- iii. Setakat bulan Mei 2017, sebanyak 46 gerai telah disewakan kepada 41 pengusaha makanan dengan kadar sewaan antara RM440 hingga RM9,000 mengikut saiz dan keluasan tapak sewa manakala empat gerai tidak mempunyai penyewa. Maklumat kafeteria dan bilangan pengusaha makanan adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 7.7
MAKLUMAT BILANGAN GERAI MENGIKUT KAFETERIA

BIL.	LOKASI KAFETERIA	BILANGAN GERAI	GERAI DISEWAKAN
1.	Kafeteria Putra (PFC)	9	8
2.	Kafeteria Serumpun (KS)	12	10
3.	Fakulti Pertanian (Agro)	4	4
4.	Fakulti Bahasa Moden dan Komunikasi (FBMK)	1	1
5.	Fakulti Bioteknologi dan Sains Biomolekul (Biotek)	1	1
6.	Fakulti Perubatan dan Sains Kesihatan (FPSK)	2	2
7.	Fakulti Sains Komputer dan Teknologi Maklumat (FSKTM)	1	1
8.	Fakulti Kejuruteraan (Kejut)	3	3
9.	Fakulti Perubatan Veterinar (Veterinar)	1	1
10.	Stadium UPM	1	1
11.	Bangunan Canselor Putra (Parkview)	1	1
12.	KMR One Putra Residence	4	3
13.	Kolej Tujuh Belas	4	4
14.	Kolej Sepuluh	1	1
15.	Kolej Tiga Belas	1	1
16.	Pusat Asasi Sains Pertanian (Asasi Sains)	1	1
17.	Dewan Kuliah Akademik Pusat (DKAP)	1	1
18.	ELS Language Centres (ELS)	2	2
JUMLAH		50	46

Sumber: Unit Perkhidmatan Makanan, UPMCS

iv. Semakan Audit terhadap penyata sewaan perkhidmatan makanan mendapati sebanyak 12 (29.3%) daripada 41 pengusaha makanan yang masih beroperasi dan dua pengusaha makanan yang telah tamat tempoh penyewaan mempunyai tunggakan meliputi bayaran deposit dan sewa bulanan berjumlah RM121,182. Didapati tunggakan berjumlah RM6,626 adalah daripada pengusaha makanan yang telah menamatkan penyewaan pada bulan Ogos 2016. Manakala tunggakan berjumlah RM114,556 adalah daripada pengusaha makanan yang masih lagi beroperasi setakat bulan Mei 2017 dan mempunyai tunggakan antara tiga hingga lapan bulan seperti **Jadual 7.8**. Notis tuntutan ada dikeluarkan oleh UPMCS menuntut pembayaran sewa dan tunggakan bagi 14 pengusaha makanan tersebut. Namun disebabkan UPMCS masih belum mengambil sebarang tindakan seperti mengeluarkan notis penamatan kepada pengusaha yang ingkar syarat perjanjian menyebabkan pengusaha makanan tersebut masih belum membuat sebarang pembayaran.

JADUAL 7.8
MAKLUMAT TUNGGAKAN PENGUSAHA MAKANAN SETAKAT 31 MEI 2017

BIL.	LOKASI	NO. GERAI	PENGUSAHA MAKANAN	DEPOSIT YANG DIKENAKAN (RM)	DEPOSIT YANG DITERIMA (RM)	KADAR SEWA BULANAN (RM)	JUMLAH TERTUNGGAK SEWAAN DAN DEPOSIT (RM)	PURATA BULAN SEWA TIDAK DIBAYAR
PENGUSAHA MAKANAN YANG TELAH TAMAT TEMPOH								
1.	ELS-KIOSK 4	4	Pengusaha 1	-	TB	-	1,866	Tamat bulan Ogos 2016
2.	KS	B3	Pengusaha 2	-	TB	-	4,760	
JUMLAH							6,626	
PENGUSAHA MAKANAN YANG MASIH BEROPERASI								
3.	AGRO 1	1	Pengusaha 3	3,500	-	2,900	15,164	5
4.	ASASI SAINS	1	Pengusaha 4	1,700	1,700	1,100	4,865	4
5.	BIOTEK	1	Pengusaha 5	1,450	-	850	3,638	4
6.	ELS-KIOSK 1	1	Pengusaha 6	1,040	140	440	3,670	8
7.	ELS-KIOSK 3	3	Pengusaha 7	1,040	-	440	3,670	8
8.	FBMK1	1	Pengusaha 8	1,700	2,800	1,100	6,408	5
9.	FSKTM	1	Pengusaha 9	1,260	-	660	3,297	5
10.	K13-1,2&3	1,2&3	Pengusaha 10	3,100	-	2,500	16,084	6
11.	K17-2	2	Pengusaha 11	2,600	2,600	2,000	8,293	4
12.	KEJUT 1,2&3	1,2&3	Pengusaha 12	3,900	-	3,300	11,588	4
13.	PARKVIEW	1	Pengusaha 13	9,600	-	9,000	29,120	3
14.	STADIUM-UPM	1	Pengusaha 14	1,800	-	1,200	8,759	7
JUMLAH							114,556	
JUMLAH KESELURUHAN							121,182	

Sumber: Penyata Sewaan Perkhidmatan Makanan UPMCS

Pada pendapat Audit, pengurusan kutipan sewaan perkhidmatan makanan adalah kurang memuaskan kerana tiada sebarang tindakan diambil terhadap pengusaha makanan yang mempunyai tunggakan melebihi dua bulan. Selain itu, kegagalan menuntut tunggakan sewa bulanan mengakibatkan UPM tidak dapat menerima bayaran konsesi sebanyak 50% daripada sewaan yang dikutip.

b. Pematuhan Peraturan Pengusaha Makanan Kafeteria

- i. Peraturan kepada Pengusaha Makanan Kafeteria UPM telah dikeluarkan pada tahun 2016. Antara peraturan yang perlu dipatuhi adalah seperti **Jadual 7.9**. UPMCS berhak menamatkan perkhidmatan pengusaha makanan atau mengenakan denda apabila melanggar arahan tersebut.

JADUAL 7.9
PERATURAN KEPADA PENGUSAHA MAKANAN
KAFETERIA SERTA TINDAKAN DAN DENDA YANG DIKENAKAN

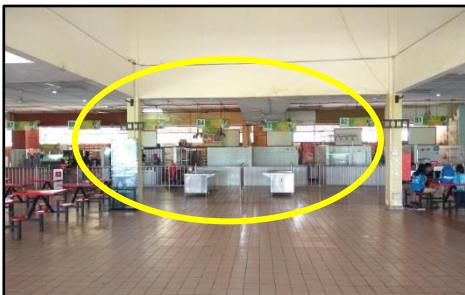
BIL.	PERATURAN	TINDAKAN/DENDA
1.	Sewa tidak dibayar selama dua bulan berturut-turut	Ditamatkan serta merta
2.	Kafe/Kiosk/gerai/premis ditutup tanpa memaklumkan kepada UPMCS	
3.	Pakaian/uniform yang ditetapkan oleh UPMCS tidak dipakai (Kasut bertutup/memakai apron/menutup kepala/memakai uniform)	
4.	Kebersihan kafeteria/outlet/kiosk/premis tidak dijaga	
5.	Sijil suntikan Thypoid, sijil kursus penyediaan makanan untuk peniaga/pekerja gerai serta sijil pendaftaran FOSIM tidak dipamerkan	Penalti RM100

Sumber: Peraturan yang Perlu Dipatuhi oleh Pengusaha Makanan Kafeteria 2016

- ii. Kafeteria Serumpun dan Kafeteria Putra telah dilengkapi dengan meja dan kerusi bagi tujuan perkhidmatan makanan. Selain itu, kemudahan lain yang disediakan adalah tandas, sink cuci tangan dan sink berasingan bagi kemudahan membasuh makanan. Lawatan Audit yang telah dilaksanakan pada 10 Ogos 2017 mendapati perkara seperti berikut:
- sebanyak sepuluh daripada 13 pengusaha makanan tidak beroperasi di Kafeteria Serumpun manakala lima daripada sembilan pengusaha makanan tidak beroperasi di Kafeteria Putra. **Gambar 7.1** dan **Gambar 7.2** adalah dirujuk. Pihak Audit dimaklumkan bahawa tindakan pengusaha makanan untuk tidak beroperasi pada masa tersebut disebabkan bilangan pelajar yang kurang semasa cuti semester. Cuti semester UPM bermula bulan Jun sehingga September setiap tahun. Bagaimanapun, dokumen kelulusan permohonan penutupan operasi daripada pengusaha makanan tidak dikemukakan sepanjang tempoh pengauditan dilaksanakan;
 - dua daripada tiga pengusaha makanan yang beroperasi di Kafeteria Serumpun, pihak Audit mendapati pekerja tersebut tidak memakai apron dan kasut bertutup. Perkara yang sama berlaku bagi satu daripada empat pengusaha makanan yang beroperasi di Kafeteria Putra. **Gambar 7.3** dan **Gambar 7.4** adalah dirujuk;
 - kesemua tujuh pengusaha makanan yang beroperasi di kedua-dua kafeteria ini tidak mempermerkan sijil suntikan *Thypoid*, sijil kursus penyediaan makanan untuk peniaga/pekerja serta sijil pendaftaran Sistem Maklumat Keselamatan Makanan Malaysia (FoSIM). FoSIM mewajibkan premis makanan untuk mendaftar dengan Kementerian Kesihatan Malaysia. Kegagalan mendaftar boleh dikenakan tindakan kompaun RM10,000 atau penjara tidak melebihi dua tahun;

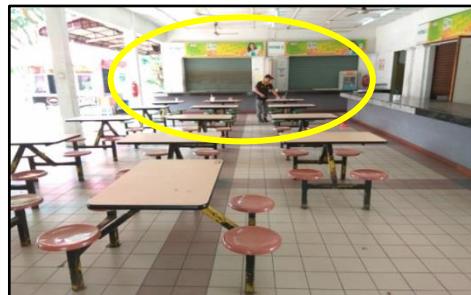
- sebahagian kecil meja dan kerusi yang disediakan rosak. Berdasarkan temu bual bersama pekerja pembersihan, meja dan kerusi telah lama rosak serta aduan telah dibuat kepada penyelia kafeteria. Namun sehingga tarikh pengaudit, meja dan kerusi yang telah rosak masih belum diganti. Senarai keseluruhan aset yang disediakan tidak dapat dikemukakan untuk tujuan semakan kepada pihak Audit. **Gambar 7.5** dan **Gambar 7.6** adalah dirujuk;
- sink mencuci tangan tidak dapat digunakan kerana tersumbat dan paip air yang disediakan rosak disebabkan injap kepala paip bocor. **Gambar 7.7** dan **Gambar 7.8** adalah dirujuk; dan
- borang aduan tidak disediakan di kafeteria bagi tujuan penambahaikan perkhidmatan. Laporan kerosakan tidak dapat dikemukakan sepanjang tempoh pengaudit dilakukan.

GAMBAR 7.1



Kafeteria Serumpun, UPM
- Premis Pengusaha Makanan Yang
Tidak Beroperasi
(10.08.2017)

GAMBAR 7.2



Kafeteria Putra, UPM
- Premis Pengusaha Makanan Yang
Tidak Beroperasi
(10.08.2017)

GAMBAR 7.3



Kafeteria Serumpun, UPM
- Pekerja Tidak Memakai Kasut Bertutup
(10.08.2017)

GAMBAR 7.4



Kafeteria Putra, UPM
- Pekerja Tidak Memakai Apron
(10.08.2017)

GAMBAR 7.5



Kafeteria Serumpun, UPM
- Meja Dan Kerusi Yang Rosak
Masih Belum Diganti
(10.08.2017)

GAMBAR 7.6



Kafeteria Serumpun, UPM
- Meja Dan Kerusi Yang Rosak
Masih Belum Diganti
(10.08.2017)

GAMBAR 7.7



Kafeteria Serumpun, UPM
- Sink Dan Paip Air Yang Rosak Masih Belum Dibaiki
(10.08.2017)

GAMBAR 7.8



Kafeteria Serumpun, UPM
- Sink Dan Paip Air Yang Rosak Masih Belum Dibaiki
(10.08.2017)

Maklum Balas UPMCS yang Diterima pada 21 September 2017

Standard Operating Procedures pemantauan kafeteria akan dinilai dan ditambah baik dari semasa ke semasa. Semua cadangan penambahbaikan akan diberi perhatian.

Pada pendapat Audit, pengurusan kafeteria oleh UPMCS adalah kurang memuaskan disebabkan UPMCS tidak mempunyai prosedur lengkap meliputi proses bermula pada peringkat pelantikan hingga pemantauan. Pemantauan terhadap pengusaha makanan dibuat secara pasif iaitu hanya berdasarkan aduan yang diterima sahaja. Selain itu, borang aduan tidak disediakan di lokasi menyebabkan tiada saluran untuk pengunjung kafeteria membuat aduan bagi tujuan penambahbaikan perkhidmatan.

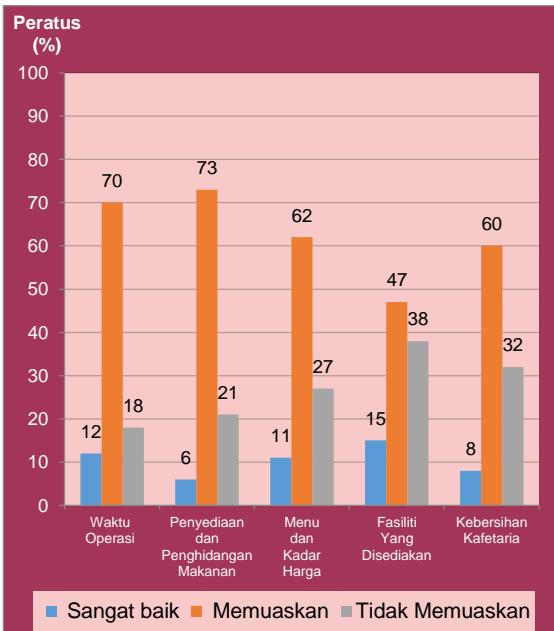
c. Penilaian Tahap Kepuasan dan Pendapat Golongan Sasar

- i. Bagi menilai tahap kepuasan pelanggan terhadap pelaksanaan pengurusan kafeteria oleh UPMCS, Jabatan Audit Negara telah mengedarkan sebanyak 50 borang soal selidik iaitu 30 borang soal selidik di Kafeteria Serumpun dan 20 borang soal selidik di Kafeteria Putra. Sebanyak lima aspek yang dinilai iaitu tahap kepuasan pelanggan

terhadap waktu operasi kafeteria, penyediaan dan penghidangan makanan, menu dan harga makanan, aset dan fasiliti yang disediakan serta kebersihan kafeteria. Kaedah penilaian yang dibuat adalah berdasarkan kepada tiga tahap kepuasan iaitu sangat baik, memuaskan dan tidak memuaskan. Kesemua soal selidik yang diedarkan telah dikembalikan.

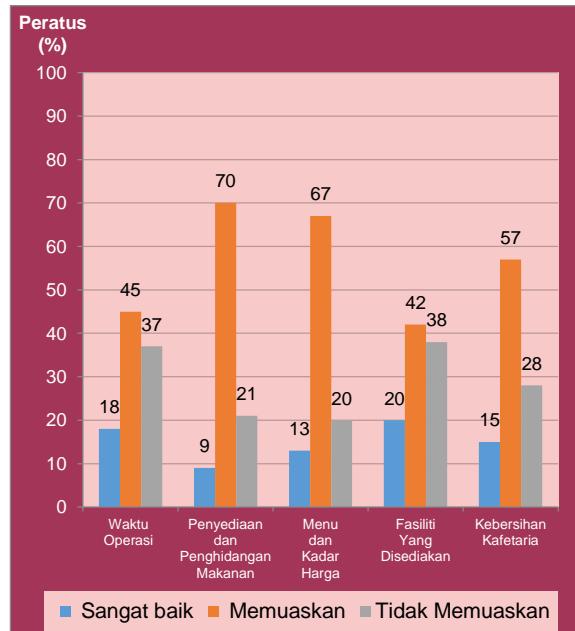
- Analisis Audit terhadap maklum balas soal selidik daripada 50 responden mendapati seramai 36 (72%) responden merupakan pengunjung setiap hari kedua-dua kafeteria ini. Butiran pecahan bagi keseluruhan aspek yang dinilai adalah seperti **Carta 7.3** bagi Kafeteria Serumpun dan **Carta 7.4** bagi Kafeteria Putra.

CARTA 7.3
KAJIAN KEPUASAN PELANGGAN
DI KAFETERIA SERUMPUN



Sumber: Borang Soal Selidik JAN

CARTA 7.4
KAJIAN KEPUASAN PELANGGAN
DI KAFETERIA PUTRA



Sumber: Borang Soal Selidik JAN

- Berdasarkan carta di atas, antara maklum balas pelanggan terhadap pengurusan Kafeteria Serumpun dan Kafeteria Putra yang perlu diberi perhatian oleh UPMCS adalah seperti berikut:

- masa operasi kafeteria dilanjutkan daripada jam 10.00 malam kepada 12.00 tengah malam disebabkan kafeteria merupakan antara lokasi perbincangan pelajar. Ini adalah selaras dengan surat tawaran kepada pengusaha makanan yang dikeluarkan oleh UPMCS;
- kebersihan tempat penyediaan makanan hendaklah dijaga dan pekerja memakai pakaian yang bersesuaian;

- menu perlu dipelbagaikan dan harga makanan perlu dipaparkan supaya pelanggan boleh membuat pilihan makanan berdasarkan harga yang akan dikenakan;
- fasiliti yang disediakan seperti meja dan kerusi yang rosak dibaik pulih dengan segera. Pemantauan perlu dilaksanakan terhadap tandas dan sinki yang kerap rosak serta menyediakan sabun pencuci tangan; dan
- kebersihan di kawasan kafeteria perlu dipertingkatkan dengan mengurangkan penggunaan plastik pembungkusan yang menyebabkan longgokan sampah di sekitar kafeteria.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengurusan aktiviti perkhidmatan perundingan dan aktiviti perkhidmatan makanan adalah kurang memuaskan.

7.5.3. Tadbir Urus

7.5.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang baik patut diamalkan dengan meluas untuk memaparkan mutu dan integriti tertinggi pemimpin dalam organisasi. Antara amalan terbaik yang boleh diguna pakai adalah *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG)*, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006*, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [Handbook], 1PP - WP 7.4 (Pelantikan Lembaga Pengarah BBP Sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah Dalam Syarikat Subsidiari) dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*.

7.5.3.2. Semakan Audit telah dijalankan terhadap amalan tadbir urus di UPMCS dan penemuan Audit terhadap lapan aspek amalan tadbir urus penting adalah seperti berikut:

a. Pengerusi

- i. Pengerusi UPMCS telah dilantik pada 28 April 2017 bagi menggantikan mantan Pengerusi yang telah meletak jawatan pada 23 Mac 2017.

Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Pengerusi mendapati UPMCS telah melaksanakan tiga daripada empat amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala satu aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.

- Pengerusi tidak mempunyai kuasa eksekutif dan tidak campur tangan dalam urusan operasi harian syarikat. [MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.4 & Green Book* perenggan 1.1.3 &];
 - Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif merupakan 2 individu yang berbeza. [MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.4 & Green Book* perenggan 1.1.3]; dan
 - Pengerusi tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat [Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) – (*Handbook*) perenggan 2.2(d)].
- ii. Bagaimanapun, adalah didapati surat pelantikan Pengerusi UPMCS bertarikh 28 April 2017 tidak memperincikan tugas dan tanggungjawab dalam melaksanakan tugas fidusiari serta kuasa yang ada selaku Pengerusi UPMCS dengan jelas selaras dengan amalan terbaik MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.1, 1.2 & Green Book* perenggan 1.1.3 dan 2.1.3. Lantikan Pengerusi sebelum ini hanya dibuat berdasarkan minit mesyuarat Lembaga Pengarah sahaja.

Maklum Balas UPMCS yang Diterima pada 21 September 2017

Terma rujukan pelantikan Pengerusi diselaraskan di UPMH dan adalah tertakluk kepada perkara-perkara yang digariskan dalam M&A penubuhan syarikat. Perkara ini akan dibawa ke Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 3 Tahun 2017 yang dijadualkan pada bulan Oktober 2017.

Pada pendapat Audit, Pengerusi yang dilantik tanpa terma rujukan boleh menjaskan beliau melaksanakan tugas dan tanggungjawab secara berkesan.

b. Lembaga Pengarah

- i. Lembaga Pengarah bertanggungjawab memastikan syarikat beroperasi selaras dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan yang mantap dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi

Lembaga Pengarah mendapati UPMCS telah melaksanakan empat daripada sepuluh amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala enam aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.

- Lembaga Pengarah terdiri daripada tiga orang dan tidak melebihi sembilan orang seperti yang ditetapkan dalam M&A dan *Green Book* perenggan 1.1.1;
 - Ahli Lembaga Pengarah yang dilantik tidak melebihi sembilan tahun bagi mengekalkan status bebas. [MCCG 2012, *principal* 3, *recommendation* 3.2];
 - Lembaga Pengarah telah dilantik atas pelbagai kepakaran dan pengalaman dalam bidang seperti perundangan, perakaunan dan perundingan yang berkaitan dengan perniagaan syarikat. [*Green Book* perenggan 1.1.4]; dan
 - Semua keputusan perniagaan yang material/signifikan telah dimintikar melalui mesyuarat Lembaga Pengarah [*Handbook* - perenggan 2.5(d)].
- ii. Berdasarkan amalan terbaik, sekiranya Pengerusi merupakan Pengarah Bukan Bebas maka majoriti ahli Lembaga Pengarah hendaklah Pengarah Bebas. Semakan Audit mendapati komposisi ahli Lembaga Pengarah UPMCS terdiri daripada tiga orang iaitu seorang Pengerusi dan dua orang Pengarah, di mana dua orang merupakan ahli Lembaga Pengarah Bukan Eksekutif Bukan Bebas manakala seorang lagi Pengarah Bukan Eksekutif dan Bebas. Ketua Pegawai Eksekutif tidak dilantik sebagai Pengarah Eksekutif dalam Lembaga Pengarah UPMCS, namun turut hadir sebagai *Ex-Officio*. Maklumat ahli Lembaga Pengarah adalah seperti berikut:

JADUAL 7.10
MAKLUMAT KEDUDUKAN AHLI LEMBAGA PENGARAH PADA 30 JUN 2017

BIL.	NAMA (JAWATAN)	KELAYAKAN/ KEMAHIRAN/ PENGALAMAN	TARIKH LANTIKAN (BIL. TAHUN)	STATUS PENGARAH	
				BUKAN EKSEKUTIF (/)	BEBAS (/)/ BUKAN EKSEKUTIF (X)
1.	Prof. Dato' Dr. Husaini Omar (Pengerusi)	Kelayakan Tertinggi: Ph.D. (Kejuruteraan Sistem), Universiti Putra Malaysia Kemahiran/Pengalaman: i. Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) UPM ii. Ahli Lembaga Pengarah UPMH	17.09.2007 (9 Tahun)	/	x
2.	Datuk Badly Shah Ariff Shah (Pengarah)	Kelayakan Tertinggi: Chartered Institute of Management Accounts (UK)	29.01.2014 (3 Tahun)	/	x

BIL.	NAMA (JAWATAN)	KELAYAKAN/ KEMAHIRAN/ PENGALAMAN	TARIKH LANTIKAN (BIL. TAHUN)	STATUS PENGARAH	
				BUKAN EKSEKUTIF (/)	BEBAS (/)/ BUKAN EKSEKUTIF (X)
		Kemahiran/Pengalaman: i. Ahli Lembaga Pengarah UPMH ii. Ahli Lembaga Pengarah KBB Nominees (M) Sdn. Bhd. And KBB Properties (M) Sdn. Bhd. iii. Pengarah Bebas Bukan Eksekutif di KUB (M) Berhad			
3.	Datuk Hj Sheikh Ahmad Dasuki Sheikh Mohamad (Pengarah)	Kelayakan Tertinggi: Diploma Perakaunan, Politeknik Ungku Omar. Kemahiran/Pengalaman: i. Presiden Konsortium Usahawan Makanan Dan Industri Asas Tani Sdn. Bhd. ii. Pengurus Eksekutif Komita Malaysia Trading House Vietnam, Morocco, United Kingdom and Australia iii. Pengurus Eksekutif Mister Tapioca Food Industries Sdn. Bhd. iv. Penasihat di D&D Multi Resources	01.09.2015 (1 Tahun)	/	/

Sumber: Resume Ahli Lembaga Pengarah UPMCS

Maklum Balas UPMCS yang Diterima pada 21 September 2017

Komposisi Lembaga Pengarah syarikat yang ditubuhkan telah mengambil kira kepentingan UPM sebagai pemegang saham syarikat.

Pada pendapat Audit, komposisi Lembaga Pengarah UPMCS tidak diamalkan mengikut tadbir urus yang baik kerana 2/3 komposisi Lembaga Pengarah Bukan Bebas apabila Pengerusi merupakan Pengarah Bukan Bebas. Selain itu, disebabkan Ketua Pegawai Eksekutif tidak dilantik sebagai Pengarah Eksekutif dalam Lembaga Pengarah menyebabkan keseimbangan ahli antara Pengarah Bukan Eksekutif dan Eksekutif tidak dapat dicapai dan keputusan yang dibuat tidak mengambil kira pandangan Pengarah Eksekutif yang mewakili pengurusan syarikat.

iii. Dari segi pematuhan terhadap jumlah komposisi Lembaga Pengarah, UPMCS telah mematuhi sebagaimana yang dinyatakan di dalam M&A UPMCS yang menyatakan keahlian Lembaga Pengarah hendaklah tidak kurang daripada dua orang dan tidak melebihi sembilan orang. Namun komposisi Lembaga Pengarah tidak mematuhi Resolusi Lembaga Pengarah bertarikh 29 Januari 2014 yang menyatakan komposisi Lembaga Pengarah adalah seperti berikut:

JADUAL 7.11
MAKLUMAT KOMPOSISI AHLI LEMBAGA PENGARAH UPMCS

BIL.	JAWATAN/STATUS	STATUS	BILANGAN AHLI LEMBAGA PENGARAH
1.	Pengerusi	Bukan Eksekutif Bukan Bebas	Seorang
2.	Ahli Lembaga Pengarah/ (Pengarah Urusan UPMH)	Bukan Eksekutif Bukan Bebas	Seorang
3.	Ahli Lembaga Pengarah/Bebas (wakil alumni)	Bukan Eksekutif Bebas	Seorang
4.	Ahli Lembaga Pengarah/Bebas	Bukan Eksekutif Bebas	Dua Orang
JUMLAH KOMPOSISI LEMBAGA PENGARAH			Lima Orang

Sumber: Resolusi Lembaga Pengarah UPMCS bertarikh 29 Januari 2014

Maklum Balas UPMCS yang Diterima pada 21 September 2017

Resolusi Lembaga Pengarah diputuskan pada setiap tahun. Perubahan dari tahun ke tahun tertakluk kepada perubahan dari semasa ke semasa

- iv. Berdasarkan amalan terbaik, Lembaga Pengarah perlu mewujudkan Kod Etika Rasmi Syarikat dan terma rujukan Lembaga Pengarah yang menggariskan peranan Lembaga Pengarah dan Pengurusan Syarikat serta tugas fidusiari ahli Lembaga Pengarah supaya tidak berlaku campur tangan Lembaga Pengarah terhadap aktiviti operasi syarikat. Didapati UPMCS tidak mewujudkan Kod Etika Rasmi Syarikat dan surat pelantikan ahli Lembaga Pengarah tidak menyatakan dengan jelas peranan dan tanggungjawab dalam melaksanakan tugas fidusiari.

Pada pendapat Audit, Kod Etika Rasmi dan terma rujukan Lembaga Pengarah adalah sangat penting untuk menjelaskan tugas dan tanggungjawab Jawatankuasa yang ditubuhkan agar tidak melangkaui peranan dan tugas di pihak pengurusan. Kod Etika Rasmi Syarikat pula menyatakan dengan jelas kod tatalaku (*code of conduct*) merangkumi kaedah komunikasi dan maklum balas terhadap pemberian maklumat (*whistleblowing*).

- v. *Green Book* perenggan 2.1 menyarankan kedatangan Pengarah ke mesyuarat Lembaga Pengarah mestilah sekurang-kurangnya 50% manakala MCCG 2012, *principle 4, recommendation 4.2* menyatakan supaya ahli Lembaga Pengarah perlu mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan. Semakan terhadap kehadiran Pengarah di dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tahun 2014 mendapati seorang ahli Lembaga Pengarah telah tidak menghadiri

kesemua Mesyuarat Lembaga Pengarah pada tahun tersebut. Manakala bagi tujuan latihan, didapati UPMCS tidak menyediakan sebarang pelan latihan dan peruntukan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016.

Pada pendapat Audit, kehadiran ahli Lembaga Pengarah amat penting disebabkan komposisi Lembaga Pengarah yang kecil supaya keputusan yang dibuat mengambil kira pandangan kesemua ahlinya. Di samping itu, ketiadaan pelan pembelajaran yang berterusan serta bersesuaian menyebabkan ahli Lembaga Pengarah UPMCS tidak dimaklumkan mengenai perubahan akta/peraturan/pekeliling yang digunakan di dalam aktiviti perniagaan yang dijalankan.

c. Ketua Pegawai Eksekutif

- i. Berdasarkan amalan terbaik, Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) hendaklah dilantik oleh pemegang saham/Menteri/agensi yang bertanggungjawab sepertimana disarankan oleh *Handbook* perenggan 3.5. Selain itu, MCCG 2012 *principle* 1, *recommendation* 1.1 dan *Green Book* perenggan 2.1.3 menyatakan tugas dan tanggungjawab CEO hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas.
- ii. Semakan Audit mendapati Ketua Pegawai Eksekutif UPMCS merupakan pegawai daripada UPM telah dipinjamkan ke UPMCS pada 21 September 2015 menjawat jawatan sebagai Pengurus Besar dan dinaikkan pangkat sebagai CEO pada 1 Januari 2017. Semakan selanjutnya mendapati beliau dilantik sebagai CEO UPMH berkuat kuasa pada 20 Februari 2017 sehingga 20 September 2018. Namun surat perletakan jawatan sebagai CEO UPMCS masih belum dikeluarkan ekoran beliau masih dalam tempoh percubaan selama enam bulan sebelum diluluskan untuk menjawat jawatan CEO UPMH. Sehingga tarikh pengauditan dijalankan, didapati tugas CEO UPMCS masih lagi dilaksanakan oleh beliau.

Pada pendapat Audit, pelantikan CEO UPMCS dan CEO UPMH pada waktu yang sama boleh menyebabkan risiko berlakunya konflik kepentingan.

d. Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman

- i. Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Audit yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk

meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Selain itu, peranan utama Audit Dalaman ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Ia membantu Jawatankuasa Audit dalam menilai dan meningkatkan keberkesanannya proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus.

- ii. Berdasarkan MCCG 2012, *principle 6, recommendation 6.2* dan *Green Book* perenggan 1.2.1 menyarankan Lembaga Pengarah menubuahkan Jawatankuasa Audit (JKA) dipengerusikan oleh Pengarah Bebas, mempunyai komposisi sekurang-kurangnya tiga ahli dan tidak melebihi empat ahli serta majoriti keahlian merupakan Pengarah Bebas. Sekurang-kurangnya seorang Pengarah dilantik mempunyai kepakaran dalam kewangan. Selain itu, Lembaga Pengarah perlu menubuahkan fungsi Audit Dalaman yang melapor terus kepada Jawatankuasa Audit. Audit Dalaman ini hendaklah melaksanakan pengauditan bagi meningkatkan keberkesanannya tadbir urus, pengurusan risiko dan kawalan dalaman syarikat dan seterusnya memastikan kawalan susulan telah diambil oleh pengurusan terhadap perkara yang dibangkitkan.
- iii. Semakan Audit mendapati UPMCS masih belum mewujudkan JKA dan peranan ini diselaraskan di peringkat JKA UPMH. Bagi Audit Dalaman pula, UPMCS tidak pernah merancang dan melaksanakan pengauditan dalaman termasuk melantik perunding luar bagi melaksanakan fungsi *check and balance* sejak tahun 2007.

Maklum Balas UPMCS yang Diterima Semasa *Exit Conference* pada 15 September 2017

Perkara ini akan dibawa ke Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 3 Tahun 2017 yang dijadualkan pada bulan Oktober 2017.

Pada pendapat Audit, UPMCS tidak mengikut amalan terbaik berkaitan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman. Ketiadaan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman boleh menyebabkan kawalan dalaman di peringkat UPMCS menjadi lemah kerana tiada fungsi *check and balance*. Penilaian risiko terhadap prosedur kawalan dalaman tidak dilaksanakan semenjak ia ditubuhkan. Ia meningkatkan risiko berlakunya kelemahan dalam pengurusan aset, pelaporan kewangan yang tidak tepat dan pengoperasian aktiviti perniagaan yang kurang cekap dan berkesan.

e. Jawatankuasa Pencalonan dan Jawatankuasa Imbuhan

- i. MCCG 2012, *principle 2, recommendation 2.1* dan *recommendation 2.3* serta *Green Book* perenggan 1.2.3 menyarankan Lembaga Pengarah menubuhkan Jawatankuasa Pencalonan yang bertanggungjawab dalam pemilihan dan penilaian ahli Lembaga Pengarah serta Jawatankuasa Imbuhan yang berfungsi menilai dan memberi cadangan kepada Lembaga Pengarah berkaitan ganjaran Pengarah Eksekutif. Jawatankuasa ini hendaklah dianggotai secara eksklusif daripada kalangan Pengarah Bukan Eksekutif dan majoritinya bebas serta dipengerusikan oleh Pengarah Bebas.
- ii. Semakan Audit mendapati Jawatankuasa Pencalonan dan Jawatankuasa Imbuhan tidak diwujudkan di UPMCS. Pencalonan dan pelantikan ahli Lembaga Pengarah diputuskan oleh UPM dalam Mesyuarat Lembaga Pengurusan Universiti (LPU) manakala ganjaran Pengarah Eksekutif dibincang dan diputuskan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Imbuhan yang diwujudkan di peringkat UPMH. Antara sebab jawatankuasa tersebut tidak diwujudkan adalah kerana komposisi bilangan ahli Lembaga Pengarah UPMCS yang kecil. Selain itu, bagi perkara yang berkaitan ganjaran kepada Pengarah Eksekutif, Lembaga Pengarah UPMCS hanya mengikut keputusan yang telah dibuat oleh UPMH.

Maklum Balas UPMCS yang Diterima Semasa *Exit Conference* pada 15 September 2017

Perkara ini akan dibawa ke Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 3 Tahun 2017 yang dijadualkan pada bulan Oktober 2017.

Pada pendapat Audit, UPMCS tidak mengikut amalan terbaik berkaitan penubuhan Jawatankuasa Pencalonan dan Jawatankuasa Ganjaran.

f. Standard Operating Procedures

- i. Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Procedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula terhadap SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat. SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.

- ii. Semakan Audit mendapati sebanyak lima SOP yang dikeluarkan oleh UPMCS seperti **Jadual 7.12** adalah tidak lengkap dan kemas kini kerana tidak menyatakan dengan lengkap dan terperinci keseluruhan proses, prosedur dan polisi bagi aktiviti syarikat yang dilaksanakan. Semakan selanjutnya mendapati SOP ini hanya diluluskan di peringkat pengurusan UPMCS dan tidak dibentangkan kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan.

JADUAL 7.12
SENARAI SOP YANG DIKELUARKAN OLEH UPMCS

BIL.	NO RUJUKAN SOP	SOP AKTIVITI
1.	UPMH-P-UPMCS-03-01	Prosedur Perkhidmatan Perundingan
2.	UPMH-P-UPMCS-03-02	Prosedur Pengurusan Acara UPM
3.	UPMH-P-UPMCS-03-03	Prosedur Penyewaan Ruang
4.	UPMH-P-UPMCS-03-04	Prosedur Pemilihan Vendor Kafeteria UPM
5.	UPMH-P-UPMCS-03-05	Prosedur Pendaftaran Penyewa Kolej P1 dan P2

Sumber: UPMCS

Maklum Balas UPMCS yang Diterima pada 21 September 2017

Penambahbaikan terhadap SOP sedia ada akan dibuat bagi memastikan keberkesanan dan pengurusan yang cekap pada masa akan datang.

Pada pendapat Audit, SOP yang disediakan tidak memberi nilai tambah terhadap proses kerja di UPMCS. Pegawai yang melaksanakan tugas tidak merujuk kepada SOP untuk menjalankan tugas harian disebabkan SOP yang disediakan tidak lengkap, kemas kini, tiada mekanisma pengukuran seperti tempoh masa dan bilangan aktiviti serta tidak menggambarkan keseluruhan aktiviti yang dilaksanakan. Kecekapan pegawai tidak dapat ditentukan dan pengukuran prestasi pegawai tidak berlandaskan SOP tersebut.

g. Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama

i. Pelan Perniagaan Syarikat

- Berdasarkan amalan terbaik MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.2* menyarankan antara tugas Lembaga Pengarah adalah meneliti dan meluluskan pelan strategik yang dicadangkan oleh pengurusan syarikat serta memantau pelaksanaannya.
- Semakan Audit mendapati Pelan Perniagaan yang disediakan adalah umum dan tidak menyatakan secara terperinci tempoh dan pelaksanaan aktiviti. Antara perkara yang tidak dinyatakan seperti

bilangan tender projek yang perlu disertai dan dimenangi bagi aktiviti perkhidmatan perundingan serta bilangan tempahan dewan bankuet yang perlu dicapai setiap tahun bagi aktiviti pengurusan acara.

Pada pendapat Audit, pelan perniagaan syarikat yang umum menyebabkan aktiviti perniagaan yang diceburi tidak memberi impak terhadap peningkatan hasil syarikat. Selain itu, UPMCS tidak dapat menilai risiko perniagaan yang dihadapi, tidak membuat perancangan yang teliti terhadap aktiviti perniagaan yang akan diceburi dan tahap kemajuan serta hala tuju syarikat tidak dapat diukur.

ii. Petunjuk Prestasi Utama

- Berdasarkan amalan terbaik *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 menyarankan peranan Lembaga Pengarah adalah memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI).
- Semakan Audit mendapati pencapaian syarikat diukur berdasarkan jumlah pendapatan dan perbelanjaan yang diunjur di dalam Bajet Tahunan yang disediakan. Bagaimanapun, prestasi elemen lain tidak dapat diukur antaranya penetapan bilangan tender projek yang perlu disertai dan dimenangi bagi setiap tahun untuk aktiviti perkhidmatan perundingan. Manakala bagi aktiviti pengurusan acara pula, penetapan pengukuran tidak disediakan untuk tempoh yang sama antaranya kekerapan bilangan sewaan dewan bankuet dan bilangan aktiviti promosi aktiviti utama syarikat yang perlu diadakan. Pemantauan terhadap status pencapaian pendapatan bagi aktiviti operasi dan perbelanjaan meliputi perbelanjaan pentadbiran dan operasi berbanding unjuran dibentangkan di dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah. Manakala di peringkat pengurusan, maklumat status aktiviti syarikat dibincangkan di dalam Mesyuarat Pengurusan Eksekutif (EMC).

Pada pendapat Audit, pengukuran KPI yang dibuat hanya meliputi pendapatan dan perbelanjaan dan tidak mencukupi untuk dijadikan piawaian prestasi syarikat. Pelan Perniagaan yang disediakan juga tidak menyatakan secara terperinci strategi dan KPI jangka pendek serta jangka panjang syarikat.

h. Pengurusan Kewangan

Pengurusan kewangan syarikat yang teratur dan cekap dapat memastikan kewangan syarikat diuruskan dengan baik, mengelakkan penyelewengan, memastikan ketepatan dan kesempurnaan rekod. Hasil semakan Audit terhadap pengurusan kewangan UPMCS adalah seperti berikut:

i. Bayaran Royalti

- Pada 1 November 2013, UPMCS dan sebuah syarikat swasta telah menandatangani satu perjanjian penyewaan tanah bagi membangunkan kolam ternakan ikan. Dua syarat yang ditetapkan dalam perjanjian ini adalah syarikat swasta ini perlu membayar sewa berjumlah RM16,800 setahun dan royalti sebanyak 2.5% atas jualan kasar setahun kepada UPMCS.
- Semakan Audit terhadap akaun pengurusan UPMCS mendapati syarikat swasta telah membuat bayaran sewa tahunan dengan teratur sejak tahun 2013. Bagaimanapun, tiada rekod menunjukkan pembayaran royalti bagi tahun 2014 hingga 2016 telah dibuat. Ini disebabkan syarikat tidak pernah mengemukakan Penyata Pendapatan bagi tujuan bayaran royalti.

Maklum Balas UPMCS yang Diterima pada 21 September 2017

Projek ini mula mengeluarkan hasil pada tahun 2015. Selepas teguran Audit, invois bagi tuntutan royalti tahun 2015 berjumlah RM11,058 telah dikeluarkan pada 14 September 2017.

ii. Pendahuluan Dimasukkan Ke Dalam Akaun Bank Peribadi Pegawai

- Berdasarkan semakan Audit terhadap akaun pengurusan tahun 2016, didapati wang tunai syarikat berjumlah RM257,599 (26 transaksi) dan RM29,883 (tujuh transaksi) masing-masing telah dimasukkan ke dalam akaun bank peribadi Pegawai Kewangan UPMH dan seorang pegawai UPMH yang bertanggungjawab menguruskan kewangan UPMCS. Tujuan pendahuluan ini adalah untuk membeli bahan mentah dan stok bekalan makanan bagi aktiviti perkhidmatan makanan UPMCS serta perbelanjaan pentadbiran pegawai dan kakitangan UPMCS.
- Semakan Audit selanjutnya mendapati kesemua bayaran secara tunai ini telah mendapat kelulusan Ketua Pegawai Eksekutif UPMH. Bagaimanapun, surat kuasa membenarkan pegawai memegang

wang syarikat tidak dikemukakan kepada pihak Audit. *Standard Operating Procedures (SOP)* berkaitan perbelanjaan menggunakan wang tersebut juga tidak disediakan bagi pembelian bahan mentah dan stok bekalan makanan. Kelemahan ini berlaku disebabkan Bahagian/Unit Kewangan tidak diwujudkan di UPMCS.

Maklum Balas UPMCS yang Diterima pada 21 September 2017

Semua perbelanjaan akan diselaraskan setiap kali perbelanjaan dibuat mengikut peraturan kewangan UPMH. SOP pengurusan perbelanjaan ini akan disediakan. Kedua-dua pendahuluan ini telah diselaraskan dan bayaran balik telah dibuat kepada UPMCS pada 18 September 2017.

Pada pendapat Audit, kaedah memasukkan tunai ke dalam akaun peribadi pegawai UPMH untuk melaksanakan aktiviti perniagaan UPMCS telah melanggar amalan terbaik peraturan kewangan kerana wujud risiko salah guna kuasa dan kehilangan wang syarikat.

iii. Hutang Yang Belum Dikutip

Mengikut Penyata Kewangan beraudit tahun 2016, jumlah Peruntukan Hutang Ragu (PHR) adalah RM1.37 juta meliputi hutang yang belum diterima sejak tahun 2011. Lima penghutang yang mencatatkan nilai yang tinggi (RM545,919) adalah seperti **Jadual 7.13**. Semakan Audit mendapati tindakan pengeluaran notis tuntutan bayaran tidak dibuat pada tahun 2014 hingga bulan Ogos 2017.

**JADUAL 7.13
MAKLUMAT PENGHUTANG RAGU BERNILAI TINGGI**

BIL.	NO. DAN TARikh INBOIS	NAMA SYARIKAT/AGENSI	JUMLAH HUTANG (RM)
1.	000151 (11.04.2011)	Syarikat Berkaitan Kerajaan	210,352
2.	000007 (05.08.2011)	Syarikat Swasta	104,653
3.	000111 (28.09.2011)	Syarikat Swasta	113,640
4.	000011 (08.08.2011)	Persatuan Sukan & Kebajikan (Jabatan Kerajaan)	67,500
5.	000142 (24.03.2011) & 000143 (24.03.2011)	Jabatan Kerajaan	49,774
JUMLAH			545,919

Sumber: Senarai Peruntukan Hutang Ragu (PHR) UPMCS Sehingga 31 Disember 2016

Pada pendapat Audit, kegagalan mengutip hutang akan mengakibatkan UPMCS menghadapi risiko kehilangan hasil.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya amalan tadbir urus UPMCS adalah kurang memuaskan kerana terdapat aspek tadbir urus baik tidak diamalkan kerana diputuskan/diselaraskan di peringkat UPMH. Selain itu, terdapat kelemahan kawalan dalam pengurusan kewangan.

7.6. SYOR AUDIT

Bagi memastikan objektif penubuhan UPM Consultancy & Services Sdn. Bhd. (UPMCS) dapat dicapai sepenuhnya, adalah disyorkan Lembaga Pengarah serta pengurusan UPMCS mengambil langkah yang proaktif bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan seperti berikut:

- 7.6.1. melaksanakan strategi yang dirancang bagi setiap aktiviti perniagaan yang dijalankan terutamanya bagi aktiviti perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan makanan yang merupakan aktiviti utama syarikat. Antara perkara yang perlu diberi perhatian adalah strategi yang jelas dan terperinci untuk melaksanakan aktiviti tersebut seperti sumber kewangan dan modal insan;
- 7.6.2. menyediakan SOP yang lengkap meliputi keseluruhan proses dan prosedur aktiviti perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan makanan serta diluluskan oleh Lembaga Pengarah;
- 7.6.3. memantau pelaksanaan aktiviti perkhidmatan perundingan dan perkhidmatan makanan mengikut SOP yang disediakan. Bagi aktiviti perkhidmatan makanan, tindakan terhadap pengusaha makanan hendaklah diambil sekiranya peraturan yang ditetapkan tidak diikuti;
- 7.6.4. meningkatkan tadbir urus syarikat selaras dengan amalan terbaik. Sungguhpun urusan kewangan UPMCS diuruskan oleh Bahagian Kewangan UPM Holdings Sdn. Bhd. (UPMH) dengan menggunakan akaun bank berasingan, namun UPMCS perlu mewujudkan Bahagian/Unit Kewangan sendiri. UPMH hendaklah mengurangkan peranannya dalam urusan operasi UPMCS kerana kedua-dua syarikat ini merupakan entiti perniagaan yang berbeza di samping mengurangkan risiko konflik kepentingan; dan
- 7.6.5. mengambil tindakan untuk mengutip tunggakan sewaan bulanan daripada pengusaha makanan, bayaran royalti dan mengambil usaha untuk membuat tuntutan terhadap hutang rugu syarikat.

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

8. UTM HOLDINGS SDN. BHD.

8.1. LATAR BELAKANG

8.1.1. UTM Holdings Sdn. Bhd. (UTMH) merupakan syarikat subsidiari milik penuh Universiti Teknologi Malaysia (UTM). UTMH ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 13 Julai 2010 dengan modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM5 juta dan RM2 juta. Mengikut Memorandum dan Artikel Penubuhan (M&A) UTMH ditubuhkan untuk menjalankan kajian, khidmat runding dan urus niaga perniagaan termasuk aktiviti pengurusan projek, sewaan premis, *renewal energy*, perkhidmatan hospitaliti, mengurus fasiliti, pelaburan dan pengkomersialan. Tiga aktiviti yang menjana pendapatan utama UTMH adalah pengurusan projek, perkhidmatan hospitaliti dan sewaan premis. UTMH beroperasi dalam kawasan UTM, Jalan Semarak, Kuala Lumpur (UTMKL).

8.1.2. UTMH mempunyai lapan ahli Lembaga Pengarah yang terdiri daripada tiga wakil UTM dan lima wakil luar yang mempunyai pelbagai latar belakang. Pengurusan UTMH diketuai oleh seorang Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh enam orang pegawai. Pengurusan UTMH adalah tertakluk kepada Akta Syarikat 1965, M&A dan *Standard Operating Procedures* (SOP) syarikat.

8.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai sama ada prestasi kewangan dan amalan tadbir urus UTMH adalah baik serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan selaras dengan objektif yang ditetapkan.

8.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek prestasi kewangan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2013 hingga bulan April 2017. Bagi pengurusan aktiviti, dua aktiviti utama yang merupakan antara penyumbang pendapatan utama UTMH telah diaudit iaitu projek *Development of Sub-Critical Water Treatment System for Biomass and Waste Biomass* dan perkhidmatan hospitaliti hotel Scholar's Inn. Pengauditan dijalankan di ibu pejabat UTMH yang terletak dalam kawasan UTMKL.

8.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian prestasi kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan UTMH bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit dan diberi laporan juruaudit Tanpa Teguran oleh Tetuan MDZ & Co. Penilaian ini melibatkan empat analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, pengauditan telah dijalankan dengan menyemak dokumen, fail dan rekod yang berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai UTMH telah dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, pemeriksaan Audit telah dibuat ke lokasi di tapak projek *Development of Sub-Critical Water Treatment System for Biomass and Waste Biomass* di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor dan hotel Scholar's Inn yang terletak dalam kawasan UTMKL. Perkara yang ditemui telah dibincangkan dalam *exit conference* yang dipengerusikan oleh Timbalan Ketua Audit Negara (Tadbir Urus) pada 11 September 2017. Antara pegawai yang turut hadir adalah wakil Lembaga Pengarah UTMH, Timbalan Naib Canselor UTM, juruaudit dalaman UTM, pemangku Ketua Pegawai Eksekutif UTMH, wakil Bahagian Teknikal dan Bahagian Susulan Audit, Jabatan Audit Negara (JAN).

8.5. PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan antara bulan Ogos 2016 hingga April 2017 mendapati pada keseluruhannya prestasi kewangan UTMH adalah memuaskan. Pada tahun 2016, UTMH telah menghasilkan keuntungan sebelum cukai yang meningkat sejumlah RM128,414 (31.8%) kepada RM532,525 berbanding tahun 2015. Sungguhpun UTMH masih mencatatkan kerugian terkumpul bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 namun telah menurun selaras dengan peningkatan keuntungan tahun semasa. UTMH juga mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga tahun ini. Bagaimanapun, pengurusan dua aktiviti utama dan amalan tadbir urus UTMH adalah kurang memuaskan. Beberapa kelemahan yang perlu diberi perhatian adalah seperti ringkasan berikut:

- i. projek pembinaan makmal *Development of Sub-Critical Water Treatment System for Biomass and Waste Biomass* (SCW) lewat disiapkan selama 167 hari daripada tarikh siap asal iaitu pada 14 November 2016. Ini menyebabkan peralatan SCW bernilai RM20.60 juta yang telah dibeli tidak dapat digunakan dalam tempoh yang ditetapkan. Selain itu, lanjutan masa yang dipohon pada 23 November 2016 masih belum diluluskan oleh UTM setakat bulan April 2017;
- ii. bangunan hotel Scholar's Inn masih belum memperoleh Sijil Perakuan Siap dan Pematuhan (CCC) sejak memulakan operasinya pada 15 Mac 2013. Kadar purata penginapan juga masih pada tahap yang rendah iaitu sebanyak 37.3%, 53.9% dan 51.1% masing-masing bagi tahun 2014, 2015 dan 2016;

- iii. UTMH tidak pernah membayar sewaan bangunan hotel Scholar's Inn kepada UTM sejak mula beroperasi pada bulan Mac 2013 kerana perjanjian bagi menjelaskan terma dan syarat terperinci penyewaan bangunan hotel tersebut tidak dibuat;
- iv. ketepatan bayaran pengurusan dan bayaran insentif berjumlah RM46,513 pada tahun 2016 kepada operator hotel tidak dapat ditentukan kerana penyata untung ruginya tidak disahkan oleh akauntan awam bebas;
- v. hasil kutipan tunai berjumlah RM102,065 yang diterima oleh operator hotel antara bulan Jun 2016 hingga April 2017 tidak dibankkan segera kepada akaun UTMH tetapi telah mengambil masa antara dua hingga 18 hari tempoh bekerja; dan
- vi. kelemahan aspek amalan terbaik yang tidak dilaksanakan dalam tadbir urus syarikat UTMH. Antaranya terma rujukan Lembaga Pengarah, kod etika syarikat, Pelan Korporat dan Petunjuk Prestasi Utama tidak disediakan. Selain itu, audit dalaman tidak pernah dilaksanakan, *Standard Operating Procedures* yang tidak menyeluruh dan kelemahan dalam pengurusan kewangan.

8.5.1. Prestasi Kewangan

8.5.1.1. Analisis terhadap prestasi kewangan UTMH bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan berdasarkan kedudukan kewangan syarikat ini yang merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti jadual berikut:

**JADUAL 8.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	5.12	3.95	16.44
Pendapatan Lain	*0.01	***0.01	****0.01
JUMLAH PENDAPATAN	5.13	3.96	16.45
Kos Langsung	(4.17)	(2.09)	(14.05)
Kos Agihan dan Jualan	(0.03)	(0.03)	(0.04)
Belanja Pentadbiran	(1.10)	(1.32)	(1.63)
Kos Kewangan	-	(0.10)	(0.19)
JUMLAH PERBELANJAAN	(5.30)	(3.54)	(15.91)
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI	(0.18)	0.40	0.53
Cukai	**(0.00)	****(0.00)	(0.05)
Keuntungan/(Kerugian) Selepas Cukai	(0.19)	0.40	0.48
KERUGIAN TERKUMPUL	(1.48)	(1.07)	(0.59)
JUMLAH ASET	4.30	9.64	8.86
JUMLAH LIABILITI	3.77	8.71	7.45
JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI	4.29	9.64	8.86
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	0.39	0.46	0.26

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 dan 2016

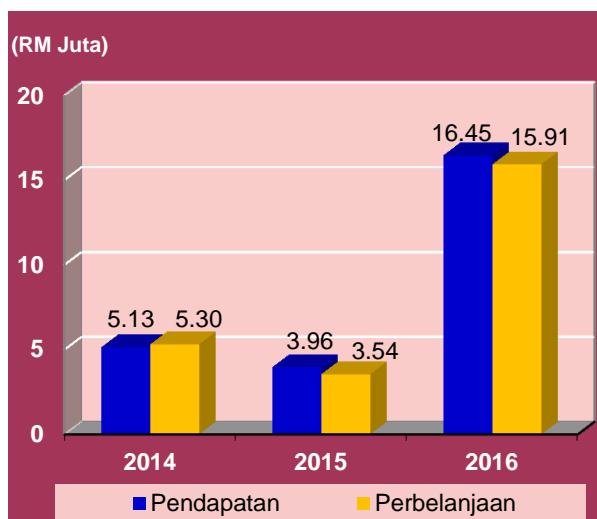
Nota: * - RM8,771, ** - RM1,400, *** - RM5,332, **** - RM1,100, ***** - RM7,861

8.5.1.2. Pendapatan utama UTMH bagi tahun 2014 hingga 2016 merupakan hasil yang diterima daripada perkhidmatan hospitaliti, pengurusan projek dan sewaan. Pendapatan utama UTMH menunjukkan peningkatan yang ketara sejumlah RM12.49 juta (316.2%) kepada RM16.44 juta pada tahun 2016 berbanding RM3.95 juta pada tahun 2015. Peningkatan ini disumbang oleh geran projek SCW berjumlah RM12.09 juta yang diiktiraf pada tahun 2016. Manakala pada tahun 2015, pendapatan utama berkurangan sejumlah RM1.17 juta (22.9%) kepada RM3.95 juta berbanding RM5.12 juta pada tahun 2014 disebabkan pendapatan projek SCW berjumlah RM2.33 juta yang diiktiraf pada tahun 2014. Trend pendapatan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 8.1** dan **Carta 8.1**.

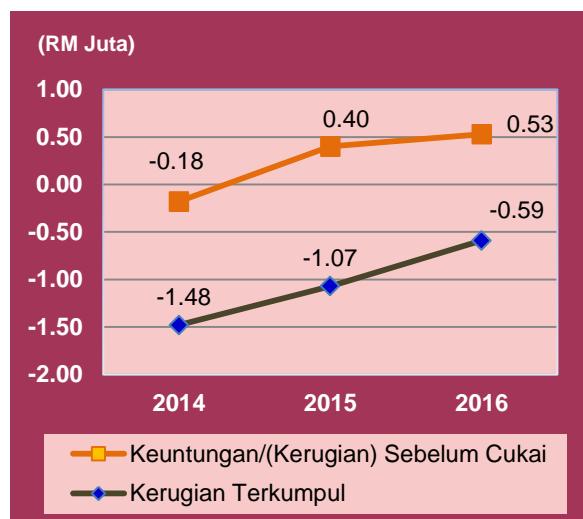
8.5.1.3. Perbelanjaan UTMH bagi tahun 2014 hingga 2016 pula merangkumi kos langsung, agihan dan jualan, belanja pentadbiran serta kos kewangan. Manakala kos langsung melibatkan perbelanjaan bagi melaksanakan aktiviti perkhidmatan hospitaliti, pengurusan projek dan sewaan premis. Perbelanjaan UTMH menunjukkan peningkatan yang ketara pada tahun 2016 iaitu sejumlah RM12.37 juta (349.4%) kepada RM15.91 juta berbanding tahun 2015. Peningkatan ini disumbang oleh perbelanjaan kos langsung yang menunjukkan peningkatan sejumlah RM11.96 juta (572.2%) berbanding RM2.09 juta pada tahun 2015 yang melibatkan bayaran kemajuan pembekalan peralatan projek SCW berjumlah RM11.26 juta yang diiktiraf kepada pembekal. Trend perbelanjaan bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 8.1** dan **Carta 8.1**.

8.5.1.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah memberi kesan terhadap keuntungan/kerugian UTMH. Peningkatan trend pendapatan dan perbelanjaan pada tahun 2016 telah menghasilkan keuntungan sebelum cukai terus meningkat sejumlah RM128,414 (31.8%) kepada RM532,525 berbanding tahun 2015. Pada tahun 2015, UTMH memperoleh keuntungan sebelum cukai berjumlah RM404,111 iaitu peningkatan sejumlah RM587,914 (319.9%) berbanding mengalami kerugian sebelum cukai berjumlah RM183,803 pada tahun 2014. Komponen terbesar yang menyumbang kepada peningkatan keuntungan UTMH adalah kesan daripada projek SCW yang dilaksanakan oleh UTMH. Pada 31 Disember 2016, UTMH merekodkan kerugian terkumpul berjumlah RM594,644 iaitu menurun sejumlah RM478,925 berbanding tahun 2015. Bagaimanapun, UTMH masih mencatatkan kerugian terkumpul bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 namun telah menurun selaras dengan peningkatan keuntungan tahun semasa. **Jadual 8.1** dan **Carta 8.2** adalah berkaitan.

CARTA 8.1
**TREND PENDAPATAN
DAN PERBELANJAAN**
BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



CARTA 8.2
**TREND KEUNTUNGAN/(KERUGIAN)
SEBELUM CUKAI DAN
KERUGIAN TERKUMPUL**
BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2014, 2015 dan 2016

8.5.1.5. Analisis Audit juga mendapati UTMH mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan asset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga tahun ini. Peningkatan asset dan liabiliti yang ketara bermula pada tahun 2015 disebabkan UTMH memperoleh pinjaman bank (liabiliti) berjumlah RM4.50 juta bagi melaksanakan pengubahsuaian (asset bukan semasa seperti pembelian perabot dan kelengkapan, papan tanda) Kediaman Siswa Semarak. Bagaimanapun, UTMH mempunyai tahap kecairan yang sederhana iaitu asset semasa melebihi liabiliti semasa dengan hanya lebih kurang satu kali ganda sahaja yang menunjukkan keupayaan syarikat memenuhi obligasi jangka pendeknya apabila diperlukan. Kecairan UTMH ini disumbangkan oleh hutang dagangan bagi projek SCW yang menunjukkan peningkatan mulai tahun 2015. Adalah didapati UTMH juga terlalu bergantung kepada pinjaman bank untuk melaksanakan aktiviti syarikat kerana jumlah asset UTMH yang dibiayai melalui hutang bagi tempoh 2014 hingga 2016 adalah melebihi 50%. Selain itu, UTMH juga bergantung sebanyak 244% kepada liabiliti jangka panjang berbanding jumlah ekuiti untuk melaksanakan aktivitinya. Antara pinjaman yang signifikan adalah bagi tujuan membiayai pengubahsuaian Kediaman Siswa Semarak untuk tujuan aktiviti sewaan premis berjumlah RM4.50 juta pada tahun 2015. Pada tahun 2016, purata tempoh kutipan hutang adalah 130 hari berbanding 56 dan 95 hari masing-masing bagi tahun 2014 dan 2015. Ini menunjukkan UTMH kurang cekap dalam melaksanakan pengurusan kredit bagi menjana pendapatan kerana purata tempoh kutipan hutang telah mengambil masa yang lebih lama.

8.5.1.6. Berdasarkan analisis aliran tunai, semakan Audit mendapati tunai dan kesetaraan tunai yang berjumlah RM263,502 pada akhir tahun 2016 telah berkurangan berbanding tahun 2014 dan 2015 masing-masing dengan sejumlah RM127,421 dan RM200,070. Faktor utama yang menyumbang kepada pengurangan ini adalah pengurangan aliran tunai bersih daripada aktiviti operasi iaitu RM359,077 pada tahun 2015 kepada RM130,195 pada tahun 2016 kerana geran projek SCW yang diterima pada tahun 2016 telah digunakan pada tahun yang sama untuk membayar kemajuan kerja kepada pembekal peralatan. Seterusnya peningkatan aliran tunai bersih daripada aktiviti pembiayaan daripada RM28,286 pada tahun 2015 kepada RM288,866 pada tahun 2016 disebabkan bayaran balik terhadap pinjaman yang telah diambil untuk pengubahsuaian Kediaman Siswa Semarak.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis yang dijalankan di atas, secara keseluruhannya prestasi kewangan UTMH adalah memuaskan.

8.5.2. Pengurusan Aktiviti

Hasil semakan Audit terhadap projek *Development of Sub-Critical Water Treatment System for Biomass and Waste Biomass* dan perkhidmatan hospitaliti hotel Scholar's Inn adalah seperti berikut:

8.5.2.1. Pengurusan Projek *Development of Sub-Critical Water Treatment System for Biomass and Waste Biomass*

- a. Projek *Development of Sub-Critical Water Treatment System for Biomass and Waste Biomass* (projek SCW atau *Sub-Critical Water*) merupakan inisiatif Malaysia-Japan International Institute of Technology (MJIIT) iaitu unit di bawah Universiti Teknologi Malaysia (UTM) bagi menghasilkan baja organik melalui proses kitar semula sisa buangan makanan. Bagi melaksanakan projek ini, UTM telah menerima geran berjumlah RM25 juta daripada Kementerian Pendidikan Malaysia pada tahun 2015 di mana RM23 juta diperuntukkan kepada UTMH bagi melaksanakan projek SCW manakala baki RM2 juta kepada MJIIT untuk menjalankan penyelidikan. UTMH telah menandatangani Surat Setuju Terima terhadap projek SCW pada 15 Julai 2015. Geran bagi projek ini akan disalurkan kepada UTMH oleh UTM mengikut status kemajuan projek.
- b. Mengikut Surat Setuju Terima/perjanjian kontrak dengan UTM, UTMH perlu menyiapkan projek SCW dalam tempoh 16 bulan iaitu pada 14 November 2016 dengan nilai kontrak RM23 juta. Projek ini merangkumi pembinaan makmal serta membekal, menghantar, memasang, menguji dan

mengesahkan semua jentera serta bangunan bagi menempatkan jentera berkenaan di kawasan pembangunan Hab Pendidikan Tinggi Pagoh (HPTP), Johor. Pegawai Pengguna bagi projek SCW adalah Pengarah Kerja (Gred VK7), Pejabat Harta Bina, UTM. Butiran lanjut nilai kontrak antara UTM dan UTMH adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 8.2
NILAI KONTRAK PROJEK
SUB-CRITICAL WATER ANTARA UTM DAN UTMH

BUTIRAN	JUMLAH (RM Juta)
Preliminary and Turnkey Elements	0.46
Site Clearance and Earthworks	0.23
Buildings Works	0.56
External Works	0.20
Mechanical Services	0.02
Electrical Services	0.55
Equipment	20.60
Professional Fees	0.13
Others	0.25
JUMLAH	23.0

Sumber: Dokumen Kontrak – *Tender Sum Analysis*

- c. Semakan Audit mendapati sebagai kontraktor bagi projek ini, UTMH pada 15 Julai 2015 telah melantik sebuah syarikat sebagai pembekal peralatan SCW dengan kontrak bernilai RM20.60 juta bagi membekal dua unit SCW, dua unit *boiler* dan komponen peralatan SCW lain seperti **Jadual 8.3**. Peralatan SCW ini perlu dibekalkan ke tapak projek HPTP, Johor pada 31 Ogos 2016 dengan tempoh waranti selama dua tahun yang bermula selepas *testing and commisioning* dijalankan.

JADUAL 8.3
KOMPONEN PERALATAN PROJEK SUB-CRITICAL WATER

JENIS PERALATAN/ PERKHIDMATAN	KOMPONEN PERALATAN SCW	UNIT	KOS (RM Juta)
2 unit Sub Critical Water Reactor, MRM2 consist of main body with complete accessories:	<ul style="list-style-type: none"> • valve stand with frame, ladder, steps and handrail • piping (etc) • safety valve pack, gauges, bolts and nuts • main body (tank) with supporting frame • separator • control panel • electric control valves 	2 24 1 2 1 2 2	18.80
2 unit boiler	<ul style="list-style-type: none"> • pressure parts • economizer assembly • blower motor assembly • oil pump motor assembly • water pump motor assembly • burner assembly • control panel assembly • instruments and control 	-	

JENIS PERALATAN/ PERKHIDMATAN	KOMPONEN PERALATAN SCW	UNIT	KOS (RM Juta)
<i>Other equipment</i>	<i>Ducting, conveyor chimney, ventilation, odour system and exhaust treatment</i>	-	0.75
<i>Engineering Work Onsite - 2 to 3 manpower to operate SCW and boilers</i>	-	-	0.40
<i>Installation, testing, commissioning & training</i>	-	-	0.45
<i>Submission and approval of Jabatan Keselamatan dan Kesihatan Pekerja (JKKP), Jabatan Alam Sekitar (DOE) and other relevant approvals</i>	-	-	0.12
<i>Shipping, handling charges and insurance</i>	-	-	0.08
JUMLAH			20.60

Sumber: *Delivery order*

- d. Bagi pembinaan makmal pula, UTMH telah melantik sebuah syarikat pemaju sebagai Sub Kontraktor Dinamakan (NSC) pada 28 September 2016 dengan tempoh siap selama enam bulan iaitu pada 27 Mac 2017. Nilai kontrak yang dipersetujui adalah RM1.59 juta.
- e. Pada 23 November 2016 iaitu sembilan hari selepas tarikh siap pembinaan makmal SCW asal pada 14 November 2016, UTMH telah memohon lanjutan masa (EOT) kepada UTM untuk menyiapkan projek SCW ini selama 330 hari sehingga 28 April 2017. Tiga sebab yang dinyatakan oleh UTMH untuk memohon EOT adalah melibatkan masalah teknikal seperti berikut:
 - i. NSC memiliki hak penolakan pertama (*Right of First Refusal*) selaku pemegang konsesi dalam pembangunan HPTP, Johor.
 - ii. NSC lewat memulakan kerja kerana tidak menerima surat makluman pemberitahuan daripada UTM mengenai pelantikan UTMH bagi pembinaan makmal SCW dalam kawasan konsesi NSC.
 - iii. UTM hanya menyerahkan surat makluman pada 4 Mei 2016 dan menyebabkan kelewatan hampir sepuluh bulan.
- f. Setakat 30 April 2017, UTMH masih belum menerima kelulusan EOT daripada UTM. Berdasarkan Laporan Kemajuan Kerja pada 3 April 2017, semakan Audit mendapati projek SCW yang sepatutnya selesai dibina pada 14 November 2016 masih belum disiapkan. Kemajuan kerja sebenar mengikut tarikh lanjutan masa adalah 61% dengan tempoh kelewatan selama 34 hari. Manakala kemajuan kerja sebenar mengikut tarikh siap asal hanya 20% dengan tempoh kelewatan 167 hari. Butiran lanjut prestasi projek SCW adalah seperti **Jadual 8.4**, **Gambar 8.1** dan **Gambar 8.2**. Bagaimanapun, peralatan SCW telah dibekalkan ke tapak projek HPTP, Johor pada 19 Julai 2016 dengan status siap sebanyak 80% kerana *testing and commisioning* masih belum dijalankan.

JADUAL 8.4
KEMAJUAN FIZIKAL PROJEK SUB-CRITICAL WATER (SCW)

STATUS	PERATUS/HARI
MENGIKUT TARikh SIAP ASAL – STATUS PADA BULAN APRIL 2016	
Kemajuan Kerja Mengikut Jadual (%)	100%
Kemajuan Kerja Sebenar (%)	20%
Kelewatan (%)	80%
Kelewatan (Hari)	167 Hari
MENGIKUT TARikh LANJUTAN MASA - STATUS PADA BULAN APRIL 2017	
Kemajuan Kerja Mengikut Jadual (%)	83%
Kemajuan Kerja Sebenar (%)	61%
Kelewatan (%)	22%
Kelewatan (Hari)	34 Hari

Sumber: Laporan Kemajuan Kerja No. 7 – April 2016 dan No.14 - April 2017

GAMBAR 8.1



Tapak Projek Sub-Critical Water
Di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor
- Bangunan Makmal Belum Siap Dibina
(03.04.2017)

(Sumber: UTMH)

GAMBAR 8.2



Tapak Projek Sub-Critical Water
Di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor
- Bangunan Makmal Belum Siap Dibina
(03.04.2017)

(Sumber: UTMH)

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 18 September 2017 dan 12 Oktober 2017

UTMH memaklumkan UTM telah meluluskan EOT yang dipohon oleh UTMH pada 11 Julai 2017 bagi menyiapkan projek SCW sebanyak 248 hari iaitu sehingga 20 Julai 2017. Fizikal projek pembinaan makmal telah siap 100% pada 10 Julai 2017. Pada 19 Julai 2017, UTMH telah membuat permohonan EOT kedua sehingga 5 November 2017 kepada UTM.

- g. Semakan Audit selanjutnya mendapati sebab utama makmal SCW lewat disiapkan adalah kerana faktor berikut. Ini disokong dengan kronologi pelaksanaan projek SCW seperti **Jadual 8.5**.
 - i. Kawasan HPTP, Johor adalah di bawah tanggungjawab NSC sebagai pemegang konsesi. Perjanjian konsesi telah ditandatangani antara Kerajaan Persekutuan, empat institusi pengajian tinggi termasuk UTM dan NSC ini untuk membangunkan HPTP, Johor bagi tahun 2012 hingga

2017. NSC hanya akan membenarkan pihak ketiga iaitu UTMH untuk melaksanakan kerja berkaitan projek SCW dalam kawasan HPTP, Johor selepas mendapat notis atau arahan bertulis daripada UTM. Semakan Audit mendapati UTM lewat mengeluarkan notis/arahan bertulis yang berkaitan iaitu surat jaminan bertulis daripada UTM kepada NSC hanya dikeluarkan pada 8 Jun 2016 iaitu 329 hari selepas kontrak perjanjian dibuat antara UTM dan UTMH (15 Julai 2015).

- ii. Kelewatan UTM mengeluarkan surat jaminan bertulis telah secara tidak langsung mengakibatkan UTMH mengeluarkan surat lantikan kepada NSC pada 28 September 2016. Berbanding dengan tarikh kuat kuasa kontrak antara UTM dan UTMH pada 15 Julai 2015, ia telah mengambil masa 441 hari dengan tempoh akhir kontrak dengan UTM masih berbaki 47 hari (14 November 2016).
- iii. Mengikut surat lantikan kepada NSC pada 28 September 2016, UTMH telah menetapkan tempoh siap pembinaan makmal SCW pada 27 Mac 2017 (enam bulan) iaitu melebihi tarikh kontrak asal antara UTMH dan UTM (14 November 2016) selama 133 hari.

**JADUAL 8.5
KRONOLOGI PELAKSANAAN PROJEK SUB-CRITICAL WATER**

TARIKH	KRONOLOGI
12.07.2015	UTM mengemukakan surat tawaran kepada UTMH bagi melaksanakan projek <i>Sub-Critical Water</i> . Nilai kontrak adalah RM23 juta.
15.07.2015	UTMH menandatangani Surat Setuju Terima dengan UTM untuk menyiapkan projek SCW pada 14.11.2016 (16 bulan).
04.05.2016	UTM mengeluarkan surat makluman pemberitahuan kepada NSC mengenai pelantikan UTMH bagi melaksanakan kerja-kerja di tapak projek SCW di kawasan konsesi NSC, Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor.
09.05.2016	Mesyuarat antara UTM, UTMH dan NSC diadakan bagi penyelarasan projek. NSC bersetuju untuk memberi cadangan baru reka bentuk awal berserta anggaran kos pembinaan keseluruhan dalam tempoh dua minggu.
16.05.2016	NSC mengeluarkan surat yang menyatakan bahawa NSC hanya akan memberi cadangan baru reka bentuk awal bangunan berserta anggaran kos keseluruhan selepas menerima: <ul style="list-style-type: none"> • Surat Niat daripada UTMH; dan • jaminan bertulis daripada UTM bahawa pembinaan projek ini tidak akan menjelaskan penerimaan UTM untuk kerja-kerja pembinaan UTM seperti ditetapkan dalam perjanjian konsesi di antara NSC dan UTM.
26.05.2016	UTMH telah mengeluarkan Surat Niat kepada NSC berhubung dengan projek ini seperti yang telah diminta.
08.06.2016	UTM telah mengeluarkan surat jaminan bertulis kepada NSC seperti yang diminta.
19.07.2016	Syarikat pembekal telah membekalkan peralatan SCW.
28.09.2016	UTMH mengeluarkan surat lantikan kepada NSC dengan tarikh siap pembinaan makmal SCW pada 27 Mac 2017.
23.11.2016	UTMH memohon kelulusan UTM bagi melanjutkan masa menyiapkan projek pembinaan makmal SCW kepada 28.04.2017.
30.04.2017	Kemajuan kerja sebenar pembinaan makmal SCW hanya mencapai 61% berbanding kemajuan kerja sebenar mengikut jadual iaitu 83%.

Sumber: Lampiran 1, Permohonan Lanjutan Masa No. 1

h. Kelewatan menyiapkan makmal SCW telah mengakibatkan peralatan SCW yang telah dibekalkan oleh syarikat pembekal pada 19 Julai 2016 tidak dapat digunakan. Pemeriksaan fizikal Audit pada 22 September 2016 mendapati UTMH telah menempatkan peralatan SCW dalam dua kabin di satu kawasan lapang berhampiran tapak bangunan makmal HPTP, Johor dengan dikawal oleh pengawal keselamatan (**Gambar 8.3**). Memandangkan komponen peralatan SCW mengandungi peralatan elektronik yang memerlukan persekitaran suhu yang rendah, UTMH telah meletakkan generator dan alat penyaman udara di dalam kabin berkenaan bagi mengawal suhu supaya peralatan elektronik jentera berkenaan tidak rosak. Ini menunjukkan UTMH perlu menanggung kos tambahan bagi menyimpan dan menjaga keselamatan peralatan SCW. Jumlah perbelanjaan tambahan (kos kabin, penghawa dingin, kos elektrik dan lain) bagi sembilan bulan (Julai 2016 hingga April 2017) yang telah ditanggung oleh UTMH tidak dapat ditentukan kecuali kos keselamatan yang berjumlah RM6,222 yang diambil kira dalam akaun tahun 2016 (**Gambar 8.4** dan **Gambar 8.5**).



GAMBAR 8.3

*Tapak Projek Sub-Critical Water
Di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor
- Peralatan Disimpan Dalam Kabin Dan
Ditempatkan Di Kawasan Lapang
(22.09.2016)*

GAMBAR 8.4



*Tapak Projek Sub-Critical Water
Di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor
- Alat Penyaman Udara Dipasang Dalam Kabin
Untuk Mengawal Udara
(14.04.2017)
(Sumber: UTMH)*

GAMBAR 8.5



*Tapak Projek Sub-Critical Water
Di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor
- Set Generator Bagi Membekalkan Tenaga
Elektrik
(14.04.2017)
(Sumber: UTMH)*

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 18 September 2017 dan 12 Oktober 2017

Pembelian peralatan SCW selepas bulan Julai 2015 mungkin menyebabkan harga peralatan meningkat disebabkan faktor pertukaran mata wang kerana diperoleh dari pembekal Jepun menggunakan mata wang USD. Nilai mata wang Ringgit Malaysia pada masa itu semakin menurun daripada USD3.67 kepada USD4.12 masing-masing bertarikh 1 Jun 2015 dan 18 Ogos 2015. Berdasarkan perkiraan UTMH, penurunan kadar mata wang tersebut melibatkan anggaran kos tambahan berjumlah RM2.30 juta. Mengikut Standard Form of Design and Contract PWD Form DB, peralatan perlu berada di kawasan tapak kerja untuk tujuan tuntutan material on site. Peralatan telah dimasukkan dalam bangunan makmal sebaik sahaja bangunan siap pada 14 Julai 2017.

Pada pendapat Audit, sungguhpun UTMH telah memperoleh nilai peralatan terendah berdasarkan kadar pertukaran mata wang USD pada masa tersebut, namun pihak Audit mendapati UTMH telah menanggung kos tambahan perkhidmatan keselamatan dan pembelian kontena berjumlah RM168,514 bagi bulan Julai 2016 hingga Julai 2017. Setakat bulan Ogos 2017, hanya RM106,294 telah dibayar.

- i. Bagi prestasi kewangan projek SCW pula setakat bulan April 2017, semakan Audit mendapati perbelanjaan bagi pembinaan makmal dan pembekalan peralatan masing-masing berjumlah RM43,661 dan RM13.03 juta telah dibuat seperti jadual berikut:

**JADUAL 8.6
PRESTASI KEWANGAN PROJEK SCW SETAKAT BULAN APRIL 2017**

PROJEK	PERUNTUKAN/ NILAI KONTRAK [UTM DENGAN UTMH] (RM Juta)	NILAI KONTRAK [UTMH DENGAN NOMINATED SUB- CONTRACTOR DAN PEMBEKAL] (RM Juta)	PERBELANJAAN	
			(RM Juta)	(%)
Pembinaan makmal	23.0	1.59	0.04	2.5
Pembekalan peralatan		20.60	13.03	63.3
JUMLAH	23.0	22.19	13.07	58.9

Sumber: Lejar Am

Nota: Perbezaan antara nilai kontrak berjumlah RM810,000 merupakan margin pendapatan bagi UTMH untuk menguruskan kos pengoperasian SCW.

- j. Sungguhpun syarikat pembekal telah membekalkan peralatan SCW pada 19 Julai 2016, namun pihak Audit mendapati sejumlah RM13.03 juta (63.3%) telah dibayar daripada jumlah perolehan peralatan RM20.60 juta. Pihak Audit

tidak dapat mengesahkan sebab baki bayaran berjumlah RM5.51 juta (11.4%) tidak dibuat oleh UTMH walaupun peralatan SCW telah diterima sepenuhnya. Manakala baki berjumlah RM2.06 juta (10%) tidak dibayar kerana *testing and commissioning* belum dapat dilaksanakan. Butiran bayaran seperti jadual berikut:

JADUAL 8.7
BAYARAN KEMAJUAN KEPADA PEMBEKAL
PERALATAN SUB-CRITICAL WATER SETAKAT BULAN APRIL 2017

BIL.	SYARAT BAYARAN	NILAI KONTRAK		BAYARAN DIBUAT		BAKI BAYARAN	
		(RM Juta)	(%)	(RM Juta)	(%)	(RM Juta)	(%)
1.	<i>Non-refundable down payment on signing of contract of agreement</i>	11.33	55.0	11.33	55.0	-	-
2.	<i>Upon delivery of SCW</i>	7.21	35.0	1.70	23.6	5.51	11.4
3.	<i>Completion of SCW Date of Commisioning</i>	2.06	10.0	-	-	2.06	10.0
JUMLAH		20.60	100.0	13.03	63.3	7.57	36.8

Sumber: Surat Lantikan Syarikat Pembekal dan Baucar Bayaran (PV16/377)

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 12 Oktober 2017

UTMH telah membuat tuntutan baki bayaran peralatan sehingga 90% pada 14 September 2017 selepas pemasangan dan penyambungan peralatan SCW dibuat sepenuhnya. Tuntutan bayaran telah diluluskan berdasarkan keputusan mesyuarat bersama UTM pada 9 Oktober 2017 dan pembayaran dijangka akan diterima pada pertengahan bulan Oktober 2017.

- k. Selepas maklum balas UTMH diterima pada 18 September 2017, pihak Audit telah melaksanakan pemeriksaan fizikal bersama pegawai daripada Bahagian Teknikal JAN pada 21 September 2017 dan mendapati bangunan makmal telah siap dibina seperti **Gambar 8.6** dan **Gambar 8.7**. Bagaimanapun, Sijil Perakuan Siap Kerja (CPC) belum dapat dikeluarkan kerana peralatan SCW belum lengkap dipasang. UTMH juga telah memaklumkan *testing and commissioning* untuk peralatan SCW hanya akan dilaksanakan dengan dihadiri oleh wakil daripada Jabatan Alam Sekitar serta Jabatan Keselamatan dan Keshatan Pekerjaan. Borang permohonan telah dihantar oleh syarikat pembekal kepada jabatan berkenaan pada 3 Julai 2017. Selain itu, peralatan SCW juga telah ditempatkan dalam bangunan makmal seperti **Gambar 8.8** dan **Gambar 8.9**.
- l. Pemeriksaan fizikal turut mendapati lima daripada lapan item peralatan SCW yang dibekalkan telah siap dipasang manakala dua item belum dipasang. Mengikut Laporan Bahagian Teknikal JAN, kesemua tujuh item peralatan yang telah berada di tapak adalah memenuhi spesifikasi yang ditetapkan. Bagaimanapun, baki satu item iaitu conveyor (*collection bay*) tiada dalam

bangunan makmal. Nilai item tersebut tidak dapat dipastikan kerana termasuk dalam nilai keseluruhan peralatan lain yang berjumlah RM750,000. Selain itu, beberapa penemuan semasa pemeriksaan fizikal perlu diberi perhatian seperti berikut:

- i. Sistem paip pada *boiler* telah mengalami kesan karat dan boleh mengurangkan ketahanan paip (**Gambar 8.10**) serta kemasan lantai tidak menghala ke longkang menyebabkan air bertakung di kawasan dinding *boiler* (**Gambar 8.11**);
- ii. *Boiler* dipasang di kawasan terbuka tanpa penghadang bagi tujuan melindungi komponen seperti motor dan *control panel* daripada risiko percikan terus air hujan (**Gambar 8.12**); dan
- iii. Tiada perangkap lantai dan saluran disediakan untuk air keluar dari kawasan di bawah paip air (**Gambar 8.13**).

GAMBAR 8.6



Tapak Projek Sub-Critical Water
Di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor
- Bangunan Makmal Siap Dibina Tanpa CPC
(21.09.2017)

GAMBAR 8.7



Tapak Projek Sub-Critical Water
Di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor
- Bangunan Makmal Siap Dibina Tanpa CPC
(21.09.2017)

GAMBAR 8.8



Tapak Projek Sub-Critical Water
Di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor
- Peralatan SCW Ditempatkan Di Bangunan
Makmal
(21.09.2017)

GAMBAR 8.9



Tapak Projek Sub-Critical Water
Di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor
- Peralatan Boiler Ditempatkan Di Bangunan
Makmal
(21.09.2017)

GAMBAR 8.10



Tapak Projek Sub-Critical Water
Di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor
- Sistem Paip Boiler Yang Telah Berkarat
(21.09.2017)

GAMBAR 8.11



Tapak Projek Sub-Critical Water
Di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor
- Kemasan Lantai Tidak Menghala Ke Longkang
Menyebabkan Air Bertakung Di Dinding Boiler
(21.09.2017)

GAMBAR 8.12



Tapak Projek Sub-Critical Water
Di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor
- Boiler Dipasang Di Kawasan Terbuka Tanpa
Penghadang
(21.09.2017)

GAMBAR 8.13



Tapak Projek Sub-Critical Water
Di Hab Pendidikan Tinggi Pagoh, Johor
- Tiada Perangkap Lantai Dan Saluran Disediakan
Untuk Air Keluar Dari Kawasan Di Bawah Paip Air
(21.09.2017)

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 12 Oktober 2017

UTMH memaklumkan tujuh daripada lapan item peralatan SCW telah siap dipasang sepenuhnya pada 28 September 2017. Baki satu item iaitu conveyor telah ditukar kepada Vertical Lift kerana lebih sesuai dan praktikal dengan operasi sistem SCW. Pertukaran item ini telah dipersetujui oleh UTM pada Mesyuarat Tapak Bilangan 19 bertarikh 9 Oktober 2017 dan tiada kos tambahan yang terlibat. Selain itu, beberapa penambahbaikan telah diambil oleh UTMH seperti berikut:

- sistem paip pada boiler telah dicat serta diletakkan lapisan anti karat bagi menjaga ketahanan paip;*
- air bertakung di kawasan tapak boiler disebabkan terdapat perangkap lantai yang belum siap pemotongan paip dan pemasangan yang menyebabkan air tidak dapat mengalir. Perkara ini telah dimasukkan dalam Non-Compliance Report (NCR) dan dijangka siap pada pertengahan bulan Oktober 2017; dan*

- *satu awning akan dipasang pada kawasan boiler bagi melindungi komponen seperti motor dan control panel daripada risiko percikan terus air hujan dan dijangkakan siap pada penghujung bulan Oktober 2017.*

Pada pendapat Audit, projek SCW tidak diuruskan dengan cekap. Perancangan projek yang lemah telah menyebabkan pembinaan makmal tidak dapat disiapkan mengikut tempoh yang ditetapkan. Ini seterusnya membawa risiko kerosakan peralatan SCW yang bernilai tinggi yang telah dibekalkan lebih awal dan lewat dipasang serta belum diuji dan ditauliahkan.

8.5.2.2. Pengurusan Perkhidmatan Hospitaliti Hotel Scholar's Inn

UTMH bertanggungjawab menguruskan bangunan hotel milik UTM, hotel Scholar's Inn yang terletak dalam kawasan UTMKL, Jalan Semarak, Kuala Lumpur yang telah memulakan operasi pada 15 Mac 2013. Hotel Scholar's Inn mempunyai 56 bilik hotel pelbagai kategori untuk disewa dengan kadar antara RM190 hingga RM320 sehari. UTMH telah melantik Syarikat Operator (1) sebagai operator hotel mulai 18 Januari 2013 hingga 17 Januari 2016 dengan bayaran pengurusan bulanan berjumlah RM15,000. Mulai 1 April 2016, Syarikat Operator (2) telah dilantik sebagai operator hotel untuk tempoh lima tahun. Bayaran pengurusan yang dikenakan kepada UTMH ialah 2% daripada jumlah hasil operasi dan bayaran insentif sebanyak 10% daripada keuntungan kasar operasi.

a. Prestasi Perkhidmatan Hospitaliti Hotel Scholar's Inn

- i. Bagi menilai prestasi perkhidmatan hospitaliti hotel Scholar's Inn, pihak Audit telah mengukur prestasi kewangan, prestasi penyewaan bilik hotel dan kadar purata penginapan berbanding sasaran yang ditetapkan oleh UTMH atau jumlah bilik sedia ada.
- ii. UTMH telah menetapkan sasaran pendapatan hotel Scholar's Inn yang berjumlah RM2.18 juta, RM2.11 juta dan RM2.13 juta dengan perbelanjaan berjumlah RM1.43 juta, RM1.27 juta dan RM1.17 juta bagi tahun 2014 hingga 2016 masing-masing. Semakan Audit terhadap Laporan Bulanan aktiviti perkhidmatan hospitaliti hotel Scholar's Inn mendapati peratus pendapatan sebenar berbanding sasaran menunjukkan trend yang memuaskan bagi tempoh tiga tahun iaitu 67%, 89.1% dan 82.2% masing-masing bagi tahun 2014 hingga 2016. Manakala jumlah pencapaian sasaran perbelanjaan adalah sebanyak

70.6%, 81.1% dan 88% masing-masing bagi tempoh yang sama. Selain itu, pencapaian keuntungan sebenar berbanding sasaran bagi tahun 2014 hingga 2016 adalah 60%, 101.2% dan 75% masing-masing. Analisis Audit selanjutnya mendapati UTMH telah membelanjakan sejumlah RM691,781, RM547,872 dan RM588,571 untuk setiap juta pendapatan yang diterima bagi tempoh yang sama di mana tahun 2015 mencatatkan perbelanjaan yang paling rendah. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 8.8
PRESTASI KEWANGAN AKTIVITI PERKHIDMATAN
HOSPITALITI HOTEL SCHOLAR'S INN BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2016

BUTIRAN	2014			2015			2016		
	SASAR (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)	SASAR (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)	SASAR (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)
Pendapatan	2.18	1.46	67.0	2.11	1.88	89.1	2.13	1.75	82.2
Perbelanjaan	1.43	1.01	70.6	1.27	1.03	81.1	1.17	1.03	88.0
Keuntungan	0.75	0.45	60.0	0.84	0.85	101.2	0.96	0.72	75.0

Sumber: Laporan Bulanan Hotel Scholar's Inn

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 18 September 2017 dan 12 Oktober 2017

UTMH telah menambah baik promosi kepada pelanggan luar supaya tidak bergantung sepenuhnya kepada UTM. Pendapatan telah meningkat dengan pencapaian tertinggi pada bulan Julai dan Ogos 2017 masing-masing mencecah lebih RM200,000 berbanding purata RM140,000 sebulan. Selain itu, UTMH telah memaklumkan kepada Lembaga Pengarah pada 22 Jun 2017 untuk menukar model perniagaan daripada pengurusan hotel kepada sewaan jangka panjang. Kelebihan model perniagaan ini adalah seperti berikut:

- *tiada lagi pengurusan akaun di bawah UTMH;*
- *UTMH akan mendapat pendapatan tetap tanpa mengira hasil jualan yang tidak menentu;*
- *UTMH tidak perlu mengeluarkan pelaburan untuk meningkatkan fasiliti dan menampung kos operasi; dan*
- *kutipan hasil jualan adalah di bawah tanggungan penyewa.*

UTMH juga sedang dalam proses menyediakan draf perjanjian sewa dan operasi hotel serta dijangka siap sebelum akhir bulan Oktober 2017.

- iii. UTMH juga telah menetapkan sasaran kekerapan sewaan bilik yang perlu dicapai iaitu sebanyak 11,183 kali, 10,228 kali dan 10,979 kali bagi tahun 2014 hingga 2016. Semakan Audit mendapati pada tahun 2014 kadar peratusan sewaan bilik hanya mencapai 64.6% daripada sasaran yang ditetapkan. Bagaimanapun, prestasi sewaan bilik telah menunjukkan peningkatan dan menghampiri sasaran yang ditetapkan pada kadar 98.1% dan berkurangan kepada 86.9% masing-masing bagi tahun 2015 dan 2016. Semakan lanjut mendapati UTMH telah mengurangkan sasaran sebanyak 955 bilik (8.5%) dan meningkatkan sasaran sebanyak 751 bilik (7.3%) masing-masing pada tahun 2015 dan 2016 berbanding tahun sebelumnya. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 8.9
PRESTASI PENYEWAAN BILIK
HOTEL SCHOLAR'S INN BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2016**

KEKERAPAN SEWAAN BILIK (Kali)								
2014			2015			2016		
SASAR	SEBENAR	CAPAI (%)	SASAR	SEBENAR	CAPAI (%)	SASAR	SEBENAR	CAPAI (%)
11,183	7,227	64.6	10,228	10,035	98.1	10,979	9,543	86.9

Sumber: Laporan Bulanan Hotel Scholar's Inn

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 18 September 2017

Tahun 2014 adalah tahun pertama Scholar's Inn mula beroperasi dan UTMH telah meletakkan bajet yang lebih realistik pada tahun 2015 dan 2016 yang telah menunjukkan peningkatan peratusan sewaan bilik berbanding tahun 2014.

- iv. Prestasi sesebuah hotel juga boleh diukur melalui petunjuk kadar purata penginapan yang mengambil kira jumlah bilik yang diduduki berbanding bilangan bilik yang ada di sesebuah hotel bagi sesuatu tempoh. Hotel Scholar's Inn telah menetapkan sasaran kadar peratusan penginapan tahunan yang perlu dicapai melalui Laporan Bulanan yang disediakan. Semakan Audit mendapati jumlah bilangan bilik sedia ada berbanding bilik terjual adalah kurang memuaskan iaitu sebanyak 19,360 bilik, 18,615 bilik dan 18,666 bilik berbanding bilik terjual sebanyak 7,227 bilik, 10,035 bilik dan 9,543 bilik masing-masing bagi tahun 2014 hingga 2016. Analisis Audit mendapati kadar peratusan penginapan hotel mencatatkan peningkatan daripada 37.3% pada tahun 2014 kepada 53.9% pada tahun 2015 tetapi menurun kepada 51.1% pada tahun 2016. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 8.10
KADAR PURATA PENGINAPAN HOTEL SCHOLAR'S INN

2014		2015		2016				
BILANGAN BILIK		KADAR PENGINAPAN (%)		BILANGAN BILIK		KADAR PENGINAPAN (%)		
SEDIA ADA	TERJUAL	SEDIA ADA	TERJUAL	SEDIA ADA	TERJUAL	SEDIA ADA	PENGINAPAN (%)	
19,360	7,227	37.3	18,615	10,035	53.9	18,666	9,543	51.1

Sumber: Laporan Bulanan Hotel Scholar's Inn

- v. Antara faktor diperhatikan bagi pencapaian yang rendah berbanding sasaran ialah UTMH hanya bergantung kepada kunjungan kakitangan UTM dengan kadar minimum sewaan. Ini disebabkan oleh promosi yang tidak meluas kepada orang ramai menyebabkan orang awam tidak berminat untuk menyewa walaupun lokasinya di tengah kawasan tumpuan. Selain itu, hotel Scholar's Inn masih belum memperoleh Sijil Perakuan Siap dan Pematuhan (CCC) dari Dewan Bandaraya Kuala Lumpur (DBKL) menyebabkan beberapa syarat pengoperasian tidak dapat dibuat antaranya mendapatkan lesen perniagaan, perlindungan insurans, mendaftar dengan Kementerian Pelancongan dan Kebudayaan Malaysia dan hotel *star rating*.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 18 September 2017

Kadar penginapan sebenar sehingga bulan Julai 2017 telah meningkat dari bulan ke bulan. Hotel Scholar's Inn telah mencapai pendapatan tertinggi berjumlah RM284,440 pada bulan Julai 2017. UTMH telah membuat promosi secara meluas dengan mengedarkan flyers dan pengiklanan kepada orang awam terutamanya kepada agensi di sekitar kawasan seperti Kementerian Pertahanan, Pusat Latihan Polis dan Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan. Selain itu, UTM selaku pemilik bangunan sedang dalam proses memohon kelulusan CCC. Bagaimanapun, DBKL telah memberi beberapa syarat untuk meluluskan permohonan iaitu penyediaan ruang parkir sebanyak 800 lot dan melebarkan jalan daripada dua laluan kepada tiga laluan di Jalan Maktab, UTMKL. UTM telah membina kompleks Residensi UTMKL yang telah siap dibina pada bulan Mei 2017 dan telah menyediakan ruang parkir sebanyak 718 lot. CCC masih dalam rundingan antara UTM dengan DBKL. UTMH juga akan terus bekerjasama dengan UTM untuk mendapatkan kelulusan CCC.

Pada pendapat Audit, pencapaian kewangan dan penyewaan bilik hotel berbanding sasaran bagi tahun 2014 hingga 2016 yang ditetapkan oleh UTMH adalah memuaskan dengan masing-masing mencapai antara 60% hingga 101.2% dan 64.6% hingga 98.1%. Manakala kadar purata penginapan berbanding jumlah sedia ada masih berada pada tahap kurang memuaskan kerana pencapaian antara 37.3% hingga 53.9% bagi tempoh yang sama.

b. Perjanjian Sewaan Bangunan Hotel Antara UTM dan UTMH

- i. Melalui Kertas Kerja UTM/LPU/002-R2/2012 pada 13 Mac 2013, UTMH telah diberi mandat untuk mengurus hotel Scholar's Inn dengan dikenakan sewaan bangunan pada kadar tetap RM5,000 sebulan dan bayaran ini perlu dibuat kepada UTM.
- ii. Semakan Audit mendapati UTMH tidak pernah membayar sewaan bangunan hotel Scholar's Inn kepada UTM sejak mula beroperasi pada bulan Mac 2013. Anggaran jumlah sewa yang terhutang kepada UTM setakat bulan April 2017 adalah RM245,000 (RM5,000 x 49 bulan). Ini berlaku kerana UTM dan UTMH tidak menandatangani sebarang perjanjian bagi menjelaskan terma dan syarat terperinci penyewaan bangunan hotel tersebut. Perjanjian tidak dapat dimuktamadkan disebabkan bangunan hotel tersebut masih belum mendapat CCC yang mengesahkan ia selamat dan layak diduduki.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 12 Oktober 2017

Draf perjanjian sewaan bangunan hotel Scholar's Inn telah diusulkan kepada Unit Undang-undang UTM dan dalam proses semakan. Perjanjian ini dijangka akan ditandatangani pada bulan Disember 2017.

Pada pendapat Audit, perjanjian yang tidak disediakan antara UTM dan UTMH menyebabkan kepentingan kedua-dua pihak tidak dapat dijamin memandangkan UTMH telah menggunakan bangunan UTM sejak tahun 2013 dan merupakan entiti yang berbeza dari segi perundangan.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya UTMH kurang cekap menguruskan dua aktiviti utamanya. Ini adalah kerana makmal SCW lewat disiapkan telah mengakibatkan peralatan tidak dapat digunakan yang telah memberi kesan negatif terhadap tujuan asal ia dibina serta prestasi kadar purata penginapan hotel Scholar's Inn yang masih rendah bagi tahun 2014 hingga 2016.

8.5.3. Tadbir Urus

8.5.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan

kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang baik patut diamalkan dengan meluas untuk memaparkan mutu dan integriti tertinggi pemimpin dalam organisasi. Antara amalan terbaik yang boleh diguna pakai adalah *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG)*, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006*, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook*], 1PP - WP 7.4 (Pelantikan Lembaga Pengarah BBP Sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah Dalam Syarikat Subsidiari) dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*.

8.5.3.2. Semakan Audit telah dijalankan terhadap amalan tadbir urus di UTMH dan penemuan Audit terhadap sepuluh aspek amalan tadbir urus penting adalah seperti berikut:

a. Pengerusi

- i. Mengikut amalan terbaik, Pengerusi hendaklah tidak mempunyai kuasa eksekutif serta tidak campur tangan dalam urusan operasi harian syarikat. Selain itu, tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas. Sebagai tadbir urus baik, Pengerusi juga hendaklah tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat untuk mengelakkan risiko konflik kepentingan sepertimana disarankan oleh Menteri Kewangan (Diperbadankan) dalam Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) [*Handbook*].
- ii. Pengerusi UTMH telah dilantik mulai 1 Julai 2010. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Pengerusi mendapati UTMH telah melaksanakan tiga daripada empat amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala satu aspek yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - Pengerusi tidak mempunyai kuasa eksekutif dan tidak campur tangan dalam urusan operasi harian syarikat [MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.4 & Green Book* perenggan 1.1.3];
 - Pengerusi serta Presiden dan Ketua Pegawai Eksekutif adalah dua individu yang berbeza [MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.4 & Green Book* perenggan 1.1.3]; dan
 - Pengerusi tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat [Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) – (*Handbook*) perenggan 2.2(d)].

- iii. Mengikut MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.1, 1.2 & Green Book* perenggan 1.1.3 dan 2.1.3 menyarankan tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas. Bagaimanapun, semakan Audit setakat bulan April 2017 mendapati Pengerusi UTMH tidak mempunyai terma rujukan menyebabkan peranan dan tanggungjawabnya tidak dinyatakan dengan jelas.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 12 Oktober 2017

Draf terma rujukan untuk Pengerusi UTMH telah dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 2 Oktober 2017 dan akan dimuktamadkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada bulan Disember 2017.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek Pengerusi adalah memuaskan.

b. Lembaga Pengarah

- i. Lembaga Pengarah bertanggungjawab memastikan syarikat beroperasi selaras dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan (*business plan*) yang mantap dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan.
- ii. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Lembaga Pengarah mendapati UTMH telah melaksanakan enam daripada sepuluh amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala empat aspek lain yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.
 - Komposisi Lembaga Pengarah tidak melebihi sepuluh orang [Green Book perenggan 1.1.1] iaitu seramai lapan ahli Lembaga Pengarah;
 - Majoriti keahlian Lembaga Pengarah adalah bebas [MCCG 2012 *principle 3, recommendation 3.5*]. Senarai dan status ahli Lembaga Pengarah UTMH adalah seperti **Jadual 8.11**;
 - Kesemua lapan ahli Lembaga Pengarah berada dalam komposisi Lembaga Pengarah tidak melebihi sembilan tahun bagi mengekalkan status bebas [MCCG 2012, *principal 3, recommendation 3.2*];
 - Lembaga Pengarah dilantik atas kepakaran dan pengalaman dalam bidang yang berkaitan dengan perniagaan syarikat [Green Book perenggan 1.1.4];

- Lembaga Pengarah menyedia dan meluluskan terma rujukan (TOR) bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab dengan jelas [*Green Book* perenggan 1.2.2]; dan
- Semua keputusan perniagaan yang material/signifikan dibuat melalui mesyuarat Lembaga Pengarah dan bukan secara DCR (Resolusi Lembaga Pengarah) [*Handbook* - perenggan 2.5(d)].

**JADUAL 8.11
KEANGGOTAAN AHLI LEMBAGA PENGARAH PADA BULAN APRIL 2017**

BIL.	NAMA/ JAWATAN	KELAYAKAN/ KEMAHIRAN/ PENGALAMAN	TARIKH LANTIKAN	STATUS PENGARAH	
				EKSEKUTIF (X) / BUKAN EKSEKUTIF (/)	BEBAS (/) / BUKAN BEBAS (X)
1.	YBhg. Tan Sri Dato' Mohd Ramli bin Kushairi Pengerusi UTMH	Pengerusi Lembaga South Malaysia Industries Bhd. (Pembangunan Hartanah) Ahli LPU	01.07.2010	/	x
2.	YBhg. Dato' Mohamed Nazim bin Tun Abdul Razak Pengarah	Pengarah Urusan NR Associates Sdn. Bhd. (Arkitek/Kejuruteraan) Ahli LPU	18.03.2010	/	x
3.	YBrs. Prof. Emeritus Dr. Azman bin Awang Pengarah	Penasihat Program Alam Sekitar Bersatu (UNEP)	19.03.2010	/	/
4.	YBrs. Dato' Dr. Hj. Abdullah bin Sepien Pengarah	Pengerusi Jawatankuasa Audit South Malaysia Industries Bhd. (Pembangunan Hartanah)	16.07.2014	/	/
5.	YBrs. Prof. Ir. Dr. Mohd. Azraai bin Kassim Pengarah	Pengarah Urusan, UTMSPACE	25.09.2012	/	/
6.	YBrs. Prof. Dr. Azlan bin Abdul Rahman Pengarah	Pensyarah Kejuruteraan Struktur, UTM	25.11.2013	/	x
7.	YBrs. Pn. Hajah Sharifah Alwiah binti Syed Alwi Pengarah	Mantan Bendahari UTM	30.06.2012	/	/
8.	YBhg. Dato' Ir. Mohamad Khairi Ambran Pengarah	Pengarah Urusan Khairi Consult Sdn. Bhd. (Sivil, Mekanikal dan Kejuruteraan Elektrik) Professional Engineer, Board of Engineers Malaysia	08.03.2017	/	/

Sumber: Borang 49, Pendaftaran Ahli Lembaga Pengarah Syarikat

- iii. Mengikut MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.3* menyarankan Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan kod etika rasmi syarikat. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati Lembaga Pengarah tidak

mewujudkan kod etika rasmi bagi UTMH. Ini menyebabkan budaya korporat tidak dijelaskan kepada pegawai UTMH bagi melaksanakan tugas harian. Seterusnya, panduan menyeluruh bagi bentuk komunikasi dan maklum balas yang sesuai serta saluran *whistleblowing* UTMH juga tidak dinyatakan.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 12 Oktober 2017

Draf kod etika rasmi UTMH telah dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 2 Oktober 2017 dan akan dimuktamadkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada bulan Disember 2017.

- iv. MCCG 2012 *principle 1, recommendation 1.2* pula menyarankan Lembaga Pengarah hendaklah menyatakan peranan dan tanggungjawab ahli dengan jelas dalam melaksanakan tanggungjawab fidusiari. Semakan Audit setakat bulan April 2017 juga mendapati terma rujukan Lembaga Pengarah UTMH tidak disediakan menyebabkan peranan dan tanggungjawab ahli tidak dinyatakan dengan jelas.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 12 Oktober 2017

Draf terma rujukan Lembaga Pengarah telah dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 2 Oktober 2017 dan akan dimuktamadkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada bulan Disember 2017.

- v. Selain itu, *Green Book*, perenggan 2.1 menyatakan minimum kedatangan Pengarah ke mesyuarat Lembaga Pengarah mestilah sekurang-kurangnya 50%. Manakala mesyuarat Lembaga Pengarah bertarikh 30 Oktober 2014 menetapkan kehadiran satu per tiga diperlukan bagi meneruskan keahlian. Bagaimanapun, tiga ahli Lembaga Pengarah tidak dapat mematuhi jadual mesyuarat Lembaga Pengarah iaitu seorang ahli bagi tahun 2014 hingga 2016, dua ahli masing-masing bagi tahun 2014 dan 2016 dengan kehadiran satu per empat. Penyambungan keahlian tiga ahli Lembaga Pengarah tersebut adalah tidak selaras dengan syarat yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah dan juga amalan terbaik. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 8.12
KEKERAPAN KEHADIRAN 3 AHLI LEMBAGA PENGARAH

NAMA	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
YBhg. Dato' Mohamed Nazim bin Tun Abdul Razak	25	25	25
YBrs. Prof. Ir. Dr. Mohd. Azraai bin Kassim	25	100	100
YBrs. Prof. Dr. Azlan bin Abdul Rahman	50	75	25

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 18 September 2017

Pengerusi UTMH telah memaklumkan kepada semua ahli Lembaga Pengarah untuk memberi sebab secara bertulis jika tidak dapat hadir ke mesyuarat. Tindakan boleh diambil jika ahli Lembaga Pengarah gagal untuk berbuat demikian. Bagaimanapun, setiap mesyuarat Lembaga Pengarah sentiasa mempunyai kuorum yang mencukupi.

- vi. MCCG 2012 principle 4, recommendation 4.2 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat. Semakan Audit selanjutnya mendapati Lembaga Pengarah UTMH juga tidak mempunyai akses latihan untuk memastikan program pembelajaran yang berterusan bagi meningkatkan pengetahuan serta memenuhi kehendak perubahan semasa. Setakat bulan April 2017, UTMH tidak mengemukakan sijil latihan yang dihadiri oleh ahli Lembaga Pengarah kepada pihak Audit.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 18 September 2017 dan 12 Oktober 2017

Pengurusan tertinggi UTMH telah menghadiri National Seminar on Malaysian Code of Corporate Governance (MCCG) pada 24 Mei 2017. UTMH telah berkongsi maklumat MCCG ini dengan ahli Lembaga Pengarah. Selain itu, UTMH akan memaklumkan kepada ahli Lembaga Pengarah berhubung dengan latihan dan kursus yang berkaitan dengan tadbir urus dalam aspek Lembaga Pengarah dari semasa ke semasa.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek Lembaga Pengarah adalah memuaskan.

c. Presiden dan Ketua Pegawai Eksekutif

- i. Berdasarkan amalan terbaik, Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) hendaklah dilantik oleh pemegang saham/Menteri/agensi yang bertanggungjawab sepetimana disarankan oleh *Handbook* perenggan 3.5. Selain itu, MCCG 2012 *principle* 1, *recommendation* 1.1 dan *Green Book* perenggan 2.1.3 menyatakan tugas dan tanggungjawab CEO hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas.
- ii. Semakan Audit mendapati pelantikan Ketua Pegawai Eksekutif telah dibuat oleh Lembaga Pengarah UTMH iaitu berdasarkan amalan terbaik. Lembaga Pengarah UTMH telah melantik Encik Mizuan bin Abd. Manaf sebagai Ketua Pegawai Eksekutif UTMH secara kontrak selama dua tahun mulai 16 Mac 2012 melalui surat lantikan bertarikh 13 Mac 2012. Pada 16 Mac 2014, kontrak beliau telah diperbaharui selama tiga tahun sehingga 15 Mac 2017. Bagaimanapun, kontrak Ketua Pegawai Eksekutif telah ditamatkan lebih awal dalam Mesyuarat Khas Lembaga bertarikh 23 Februari 2017 kerana tidak mencapai Petunjuk Prestasi Utama (KPI) ditetapkan. Selain itu, Mesyuarat Khas Lembaga Pengarah bertarikh 27 Mei 2016 telah meluluskan penukaran gelaran Ketua Pegawai Eksekutif kepada Presiden dan Ketua Pegawai Eksekutif (CEO).
- iii. Seterusnya, Timbalan Presiden Perkhidmatan Korporat telah dilantik untuk memangku jawatan Presiden dan Ketua Pegawai Eksekutif pada 23 Februari 2017 dalam Mesyuarat Khas Lembaga yang sama. Beliau perlu melalui tempoh percubaan selama enam bulan dan akan dipertimbangkan jawatan tersebut sekiranya berjaya melepas tempoh percubaan dan mencapai Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang akan ditentukan oleh Lembaga Pengarah. Bagaimanapun, tiada sebarang KPI ditetapkan oleh Lembaga Pengarah setakat bulan April 2017 menyebabkan peranan dan tanggungjawab beliau tidak dinyatakan dengan jelas.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 12 Oktober 2017

Pemangku CEO telah dilantik sebagai CEO secara rasmi dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 2 Oktober 2017 berkuat kuasa pada 1 September 2017 dan surat lantikan sedang disediakan bersama dengan KPI yang terperinci untuk kelulusan Pengerusi.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek Ketua Pegawai Eksekutif adalah baik.

d. Standard Operating Procedures

- i. Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Procedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula terhadap SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat. Penyediaan SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.
- ii. Semakan Audit mendapati UTMH ada menyediakan SOP bagi panduan Unit Sumber Manusia dan Unit Akaun dan Kewangan. Bagaimanapun, semakan Audit selanjutnya mendapati SOP bagi aktiviti utama tidak disediakan menyebabkan prosedur kerja bagi kesemua aktiviti utama tidak dinyatakan. Selain itu, SOP sedia ada juga tidak menyeluruh iaitu antaranya tidak mempunyai polisi kutipan hutang yang jelas dan tempoh masa bagi kutipan hutang. Pada tahun 2016, purata tempoh kutipan hutang dagangan telah mengambil masa yang lebih lama iaitu 130 hari berbanding 56 dan 95 hari masing-masing bagi tahun 2014 dan 2015. Seterusnya, SOP tersebut hanya diluluskan oleh mantan CEO dan tidak dibawa ke mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tujuan makluman serta kelulusan.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 18 September 2017

UTMH sedang menambah baik SOP sedia ada yang melibatkan polisi pembelian, kawalan kredit, pelaburan, jualan dan pemasaran serta dividen. Polisi tersebut akan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah secara berperingkat mulai bulan November 2017 dengan tempoh dijangka selesai pada bulan Jun 2018.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek SOP adalah kurang memuaskan.

e. Pelan Korporat dan Petunjuk Prestasi Utama

- i. Berdasarkan amalan terbaik MCCG 2012 (*Principle 1, recommendation 1.2*) menyarankan antara tugas Lembaga Pengarah adalah meneliti dan meluluskan pelan strategik yang dicadangkan oleh pengurusan syarikat

serta memantau pelaksanaannya. Selain itu, berdasarkan amalan terbaik *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 menyarankan peranan Lembaga Pengarah adalah memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI).

- ii. Lembaga Pengarah telah meluluskan penubuhan Jawatankuasa Strategi Perniagaan dan Perancangan Korporat pada 30 Januari 2013. Mesyuarat Lembaga Pengarah bertarikh 19 Disember 2016 telah bersetuju supaya Pelan Korporat dikemas kini dengan lebih teliti. Bagaimanapun, Jawatankuasa masih tidak dapat memuktamadkannya walaupun telah mengadakan beberapa mesyuarat. Pelan korporat dan KPI yang tidak disediakan menyebabkan hala tuju syarikat tidak dapat dinyatakan dengan jelas serta pengukuran pencapaian aktiviti sebelum tahun 2016 tidak dilakukan. Semakan Audit setakat bulan April 2017 mendapati UTMH tidak mempunyai Pelan Korporat dan KPI syarikat.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 12 Oktober 2017

UTMH telah membentangkan Pelan Korporat 5 tahun (2017 hingga 2021) pada 19 Disember 2016 dan telah dikemas kini serta dibentangkan semula dalam mesyuarat Lembaga Pengarah bertarikh 23 Mac 2017. Ahli Lembaga Pengarah telah memberi beberapa cadangan penambahbaikan dan pihak pengurusan telah menyediakan Pelan Korporat yang terkini untuk kelulusan ahli Lembaga Pengarah melalui Resolusi Lembaga Pengarah (DCR).

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek Pelan Korporat dan KPI adalah kurang memuaskan.

f. Jawatankuasa Audit

- i. Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Audit (JKA) yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalam operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat.
- ii. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Jawatankuasa Audit mendapati UTMH telah melaksanakan enam daripada lapan amalan terbaik seperti yang disenaraikan di bawah. Manakala dua aspek lain yang tidak diamalkan diterangkan di perenggan berikutnya.

- JKA telah ditubuhkan [*Green Book* perenggan 1.2.1];
 - Sekurang-kurangnya seorang ahli JKA mempunyai kepakaran dalam kewangan atau ahli Institut Akauntan Malaysia (MIA) [*Green Book* perenggan 1.2.3];
 - Keanggotaan JKA sekurang-kurangnya tiga ahli dan tidak melebihi empat ahli yang dilantik daripada kalangan Lembaga Pengarah [*Green Book* perenggan 1.2.3];
 - Pengerusi JKA adalah Pengarah Bebas dan bukan Pengerusi Lembaga Pengarah [*Green Book* perenggan 1.2.3 & MCCG 2017 practice 8.1];
 - Majoriti ahli JKA adalah Pengarah Bebas [*Green Book* perenggan 1.2.3]; dan
 - Laporan JKA telah dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah [*Green Book Appendix 3*].
- iii. Terma rujukan UTMH menetapkan JKA bermesyuarat sekurang-kurangnya dua kali setahun. Manakala mengikut amalan terbaik yang dicadangkan oleh *Chartered Institute of Internal Auditors, What Every Director Should Know – How to get the most from your internal audit*, JKA hendaklah mengadakan perjumpaan dengan Ketua Audit Dalaman sekurang-kurangnya sekali setahun tanpa kehadiran pengurusan syarikat. Semakan Audit selanjutnya mendapati mesyuarat JKA hanya bersidang sekali setahun bagi tahun 2014 hingga 2016 iaitu tidak mengikut terma rujukan. Agenda mesyuarat membincangkan laporan juruaudit luar terhadap kedudukan penyata kewangan dan prestasi aktiviti utama UTMH. Seterusnya, Unit Audit Dalam yang tidak ditubuhkan menyebabkan perjumpaan dengan Ketua Audit Dalaman juga tidak dapat dilaksanakan.
- iv. Selain itu, terdapat isu belum selesai yang dibangkitkan oleh juruaudit luar bagi tahun 2014 hingga 2016 mengenai perjanjian yang tidak disediakan antara UTMH dan UTM terhadap bangunan pejabat milik UTM yang diduduki oleh UTMH pada masa ini. Walaupun ada dibincangkan dalam mesyuarat JKA pada 23 April 2014 dan 13 Mac 2015 namun perkara ini masih belum dimuktamadkan oleh Jawatankuasa. Ini menyebabkan isu perakaunan berkaitan kos operasi UTMH tidak dapat dimuktamadkan.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 18 September 2017

UTMH telah mengadakan mesyuarat JKA pada bulan Mac 2017 dan mesyuarat yang kedua akan diadakan pada bulan November 2017. Selain itu, UTMH telah berurusan dengan Jabatan Perundangan UTM untuk menyediakan draf perjanjian sewaan pejabat antara UTM dan UTMH sebelum bulan November 2017.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek JKA adalah memuaskan.

g. Audit Dalaman

- i. Peranan utama Audit Dalaman ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Ia membantu JKA dalam menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus. Amalan terbaik yang disarankan dalam aspek audit dalaman adalah seperti berikut:
 - Fungsi Audit Dalaman hendaklah dilaksanakan dan bertanggungjawab terus kepada JKA [MCCG 2012 *principle 6, recommendation 6.2*];
 - Ketua Audit Dalaman hendaklah dilantik oleh JKA [MCCG 2017 *Guidance 10.1*];
 - TOR Audit Dalaman hendaklah jelas dan diluluskan oleh JKA [MCCG 2017 *Guidance 10.1*]; dan
 - Audit Dalaman hendaklah melaksanakan pengauditan bagi meningkatkan keberkesanan tadbir urus, pengurusan risiko dan kawalan dalaman dalam syarikat dan seterusnya memastikan tindakan susulan diambil oleh pengurusan terhadap perkara yang dibangkitkan [MCCG 2012 *principle 6, recommendation 6.2*].
- ii. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Audit Dalaman mendapati kesemua aspek amalan terbaik ini tidak dilaksanakan oleh UTMH kerana UTMH tidak mempunyai Unit Audit Dalam (UAD). JKA yang bermesyuarat pada 16 April 2013 menetapkan pelantikan juruaudit dalaman akan dibuat sekiranya terdapat keperluan daripada juruaudit luar dan/atau menggunakan khidmat juruaudit dalaman UTM.
- iii. Semakan Audit selanjutnya juga mendapati UAD di peringkat induk juga tidak pernah menjalankan pengauditan terhadap pengurusan kewangan dan aktiviti di UTMH. Ini menyebabkan kawalan dalaman dan

akauntabiliti tidak pernah dinilai oleh pengurusan UTMH sejak syarikat ditubuhkan serta membuktikan kelemahan aktiviti yang dilaksanakan oleh UTMH.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 18 September 2017 dan 12 Oktober 2017

UTMH ada melaporkan laporan kewangan syarikat kepada Jawatankuasa Kewangan Universiti setiap tiga bulan untuk semakan dan rujukan. Bagaimanapun, Audit Dalaman UTM telah dijemput untuk menjalankan pengauditan di UTMH. Audit Dalaman UTM akan mengadakan lawatan sekurang-kurangnya sekali setahun dan akan menjalankan pengauditan pada bulan November 2017. Selain itu, pengauditan terhadap anak syarikat UTM akan terus dilaksanakan oleh Audit Dalaman UTM sendiri setiap tahun.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek UAD adalah kurang memuaskan.

h. Jawatankuasa Pencalonan

- i. MCCG 2012 principle 2, recommendation 2.1 serta Green Book perenggan 1.2.3 menyarankan Lembaga Pengarah menukuhan Jawatankuasa Pencalonan yang bertanggungjawab dalam pemilihan dan penilaian ahli Lembaga Pengarah. Jawatankuasa ini hendaklah dianggotai secara eksklusif daripada kalangan Pengarah Bukan Eksekutif dan majoritinya bebas serta dipengerusikan oleh Pengarah Bebas.
- ii. Semakan Audit setakat bulan April 2017 mendapati UTMH tidak mempunyai Jawatankuasa Pencalonan. Semakan Audit selanjutnya mendapati peranan Jawatankuasa ini dilaksanakan di peringkat Lembaga Pengarah bagi lantikan dan lantikan semula ahlinya. Bagaimanapun, penilaian bagi komposisi ahli Lembaga Pengarah tidak pernah dilaksanakan bagi memastikan pemilihan ahli Lembaga Pengarah dibuat memenuhi kehendak syarikat.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 18 September 2017

UTMH akan mencadangkan kepada Lembaga Pengarah untuk menukuhan Jawatankuasa Pencalonan pada mesyuarat yang akan datang. Penilaian bagi komposisi ahli Lembaga Pengarah akan dibuat sejurus selepas jawatankuasa ditubuhkan.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek Jawatankuasa Pencalonan adalah kurang memuaskan.

i. Jawatankuasa Imbuhan

- i. Berdasarkan amalan terbaik, Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Imbuhan yang berfungsi menilai dan memberi cadangan kepada Lembaga Pengarah berkaitan ganjaran Pengarah Eksekutif. MCCG 2012 *principle 2, recommendation 2.3* dan *Green Book* perenggan 1.2.3 menyatakan Jawatankuasa Imbuhan hendaklah dianggotai sepenuhnya atau kebanyakan terdiri daripada Pengarah Bukan Eksekutif. MCCG 2012 *principle 2, recommendation 2.3* juga menyarankan polisi dan prosedur berkaitan imbuhan Lembaga Pengarah disediakan.
- ii. UTMH telah menujuhkan Jawatankuasa ini bagi mewujudkan prosedur rasmi dan telus bagi membangunkan dasar imbuhan untuk ahli Lembaga Pengarah, Ketua Pegawai Eksekutif, pegawai kanan dan kakitangan dengan memastikan imbuhan mereka berdaya saing dan seimbang dengan budaya, objektif dan selaras dengan strategi syarikat. Keahlian yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 27 Mei 2016 adalah seperti **Jadual 8.13**. Semakan Audit mendapati UTMH telah melaksanakan kesemua amalan terbaik tadbir urus yang disarankan dalam aspek Jawatankuasa Imbuhan.

**JADUAL 8.13
SENARAI AHLI JAWATANKUASA IMBUHAN PADA BULAN DISEMBER 2016**

NAMA	KEAHLIAN	KOMPOSISI
YBhg. Dato' Dr. Haji Abdullah bin Sepien	Pengerusi	Bebas Bukan Eksekutif
YBrs. Pn. Hajah Sharifah Alwiah binti Syed Alwi	Ahli	Bebas Bukan Eksekutif
YBrs. Ir. Dr. Majid bin Dato' Kassim	Ahli	Bebas Bukan Eksekutif

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Bertarikh 27 Mei 2016

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek Jawatankuasa Imbuhan adalah baik.

j. Pengurusan Kewangan

Pengurusan kewangan sesebuah syarikat yang teratur dan cekap dapat memastikan syarikat diurus dengan baik, mengelakkan penyelewengan, memastikan ketetapan dan kesempurnaan rekod kewangan agar maklumat kewangan yang disediakan boleh dipercayai. Penemuan Audit adalah seperti berikut:

i. Kawalan Hasil dan Terimaan

- Mengikut perjanjian, kesemua hasil hotel Scholar's Inn merupakan milik UTMH. UTMH telah membuka sebuah akaun bank di Maybank Islamik khusus untuk merekodkan hasil diterima daripada operasi hotel Scholar' Inn yang dilaksanakan oleh Syarikat Operator (2). Syarikat Operator (2) juga menggunakan sistem *Hotel Administration and Information System* (HANIS) bagi merekodkan data dan rekod pengurusan operasinya. Selain itu, Syarikat Operator (2) perlu melantik seorang akauntan awam bebas bagi mengesahkan penyata untung rugi pada setiap tahun kewangan untuk menunjukkan prestasi operasi hotel sebelum 2% bayaran pengurusan dan 10% bayaran insentif dapat dibuat oleh UTMH. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati penyata untung rugi yang dikemukakan kepada UTMH tidak disahkan oleh akauntan awam bebas. Semakan lanjut mendapati UTMH telah membuat bayaran pengurusan dan bayaran insentif berjumlah RM46,513 pada tahun 2016 tanpa pengesahan akauntan awam bebas seperti **Jadual 8.14**. Tanpa pengesahan akauntan awam bebas, pihak Audit tidak dapat menentukan sama ada kedua-dua bayaran ini kepada operator hotel telah dibuat dengan betul atau sebaliknya.

JADUAL 8.14
BAYARAN PENGURUSAN DAN INSENTIF
KEPADА OPERATOR HOTEL SCHOLAR'S INN

BUTIRAN	2014 (RM)	2015 (RM)	2016 (RM)
Syarikat Operator (1)			
Bayaran Pengurusan	120,000	125,400	214,650
Syarikat Operator (2)			
Bayaran Pengurusan dan Bayaran Insentif	Tidak Berkaitan	Tidak Berkaitan	46,513
JUMLAH	120,000	125,400	261,163

Sumber: Lejar Am

- Standard Operating Procedures* (SOP) UTMH menetapkan setiap kutipan secara tunai perlu dibankkan ke dalam akaun UTMH dengan kadar segera tanpa menyatakan tempoh masa kutipan perlu dibankkan. Syarikat Operator (2) telah memungut hasil secara tunai bagi sewaan bilik dan jualan di restoran *Food & Beverage Scholar's Deli*. Bagaimanapun, semakan Audit terhadap sampel hasil kutipan yang dipilih antara bulan Jun 2016 hingga April 2017 mendapati hasil tunai berjumlah RM102,065 dibankkan kepada UTMH antara dua hingga 18 hari tempoh bekerja. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 8.15
HASIL LEWAT DIBANKKAN OLEH SYARIKAT OPERATOR (2)

TARIKH KUTIPAN	TARIKH DIBANKKAN (RM)	TEMPOH (Hari)	JUMLAH (RM)
17.06.2016 – 22.06.2016	18.07.2016	16 hingga 18	7,957
24.06.2016 – 29.06.2016	15.07.2016	10 hingga 13	3,918
01.07.2016 – 07.07.2016	15.07.2016	5 hingga 8	4,117
13.07.2016 – 06.08.2016	08.08.2016	2 hingga 18	56,577
11.04.2017 – 21.04.2017	21.04.2017	2 hingga 8	29,496
JUMLAH			102,065

Sumber: Slip Masuk Bank

- Penemuan Audit selanjutnya adalah seperti berikut:
 - UTMH tidak mengeluarkan resit terhadap terimaannya seperti bayaran sewa Kediaman Siswa Semarak oleh UTMSPACE dan pembekal luar. Pengesahan penerimaan hanya dimaklumkan kepada pembayar melalui e-mel ataupun pengesahan atas surat iringan. Tiada rekod disediakan bagi menyimpan pengesahan tersebut. Bagaimanapun, terimaan tersebut boleh disahkan dengan menyemak penyata bank;
 - Penyata Penyesuaian Bank tersebut tidak disemak dan dilulus kerana SOP yang diluluskan oleh mantan CEO tidak menetapkan tugas dan pegawai bertanggungjawab bagi melaksanakannya; dan
 - UTMH tidak menyediakan polisi pengurusan kredit yang jelas dan menyeluruh sebagai panduan untuk menguruskan penghutang syarikat. Penghutang hotel Scholar's Inn terdiri daripada pelanggan hotel yang diurus oleh pihak operator manakala penghutang pejabat UTMH merupakan kontraktor bagi projek yang diurus oleh UTMH. Penghutang dagangan UTMH sehingga 31 Disember 2016 berjumlah RM3.39 juta.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 18 September 2017

UTMH telah mengarahkan Syarikat Operator (2) untuk mengesahkan penyata untung rugi oleh akauntan awam bebas bermula tahun 2017. Selain itu, UTMH akan menambah baik SOP kutipan tunai selewat-lewatnya pada bulan Disember 2017 dengan memastikan tempoh tunai dibankkan tidak melebihi daripada dua hari bekerja dan jumlah tunai yang dipegang tidak melebihi daripada RM20,000. UTMH telah mula mengeluarkan resit rasmi terhadap penerimaan bayaran serta memastikan Penyata Penyesuaian Bank ditandatangani oleh penyedia dan penyemak. Polisi ini

telah dimasukkan dalam SOP di samping menambah baik Polisi Pengurusan Kredit supaya lebih jelas dan menyeluruh sebagai panduan untuk menguruskan penghutang syarikat. UTMH juga akan menambah baik Sistem Kewangan (UBS) untuk Pengurusan Kredit.

Pada pendapat Audit, UTMH telah gagal memantau urusan kutipan dan perbankan operator hotel. Ini boleh menjelaskan pendapatan sebenar UTMH sekiranya amalan ini diteruskan berpanjangan.

ii. Kawalan Perbelanjaan

- Mengikut Peraturan dan Prosedur Kewangan UTMH, setiap kakitangan UTMH perlu mengisi borang pembayaran balik tuntutan perjalanan yang mengandungi tarikh, jarak lokasi, tujuan perjalanan dan jumlah kilometer yang digunakan bagi memastikan tuntutan yang dibuat adalah benar dan munasabah. Borang ini juga perlu diisi jika kakitangan menggunakan kenderaan syarikat untuk membuat tuntutan minyak petrol dan tol. Selain itu surat lantikan Ketua Pegawai Eksekutif bertarikh 13 Mac 2012 menyatakan antara kemudahan yang diberikan bagi pembayaran balik perbelanjaan rasmi yang telah dibuat dan disertakan dengan resit adalah perbelanjaan bil telefon bimbit sehingga RM500; perbelanjaan keraian sehingga RM2,000 sebulan; dan tuntutan kilometer bagi kerja luar dan urusan rasmi.
- Semakan Audit mendapati terdapat tuntutan berjumlah RM228,995 yang dibuat oleh mantan Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) antara tahun 2013 hingga 2016 yang tidak mematuhi peraturan yang ditetapkan. Bayaran tuntutan ini telah diluluskan oleh akauntan UTMH. Keterangan lanjut terhadap bayaran ini adalah seperti berikut:
 - tuntutan minyak berjumlah RM48,797 yang dibuat bagi tahun 2013 hingga 2016 tidak dapat dipastikan sama ada digunakan untuk tujuan rasmi ataupun sebaliknya kerana tidak dinyatakan tujuan perjalanan apabila tuntutan dibuat;
 - sebanyak sepuluh kali pengisian minyak diesel berjumlah RM1,108 antara tahun 2013 hingga 2015 yang sepatutnya tidak boleh dituntut kerana kenderaan pejabat hanya menggunakan minyak petrol;

- sebanyak enam kali pengisian minyak berjumlah RM599 yang dilakukan antara bulan November 2015 hingga Mei 2016 adalah tidak munasabah kerana pengisian minyak telah dilakukan dua kali sehari dan jarak masa pengisian pertama dan berikutnya adalah lebih kurang tiga jam;
- tuntutan pembayaran tol melalui *Touch n Go* berjumlah RM18,441 antara tahun 2013 hingga 2016 tidak dinyatakan tujuan penggunaannya. Ini kerana setiap tuntutan yang dibuat tidak disertakan dengan borang tuntutan perjalanan yang sepatutnya disertakan semasa tuntutan dibuat;
- tuntutan had maksimum RM500 setiap bulan bagi bil telefon bimbit telah dibuat walaupun bil bulanan sebenar tidak mencapai had tersebut. Ini mengakibatkan lebihan bayaran berjumlah RM1,132 antara tahun 2015 hingga bulan Mac 2016;
- tuntutan perbelanjaan keraian berjumlah RM64,795 antara tahun 2013 hingga 2016 telah dibuat tanpa disertakan *General Expenses Claim Form* bagi memastikan tuntutan yang dibuat adalah bagi tujuan rasmi; dan
- tuntutan perbelanjaan *refreshment* lebih kurang RM2,000 sebulan telah dibuat walaupun tidak mempunyai kelayakan. Jumlah yang terlibat antara tahun 2013 hingga 2016 adalah RM94,123.

Maklum Balas UTMH yang Diterima pada 18 September 2017 dan 12 Oktober 2017

UTMH telah meminta penjelasan secara bertulis daripada mantan CEO pada 4 September 2017 mengenai tuntutan yang tidak mengikut peraturan yang dibangkitkan oleh pihak Audit. Selain itu, mantan CEO telah membalias surat tersebut dan memberi penjelasan mengenai tuntutan perbelanjaan yang telah dibuat. Lembaga Pengarah telah berbincang dan memutuskan supaya mantan CEO membayar balik segala tuntutan yang tidak dibenarkan oleh syarikat dan tuntutan yang tidak menggunakan borang tuntutan rasmi syarikat. Pihak pengurusan UTMH akan mengeluarkan surat tuntutan pembayaran semula kepada mantan CEO selewatnya sebelum bulan November 2017.

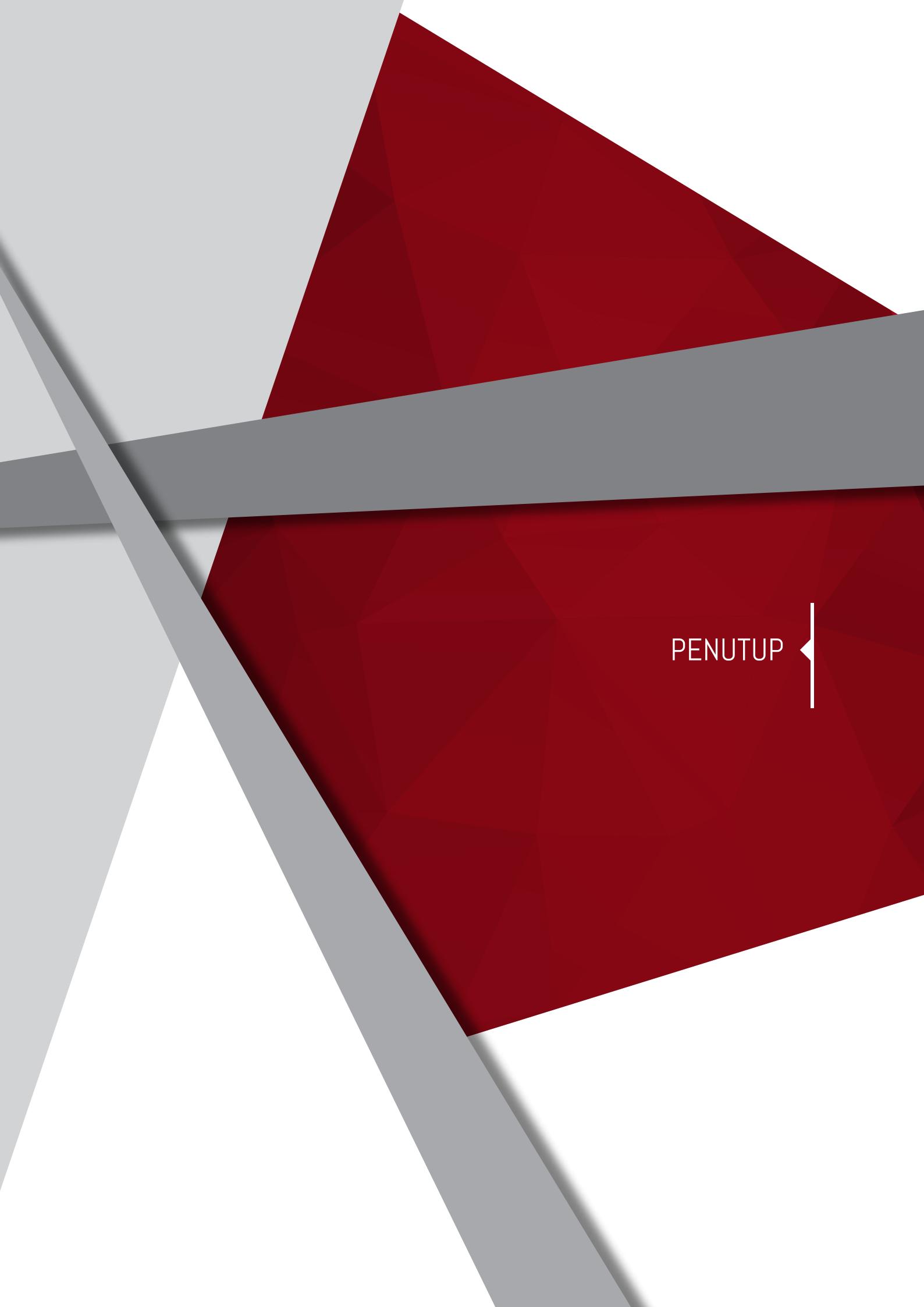
Pada pendapat Audit, UTMH mempunyai kawalan dalaman bayaran yang lemah kerana tuntutan yang tidak mengikut peraturan telah diluluskan dan dibayar.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya amalan tadbir urus UTMH adalah kurang memuaskan berdasarkan aspek tadbir urus yang tidak dilaksanakan sepenuhnya mengikut amalan terbaik oleh UTMH yang mengakibatkan kelemahan dalam pengurusan kewangan.

8.6. SYOR AUDIT

Bagi memastikan objektif penubuhan UTM Holdings Sdn. Bhd. (UTMH) dapat dicapai sepenuhnya, adalah disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 8.6.1. memastikan pengurusan projek akan datang dilaksanakan dengan mematuhi klausa dalam kontrak yang berkuat kuasa dan peraturan yang ditetapkan;
- 8.6.2. memastikan Sijil Perakuan Siap dan Pematuhan (CCC) diperoleh bagi bangunan hotel Scholar's Inn supaya aktiviti promosi yang meluas dapat dilaksanakan untuk menarik minat pengunjung luar selain daripada kakitangan UTM supaya pendapatan dapat ditingkatkan di samping mengelakkan risiko tuntutan sekiranya berlaku perkara di luar jangkaan;
- 8.6.3. mengambil tindakan segera untuk menuntut bayaran balik daripada mantan Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) terhadap tuntutan yang tidak mematuhi peraturan yang ditetapkan. Selain itu, siasatan dalaman hendaklah diadakan untuk menentukan pegawai yang bertanggungjawab dan punca berlaku perkara ini supaya kelemahan ini tidak berulang di masa hadapan; dan
- 8.6.4. memastikan amalan tadbir urus syarikat dipertingkatkan dari semasa ke semasa terutamanya dari aspek keberkesanan Lembaga Pengarah bagi memastikan operasi syarikat UTMH dilaksanakan dengan cekap dan berkesan. UTMH juga patut mempunyai UAD selaras dengan kedudukan syarikat sebagai entiti berasingan.

The background features a large, stylized red triangle composed of numerous small, dark red triangles. This red shape is set against a white background and is partially overlaid by several grey triangles of varying shades. One grey triangle is positioned above the red one, while others are to its left and right, creating a layered effect.

PENUTUP



PENUTUP

Pengauditan yang telah dijalankan mendapat masih terdapat kelemahan yang perlu ditangani segera bagi memastikan aktiviti sesebuah syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan Persekutuan diuruskan secara teratur selaras dengan objektif penubuhannya. Beberapa syarikat ini telah mengambil tindakan pembetulan selepas teguran Audit. Bagaimanapun, langkah pembetulan perlu diambil secara berterusan. Selain itu, memandangkan pengauditan adalah berdasarkan persampelan dan skop tertentu, ketua syarikat perlu mewujudkan sistem *check and balance* untuk memastikan pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan. Langkah ini adalah penting bagi memastikan aktiviti syarikat mendapat nilai faedah terbaik.

Sehubungan itu, Jawatankuasa Audit dengan kerjasama Unit Audit Dalam sesebuah syarikat Kerajaan perlu memainkan peranan yang penting dalam menilai prestasi kewangan dan tahap amalan tadbir urus yang baik serta menentukan sejauh mana aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan dalam mencapai objektif penubuhan syarikat berkenaan.

Selain itu, kementerian/badan induk/syarikat yang merupakan pemegang saham/penjamin kepada sesebuah syarikat juga perlu memantau aktiviti syarikat berkenaan secara berkala untuk memastikan syarikat berdaya saing dan memperoleh keuntungan supaya berupaya membayar dividen kepada/membayar balik pinjaman yang diberi oleh Kerajaan atau agensi Kerajaan di samping mewujudkan tadbir urus yang baik.

Selain memenuhi kehendak perundangan, saya berharap Laporan ini dapat dijadikan asas untuk memperbaiki segala kelemahan, memantapkan lagi usaha penambahbaikan serta meningkatkan akauntabiliti dan integriti. Laporan ini juga penting dalam usaha Kerajaan untuk mewujudkan budaya kerja yang cepat, tepat dan berintegriti. Secara tidak langsung, ia akan menyumbang ke arah pencapaian Program Transformasi Kerajaan 2.0 bagi Inisiatif Bidang Keberhasilan Utama Nasional (NKRA) untuk membanteras rasuah serta memenuhi keperluan, kepentingan dan aspirasi setiap warga Malaysia di bawah slogan “Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan”.

Jabatan Audit Negara

Putrajaya

10 November 2017



DICETAK OLEH
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD
KUALA LUMPUR, 2017
www.printnasional.com.my
email: cservice@printnasional.com.my
Tel.: 03-92366895 Faks: 03-92224773



JABATAN AUDIT NEGARA MALAYSIA

No. 15, Aras 1-5, Persiaran Perdana, Presint 2, Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan, 62518 Putrajaya.

| Tel : +603 8889 9000

| Faks : +603 8889 9395