

The background of the cover features a tall, modern building with a grid-like facade, likely the Parliament Building in Malaysia, set against a bright blue sky with scattered white clouds. In the foreground, there is a well-manicured garden with a large, circular flower bed that is shaped like a clock face, with a red and white airplane model positioned at the 12 o'clock position. The lower portion of the cover is decorated with large, flowing, abstract shapes in shades of beige and white.

LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA 2019 SIRI 2

PENGURUSAN SYARIKAT
KERAJAAN PERSEKUTUAN |

JABATAN AUDIT NEGARA
MALAYSIA



ISSN 2805-525X



Untuk maklumat selanjutnya sila hubungi:

Ketua Audit Negara
Jabatan Audit Negara Malaysia
Blok F2 & F3, Kompleks F
Lebuhraya Perdana Timur, Presint 1
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62000 Putrajaya
MALAYSIA

Laman web: <https://www.audit.gov.my>
Emel: jbaudit@audit.gov.my
Tel: 603-8091 1000
Faks: 603-8091 1454

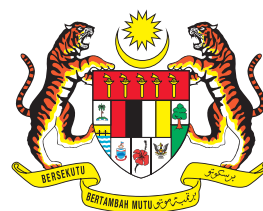
Dibentangkan di hadapan Dewan Rakyat pada 28 September 2021

Hak Cipta Terpelihara ©

Semua Hak Terpelihara. Tiada mana-mana bahagian jua daripada penerbitan ini boleh diterbitkan dan disimpan di dalam bentuk yang boleh diperolehi semula atau disiarkan dalam sebarang bentuk elektronik, mekanikal, fotokopi, rakaman dan/atau sebaliknya tanpa mendapat izin daripada Urus Setia Jabatan Audit Negara Malaysia.



Dicetak Oleh
Percetakan Nasional Malaysia Berhad
Kuala Lumpur, 2021
Laman web: www.primnasional.com.my
Emel: cservice@primnasional.com.my
Tel: 603-9236 6895
Faks: 603-9222 4773



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA 2019 SIRI 2

PENGURUSAN SYARIKAT
KERAJAAN PERSEKUTUAN

JABATAN AUDIT NEGARA
MALAYSIA



KANDUNGAN

KANDUNGAN

	Muka Surat
PENDAHULUAN	A - 1
RINGKASAN KESELURUHAN	
1 KEMENTERIAN KEWANGAN	
• Menteri Kewangan (Diperbadankan)	
- Export-Import Bank of Malaysia Berhad	1 - 1
- Pengurusan Aset Air Berhad	1 - 45
○ Khazanah Nasional Berhad	
- SilTerra Malaysia Sdn. Bhd.	1 - 89
○ Prasarana Malaysia Berhad	
- Rapid Bus Sdn. Bhd.	1 - 137
2 KEMENTERIAN PERTANIAN DAN INDUSTRI MAKANAN	
• Institut Penyelidikan dan Kemajuan Pertanian Malaysia	
- MARDI Corporation Sdn. Bhd.	2 - 1
3 KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI	
• Universiti Sains Islam Malaysia	
- USIM Tijarah Holdings Sdn. Bhd.	3 - 1

Muka Surat

4 KEMENTERIAN SAINS, TEKNOLOGI DAN INOVASI

- **Agensi Inovasi Malaysia**

- **PlaTCOM Ventures Sdn. Bhd.**

4 - 1

PENUTUP

B - 1

AKRONIM

C - 1



PENDAHULUAN

PENDAHULUAN

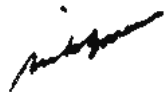
1. Perkara 106 dan 107 Perlembagaan Persekutuan dan Akta Audit 1957 menghendaki Ketua Audit Negara mengaudit penyata kewangan, pengurusan kewangan, aktiviti kementerian/jabatan/agensi serta pengurusan syarikat Kerajaan dan mengemukakan laporan mengenainya kepada Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong untuk mendapatkan perkenan supaya laporan itu dibentangkan di hadapan Dewan Rakyat.
2. Pengauditan pengurusan syarikat Kerajaan Persekutuan dan Negeri dilaksanakan selaras dengan peruntukan kuasa Ketua Audit Negara di bawah Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957. Seksyen ini memperuntukkan kuasa kepada Ketua Audit Negara untuk mengaudit badan lain termasuk syarikat yang didaftarkan di bawah Akta Syarikat 1965 (Pindaan 2016) yang menerima pemberian atau pinjaman daripada Kerajaan Persekutuan atau Negeri. Perkara ini juga termasuk sesebuah syarikat yang lebih daripada separuh modal syer berbayar dipegang oleh Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri atau Agensi Kerajaan. Selain itu, Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2017 [P.U(A) 294] telah diwartakan pada 30 September 2017 bagi menyenaraikan syarikat-syarikat yang boleh diaudit.
3. Jabatan Audit Negara telah melaksanakan pengauditan pengurusan syarikat Kerajaan merangkumi tiga aspek yang memfokuskan kepada pencapaian objektif penubuhan syarikat seperti perkara berikut:
 - i. elemen tadbir urus korporat syarikat supaya selaras dengan amalan terbaik tadbir urus korporat;
 - ii. pengurusan program/aktiviti utama syarikat dilaksanakan dengan cekap, berkesan dan berhemat; dan
 - iii. analisis kedudukan kewangan syarikat bagi penyata kewangan beraudit untuk tempoh tiga tahun terkini.
4. Bagi menambah baik hasil penemuan Audit yang dilaporkan, bermula Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2019 Siri 2, Jabatan Audit Negara menyediakan laporan menggunakan pendekatan baharu iaitu mengaitkan aspek tadbir urus korporat dengan pelaksanaan aktiviti dan kedudukan kewangan atau mengaitkan pelaksanaan aktiviti dengan tadbir urus korporat dan kedudukan kewangan. Pelaporan secara berasingan bagi aspek tadbir urus korporat, pelaksanaan aktiviti dan kedudukan kewangan sebagaimana Laporan Ketua Audit Negara terdahulu juga turut dikekalkan.
5. Laporan ini mengandungi hasil pengauditan terhadap tujuh syarikat Kerajaan Persekutuan. Pemerhatian Audit telah dikemukakan kepada Ketua Pegawai Eksekutif syarikat yang berkenaan. Pihak pengurusan syarikat juga telah dimaklumkan mengenai

isu yang dibangkitkan dalam Mesyuarat Penutup. Selain itu, surat pengesahan (confirmatory letter) juga telah dikemukakan sebelum laporan ini dimuktamadkan. Dalam laporan ini, hanya penemuan Audit yang penting sahaja dilaporkan untuk memaklumkan kelemahan yang dikesan. Bagi meningkatkan lagi pencapaian objektif penubuhan syarikat dan menambah baik perkara yang dibangkitkan, saya telah mengemukakan syor yang boleh diambil tindakan oleh syarikat Kerajaan Persekutuan berkenaan. Perkara ini adalah agar tindakan penambahbaikan dapat diambil untuk mengelakkan kelemahan yang sama berulang.

6. Saya juga bersyukur kerana dalam tempoh Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) semasa pandemik COVID-19, Jabatan Audit Negara masih meneruskan pelaksanaan pengauditan dalam norma baharu dengan mematuhi Prosedur Operasi Standard (SOP) Kementerian Kesihatan Malaysia dan Majlis Keselamatan Negara serta SOP Kerja Pasca PKP COVID-19 Tahun 2020 Jabatan Audit Negara. Penggunaan teknologi ICT dalam pendekatan dan pengurusan audit telah dioptimumkan terutama Mesyuarat Penutup diadakan secara maya.

7. Sistem *Auditor General's Dashboard* (AGD) telah dibangunkan bagi memaparkan isu dan status tindakan terkini mengenai Laporan Ketua Audit Negara. Mekanisme ini berjaya membantu kementerian/jabatan/agensi/syarikat Kerajaan untuk menyalurkan maklum balas dengan cepat dan pantas. Hal ini membuktikan komitmen dan keprihatinan Kerajaan dalam menjelaskan kedudukan terkini isu Laporan Ketua Audit Negara dalam meningkatkan akauntabiliti dan ketelusan kepada pihak awam.

8. Di kesempatan ini, saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada semua pegawai syarikat Kerajaan Persekutuan yang telah memberikan kerjasama kepada pegawai saya sepanjang pengauditan dijalankan. Saya juga ingin melahirkan penghargaan dan terima kasih kepada semua pegawai Jabatan Audit Negara yang telah berusaha gigih serta memberikan sepenuh komitmen untuk menyiapkan laporan ini.



(DATUK NIK AZMAN NIK ABDUL MAJID)

**Ketua Audit Negara
Malaysia**

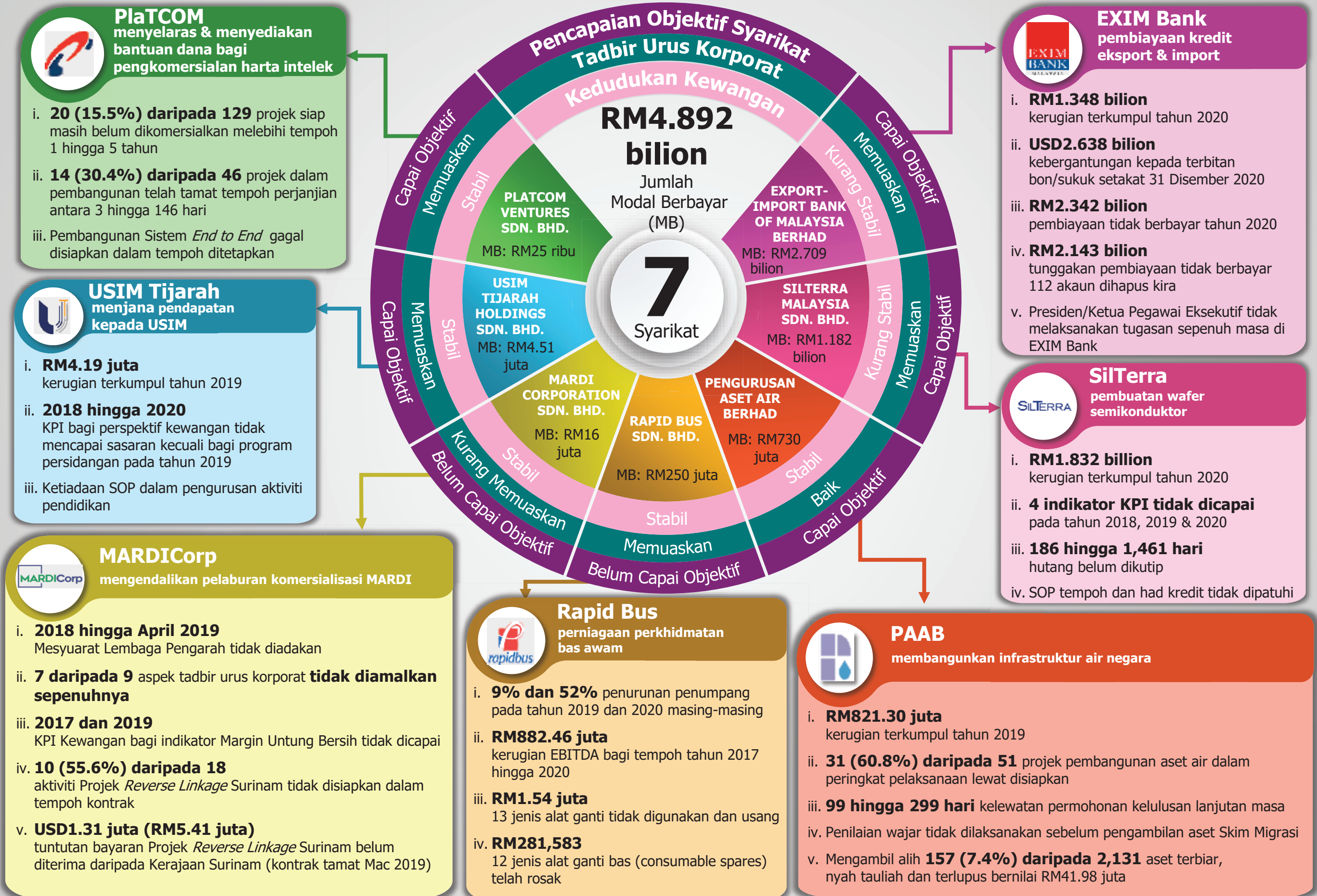
**Putrajaya
20 Ogos 2021**

**PENGURUSAN
SYARIKAT
KERAJAAN
PERSEKUTUAN**

RINGKASAN KESELURUHAN

LAN 2019 SIRI 2 PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN PERSEKUTUAN

5 syarikat: mencapai objektif | **1 syarikat: tadbir urus korporat baik** | **5 syarikat: kedudukan kewangan stabil**





1

KEMENTERIAN KEWANGAN

- ◉ **MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN)**
 - Export-Import Bank of Malaysia Berhad
 - Pengurusan Aset Air Berhad
- ◉ **KHAZANAH NASIONAL BERHAD**
 - SilTerra Malaysia Sdn. Bhd.
- ◉ **PRASARANA MALAYSIA BERHAD**
 - Rapid Bus Sdn. Bhd.



**EXPORT-IMPORT BANK OF
MALAYSIA BERHAD**

EXPORT-IMPORT BANK OF MALAYSIA BERHAD

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- EXIM Bank diberikan mandat oleh Kerajaan untuk menyediakan kemudahan kredit bagi membiayai dan menyokong aktiviti eksport dan import barangan, perkhidmatan dan projek luar negara serta kemudahan jaminan.
- Prestasi dan pengurusan aktiviti utama EXIM Bank yang dinilai adalah kemudahan kredit perbankan Islam dan konvensional yang merangkumi pembiayaan merentas sempadan, pembiayaan perdagangan dan jaminan.
- Dua perkara yang dinilai bagi prestasi aktiviti ialah pencapaian output dan keberhasilan (outcome). Pencapaian output dinilai berdasarkan pencapaian Petunjuk Prestasi Utama (KPI) EXIM Bank manakala pencapaian keberhasilan berdasarkan inisiatif pembiayaan eksport perusahaan kecil dan sederhana; nilai muka (face value) insurans; bilangan pengeksport/pelanggan yang menerima kemudahan program; sumbangan jumlah pembiayaan kepada ekonomi negara; dan pelanggan Bumiputera.
- Perkara yang dinilai dalam pengurusan aktiviti pembiayaan ialah prestasi dana pembiayaan; kelulusan; prestasi kutipan balik; prestasi pembiayaan tidak berbayar; pelaksanaan Polisi Risiko Kredit; dan tindakan pemulihan akaun pembiayaan tidak berbayar.
- Penilaian terhadap sembilan aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Pengerusi; Lembaga Pengarah; Presiden/Ketua Pegawai Eksekutif; Setiausaha Syarikat; Pelan Korporat dan KPI; Prosedur Operasi Standard; Jawatankuasa Audit; Audit Dalaman; serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan dibuat bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020.
- Analisis kedudukan kewangan juga dijalankan terhadap penyata kewangan beraudit bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 serta draf penyata kewangan beraudit tahun 2020.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- EXIM Bank berperanan penting dalam menyokong aktiviti eksport dan import negara melalui pembiayaan perniagaan yang menyumbang kepada ekonomi negara.
- Setakat bulan Disember 2020, EXIM Bank mempunyai sebanyak 182 akaun peminjam dengan baki pembiayaan berjumlah RM5.698 bilion. Sebanyak 72 (39.6%) akaun berstatus tidak

berbayar berjumlah RM2.342 bilion dengan tempoh pengumuran antara tiga hingga 150 bulan.

**Apa yang
ditemui
Audit?**

- Secara umumnya, EXIM Bank telah mencapai objektif penubuhannya melalui pencapaian sasaran mandat yang ditetapkan. Walaupun EXIM Bank adalah tertakluk kepada mandatnya yang khusus dalam menyokong pembangunan eksport dan import negara, namun adalah wajar diseimbangkan pelaksanaan dengan pencapaian kewangan yang stabil. Tindakan ini penting bagi mengurangkan beban kewangan kepada Bank. Kelemahan yang ditemui adalah seperti berikut:
 - Sebanyak 72.1% sumber dana bon/sukuk dan pinjaman telah digunakan untuk menebus bon/sukuk yang matang disebabkan sumber daripada pendapatan operasi dan kutipan balik pembiayaan yang tidak mencukupi. Penerbitan bon/sukuk dan pinjaman juga melibatkan kos kewangan yang tinggi dan memberi kesan kepada kedudukan kewangan EXIM Bank yang mencatat kerugian sebelum cukai dan zakat bagi tiga tahun berturut-turut.
 - Kelonggaran Polisi Risiko Kredit dalam meluluskan pembiayaan telah mengakibatkan EXIM Bank menanggung pembiayaan tidak berbayar yang tinggi terutamanya melibatkan pinjaman kepada syarikat asing dan cagaran yang tidak dapat direalisasikan.
 - Prestasi kutipan bayaran balik pembiayaan sebenar tidak dapat dinilai kerana rekod diselenggarakan secara manual menyebabkan pemantauan bayaran balik peminjam tidak dapat dibuat secara menyeluruh.
 - Polisi Risiko Kredit tidak menjelaskan kriteria kelayakan peminjam khususnya daripada aspek kewarganegaraan adalah antara faktor kegagalan untuk mengutip balik pembiayaan tidak berbayar daripada syarikat asing.
- Presiden/Ketua Pegawai Eksekutif (PCEO) tidak melaksanakan tugas sepenuh masa di EXIM Bank kerana dipinjamkan di Unit Pelaksanaan dan Koordinasi Stimulus Ekonomi Antara Agensi Nasional (LAKSANA), MOF bagi tempoh Mac 2020 hingga Mac 2021.

MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN)

1. EXPORT-IMPORT BANK OF MALAYSIA BERHAD

FAKTA UTAMA EXIM BANK

29.08.1995	RM2.709 bilion	RM10.177 bilion
Tarikh diperbadankan	Modal saham berbayar sehingga 31 Disember 2020	Jumlah pembiayaan diluluskan dalam tempoh 2017 hingga 2020 melibatkan 118 akaun
	RM1.348 bilion	
	Kerugian terkumpul sehingga 31 Disember 2020	
Objektif penubuhan	Menyediakan kemudahan kredit bagi membiayai dan menyokong eksport dan import barangan, perkhidmatan dan projek luar negara. EXIM Bank memberi penekanan kepada pasaran bukan tradisional ¹ serta peruntukan bagi perkhidmatan insurans kredit eksport, insurans pembiayaan eksport, insurans pelaburan luar negara dan kemudahan jaminan	
Aktiviti utama	Menyediakan kemudahan kredit perbankan Islam dan konvensional merangkumi pembiayaan merentas sempadan, pembiayaan perdagangan dan jaminan	
Jenis syarikat	Syarikat berhad menurut syer	

1. LATAR BELAKANG

1.1. Export-Import Bank of Malaysia Berhad (EXIM Bank) telah diperbadankan pada 29 Ogos 1995 di bawah Akta Syarikat 1965 sebagai sebuah Institusi Kewangan Pembangunan (DFI). EXIM Bank merupakan syarikat berhad menurut syer milik penuh Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD] dengan modal saham berbayar berjumlah RM2.709 bilion. Pada tahun 2017, EXIM Bank menerima modal tambahan dalam bentuk Saham Keutamaan Boleh Tukar Boleh Tebus Terkumpul (RCCPS) daripada Kementerian Kewangan (MOF) berjumlah RM250 juta pada kadar dividen 4.7% setahun. EXIM Bank dikawal selia oleh Bank Negara Malaysia (BNM) dan Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI) sebagai pemegang taruh. Sebagai sebuah DFI, EXIM Bank melengkapkan agensi sedia ada di bawah MITI bagi memacu perniagaan Malaysia ke peringkat antarabangsa dengan menyediakan sokongan perbankan dan kredit yang diperlukan dalam perniagaan rentas sempadan.

1.2. EXIM Bank diberi mandat oleh Kerajaan untuk menyediakan kemudahan kredit bagi membiayai dan menyokong eksport dan import barangan, perkhidmatan dan projek luar negara. Aktiviti utama EXIM Bank ialah menyediakan kemudahan kredit perbankan

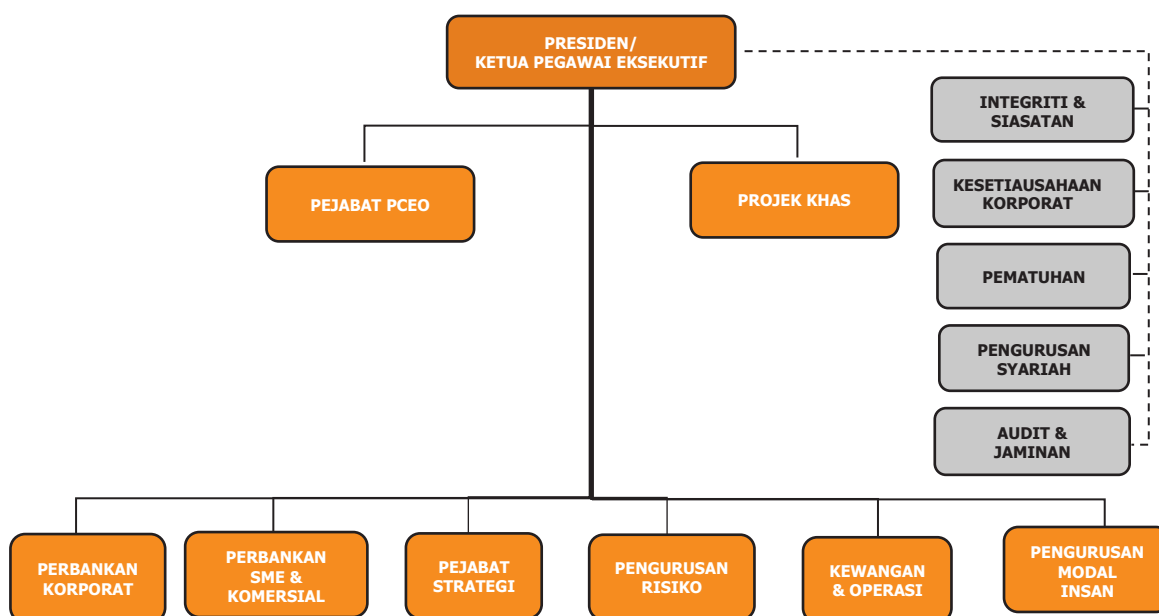
¹ Pasaran bukan tradisional adalah pasaran baru diterokai yang memberikan peluang perniagaan untuk industri dan perkhidmatan Malaysia

Islam dan konvensional yang merangkumi pembiayaan merentas sempadan, pembiayaan perdagangan dan jaminan. EXIM Bank juga menyediakan skim takaful kredit jangka pendek dan jangka panjang/serederhana. EXIM Bank memberi penekanan kepada pasaran bukan tradisional serta peruntukan bagi perkhidmatan insurans kredit eksport, insurans pembiayaan eksport, insurans pelaburan luar negara dan kemudahan jaminan.

1.3. EXIM Bank adalah tertakluk di bawah Akta Institusi Kewangan Pembangunan 2002 [Akta 618]; Akta Pencegahan Pengubahan Wang Haram, Pencegahan Pembiayaan Keganasan dan Hasil daripada Aktiviti Haram 2001 [Akta 613]; serta garis panduan, polisi dan kod tatalaku yang dikeluarkan oleh BNM.

1.4. Setakat bulan Disember 2020, keanggotaan Lembaga Pengarah EXIM Bank adalah seramai tujuh orang terdiri daripada dua Pengarah Bukan Bebas dan lima Pengarah Bebas. Pengurusan EXIM Bank diketuai oleh Presiden/Ketua Pegawai Eksekutif (PCEO). EXIM Bank mempunyai lapan bahagian iaitu Pejabat PCEO; Projek Khas; Perbankan Korporat; Perbankan SME dan Komersial; Pejabat Strategi; Pengurusan Risiko; Kewangan dan Operasi; serta Pengurusan Modal Insan. Pengisian perjawatan adalah seramai 337 orang (93.6%) daripada 360 jawatan. Struktur organisasi EXIM Bank pada bulan Disember 2020 adalah seperti dalam **Carta 1**.

CARTA 1
STRUKTUR ORGANISASI EXIM BANK PADA BULAN DISEMBER 2020



Sumber: Bahagian Pengurusan Modal Insan, EXIM Bank

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan EXIM Bank melalui pengurusan aktiviti pembiayaan yang cekap dan berkesan; tadbir urus korporat Bank yang baik; serta kedudukan kewangan yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan aktiviti utama EXIM Bank iaitu menyediakan kemudahan pembiayaan bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020. Dua bidang utama Audit yang dinilai ialah prestasi dan pengurusan aktiviti. Bagi prestasi aktiviti, dua perkara yang dinilai ialah pencapaian output dan keberhasilan (outcome). Perkara yang dinilai dalam pencapaian output ialah pencapaian Petunjuk Prestasi Utama (KPI) EXIM Bank. Pencapaian keberhasilan pula dinilai berdasarkan inisiatif pembiayaan eksport perusahaan kecil dan sederhana (SME); nilai muka (face value) insurans; bilangan pengeksport/pelanggan yang menerima kemudahan program; sumbangan jumlah pembiayaan kepada ekonomi negara; dan pelanggan Bumiputera.

3.2. Sebanyak enam perkara yang dinilai dalam pengurusan aktiviti pembiayaan iaitu prestasi dana pembiayaan; kelulusan; prestasi kutipan balik; prestasi pembiayaan tidak berbayar; pelaksanaan Polisi Risiko Kredit; dan tindakan pemulihan akaun pembiayaan tidak berbayar. Sebanyak 36 sampel (47.4%) daripada 76 akaun peminjam yang terjejas pada bulan Jun 2020 dipilih untuk menentukan sama ada proses kelulusan hingga peringkat pembiayaan tidak berbayar telah mematuhi prosedur yang ditetapkan.

3.3. Selain itu, pengauditan melibatkan sembilan aspek tadbir urus korporat iaitu Pengerusi; Lembaga Pengarah; Presiden/Ketua Pegawai Eksekutif; Setiausaha Syarikat; Pelan Korporat dan KPI; Prosedur Operasi Standard; Jawatankuasa Audit; Audit Dalaman; serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan. Analisis kedudukan kewangan turut dijalankan terhadap penyata kewangan beraudit tahun 2017, 2018 dan 2019 serta draf penyata kewangan beraudit tahun 2020. Pengauditan dijalankan di Ibu Pejabat EXIM Bank yang terletak di Jalan Sultan Ismail, Kuala Lumpur.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan EXIM Bank serta menganalisis data berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut.

4.2. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan EXIM Bank yang telah diaudit oleh Tetuan Ernst & Young. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai.

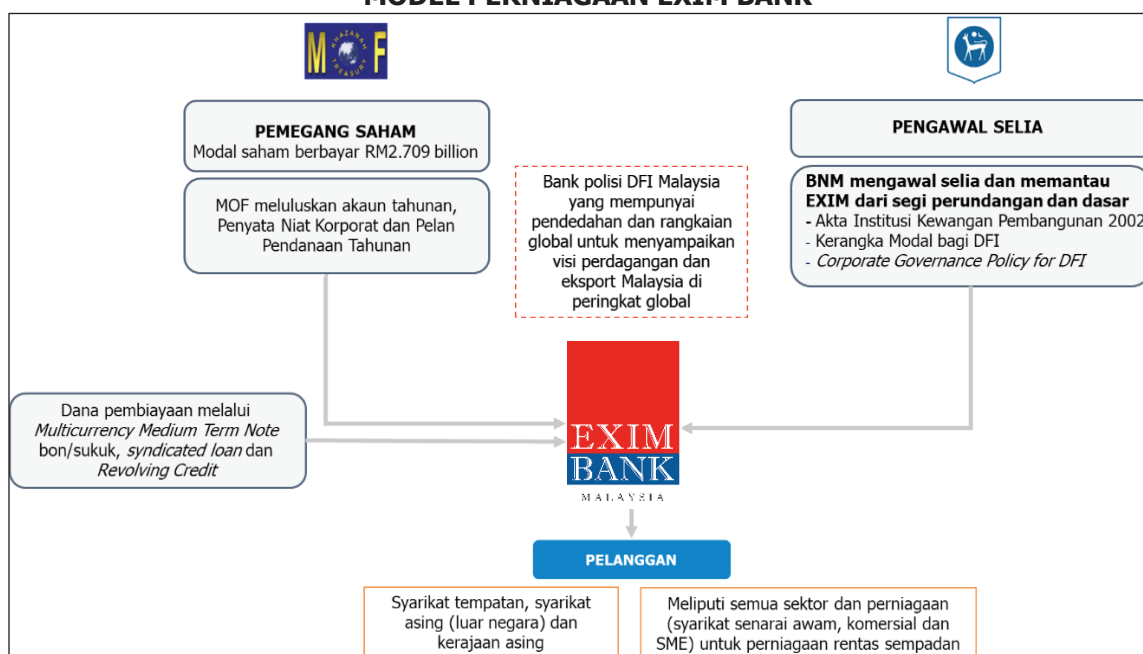
5. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Pengauditan telah dijalankan pada bulan Julai hingga Disember 2020. Perkara yang ditemui serta maklum balas daripada EXIM Bank dan MKD telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 20 Januari 2021. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.1. Prestasi Aktiviti Pembiayaan

Berdasarkan kepada model perniagaan EXIM Bank, kemudahan kredit diberikan kepada syarikat tersenarai awam, syarikat komersial, SME, kerajaan asing dan syarikat asing, serta merangkumi semua sektor dari perdagangan, pengeluaran dan infrastruktur. Dana pembiayaan diperoleh melalui penerbitan *Multicurrency Medium Term Notes* (MMTN), *Multicurrency Sukuk*, *syndicated loan* dan *Revolving Credit*. Secara amnya, model perniagaan EXIM Bank adalah seperti dalam **Carta 2**.

CARTA 2
MODEL PERNIAGAAN EXIM BANK



Sumber: Bahagian Pejabat Strategi, EXIM Bank

5.1.1. Pencapaian Output

- a. EXIM Bank menetapkan enam perspektif utama sebagai KPI iaitu Kewangan; Proses Dalaman; Pelanggan; Inovasi dan Pembelajaran; Persekitaran dan Komuniti; serta Kepuasan Kakitangan. Semua penetapan KPI telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah dan dibentangkan kepada MKD dengan kehadiran wakil daripada BNM. Pencapaian KPI EXIM Bank juga telah dibentangkan kepada Lembaga Pengarah secara suku tahunan. MOF melalui surat bertarikh 12 Disember 2017 telah menetapkan syarikat MKD hendaklah memperoleh pencapaian sekurang-kurangnya 80% daripada KPI yang disasarkan.
- b. Perspektif Kewangan merupakan KPI utama dengan penetapan wajaran antara 40% hingga 45%. Bagaimanapun pada tahun 2020, kadar wajaran ini diturunkan kepada 30% disebabkan pencapaian KPI perspektif tersebut yang rendah berbanding sasaran pada tahun sebelumnya. Indikator KPI bagi perspektif Kewangan antaranya ialah keuntungan sebelum cukai dan zakat serta kelulusan pembiayaan.
- c. Analisis Audit mendapati secara keseluruhannya bagi tahun 2017 hingga 2020, EXIM Bank telah mencapai tahap minimum KPI yang ditetapkan oleh MKD dengan pencapaian antara 85.5% hingga 113.9%. KPI perspektif Persekitaran dan Komuniti serta Kepuasan Kakitangan telah mencapai sepenuhnya sasaran yang ditetapkan bagi tempoh tersebut berbanding KPI lain. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 1**.

JADUAL 1
KPI KORPORAT EXIM BANK BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

PERSPEKTIF KPI	2017			2018			2019			2020		
	S (%)	SB (%)	P (%)	S (%)	SB (%)	P (%)	S (%)	SB (%)	P (%)	S (%)	SB (%)	P (%)
Kewangan	40	36	90	45	35.3	78.4	45	39.5	87.8	30	28.1	93.7
Proses Dalaman	15	14.8	98.7	25	20.7	82.8	15	10.9	72.7	45	43.3	96.2
Pelanggan	25	33.7	100	15	14.5	96.7	25	23.5	94	10	7	70
Inovasi dan Pembelajaran	10	14.4	100	5	5	100	7	5.5	78.6	5	5	100
Persekitaran dan Komuniti	5	8.3	100	5	5	100	3	3	100	5	5	100
Kepuasan Kakitangan	5	6.7	100	5	5	100	5	5	100	5	5	100
JUMLAH	100	113.9		100	85.5		100	87.4		100	93.4	

Sumber: Laporan KPI Korporat EXIM Bank Bagi Tahun 2017 Hingga 2020

Nota: S - Sasaran, SB - Sebenar, P - Pencapaian

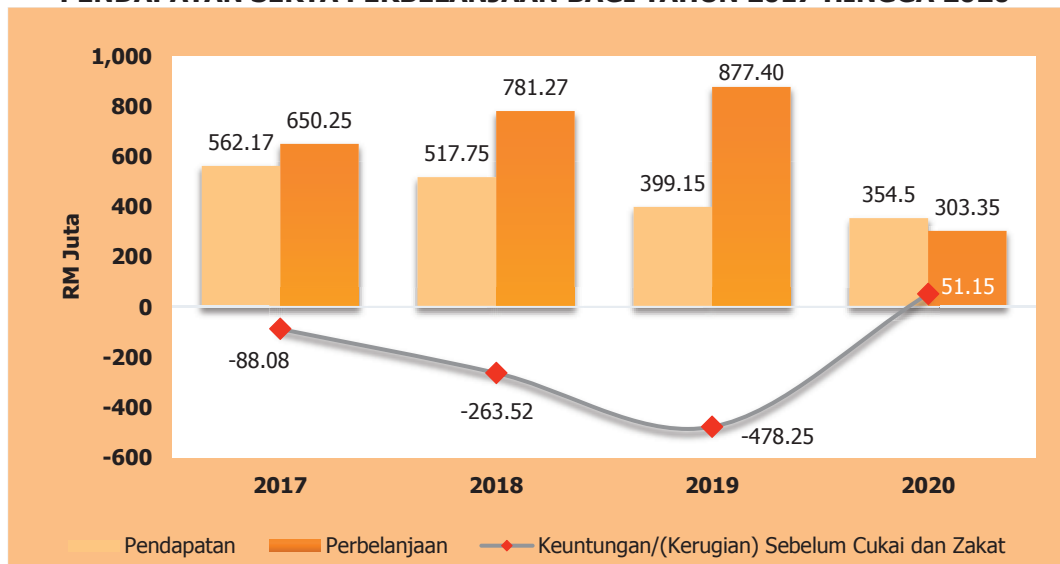
- d. Pada tahun 2017, EXIM Bank telah mencapai 90% hingga 100% bagi setiap perspektif KPI yang disasarkan. Bagaimanapun, KPI pada tahun 2018 hanya

mencapai 85.5% disebabkan perbezaan kaedah pengukuran yang diguna pakai oleh EXIM Bank selepas sistem pemantauan prestasi KPI Korporat baharu diperkenalkan oleh MKD pada tahun 2018. Perspektif Kewangan pada tahun berkenaan pula mencapai 78.4% antaranya disebabkan kerugian sebelum cukai dan zakat yang meningkat berbanding tahun sebelumnya. Pada tahun 2017 dan 2018, EXIM Bank mengalami kerugian sebelum cukai dan zakat berjumlah RM88.08 juta dan RM263.52 juta berbanding sasaran keuntungan berjumlah RM47 juta dan RM11.91 juta masing-masing.

- e. Semakan Audit selanjutnya mendapati pada tahun 2019, perspektif KPI Proses Dalaman serta Inovasi dan Pembelajaran tidak mencapai sasaran minimum 80% yang ditetapkan. KPI perspektif Proses Dalaman hanya mencapai 72.7% kesan daripada indikator KPI iaitu *net impaired ratio* dan penukaran akaun pembiayaan sedia ada kepada pembiayaan Islamik yang tidak dapat dicapai. Bagi tahun 2019, KPI perspektif Kewangan telah menunjukkan peningkatan kepada 87.8% berbanding 78.4% pada tahun 2018. Perkara ini disebabkan pada tahun tersebut, EXIM Bank berjaya mengurangkan kerugian sebelum cukai dan zakat kepada RM478.25 juta berbanding sasaran kerugian sejumlah RM824.43 juta.
- f. Bagaimanapun, analisis Audit terhadap trend kewangan mendapati EXIM Bank telah mengalami peningkatan kerugian sebelum cukai dan zakat berjumlah RM390.17 juta (443%) bagi tahun 2017 hingga 2019. Keadaan ini disebabkan oleh penyusutan pendapatan kesan daripada bilangan peminjam dan nilai pembiayaan yang menurun iaitu seramai 26 peminjam (RM1.676 bilion) pada tahun 2019 berbanding 44 peminjam (RM3.913 bilion) pada tahun 2017.
- g. Selain itu, perbelanjaan yang meningkat terutama rosot nilai dan belanja faedah penerbitan bon/sukuk turut memberi kesan kepada pencapaian KPI perspektif Kewangan. Peningkatan perbelanjaan dari tahun ke tahun berbanding penurunan jumlah pendapatan menyebabkan EXIM Bank mengalami peningkatan kerugian sebelum cukai dan zakat bagi tahun 2017 hingga 2019.
- h. Pada tahun 2020, EXIM Bank telah mencapai 93.7% bagi KPI perspektif Kewangan. Pencapaian ini disumbangkan oleh keuntungan sebelum cukai dan zakat yang dicatat berjumlah RM51.15 juta pada tahun tersebut. Keadaan ini berikutan pemulihan peruntukan rosot nilai berjumlah RM520.79 juta melibatkan 15 akaun pembiayaan tidak berbayar antaranya penjualan satu akaun tidak berbayar kepada bank komersial. Penjualan ini pada harga potongan 50% telah diluluskan oleh BNM berjumlah RM160.17 juta berbanding jumlah tunggakan

RM320.23 juta. Selain itu, satu peminjam telah menyelesaikan pembiayaan pada potongan harga berjumlah RM71.24 juta berbanding jumlah tunggakan RM102.74 juta. Butiran lanjut trend keuntungan/kerugian sebelum cukai dan zakat, pendapatan serta perbelanjaan bagi tahun 2017 hingga 2020 adalah seperti dalam **Carta 3**.

CARTA 3
TREND KEUNTUNGAN/KERUGIAN SEBELUM CUKAI DAN ZAKAT,
PENDAPATAN SERTA PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017, 2018 dan 2019 serta Draf Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2020

- i. Semakan Audit selanjutnya mendapati pencapaian KPI bagi indikator kelulusan pembiayaan di bawah perspektif Kewangan tahun 2017 hingga 2020 adalah berjumlah RM10.177 bilion (53.5%) berbanding sasaran berjumlah RM19.016 bilion. Jumlah sasaran kelulusan pembiayaan telah diturunkan sebanyak 58.5% iaitu sejumlah RM5.496 bilion pada tahun 2017 kepada RM2.28 bilion pada tahun 2019. Pengurangan sasaran tersebut adalah berdasarkan pencapaian KPI tahun sebelumnya. Pada 12 Disember 2019, Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 287 mencadangkan supaya strategi pemasaran yang inovatif dilaksanakan supaya EXIM Bank menjadi pilihan utama pelanggan yang memerlukan pembiayaan perdagangan.
- j. Berdasarkan Strategi 2025 baharu EXIM Bank, sasaran kelulusan pembiayaan dinaikkan sebanyak 210.1% kepada RM7.070 bilion pada tahun 2020. Bagaimanapun, pencapaian sebenar tahun 2020 hanya berjumlah RM1.288 bilion (18.2%). Butiran prestasi kelulusan pembiayaan adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
PRESTASI KELULUSAN PEMBIAYAAN BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

BUTIRAN	2017		2018		2019		2020		JUMLAH (RM Bilion)
	BIL. AKAUN	JUMLAH (RM Bilion)	BIL. AKAUN	JUMLAH (RM Bilion)	BIL. AKAUN	JUMLAH (RM Bilion)	BIL. AKAUN	JUMLAH (RM Bilion)	
Permohonan Diterima Sebenar	192	29.849	80	11.672	107	9.066	42	3.624	54.211
Sasaran Kelulusan (a)	-	5.496	-	4.170	-	2.280	-	7.070	19.016
Kelulusan Sebenar (b)	44	3.913	25	3.300	26	1.676	23	1.288	10.177
PENCAPAIAN (%) (b/a x 100%)		71.2		79.1		73.5		18.2	53.5

Sumber: Jabatan Perniagaan, EXIM Bank

Nota: (-) - Tiada Sasaran Ditetapkan

- k. Semakan Audit mendapati pada tahun 2020, EXIM Bank hanya menerima sebanyak 42 permohonan pembiayaan. Keadaan ini disebabkan oleh pandemik COVID-19 yang menjejaskan aktiviti ekonomi seterusnya mengurangkan bilangan permohonan pembiayaan. Sebanyak 23 (54.8%) permohonan telah diluluskan dan baki 19 permohonan ditolak kerana tidak melepasi syarat kelayakan yang ditetapkan. Trend penurunan kelulusan pembiayaan menyebabkan *business growth* EXIM Bank semakin mengecil kerana dana pembiayaan tidak dapat digunakan sepenuhnya untuk menjana keuntungan.

Maklum balas EXIM Bank yang diterima pada 11 Januari 2021

EXIM Bank sentiasa memastikan prestasi KPI Korporat akan mencapai sasaran yang ditetapkan. Pemantauan prestasi KPI dijalankan secara berkala setiap tahun.

Pendapat Audit | **EXIM Bank telah berjaya mencapai tahap KPI minimum yang ditetapkan oleh MKD. Namun, kedudukan kewangan EXIM Bank masih berada pada tahap kurang stabil dengan trend penurunan pendapatan dan EXIM Bank masih mencatat kerugian terkumpul bagi tempoh yang dinilai.**

5.1.2. Pencapaian Keberhasilan

- a. Penubuhan EXIM Bank oleh Kerajaan adalah untuk menyokong aktiviti eksport dan import negara melalui pembiayaan perniagaan yang dapat menyumbang kepada ekonomi negara. Sumbangan EXIM Bank terhadap ekonomi negara diukur berdasarkan jumlah keseluruhan pembiayaan yang dikeluarkan pada sesuatu tahun berbanding dengan data Keluaran Dalam Negeri Kasar, Imbangan Dagangan Negara dan Nilai Kasar Eksport Negara.

- b. Bagi tahun 2017 hingga 2019, EXIM Bank menetapkan pencapaian mandat diukur berdasarkan pembiayaan terhadap inisiatif pembiayaan eksport SME; nilai muka (face value) insurans; bilangan pengeksport/pelanggan yang menerima kemudahan program; sumbangan jumlah pembiayaan kepada ekonomi negara; dan pelanggan Bumiputera. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2017 hingga 2019, EXIM Bank telah mencapai sepenuhnya tiga daripada empat sasaran mandatnya pada setiap tahun iaitu inisiatif pembiayaan eksport SME; nilai muka (face value) insurans; dan pelanggan Bumiputera. Bagaimanapun, **mandat bagi sumbangan jumlah pembiayaan kepada ekonomi negara tidak dicapai bagi tahun 2017 dan 2018. Sasaran mandat bilangan pengeksport/pelanggan pula tidak dicapai pada tahun 2018 dan 2019 kesan daripada penurunan bilangan pelanggan yang diluluskan pembiayaan.**
- c. Pada tahun 2017 hingga 2019, EXIM Bank telah menetapkan antara empat hingga lima sasaran pemantauan mandatnya. Pada tahun 2020 pula, EXIM Bank hanya menetapkan tiga sasaran pemantauan mandat iaitu inisiatif pembiayaan eksport kepada SME; kenaikan aset dan pembiayaan bersih; serta kenaikan migrasi pelanggan ke atas pembayaran awal. EXIM Bank telah mencapai dua sasaran mandat kecuali kenaikan aset dan pembiayaan bersih. Keadaan ini disebabkan pengurangan jumlah aset pembiayaan akibat peminjam membuat pembayaran awal. Butiran lanjut pencapaian mandat EXIM Bank bagi tahun 2017 hingga 2020 adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
PENCAPAIAN MANDAT EXIM BANK BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

PEMANTAUAN MANDAT	2017		2018		2019		2020	
	KPI	CAPAI	KPI	CAPAI	KPI	CAPAI	KPI	CAPAI
Inisiatif Pembiayaan Eksport SME (RM Bilion)	0.200	0.745	0.800	1.376	2.000	2.950	0.326	0.359
Nilai Muka (Face Value) Insurans* (RM Bilion)	1.000	1.300	1.500	2.154	4.060	4.330	TB	TB
Bilangan Pengeksport/ Pelanggan yang Menerima Kemudahan Program**	173	257	207	205	190	132	TB	TB
Sumbangan Jumlah Pembiayaan kepada Ekonomi Negara*** (%)	1.59	1.22	9	7.5	1	1	TB	TB
Pelanggan Bumiputera (%)	30	37.5	30	36.1	TB	TB	TB	TB
Kenaikan Aset dan Pembiayaan Bersih (RM Juta)	TB	TB	TB	TB	TB	TB	92.2	-915
Kenaikan Migrasi Pelanggan Ke Atas Pembayaran Awal (RM Juta)	TB	TB	TB	TB	TB	TB	338.88	497.62

Sumber: Laporan KPI Korporat EXIM Bank Bagi Tahun 2017 Hingga 2020

Nota: (*) - Nilai Perlindungan Diterima oleh Penerima Manfaat

(**) - Pelanggan Insurans dan Peminjam

(***) - Ekonomi Negara dinilai seperti berikut:

Tahun 2017 - Keluaran Dalam Negeri Kasar; 2018 - Imbangan Dagangan Negara; dan 2019 - Nilai Kasar Eksport Negara

TB - Tidak Berkenaan

Pendapat Audit | Secara umumnya, mandat aktiviti pembiayaan EXIM Bank telah dicapai berdasarkan KPI yang ditetapkan.

5.2. Pengurusan Aktiviti Pembiayaan

5.2.1. Prestasi Dana Pembiayaan

Pelan Korporat EXIM Bank pada tahun 2018 dan 2020 menetapkan strategi untuk meningkatkan penerbitan bon/sukuk sebagai dana pembiayaan. Strategi ini bagi memastikan EXIM Bank kekal bertahan memandangkan sumber dana pembiayaan semakin menyusut disebabkan kerugian dan peruntukan rosot nilai yang tinggi. Pada tahun 2017, 2019 dan 2020 pula, EXIM Bank menetapkan strategi mengurangkan beban dana dan mempelbagaikan sumber kewangan dengan mendapatkan jaminan Kerajaan khususnya dalam pinjaman, penerbitan bon/sukuk dan kredit insurans.

a. Sumber Pembiayaan

- i. Sumber pembiayaan EXIM Bank terdiri daripada dana jangka panjang dan jangka pendek. Dana jangka panjang diperoleh daripada pinjaman luar negara melalui penerbitan *Multicurrency Sukuk* dan *Multicurrency Medium Term Notes* (MMTN). BNM telah meluluskan program penerbitan sukuk pada 29 Mei 2013 dan MMTN pada 14 Mac 2016 berjumlah USD4 bilion bagi tempoh lima tahun untuk tujuan keperluan pembiayaan Islamik dan konvensional. Sehingga bulan Disember 2020, sejumlah USD2.638 bilion bon/sukuk telah diterbitkan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 4**.
- ii. Program penerbitan bon/sukuk oleh EXIM Bank telah memperoleh penarafan A3 oleh Moody's Investors Service Singapore Pte. Ltd. dan A- oleh Fitch Ratings Singapore Pte. Ltd.. Penarafan A3 merupakan gred kualiti kredit tertinggi kerana EXIM Bank adalah syarikat milik Kerajaan dan mempunyai rekod sokongan Kerajaan. Tambahan pula, status EXIM Bank sebagai DFI dalam menyediakan kemudahan kewangan kepada syarikat yang berorientasikan perdagangan di Malaysia dan perniagaan rentas sempadan. Oleh itu, EXIM Bank menerima sokongan kukuh dari Kerajaan pada masa diperlukan bagi menebus bon/sukuk dan membayar faedah. Penarafan A- pula diberi berdasarkan keupayaan Kerajaan dalam memberikan sokongan berikutan perancangan penggabungan empat DFI termasuk EXIM Bank sekiranya mandatnya dikurangkan.

- iii. Seterusnya, sebagai tambahan kepada dana pembiayaan, EXIM Bank mendapatkan sumber dana pembiayaan jangka pendek dalam mata wang asing melalui kemudahan *Revolving Credit* (RC), *syndicated loan* dan pinjaman bank. Tambahan dana ini diperoleh daripada institusi kewangan luar negara berjumlah USD945 juta bagi keperluan pembiayaan secara harian. Berdasarkan rekod Jabatan Perbendaharaan EXIM Bank, baki pinjaman jangka pendek yang perlu dibayar balik dalam tempoh tahun 2021 hingga 2024 adalah berjumlah USD451.45 juta. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
DANA PEMBIAYAAN EXIM BANK SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020

SUMBER	JUMLAH HAD PROGRAM (USD Juta)	JUMLAH DITERBITKAN/ PINJAMAN (USD Juta)	JUMLAH MATANG DAN DITEBUS (USD Juta)	JUMLAH BELUM MATANG/ DIBAYAR (USD Juta)	BAKI* (USD Juta)
<i>Multicurrency Medium Term Notes</i> • Kadar kupon: 2.48% setahun	3,000.00	2,006.84	954.15	1,052.69	1,947.31
<i>Multicurrency Sukuk</i> • Kadar kupon: 2.87% setahun	1,000.00	631.30	529.00	102.30	897.70
JUMLAH DANA JANGKA PANJANG	4,000.00	2,638.14	1,483.15	1,154.99	2,845.01
<i>RC Conventional</i>	TB	205.00	TB	26.00	
<i>RC Islamic</i>	TB	405.00	TB	121.70	
<i>Syndicated Loan</i>	TB	300.00	TB	300.00	
Pinjaman daripada Japan Bank for International Cooperation	TB	35.00	TB	3.75	
JUMLAH DANA JANGKA PENDEK	TB	945.00	TB	451.45	

Sumber: Jabatan Perbendaharaan, EXIM Bank

Nota: (*) - Untuk Terbitan Bon/Sukuk, Baki Had Dikira Melalui Jumlah Had Program - Jumlah Belum Matang Memandangkan Baki Program Adalah *Perpetual* (Berterusan/Tiada Tempoh)

TB - Tidak Berkenaan

b. Penggunaan Dana Pembiayaan

- i. Analisis Audit terhadap penggunaan dana bagi tujuan pembiayaan keseluruhan mendapati **kadar penggunaan dana adalah antara 80.5% hingga 98.6% pada tahun 2017 hingga 2020 dan ini menunjukkan terdapat lebihan dana pembiayaan**. Prestasi penggunaan dana pembiayaan juga mengalami penurunan disebabkan kelulusan pembiayaan semakin berkurangan pada setiap tahun. Lebihan dana pembiayaan pada setiap tahun antara USD32.82 juta hingga USD301.01 juta telah disimpan dalam pelaburan jangka pendek untuk mendapatkan pulangan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
PRESTASI PENGGUNAAN DANA PEMBIAYAAN BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

BUTIRAN	2017 (USD Juta)	2018 (USD Juta)	2019 (USD Juta)	2020 (USD Juta)
Baki Awal Dana (A)	2,837.44	2,415.58	2,169.03	1,708.60
Terimaan daripada RC	514.50	498.60	550.60	116.58
Bon/sukuk diterbitkan	250.20	68.00	-	-
Terimaan daripada <i>syndicated loan</i>	-	-	300.00	-
Jumlah Dana (B)	764.70	566.60	850.60	116.58
Pembayaran RC	(536.06)	(577.60)	(608.43)	(228.30)
Penebusan bon/sukuk	(500.00)	(233.05)	(700.10)	(50.00)
Pembayaran pinjaman	(150.50)	(2.50)	(2.50)	(2.50)
Jumlah Pembayaran/Penebusan (C)	(1,186.56)	(813.15)	(1,311.03)	(280.80)
Baki Akhir Dana (D=A+B-C)	2,415.58	2,169.03	1,708.60	1,544.38
Penggunaan bagi tujuan pembiayaan (E)	2,382.76	1,986.30	1,412.07	1,243.37
Peratus penggunaan keseluruhan (%)	98.6	91.6	82.6	80.5
Lebih Dana (F=D-E)	32.82	182.73	296.53	301.01

Sumber: Jabatan Perbendaharaan, EXIM Bank

- ii. Semakan Audit selanjutnya mendapati dana turut digunakan bagi membayar balik pinjaman dan penebusan bon/sukuk yang telah matang. Analisis Audit mendapati bagi tahun 2017 hingga 2020, EXIM Bank telah membuat penebusan bon/sukuk berjumlah USD1.483 bilion. Sumber dana bagi penebusan bon/sukuk tersebut terdiri daripada *syndicated loan* dan *Revolving Credit* (42.4%), lebihan bon/sukuk yang diterbitkan (29.7%) dan kutipan balik pembiayaan (27.9%). Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
SUMBER DANA PENEBUSAN BON/SUKUK BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

SUMBER	JUMLAH MATANG DAN DITEBUS (USD Juta)	SUMBER DANA PENEBUSAN (USD Juta)			
		<i>SYNDICATED LOAN</i>	<i>REVOLVING CREDIT</i>	LEBIHAN BON/SUKUK DITERBIT	KUTIPAN BALIK PEMBIAYAAN
<i>Multicurrency Medium Term Notes</i>	954.15	-	160.00	440.00	354.15
<i>Multicurrency Sukuk</i>	529.00	300.00	169.00	-	60.00
JUMLAH	1,483.15	300.00	329.00	440.00	414.15
%	100	20.2	22.2	29.7	27.9

Sumber: Jabatan Perbendaharaan, EXIM Bank

- iii. Secara keseluruhannya, sebanyak **72.1% sumber dana bon/sukuk serta pinjaman telah digunakan oleh EXIM Bank untuk menebus bon/sukuk yang matang. Perkara ini disebabkan EXIM Bank mengalami kekangan sumber aliran tunai daripada pendapatan operasi dan kutipan balik pembiayaan.** Analisis Audit

juga mendapati baki penerbitan bon/sukuk yang masih belum matang pada bulan Disember 2020 berjumlah USD1.155 bilion dan perlu ditebus dalam tempoh tahun 2021 hingga 2029.

Maklum balas EXIM Bank yang diterima pada 11 Januari 2021

EXIM Bank mengambil langkah-langkah yang sesuai mengikut keperluan pengurusan dana termasuk memastikan bon/sukuk yang diterbitkan mempunyai aset yang dikenal pasti untuk dibiayai. Bagaimanapun, terdapat aset yang dibiayai terjejas dan bertukar kepada pembiayaan tidak berbayar menyebabkan Bank tidak dapat menebus balik jumlah pembiayaan yang dikeluarkan. Namun begitu, terdapat juga beberapa syarikat membuat pembayaran balik sebelum tempoh matang.

EXIM Bank akan sentiasa memastikan penggunaan dana pada tahap optimum melalui strategi penetapan kadar pembiayaan. Perkara ini boleh dilihat melalui keuntungan sebelum *provision and allowances* yang menunjukkan amaun positif. Bagaimanapun, Bank masih menanggung kos yang tinggi disebabkan *provision and allowances* yang menjejaskan keuntungan Bank.

Pendapat Audit	Penggunaan dana pembiayaan EXIM Bank secara keseluruhannya menunjukkan trend penurunan bagi tahun 2017 hingga 2020. Selain itu, penggunaan sumber dana bon/sukuk dan pinjaman untuk menebus bon/sukuk yang telah matang menunjukkan ketidakupayaan kewangan EXIM Bank. Kutipan balik pembiayaan dan pendapatan operasi masih tidak mencukupi untuk menampung penebusan bon/sukuk yang telah matang.
-----------------------	--

c. Strategi Pembiayaan

- i. Strategi 2025 telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada bulan Disember 2017 dan dibentangkan kepada BNM. Pelaksanaan strategi baharu ini mengambil tempoh masa selama lapan tahun mulai 2018 hingga 2025. Strategi 2025 merupakan integrasi daripada Strategi 2020 dengan mengekalkan fokus *deliver value* kepada pemegang taruh. Agenda korporat Strategi 2025 adalah menyasarkan jumlah aset melebihi RM30 bilion dan memperkasa Imbangan Dagangan Negara (Nation's Trade Balance). Pada tahun 2018, EXIM Bank telah melaksanakan perubahan strategi yang

signifikan bagi menyesuaikan operasinya dengan keadaan ekonomi semasa untuk memastikan EXIM Bank kekal dalam industri.

- ii. Bagi mencapai Strategi 2025, EXIM Bank telah menetapkan Pelan Korporat tahunan melibatkan lapan teras antaranya mempelbagaikan sumber dana pembiayaan dan menjana keuntungan yang optimum daripada modal sedia ada. Semakan Audit mendapati EXIM Bank menetapkan strategi meningkatkan sumber dana dengan menerbitkan lebih banyak bon/sukuk; membuat pinjaman dengan MOF; dan menukar hutang Kerajaan kepada ekuiti.
- iii. Berdasarkan *Capital and Funding Plan* tahun 2020 hingga 2023 yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 26 Februari 2020, strategi EXIM Bank untuk membayar balik bon/sukuk yang akan matang dalam tempoh tahun 2021 hingga 2025 adalah daripada sumber bon/sukuk dan pinjaman yang dibuat. Strategi ini dirangka kerana EXIM Bank menjangkakan aliran tunai daripada bayaran balik dan keuntungan pembiayaan tidak dapat menampung penebusan bon/sukuk yang matang.
- iv. Bagaimanapun, strategi penggunaan bon/sukuk dan pinjaman ini melibatkan kos kewangan tinggi yang menjejaskan keuntungan EXIM Bank. Analisis Audit mendapati bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020, jumlah belanja faedah adalah 46.5% hingga 54.4% daripada jumlah pendapatan faedah tahunan yang dijana. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 7**.
- v. Analisis Audit selanjutnya terhadap kedudukan aset dan liabiliti pula mendapati EXIM Bank mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasinya pada masa diperlukan. Jumlah aset adalah melebihi liabiliti bagi tahun 2017 hingga 2020 walaupun jumlah aset mengalami trend penurunan. Pada tahun 2020, nilai aset melebihi liabiliti berjumlah RM1.602 bilion. Komponen utama aset terdiri daripada pinjaman, pendahuluan dan pembiayaan. Manakala sebanyak 92.6% hingga 93.8% liabiliti Bank adalah pinjaman berjangka dan bon/sukuk. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
KEDUDUKAN KEWANGAN EXIM BANK BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

BUTIRAN	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	2019 (RM Juta)	2020 (RM Juta)
Hasil Faedah	383.10	306.32	219.91	133.66
Pendapatan daripada Perniagaan Islamik	256.18	265.91	214.74	112.20
JUMLAH PENDAPATAN FAEDAH (A)	639.28	572.23	434.65	245.86
Belanja Faedah	216.14	167.39	142.32	115.47
Kos Kewangan (Islamik)	103.22	98.76	94.01	TM
JUMLAH PERBELANJAAN FAEDAH (B)	319.36	266.15	236.33	115.47
PERATUS (B/A x 100%)	50	46.5	54.4	47
Jumlah Aset (C)	13,663.21	12,050.24	9,566.03	8,700.34
Jumlah Liabiliti (D)	11,088.33	10,009.99	8,007.79	7,098.21
JUMLAH ASET MELEBIHI LIABILITI (C-D)	2,574.88	2,040.25	1,558.24	1,602.13
NISBAH HUTANG ATAS ASET (D/C x 100%)	81.2	83.1	83.7	81.6
Jumlah Pinjaman Berjangka dan Bon/Sukuk (E)	10,268.83	9,389.74	7,438.43	6,591.28
PERATUS (E/D x 100%)	92.6	93.8	92.9	92.9
NISBAH MODAL BERWAJARAN RISIKO (%)	20.1	22.7	28.9	38.8

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017, 2018 dan 2019 serta Draf Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2020 dan Bahagian Kewangan EXIM Bank

Nota: TM - Tiada Maklumat Kerana Draf Penyata Kewangan Sedang Dimuktamadkan

- vi. Nisbah hutang atas aset EXIM Bank bagi tahun 2017 hingga 2020 adalah antara 81.2% hingga 83.7%. Kedudukan ini menunjukkan kebergantungan EXIM Bank kepada liabiliti jangka panjang kerana sumber kewangan dalaman yang tidak mencukupi untuk melaksanakan operasi Bank. Dalam keadaan ini, EXIM Bank memerlukan sumber modal yang kukuh dan mencukupi iaitu daripada pinjaman bon/sukuk bagi menyokong aktiviti mandatnya secara berterusan.
- vii. Berdasarkan Kerangka Modal bagi DFI tahun 2014 yang dikeluarkan oleh BNM, bank hendaklah mempunyai dana modal minimum RM300 juta (modal berbayar dan rizab) dan Nisbah Modal Berwajaran Risiko sebanyak 8% pada setiap masa. Kerangka Pengurusan Modal EXIM Bank tahun 2020 pula menetapkan untuk memastikan tahap modal yang mencukupi sesuai dengan had yang ditetapkan oleh BNM, Nisbah Modal Berwajaran Risiko EXIM Bank perlu melebihi 16% pada setiap masa. Nisbah Modal Berwajaran Risiko EXIM Bank bagi tahun 2020 menunjukkan trend peningkatan kepada 38.8% berbanding 20.1% pada tahun 2017. Keadaan ini menunjukkan keupayaan modal EXIM Bank adalah semakin meningkat untuk menampung risiko kerugian aset dan pembiayaan yang dijangka.

Maklum balas EXIM Bank yang diterima pada 11 Januari 2021

EXIM Bank mengambil kira faktor kedudukan *Asset-Liability Management* dalam pengurusan kecairan dan menimbang keperluan dana bagi mengoptimumkan kadar dan jumlah selaras dengan tempoh matang bon USD500 juta pada bulan Oktober 2021.

Kadar pinjaman bon/sukuk adalah berdasarkan kadar pasaran mengikut kadar/skala yang ditentukan oleh agensi penarafan seperti Moody's dan Fitch. EXIM Bank sebagai syarikat milik penuh Kerajaan mampu untuk meraih kadar pinjaman yang kompetitif. EXIM akan terus meningkatkan kualiti aset pembiayaan untuk memastikan keselamatan EXIM Bank.

Selain itu, EXIM Bank mengurus risiko tukaran wang asing dengan menerbitkan *multicurrency* bon/sukuk selaras dengan keperluan pembiayaan dalam mata wang asing. Strategi penerbitan bon/sukuk EXIM Bank dibuat dengan mengambil kira keadaan kadar pinjaman pasaran yang rendah. Contohnya, kadar pasaran untuk bon/sukuk lima tahun pada tahun 2016 adalah pada kadar 2.48%, manakala pada 2021, kadar yang dijangka ialah antara 1.5% hingga 2%. EXIM Bank juga sentiasa mengambil langkah-langkah yang sesuai dalam pengurusan pendedahan mata wang asing termasuk pengurusan *Net Open Position*.

EXIM Bank akan terus memanfaatkan punca dana sedia ada seperti *Debt Capital Market* atau *Bilateral Loans* yang dilakukan mengikut keperluan pembiayaan aset semasa yang tidak membebankan Bank ataupun Kerajaan. EXIM Bank akan terus meneroka peluang-peluang punca dana yang sesuai dalam melaksanakan mandat yang diberi. Pada masa ini, EXIM Bank merupakan DFI yang tidak menerima sebarang deposit dari sektor korporat.

Pendapat Audit | **Strategi menerbitkan bon/sukuk dalam *multicurrency* untuk meningkatkan dana pembiayaan melibatkan kos kewangan yang tinggi. Perkara ini akan menjejaskan keuntungan dan mendedahkan EXIM Bank kepada risiko tukaran mata wang asing.**

5.2.2. Kelulusan Pembiayaan

- Berdasarkan Garis Panduan Proses Pembiayaan, pihak Jawatankuasa Pembiayaan, Pelaburan dan Insurans mempunyai kuasa meluluskan kemudahan pembiayaan dan insurans. Jawatankuasa Kredit Lembaga pula mempunyai kuasa penuh terhadap cadangan kredit atau mengubah syarat-syarat cadangan kredit yang telah diluluskan oleh Jawatankuasa Pembiayaan, Pelaburan dan Insurans. Bagi tahun 2017 hingga 2020, EXIM Bank telah meluluskan pembiayaan berjumlah RM10.177 bilion melibatkan 118 akaun.
- Penilaian aras risiko ditetapkan bagi setiap bakal peminjam sebagai panduan kepada Jawatankuasa Pelulus semasa mempertimbangkan kelulusan pembiayaan. Penetapan aras risiko dibuat bagi mengenal pasti potensi risiko EXIM Bank jika peminjam gagal membuat bayaran balik (default loan). Aras risiko ditetapkan dari aras terendah hingga tertinggi iaitu tahap 1 hingga 10. Aras risiko tahap 1 hingga 4 menunjukkan tahap risiko rendah pembiayaan iaitu kualiti kredit yang baik. Manakala aras 5 hingga 9 menunjukkan risiko kredit yang tinggi dan aras 10 adalah akaun yang telah mengalami *default*. Penilaian risiko antaranya berdasarkan kedudukan kewangan, latar belakang industri dan negara asal. Penilaian Kredit Negara² juga diambil kira dalam penetapan aras risiko.
- Analisis Audit terhadap tahap penilaian risiko melalui rekod kelulusan pembiayaan bagi tahun 2017 hingga 2020 mendapati sebanyak 63 (53.4%) daripada 118 akaun pembiayaan dengan tahap penilaian risiko rendah (aras 2 hingga 4 dan BBB) berjumlah RM6.899 bilion. Baki sebanyak 55 pembiayaan (46.6%) dengan tahap risiko tinggi (aras 5 hingga 9) berjumlah RM3.278 bilion. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
TAHAP RISIKO SEMASA KELULUSAN PEMBIAYAAN BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

TAHAP RISIKO	2017		2018		2019		2020	
	BILANGAN PEMBIAYAAN	JUMLAH DILULUSKAN (RM Juta)	BILANGAN PEMBIAYAAN	JUMLAH DILULUSKAN (RM Juta)	BILANGAN PEMBIAYAAN	JUMLAH DILULUSKAN (RM Juta)	BILANGAN PEMBIAYAAN	JUMLAH DILULUSKAN (RM Juta)
KUALITI KREDIT BAIK								
BBB	1	404.75	-	-	-	-	-	-
1	-	-	-	-	-	-	-	-
2	5	249.71	2	12.14	3	34.65	-	-
3	10	1,012.80	5	1,423.75	4	171.23	2	882.52
4	14	1,122.46	8	896.43	5	461.03	4	228.22
JUMLAH	30	2,789.72	15	2,332.32	12	666.91	6	1,110.74
Jumlah Bagi Tahun 2017 hingga 2020			Bilangan pembiayaan : 63			Jumlah diluluskan : RM6.899 bilion		

² Penilaian Kredit Negara ialah penilaian risiko yang mengambil kira kedudukan ekonomi, politik, pasaran kewangan dan undang-undang terhadap sesebuah negara.

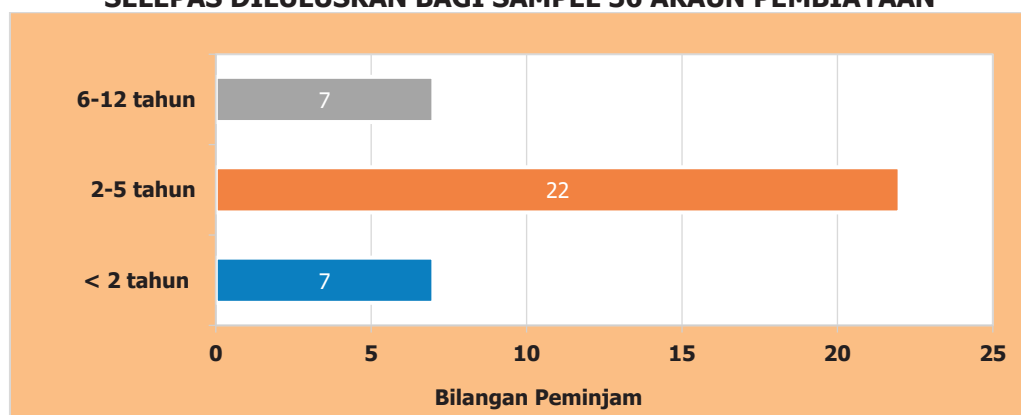
TAHAP RISIKO	2017		2018		2019		2020	
	BILANGAN PEMBIAYAAN	JUMLAH DILULUSKAN (RM Juta)	BILANGAN PEMBIAYAAN	JUMLAH DILULUSKAN (RM Juta)	BILANGAN PEMBIAYAAN	JUMLAH DILULUSKAN (RM Juta)	BILANGAN PEMBIAYAAN	JUMLAH DILULUSKAN (RM Juta)
RISIKO KREDIT TINGGI								
5	12	561.71	10	967.68	9	978.94	3	31.00
6	2	561.57	-	-	2	13.92	12	135.71
7	-	-	-	-	1	6.14	-	-
8	-	-	-	-	2	10.09	-	-
9	-	-	-	-	-	-	2	11.00
JUMLAH	14	1,123.28	10	967.68	14	1,009.09	17	177.71
Jumlah Bagi Tahun 2017 hingga 2020			Bilangan pembiayaan : 55			Jumlah diluluskan : RM3.278 bilion		
JUMLAH BESAR	44	3,913.00	25	3,300.00	26	1,676.00	23	1,288.45

Sumber: Bahagian Perbankan Korporat, EXIM Bank

Nota: (-) - Tiada pembiayaan BBB - Penarafan Penilaian Kredit Negara

- d. Semakan Audit mendapati sehingga bulan Jun 2020, sebanyak 76 akaun pembiayaan adalah berstatus tidak berbayar. Analisis Audit selanjutnya terhadap 36 (47.4%) sampel daripada 76 akaun tersebut mendapati sebanyak 19 (52.8%) pembiayaan diluluskan telah memperoleh aras risiko kredit yang tinggi (aras 5 hingga 9) manakala 17 (47.2%) pinjaman memperoleh aras risiko kredit yang baik. Analisis ini menunjukkan **sungguhpun pembiayaan mempunyai kualiti kredit yang baik semasa diluluskan, namun risiko menjadi pembiayaan tidak berbayar tetap berlaku.**
- e. Analisis Audit selanjutnya mendapati sebanyak **29 (80.6%) daripada 36 akaun diklasifikasikan pembiayaan tidak berbayar hanya berlaku dalam tempoh lima tahun selepas pembiayaan diluluskan.** Tempoh masa selepas pembiayaan diluluskan sehingga berstatus tidak berbayar bagi 36 sampel berkenaan diringkaskan seperti dalam **Carta 4.**

CARTA 4
TEMPOH PEMBIAYAAN MENJADI TIDAK BERBAYAR
SELEPAS DILULUSKAN BAGI SAMPEL 36 AKAUN PEMBIAYAAN



Sumber: Analisis Audit

5.2.3. Prestasi Kutipan Balik Pembiayaan

- a. Berdasarkan Polisi Risiko Kredit, tempoh kutipan balik pembiayaan adalah berbeza bergantung kepada jenis kemudahan pembiayaan dengan tempoh maksimum selama 15 tahun. Setiap peminjam hendaklah membuat bayaran balik pembiayaan mengikut tempoh yang telah dipersetujui dalam surat tawaran pembiayaan. Kaedah bayaran balik pembiayaan oleh peminjam adalah melalui *Telegraphic Transfer*. Jabatan Pentadbiran Kredit bertanggungjawab membuat susulan bayaran melalui e-mel atau telefon bagi peminjam yang tidak membayar pada tarikh matang.
- b. Analisis Audit mendapati kadar kutipan balik pembiayaan bagi tahun 2017 hingga 2020 ialah antara 92% hingga 108.4%. Pada tahun 2017, kutipan sebenar berjumlah RM7.571 bilion telah melebihi sasaran patut kutip disebabkan pembayaran balik awal pembiayaan sebelum tempoh matang oleh peminjam. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati **rekod kutipan balik pembiayaan ini tidak memberi gambaran sebenar jumlah sepatutnya diterima** kerana Jabatan Pentadbiran Kredit hanya merekodkan prestasi bayaran akaun yang aktif. Rekod peminjam diurus secara manual menyebabkan data bayaran balik tidak dapat dijana secara automatik. Keadaan ini berlaku kerana EXIM Bank tidak mempunyai satu sistem pengurusan operasi kredit secara digital. **Ketiadaan integrasi data antara jabatan yang terlibat menyukarkan EXIM Bank untuk memantau prestasi kutipan balik pembiayaan secara menyeluruh.**
- c. Selain itu, apabila sesuatu akaun pembiayaan dikategorikan sebagai tidak membayar, data dan rekod bayaran akaun tersebut dipindahkan secara manual ke Jabatan Rehabilitasi dan Pemulihan Aset untuk tindakan pemulihan akaun. Analisis Audit selanjutnya mendapati kutipan balik pembiayaan menunjukkan trend penurunan dari tahun 2017 hingga 2019 kerana terdapat akaun yang tidak membayar. Pada tahun 2020 pula, kutipan sebenar telah mencapai 100% kerana pembayaran diterima mengikut jadual. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
PRESTASI KUTIPAN BALIK PEMBIAYAAN BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

BUTIRAN	TAHUN			
	2017	2018	2019	2020
Bilangan Akaun	179	160	131	101
Patut Kutip (RM Bilion) (a)	6.986	8.823	8.166	2.674
Kutipan Sebenar (RM Bilion) (b)	7.571	8.713	7.514	2.674
Lebih/(Kurang) Berbanding Patut Kutip (RM Bilion) [(b)-(a)]	0.585	(0.110)	(0.652)	-
Pencapaian Berbanding Patut Kutip (%) [(b)/(a)]	108.4	98.8	92	100

Sumber: Jabatan Pentadbiran Kredit, EXIM Bank

Nota: Data Kutipan Balik Pembiayaan Akaun Aktif Bagi Tahun 2017 Hingga 2020

- d. Semakan Audit terhadap minit mesyuarat Jawatankuasa Audit Bilangan 103 bertarikh 22 Oktober 2019 mendapati Jabatan Audit dan Jaminan ada membangkitkan perkara berkenaan kekurangan tindakan terhadap tanda awal kelewatan bayaran. Sehubungan itu, Jabatan tersebut telah mencadangkan supaya tindakan segera diambil ke atas akaun yang menunjukkan amaran awal/*red flag* dan lawatan ke lokasi dilaksanakan ke atas peminjam bermasalah.

Maklum balas EXIM Bank yang diterima pada 11 Januari dan 13 Ogos 2021

EXIM Bank akan memaparkan jumlah kutipan bayaran balik pembiayaan (sebenar) dan yang sepatutnya (termasuk kutipan daripada akaun yang tertunggak) dalam laporan bulanan tahun 2021.

EXIM Bank sedang membangunkan *Bank's Core Banking System* yang merangkumi pengurusan kredit dan risiko. Sistem yang cekap dan terurus ini dijangka dapat mengatasi pengurusan operasi kredit secara manual. Kemajuan pembangunan setakat bulan Ogos 2021 dianggarkan pada kadar 75%. Laporan bulanan yang memaparkan jumlah kutipan bayaran balik pembiayaan (sebenar) dan yang sepatutnya akan dikemukakan sejurus fungsi ini bersedia untuk diguna pakai.

Pendapat Audit | **Pembangunan sistem perbankan digital yang cekap dapat membantu EXIM Bank memantau prestasi kutipan balik pembiayaan secara menyeluruh dengan berkesan dan sistematik.**

5.2.4. Prestasi Pembiayaan Tidak Berbayar

- a. Berdasarkan Prosedur Operasi Jabatan Pentadbiran Kredit, akaun pembiayaan diletakkan di bawah status pemantauan (*watchlist*) apabila berlaku penurunan nilai kualiti aset tetapi belum menjadi *impairment*. Manakala, akaun pembiayaan diklasifikasikan sebagai tidak berbayar apabila peminjam gagal membayar balik pembiayaan melebihi tiga bulan bagi *trade financing* (melibatkan transaksi perdagangan antarabangsa barangan dan perkhidmatan) dan enam bulan bagi *non-trade financing* (melibatkan projek, kontrak dan kemudahan pinjaman pelaburan di luar negara kepada kontraktor Malaysia).
- b. Sehingga bulan Disember 2020, EXIM Bank mempunyai sebanyak 182 akaun pembiayaan dengan baki pembiayaan berjumlah RM5.698 bilion bagi *trade financing* dan *non-trade financing*. Analisis Audit mendapati hanya sebanyak 37 (20.3%) akaun aktif iaitu peminjam membuat bayaran balik dalam tempoh yang ditetapkan. Manakala, sebanyak 72 (39.6%) akaun berstatus tidak berbayar (*impaired*) berjumlah RM2.342 bilion dengan tempoh pengumuran antara tiga hingga 150 bulan. Analisis seterusnya mendapati sebanyak 53 (29.1%) akaun di bawah status *watchlist* melibatkan baki pembiayaan berjumlah RM2.198 bilion dan 20 (11%) akaun yang diluluskan masih belum dibuat pengeluaran pembiayaan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
STATUS AKAUN PEMBIAYAAN PADA BULAN DISEMBER 2020

STATUS AKAUN	TRADE FINANCING DAN JAMINAN		NON-TRADE FINANCING		JUMLAH	
	BIL. AKAUN	JUMLAH (RM Juta)	BIL. AKAUN	JUMLAH (RM Juta)	BIL. AKAUN	AMAUN (RM Juta)
<i>Active</i>	18	307.42	19	851.02	37	1,158.44
<i>Impaired</i>	19	275.73	53	2,066.10	72	2,341.83
<i>Watchlist</i>	19	632.48	34	1,565.17	53	2,197.65
<i>Pending Disbursement</i>	12	-	8	-	20	-
JUMLAH	68	1,215.63	114	4,482.29	182	5,697.92

Sumber: Jabatan Perniagaan, EXIM Bank

- c. Pada tahun 2018, jumlah pembiayaan tidak berbayar mengalami peningkatan sejumlah RM1.307 bilion (95.4%) berbanding tahun 2017 disebabkan EXIM Bank mengguna pakai Piawaian Pelaporan Kewangan Malaysia (MFRS) 9 *Financial Instruments* pada tahun tersebut. MFRS 9 menghendaki pengiktirafan rosot nilai akaun pembiayaan dilaksanakan berdasarkan model *Expected Credit Loss* iaitu EXIM Bank perlu mengiktiraf jumlah berdasarkan jangkaan akaun pembiayaan

tidak berbayar berbanding model *Incurred Loss* di bawah MFRS 139. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
PEMBIAYAAN TIDAK BERBAYAR BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

TAHUN	TRADE FINANCING DAN JAMINAN					NON-TRADE FINANCING					JUMLAH BAKI PEMBIAYAAN TIDAK BERBAYAR (RM Bilion) (b+d)
	PEMBIAYAAN		PEMBIAYAAN TIDAK BERBAYAR			PEMBIAYAAN		PEMBIAYAAN TIDAK BERBAYAR			
	BIL. AKAUN	JUMLAH DILULUS (RM Bilion) (a)	BIL. AKAUN	BAKI (RM Bilion) (b)	PERATUS (%) (b/a)	BIL. AKAUN	JUMLAH DILULUS (RM Bilion) (c)	BIL. AKAUN	BAKI (RM Bilion) (d)	PERATUS (%) (d/c)	
2017	129	5.575	12	0.404	7.2	150	11.945	37	0.966	8.1	1.370
2018	98	3.851	18	0.581	15.1	148	11.135	51	2.096	18.8	2.677
2019	81	4.118	21	0.488	11.9	130	10.810	56	2.156	19.9	2.644
2020	68	3.331	19	0.276	8.3	114	9.633	53	2.066	21.4	2.342

Sumber: Jabatan Rehabilitasi dan Pemulihan Aset, EXIM Bank serta Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017 Hingga 2019

- d. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2019, sejumlah RM1.757 bilion (66.4%) daripada pembiayaan tidak berbayar merupakan pembiayaan kepada syarikat asing. Peminjam dari Negara Asia Timur seperti China, Mongolia, Cambodia dan Laos menyumbang pembiayaan tidak berbayar yang tertinggi iaitu berjumlah RM1.151 bilion diikuti dengan negara dari Asia Tengah seperti Kazakhstan dan Pakistan. Selain itu, syarikat daripada sektor pembinaan seperti pembinaan pusat membeli-belah dan kilang di luar negara menyumbang sebanyak 29.3% (RM775.48 juta) dalam pembiayaan tidak berbayar. Ini diikuti dengan syarikat daripada sektor pengangkutan, pergudangan dan komunikasi antaranya pembiayaan terhadap pembelian helikopter, kapal minyak dan eksport kelapa sawit.
- e. Semakan Audit selanjutnya mendapati jumlah pembiayaan tidak berbayar bagi *trade financing* mengalami trend penurunan dari tahun 2018 hingga 2020 iaitu daripada 15.1% kepada 8.3%. Manakala *non-trade financing* mengalami trend peningkatan bagi tempoh 2017 hingga 2020 iaitu daripada 8.1% kepada 21.4%.
- f. Berdasarkan Strategi 2020, EXIM Bank menasaskan aset yang berkualiti tinggi dalam menjamin kesinambungan dan perniagaan yang berkekalan. EXIM Bank menetapkan strategi untuk mengurangkan *Gross Impaired Ratio* (nisbah kasar pembiayaan terjejas) kepada satu digit. KPI pembiayaan tidak berbayar pula menetapkan sasaran *Gross Impaired Ratio* satu digit pada tahun 2017 dan 2018. Bagi tahun 2019 dan 2020, sasaran pembiayaan tidak berbayar telah dipinda kepada dua digit berdasarkan kepada peningkatan pembiayaan tidak berbayar pada tahun sebelumnya. Sasaran tahun 2020 juga telah ditingkatkan kepada

41.2% kerana mengambil kira bayaran balik pembiayaan yang terjejas akibat impak pandemik COVID-19.

- g. Semakan Audit selanjutnya mendapati **bagi tahun 2017 hingga 2019, *Gross Impaired Ratio* telah melebihi had sasaran yang ditetapkan. Nisbah sebenar *Gross Impaired Ratio* adalah antara 11.2% hingga 41.9% berbanding sasaran antara 7.1% hingga 10.4%. Perkara ini berlaku kerana peningkatan akaun peminjam yang terjejas disebabkan kegagalan perniagaan dan projek yang dilaksanakan.** Namun pada tahun 2020, *Gross Impaired Ratio* telah berjaya dikurangkan di bawah had yang disasarkan disebabkan pemulihan terhadap peruntukan rosot nilai pembiayaan. Pencapaian KPI pembiayaan tidak berbayar berbanding sasaran bagi tahun 2017 hingga 2020 adalah seperti dalam **Jadual 12.**

JADUAL 12
KPI PEMBIAYAAN TIDAK BERBAYAR BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

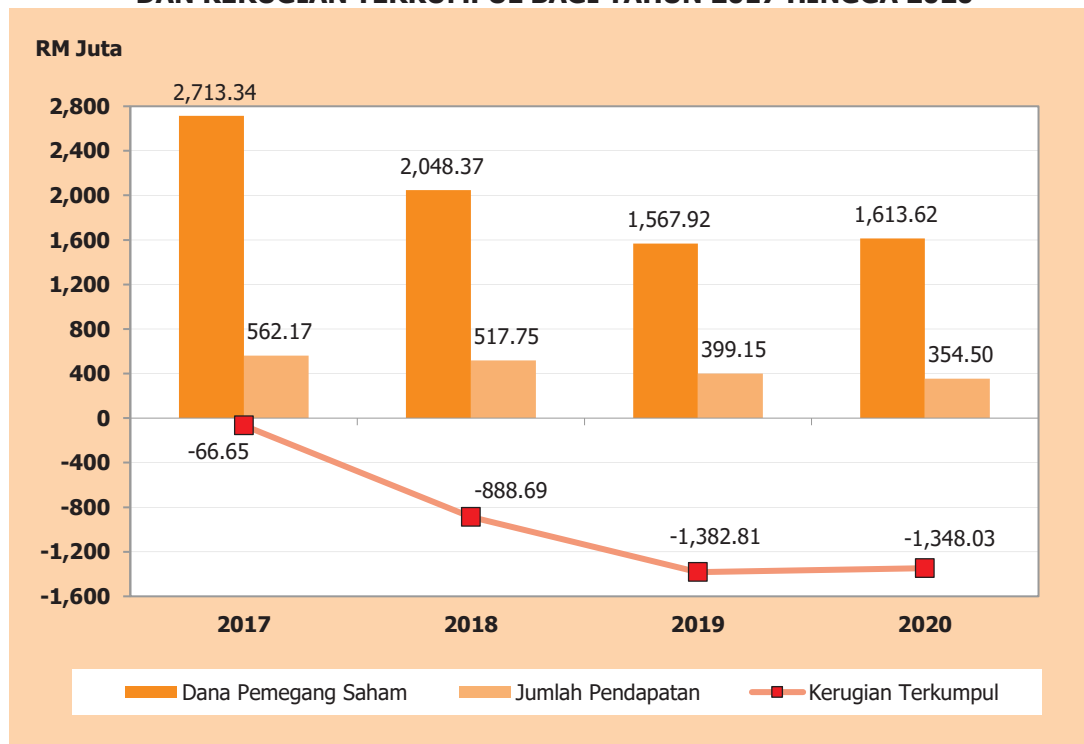
<i>GROSS IMPAIRED RATIO</i> (%)	TAHUN			
	2017	2018	2019	2020
Sasaran	8.6	7.1	10.4	41.2
Sebenar	11.2	25.1	41.9	36.2

Sumber: Jabatan Rehabilitasi dan Pemulihan Aset, EXIM Bank

- h. Analisis Audit mendapati **pembiayaan tidak berbayar yang semakin meningkat telah memberi kesan terhadap jumlah peruntukan rosot nilai pembiayaan. Jumlah rosot nilai meningkat kepada RM566.14 juta (80.7%) pada tahun 2019 berbanding RM313.36 juta tahun 2017. Peningkatan pembiayaan tidak berbayar ini juga menyebabkan pendapatan keseluruhan EXIM Bank bagi tahun 2017 hingga 2019 mengalami penurunan yang ketara.** Pada tahun 2019, pendapatan EXIM Bank menurun kepada sejumlah RM399.15 juta (29%) berbanding RM562.17 juta pada tahun 2017.
- i. Peningkatan jumlah peruntukan rosot nilai pembiayaan ini mengakibatkan EXIM Bank mengalami peningkatan kerugian sebelum cukai dan zakat sejak tahun 2017 hingga 2019 seterusnya mencatat kerugian terkumpul pada tahun 2019 berjumlah RM1.383 bilion. Perkara ini memberi kesan kepada modal pembiayaan yang semakin mengecil dan dana pemegang saham mengalami penurunan sejumlah RM1.145 bilion (42.2%) pada tahun 2019 berbanding RM2.713 bilion pada tahun

2017. Bagaimanapun pada tahun 2020, peruntukan rosot nilai pembiayaan berkurangan disebabkan pemulihan semula rosot nilai tiga peminjam tertinggi yang mengurangkan kerugian terkumpul Bank kepada RM1.348 bilion. Trend pendapatan, dana pemegang saham dan kerugian terkumpul bagi tahun 2017 hingga 2020 adalah seperti dalam **Carta 5**.

CARTA 5
TREND PENDAPATAN, DANA PEMEGANG SAHAM
DAN KERUGIAN TERKUMPUL BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017, 2018 dan 2019 serta Draf Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2020

- j. Semakan Audit seterusnya mendapati sejak tahun 2001 hingga 2020, tunggakan pembiayaan tidak berbayar sejumlah RM2.143 bilion telah dihapus kira melibatkan 112 akaun pembiayaan. Hapus kira ini telah mengurangkan jumlah aset dan menjejaskan kecukupan dana EXIM Bank untuk pembiayaan baharu.

Maklum balas EXIM Bank yang diterima pada 11 Januari 2021

EXIM Bank telah berjaya menurunkan jumlah tunggakan sebanyak RM774.06 juta pada tahun 2019. Namun begitu, peningkatan nisbah tunggakan setakat tahun 2019 sehingga 37.7% masih berlaku disebabkan peningkatan akaun tidak berbayar sebanyak 17 akaun dalam tahun 2019 melibatkan tunggakan berjumlah RM740.70 juta. Ini telah menyebabkan tunggakan sejumlah RM2.676 bilion pada tahun 2018 sekadar menurun kepada RM2.644 bilion pada tahun 2019. Penurunan

minimum ini ditambah dengan penurunan jumlah aset daripada RM10.68 bilion bagi tahun 2018 kepada RM7.01 bilion bagi tahun 2019. Perkara ini telah menyebabkan peningkatan nisbah tunggakan daripada 25.1% bagi tahun 2018 kepada 41.9% bagi tahun 2019.

Bagi tahun 2020, EXIM Bank telah berjaya menurunkan jumlah tunggakan kepada RM2.342 bilion. Namun begitu, nisbah tunggakan masih di kadar 36.2% disebabkan kemerosotan jumlah aset pembiayaan yang jatuh ke paras RM5.9 bilion.

Pendapat Audit	Kedudukan pembiayaan tidak berbayar EXIM Bank adalah tidak memuaskan kerana menunjukkan trend peningkatan bagi tahun 2017 hingga 2019 dan tidak mencapai sasaran ditetapkan. Namun pada tahun 2020, <i>Gross Impaired Ratio</i> telah dapat dikurangkan di bawah had yang disasarkan berikutan pemulihan terhadap peruntukan rosot nilai pembiayaan.
-----------------------	---

5.2.5. Pelaksanaan Polisi Risiko Kredit

Polisi Risiko Kredit EXIM Bank bertujuan untuk mewujudkan dasar pengurusan risiko kredit yang kukuh serta membantu dalam menjalankan pengurusan risiko kredit yang standard dan berkualiti tinggi. Pihak Audit telah menilai pelaksanaan Polisi Risiko Kredit berdasarkan sampel pembiayaan tidak berbayar. Semakan Audit mendapati peningkatan jumlah pembiayaan tidak berbayar EXIM Bank bagi tempoh yang dinilai disebabkan oleh faktor seperti kegagalan mematuhi kriteria peningkatan modal oleh syarikat peminjam; pembiayaan kepada syarikat asing; dan cagaran/jaminan yang tidak dapat direalisasikan. Penemuan lanjut Audit adalah seperti perenggan yang berikut:

5.2.5.1. Peningkatan Modal Syarikat Peminjam

- a. Berdasarkan Polisi Risiko Kredit tahun 2018, EXIM Bank hendaklah menggalakkan peluang baharu dan pendekatan inovatif untuk memperluaskan pemberian kemudahan kredit tertakluk kepada tahap penerimaan risiko. EXIM Bank boleh menawarkan pembiayaan kepada syarikat yang baru ditubuhkan (operasi perniagaan kurang daripada dua tahun) tertakluk kepada syarat yang ditentukan. Kelonggaran ini diberikan sekiranya syarikat dapat menunjukkan secara berkesan tindakan memulihkan *net worth*³ menjadi positif atau

³ Kedudukan *net worth* – nilai aset melebihi liabiliti

meningkatkan modal bersih/berbayar yang boleh diterima oleh EXIM Bank sebelum pengeluaran pertama dibuat.

- b. Semakan Audit mendapati sebanyak **23 (63.9%) daripada 36 sampel akaun pembiayaan berstatus tidak berbayar telah diluluskan kepada syarikat peminjam yang mencatatkan kerugian semasa permohonan atau tiada maklumat kewangan. Namun, pembiayaan diluluskan kerana penjaminnya mempunyai kedudukan *net worth* yang positif bagi menyokong pinjaman syarikat berkenaan.** Selain itu, kedudukan kewangan peminjam yang lemah dan tahap kecairan serta sejarah kredit peminjam tidak dapat dinilai kerana peminjam merupakan syarikat yang baru ditubuhkan. Tambahan pula, syarikat ini bergantung kepada kedudukan kewangan penjamin korporat/individu.
- c. Semakan Audit selanjutnya mendapati sebanyak **12 (52.2%) daripada 23 pembiayaan tidak membuat sebarang peningkatan modal sebelum pengeluaran pertama seperti yang ditetapkan. Bagaimanapun, EXIM Bank telah membenarkan pengeluaran pembiayaan dibuat sepenuhnya oleh peminjam. Baki pembiayaan berstatus tidak berbayar bagi 12 akaun peminjam berkenaan sehingga bulan Jun 2020 berjumlah RM1.176 bilion (termasuk faedah).** Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 13**.

JADUAL 13
KEDUDUKAN KEWANGAN PEMINJAM YANG LEMAH DAN
TIADA PENINGKATAN MODAL SEBELUM PENGELUARAN PEMBIAYAAN

BIL.	PEMINJAM	TARIKH LULUS PEMBIAYAAN	KERUGIAN SYARIKAT SEMASA KELULUSAN (Juta)	JUMLAH PEMBIAYAAN DILULUSKAN (Juta)	BAKI PEMBIAYAAN TIDAK BERBAYAR (RM Juta)
1.	Syarikat Peminjam A	08.06.2011	RM0.19	JOD4	16.74
2.	Syarikat Peminjam B	21.03.2017	RM0.34	RM90	83.09
3.	Syarikat Peminjam C	07.05.2013	RM430.74	USD117	71.79
4.	Syarikat Peminjam D (Akaun 1)	09.09.2009	USD0.98	USD43	261.35
5.	Syarikat Peminjam D (Akaun 2)	09.09.2009	USD0.98	USD37	234.33
6.	Syarikat Peminjam E	21.10.2014	SGD10.61	SGD110	323.49
7.	Syarikat Peminjam F (Akaun 1)	19.04.2016	USD5.76	USD5	11.54
8.	Syarikat Peminjam F (Akaun 2)	19.04.2016	USD5.76	USD9	19.05

BIL.	PEMINJAM	TARIKH LULUS PEMBIAYAAN	KERUGIAN SYARIKAT SEMASA KELULUSAN (Juta)	JUMLAH PEMBIAYAAN DILULUSKAN (Juta)	BAKI PEMBIAYAAN TIDAK BERBAYAR (RM Juta)
9.	Syarikat Peminjam G	26.05.2016	TM	USD12.57	52.87
10.	Syarikat Peminjam H	08.02.2012	TM	USD2.73	12.62
11.	Syarikat Peminjam I (Akaun 1)	22.07.2011	TM	USD10.5	45.47
12.	Syarikat Peminjam I (Akaun 2)	22.07.2011	TM	USD10.5	43.66
JUMLAH					1,176.00

Sumber: Fail Peminjam serta Rekod Jabatan Rehabilitasi dan Pemulihan Aset, EXIM Bank Sehingga Jun 2020

Nota: TM - Tiada Maklumat Kerana Syarikat Baru Ditubuhkan dan Bergantung Kepada Maklumat Kewangan Syarikat Penjamin

- d. Garis Panduan Proses Pembiayaan yang diluluskan oleh Jawatankuasa Pengurusan Risiko membenarkan jumlah ekuiti peminjam kurang daripada 20% berbanding jumlah pembiayaan. Namun peminjam perlu meningkatkan modal bersih/berbayar atau mengurangkan had pembiayaannya ke tahap yang memenuhi *gearing ratio* EXIM Bank (jumlah pembiayaan berbanding jumlah ekuiti) atau keduanya **sebelum pengeluaran pertama pembiayaan dibuat. Semakan Audit mendapati perkara yang signifikan ini tidak dinyatakan dalam Polisi Risiko Kredit yang mana perlu dimaklumkan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah.**
- e. Semakan Audit seterusnya mendapati sebanyak 18 (50%) daripada 36 akaun pembiayaan mempunyai jumlah ekuiti kurang daripada 20% berbanding jumlah pembiayaan yang diluluskan. Bagaimanapun, semakan selanjutnya mendapati sebanyak **lapan atau 44.4% pembiayaan daripadanya tidak membuat sebarang peningkatan modal sehingga pengeluaran pembiayaan telah dibuat sepenuhnya dengan baki pembiayaan tidak berbayar berjumlah RM482.38 juta.** Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 14.**

JADUAL 14
PEMBIAYAAN YANG TIDAK MENEPATI KRITERIA 20% EKUITI
SEMASA KELULUSAN DAN TIADA PENINGKATAN MODAL

BIL.	PEMINJAM	JUMLAH EKUITI (a)	JUMLAH PEMBIAYAAN DILULUSKAN (b)	PERATUS EKUITI $[a/(a+b) \times 100\%]$	BAKI PEMBIAYAAN TIDAK BERBAYAR (RM Juta)
1.	Syarikat Peminjam B	RM1,000,000	RM90,000,000	1.1	83.09
2.	Syarikat Peminjam G	USD10	USD12,566,384	0	52.87
3.	Syarikat Peminjam H	USD100,000	USD2,730,000	3.5	12.62

BIL.	PEMINJAM	JUMLAH EKUITI (a)	JUMLAH PEMBIAYAAN DILULUSKAN (b)	PERATUS EKUITI $[a/(a+b) \times 100\%]$	BAKI PEMBIAYAAN TIDAK BERBAYAR (RM Juta)
4.	Syarikat Peminjam I (Akaun 1)	USD24,720	USD10,500,000	0.2	45.47
5.	Syarikat Peminjam I (Akaun 2)	USD24,720	USD10,500,000	0.2	43.66
6.	Syarikat Peminjam J	EUR40,000	EUR27,340,000	0.1	141.68
7.	Syarikat Peminjam K (Akaun 1)	USD1	USD10,500,000	0	17.69
8.	Syarikat Peminjam K (Akaun 2)	USD1	USD45,000,000	0	85.30
JUMLAH					482.38

Sumber: Fail Peminjam serta Rekod Jabatan Rehabilitasi dan Pemulihan Aset, EXIM Bank Sehingga Bulan Jun 2020

Maklum balas EXIM Bank yang diterima pada 11 Januari 2021

Jabatan Pengurusan Risiko (JPR) mengambil maklum terdapat kelemahan dalam proses penilaian kredit terdahulu dan juga sistem penilaian risiko kredit sebelum ini. JPR telah mengambil langkah untuk menambah baik penilaian kredit iaitu memperkenalkan sistem penilaian risiko kredit yang baharu iaitu *Credit Risk Management System*; memperkasa proses penilaian kredit bagi penganalisis kredit; dan memberi keutamaan dalam analisis aliran tunai.

JPR sedia maklum terdapatnya kelemahan dalam analisis kredit untuk pembiayaan Syarikat Bertujuan Khas (SPV) sebelum ini. SPV ditubuhkan oleh penjamin korporat untuk memenuhi objektif tertentu seperti pembiayaan projek, pembelian aset dan sebagainya. JPR telah memperkasa penilaian kredit untuk pembiayaan SPV.

JPR juga mengambil maklum ke atas kegagalan dalam proses pemantauan ke atas syarat yang telah diluluskan oleh EXIM Bank ke atas 12 peminjam tersebut. Terdapat keadaan di mana peminjam telah meminta perubahan ke atas syarat yang diluluskan oleh EXIM Bank. Walaupun terdapat perubahan dalam syarat yang diluluskan oleh EXIM Bank, pasukan penganalisis kredit akan memantau perubahan syarat diluluskan melalui *Annual Review*, *Watchlist Review* dan *Significant in Credit Risk*.

Tindakan penambahbaikan telah mula dilaksanakan pada suku ke-4 tahun 2020 secara berterusan seperti berikut:

- i. fokus kepada pembiayaan dengan mementingkan keupayaan peminjam atau projek melalui aliran tunai sepanjang tempoh pembiayaan;

- ii. sekuriti atau jaminan dari penjamin bukan lagi faktor utama dalam membuat keputusan pembiayaan;
- iii. keupayaan aliran tunai penjamin menjadi faktor utama dalam membuat keputusan pembiayaan; dan
- iv. mengemas kini Garis Panduan Proses Pembiayaan supaya selaras dengan Polisi Risiko Kredit baharu yang telah ditambah baik pengurusan risiko secara menyeluruh dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada bulan Disember 2020. Syarat seperti *gearing ratio* untuk industri tertentu telah dilupuskan kerana pemantauan kredit kini lebih tertumpu kepada aliran tunai peminjam.

Pendapat Audit | **Pemberian pembiayaan kepada syarikat baharu yang mempunyai kedudukan kewangan lemah adalah selaras dengan Polisi Risiko Kredit yang memberi kelonggaran kepada syarikat berkenaan. Bagaimanapun, EXIM Bank tidak mematuhi kawalan risiko kredit dengan memastikan peningkatan modal dibuat oleh syarikat berkenaan sebelum pengeluaran dibuat. Keadaan ini mengakibatkan EXIM Bank menanggung jumlah pembiayaan tidak berbayar yang tinggi terhadap pembiayaan yang diluluskan.**

5.2.5.2. Pembiayaan Kepada Syarikat Asing

- a. Selain kemudahan pembiayaan kepada warganegara Malaysia seperti dimandatkan, EXIM Bank juga menyediakan kemudahan pembiayaan kepada kerajaan asing dan syarikat asing yang berurus niaga dengan warganegara/syarikat Malaysia. Sektor yang diberi pembiayaan ini adalah perdagangan, pengeluaran dan infrastruktur.
- b. Bagi tempoh tahun 2007 hingga bulan Jun 2020, Polisi Risiko Kredit telah dikaji semula sebanyak empat kali iaitu pada tahun 2007, 2009, 2014 dan 2018 serta telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati Polisi Risiko Kredit yang dikaji semula ini hanya memfokuskan pembiayaan kepada perniagaan yang baharu (non-traditional market), bayaran jangka panjang, pasaran baharu yang berterusan, meningkatkan daya saing pengeksport melalui *buyer lines* dan pembiayaan pelaburan serta pemindahan risiko kredit.

- c. Bagaimanapun, pihak Audit **tidak dapat menentukan kriteria kelulusan pembiayaan kepada syarikat asing disebabkan Polisi Risiko Kredit yang kurang jelas berkenaan kriteria kelayakan peminjam daripada aspek kewarganegaraan.**
- d. Semakan Audit terhadap 36 sampel akaun pembiayaan tidak berbayar mendapati 19 (52.8%) akaun peminjam melibatkan syarikat asing dengan lebih 50% pegangan saham dimiliki oleh warga asing. Tempoh pembiayaan tidak berbayar syarikat tersebut adalah antara enam hingga 145 bulan dengan nilai pembiayaan tidak berbayar berjumlah RM1.682 bilion. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 15.**

JADUAL 15
AKAUN PEMBIAYAAN SYARIKAT ASING
BERSTATUS TIDAK BERBAYAR SEHINGGA BULAN JUN 2020

BIL.	PEMINJAM	NEGARA ASAL	TARIKH SYARIKAT DITUBUHKAN	TARIKH LULUS PEMBIAYAAN	TARIKH MULA TIDAK BERBAYAR	TEMPOH TIDAK BERBAYAR (Bulan)	BAKI PEMBIAYAAN TIDAK BERBAYAR (RM Juta)
1.	Syarikat Peminjam T	Indonesia	31.05.1989	25.06.1997	11.06.2010	121	15.74
2.	Syarikat Peminjam S	Indonesia	08.08.1989	25.06.1997	11.06.2010	121	15.87
3.	Syarikat Peminjam E	Singapura	04.03.1999	21.10.2014	31.12.2019	6	323.49
4.	Syarikat Peminjam P	Indonesia	21.01.2002	06.10.2004	26.05.2008	145	32.32
5.	Syarikat Peminjam O	Cayman Island	24.01.2002	16.06.2015	18.02.2019	16	44.69
6.	Syarikat Peminjam V	Indonesia	18.10.2002	24.11.2006	01.05.2009	134	106.28
7.	Syarikat Peminjam W - Akaun 1 - Akaun 2	Indonesia	07.11.2002	05.12.2016	31.05.2018	25	400.54 10.29
8.	Syarikat Peminjam Q	Indonesia	04.06.2004	03.01.2005	31.12.2010	114	13.44
9.	Syarikat Peminjam R	Republic of Maldives	04.08.2005	25.07.2006	30.10.2013	80	60.87
10.	Syarikat Peminjam J	Sudan	07.12.2006	28.07.2011	30.11.2016	43	141.68
11.	Syarikat Peminjam K - Akaun 1 - Akaun 2	Singapura	03.12.2009	04.12.2014	01.03.2019	16	17.69 85.30
12.	Syarikat Peminjam F - Akaun 1 - Akaun 2	Laos	06.10.2010	19.04.2016	06.08.2018	23	11.54 19.05
13.	Syarikat Peminjam L	Indonesia	09.12.2010	12.07.2016	07.02.2018	29	17.27
14.	Syarikat Peminjam M	Cambodia	16.05.2013	20.10.2014	08.04.2019	15	174.19
15.	Syarikat Peminjam N	India	27.11.2014	25.02.2015	29.12.2017	30	109.98
16.	Syarikat Peminjam U	Singapura	28.04.2016	22.09.2016	04.12.2017	31	81.39
JUMLAH							1,681.62

Sumber: Fail Peminjam serta Rekod Jabatan Rehabilitasi dan Pemulihan Aset, EXIM Bank

- e. Semakan Audit turut mendapati **lima atau 31.3% daripada 16 syarikat asing ini telah diluluskan pembiayaannya walaupun baru ditubuhkan kurang daripada dua tahun.**

Syarikat M merupakan syarikat baru ditubuhkan pada tarikh permohonan pembiayaan iaitu pada 16 Mei 2013, manakala pembiayaan diluluskan pada 20 Oktober 2014. Sebanyak 60% pegangan saham Syarikat Peminjam M dimiliki oleh warganegara Cambodia dan 40% oleh warganegara Malaysia serta mempunyai akaun pembiayaan tidak berbayar berjumlah RM174.19 juta sejak 8 April 2019. Tujuan pembiayaan adalah bagi pembinaan pusat membeli-belah di Phnom Penh dan menyokong penglibatan syarikat Malaysia sebagai pemilik projek pusat beli belah tersebut.

- f. Cagaran daripada Syarikat Peminjam M adalah dalam bentuk jaminan individu, bon pelaksanaan dan sekuriti ke atas tanah projek berjumlah USD52 juta. Selain itu, kedudukan kewangan syarikat penjamin individu tersebut adalah lemah kerana mengalami kerugian tiga tahun berturut-turut. Penstrukturan semula akaun belum dapat diselesaikan sehingga bulan Disember 2020 kerana masalah melantik panel guaman EXIM Bank di Cambodia.
- g. EXIM Bank memaklumkan penstrukturan semula tidak berjaya setakat ini kerana peminjam masih memerlukan dana untuk menyiapkan bangunan tersebut setelah *anchor tenant* membatalkan kontrak untuk menyewa. Keadaan ini mengakibatkan peminjam terpaksa menyiapkan hiasan dalaman pusat beli belah tersebut sendiri. Pihak Bank sedang berusaha bersama peminjam bagi mencari pelabur atau pembeli pusat beli belah tersebut bagi menyelesaikan isu tertunggak peminjam. Namun demikian, usaha tersebut belum berjaya kerana pelabur/pembeli masih menunggu untuk melihat keadaan ekonomi yang terjejas disebabkan pandemik COVID-19.
- h. Semakan Audit seterusnya terhadap Syarikat Peminjam J yang dimiliki 100% oleh syarikat asing negara Sudan telah diluluskan pembiayaan pada 28 Julai 2011 mempunyai pembiayaan tidak berbayar berjumlah RM141.68 juta sejak bulan November 2016. Syarikat ini merupakan Syarikat Bertujuan Khas bagi negara Sudan. Pembiayaan ini dijamin oleh Kementerian Kewangan Sudan dan tujuan pembiayaan adalah untuk projek bekalan air bersih kepada rakyat Sudan. Sebagai penjamin, Kerajaan Sudan mengalami masalah kewangan untuk membayar balik pembiayaan kepada EXIM Bank setelah berlaku keingkaran bayaran dari syarikat peminjam. Selain daripada mengelakkan bekalan air kepada rakyat Sudan terjejas, tindakan susulan sukar diambil disebabkan pembiayaan ini merupakan *syndicated loan* dan perlu persetujuan pembiaya lain untuk mengambil tindakan undang-undang. Sehingga bulan Disember 2020, penstrukturan semula tidak dapat

dilaksanakan disebabkan Kerajaan Sudan mengalami masalah kecairan wang berikutan kejatuhan nilai mata wang negara tersebut.

Maklum balas EXIM Bank yang diterima pada 11 Januari dan 13 Ogos 2021

EXIM Bank diberikan mandat untuk menyediakan kemudahan perbankan yang merangkumi pembiayaan merentas sempadan, pembiayaan perdagangan dan jaminan, khusus kepada entiti Malaysia. Sebarang pembiayaan hendaklah menepati kriteria (tidak terhad) yang ditetapkan dalam mesyuarat berikut:

- *2nd Board Strategic Review & Planning Committee* bertarikh 11 Mac 2010 – penentuan *non-traditional market*;
- Mesyuarat Lembaga Pengarah ke-220 bertarikh 27 Mei 2014 – penentuan *Business Rule and Mandate*; dan
- Mesyuarat Lembaga Pengarah ke-224 bertarikh 30 September 2014 – penentuan *Area of Business*.

Struktur pembiayaan rentas sempadan yang dibuat adalah berdasarkan rangka undang-undang (different legal jurisdiction) dan mengikut keperluan pembiayaan seperti *project finance*, *corporate finance* dan *trade finance*. Syarikat asing (foreign entity) juga diberi pembiayaan untuk memberi peluang kepada syarikat Malaysia mengembangkan perniagaan ke luar negara melalui pegangan ekuiti dalam syarikat asing atau melalui SPV. Pembiayaan yang diberikan kepada syarikat asing adalah dimiliki sepenuhnya atau sebahagian oleh entiti Malaysia. Bagaimanapun, EXIM Bank hanya akan memberi keutamaan pembiayaan kepada *ultimate beneficiary* entiti Malaysia.

Polisi Risiko Kredit akan ditambah baik untuk memperkukuhkan kawalan ke atas pinjaman kepada syarikat asing. Penambahbaikan dijangka selesai pada suku ke-4 tahun 2021.

Pendapat Audit	Kelonggaran syarat kelulusan pembiayaan dalam Polisi Risiko Kredit kepada syarikat asing menyebabkan berlakunya jumlah pembiayaan tidak berbayar yang tinggi dan merugikan EXIM Bank. Pembiayaan tidak berbayar yang melibatkan syarikat asing telah menyukarkan EXIM
-----------------------	--

Bank untuk mengambil tindakan susulan. Kesukaran disebabkan faktor perundangan yang berbeza walaupun terdapat penglibatan entiti Malaysia dalam syarikat asing tersebut.

5.2.5.3. Cagaran/Jaminan Pembiayaan

- a. Polisi Risiko Kredit antaranya menetapkan semua dokumentasi cagaran yang digunakan mestilah mengikat semua pihak dan dapat dilaksanakan secara sah. Mekanisme undang-undang hendaklah membolehkan EXIM Bank berhak untuk membubarkan atau mengambil hak cagaran secara sah sekiranya berlaku ingkar, bankrap atau muflis pihak peminjam. Jenis-jenis cagaran yang diterima antaranya adalah tunai/simpanan tetap, tanah di dalam dan di luar negara, bon Kerajaan, jaminan bank, jaminan individu/korporat, kapal, pesawat serta mesin dan peralatan.
- b. Semakan Audit terhadap 36 sampel akaun pembiayaan tidak berbayar mendapati tujuh akaun menggunakan cagaran/jaminan individu/korporat. Bagaimanapun, cagaran ini tidak menjamin EXIM Bank untuk mendapatkan balik jumlah pembiayaan tertunggak apabila berlaku keingkaran bayaran oleh peminjam. Semakan Audit juga mendapati penjamin individu/korporat bagi enam akaun telah mengalami masalah kewangan dan diisytiharkan bankrap. **Keadaan ini menyebabkan EXIM Bank tidak dapat menggunakan jaminan bagi menampung tunggakan bayaran. Perkara ini menunjukkan jaminan didapati sukar direalisasikan walaupun EXIM Bank mensyaratkan peminjam mengemukakan pelbagai jenis jaminan.**
- c. Semakan Audit seterusnya terhadap jenis cagaran/jaminan mendapati **lima akaun menghadapi kesukaran untuk dcairkan antaranya disebabkan lokasi aset berada di luar negara; kesukaran berurusan dengan pihak penjamin; dan mendapatkan pembeli kepada aset yang dilelong.** Butiran lanjut bagi 13 akaun pembiayaan yang terlibat adalah seperti dalam **Jadual 16.**

JADUAL 16
CAGARAN/JAMINAN YANG TIDAK
MELINDUNGI KEPENTINGAN EXIM BANK

BIL.	PEMINJAM	JENIS JAMINAN	TARIKH MULA TUNGGAKAN	TEMPOH TUNGGAKAN (Bulan)	JUMLAH TUNGGAKAN (RM Juta)
1.	Syarikat Peminjam X	- Jaminan individu - Jaminan korporat - Lain-lain*	27.05.2009	133	13.62
2.	Syarikat Peminjam T	- Jaminan individu - Jaminan korporat	11.06.2010	121	15.74
3.	Syarikat Peminjam S	- Jaminan individu - Jaminan korporat	11.06.2010	121	15.87
4.	Syarikat Peminjam ZA	- Jaminan individu - Lain-lain*	29.02.2016	52	36.62
5.	Syarikat Peminjam Y	- Tunai - Saham - Jaminan korporat	19.09.2016	45	16.10
6.	Syarikat Peminjam C	- <i>Mortgage Aircraft</i> - Lain-lain*	24.09.2016	45	71.79
7.	Syarikat Peminjam G	- <i>Mortgage Vessel</i> - Lain-lain*	31.12.2016	42	52.87
8.	Syarikat Peminjam Z	- Jaminan individu - Jaminan korporat - <i>Sales proceed</i>	05.04.2017	39	156.86
9.	Syarikat Peminjam W - Akaun 1 - Akaun 2	- Jaminan individu - <i>Mortgage Aircraft</i> - Tunai - Lain-lain*	31.05.2018	25	400.54 10.29
10.	Syarikat Peminjam ZB	- <i>Mortgage Vessel</i> - Lain-lain*	25.06.2018	24	189.15
11.	Syarikat Peminjam ZC	- <i>Mortgage Vessel</i> - Lain-lain*	20.03.2019	15	175.13
12.	Syarikat Peminjam A	- Jaminan individu - Lain-lain*	25.04.2019	14	16.74

Sumber: Fail Peminjam serta Rekod Jabatan Rehabilitasi dan Pemulihan Aset, EXIM Bank

Nota: (*) - *Standby Letter Credit/Letter of Credit/Bank Guarantee*

- d. Semakan Audit selanjutnya terhadap Syarikat Peminjam ZC mendapati syarikat ini diperbadankan di Singapura dan dimiliki 100% oleh syarikat asing. Tujuan pembiayaan adalah untuk membiayai pembangunan kapal dengan tempoh 84 bulan. Pada 21 Februari 2017, Syarikat Peminjam ZC telah diluluskan pembiayaan *Buyer Financing-i Facility* berjumlah USD82.74 juta (RM338.17 juta) walaupun syarikat ini dikategorikan pada tahap risiko kredit yang tinggi iaitu enam. Tempoh penangguhan bayaran telah diberikan selama 24 bulan dari tarikh pengeluaran pertama iaitu pada 19 September 2017. Antara cagaran yang dikenakan adalah *mortgage vessel* (SIEM Day 1), jaminan korporat dan *Deed of Debenture*.
- e. Semakan Audit mendapati pada tahun pembiayaan diluluskan, Syarikat Peminjam ZC mengalami kerugian sebelum cukai berjumlah USD3.50 juta dan nilai bersih aset negatif. Berdasarkan semakan fail peminjam, pihak Audit mendapati **tiada bukti Syarikat Peminjam ZC terlibat dengan sebarang urusan niaga melibatkan entiti Malaysia. Pihak Audit**

juga tidak dapat menentukan asas kelulusan pembiayaan diberi kepada syarikat ini.

- f. Berdasarkan surat dari firma guaman bertarikh 9 Julai 2019 kepada EXIM Bank, proses penjualan mengambil masa selama tiga hingga enam bulan. Kos-kos lain seperti gaji pekerja kapal, tuntutan kerugian atas kecederaan, tuntutan sewa pelabuhan dan tuntutan-tuntutan lain belum dinyatakan. Selain itu, pihak yang bertanggungjawab dalam proses menjual kapal tersebut berhak mendapat 2% daripada hasil jualan.
- g. Lembaga Pengarah pada 30 Ogos 2019 bersetuju untuk menghapus kira baki jumlah pembiayaan tersebut berdasarkan justifikasi dan cadangan yang diberikan oleh Jawatankuasa Pembiayaan, Pelaburan dan Insurans. Pada bulan Jun 2020, amaun tertunggak Syarikat Peminjam ZC berjumlah RM175.13 juta telah dihapus kira dalam tempoh yang singkat iaitu 15 bulan selepas akaun diklasifikasikan sebagai tidak berbayar.

Maklum balas EXIM Bank yang diterima pada 11 Januari dan 13 Ogos 2021

Pada bulan September 2015, pihak Bank telah meluluskan pembiayaan berjumlah USD82.74 juta kepada Syarikat Peminjam G. Syarikat ini mempunyai penglibatan entiti Malaysia untuk pembelian kapal *offshore subsea construction* daripada Syarikat Peminjam ZC (syarikat asing yang merupakan syarikat induk kepada Syarikat Peminjam G) dengan tempoh bayaran selama tujuh tahun.

Bagaimanapun, Syarikat Peminjam G telah mengalami masalah aliran kewangan berikutan kegagalan untuk mendapatkan kontrak penggunaan bagi kapal tersebut dan kemudahan kredit ini telah menjadi pembiayaan tidak berbayar mulai bulan April 2017. Sehubungan itu, Syarikat Peminjam ZC telah bersetuju untuk membeli semula kapal tersebut daripada Syarikat Peminjam G sekiranya EXIM Bank membiayai pembelian tersebut.

Berdasarkan penelitian EXIM Bank, tawaran pembelian dari Syarikat Peminjam ZC berjumlah USD43.35 juta (RM180.74 juta) melalui pembiayaan dari EXIM Bank adalah lebih baik dan terjamin berbanding tindakan undang-undang termasuk menahan kapal tersebut yang berada di luar perairan Malaysia yang melibatkan kos yang tinggi.

Faktor kejatuhan industri minyak dan gas juga telah menyebabkan Syarikat Peminjam ZC gagal mendapatkan kontrak bagi penggunaan kapal tersebut dan terpaksa menanggung kerugian sehingga menyebabkan pembiayaan tidak berbayar berjumlah RM175.13 juta. Berdasarkan faktor ini, pada 30 Ogos 2019 EXIM Bank telah memutuskan untuk menjual kapal tersebut kepada Syarikat Peminjam ZC termasuk menghapus kira baki jumlah yang tertunggak. Pembiayaan ke atas Syarikat Peminjam ZC ini telah menyelesaikan jumlah tertunggak Syarikat Peminjam G. Sehingga bulan Disember 2020, EXIM Bank telah menerima kutipan balik berjumlah USD43.35 juta (RM180.74 juta) daripada Syarikat Peminjam ZC bagi penjualan kapal tersebut.

EXIM Bank telah mengambil tindakan terhadap penjamin korporat dan tindakan pelupusan aset. Bagaimanapun, EXIM Bank gagal mencairkan cagaran disebabkan kos yang tinggi kerana kapal yang dicagarkan berada di negara lain iaitu Nigeria. Implikasi kos yang tinggi perlu ditanggung untuk menahan dan menjual kapal yang berada di Nigeria terdiri daripada perbelanjaan perundangan sejumlah USD14,250 dan anggaran perbelanjaan mengurus kapal selepas ditahan adalah sejumlah USD3,305 sejam.

Polisi Risiko Kredit akan ditambah baik dengan mewajibkan pembiayaan mendapatkan cagaran aset dan/atau jaminan korporat syarikat tempatan (penaja kepada syarikat asing tersebut). Penambahbaikan dijangka selesai pada suku ke-4 tahun 2021.

Pendapat Audit	Cagaran/jaminan yang tidak dapat direalisasikan telah merugikan EXIM Bank dari segi bayaran balik dan juga kos yang ditanggung. Selain itu, kelulusan pembiayaan kepada syarikat asing yang tidak melibatkan entiti Malaysia adalah tidak selaras dengan mandat untuk menyokong eksport dan import negara.
-----------------------	---

5.2.6. Tindakan Pemulihan Akaun Pembiayaan Tidak Berbayar

- a. Berdasarkan keputusan mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 287 bertarikh 12 Disember 2019, pihak pengurusan perlu terus berusaha memulihkan akaun pembiayaan tidak berbayar walaupun peruntukan rosot nilai telah dibuat terhadap akaun tersebut. Semakan Audit mendapati status tindakan terhadap akaun pembiayaan tidak berbayar dibentangkan dalam setiap mesyuarat Lembaga Pengarah. Analisis Audit selanjutnya mendapati bagi tempoh 2017 hingga 2019,

hanya sejumlah 5.3% hingga 12.7% daripada jumlah pembiayaan tidak berbayar telah berjaya dipulihkan melalui penjualan/pelupusan/lelong dan penstrukturan semula pembiayaan. Pada tahun 2020, pemulihan akaun pembiayaan tidak berbayar meningkat dengan ketara kepada 23.2% disebabkan pemulihan peruntukan rosot nilai bagi 15 akaun pembiayaan. Butiran lanjut pemulihan akaun pembiayaan tidak berbayar bagi tahun 2017 hingga 2020 adalah seperti **Jadual 17**.

JADUAL 17
PEMULIHAN AKAUN PEMBIAYAAN
TIDAK BERBAYAR BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

PEMULIHAN AKAUN	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	2019 (RM Juta)	2020 (RM Juta)
Pendapatan Pemulihan	46.52	49.08	34.59	23.47
Pemulihan Peruntukan Rosot Nilai	127.54	105.79	106.72	520.79
JUMLAH	174.06	154.87	141.31	544.26
Jumlah Pembiayaan Tidak Berbayar	1,370.28	2,676.98	2,643.62	2,341.83
PERATUS PEMULIHAN (%)	12.7	5.8	5.3	23.2

Sumber: KPI Korporat EXIM Bank Tahun 2017 Hingga 2020, Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017, 2018 dan 2019 serta Draf Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2020

- b. Berdasarkan Pelan Korporat tahun 2020, EXIM Bank akan memastikan kejayaan dalam jualan aset bagi akaun pembiayaan tidak berbayar yang terjejas dalam menjana keuntungan dari modal sedia ada. Jabatan Rehabilitasi dan Pemulihan Aset telah mengambil tindakan pemulihan terhadap bayaran tertunggak melalui beberapa kaedah seperti penstrukturan semula, pelupusan aset, lelongan, tindakan undang-undang dan diisytiharkan bankrap.
- c. Tindakan pemulihan akaun yang terjejas ini merupakan salah satu agenda dalam Strategi 2025 iaitu strategi *Gear Up 21* dengan sasaran pendapatan jualan aset berjumlah RM33 juta pada tahun 2020. Berdasarkan strategi pengurusan pemulihan yang agresif, EXIM Bank menyasarkan pemulihan pembiayaan dan jualan aset dari hapus kira pembiayaan berjumlah RM364 juta sehingga tahun 2025.
- d. Semakan Audit terhadap 27 sampel akaun pembiayaan tidak berbayar sehingga bulan Jun 2020 mendapati EXIM Bank telah mengambil tindakan pemulihan akaun pembiayaan antaranya penstrukturan semula, proses penggulungan, tindakan perundangan, penyelesaian pembiayaan dengan pengurangan, pelupusan aset dan lelong. Namun sehingga bulan Disember 2020, hanya tiga akaun telah berjaya diselesaikan iaitu syarikat peminjam E, N dan O. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 18**.

JADUAL 18
STATUS TINDAKAN PEMULIHAN AKAUN
PEMBIAYAAN TIDAK BERBAYAR SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020

BIL.	PEMINJAM	JUMLAH TUNGGAKAN SEHINGGA BULAN JUN 2020 (RM Juta)	TINDAKAN EXIM BANK SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020
1.	Syarikat Peminjam E	323.49	Penjualan hutang kepada bank komersial dengan pengurangan 50% dan 50% baki dihapus kira.
2.	Syarikat Peminjam N	109.98	Penyelesaian 52% bayaran tertunggak manakala 48% baki dihapus kira.
3.	Syarikat Peminjam O	44.69	Penyelesaian penuh.
4.	Syarikat Peminjam X	13.62	Syarikat telah digulung dan penjamin telah diisytihar bankrap.
5.	Syarikat Peminjam Z	156.86	Dalam proses penggulungan peminjam dan penjamin.
6.	Syarikat Peminjam T	15.74	
7.	Syarikat Peminjam S	15.87	
8.	Syarikat Peminjam ZA	36.62	
9.	Syarikat Peminjam U	81.39	
10.	Syarikat Peminjam C	71.79	Dalam proses pelupusan aset berjumlah USD6 juta.
11.	Syarikat Peminjam W - Akaun 1 - Akaun 2	400.54 10.29	Perbincangan untuk pelupusan aset bersama peminjam.
12.	Syarikat Peminjam Q	13.44	Dalam proses pelupusan aset di Indonesia.
13.	Syarikat Peminjam V	106.28	Dalam proses pelupusan aset.
14.	Syarikat Peminjam P	32.32	Dalam proses lelong.
15.	Syarikat Peminjam F - Akaun 1 - Akaun 2	11.54 19.05	Lelong aset tertangguh disebabkan masalah ejen sekuriti di Laos.
16.	Syarikat Peminjam ZB	189.15	Persetujuan penyelesaian melalui pengurangan jumlah tertunggak.
17.	Syarikat Peminjam K	17.69	
18.	Syarikat Peminjam G	52.87	
19.	Syarikat Peminjam Y	16.10	
20.	Syarikat Peminjam A	16.74	Tindakan undang-undang.
21.	Syarikat Peminjam R	60.87	Tindakan undang-undang. Pihak EXIM Bank tidak dibenarkan untuk menilai semula aset yang dicagarkan di Republic of Maldives.
22.	Syarikat Peminjam ZC	175.13	Hapus kira.
23.	Syarikat Peminjam J	141.68	Dalam proses penstrukturan semula.
24.	Syarikat Peminjam L	17.27	
25.	Syarikat Peminjam M	174.19	

Sumber: Fail Peminjam serta Rekod Jabatan Rehabilitasi dan Pemulihan Aset, EXIM Bank

Maklum balas EXIM Bank yang diterima pada 11 Januari 2021

EXIM Bank masih meneruskan usaha untuk melupuskan aset yang amat bergantung kepada keadaan semasa yang terjejas akibat pandemik COVID-19. Sehingga 31 Disember 2020, pihak Bank telah berjaya menyelesaikan tiga akaun melalui penstrukturan semula. EXIM Bank juga telah mencapai jualan aset bagi akaun pembiayaan tidak berbayar sejumlah RM19.44 juta (58.9%) berbanding RM33 juta yang disasarkan pada awal tahun 2020.

Pendapat Audit | Strategi pemulihan akaun pembiayaan yang tidak berbayar adalah wajar. Namun, tindakan pemulihan tersebut masih belum mencapai sasaran kutipan balik seperti yang ditetapkan dan EXIM Bank masih menanggung kerugian.

5.3. Tadbir Urus Korporat

5.3.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan baik, telus dan bertanggungjawab.

5.3.2. Secara keseluruhannya, EXIM Bank telah mengamalkan sepenuhnya empat daripada sembilan aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Lembaga Pengarah; Setiausaha Syarikat; Pelan Korporat dan KPI; serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan. Sebanyak empat daripada lima aspek amalan terbaik tadbir urus korporat lain yang tidak diamalkan sepenuhnya iaitu aspek Pengerusi; Presiden/Ketua Pegawai Eksekutif; Jawatankuasa Audit; dan Audit Dalaman adalah seperti dalam **Jadual 19**. Manakala kelemahan pengurusan aktiviti berkaitan Prosedur Operasi Standard telah diterangkan dalam perenggan 5.2.5. - Pelaksanaan Polisi Risiko Kredit.

JADUAL 19
PENEMUAN AUDIT BERKAITAN AMALAN TADBIR URUS KORPORAT

ELEMEN	AMALAN TERBAIK	PENEMUAN AUDIT
Pengerusi	<i>Bank Negara Malaysia's Corporate Governance Policy 2019</i> , perenggan 12.4 - Pengerusi hendaklah tidak mempengerusikan jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat.	Pengerusi turut mempengerusikan Jawatankuasa Kredit Lembaga dalam tempoh tahun 2017 hingga 2019.
	<i>MKD Handbook</i> perenggan 2.2(d)] - Pengerusi hendaklah tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat.	Pengerusi turut menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah dalam tempoh tahun 2017 hingga 2019.
Presiden/Ketua Pegawai Eksekutif	<i>Bank Negara Malaysia's Corporate Governance Policy 2019</i> , perenggan 17.4 dan 17.5 - Syarikat DFI hendaklah mempunyai Ketua Pegawai Eksekutif pada setiap masa dan menumpukan sepenuh masa profesionalisme terhadap operasi DFI.	PCEO tidak melaksanakan tugas sepenuh masa di EXIM Bank kerana dipinjamkan di Unit Pelaksanaan dan Koordinasi Stimulus Ekonomi Antara Agensi Nasional (LAKSANA), MOF bagi tempoh Mac 2020 hingga Mac 2021.
Jawatankuasa Audit	<i>Chartered Institute of Internal Auditors, What Every Director Should Know – How To Get The Most From Your Internal Audit</i> - JKA hendaklah mengadakan perjumpaan dengan Ketua Audit Dalam sekurang-kurangnya sekali setahun tanpa kehadiran pengurusan syarikat	Tiada perjumpaan antara Jawatankuasa Audit dengan Ketua Audit Dalaman.
Audit Dalaman	MCCG 2017 amalan 10.1 - JKA hendaklah memastikan Audit Dalaman berfungsi secara bebas	Tiada perjumpaan antara Ketua Audit Dalaman dengan Jawatankuasa Audit secara berasingan tanpa kehadiran pengurusan untuk perbincangan bebas.

Sumber: Jabatan Audit Negara

Maklum balas EXIM Bank yang diterima pada 11 Januari dan 13 Ogos 2021

Tindakan Pengerusi yang mempengerusikan dan menganggotai jawatankuasa peringkat Lembaga Pengarah dalam tempoh berkenaan ialah untuk memenuhi kuorum jawatankuasa terlibat disebabkan perkara berikut:

- i. jangka masa yang diambil untuk melantik Pengerusi Lembaga Pengarah baharu;
- ii. tidak mendapat persetujuan daripada MOF mengenai pelantikan semula dua ahli Lembaga Pengarah;
- iii. jangka masa panjang pelantikan tiga ahli Lembaga Pengarah baharu; dan
- iv. peletakan jawatan dua ahli Lembaga Pengarah.

Walaupun PCEO tidak berada sepenuh masa, segala pencapaian pelaksanaan operasi kritikal untuk memulihkan kedudukan kewangan dan operasi EXIM Bank dimaklumkan oleh Ketua Pegawai Kakitangan atau Ketua Pegawai Operasi. Selepas kontrak perkhidmatan PCEO tamat pada 30 Jun 2021, cadangan pelantikan PCEO baharu telah diluluskan di peringkat Lembaga Pengarah pada 30 Julai 2021 dan EXIM Bank sedang menunggu maklum balas BNM.

Jawatankuasa Audit telah berbincang dengan Ketua Audit Dalaman tanpa kehadiran pihak pengurusan pada 22 Februari 2021 dan 22 Jun 2021.

Pendapat Audit | Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat EXIM Bank adalah memuaskan, meskipun terdapat beberapa aspek yang boleh ditambah baik.

6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara umumnya, EXIM Bank telah mencapai objektif penubuhannya melalui pencapaian sasaran mandat yang ditetapkan. Sebanyak 72.1% sumber dana bon/sukuk dan pinjaman telah digunakan untuk menebus bon/sukuk yang matang disebabkan sumber daripada pendapatan operasi dan kutipan balik pembiayaan yang tidak mencukupi. Kelonggaran Polisi Risiko Kredit dalam meluluskan pembiayaan menyebabkan EXIM Bank menanggung jumlah pembiayaan tidak berbayar yang tinggi terutamanya melibatkan pembiayaan kepada syarikat asing dan cagaran yang tidak dapat direalisasikan. Walaupun EXIM Bank adalah tertakluk kepada mandatnya yang khusus dalam menyokong pembangunan

eksport dan import negara, namun adalah wajar diseimbangkan pelaksanaan dengan pencapaian kewangan yang stabil. Tindakan ini bagi mengurangkan beban kewangan kepada Bank. Kedudukan kewangan EXIM Bank didapati kurang stabil kerana mengalami kerugian sebelum cukai dan zakat bagi tahun 2017 hingga 2019. Punca utama kerugian ini disumbangkan oleh rosot nilai pembiayaan yang menunjukkan kualiti peminjam yang tidak memuaskan. Walaupun EXIM Bank mencatat keuntungan sebelum cukai dan zakat pada tahun 2020, kerugian terkumpul yang direkodkan masih tinggi iaitu sejumlah RM1.348 bilion.

7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan lagi pencapaian objektif penubuhan EXIM Bank di samping menyeimbangkan pencapaian kewangan, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah EXIM Bank perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak yang terlibat perlu memberi pertimbangan terhadap syor seperti berikut:

- i. menilai strategi yang lebih baik bagi membiayai kemudahan pembiayaan yang tidak membebankan serta dapat meningkatkan prestasi kewangan Bank;
- ii. mengkaji semula implikasi terhadap pemberian pembiayaan kepada syarikat asing yang telah merugikan EXIM Bank dan bentuk cagaran bersesuaian yang boleh menjamin kepentingan EXIM Bank dan Kerajaan;
- iii. menilai semula polisi pembiayaan kepada syarikat asing dalam melaksanakan mandatnya bagi menyokong perkembangan industri eksport dan import negara yang memfokuskan pembiayaan kepada syarikat Malaysia; dan
- iv. mempergiatkan usaha tindakan pemulihan akaun pembiayaan yang tidak berbayar supaya mencapai sasaran jumlah pemulihan bagi meningkatkan aliran tunai dalaman.



PENGURUSAN ASET AIR BERHAD

PENGURUSAN ASET AIR BERHAD

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Pengurusan Aset Air Berhad (PAAB) adalah syarikat milik penuh Menteri Kewangan (Diperbadankan) dan dilesenkan oleh Suruhanjaya Pengurusan Air Negara (SPAN) untuk pengurusan aset air. PAAB terlibat secara langsung dalam Skim Penstrukturan Semula Industri Perkhidmatan Bekalan Air Negeri (Skim Migrasi). Skim Migrasi merupakan inisiatif Kerajaan Persekutuan untuk menyusun semula industri perkhidmatan air negara melalui pengambilalihan pinjaman bekalan air Kerajaan Negeri dan penyediaan perbelanjaan modal.
- Pengauditan dijalankan terhadap aktiviti pengambilalihan pinjaman dan pembangunan aset air untuk lapan negeri yang menyertai Skim Migrasi bagi tahun 2017 hingga 2020. Dua bidang utama yang dinilai bagi pengauditan aktiviti adalah prestasi dan pengurusan aktiviti.
- Penilaian terhadap sembilan aspek tadbir urus korporat yang diaudit meliputi aspek Pengerusi; Lembaga Pengarah; Setiausaha Syarikat; Ketua Pegawai Eksekutif; Prosedur Operasi Standard; Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama; Audit Dalam; Jawatankuasa Audit dan Risiko serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020.
- Analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; nisbah kewangan; serta aliran tunai terhadap tiga tahun penyata kewangan beraudit iaitu 2017, 2018 dan 2019.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Penglibatan PAAB dalam Skim Migrasi yang bertanggungjawab mengambil alih pinjaman berkaitan bekalan air negeri dan membangunkan infrastruktur air di Semenanjung Malaysia, Wilayah Persekutuan Putrajaya dan Labuan.
- Perbelanjaan modal oleh PAAB bagi menambah baik kecekapan dan kualiti perkhidmatan air dengan membina, memperbaharui, memperbaiki dan menaik taraf infrastruktur air bagi menjamin kemapanan jangka panjang industri air negara dan memberi manfaat kepada operator air.
- Pengauditan dijalankan untuk menentukan sama ada aktiviti pengambilalihan pinjaman dan pembangunan infrastruktur aset air dilaksanakan oleh PAAB adalah selaras dengan mandat penubuhannya serta diuruskan dengan cekap dan berkesan melalui amalan tadbir urus korporat syarikat yang baik serta kesan kepada kedudukan kewangan.

**Apa yang
ditemui
Audit?**

- Secara keseluruhannya, PAAB telah mencapai objektif penubuhan selaras dengan Skim Migrasi melalui aktiviti pembangunan infrastruktur air. Aktiviti ini juga telah memberi manfaat dan faedah antaranya dengan mengurangkan beban kewangan Operator Air Negeri dan meningkatkan mutu perkhidmatan air.
- Pendapatan sewa pajakan yang diterima daripada Operator Air Negeri membantu syarikat mencatat keuntungan sebelum cukai dan meningkatkan keuntungan terkumpul syarikat. Keadaan ini turut menyumbang kepada kedudukan kewangan PAAB pada tahap stabil dan membolehkan bayaran balik pinjaman dibuat kepada Kerajaan Persekutuan.
- Namun, fungsi Lembaga Pengarah perlu dipertingkatkan terutamanya berkaitan pemantauan terhadap Petunjuk Prestasi Utama (KPI) supaya PAAB dapat beroperasi dengan lebih cekap dan berkesan. Perkara yang perlu diberi perhatian adalah seperti berikut:
 - PAAB akan mengalami defisit pada tahun 2025 hingga 2037 sekiranya isu ketidakpadanan antara tempoh bayaran balik pinjaman kepada Kerajaan Persekutuan dan tempoh hasil sewa pajakan tidak diselaraskan antara Kementerian Kewangan (MOF) dan PAAB.
 - Penilaian wajar tidak dilaksanakan sebelum aset air diambil alih oleh PAAB.
 - Sebanyak 60.8% projek pembangunan aset air lewat disiapkan mengikut jadual asal serta terdapat kelewatan dalam permohonan dan kelulusan pelanjutan masa.
 - Jadual penyenggaraan tahunan lewat dikemukakan oleh enam syarikat Operator Air Negeri antara 55 hingga 236 hari dan terdapat Operator Air Negeri yang tidak mengemukakan laporan penyenggaraan.
 - Tiada penetapan kaedah pemilihan sampel audit untuk mengenal pasti aset yang berisiko tinggi.
 - Pencapaian KPI tidak dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Selain itu, tiada program pembelajaran dihadiri oleh Lembaga Pengarah pada tahun 2020 dan keputusan yang signifikan hanya dibuat melalui Resolusi Lembaga Pengarah.

MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN)

2. PENGURUSAN ASET AIR BERHAD

FAKTA UTAMA PAAB

05.05.2006	RM730 juta	RM821.30 juta
Tarikh penubuhan	Modal berbayar	Kerugian terkumpul pada tahun 2019
Objektif penubuhan	Membina, memperbaharui, memperbaiki dan menaik taraf sistem infrastruktur air	
Aktiviti utama	Mengambil alih pinjaman berkaitan bekalan air negeri dan membangunkan infrastruktur air negara di Semenanjung Malaysia, Wilayah Persekutuan Putrajaya dan Labuan	
Jenis syarikat	Syarikat berhad menurut syer	

1. LATAR BELAKANG

1.1. Pengurusan Aset Air Berhad (PAAB) ditubuhkan pada 5 Mei 2006 dengan modal berbayar berjumlah RM730 juta. PAAB merupakan syarikat berhad menurut syer milik penuh Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD] di bawah Kementerian Kewangan (MOF) dan dikawal selia oleh Kementerian Alam Sekitar dan Air (KASA). PAAB adalah syarikat yang dilesenkan oleh Suruhanjaya Pengurusan Air Negara (SPAN) untuk pengurusan aset air.

1.2. Objektif penubuhan PAAB mengikut Perlembagaan Syarikat ialah membina, memperbaharui, memperbaiki dan menaik taraf sistem infrastruktur air. Penubuhan PAAB juga berkaitan dengan Skim Penstrukturan Semula Industri Perkhidmatan Bekalan Air Negeri (Skim Migrasi). Skim Migrasi merupakan inisiatif Kerajaan Persekutuan untuk menyusun semula industri perkhidmatan air negara melalui pengambilalihan pinjaman berkaitan bekalan air Kerajaan Negeri dan penyediaan perbelanjaan modal. Selaras dengan Skim Migrasi ini, PAAB melaksanakan aktiviti utama dengan mengambil alih pinjaman bekalan air negeri dan membangunkan infrastruktur air di Semenanjung Malaysia, Wilayah Persekutuan Putrajaya dan Labuan. Pembangunan infrastruktur air melibatkan keseluruhan aset air termasuk loji, peralatan, salur awam, paip, loji rawatan, stesen pam, saluran paip, takungan imbangan dan semua struktur lain yang berkaitan.

1.3. Selain PAAB, Skim Migrasi ini melibatkan Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri, SPAN dan Operator Air Negeri. Kerajaan Persekutuan melalui KASA bertanggungjawab sebagai penggubal dasar serta mengawal selia industri perkhidmatan air negara. SPAN pula bertanggungjawab mengawal selia industri perkhidmatan air berdasarkan syarat lesen yang ditetapkan kepada Operator Air Negeri. Manakala tanggungjawab untuk

merawat dan membekalkan air yang dirawat kepada pelanggan diserahkan kepada Operator Air Negeri. Butiran adalah seperti dalam **Jadual 1**.

JADUAL 1
TANGGUNGJAWAB DAN PERANAN PIHAK TERLIBAT DI BAWAH SKIM MIGRASI

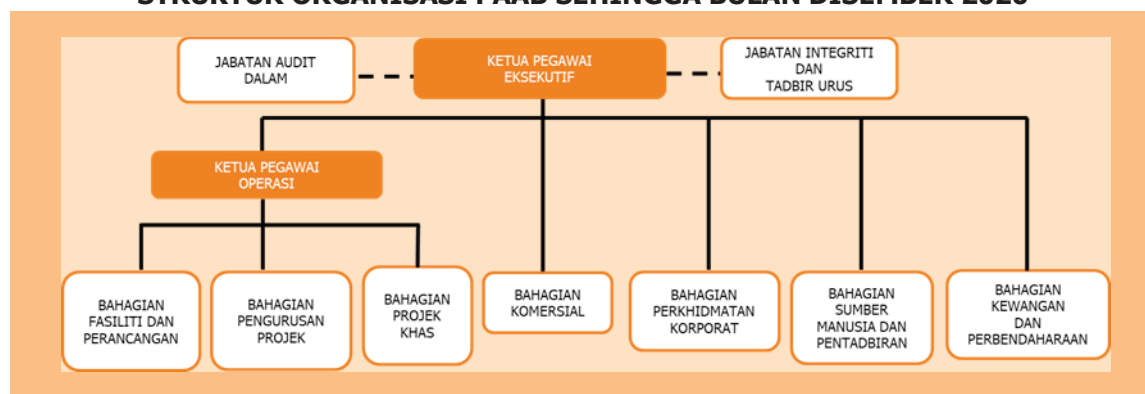
ENTITI	TANGGUNGJAWAB	PERANAN
Kerajaan Persekutuan	- Penggubal dasar - Mengawal selia industri perkhidmatan air negara	Memastikan pelestarian alam sekitar dan air yang mapan melalui penggubalan dasar dan pematuhan perundangan selaras dengan standard serta amalan antarabangsa.
Kerajaan Negeri	Pengagihan air terawat	Memastikan bekalan air mencukupi di negeri berkenaan.
SPAN	Mengawal selia industri perkhidmatan air melalui pelaksanaan Akta Industri Perkhidmatan Air 2006	Mengawal selia operator air berasaskan syarat lesen yang ditetapkan dan peraturan berkaitan industri perkhidmatan air yang perlu dipatuhi berdasarkan ketetapan Kerajaan Persekutuan.
PAAB	- Pembangunan aset air - Membina kemudahan infrastruktur bekalan air di seluruh negara untuk jangka masa panjang	Membina, memperbaharui, memperbaiki dan menaik taraf sistem infrastruktur air.
Pembekal/Operator Air	Kawalan aset air	Menjalankan, memberikan atau menyediakan perkhidmatan bekalan air terawat.

Sumber: Laman Sesawang Agensi Berkaitan

1.4. Setakat tahun 2020, sebanyak lapan negeri telah menyertai Skim Migrasi iaitu Negeri Sembilan, Melaka, Johor, Pulau Pinang, Perak, Kelantan, Selangor dan Pahang. Sumber dana bagi pengambilalihan dan pembangunan aset air bagi negeri yang terlibat dengan Skim Migrasi diperoleh daripada penerbitan sukuk. Penerbitan sukuk dilaksanakan oleh syarikat subsidiari PAAB iaitu Pengurusan Aset Air SPV Berhad (PASB).

1.5. Pengurusan PAAB diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh seorang Ketua Pegawai Operasi serta tujuh Ketua Bahagian. Sehingga bulan Disember 2020, PAAB mempunyai seramai 193 kakitangan. Struktur organisasi pengurusan PAAB adalah seperti dalam **Carta 1**.

CARTA 1
STRUKTUR ORGANISASI PAAB SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020



Sumber: Carta Organisasi PAAB

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan bagi menilai pencapaian objektif penubuhan PAAB melalui pengurusan aktiviti pengambilalihan pinjaman berkaitan bekalan air Kerajaan Negeri dan pembangunan aset air yang dilaksanakan dengan cekap dan berkesan, tadbir urus korporat syarikat yang baik serta kedudukan kewangan yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan dijalankan terhadap aktiviti pengambilalihan pinjaman dan pembangunan aset air untuk lapan negeri yang menyertai Skim Migrasi bagi tahun 2017 hingga 2020. Aktiviti pengambilalihan pinjaman dan pembangunan aset air termasuk penyenggaraan dipilih kerana merupakan aktiviti utama syarikat serta memberi impak kepada perkhidmatan air negara. Dua bidang utama yang dinilai bagi pengauditan aktiviti adalah prestasi dan pengurusan aktiviti. Penilaian terhadap prestasi aktiviti meliputi pencapaian output dan keberhasilan (outcome). Manakala tiga perkara yang dinilai dalam pengurusan aktiviti adalah pengurusan pengambilalihan pinjaman, tanah dan aset air; projek pembangunan aset air dan penyenggaraan aset air. Sebanyak empat sampel projek *major* pembangunan aset air telah dipilih untuk diaudit berdasarkan tempoh kelewatan projek yang paling panjang dan nilai kontrak tertinggi.

3.2. Selain itu, pengauditan terhadap sembilan aspek amalan tadbir urus korporat bagi tahun 2017 hingga 2020 juga dilaksanakan. Pengauditan terhadap aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2017, 2018 dan 2019.

3.3. Pengauditan dijalankan di pejabat PAAB yang terletak di Kuala Lumpur. Lawatan tapak ke empat sampel projek pembangunan aset air yang dipilih bagi tujuan pemeriksaan fizikal tidak dapat dilaksanakan kerana dalam tempoh pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat (PKPB) akibat pandemik *Coronavirus Disease* (COVID-19).

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan PAAB serta menganalisis data berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga telah dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, borang soal selidik telah diedarkan kepada Operator Air Negeri Sembilan, Melaka, Johor, Pulau Pinang, Perak, Selangor dan Kelantan yang menyertai Skim Migrasi bagi mendapatkan maklum balas berkaitan kesan migrasi.

4.2. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan PAAB yang telah diaudit oleh Tetuan Saifudin & Co. bagi tahun 2017 dan 2018 serta oleh Tetuan KPMG PLT pada tahun 2019. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan; perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai.

5. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Pengauditan telah dijalankan pada bulan Julai hingga Oktober 2020. Perkara yang ditemui serta maklum balas PAAB telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 12 Januari 2021. Selain itu, data telah dikemas kini sehingga 31 Disember 2020. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.1. Prestasi Aktiviti

Berdasarkan model penstrukturan industri perkhidmatan air negara iaitu Skim Migrasi, PAAB akan mengambil alih pinjaman berkaitan bekalan air negeri melalui Perjanjian Induk yang ditandatangani antara Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri dan PAAB. Tanah dan aset air pula akan dipindah milik kepada PAAB setelah Kerajaan Negeri menandatangani perjanjian tersebut. Melalui Perjanjian Pinjaman, PAAB akan mengambil alih hutang Kerajaan Negeri dengan Kerajaan Persekutuan seperti yang ditetapkan dalam perjanjian. PAAB kemudiannya akan memajakkan semula tanah dan aset air kepada Operator Air Negeri dengan mengenakan bayaran sewa pajakan. Sewa pajakan yang diterima daripada Operator Air Negeri adalah sumber pendapatan utama PAAB. Seterusnya, PAAB bertanggungjawab membangun dan menguruskan aset air selepas mendapat permohonan daripada Operator Air Negeri. Model perniagaan PAAB adalah seperti dalam **Carta 2**.

CARTA 2
MODEL PERNIAGAAN PENGURUSAN ASET AIR BERHAD



Sumber: PAAB

5.1.1. Pencapaian Output

a. Petunjuk Prestasi Utama Syarikat

- i. Pada 6 Disember 2016, Lembaga Pengarah PAAB telah meluluskan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) syarikat tahun 2017 meliputi empat perspektif iaitu kewangan, proses perniagaan dalaman, pembelajaran dan pelanggan. Pada bulan Ogos 2017, MKD telah memperkenalkan dua perspektif baharu iaitu komuniti dan persekitaran serta kepuasan pekerja seterusnya menjadikan enam perspektif yang perlu dicapai bagi tahun 2018, 2019 dan 2020. Secara keseluruhannya, pencapaian output PAAB dinilai berdasarkan sembilan hingga 14 indikator yang ditetapkan bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020.
- ii. Pengukuran asal KPI tahun 2017 berdasarkan empat perspektif adalah sebanyak 11 indikator. Namun, indikator berkaitan penyertaan Kedah dalam Skim Migrasi dalam perspektif kewangan telah digugurkan melalui kelulusan Lembaga Pengarah pada 12 Disember 2017 menjadikan 10 indikator (90%) yang perlu dicapai. MOF telah menetapkan agar syarikat MKD memperoleh pencapaian sekurang-kurangnya 80% daripada KPI yang disasarkan. Semakan Audit mendapati bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020, pencapaian sebenar KPI PAAB adalah antara 87.9% hingga 164.2%. Maklumat pencapaian sebenar berbanding sasaran adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
PENCAPAIAN KPI PAAB BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

TAHUN/ PERSPEKTIF	PENGUKURAN	WEIGHTAGE		CAPAI (%)
		SASARAN (%)	SEBENAR (%)	
TAHUN 2017				
Kewangan	Delivery of major projects (excluding delays due to land and authorities' issues)	10.0	10.0	100.0
	Ensure variation order for major works do not exceed 20% of original contract sum (excluding delays due to land and authorities' issues)	10.0	10.0	100.0
Proses Perniagaan Dalam	Meeting of the overall tender process schedule	10.0	10.0	100.0
	Interim progress payment to be certified within 14 days upon contractor's submission	10.0	10.0	100.0
	Execution of asset maintenance compliance audit exercise for Melaka and Johor	10.0	10.0	100.0
	Evaluation of capital expenditure (CAPEX) projects	10.0	10.0	100.0
	Review of transfer pricing	5.0	5.0	100.0
Pembelajaran	To established quality manual, work procedure and guideline based on ISO 9001:2015 Quality Management System	10.0	10.0	100.0
	Completion of preparation of Information Technology Strategy Plan 2017 – 2020	5.0	5.0	100.0
Pelanggan	Delivery of package 2A Water Treatment Plant Langat 2 on schedule (excluding delays due to land and authorities' issues)	10.0	10.0	100.0
JUMLAH PENCAPAIAN (%)		90.0	90.0	100.0
TAHUN 2018				
Kewangan	Profit before tax	10.0	16.7	167.0
	Delivery of major works projects (excluding delays due to land and authorities' issues)	7.0	11.7	167.1
	Ensure variation order for major works do not exceed 20% of original contract sum (excluding variation order due to land and authorities' issues)	7.0	11.7	167.1
Pelanggan	Delivery of package 2A Water Treatment Plant Langat 2 on schedule (excluding delays due to land and authorities' issues)	7.0	10.9	155.7
Proses Perniagaan Dalam	Meeting of the overall tender process schedule	7.0	11.7	167.1
	Interim progress payment to be certified within 14 days upon contractor's submission	7.0	11.7	167.1
	Execution of asset maintenance compliance audit exercise for Kelantan and Negeri Sembilan (100% refers to completion of report for two states of first cycle)	7.0	11.7	167.1
	Evaluation of CAPEX projects	7.0	11.7	167.1
	To establish a fixed income investment team (100% refers to completion of user requirement study)	5.0	6.7	134.0
	Implementation of Quality Management System (100% refers to completion of procedure development and refinery)	7.0	11.7	167.1
	Implementation of Project Revenue Management System (100% refers to implementation by October 2018)	7.0	11.7	167.1
Pembelajaran	Enhancement and Development of Cybersecurity Programmes and Initiative (100% refers to establishment of cybersecurity framework)	7.0	11.3	161.4
Kepuasan Pekerja	Employee satisfaction index	5.0	8.3	166.0
Komuniti dan Persekitaran	Corporate social responsibility programmes	10.0	16.7	167.0
JUMLAH PENCAPAIAN (%)		100.0	164.2	164.2

TAHUN/ PERSPEKTIF	PENGUKURAN	WEIGHTAGE		CAPAI (%)
		SASARAN (%)	SEBENAR (%)	
TAHUN 2019				
Kewangan	Profit before tax	15.0	15.0	100.0
	To achieve competitive borrowing cost spread above benchmark Malaysian Government Securities (MGS) rate	15.0	10.1	67.3
	Delivery of major works projects as per endorsed master implementation plan	15.0	15.0	100.0
Pelanggan	Delivery of overall Water Treatment Plant Langat 2 scheme projects as per endorsed master implementation plan	15.0	15.0	100.0
Proses Perniagaan Dalam	Asset maintenance compliance audit exercise (100% being completion of audit report on 50% of asset maintained)	10.0	10.0	100.0
	Reduce internal quality audit findings for 2019 (against 2018)	10.0	10.0	100.0
Pembelajaran	Increase staff awareness on PAAB seven core competencies	10.0	8.3	83.0
Kepuasan Pekerja	Employee satisfaction index	5.0	2.1	42.0
Komuniti dan Persekitaran	Relationship building programmes with government authorities and media	5.0	5.0	100.0
JUMLAH PENCAPAIAN (%)		100.0	90.5	90.5
TAHUN 2020				
Kewangan	Ensure sustainable profitability of PAAB	15.0	13.7	91.3
	Control operating expenditure within sustainable level	15.0	15.0	100.0
Pelanggan	Ensure delivery of Water Treatment Plant Langat 2 scheme project as per endorsed MIP	15.0	8.0	53.3
	Ensure delivery of major works project in time	15.0	15.0	100.0
Proses Perniagaan Dalam	Improve processes in PAAB	10.0	10.0	100.0
	Ensure fulfilment of SPAN KPIs	10.0	9.9	99.0
Pembelajaran	Embark on e-procurement	10.0	10.0	100.0
Kepuasan Pekerja	Retain staff satisfaction level	5.0	2.3	46.0
Komunikasi dan Persekitaran	Increase public awareness on PAAB	5.0	4.0	80.0
JUMLAH PENCAPAIAN (%)		100.0	87.9	87.9

Sumber: KPI PAAB

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati PAAB berjaya mencapai sasaran KPI bagi tahun 2017 dan 2018. Namun, bagi tahun 2019 dan 2020 sasaran KPI tidak dicapai sepenuhnya disebabkan oleh pencapaian yang rendah bagi perspektif kewangan, pelanggan, pembelajaran, kepuasan pekerja dan komunikasi serta persekitaran. Keadaan ini disebabkan oleh sasaran kos penerbitan sukuk yang tidak dapat dicapai pada tahun 2019. PAAB memperoleh purata kos terbitan sebanyak 45 MGS berbanding sasaran kos terbitan sukuk iaitu 40 MGS. PAAB juga tidak memperolehi kelulusan daripada MOF untuk menerbitkan sukuk berserta Jaminan Kerajaan. Sehubungan itu, PAAB telah menerbitkan sukuk di bawah *tranche* AAA¹ yang mana kos

¹ Tranche AAA merupakan sukuk gred kualiti kredit tertinggi

terbitannya adalah lebih tinggi berbanding *tranche* GG². Ketidakaapaian sasaran KPI pada tahun 2019 juga disebabkan oleh KPI baharu berkaitan kesedaran kakitangan. Selain itu, faktor kadar penyertaan yang rendah bagi indikator berkaitan Indeks Kepuasan Pekerja dan kadar bonus lebih rendah pada tahun 2019 berbanding tahun 2018 turut memberi kesan. Bagi pencapaian KPI perspektif pelanggan tahun 2020 pula, pandemik COVID-19 telah memberi impak kepada kemajuan projek *Water Treatment Plant* Langat 2.

- iv. Perenggan 3.33, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD Handbook] menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan KPI ditetapkan berdasarkan elemen yang sesuai dengan mandat dan operasi syarikat. Semakan Audit mendapati **PAAB menetapkan KPI aktiviti utama namun hanya mengambil kira pencapaian projek *major* sahaja. KPI yang ditetapkan juga tidak menyasarkan pencapaian projek disiapkan mengikut jadual asal.** Selain itu, semakan lanjut mendapati pencapaian KPI PAAB tidak dipantau dan dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah secara berkala kerana hanya diluluskan melalui Resolusi Lembaga Pengarah (DCR) secara suku tahun.

Maklum balas PAAB yang diterima pada 7 April 2021

KPI tahun 2021 telah ditambah baik dengan mengambil kira kesemua kelewatan termasuk kelulusan pelanjutan masa berbanding dengan jadual asal pelaksanaan projek. KPI terdahulu mengecualikan kelewatan disebabkan oleh kelulusan PBT dan pejabat tanah.

Pendapat Audit	Penetapan output syarikat masih belum menyeluruh kerana tidak mengambil kira pencapaian aktiviti teras syarikat. Pencapaian KPI yang diluluskan melalui DCR oleh Lembaga Pengarah juga menyebabkan prestasi setiap aktiviti PAAB tidak dapat dinilai lebih terperinci.
-----------------------	---

² Tranche GG merupakan sukuk yang dijamin sepenuhnya oleh Kerajaan Persekutuan

b. Pengambilalihan Pinjaman

- i. Komponen utama dalam Skim Migrasi ini ialah pengambilalihan pinjaman berkaitan bekalan air Kerajaan Negeri oleh PAAB. Melalui Skim Migrasi sebanyak empat perjanjian perlu ditandatangani iaitu Perjanjian Induk, Perjanjian Pajak, Perjanjian Fasiliti dan Perjanjian Pinjaman. Setakat tahun 2020, sebanyak lapan negeri telah menandatangani Perjanjian Induk bagi menyertai Skim Migrasi iaitu Negeri Sembilan, Melaka, Johor, Pulau Pinang, Perak, Selangor, Pahang dan Kelantan. Bagaimanapun, Perjanjian Induk antara Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri Pahang dan PAAB masih belum berkuat kuasa disebabkan perkara pelaksanaan tarif air di Pahang. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
JENIS PERJANJIAN BAGI SKIM MIGRASI

PERJANJIAN	AGENSI TERLIBAT	BUTIRAN
Perjanjian Induk	Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri, Agensi dan PAAB	Perjanjian utama yang menerangkan obligasi agensi yang terlibat dalam Skim Migrasi.
Perjanjian Fasiliti	PAAB dan Operator Air	PAAB akan membina aset air baharu, serta menaik taraf dan membaik pulih aset air sedia ada dan memajak semula aset air tersebut kepada operator air melalui perjanjian tambahan pajakan.
Perjanjian Pajak	PAAB dan Operator Air	Operator air akan membayar sewa pajakan aset air kepada PAAB selama tempoh sehingga 45 tahun tertakluk kepada kemampuan operator air dan persetujuan bersama.
Perjanjian Pinjaman	Kerajaan Persekutuan dan PAAB	Perjanjian novasi pinjaman Kerajaan Negeri di mana PAAB akan mengambil alih hutang Kerajaan Negeri dengan Kerajaan Persekutuan seperti yang ditetapkan di bawah Jadual B Perjanjian Induk.

Sumber: Dokumen Perjanjian

- ii. Berdasarkan Perjanjian Pinjaman dan surat kelulusan MOF, penyertaan tujuh negeri melibatkan pengambilalihan pinjaman berkaitan bekalan air Kerajaan Negeri sejumlah RM7.557 bilion daripada Kerajaan Persekutuan termasuk pinjaman daripada bank komersial. Bagaimanapun, hanya sejumlah RM5.696 bilion baki pinjaman diambil alih oleh PAAB. Perkara ini disebabkan sejumlah RM1.861 bilion (24.6%) pinjaman projek bekalan air luar bandar Kerajaan Negeri telah dihapus kira pada tahun 2018 dan 2019 selepas proses pengambilalihan dilaksanakan. Maklumat lanjut berkaitan pengambilalihan pinjaman adalah seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
PENGAMBILALIHAN PINJAMAN OLEH PAAB DAN HAPUS KIRA PINJAMAN
SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020

NEGERI	TARIKH PERJANJIAN INDUK	NILAI PINJAMAN DIAMBIL ALIH (RM Juta)	NILAI PINJAMAN DIHAPUS KIRA (RM Juta)	BAKI PINJAMAN DIAMBIL ALIH (RM Juta)
Melaka	17.12.2008	793.47	202.50	590.97
Negeri Sembilan	31.12.2008	1,713.63	534.76	1,178.87
Johor	11.03.2009	873.71	247.08	626.63
Pulau Pinang	02.06.2011	655.25	TB	655.25
Perak	23.05.2012	1,357.49	505.55	851.94
Selangor	12.09.2014	1,608.86	TB	1,608.86
Kelantan	14.09.2016	554.52	371.47	183.05
JUMLAH		7,556.93	1,861.36	5,695.57

Sumber: Perjanjian Pinjaman dan Surat Kelulusan MOF

Nota: TB - Tidak Berkenaan

- iii. Semakan lanjut Audit mendapati setakat tahun 2020 hanya dua negeri masih dalam proses untuk menyertai Skim Migrasi iaitu Perlis dan Kedah. Butiran mengenai status pengambilalihan adalah seperti dalam **Jadual 5**. Manakala Terengganu dan Wilayah Persekutuan Labuan masih belum menyertai skim ini. Perkara ini disebabkan penyertaan setiap negeri adalah bukan mandatori kerana tidak dikuatkuasakan oleh Akta dan Perundangan.

JADUAL 5
STATUS NEGERI DALAM PROSES MENYERTA SKIM MIGRASI
SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020

NEGERI	STATUS PENYERTAAN MIGRASI
Perlis	- Perjanjian Induk tidak berkuat kuasa. Perjanjian tambahan baharu dijangka ditandatangani selewat-lewatnya pada 31 Disember 2020. - KASA akan membentangkan Memorandum Jemaah Menteri untuk kelulusan Kabinet bagi perjanjian tambahan baharu.
Kedah	- Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan Negeri selesai melaksanakan Bengkel Pemurnian Perjanjian Penstrukturan bagi Negeri Kedah pada 10 November 2020. - Kerajaan Negeri Kedah akan membentangkan draf Perjanjian Penstrukturan bagi Negeri Kedah untuk pertimbangan Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri Kedah pada minggu terakhir bulan November 2020.

Sumber: PAAB

Maklum balas PAAB yang diterima pada 7 dan 30 April 2021

Perjanjian Penstrukturan Semula Industri Perkhidmatan Air Negeri bagi Kedah dan Perlis telah dimuktamadkan dan ditandatangani pada 4 Mac 2021. Berdasarkan Klausula 2 Perjanjian Induk, Perjanjian Migrasi Pahang hanya akan berkuat kuasa sepenuhnya sekiranya kenaikan tarif air dapat dilaksanakan di Pahang. Sekiranya kenaikan tarif air tidak dapat dilaksanakan dalam tempoh 12 bulan daripada tarikh perjanjian ditandatangani, Perjanjian Migrasi akan terbatal dan perjanjian tambahan

perlu dimeterai bagi membolehkan Perjanjian Migrasi berkuat kuasa dan tanggungjawab pihak dalam perjanjian dipatuhi.

Pendapat Audit	Pengambilalihan pinjaman berkaitan bekalan air Kerajaan Negeri bagi tujuh negeri yang menyertai Skim Migrasi kecuali Pahang telah dilaksanakan oleh PAAB selaras dengan objektif skim.
---------------------------	---

c. Pembangunan Aset Air

- i. Berdasarkan Perjanjian Fasiliti Skim Migrasi, PAAB melaksanakan projek pembangunan aset air, pembangunan loji rawatan air baharu, menaik taraf dan pemulihan aset air sedia ada serta sistem pengagihan yang baharu.
- ii. Berdasarkan Akta Industri Perkhidmatan Air 2006 [Akta 655], pemegang lesen individu (operator negeri) hendaklah mengemukakan rancangan perniagaan berkaitan bekalan air kepada SPAN. Rancangan Perniagaan boleh dipinda setiap tiga tahun yang dikemas kini secara tahunan atau pada bila-bila masa yang dikehendaki oleh SPAN.
- iii. Sehingga bulan Disember 2020, sebanyak 790 projek pembangunan aset air berjumlah RM7.550 bilion telah diluluskan oleh SPAN kepada lima Operator Air Negeri. Bagaimanapun, berdasarkan semakan Audit terhadap Laporan Status Projek mendapati sebanyak 730 (92.4%) projek pembangunan aset air di lima negeri telah diluluskan oleh PAAB dengan peruntukan berjumlah RM5.858 bilion bagi tempoh yang sama. Kelulusan PAAB dibuat berdasarkan penilaian dalam aspek kewangan, keperluan projek dan sumber pembiayaan. Semakan Audit selanjutnya mendapati pelantikan kontraktor telah dibuat secara tender terbuka bagi melaksanakan sebanyak 661 (90.6%) daripada projek yang diluluskan bernilai RM2.814 bilion. Sebanyak 610 projek (92.3%) telah berjaya disiapkan manakala sebanyak 51 projek (7.7%) masih dalam peringkat pelaksanaan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
STATUS PEMBANGUNAN PROJEK PEMBANGUNAN ASET AIR
SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020

OPERATOR AIR NEGERI	PERUNTUKAN DILULUSKAN OLEH PAAB		PROJEK DIBANGUNKAN		PROJEK SIAP		PROJEK DALAM PELAKSANAAN	
	Bil. Projek	RM Juta	Bil. Projek	RM Juta	Bil. Projek	RM Juta	Bil. Projek	RM Juta
Johor	415	3,635.41	384	1,548.42	344	885.69	40	662.73
Melaka	95	734.21	90	594.93	87	476.43	3	118.51
Negeri Sembilan	178	916.93	160	477.73	158	431.09	2	46.64
Perak	5	152.95	5	140.51	1	21.74	4	118.77
Kelantan	37	418.86	22	52.45	20	21.52	2	30.92
JUMLAH	730	5,858.36	661	2,814.04	610	1,836.47	51	977.57

Sumber: Laporan Status Projek Sehingga Bulan Disember 2020

- iv. Pelaksanaan pembangunan aset air oleh PAAB merangkumi tiga kategori kerja iaitu *major*, *minor* dan *mini* dengan perbelanjaan modal ditanggung oleh PAAB. Kategori kerja *major* merujuk kepada pembangunan aset air baharu dan penggantian aset air sedia ada. Manakala kategori kerja *minor* merujuk kepada penggantian aset air sedia ada. Kategori kerja *mini* pula merujuk kepada penggantian aset air sedia ada bagi kerja segera dan kecemasan. PAAB bertanggungjawab sepenuhnya terhadap proses tender bagi projek pembangunan kategori kerja *major* manakala kategori *minor* dan *mini* dilaksanakan oleh Operator Air Negeri.
- v. Semakan Audit selanjutnya mendapati sebanyak **31 (60.8%) daripada 51 projek dalam peringkat pelaksanaan telah lewat disiapkan mengikut jadual asal** dan satu projek telah dibatalkan oleh Operator Air Negeri. Sebanyak 31 projek lewat disiapkan terdiri daripada sembilan projek *major*, 11 projek *minor* dan 11 projek *mini*. Tempoh kelewatan menyiapkan projek adalah antara satu hingga 28 bulan dengan satu hingga 16 kali pelanjutan masa. Maklumat lanjut adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
STATUS PROJEK DALAM PELAKSANAAN LEWAT SIAP
BERBANDING JADUAL SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020

OPERATOR AIR NEGERI	KATEGORI PROJEK	PROJEK DALAM PELAKSANAAN	PROJEK LEWAT		KOS PROJEK (RM Juta)	TEMPOH KELEWATAN (Bulan)	BILANGAN PELANJUTAN MASA
			Bil.	%			
Johor	Major	9	5	55.6	364.62	2 hingga 17	4
	Minor	10	8	80.0	207.85	6 hingga 28	16
	Mini	21	10	47.6	50.08	1 hingga 5	1
Melaka	Major	3	1	33.3	87.46	1	3
Negeri Sembilan	Major	1	1	100.0	33.55	30	5
	Mini	1	1	100.0	1.49	14	1
Perak	Major	2	2	100.0	89.36	2 hingga 3	6
	Minor	2	2	100.0	20.34	4	3
Kelantan	Minor	2	1	50.0	26.86	2	4
JUMLAH		51	31	60.8	881.61		

Sumber: Laporan Status Projek Sehingga Bulan Disember 2020

- vi. Menurut PAAB, antara faktor kelewatan adalah prestasi kerja kontraktor kurang memuaskan; kekangan kewangan kontraktor; insiden sewaktu pembinaan; isu permit daripada Pihak Berkuasa Tempatan (PBT); Perintah Kawalan Pergerakan (PKP); perubahan laluan paip; serta kegagalan pengujian dan pentauliahan. Perkara ini menyebabkan projek tidak dapat diserahkan kepada Operator Air Negeri mengikut jadual dan seterusnya golongan sasar lewat menerima manfaat projek tersebut. PAAB juga berisiko menanggung kerugian kesan daripada kerosakan aset terbiar yang melebihi tempoh tanggungan kecacatan.

Maklum balas PAAB yang diterima pada 7 April 2021

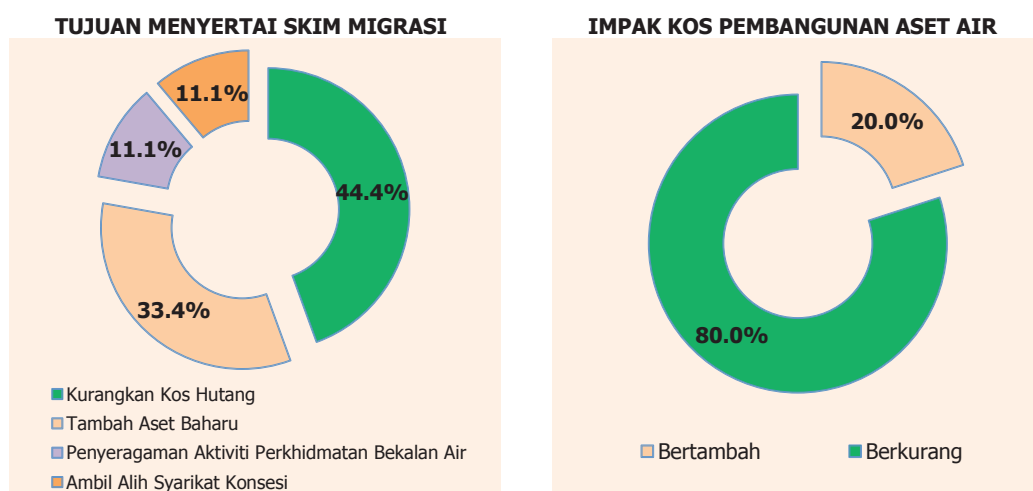
Lembaga Pengarah PAAB telah menubuhkan Jawatankuasa Penyampaian Projek pada 18 Februari 2020 yang dipengerusikan oleh Lembaga Pengarah untuk memantau kemajuan pelaksanaan projek oleh PAAB, memantau aliran proses pelaksanaan projek di jabatan yang berkaitan, serta menasihati Lembaga Pengarah berkaitan pertikaian antara PAAB dan mana-mana pihak dalam pelaksanaan projek. Laporan Makluman berkaitan *Allocation of Capital Expenditure Works and Project Progress Status Update* ada dikemukakan setiap kali mesyuarat Lembaga Pengarah.

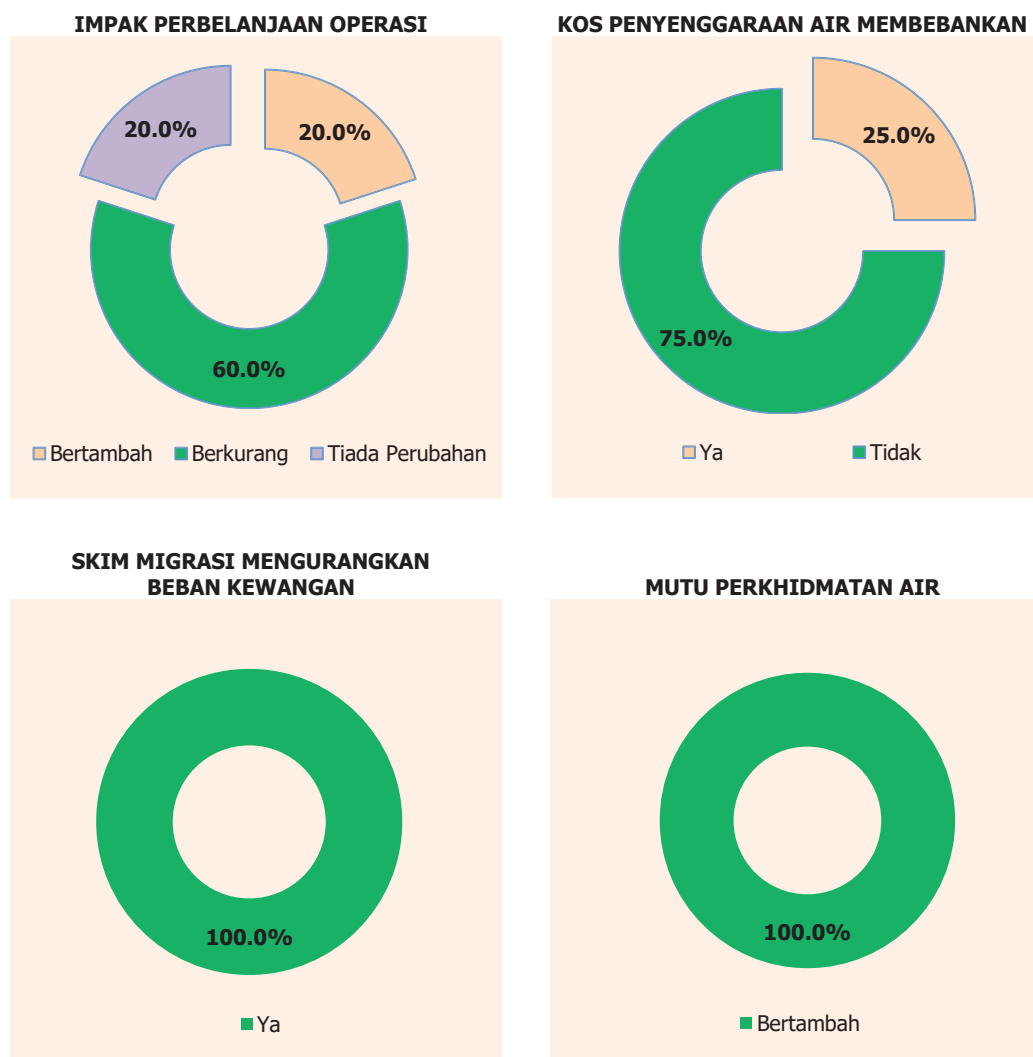
Pendapat Audit | Prestasi pelaksanaan projek yang dipantau oleh Lembaga Pengarah melalui penetapan KPI dapat meningkatkan keberkesanan dan kecekapan aktiviti utama syarikat dengan lebih cekap dan berkesan.

5.1.2. Pencapaian Keberhasilan

- a. Skim Migrasi merupakan inisiatif Kerajaan Persekutuan untuk menyusun semula industri perkhidmatan air di peringkat negeri. Skim ini bertujuan memastikan kemapanan jangka masa panjang dan mewujudkan jaminan kelangsungan perkhidmatan bekalan air yang berkualiti kepada pengguna. Selain itu, Skim Migrasi juga dilaksanakan bagi menyelesaikan isu hutang tertunggak Kerajaan Negeri kepada Kerajaan Persekutuan dan hutang komersial yang melibatkan projek aset air.
- b. PAAB tidak menetapkan keberhasilan yang perlu dicapai oleh syarikat bagi menilai impak Skim Migrasi terhadap negeri yang menyertai skim ini. Bagi menilai pencapaian keberhasilan Skim Migrasi, pihak Audit telah mengedarkan borang soal selidik pada 3 November 2020 kepada tujuh Operator Air Negeri iaitu Melaka, Negeri Sembilan, Johor, Pulau Pinang, Perak, Selangor dan Kelantan. Sehingga 14 Disember 2020, hanya lima Operator Air Negeri iaitu Perak, Kelantan, Pulau Pinang, Johor dan Selangor telah memberi maklum balas.
- c. Antara perkara yang dinilai adalah berkaitan tujuan menyertai skim, impak kos pembangunan aset air dan mutu perkhidmatan air. Maklum balas yang diberikan oleh Operator Air Negeri antaranya Skim Migrasi ini telah mengurangkan beban hutang (44.4%) dan kos pembangunan aset air (80%) serta meningkatkan mutu perkhidmatan air (100%). Ringkasan maklum balas utama adalah seperti dalam **Carta 3**.

CARTA 3
MAKLUM BALAS SOAL SELIDIK OLEH OPERATOR AIR NEGERI
TERHADAP SKIM MIGRASI





Sumber: Soal Selidik JAN

Maklum balas PAAB yang diterima pada 14 Januari 2021

Sebelum Kerajaan Negeri dan Operator Air Negeri menyertai Skim Migrasi, situasi industri perkhidmatan air berbeza antara negeri dan mempunyai cabaran tertentu. Keberhasilan penyertaan oleh negeri tersebut seperti pengukuhan kedudukan kewangan operator air, peningkatan paras rizab air terawat, penambahan jajaran paip bergantung kepada beberapa faktor utama antaranya kemapanan kewangan operator air serta operator air melaksanakan projek aset air melalui PAAB.

Pendapat Audit | Secara keseluruhannya berdasarkan maklum balas soal selidik, Skim Migrasi telah membantu Operator Air Negeri mengurangkan beban kewangan dan meningkatkan mutu perkhidmatan air.

5.2. Pengurusan Aktiviti

5.2.1. Pengurusan Pengambilalihan Pinjaman, Tanah dan Aset Air

a. Bayaran Balik Pinjaman Kerajaan Persekutuan

- i. Berdasarkan Perjanjian Pinjaman yang ditandatangani antara Kerajaan Persekutuan dan PAAB, pengambilalihan pinjaman berkaitan bekalan air Kerajaan Negeri perlu dilaksanakan melalui perjanjian novasi pinjaman dengan Kerajaan Persekutuan. Perjanjian Pinjaman juga menyatakan PAAB perlu membayar balik pinjaman yang telah distrukturkan semula kepada Kerajaan Persekutuan dalam tempoh 25 tahun.
- ii. Berdasarkan Perjanjian Pajakan pula, PAAB menerima sewa tahunan pajakan aset air migrasi dan aset air baharu daripada Operator Air Negeri selama 45 tahun daripada tarikh Perjanjian Fasiliti berkuat kuasa iaitu apabila aset air telah dibina, naik taraf atau dibaik pulih oleh PAAB. Hasil kutipan sewa pajakan aset air ini merupakan pendapatan operasi utama PAAB.
- iii. Analisis Audit mendapati pendapatan operasi PAAB melalui kutipan sewa pajakan menyumbang antara 53.8% hingga 65.7% daripada jumlah pendapatan PAAB bagi tempoh tahun 2017 hingga 2019. PAAB menggunakan hasil kutipan sewa pajakan untuk bayaran balik pinjaman kepada Kerajaan Persekutuan. Sehingga bulan Disember 2020, sejumlah RM236.4 juta (4.2%) daripada RM5.696 bilion telah dibayar kepada Kerajaan Persekutuan.
- iv. Semakan Audit selanjutnya mendapati **wujud masalah ketidakpadanan antara tempoh bayaran balik pinjaman selama 25 tahun kepada Kerajaan Persekutuan berbanding tempoh kutipan sewa pajakan selama 45 tahun daripada Operator Air Negeri.** Perkara ini disebabkan tempoh pembayaran pinjaman yang lebih singkat berbanding tempoh kutipan sewa pajakan yang seterusnya mewujudkan risiko keupayaan penyelesaian pinjaman Kerajaan Persekutuan oleh PAAB. Semakan selanjutnya terhadap unjuran tunai PAAB berdasarkan jumlah penerimaan sewa pajakan untuk pinjaman persekutuan dan pembayaran pinjaman persekutuan bagi tempoh tahun 2019 hingga 2065 mendapati PAAB akan mengalami defisit tunai bagi tempoh 12 tahun. Defisit yang akan dialami adalah berjumlah RM13.25 juta hingga RM235.21 juta bagi tahun 2025 hingga 2037 sekiranya model perniagaan tersebut diteruskan.

- v. Pada 16 November 2017, PAAB telah memohon kepada MOF untuk penjadualan semula bayaran pinjaman Kerajaan Persekutuan daripada 25 kepada 45 tahun bagi mengelakkan masalah ketidakpadanan. PAAB juga turut menyatakan sukuk perlu dikeluarkan pada tahun yang kesepuluh dengan kos kewangan yang tinggi sekiranya masalah ketidakpadanan aliran tunai masih berlaku. MOF telah memberi maklum balas bahawa cadangan penstrukturan semula pinjaman boleh dibangkitkan setahun sebelum defisit dijangka bermula.
- vi. Berdasarkan keputusan mesyuarat bersama MOF pada 31 Oktober 2019, Bahagian Pelaburan Strategik (SID), MOF mengesyorkan tempoh pinjaman selama 25 tahun dikekalkan. Bagaimanapun, perkara ini dibangkitkan semula oleh SID pada 9 Jun 2020 dengan meminta PAAB mengemukakan jangkaan keadaan aliran tunai PAAB kepada SID.

Maklum balas PAAB yang diterima pada 7 Disember 2020 dan MKD pada 15 Januari 2021

PAAB telah mengemukakan Unjuran Aliran Tunai terkini bagi tempoh 45 tahun kepada SID pada 1 Julai 2020. Pada masa ini, Kerajaan sedang menimbang cadangan pelaksanaan *Tariff Setting Mechanism* (TSM) yang melibatkan kenaikan tarif air bagi negeri-negeri di Semenanjung Malaysia dan Wilayah Persekutuan Labuan yang mana kadar tarif tersebut dijangka akan meningkatkan kutipan hasil oleh operator air di negeri. Oleh itu, dengan mengambil kira unjuran aliran tunai PAAB yang sebenar menggunakan kadar tarif air yang telah diselaraskan di bawah TSM, ianya akan membantu Kerajaan mempertimbangkan tempoh pinjaman yang bersesuaian kepada PAAB.

Pendapat Audit	Tempoh bayaran balik pinjaman Kerajaan Persekutuan yang tidak selari dengan tempoh kutipan hasil sewa pajakan boleh menjejaskan kedudukan kewangan dan keupayaan bayaran balik pinjaman oleh PAAB.
-----------------------	---

b. Pengambilalihan Tanah dan Aset Air

- i. Berdasarkan Perjanjian Induk, PAAB hendaklah mengambil alih tanah tapak bekalan air secara pegangan pajakan daripada Kerajaan Negeri selaras dengan nilai pinjaman yang diambil alih oleh PAAB. Kerajaan Negeri pula hendaklah memindahkan hak milik tanah kepada PAAB dalam tempoh

12 bulan dari tarikh perjanjian berkuat kuasa atau suatu tempoh lain yang ditentukan.

- ii. Sehingga bulan Disember 2020, PAAB telah mengambil alih sebanyak 1,598 tapak tanah lokasi aset air bernilai RM1.60 juta daripada Kerajaan Negeri yang menyertai Skim Migrasi pada harga nominal kecuali Pulau Pinang dan Pahang. Pulau Pinang tidak terlibat dengan proses pindah milik tanah kepada PAAB manakala perjanjian induk masih belum dikuatkuasakan bagi Pahang. Menurut PAAB, pindah milik tanah di Pulau Pinang tidak dapat dilaksanakan kerana terdapat aset sumber air mentah terletak di tanah tersebut. Aset sumber air mentah adalah tertakluk kepada bidang kuasa Kerajaan Negeri Pulau Pinang.
- iii. Sehingga bulan Disember 2020, sebanyak 1,328 (83.1%) daripada 1,598 tapak tanah telah selesai dipindah milik kepada PAAB. Sebanyak 167 (10.5%) tapak tanah pula masih dalam permohonan manakala 103 (6.4%) merupakan permohonan yang bermasalah dengan tempoh belum selesai antara empat hingga 12 tahun. Semakan Audit mendapati tiada tempoh masa ditentukan bagi menyelesaikan pindah hak milik tanah dalam Perjanjian Induk. Berdasarkan maklum balas PAAB, Kerajaan Negeri bertanggungjawab untuk menyelesaikan kelulusan permohonan tanah selaras dengan kehendak Klausula 4, Perjanjian Induk. PAAB pula telah melaksanakan tanggungjawab memohon kesemua tapak yang dimiliki oleh Kerajaan Negeri.
- iv. PAAB memaklumkan pemindahan hak milik 103 tapak tanah tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya disebabkan faktor penyelenggaraan rekod tanah tidak teratur di peringkat negeri. Selain itu, wujud keadaan di mana Kerajaan Negeri hanya memberi hak guna aset air kepada Operator Air Negeri tanpa dokumentasi tanah.
- v. Permasalahan ini juga disebabkan oleh status tanah dalam perjanjian adalah bukan milik Kerajaan Negeri sepenuhnya; penilaian wajar tidak dilaksanakan sebelum perjanjian ditandatangani; ketiadaan tanda sempadan; dan pinjaman telah dinovasi sepenuhnya kepada PAAB semasa perjanjian ditandatangani menyebabkan tiada tindakan susulan diambil oleh Kerajaan Negeri.
- vi. Pengambilalihan aset air oleh PAAB daripada negeri yang menyertai Skim Migrasi berlaku apabila Perjanjian Induk ditandatangani dan berkuat kuasa. Semakan Audit terhadap Laporan Migrasi Aset mendapati sehingga bulan Disember 2020, PAAB telah mengambil alih sebanyak 2,131 aset air dan

35,237 km jajaran paip air bernilai RM20.111 bilion. Pengambilalihan aset air ini tidak melibatkan negeri Pahang kerana baru sahaja menyertai Skim Migrasi pada 23 Disember 2020 melibatkan 71 tapak lokasi bekalan air. Antara aset yang diambil alih ialah empangan, rumah pam, tangki, muka sauk, loji rawatan air dan bangunan. Butiran lanjut berkaitan bilangan dan nilai aset yang diambil alih oleh PAAB adalah seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
PENGAMBILALIHAN ASET OLEH PAAB SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020

BIL.	NEGERI	BILANGAN ASET AIR	JAJARAN PAIP AIR (KM)	NILAI ASET (RM Juta)
1.	Johor	758	15,810	5,173.16
2.	Melaka	213	3,099	687.02
3.	Negeri Sembilan	710	8,574	677.03
4.	Kelantan	48	0	233.05
5.	Pulau Pinang	16	3,537	655.25
6.	Perak	163	4,217	493.66
7.	Selangor	223	Sedang ditentukan	12,192.24
JUMLAH		2,131	35,237	20,111.41

Sumber: Laporan Migrasi Aset Sehingga Bulan Disember 2020

- vii. Semakan Audit mendapati **pengambilalihan aset air telah selesai, namun pendaftaran sebanyak tiga aset air dan jajaran paip air Selangor masih dalam proses pelaksanaan penentusahkan bilangan aset air**. Sehingga bulan Disember 2020, sebanyak 223 (98.7%) daripada 226 aset air negeri Selangor telah dibuat penentusahkan dan pendaftaran dalam sistem *Information of Water Asset* (i-WA). PAAB memaklumkan perincian maklumat aset Selangor dijangka selesai pada tahun 2021.

Maklum balas PAAB yang diterima pada 14 Januari 2021 dan 7 April 2021

Kebanyakan aset air di Pulau Pinang yang dipersetujui untuk diserahkan kepada PAAB termasuk aset untuk sumber air mentah (empangan, kawasan tadahan dan alur air) adalah tidak selaras dengan peruntukan di bawah Akta 655. Isu ini telah dibincangkan dalam mesyuarat bersama Jabatan Peguam Negara, Bahagian Undang-undang KASA dan PAAB pada 15 Mac 2021. Bagaimanapun, sesi perbincangan lanjut antara wakil KASA, Peguam Negara dan Unit Perancang Ekonomi Negeri Pulau Pinang perlu diadakan bagi membincangkan isu tersebut. Selain itu, pelan tindakan telah dirancang oleh PAAB bagi melancarkan proses pemindahan hak milik tanah adalah seperti berikut:

- i. memberi kelulusan *Blanket Approval* kepada semua tanah aset bekalan air melibatkan Johor, Perak dan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur;
- ii. menubuhkan Jawatankuasa Mesyuarat Pemantauan Pemberimilikan Tanah kepada PAAB yang dipengerusikan oleh KASA;
- iii. memberi hak milik kepada Operator Air Negeri terlebih dahulu dan kemudiannya membuat pindah milik secara terus kepada PAAB;
- iv. notis peringatan kepada Kerajaan Negeri berhubung perjanjian penstrukturan bekalan air; dan
- v. novasi pinjaman bekalan air dibuat secara berperingkat mengikut kemajuan prestasi pindah milik tanah.

Pendapat Audit | **PAAB telah menjalankan tanggungjawabnya dalam pengambilalihan tanah namun tidak dapat diselesaikan sepenuhnya disebabkan oleh faktor luaran walaupun pinjaman telah dinovasikan kepada PAAB. Tindakan segera bagi menyelesaikan perkara tersebut dapat menjamin kepentingan PAAB.**

c. Pelaksanaan Penilaian Wajar bagi Pengambilalihan Aset Air

- i. Berdasarkan Perjanjian Induk, PAAB hendaklah melaksanakan penilaian wajar terhadap pindah milik tanah dan pengambilalihan aset air bagi Negeri Sembilan, Pulau Pinang, Perak, Selangor dan Johor.
- ii. Semakan Audit mendapati **PAAB tidak melaksanakan penilaian wajar bagi pengambilalihan aset air bagi kesemua negeri yang terlibat seperti yang dinyatakan dalam Perjanjian Induk.** Perkara ini berlaku kerana klausa dalam Perjanjian Induk tidak menetapkan bila sepatutnya penilaian wajar perlu dilaksanakan. Semakan Audit selanjutnya mendapati **tiada penetapan klausa penilaian wajar dinyatakan dalam Perjanjian Induk bagi Melaka dan Kelantan.**
- iii. Secara keseluruhannya, PAAB telah mengambil alih sebanyak 2,131 aset daripada tujuh negeri. Semakan lanjut Audit mendapati **PAAB telah mengambil alih 157 (7.4%) aset merangkumi aset terbiar,**

nyah tauliah dan terlupus yang berjumlah RM41.98 juta. Perkara ini disebabkan oleh penilaian wajar yang tidak dilaksanakan sebelum aset diambil alih. Selain itu, PAAB juga telah mengambil alih sebanyak 140 aset air berstatus tidak aktif. Menurut PAAB, bagi aset air berstatus tidak aktif, kemungkinan terdapat keperluan penggunaan tanah pada aset yang diberi milik bagi pembangunan masa hadapan. Maklumat lanjut dan gambar berkaitan seperti dalam **Jadual 9** dan **Gambar 1** hingga **Gambar 4**.

JADUAL 9
STATUS ASET AIR SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020

BIL.	STATUS ASET	BUTIRAN	BILANGAN ASET	NILAI ASET (RM Juta)
1.	Terbiar (Abandoned)	Masih mempunyai struktur namun tidak digunakan langsung.	53	20.62
2.	Terlupus (Demolished)	Struktur telah dilupuskan, hanya tinggal tapak.	32	10.03
3.	Nyah Tauliah (Decommissioned)	Dalam proses pulang semula kepada Kerajaan Negeri kerana tidak digunakan lagi.	72	11.33
JUMLAH			157	41.98

Sumber: Laporan Migrasi Aset Sehingga Bulan Disember 2020

GAMBAR 1



Meranti 2, Kelantan
- Aset Tangki Air Tidak Aktif
(18.12.2020)
(Sumber: PAAB)

GAMBAR 2



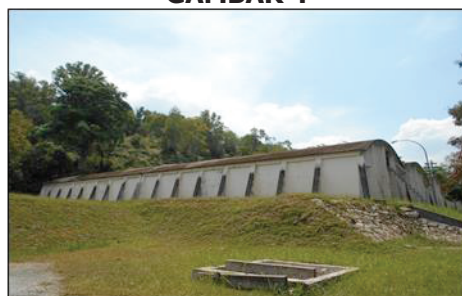
Kampung Bandar, Kelantan
- Aset Muka Sauk Terbiar
(18.12.2020)
(Sumber: PAAB)

GAMBAR 3



Kampung Baru Pantai, Negeri Sembilan
- Aset Tangki Air Terlupus
(18.12.2020)
(Sumber: PAAB)

GAMBAR 4



Lahat 1, Perak
- Aset Tangki Air Nyah Tauliah
(18.12.2020)
(Sumber: PAAB)

- iv. Berdasarkan Perjanjian Induk, definisi aset air antaranya adalah *incorporating plants, peralatan, public mains, paip, loji rawatan stesen pam, services or*

balancing reservoirs dan semua struktur, pemasangan, bangunan serta peralatan atas tanah. Semakan Audit selanjutnya mendapati **PAAB juga mengambil alih sebanyak 24 aset selain aset air yang tidak selaras dengan Perjanjian Induk** berjumlah RM656.61 juta. Perkara ini juga disebabkan oleh penilaian wajar yang tidak dilaksanakan sebelum aset diambil alih. Aset selain aset air tersebut terdiri daripada empangan, air terjun, kawasan tadahan, terusan dan bangunan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 10** dan **Gambar 5** hingga **Gambar 9**.

JADUAL 10
PENGAMBILALIHAN ASET SELAIN ASET AIR OLEH PAAB
SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020

NAMA ASET	BILANGAN	NILAI ASET (RM)
Empangan	19	605,242,173.73
Air Terjun	1	969.53
Batu Feringgi <i>Catchment Area</i>	1	69.41
<i>Highland Catchment and Access</i>	1	212.70
Terusan dari Lahar Tiang ke Sungai Dua	1	51,308,129.93
<i>Pajak Song Land and Buildings</i>	1	61,630.58
JUMLAH	24	656,613,185.88

Sumber: Laporan Migrasi Aset Sehingga Bulan Disember 2020

GAMBAR 5



Pulau Pinang
- Air Terjun Bernilai RM969.53
(05.11.2020)
(Sumber: PAAB)

GAMBAR 6



Pulau Pinang
- Batu Feringgi *Catchment Area* Bernilai RM69.41
(05.11.2020)
(Sumber: PAAB)

GAMBAR 7



Pulau Pinang
- *Highland Catchment and Access* Bernilai
RM212.70
(05.11.2020)
(Sumber: PAAB)

GAMBAR 8



Pulau Pinang
- Terusan dari Lahar Tiang ke Sungai Dua
Bernilai RM51.31 Juta
(05.11.2020)
(Sumber: PAAB)



GAMBAR 9

Pulau Pinang
 - *Pajak Song Land and Buildings* Bernilai
 RM61,631 Diambil Alih oleh PAAB
 (05.11.2020)
 (Sumber: PAAB)

- v. Menurut PAAB, aset air berstatus tidak aktif, terbiar dan nyah tauliah serta aset selain aset air hanya dikenal pasti oleh PAAB semasa menjalankan pengesahan status aset secara tahunan bersama Operator Air Negeri.

Maklum balas PAAB yang diterima pada 14 Januari dan 7 April 2021

Bagi isu pindah milik tanah, PAAB telah menjalankan sepenuhnya tanggungjawab dengan mengemukakan permohonan tanah kepada Kerajaan Negeri. Berdasarkan Garis Panduan *Water Asset Tagging* dan *Asset Verification and Registration*, kesemua aset dan tanah yang akan diberi milik kepada PAAB hendaklah dibuat pengesahan, perincian maklumat, didaftarkan dalam Sistem Maklumat Geografi dan i-WA serta ditandakan selepas perjanjian untuk migrasi ditandatangani. PAAB telah menambah baik proses melaksanakan penilaian wajar sebelum pemeteraian perjanjian bagi Pahang dan Kedah pada bulan Ogos dan Disember 2020 sebelum perjanjian migrasi ditandatangani. Garis Panduan atau SOP berkaitan proses/aktiviti penilaian wajar sebelum pemeteraian perjanjian sedia ada dijangka akan didokumenkan pada bulan Disember 2021.

Pendapat Audit | **Penilaian wajar yang dilaksanakan sepenuhnya sebelum migrasi boleh mengurangkan risiko pengambilalihan aset selain aset air, aset berstatus terbiar, terlupus dan nyah tauliah.**

5.2.2. Pengurusan Projek Pembangunan Aset Air

a. Penerbitan Sukuk

- i. Sukuk diterbitkan bagi tujuan penyediaan perbelanjaan modal (CAPEX) oleh PAAB bagi menambah baik kecekapan dan kualiti perkhidmatan air dengan membiayai kos migrasi dan membangunkan aset air negeri terlibat. Bagi tujuan ini, subsidiari PAAB iaitu PASB terlibat secara langsung untuk menerbitkan sukuk bagi membiayai kos migrasi tersebut. Seterusnya, PASB akan menguruskan pembiayaan yang diperlukan bagi negeri yang menyertai

Skim Migrasi. Setakat tahun 2020, PASB telah menerbitkan sukuk berjumlah RM37.980 bilion (81%) daripada RM46.890 bilion yang diluluskan oleh MOF. Pembiayaan semula sukuk yang matang berjumlah RM19.820 bilion dan baki semasa adalah berjumlah RM18.160 bilion (47.8%). Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
TERBITAN DAN PEMBIAYAAN SEMULA SUKUK SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020

BIL.	TUJUAN PENERBITAN	KADAR UNTUNG (%)	TEMPOH TARIKH TERBITAN	TEMPOH MATANG/TAHUN	SAIZ TERBITAN (RM Juta)	JUMLAH TERBITAN (RM Juta)	JUMLAH PEMBIAYAAN SEMULA (RM Juta)	JUMLAH BAKI	
								RM Juta	%
JENIS TERBITAN AAA - FASILITI RM20 BILION DENGAN 32 TERBITAN									
1.	PASB (30 Sukuk)	1.00 - 5.05	01.12.2009 - 05.11.2020	90 hari - 15 tahun/ 2010 - 2035	100 - 2,150	14,440	6,670 (8 Sukuk)	7,770	53.8
2.	PASB & ACQUA (2 Sukuk)	3.90 & 4.16	11.11.2011 - 06.08.2012	2021 - 2022	200 - 430	630	-	630	100.0
JUMLAH						15,070	6,670	8,400	55.7
JENIS TERBITAN JAMINAN KERAJAAN - FASILITI RM20 BILION (TAMBAHAN RM6.89 BILION) DENGAN 37 TERBITAN									
1.	PASB (18 Sukuk)	3.64 - 4.63	08.02.2011 - 07.02.2019	3 - 10 tahun/ 2014 - 2029	200 - 1,200	10,960	5,650 (9 Sukuk)	5,310	48.4
2.	ACQUA (16 Sukuk)	3.64 - 4.52	17.06.2011 - 06.06.2018	3 - 8 tahun/ 2014 - 2024	135 - 1,500	11,100	7,300 (9 Sukuk)	3,800	34.2
3.	PASB & ACQUA (3 Sukuk)	3.87 - 4.56	09.06.2014 - 06.06.2018	3 - 10 tahun/ 2017 - 2026	200 - 400	850	200 (1 Sukuk)	650	76.5
JUMLAH						22,910	13,150	9,760	42.6
JUMLAH KESELURUHAN						37,980	19,820	18,160	47.8

Sumber: Laporan Sukuk (Total GG and AAA Issuances), PAAB

Nota: ACQUA - Acqua SPV Berhad

- ii. Semakan Audit mendapati sebanyak 32 terbitan sukuk berjumlah RM15.070 bilion dikategorikan sebagai gred kualiti AAA. Kategori *bond rating* (peringkat obligasi) AAA ini merupakan gred kualiti kredit tertinggi yang dikeluarkan oleh RAM Holdings Berhad (dahulu dikenali sebagai Rating Agency Malaysia Berhad). Ini menunjukkan PAAB mempunyai keupayaan untuk membayar jumlah pokok dan kadar keuntungan pada tempoh matang yang ditetapkan. Setakat tahun 2020, lapan sukuk terbitan PASB telah dibiayai semula selepas tamat tempoh matang berjumlah RM6.670 bilion.
- iii. Semakan selanjutnya mendapati PASB menerbitkan sebanyak 37 sukuk Jaminan Kerajaan (GG) berjumlah RM22.910 bilion dengan RM13.150 bilion telah dibiayai semula pada tempoh matang melibatkan 19 terbitan sukuk. Pelabur bagi kesemua sukuk jenis AAA dan GG tersebut merupakan institusi kewangan di Malaysia.

- iv. Pelan Perniagaan tahun 2015 hingga 2017 pula menyatakan penerbitan sukuk dibuat berdasarkan pembangunan aset yang dirancang dan akan dilaksanakan. PAAB memaklumkan, sumber bayaran balik sukuk yang akan matang dalam tempoh tahun 2021 hingga 2035 adalah daripada pembiayaan semula sukuk yang dibuat. Keadaan ini disebabkan aliran tunai daripada hasil sewa pajakan yang diterima daripada operator negeri tidak dapat menampung pembayaran sukuk yang matang. Pada masa yang sama, hasil sewa pajakan tersebut turut digunakan bagi membangunkan aset baharu.
- v. Setakat tahun 2020, PAAB telah menggunakan RM19.820 bilion sukuk matang bagi pembiayaan semula terbitan sukuk Nota Jangka Sederhana Islam (IMTN) sejumlah RM17.890 bilion; pembangunan aset sejumlah RM1.180 bilion; serta penstrukturan semula bagi Selangor dan Kelantan sejumlah RM750 juta. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
PENGUNAAN SUKUK YANG TELAH DIBIYAI SEMULA
SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020

BUTIRAN		SEBELUM 2016	2017	2018	2019	2020	JUMLAH
		(RM Juta)					
<i>Legacy Loans</i>	ACQUA/GG Pembiayaan Semula IMTN	2,300	1,700	1,900	900	700	7,500
	PASB/GG Pembiayaan Semula IMTN	2,530	-	-	1,000	660	4,190
	PASB/AAA Pembiayaan Semula IMTN	5,550	-	-	650	-	6,200
JUMLAH		10,380	1,700	1,900	2,550	1,360	17,890
Pembangunan Aset	CAPEX	640	-	-	150	390	1,180
JUMLAH		640	-	-	150	390	1,180
Penstrukturan Semula Selangor	Pengurusan Air Selangor Sdn. Bhd. (termasuk pinjaman novasi Bank Pembangunan Malaysia Berhad dan projek WTP Rantau Panjang)	-	-	-	-	700	700
Penstrukturan Semula	Kelantan	-	-	-	50	-	50
JUMLAH		-	-	-	50	700	750
JUMLAH KESELURUHAN		11,020	1,700	1,900	2,750	2,450	19,820

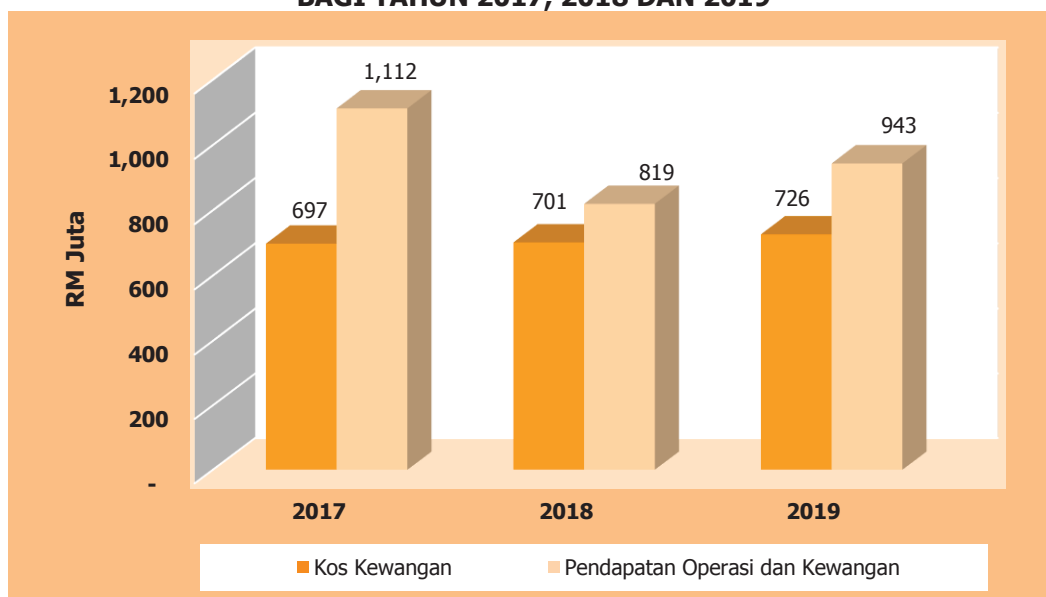
Sumber: PAAB Sukuk Issuances – Details Utilisation

- vi. Analisis Audit terhadap penyata kewangan beraudit PAAB mendapati bagi tempoh tahun 2017 hingga 2019, kedudukan nisbah hutang atas aset adalah antara 100.3% hingga 101.7%. Keadaan ini menunjukkan kebergantungan PAAB terhadap sukuk. Jumlah liabiliti melebihi jumlah aset bagi tempoh tiga tahun tersebut. Komponen liabiliti terbesar adalah pinjaman bagi tujuan

penerbitan sukuk iaitu sejumlah RM18.206 bilion (64.7%) daripada jumlah keseluruhan pada tahun 2019 iaitu RM28.133 bilion. Prestasi pengurusan aset dan liabiliti ini ada dibincangkan setiap suku tahunan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah.

- vii. Analisis Audit juga mendapati kos kewangan daripada penerbitan sukuk merupakan perbelanjaan utama daripada keseluruhan perbelanjaan. Bagi tempoh tahun 2017 hingga 2019, kos kewangan menunjukkan trend peningkatan. Jumlah kos kewangan adalah RM2.124 bilion (84.2%) daripada jumlah keseluruhan perbelanjaan bagi tempoh tersebut. Namun, kos kewangan yang tinggi masih mampu ditampung oleh pendapatan operasi daripada sewaan pajakan dan pendapatan kewangan. Bagi tempoh tahun 2017 hingga 2019, kedua-dua pendapatan ini adalah berjumlah RM2.874 bilion berbanding jumlah perbelanjaan keseluruhan berjumlah RM2.522 bilion. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Carta 4**.

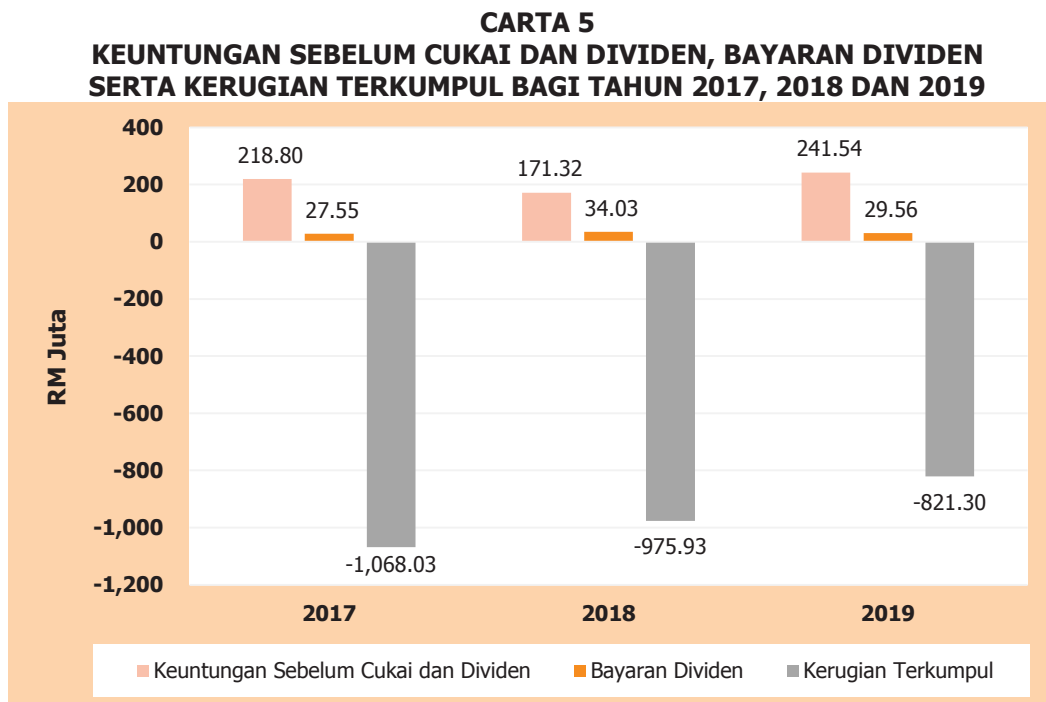
CARTA 4
KOS KEWANGAN SERTA PENDAPATAN OPERASI DAN KEWANGAN
BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017, 2018 dan 2019

- viii. Analisis Audit mendapati keadaan ini membolehkan PAAB mencatat keuntungan sebelum cukai dan dividen serta berjaya mengurangkan kerugian terkumpul syarikat sejumlah RM246.73 juta pada tahun 2019 berbanding tahun 2017. Selain itu, PAAB turut mencatat tunai dan kesetaraan tunai yang positif berjumlah RM483.32 juta pada tahun 2019. Peningkatan ketara sejumlah RM277.56 juta (134.9%) berbanding tahun 2018 yang sebahagian besarnya disumbangkan oleh aliran tunai masuk bersih daripada penerbitan

sukuk. Bagi tempoh tersebut juga, PAAB telah membuat bayaran dividen kepada Kerajaan berjumlah RM91.14 juta. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Carta 5**.



Pendapat Audit Secara keseluruhannya, sukuk yang diterbitkan telah digunakan bagi tujuan pembangunan aset air. Kedudukan kewangan PAAB pula berada pada tahap stabil kerana kutipan sewa pajakan yang tinggi masih dapat menampung kos kewangan PAAB. Keadaan ini menyumbang kepada keuntungan sebelum cukai setiap tahun, mengurangkan kerugian terkumpul syarikat dan aliran tunai yang positif.

b. Pelaksanaan Projek Pembangunan Aset Air

- i. Mengikut Perjanjian Kontrak dengan operator air, PAAB bertanggungjawab sebagai Pegawai Penguasa bagi projek pembangunan aset air di negeri yang menyertai Skim Migrasi dan perlu memastikan projek pembangunan aset air disiapkan mengikut tempoh yang ditetapkan dalam kontrak. Sehingga bulan Disember 2020, sebanyak 661 projek pembangunan aset air telah diserahkan kepada kontraktor di Johor, Melaka, Negeri Sembilan, Perak dan Kelantan. Sebanyak 610 projek (92.3%) telah berjaya disiapkan manakala 51 projek dalam peringkat pelaksanaan. Semakan Audit telah dijalankan terhadap empat (12.9%) sampel projek *major* pembangunan aset air iaitu dua projek di Johor

dan masing-masing satu projek di Negeri Sembilan dan Perak. Sampel projek dipilih berdasarkan tempoh kelewatan yang paling panjang dengan nilai kontrak tertinggi.

- ii. Semakan Audit mendapati wujud kelemahan dalam pelaksanaan projek pembangunan aset air. Keempat-empat projek melibatkan pembinaan loji rawatan air, pemasangan paip dan penggantian paip lama bernilai antara RM22.48 juta hingga RM105.55 juta masih belum disiapkan. Sehingga bulan Disember 2020, kesemua projek mengalami kelewatan antara 494 hingga 1,264 hari (melebihi 1 hingga 3 tahun) daripada tarikh patut siap asal yang dirancang. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 13**.

JADUAL 13
PROJEK PEMBINAAN ASET AIR LEWAT DISIAPKAN SEHINGGA TAHUN 2020

BIL.	PROJEK	NILAI KONTRAK (RM Juta)	TARIKH MILIK TAPAK	TARIKH PATUT SIAP MENGIKUT PERANCANGAN ASAL	TEMPOH LEWAT* (Hari)
1.	Cadangan Membina Dan Menyiapkan Loji Rawatan Air Sawah Raja Fasa 2 Seremban, Negeri Sembilan	33.55	16.11.2015	16.07.2017	1,264
2.	Cadangan Membina Loji Rawatan Air Buloh Kasap, Johor	58.60	25.04.2017	24.04.2019	617
3.	Skim Bekalan Air Kerian, Daerah Kerian, Perak	22.48	13.03.2018	12.06.2019	568
4.	Cadangan Membina Loji Rawatan Air Pagoh, Johor	105.55	26.02.2018	25.08.2019	494

Sumber: Dokumen Kontrak

Nota: (*) - Perkiraan tempoh kelewatan dibuat berdasarkan tarikh patut siap asal yang dirancang sehingga bulan Disember 2020

- iii. Semakan lanjut mendapati kesemua projek ini telah diluluskan pelanjutan masa (EOT) antara satu hingga lima EOT. Tiga projek diluluskan EOT disebabkan kelewatan pengaktifan bekalan kuasa, mematuhi keperluan PBT; kerja tambahan untuk penyambungan paip; dan PKP oleh Kerajaan. Satu projek di Seremban, Negeri Sembilan tidak dapat disiapkan sepenuhnya disebabkan kegagalan pengujian dan pentauliahan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 14**.

JADUAL 14
PUNCA KELEWATAN DAN TEMPOH PELANJUTAN MASA
PROJEK PEMBANGUNAN ASET AIR

PROJEK	SEBAB KELEWATAN	NOMBOR EOT	TEMPOH EOT (Hari)
Cadangan Membina Dan Menyiapkan Loji Rawatan Air Sawah Raja Fasa 2 Seremban, Negeri Sembilan	<i>Unforeseen cable protective works</i>	1	11
	<i>Delay in completion of the concreting works</i>	2	32
	<i>Impact to the concreting works to all structures</i>		32
	<i>Delay in providing additional design details for the thickened sludge pipe</i>	3	29
	<i>Postpone of Sawah Raja water treatment plant shutdown</i>	4	28
	<i>Temporary access road to site</i>	5	22
	<i>Unforeseen cable protective works</i>		32
	<i>Waiting for revised structural drawings</i>		15
	<i>Delay in providing design information in relation the relocation of the existing utility services</i>		32
	<i>Delay in providing design information in relation to further design details for the thickened sludge pipe</i>		73
	<i>Insufficient information for setting out of permanent works and delay in providing information</i>		129
	<i>Delay in the approval of electric actuator technical document submission</i>		155
	<i>Delay in the approval of 11kV switchgear technical documents</i>		71
	<i>Delay in the approval of 3000kVA transformer technical documents</i>		110
	<i>Delay in the approval of SCADA components technical documents</i>		145
	<i>Postponement of treatment plant shutdown from 4 July 2017 to 1 August 2017</i>		145
	<i>Delay in receiving instruction to proceed with the installation of the surge suppression system due to proposes rectification works for the Y-tee piece</i>		92
	<i>Delay of Tenaga Nasional Berhad (TNB) supply</i>		51
	<i>Delay due to postponement of testing and commissioning</i>		20
Cadangan Membina Loji Rawatan Air Buloh Kasap, Johor	<i>Delay in approval of work permit for pipelaying work by JKR/KUJ</i>	1	14
	<i>Issuance of Superintending Officer Instruction (SOI) No. 2</i>		68
	<i>Delay in energisation of power supply TNB</i>	2	111
	<i>Delay in roadworks due to late of 11kV TNB cables laying works</i>		60
	<i>Delay in actual energization of power supply by TNB that affected the testing and commissioning for the whole plant</i>	3	76
	<i>Delay in issuance of shutdown permit by SAJ Segamat for interconnection works at Batu 5</i>		29
	<i>Additional works to pipe interconnection at Taman Yayasan (SOI) No. 7</i>	4	104
	<i>Delay due to Movement Control Order (MCO) by Government</i>		94
Skim Bekalan Air Kerian, Daerah Kerian, Perak	<i>Revised Master Implementation Plan for construction of abstraction chamber due to comply with Local Authority (JPS & IADA) requirement for water supply to paddy field. S.O Instruction for VO additional quantity sheet pile to construct Water Intake.</i>	1	107
	<i>MCO by Government</i>		45
	<i>Additional access ladder and revise installation</i>	2	71
			197
Cadangan Membina Loji Rawatan Air Pagoh, Johor	<i>Delay in power supply by TNB to 11kV TNB switching station</i>	1	169
	<i>Delay in "Permit for Pipe-laying Works of 600mm Dia. Pipes for Phase 2" by JKR Muar</i>		108

Sumber: Dokumen Kontrak serta Sijil Perakuan Kelambatan dan Pelanjutan Masa

- iv. PAAB telah mengeluarkan dua hingga 21 Surat Peringatan kepada empat kontraktor dan perunding terlibat yang gagal menyiapkan kerja mengikut syarat-syarat kontrak. Selain itu, sebanyak satu hingga lima Sijil Perakuan Kerja Tidak Siap (CNC) juga telah dikeluarkan kepada empat kontraktor tersebut. PAAB juga telah mengenakan Ganti Rugi Tertentu dan Ditetapkan (LAD) kepada empat kontraktor berjumlah antara RM78,358 hingga RM6.63 juta. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 15**.

JADUAL 15
SIJIL PERAKUAN KERJA TIDAK SIAP, SURAT PERINGATAN
SERTA GANTI RUGI TERTENTU DAN DITETAPKAN KEPADA KONTRAKTOR

PROJEK	NO.	TARIKH	TARIKH/ JUMLAH SURAT PERINGATAN	LAD		
	CNC			TARIKH PENILAIAN	BUTIRAN	RM
Cadangan Membina Dan Menyiapkan Loji Rawatan Air Sawah Raja Fasa 2 Seremban, Negeri Sembilan	1	16.05.2016	08.01.2016 - 04.09.2018 (15)	14.12.2020	RM7,299.30 x 906 hari dan RM70.31 x 291 hari	6,633,626
	2	27.05.2016	-			
	3	07.04.2017	-			
	4	08.02.2018	-			
	5	16.07.2019	-			
Cadangan Membina Loji Rawatan Air Buloh Kasap, Johor	1	02.07.2019	12.04.2019	28.10.2020	RM12,833.80 x 6 hari dan RM17.15 x 79 hari	78,358
	2	21.10.2019	24.08.2020			
	3	09.01.2020	-			
	4	07.08.2020	-			
Skim Bekalan Air Kerian, Daerah Kerian, Perak	1	13.10.2020	22.06.2018 - 05.12.2020 (21)	25.12.2020	RM4,923.85 x 141 hari	694,263
Cadangan Membina Loji Rawatan Air Pagoh, Johor	1	19.02.2020	26.03.2019	31.12.2020	RM2,848.23 x 195 hari	555,405
	2	18.06.2020	22.06.2020			
	-	-	28.10.2020 (Konsultan)			

Sumber: Surat Peringatan dan Baucar Bayaran Serta Sijil Perakuan Kerja Tidak Siap

Maklum balas PAAB yang diterima pada 7 April 2021

Rekod penilaian prestasi kontraktor dan perunding yang pernah melaksanakan projek dengan PAAB akan diambil kira dalam penilaian tender pada masa akan datang. Kontraktor atau perunding yang mempunyai prestasi tidak memuaskan tidak akan dicadangkan untuk pelantikan bagi projek baharu PAAB. Perunding yang bermasalah dalam melaksanakan perkhidmatan mereka juga telah disenaraihitamkan oleh PAAB.

Pendapat Audit | **Penilaian semula prestasi kontraktor dan perunding sedia ada bagi melaksanakan projek PAAB pada masa hadapan dan menyenaraihitamkan perunding berkaitan adalah merupakan tindakan yang wajar.**

c. Permohonan dan Kelulusan Pelanjutan Masa

- i. Berdasarkan Klausula 43 Perjanjian Kontrak, kontraktor hendaklah mengemukakan notis bertulis dengan segera kepada Pegawai Penguasa bagi memohon EOT sekiranya terdapat kelewatan dalam kemajuan kerja. Pegawai Penguasa pula hendaklah meluluskan permohonan tersebut sebelum tarikh siap atau tarikh EOT yang ditetapkan tamat.
- ii. Semakan Audit mendapati pihak kontraktor bagi projek pembangunan aset air di Seremban, Negeri Sembilan telah diluluskan lima EOT oleh PAAB bagi menyiapkan projek dengan tarikh siap semasa terakhir sehingga 22 Jun 2018. Kontraktor di Buloh Kasap, Johor juga turut mengemukakan empat EOT dengan tarikh siap kemas kini terakhir pada 20 Julai 2020. Manakala kontraktor di Kerian, Perak dan Pagoh, Johor masing-masing telah diluluskan dua EOT dengan tarikh siap semasa sehingga 5 Ogos 2020 dan 10 Februari 2020 masing-masing. Walaupun telah diberikan EOT, didapati kontraktor masih lewat menyiapkan projek. Sehingga bulan Disember 2020, tempoh kelewatan adalah antara 148 hingga 923 hari daripada tarikh semasa terakhir EOT diluluskan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 16**.

JADUAL 16
PELANJUTAN MASA DAN TEMPOH KELEWATAN PROJEK

PROJEK	NOMBOR EOT	TARIKH PATUT SIAP ASAL	TARIKH SIAP SEMASA	TEMPOH KELEWATAN (Hari)
Cadangan Membina Dan Menyiapkan Loji Rawatan Air Sawah Raja Fasa 2 Seremban, Negeri Sembilan - Pakej 1	1	15.05.2016	26.05.2016	923
	2		17.08.2017	
	3		15.09.2017	
	4		13.10.2017	
	5		22.06.2018	
Cadangan Membina Loji Rawatan Air Buloh Kasap, Johor	1	24.04.2019	01.07.2019	164
	2		20.10.2019	
	3		04.01.2020	
	4		20.07.2020	
Skim Bekalan Air Kerian, Daerah Kerian, Perak	1	12.06.2019	11.11.2019	148
	2		05.08.2020	
Cadangan Membina Loji Rawatan Air Pagoh, Johor	1	25.08.2019	10.02.2020	325

Sumber: Dokumen Kontrak, Surat Permohonan Pelanjutan Masa oleh Kontraktor serta Surat Perakuan Kelambatan dan Pelanjutan Masa

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati secara keseluruhannya sebanyak lima **permohonan EOT lewat dikemukakan antara 99 hingga 299 hari** oleh kesemua kontraktor yang dilantik. Keadaan ini turut memberi kesan kepada kelulusan EOT oleh PAAB yang lewat diperakukan antara

215 hingga 641 hari daripada tarikh tamat EOT sebelumnya. Bagaimanapun, lima EOT lewat diperakukan oleh PAAB melibatkan tempoh antara 21 hingga 143 hari walaupun kontraktor telah mengemukakan sebelum tarikh tamat EOT. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 17**.

JADUAL 17
PERMOHONAN DAN PERAKUAN EOT LEWAT DIKEMUKA DAN DILULUS

PROJEK	NOMBOR EOT	TARIKH TAMAT EOT SEBELUM	TARIKH PERMOHONAN BAHARU EOT	TEMPOH KELEWATAN (Hari)	TARIKH PERAKUAN EOT	TEMPOH KELEWATAN KELULUSAN (Hari)
Cadangan Membina Dan Menyiapkan Loji Rawatan Air Sawah Raja Fasa 2 Seremban, Negeri Sembilan - Pakej 1	1	15.05.2016	20.04.2016	TB	05.10.2016	143
	2	26.05.2016	07.12.2016	195	07.04.2017	316
	3	17.08.2017	29.12.2016	TB	20.04.2017	TB
	4	15.09.2017	25.05.2017	TB	17.10.2017	32
	5	13.10.2017	08.08.2018	299	16.07.2019	641
Cadangan Membina Loji Rawatan Air Buloh Kasap, Johor	1	24.04.2019	18.12.2018	TB	01.03.2019	TB
	2	01.07.2019	11.06.2019	TB	22.07.2019	21
	3	20.10.2019	14.10.2019	TB	06.01.2020	78
	4	04.01.2020	03.06.2020	151	06.08.2020	215
Skim Bekalan Air Kerian, Daerah Kerian, Perak	1	12.06.2019	06.04.2019	TB	29.05.2019	TB
	2	11.11.2019	07.07.2020	239	18.09.2020	312
Cadangan Membina Loji Rawatan Air Pagoh, Johor	1	25.08.2019	23.05.2019	TB	30.10.2019	66
	2	10.02.2020	*19.05.2020	99	Belum Diluluskan	*325

Sumber: Surat Permohonan Pelanjutan Masa Oleh Kontraktor serta Sijil Perakuan Kelambatan dan Pelanjutan Masa

Nota: (*) - EOT masih belum mendapat kelulusan sehingga bulan Disember 2020

TB - Tidak Berkenaan

- iv. Sehingga bulan Disember 2020, **EOT kedua yang dipohon oleh kontraktor bagi projek pembangunan aset air di Pagoh, Johor masih belum diluluskan** oleh PAAB walaupun EOT pertama telah tamat pada 10 Februari 2020. Asas EOT yang dikemukakan oleh kontraktor tersebut adalah kerana kelewatan pengaktifan bekalan kuasa dan kelulusan permit kerja pemasangan paip oleh PBT.
- v. Pihak Audit mendapati antara faktor yang turut menyumbang kepada kelewatan projek adalah disebabkan oleh faktor di luar kawalan berkaitan tahap mutu air mentah. Perkara ini memberi kesan kepada projek pembangunan loji rawatan air Seremban, Negeri Sembilan di mana pengujian dan pentauihan yang dilaksanakan sebanyak tiga kali iaitu pada bulan Ogos 2018, Julai 2019 dan Ogos 2020 masih gagal melepasi paras jaminan kualiti air terawat yang ditetapkan. Menurut PAAB, tindakan penambahbaikan masih sedang dilaksanakan bagi mengatasi kegagalan ujian tersebut. Kelewatan ini

menyebabkan kesemua projek tidak dapat diserahkan kepada Operator Air Negeri bagi tujuan asalnya.

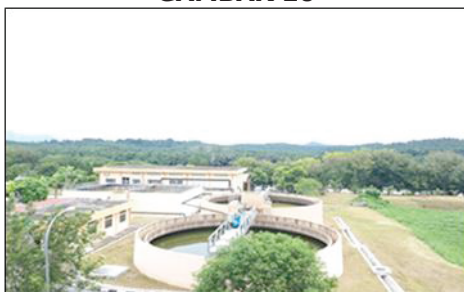
- vi. Semakan Audit terhadap **kemajuan kerja empat kontraktor yang dilantik adalah antara 6.8% hingga 88.2% pada tarikh patut siap asal yang dirancang mengikut kontrak**. Sungguhpun telah diberikan EOT antara satu hingga lima kali, **kerja masih tidak dapat disiapkan sepenuhnya pada tarikh siap kemas kini akhir dengan kemajuan kerja antara 90.1% hingga 99.9%**. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 18** dan **Gambar 10** hingga **Gambar 13**.

JADUAL 18
STATUS KEMAJUAN KERJA PADA TARIKH PATUT SIAP

PROJEK	KEMAJUAN KERJA PADA TARIKH PATUT SIAP MENGIKUT KONTRAK		KEMAJUAN KERJA PADA TARIKH SIAP KEMAS KINI AKHIR	
	TARIKH	%	TARIKH	%
Seremban, Negeri Sembilan	26.05.2016	6.8	22.06.2018	99.2
Buloh Kasap, Johor	24.04.2019	88.2	20.07.2020	99.9
Kerian, Perak	12.06.2019	44.8	05.08.2020	90.1
Pagoh, Johor	25.08.2019	82.9	10.02.2020	97.5

Sumber: Surat Permohonan Pelanjutan Masa oleh Kontraktor serta Sijil Perakuan Kelambatan dan Pelanjutan Masa

GAMBAR 10



Seremban, Negeri Sembilan
- Loji Rawatan Air Lewat Disiapkan
(26.10.2020)
(Sumber: PAAB)

GAMBAR 11



Buloh Kasap, Johor
- Loji Rawatan Air Lewat Disiapkan
(28.10.2020)
(Sumber: PAAB)

GAMBAR 12



Kerian, Perak
- Loji Rawatan Air Lewat Disiapkan
(07.12.2020)
(Sumber: PAAB)

GAMBAR 13



Pagoh, Johor
- Loji Rawatan Air Lewat Disiapkan
(25.11.2020)
(Sumber: PAAB)

Maklum balas PAAB yang diterima pada 7 April 2021

Peratus siap bagi empat projek lewat tersebut sehingga bulan Disember 2020 adalah 100% bagi Buloh Kasap, Johor, 98.7% bagi Pagoh, Johor, 99.2% bagi Seremban, Negeri Sembilan dan 97.4% bagi Kerian, Perak. Manakala bagi projek di Seremban, Negeri Sembilan, penyiapan kerja sepenuhnya dijangka pada bulan Mei 2022 berdasarkan kepada cadangan jadual kerja baik pulih/tambahan oleh pihak kontraktor. Sijil Perakuan Siap Kerja (CPC) telah dikeluarkan kepada kontraktor bagi projek di Kerian, Perak pada bulan Februari 2021.

Kelewatan kelulusan EOT bagi projek di Pagoh, Johor disebabkan oleh dokumen penilaian EOT yang tidak lengkap disediakan oleh kontraktor dan perunding. Perkara ini menyebabkan kelewatan dokumen tersebut dikemukakan kembali kepada PAAB. Manakala bagi EOT kedua, PAAB telah memberi maklum balas kepada pihak Perunding Ukur Bahan serta salinan surat dikemukakan kepada pihak kontraktor pada 24 Julai 2020 dan 16 Julai 2020.

Tindakan sewajarnya telah dilaksanakan oleh PAAB dengan persetujuan operator air bagi menangani kelewatan menyiapkan projek antaranya mengeluarkan Sijil Perakuan Pendudukan Separa (CPO) kepada kontraktor bagi menyerahkan sebahagian projek yang telah disiapkan bagi menyelesaikan masalah permintaan air.

Pendapat Audit | **Kegagalan projek disiapkan mengikut jadual menunjukkan berlaku kelemahan pengurusan peringkat awal projek dan prestasi kontraktor dan perunding yang dilantik.**

5.2.3. Pengurusan Penyenggaraan Aset Air

Berdasarkan Klausa 8, Perjanjian Fasiliti, Operator Air Negeri hendaklah menyenggara aset air yang diambil alih oleh PAAB. Selain itu, Operator Air Negeri juga perlu mengemukakan jadual penyenggaraan aset air tahun berikutnya kepada PAAB sebelum 15 Oktober, 30 November dan 15 Disember tahun semasa serta melaksanakan penyenggaraan berdasarkan kelulusan oleh PAAB. Setakat tahun 2020, sebanyak lapan Operator Air Negeri telah memeterai perjanjian dengan PAAB melalui Perjanjian Fasiliti. Semakan Audit dijalankan terhadap enam Operator Air Negeri yang telah mengemukakan jadual dan laporan penyenggaraan aset kepada PAAB. Penemuan Audit adalah seperti berikut:

a. Penyenggaraan Tahunan

- i. Semakan Audit mendapati kesemua **enam Operator Air Negeri lewat mengemukakan jadual penyenggaraan tahunan antara 55 hingga 236 hari** bagi tempoh tahun 2018 hingga tahun 2020. Enam operator air tersebut adalah Pulau Pinang, Perak, Negeri Sembilan, Melaka, Kelantan dan Johor.
- ii. PAAB memaklumkan kelewatan kelulusan jadual penyenggaraan aset air disebabkan oleh senarai aset yang dilaporkan oleh Operator Air Negeri adalah tidak lengkap. Pihak Audit mendapati kelewatan Operator Air Negeri mengemukakan jadual penyenggaraan tahunan menyebabkan semakan dan kelulusan jadual penyenggaraan aset air bagi tahun tersebut lewat diluluskan oleh PAAB.
- iii. Selain itu, PAAB juga memaklumkan walaupun kelulusan lewat diberikan, Operator Air Negeri telah melaksanakan penyenggaraan mengikut jadual penyenggaraan yang belum diluluskan PAAB. Keadaan ini menunjukkan penyenggaraan aset tidak dibuat secara teratur dan tidak menyeluruh oleh Operator Air Negeri. Semakan Audit juga mendapati tiada klausa dalam perjanjian menyatakan tindakan yang boleh diambil oleh PAAB sekiranya laporan tersebut tidak dikemukakan.
- iv. Semakan Audit selanjutnya terhadap surat kelulusan jadual penyenggaraan aset air **mendapati wujud perbezaan jumlah aset yang dilaporkan oleh Operator Air Negeri dengan jumlah aset yang direkodkan oleh PAAB**. Perbezaan direkodkan antara satu hingga 619 jumlah aset air melibatkan enam Operator Air Negeri bagi tempoh tahun 2018 hingga 2019. Selain itu, tiga negeri masih merekodkan perbezaan antara 123 hingga 428 jumlah aset pada tahun 2020 iaitu Perak, Negeri Sembilan dan Melaka. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 19**.

JADUAL 19
PERBEZAAN JUMLAH ASET YANG DILAPORKAN ANTARA OPERATOR AIR NEGERI
DAN REKOD PAAB BAGI TEMPOH TAHUN 2018 HINGGA 2020

TAHUN	BUTIRAN	PULAU PINANG	PERAK	NEGERI SEMBILAN	MELAKA	KELANTAN	JOHOR
2018	Jumlah Aset Dilapor Oleh Operator Air Negeri	5	154	24	57	23	709
	Jumlah Aset Direkod Mengikut PAAB	6	155	643	207	46	714
JUMLAH PERBEZAAN		1	1	619	150	23	5
2019	Jumlah Aset Dilapor Oleh Operator Air Negeri	5	122	408	203	20	761
	Jumlah Aset Direkod Mengikut PAAB	9	154	639	211	47	764
JUMLAH PERBEZAAN		4	32	231	8	27	3
2020	Jumlah Aset Dilapor Oleh Operator Air Negeri	9	6	207	69	46	717
	Jumlah Aset Direkod Mengikut PAAB	9	129	635	212	46	717
JUMLAH PERBEZAAN		0	123	428	143	0	0

Sumber: Kelulusan Jadual Penyenggaraan PAAB

- v. Mengikut Klausula 8 Perjanjian Fasiliti, Operator Air Negeri juga perlu mengumpul dan menghantar laporan pematuhan penyenggaraan aset air milik PAAB bagi kerja yang dijalankan setiap enam bulan. Semakan Audit mendapati pada tahun 2018, **hanya Operator Air Negeri Johor yang mengemukakan Laporan Penyenggaraan aset air milik PAAB setiap enam bulan**. Pada tahun 2019, kesemua operator air negeri telah mengemukakan Laporan Penyenggaraan setiap enam bulan kepada PAAB. Namun, **Operator Air Negeri Sembilan dan Perak tidak mengemukakan Laporan Penyenggaraan bagi tahun 2020**.

Maklum balas PAAB yang diterima pada 7 April 2021

Faktor operator air lewat mengemukakan jadual penyenggaraan tahunan disebabkan penyediaan jadual penyenggaraan dan kelulusan peruntukan kewangan kerja penyenggaraan bagi tahun berikutnya tidak selaras dengan tarikh penyerahan seperti dalam perjanjian. Namun, PAAB mengambil inisiatif dengan menghantar surat permohonan penghantaran jadual penyenggaraan kepada operator air pada bulan Januari/Februari setiap tahun dan susulan melalui panggilan telefon serta e-mel juga dilakukan. Dalam perjanjian, tiada sebarang peruntukan bagi PAAB mengambil tindakan sekiranya laporan penyenggaraan tidak dikemukakan kepada PAAB kerana tindakan hanya boleh diambil SPAN di bawah peruntukan Akta 655. Kelemahan dalam *communication awareness* Operator Air Negeri yang terlibat menyebabkan berlaku perbezaan jumlah aset yang dilaporkan.

Pendapat Audit | **Ketidakpatuhan Operator Air Negeri berkaitan penyenggaraan aset air berlaku kerana tiada klausa tindakan perundangan dinyatakan dalam Perjanjian Fasiliti.**

b. Audit Pematuhan Penyenggaraan

- i. Berdasarkan KPI syarikat, Bahagian Fasiliti dan Perancangan, PAAB perlu melaksanakan audit pematuhan bagi memastikan aset air telah disenggara oleh Operator Air Negeri mengikut jadual penyenggaraan yang dikemukakan. Audit pematuhan untuk sampel dua negeri setiap tahun telah dirancang bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020 dan dilaksanakan dalam dua kitaran. Sebanyak 50% sampel aset air akan dipilih untuk diaudit iaitu 25% sampel aset diaudit pada enam bulan pertama dan baki 25% pada enam bulan berikutnya. Namun, semakan Audit terhadap proses kerja audit pematuhan mendapati **tiada penetapan kaedah pemilihan sampel audit untuk mengenal pasti aset yang berisiko tinggi.**
- ii. Sasaran audit pematuhan oleh PAAB melibatkan Negeri Sembilan dan Kelantan bagi tahun 2018; Melaka dan Perak bagi tahun 2019; serta Pulau Pinang dan Johor bagi tahun 2020. Semakan Audit mendapati PAAB telah melaksanakan audit pematuhan di dua negeri bagi tahun 2018 dan 2019. Namun, berikutan arahan PKP mulai bulan Mac hingga Jun 2020, PAAB tidak dapat menjalankan audit pematuhan di Johor dan Pulau Pinang. Bagi memastikan penyenggaraan dilaksanakan oleh negeri terlibat, PAAB telah mengarahkan Operator Air Negeri Johor dan Pulau Pinang untuk mengemukakan Laporan Pematuhan Penyenggaraan bagi tempoh bulan Januari hingga April 2020.
- iii. Bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020, PAAB telah melaksanakan pengauditan pematuhan penyenggaraan terhadap empat negeri melibatkan antara 8 hingga 180 daripada 1,098 jumlah aset yang diluluskan dalam jadual penyenggaraan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 20.**

JADUAL 20
PENGAUDITAN PEMATUHAN PENYENGGARAAN
TERHADAP OPERATOR AIR NEGERI BAGI TAHUN 2018 HINGGA 2020

BIL.	NEGERI	TAHUN AUDITAN	TEMPOH AUDITAN	TARIKH LAPORAN DIKEMUKA KEPADA OPERATOR AIR NEGERI	JUMLAH ASET DIKEMUKA BAGI TAHUN AUDITAN	JUMLAH ASET DIAUDIT (25%/1 KITARAN)	%
1.	Negeri Sembilan	2018 (Kitaran 1)	24.04.2018 - 27.04.2018	29.06.2018	24	12	50.0
		2018 (Kitaran 2)	15.10.2018 - 18.10.2018	28.12.2018			
2.	Kelantan	2018 (Kitaran 1)	03.05.2018 - 10.05.2018	29.06.2018	23	12	52.2
		2018 (Kitaran 2)	22.10.2018 - 25.10.2018	28.12.2018			
3.	Melaka	2019 (Kitaran 1)	22.04.2019 - 26.04.2019	03.06.2019	203	102	50.2
		2019 (Kitaran 2)	21.10.2019 - 25.10.2019	19.11.2019			
4.	Perak	2019 (Kitaran 1)	23.04.2019 - 30.04.2019	03.06.2019	122	61	50.0
		2019 (Kitaran 2)	07.10.2019 - 11.10.2019	19.11.2019			
5.	Pulau Pinang	2020 (Kitaran 1)	Perintah Kawalan Pergerakan	17.08.2020	9	8	88.9
		2020 (Kitaran 2)		31.12.2020			
6.	Johor	2020 (Kitaran 1)	Perintah Kawalan Pergerakan	19.08.2020	717	180	25.1
JUMLAH					1,098	375	34.2

Sumber: Laporan Audit Penyenggaraan Bahagian Fasiliti dan Perancangan, PAAB

- iv. Semakan Audit mendapati kawalan audit yang disemak adalah merangkumi aspek *safety, security, housekeeping, asset replacement* dan *maintenance programme*. Antara penemuan audit pematuhan yang dibangkitkan adalah berkenaan rumput dan lalang yang tidak dipotong, paip dan besi yang terbiar dan kehilangan penutup parit.

Maklum balas PAAB yang diterima pada 14 Januari 2021

Pemilihan sampel aset air untuk diaudit tidak dilakukan melalui kaedah mengenal pasti aset yang berisiko tinggi. Pemilihan sampel adalah berdasarkan kategori aset air dengan memastikan tiada pengulangan pemilihan aset air pada pemantauan audit penyenggaraan pada kitaran audit yang berikutnya.

Pendapat Audit | **Asas pemilihan sampel audit pematuhan penyenggaraan yang dinyatakan dalam SOP dapat memastikan penyenggaraan dibuat secara sistematik dan berkesan.**

5.3. Tadbir Urus Korporat

5.3.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai syarikat MKD, pengurusan PAAB perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan menurut Akta Syarikat 2016, Suruhanjaya Syarikat Malaysia, Perlembagaan Syarikat, MKD *Handbook*, Prosedur Operasi Standard (SOP) dan peraturan yang ditetapkan oleh Kerajaan. Selain itu, antara rujukan amalan terbaik tadbir urus korporat ialah Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG) 2017 dan *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness* (Green Book) April 2006.

5.3.2. MKD *Handbook* perenggan 2.2 (b) menyatakan Lembaga Pengarah perlu 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.

5.3.3. Pihak Audit telah menyemak minit mesyuarat Lembaga Pengarah tahun 2017 hingga 2020 dalam menentukan peranan dan tanggungjawab yang telah dilaksanakan oleh Lembaga Pengarah dalam pengurusan dan pentadbiran aktiviti PAAB terutamanya terhadap perkara yang dibangkitkan oleh pihak Audit. Semakan Audit mendapati perkara berikut:

- a. Lembaga Pengarah telah memantau kemajuan projek. Status kemajuan setiap projek telah dibentangkan oleh Ketua Pegawai Eksekutif kepada Lembaga Pengarah pada setiap kali mesyuarat diadakan. Antara perkara yang dimaklumkan kepada Lembaga Pengarah ialah berkaitan dengan projek siap, projek lewat dan sebab kelewatan serta jangkaan projek siap. Namun, **pencapaian KPI PAAB hanya dipantau dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah melalui DCR secara suku tahun.**
- b. Agenda berkaitan moratorium dan hutang sewa pajakan ada dibincangkan oleh Lembaga Pengarah yang diluluskan mengikut permohonan oleh negeri yang terlibat bagi tempoh yang dinilai.
- c. Pemantauan bagi penerbitan dan penggunaan sukuk oleh syarikat subsidiari hanya dibawa ke peringkat Ketua Pegawai Eksekutif dan dipantau secara langsung oleh MOF. Makluman kepada MOF dibuat oleh PAAB bagi penerbitan dan

penggunaan sukuk jenis AAA manakala kelulusan perlu diperoleh bagi sukuk jenis GG. Namun, pemantauan oleh Lembaga Pengarah sebelum permohonan dibawa kepada MOF tidak dilaksanakan walaupun PAAB bergantung sepenuhnya kepada pengeluaran sukuk untuk membangunkan aset air di negeri yang menyertai Skim Migrasi.

- d. Aktiviti penyenggaraan aset yang dipindah milik kepada PAAB tidak dibawa kepada Lembaga Pengarah kerana hanya dipantau oleh pihak pengurusan PAAB sebelum dilaporkan kepada SPAN. Oleh itu, pemantauan yang lebih dekat terhadap aktiviti penyenggaraan termasuk audit pematuan tidak dapat dilaksanakan di peringkat Lembaga Pengarah.

5.3.4. Secara keseluruhannya, tadbir urus korporat PAAB adalah baik dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektif penubuhannya. PAAB telah mengamalkan enam daripada sembilan aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Pengerusi, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Eksekutif, SOP, Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan. Tiga aspek amalan terbaik tadbir urus korporat yang lain didapati tidak diamalkan sepenuhnya iaitu aspek Lembaga Pengarah, KPI serta Jawatankuasa Audit dan Risiko (JAR). Penemuan Audit diringkaskan dalam **Jadual 21**.

JADUAL 21
PENEMUAN AUDIT BERKAITAN TADBIR URUS KORPORAT

AMALAN TERBAIK	ELEMEN	PENEMUAN AUDIT
• <i>Green Book</i> perenggan 1.4.4 • <i>MKD Handbook</i> perenggan 2.5 (d)	Lembaga Pengarah	• Pada tahun 2019, hanya Pengerusi dan seorang ahli Lembaga Pengarah sahaja yang menghadiri seminar yang dianjurkan oleh MKD. • Pada tahun 2020, tiada program pembelajaran dihadiri oleh ahli Lembaga Pengarah. • Pencapaian KPI hanya diluluskan melalui DCR secara suku tahun kecuali mesyuarat Lembaga Pengarah bertarikh 12 Disember 2017.
• MCCG 2017 - Amalan 8.4 • <i>Chartered Institute of Internal Auditors, What Every Director Should Know - How To Get The Most From Your Internal Audit</i>	Jawatankuasa Audit dan Risiko	• JAR tidak mengadakan perjumpaan sekurang-kurangnya dua kali setahun dengan wakil Audit Luar dan Audit Dalam PAAB. • Kesemua mesyuarat JAR dihadiri oleh wakil pengurusan.

Sumber: Jabatan Audit Negara

Maklum balas PAAB yang diterima pada 7 April 2021

PAAB akan merancang program pembelajaran yang lebih teratur kepada Lembaga Pengarah pada masa hadapan. Ini bagi memudahkan Lembaga Pengarah memilih program pembelajaran mengikut waktu kesesuaian mereka. Garis panduan atau SOP akan disediakan bagi menggariskan kelulusan Lembaga Pengarah PAAB yang boleh diperoleh melalui DCR selewat-lewatnya sebelum bulan Disember tahun 2021. Setiausaha Syarikat juga bersetuju untuk meminitkan secara formal perbincangan

bagi perjumpaan antara JAR, wakil Audit Luar dan Audit Dalam PAAB pada masa akan datang. Isu ini telah dibincangkan dalam mesyuarat JAR pada 15 Disember 2020. Mesyuarat tersebut bersetuju bagi mengadakan sesi khas bersama juruaudit dalaman dan luar.

Pendapat Audit	Lembaga Pengarah telah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Namun, pemantauan oleh Lembaga Pengarah perlu dipertingkatkan untuk menambah baik amalan tadbir urus syarikat supaya aktiviti syarikat dapat dilaksanakan dengan cekap dan berkesan.
-----------------------	---

6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya, PAAB telah mencapai objektif penubuhan selaras dengan Skim Penstrukturan Semula Industri Perkhidmatan Bekalan Air Negeri melalui aktiviti pembangunan infrastruktur air. Aktiviti ini juga telah memberi manfaat dan faedah antaranya dengan mengurangkan beban kewangan Operator Air Negeri dan meningkatkan mutu perkhidmatan air. Namun, wujud kelewatan menyiapkan projek yang menyebabkan ianya tidak dapat diserahkan kepada Operator Air Negeri mengikut jadual. Selain itu, fungsi Lembaga Pengarah perlu dipertingkatkan terutamanya berkaitan pemantauan terhadap KPI supaya PAAB dapat beroperasi dengan lebih cekap dan berkesan. Dari aspek kedudukan kewangan pula, pendapatan kutipan sewa pajakan yang tinggi menyumbang kepada kedudukan kewangan yang stabil. Namun, PAAB dijangka akan mengalami defisit pada tahun 2025 hingga 2037 antara RM13.25 juta hingga RM235.21 juta dalam aliran tunai sekiranya masalah ketidakpadanan antara tempoh bayaran balik pinjaman kepada Kerajaan Persekutuan dan tempoh hasil sewa pajakan kepada Operator Air Negeri tidak diselaraskan antara MOF dan PAAB.

7. SYOR AUDIT

Bagi membolehkan objektif penubuhan PAAB dicapai serta memantapkan keupayaan tadbir urus korporat, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah PAAB perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah PAAB mengambil perhatian perkara berikut:

- i. menambah baik KPI syarikat bagi perspektif kewangan, pelanggan, pembelajaran, kepuasan pekerja dan komunikasi serta persekitaran supaya KPI keseluruhan syarikat dapat dicapai sepenuhnya;

- ii. melaksanakan penilaian wajar sebelum aset air diambil alih untuk negeri yang dijangka menyertai Skim Migrasi bagi mengenal pasti kewajaran aset yang diambil alih;
- iii. memastikan Perakuan EOT dikeluarkan sebelum tempoh EOT yang sebelumnya tamat supaya pelaksanaan projek dapat dilaksanakan dengan cekap dan teratur;
- iv. menarik perhatian MOF bagi menyelesaikan masalah ketidakpadanan berkaitan tempoh bayaran balik pinjaman bagi mengelakkan berlakunya defisit tunai PAAB;
- v. mengambil tindakan sewajarnya terhadap Operator Air Negeri yang tidak mengemukakan jadual dan laporan penyenggaraan kepada PAAB selaras dengan Klausula 8 Perjanjian Fasiliti; dan
- vi. menambah baik amalan tadbir urus korporat berkaitan Lembaga Pengarah dan JAR.



**SILTERRA MALAYSIA
SDN. BHD.**

SILTERRA MALAYSIA SDN. BHD.

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Pengauditan dijalankan terhadap aktiviti pembuatan wafer semikonduktor yang dilaksanakan oleh SilTerra Malaysia Sdn. Bhd. (SilTerra), syarikat subsidiari milik penuh Khazanah Nasional Berhad (Khazanah).
- Penilaian terhadap aktiviti pembuatan wafer semikonduktor bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020 yang meliputi dua bidang utama Audit iaitu prestasi dan pengurusan aktiviti tersebut. Pengauditan dibuat terhadap 51 pesanan jualan yang berjumlah RM374.23 juta yang menyumbang kepada jualan tertinggi.
- Penilaian terhadap sembilan aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Pengerusi; Lembaga Pengarah; Setiausaha Syarikat; Ketua Pegawai Eksekutif; Prosedur Operasi Standard; Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI); Jawatankuasa Audit (JKA); Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020.
- Analisis terhadap tiga tahun penyata kewangan beraudit iaitu 2017, 2018 dan 2019 merangkumi analisis pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; serta aliran tunai.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Untuk menilai tahap pencapaian objektif penubuhan SilTerra untuk menjalankan perniagaan sebagai pengeluar, pereka, perunding, pengeksport dan pengimport yang berkaitan dengan industri semikonduktor.
- Penilaian terhadap aktiviti pembuatan wafer semikonduktor kerana Khazanah sebagai cabang pelaburan Kerajaan telah melabur dalam saham SilTerra berjumlah RM1.182 bilion untuk melaksanakan pembuatan *front-end* (bahagian depan) fabrikasi wafer semikonduktor di bawah kategori *major pure-play wafer foundry*.
- SilTerra tidak pernah diaudit oleh Jabatan Audit Negara sejak ditubuhkan pada tahun 1995.
- Berdasarkan penilaian oleh IC Insights pada tahun 2019, bagi kategori *major pure-play wafer foundry*, SilTerra berada di tangga ke-17 peringkat dunia di belakang syarikat dari negara Taiwan, Amerika, China dan negara-negara lain. Manakala di peringkat Asia Tenggara pula, SilTerra berada di tangga ke-2 selepas Singapura.

Apa yang ditemui Audit?

- Secara keseluruhannya, SilTerra telah mencapai objektif penubuhan syarikat, tadbir urus korporat SilTerra adalah memuaskan manakala kedudukan kewangan pada tahap kurang stabil.

- Wujud kelemahan dalam pelaksanaan aktiviti pembuatan wafer semikonduktor seperti:
 - Pencapaian output syarikat adalah kurang cekap kerana hanya satu daripada empat KPI berjaya dicapai melebihi 90% bagi tempoh tahun 2018 dan 2019 manakala bagi tahun 2020, satu KPI tidak tercapai.
 - Terdapat pembuatan wafer semikonduktor bagi sampel disemak yang mengalami kerugian margin jualan wafer antara RM17,783 hingga RM6.67 juta.
 - Terdapat kerosakan wafer semikonduktor yang dihasilkan dalam bentuk *scrap wafer* dan *Return Material Authorization* yang perlu ditanggung oleh syarikat berjumlah RM8.57 juta.
 - Kos perbelanjaan sangat tinggi diperlukan untuk menghasilkan wafer semikonduktor termasuk perbelanjaan bukan tunai telah menyumbang kepada kerugian syarikat.
 - Penghutang perniagaan masih belum membuat bayaran sehingga bulan Jun 2020 di antara 186 hingga 1,461 hari melibatkan RM12.16 juta.
 - Terma kredit yang ditetapkan tidak dipatuhi oleh 16 syarikat yang disemak manakala had kredit tidak dipatuhi oleh 15 syarikat.
- Tadbir urus korporat adalah memuaskan namun terdapat aspek yang tidak diamalkan sepenuhnya seperti berikut:
 - Dua daripada tiga ahli JKA tidak bebas kerana telah berkhidmat melebihi sembilan tahun dan Mesyuarat JKA hanya diadakan sekali pada tahun 2017 dan 2018 berbanding empat yang ditetapkan.
 - Jawatankuasa Imbuan dan Pencalonan tidak diwujudkan seperti yang ditetapkan dalam peraturan.
- Kedudukan kewangan berada pada tahap kurang stabil kerana:
 - Pendapatan operasi yang berkurangan sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2019 telah menyumbang kepada kerugian syarikat.
 - Kerugian ini telah memberi kesan kepada kerugian terkumpul yang meningkat berjumlah RM1.781 bilion pada tahun 2019.

KHAZANAH NASIONAL BERHAD

3. SILTERRA MALAYSIA SDN. BHD.

FAKTA UTAMA SILTERRA

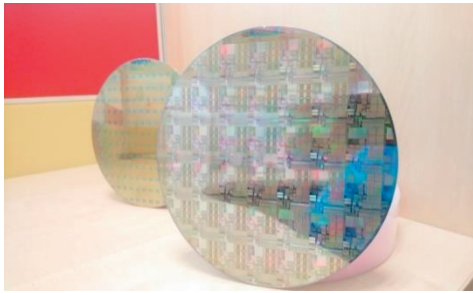
29.11.1995 Diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965	RM2.085 bilion Pendapatan utama dan lain-lain pendapatan yang diterima bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020	1.05 juta wafer Bilangan unit penghantaran wafer semikonduktor kepada syarikat elektronik dalam dan luar negara bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020
Objektif penubuhan	Menjalankan perniagaan sebagai pengeluar, pereka, perunding, pengeksport dan pengimport yang berkaitan dengan industri semikonduktor	
Aktiviti utama	Melaksanakan aktiviti pembuatan <i>front-end</i> (bahagian depan) fabrikasi wafer semikonduktor di bawah kategori <i>major pure-play wafer foundry</i>	
Syarikat induk	Khazanah Nasional Berhad	
Jenis syarikat	Syarikat berhad menurut syer	
Modal berbayar	RM1.182 bilion	

1. LATAR BELAKANG

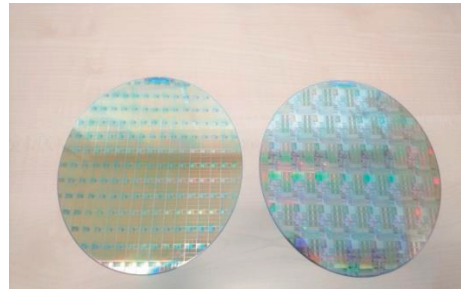
1.1. Syarikat SilTerra Malaysia Sdn. Bhd. (SilTerra) dahulu dikenali sebagai Wafer Technology Malaysia Sdn. Bhd. telah ditubuhkan pada 29 November 1995 di bawah Akta Syarikat 1965 sebagai syarikat berhad menurut syer. Nama asal syarikat ini telah diubah kepada SilTerra Malaysia Sdn. Bhd. (SilTerra) pada 23 Disember 1999. SilTerra mempunyai modal berbayar berjumlah RM1.182 bilion milik penuh Khazanah Nasional Berhad (Khazanah). Berdasarkan Perlembagaan Syarikat, penubuhan SilTerra adalah untuk menjalankan perniagaan sebagai pengeluar, pereka, perunding, pengeksport dan pengimport yang berkaitan dengan industri semikonduktor.

1.2. SilTerra merupakan sebuah syarikat berkepentingan negara yang strategik untuk menggalakkan pertumbuhan pembuatan *front-end* (bahagian depan) fabrikasi wafer semikonduktor. Apabila logam (aluminium, tembaga, nikel dan lain-lain) dimasukkan ke dalam wafer melalui proses pemasangan, pengujian dan pembungkusan, ia dikategorikan sebagai pembuatan *back-end* (bahagian belakang). Di SilTerra, jenis wafer yang digunakan untuk menghasilkan wafer semikonduktor adalah daripada kategori silikon dan *gallium nitride*. Pengembangan cip semikonduktor adalah asas bagi setiap kemajuan teknologi baharu dan pemangkin untuk pelaburan berteknologi tinggi di Malaysia. Memandangkan Malaysia tiada kepakaran untuk membuat wafer semikonduktor, maka pada tahun 1995 kerjasama strategik dijalinan dengan satu syarikat wafer semikonduktor dari Amerika Syarikat. Antara jenis wafer semikonduktor yang dihasilkan oleh SilTerra adalah seperti dalam **Gambar 1** dan **Gambar 2**.

GAMBAR 1



GAMBAR 2

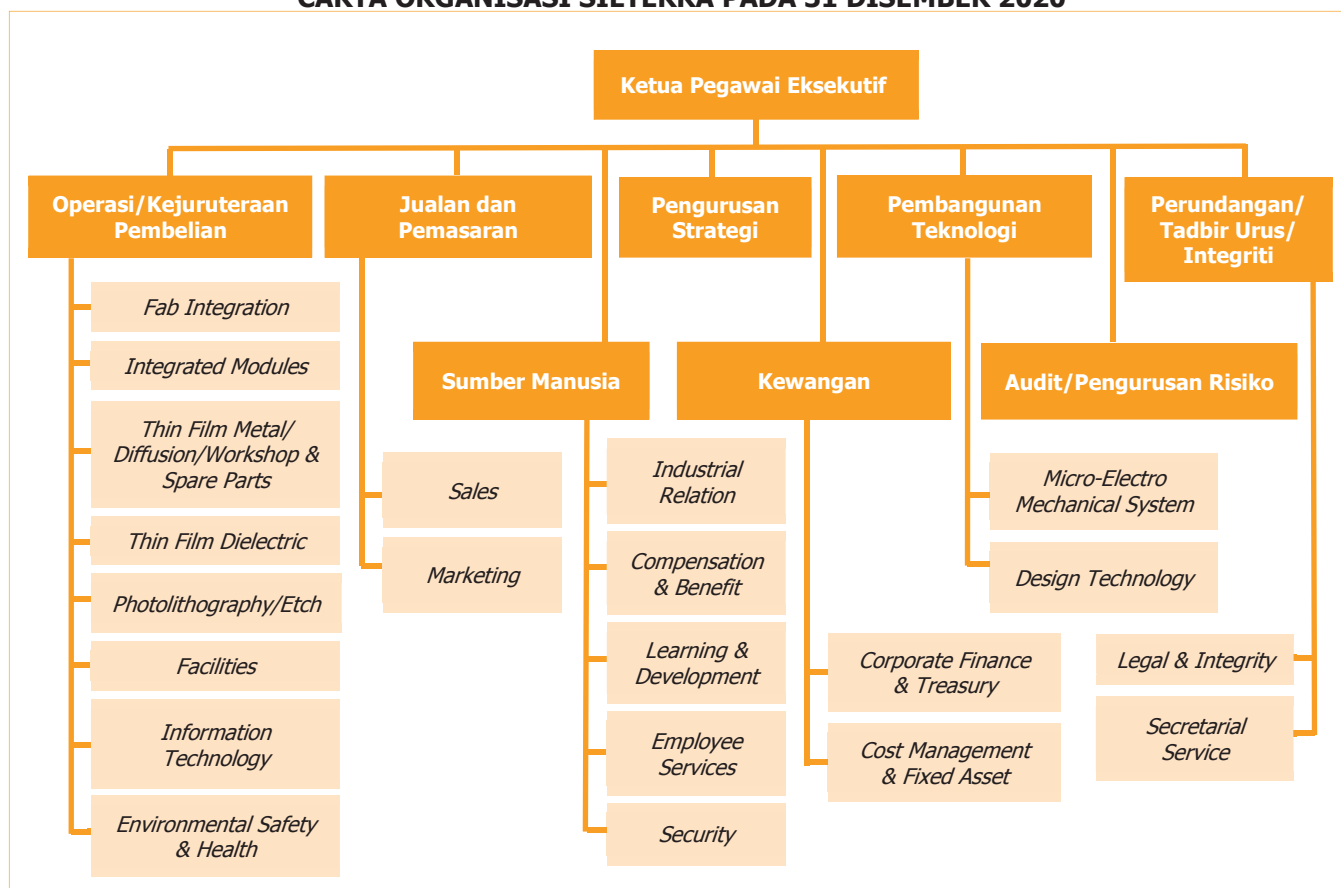


Ibu Pejabat SilTerra, Bandar Utama
- Jenis Wafer Semikonduktor Yang Dihasilkan
(07.07.2020)
(Sumber: SilTerra Malaysia Sdn. Bhd.)

1.3. Ibu Pejabat SilTerra terletak di Persiaran Bandar Utama, Selangor yang menempatkan pejabat Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) dan juga lokasi mesyuarat Lembaga Pengarah SilTerra. Pembinaan kilang SilTerra di Taman Perindustrian Kulim Hi-Tech, Kedah pula dimulakan pada tahun 1998 dan telah siap sepenuhnya pada bulan November 2000. Pembuatan wafer semikonduktor pertama oleh SilTerra telah berjaya dihasilkan pada tahun 2001. Bagi memperkukuh dan memperluaskan lagi operasi di luar negara, SilTerra juga telah membuka tiga pejabat jualan dan pemasaran di negara Taiwan, Amerika Syarikat dan China. Penilaian kedudukan telah dibuat oleh *Integrated Circuit Insights Incorporated* (IC Insights) pada tahun 2019 yang merupakan sebuah syarikat penyelidikan pasaran semikonduktor terkemuka dunia dari Amerika Syarikat. Berdasarkan kategori *major pure-play wafer foundry*, SilTerra berada di tangga ke-17 peringkat dunia di belakang syarikat dari negara Taiwan, Amerika, China dan lain-lain. Manakala di peringkat Asia Tenggara pula, SilTerra menduduki tangga kedua di belakang syarikat dari Singapura.

1.4. SilTerra mempunyai enam orang ahli Lembaga Pengarah (ALP). Pengurusan SilTerra diketuai oleh CEO dengan dibantu oleh lapan pegawai pengurusan kanan seperti Ketua Pegawai Operasi, Naib Presiden dan Pengarah Kanan serta dibantu oleh 1,329 kakitangan pelbagai jawatan di kilang SilTerra Kulim. Carta organisasi SilTerra pada 31 Disember 2020 adalah seperti dalam **Carta 1**.

CARTA 1
CARTA ORGANISASI SILTERRA PADA 31 DISEMBER 2020



Sumber: Bahagian Sumber Manusia SilTerra

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan bagi menilai pencapaian objektif penubuhan SilTerra melalui pengurusan aktiviti pembuatan wafer semikonduktor yang dilaksanakan dengan cekap, berkesan dan berhemat; tadbir urus korporat yang baik; dan kedudukan kewangan yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan dijalankan terhadap satu-satunya aktiviti utama syarikat iaitu pembuatan wafer semikonduktor yang dilaksanakan pada tahun 2017 hingga 2020. Dua bidang utama yang dinilai bagi pengauditan aktiviti adalah prestasi aktiviti pembuatan wafer semikonduktor dan pengurusan aktiviti tersebut. Bagi prestasi aktiviti, dua perkara yang dinilai iaitu pencapaian output dan pencapaian keberhasilan (outcome). Manakala lima perkara yang dinilai dalam pengurusan aktiviti pembuatan wafer semikonduktor ialah penjualan dan pemasaran; penghasilan produk; pengurusan operasi wafer semikonduktor; peralatan pemprosesan; serta pengurusan penghutang perniagaan. Penjualan pegangan saham SilTerra oleh Khazanah juga turut disemak.

3.2. Sebanyak 51 pesanan jualan tertinggi telah dipilih sebagai sampel pengauditan yang meliputi RM374.23 juta (28%) daripada jumlah keseluruhan RM1.336 bilion sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2019. Penanda aras juga telah dibuat dengan empat syarikat utama dunia yang kerap bekerjasama dengan SilTerra untuk melihat kedudukan terkini SilTerra di peringkat antarabangsa dalam kategori *major pure-play wafer foundry*.

3.3. Pengauditan juga dilaksanakan terhadap sembilan aspek tadbir urus korporat bagi tahun 2017 hingga 2020 termasuk pengurusan kewangan. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2017, 2018 dan 2019.

3.4. Pengauditan telah dijalankan di Ibu Pejabat SilTerra di Selangor, pejabat Setiausaha Syarikat SilTerra iaitu Boardroom Corporate Secretarial Services (KL) Sdn. Bhd. dan kilang pembuatan wafer semikonduktor SilTerra di Kulim, Kedah.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan SilTerra serta menganalisis data berkaitan. Pemeriksaan fizikal Audit terhadap aktiviti pembuatan wafer semikonduktor juga telah dijalankan di kilang SilTerra. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga telah dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Pihak Audit juga telah mendapatkan pengesahan daripada *Malaysian Investment Development Authority* (MIDA) dan *Northern Corridor Implementation Authority* (NCIA) berkenaan penyaluran geran pembangunan kepada SilTerra. Kaedah soal selidik juga telah digunakan bagi menilai kepuasan pelanggan terhadap produk dan perkhidmatan yang diberikan oleh SilTerra.

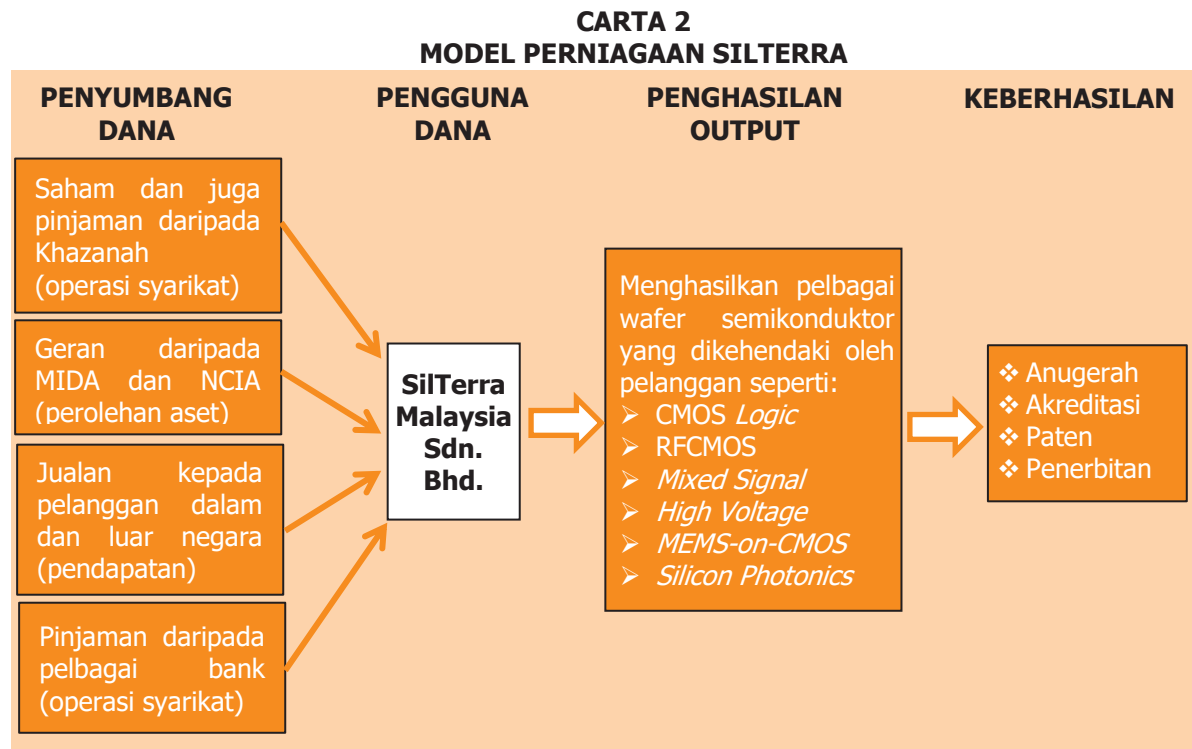
4.2. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan SilTerra yang telah diaudit oleh Tetuan KPMG PLT. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai.

5. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Pengauditan telah dijalankan pada bulan Julai hingga Disember 2020. Perkara yang ditemui dan maklum balas SilTerra telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 11 Januari 2021. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.1. Prestasi Aktiviti Pembuatan Wafer Semikonduktor

SilTerra memperoleh hasil pendapatan melalui aktiviti utama iaitu pembuatan wafer semikonduktor. Berdasarkan maklumat aktiviti dan operasi syarikat yang disemak, pihak Audit telah menyediakan model perniagaan SilTerra seperti dalam **Carta 2**.



Sumber: Jabatan Audit Negara

5.1.1. Pencapaian Output

- a. Petunjuk prestasi utama (KPI) SilTerra yang ditetapkan oleh ALP pada tahun 2017 terdiri daripada tiga KPI iaitu Penghantaran Wafer (Wafer Shipment); Pendapatan Bersih Fabrikasi (Net Fabrication Revenue); serta Pendapatan Sebelum Faedah, Cukai, Susut Nilai dan Pelunasan (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation - EBITDA). Manakala bagi tahun 2018 hingga 2020, ALP telah menetapkan empat KPI iaitu tiga KPI sedia ada dengan tambahan satu lagi KPI iaitu Pendapatan *Non Recurring Engineering* (NRE). NRE merupakan pendapatan yang hanya diterima sekali berdasarkan permintaan tertentu oleh pelanggan untuk menghasilkan wafer semikonduktor dalam kuantiti yang kecil. Berdasarkan kepada penilaian ALP, pencapaian KPI disasarkan kepada 90%.
- b. Semakan Audit mendapati kesemua tiga KPI yang ditetapkan telah dicapai melebihi 90% bagi tahun 2017. Bagi KPI tahun 2018 dan 2019 pula, **hanya satu KPI dicapai melebihi 90% daripada keseluruhan empat KPI yang**

ditetapkan bersamaan 25% pencapaian tahunan. Manakala KPI tahun 2020, tiga KPI telah dicapai melebihi 90% daripada empat KPI ditetapkan. Butiran KPI SilTerra yang telah dicapai sepanjang tahun 2017 hingga 2020 adalah seperti dalam **Jadual 1**.

JADUAL 1
SASARAN DAN PENCAPAIAN KPI BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

BIL.	JENIS KPI	2017		2018		2019		2020	
		S	P	S	P	S	P	S	P
1.	Penghantaran Wafer (Unit)	322,500	292,063	305,629	222,789	343,065	231,294	274,560	306,789
	Pencapaian (%)	90.6		72.9		67.4		111.7	
2.	Pendapatan Bersih Fabrikasi (USD juta)	156.2	142.63	133.4	102.27	118.3	77.45	98.1	119.9
	Pencapaian (%)	91.3		76.7		65.5		122.2	
3.	Pendapatan EBITDA (USD juta)	23.3	27.1	17	7.6	15.2	-18.9	5	5.9
	Pencapaian (%)	116.3		44.7		-124.3		118	
4.	Pendapatan NRE (USD juta)	TB	TB	11	15.83	15	17.91	18	12.8
	Pencapaian (%)	TB		143.9		119.4		71.1	

Sumber: Bahagian Pengurusan Strategik dan Mesyuarat Lembaga Pengarah SilTerra Tahun 2017, 2018, 2019 dan 2020

Nota: S - Sasaran P - Pencapaian TB - Tidak Berkenaan

- c. Analisis Audit terhadap pencapaian setiap jenis KPI mendapati **KPI Penghantaran Wafer pada tahun 2018 dan 2019 masing-masing dicapai bawah 90%. Pencapaian masing-masing adalah berjumlah 222,789 (72.9%) unit wafer semikonduktor dan 231,294 (67.4%) unit wafer semikonduktor.** Antara sebab utama KPI tidak tercapai sepenuhnya kerana syarikat membuat peralihan kepada produk baharu seperti *Large Panel*, *Micro-Electromechanical System (MEMS)* dan *Sensors* serta penangguhan pembangunan produk baharu. Selain itu, impak negatif daripada perang ekonomi dunia di antara negara Amerika Syarikat dan China juga memberi kesan terhadap pengurangan permintaan wafer semikonduktor.
- d. Analisis Audit selanjutnya bagi **KPI Pendapatan Bersih Fabrikasi SilTerra mendapati pencapaian juga di bawah 90% iaitu berjumlah USD102.27 juta (76.7%) pada tahun 2018 dan USD77.45 juta (65.5%) pada tahun 2019.** Berdasarkan analisis Audit, antara sebab utama KPI tidak tercapai sepenuhnya kerana satu pelanggan utama tidak lagi menggunakan perkhidmatan SilTerra. Ini kerana pelanggan tersebut telah menghasilkan sendiri pembuatan wafer semikonduktor.

- e. Analisis terhadap **KPI EBITDA pada tahun 2018 dan 2019 mendapati KPI masing-masing hanya mencapai keuntungan berjumlah USD7.6 juta (44.7%) dan kerugian berjumlah USD18.9 juta (124.3%)**. Antara sebab utama KPI ini tidak tercapai sepenuhnya kerana syarikat mengalami perubahan campuran produk dan memberi kesan terhadap kenaikan harga bahan mentah, kos pembuatan dan kos royalti. Selain itu, penggunaan kilang fabrikasi yang rendah (kurang daripada 60%) menyebabkan skala ekonomi kilang fabrikasi menjadi kurang cekap.
- f. Analisis terhadap **KPI Pendapatan NRE yang bermula pada tahun 2018 mendapati hanya pada tahun 2020 sahaja dicapai bawah 90% iaitu USD12.80 juta (71.1%)**. Ini disebabkan pandemik *Coronavirus Disease* 2019 (COVID-19) yang melanda seluruh dunia dan memberi kekangan pelaksanaan bagi sebarang aktiviti yang telah dirancang oleh SilTerra pada awal tahun.
- g. Selain itu, pihak Audit mendapati dari aspek pemantauan ALP, sebanyak 16 mesyuarat Lembaga Pengarah telah dijalankan sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020. Kesemua mesyuarat telah membincangkan dan membuat semakan terhadap pelaksanaan Perancangan Strategik dan KPI (sasaran dan pencapaian). Antara perkara utama yang dibincangkan dalam mesyuarat tersebut adalah punca setiap KPI tidak tercapai. Namun, KPI masih tidak dapat dicapai sepenuhnya disebabkan oleh industri semikonduktor yang berubah dengan cepat termasuk kesan perang ekonomi dunia. Selain itu, KPI pertengahan tahun yang tidak dibuat penilaian semula berdasarkan keadaan ekonomi semasa menyumbang kepada KPI yang tidak tercapai ini.
- h. Analisis Audit terhadap penyata kewangan beraudit SilTerra mendapati KPI yang tidak tercapai sepenuhnya telah memberi kesan terhadap nisbah kewangan berkaitan **margin untung bersih bagi tahun 2017 hingga 2019 yang kurang memuaskan iaitu pada kadar -RM0.09, -RM0.04 dan -RM0.44**. Analisis audit juga mendapati walaupun pendapatan yang dicatatkan adalah tinggi namun tidak mampu meningkatkan margin untung bersih kerana mengalami kerugian selepas cukai bagi tiga tahun. Syarikat perlu berusaha lebih keras untuk meningkatkan pendapatan supaya dapat menampung perbelanjaan operasi syarikat.

Maklum balas SilTerra yang diterima pada 28 Disember 2020 dan 15 Januari 2021

Industri semikonduktor adalah bidang yang sentiasa berubah dengan cepat dan menyebabkan pelanggan mengubah pendirian berkenaan sesuatu produk. Berdasarkan laporan *Semiconductor Industry Association* (SIA), tahun 2018 dan 2019 adalah tahun yang tidak produktif bagi industri semikonduktor dan merupakan kitaran biasa dalam industri ini. SilTerra telah mencapai sebahagian besar KPI bagi tahun 2020. Memandangkan *backlog* wafer semikonduktor SilTerra pada tahap yang tinggi iaitu 354,000 wafer semikonduktor untuk tahun 2021, kemungkinan besar majoriti KPI 2021 juga akan dicapai. SilTerra akan mencapai majoriti KPI jika tiada sekatan perjalanan antarabangsa akibat pandemik COVID-19.

Pendapat Audit	Pencapaian output SilTerra berbanding sasaran sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020 adalah kurang cekap. Keadaan ini berlaku kerana hanya KPI tahun 2017 dan tiga daripada empat KPI bagi tahun 2020 telah dicapai sepenuhnya. Hanya satu daripada empat KPI yang disasarkan pada tahun 2018 dan 2019 dicapai melebihi 90%.
-----------------------	--

5.1.2. Pencapaian Keberhasilan

- a. Hasil daripada aktiviti utama SilTerra yang dijalankan menyebabkan syarikat ini telah meneroka bidang lain secara sampingan iaitu pencapaian tambahan pembuatan wafer semikonduktor serta sektor Elektrik dan Elektronik (E&E) secara lebih meluas. Analisis Audit mendapati SilTerra tidak menetapkan sebarang sasaran untuk pencapaian keberhasilan. Semakan Audit mendapati SilTerra telah berjaya menghasilkan empat keberhasilan iaitu anugerah, akreditasi, paten dan penerbitan. Bagi tempoh tahun 2002 hingga 2020, sebanyak 16 anugerah, sembilan akreditasi dan 25 paten dihasilkan dengan 18 daripadanya didaftarkan di dalam dan luar negara; manakala tujuh lagi didaftarkan dalam negara. Selain itu, SilTerra berjaya menghasilkan 29 penerbitan dengan 17 daripadanya diterbitkan di luar negara. Ringkasan pencapaian bagi empat keberhasilan adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
ANUGERAH, AKREDITASI, PATEN DAN PENERBITAN
SEJAK TAHUN 2002 HINGGA 2020

TAHUN	ANUGERAH	AKREDITASI	PATEN	PENERBITAN
2002 - 2010	8	3	16	-
2011 - 2015	5	3	3	8
2016	1	1	-	2
2017	2	-	-	9
2018	-	2	1	4
2019	-	-	1	-
2020	-	-	4	6
JUMLAH	16	9	25	29

Sumber: Bahagian Sumber Manusia, Pembangunan Teknologi dan Jaminan Kualiti

- b. Bagi tujuan menilai kepuasan pelanggan terhadap perkhidmatan yang diberikan oleh SilTerra, pihak Audit telah mengedarkan borang soal selidik kepada 41 pelanggan utama SilTerra menggunakan sistem *My Fab Portal* milik SilTerra. Kesemua 41 (100%) borang soal selidik yang diedarkan telah dijawab dan dianalisis. Ringkasan soal selidik yang digunakan dan penilaian yang diberi oleh setiap pelanggan adalah seperti dalam **Jadual 3**. Ringkasan maklum balas soal selidik adalah seperti berikut:

- i. bagi aspek Logistik dan Kualiti, kedua-dua bahagian utama ini melibatkan lima kriteria semakan. Maklum balas bagi kedua-duanya mendapati majoriti pelanggan menyatakan perkhidmatan yang diberi adalah memuaskan pada kadar 80.5% dan 95.1%;
- ii. bagi aspek Prestasi Perkhidmatan pula, ianya melibatkan lapan kriteria semakan. Maklum balas mendapati majoriti pelanggan menyatakan perkhidmatan yang diberi adalah memuaskan pada kadar 97.6%; dan
- iii. manakala bagi aspek Rantaian Teknologi, ianya melibatkan empat kriteria semakan. Maklum balas mendapati majoriti pelanggan menyatakan perkhidmatan yang diberi adalah memuaskan pada kadar 97.6%.

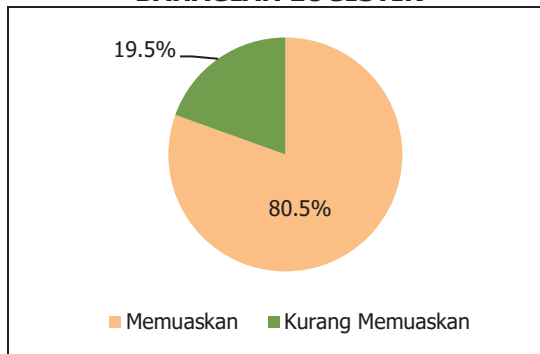
JADUAL 3
PENILAIAN KEPUASAN PELANGGAN SILTERRA

BAHAGIAN UTAMA	PENILAIAN YANG DIBERI SETIAP PELANGGAN			
	MEMUASKAN	%	KURANG MEMUASKAN	%
Bahagian 1 – Logistik (5 Kriteria)	33	80.5	8	19.5
Bahagian 2 – Kualiti (5 Kriteria)	39	95.1	2	4.9
Bahagian 3 – Prestasi Perkhidmatan (8 Kriteria)	40	97.6	1	2.4
Bahagian 4 – Rantaian Teknologi (4 Kriteria)	40	97.6	1	2.4

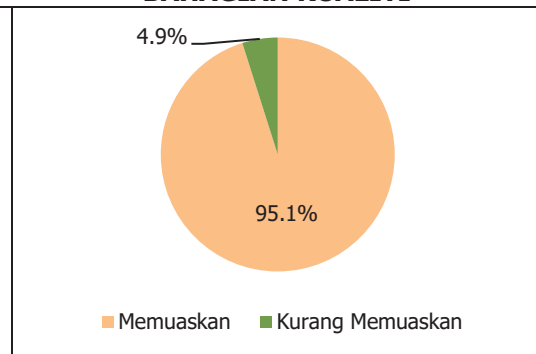
Sumber: Soal Selidik Pelanggan SilTerra

- iv. Butiran lanjut penilaian terhadap kepuasan pelanggan pada tahap memuaskan dan kurang memuaskan yang diberi oleh setiap pelanggan SiTerra adalah seperti dalam **Carta 3** hingga **Carta 6**.

CARTA 3
KEPUASAN PELANGGAN
BAHAGIAN LOGISTIK

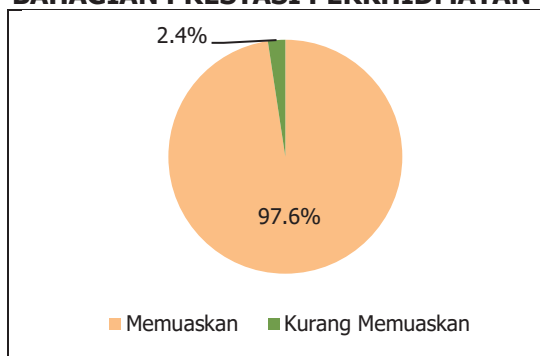


CARTA 4
KEPUASAN PELANGGAN
BAHAGIAN KUALITI

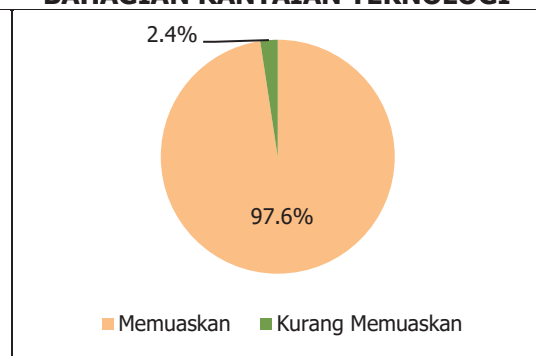


Sumber: Soal Selidik Kepuasan Pelanggan SiTerra

CARTA 5
KEPUASAN PELANGGAN
BAHAGIAN PRESTASI PERKHIDMATAN



CARTA 6
KEPUASAN PELANGGAN
BAHAGIAN RANTAIAN TEKNOLOGI



Sumber: Soal Selidik Kepuasan Pelanggan SiTerra

Pendapat Audit

Prestasi pencapaian keberhasilan SiTerra adalah cepak kerana telah menerima anugerah, akreditasi, paten dan penerbitan yang menyumbang kepada empat penghasilan keberhasilan. Perkhidmatan yang diberi oleh SiTerra kepada pelanggan utama secara keseluruhannya adalah berkesan. Begitu juga dari segi kepuasan pelanggan, maklum balas yang diterima adalah pada tahap memuaskan.

5.2. Pengurusan Aktiviti Pembuatan Wafer Semikonduktor

5.2.1. Penjualan dan Pemasaran

a. Kaedah Pemasaran serta Penyelidikan dan Pembangunan (R&D) yang Dilaksanakan

- i. Semakan Audit mendapati SilTerra mempunyai pelbagai Prosedur Operasi Standard (SOP) berkaitan pemasaran. Tiga kaedah pemasaran utama dalam memperkenalkan wafer semikonduktor kepada pelanggan adalah seperti berikut:
 - setiap pelanggan merupakan ahli *Global Semiconductor Alliance* (GSA) yang memberi kelebihan kepada SilTerra untuk mendapat akses kepada pangkalan data setiap ahli. GSA juga banyak menjalankan acara perjumpaan dan seminar berkaitan semikonduktor yang memudahkan SilTerra bertemu dengan eksekutif utama syarikat bagi membincangkan kerjasama yang boleh dijalankan;
 - SilTerra juga adalah pelanggan utama IC Insights yang menawarkan analisis lengkap pasaran semikonduktor terkini dengan liputan trend perniagaan, ekonomi dan teknologi semasa serta maklumat industri semikonduktor lain yang berkaitan. Kaedah ini memberi kelebihan kepada SilTerra kerana banyak menerima pertanyaan dan penjelasan lanjut daripada pelanggan berpotensi mengenai aktiviti utama yang dijalankan; dan
 - SilTerra telah menerbitkan *Marketing Outlook* secara suku tahun dari tahun 2017 hingga 2020. Penerbitan ini memberi panduan berkaitan keperluan pasaran wafer semikonduktor terkini. Ia juga menjadi rujukan kepada pengurusan tertinggi dan Bahagian Pemasaran SilTerra kerana memaparkan perkembangan terkini industri semikonduktor di peringkat global.
- ii. SilTerra telah menghasilkan pelbagai reka bentuk dan produk yang meliputi elektronik pengguna, peranti mudah alih komunikasi, pengkomputeran seperti pemandu paparan telefon mudah alih, peralatan GPS, MP3, MP4 dan kamera digital. Hasil daripada kaedah pemasaran yang dijalankan, semakan Audit selanjutnya mendapati tiga jenis produk teknologi yang dihasilkan oleh SilTerra telah dieksport ke luar negara seperti Indonesia dan Brazil. Produk tersebut

ialah *Radio-Frequency Identification* (RFID), *Identity Card for Smart Card* dan *Electronic Toll Collection*. Hasil jualan yang diterima bagi tahun 2017 hingga 2020 berjumlah RM11.65 juta melibatkan 1,887 unit wafer semikonduktor. **Perkara ini menunjukkan walaupun SilTerra menggunakan sebahagian besar kepakaran tempatan namun syarikat luar masih percaya dengan keupayaan SilTerra.** Butiran lanjut seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
PRODUK YANG DIEKSPORT OLEH SILTERRA
BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

PRODUK	KUANTITI (Unit)	JUALAN (RM juta)	NEGARA PEMBELI	PENGGUNA PRODUK YANG SAMA DI MALAYSIA
<i>Radio-Frequency Identification</i> (RFID)	646	1.59	Brazil	PLUS Malaysia Berhad
<i>Identity Card for Smart Card</i>	199	0.68	Indonesia	Jabatan Pendaftaran Negara
<i>Electronic Toll Collection</i>	1,042	9.38	Brazil	PLUS Malaysia Berhad
JUMLAH	1,887	11.65		

Sumber: Bahagian Kewangan SilTerra

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati sungguhpun SilTerra berkemampuan menghasilkan wafer semikonduktor namun Agensi Kerajaan dan syarikat di Malaysia memperoleh produk yang mempunyai fungsi yang hampir sama dari syarikat luar negara.

Maklum balas SilTerra yang diterima pada 28 Disember 2020 dan 15 Januari 2021

Pihak syarikat telah pun mengadakan perbincangan dengan pihak berkepentingan termasuk Proton, PLUS dan Touch 'n Go. Lembaga Lebuhraya Malaysia (LLM) juga menunjukkan minat terhadap produk RFID SilTerra yang telah dikeluarkan kepada syarikat di Brazil. Sistem digunakan di Brazil mampu mengesan RFID pada kelajuan 60 hingga 100 km/j berbanding MyRFID di Malaysia yang hanya mampu mengesan pada kelajuan rendah atau berhenti sahaja. SilTerra telah dijemput untuk menjadi Jawatankuasa Kerja Pemandu untuk meneliti dan mengkaji pelaksanaan kutipan tol lebuhraya bawah penyeliaan LLM. Mesyuarat Pertama Jawatankuasa Pemandu Bagi Pelaksanaan *Multi Lane Free Flow* berteraskan Teknologi RFID di semua lebuhraya bertol di Malaysia telah dilaksanakan pada 12 Oktober 2020. Inisiatif ini memberi ruang sewajarnya bagi mengetengahkan keupayaan dan keberkesanan cip SilTerra dalam industri tempatan.

Pendapat Audit | **Keupayaan SilTerra mengeksport produk ke luar negara adalah baik. Namun, pihak SilTerra wajar diberikan peluang mengembangkan produk yang dihasilkan untuk kegunaan dalam negara.**

- iv. Untuk kekal berdaya saing dalam industri E&E dan menjadi tarikan utama kepada pelanggan, SilTerra juga perlu membelanjakan sejumlah wang bagi penyelidikan dan pembangunan (R&D). Terdapat dua bahagian yang terlibat iaitu Pembangunan Teknologi (Technology Development - TD) dan Rekaan Teknologi (Design Technology - DT). Fungsi TD antaranya ialah menyediakan *roadmap* teknologi syarikat, meningkatkan proses dan teknologi sedia ada, mengembangkan kilang fabrikasi dan bekerjasama dengan pelanggan untuk merealisasikan reka bentuk pembuatan yang mampan. Manakala fungsi DT adalah membangunkan model *Simulation Program with Integrated Circuit Emphasis* dalam meramalkan tingkah laku bahagian tersebut untuk teknologi dan pelanggan baharu serta pembangunan *Intellectual Property* termasuk sel standard dan kit reka bentuk untuk pelanggan.
- v. Semakan terhadap penyata kewangan mendapati sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020, sejumlah RM88.25 juta telah dibelanjakan untuk R&D bagi menghasilkan pendapatan utama. Setiap R&D mengambil masa antara tujuh bulan hingga tiga tahun untuk disiapkan sebelum ia boleh dipasarkan. Analisis Audit terhadap R&D yang telah dibelanjakan oleh TD dan DT sejak tahun 2017 hingga 2020 mendapati pendapatan yang diperoleh adalah berjumlah RM239.82 juta. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
PERBELANJAAN DAN PENDAPATAN BAGI PENYELIDIKAN DAN PEMBANGUNAN
BAGI SETIAP PROJEK SEPANJANG TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

BAHAGIAN	TEMPOH DAN BILANGAN PROJEK	2017	2018	2019	2020	JUMLAH
PERBELANJAAN						
<i>Technology Development</i>	1 - 3 tahun (4 projek)	USD4.22 juta (RM17.43 juta)	USD3.91 juta (RM16.15 juta)	USD3.50 juta (RM14.45 juta)	USD2.14 juta (RM8.84 juta)	USD13.77 juta (RM56.87 juta)
<i>Design Technology</i>	7 bulan - 3 tahun (17 projek)	USD1.93 juta (RM7.97 juta)	USD2.05 juta (RM8.46 juta)	USD1.85 juta (RM7.64 juta)	USD1.77 juta (RM7.31 juta)	USD7.60 juta (RM31.38 juta)
JUMLAH		USD6.15 juta (RM25.40 juta)	USD5.96 juta (RM24.61 juta)	USD5.35 juta (RM22.09 juta)	USD3.91 juta (RM16.15 juta)	USD21.37 juta (RM88.25 juta)
PENDAPATAN						
<i>Technology Development</i>	1 - 3 tahun (4 projek)	USD12.57 juta (RM51.93 juta)	USD9.25 juta (RM38.20 juta)	USD3.40 juta (RM14.04 juta)	USD4.60 juta (RM19 juta)	USD29.82 juta (RM123.17 juta)
<i>Design Technology</i>	7 bulan - 3 tahun (17 projek)	USD21.81 juta (RM90.08 juta)	USD6.43 juta (RM26.57 juta)	-	-	USD28.24 juta (RM116.65 juta)
JUMLAH		USD34.38 juta (RM142.01 juta)	USD15.68 juta (RM64.77 juta)	USD3.40 juta (RM14.04 juta)	USD4.60 juta (RM19 juta)	USD58.06 juta (RM239.82 juta)

Sumber: Bahagian Kewangan dan Pembangunan Teknologi SilTerra

Nota: Tukaran mata wang asing USD1 = RM4.13

- vi. Daripada aspek tadbir urus korporat, ALP telah membincangkan pelaksanaan aktiviti pemasaran serta R&D melalui kesemua 16 mesyuarat Lembaga Pengarah yang diadakan bagi tahun 2017 hingga 2020. Antara perkara yang dibincangkan berkaitan aktiviti pemasaran adalah hala tuju SilTerra dalam pemasaran dan *marketing outlook* yang disediakan. Manakala berkenaan R&D pula, kesemua mesyuarat telah membincangkan beberapa perkara antaranya berkenaan permohonan bajet R&D dan jangkaan aliran tunai masuk yang bakal diterima. Perkembangan semasa jenis R&D yang dilaksanakan serta perbelanjaan sebenar R&D setiap tahun.

b. Pendapatan Utama Hasil Daripada Jualan yang Diterima

- i. Bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020, pendapatan hasil jualan wafer semikonduktor adalah berjumlah RM1.840 bilion. Analisis Audit mendapati sejumlah RM1.836 bilion (99.8%) adalah hasil jualan kepada pelanggan di luar negara. Pendapatan tertinggi adalah dari negara Taiwan berjumlah RM553.38 juta (30.1%) diikuti Hong Kong, Jepun dan Asia Tenggara berjumlah RM504.32 juta (27.4%). Seterusnya dari negara Amerika, Eropah, Amerika Selatan, India dan Korea berjumlah RM406.86 juta (22.1%) dan negara China berjumlah RM375.12 juta (20.4%).
- ii. Analisis Audit mendapati sebahagian besar pendapatan diterima daripada negara Taiwan kerana negara tersebut sangat aktif dalam penggunaan wafer semikonduktor. Perkara ini mendorong SilTerra untuk melantik ramai kakitangan dari negara tersebut bagi menarik lebih banyak peluang perniagaan wafer semikonduktor. Kesemua pendapatan utama yang diterima adalah hasil daripada R&D yang dijalankan, manakala antara produk yang dihasilkan adalah seperti cip untuk jam pintar, *chip sensor*, *PC audio codec* dan *large panel TV display driver*. Butiran jumlah pendapatan yang diterima serta kekuatan kakitangan Bahagian Jualan SilTerra yang dilantik mewakili empat kawasan utama tersebut adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
PENDAPATAN UTAMA YANG DITERIMA SILTERRA
SEPANJANG TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

NEGARA	JUMLAH PENDAPATAN YANG DITERIMA (RM juta)				JUMLAH KESELURUHAN (RM juta)
	2017	2018	2019	2020	
Taiwan	224.06	118.77	91.24	119.31	553.38
Hong Kong, Jepun dan Asia Tenggara	206.30	89.81	88.46	119.75	504.32
Amerika, Eropah, Amerika Selatan, India dan Korea	117.87	112.97	82.91	93.11	406.86
China	74.77	71.81	58.48	170.06	375.12
JUMLAH	623.00	393.36	321.09	502.23	1,839.68

Sumber: *Net Revenue Received By Customer Region and By Technology* SilTerra

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati selain daripada pendapatan penjualan wafer semikonduktor, SilTerra juga memperoleh pendapatan tambahan daripada NRE yang sebahagiannya juga melibatkan penyelidikan R&D. Ia merupakan pendapatan sekali sahaja daripada pelanggan untuk membuat kajian, pembangunan, pengujian atau peningkatan prestasi sesuatu produk semikonduktor yang dihasilkan. Ia merupakan kelebihan kerana SilTerra bersaiz sederhana dan boleh mengambil pesanan wafer semikonduktor dalam jumlah yang kecil. Antara produk NRE yang dihasilkan adalah *DNA sequencing*, *nano probe research* dan *crystal for Silicon Photonics*.
- iv. Bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020, SilTerra telah menerima pendapatan NRE berjumlah RM200.21 juta. Sebahagian besar pendapatan yang diterima adalah dari luar negara iaitu berjumlah RM197.89 juta (98.8%). Ini menunjukkan bahawa pihak luar percaya dengan kemampuan syarikat dari Malaysia dalam menghasilkan wafer semikonduktor. Jumlah pendapatan tertinggi diterima daripada negara Amerika, Eropah, Amerika Selatan, India dan Korea berjumlah RM103.96 juta (51.9%) diikuti negara China sejumlah RM51.01 juta (25.5%). Seterusnya dari negara Hong Kong, Jepun dan Asia Tenggara (termasuk Malaysia) sejumlah RM42.62 juta (21.3%) dan negara Taiwan sejumlah RM2.62 juta (1.3%). Pecahan pendapatan yang diterima SilTerra bagi tahun 2017 hingga 2020 adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
PENDAPATAN NRE YANG DITERIMA SILTERRA
SEPANJANG TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

NEGARA	JUMLAH PENDAPATAN YANG DITERIMA (RM juta)				JUMLAH KESELURUHAN (RM juta)
	2017	2018	2019	2020	
Amerika, Eropah, Amerika Selatan, India dan Korea	10.73	34.96	32.79	25.48	103.96
China	0.95	24.71	23.49	1.86	51.01
Hong Kong, Jepun dan Asia Tenggara	2.31	15.44	16.13	8.74	42.62
Taiwan	-	-	2.62	-	2.62
JUMLAH	13.99	75.11	75.03	36.08	200.21

Sumber: NRE *Income By Customer Region* SilTerra

- v. Semakan terhadap penyata kewangan beraudit dari tahun 2017 hingga 2019 mendapati pendapatan SilTerra menunjukkan trend penurunan bagi tahun 2017 hingga 2019. Pendapatan operasi merangkumi pendapatan utama dan NRE bagi tahun 2018 berjumlah RM477.86 juta menurun sejumlah RM139.23 juta (22.6%) berbanding tahun 2017. Manakala pendapatan bagi tahun 2019 berjumlah RM396.12 juta juga telah menurun sejumlah RM81.74 juta (17.1%) berbanding tahun 2018. SilTerra juga menerima pendapatan-pendapatan lain daripada yuran perundingan, latihan dan simpanan tetap. Secara keseluruhannya, pendapatan operasi (selepas pelarasan audit) dan pendapatan-pendapatan lain yang diterima menghasilkan pendapatan keseluruhan berjumlah RM1.527 bilion. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
PENDAPATAN BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019

BUTIRAN	2017 (RM juta)	2018 (RM juta)	2019 (RM juta)	JUMLAH KESELURUHAN (RM juta)
Pendapatan Operasi (pendapatan utama dan NRE)	636.99	468.47	396.12	1,501.58
Pelarasan Audit	(19.90)	9.39	-	(10.51)
Jumlah Pendapatan Operasi Dalam Penyata Kewangan Beraudit	617.09	477.86	396.12	1,491.07
Pendapatan-pendapatan Lain	5.27	12.55	17.97	35.79
JUMLAH	622.36	490.41	414.09	1,526.86

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2017, 2018 dan 2019

- vi. Dari aspek tadbir urus korporat, ALP telah membincangkan pelaksanaan aktiviti penjualan melalui kesemua 16 mesyuarat Lembaga Pengarah yang diadakan bagi tahun 2017 hingga 2020. Antara perkara yang dibincangkan adalah jualan yang diterima mengikut negara, perbandingan jualan mengikut suku tahun dan jenis produk daripada pendapatan utama dan NRE yang dijual.

Maklum balas SilTerra yang diterima pada 28 Disember 2020 dan 15 Januari 2021

TD dan DT merupakan unit perniagaan R&D yang menjana pendapatan melebihi USD5 juta setahun melalui NRE dan teknologi ini dipindahkan menjadi penjualan wafer semikonduktor. Oleh sebab kerumitan menghasilkan R&D, pembangunan memerlukan tujuh bulan hingga tiga tahun atau lebih untuk berjaya. SilTerra akan terus berinovasi dan melabur dalam bidang ini untuk menjana pendapatan baharu. Teknologi yang dibangunkan sebelum ini yang telah matang seperti *Logic Copper, High Voltage, Large Panel, Silicon Photonics* dan PacBio berjaya menjana pendapatan USD1.280 bilion. Untuk tahun 2021, SilTerra menyasarkan peluang pendapatan baharu sekitar USD5 juta.

Pendapat Audit	Aktiviti penjualan oleh SilTerra adalah berkesan kerana mencatatkan pendapatan keseluruhan berjumlah RM2.040 bilion bagi tahun 2017 hingga 2020. Walaupun mencatatkan penurunan dan peningkatan pendapatan sepanjang tempoh empat tahun, SilTerra telah meneroka bidang R&D baru dan NRE sebagai pendekatan pemasaran yang dijalankan. Kelebihan saiz kilang yang sederhana digunakan untuk mengembangkan lagi perniagaan dan memperkenalkan syarikat Malaysia di peringkat antarabangsa.
-----------------------	--

5.2.2. Penghasilan Produk Wafer Semikonduktor

a. Tenaga Kerja Dalam Penghasilan Produk SilTerra

Antara visi penubuhan dan fungsi Bahagian Sumber Manusia SilTerra adalah menjalankan kerjasama strategik dengan pihak berkepentingan untuk pemindahan teknologi dan mengembangkan kemahiran tempatan. Analisis Audit mendapati sejak tahun 2010 hingga 2020, bilangan pengambilan kepakaran luar hanyalah antara 27 hingga 43 orang (2.0% hingga 3.2%) berbanding keseluruhan pekerja kepakaran tempatan berjumlah 1,329 orang. Antara kepakaran tempatan yang dihasilkan adalah seperti juruteknik, pakar teknikal untuk mesin, jurutera dan pengarah teknikal. Ini menunjukkan SilTerra menggunakan ramai kepakaran tempatan dalam menghasilkan produknya. Bahagian Sumber Manusia SilTerra memaklumkan lantikan ekspatriat asing (foreign expatriate) terutama yang berpengalaman bekerja di kilang fabrikasi maju peringkat antarabangsa diperlukan kerana kepakaran tersebut tidak terdapat di Malaysia.

b. Perkembangan Perniagaan Ke Arah *More Than Moore Concept*

- i. SilTerra melaksanakan pelan rangkaian (roadmap) melalui empat strategi utama iaitu SilTerra 1.0, SilTerra 2.0, SilTerra 3.0 dan SilTerra 4.0 bermula tahun 2016. Pelaksanaan *More Than Moore Concept* dijalankan dalam strategi SilTerra 2.0 dengan memberi tumpuan perniagaan terhadap wafer semikonduktor sedia ada bersaiz lapan inci. Ia bertujuan untuk mengembangkan perniagaan wafer semikonduktor kepada pelanggan dan meningkatkan pendapatan setiap tahun berdasarkan kemampuan sedia ada. Berdasarkan data daripada Bahagian Operasi, SilTerra mempunyai kapasiti pembuatan sebanyak 40,000 wafer semikonduktor setiap bulan bersaiz lapan inci dengan kemampuan menghasilkan semikonduktor sekecil 90 nanometer.
- ii. Sebelum adanya teknologi baharu iaitu *More Than Moore Concept*, SilTerra hanya memfokuskan kepada teknologi sedia ada (Core Technology) dengan tiga kategori teknologi iaitu *Complementary Metal-Oxide Semiconductor* (CMOS) *Logic*, *Radio-Frequency CMOS* (RFCMOS); dan *Mixed Signal* serta High Voltage. Melalui *More Than Moore Concept*, sembilan kategori teknologi baharu telah diterokai iaitu *Internet of Thing* (IoT), *Bipolar-CMOS-DMOS* (BCD), *Discrete Power MOSFET*, *MEMS-on-CMOS*, *Silicon Photonics*, *Bio Science* (Life Science), *CMOS Image Sensors* (CIS), *Magnetic Random Access Memory* (MRAM) dan *Gallium Nitride* (GaN).
- iii. Hasil analisis Audit mendapati, transaksi *technology code* bagi teknologi sedia ada ialah sebanyak 210 transaksi berjumlah RM1.723 bilion (93.7%) manakala teknologi baharu sebanyak 23 transaksi berjumlah RM116.22 juta (6.3%). Teknologi sedia ada melibatkan tiga kategori yang telah digunakan sepenuhnya. Manakala teknologi baharu melibatkan enam daripada keseluruhan sembilan kategori yang dilaksanakan secara berperingkat sehingga tahun 2020. Analisis Audit ini menunjukkan **hasil jualan wafer semikonduktor berasaskan teknologi baharu masih berada di tahap rendah berbanding dengan teknologi sedia ada** walaupun telah dibincangkan sejak tahun 2016. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 9** dan **Jadual 10**.

JADUAL 9
RUMUSAN JUALAN MENGIKUT JENIS TEKNOLOGI SILTERRA
BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

JENIS TEKNOLOGI	TRANSAKSI JUALAN	2017 (RM juta)	2018 (RM juta)	2019 (RM juta)	2020 (RM juta)	JUMLAH (RM juta)	%
Teknologi Sedia Ada	210	596.18	369.87	294.29	463.12	1,723.46	93.7
Teknologi Baharu	23	26.82	23.49	26.80	39.11	116.22	6.3
JUMLAH	233	623.00	393.36	321.09	502.23	1,839.68	100

Sumber: Bahagian Kewangan SilTerra

JADUAL 10
KATEGORI TEKNOLOGI YANG DIGUNAKAN
BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

KATEGORI TEKNOLOGI	2017	2018	2019	2020	PENGGUNAAN (%)
Kategori Teknologi Sedia Ada (Bilangan)	3	3	3	3	100
Nama Teknologi	• <i>Complementary Metal-Oxide Semiconductor (CMOS) Logic</i> • <i>Radio-Frequency CMOS (RFCMOS)</i> • <i>Mixed Signal</i> serta <i>High Voltage</i>				
Kategori Teknologi Baharu (Bilangan)	4	5	5	6	66.7
Nama Teknologi	• IoT • BCD • <i>Silicon Photonics</i> • <i>Bio Science (Life Science)</i>	• IoT • BCD • <i>Silicon Photonics</i> • <i>Bio Science (Life Science)</i> • <i>Discrete Power MOSFET</i>	• IoT • BCD • <i>Silicon Photonics</i> • <i>Bio Science (Life Science)</i> • <i>Discrete Power MOSFET</i>	• IoT • BCD • <i>Silicon Photonics</i> • <i>Bio Science (Life Science)</i> • <i>Discrete Power MOSFET</i> • MRAM	

Sumber: Bahagian Kewangan dan Bahagian Operasi SilTerra

- iv. Kebergantungan **SilTerra terhadap teknologi sedia ada disebabkan syarikat tidak mampu bersaing dengan syarikat antarabangsa lain yang mempunyai perbelanjaan modal (CAPEX) lebih besar.** Menurut Ketua Pegawai Operasi, saiz wafer semikonduktor yang lebih besar iaitu 12 inci dapat menghasilkan lebih banyak semikonduktor dan menjimatkan kos pembuatan. SilTerra tidak mempunyai kemampuan daripada segi CAPEX untuk membeli mesin baharu bagi menghasilkan wafer semikonduktor bersaiz 12 inci. Perkara ini membolehkan syarikat antarabangsa lain memperoleh pasaran jualan yang lebih luas berbanding SilTerra.
- v. Bagi aspek tadbir urus korporat, kesemua 16 mesyuarat Lembaga Pengarah yang dijalankan sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020 telah membincangkan perkembangan perniagaan ke arah *More than Moore Concept*. Antara perkara utama yang dibincangkan dalam mesyuarat tersebut adalah jenis teknologi yang dihasilkan dan syarikat yang menggunakan teknologi tersebut. Namun penggunaan teknologi baharu masih rendah buat masa ini disebabkan setiap kategori teknologi baharu perlu melalui fasa

permulaan dalam beberapa tahun sebelum matang dan dikenali serta mendapat permintaan yang tinggi daripada pelanggan.

- vi. **Nilai perbelanjaan modal yang rendah telah memberi kesan terhadap pendapatan dan kedudukan SilTerra yang menurun daripada tangga ke-16 pada tahun 2017 kepada tangga ke-17 pada tahun 2019.** Sehingga tahun 2020, semakan Audit telah dibuat terhadap data *marketing outlook* dan IC Insights dalam pasaran penghasilan wafer semikonduktor. Berdasarkan penanda aras terhadap empat syarikat utama dunia yang kerap bekerjasama dengan SilTerra menunjukkan kesemua syarikat ini menduduki tangga teratas. Perkara ini disebabkan kesemua syarikat wafer semikonduktor dunia ini telah beralih kepada pembuatan wafer semikonduktor lebih besar bersaiz 12 inci dengan kemampuan menghasilkan semikonduktor sekecil 22 nanometer. Butirannya adalah seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN MODAL SYARIKAT
WAFER SEMIKONDUKTOR DUNIA SEPANJANG TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2019

NAMA SYARIKAT DAN NEGARA	PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN MODAL	2017		2018		2019	
		P & PM	K	P & PM	K	P & PM	K
Syarikat 1 (China)	Pendapatan	RM3.333 bilion	8	RM6.629 bilion	6	RM6.732 bilion	5
	Perbelanjaan Modal	RM569.94 juta		RM1.033 bilion		RM3.031 bilion	
Syarikat 2 (Taiwan)	Pendapatan	RM3.387 bilion	7	RM3.296 bilion	8	RM3.787 bilion	8
	Perbelanjaan Modal	RM247.80 juta		RM297.36 juta		RM1.561 bilion	
Syarikat 3 (Timur Tengah)	Pendapatan	RM5.732 bilion	6	RM5.386 bilion	7	RM5.096 bilion	6
	Perbelanjaan Modal	RM681.45 juta		RM702.10 juta		RM702.10 juta	
Syarikat 4 (Eropah)	Pendapatan	RM2.383 bilion	10	RM2.428 bilion	10	RM2.093 bilion	11
	Perbelanjaan Modal	RM425.39 juta		RM346.92 juta		RM413 juta	
SilTerra (Malaysia)	Pendapatan	RM636.99 juta	16	RM468.47 juta	16	RM396.12 juta	17
	Perbelanjaan Modal	RM61.95 juta		RM57.82 juta		RM78.47 juta	

Sumber: Laporan Penyelidikan Pasaran Semikonduktor Terkemuka IC Insights

Nota: P - Pendapatan PM - Perbelanjaan Modal K - Kedudukan Tahunan

Maklum balas SilTerra yang diterima pada 28 Disember 2020

Semua teknologi baharu yang dihasilkan oleh SilTerra pada masa ini adalah terhad kepada prototaip sahaja daripada segi jualan wafer semikonduktor. Penjualan akan meningkat apabila setiap teknologi dan peranti yang dihasilkan telah matang. SilTerra tidak dapat melabur untuk peralatan dan teknologi terbaru yang dibangunkan tetapi bercadang meminta dana tambahan daripada pemegang saham dan juga pelabur lain yang berminat dalam industri semikonduktor.

Pendapat Audit	Perkembangan perniagaan ke arah <i>More Than Moore Concept</i> yang menggunakan kepakaran tempatan adalah memuaskan walaupun hasil jualan adalah rendah. Hal ini kerana SilTerra masih menggunakan peralatan sedia ada untuk mengikuti teknologi terkini dengan peruntukan CAPEX yang terhad. Ia memberi kesan terhadap kedudukan SilTerra dalam industri wafer semikonduktor secara keseluruhannya.
-----------------------	--

5.2.3. Pengurusan Operasi Dalam Penghasilan Wafer Semikonduktor

Semakan Audit terhadap 51 transaksi pesanan jualan iaitu *Sales Order* bagi tempoh tahun 2017 hingga 2019 melibatkan sampel 222,110 wafer semikonduktor yang berjumlah RM374.23 juta (28%) mendapati perkara berikut:

a. Margin Jualan Wafer Semikonduktor

- i. Semakan Audit terhadap 33 transaksi jualan wafer semikonduktor (64.7%) mendapati ia telah mencapai keuntungan margin antara RM59,171 hingga RM8.04 juta dengan peratus margin antara 2.9% hingga 67.7%. Bagaimanapun terdapat **baki 18 transaksi jualan wafer semikonduktor (35.3%) telah mengalami kerugian margin antara RM17,783 hingga RM6.67 juta dengan peratus kemerosotan antara 1.2% hingga 50%.** Kerugian setiap jualan wafer semikonduktor ini adalah disebabkan jumlah kos pembuatan adalah lebih tinggi berbanding jumlah jualan. Ia turut menyumbang kepada kerugian keseluruhan yang dialami oleh SilTerra setiap tahun.
- ii. Secara keseluruhannya, margin keuntungan keseluruhan penjualan wafer semikonduktor hanya sebanyak 7.1% bersamaan sejumlah RM26.65 juta berbanding jualan keseluruhan berjumlah RM374.23 juta. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 12.**

JADUAL 12
MARGIN KEUNTUNGAN DAN KERUGIAN JUALAN
WAFER SEMIKONDUKTOR BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2019

TAHUN	BILANGAN TRANSAKSI	KATEGORI	PESANAN BELIAN (Unit)	JUMLAH JUALAN (RM juta)	JUMLAH KOS PEMBUATAN (RM juta)	MARGIN KEUNTUNGAN / (KERUGIAN) (RM juta)	MARGIN JUALAN (%)
2017	9	Untung	39,601	77.93	55.76	22.18	28.5
	3	Rugi	3,600	8.64	8.75	(0.12)	(1.4)
2018	15	Untung	54,723	98.97	79.04	19.94	20.1
	3	Rugi	14,500	25.93	28.10	(2.17)	(8.4)
2019	9	Untung	11,411	15.52	10.84	4.67	30.1
	12	Rugi	98,275	147.24	165.09	(17.85)	(12.1)
JUMLAH	51		222,110	374.23	347.58	26.65	7.1

Sumber: Bahagian Operasi dan Kewangan SilTerra

Maklum balas SilTerra yang diterima pada 28 Disember 2020 dan 15 Januari 2021

Walaupun terdapat kerugian dalam penjualan wafer semikonduktor, namun ada juga jualan yang mencatatkan keuntungan berdasarkan pelanggan yang sama. Secara keseluruhannya, jualan wafer semikonduktor masih mencatatkan sedikit keuntungan. Margin yang rendah disebabkan keadaan perniagaan kurang memberangsangkan hingga terpaksa memberi diskaun, mengurangkan harga jualan dan memulakan *risk wafer* yang menyebabkan margin jatuh. Untuk menangani perkara ini, Jawatankuasa Tadbir Urus Tawaran dan Harga diperkenalkan pada tahun 2018. Sistem Pengeluaran Produk Baharu dan Jawatankuasa Permulaan Risiko Pelanggan telah diperkenalkan pada tahun 2019.

b. Kawalan Kualiti Terhadap Wafer Semikonduktor yang Dihasilkan

- i. *Non-Conforming Product Handling Specification* (SQ-000003-00) dikemas kini pada 14 Oktober 2016 Perkara 7.0 menyatakan setiap proses dan peralatan dalam pembuatan wafer semikonduktor masing-masing hendaklah dipatuhi mengikut spesifikasi. Wafer semikonduktor yang tidak mematuhi spesifikasi akan menjadi *scrap*, tidak boleh dihantar untuk proses seterusnya dan disenaraikan sebagai *Non-Conforming Material*.
- ii. Semakan Audit mendapati **sebanyak 842 wafer semikonduktor (0.4%) yang dihasilkan telah mengalami kerosakan (scrap) dengan kos berjumlah RM1.53 juta**. Walaupun kuantiti *scrap* wafer semikonduktor adalah rendah namun dikhuatiri akan memberi kesan terhadap kadar keuntungan syarikat setiap tahun. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 13**.

JADUAL 13
BILANGAN *SCRAP* WAFER SEMIKONDUKTOR YANG DIHASILKAN

TAHUN	BILANGAN PENGELUARAN WAFER (UNIT)	KOS PEMBUATAN (RM juta)	BIL. <i>SCRAP</i> WAFER (UNIT)	KOS <i>SCRAP</i> WAFER (RM juta)	<i>SCRAP</i> WAFER (%)
2017	43,201	64.51	200	0.54	0.5
2018	69,223	107.14	201	0.34	0.3
2019	109,686	175.93	441	0.65	0.4
JUMLAH	222,110	347.58	842	1.53	0.4

Sumber: Bahagian Kewangan SilTerra

Maklum balas SilTerra yang diterima pada 28 Disember 2020

Scrap wafer semikonduktor adalah sebahagian daripada agenda dalam mesyuarat operasi harian dan perjumpaan kakitangan setiap hari Jumaat yang dibentangkan oleh *Quality Assurance* (QA). Jawatankuasa QA melaporkan semua kejadian *scrap* wafer semikonduktor yang boleh memberi impak negatif sebelum wafer sampai kepada pelanggan. Lapan Disiplin Penyelesaian Masalah (8D) mesti disediakan dan diserahkan kepada pelanggan untuk setiap kejadian. Setiap 8D akan mempunyai penahanan, tindakan pembetulan dan tindakan pencegahan serta baik pulih.

c. Tempoh Invois Disediakan

- Polisi Umum Penghutang Perniagaan SilTerra (PF0000010-00) dikemas kini pada 9 Jun 2014 Perkara 4.3 menyatakan invois jualan disediakan secara automatik apabila produk wafer semikonduktor telah siap dan dihantar terus kepada pelanggan melalui sistem atas talian.
- Sebanyak **tiga invois jualan lewat disediakan antara dua hingga lapan bulan daripada tarikh siap *production line* melibatkan pesanan belian berjumlah RM30.02 juta (17,925 wafer semikonduktor)**. Invois jualan yang lewat dikeluarkan akan memberi kesan terhadap kelewatan penerimaan tunai dan pendapatan kepada SilTerra. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 14**.

JADUAL 14
TEMPOH INVOIS DISEDIAKAN

TARIKH SIAP <i>PRODUCTION LINE</i>	TARIKH INVOIS DISEDIAKAN	TEMPOH INVOIS (Bulan)	PESANAN BELIAN (Unit)	JUMLAH JUALAN (RM juta)
Mei - Julai 2018	Mac 2019	8	1,000	1.76
Julai - September 2018	Mac 2019	6	925	1.63
April - Julai 2018	Jun & September 2018	2	16,000	26.63
JUMLAH			17,925	30.02

Sumber: Bahagian Operasi SilTerra

Maklum balas SilTerra yang diterima pada 28 Disember 2020

Invois akan berlaku pada waktu penghantaran dan bukan waktu wafer semikonduktor siap. Sampel yang dipilih merupakan *risk wafer* (produk dimulakan tanpa perjanjian *Purchase Order* (PO) atas risiko SilTerra) dan produk disediakan sementara menunggu PO sebenar daripada pelanggan. *Risk wafer* adalah perkara biasa dalam industri semikonduktor bagi memastikan kapasiti kilang fabrikasi tidak terbiar dan kosong kerana sebahagian besar daripada jumlah kos operasi kilang adalah kos separa tetap. SilTerra sentiasa berhati-hati dalam permulaan *risk wafer* dengan menggunakan Borang Kelulusan Risiko sejak tahun 2018.

d. *Return Material Authorization*

- i. *SilTerra Yield Guarantee Matrix For New Product Realization* (SM07-000003-00) dikemas kini pada 24 Januari 2018 Perkara 8.0 menyatakan *Return Material Authorization* (RMA) adalah pulangan produk wafer semikonduktor daripada pelanggan. Kadar kebiasaan RMA adalah 50% daripada hasil (yield) yang dipersetujui oleh kedua-dua pihak dalam perjanjian (wafer purchase agreement) yang ditandatangani. Spesifikasi ini dikategorikan sebagai *SilTerra Yield Guarantee* iaitu jaminan dari pihak SilTerra bagi setiap wafer semikonduktor yang dihasilkan.
- ii. Sebanyak **31 pesanan jualan bersamaan 4,443 wafer semikonduktor telah berlaku RMA melibatkan kos berjumlah RM8.57 juta (2.6%)**. Antara sebab berlakunya RMA adalah kerana hasil peratusan cip yang boleh diguna pakai tidak menepati perjanjian; kesilapan proses *Pwell Implant* tidak dilakukan; had hasil (yield) ditukar dari 45% kepada 80%; ketebalan oksida di luar spesifikasi dan kecacatan bijian logam paling atas wafer semikonduktor. Walaupun peratus kos RMA sebanyak 2.6% adalah kecil berbanding jualan tetapi menyebabkan SilTerra menanggung kerugian terhadap wafer semikonduktor yang dipulangkan serta memberi kesan terhadap keuntungan syarikat. Maklumat lanjut adalah seperti dalam **Jadual 15**.

JADUAL 15
BILANGAN RMA BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2019

TAHUN	BILANGAN TRANSAKSI	PESANAN BELIAN (Unit)	JUMLAH JUALAN (RM juta)	BIL. RMA (Unit)	JUMLAH RMA (RM juta)	RMA (%)
2017	8	38,876	68.92	337	0.65	0.9
2018	11	64,785	116.53	3,008	5.80	5.0
2019	12	95,825	141.61	1,098	2.12	1.5
JUMLAH	31	199,486	327.06	4,443	8.57	2.6

Sumber: Bahagian Operasi dan Kewangan SilTerra

- iii. Daripada aspek tadbir urus korporat, pelbagai tindakan telah dilaksanakan oleh ALP. Daripada 16 mesyuarat yang diadakan bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020, lapan mesyuarat telah membincangkan mengenai margin jualan wafer semikonduktor termasuk jualan wafer yang mengalami kerugian. Selain itu, 10 mesyuarat membincangkan berkenaan *scrap* wafer semikonduktor daripada pelbagai aspek seperti jenis *scrap* wafer, kos yang perlu ditanggung dan tindakan penyelesaian masalah. Lima mesyuarat pula membincangkan berkenaan RMA daripada aspek kos yang perlu ditanggung setiap suku tahun dan syarikat yang terlibat dengan RMA.

Maklum balas SilTerra yang diterima pada 28 Disember 2020 dan 15 Januari 2021

Kebanyakan RMA berlaku disebabkan produk baharu yang diperkenalkan dan akan mengambil masa sebelum ia matang dan stabil. RMA juga disebabkan oleh masalah dengan mesin pemprosesan yang memerlukan masa untuk memahami keadaan mesin apabila proses baharu mula diperkenalkan. Sesuatu wafer semikonduktor akan diperiksa sebelum ia dikategorikan selamat untuk dihantar serta dalam keadaan yang baik. Sekiranya terdapat masalah, pelanggan akan memaklumkan kepada SilTerra dan siasatan akan dimulakan. Jika ia disebabkan proses wafer semikonduktor oleh SilTerra maka RMA akan diluluskan. Bagi satu kes pelanggan utama SilTerra, mereka hanya akan bekerjasama jika kadar kelulusan wafer semikonduktor dinaikkan daripada 45% kepada 80% menyebabkan banyak wafer semikonduktor dikategorikan sebagai RMA yang memberi kesan terhadap jumlah RMA meningkat.

Pendapat Audit	Pengurusan operasi dalam penghasilan wafer semikonduktor perlu dipertingkatkan untuk mengurangkan kerugian yang dialami. Terdapat jualan wafer semikonduktor yang mencatatkan margin kerugian ditambah pula dengan kerugian yang dialami daripada <i>scrap</i> wafer semikonduktor dan RMA.
-----------------------	--

e. Perbelanjaan Bagi Menghasilkan Wafer Semikonduktor

- i. Merujuk kepada Laporan Prestasi Pelaburan Malaysia Tahun 2017 dari MIDA, industri E&E telah menjadi penyumbang utama kepada ekonomi negara yang dikenal pasti dalam Rancangan Malaysia Ke-11. Sektor E&E paling kerap berubah mengikut perkembangan teknologi semasa dan memerlukan kos yang tinggi. Pesaing dalam industri perlu membuat pelaburan yang besar untuk sentiasa berada di kedudukan teratas dengan mengikuti perkembangan semasa.

- ii. Semakan Audit terhadap penyata kewangan SilTerra bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020 mendapati antara **penyebab utama SilTerra mencatatkan kerugian setiap tahun kerana kos operasi penghasilan wafer semikonduktor adalah sangat tinggi. Kerugian ini adalah kerana kilang fabrikasi wafer semikonduktor SilTerra beroperasi 24 jam dan tujuh hari seminggu tanpa henti.** Kos operasi untuk menghasilkan wafer semikonduktor dipecahkan kepada tiga kategori utama iaitu kos tetap, kos separa tetap dan kos berubah.
- iii. Semakan Audit mendapati **jumlah keseluruhan perbelanjaan utama yang perlu ditanggung oleh SilTerra sepanjang tahun 2017 hingga 2020 adalah berjumlah RM2.094 bilion.** Semakan Audit selanjutnya mendapati kos separa tetap merupakan perbelanjaan yang tertinggi sepanjang empat tahun tersebut iaitu berjumlah RM919.35 juta (43.9%) berbanding keseluruhan perbelanjaan. Butirannya adalah seperti dalam **Jadual 16.**

JADUAL 16
PECAHAN PERBELANJAAN UTAMA BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

JENIS PERBELANJAAN UTAMA	2017 (RM juta)	2018 (RM juta)	2019 (RM juta)	2020 (RM juta)	JUMLAH (RM juta)
Kos Tetap	270.76	139.33	179.73	195.52	785.34
Kos Separata Tetap	245.99	209.72	213.84	249.80	919.35
Kos Berubah	96.91	80.08	105.35	106.74	389.08
JUMLAH	613.66	429.13	498.92	552.06	2,093.77

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit SilTerra

Maklum balas SilTerra yang diterima pada 28 Disember 2020 dan 15 Januari 2021

SiTerra mempunyai aktiviti pengurangan kos secara berterusan melibatkan kumpulan operasi dan kakitangan sokongan. Kos pembuatan SilTerra telah berjaya dikurangkan daripada USD120 juta pada masa lalu kepada USD100 juta yang terkini dengan pelaksanaan beberapa aktiviti. Model kos SilTerra mempunyai komponen kos tetap yang tinggi kerana perniagaan berteraskan modal serta sebahagian besar gas/bahan kimia akan mengalir berterusan tanpa mengira wafer semikonduktor diproses atau tidak. Ekosistem semikonduktor kurang mantap di Malaysia kerana bilangan *wafer fab* yang sedikit dan keperluan operasi perlu diusahakan secara individu dan ini akan menambah kos operasi. Berbanding negara Taiwan dan China yang mempunyai berpuluh-puluh *wafer fab* di pelbagai kawasan dan vendor yang dapat memberi pilihan perkhidmatan pada kos yang jauh lebih rendah. Pengurusan kos adalah agenda utama

di SilTerra dengan melaksanakan pelbagai inisiatif mengurangkan kos operasi di samping mengenal pasti peluang perniagaan baharu.

- iv. Berdasarkan penyata kewangan beraudit bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 perbelanjaan SilTerra merangkumi empat perbelanjaan utama iaitu kos bahan mentah, kos kakitangan, perbelanjaan operasi lain dan kos kewangan. Perbelanjaan SilTerra menunjukkan trend penurunan dan peningkatan bagi tahun 2017 hingga 2019. Pada tahun 2018, perbelanjaan SilTerra menurun sejumlah RM126.77 juta (20%) berbanding tahun 2017 disebabkan oleh penurunan kos bahan mentah dan perbelanjaan operasi lain. Pada tahun 2019, perbelanjaan mencatatkan peningkatan sejumlah RM73.17 juta (14.4%) berbanding pada tahun 2018 disebabkan oleh kenaikan kos bahan mentah, pertambahan susut nilai dan pelunasan aset serta peningkatan perbelanjaan kos operasi penghasilan wafer semikonduktor. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 17**.

JADUAL 17
PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019

BUTIRAN	2017 (RM juta)	2018 (RM juta)	2019 (RM juta)	JUMLAH KESELURUHAN (RM juta)
Kos Bahan Mentah	194.75	172.31	206.57	573.63
Kos Kakitangan	124.35	127.70	119.72	371.77
Perbelanjaan Operasi Lain	312.84	204.20	248.88	765.92
Kos Kewangan	3.09	4.05	6.26	13.40
JUMLAH	635.03	508.26	581.43	1,724.72

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2017, 2018 dan 2019

- v. Selain itu, perbelanjaan yang tinggi ini turut disumbangkan oleh **dua jenis perbelanjaan perakaunan yang tinggi tetapi tidak melibatkan aliran tunai (non-cash item) iaitu susut nilai aset dan kos penukaran mata wang (currency exchange) yang merupakan sebahagian daripada perbelanjaan operasi lain**. Keseluruhan perbelanjaan susut nilai adalah berjumlah RM161.45 juta dengan peralatan pemprosesan menyumbang RM143.61 juta (89%). Bagi penukaran mata wang, oleh kerana urusan niaga SilTerra dijalankan dalam mata wang Amerika Syarikat (USD), manakala Suruhanjaya Syarikat Malaysia memerlukan penyata kewangan dibentangkan dalam Ringgit Malaysia (RM) menyebabkan perbezaan mata wang RM berbanding USD. Ini menyebabkan berlaku kenaikan RM92.22 juta pada tahun 2017 dan penurunan berjumlah RM41.16 juta pada tahun 2018 dan 2019.
- vi. Dari aspek tadbir urus korporat daripada 16 mesyuarat ALP bagi tahun 2017 hingga 2020, lima mesyuarat telah membincangkan mengenai perbelanjaan

operasi untuk menghasilkan wafer semikonduktor. Mesyuarat pengurusan tertinggi atau *Senior Management Meeting* (SMM) juga ada membincangkan kaedah jangka panjang bagi mengurangkan perbelanjaan kos operasi SilTerra. Selain itu, SilTerra telah melantik syarikat swasta untuk menjalankan fungsi Audit Dalam sejak 3 Januari 2017. Audit Dalam juga telah membangkitkan isu berkenaan perbelanjaan operasi yang tinggi dalam menghasilkan wafer semikonduktor.

Maklum balas SilTerra yang diterima pada 28 Disember 2020

Semikonduktor adalah industri yang berteraskan modal. Pemegang saham telah melabur lebih daripada USD2 bilion sehingga kini dan akan terus melabur untuk mengekal dan meningkatkan produktiviti agar dapat berdaya saing dalam perniagaan. Oleh itu, SilTerra mengalami kos susut nilai yang tinggi dan ini adalah normal dalam industri semikonduktor. Oleh sebab sebahagian besar urusan niaga SilTerra adalah dalam mata wang USD, piawaian kewangan Malaysia berkehendak buku dan penyata kewangan dikekalkan dalam mata wang tersebut. Pengurusan SilTerra kini dalam proses menilai pilihan untuk menukar mata wang USD kepada RM yang merupakan amalan yang diterima oleh industri termasuk di Malaysia tertakluk pada dasar Khazanah dan Bank Negara Malaysia (BNM). Setelah BNM memperkenalkan kawalan urusan niaga mata wang di Malaysia, SilTerra mula melakukan transaksi pembelian lebih banyak dalam RM.

Pendapat Audit	Perbelanjaan yang melibatkan kos operasi untuk menghasilkan wafer semikonduktor adalah tinggi iaitu sejumlah RM2.094 bilion. Perbelanjaan yang tinggi ini menyumbang kepada kerugian SilTerra secara keseluruhannya sepanjang tempoh empat tahun.
-----------------------	--

5.2.4. Peralatan Pemprosesan untuk Menghasilkan Wafer Semikonduktor

a. Perolehan Peralatan Pemprosesan

- i. Peralatan pemprosesan merupakan aset yang sangat penting dalam menghasilkan wafer semikonduktor. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2017 hingga 2020 kos perolehan peralatan pemprosesan mewakili 75.4% hingga 76.1% daripada keseluruhan aset SilTerra seperti dalam **Jadual 18**.

JADUAL 18
JUMLAH KESELURUHAN ASET SILTERRA SEPANJANG TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

JENIS ASET	2017 (RM juta)	%	2018 (RM juta)	%	2019 (RM juta)	%	2020 (RM juta)	%
Tanah Pajak	32.86	0.6	32.95	0.6	32.95	0.6	32.90	0.6
Bangunan Kilang dan Pejabat	223.61	4.1	259.22	4.7	263.36	4.7	262.74	4.7
Aset Kemudahan	802.82	14.8	807.67	14.6	823.42	14.8	825.07	14.8
Peralatan Pemprosesan	4,134.64	76.1	4,178.68	75.7	4,208.25	75.4	4,253.72	76.0
Peralatan Pejabat, Pengubahsuaian, Perabot dan Kenderaan	7.46	0.1	7.57	0.1	7.71	0.1	7.69	0.1
Peralatan Komputer, Perisian dan Aset CIP	231.27	4.3	238.28	4.3	247.82	4.4	212.58	3.8
JUMLAH	5,432.66	100	5,524.37	100	5,583.51	100	5,594.70	100

Sumber: Penyata Kewangan SilTerra

- ii. Polisi SilTerra *Purchasing Specification Spec No.* (SV03-000005-00) dikemas kini pada 7 April 2016 berkenaan Ringkasan Keperluan Perolehan menyatakan mengenai perincian terhadap setiap perolehan. Berdasarkan *Discretionary Authority Limit* (DAL) dikemas kini pada bulan Mei 2016 perenggan 1 berkenaan pembelian aset peralatan pemprosesan menyatakan perolehan aset tetap/pemberian kontrak/sub kontrak dengan nilai melebihi USD10,000 (RM41,300) hendaklah mengikut kelulusan dan peringkat pihak berkuasa melulus yang ditetapkan.
- iii. Pihak Audit telah memilih sebanyak lapan aset peralatan pemprosesan berjumlah RM21.52 juta (13.7%) sebagai sampel pengauditan daripada keseluruhan 302 aset utama berjumlah RM157.08 juta. Semakan Audit mendapati kesemua lapan sampel perolehan aset peralatan pemprosesan mematuhi bilangan minimum syarikat yang ditetapkan dan keputusan matriks telah disertakan bagi setiap perolehan melebihi RM100,000. Manakala tarikh keputusan matriks untuk setiap perolehan juga adalah lebih awal daripada tarikh kelulusan pihak berkuasa melulus. Setelah kelulusan perolehan diterima, SilTerra akan mendapatkan kelulusan selanjutnya daripada pihak berkuasa melulus sebelum aset peralatan pemprosesan dibeli.

Pendapat Audit | **Perolehan aset peralatan pemprosesan adalah teratur kerana mematuhi polisi perolehan yang ditetapkan serta terdapat dokumen bertulis menjelaskan setiap kaedah yang digunakan.**

b. Pemeriksaan Fizikal Aset

- i. Polisi *Fixed Asset General Policy* (PF01-000002-00) menyatakan aset didaftarkan untuk tujuan memberi maklumat pergerakan masuk dan keluar,

serta dasar perakaunan untuk susut nilai dan elaun cukai. Manakala polisi *Fixed Asset Tagging And Physical Inventory Count* (PF01-000007-00) menyatakan semua aset hendaklah dilabelkan dengan inventori kod bar bagi memudahkan pengesanan aset tersebut.

- ii. Pemeriksaan fizikal Audit telah dijalankan pada 7 Oktober 2020 terhadap 30 aset peralatan pemprosesan termasuk satu *E-Flash Project* (lesen produk dan pengujian kejuruteraan) berjumlah RM150.24 juta (3.5%) daripada keseluruhan aset peralatan pemprosesan berjumlah RM4.254 bilion. Hasil pemeriksaan mendapati sehingga tahun 2020, nilai buku bersih aset peralatan pemprosesan adalah berjumlah RM21.08 juta. Pemeriksaan juga mendapati semua aset direkodkan dengan baik, telah dilabelkan dan keadaan fizikal aset adalah baik serta boleh digunakan walaupun terdapat 19 aset dengan nilai buku sifar. Keadaan aset yang diperiksa adalah seperti dalam **Gambar 3** dan **Gambar 4**.

GAMBAR 3



Kilang Silterra Kulim Hi-Tech Park
- Peralatan Century 5200 (RTP) Digunakan Sejak Tahun 2014 Dengan Nilai Buku Bersih RM1 Dalam Keadaan Fizikal Yang Baik dan Dilabelkan (07.10.2020)
(Sumber: SilTerra Malaysia Sdn. Bhd.)

GAMBAR 4



Kilang Silterra Kulim Hi-Tech Park
- Peralatan Project POET Dengan Kos Perolehan RM2.99 Juta dan Nilai Buku Bersih Terkini RM1.75 Juta Masih Dalam Keadaan Baik dan Dilabelkan (07.10.2020)
(Sumber: SilTerra Malaysia Sdn. Bhd.)

Pendapat Audit | **Kesemua aset peralatan pemprosesan yang disemak daripada aspek pendaftaran dalam keadaan yang baik dan mudah dikesan kerana semua polisi yang ditetapkan untuk pengurusan aset telah dipatuhi dengan sebaiknya.**

c. Penyenggaraan Aset

- i. SilTerra menetapkan polisi penyenggaraan berbeza-beza terhadap setiap aset mengikut fungsi dan jenis. Penyenggaraan bagi setiap aset peralatan pemprosesan ini dikawal secara automatik menggunakan sistem *Xsite Equipment Management*. Memandangkan kilang fabrikasi SilTerra beroperasi 24 jam sehari (365 hari setahun), maka lima jenis penyenggaraan utama dan

enam jenis penyenggaraan tambahan diperlukan bagi memastikan aset ini berfungsi dengan baik.

- ii. Lima jenis penyenggaraan utama adalah Kontrak Penyenggaraan Perkhidmatan, Penyenggaraan dan Pembaikan Peralatan Pemprosesan, Peralatan Guna Habis, Penentukuran dan Penyenggaraan Perisian yang memerlukan kos berjumlah RM261.66 juta sepanjang tahun 2017 hingga 2020. Manakala enam jenis penyenggaraan tambahan adalah alat ganti, bahan kimia, gas pukal, gas khas, bil elektrik dan bil air melibatkan kos berjumlah RM454.23 juta bagi tempoh yang sama. Secara keseluruhannya, kos penyenggaraan utama dan kos penyenggaraan tambahan untuk menggerakkan peralatan pemprosesan melibatkan perbelanjaan yang tinggi berjumlah RM715.89 juta.
- iii. Pihak Audit telah menyemak sebanyak 90 rekod penyenggaraan iaitu secara harian, mingguan, bulanan, suku tahunan, dwi tahunan dan tahunan bagi 30 sampel aset peralatan pemprosesan untuk dibuat pemeriksaan fizikal. Analisis Audit terhadap rekod penyenggaraan mendapati setiap aset ini mempunyai jadual penyenggaraan yang berbeza dan telah dimasukkan ke dalam sistem *Xsite Equipment Management*. Penyenggaraan ini dikawal secara automatik dan dilaksanakan mengikut jadual penyenggaraan ditetapkan. Semakan lanjut mendapati Bahagian Operasi SilTerra tidak merekodkan secara terperinci kos penyenggaraan yang telah dibelanjakan bagi setiap aset sejak perolehan dibuat. Oleh itu, pihak Audit tidak dapat mengesahkan sama ada kos penyenggaraan telah melebihi kos perolehan bagi peralatan pemprosesan yang disemak. Bagaimanapun, kesemua 30 aset yang disemak telah disenggarakan dengan baik walaupun terdapat aset yang telah digunakan melebihi 15 tahun.

Pendapat Audit	Penyenggaraan aset peralatan pemprosesan berdasarkan sampel yang disemak adalah teratur kerana semua aset disenggarakan secara automatik dan dipantau menggunakan sistem komputer.
-----------------------	---

d. Pelupusan

- i. Perenggan 1, DAL yang dikemas kini pada bulan Mei 2016 menyatakan pihak berkuasa melulus terhadap pelupusan dan hapus kira bagi SilTerra adalah seperti dalam **Jadual 19**.

JADUAL 19
KELULUSAN PELUPUSAN DAN HAPUS KIRA ASET

BIL.	PERIHAL	KELULUSAN DAN PERINGKAT
Setiap transaksi - had berdasarkan perbezaan antara hasil dan nilai buku bersih pelupusan dan hapus kira		
1.	Melebihi USD500,000 (RM2,065,000)	Ahli Lembaga Pengarah (Level 1)
2.	Sehingga USD500,000 (RM2,065,000)	Pengerusi dan Seorang Lembaga Pengarah (Level 2)
3.	Sehingga USD250,000 (RM1,032,500)	Ketua Pegawai Eksekutif (Level 3)

Sumber: *Discretionary Authority Limits* SilTerra

Nota: Tukaran Mata Wang Asing USD1 = RM4.13

- ii. *Fixed Asset Disposal Policy* (PF01-000008-00) Rev.2 dikemas kini pada 13 September 2015 menyatakan semua aset selain yang mempunyai pelupusan khusus, aset rosak, cacat atau usang dan tidak ekonomi serta tidak dapat dibaiki perlu dilupuskan. Polisi tersebut juga menjelaskan aset yang dilupuskan adalah aset yang telah menjadi tidak cekap dibandingkan dengan peralatan sekarang atau ditarik dari penggunaan semasa.
- iii. Sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020, SilTerra telah membuat keseluruhan pelupusan dan penjualan sebanyak 20 aset dengan keuntungan yang diterima berjumlah RM0.63 juta. Daripada jumlah tersebut hanya dua aset peralatan pemprosesan dengan nilai buku bersih berjumlah RM1 bagi setiap aset telah dilupuskan. Semakan Audit mendapati peralatan pemprosesan yang dilupuskan telah dibincangkan dan diluluskan mengikut ketetapan polisi yang berkenaan. Semakan lanjut ke atas dua aset peralatan pemprosesan yang dilupuskan tersebut mendapati keuntungan hasil daripada penjualan aset yang dilupuskan pada tahun 2018 dan 2019 adalah berjumlah RM127,511 seperti dalam **Jadual 20**.

JADUAL 20
PELUPUSAN ASET PERALATAN PEMROSESAN

TAHUN	NAMA ASET	NO. ASET	KEUNTUNGAN (RM)
2018	<i>IPEC 472M Polisher</i>	T1POIP01	81,093
2019	<i>KLA Tencor ES31 E-Beam Inspection</i>	P1EBKL01	46,418
JUMLAH			127,511

Sumber: Laporan Bahagian Kewangan SilTerra

Pendapat Audit | **Pelupusan aset peralatan pemprosesan SilTerra adalah teratur kerana telah dilaksanakan mengikut peraturan yang ditetapkan dan dirancang sebelum penggantian aset dibuat.**

e. Aspek Tadbir Urus Korporat

Dari aspek tadbir urus korporat, pengurusan aset yang dijalankan telah dibincangkan oleh pengurusan tertinggi SilTerra dalam mesyuarat SMM dan juga mesyuarat *Quarterly Business Review* (QBR). Antara perkara yang dibincangkan berkaitan aset termasuk peralatan pemprosesan adalah daripada aspek perolehan, penyenggaraan hingga pelupusan aset. Manakala dalam 16 mesyuarat ALP sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020, perkara yang dibincangkan adalah berkaitan kelulusan perolehan dan pelupusan aset termasuk peralatan pemprosesan. Selain itu, Audit Dalam yang dilantik juga ada membangkitkan kelemahan berkenaan perbelanjaan penyenggaraan aset yang tinggi di dalam skop pengurusan kemudahan.

5.2.5. Pengurusan Penghutang Perniagaan

a. Penghutang Perniagaan

- i. Penghutang perniagaan SilTerra adalah berjumlah RM105.59 juta (52 syarikat) pada tahun 2017, RM145.17 juta (72 syarikat) pada tahun 2018, RM150.21 juta (122 syarikat) pada tahun 2019 dan RM119.05 juta (127 syarikat) pada tahun 2020. Keseluruhan penghutang perniagaan ini adalah daripada satu-satunya aktiviti utama di SilTerra iaitu pembuatan wafer semikonduktor.
- ii. Analisis Audit terhadap penghutang perniagaan mengikut negara mendapati sebahagian besar penghutang adalah syarikat dari negara Hong Kong berjumlah RM35.97 juta pada tahun 2017 dan RM51.03 juta pada tahun 2019. Pada tahun 2018, sebahagian besar penghutang adalah syarikat dari negara Taiwan berjumlah RM39.60 juta. Manakala penghutang tertinggi bagi tahun 2020 adalah syarikat dari negara China dengan jumlah RM40.71 juta. Butirannya adalah seperti dalam **Jadual 21**.

JADUAL 21
PENGHUTANG PERNIAGAAN SYARIKAT
MENGIKUT NEGARA BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

NEGARA	PENGHUTANG PERNIAGAAN DAN BILANGAN SYARIKAT MENGIKUT TAHUN							
	2017 (RM)	S	2018 (RM)	S	2019 (RM)	S	2020 (RM)	S
Amerika Syarikat	10,780,763	16	18,462,677	14	7,798,983	22	9,549,922	16
Taiwan	28,646,980	15	39,600,049	20	17,102,431	22	22,455,151	27
China	24,358,263	5	32,488,724	14	27,008,351	40	40,711,415	45
Hong Kong	35,965,746	5	34,475,192	6	51,025,419	7	2,617,291	8
Malaysia	* (29,057)	4	* (892,002)	6	2,586,615	4	2,665,904	4

NEGARA	PENGHUTANG PERNIAGAAN DAN BILANGAN SYARIKAT MENGIKUT TAHUN							
	2017 (RM)	S	2018 (RM)	S	2019 (RM)	S	2020 (RM)	S
Jepun	143,987	3	73,870	2	85,061	3	* (26,328)	2
Singapura	632,815	1	5,231,522	3	28,732,897	4	34,974,240	3
Korea	2,295,181	1	3,743,336	3	1,394,153	9	* (2,115,960)	12
Norway	2,111,539	1	9,237,690	1	9,284,572	1	1,299,036	1
Lain-lain Negara seperti Brazil, Jerman, Kanada dan Switzerland	684,284	1	2,744,982	3	5,189,129	10	6,921,805	9
JUMLAH	105,590,501	52	145,166,040	72	150,207,611	122	119,052,476	127

Sumber: Bahagian Kewangan SilTerra

Nota: S - Bilangan Syarikat

(*) - Penghutang berbaki negatif penyumbang utama disebabkan RMA yang telah ditolak daripada baki penghutang pada tempoh tersebut

b. Polisi Penghutang Perniagaan SilTerra

- Polisi Umum Penghutang Perniagaan (PF01-000010-00) dikemas kini pada 9 Jun 2014 Perkara 4.4.2.1 dan 4.4.2.2 menyatakan nombor rujukan *telegraphic transfer* dan jumlah bayaran akan dimasukkan ke dalam sistem serta hutang akan ditolak dengan pelanggan berkenaan. Setiap resit mesti ditolak dengan invois jualan yang berkaitan dan bukannya akaun penghutang berkenaan.
- Penghutang SilTerra bagi tahun 2017 hingga 2020 telah dibahagikan kepada tujuh kategori pengumuran penghutang (debtors ageing) mengikut negara. Kategori tersebut adalah semasa (kurang 30 hari), 1 hingga 30 hari, 31 hingga 60 hari, 61 hingga 90 hari, 91 hingga 180 hari, 181 hingga 360 hari dan 361 hari ke atas. Analisis Audit terhadap tujuh kategori pengumuran penghutang ini mendapati kategori 1 hingga 30 hari menyumbang kepada jumlah tertinggi RM121.62 juta diikuti oleh kategori 361 hari ke atas berjumlah RM62.32 juta.
- Pihak Audit telah memilih sebanyak 17 sampel (13.4%) daripada 127 syarikat penghutang aktif melibatkan enam negara untuk semakan selanjutnya. Dua kategori pengumuran (1 hingga 30 hari dan kategori 361 hari) juga dijadikan asas dalam pemilihan sampel penghutang perniagaan. Semakan Audit terhadap 12 (48%) daripada 25 invois jualan pelanggan mengambil masa antara 119 hingga 540 hari untuk membuat pembayaran melibatkan jumlah RM16.72 juta. Semakan terhadap baki **13 (52%) invois jualan mendapati pelanggan masih belum membuat bayaran sehingga 30 Jun 2020. Tempoh belum membuat bayaran adalah antara 186 hingga 1,461 hari (empat tahun) melibatkan invois jualan berjumlah RM12.16 juta.** Semakan selanjutnya

mendapati SilTerra tidak mengeluarkan resit kepada setiap pelanggan tetapi hanya dipadankan dengan bayaran yang diterima dalam sistem perakaunan SilTerra iaitu Pangkalan Data *Oracle Order Management*. Butiran masa yang diambil untuk membuat bayaran adalah seperti dalam **Jadual 22**.

JADUAL 22
TEMPOH MASA YANG DIAMBIL
UNTUK MEMBUAT BAYARAN HINGGA BULAN JUN 2020

BIL.	KOD SYARIKAT	JUMLAH INVOIS (RM)	TARIKH INVOIS	TARIKH BAYARAN PENGHUTANG	TEMPOH (HARI)
1.	70851	779,872	30.06.2016	Tiada Bayaran	* 1,461
2.		1,736,445	27.09.2016		* 1,372
3.	115670	116,625	28.02.2018	Tiada Bayaran	* 853
4.		357,615	22.06.2018		* 739
5.	111379	122,721	22.06.2018	Tiada Bayaran	* 739
6.		419,009	10.12.2018		* 568
7.	110526	1,691,829	26.12.2018	Tiada Bayaran	552
8.	109197	5,033,400	27.06.2019	Tiada Bayaran	369
9.		1,251,750	27.12.2019		186
10.	117277	165,060	27.08.2019	Tiada Bayaran	308
11.	114624	63,857	02.08.2019	Tiada Bayaran	* 333
12.		111,874	18.07.2019		* 348
13.	114318	314,587	25.06.2019	Tiada Bayaran	371
14.	54871	1,096,451	30.06.2017	02.01.2018	186
15.		5,188,751			
16.	58511	352,692	29.03.2017	20.09.2018	540
17.		347,528	23.05.2017		485
18.	8288	810,594	29.06.2018	28.08.2019	425
19.	112206	401,791	18.01.2018	25.07.2018	188
20.	114318	294,412	21.03.2018	10.08.2018	142
21.	116914	7,644,603	28.12.2018	20.12.2019	357
22.		132,127	28.06.2019	31.12.2019	186
23.	117277	41,315	20.05.2019	18.06.2020	395
24.	109638	201,546	26.06.2019	01.12.2019	158
25.	44651	204,096	31.05.2019	27.09.2019	119

Sumber: Bahagian Kewangan SilTerra

Nota: (*) - Tempoh penghutang diambil kira sehingga 30 Jun 2020 kerana selepas itu tindakan proaktif telah diambil SilTerra melalui proses tindakan mahkamah dan rundingan dalaman

Maklum balas SilTerra yang diterima pada 28 Disember 2020 dan 15 Januari 2021

SilTerra menyedari masalah pematuhan ini kerana terdapat empat penghutang dalam sampel ini iaitu syarikat 70851 dan 115670 telah melalui proses tindakan mahkamah manakala syarikat 111379 dan 114624 melalui proses rundingan dalaman. Bagi sembilan syarikat pada tarikh invois 2018 dan 2019 telah dan sedang dalam proses

menyelesaikan penghutang. Resit bukan merupakan syarat untuk melakukan transaksi perniagaan dan hanya dikeluarkan jika perlu atau diminta oleh pelanggan. Kelewatan dalam penyelesaian invoice berlaku apabila penghutang gagal untuk memberitahu SilTerra perincian pembayaran yang dibuat. Apabila sudah dipastikan invoice tertentu yang dibayar, maka sistem akan dikemas kini kerana wang telah dimasukkan ke dalam akaun bank lebih awal.

- iv. Polisi Umum Penghutang Perniagaan SilTerra (PF01-000010-00) yang dikemas kini pada 9 Jun 2014 berkenaan Perkara 4.1.2 hingga 4.1.5 dan 4.2.1 menyatakan berkenaan terma kredit, had kredit dan penahanan kredit dalam polisi syarikat seperti dalam **Jadual 23**.

JADUAL 23
POLISI UMUM PENGHUTANG PERNIAGAAN SILTERRA

KRITERIA	POLISI YANG DITETAPKAN
Pangkalan Data <i>Oracle Order Management</i>	- Setelah data pelanggan baharu SilTerra direkodkan dalam sistem modul <i>Oracle, Business Account Manager</i> akan memberitahu bahagian kewangan penghutang perniagaan bahawa pelanggan tersebut telah direkod dan had kredit perlu ditentukan. - Bahagian Kewangan akan menentukan jumlah had kredit yang bersesuaian berdasarkan permohonan kredit dan cadangan kepada Jawatankuasa Semakan Kredit.
Penetapan Terma dan Had Kredit	Setelah keputusan dibuat mengenai had kredit, Bahagian Kewangan akan memaklumkan kepada <i>Business Account Manager</i> dan seterusnya kepada pelanggan mengenai had dan terma kredit yang perlu dipatuhi.
Pengurusan Penahanan Kredit	- Penahanan had kredit akan dikenakan oleh sistem sekiranya pesanan yang akan ditempah telah melebihi had kredit keseluruhan atau melebihi had pesanan. - Peraturan praktikal untuk penahanan kredit adalah apabila baki tertunggak ditambah komitmen pesanan melebihi jumlah kredit.

Sumber: Bahagian Kewangan SilTerra

- v. Semakan Audit terhadap 17 sampel syarikat yang dipilih mendapati SilTerra telah menetapkan Terma Kredit (bilangan hari) dan Had Kredit (had dalam RM) bagi setiap syarikat tersebut. Pihak Audit dimaklumkan oleh Bahagian Kewangan SilTerra, bahawa syarikat yang tiada terma kredit dinyatakan, bermakna SilTerra akan melepaskan penangguhan kredit bagi membolehkan penghantaran dibuat kepada pelanggan. Manakala bagi syarikat yang tidak dinyatakan had kredit pula perlu membuat bayaran segera. Tetapi sekiranya pelanggan mempunyai masalah untuk membuat bayaran, maka Bahagian Kewangan akan menghentikan penghantaran dengan segera. **Semakan terhadap 25 transaksi tunggakan penghutang sepanjang tempoh 2017 hingga 2020 mendapati terma kredit yang ditetapkan tidak dipatuhi oleh 16 syarikat.** Manakala bagi had kredit pula, hanya satu syarikat mematuhi peraturan iaitu syarikat 112197 manakala selebihnya tidak patuh. Butirannya adalah seperti dalam **Jadual 24**.

JADUAL 24
PENGHUTANG YANG TIDAK MEMATUHI TERMA DAN HAD KREDIT YANG DITETAPKAN

TAHUN PENGHUTANG	KOD SYARIKAT	NEGARA	TERMA KREDIT DITETAPKAN	TEMPOH TUNGGAKAN (Hari)	HAD KREDIT DITETAPKAN (RM)	JUMLAH TUNGGAKAN (RM)
2017	54871	China	60 hari	91 – 180	5,000,000	6,285,202
2017	58511	Taiwan	45 hari	181 – 360	Tidak diberi had kredit	700,220
2018 2019	111379	Amerika Syarikat	Segera	91 – 361 ke atas		2,603,673
2018 2019	112206	Amerika Syarikat	30 hari	91 – 361 ke atas		2,403,530
2019	109638	China	30 hari	361 ke atas		150,000
2019	44651	Hong Kong	30 hari	61 – 360	2,000,000	3,490,246
2019	112197	Amerika Syarikat	45 hari	61 – 90	200,000	153,372
2019	110526	Korea	Segera	361 ke atas	Tidak diberi had kredit	1,691,829
2019	117277	China	30 hari	91 – 361 ke atas		206,375
2019	8288	Amerika Syarikat	Segera	181 – 361 ke atas		363,028
2019	116914	China	30 hari	181 – 361 ke atas		195,049
2020	70851	Amerika Syarikat	Segera	361 ke atas	Tidak diberi had kredit	4,179,875
2020	114318	Singapura	30 hari	361 ke atas		319,289
2020	115670	Amerika Syarikat	30 hari	361 ke atas		474,240
2020	114624	Singapura	30 hari	361 ke atas		30,097,213
2020	109197	China	30 hari	361 ke atas	3,000,000	8,377,893
JUMLAH						61,919,835

Sumber: Bahagian Kewangan SilTerra

Maklum balas SilTerra yang diterima pada 28 Disember 2020 dan 15 Januari 2021

SilTerra telah mengenal pasti kelemahan ini dan telah mengambil langkah berjaga-jaga yang diperlukan untuk terus maju. Kajian semula dasar kredit dan kepatuhan yang tegas kepada semua pihak yang berkenaan telah dilakukan. Sebanyak tiga penghutang dalam sampel ini iaitu syarikat 111379, 70851 dan 115670 yang disenaraikan mengalami masalah kewangan yang serius. Ia sedang dikendalikan oleh Bahagian Undang-undang SilTerra serta melibatkan tindakan mahkamah.

vi. Polisi Umum Penghutang Perniagaan SilTerra (PF01-000010-00) dikemas kini pada 9 Jun 2014 Perkara 4.4.4.3 dan 4.4.4.6 menyatakan mengenai peringatan terhadap pembayaran yang tamat tempoh. Polisi yang ditetapkan adalah seperti berikut:

- peringatan dikeluarkan bagi pembayaran yang belum diterima dalam lima peringkat iaitu pemberitahuan pembayaran tamat tempoh, pemberitahuan kedua pembayaran tamat tempoh, peringatan, peringatan kedua dan peringatan terakhir (credit block);

- jika pembayaran masih belum dilaksanakan melebihi dua bulan, bahagian Akaun Penghutang akan berhubung dengan pelanggan dan mencari langkah proaktif yang sesuai bagi menyelesaikan masalah pembayaran; dan
- daripada 15 sampel penghutang perniagaan yang disemak, pihak Audit telah memilih sebanyak 61 transaksi penghutang berjumlah RM62.20 juta yang berhutang untuk tempoh 96 hingga 1,558 hari. Semakan lanjut Audit mendapati bagi mendapatkan semula tunggakan, tindakan yang diambil ialah mengeluarkan surat peringatan melalui e-mel kepada pelanggan setiap bulan selepas tarikh tamat invoice yang dikeluarkan. Selain itu, Bahagian Kewangan juga ada membuat panggilan telefon bagi membincangkan penyelesaian terhadap tunggakan, ini disebabkan sebahagian besar penghutang SilTerra adalah daripada luar negara. **Analisis lanjut terhadap pematuhan lima tahap peringatan mendapati hanya tiga tahap peringatan yang ditetapkan dipatuhi. Terdapat 16 transaksi penghutang ini telah melebihi 371 hingga 1,558 hari berjumlah RM5.53 juta.** SilTerra juga didapati tidak mengeluarkan Peringatan Kedua dan Peringatan Terakhir. Butirannya adalah seperti dalam **Jadual 25**.

JADUAL 25
PERINGATAN YANG DIBERIKAN KEPADA PELANGGAN SILTERRA

BIL.	KOD SYARIKAT	BIL. TRANSAKSI	JUMLAH PENGHUTANG (RM)	TEMPOH BERHUTANG (Hari)	TAHAP PEMATUHAN (YA / TIDAK)				
					P1	P2	P3	P4	P5
1.	54871	6	8,664,602	96 - 154	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
2.	44651	7	1,927,285	123 - 149	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
3.	111379	6	370,175	113 - 162	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
4.	112206	6	1,343,396	178 - 260	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
5.	58511	6	1,528,147	184 - 276	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
6.	117277	1	165,060	278	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
7.	110526	1	2,094,000	280	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
8.	109197	6	10,165,575	156 - 339	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
9.	114624	6	30,414,825	192 - 348	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
10.	114318	2	319,288	371 - 466	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
11.	109638	4	321,305	440 - 487	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
12.	116914	1	62,922	580	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
13.	8288	1	391,487	639	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
14.	115670	2	474,240	739 - 853	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
15.	70851	6	3,960,925	1,342 - 1,558	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
JUMLAH		61	62,203,232						

Sumber: Bahagian Kewangan SilTerra

Nota : P1 - Pemberitahuan Tamat Tempoh

P3 - Peringatan

P5 - Peringatan Terakhir (Credit Block)

P2 - Pemberitahuan Kedua Tamat Tempoh

P4 - Peringatan Kedua

- vii. Dari aspek tadbir urus korporat, pengurusan tertinggi SilTerra ada membincangkan tentang penghutang perniagaan dalam mesyuarat SMM dan mesyuarat QBR. Antara perkara yang dibincangkan adalah penghutang mengikut suku tahun dan mengikut kategori wafer semikonduktor yang dibeli. Perbandingan penghutang perniagaan juga dibuat dengan tahun yang lalu untuk melihat trend kenaikan atau penurunan. Manakala dalam mesyuarat ALP daripada 16 mesyuarat yang dijalankan sepanjang tempoh 2017 hingga 2020, didapati 13 mesyuarat telah membincangkan pelbagai isu penghutang perniagaan. Antara perkara yang dibincangkan adalah syarikat penghutang yang tertunggak untuk tempoh yang panjang, cadangan tindakan perundangan ke atas penghutang yang lama dan kadar kenaikan serta penurunan penghutang bagi setiap suku tahun. Kelemahan yang dibangkitkan ini disebabkan oleh beberapa penghutang yang telah berhutang sebelum tahun 2017 dan sedang dalam proses perundangan serta tindakan selanjutnya dari mahkamah. Selain itu, Audit Dalam yang dilantik tidak pernah membangkitkan berkenaan isu penghutang perniagaan di dalam skop pengauditan yang dijalankan juga menyumbang kepada kelemahan ini.
- viii. Analisis Audit terhadap penyata kewangan beraudit tentang nisbah berkaitan mendapati kelemahan penghutang perniagaan yang dibangkitkan ini telah memberi kesan terhadap **purata tempoh kutipan bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 yang kurang cekap. Kelemahan ini adalah kerana purata bilangan hari yang diambil syarikat untuk mengutip hutang adalah antara 76 hingga 117 hari melebihi terma kredit yang ditetapkan.** Kelemahan pengurusan kredit ini disumbangkan oleh sebahagian besar pelanggan SilTerra dari luar negara yang berhutang untuk tempoh yang panjang dan perlukan banyak masa untuk mengutip hutang tersebut.

Maklum balas SilTerra yang diterima pada 28 Disember 2020 dan 15 Januari 2021

Sebanyak 15 sampel penghutang yang disebutkan adalah tepat dan SilTerra telah mengambil tindakan terhadap tiga syarikat iaitu 111379, 115670 dan 70851 dikendalikan oleh Bahagian Undang-Undang SilTerra dan Jawatankuasa Kawalan Kredit setiap minggu. Manakala tujuh syarikat iaitu 8288, 112206, 109638, 54871, 44651, 110526 dan 58511 penghutang telah berjaya diselesaikan. Dua syarikat iaitu masing-masing 114624 sedang dalam proses rundingan penghutang manakala 109197 tidak dapat diselesaikan kerana ada sekatan perjalanan COVID-19 ke China. Bagi tiga syarikat selebihnya sedang dalam proses tindakan mengutip hutang. Surat

peringatan adalah cara yang biasa tetapi pelbagai bahagian di SilTerra melakukan aktiviti kutipan hutang secara berkala melalui panggilan telefon. Mesyuarat Jualan Mingguan dan Jawatankuasa Kawalan Kredit yang ditubuhkan pada 25 November 2019 juga telah mengawal selia semua kes hutang lapuk dan akaun yang tertunggak secara mingguan. Mulai sekarang SilTerra hanya berurusan dengan pelanggan yang mempunyai kedudukan kewangan yang baik melalui semakan ke atas penyata kewangan terkini mereka.

Pendapat Audit | **Pengurusan penghutang perniagaan SilTerra adalah tidak cekap kerana melibatkan tunggakan yang tinggi setiap tahun. Terdapat kelemahan dalam pengurusan kutipan bayaran serta kaedah peringatan yang tidak mengikut peraturan telah menyumbang kepada masalah ini.**

5.3. Tadbir Urus Korporat

5.3.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih baik, telus dan bertanggungjawab.

5.3.2. Secara keseluruhannya, SilTerra telah mengamalkan sepenuhnya tujuh daripada sembilan aspek tadbir urus korporat iaitu Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, CEO, Pelan Strategik Perniagaan dan KPI, SOP serta Audit Dalam. Manakala dua aspek amalan terbaik tadbir urus korporat lain yang tidak diamalkan sepenuhnya iaitu aspek Jawatankuasa Audit (JKA) serta Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan. Penemuan ringkas adalah seperti dalam **Jadual 26**.

JADUAL 26
PENEMUAN AUDIT BERKAITAN AMALAN TERBAIK TADBIR URUS KORPORAT
YANG TELAH DIAMBIL TINDAKAN OLEH SILTERRA

AMALAN TERBAIK/PERATURAN	ELEMEN	PENEMUAN AUDIT
MCCG 2017 Amalan 8.4 dan terma rujukan syarikat berkenaan pelaksanaan mesyuarat JKA sebanyak 4 kali setahun.	Jawatankuasa Audit	- Dua ahli JKA tidak bebas kerana masing-masing telah berkhidmat melebihi sembilan tahun. - Mesyuarat JKA hanya diadakan sekali pada tahun 2017 dan 2018. - JKA tidak dapat memainkan peranan membincangkan kelemahan isu penghutang perniagaan seperti tunggakan kutipan hutang lama dan terma kredit yang tidak dipatuhi kerana perkara ini tidak dimasukkan dalam skop pengauditan Audit Dalam. JKA juga tidak memastikan Audit Dalam menjalankan pengauditan terhadap aspek pematuhan polisi penghutang perniagaan SilTerra menyebabkan perkara ini berlaku.
MCCG 2017 Amalan 4.7, Amalan 6.2 dan Panduan 6.2 serta <i>Green Book</i> perenggan 1.2.3.	Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan	- Tiada bukti Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan telah diwujudkan. - Ketiadaan jawatankuasa ini juga telah mengakibatkan penyambungan kontrak bagi tiga pegawai kanan diluluskan di peringkat CEO sahaja.

Sumber: Jabatan Audit Negara

5.4. Kedudukan Kewangan Syarikat

5.4.1. Penyata kewangan SilTerra bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 telah diaudit dan diberi laporan juruaudit tanpa teguran oleh Tetuan KPMG PLT. Analisis terhadap kedudukan kewangan syarikat SilTerra bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 telah dilaksanakan berdasarkan trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; nisbah kewangan; serta aliran tunai. **Kedudukan kewangan SilTerra kurang stabil kerana mengalami kerugian yang memberi kesan terhadap peningkatan kerugian terkumpul bagi tiga tahun berturut-turut.** Butiran lanjut jumlah pendapatan, jumlah perbelanjaan dan untung rugi; jumlah aset serta jumlah liabiliti adalah seperti dalam **Jadual 27**.

JADUAL 27
PENDAPATAN, PERBELANJAAN DAN UNTUNG RUGI,
ASET DAN LIABILITI BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019

BUTIRAN	2017 (RM juta)	2018 (RM juta)	2019 (RM juta)
Jumlah Pendapatan	622.36	490.41	414.09
Jumlah Perbelanjaan	635.03	508.26	581.43
Kerugian Sebelum Cukai	(12.67)	(17.85)	(167.34)
Cukai	-	(12.00)	-
Kerugian Selepas Cukai	(12.67)	(29.85)	(167.34)
Kerugian Terkumpul	(1,584.65)	(1,614.50)	(1,781.84)
Jumlah Aset	513.39	536.95	521.53
Jumlah Liabiliti	915.71	969.13	1,121.05
Ekuiti/Kerugian Terkumpul	(402.32)	(432.18)	(599.52)
Jumlah Dana Dan Liabiliti	513.39	536.95	521.53

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2017, 2018 dan 2019

5.4.2. Analisis Audit terhadap tiga nisbah kewangan mendapati **nisbah semasa bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 adalah kurang memuaskan iaitu pada kadar 0.31:1, 0.29:1 dan 0.25:1.** Nisbah ini menunjukkan aset semasa kurang sekali ganda liabiliti semasa (standard industri semikonduktor) disebabkan pinjaman jangka pendek dan pemiutang perniagaan yang tinggi. **Nisbah cepat juga kurang memuaskan bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 selepas ditolak jumlah inventori iaitu pada kadar 0.25:1, 0.20:1 dan 0.18:1.** Perkara ini disumbangkan oleh jumlah aset yang rendah sepanjang tempoh tiga tahun tersebut dan bebanan hutang yang tinggi daripada syarikat induk. **Nisbah pulangan atas ekuiti juga kurang memuaskan kerana mencatat pulangan yang rendah pada kadar RM0.05 hingga RM0.13 bagi tahun 2017 hingga 2019.** Perkara ini disebabkan oleh kerugian yang dialami memberi kesan bagi menjana keuntungan dalam setiap RM1 ekuiti yang dilaburkan.

5.4.3. Analisis juga telah dibuat terhadap tiga nisbah daripada penyata kewangan beraudit yang berkaitan dengan aset tetap bagi tahun 2017 hingga 2019 iaitu pusing ganti aset tetap, pulangan atas aset dan nisbah hutang atas aset. Analisis Audit terhadap pusing ganti aset tetap mendapati ia cekap walaupun terdapat penurunan pendapatan bagi tahun 2018 dan 2019. Nisbah ini menunjukkan bagi setiap ringgit yang dilaburkan dalam aset tetap, SilTerra berjaya menjana pendapatan antara 1.47 hingga 2.53 kali. Analisis terhadap **pulangan atas aset pula mendapati ia kurang memuaskan kerana tidak mencatat sebarang pulangan bagi ketiga-tiga tahun yang dinilai pada kadar -RM0.10, -RM0.04 dan -RM0.33**. Ia disumbangkan oleh kerugian selepas cukai yang dicatatkan sepanjang tempoh tiga tahun tersebut. Kadar negatif ini menunjukkan SilTerra tidak berupaya menjana keuntungan daripada penggunaan asetnya.

5.4.4. Analisis selanjutnya terhadap **nisbah hutang atas aset pula mendapati ia kurang memuaskan kerana mencatatkan kadar antara 178% hingga 215% jumlah aset yang perlu dibiayai oleh liabiliti**. Kadar yang tinggi ini disebabkan SilTerra bergantung kepada liabiliti dari bank dan syarikat induk bagi menjalankan operasinya yang menyumbang kepada nisbah hutang yang tinggi.

5.5. Penjualan Pegangan Saham SilTerra oleh Khazanah

5.5.1. Berdasarkan penyata kewangan beraudit tahun 2020, kerugian terkumpul yang dicatatkan oleh SilTerra adalah berjumlah RM1.832 bilion. SilTerra mencatatkan kerugian kerana perbelanjaan operasi yang tinggi sepanjang tempoh tahun 2012 hingga 2020. Kerugian ini telah menyebabkan Khazanah merancang untuk menjual SilTerra sebanyak tiga kali iaitu pada tahun 2008, 2016 dan 2020. **Tujuan divestment disebabkan ekuiti pemegang saham syarikat SilTerra adalah negatif sejak tahun 2006 yang berjumlah RM24 juta. Sehingga tahun 2020, kerugian terkumpul di peringkat SilTerra meningkat sejumlah RM1.832 bilion (sebahagian besar disumbangkan oleh susut nilai aset peralatan pemprosesan)**. Analisis Audit terhadap prestasi kewangan SilTerra mendapati sepanjang tempoh sembilan tahun beroperasi hanya empat tahun iaitu dari 2013 hingga 2016 mencatatkan keuntungan. Manakala bagi tempoh lima tahun yang selebihnya SilTerra mengalami kerugian yang memberi kesan terhadap peningkatan kerugian terkumpul. Maklumat prestasi kewangan SilTerra bagi tahun 2012 hingga 2020 adalah seperti dalam **Jadual 28**.

JADUAL 28
PRESTASI KEWANGAN SILTERRA SEPANJANG TEMPOH TAHUN 2012 HINGGA 2020

BUTIRAN	NILAI (RM juta)								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pendapatan	419.91	494.63	396.07	649.02	598.22	622.36	490.41	414.09	558.59
Perbelanjaan	(676.62)	(468.28)	(309.48)	(9.18)	(573.96)	(635.03)	(520.26)	(581.43)	(608.93)
Keuntungan/ (Kerugian)	(256.71)	26.35	86.59	639.84	24.26	(12.67)	(29.85)	(167.34)	(50.34)
Kerugian Terkumpul	(2,349.02)	(2,322.67)	(2,236.08)	(1,596.24)	(1,571.98)	(1,584.65)	(1,614.50)	(1,781.84)	(1,832.18)

Sumber: Bahagian Kewangan SilTerra

5.5.2. Berdasarkan maklum balas yang diberi oleh Bahagian Pelaburan Khazanah, antara tahun 2008 hingga 2016, Khazanah telah menerima 16 pembida di kalangan pemain semikonduktor tempatan dan antarabangsa. Pertimbangan tawaran adalah antara USD30 juta (RM123.90 juta) hingga USD125 juta (RM516.25 juta) dengan syarat Khazanah mengetepikan pinjaman yang diberi. Ini menyebabkan Khazanah berhasrat untuk menjual pegangan saham dalam SilTerra. SilTerra merupakan satu-satunya syarikat semikonduktor bertaraf dunia milik negara dan mempunyai kapasiti kepakaran dalam industri ini. Ia boleh memberi kesan kepada kepentingan negara jika penjualan saham ini tidak dipertimbangkan dengan sewajarnya. Selain daripada anugerah, paten dan penerbitan dalam pencapaian keberhasilan serta produk dieksport ke luar negara yang telah dibangkitkan dalam penemuan Audit, terdapat beberapa kelebihan lain yang dimiliki oleh SilTerra seperti berikut:

- i. merupakan salah satu daripada sembilan negara yang mempunyai *world class production foundry* di belakang syarikat dari Amerika Syarikat, China, Taiwan, Korea dan lain-lain;
- ii. telah membangunkan beberapa teknologi bagi telefon pintar utama dunia untuk bersaing dengan syarikat wafer semikonduktor gergasi dunia. Antaranya seperti cip *display driver*, pengesan cap jari dan cip *silicon photonics* untuk rangkaian jalur lebar 5G;
- iii. sedang membangunkan cip perubatan bagi mengesan virus, bakteria, penyakit dan kandungan tertentu dalam sampel manusia seperti darah dan air liur. Selain itu, membangunkan cip bagi DNA *sequencing* yang terpacak di dunia digunakan oleh syarikat perubatan dari Amerika Syarikat; dan
- iv. telah melatih lebih 1,000 jurutera yang kini bekerja di syarikat antarabangsa dalam kategori *pure-play wafer foundry* di dalam dan luar negara seperti Infineon Technologies (Amerika Syarikat), First Solar (Amerika Syarikat) dan Osram (Jerman).

Maklum balas Khazanah yang diterima pada 7 April 2021

Penjualan keseluruhan saham SilTerra daripada Khazanah kepada Dagang NeXchange Berhad (DNeX) telah dimeterai pada 31 Mac 2021. Berdasarkan pengumuman DNeX kepada Bursa Malaysia harga jualan saham SilTerra adalah berjumlah RM273 juta. Tujuan utama penjualan saham SilTerra oleh Khazanah adalah kerana sektor semikonduktor global sering berubah serta memerlukan skala dan dana modal yang tinggi. Oleh yang demikian, keupayaan SilTerra untuk meningkatkan kapasiti dan keupayaan berdaya saing adalah terbatas kerana hanya mempunyai sebuah kilang sahaja. Khazanah berpendapat SilTerra harus menjalinkan hubungan strategik dengan pihak yang memiliki pengalaman dalam bidang ini untuk membantu memperoleh kepakaran serta sumber yang bersesuaian bagi meluaskan rangkaianannya. Terdapat beberapa pembida lain yang membuat tawaran tetapi Khazanah tidak dapat berkongsi perkara ini atas persetujuan kerahsiaan bersama pihak yang terlibat.

Pendapat Audit	Penjualan saham SilTerra pada 31 Mac 2021 oleh Khazanah memberi kesan kepada kepentingan negara. Ia adalah kerana SilTerra mempunyai banyak kelebihan dan merupakan satu-satunya syarikat yang mempunyai kepakaran membuat wafer semikonduktor bertaraf dunia milik negara.
-----------------------	--

6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

6.1. Secara keseluruhannya, SilTerra telah mencapai objektif penubuhan syarikat. Bagi aktiviti utama SilTerra iaitu pembuatan wafer semikonduktor, pencapaian keberhasilan adalah berkesan kerana telah menyumbang kepada empat penghasilan keberhasilan iaitu anugerah, akreditasi, paten dan penerbitan. Selain itu, maklum balas kepuasan pelanggan yang diterima secara majoriti adalah memuaskan. Penggunaan peralatan pemprosesan adalah cekap kerana aset dalam keadaan yang baik serta disenggarakan mengikut jadual. Penjualan dan pemasaran juga adalah berkesan kerana sebahagian besar pendapatan termasuk NRE diterima dari luar negara.

6.2. Bagaimanapun, perkara yang perlu diberi perhatian adalah pengurusan prestasi KPI, pelaksanaan pembuatan wafer semikonduktor dan pengurusan penghutang perniagaan kerana dikategorikan sebagai tidak cekap. Prestasi KPI pada tahun 2018 dan 2019 hanya dapat dicapai masing-masing satu daripada empat KPI bersamaan 25% pencapaian tahunan. Pelaksanaan aktiviti penghasilan wafer semikonduktor pula melibatkan perbelanjaan operasi yang tinggi dan menyebabkan SilTerra mengalami kerugian. Bagi penghutang perniagaan, jumlah tunggakan hutang adalah tinggi serta tidak mematuhi SOP yang ditetapkan. Bagi aspek tadbir urus korporat SilTerra, secara

keseluruhannya adalah memuaskan kerana tujuh daripada sembilan aspek amalan terbaik tadbir urus korporat telah dipatuhi. Kedudukan kewangan SilTerra berada pada tahap kurang stabil kerana mengalami kerugian yang memberi kesan terhadap peningkatan kerugian terkumpul bagi tiga tahun berturut-turut.

7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan pencapaian aktiviti serta memantapkan tadbir urus korporat, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah SilTerra perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pihak yang terlibat memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. memastikan margin keuntungan bagi setiap penghasilan wafer semikonduktor dapat ditingkatkan, menurunkan kadar *scrap* wafer semikonduktor dan RMA serta mempercepatkan pengeluaran invois jualan bagi meningkatkan pendapatan;
- ii. meningkatkan promosi dan penjualan supaya produk digunakan secara meluas termasuk dalam pasaran tempatan;
- iii. memperketat SOP berkaitan penghutang perniagaan, mengambil deposit bagi setiap pesanan baharu dan mengambil tindakan yang proaktif bagi mengutip semula penghutang perniagaan;
- iv. membuat penambahbaikan terhadap tadbir urus korporat syarikat berkaitan aspek pelantikan ahli JKA yang tidak bebas dan memastikan JKA bermesyuarat sekurang-kurangnya empat kali setahun serta mewujudkan Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan; dan
- v. mengambil tindakan proaktif untuk mengurangkan perbelanjaan operasi serta penghasilan wafer semikonduktor yang mengalami kerugian supaya dapat meningkatkan keuntungan syarikat serta mengurangkan kerugian terkumpul.



RAPID BUS SDN. BHD.

RAPID BUS SDN. BHD.

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Rapid Bus Sdn. Bhd. (Rapid Bus) adalah syarikat subsidiari milik penuh Prasarana Malaysia Berhad (Prasarana) dan merupakan pengendali perkhidmatan bas awam di Lembah Klang, Pulau Pinang, Pahang dan Perak.
- Penilaian terhadap aktiviti pengurusan perkhidmatan bas awam bagi tahun 2017 hingga 2020 yang meliputi dua bidang utama Audit iaitu prestasi dan pengurusan aktiviti. Prestasi aktiviti terdiri daripada dua perkara iaitu pencapaian output dan keberhasilan (outcome). Pengurusan aktiviti pula terdiri daripada empat perkara iaitu hasil perkhidmatan bas, perjanjian perkhidmatan bas henti-henti, pengurusan penyenggaraan dan pemantauan.
- Penilaian terhadap sembilan amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Pengerusi; Lembaga Pengarah; Setiausaha Syarikat; Ketua Pegawai Eksekutif (CEO); Prosedur Operasi Standard; Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI); Jawatankuasa Audit; Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan bagi tahun 2017 sehingga 2020.
- Analisis terhadap tiga tahun penyata kewangan beraudit iaitu 2017, 2018 dan 2019 merangkumi analisis pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; nisbah kewangan serta aliran tunai.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Untuk menilai tahap pencapaian objektif penubuhan Rapid Bus yang menjalankan perniagaan sebagai pengendali perkhidmatan bas awam.
- Rapid Bus telah menerima hasil tambang bas berjumlah RM806.32 juta dan Geran Dana Sokongan Sementara Bas Henti-Henti (ISBSF) dari Agensi Pengangkutan Awam Darat berjumlah RM20.66 juta dari tahun 2017 hingga 2020.
- Rapid Bus tidak pernah diaudit oleh Jabatan Audit Negara sejak ditubuhkan pada tahun 2012.

Apa yang ditemui Audit?

- Secara keseluruhannya, objektif penubuhan Rapid Bus bagi menyediakan perkhidmatan bas awam belum dicapai sepenuhnya, tadbir urus korporat adalah memuaskan dan kedudukan kewangan stabil.
- Mekanisme pengukuran KPI yang ditetapkan adalah berbeza setiap tahun dan sasaran KPI yang ditetapkan tidak dicapai. Kos operasi syarikat lebih tinggi melibatkan kos alat ganti, pembaikan

dan penyenggaraan kerana faktor bas yang berusia lebih dari lapan tahun (62% dari keseluruhan jumlah bas). Selain itu, terdapat alat ganti bas tidak digunakan telah rosak dan usang.

- Kelemahan dalam pelaksanaan aktiviti pengurusan perkhidmatan bas awam adalah seperti berikut:
 - Prestasi pencapaian bagi dua sasaran KPI output perkhidmatan bas bagi tahun 2019 iaitu *mean distance between major technical failure* dan *service reliability bus* tidak mencapai sasaran yang ditetapkan. Mekanisme pengukuran sasaran KPI yang berbeza bagi tahun 2017 hingga 2020 menyebabkan trend pencapaian prestasi perkhidmatan secara setara tidak dapat diukur dari tahun ke tahun. Selain itu, kekerapan pertukaran Pengerusi, Lembaga Pengarah dan CEO Rapid Bus menyebabkan sasaran KPI berubah-ubah dan menjejaskan pencapaian serta pengawasan hala tuju strategik syarikat.
 - Sebanyak dua sasaran KPI keberhasilan tahun 2017 tidak dicapai iaitu *actual average weekday ridership* dan pendapatan sebelum faedah, cukai, susut nilai dan pelunasan (EBITDA) bas. Manakala bagi tahun 2019, dua sasaran KPI keberhasilan tidak dicapai iaitu *increase ridership* dan tahap kepuasan pengguna. Bagi tahun 2020 pula, kesemua tiga sasaran KPI tidak dicapai iaitu *increase ridership*, EBITDA dan tahap kepuasan pengguna. Berdasarkan pelan perniagaan bagi tempoh lima tahun dari tahun 2020 hingga 2024, syarikat tidak mencatatkan keuntungan dengan jurang pendapatan antara 55.7% hingga 69.4%. Bagi tempoh tersebut pendapatan syarikat tidak dapat menampung kos operasi.
 - Perbelanjaan operasi bagi tahun 2017 hingga 2020 berjumlah RM1,709.44 juta telah melebihi hasil yang diterima berjumlah RM826.98 juta. Pendapatan EBITDA pula menunjukkan kerugian berjumlah RM882.46 juta. Jumlah hasil hanya 48.4% berbanding jumlah perbelanjaan. Selain itu, hasil tambang bas Rapid KL rendah kerana tidak dikaji semula melebihi 10 tahun.
 - Perjanjian perkhidmatan bas bagi Rapid Kuantan telah tamat pada 1 Disember 2018 dan Rapid Kamunting pula telah tamat pada 4 Mac 2019. Perjanjian-perjanjian tersebut tidak diperbaharui namun perkhidmatan bas terus beroperasi sehingga tarikh pengauditan. Selain itu, Rapid Kuantan mengalami kesukaran menuntut geran ISBSF berjumlah RM36.60 juta. Perjanjian perkhidmatan bas Rapid Manjung tidak dimeterai semasa beroperasi.
 - Kos pembaikan dan penyenggaraan bas bagi tahun 2019 meningkat kepada RM38.66 juta berbanding RM9.64 juta pada tahun 2018. Manakala bagi tahun 2020, kos menurun kepada RM18.69 juta. Kos pembaikan oleh pihak luar semakin meningkat dari tahun 2018 hingga 2020 iaitu daripada RM13,915 pada tahun 2018 kepada RM80,095 pada tahun 2019 dan RM130,019 pada tahun 2020.

- Sebanyak 13 jenis alat ganti bernilai RM1.54 juta tidak digunakan menjadi usang dan 12 jenis alat ganti bas yang bernilai RM281,583 telah rosak. Kos alat ganti bas meningkat bagi tahun 2019 dan 2020 iaitu daripada RM46.81 juta bagi tahun 2018 meningkat sejumlah RM10.45 juta (22.3%) kepada RM57.26 juta bagi tahun 2019. Bagi tahun 2020 pula, kos meningkat sejumlah RM4.90 juta (8.56%) kepada RM62.16 juta.

PRASARANA MALAYSIA BERHAD

4. RAPID BUS SDN. BHD.

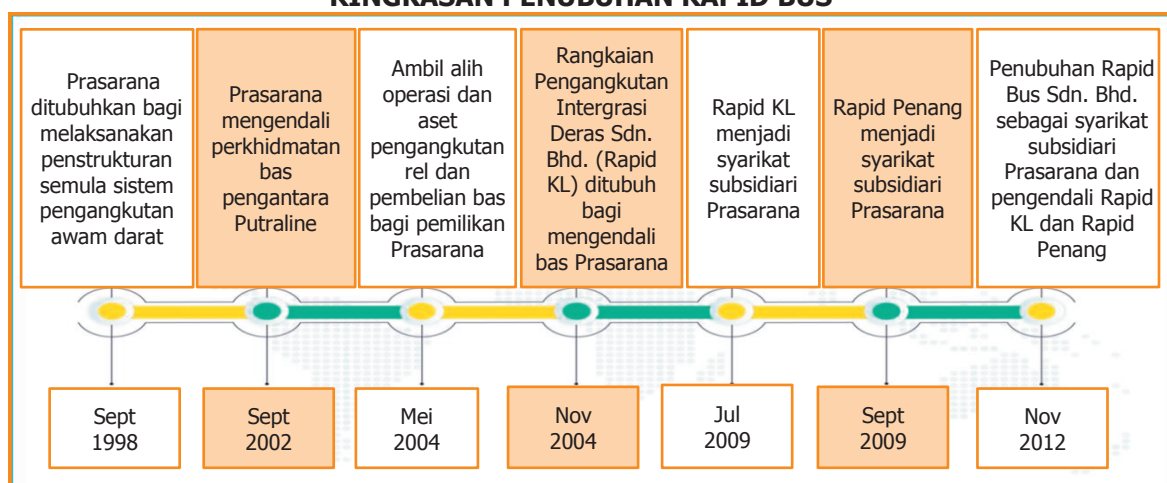
FAKTA UTAMA RAPID BUS

21.11.2012	RM826.98 juta	RM882.46 juta
Diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965	Hasil operasi bas bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020	Kerugian EBITDA bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020
Objektif penubuhan	Menjalankan perniagaan sebagai pengendali perkhidmatan bas awam	
Syarikat induk	Prasarana Malaysia Berhad	
Jenis syarikat	Syarikat berhad menurut syer	
Modal berbayar	RM250 juta	

1. LATAR BELAKANG

1.1. Rapid Bus Sdn. Bhd. (Rapid Bus) diperbadankan pada 21 November 2012 di bawah Akta Syarikat 1965 dengan modal berbayar RM250 juta. Rapid Bus adalah syarikat subsidiari milik penuh Prasarana Malaysia Berhad (Prasarana) yang merupakan syarikat Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD]. Prasarana ditubuhkan pada 11 September 1998 bagi melaksanakan penstrukturan semula sistem pengangkutan awam darat dan pengambilalihan bagi pemilikan aset terdiri daripada Transit Aliran Ringan (LRT), monorel dan bas. Rapid Bus diwujudkan selepas pelaksanaan penstrukturan korporat Prasarana untuk memperkukuh dan memperkemaskan operasi bas Prasarana yang sebelum ini diuruskan oleh divisyen bas Prasarana. Objektif penubuhan Rapid Bus adalah untuk menjalankan perniagaan pengendali perkhidmatan bas awam. Ringkasan penubuhan Rapid Bus seperti dalam **Carta 1**.

CARTA 1
RINGKASAN PENUBUHAN RAPID BUS



Sumber: Prasarana

1.2. Aktiviti utama Rapid Bus adalah mengendalikan operasi perkhidmatan bas awam di Lembah Klang, Pulau Pinang, Perak dan Pahang. Selain itu, Rapid Bus melalui Rapid KL juga menyediakan perkhidmatan bas perantara bagi Transit Aliran Deras (MRT) dan LRT serta *Bus Rapid Transit* (BRT) Sunway. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 1**.

JADUAL 1
PERKHIDMATAN BAS YANG DIKENDALIKAN OLEH RAPID BUS

PERKHIDMATAN	LOKASI	LALUAN BAS	PURATA PENUMPANG SEHARI (orang)
Rapid KL	Lembah Klang	177	332,000
Rapid Penang	Pulau Pinang	71	73,000
Rapid Kamunting	Perak	3	900
Rapid Manjung	Perak	1	30
Rapid Kuantan	Kuantan	18	7,900

Sumber: Rapid Bus 2019

1.3. Bilangan ahli Lembaga Pengarah Rapid Bus adalah seramai tujuh orang yang terdiri daripada Pengerusi dan enam ahli. Pengurusan Rapid Bus diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif (CEO). Setakat bulan Disember 2020, sebanyak sembilan bahagian diwujudkan bagi menjalankan fungsi Rapid Bus dengan pengisian pelbagai jawatan seramai 4,088 orang. Struktur organisasi Rapid Bus seperti dalam **Carta 2**.

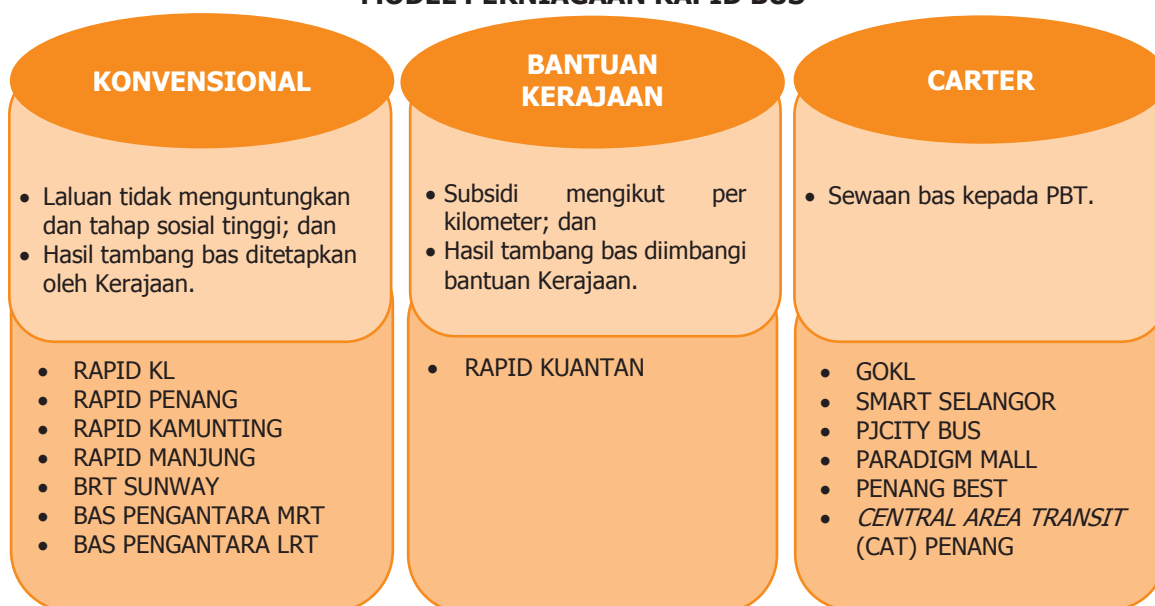
CARTA 2
STRUKTUR ORGANISASI RAPID BUS



Sumber: Bahagian Sumber Manusia Rapid Bus

1.4. Perkhidmatan bas yang disediakan oleh Rapid Bus terbahagi kepada tiga kategori iaitu konvensional, bantuan Kerajaan dan carter. Perkhidmatan bas konvensional merupakan perkhidmatan bas di laluan tidak menguntungkan dan tahap sosial yang tinggi. Manakala bantuan Kerajaan adalah bagi menampung kos operasi bas dengan subsidi mengikut per kilometer mengimbangi hasil tambang bas. Perkhidmatan bas carter merupakan perkhidmatan sewaan bas kepada Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) melalui proses tender. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Carta 3**.

CARTA 3
MODEL PERNIAGAAN RAPID BUS



Sumber: Model Perniagaan Rapid Bus

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan Rapid Bus melalui pengurusan aktiviti perkhidmatan bas awam yang dilaksanakan dengan cekap, berkesan dan berhemat; amalan tadbir urus korporat yang baik dan prestasi kewangan syarikat yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan dijalankan terhadap aktiviti pengurusan perkhidmatan bas awam yang dilaksanakan pada tahun 2017 hingga 2020. Pemilihan aktiviti ini selaras dengan objektif penubuhan Rapid Bus. Dua bidang utama yang dinilai adalah prestasi dan pengurusan aktiviti perkhidmatan bas awam. Bagi prestasi aktiviti, dua perkara yang dinilai adalah pencapaian output dan keberhasilan (outcome) perkhidmatan bas awam. Manakala empat perkara yang dinilai dalam pengurusan aktiviti utama syarikat adalah

hasil perkhidmatan bas, perjanjian perkhidmatan bas henti-henti, pengurusan penyenggaraan dan pemantauan.

3.2. Pengauditan juga dilaksanakan terhadap aspek amalan tadbir urus korporat melibatkan sembilan komponen iaitu Pengerusi dan Lembaga Pengarah; Setiausaha Syarikat; CEO; Prosedur Operasi Standard (SOP); Pelan Strategik Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama; Jawatankuasa Audit; Audit Dalaman; serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan. Tempoh yang diliputi dalam aspek tadbir urus korporat adalah bagi tahun 2017 hingga 2020. Seterusnya, penilaian terhadap aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit bagi tahun 2017 hingga 2019.

3.3. Pengauditan telah dijalankan di Kompleks Rapid Bus Cheras Selatan, Selangor dan Pejabat Prasarana Malaysia Berhad, Menara UOA Bangsar, Kuala Lumpur. Selain itu, pemeriksaan fizikal Audit terhadap pengurusan perkhidmatan bas awam yang dikendalikan oleh Rapid Bus telah dijalankan di laluan bas terpilih sekitar Lembah Klang. Pemeriksaan fizikal Audit juga dijalankan terhadap stok alat ganti di Gudang Penyimpanan Alat Ganti Rapid Bus, Seri Kembangan, Selangor.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan Rapid Bus serta menganalisis data berkaitan. Pemeriksaan fizikal Audit terhadap aktiviti perkhidmatan bas awam yang dikendalikan oleh Rapid Bus telah dijalankan antara bulan Ogos hingga September 2020. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga telah dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, borang soal selidik telah diedarkan kepada 168 penumpang bas bagi 98 laluan bas yang dipilih di sekitar Lembah Klang untuk menentukan tahap kepuasan terhadap perkhidmatan bas yang diberikan.

4.2. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan terhadap penyata kewangan Rapid Bus bagi tahun 2017 yang telah diaudit oleh Tetuan KPMG PLT manakala penyata kewangan 2018 dan 2019 diaudit oleh Tetuan Ernst & Young PLT. Penilaian ini melibatkan analisis pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai.

5. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Pengauditan telah dijalankan pada bulan Julai hingga November 2020. Perkara yang ditemui dan maklum balas Rapid Bus telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 14 Januari 2021. Selain itu, data telah dikemas kini sehingga 31 Disember 2020. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.1. Prestasi Aktiviti

Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi Rapid Bus adalah berdasarkan inisiatif strategik syarikat dan perbandingan terhadap pencapaian prestasi ahli *International Bus Benchmarking Group* (IBBG). Rapid Bus merupakan ahli IBBG yang terdiri daripada 15 pengendali bas awam dari seluruh dunia yang berperanan sebagai penanda aras prestasi untuk meningkatkan operasi dan perkhidmatan bas awam. KPI tahunan bagi Rapid Bus telah dibentang untuk kelulusan Lembaga Pengarah Prasarana. KPI tahunan ini juga dibentangkan oleh pihak pengurusan untuk pengesahan dan kelulusan Lembaga Pengarah Rapid Bus.

5.1.1. Pencapaian Output

- a. Secara keseluruhannya, Rapid Bus menetapkan antara lapan hingga 14 sasaran KPI bagi tahun 2017 hingga 2020. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2017, sebanyak enam (75%) daripada lapan sasaran KPI telah dicapai dan kesemua 13 sasaran KPI bagi tahun 2018 dicapai. Bagi tahun 2019 dan 2020, daripada 14 sasaran KPI yang ditetapkan, sebanyak sembilan KPI (64.3%) dan 11 KPI (78.6%) telah dicapai masing-masing.
- b. Pihak Audit telah menjalankan analisis terhadap pencapaian KPI bagi perkhidmatan bas awam. Semakan Audit mendapati mekanisme pengukuran KPI yang ditetapkan adalah berbeza setiap tahun. Pada tahun 2017 dan 2018, sasaran KPI yang ditetapkan adalah berdasarkan pencapaian prestasi ahli IBBG. Pencapaian prestasi ahli IBBG pada tahun 2017 terhadap dua KPI iaitu *planned trip* dan *passenger injury* dibahagikan mengikut data yang diperoleh melalui tiga nilai kuartil iaitu kuartil bawah (25%), kuartil median (50%) dan kuartil atas (75%). Pada tahun 2018, pencapaian prestasi ahli IBBG melibatkan lima KPI iaitu *passenger injury*, *schedule of trip operated*, *number of vehicle collision between distance*, *diesel consumption per distance* dan *mean distance between major technical failure*. KPI ini dibahagikan mengikut data yang diperoleh melalui tiga nilai kuartil iaitu kuartil bawah (50%), kuartil median (60%) dan kuartil atas (75%). Perbandingan terhadap pencapaian prestasi ahli IBBG adalah kerana

syarikat berhasrat menjadi pengendali bas awam kuartil atas di kalangan ahli IBBG. KPI *planned trip* bagi tahun 2017 dan *schedule of trip operated* bagi tahun 2018 adalah untuk perkhidmatan bas konvensional sahaja kerana pada tahun 2018, perkhidmatan bas carter berada di peringkat permulaan di mana masih tiada penanda aras prestasi ditetapkan.

- c. Bagi tahun 2019 dan 2020, sasaran KPI adalah berdasarkan inisiatif strategik Rapid Bus. Analisis dijalankan terhadap dua KPI bagi tahun 2019 iaitu *mean distance between major technical failure* dan *service reliability bus*. Manakala bagi tahun 2020, analisis dijalankan terhadap *service reliability bus*. Sasaran dan pencapaian output bagi pengurusan perkhidmatan bas awam dari tahun 2017 hingga 2020 adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
SASARAN DAN PENCAPAIAN OUTPUT
PERKHIDMATAN BAS AWAM BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

PETUNJUK PRESTASI UTAMA	2017		2018		2019		2020	
	S	P	S	P	S	P	S	P
INTERNATIONAL BUS BENCHMARKING GROUP								
<i>Planned Trip</i>	50%	67%	-	-	-	-	-	-
<i>Passenger Injury (per million passenger)</i>	50%	93%	60%	93%	-	-	-	-
<i>Schedule of Trip Operated</i>	-	-	60%	60%	-	-	-	-
<i>Number of Vehicle Collision Between Distance</i>	-	-	60%	73%	-	-	-	-
<i>Diesel Consumption Per Distance</i>	-	-	60%	87%	-	-	-	-
<i>Mean Distance Between Major Technical Failure</i>	-	-	60%	60%	-	-	-	-
RAPID BUS								
<i>Mean Distance Between Major Technical Failure</i>	-	-	-	-	≥8,613 km	6,706 km	-	-
<i>Service Reliability Bus</i>	-	-	-	-	97.9%	97.7%	98.0%	98.7%

Sumber: Laporan KPI Rapid Bus 2017 - 2020

Nota: S - Sasaran P - Pencapaian

- d. Semakan Audit mendapati pencapaian kedua-dua KPI bagi tahun 2017 iaitu *planned trip* pada 67% telah melebihi sasaran kuartil median (50%) dan *passenger injury* pada 93% melebihi kuartil atas (75%) berbanding sasaran kuartil median (50%). Bagi tahun 2018, pencapaian lima KPI yang ditetapkan antara 60% hingga 93% berada pada tahap kuartil median (60%) hingga melebihi kuartil atas (75%) berbanding sasaran kuartil median (60%). Sebanyak dua KPI iaitu *diesel consumption per distance* dan *passenger injury* telah mencapai melebihi kuartil atas. **Bagi tahun 2019, sasaran KPI output bagi *mean distance between major technical failure* adalah 8,613 km ke atas, namun pencapaian adalah lebih rendah iaitu 6,706 km. Hal ini kerana bas yang berusia lebih daripada lapan tahun (62% dari**

keseluruhan jumlah bas) kerap mengalami kerosakan. Bagi *service reliability bus*, pencapaian adalah 97.7% berbanding sasaran ditetapkan pada 97.9%. Bagi tahun 2020 pula, KPI bagi *service reliability bus* telah mencapai 98.7% berbanding sasaran ditetapkan 98%.

- e. Semakan Audit selanjutnya mendapati **mekanisme pengukuran sasaran KPI berbeza bagi tahun 2017 hingga 2020 menyebabkan trend pencapaian prestasi perkhidmatan bas awam secara setara tidak dapat diukur dari tahun ke tahun**. Antara faktor yang menyumbang kepada perbezaan sasaran bagi tahun 2017 hingga 2020 adalah disebabkan perubahan strategi perniagaan berdasarkan fokus syarikat pada tahun berkenaan. Selain itu, kelemahan dalam tadbir urus korporat Rapid Bus melibatkan kekerapan pertukaran Pengerusi, Lembaga Pengarah dan CEO juga menyumbang kepada perbezaan sasaran KPI.
- f. Pelantikan tiga Pengerusi dalam tempoh lima tahun dan kekerapan pertukaran Lembaga Pengarah yang berpunca daripada peletakan jawatan menyumbang kepada ketidakberkesanan pengawasan terhadap hala tuju strategik syarikat dan tiada kesinambungan kepimpinan. Tempoh pelantikan Pengerusi adalah antara satu tahun lima bulan hingga tiga tahun satu bulan. Manakala tempoh pelantikan lapan ahli Lembaga Pengarah adalah antara enam hingga 20 bulan.
- g. Pelantikan CEO dalam tempoh yang singkat antara 13 hingga 34 bulan berpunca daripada peletakan jawatan turut menjejaskan pengurusan operasi dan pencapaian KPI Rapid Bus. Analisis selanjutnya terhadap tadbir urus korporat Rapid Bus adalah seperti dalam perenggan 5.3.
- h. Pelaksanaan dan semakan Perancangan Strategik serta KPI berkaitan sasaran dan pencapaian ada dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020.

Maklum balas Rapid Bus yang diterima pada 23 April 2021

KPI *means distance between major technical failure* dan *service reliability* bagi tahun 2019 tidak mencapai sasaran disebabkan kerja-kerja *mid life refurbishment* tidak dapat dilaksanakan ke atas bas yang berusia lebih tujuh tahun walaupun telah dirancang sejak tahun 2018. Kos perbelanjaan operasi (OPEX) untuk pembaikan bas telah meningkat dan kekerapan kerosakan bertambah menyebabkan pengurangan jumlah kilometer yang boleh dilaksanakan. Rapid Bus merancang *fleet replacement*

program dilaksanakan melalui program *leasing* untuk menggantikan bas yang berusia lebih dari lapan tahun secara berperingkat. Program *Bus Leasing* akan dilaksanakan seawal hujung tahun 2021 secara berperingkat dan dijangka berterusan sehingga bulan Disember 2025.

Pendapat Audit	Prestasi pencapaian KPI perkhidmatan bas awam bagi tahun 2017 dan 2018 adalah cekap dan berpotensi sebagai pengendali bas awam di kalangan ahli IBBG. Bagaimanapun, sasaran KPI <i>mean distance between major technical failure</i> yang ditetapkan oleh Rapid Bus bagi tahun 2019 tidak tercapai. Bagi tahun 2020 pula, sasaran KPI mengenai <i>service reliability bus</i> yang ditetapkan telah dicapai. Penentuan mekanisme pengukuran KPI yang berbeza setiap tahun menyukarkan pengukuran prestasi sebenar perkhidmatan bas awam bagi sesuatu tempoh.
-----------------------	---

5.1.2. Pencapaian Keberhasilan

Terdapat tiga sasaran keberhasilan perkhidmatan bas awam untuk tempoh tahun 2017 hingga 2020 iaitu bilangan penumpang bas; pendapatan sebelum faedah, cukai, susut nilai dan pelunasan (EBITDA) bas; dan tahap kepuasan pengguna perkhidmatan bas awam. Sebanyak dua sasaran adalah sama bagi ketiga-tiga tahun iaitu EBITDA bas dan tahap kepuasan pengguna perkhidmatan bas awam. Manakala mekanisme pengukuran KPI bagi bilangan penumpang bas adalah berbeza bagi tahun 2017 dan 2018 berbanding tahun 2019 dan 2020 dari aspek tempoh pengukuran. Sasaran bagi tahun 2017 dan 2018 adalah mengikut hari bekerja iaitu *actual average weekday ridership* manakala bagi tahun 2019 dan 2020 adalah mengikut tempoh setahun iaitu *increase ridership* (overall bus). Sasaran dan pencapaian keberhasilan bagi pengurusan perkhidmatan bas awam adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
SASARAN DAN PENCAPAIAN KEBERHASILAN BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

PETUNJUK PRESTASI UTAMA	2017		2018		2019		2020	
	S	P	S	P	S	P	S	P
<i>Actual Average Weekday Ridership (Increase the number of weekday ridership for bus services)</i>	525,000	511,590	525,000	534,670	-	-	-	-
<i>Increase Ridership – Overall Bus (% of increase ridership)</i>	-	-	-	-	6%	(9%)	≥7%	(52%)
Pendapatan EBITDA Bas (RM Juta)	(207.00)	(217.38)	(247.01)	(231.63)	(264.20)	(263.90)	(268.50)	(282.39)
Tahap Kepuasan Pengguna Perkhidmatan Bas (%)	80	81	80	82.6	83.5	82.6	85	80.9

Sumber: Laporan KPI Rapid Bus

Nota: S - Sasaran P - Pencapaian

a. Bilangan Penumpang Bas

- i. Semakan Audit mendapati **sasaran keberhasilan bagi tahun 2017 untuk meningkatkan *actual average weekday ridership* kepada seramai 525,000 tidak tercapai di mana pencapaian sebenar seramai 511,590 (97%)**. Bagaimanapun bagi tahun 2018, sasaran ini telah dicapai iaitu seramai 534,670 (101%). **Bagi tahun 2019, pencapaian yang disasarkan ialah kenaikan 6% namun terdapat penurunan sebanyak 9% yang merekodkan seramai 159.10 juta penumpang. Bagi tahun 2020 pula, bilangan penumpang bas merekodkan seramai 76.50 juta penumpang iaitu menurun sebanyak 52% berbanding sasaran peningkatan 7% dari tahun 2019.**
- ii. Pada 1 Disember 2018, pas perjalanan tanpa had My50 dan My100 Rapid KL telah dilancarkan sebagai satu inisiatif Kerajaan untuk mengurangkan beban sara hidup rakyat dan menggalakkan penggunaan perkhidmatan pengangkutan awam di Lembah Klang. Pas perjalanan tanpa had My50 adalah untuk perkhidmatan pengangkutan bas henti-henti dan bas pengantara MRT yang disediakan oleh Rapid KL dengan bayaran RM50 bagi perjalanan selama 30 hari. Pas perjalanan tanpa had My100 adalah untuk semua perkhidmatan pengangkutan bas dan rel yang disediakan oleh Rapid KL dengan bayaran RM100 bagi pas perjalanan selama 30 hari.
- iii. Berdasarkan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Rapid Bus Bilangan 3/2019 bertarikh 26 September 2019, antara faktor yang menyebabkan penurunan penumpang bas adalah Program Pemutihan Pekerja Tanpa Izin dan pas perjalanan tanpa had My100. Perkhidmatan bas awam merupakan pengangkutan utama bagi pekerja asing dan Program Pemutihan Pekerja

Tanpa Izin telah menyebabkan penurunan penumpang bas yang ketara. Selain itu, pas perjalanan tanpa had My100 telah menggalakkan pengguna beralih kepada perkhidmatan pengangkutan rel seperti monorel, LRT dan MRT kerana pengangkutan rel yang lebih efisien dan tambang yang lebih murah.

- iv. Antara faktor lain yang turut menyumbang kepada permintaan rendah perkhidmatan bas adalah kerana penyediaan tempat letak kenderaan di stesen-stesen MRT. Keadaan ini menyebabkan pengguna lebih cenderung memilih untuk memandu kenderaan sendiri ke stesen MRT berbanding menaiki bas. Antara tempat letak kenderaan yang disediakan di stesen MRT adalah seperti dalam **Gambar 1** dan **Gambar 2**.

GAMBAR 1



Stesen MRT - MSPR Kajang
- Tempat Letak Kenderaan untuk
1,180 Kereta dan 252 Motosikal
(01.11.2020)
(Sumber: MRT Corp)

GAMBAR 2



Stesen MRT - Kwasa Sentral
- Tempat Letak Kenderaan untuk 500 Kereta
dan 100 Motosikal
(01.11.2020)
(Sumber: MRT Corp)

- v. Bagi tahun 2020 pula, penurunan bilangan penumpang bas sangat ketara disebabkan oleh pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) ekoran pandemik COVID-19 yang melanda dunia.

Maklum balas Rapid Bus yang diterima pada 23 April 2021

Rapid Bus memberikan tumpuan kepada peningkatan pengguna untuk *First and Last Mile* di mana kecekapan perkhidmatan bas pengantara diberikan tumpuan. Rapid Bus telah memperkenalkan LRT *Feeder Bus Rebranding* sebagai salah satu inisiatif untuk mewujudkan identiti jenama baharu dan meningkatkan persepsi positif orang ramai terhadap pengangkutan awam amnya dan perkhidmatan bas pengantara yang ada khususnya. Perlaksanaan program LRT *Feeder Bus* pada bulan September 2020 telah menunjukkan peningkatan penumpang bas di antara 20% hingga 30%.

Pendapat Audit	Prestasi bilangan penumpang bas menurun dan belum mencapai tahap yang disasarkan. Antaranya disebabkan
-----------------------	---

penumpang yang terdiri daripada pekerja asing berkurangan dan pelancaran pas perjalanan tanpa had My100 telah menggalakkan pengguna beralih kepada pengangkutan rel. Tambahan pula pada tahun 2020, PKP dilaksanakan ekoran pandemik COVID-19.

b. Pendapatan EBITDA Bas

- i. Pendapatan EBITDA bas digunakan untuk menganalisis dan membandingkan keuntungan antara syarikat dan industri. Penetapan keberhasilan bagi pendapatan EBITDA bas telah diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Prasarana setiap tahun. Kelulusan Lembaga Pengarah Prasarana juga dibentangkan untuk pengesahan dan kelulusan Lembaga Pengarah Rapid Bus setiap tahun.
- ii. Semakan Audit mendapati **Rapid Bus telah menetapkan sasaran kerugian EBITDA bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020 kerana pendapatan syarikat tidak dapat menampung kos operasi yang meningkat setiap tahun. Bagi tahun 2017, Rapid Bus tidak mencapai sasaran EBITDA yang ditetapkan kerana mencatatkan kerugian berjumlah RM217.38 juta iaitu lebih tinggi berbanding sasaran kerugian RM207 juta.** Berdasarkan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Rapid Bus Bilangan 2/2018 bertarikh 23 April 2018, pembentangan penyata kewangan beraudit bagi tahun 2017 telah menunjukkan pendapatan syarikat meningkat namun tidak dapat menampung jumlah perbelanjaan. Antara faktor yang menyumbang kepada peningkatan perbelanjaan adalah kos kakitangan meningkat berbanding tahun sebelumnya disebabkan *Collective Agreement* (CA) dengan Kesatuan Pekerja dan kenaikan gaji tahunan. **Sasaran EBITDA yang ditetapkan pada tahun 2020 juga tidak dicapai kerana mencatatkan kerugian berjumlah RM282.39 juta iaitu lebih tinggi berbanding sasaran kerugian RM268.50 juta.** Perkara ini berlaku antaranya disebabkan oleh pelaksanaan PKP.
- iii. Rapid Bus telah mencapai sasaran kerugian yang ditetapkan bagi tahun 2018 dan 2019 kerana kerugian yang dicatatkan lebih rendah berbanding sasaran. Bagaimanapun, **bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020 kerugian syarikat terus meningkat setiap tahun.** Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 4.**

JADUAL 4
SASARAN DAN PENDAPATAN EBITDA BAS
BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

BUTIRAN	AMAUN (RM Juta)			
	2017	2018	2019	2020
Hasil Tambang	167.05	159.66	129.38	74.77
Hasil Bas Carter	48.10	74.44	80.49	52.55
Pas Tanpa Had	-	-	11.03	16.65
Jumlah Hasil Tanpa Subsidi	215.15	234.10	220.90	143.97
Kos Operasi dan Penyenggaraan	(102.65)	(119.14)	(144.00)	(141.22)
Minyak	(103.06)	(104.38)	(99.60)	(84.32)
Kos Kakitangan	(226.82)	(242.21)	(241.20)	(200.82)
Jumlah Perbelanjaan	(432.53)	(465.73)	(484.80)	(426.36)
EBITDA	(217.38)	(231.63)	(263.90)	(282.39)
Sasaran EBITDA	(207.00)	(247.01)	(264.20)	(268.50)

Sumber: *Segmental Report* Rapid Bus

- iv. Pelan perniagaan Rapid Bus bagi tempoh lima tahun dari tahun 2020 hingga 2024 yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 7 November 2019, **menetapkan sasaran tidak mencatatkan keuntungan dengan jurang pendapatan antara 55.7% hingga 69.4%**. Bagi tempoh tersebut pendapatan syarikat tidak dapat menampung kos operasi.

Maklum balas Rapid Bus yang diterima pada 23 April 2021

Strategi untuk meningkatkan pendapatan yang dijalankan sekarang adalah termasuk:

- i. promosi penjualan pas perjalanan tanpa had My30, Pas Mutiara dan Pas Lestari di tempat-tempat strategik yang dikenal pasti seperti di hab dan terminal bas tumpuan ramai;
- ii. memperkenalkan LRT *Feeder Bus Rebranding* sebagai salah satu inisiatif meningkatkan jalinan *First and Last Mile* ke stesen LRT; dan
- iii. mengembangkan sumber pendapatan dari sumber perniagaan yang baharu termasuk bas carter.

Manakala inisiatif untuk menjimatkan kos adalah:

- i. mengurangkan operasi bas bukan carter dan laluan yang bersaing dengan perkhidmatan rel; dan
- ii. mengurangkan kos penyenggaraan dengan pembelian alat ganti jenama alternatif yang lebih murah daripada pembekal selain daripada pengeluar asal

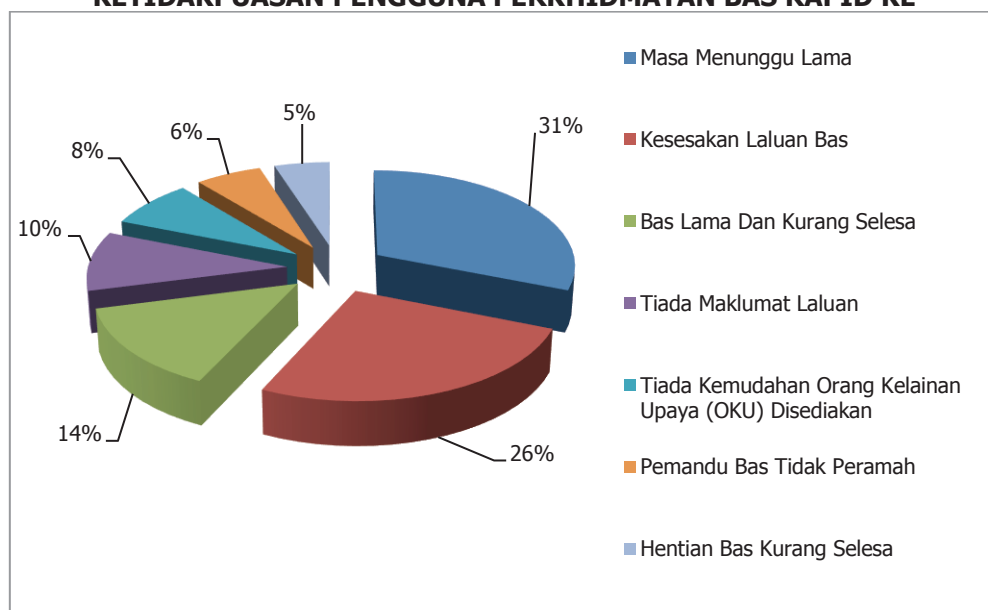
(OEM). Sesetengah alat ganti yang rosak akan diperbaiki sebelum menggantikan dengan yang baharu.

Pendapat Audit	Sasaran pendapatan EBITDA bas bagi tahun 2017 tidak tercapai disebabkan oleh kos operasi meningkat manakala bagi tahun 2020 disebabkan oleh PKP. Bagi tahun 2018 dan 2019, sasaran telah dicapai disebabkan inisiatif penjimatan kos operasi bas yang ditetapkan bermula tahun 2018. Bagaimanapun, kerugian terus meningkat setiap tahun bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020.
-----------------------	---

c. Tahap Kepuasan Pengguna Perkhidmatan Bas

- i. Tahap kepuasan pengguna perkhidmatan bas dinilai oleh Rapid Bus berdasarkan penyelesaian aduan pengguna berkaitan dengan perkhidmatan bas. Bahagian Perkhidmatan Komersial dan Komunikasi Rapid Bus bertanggungjawab terhadap pengurusan pertanyaan, aduan dan cadangan yang dikemukakan melalui media sosial atau dihubungi melalui talian khas panggilan telefon. Rapid Bus telah menyasarkan tahap kepuasan pengguna terhadap perkhidmatan bas yang disediakan sebanyak 80% pada tahun 2017 dan 2018. Manakala sasaran KPI bagi tahun 2019 adalah 83.5% dan tahun 2020 adalah 85%.
- ii. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2017 dan 2018, tahap kepuasan pengguna terhadap perkhidmatan bas telah dicapai antara 81.0% dan 82.6% iaitu melebihi sasaran yang ditetapkan sebanyak 80%. **Bagi tahun 2019 dan 2020, sasaran yang ditetapkan tidak dicapai. Sasaran bagi tahun 2019 adalah 83.5% dan pencapaian adalah 82.6% manakala tahun 2020, sasaran adalah 85% dan pencapaian adalah 80.9%.**
- iii. Bagi menilai tahap kepuasan penumpang bas, pihak Audit telah mengedarkan Borang Soal Selidik dan berjaya mendapatkan 168 responden yang menggunakan bas Rapid KL dan bas pengantara MRT. **Hasil analisis soal selidik menunjukkan ketidakpuasan pengguna adalah paling tinggi terhadap masa menunggu yang lama (31%) diikuti kesesakan laluan bas (26%), keadaan bas yang lama dan kurang selesa (14%) serta tiada maklumat laluan disediakan (10%).** Butiran lanjut adalah seperti dalam **Carta 4**.

CARTA 4
HASIL MAKLUM BALAS RESPONDEN BAGI
KETIDAKPUASAN PENGGUNA PERKHIDMATAN BAS RAPID KL



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iv. Semakan Audit selanjutnya mendapati **pelaksanaan promosi bagi menggalakkan penggunaan perkhidmatan bas awam tidak berkesan**. Maklumat yang perlu disampaikan semasa promosi dijalankan adalah mengenai pakej tambang, jadual kekerapan, perjalanan, laluan yang disediakan, perhentian dan kemudahan di dalam bas. Hebahan dan promosi hanya dilaksanakan melalui media sosial dan laman sesawang. Mesyuarat Lembaga Pengarah Rapid Bus telah meluluskan peruntukan bagi tujuan hebahan dan promosi perkhidmatan bas sejumlah RM1.26 juta pada tahun 2017, sejumlah RM511,500 pada tahun 2018, sejumlah RM512,866 pada tahun 2019 dan sejumlah RM1.05 juta pada tahun 2020. **Prestasi perbelanjaan promosi berbanding peruntukan yang diluluskan bagi tahun 2017 hingga 2020 adalah antara 10.7% hingga 28.7%**. Semakan Audit terhadap *Segmental Report* mendapati **bagi tahun 2017 hingga 2020 hanya Rapid Penang menjalankan promosi bagi perkhidmatan bas di Pulau Pinang dalam tempoh tersebut**. Peruntukan dan perbelanjaan promosi Rapid Bus adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN PROMOSI
BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

TAHUN	PERUNTUKAN (RM)	PERBELANJAAN (RM)	PRESTASI PERBELANJAAN (%)
	a	b	c=b/a
2017	1,262,600	361,987	28.7
2018	511,500	58,881	11.5
2019	512,866	54,921	10.7
2020	1,049,000	180,358	17.2

Sumber: *Segmental Report* Rapid Bus

- v. Lawatan Audit pada bulan Ogos dan September 2020 di 98 perhentian bas kawasan sekitar Lembah Klang mendapati **jadual waktu perjalanan dan laluan bas tidak disediakan di 93 perhentian bas**. Ketiadaan jadual waktu perjalanan dan laluan bas menyukarkan penumpang bas merancang perjalanan untuk sampai ke destinasi yang ditujui. Antara punca perkara ini berlaku adalah kos yang tinggi bagi menyediakan jadual waktu dan laluan bas di setiap hentian bas. Rapid Bus hanya memuat naik jadual laluan bas dalam laman sesawang serta penggunaan aplikasi Google Maps dan Moovit sebagai perancang perjalanan perkhidmatan bas. Antara perhentian bas yang tidak disediakan jadual waktu perjalanan dan laluan bas adalah seperti dalam **Gambar 3** hingga **Gambar 6**.

GAMBAR 3



Perhentian Bas Jalan Benteng Utara Kuala Lumpur
- Jadual waktu perjalanan dan laluan bas tidak disediakan di perhentian bas
(18.08.2020)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4



Perhentian Bas Jalan SS22/41 Petaling Jaya
- Jadual waktu perjalanan dan laluan bas tidak disediakan di perhentian bas
(23.08.2020)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 5



Perhentian Bas Hospital Sungai Buloh Pintu B
- Jadual waktu perjalanan dan laluan bas tidak disediakan di perhentian bas
(24.08.2020)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 6



Perhentian Bas Jalan Lang Emas Kuala Lumpur
- Jadual waktu perjalanan dan laluan bas tidak disediakan di perhentian bas
(18.08.2020)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

Maklum balas Rapid Bus yang diterima pada 23 April 2021

Rapid Bus melalui syarikat induk Prasarana Malaysia Berhad melaksanakan Kajian Kepuasan Pelanggan yang dikenali sebagai *Customer Experience and Satisfaction Survey* (CESS) sejak bulan Ogos 2011. Bagi meningkatkan mutu perkhidmatan, usaha dan tindakan syarikat adalah berterusan seperti penguatkuasaan di dalam bas dan di hab bas, memantau disiplin kapten bas, mengadakan sesi pertemuan (engagement session) dengan kapten bas dan penumpang dan lain-lain lagi bagi memastikan pengguna berpuas hati dengan perkhidmatan syarikat. Selain itu, pelaksanaan aplikasi Google Maps, Moovit dan PULSE menyediakan kemudahan kepada penumpang untuk merancang perjalanan. Rapid Bus telah mengadakan perbincangan dengan PBT untuk menambah baik perhentian bas supaya disediakan ruang meletakkan jadual perjalanan dan inisiatif ini telah dimulakan di Pulau Pinang.

Pendapat Audit

Sasaran tahap kepuasan pengguna perkhidmatan bas tidak tercapai bagi tahun 2019 dan 2020. Berdasarkan maklum balas responden, ketiadaan jadual waktu perjalanan dan laluan bas menyebabkan masa menunggu lama merupakan antara faktor ketidakpuasan pengguna terhadap perkhidmatan bas yang disediakan oleh Rapid Bus.

5.2. Pengurusan Perkhidmatan Bas Awam

Aktiviti pengendalian operasi perkhidmatan bas awam melibatkan perkhidmatan bas henti-henti, bas pengantara MRT dan LRT serta BRT.

5.2.1. Hasil Perkhidmatan Bas

- a. Hasil tambang merangkumi tambang bas, sewaan bas carter, pas perjalanan tanpa had dan kad Touch 'n Go. Hasil tambang bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020 adalah berjumlah RM806.32 juta. Peningkatan penumpang bas pada tahun 2018 telah menyebabkan hasil tambang pada tahun tersebut meningkat sejumlah RM18.95 juta (8%) berbanding tahun 2017. Bagaimanapun, penurunan penumpang bas pada tahun 2019 dan 2020 telah menyebabkan hasil tambang menurun sejumlah RM13.20 juta (5%) dan sejumlah RM84.73 juta (38%) masing-masing.
- b. Geran Dana Sokongan Sementara Bas Henti-Henti (ISBSF) yang dikendalikan oleh Agensi Pengangkutan Awam Darat (APAD) bertujuan untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan bas dan menggalakkan rakyat menggunakan bas sebagai mod pengangkutan. Inisiatif ini adalah langkah sementara untuk membantu pengendali bas henti-henti yang terjejas akibat peningkatan kos operasi terutamanya di laluan sosial. Pemberian Geran ISBSF bergantung kepada kerugian yang dialami oleh pengendali bas. Semakan Audit mendapati hanya Rapid Kuantan, Rapid Penang dan BRT memenuhi syarat ditetapkan dan telah menerima Geran ISBSF berjumlah RM20.66 juta bagi tahun 2017 hingga 2020.
- c. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2018, Rapid Bus mencatatkan peningkatan hasil operasi bas berjumlah RM237.63 juta berbanding RM226.31 juta bagi tahun 2017. Bagaimanapun, Rapid Bus mengalami penurunan hasil operasi bas bagi tahun 2019 berjumlah RM221.21 juta dan seterusnya menurun kepada RM141.83 juta bagi tahun 2020. Berdasarkan *Segmental Report* Rapid Bus, semakan Audit mendapati **perbelanjaan operasi bagi tahun 2017 hingga 2020 berjumlah RM1,709.44 juta berbanding jumlah hasil operasi RM826.98 juta. Pendapatan EBITDA bas pula menunjukkan kerugian berjumlah RM882.46 juta. Jumlah hasil hanya 48.4% berbanding jumlah perbelanjaan.** Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
HASIL PERKHIDMATAN RAPID BUS BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

TAHUN	HASIL TAMBANG (RM Juta)	GERAN (RM Juta)	JUMLAH HASIL OPERASI BAS (RM Juta)	JUMLAH BELANJA OPERASI BAS (RM Juta)	EBITDA (RM Juta)	JUMLAH HASIL/ BELANJA (%)
	a	b	c=a+b	d	e=c-d	f=c/d
2017	215.15	11.16	226.31	416.96	(190.65)	54.3
2018	234.10	3.53	237.63	421.19	(183.56)	56.4
2019	220.90	0.31	221.21	467.14	(245.93)	47.3
2020	136.17	5.66	141.83	404.15	(262.32)	35.1
JUMLAH	806.32	20.66	826.98	1,709.44	(882.46)	48.4

Sumber: *Segmental Report* Rapid Bus

- d. Semakan Audit selanjutnya dibuat terhadap *Segmental Report* bagi hasil kutipan perkhidmatan bas yang disediakan oleh Bahagian Kewangan Rapid Bus setiap tahun melibatkan lima perkhidmatan bas iaitu Rapid KL, Rapid Kuantan, Rapid Penang, BRT dan bas perantara MRT. Bagi tahun 2017 hingga 2020, Rapid KL telah mencatatkan hasil tambang bas yang tertinggi diikuti Rapid Penang, bas perantara MRT, BRT dan Rapid Kuantan. Bagaimanapun, hanya BRT mencatatkan keuntungan operasi bagi tahun 2018 hingga 2020 sejumlah RM1.19 juta bagi tahun 2018, RM0.29 juta bagi tahun 2019 dan RM2.64 juta bagi tahun 2020. Butiran lanjut hasil mengikut perkhidmatan bas adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
HASIL PERKHIDMATAN BAS BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

BUTIRAN	TAHUN	HASIL TAMBANG (RM Juta)	GERAN (RM Juta)	JUMLAH HASIL OPERASI (RM Juta)	JUMLAH BELANJA OPERASI (RM Juta)	EBITDA (RM Juta)	GAP PERFORMANCE ANALYSIS* (%)
		a	b	c=a+b	d	e=c-d	f=c/d
Rapid KL	2017	152.86	-	152.86	266.40	(113.54)	57.4
	2018	157.23	-	157.23	258.73	(101.50)	60.8
	2019	146.58	-	146.58	295.97	(149.39)	49.5
	2020	92.28	-	92.28	251.38	(159.1)	36.7
JUMLAH		548.95	-	548.95	1,072.48	(523.53)	51.2
Rapid Kuantan	2017	7.55	9.04	16.59	22.36	(5.77)	74.2
	2018	6.80	-	6.8	19.79	(12.99)	34.4
	2019	5.78	-	5.78	19.27	(13.49)	30.0
	2020	2.38	-	2.38	15.42	(13.04)	15.4
JUMLAH		22.51	9.04	31.55	76.84	(45.29)	41.1
Rapid Penang	2017	42.71	2.12	44.83	96.09	(51.26)	46.7
	2018	47.49	3.53	51.02	96.50	(45.48)	52.9
	2019	45.22	0.31	45.53	100.30	(54.77)	45.4
	2020	25.34	-	25.34	84.17	(58.83)	30.1
JUMLAH		160.76	5.96	166.72	377.06	(210.34)	44.2

BUTIRAN	TAHUN	HASIL TAMBANG (RM Juta)	GERAN (RM Juta)	JUMLAH HASIL OPERASI (RM Juta)	JUMLAH BELANJA OPERASI (RM Juta)	EBITDA (RM Juta)	GAP PERFORMANCE ANALYSIS* (%)
		a	b	c=a+b	d	e=c-d	f=c/d
Bus Rapid Transit (BRT)	2017	5.17	-	5.17	5.32	(0.15)	97.2
	2018	7.38	-	7.38	6.19	1.19	119.2
	2019	7.76	-	7.76	7.47	0.29	103.9
	2020	3.47	5.66	9.13	6.49	2.64	140.7
JUMLAH		23.78	5.66	29.44	25.47	3.97	115.6
Bas Perantara MRT	2017	6.86	-	6.86	26.79	(19.93)	25.6
	2018	15.18	-	15.18	39.98	(24.80)	38.0
	2019	15.58	-	15.58	44.13	(28.55)	35.3
	2020	12.70	-	12.70	46.69	(33.99)	27.2
JUMLAH		50.32	-	50.32	157.59	(107.27)	31.9
JUMLAH KESELURUHAN		806.32	20.66	826.98	1,709.44	(882.46)	48.4

Sumber: *Segmental Report* Rapid Bus

Nota: (*) - Tujuan *Gap Performance Analysis* adalah bagi menilai pencapaian *break-even point*

- e. Perbelanjaan operasi bagi perkhidmatan bas pula terdiri daripada kos operasi dan penyenggaraan, minyak serta kos kakitangan. Perbelanjaan operasi bagi tahun 2017 sehingga 2019 menunjukkan trend peningkatan setiap tahun. **Perbelanjaan operasi pada tahun 2018 meningkat kepada RM421.19 juta berbanding tahun 2017 berjumlah RM416.96 juta. Pada tahun 2019, perbelanjaan operasi meningkat pula kepada RM467.14 juta.** Bagaimanapun, kos operasi pada tahun 2020 menunjukkan penurunan kepada RM404.15 juta berbanding tahun 2019.
- f. Berdasarkan analisis Audit bagi *gap performance analysis*, daripada lima perkhidmatan bas yang disediakan hanya **Rapid Kuantan menunjukkan prestasi yang kurang memuaskan. Bagi tahun 2017 hingga 2020, Rapid Kuantan telah mencatatkan penurunan hasil yang ketara daripada 74.2% kepada 15.4% disebabkan kesukaran menuntut bayaran Geran ISBSF berjumlah RM36.60 juta bagi perkhidmatan bas yang telah disediakan. Tuntutan bayaran Geran ISBSF masih diproses oleh APAD.**
- g. Bagi kedudukan kewangan syarikat pula, Rapid Bus berada pada tahap stabil kerana merekodkan jumlah aset melebihi liabiliti pada tahun 2019. Antara sebab utama kestabilan kewangan adalah kebergantungan syarikat kepada geran Kerajaan dan subsidi daripada Prasarana. Analisis Audit telah dibuat terhadap Rapid Bus bagi tahun 2017 hingga 2019 melibatkan tiga nisbah yang berkaitan dengan aktiviti utama iaitu margin untung bersih, nisbah pulangan atas ekuiti dan

nisbah hutang atas aset. Analisis Audit mendapati **margin untung bersih bagi tahun 2017 dan 2019 adalah kurang memuaskan kerana syarikat mengalami kerugian. Nisbah pulangan atas ekuiti juga kurang memuaskan kerana mencatatkan pulangan negatif terhadap ekuiti. Begitu juga dengan nisbah hutang atas aset adalah kurang memuaskan pada 46.9% hingga 79.5% bagi tahun 2017 hingga 2019.**

- h. Kadar tambang bas henti-henti Rapid KL berkuat kuasa mulai 1 Ogos 2009 adalah selaras dengan Pekeliling Lembaga Pelesenan Kenderaan Perdagangan (LPKP) Bil. 8 Tahun 2009 yang meliputi lapan zon dengan kadar tambang antara RM1 hingga RM5. Bagaimanapun, **tambang bas Rapid KL tidak dikaji semula sejak tahun 2009 iaitu tempoh yang telah melebihi 10 tahun.** Perkara ini menyumbang kepada hasil tambang tidak dapat menampung kos operasi yang tinggi. Kadar jadual tambang bas Rapid KL mengikut zon adalah seperti dalam **Jadual 8.**

JADUAL 8
KADAR JADUAL TAMBANG BAS RAPID KL MENGIKUT ZON

ZON		RM							
		1	2	3	4	5	6	7	8
RM	1	1.00	1.90	2.50	3.00	3.50	4.00	4.50	5.00
	2	1.90	1.00	1.90	2.50	3.00	3.50	4.00	4.50
	3	2.50	1.90	1.00	1.90	2.50	3.00	3.50	4.00
	4	3.00	2.50	1.90	1.00	1.90	2.50	3.00	3.50
	5	3.50	3.00	2.50	1.90	1.00	1.90	2.50	3.00
	6	4.00	3.50	3.00	2.50	1.90	1.00	1.90	2.50
	7	4.50	4.00	3.50	3.00	2.50	1.90	1.00	1.90
	8	5.00	4.50	4.00	3.50	3.00	2.50	1.90	1.00

Sumber: Rapid Bus

Maklum balas Rapid Bus yang diterima pada 23 April 2021

Rapid Bus telah membentangkan kepada Lembaga Pengarah cadangan kenaikan tambang pada 26 November 2020. Untuk meningkatkan pendapatan syarikat, Rapid Bus telah mengambil inisiatif untuk fokus kepada perkhidmatan bas perantara di bawah inisiatif *LRT Feeder Bus Rebranding*. Penggunaan media sosial seperti facebook, twitter dan instagram digunakan secara meluas untuk menyampaikan maklumat terkini dan juga promosi yang dijalankan oleh syarikat. Pelaksanaan aplikasi Google Maps, Moovit dan PULSE memberikan kemudahan kepada penumpang untuk

merancang perjalanan. Rapid Bus dalam proses menyediakan struktur tambang yang baharu untuk dikemukakan kepada Kementerian Pengangkutan.

Pendapat Audit | Prestasi hasil perkhidmatan bas awam belum mencapai tahap yang disasarkan. Kecekapan perkhidmatan bas awam yang disediakan perlu dipertingkatkan bagi menggalakkan penggunaan bas supaya perkhidmatan yang disediakan dapat dimanfaatkan secara optimum.

5.2.2. Perjanjian Perkhidmatan Bas Henti-Henti

- a. Perjanjian perkhidmatan bas henti-henti di Kuantan, Pahang serta di Kamunting dan Manjung, Perak adalah antara pihak Prasarana dengan pihak Suruhanjaya Pengangkutan Awam Darat (SPAD) dan *Northern Corridor Implementation Authority* (NCIA). Ringkasan perkhidmatan bas yang disediakan adalah seperti dalam **Jadual 9** manakala ringkasan perjanjian perkhidmatan bas henti-henti dengan Prasarana seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 9
RINGKASAN PERKHIDMATAN BAS YANG DISEDIAKAN

PERKHIDMATAN	BAS (Bilangan)	PURATA PENUMPANG HARI BEKERJA (Bilangan)	PURATA BAS ATAS JALAN HARI BEKERJA (Bilangan)	LALUAN (Bilangan)	DEPOH (Bilangan)
Rapid Kuantan	69	6,334	50	18	1
Rapid Kamunting	9	770	7	3	1
Rapid Manjung	6	27	4	1	1

Sumber: Rapid Bus

JADUAL 10
RINGKASAN PERJANJIAN
PERKHIDMATAN BAS HENTI-HENTI DENGAN PRASARANA

PERKHIDMATAN BAS HENTI-HENTI	PIHAK TERLIBAT DALAM PERJANJIAN	TARIKH PERJANJIAN DITANDATANGANI	TEMPOH PERJANJIAN
Rapid Kuantan	SPAD	30.11.2012	30.11.2012 - 01.12.2018
Rapid Kamunting	NCIA	03.03.2016	03.03.2016 - 04.03.2019 (3 tahun)
Rapid Manjung*	NCIA	-	01.03.2018 - 28.02.2021 (3 tahun)

Sumber: Dokumen Perjanjian Prasarana

Nota: (*) - Berdasarkan draf perjanjian yang disediakan

- b. Bagi perkhidmatan bas henti-henti di Kuantan, Rapid Kuantan hendaklah melaksanakan skop perkhidmatan berdasarkan perjanjian yang dimeterai pada 30 November 2012 antara pihak Prasarana dengan SPAD. Semakan Audit mendapati perkhidmatan bas henti-henti yang disediakan oleh Rapid Kuantan

melayakkan tuntutan bayaran Geran ISBSF. Bagaimanapun, **perjanjian yang telah tamat pada 1 Disember 2018 tidak diperbaharui oleh Prasarana namun Rapid Kuantan terus beroperasi sehingga kini. Rapid Kuantan mengalami kesukaran menuntut bayaran Geran ISBSF berjumlah RM36.60 juta daripada APAD bagi perkhidmatan yang telah dilaksanakan sehingga tahun 2019.** Surat permohonan pertimbangan bayaran perkhidmatan bas Rapid Kuantan telah dikemukakan kepada Kementerian Pengangkutan pada 12 Mei 2020. **Bagi perkhidmatan bas Rapid Kamunting, perjanjian antara Prasarana dan NCIA telah tamat pada 4 Mac 2019 dan tidak diperbaharui. Namun begitu, perkhidmatan bas henti-henti masih disediakan sehingga tarikh pengauditan.**

- c. Selain itu, pihak Audit **mendapati Rapid Manjung telah menyediakan perkhidmatan bas sejak 1 Mac 2018 bagi pihak Prasarana di Manjung, Perak tanpa ada perjanjian yang dimeterai.** Berdasarkan draf perjanjian yang disediakan, kontrak perkhidmatan bas ini adalah bagi tempoh tiga tahun dengan harga kontrak RM9 juta. Pada 1 November 2020, perkhidmatan ini telah ditamatkan. Mesyuarat Lembaga Pengarah Prasarana Bilangan 15/2019 bertarikh 11 Disember 2019 memaklumkan pihak NCIA tidak dapat mempertimbangkan tuntutan bayaran bagi kos operasi bas Rapid Manjung.

Maklum balas Rapid Bus yang diterima pada 23 April 2021

Kementerian Pengangkutan melalui surat bertarikh 17 Disember 2020 memaklumkan permohonan tuntutan bayaran dari pihak Rapid Bus (Prasarana) tidak dapat dipertimbangkan dan mencadangkan perkara ini diusulkan kepada pihak Kementerian Kewangan. Permohonan tuntutan bayaran untuk operasi Rapid Kamunting dan Rapid Manjung telah dikemukakan kepada Kementerian Kewangan pada 23 April 2021. Operasi perkhidmatan bas Rapid Kamunting telah ditamatkan pada 15 Jun 2021.

Pendapat Audit	Terdapat kelemahan dalam pengurusan perjanjian perkhidmatan bas henti-henti apabila kontrak tidak dimeterai atau diperbaharui tetapi perkhidmatan diberikan. Perkara ini mengakibatkan kesukaran tuntutan bayaran perkhidmatan daripada pihak terlibat.
-----------------------	--

5.2.3. Pengurusan Penyenggaraan

a. Penyenggaraan dan Pembaikan Bas

- i. Menurut Kod Amalan Industri SPAD – Keselamatan Untuk Pengendali Bas, Kod 17 Manual dan Prosedur Penyenggaraan Kenderaan menetapkan Pengendali hendaklah memastikan penyenggaraan kenderaan dilakukan. Penyenggaraan adalah berdasarkan manual yang disediakan oleh pembuat kenderaan. Selain itu, pengendali perlu mewujudkan satu prosedur penyenggaraan kenderaan berdasarkan manual tersebut.
- ii. Semakan Audit mendapati Rapid Bus telah menyediakan SOP Penyenggaraan Bas yang bertujuan untuk memastikan penyenggaraan dan pembaikan bas dilaksanakan dengan cekap dan teratur. SOP ini diguna pakai untuk merancang, melaksana dan memantau penyenggaraan serta pembaikan bas di setiap depoh bas. Rapid Bus melaksanakan dua jenis penyenggaraan iaitu *preventive maintenance* (PM) dan *corrective maintenance* (CM). Rapid Bus menggunakan *System Applications and Products* (SAP) berpanduan jadual PM yang telah ditetapkan untuk merancang program penyenggaraan bas. Bagi CM, Penyelia Penyenggaraan akan mengesahkan kerosakan bas dan menentukan pembaikan dilaksanakan oleh Rapid Bus atau pihak luar.
- iii. Secara keseluruhannya bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020, kos pembaikan dan penyenggaraan bas berjumlah RM78.17 juta di mana sejumlah RM77.61 juta (99.3%) dilaksanakan oleh Rapid Bus manakala sejumlah RM0.56 juta (0.7%) dilaksanakan oleh pihak luar. Semakan Audit selanjutnya mendapati **pembaikan dan penyenggaraan bas bagi tahun 2019 meningkat kepada RM38.66 juta berbanding RM9.64 juta pada tahun 2018**. Manakala, kos pembaikan dan penyenggaraan bas bagi tahun 2020 menurun kepada RM18.69 juta berbanding tahun 2019. **Kos pembaikan yang dilaksanakan oleh pihak luar didapati semakin meningkat dari tahun 2018 hingga 2020 iaitu daripada RM13,915 pada tahun 2018 kepada RM80,095 pada tahun 2019 dan RM130,019 pada tahun 2020**. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
KOS PEMBAIKAN DAN PENYENGGAARAAN BAS
BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

PEMBAIKAN DAN PENYENGGAARAAN	2017	2018	2019	2020	JUMLAH (RM Juta)
	RM Juta	RM Juta	RM Juta	RM Juta	
Rapid Bus	10.62	9.64	38.66	18.69	77.61
Pihak Luar	0.34	0.01	0.08	0.13	0.56
JUMLAH	10.96	9.65	38.74	18.82	78.17

Sumber: Rekod Daftar Penyenggaraan Bas dan *Segmental Report* Rapid Bus

- iv. Berdasarkan rekod daftar penyenggaraan bas, antara faktor yang menyumbang kepada kos penyenggaraan yang tinggi disebabkan Rapid Bus mempunyai **62% dari keseluruhan jumlah bas yang berusia lebih daripada lapan tahun**. Kos operasi bagi mengendalikan bas yang berusia adalah tinggi kerana kerap rosak dan harga alat ganti bas yang mahal. Keadaan ini disebabkan bekalan terhad untuk model yang lama. Selain itu, kos penyenggaraan juga meningkat kerana bas yang berusia kerap mengalami kerosakan.
- v. Semakan Audit selanjutnya terhadap rekod daftar penyenggaraan bas, mendapati **bas yang berusia antara lapan hingga 13 tahun mengalami peningkatan penyenggaraan pada tahun 2019 berbanding 2018**. Kos penyenggaraan bas yang tertinggi bagi tahun 2017 hingga 2019 adalah bas bernombor pendaftaran WVP2467 (model MAN) yang berusia lapan tahun dengan kos penyenggaraan berjumlah RM431,942. Manakala bilangan penyenggaraan yang tertinggi adalah bas bernombor pendaftaran WNV6530 (model Mercedes MBM) yang berusia 13 tahun iaitu sebanyak 360 kali yang melibatkan kos RM196,987. Kos dan bilangan penyenggaraan yang tertinggi bagi 10 bas yang berusia antara lapan hingga 13 tahun seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
KOS DAN BILANGAN PENYENGGARAAN YANG TERTINGGI BAGI 10 BAS

NOMBOR PENDAFTARAN	MODEL BAS	PENYENGGARAAN BAS (Bilangan)				KOS PENYENGGARAAN (RM Juta)				USIA BAS PADA TAHUN 2019 (Tahun)
		2017	2018	2019	JUMLAH	2017	2018	2019	JUMLAH	
WVH 7743	MAN	37	63	66	166	0.09	0.02	0.09	0.20	8
WVH 7683	MAN	59	114	69	242	0.11	0.06	0.08	0.25	8
WVC 2558	MAN	49	61	85	195	0.19	0.03	0.03	0.25	8
WVH 7650	MAN	32	80	75	187	0.19	0.04	0.10	0.33	8
WVP 2467	MAN	22	11	115	148	0.31	0.006	0.11	0.43	8
PJH 224	SCANIA K270	10	3	22	35	0.08	0.003	0.09	0.17	9
WPV 4549	VOLVO	51	80	103	234	0.02	0.05	0.05	0.12	12
WQA 1934	MERCEDES SKS	59	86	122	267	0.13	0.04	0.06	0.23	12
WPC 7453	MERCEDES MBM	61	59	124	244	0.12	0.02	0.02	0.16	13
WNV 6530	MERCEDES MBM	90	123	147	360	0.11	0.02	0.07	0.20	13
JUMLAH		470	680	928	2,078	1.35	0.29	0.70	2.34	

Sumber: Rekod Daftar Penyenggaraan Rapid Bus

- vi. Selain itu, merujuk kepada Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Prasarana Bilangan 5/2020 bertarikh 24 Februari 2020, faktor yang menyebabkan peningkatan kos penyenggaraan adalah Rapid Bus mengendalikan 17 model bas yang berlainan. Model bas adalah seperti dalam **Jadual 13**.

JADUAL 13
MODEL BAS YANG DIKENDALIKAN OLEH RAPID BUS

BIL.	MODEL BAS	BILANGAN BAS
1.	ALEXANDER DENNIS E200	79
2.	ALEXANDER DENNIS E500	40
3.	BUILD YOUR DREAM	15
4.	HINO SKS	67
5.	KING LONG IC 100	100
6.	MAN	147
7.	MERCEDES MBM 120	97
8.	MERCEDES SKS 150	109
9.	SCANIA K250	150
10.	SCANIA K250 A	200
11.	SCANIA K250 B	100
12.	SCANIA K250 MRT	150
13.	SCANIA K270	144
14.	SCANIA K270 10	170
15.	SCANIA K270 12	34
16.	VOLVO	100
17.	VOLVO MRT	150
JUMLAH		1,852

Sumber: Rapid Bus

b. Alat Ganti Bas

- i. Rapid Bus menggunakan *Vendor Management Inventory* (VMI) untuk urusan permohonan alat ganti bas Scania dan Volvo oleh Unit *Supply Chain Management* berkuat kuasa pada bulan April 2014 dan November 2015. Penggunaan VMI bertujuan untuk mengurangkan pegangan stok dan perolehan alat ganti yang tidak diperlukan.
- ii. Semakan Audit mendapati **pembelian alat ganti untuk bas buatan China dari jenama Dong Feng, Anyuan, King Long Higer, King Long Euromawar dan Sheng Long yang dibeli pada tahun 2013 sehingga tahun 2015 tidak menggunakan VMI. Rapid Bus terpaksa menyimpan stok alat ganti bas tersebut. Seterusnya, apabila bas Dong Feng, Anyuan dan Sheng Long telah ditamatkan perkhidmatan operasi sekitar tahun 2016 dan 2017, ianya menyebabkan 13 jenis alat ganti bernilai RM1.54 juta tidak digunakan menjadi usang.** Semua alat ganti bas buatan China yang telah usang tersebut akan dilupuskan pada tahun 2021. Antara alat ganti yang tidak digunakan yang ditempatkan di Stor Penyimpanan Alat Ganti Rapid Bus, Seri Kembangan, Selangor adalah seperti dalam **Gambar 7** dan **Gambar 8**.

GAMBAR 7



Stor Penyimpanan Alat Ganti Rapid Bus,
Seri Kembangan, Selangor
- *Rear Passenger Door* yang usang
(22.12.2020)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 8



Stor Penyimpanan Alat Ganti Rapid Bus,
Seri Kembangan, Selangor
- *Bush* rosak dan tidak digunakan
(22.12.2020)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- iii. Semakan selanjutnya mendapati **12 jenis alat ganti bas (consumable spares) yang bernilai RM281,583 telah rosak.** Kesemua alat ganti ini telah diperolehi dari tahun 2015 sehingga 2019. Rapid Bus telah merekodkan pelupusan alat ganti yang rosak pada tahun 2020 dan tindakan

pelupusan alat ganti yang berjumlah RM1.82 juta akan dilaksanakan pada tahun 2021.

- iv. Semakan juga mendapati **kos alat ganti bas meningkat bagi tahun 2019 dan 2020 iaitu daripada RM46.81 juta bagi tahun 2018 meningkat sejumlah RM10.45 juta (22.3%) kepada RM57.26 juta bagi tahun 2019. Bagi tahun 2020 pula, kos meningkat sejumlah RM4.90 juta (8.56%) kepada RM62.16 juta.**

Maklum balas Rapid Bus yang diterima pada 23 April 2021

Peningkatan umur bas dan harga alat ganti bas telah menyumbang kepada peningkatan kos penyenggaraan pada tahun 2019 berbanding tahun 2018. Selain itu, berlaku kelewatan penyenggaraan yang sepatutnya dilaksanakan pada suku keempat tahun 2018, pembaikan hanya dilaksanakan pada tahun 2019 setelah mendapat bekalan alat ganti. Pembaikan pada tahun 2019 adalah untuk mencapai kadar minimum pada 85% bagi *Bus Availability* berbanding pencapaian tahun 2018 pada 77%. Penyenggaraan 300 bas perantara MRT hanya dilaksanakan pada tahun 2019 selepas tamat tempoh waranti pada awal tahun 2019. Selain itu, Rapid Bus telah melaksanakan inisiatif seperti penggunaan alat ganti jenama alternatif dan pembaikan semula komponen yang telah rosak. Pada tahun 2020, sejumlah RM11.20 juta penjimatan kos telah dapat dicapai. Pembelian terdahulu dibuat melalui *bulk purchase* berdasarkan perancangan penggunaan tahunan. Alat ganti bas China tersebut tidak boleh digunakan lagi kerana bas-bas China telah dilupuskan.

Bagi tahun 2021, perolehan alat ganti dirancang berdasarkan trend penggunaan yang mana ianya akan diuruskan melalui sistem *Material Resource Planning* (MRP) yang telah mula diguna pakai oleh Rapid Bus. Tindakan pelupusan alat ganti yang tidak digunakan dan rosak berjumlah RM1.82 juta akan dilaksanakan pada tahun 2021. Rapid Bus dalam proses menambah baik SOP untuk membeli alat ganti jenama alternatif yang lebih murah daripada pembekal selain daripada pengeluar asal (OEM). Sesetengah alat ganti yang rosak akan diperbaiki sebelum menggantikan dengan yang baharu.

**Pendapat
Audit**

Kos penyenggaraan yang meningkat disebabkan usia bas yang lama dan harga alat ganti bas yang mahal bagi model bas yang berbeza-beza memberi kesan kepada perbelanjaan operasi Rapid Bus. Selain itu, alat ganti bas yang tidak digunakan dan rosak menyebabkan kerugian kepada syarikat.

5.2.4. Pemantauan

- a. Pusat Kawalan Operasi Bas (BCC) berfungsi memantau pergerakan laluan bas bagi memastikan bas beroperasi mengikut laluan yang telah ditetapkan. Selain itu, BCC juga memantau kelajuan bas secara langsung pada skrin dan laporan GPS. Tindakan serta merta diambil terhadap pemandu yang didapati memandu secara berbahaya atau melebihi had laju yang telah ditetapkan oleh undang-undang.
- b. Lawatan Audit pada 15 Ogos 2020 ke BCC mendapati *Fleet Tracker System* (FTS) dan *Geographic Information System* (GIS) *Map Monitoring* digunakan bagi memantau operasi perkhidmatan bas. FTS digunakan untuk memantau dan mengenal pasti bas yang tidak mematikan enjin di hab melebihi 10 minit sehari. Bagi enjin bas yang gagal dimatikan, pegawai BCC akan mengambil keterangan dari pemandu bas dan akan mengemukakan *daily idling report* kepada pihak berkenaan untuk diambil tindakan. Selain itu, FTS dan GIS *Map Monitoring* juga digunakan untuk memantau kedudukan bas bagi mengenal pasti sekiranya pemandu bas mengubah laluan yang tidak dibenarkan. Pegawai BCC bertanggungjawab untuk mengemukakan laporan kepada pihak berkenaan bagi mengambil tindakan terhadap pemandu bas. Semakan Audit selanjutnya terhadap perkara ini tidak dapat dilaksanakan disebabkan penularan COVID-19 dan PKP.

**Pendapat
Audit**

Pemantauan terhadap operasi laluan bas, kelajuan bas dan laporan aduan penumpang adalah baik dengan penggunaan teknologi yang sesuai dari industri berkaitan.

5.3. Tadbir Urus Korporat

- 5.3.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih baik, telus dan bertanggungjawab.
- 5.3.2. Secara keseluruhannya, Rapid Bus telah mengamalkan sepenuhnya empat daripada sembilan aspek tadbir urus korporat iaitu SOP, Jawatankuasa Audit, Audit

Dalam serta Jawatankuasa Imbuan dan Pencalonan. Manakala lima aspek amalan terbaik tadbir urus korporat lain yang tidak diamalkan sepenuhnya adalah Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, CEO dan KPI. Penemuan Audit berkaitan amalan terbaik tadbir urus korporat seperti dalam **Jadual 14**.

JADUAL 14
PENEMUAN AUDIT BERKAITAN AMALAN TERBAIK TADBIR URUS KORPORAT

ASPEK	AMALAN TERBAIK	PENEMUAN AUDIT																																				
Pengerusi	MCCG 2017 amalan 1.2: Pengerusi Lembaga Pengarah bertanggungjawab untuk memupuk amalan tadbir urus korporat yang baik.	- Pelantikan tiga Pengerusi dalam tempoh lima tahun yang berpunca daripada peletakan jawatan menyumbang kepada ketidakberkesanan pengawasan terhadap hala tuju strategik syarikat dan tiada kesinambungan kepimpinan. - Tempoh pelantikan Pengerusi adalah antara satu tahun lima bulan hingga tiga tahun satu bulan. TEMPOH PELANTIKAN PENGURUSI LEMBAGA PENGARAH RAPID BUS<table><tr><th>PENGURUSI</th><th>TARIKH PELANTIKAN</th><th>TARIKH PELETAKAN JAWATAN</th><th>TEMPOH PELANTIKAN</th></tr><tr><td>A</td><td>09.01.2015</td><td>07.02.2018</td><td>3 tahun 1 bulan</td></tr><tr><td>B</td><td>08.03.2018</td><td>04.09.2019</td><td>1 tahun 5 bulan</td></tr><tr><td>C</td><td>14.01.2020</td><td colspan="2">Sehingga kini</td></tr></table>	PENGURUSI	TARIKH PELANTIKAN	TARIKH PELETAKAN JAWATAN	TEMPOH PELANTIKAN	A	09.01.2015	07.02.2018	3 tahun 1 bulan	B	08.03.2018	04.09.2019	1 tahun 5 bulan	C	14.01.2020	Sehingga kini																					
PENGURUSI	TARIKH PELANTIKAN	TARIKH PELETAKAN JAWATAN	TEMPOH PELANTIKAN																																			
A	09.01.2015	07.02.2018	3 tahun 1 bulan																																			
B	08.03.2018	04.09.2019	1 tahun 5 bulan																																			
C	14.01.2020	Sehingga kini																																				
Lembaga Pengarah	MCCG 2017 amalan 4.1: Sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah adalah Pengarah berstatus bebas. MCCG 2017 amalan 1.1: Lembaga Pengarah hendaklah menetapkan sasaran strategik syarikat, memastikan sumber-sumber yang diperlukan sedia ada untuk syarikat mencapai objektifnya dan menyemak prestasi pengurusan.	- Komposisi Lembaga Pengarah terdiri daripada tiga ahli berstatus bebas (43%) manakala empat ahli berstatus bukan bebas. - Pertukaran lapan Lembaga Pengarah yang berpunca daripada peletakan jawatan menyumbang kepada ketidakberkesanan pengawasan terhadap hala tuju strategik syarikat. - Tempoh pelantikan lapan Lembaga Pengarah adalah antara enam hingga 20 bulan. TEMPOH PELANTIKAN LEMBAGA PENGARAH RAPID BUS<table><tr><th>AHLI LEMBAGA PENGARAH</th><th>TARIKH PELANTIKAN</th><th>TARIKH PELETAKAN JAWATAN</th><th>TEMPOH PELANTIKAN (Bulan)</th></tr><tr><td>A</td><td>07.02.2018</td><td>02.09.2018</td><td>6</td></tr><tr><td>B</td><td>14.03.2018</td><td>28.09.2018</td><td>6</td></tr><tr><td>C</td><td>01.08.2017</td><td>28.09.2018</td><td>13</td></tr><tr><td>D</td><td>04.10.2016</td><td>01.01.2018</td><td>14</td></tr><tr><td>E</td><td>28.09.2018</td><td>16.12.2019</td><td>14</td></tr><tr><td>F</td><td>08.03.2018</td><td>04.09.2019</td><td>17</td></tr><tr><td>G</td><td>14.03.2018</td><td>15.08.2019</td><td>17</td></tr><tr><td>H</td><td>28.09.2018</td><td>01.06.2020</td><td>20</td></tr></table>	AHLI LEMBAGA PENGARAH	TARIKH PELANTIKAN	TARIKH PELETAKAN JAWATAN	TEMPOH PELANTIKAN (Bulan)	A	07.02.2018	02.09.2018	6	B	14.03.2018	28.09.2018	6	C	01.08.2017	28.09.2018	13	D	04.10.2016	01.01.2018	14	E	28.09.2018	16.12.2019	14	F	08.03.2018	04.09.2019	17	G	14.03.2018	15.08.2019	17	H	28.09.2018	01.06.2020	20
AHLI LEMBAGA PENGARAH	TARIKH PELANTIKAN	TARIKH PELETAKAN JAWATAN	TEMPOH PELANTIKAN (Bulan)																																			
A	07.02.2018	02.09.2018	6																																			
B	14.03.2018	28.09.2018	6																																			
C	01.08.2017	28.09.2018	13																																			
D	04.10.2016	01.01.2018	14																																			
E	28.09.2018	16.12.2019	14																																			
F	08.03.2018	04.09.2019	17																																			
G	14.03.2018	15.08.2019	17																																			
H	28.09.2018	01.06.2020	20																																			
Setiausaha Syarikat	MCCG 2017 amalan 1.4: Lembaga Pengarah hendaklah disokong oleh Setiausaha Syarikat yang mempunyai kelulusan yang sewajarnya dan cekap untuk memberi nasihat tadbir urus yang bernas, memastikan pematuhan terhadap peraturan dan prosedur serta menyokong pelaksanaan amalan terbaik tadbir urus korporat.	Setiausaha Syarikat tidak menasihati Pengerusi mengenai komposisi ahli Lembaga Pengarah berstatus bukan bebas yang melebihi 50% keseluruhan.																																				

ASPEK	AMALAN TERBAIK	PENEMUAN AUDIT																
Ketua Pegawai Eksekutif	Seksyen 211 (2) Akta 777, Lembaga mempunyai segala kuasa yang perlu bagi mengurus dan memberikan arahan serta mengawasi pengurusan perniagaan dan hal ehwal syarikat tertakluk kepada apa-apa ubah suaian, kecualian atau batasan yang terkandung dalam Akta ini atau dalam perlembagaan syarikat.	- Kekerapan pertukaran CEO yang berpunca daripada peletakan jawatan turut menjejaskan pengurusan operasi dan pencapaian KPI Rapid Bus. - Tempoh pelantikan CEO adalah antara 13 hingga 34 bulan.																
		TEMPOH PELANTIKAN KETUA PEGAWAI EKSEKUTIF RAPID BUS <table><tr><th>KETUA PEGAWAI EKSEKUTIF</th><th>TARIKH PELANTIKAN</th><th>TARIKH PELETAKAN JAWATAN</th><th>TEMPOH PELANTIKAN (Bulan)</th></tr><tr><td>A</td><td>01.10.2014</td><td>01.08.2017</td><td>34</td></tr><tr><td>B</td><td>01.08.2017</td><td>28.09.2018</td><td>13</td></tr><tr><td>C</td><td>01.02.2019</td><td colspan="2">Sehingga kini</td></tr></table>	KETUA PEGAWAI EKSEKUTIF	TARIKH PELANTIKAN	TARIKH PELETAKAN JAWATAN	TEMPOH PELANTIKAN (Bulan)	A	01.10.2014	01.08.2017	34	B	01.08.2017	28.09.2018	13	C	01.02.2019	Sehingga kini	
KETUA PEGAWAI EKSEKUTIF	TARIKH PELANTIKAN	TARIKH PELETAKAN JAWATAN	TEMPOH PELANTIKAN (Bulan)															
A	01.10.2014	01.08.2017	34															
B	01.08.2017	28.09.2018	13															
C	01.02.2019	Sehingga kini																
Petunjuk Prestasi Utama	Lembaga Pengarah dipertanggungjawab sepenuhnya untuk memastikan syarikat melaksanakan mandat dan mencapai objektif yang telah ditetapkan. Pelan Perniagaan yang baik sepatutnya secara spesifik untuk syarikat melaksanakan strategi jangka pendek dan panjang yang boleh diukur dalam bentuk KPI.	Mekanisme pengukuran sasaran KPI berbeza bagi tahun 2017 hingga 2020 menyebabkan trend pencapaian prestasi perkhidmatan bas awam secara setara tidak dapat diukur dari tahun ke tahun.																

Sumber: Jabatan Audit Negara

6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya, objektif penubuhan Rapid Bus bagi menyediakan perkhidmatan bas awam belum dicapai sepenuhnya. Sasaran KPI yang ditetapkan tidak dicapai dan kos operasi bas adalah tinggi melibatkan alat ganti, pembaikan dan penyenggaraan kerana faktor bas yang berusia lebih daripada lapan tahun. Selain itu, terdapat alat ganti yang tidak digunakan kerana bas telah dilupuskan menyebabkan alat ganti menjadi usang dan rosak. Pengurusan perjanjian yang tidak teratur pula memberi kesan kepada pendapatan Rapid Bus. Bagi aspek tadbir urus korporat, empat daripada sembilan komponen amalan terbaik tadbir urus telah dipatuhi dan secara keseluruhannya berada pada tahap memuaskan. Manakala aspek kedudukan kewangan, Rapid Bus berada pada tahap stabil dengan merekodkan jumlah aset melebihi liabiliti.

7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan prestasi perkhidmatan bas awam serta memantapkan tadbir urus korporat, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah Rapid Bus perlu mengambil langkah yang berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pihak yang terlibat memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. memantau pencapaian KPI secara berkala dan mengambil tindakan proaktif untuk menambah baik perkhidmatan termasuk menerapkan konsep *evidence based planning* selain meningkatkan pendapatan EBITDA melalui peningkatan bilangan penumpang serta mengawal kos operasi;
- ii. memastikan kontrak perkhidmatan disediakan bagi pihak Rapid Bus sebelum perkhidmatan dilaksanakan agar skop perkhidmatan jelas dan teratur serta menjaga kepentingan syarikat;
- iii. mengkaji semula operasi perkhidmatan bas henti-henti yang disediakan oleh Rapid Kuantan dan Rapid Kemuning kerana perjanjian perkhidmatan tidak diperbaharui namun perkhidmatan bas terus disediakan sehingga kini;
- iv. mengemukakan permohonan kajian semula tambang bas kepada Kementerian Pengangkutan supaya kadar tambang bas selaras dengan keperluan semasa;
- v. meningkatkan promosi perkhidmatan bas dengan penyampaian maklumat yang lebih berkesan kepada penumpang serta menggunakan sepenuhnya teknologi terkini dalam aplikasi dan media sosial bagi memodenkan penjadualan setanding dengan negara maju;
- vi. merancang perolehan alat ganti dengan teliti agar tidak berlaku pembaziran; dan
- vii. menambah baik tadbir urus korporat dalam aspek Pengerusi dan ahli Lembaga Pengarah, Ketua Pegawai Eksekutif, Setiausaha Syarikat dan Petunjuk Prestasi Utama.



2

KEMENTERIAN PERTANIAN DAN INDUSTRI MAKANAN

- INSTITUT PENYELIDIKAN DAN
KEMAJUAN PERTANIAN MALAYSIA
 - MARDI Corporation Sdn. Bhd.



**MARDI CORPORATION
SDN. BHD.**

MARDI CORPORATION SDN. BHD.

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- MARDI Corporation Sdn. Bhd. (MARDICorp) merupakan syarikat subsidiari milik penuh Institut Penyelidikan dan Kemajuan Pertanian Malaysia (MARDI). MARDICorp ditubuhkan untuk mengendalikan pelaburan komersialisasi MARDI.
- Penilaian terhadap sembilan aspek tadbir urus korporat MARDICorp bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020 meliputi aspek Pengerusi; Lembaga Pengarah; Setiausaha Syarikat; Ketua Pegawai Eksekutif; Prosedur Operasi Standard (SOP); Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama; Jawatankuasa Audit (JKA); Unit Audit Dalam; serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan.
- Pengurusan aktiviti Projek *Reverse Linkage* Surinam dipilih untuk pengauditan terperinci kerana merupakan aktiviti pengkomersialan teknologi MARDI selaras dengan objektif penubuhan syarikat.
- Analisis terhadap tiga tahun penyata kewangan beraudit iaitu 2017, 2018 dan 2019 merangkumi analisis pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; serta aliran tunai.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Bagi menilai tahap pencapaian objektif penubuhan MARDICorp melalui pelaksanaan tadbir urus korporat yang baik dalam membantu MARDICorp mempertingkatkan kecekapan serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih telus dan bertanggungjawab.
- Bagi menilai prestasi dan pengurusan MARDICorp dalam melaksanakan peranan mengkomersialkan teknologi MARDI serta menyumbang secara tidak langsung terhadap pencapaian visi dan misi MARDI.

Apa yang ditemui Audit?

- Secara keseluruhannya berdasarkan skop pengauditan, objektif penubuhan MARDICorp masih belum tercapai sepenuhnya. Tadbir urus korporat MARDICorp yang kurang memuaskan turut menyumbang kepada ketidakcapaian output dan keberhasilan Projek *Reverse Linkage* Surinam. Antara kelemahan aspek tadbir urus korporat adalah:
 - Pemantauan Lembaga Pengarah yang tidak berkesan telah menjejaskan kelancaran pengurusan dan pengendalian aktiviti syarikat iaitu Projek *Reverse Linkage* Surinam. Antara kelemahan yang dikenal pasti adalah output projek tidak tercapai, keberhasilan tidak dinilai dan pentadbiran kontrak yang tidak teratur;

- Terma dan syarat pelantikan Setiausaha Syarikat tidak dapat disahkan kerana surat pelantikan tidak dikemukakan kepada pihak Audit;
 - SOP bagi aktiviti utama dan aktiviti lain yang dijalankan oleh MARDICorp tidak disediakan;
 - Terma Rujukan JKA yang ditetapkan adalah tidak terperinci. Kuorum mesyuarat dan kekerapan mesyuarat tidak ditetapkan dalam terma rujukan tersebut;
 - Penubuhan Unit Audit Dalam ditangguhkan; dan
 - Komposisi Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan yang berstatus bukan bebas.
- Kedudukan kewangan MARDICorp adalah stabil. Namun, tuntutan Projek *Reverse Linkage* Surinam berjumlah USD1.31 juta (RM5.41 juta) yang belum diterima telah menyebabkan MARDICorp mencatatkan kerugian terkumpul pada tahun 2019 berjumlah RM14.45 juta.

INSTITUT PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN PERTANIAN MALAYSIA

1. MARDI CORPORATION SDN. BHD.

FAKTA UTAMA MARDICORP

25.05.1992	RM7.04 juta	RM14.45 juta
Diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965	Pendapatan tahun 2019	Kerugian terkumpul tahun 2019
Objektif penubuhan	Mengendalikan pelaburan komersialisasi MARDI	
Syarikat induk	MARDI	
Jenis syarikat	Syarikat berhad menurut syer	
Modal berbayar	RM16 juta	

1. LATAR BELAKANG

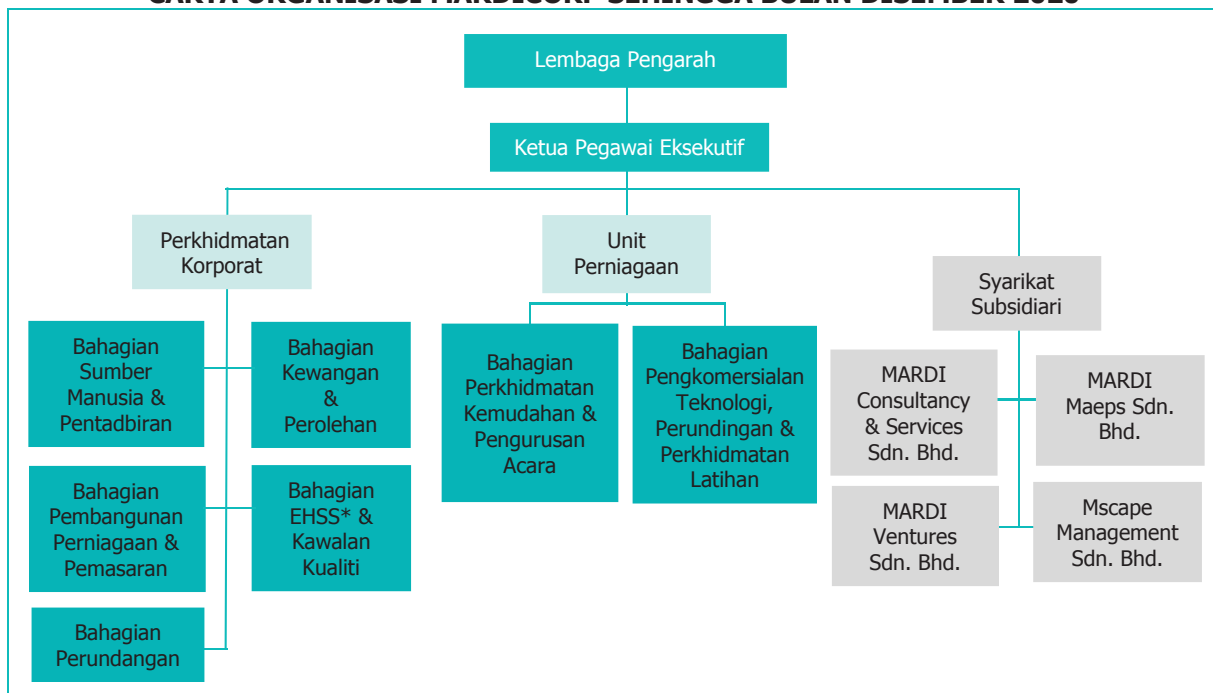
1.1. MARDI Corporation Sdn. Bhd. (MARDICorp) ditubuhkan pada 25 Mei 1992 sebagai syarikat berhad menurut syer dengan modal berbayar berjumlah RM16 juta. MARDICorp dimiliki sepenuhnya oleh Institut Penyelidikan dan Kemajuan Pertanian Malaysia (MARDI). Penubuhan MARDICorp adalah berdasarkan keputusan Mesyuarat Lembaga Pengelola MARDI Ke-96 bertarikh 19 Disember 1991 bagi mengendalikan pelaburan komersialisasi MARDI.

1.2. Berdasarkan Perlembagaan MARDICorp, sebanyak 56 objektif penubuhan syarikat telah ditetapkan. Antara objektif penubuhan MARDICorp adalah mengkomersialkan kepakaran MARDI; syarikat pegangan pelaburan; memperuntukkan modal bagi penubuhan syarikat untuk menjalankan objektif syarikat MARDI atau MARDICorp; serta menjalankan apa-apa jenis perniagaan yang berhubung dengan objektif penubuhan syarikat.

1.3. Selaras dengan Mesyuarat Lembaga Pengelola MARDI Ke-239 Bilangan 2/2020, carta organisasi MARDICorp disusun semula berkonsepkan Struktur Organisasi Rata (Flat Organization Structure) pada 15 Julai 2020. Berdasarkan konsep ini, empat syarikat subsidiari MARDICorp iaitu MARDI Maeps Sdn. Bhd.; MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd.; Mscape Management Sdn. Bhd.; dan MARDI Ventures Sdn. Bhd. diserap menjadi unit perniagaan di bawah struktur organisasi baharu.

1.4. Sehingga bulan Disember 2020, MARDICorp mempunyai empat ahli Lembaga Pengarah termasuk Pengerusi. Carta organisasi MARDICorp sehingga bulan Disember 2020 adalah seperti dalam **Carta 1**.

CARTA 1
CARTA ORGANISASI MARDICORP SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020



Sumber: Bahagian Perundangan

Nota: (*) - *Environment and Human Health, Safety and Security*

1.5. Sehingga bulan Disember 2020, MARDICorp mempunyai tujuh bahagian dengan pengisian perjawatan sebanyak 18 (81.8%) daripada 22 jawatan. Fungsi dan peranan utama setiap bahagian adalah seperti dalam **Jadual 1**.

JADUAL 1
FUNGSI DAN PERANAN SETIAP BAHAGIAN MARDICORP

BIL.	BAHAGIAN	FUNGSI DAN PERANAN
1.	Sumber Manusia & Pentadbiran	- Memastikan sumber manusia digunakan secara berkesan. - Menyediakan perkhidmatan sokongan pentadbiran yang berkesan.
2.	Kewangan & Perolehan	- Bertanggungjawab terhadap semua aspek pengurusan kewangan dan fiskal bagi operasi perniagaan. - Menyelia aktiviti <i>chain management</i> termasuk logistik dan pengurusan kontrak.
3.	Pembangunan Perniagaan & Pemasaran	- Membangunkan strategi dan arah perniagaan. - Menyediakan rancangan strategik perniagaan jangka pendek dan jangka panjang.
4.	EHSS & Kawalan Kualiti	- Menguatkuasakan pematuan peraturan EHSS serta mengumpul dan menganalisis indikator susulan. - Mengenal pasti, menentu dan mengurangkan risiko produk, operasi, pembekal dan rantaian bekalan yang akan memberi impak terhadap produk dan perkhidmatan.
5.	Perundangan	Menyelia dan mengurus perkhidmatan korporat termasuk urusan perundangan dan kesetiausahaan.
6.	Perkhidmatan Kemudahan & Pengurusan Acara	Mengambil alih aktiviti/tanggungjawab MARDI Maeps Sdn. Bhd., antaranya menyediakan perkhidmatan pengurusan acara dan taman. (Rujukan seperti dalam Jadual 3)
7.	Pengkomersialan Teknologi, Perundingan & Perkhidmatan Latihan	Mengambil alih aktiviti/tanggungjawab MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd. dan MARDI Ventures Sdn. Bhd., antaranya menyediakan perkhidmatan perundingan dan pengurusan landskap. (Rujukan seperti dalam Jadual 3)

Sumber: Bahagian Sumber Manusia & Pentadbiran

1.6. Model perniagaan MARDICorp adalah menggabungkan operasi syarikat kepada empat fokus strategi perniagaan iaitu perkhidmatan pengkomersialan teknologi; perkhidmatan latihan dan perundingan; pengurusan acara dan agropelancongan; serta pengurusan kemudahan dan landskap. Butiran terperinci adalah seperti dalam **Carta 2**.

CARTA 2
MODEL PERNIAGAAN MARDICORP



Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengelola MARDI Ke-239 Bilangan 2/2020

1.7. Bagi tahun 2017 hingga 2020, aktiviti yang menjana pendapatan MARDICorp terdiri daripada pegangan pelaburan; menyediakan perkhidmatan perundingan; serta perniagaan-perniagaan lain berkaitan tani (agribusiness) dan perkhidmatan pengurusan acara. Secara keseluruhannya bagi tempoh tersebut, MARDICorp telah menjana pendapatan berjumlah RM38.47 juta daripada aktiviti tersebut. Butiran terperinci adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
PENDAPATAN MARDICORP MENGIKUT AKTIVITI
BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

AKTIVITI		PENDAPATAN	
		RM Juta	%
Pegangan pelaburan dalam syarikat subsidiari - Yuran pengurusan		3.19	8.3
Perkhidmatan perundingan berkaitan pengkomersialan teknologi MARDI		17.14	44.6
Perniagaan-perniagaan lain	Berkaitan tani (agribusiness)	1.67	4.3
	Perkhidmatan pengurusan acara	16.47	42.8
JUMLAH		38.47	100.0

Sumber: Bahagian Kewangan & Perolehan

1.8. Sepanjang tahun 2017 hingga 2020, aktiviti pegangan pelaburan MARDICorp adalah dalam empat syarikat subsidiari. Aktiviti ini telah menyumbang pendapatan berjumlah RM3.19 juta (8.3%) daripada keseluruhan pendapatan MARDICorp. Aktiviti

utama dan tanggungjawab syarikat subsidiari MARDICorp adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
AKTIVITI DAN TANGGUNGJAWAB SYARIKAT SUBSIDIARI MARDICORP

SYARIKAT SUBSIDIARI	AKTIVITI UTAMA	TANGGUNGJAWAB
MARDI Maeps Sdn. Bhd.	Perkhidmatan pengurusan acara dan taman serta agropelancongan untuk MARDI Serdang dan stesen MARDI lain yang berpotensi di seluruh Malaysia.	• Membangunkan rancangan perniagaan syarikat dan rancangan pemasaran. • Menyediakan cadangan projek. • Menyediakan aliran tunai projek bagi kelulusan pengurusan dan Lembaga Pengarah.
MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd.	Latihan berasaskan pertanian dan perkhidmatan perundingan tempatan dan luar Malaysia terutamanya negara maju/Dunia Ketiga.	• Menyediakan cadangan bidaan untuk projek baharu.
Mscape Management Sdn. Bhd.	Pengurusan landskap dan penyenggaraan kemudahan bagi MAEPS, stesen MARDI atau kemudahan lain di seluruh Malaysia.	• Bertanggungjawab terhadap dokumen kontrak dan perundangan bagi projek.
MARDI Ventures Sdn. Bhd.	Mengkomersialkan teknologi MARDI; <i>venture capital</i> ; syarikat pelaburan dalam ekuiti atau modal.	• Menyediakan pelan strategik perniagaan jangka panjang dan jangka pendek. • Menyedia dan menguruskan belanjawan tahunan jabatan.

Sumber: Resolusi Pengarah Bertulis

Nota: MAEPS - *Malaysia Agro Exposition Park Serdang*

1.9. Bagi aktiviti perkhidmatan perundingan berkaitan pengkomersialan teknologi MARDI, MARDICorp memberikan khidmat perundingan kepada syarikat dalam dan luar negara berkaitan teknologi pertanian dan industri asas tani. Aktiviti ini telah menyumbang pendapatan berjumlah RM17.14 juta (44.6%) bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020. Empat jenis pendapatan dijana melalui aktiviti ini adalah bayaran perkhidmatan perunding, tuntutan perbelanjaan, bayaran royalti dan pembekalan seperti dalam **Jadual 4**. Projek *Reverse Linkage* antara Republik Surinam¹ dan Malaysia dalam Pengeluaran Padi (Projek *Reverse Linkage* Surinam) menyumbang 67.7% daripada jumlah pendapatan di bawah aktiviti perkhidmatan perundingan. Pendapatan ini hasil daripada bayaran perkhidmatan perunding dan tuntutan perbelanjaan.

¹ Republik Surinam merupakan sebuah negara yang terletak di bahagian utara Amerika Selatan.

JADUAL 4
PERKHIDMATAN PERUNDINGAN MARDICORP
BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

PROJEK	SKOP KERJA	JENIS PENDAPATAN	PENDAPATAN	
			RM Juta	%
Projek <i>Reverse Linkage</i> Surinam	i. Memperkenalkan dan berkongsi kepakaran berkaitan proses pembenihan dan sistem sokongan bagi lapan jenis padi baharu. ii. Memperkukuhkan kesuburan tanah melalui peningkatan pengurusan tanah dan nutrien, pengenalan baja bio, perkembangan baja serta sistem pengurusan yang baik. iii. Membentuk sistem pengurusan air bersepadu untuk kawasan padi di Surinam dan melaksanakan kerja meratakan tanah untuk meningkatkan liputan air.	Bayaran perkhidmatan perunding dan tuntutan perbelanjaan	11.61	67.7
Misi Diagnostik bagi Projek <i>Reverse Linkage</i> antara Negara Guyana ² dan Cameroon ³ dengan Malaysia	Menghasilkan laporan diagnostik bagi meningkatkan hasil padi meliputi: i. Aspek teknikal dan kewangan projek secara menyeluruh. ii. Keterlibatan skop kerja secara spesifik dan aktiviti relevan bagi setiap skop kerja. iii. Kos berkaitan bagi setiap skop kerja selaras dengan kos item yang diluluskan bagi projek. iv. Jadual pelaksanaan selari dengan jadual projek yang diluluskan.	Bayaran perkhidmatan perunding dan tuntutan perbelanjaan	0.03	0.2
Projek Khidmat Perundingan Teknologi dan Pembangunan Pakej Latihan Institut Kemahiran Belia Negara (IKBN) Naka, Kedah	i. Kajian kebolehpasaran pelatih IKBN dan kajian industri bagi empat Sistem Pemprosesan Makanan. ii. Pembangunan pakej latihan, pembangunan tenaga pengajar dan pemantauan penyampaian latihan. iii. Penggubalan proses, penyediaan susun atur bengkel, penyediaan spesifikasi peralatan mesin dan pembangunan Prosedur Operasi Standard pemprosesan. iv. Khidmat rundingan ubah suai pembangunan fizikal dan prasarana serta Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT).	Bayaran perkhidmatan perunding dan tuntutan perbelanjaan	1.75	10.2
Projek Inkubator Teknologi Makanan (INTEM) di Kawasan Industri Kepong, Selangor	i. Memberikan khidmat kepakaran dalam pembangunan teknologi dalam aspek latihan, piawaian, persijilan, peralatan dan reka bentuk untuk INTEM. ii. Menyediakan panduan berhubung keperluan tenaga kerja INTEM yang meliputi tenaga pakar, pengurusan dan pemasaran. iii. Menyediakan modul dan memberikan latihan serta khidmat kepakaran kepada usahawan yang menyertai latihan dan kemudahan INTEM. iv. Memberikan khidmat nasihat dan kepakaran mengenai peralatan, mesin, ICT dan susun atur infrastruktur serta peralatan di INTEM.	Bayaran perkhidmatan perunding dan tuntutan perbelanjaan	0.03	0.2
LTK Omega 3 & <i>Selenium Egg</i>	Memberi lesen eksklusif kepada sebuah syarikat di Melaka untuk menghasil dan menjual <i>Omega-3 polyunsaturated fatty acid (w-3 PUFA) enriched egg</i> .	Bayaran royalti	1.36	7.9
Pembekalan bahan/barang penanaman teknologi MARDI (MD2 dan Green Kit)	Membekal dan menghantar <i>Green Kit</i> serta input pertanian bagi program pertanian bandar dan lain-lain.	Pembekalan	2.36	13.8
JUMLAH			17.14	100.0

Sumber: Bahagian Kewangan & Perolehan

² Republik Kerjasama Guyana (Co-operative Republic of Guyana) merupakan sebuah negara di pesisir utara Amerika Selatan. Guyana bersempadan dengan Surinam di sebelah timur, Brazil di selatan, Venezuela di barat, dan Lautan Atlantik di utara.

³ Republik Cameroon merupakan sebuah negara terletak di bahagian tengah Afrika yang bersempadan dengan Nigeria di sebelah barat, Chad di timur laut, Republik Afrika Tengah di timur, Republik Congo, Gabon dan Guinea Khatulistiwa (Equatorial Guinea) di selatan serta Teluk Guinea di barat daya.

1.10. Seterusnya, MARDICorp telah menjana pendapatan berjumlah RM18.14 juta (47.1%) daripada perniagaan-perniagaan lain bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020. Aktiviti ini terdiri daripada perniagaan yang berkaitan tani dan perkhidmatan pengurusan acara. Perniagaan berkaitan tani telah menjana pendapatan berjumlah RM1.67 juta (4.3%). Pendapatan ini dijana daripada Program Labuan *Go Green* dan Program Tanaman Pokok Buah-buahan yang masing-masing membekalkan anak pokok buah-buahan seperti kelapa, mangga, durian dan nangka. Seterusnya pada tahun 2020, MARDICorp telah menjana pendapatan berjumlah RM16.47 juta (42.8%) daripada perkhidmatan pengurusan acara melalui penyediaan pusat kuarantin di MAEPS bagi rawatan COVID-19.

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai objektif penubuhan MARDICorp melalui pelaksanaan tadbir urus korporat yang baik dalam melaksanakan aktiviti Projek *Reverse Linkage* Surinam dengan cekap dan berkesan serta kedudukan kewangan yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan penilaian sembilan aspek tadbir urus korporat MARDICorp dalam menguruskan dan mengendalikan aktiviti syarikat bagi tahun 2017 hingga 2020. Aspek tadbir urus korporat yang dinilai adalah Pengerusi; Lembaga Pengarah; Setiausaha Syarikat; Ketua Pegawai Eksekutif (CEO); Prosedur Operasi Standard (SOP); Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI); Jawatankuasa Audit (JKA); Unit Audit Dalam (UAD); serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan.

3.2. Bagi aspek Lembaga Pengarah, pemantauan terhadap pengurusan aktiviti Projek *Reverse Linkage* Surinam dikaitkan bagi menilai keberkesanannya. Projek ini dipilih untuk pengauditan terperinci kerana merupakan aktiviti pengkomersialan teknologi MARDI selaras dengan objektif penubuhan syarikat. Projek ini menjana pendapatan tertinggi di bawah aktiviti perkhidmatan perundingan berkaitan pengkomersialan teknologi MARDI.

3.3. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2017, 2018 dan 2019. Pengauditan ini telah dijalankan di pejabat MARDICorp yang terletak di Bangunan Sekretariat MAEPS, Ibu Pejabat MARDI Serdang, Selangor.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan MARDI dan MARDICorp serta menganalisis data berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai daripada MARDI dan MARDICorp juga

dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan MARDICorp yang telah diaudit oleh Tetuan YYC & CO PLT. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai.

5. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Pengauditan telah dijalankan pada bulan Julai hingga September 2020. Perkara yang ditemui dan maklum balas MARDICorp telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 12 Januari 2021. Selain itu, data telah dikemas kini sehingga 31 Disember 2020. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.1. Tadbir Urus Korporat

Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai syarikat berhad menurut syer milikan MARDI, pengurusan MARDICorp perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan menurut Akta Syarikat 2016 [Akta 777] dan Perlembagaan Syarikat. Selain itu, rujukan boleh dibuat terhadap amalan terbaik daripada *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG) 2017, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness* (Green Book), Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 (MKD Handbook) dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*. Semakan Audit mendapati hanya dua daripada sembilan aspek tadbir urus korporat iaitu aspek Pengerusi dan CEO diamalkan sepenuhnya oleh MARDICorp. Tujuh aspek tadbir urus korporat pula tidak diamalkan sepenuhnya adalah Lembaga Pengarah, Pelan Perniagaan dan KPI, Setiausaha Syarikat, SOP, JKA, UAD serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan. Penjelasan lanjut seperti perenggan berikut:

5.1.1. Lembaga Pengarah

5.1.1.1. Pemantauan Lembaga Pengarah terhadap Pelan Perniagaan dan KPI MARDICorp

- a. Perkara 13.1.1 Piagam Lembaga Pengarah MARDICorp menetapkan Lembaga Pengarah hendaklah mengadakan mesyuarat sekurang-kurangnya empat kali setahun, atau lebih daripadanya berdasarkan keperluan. MCCG 2017 amalan 1.1, panduan 1.1 dan MKD *Handbook* perenggan 2.2(b) pula menyarankan Rancangan Korporat/Pelan Strategik disediakan serta diluluskan dan

pelaksanaannya dipantau oleh Lembaga Pengarah. *Green Book* Bahagian 1, perenggan 3.2 dan MKD *Handbook* perenggan 3.33 hingga 3.35 menyarankan sasaran dan pencapaian KPI disediakan seterusnya diluluskan dan dipantau oleh Lembaga Pengarah.

- b. Semakan Audit mendapati syarikat tidak mengadakan mesyuarat Lembaga Pengarah sepanjang tahun 2018. **Pelan Perniagaan dan Bajet 2019/2020 yang sepatutnya dibincang dan diluluskan pada tahun 2018 hanya diangkat untuk kelulusan Lembaga Pengarah MARDICorp pada 29 Mei 2019.**
- c. Semakan Audit terhadap KPI bagi tahun 2017 hingga 2020 pula mendapati ianya telah disediakan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Bagi tahun 2017 dan 2018, MARDICorp hanya menetapkan KPI Kewangan. Manakala bagi tahun 2019 dan 2020, MARDICorp telah menetapkan KPI dalam bentuk 70% KPI Kewangan dan 30% KPI Bukan Kewangan.
- d. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati **pelaksanaan pelan perniagaan tahun 2019 dan 2020 tidak dipantau secara menyeluruh oleh Lembaga Pengarah.** Hal ini kerana MARDICorp tidak membuat penilaian KPI Kewangan bagi tahun 2020 manakala KPI Kewangan tahun 2019 tidak dinilai berdasarkan pemberat 70% yang ditetapkan. Di samping itu, KPI Bukan Kewangan bagi kedua-dua tahun tidak diukur. KPI Bukan Kewangan yang tidak diukur secara tidak langsung telah memberi impak terhadap tadbir urus korporat syarikat. Butiran lanjut mengenai sasaran dan pencapaian KPI bagi tahun 2017 hingga 2020 adalah seperti dalam **Jadual 5.**

JADUAL 5
SASARAN DAN PENCAPAIAN PETUNJUK PRESTASI UTAMA
BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

TAHUN	BENTUK KPI	PERKARA	SASARAN	PENCAPAIAN	%	CAPAI (YA/TIDAK)
2017	Kewangan	Margin Untung Kasar (%)	27.41	26.40	96.3	Tidak
		Margin Untung Bersih (%)	2.77	0.08	2.9	Tidak
2018	Kewangan	Margin Untung Kasar (%)	29.92	26.34	88.0	Tidak
		Margin Untung Bersih (%)	0.07	4.35	6,214.3	Ya

TAHUN	BENTUK KPI	PERKARA	SASARAN	PENCAPAIAN	%	CAPAI (YA/TIDAK)
2019	Kewangan	Margin Untung Kasar (%)	66.66	78.05	117.1	Ya
		Margin Untung/(Rugi) Bersih (%)	30.25	(40.20)	(132.9)	Tidak
	Bukan Kewangan	Penarafan pematuhan -Mempertingkatkan tadbir urus korporat dan kawalan dalaman	Menubuhkan Unit Audit Dalam MARDICorp Melaksanakan semua tindakan yang disyorkan oleh Jabatan Audit Negara terhadap penemuan Audit	Penilaian tidak dilaksanakan oleh MARDICorp	TM	TM
		Pelaksanaan sistem atas talian - Meningkatkan proses utama yang dikenal pasti	Melaksanakan <i>Group Human Resource Information System</i> Mengubah suai dan mempertingkatkan Sistem Perolehan			
		Tahap kepuasan pihak berkepentingan - Mencapai kepuasan pihak berkepentingan pada tahap yang boleh diterima	Penarafan kepuasan pihak berkepentingan pada tahap minimum 80% terhadap prestasi MARDICorp secara keseluruhan			
		Tahap kepuasan kakitangan - Mencapai kepuasan kakitangan pada tahap yang boleh diterima	Penarafan kepuasan kakitangan pada tahap minimum 80% terhadap amalan sumber manusia MARDICorp			
2020	Kewangan	Margin Untung Kasar (%)	40.50			
		Margin Untung Bersih (%)	0.95			
	Bukan Kewangan	Penarafan pematuhan -Mempertingkatkan tadbir urus korporat dan kawalan dalaman	Menjalankan pengauditan dalaman dengan pencapaian markah minimum 90%			
		Pelaksanaan sistem atas talian - Meningkatkan proses utama yang dikenal pasti	Mengguna pakai Sistem <i>Group e-procurement</i>			
		Tahap kepuasan pihak berkepentingan - Mencapai kepuasan pihak berkepentingan pada tahap yang boleh diterima	Penarafan kepuasan pihak berkepentingan pada tahap minimum 80% terhadap prestasi MARDICorp secara keseluruhan			
		Tahap kepuasan kakitangan - Mencapai kepuasan kakitangan pada tahap yang boleh diterima	Penarafan kepuasan kakitangan pada tahap minimum 80% terhadap amalan sumber manusia MARDICorp			

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah MARDICorp

Nota: i. TM - Tiada Maklumat

ii. Bagi Margin Untung Kasar dan Margin Untung Bersih, dua tempat perpuluhan digunakan supaya lebih tepat dan menggambarkan kedudukan sebenar.

- e. Semakan Audit selanjutnya mendapati trend pencapaian Margin Untung Kasar dan Margin Untung Bersih mengikut tahun adalah tidak menentu. Margin Untung Kasar mencatatkan penurunan daripada 96.3% (2017) kepada 88% pada tahun 2018. Bagaimanapun pada tahun 2019, Margin Untung Kasar meningkat kepada 117.1%. Manakala pencapaian Margin Untung Bersih meningkat daripada 2.9% (2017) kepada 6,214.3% (2018) tetapi menurun kepada negatif 132.9% pada tahun 2019.
- f. Berdasarkan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1/2020 bertarikh 29 Januari 2020, KPI Kewangan tahun 2019 tidak tercapai kerana sasaran pendapatan daripada Projek *Reverse Linkage* Surinam berjumlah RM5.41 juta (USD1.31 juta) tidak diambil kira. Hal ini kerana wujudnya elemen ketidakpastian dalam penerimaannya. Tambahan pula, kos projek berjumlah RM1.50 juta telah dibelanjakan. Kesannya, MARDICorp tidak mencapai KPI Margin Untung Bersih sebaliknya mencatatkan kerugian pada tahun tersebut.
- g. Semakan Audit selanjutnya mendapati **berlaku pertukaran ahli Lembaga Pengarah yang kerap juga menjejaskan pencapaian KPI syarikat**. Analisis Audit mendapati dalam tempoh tahun 2017 hingga 2020, jumlah ahli Lembaga Pengarah MARDICorp yang telah dilantik adalah 13 orang, termasuk tiga Pengerusi Lembaga Pengarah. Daripadanya, tiga Lembaga Pengarah dilantik kurang daripada setahun dan empat ahli dilantik antara satu hingga dua tahun. Semakan juga mendapati **tempoh pelantikan bagi ahli tersebut adalah kurang daripada dua tahun seperti yang ditetapkan dalam surat pelantikan masing-masing**. Manakala masing-masing seorang pengarah dilantik antara tiga hingga empat tahun dan melebihi lima tahun. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
TEMPOH PELANTIKAN LEMBAGA PENGARAH MARDICORP
BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

PERIHAL	TEMPOH PELANTIKAN			
	< 1 TAHUN	1 - 2 TAHUN	3 - 4 TAHUN	> 5 TAHUN
Bilangan Pengarah	3	4	1	1

Sumber: Bahagian Perundangan; Minit Mesyuarat Lembaga Pengelola MARDI Ke-239 Bilangan 2/2020 Bertarikh 15 Julai 2020; Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah MARDICorp Ke-79 Bilangan 3/2019 Bertarikh 30 Disember 2019

Nota: Tempoh pelantikan tidak mengambil kira empat ahli Lembaga Pengarah (termasuk Pengerusi) yang masih memegang jawatan sehingga bulan Disember 2020.

Maklum balas MARDICorp yang diterima pada 19 Januari dan 12 Ogos 2021

Bagi KPI syarikat, pelaksanaan pelan perniagaan bagi tahun 2021 akan dipantau oleh Lembaga Pengarah sebaik sahaja pelan tersebut diluluskan. Tiada penilaian dilakukan terhadap dua indikator KPI Bukan Kewangan iaitu tahap kepuasan pihak berkepentingan dan kakitangan bagi tahun 2019 dan 2020. Manakala KPI penarafan pematuhan tidak dapat dinilai kerana UAD belum ditubuhkan. KPI pelaksanaan sistem atas talian belum dapat dilaksanakan kerana kekangan bajet syarikat. Pengurusan akan mempertimbangkan semula cadangan pelaksanaan sistem tersebut.

Pendapat Audit | **Kelemahan pemantauan oleh Lembaga Pengarah telah menjejaskan pencapaian KPI syarikat termasuk KPI Bukan Kewangan yang tidak diukur prestasi pencapaiannya. Selain itu, kekerapan pertukaran ahli Lembaga Pengarah memberi impak terhadap kesinambungan KPI MARDICorp.**

5.1.1.2. Pemantauan Lembaga Pengarah terhadap Prestasi Projek *Reverse Linkage* Surinam

a. Pencapaian Output Projek *Reverse Linkage* Surinam

- i. Pada 20 Mac 2016, kontrak Projek *Reverse Linkage* Surinam telah dimeterai bagi tempoh tiga tahun antara MARDICorp dengan Kerajaan Surinam yang diwakili oleh Kementerian Kewangan Surinam. Berdasarkan Klausula 1.2.1, 1.2.2 dan 1.2.3 kontrak, MARDICorp dikehendaki menyediakan perkhidmatan kepakaran teknikal bagi tiga skop utama iaitu pengenalan dan pembiakan terhadap jenis padi yang sesuai; mengukuhkan kesuburan tanah; dan membangunkan sistem pengurusan air bersepadu. MARDICorp dikehendaki menyelesaikan ketiga-tiga skop bagi membolehkan Kerajaan Surinam mencapai matlamat keseluruhan untuk meningkatkan kapasiti pengeluaran padi. Sebanyak 18 sasaran aktiviti telah ditetapkan bagi tiga skop ini.
- ii. Semakan Audit pada 30 September 2020 terhadap Laporan Kemajuan sehingga bulan Mac 2019 mendapati secara keseluruhannya, **hanya lapan daripada 18 aktiviti telah selesai dilaksanakan**. Butiran pencapaian output projek tersebut sehingga bulan Mac 2019 (akhir tempoh kontrak) adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
PENCAPAIAN OUTPUT BERBANDING SASARAN
BAGI PROJEK *REVERSE LINKAGE* SURINAM SEHINGGA BULAN MAC 2019

BIL.	SKOP	SASARAN AKTIVITI	PENCAPAIAN [SELESAI(✓)/ BELUM SELESAI(X)]	SEBAB SASARAN TIDAK TERCAPAI
1.	Pengenalan dan pembiakan terhadap jenis padi yang sesuai	a. Percubaan penyesuaian lapan jenis padi dari Malaysia.	✓	- Kelewatan disebabkan pihak ADRON perlu melakukan pengubahsuaian pusat penyelidikan. - Program pembiakan benih hanya akan bermula selepas pegawai dari Surinam selesai menghadiri kursus dan latihan pembiakan padi selama tiga minggu di Malaysia.
		b. Percubaan pengesanan tempatan untuk tiga jenis padi Malaysia.	✓	
		c. Program pembiakan padi jenis baharu di Surinam.	X	
		d. Protokol pengeluaran benih yang diperakui.	X	
		e. Mewujudkan kemudahan pengeluaran benih.	X	
		f. Latihan berkenaan pengeluaran benih.	✓	
		g. Latihan pembiakan padi.	X	
2.	Mengukuhkan kesuburan tanah	a. Pengumpulan dan analisis tanah.	✓	- Kelewatan dalam menerima pembayaran dana daripada pihak IsDB. - Kelewatan dalam keputusan analisis terhadap tanah. - Kelewatan dalam mengenal pasti lokasi tapak bagi pembinaan makmal kimia dan keperluan latihan yang belum dilaksanakan.
		b. Pemetaan tanah kawasan penanaman padi.	X	
		c. Pengurusan baja.	X	
		d. Pengenalan baja bio.	✓	
		e. Mewujudkan makmal kimia tanah.	X	
		f. Latihan/kursus berkenaan analisis tanah.	X	
3.	Membangunkan sistem pengurusan air bersepadu	a. Kajian sistem pengairan dan saliran.	✓	Pusat Kawalan <i>Irrigation Monitoring & Management System</i> (IMMS) di OWMCP tidak diwujudkan serta hasil pengeluaran dari ladang perintis belum diperoleh.
		b. Menubuhkan sistem telemetri.	X	
		c. Percubaan meratakan tanah.	✓	
		d. Latihan/kursus berkenaan pengurusan sistem pengairan dan saliran.	✓	
		e. Pengeluaran ladang perintis.	TM	
JUMLAH		18	8	

Sumber: Laporan Kemajuan Akhir Projek *Reverse Linkage* Surinam hingga Bulan Mac 2019

Nota: i. TM - Tiada Maklumat

- ii. ADRON - *Anne van Dijk Rijst Onderzoekscentrum Nickerie*; merupakan pusat penyelidikan terletak di daerah Nickerie, Surinam. Ia merupakan agensi utama dalam menerima kepakaran dan pengetahuan di samping menyediakan sokongan bukan kewangan menerusi kemudahan logistik di Surinam.
- iii. IsDB - *Islamic Development Bank*; sebagai penghubung antara Surinam dan Malaysia serta memudahkan kerjasama antara kedua-dua pihak. Ia memberikan pinjaman kepada Kerajaan Surinam bagi tujuan projek *Reverse Linkage* Surinam.
- iv. OWMCP - *Overliggend Waterschap Multipurpose Corantijnkanaal Project*; salah satu fungsi agensi ini adalah untuk menguruskan kualiti air dan memastikan amalan pengurusan air yang berkesan.

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati prestasi kemajuan kerja adalah 65% berdasarkan surat MARDICorp kepada Kementerian Kewangan Surinam bertarikh 18 April 2019. Surat ini adalah berhubung bayaran kemajuan projek. Sehubungan itu, **pihak Audit tidak dapat mengesahkan kemajuan sebenar projek ini kerana Laporan Kemajuan Kerja melaporkan pencapaian mengikut bilangan aktiviti. Manakala surat berkaitan pembayaran menunjukkan pencapaian dalam peratusan kemajuan kerja.**
- iv. Berdasarkan kontrak, MARDICorp akan menerima bayaran berjumlah USD5.79 juta daripada Kerajaan Surinam. Semakan Audit terhadap Ringkasan Akaun Projek *Reverse Linkage* Surinam yang disediakan oleh Bahagian Kewangan dan Perolehan MARDICorp mendapati syarikat telah menuntut invois berjumlah USD2.79 juta berdasarkan skop projek yang dilaksanakan. **Sehingga bulan Disember 2020, sejumlah USD1.48 juta (53%) tuntutan bayaran telah diterima dan baki USD1.31 juta (47%) masih tertunggak.** Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
TUNTUTAN PROJEK *REVERSE LINKAGE* SURINAM
SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020

BIL.	PERKARA/AKTIVITI	CONTRACT SUM MENGIKUT SKOP (USD)	TUNTUTAN BAYARAN (USD)		
			TUNTUTAN	TERIMA	BELUM TERIMA
1.	Pengenalan dan pembiakan terhadap jenis padi yang sesuai	2,470,120	862,720	542,871	319,849
2.	Mengukuhkan kesuburan tanah	1,363,560	590,728	158,428	432,300
3.	Membangunkan sistem pengurusan air bersepadu	1,532,960	1,056,588	574,692	481,896
4.	Pemantauan & Penilaian Projek <i>Reverse Linkage</i>	421,300	279,651	205,381	74,270
JUMLAH		5,787,940	2,789,687	1,481,372	1,308,315

Sumber: Ringkasan Akaun Projek *Reverse Linkage* Surinam; Bajet Keseluruhan Projek *Reverse Linkage* Surinam

- v. Baki tuntutan berjumlah USD1.31 juta masih belum diterima kerana pengauditan tentang tuntutan invois sedang dijalankan oleh *Ministry of Agriculture, Animal Husbandry and Fisheries* (MAAHF) dan audit luar *Islamic Development Bank* (IsDB). Berdasarkan maklum balas *Head of Special Projects* kepada Lembaga Pengarah MARDICorp, tuntutan tersebut dijangka akan dibayar pada akhir bulan Januari 2020 selepas hasil pengauditan dinilai oleh Kerajaan Surinam dan IsDB. Bagaimanapun, Mesyuarat Lembaga Pengarah tidak diadakan dalam tempoh bulan Februari hingga Disember 2020 menyebabkan perkara ini tidak disusuli

dan tuntutan masih belum diselesaikan oleh Kerajaan Surinam hingga bulan April 2021.

- vi. Tambahan pula, semakan Audit terhadap Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2019 mendapati MARDICorp telah mengisytiharkan peruntukan hutang ragu berjumlah RM5.41 juta. Peruntukan hutang ragu ini dibuat kerana tuntutan Projek *Reverse Linkage* Surinam dijangkakan tidak dapat dikutip.
- vii. Tuntutan bayaran yang tertunggak mengakibatkan pelaksanaan pelbagai aktiviti di bawah projek ini terganggu. Sehubungan itu, output Projek *Reverse Linkage* Surinam tidak tercapai sepenuhnya dan memberi impak terhadap keberhasilan (outcome) projek secara menyeluruh.

Maklum balas MARDICorp yang diterima pada 19 Januari, 2 Februari dan 21 Julai 2021

Prestasi kemajuan kerja 65% adalah berdasarkan pemerhatian fizikal dan bersifat subjektif. Selain itu, MARDICorp tidak dapat menyelesaikan 10 aktiviti yang tertunggak kerana kontrak tidak disambung oleh Kerajaan Surinam.

Surat tuntutan telah dikemukakan kepada Kementerian Kewangan Surinam pada 18 April 2019 dan disalinkan kepada MAAHF dan IsDB. Selain itu, MARDICorp juga menghantar *Head of Special Projects* ke Surinam untuk menyerahkan dokumen dan laporan asal berhubung tuntutan tersebut kepada pegawai Kementerian Kewangan Surinam, MAAHF dan Pengerusi *Joint Coordination Committee*.

Tuntutan tidak dapat diselesaikan pada akhir bulan Januari 2020 kerana pihak audit luar Surinam tidak meneruskan pengauditan. Selain itu, MARDICorp tidak mendapat maklumat daripada Surinam susulan pertukaran kerajaan daripada Pilihan Raya Umum Surinam pada bulan Mei 2020. Perkara ini menyebabkan hasil pengauditan tidak dapat dibincangkan.

Dalam usaha menuntut bayaran projek, MARDICorp telah mengemukakan nota Kabinet kepada Menteri Pertanian dan Industri Makanan pada 27 Januari 2021 susulan daripada hasil perbincangan dengan pihak Kementerian Pertanian dan Industri Makanan (MAFI). Seterusnya pada bulan April 2021, MARDICorp telah membentangkan isu berhubung Projek *Reverse Linkage* Surinam ini kepada *Head of IsDB's Center of Excellence* Kuala Lumpur.

Pendapat Audit | Kelemahan dalam pemantauan projek oleh Lembaga Pengarah menyebabkan output Projek *Reverse Linkage* Surinam tidak dapat dicapai sepenuhnya dalam tempoh kontrak.

b. Pelaksanaan Kontrak Projek *Reverse Linkage* Surinam

- i. Klausula 13.1 Kontrak Projek *Reverse Linkage* Surinam memperuntukkan tiada pihak boleh memberikan sebarang faedah, kepentingan atau hak yang timbul di bawah, daripada, atau berkaitan dengan kontrak tersebut, kecuali memperoleh persetujuan bertulis daripada satu pihak lagi, dengan syarat persetujuan tersebut tidak boleh ditahan dengan cara yang tidak munasabah.
- ii. Semakan Audit mendapati MARDICorp telah membuat penyerahan projek sebanyak tiga kali kepada syarikat subsidiarinya. Penyerahan tersebut adalah secara pentadbiran dan telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah yang mana segala urusan pentadbiran projek masih dilaksanakan oleh MARDICorp. Penyerahan kali pertama kepada MARDI Ventures Sdn. Bhd. sebagai pelaksana dan Mscape Management Sdn. Bhd. sebagai Pengurus Projek berkuat kuasa pada 3 Ogos 2016 dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah MARDICorp pada 5 Ogos 2016.
- iii. Penyerahan tersebut ditamatkan berkuat kuasa bulan Januari 2017 susulan daripada cadangan Jawatankuasa Audit MARDICorp. Penamatan ini adalah kerana wujudnya permasalahan dari segi pencapaian KPI projek; pengurusan dalaman projek dan caj cukai GST bagi transaksi antara MARDI Ventures Sdn. Bhd. dengan Mscape Management Sdn. Bhd..
- iv. Penyerahan projek kali kedua adalah apabila Mscape Management Sdn. Bhd. bertindak sebagai pelaksana projek berkuat kuasa bulan Januari 2017. Pada 15 September 2017, berlaku penyerahan projek kali ketiga di mana Lembaga Pengarah MARDICorp memutuskan untuk menyerahkan Projek *Reverse Linkage* Surinam kepada MARDI Ventures Sdn. Bhd. untuk diuruskan. Bagaimanapun sehingga 21 Disember 2017, penyerahan projek kepada MARDI Ventures Sdn. Bhd. masih dalam perbincangan. Butiran lanjut mengenai penyerahan projek kepada syarikat subsidiari adalah seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
PENYERAHAN PROJEK *REVERSE LINKAGE* SURINAM
KEPADA SYARIKAT SUBSIDIARI

BIL.	TARIKH KUAT KUASA	SYARIKAT SUBSIDIARI	DOKUMEN RUJUKAN
1.	3 Ogos 2016	MARDI Ventures Sdn. Bhd. - Pelaksana projek Mscape Management Sdn. Bhd. - Pengurus projek	Minit Lembaga Pengarah MARDICorp Ke-72 Bilangan 2/2016 bertarikh 5 Ogos 2016.
2.	Januari 2017	Mscape Management Sdn. Bhd. - Pelaksana projek	Minit Mesyuarat Jawatankuasa Audit Lembaga Pengarah bertarikh 27 Mac 2017 dibentang untuk kelulusan Mesyuarat Lembaga Pengarah MARDICorp Ke-74 Bilangan 1/2017 pada 21 April 2017.
3.	15 September 2017	MARDI Ventures Sdn. Bhd.	Minit Lembaga Pengarah MARDICorp Ke-75 Bilangan 2/2017 bertarikh 15 September 2017.

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah

- v. Semakan Audit selanjutnya mendapati mantan CEO MARDICorp telah mengemukakan surat bertarikh 18 Julai 2018 kepada Kementerian Kewangan Surinam yang menyatakan hasrat menyerahkan Projek *Reverse Linkage* Surinam kepada syarikat subsidiari MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd.. Surat ini adalah bertujuan memperoleh persetujuan penyerahan projek berdasarkan Klausula 13.1 Kontrak. Hal ini melibatkan penyerahan segala hak, kewajipan dan obligasi di bawah kontrak. Bagaimanapun, **tiada bukti menunjukkan persetujuan bertulis daripada Kementerian Kewangan Surinam diterima oleh MARDICorp**. Selain itu, tiada bukti menunjukkan surat penyerahan projek telah dikemukakan oleh MARDICorp kepada MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd.. Semakan Audit selanjutnya mendapati pada 20 Julai 2018, mantan CEO MARDICorp juga mengemukakan surat kepada IsDB bagi mengesahkan penyerahan projek keseluruhan kepada MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd..
- vi. Semakan Audit selanjutnya mendapati **tiada bukti menunjukkan keputusan penyerahan projek daripada MARDICorp kepada MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd. telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah MARDICorp** kerana mesyuarat Lembaga Pengarah tidak diadakan sepanjang tahun 2018. Minit mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tahun 2019 juga tidak menunjukkan perkara tersebut. Bagaimanapun berdasarkan surat yang ditandatangani oleh Pengerusi MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd. bertarikh 14 Mei 2018 kepada mantan CEO MARDICorp, memaklumkan Lembaga Pengarah pada 22 Mac 2018 telah bersetuju bahawa projek dilaksanakan oleh MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd.. Sebaliknya, semakan Audit terhadap

Minit Mesyuarat Khas Lembaga Pengarah bertarikh 22 Mac 2018 tersebut mendapati tiada sebarang perbincangan dan keputusan berkaitan dengan projek ini dibuat.

vii. Selain itu, tiada bukti menunjukkan Borang Setuju Terima Projek yang menetapkan terma dan syarat yang perlu dipatuhi oleh MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd. telah disediakan dan ditandatangani oleh kedua-dua pihak. **Ketiadaan terma dan syarat yang ditetapkan ini telah memberi peluang kepada MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd. untuk membuat keputusan terhadap pengurusan dan pentadbiran Projek *Reverse Linkage* Surinam secara keseluruhan.**

viii. Seterusnya, berdasarkan surat yang ditandatangani oleh Pengerusi MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd. pada 19 Oktober 2018, MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd. telah membuat beberapa perubahan terhadap pengurusan dan pentadbiran projek. Antara keputusan yang dibuat adalah Pengerusi MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd. menjadi pengarah projek baharu; pembayaran dan penambahan (replenishment) daripada IsDB akan dimasukkan ke dalam akaun bank MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd. dan tidak lagi dipindahkan ke akaun MARDICorp seperti yang berlaku sebelumnya; dan MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd. mengawal sepenuhnya projek dari segi teknikal dan kewangan terhadap perancangan dan pelaksanaan projek.

Maklum balas MARDICorp yang diterima pada 19 Januari 2021

MARDICorp tidak menyediakan Borang Setuju Terima Projek untuk ditandatangani MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd.. Namun, berdasarkan surat pengesahan kepada IsDB berhubung penyerahan projek sepenuhnya kepada MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd., ini bermakna syarikat tersebut perlu mematuhi kehendak kontrak Projek *Reverse Linkage* Surinam.

Pengerusi MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd. yang merupakan Pengarah Projek telah bertindak secara autonomi. Tiada sebarang laporan diterima ketika Projek *Reverse Linkage* Surinam dilaksanakan oleh syarikat tersebut. Hal ini juga menjadi sebab utama organisasi MARDICorp dirombak dengan mendormankan kesemua syarikat subsidiari dan operasi kumpulan disatukan.

Pendapat Audit	Kelemahan pemantauan Lembaga Pengarah telah menyebabkan ketidakpatuhan kontrak yang menjurus kepada output Projek <i>Reverse Linkage</i> Surinam tidak tercapai. Perkara ini juga telah memberi peluang kepada syarikat subsidiari bertindak secara autonomi.
-----------------------	--

c. Pentadbiran Kontrak Projek *Reverse Linkage* Surinam

- i. Berdasarkan Klausa 3.1 Kontrak Projek *Reverse Linkage* Surinam, kontrak hendaklah dikuatkuasakan pada tarikh tandatangan dan tetap sah di sisi undang-undang bagi kedua-dua pihak selama tiga tahun. Apabila tamatnya tempoh tersebut, kontrak ini boleh diperbaharui atas terma dan syarat yang dipersetujui oleh kedua-dua pihak.
- ii. Semakan Audit mendapati pada 6 Januari 2019, pihak IsDB iaitu *Regional Coordinator Asia, Reverse Linkage* telah menghantar e-mel kepada Pengerusi MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd. selaku Pengarah Projek. E-mel tersebut mencadangkan supaya permohonan rasmi dibuat bagi melanjutkan tarikh pembayaran memandangkan tempoh kontrak akan tamat pada 20 Mac 2019. Pelanjutan bagi tempoh satu tahun, iaitu daripada 15 Mac 2019 kepada 15 Mac 2020 dibuat supaya ia tidak mengganggu pelaksanaan dan pembayaran projek.
- iii. Selanjutnya pada 10 Januari dan 11 Februari 2019, Pengarah Projek mengambil tindakan dengan mengemukakan draf surat permohonan lanjutan tempoh pembayaran kepada Ketua *Project Management Unit* (PMU) dan seterusnya memanjangkan permohonan tersebut kepada IsDB. Bagaimanapun, **tiada bukti menunjukkan perbincangan antara Pengarah Projek dengan pihak IsDB telah dilaporkan kepada MARDICorp.**
- iv. Semakan Audit terhadap Ringkasan Akaun Projek *Reverse Linkage* Surinam mendapati pada tarikh tamat kontrak iaitu 20 Mac 2019, status kemajuan projek hanya 48%. **MARDICorp didapati hanya mengemukakan permohonan pembaharuan kontrak kepada Kementerian Kewangan Surinam pada 26 April 2019, iaitu sebulan selepas tamat tempoh kontrak.** Kelewatan ini **disebabkan pemantauan tidak dilaksanakan oleh Lembaga Pengarah** berikutan mesyuarat Lembaga Pengarah tidak

diadakan sepanjang tahun 2018 hingga bulan April 2019. Perkara ini menyebabkan MARDICorp kehilangan peluang untuk meneruskan skop projek yang bernilai USD3 juta (52%), iaitu baki skop projek yang masih belum dilaksanakan. Sebaliknya, Kerajaan Surinam telah menandatangani kontrak dengan sebuah syarikat swasta di Malaysia pada 16 Mac 2019 iaitu tiga hari sebelum tamatnya tempoh kontrak asal.

Maklum balas MARDICorp yang diterima pada 19 Januari 2021

Berdasarkan Minit Mesyuarat Bersama MAAHF pada 27 Mac 2019, syarikat swasta yang menandatangani kontrak lanjutan telah mengisytiharkan syarikatnya sebagai wakil MARDI dalam kontrak lanjutan tersebut. Sehubungan itu, kontrak lanjutan telah ditandatangani tanpa merujuk kepada MARDICorp.

Pengurusan MARDICorp memutuskan untuk mengemukakan permohonan pembaharuan kontrak secara rasmi pada 26 April 2019 susulan daripada kegagalan usaha penyelesaian melalui penghantaran wakil ke Surinam pada 23 Mac 2019.

Pendapat Audit	Kelewatan permohonan pembaharuan kontrak dan kurangnya pemantauan oleh Lembaga Pengarah menyebabkan kontrak tidak diperbaharui dalam tempoh sewajarnya.
---------------------------	--

d. Pemantauan terhadap Kemajuan Projek *Reverse Linkage* Surinam

- i. Berdasarkan Lampiran VI Kontrak, pemantauan terhadap pelaksanaan keseluruhan projek ini dilakukan oleh *Joint Coordination Committee* (JCC). Jawatankuasa ini dianggotai oleh enam ahli. Gabenor Surinam selaku Pengerusi, wakil MAAHF selaku Pengerusi Ganti serta empat ahli terdiri daripada CEO MARDICorp; wakil IsDB; Ketua Jabatan Hubungan Antarabangsa, Bank Pusat Surinam; dan Pengerusi *Anne van Dijk Rijst Onderzoekscentrum Nickerie* (ADRON).
- ii. Merujuk kepada Terma Rujukan JCC, jawatankuasa ini bertanggungjawab terhadap isu berkaitan perniagaan iaitu memastikan pencapaian output dan keberhasilan projek. Antara tanggungjawab JCC adalah meluluskan strategi bajet; menentu dan merealisasikan keberhasilan; memantau risiko, kualiti dan *timeline*; membuat dasar dan membuat penilaian

sekiranya memerlukan perubahan skop projek. JCC akan bermesyuarat setiap enam bulan sekali dalam tempoh pelaksanaan projek.

- iii. Semakan Audit mendapati JCC telah bermesyuarat sebanyak empat kali berbanding enam kali yang sepatutnya. Semakan Audit terhadap Minit Mesyuarat JCC mendapati Jawatankuasa ini telah memainkan peranan dan tanggungjawabnya. Hal ini kerana isu yang memberi implikasi terhadap projek telah dikenal pasti, dibincangkan dan ditangani; mengadakan strategi untuk menangani ancaman terhadap kejayaan projek; dan memastikan skop projek terkawal bagi mencapai output projek.
- iv. Selain daripada JCC, PMU juga ditubuhkan bagi menyelia dan memantau perjalanan projek. PMU bertanggungjawab untuk menyelia, memberi nasihat teknikal dan panduan terhadap aktiviti projek yang berkaitan. PMU dikehendaki menyediakan Laporan Suku Tahun kepada JCC berkenaan perkembangan terkini projek. Keahlian unit ini terdiri daripada wakil MAAHF (penyelaras), wakil ADRON (timbangan penyelaras), pakar perolehan dan akauntan (ahli dari Surinam) serta wakil MARDICorp (ahli dari Malaysia). PMU dikehendaki bermesyuarat setiap tiga bulan sekali dalam tempoh pelaksanaan Projek *Reverse Linkage* Surinam.
- v. Semakan Audit selanjutnya mendapati Laporan Suku Tahun Projek *Reverse Linkage* Surinam telah disediakan oleh PMU dan dikemukakan kepada JCC. Berdasarkan Laporan Teknikal Suku Tahun pula, PMU telah bermesyuarat sebanyak 25 kali berbanding 12 kali yang sepatutnya. Bagaimanapun, PMU tidak bermesyuarat pada tahun 2019. Mesyuarat terakhir PMU adalah pada 24 September 2018. Selain itu, **tiada bukti menunjukkan minit mesyuarat PMU telah disediakan oleh MARDICorp selaku urus setia jawatankuasa.** MARDICorp hanya mengemukakan dua minit mesyuarat PMU iaitu bagi Bilangan 1/2016 bertarikh 28 November 2016 dan Bilangan 3/2017 bertarikh 22 April 2017. Semakan terhadap minit tersebut mendapati antara perkara yang dibincangkan termasuk perancangan dan pelaksanaan projek, sumber manusia dan bajet projek.
- vi. Semakan Audit selanjutnya mendapati **di peringkat MARDICorp, projek ini tidak dipantau oleh Lembaga Pengarah secara menyeluruh. Hal ini adalah kerana kemajuan dan prestasi kewangan projek tidak dilaporkan kepada Lembaga Pengarah.** Tambahan pula, mesyuarat Lembaga Pengarah tidak

diadakan sepanjang tahun 2018. Manakala Mesyuarat Lembaga Pengarah pada tahun 2017 hanya membincangkan penyerahan dan penarikan projek daripada syarikat subsidiari MARDICorp.

vii. Semakan Audit mendapati projek ini hanya diberi perhatian oleh Lembaga Pengarah selepas penamatan kontrak memandangkan tuntutan projek yang belum diterima oleh MARDICorp. Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah pada tahun 2019 menunjukkan antara tindakan yang diambil oleh pihak MARDICorp adalah mengumpulkan semua dokumen berkaitan kerja yang dilaksanakan dan salinan surat yang telah dikemukakan; serta mengemukakan *Verification Notice* kepada mantan Pengerusi MARDI Consultancy & Services Sdn. Bhd. oleh peguam yang dilantik oleh MARDICorp.

viii. Berdasarkan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah MARDICorp Ke-79 Bilangan 3/2019 bertarikh 30 Disember 2019 dan Ke-80 Bilangan 1/2020 bertarikh 29 Januari 2020 pula, Lembaga Pengarah dimaklumkan MARDICorp telah mengemukakan tuntutan berjumlah USD1.31 juta, namun belum menerima bayaran tersebut. Selain itu, Lembaga Pengarah dimaklumkan dan membincangkan mengenai **tindakan perundangan yang mungkin diambil oleh pemiutang terhadap MARDICorp disebabkan kegagalan dalam menjelaskan hutang kepada pemiutang berkenaan.**

Maklum balas MARDICorp yang diterima pada 2 Februari dan 15 April 2021

MARDICorp telah membentangkan isu Projek *Reverse Linkage* Surinam kepada Pengerusi baharu pada 27 Ogos 2020. Sejurus pembentangan tersebut, Pengerusi baharu MARDICorp telah membawa CEO berjumpa dengan Menteri Pertanian dan Industri Makanan pada 8 September 2020.

Pendapat Audit	Minit mesyuarat PMU yang tidak disediakan menjejaskan pemantauan projek. Hal ini juga menjejaskan tindakan pihak berkepentingan dalam menjejaki perihal berkaitan pengurusan projek.
-----------------------	---

e. Pencapaian Keberhasilan Projek *Reverse Linkage* Surinam

- i. Berdasarkan Klausa 1.1 Kontrak Projek *Reverse Linkage* Surinam, MARDICorp dikehendaki menyediakan perkhidmatan perundingan kepakaran teknikal bagi membolehkan Kerajaan Surinam mencapai matlamat keseluruhan iaitu:
 - meningkatkan kapasiti pengeluaran padi bagi mengekalkan bekalan tempatan yang mencukupi;
 - meningkatkan pengeksportan beras berkualiti tinggi melalui pengeluaran pelbagai jenis padi berkualiti tinggi; dan
 - meningkatkan hasil padi daripada lima kepada tujuh tan per hektar.
- ii. Semakan Audit mendapati pencapaian keberhasilan tidak dapat dinilai kerana **tiada bukti menunjukkan data dan maklumat berkenaan jumlah hasil pengeluaran padi Projek *Reverse Linkage* Surinam telah disediakan**. Hal ini berlaku kerana ketiga-tiga skop aktiviti projek belum selesai sepenuhnya walaupun tempoh projek telah berakhir. Sehubungan itu, keberkesanan dan hasil Projek *Reverse Linkage* Surinam tidak dapat dinilai dan sumbangan terhadap peningkatan penghasilan pengeluaran padi juga tidak dapat ditentukan. Tambahan pula, kelemahan pemantauan Lembaga Pengarah terhadap pengurusan projek juga memberi impak terhadap keberhasilan projek.

Maklum balas MARDICorp yang diterima pada 19 Januari 2021

Pencapaian keberhasilan hanya boleh dinilai selepas tamat kesemua aktiviti yang telah dirancang. Namun, kontrak Projek *Reverse Linkage* Surinam tidak disambung.

Pendapat Audit	Keberhasilan Projek <i>Reverse Linkage</i> Surinam yang tidak dapat dinilai telah menjejaskan usaha MARDI dalam mempertingkatkan imejnya di peringkat antarabangsa melalui MARDICorp.
---------------------------	--

5.1.1.3. Akses Program Pembelajaran Lembaga Pengarah

- a. *Green Book* perenggan 1.4.4 menyarankan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan. Perkara ini adalah bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat.
- b. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2017 hingga 2020, **kesemua ahli Lembaga Pengarah tidak mempunyai akses kepada program pembelajaran.** Hal ini kerana tiada bajet diperuntukkan kepada ahli Lembaga Pengarah untuk akses kepada program pembelajaran. Kesannya, jurang kemahiran dan pengetahuan boleh berlaku.

Maklum balas MARDICorp yang diterima pada 19 Januari 2021

MARDICorp akan memastikan Setiausaha Syarikat memainkan peranan penting dalam hal berkaitan program pembelajaran Lembaga Pengarah.

Pendapat Audit	Ketiadaan akses program pembelajaran bagi memperkasakan Lembaga Pengarah telah menjejaskan kecekapan Lembaga Pengarah.
---------------------------	---

5.1.2. Setiausaha Syarikat

a. Terma dan Syarat Pelantikan Setiausaha Syarikat

- i. Seksyen 236 (1) Akta Syarikat 2016 menetapkan Lembaga Pengarah hendaklah melantik seorang Setiausaha dan menentukan terma dan syarat pelantikan tersebut. Semakan Audit terhadap Borang 49 dan Penyata Kewangan Beraudit bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 mendapati MAICSA 7014772 telah dilantik sebagai Setiausaha Syarikat. Bagaimanapun, **terma dan syarat pelantikan tersebut tidak dapat disahkan kerana surat pelantikan Setiausaha Syarikat tidak dikemukakan untuk semakan Audit.**
- ii. Ketiadaan terma dan syarat pelantikan menyebabkan **Setiausaha Syarikat hanya menghadiri dua daripada 12 Mesyuarat Lembaga Pengarah MARDICorp dan Mesyuarat Khas Lembaga**

Pengarah MARDICorp yang diadakan bagi tahun 2017 hingga 2020.

Dua mesyuarat yang dihadiri oleh Setiausaha Syarikat adalah pada tahun 2019 iaitu Mesyuarat Lembaga Pengarah Ke-77 Bilangan 1/2019 dan Ke-79 Bilangan 3/2019. Setiausaha Syarikat tidak menghadiri kesemua Mesyuarat Lembaga Pengarah MARDICorp dan Mesyuarat Khas Lembaga Pengarah MARDICorp pada tahun 2017, 2018 dan 2020. Perkara ini menunjukkan Setiausaha Syarikat tidak mempraktikkan saranan MCGG 2017 amalan 1.4, panduan 1.4, iaitu Setiausaha Syarikat berperanan menasihati Lembaga Pengarah mengenai fungsi dan tanggungjawab mereka serta memantau perkembangan tadbir urus korporat syarikat. Perkara ini bertujuan memenuhi keperluan Lembaga Pengarah dan jangkaan pihak berkepentingan.

- iii. Kadar kehadiran Setiausaha Syarikat dalam mesyuarat Lembaga Pengarah yang rendah (16.7%) menyebabkan berlakunya kelemahan dalam aspek tadbir urus korporat seperti nasihat untuk program pembelajaran yang berterusan tidak diberikan. Selain itu, kegagalan menasihati Lembaga Pengarah dalam mesyuarat secara tidak langsung telah menyebabkan Lembaga Pengarah tidak memantau pencapaian output Projek *Reverse Linkage* Surinam seperti yang dibangkitkan dalam perenggan 5.1.1.2.a.

Maklum balas MARDICorp yang diterima pada 8 Januari dan 15 April 2021

MARDICorp telah memutuskan untuk melantik Setiausaha Syarikat baharu berikutan prestasi Setiausaha Syarikat yang tidak memuaskan. Pelantikan dijangka selesai pada bulan September 2021.

Pendapat Audit	Setiausaha Syarikat tidak memainkan peranan dalam memberi khidmat nasihat menyebabkan Lembaga Pengarah tidak dapat melaksanakan tadbir urus korporat dengan baik. Perkara ini seterusnya menjejaskan pencapaian output Projek <i>Reverse Linkage</i> Surinam.
-----------------------	--

5.1.3. Prosedur Operasi Standard

a. Kandungan Prosedur Operasi Standard

- i. MKD *Handbook* perenggan 1.9 (c), 2.2 (f), 3.25 hingga 3.28 menyarankan supaya syarikat mempunyai Prosedur Operasi Standard (SOP) yang lengkap

dan menyeluruh merangkumi urusan kewangan dan aktiviti utama syarikat yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

- ii. Semakan Audit mendapati MARDICorp mempunyai SOP yang lengkap dan menyeluruh merangkumi urusan kewangan syarikat. Bagaimanapun, **SOP bagi aktiviti utama dan aktiviti lain yang dijalankan oleh MARDICorp tidak disediakan.** Kesannya, MARDICorp tidak memantau aktiviti dan program yang dijalankan secara menyeluruh termasuk Projek *Reverse Linkage* Surinam. Kelemahan ini juga menyumbang kepada ketidakcapaian output projek seperti yang diperincikan dalam perenggan 5.1.1.2.a.

Maklum balas MARDICorp yang diterima pada 21 Julai 2021

MARDICorp telah melantik syarikat perunding swasta pada bulan Jun 2021 bagi penyediaan SOP yang lengkap dan menyeluruh. Sehingga bulan Julai 2021, kemajuan kerja adalah 40%.

Pendapat Audit	Ketiadaan SOP bagi aktiviti utama dan aktiviti lain yang dijalankan oleh MARDICorp boleh menjejaskan kecekapan pelaksanaan dan pencapaian prestasi aktiviti utama syarikat.
-----------------------	--

5.1.4. Jawatankuasa Audit

a. Keahlian dan Komposisi Jawatankuasa Audit

- i. *Green Book* perenggan 1.2.3 menyarankan 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. MCCG 2017 amalan 8.4 pula menyarankan JKA hendaklah terdiri daripada Pengarah Bebas sahaja.
- ii. Semakan Audit mendapati jawatankuasa ini telah ditubuhkan dan dikenali sebagai Jawatankuasa Audit, Kewangan dan Pengurusan Risiko. Berdasarkan Kertas Bilangan 450/19 (Nomination and Appointment of New Committee Members of the Group) yang dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Ke-79 Bilangan 3/2019 pada 30 Disember 2019, keahlian JKA adalah tiga orang. Bagaimanapun, **sehingga bulan Disember 2020, JKA dianggotai oleh dua ahli dan satu jawatan masih belum diisi.**

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati kedua-dua ahli ini mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan. Berdasarkan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Ke-80 Bilangan 1/2020 bertarikh 29 Januari 2020, penamaan dan pelantikan ahli jawatankuasa baharu ditangguhkan kerana pelantikan seorang ahli Lembaga Pengarah baharu dijangka akan dibuat pada hujung bulan Januari 2020. Bagaimanapun, sehingga bulan Disember 2020, pelantikan ahli jawatankuasa baharu belum dibuat kerana Mesyuarat Lembaga Pengarah belum diadakan.
- iv. Semakan Audit mendapati sehingga bulan Disember 2020, **kedua-dua ahli JKA merupakan Pengarah Bukan Bebas**. Pengerusi JKA yang merangkap sebagai ahli JKA merupakan wakil daripada Kementerian Kewangan Malaysia. Selain itu, seorang ahli pula merupakan Pengarah Pusat Audit Dalam, MARDI.

Maklum balas MARDI yang diterima pada 12 Ogos 2021

Mesyuarat Lembaga Pengelola MARDI yang dijadualkan pada 30 Ogos 2021 akan memutuskan perihal pelantikan ahli Lembaga Pengarah MARDICorp. Sehubungan itu, pelantikan ahli JKA akan dibuat pada bulan Disember 2021.

Pendapat Audit | **Keahlian JKA yang tidak mengikut ketetapan menyebabkan fungsi jawatankuasa tidak dapat dijalankan dengan sempurna.**

b. Terma Rujukan Jawatankuasa

- i. Seksyen 212 yang dibaca bersama Jadual Ketiga perenggan 20 Akta Syarikat 2016 menetapkan setiap Jawatankuasa hendaklah melantik Pengerusinya dan menentukan tatacaranya. Semakan Audit mendapati walaupun Pengerusi Jawatankuasa telah dilantik, namun tatacara Jawatankuasa tidak ditentukan secara terperinci.
- ii. **Terma rujukan JKA sebagaimana yang ditetapkan melalui Piagam Lembaga Pengarah MARDICorp adalah tidak terperinci. Kuorum mesyuarat dan kekerapan mesyuarat tidak ditetapkan dalam terma rujukan tersebut.** Kesannya, tiada perancangan dibuat untuk mesyuarat JKA bagi tahun 2017 hingga 2020. Semakan Audit selanjutnya mendapati hanya empat kali mesyuarat JKA diadakan bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
MESYUARAT JAWATANKUASA AUDIT, KEWANGAN
DAN PENGURUSAN RISIKO BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

TAHUN	TARIKH MESYUARAT	MESYUARAT JAWATANKUASA
2017	27.03.2017	Ke-6 Bil. 1/2017
	19.12.2017	Ke-7 Bil. 2/2017
2018	17.05.2018	Ke-8 Bil. 1/2018
2019	21.03.2019	Ke-9 Bil. 1/2019
2020	-	-

Sumber: Bahagian Perundangan

Maklum balas MARDICorp yang diterima pada 15 April 2021

Terma rujukan dan tatacara JKA akan ditetapkan secara terperinci serta diangkat dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah yang akan datang.

Pendapat Audit | **Terma rujukan JKA yang tidak lengkap menyebabkan fungsi jawatankuasa tidak jelas dan peranannya tidak dilaksanakan dengan sempurna.**

5.1.5. Unit Audit Dalam

a. Penubuhan Unit Audit Dalam

- i. Perkara 10.1.4 Piagam Lembaga Pengarah MARDICorp menetapkan fungsi Audit Dalam MARDICorp diwakili oleh Audit Dalam MARDI (dinamakan Pusat Audit Dalam MARDI) yang melapor terus kepada JKA MARDICorp.
- ii. Berdasarkan Minit Mesyuarat Khas Lembaga Pengarah MARDICorp Ke-3 Bilangan 2/2018 bertarikh 22 Mac 2018, Lembaga Pengarah telah memutuskan untuk menubuhkan Unit Audit Dalam (UAD) dengan pengisian permulaan seorang kakitangan. Pelantikan ini bagi meningkatkan pengurusan dan kawalan kewangan di peringkat MARDICorp. Berdasarkan maklum balas perkara berbangkit yang dilaporkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah MARDICorp Ke-77 Bilangan 1/2019 bertarikh 23 Mei 2019, cadangan penubuhan UAD MARDICorp masih dalam proses penilaian dan pelaksanaan. Bagaimanapun, sehingga tarikh pengauditan pada bulan September 2020, tiada bukti menunjukkan unit ini telah ditubuhkan oleh MARDICorp.
- iii. Seterusnya, semakan Audit terhadap Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah MARDICorp Ke-78 Bilangan 2/2019 bertarikh 29 Mei 2019 mendapati ratifikasi pelantikan telah dibuat bahawa syarikat peguam telah dilantik sebagai

perunding pada 26 Mac 2019. Pelantikan ini bertujuan mengkaji semula dan melaksanakan *limited legal due diligence exercise* serta *corporate governance enhancement exercise* terhadap syarikat di bawah MARDICorp. Selain itu, perunding swasta telah dilantik pada 26 Mac 2019 untuk melaksanakan *financial review and due diligence* terhadap syarikat di bawah MARDICorp.

- iv. Laporan *Executive Summary Limited Legal Due Diligence Governance and Compliance Enhancement Exercise* yang disediakan oleh syarikat peguam berkenaan telah dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Ke-79 Bilangan 3/2019 pada 30 Disember 2019.

Maklum balas MARDICorp yang diterima pada 21 Julai 2021

Secara amnya, MARDICorp bersetuju untuk membangunkan UAD. Bagaimanapun, kekangan kakitangan pada masa ini menyebabkan rancangan tersebut ditangguhkan.

Pendapat Audit	Ketiadaan fungsi Audit Dalam disebabkan penangguhan penubuhan UAD menyebabkan kelemahan kawalan dalaman tidak dapat dikenal pasti.
-----------------------	---

b. Pengauditan Audit Dalam

- i. MCCG 2017 panduan 10.1 menyarankan Audit Dalam melaksanakan pengauditan bagi menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus serta menyarankan penambahbaikan yang dapat membantu nilai tambah aktiviti syarikat.
- ii. Semakan Audit mendapati bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020, Pusat Audit Dalam MARDI telah melaksanakan dua pengauditan terhadap pengurusan syarikat MARDICorp iaitu berkaitan pengurusan tadbir urus (2017) dan pengurusan perolehan (2019). Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 11**. Bagaimanapun, sehingga bulan Disember 2020, **laporan pengauditan tersebut masih belum dikemukakan oleh Pusat Audit Dalam MARDI untuk semakan Audit kerana laporan tersebut masih belum dimuktamadkan.**

JADUAL 11
PENGAUDITAN PUSAT AUDIT DALAM MARDI TERHADAP MARDICORP
BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

TEMPOH PENGAUDITAN		JENIS PENGAUDITAN	TAJUK AUDIT
TAHUN	TARIKH AUDIT		
2017	27.12.2017 - 19.01.2018	Audit Syarikat	Audit Pengurusan Tadbir Urus MARDICorp.
2019	13.08.2019	Audit Siasatan	Pengauditan Khas Pengurusan Perolehan MARDICorp.

Sumber: Pusat Audit Dalam MARDI

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati **tiada pengauditan terhadap MARDICorp oleh Pusat Audit Dalam MARDI pada tahun 2018 dan 2020**. Pengauditan telah ditunda disebabkan *Corporate Review Exercise* dan pengauditan oleh Jabatan Audit Negara yang dilaksanakan secara serentak seperti dimaklumkan dalam Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Ke-78 Bilangan 2/2019 bertarikh 29 Mei 2019. Liputan pengauditan yang terhad dan kelemahan yang belum dilaporkan untuk tindakan penambahbaikan secara tidak langsung juga menjejaskan pencapaian output Projek *Reverse Linkage* Surinam seperti yang diterangkan dalam perenggan 5.1.1.2.a.

Maklum balas MARDI yang diterima pada 8 Januari dan 11 Ogos 2021

Laporan Audit berkaitan pengurusan perolehan telah dibentangkan kepada Jawatankuasa Audit Lembaga MARDI pada 28 Jun 2021. Bagi laporan berkaitan pengurusan tadbir urus pula, laporan ini akan dikemukakan kepada pihak MARDICorp pada bulan Ogos 2021 untuk maklum balas MARDICorp.

Selain pengauditan terhadap MARDICorp, Pusat Audit Dalam juga menjalankan pengauditan terhadap syarikat subsidiari MARDICorp. Satu pengauditan terhadap pelaksanaan pembinaan bangunan dan infrastruktur di MAEPS yang dimulakan pada 30 Disember 2020 telah ditangguhkan susulan daripada permintaan MARDICorp. Hal ini adalah bagi mendahulukan pengauditan Jabatan Audit Negara dan pengauditan Penyata Kewangan oleh Audit Luar.

Pendapat Audit | **Kegagalan Pusat Audit Dalam MARDI melaporkan hasil pengauditan dalam tempoh masa yang munasabah menyebabkan kelemahan kawalan dalaman MARDICorp yang dikenal pasti tidak dapat diambil tindakan penambahbaikan. Perkara ini secara tidak langsung memberi impak terhadap pencapaian output Projek *Reverse Linkage* Surinam.**

5.1.6. Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan

a. Komposisi dan Mesyuarat Jawatankuasa

- i. *Green Book* perenggan 1.2.3 menyarankan Jawatankuasa Pencalonan dianggotai oleh Pengarah Bukan Eksekutif dan majoriti Pengarah Bebas. MCCG 2017 panduan 6.2 pula menyarankan Jawatankuasa Imbuhan hendaklah dianggotai oleh Pengarah Bukan Eksekutif dan majoriti Pengarah Bebas. Terma Rujukan Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan MARDICorp juga menetapkan keahlian adalah tidak kurang daripada tiga pengarah. Ahli baharu perlu dilantik apabila ahli kurang daripada tiga orang dalam tempoh tiga bulan selepas kekosongan. Pengarah adalah berstatus bebas dan seorang daripadanya adalah wakil Kementerian Kewangan. MCCG 2017 amalan 4.7 dan *Green Book* perenggan 1.2.3 juga menyarankan Jawatankuasa dipengerusikan oleh Pengarah Bebas.
- ii. Semakan Audit mendapati Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan MARDICorp telah ditubuhkan oleh Lembaga Pengarah MARDICorp pada 16 November 2007. **Sehingga bulan Disember 2020, Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan MARDICorp hanya terdiri daripada dua orang pengarah, termasuk Pengerusi Jawatankuasa yang berstatus bukan bebas.**
- iii. Mesyuarat Jawatankuasa telah diadakan sebanyak dua kali pada tahun 2017 iaitu pada 17 April dan 17 Julai 2017. **Bagaimanapun, tiada mesyuarat Jawatankuasa diadakan sepanjang tempoh tahun 2018 hingga 2020.** Perkara ini bercanggah dengan perenggan 1(i) Terma Rujukan Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan MARDICorp iaitu mesyuarat perlu diadakan sekurang-kurangnya sekali dalam setahun. Kesan ketiadaan mesyuarat dari tahun 2018 hingga 2020 menyebabkan imbuhan CEO yang dilantik tidak dibincangkan oleh Jawatankuasa tersebut.

Maklum balas MARDICorp yang diterima pada 15 April 2021

Cadangan penamaan ahli jawatankuasa akan diangkat ke peringkat Mesyuarat Lembaga Pengarah yang akan datang.

Pendapat Audit | Komposisi jawatankuasa yang berstatus bukan bebas boleh menyebabkan keputusan dipersoalkan dan berisiko mewujudkan konflik kepentingan. Mesyuarat yang tidak mengikut ketetapan juga menjejaskan fungsi dan peranan jawatankuasa.

5.2. Kedudukan Kewangan

5.2.1. Penyata kewangan MARDICorp bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 telah diaudit oleh Tetuan YYC & CO PLT. MARDICorp telah memperoleh laporan tanpa teguran bagi tahun kewangan 2017 hingga 2019. Analisis terhadap kedudukan kewangan MARDICorp bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; nisbah kewangan serta tunai dan kesetaraan tunai seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
KEDUDUKAN KEWANGAN MARDICORP BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019

BUTIRAN	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	2019 (RM Juta)
Pendapatan Operasi	7.30	6.30	6.48
Pendapatan Lain	0.41	0.36	0.56
JUMLAH PENDAPATAN	7.71	6.66	7.04
Kos Jualan	(5.37)	(4.64)	(1.42)
Perbelanjaan Jualan dan Pendedaran	(0.27)	(0.07)	(0.06)
Perbelanjaan Pentadbiran dan Pengurusan	(1.66)	(1.61)	(1.63)
Lain-lain Perbelanjaan	(0.40)	(0.07)	(6.53)
JUMLAH PERBELANJAAN	(7.70)	(6.39)	(9.64)
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI	0.01	0.27	(2.60)
Cukai	-	-	-
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SELEPAS CUKAI	0.01	0.27	(2.60)
Dividen	-	-	(0.09)
KERUGIAN TERKUMPUL	(12.03)	(11.76)	(14.45)
JUMLAH ASET	5.02	5.87	3.27
JUMLAH LIABILITI	1.06	1.63	1.72
EKUITI	3.96	4.24	1.55
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	5.02	5.87	3.27
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	0.07	0.43	0.34

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit bagi Tahun 2017, 2018 dan 2019

5.2.2. Secara keseluruhannya, MARDICorp telah merekodkan kerugian terkumpul berjumlah RM14.45 juta pada tahun 2019. Selain itu, jumlah aset merekodkan pengurangan sejumlah RM2.60 juta (44.3%) pada tahun 2019 berbanding tahun 2018. Jumlah liabiliti syarikat juga menunjukkan peningkatan sejumlah

RM84,606 (5.2%) pada tahun 2019. Sehubungan itu, jumlah ekuiti telah mencatatkan penurunan sejumlah RM2.69 juta (63.4%) pada tahun yang sama.

5.2.3. Semakan Audit juga mendapati tuntutan tertunggak berjumlah USD1.31 juta (RM5.41 juta) daripada Surinam telah memberi impak terhadap kedudukan kewangan MARDICorp. Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Ke-80 Bilangan 1/2020 menunjukkan aliran tunai yang dijangkakan pada 24 Januari 2020 adalah defisit RM1.45 juta. Mesyuarat dimaklumkan bahawa MARDICorp tidak akan mampu menyelesaikan hutang dalam tempoh terdekat kecuali tuntutan berjumlah USD1.31 juta daripada Projek *Reverse Linkage* Surinam diterima.

5.2.4. Penemuan ini adalah selaras dengan analisis Audit terhadap nisbah semasa syarikat. Nisbah tersebut menunjukkan trend penurunan tahap kecairan bagi tempoh tiga tahun iaitu dari 3.00:1 (2017) kepada 2.50:1 (2018) dan 1.12:1 (2019). Trend ini menjelaskan sungguhpun syarikat mampu untuk menampung obligasi jangka pendeknya, namun kemampuan syarikat adalah semakin menurun dari tahun ke tahun.

5.2.5. Sehubungan dengan penamatan Projek *Reverse Linkage* Surinam, MARDICorp juga melaporkan bayaran tertunggak kepada pemiutang berhubung projek tersebut adalah berjumlah RM1.47 juta. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 13**. Lembaga Pengarah mengesyorkan keutamaan membayar hutang kepada pihak luar berbanding hutang secara dalaman kepada MARDI.

JADUAL 13
PEMIUTANG PROJEK *REVERSE LINKAGE* SURINAM SEHINGGA 29 JANUARI 2020

BIL.	PERKARA	PEMIUTANG	BAYARAN TERTUNDA (RM)
1.	Bayaran Profesional untuk <i>Pillar 1</i>	Ahli Sains MARDI	65,680
2.	Bayaran Profesional untuk <i>Pillar 2</i>	Ahli Sains MARDI	150,000
3.	Bayaran Profesional untuk <i>Pillar 3</i>	Syarikat A	393,910
4.	Latihan <i>Sustainable Water Resources Management for Irrigation</i>	Syarikat B	237,023
5.	Analisis Tanah	MARDI	124,656
6.	Tiket Penerbangan	Syarikat C	101,442
7.	Kos Sementara bagi Penggantian <i>Transplanter</i>	TM	100,000
8.	Kos Sementara (Bayaran Perundangan, Tuntutan Lain)	TM	300,000
JUMLAH			1,472,711

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah MARDICorp Ke-80 Bilangan 1/2020 Bertarikh 29 Januari 2020
Nota: TM - Tiada Maklumat

Maklum balas MARDICorp yang diterima pada 19 Januari 2021

MARDICorp telah memaklumkan isu tunggakan pembayaran Surinam kepada MARDI melalui Mesyuarat Jawatankuasa Koordinasi Pentadbiran dan Operasi MARDICorp Bilangan 1/2020 pada 9 Mac 2020.

Pendapat Audit | Secara keseluruhannya, kedudukan kewangan MARDICorp bagi tahun 2019 adalah stabil. Namun, tunggakan pembayaran daripada Surinam berjumlah USD1.31 juta telah menjejaskan kedudukan kewangan MARDICorp dari aspek tahap kecairan yang semakin menurun. Perkara ini juga menyebabkan MARDICorp terdedah kepada risiko tindakan perundangan oleh pemiutang.

5.3. Pencapaian Keberhasilan MARDICorp

5.3.1. Berdasarkan Minit Mesyuarat Lembaga Pengelola MARDI Ke-96 bertarikh 19 Disember 1991, MARDICorp ditubuhkan bagi mengendalikan pelaburan komersialisasi MARDI. Sehubungan itu, Lembaga Pengelola MARDI bersetuju supaya Jawatankuasa Pelaburan Komersialisasi Lembaga dibubarkan dan fungsi serta peranannya diambil alih oleh MARDICorp dan operasi MARDICorp dipantau oleh Lembaga Pengelola MARDI.

5.3.2. Semakan Audit terhadap Laporan Tahunan MARDI 2017 dan 2018 mendapati **pengkomersialan teknologi MARDI tidak dikendalikan oleh MARDICorp sebaliknya dilaksanakan oleh MARDI sendiri**. Bagi tahun 2017, MARDI melaksanakan pengkomersialan teknologi melalui mod pelesenan, perundangan serta projek pra-pengkomersialan bagi *techno-fund* dan teknologigunaan awam yang memberi manfaat luas kepada pelanggan. Pada tahun 2018 pula, pengkomersialan dilaksanakan melalui mod jualan terus, perjanjian pengedaran dan pelesenan.

5.3.3. Berdasarkan Laporan Tahunan MARDI 2017 dan 2018, masing-masing sebanyak 10 teknologi telah dikomersialkan setiap tahun. Teknologi tersebut dikomersialkan melalui 15 syarikat swasta. Semakan Audit selanjutnya mendapati **MARDICorp tidak menerima sebarang teknologi daripada MARDI untuk dikomersialkan bagi tempoh dua tahun tersebut**. Butiran pengkomersialan teknologi oleh MARDI bagi tahun 2017 dan 2018 adalah seperti dalam **Jadual 14**.

JADUAL 14
PENGGOMERSIALAN TEKNOLOGI OLEH MARDI BAGI TAHUN 2017 DAN 2018

BIL.	TEKNOLOGI	MOD
Tahun 2017		
1.	Cuka Air Kelapa	Pra-pengkomersialan
2.	Produk Berasaskan Halia Hitam (Black G)	Pelesenan
3.	Mesin Penghidratan Madu	Pelesenan
4.	Peningkatan Skala Jagung Bijian di <i>Condisoil</i>	Perundingan
5.	Jagung Bijirin	Perundingan
6.	Mesin Pembentuk Kelapa Muda	Pelesenan
7.	Mesin Pembentuk Roti Jala	Pelesenan
8.	Sistem Pengeringan Madu Kelulut Berkualiti Tinggi	Pelesenan
9.	Periuk Mini Lemang	Pelesenan
10.	Alat Pembentuk Peneram	Pelesenan
Tahun 2018		
1.	<i>Nutrima Just Great</i>	Jualan Terus
2.	<i>Commercialization of Genkimo</i>	Perjanjian Pengedaran
3.	<i>The Commercialization of Fig (Ficus Carica) Based Product</i>	Pelesenan
4.	<i>Outright Sale Agreement in Relation to Formulations of Pegaga</i>	Jualan Terus
5.	<i>The Commercialization of High Clearance Sprayer Machine</i>	Pelesenan
6.	<i>Outright Sale Agreement in Relation to Cocoa Emulsion</i>	Jualan Terus
7.	<i>Outright Sale Agreement in Relation to Induced Systemic</i>	Jualan Terus
8.	<i>Outright Sale Agreement in Relation to Formulation of Piperia</i>	Jualan Terus
9.	<i>The Commercial Production of Silage Machine</i>	Pelesenan
10.	<i>Outright Sale Agreement in Relation to Formulation of Fertilizer for Ginger Cultivation Using Fertigation System</i>	Jualan Terus

Sumber: Laporan Tahunan MARDI 2017 dan Laporan Tahunan MARDI 2018

Nota: Sehingga 15 April 2021, Laporan Tahunan MARDI 2019 masih berstatus EMBARGO kerana belum dibentangkan di peringkat Parlimen. Sehubungan itu, jadual ini hanya mengambil kira pengkomersialan sehingga tahun 2018.

5.3.4. Semakan Audit selanjutnya mendapati pengkomersialan teknologi MARDI dilaksanakan oleh Pusat Pengkomersialan Teknologi dan Bisnes di MARDI. **Pusat ini mempunyai fungsi yang sama dengan MARDICorp iaitu mengkomersialkan teknologi MARDI.** Semakan Audit juga mendapati isu seumpama ini telah dibangkitkan dalam Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2011. Laporan tersebut membangkitkan mengenai penubuhan Unit Pembangunan Perniagaan serta Pusat Pembangunan Teknologi dan Promosi oleh MARDI yang menjalankan fungsi yang sama dengan MARDICorp.

5.3.5. Kesan daripada pertindihan fungsi antara MARDICorp dengan syarikat induknya (MARDI) menyebabkan objektif penubuhan MARDICorp tidak tercapai dan seterusnya memberi impak terhadap keberhasilan syarikat.

Maklum balas MAFI yang diterima pada 26 Mac 2021

Bagi memantapkan skop fungsi pengkomersialan MARDI dan MARDICorp, penetapan fungsi yang jelas dan terperinci akan dibuat dengan penyediaan garis panduan atau melalui memorandum persefahaman (MoU) yang ditandatangani oleh MARDI dan MARDICorp.

Pendapat Audit	Objektif penubuhan MARDICorp yang bertindih dengan fungsi Pusat Pengkomersialan Teknologi dan Bisnes, MARDI menyebabkan hala tuju syarikat adalah tidak jelas dan berlakunya penggunaan sumber yang tidak optimum. Tanpa hala tuju yang jelas, matlamat syarikat tidak dapat ditentukan yang memberi impak terhadap usaha berterusan (going concern) syarikat pada masa akan datang.
-----------------------	---

6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

6.1. Secara keseluruhannya, berdasarkan skop pengauditan, objektif penubuhan MARDICorp masih belum tercapai sepenuhnya. Tadbir urus korporat MARDICorp yang kurang memuaskan turut menyumbang kepada ketidakcapaian output dan keberhasilan Projek *Reverse Linkage* Surinam. Sebanyak tujuh daripada sembilan aspek tadbir urus korporat yang diaudit tidak diamalkan sepenuhnya. Kelemahan pemantauan Lembaga Pengarah telah menjejaskan kelancaran pengurusan dan pengendalian aktiviti utama syarikat.

6.2. Selain itu, kedudukan kewangan MARDICorp adalah stabil. Namun, tuntutan Projek *Reverse Linkage* Surinam berjumlah USD1.31 juta yang belum diterima telah menyebabkan MARDICorp mencatatkan kerugian terkumpul berjumlah RM14.45 juta pada tahun 2019.

7. SYOR AUDIT

Bagi memantapkan keupayaan tadbir urus korporat dan meningkatkan pengurusan aktiviti utama syarikat iaitu pengkomersialan teknologi MARDI supaya selaras dengan objektif penubuhannya, adalah disyorkan pihak Lembaga Pengarah MARDICorp dan pengurusan MARDICorp mengambil perhatian perkara berikut:

- i. memastikan tadbir urus korporat dipertingkatkan dari aspek berikut:
 - mempertingkatkan keberkesanan pemantauan oleh Lembaga Pengarah;

- mengadakan Mesyuarat Lembaga Pengarah mengikut bilangan yang telah ditetapkan;
 - menyediakan akses kepada program pembelajaran Lembaga Pengarah;
 - memastikan Setiausaha Syarikat memainkan peranan menasihati Lembaga Pengarah;
 - menyediakan SOP bagi pengurusan aktiviti syarikat; dan
 - memantapkan fungsi Audit Dalam dan mempertingkatkan keberkesanan fungsi Jawatankuasa Audit.
- ii. memastikan baki bayaran perkhidmatan perundingan Projek *Reverse Linkage* Surinam dituntut sewajarnya; dan
- iii. mengkaji semula objektif syarikat bersama MARDI supaya hala tuju syarikat adalah jelas dan tiada pertindihan fungsi.



3

KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI

- UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 - USIM Tijarah Holdings Sdn. Bhd.



**USIM TIJARAH HOLDINGS
SDN. BHD.**

USIM TIJARAH HOLDINGS SDN. BHD.

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- USIM Tjjarah Holdings Sdn. Bhd. (USIM Tjjarah) adalah syarikat subsidiari milik penuh Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). USIM Tjjarah merupakan cabang komersial USIM untuk menjalankan perniagaan bagi menjana pendapatan kepada USIM.
- Pengauditan dijalankan terhadap program di bawah aktiviti pendidikan USIM Tjjarah antaranya diploma pascasiswazah dan persidangan. Aktiviti pendidikan merupakan perniagaan yang dijana melalui kebitaraan sumber dalaman USIM. Penilaian terhadap aktiviti pendidikan bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020 yang meliputi dua bidang utama Audit iaitu prestasi dan pengurusan aktiviti pendidikan.
- Penilaian terhadap sembilan aspek tadbir urus korporat meliputi aspek Pengerusi; Lembaga Pengarah; Setiausaha Syarikat; Ketua Pegawai Eksekutif; Prosedur Operasi Standard (SOP); Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama; Jawatankuasa Audit; Audit Dalam; serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020.
- Analisis terhadap tiga tahun penyata kewangan beraudit iaitu 2017, 2018 dan 2019 merangkumi analisis pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; serta tunai dan kesetaraan tunai.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Untuk menilai tahap pencapaian mandat USIM Tjjarah yang menjalankan perniagaan bagi menjana pendapatan kepada USIM dan juga untuk menghubungkan USIM dengan komuniti perniagaan dan korporat.
- Penilaian terhadap aktiviti pendidikan yang bertujuan memberi peluang kepada siswazah untuk memperluaskan diri dengan kemahiran ikhtisas dan membuka peluang pekerjaan dalam bidang perguruan.

Apa yang ditemui Audit?

- Secara keseluruhannya, penstrukturan semula aktiviti perniagaan USIM Tjjarah pada tahun 2019 telah menjana pendapatan kepada USIM Tjjarah secara khusus dan USIM secara umum. USIM Tjjarah juga telah memainkan peranan untuk menghubungkan USIM dengan komuniti perniagaan dan korporat melalui aktiviti utamanya.

- Pencapaian output aktiviti pendidikan berdasarkan Petunjuk Prestasi Utama bagi perspektif kewangan tidak mencapai tahap yang disasarkan pada tahun 2018, 2019 dan 2020 kecuali bagi program persidangan pada tahun 2019. Keadaan ini dipengaruhi faktor luar kawalan USIM Tjjarah antaranya tawaran pendidikan oleh institusi lain, kekangan kewangan pelajar dan kesan pandemik COVID-19, khususnya pada tahun 2020. Sasaran pengambilan pelajar program diploma dan peserta persidangan pula tidak dimasukkan dalam Pelan Perniagaan USIM Tjjarah.
- Wujud kelemahan dalam pengurusan aktiviti pendidikan kerana ketiadaan SOP menyebabkan pengurusan data E-Nilai penilaian Latihan Mengajar berkaitan diploma pascasiswazah tidak diselenggara dengan sempurna. Selain itu, kertas kerja perancangan dan penilaian persidangan serta penetapan kadar yuran persidangan tidak didokumenkan dengan sempurna.
- Sehingga 31 Disember 2019, prestasi kewangan USIM Tjjarah menunjukkan pemulihan dengan merekodkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM113,130 berbanding kerugian sebelum cukai pada tahun sebelumnya. Bagaimanapun, USIM Tjjarah masih merekodkan kerugian terkumpul berjumlah RM4.19 juta.
- Tadbir urus korporat USIM Tjjarah adalah memuaskan. Namun, terdapat keperluan untuk penambahbaikan terhadap lima aspek yang tidak diamalkan sepenuhnya seperti berikut:
 - Empat daripada enam Lembaga Pengarah USIM Tjjarah berstatus bukan bebas;
 - Keputusan Resolusi Lembaga Pengarah tidak dibentangkan semula dalam mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tjjarah untuk pengesahan;
 - Setiausaha Syarikat yang dilantik bagi tempoh 2 September 2015 hingga 15 April 2019 tidak memainkan peranan sepenuhnya dalam menasihati Lembaga Pengarah;
 - SOP tidak diwujudkan bagi aktiviti pendidikan menyebabkan data E-Nilai penilaian Latihan Mengajar tidak diselenggara dengan sempurna; kertas kerja perancangan dan penilaian persidangan tidak disediakan; serta penetapan kadar yuran persidangan tidak didokumenkan dengan sempurna; dan
 - Fungsi Audit Dalam tidak dilaksanakan di peringkat USIM Tjjarah.

FAKTA UTAMA USIM TIJARAH

17.03.2009 Diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965	RM4.19 juta Pendapatan tahun 2019	RM4.19 juta Kerugian terkumpul tahun 2019
Objektif penubuhan	Menjalankan perniagaan bagi menjana pendapatan kepada USIM	
Aktiviti utama	Aktiviti pendidikan	
Kementerian berkaitan	Kementerian Pengajian Tinggi	
Jenis syarikat	Syarikat berhad menurut syer	
Modal berbayar	RM4.51 juta	

1. LATAR BELAKANG

1.1. USIM Tjjarah Holdings Sdn. Bhd. (USIM Tjjarah) merupakan syarikat subsidiari milik penuh Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). USIM ialah Universiti Awam (UA) yang dikawal selia oleh Kementerian Pengajian Tinggi. USIM Tjjarah ditubuhkan pada 17 Mac 2009 di bawah Akta Syarikat 1965 dengan modal berbayar berjumlah RM4.51 juta.

1.2. Cadangan penubuhan USIM Tjjarah sebagai syarikat subsidiari USIM telah diluluskan melalui Mesyuarat Lembaga Pengarah Universiti (LPU) USIM Bilangan 1/2009 bertarikh 23 Februari 2009. USIM Tjjarah merupakan cabang komersial USIM untuk menjalankan perniagaan bagi menjana pendapatan kepada USIM. USIM Tjjarah juga berperanan untuk menghubungkan USIM dengan komuniti perniagaan dan korporat. Penubuhan USIM Tjjarah adalah selaras dengan hasrat Kerajaan agar syarikat milik UA dapat menjana pendapatan yang mencukupi untuk mengurangkan kebergantungan kepada geran Kerajaan. Ia juga selaras dengan konsep pengkorporatan UA.

1.3. Berdasarkan Perlembagaan Syarikat, objektif penubuhan USIM Tjjarah adalah seperti berikut:

- a. untuk menjalankan perniagaan sebagai pembeli, penjual, pengimport, pengeksport, pengilang, pengeluar, membeli atau menjual serta berurusan dengan barangan, dagangan, komoditi, loji dan jentera;
- b. untuk menjalankan perniagaan sebagai penjana, pembekal, pengedar tenaga elektrik dan semua bentuk tenaga yang dihasilkan daripada pelbagai sumber

seperti nuklear, stim, kuasa hidro atau air pasang surut, angin, matahari dan bahan bakar hidrokarbon;

- c. untuk menjalankan perniagaan dan aktiviti sebagai penasihat yang berkaitan dengan pentadbiran dan pengurusan industri serta perniagaan di samping menyediakan kemudahan perkhidmatan latihan jangka pendek dan jangka panjang serta pembelajaran sepanjang hayat dan perundingan; dan
- d. untuk menjalankan perniagaan perkhidmatan kesihatan termasuklah mengendalikan pusat pakar, pusat pergigian, pusat hemodialisis, pusat penyelidikan kesihatan dan perubatan, pusat diagnostik, pusat perkhidmatan bank darah, klinik, poliklinik dan perundingan berkaitan perubatan.

1.4. Unit Pembangunan Perniagaan USIM [Business Development Unit (BDU)¹] telah menstruktur semula USIM Tijarah meliputi pengurusan dan aktiviti perniagaannya selaras dengan keputusan LPU USIM melalui Mesyuarat LPU USIM Bilangan 5/2018 bertarikh 26 Disember 2018. Oleh itu, bagi memenuhi mandat yang diberikan oleh Kerajaan dan USIM, pengurusan baharu USIM Tijarah yang terdiri daripada ahli BDU telah menstruktur semula aktiviti perniagaan USIM Tijarah pada tahun 2019 dengan menjalankan enam aktiviti perniagaan iaitu pendidikan, kesihatan, perundingan, pengurusan aset, kandungan kreatif dan umum. Aktiviti pendidikan merupakan perniagaan yang dijana melalui kebitaraan² sumber dalaman USIM. Aktiviti ini menyumbangkan 38.5% daripada keseluruhan pendapatan USIM Tijarah pada tahun 2019 selepas aktiviti kesihatan (59.9%). USIM Tijarah menawarkan beberapa program di bawah aktiviti pendidikan antaranya diploma pascasiswazah dan persidangan. USIM Tijarah juga menjalin kerjasama dengan wakil industri dan penyelidik dari dalam dan luar negara bagi menghubungkan USIM dengan komuniti perniagaan dan korporat.

1.5. Selain itu, USIM Tijarah juga melaksanakan aktiviti kesihatan melalui syarikat subsidiari milik penuhnya iaitu USIM Healthcare Sdn. Bhd. (UHSB) yang ditubuhkan pada 26 April 2019. UHSB telah mengambil alih sepenuhnya pengurusan aktiviti kesihatan daripada USIM Tijarah bermula pada 1 Disember 2019 bagi tujuan mengembangkan aktiviti perniagaan kesihatan swasta. UHSB menguruskan Pusat Pakar Kesihatan USIM (PPKU) yang terdiri daripada Klinik Pakar Kesihatan USIM, Klinik Pakar Pergigian USIM, Poliklinik Kesihatan USIM dan Pusat Hemodialisis MAINS-PNB-USIM (PHMPU)³. Aktiviti perundingan, pengurusan aset, kandungan kreatif dan umum pula

¹ BDU adalah sebuah unit yang diletakkan di bawah kawal selia Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) USIM bertujuan untuk memberi khidmat nasihat dan konsultasi mengenai penyediaan perancangan perniagaan serta aktiviti penjanaan pendapatan USIM.

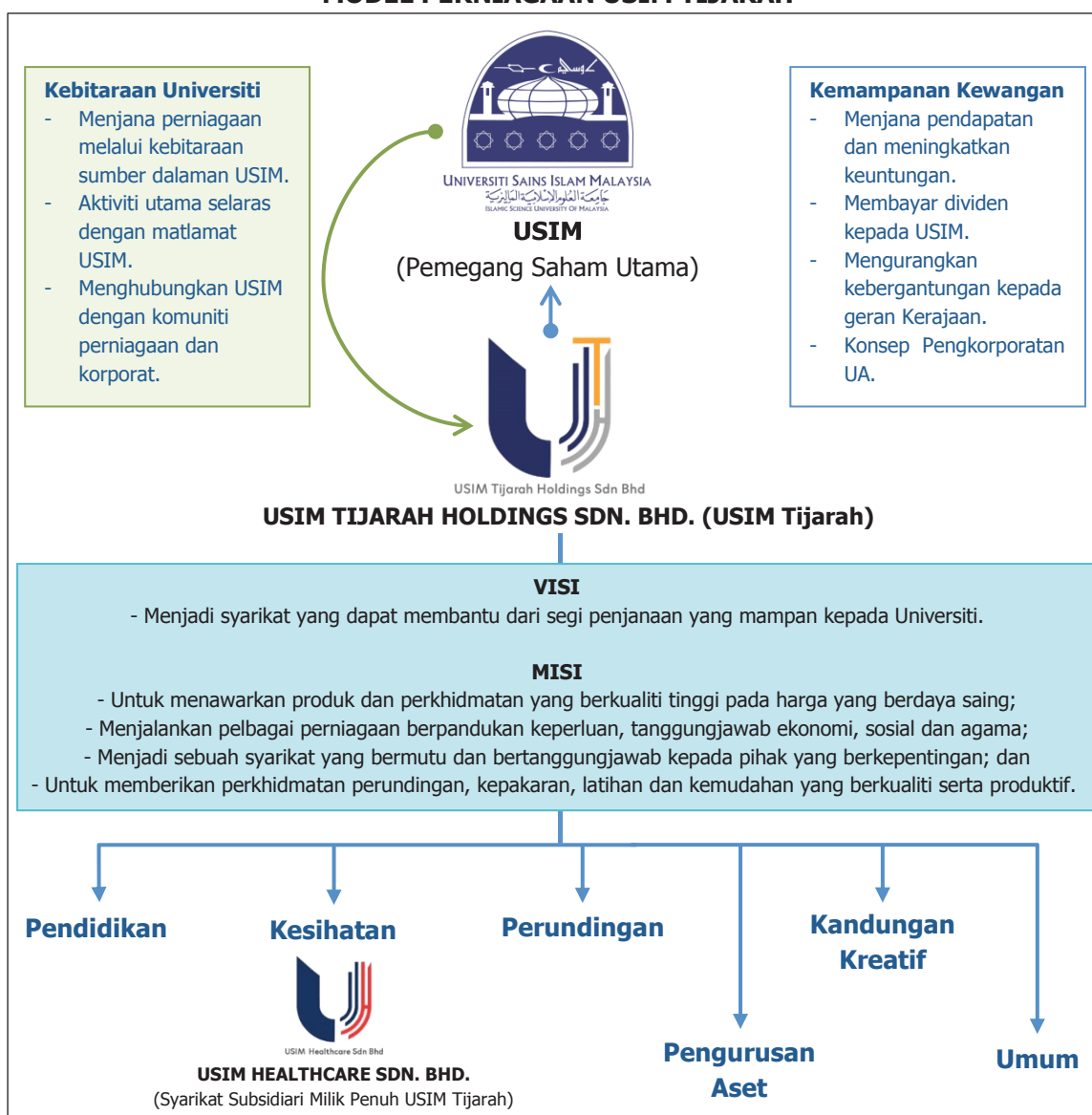
² Kebitaraan merujuk kepada satu nilai keistimewaan atau pengkhususan yang dimiliki oleh USIM dan warganya.

³ PHMPU merupakan pusat hemodialisis yang diusahakan dengan kerjasama USIM, Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS) dan Permodalan Nasional Berhad (PNB).

merupakan aktiviti lain yang dilaksanakan dengan jumlah pendapatan yang dijana hanya 1.6% daripada keseluruhan pendapatan USIM Tijarah pada tahun 2019.

1.6. Model perniagaan USIM Tijarah berteraskan kepada menjana perniagaan melalui kebitaraan sumber dalaman USIM. Model perniagaan ini menyokong visi dan misi USIM Tijarah dalam melaksanakan pelan penstrukturan semula aktiviti perniagaan USIM Tijarah oleh pengurusan syarikat yang baharu dilantik pada tahun 2019. Pelan penstrukturan ini melibatkan penilaian semula terhadap projek dan perniagaan yang tidak berdaya saing serta memperkenalkan kebitaraan USIM melalui perniagaan baharu selaras dengan matlamat USIM. Model perniagaan USIM Tijarah mulai bulan Januari 2019 adalah seperti dalam **Carta 1**.

CARTA 1
MODEL PERNIAGAAN USIM TIJARAH



Sumber: Jabatan Audit Negara

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan USIM Tjarah sebagaimana yang dimandatkan melalui pengurusan aktiviti pendidikan yang cekap, berkesan dan berhemat; tadbir urus korporat yang baik; dan kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan sembilan aspek tadbir urus korporat bagi tahun 2017 hingga 2020. Bagi pengauditan aktiviti, berdasarkan penilaian risiko, pengauditan dijalankan terhadap aktiviti utama syarikat iaitu pendidikan bagi tahun 2017 hingga 2020.

3.2. Dua bidang utama yang dinilai bagi pengauditan aktiviti ialah prestasi dan pengurusan aktiviti pendidikan. Prestasi aktiviti pendidikan dinilai daripada aspek pencapaian output dan keberhasilan (outcome). Pengurusan aktiviti pendidikan pula melibatkan penilaian terhadap dua program iaitu program diploma pascasiswazah dan program persidangan. Lapan perkara yang dinilai dalam pengurusan program diploma pascasiswazah ialah prestasi pengambilan pelajar; pengurusan pendaftaran pelajar baharu; pengurusan data E-Nilai; pelantikan tenaga pengajar; penyelia; guru pembimbing; prestasi kutipan yuran pelajar; serta penilaian syarat bergraduasi pelajar. Bagi pengurusan program persidangan, empat perkara yang dinilai termasuklah perancangan persidangan; pendaftaran peserta; pengurusan yuran persidangan; dan penilaian persidangan. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2017, 2018 dan 2019.

3.3. Pengauditan telah dijalankan di Ibu Pejabat USIM Tjarah yang terletak di Pusat Komersial USIM, Nilai, Negeri Sembilan.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan USIM Tjarah serta menganalisis data berkaitan aktiviti pendidikan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga telah dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Soal selidik telah dikemukakan kepada pelanggan USIM Tjarah yang terlibat dengan aktiviti pendidikan yang dilaksanakan oleh USIM Tjarah bagi mendapatkan maklum balas berkaitan program dan perkhidmatan yang ditawarkan oleh USIM Tjarah.

4.2. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan USIM Tjjarah yang telah diaudit oleh Tetuan Mohd Hafiz & Co. bagi tahun 2017 manakala bagi tahun 2018 dan 2019 oleh Tetuan Mohd Noh & Co.. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai.

5. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Pengauditan telah dijalankan pada bulan Julai hingga September 2020. Perkara yang ditemui dan maklum balas USIM Tjjarah telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 18 Disember 2020. Selain itu, data telah dikemas kini sehingga 31 Disember 2020. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.1. Tadbir Urus Korporat

5.1.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai syarikat Kerajaan, pengurusan USIM Tjjarah perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM), Perlembagaan Syarikat, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 (MKD Handbook), Prosedur Operasi Standard (SOP) serta peraturan yang ditetapkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa. Rujukan juga boleh dibuat terhadap amalan terbaik daripada *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG) 2017, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness* (Green Book) dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*.

5.1.2. Pengurusan USIM Tjjarah diketuai oleh Pengarah Urusan merangkap Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan (CEO) yang dibantu oleh dua Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif Kumpulan. Bilangan perjawatan USIM Tjjarah sehingga 31 Disember 2020 adalah sebanyak 16 jawatan dengan 81.3% pengisian jawatan. USIM Tjjarah mempunyai empat jabatan iaitu Jabatan Kewangan dan Pentadbiran, Jabatan Operasi, Jabatan Sumber Manusia serta Jabatan Pemasaran. Struktur organisasi USIM Tjjarah pada 31 Disember 2020 adalah seperti dalam **Carta 2** manakala peranan dan fungsi setiap jabatan adalah seperti dalam **Jadual 1**.

CARTA 2 STRUKTUR ORGANISASI USIM TIJARAH PADA 31 DISEMBER 2020



Sumber: Jabatan Sumber Manusia, USIM Tjariah

**JADUAL 1
PERANAN DAN FUNGSI JABATAN DI USIM TIJARAH**

BIL.	JABATAN	PERANAN DAN FUNGSI
1.	Kewangan dan Pentadbiran	Memantau keseluruhan prestasi dan operasi kewangan, perakaunan, perolehan dan pentadbiran syarikat.
2.	Operasi	- Merangka kertas kerja bagi sesuatu projek baharu yang dicadangkan kepada syarikat. - Memastikan perjalanan projek USIM Tjariah berjalan dengan lancar dan efisien seperti: - menyediakan kertas kerja, dokumentasi dan penggunaan logistik; - menyediakan belanjawan mengikut bajet yang telah dirancang; - menguruskan sesuatu projek mengikut jadual yang telah disahkan dalam mesyuarat pengurusan USIM Tjariah; dan - menyediakan laporan atau <i>post-mortem</i> setelah sesuatu projek tamat. - Bertanggungjawab dalam mengagihkan tugas kepada Ketua Jabatan lain mengikut kesesuaian dan keperluan projek. - Menggubal dasar, peraturan dan SOP pengurusan USIM Tjariah untuk memastikan pematuhan piawaian dan meningkatkan proses kerja. - Mengintegrasikan dan menyokong aktiviti fungsi silang seperti perancangan projek dan penambahbaikan yang berterusan ke atas kualiti projek; kecekapan keseluruhan proses; dan pengoptimuman kos kepada USIM Tjariah.
3.	Sumber Manusia	- Merancang keperluan tenaga manusia dan pembangunan organisasi jabatan. - Merancang dan menguruskan segala aspek pengurusan kakitangan jabatan. - Merancang, menyelaras dan melaksanakan program pembangunan sumber manusia melalui latihan dan kursus. - Mengurus prestasi dan kenaikan pangkat kakitangan jabatan.
4.	Pemasaran	- Bertanggungjawab mengurus inisiatif penjenamaan dan pemasaran USIM Tjariah. - Merancang strategi pemasaran yang inovatif dan kreatif untuk menyokong pertumbuhan perniagaan, pemerolehan dan penjenamaan pelanggan. - Melakukan penyelidikan dan analisis pasaran untuk mengarahkan strategi dan perancangan pemasaran. - Meneliti serta menganalisis trend pasaran, demografi, jadual harga, produk pesaing dan maklumat lain yang relevan daripada strategi pemasaran. - Bekerjasama dengan kakitangan untuk mengembangkan rancangan pemasaran terperinci melalui semua saluran media dan pasukan penjualan. - Mengawasi perkembangan bahan promosi, laman sesawang, iklan dan projek lain yang berkaitan dengan pemasaran. - Memberi maklumat mendalam kepada pelanggan yang berminat dan bertindak sebagai wakil jabatan pemasaran dalam pertemuan pelanggan penting. - Merancang dan mengembangkan rancangan pemasaran yang menjimatkan kos untuk setiap produk atau perkhidmatan. - Memaklumkan laporan dan situasi terkini status pemasaran kepada pihak pengurusan USIM Tjariah.

Sumber: Jabatan Kewangan dan Pentadbiran, USIM Tjariah

5.1.3. Mengikut Perlembagaan Syarikat, Lembaga Pengarah hendaklah tidak kurang daripada dua orang dan tidak lebih daripada sembilan orang. Sehingga 31 Disember 2020, USIM Tjjarah mempunyai enam ahli Lembaga Pengarah. Komposisi Lembaga Pengarah USIM Tjjarah terdiri daripada dua orang Pengarah Bebas dan Bukan Eksekutif, tiga orang Pengarah Bukan Bebas dan Bukan Eksekutif serta seorang Pengarah Bukan Bebas dan Eksekutif.

5.1.4. Semakan Audit mendapati USIM Tjjarah telah mengamalkan sepenuhnya empat daripada sembilan tadbir urus korporat yang baik iaitu dalam aspek Pengerusi, Ketua Pegawai Eksekutif, Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan. Bagaimanapun, aspek tadbir urus korporat berkaitan Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Prosedur Operasi Standard, Jawatankuasa Audit dan Audit Dalam didapati tidak diamalkan sepenuhnya. Penemuan Audit diterangkan dalam perenggan berikut:

a. Lembaga Pengarah

- i. MCCG 2017 amalan 4.1 menyarankan sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah adalah Pengarah berstatus bebas. Semakan Audit mendapati sehingga 31 Disember 2020, **empat daripada enam Lembaga Pengarah USIM Tjjarah berstatus bukan bebas.**
- ii. Empat ahli Lembaga Pengarah USIM Tjjarah yang berstatus bukan bebas tersebut termasuk CEO adalah dilantik dalam kalangan pensyarah USIM. USIM Tjjarah memaklumkan penstrukturan semula komposisi Lembaga Pengarah telah dijalankan pada awal tahun 2020 tetapi terhenti akibat pandemik COVID-19. Penstrukturan semula tersebut akan disambung melibatkan tambahan pelantikan ahli Lembaga Pengarah berstatus bebas.
- iii. MKD *Handbook* perenggan 2.5(d) menyarankan semua keputusan perniagaan yang material atau signifikan perlu dibuat melalui Mesyuarat Lembaga Pengarah dan bukan secara Resolusi Lembaga Pengarah (DCR).
- iv. Semakan Audit mendapati sebanyak 11 DCR telah dibuat bagi kelulusan berkaitan pelantikan dan peletakan jawatan ahli Lembaga Pengarah, CEO dan Setiausaha Syarikat serta perkara melibatkan aktiviti utama syarikat antara tahun 2017 hingga 31 Disember 2020. Semakan lanjut mendapati tiada agenda khusus bagi pembentangan semula DCR dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tjjarah untuk pengesahan. Namun, enam DCR berkaitan langganan saham dan pelantikan wakil korporat dalam UHSB;

pelantikan Setiausaha Syarikat baharu; pelupusan aset syarikat; pelantikan dan peletakan jawatan ahli Lembaga Pengarah; dan peningkatan modal berbayar bagi tahun 2019 dan 2020 ada dibincangkan secara umum dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tijarah.

- v. Pihak Audit tidak dapat mengesahkan pembentangan lima DCR yang dibuat antara tahun 2017 dan 2018 berikutan minit Mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tijarah tiada dalam simpanan Setiausaha Syarikat. USIM Tijarah memaklumkan DCR disediakan bagi tujuan rekod untuk pihak ketiga seperti bank, pembekal serta pihak berkuasa berkaitan seperti Jabatan Pengangkutan Jalan, Jabatan Kastam Diraja Malaysia, Lembaga Hasil Dalam Negeri dan SSM.

Maklum balas USIM Tijarah yang diterima pada 28 Disember 2020, 7 April dan 4 Jun 2021

Pada bulan Januari 2021, Lembaga Pengarah USIM Tijarah telah melantik tiga ahli Lembaga Pengarah baharu bagi mengimbangi ahli Lembaga Pengarah bebas dan bukan bebas. Bagaimanapun, salah seorang ahli yang dilantik telah menolak pelantikan atas sebab komitmen semasa beliau.

Pada 27 April 2021, USIM Tijarah telah memohon kepada USIM bagi mencadangkan calon ahli Lembaga Pengarah bebas USIM Tijarah baharu semasa Bengkel Pengurusan Universiti bersama USIM Tijarah.

Susulan itu pada 25 Mei 2021, Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Universiti Bilangan 17/2021 telah menilai dan memperakukan empat calon ahli Lembaga Pengarah USIM Tijarah baharu. Pencalonan ini akan dibawa untuk pertimbangan Lembaga Pengarah USIM Tijarah melalui Mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tijarah Bilangan 1/2021 yang akan diadakan pada 9 Jun 2021.

Bagi tahun 2020, DCR terpaksa dilaksanakan untuk perkara penting kerana berlakunya pandemik COVID-19. DCR untuk tahun 2020 telah dibentangkan untuk pengesahan Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 3/2020 yang telah diadakan pada 23 Disember 2020. Adalah menjadi amalan USIM Tijarah untuk membentangkan semula usul yang telah diluluskan secara edaran bagi tujuan pengesahan Mesyuarat Lembaga Pengarah. Pembentangan semula ini dibuat semasa perbincangan agenda Hal-hal Berbangkit. Bagaimanapun, mulai Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 3/2020, satu agenda tetap Mesyuarat Lembaga Pengarah iaitu Mengesahkan Resolusi Edaran Lembaga Pengarah telah diwujudkan.

**Pendapat
Audit**

Lembaga Pengarah berstatus bukan bebas boleh mewujudkan risiko konflik kepentingan dan ketelusan dalam membuat keputusan penting. Selain itu, keputusan yang dibuat melalui DCR bagi aspek tadbir urus korporat dan aktiviti utama syarikat menyebabkan perkara yang material dan signifikan tidak dapat dibahaskan, diperhalusi serta diputuskan dengan berkesan.

b. Setiausaha Syarikat

- i. MCCG 2017 amalan 1.4, panduan 1.4 menyarankan Setiausaha Syarikat berperanan menasihati Lembaga Pengarah mengenai peranan dan tanggungjawab mereka. Setiausaha Syarikat juga berperanan memantau perkembangan tadbir urus korporat dan membantu Lembaga Pengarah dalam melaksanakan tadbir urus untuk memenuhi keperluan Lembaga Pengarah dan jangkaan pihak berkepentingan. Selain itu, Setiausaha Syarikat hendaklah mematuhi Kod Etika Setiausaha Syarikat yang dikeluarkan oleh SSM dalam memenuhi peranan dan tanggungjawabnya kepada Lembaga Pengarah, pemegang saham dan syarikat.
- ii. USIM Tjjarah telah melantik Setiausaha Syarikat mulai 2 September 2015 hingga 15 April 2019. Semakan Audit mendapati Setiausaha Syarikat tidak melaksanakan peranannya bagi mematuhi kehendak peraturan dalam Akta Syarikat 2016 dan keperluan MCCG 2017. **Setiausaha Syarikat didapati tidak menasihati Lembaga Pengarah berkaitan tadbir urus korporat yang baik.** Antaranya berkenaan komposisi Lembaga Pengarah dan pelaksanaan keputusan utama syarikat melalui DCR.
- iii. Semakan lanjut mendapati minit Mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tjjarah bagi tahun 2017 dan 2018 serta Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1/2019 tiada dalam simpanan Setiausaha Syarikat. Selain itu, Setiausaha Syarikat tidak menyediakan minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 2/2019 yang telah diadakan pada 15 Februari 2019. Pihak Audit telah mengemukakan surat pengesahan kepada Setiausaha Syarikat pada 31 Disember 2020 bagi mendapatkan penjelasan berkaitan penyediaan dan penyimpanan minit mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tjjarah. Namun begitu, tiada maklum balas yang diperoleh sehingga bulan Mac 2021.
- iv. Ekoran daripada kegagalan Setiausaha Syarikat melaksanakan tugasnya, Lembaga Pengarah USIM Tjjarah telah melantik Setiausaha Syarikat baharu

berkuat kuasa pada 23 Mei 2019. USIM Tijarah memaklumkan penggantian Setiausaha Syarikat baharu adalah bagi memastikan Lembaga Pengarah mendapat nasihat berkenaan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah. Setiausaha Syarikat baharu berpengalaman dalam menguruskan hal ehwal kesetiausahaan syarikat milik Universiti Awam seperti Universiti Putra Malaysia, Universiti Kebangsaan Malaysia dan Universiti Malaya.

- v. Semakan Audit mendapati Setiausaha Syarikat baharu telah melaksanakan peranannya bagi mematuhi kehendak peraturan dalam Akta Syarikat 2016. Bagaimanapun selaras dengan keperluan MCCG 2017, Setiausaha Syarikat baharu perlu menasihati Lembaga Pengarah berkenaan pelaksanaan aspek tadbir urus korporat yang baik. Antaranya melibatkan komposisi Lembaga Pengarah berstatus bebas serta pengesahan keputusan DCR dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah.

Maklum balas USIM Tijarah yang diterima pada 28 Disember 2020 dan 7 April 2021

Pemakluman rasmi beserta surat yang menyatakan dengan jelas skop dan tugas Setiausaha Syarikat baharu telah diserahkan semasa Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 3/2020 pada 23 Disember 2020. USIM Tijarah telah mengambil tindakan menamatkan perkhidmatan Setiausaha Syarikat terdahulu berkuat kuasa 15 April 2019 atas kegagalan beliau melaksanakan tugas sebagai Setiausaha Syarikat. USIM Tijarah masih dalam proses mengumpulkan bukti dan maklumat lengkap untuk dikemukakan sebagai aduan rasmi kepada SSM atas keculasan Setiausaha Syarikat terdahulu dalam memastikan salinan minit Mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tijarah bagi tahun 2018 dan Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1/2019 berada di dalam simpanan. Selain itu, Setiausaha Syarikat baharu akan sentiasa dipantau bagi memastikan pelaksanaan peranannya untuk mematuhi kehendak peraturan dalam Akta Syarikat 2016 dan keperluan MCCG 2017.

Pendapat Audit | **Setiausaha Syarikat yang dilantik bagi tempoh 2 September 2015 hingga 15 April 2019 tidak memainkan peranan sepenuhnya dalam menasihati Lembaga Pengarah. Usaha USIM Tijarah menamatkan perkhidmatan Setiausaha Syarikat terdahulu dan melantik Setiausaha Syarikat baharu adalah tindakan penambahbaikan yang baik.**

c. Prosedur Operasi Standard

- i. MKD *Handbook* perenggan 1.9(c), 2.2(f) dan 3.25 hingga 3.28 menyatakan SOP hendaklah merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap serta menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat. 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 **USIM Tijarah tidak menyediakan SOP bagi aktiviti utama iaitu aktiviti pendidikan melibatkan program diploma pascasiswazah dan program persidangan.** Bagaimanapun, pelaksanaan program Diploma Pascasiswazah Pendidikan (Pendidikan Islam) (DPPPI) adalah berdasarkan Garis Panduan Pengurusan Pengajian Pascasiswazah (G3LI-2019) yang dikeluarkan oleh USIM. Ketiadaan SOP menyebabkan pengurusan data E-Nilai bagi penilaian Latihan Mengajar program diploma tidak diselenggara dengan sempurna. Selain itu, kertas kerja perancangan dan penilaian persidangan tidak disediakan serta penetapan kadar yuran persidangan tidak didokumenkan dengan sempurna. Perenggan 5.2.2. adalah dirujuk.

Maklum balas USIM Tijarah yang diterima pada 28 Disember 2020 dan 4 Jun 2021

Cadangan pindaan Manual Operasi Syarikat bagi menambah baik Garis Panduan Operasi (Persidangan dan Kursus) telah dibentang dan diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tijarah Bilangan 2/2020 pada 22 Oktober 2020. Manakala Garis Panduan Operasi (Program DPPPI) telah dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tijarah Bilangan 3/2020 pada 23 Disember 2020. Sebelum kelulusan Garis Panduan Operasi (Persidangan, Kursus dan Program DPPPI), USIM Tijarah mengikut panduan G3LI-2019 yang telah diguna pakai oleh pihak Pusat Pengajian Siswazah untuk segala aktiviti pendidikan pelajar pascasiswazah. Bagi memastikan pelaksanaan dan pemantauan terhadap SOP baharu, segala aktiviti berkaitan operasi syarikat khususnya pendidikan akan dilaporkan dalam Mesyuarat Pengurusan.

Pendapat Audit	Ketiadaan SOP bagi aktiviti utama syarikat berisiko menyebabkan proses kerja aktiviti tersebut tidak dapat diuruskan dengan baik dan pemantauan tidak dapat dilaksanakan dengan teratur.
-----------------------	---

d. Jawatankuasa Audit dan Audit Dalam

- i. MCCG 2017 Hasil yang Disasarkan 8.0 dan *Green Book* perenggan 1.2.1 menyarankan Lembaga Pengarah supaya mewujudkan Jawatankuasa Audit (JKA) yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah. Penubuhan JKA adalah penting untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Menurut MCCG 2017 amalan 10.1 dan panduan 10.1, peranan utama Audit Dalam ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Audit Dalam membantu JKA dalam menilai dan meningkatkan keberkesanan.
- ii. Semakan Audit mendapati **USIM Tjjarah tidak menubuhkan JKA dan tiada fungsi Audit Dalam dalam pengurusan USIM Tjjarah**. Sekiranya terdapat perkara berbangkit yang berkaitan dengan fungsi jawatankuasa tersebut, perkara itu akan dibincangkan semasa Mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tjjarah.
- iii. Semakan lanjut mendapati Bahagian Audit Dalam (BAD) USIM ada menjalankan pengauditan Pengurusan Pusat Pakar Kesihatan Universiti dan laporannya telah dibentangkan dalam Mesyuarat JKA USIM pada 15 Mei 2017. Pengauditan dilaksanakan atas kapasiti USIM dan laporan hanya dikemukakan kepada Dekan Fakulti berkaitan. Temu bual pihak Audit bersama Ketua BAD USIM mendapati tiada program pengauditan secara tahunan terhadap USIM Tjjarah memandangkan USIM Tjjarah adalah entiti syarikat dengan struktur pengurusan berasingan dengan USIM. USIM Tjjarah memaklumkan akan mengusulkan kepada Jawatankuasa Pengurusan Universiti berkaitan cadangan untuk guna sama perkhidmatan BAD USIM bagi tujuan pengauditan USIM Tjjarah secara berkala.

Maklum balas USIM Tjjarah yang diterima pada 28 Disember 2020 dan 4 Jun 2021

Sehingga bulan Disember 2020, saiz syarikat secara relatifnya adalah kecil dengan 10 kakitangan iaitu lapan kakitangan tetap dan dua kakitangan pinjaman. Ahli Lembaga Pengarah pula terdiri daripada enam ahli iaitu dua bebas dan empat bukan bebas. Oleh itu, USIM Tjjarah tidak mewujudkan JKA dan Jabatan Audit Dalam. Namun, berikutan keputusan Lembaga Pengarah untuk menambah seramai dua ahli Lembaga Pengarah berstatus bebas, USIM Tjjarah telah mencadangkan penubuhan JKA dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 3/2020 pada 23 Disember 2020

dan telah diluluskan. Sebagai langkah proaktif, USIM Tijarah telah mengemukakan surat permohonan bertarikh 2 Disember 2020 kepada Jabatan Bendahari bagi guna sama perkhidmatan BAD USIM. Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Universiti Bilangan 51/2020 yang telah bersidang pada 29 Disember 2020 bersetuju dengan permohonan USIM Tijarah bagi guna sama perkhidmatan BAD USIM.

Pendapat Audit | **Ketiadaan JKA dan fungsi Audit Dalam menyebabkan penilaian terhadap kawalan dalaman secara telus, berakauntabiliti dan berintegriti tidak dapat dilaksanakan secara bebas.**

5.2. Aktiviti Pendidikan

USIM Tijarah menawarkan program Diploma Pascasiswazah Pendidikan (Pendidikan Islam) (DPPPI) yang telah diberikan pengiktirafan oleh Lembaga Akreditasi Malaysia, Agensi Kelayakan Malaysia (MQA) mulai 23 April 2013. Program persidangan pula meliputi *International Conference on Economics, Entrepreneurship and Management* (ICEEM) dan *Post Graduate Research and Career Symposium* (SIMPOSIUM).

5.2.1. Prestasi Aktiviti

5.2.1.1. Pencapaian Output

- a. Berdasarkan Pelan Perniagaan USIM Tijarah, sasaran Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang ditetapkan bagi aktiviti pendidikan adalah berdasarkan perspektif kewangan sahaja. Perspektif kewangan dinilai berdasarkan tiga indikator iaitu pendapatan, perbelanjaan dan keuntungan kasar.
- b. Pihak Audit telah membuat analisis terhadap pencapaian KPI USIM Tijarah bagi tempoh tiga tahun iaitu tahun 2018 hingga 2020. Analisis terhadap DPPPI bagi tahun 2017 tidak dibuat kerana program mula dilaksanakan oleh USIM Tijarah pada tahun 2018. Program persidangan pula mula dilaksanakan pada tahun 2019. Semakan Audit mendapati peratus pencapaian DPPPI bagi tahun 2018 hingga 2020 adalah antara 11.1% hingga 95.3%. Program persidangan pula mencatatkan pencapaian melebihi sasaran bagi indikator pendapatan dan keuntungan kasar pada tahun 2019 iaitu sebanyak 115.6% dan 210.1% masing-masing. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
SASARAN DAN PENCAPAIAN KPI AKTIVITI
PENDIDIKAN BAGI TAHUN 2018 HINGGA 2020

PROGRAM	INDIKATOR	TAHUN	SASARAN (RM)	PENCAPAIAN (RM)	PERATUS PENCAPAIAN (%)
Diploma Pascasiswazah Pendidikan (Pendidikan Islam)	Pendapatan	2018	*828,700	168,400	20.3
		2019	1,000,000	707,777	70.8
		2020	1,196,550	900,520	75.3
	Perbelanjaan	2018	429,542	47,657	11.1
		2019	449,767	183,203	40.7
		2020	505,907	297,308	58.8
	Keuntungan Kasar	2018	309,650	120,743	39.0
		2019	550,233	524,574	95.3
		2020	690,643	603,212	87.3
Persidangan	Pendapatan	2019	29,500	34,089	115.6
		2020	45,000	5,010	11.1
	Perbelanjaan	2019	23,596	21,686	91.9
		2020	30,150	4,443	14.7
	Keuntungan Kasar	2019	5,904	12,403	210.1
		2020	14,850	567	3.8

Sumber: Pelan Perniagaan USIM Tjjarah dan Penyata Pendapatan Komprehensif Mengikut Program bagi Tahun 2018, 2019 dan 2020

Nota: (*) - Termasuk aktiviti perundingan

- c. Semakan Audit mendapati KPI program DPPPI bagi tahun 2018 hingga 2020 tidak mencapai sasaran. Bagaimanapun, pencapaian KPI program ini lebih baik pada tahun 2019 berbanding tahun 2018 dengan penjanaan pendapatan berjumlah RM0.71 juta (70.8%) dan keuntungan kasar berjumlah RM0.52 juta (95.3%) berbanding sasaran. USIM Tjjarah memaklumkan pencapaian ini disumbangkan oleh peningkatan pendaftaran pelajar bagi kohort 2 (sesi Februari 2019/2020) dan kohort 3 (sesi September 2019/2020) pada tahun 2019 berjumlah 101 pelajar berbanding hanya 54 pelajar bagi kohort 1 (sesi September 2018/2019) pada tahun 2018.
- d. Pada tahun 2020, penularan pandemik COVID-19 telah mempengaruhi sesi pembelajaran, penamatan pelajar disebabkan masalah kewangan dan penangguhan kemasukan pelajar menyebabkan kutipan yuran pengajian berkurangan berbanding sasaran. Bagaimanapun, program DPPPI masih berupaya merekodkan margin keuntungan yang memuaskan pada tahun 2018, 2019 dan 2020 iaitu 71.7%, 74.1% dan 67%. Keadaan ini menunjukkan kelestarian program DPPPI untuk terus dilaksanakan oleh USIM Tjjarah bagi menjana pendapatan kepada USIM.

- e. Semakan lanjut mendapati program persidangan daripada penganjuran ICEEM dan SIMPOSIUM berjaya melepasi sasaran KPI bagi indikator pendapatan dan keuntungan kasar pada tahun 2019. Bagaimanapun, pada tahun 2020 hanya satu persidangan ICEEM yang sempat dilaksanakan pada bulan Februari 2020 sebelum penularan pandemik COVID-19. Oleh itu, pencapaian perspektif kewangan lebih terjejas dan tidak mencapai sasaran KPI pada tahun 2020.
- f. Semakan Audit mendapati **sasaran pengambilan pelajar program diploma dan peserta persidangan tidak diambil kira sebagai KPI dalam Pelan Perniagaan**. Bagaimanapun, berdasarkan Kertas Kerja Pelaksanaan Program DPPPI, USIM Tjarah telah menetapkan sasaran pengambilan pelajar seramai 60 orang bagi setiap kohort. Semakan Audit mendapati peratusan kemasukan pelajar berbanding sasaran bagi lima kohort DPPPI adalah antara 96.7% hingga 136.7%. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
SASARAN DAN PENCAPAIAN PENGAMBILAN
PELAJAR DPPPI BAGI TAHUN 2018 HINGGA 2020

TAHUN	SESI KEMASUKAN/AMBILAN	SASARAN BILANGAN PELAJAR	PENCAPAIAN BILANGAN PELAJAR		PERATUS PENCAPAIAN KEMASUKAN PELAJAR (b/a) (%)	PERATUS PENCAPAIAN PELAJAR SEMASA (c/b) (%)
		(a)	Ditawarkan (b)	Semasa (c)		
2018	Kohort 1 - September 2018/2019	60	69	52	115.0	75.4
2019	Kohort 2 - Februari 2019/2020	60	58	43	96.7	74.1
	Kohort 3 - September 2019/2020	60	82	52	136.7	63.4
2020	Kohort 4 - Februari 2020/2021	60	64	50	106.7	78.1
	Kohort 5 - September 2020/2021	60	60	46	100.0	76.7

Sumber: Data Pelajar DPPPI

- g. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati status pelajar semasa yang mendaftar telah menurun bagi program DPPPI antara 63.4% hingga 78.1%. USIM Tjarah memaklumkan bilangan pelajar semasa berkurangan kerana penangguhan, penamatan pengajian atas permohonan pelajar dan pelbagai faktor lain.

Maklum balas USIM Tjarah yang diterima pada 4 Jun 2021

USIM Tjarah telah mengambil tindakan memasukkan sasaran pengambilan pelajar program diploma dan persidangan dalam Pelan Perniagaan USIM Tjarah bagi tahun 2021. Pelan Perniagaan 2021 telah diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tjarah Bilangan 3/2020 pada 23 Disember 2020.

Persidangan ICEEM 2021 telah diadakan pada 28 Februari 2021 secara atas talian sepenuhnya mengikut norma baharu persidangan.

Pendapat Audit | **Pencapaian output aktiviti pendidikan berdasarkan KPI bagi perspektif kewangan tidak mencapai tahap yang disasarkan pada tahun 2018, 2019 dan 2020 kecuali bagi program persidangan pada tahun 2019. Keadaan ini dipengaruhi faktor luar kawalan USIM Tijarah antaranya kesan pandemik COVID-19 bagi prestasi tahun 2020. Bagaimanapun, program DPPPI merekodkan margin keuntungan yang memuaskan bagi tempoh tiga tahun menunjukkan kelestarian program untuk menjana pendapatan. Selain itu, penilaian terhadap pencapaian syarikat adalah tidak menyeluruh kerana sasaran pengambilan pelajar diploma dan peserta persidangan tidak diambil kira sebagai KPI dalam Pelan Perniagaan.**

5.2.1.2. Pencapaian Keberhasilan

USIM Tijarah tidak menetapkan sebarang pencapaian keberhasilan terhadap aktiviti pendidikan. Oleh itu, bagi tujuan penilaian keberhasilan USIM Tijarah, pihak Audit mengguna pakai sasaran aspirasi kualiti dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM). PPPM 2015-2025 (Pendidikan Tinggi) yang dilancarkan pada bulan April 2015 menyasarkan untuk melahirkan graduan yang berilmu dan berakhlak serta boleh menyumbang kepada negara dan dunia.

Sasaran yang ditetapkan bagi aspirasi kualiti adalah seperti dalam **Carta 3**. Sasaran aspirasi kualiti yang relevan dengan penilaian keberhasilan adalah kualiti graduan dan kualiti sistem. Kualiti institusi tidak relevan kerana hanya melibatkan institusi pengajian tinggi bertaraf universiti. Kualiti graduan dinilai berdasarkan kadar kebolehpasaran graduan diploma pascasiswazah. Manakala kualiti sistem pula dinilai berdasarkan soal selidik kepuasan pelanggan USIM Tijarah termasuk aspek penyelidikan. Penilaian peningkatan pelajar antarabangsa tidak dilaksanakan kerana kesemua pelajar USIM Tijarah adalah warga tempatan. Penjelasan lanjut diterangkan dalam perenggan seterusnya.

CARTA 3
SASARAN ASPIRASI KUALITI DALAM PPPM



Sumber: Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025 (Pendidikan Tinggi)

Nota: QS - *Quacquarelli Symonds*
U21 - Laporan Universitas 21

a. Kualiti Graduan - Kebolehpasaran Graduan

- i. USIM menilai kadar kebolehpasaran graduan melalui kajian pengesanan graduan selaras dengan pendekatan Kementerian Pengajian Tinggi. Kajian ini bertujuan mendapatkan pandangan dan pengalaman graduan terhadap beberapa aspek berkaitan program pengajian, kemudahan dan perkhidmatan yang disediakan. Kajian ini juga merekodkan status pekerjaan semasa konvokesyen bagi graduan yang baharu menamatkan pengajian. Kajian pengesanan graduan ini turut dilaksanakan bagi membekalkan maklumat kepada KPT dalam menghasilkan Laporan Kajian Pengesanan Graduan tahunan. Laporan tersebut disediakan bertujuan meningkatkan kualiti dan taraf pendidikan tinggi negara.
- ii. Sehingga bulan Disember 2020, hanya pelajar kohort 1 program DPPPI yang telah bergraduasi iaitu pada bulan November 2019. Semakan Audit mendapati seramai 43 pelajar DPPPI telah berjaya menamatkan pengajian. Seramai 40 (93%) pelajar yang telah menamatkan pengajian telah memberikan respons dalam kajian pengesanan graduan. Seramai 36 graduan (90%) telah berjaya mendapat pekerjaan manakala seorang graduan (2.5%) masih belum mendapat sebarang pekerjaan. Seorang graduan (2.5%) sedang meningkatkan kemahiran manakala dua graduan (5%) sedang menunggu penempatan pekerjaan. Baki tiga graduan (7%) belum memberikan respons. Oleh itu, **pencapaian kebolehpasaran graduan DPPPI adalah sebanyak 97.5% iaitu 11.3% lebih tinggi** berbanding kadar kebolehpasaran graduan nasional tahun 2019 iaitu 86.2%. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
MAKLUMAT KAJIAN PENGESANAN GRADUAN BAGI KOHORT 1 DPPPI
BERBANDING KEBOLEHPASARAN GRADUAN NASIONAL

STATUS GRADUAN	BILANGAN GRADUAN	PERATUS USIM* (%)	PERATUS NASIONAL (%)
Bekerja	36	90.0	63.5
Melanjutkan Pengajian	0	0.0	16.7
Meningkatkan Kemahiran	1	2.5	1.3
Menunggu Penempatan Pekerjaan	2	5.0	4.7
Belum Bekerja	1	2.5	13.8
Jumlah Telah Respons	40	93.0	
Belum Respons	3	7.0	
JUMLAH GRADUAN	43	100	100
KADAR KEBOLEHPASARAN GRADUAN		97.5	86.2

Sumber: Kajian Pengesanan Graduan USIM dan Laporan Kajian Pengesanan Graduan 2019

Nota: (*) - Sehingga 24 Disember 2020

Maklum balas USIM Tjjarah yang diterima pada 28 Disember 2020

Graduan yang bergraduasi pada tahun 2019 bagi kohort 1 sepatutnya telah mendapat pekerjaan namun pada bulan Mac 2020, penutupan sekolah telah berlaku akibat penularan pandemik COVID-19. Berdasarkan statistik utama tenaga buruh daripada Jabatan Perangkaan Malaysia, kadar pengangguran di Malaysia meningkat 17.1% kepada 610,500 orang dengan kadar pengangguran 3.9% pada bulan Mac 2020. Pelajar yang mengikuti program DPPPI ini adalah untuk persediaan bagi memohon jawatan sebagai guru di sekolah kerajaan dan swasta. Ada juga yang menaik taraf jawatan guru kontrak kepada tetap. Namun disebabkan pandemik COVID-19, sekolah telah ditutup beberapa kali ketika Perintah Kawalan Pergerakan dan Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat. USIM Tjjarah juga telah mengambil inisiatif dengan berusaha untuk mencari ruang bagi memasarkan graduan DPPPI. Sebagai contoh, USIM Tjjarah telah berhubung dengan Majlis Amanah Rakyat untuk membincangkan penempatan graduan DPPPI dari USIM.

Pendapat Audit | Kadar kebolehpasaran graduan DPPPI adalah baik dengan pencapaian melebihi kadar kebolehpasaran graduan nasional bagi tahun 2019.

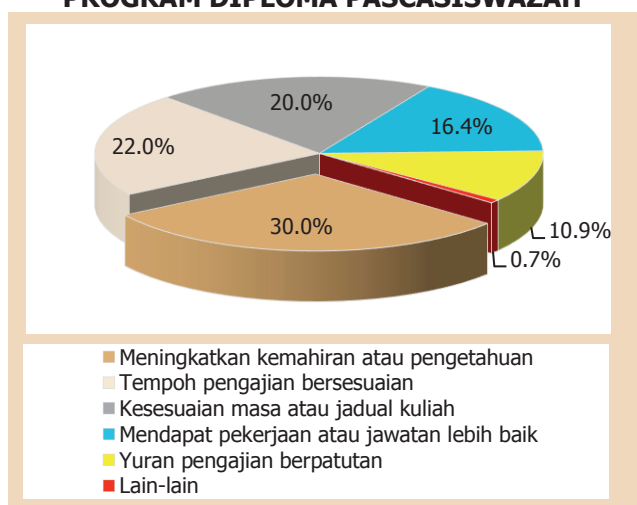
b. Kualiti Sistem - Kepuasan Pelanggan

- i. Pihak Audit telah menyediakan soal selidik dan diedarkan melalui USIM Tjjarah kepada 347 pelanggan USIM Tjjarah yang terdiri daripada pelajar diploma pascasiswazah dan peserta persidangan. Objektif soal selidik ini adalah bagi menilai tahap keberkesanan pencapaian program diploma

pascasiswazah dan persidangan, kepuasan pelanggan USIM Tjjarah serta mengenal pasti keperluan dan harapan pelanggan terhadap program yang diberikan oleh USIM Tjjarah. Sebanyak 143 (41.2%) maklum balas telah diterima untuk dianalisis.

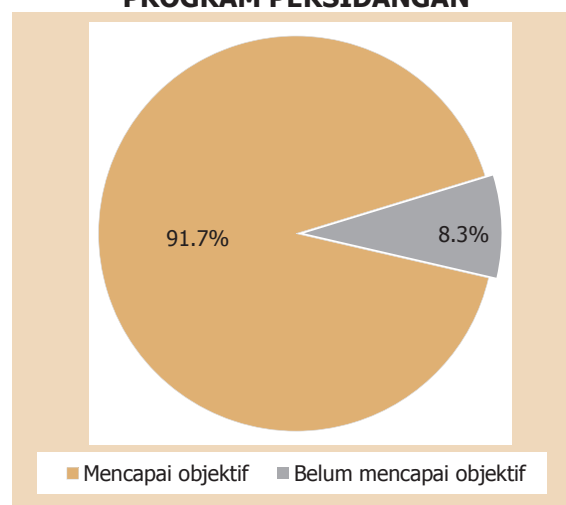
- ii. Analisis terhadap maklum balas pelanggan mendapati 100% responden bersetuju bahawa program diploma pascasiswazah adalah berkesan dan 91.7% berpandangan program persidangan telah mencapai objektif. Sebanyak 30% responden bersetuju program diploma pascasiswazah meningkatkan kemahiran atau pengetahuan; 22% menyatakan tempoh pengajian adalah bersesuaian; 20% bersetuju masa atau jadual kuliah bersesuaian; dan hanya 16.4% mendapat pekerjaan atau jawatan yang lebih baik. Bagi program persidangan hanya 8.3% responden berpandangan program belum mencapai objektif kerana kekurangan penyertaan wakil industri serta input terhadap kertas kajian adalah tidak menyeluruh. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Carta 4** dan **Carta 5**.

CARTA 4
TAHAP KEBERKESANAN
PROGRAM DIPLOMA PASCASISWAZAH



Sumber: Soal Selidik Jabatan Audit Negara

CARTA 5
TAHAP KEBERKESANAN
PROGRAM PERSIDANGAN

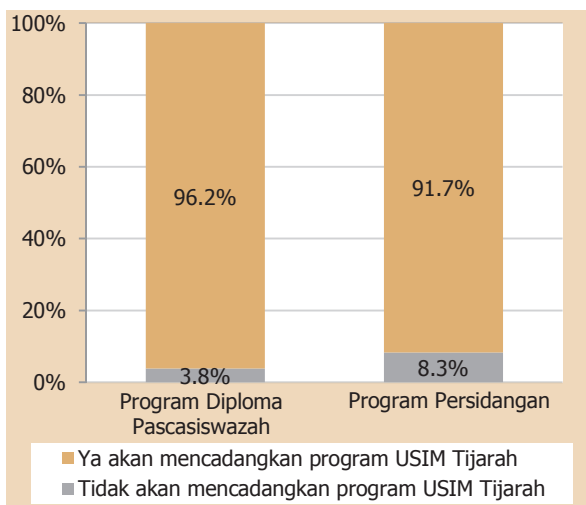


Sumber: Soal Selidik Jabatan Audit Negara

- iii. Analisis selanjutnya mendapati 96.2% dan 91.7% responden akan mencadangkan program diploma pascasiswazah dan persidangan USIM Tjjarah kepada rakan lain. Bagaimanapun, 3.8% dan 8.3% responden memilih untuk tidak mencadangkan program diploma pascasiswazah dan persidangan USIM Tjjarah. Antara sebab tidak mencadangkan program USIM Tjjarah ialah masalah pengurusan dan kurangnya pemasaran. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Carta 6**.

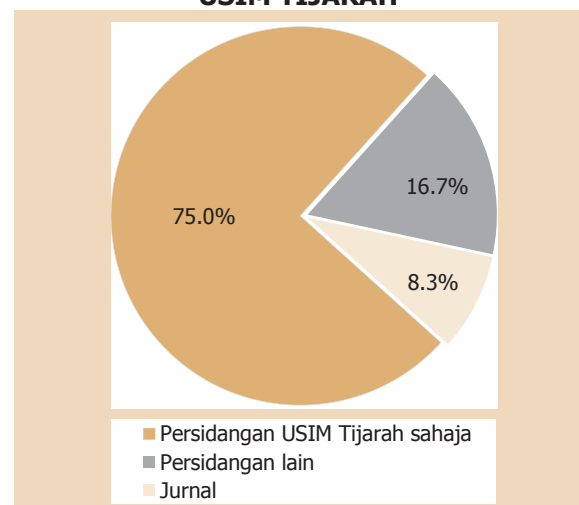
- iv. Analisis Audit juga mendapati 16.7% responden yang telah membentangkan kertas penyelidikan dalam persidangan anjuran USIM Tjjarah juga telah membentangkan kertas penyelidikan dalam persidangan lain. Selain itu, 8.3% responden berjaya menerbitkan kertas penyelidikan dalam jurnal. Selebihnya 75% responden hanya membentangkan kertas penyelidikan di persidangan anjuran USIM Tjjarah. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Carta 7**.

CARTA 6
TAHAP KEPUASAN TERHADAP
PROGRAM USIM TIJARAH



Sumber: Soal Selidik Jabatan Audit Negara

CARTA 7
PENERBITAN KERTAS PENYELIDIKAN OLEH
PESERTA PERSIDANGAN
USIM TIJARAH



Sumber: Soal Selidik Jabatan Audit Negara

- v. Analisis Audit juga mendapati 36.4% responden berpandangan kesesuaian program dengan bidang pekerjaan merupakan kelebihan program di USIM Tjjarah. Diikuti sebanyak 28.7% bersetuju dengan kepakaran tenaga pengajar atau wakil industri serta 16.8% bagi tempoh masa program. Namun hanya 3.5% bersetuju terhadap kecekapan proses (permohonan, pendaftaran, kelulusan, kutipan yuran, hal ehwal pengajian atau persidangan) yang dilaksanakan oleh USIM Tjjarah. Oleh itu, 60.1% responden berpandangan USIM Tjjarah perlu menambah baik kecekapan proses berkenaan. Seterusnya diikuti kesesuaian latihan praktikal (17.5%), kepakaran tenaga pengajar atau wakil industri (14%), lokasi (5.6%) dan lain-lain (2.8%). Butiran lanjut adalah seperti dalam **Carta 8** dan **Carta 9**.

CARTA 8
TAHAP KEPUASAN MENGIKUT ASPEK
BAGI PROGRAM DI USIM TIJARAH



Sumber: Soal Selidik Jabatan Audit Negara

CARTA 9
ASPEK YANG PERLU DITAMBAH BAIK
BAGI PROGRAM DI USIM TIJARAH



Sumber: Soal Selidik Jabatan Audit Negara

Maklum balas USIM Tjjarah yang diterima pada 28 Disember 2020

USIM Tjjarah akan terus berusaha untuk memperbaiki program berbentuk akademik yang ditawarkan untuk manfaat pelajar dan peserta pada masa akan datang dengan perancangan yang lebih relevan. Statistik maklum balas hasil daripada soal selidik ini akan dibentangkan kepada fakulti yang bertanggungjawab dan pihak USIM Tjjarah akan memohon maklum balas sewajarnya berserta strategi meningkatkan mutu perkhidmatan pelanggan. Untuk mempertingkatkan kecekapan, USIM Tjjarah telah menyediakan Garis Panduan Operasi (Persidangan, Kursus dan Program DPPPI) yang telah dibawa kepada Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 3/2020 pada 23 Disember 2020.

Pendapat Audit | Berdasarkan analisis terhadap maklum balas daripada pelajar diploma pascasiswazah dan peserta persidangan, aktiviti pendidikan yang dilaksanakan oleh USIM Tjjarah adalah berkesan. USIM Tjjarah juga telah melaksanakan peranan untuk menghubungkan USIM dengan komuniti perniagaan dan korporat melalui aktiviti pendidikan.

5.2.2. Pengurusan Aktiviti

5.2.2.1. Pengurusan Program Diploma Pascasiswazah

Program DPPPI yang dahulunya dikenali sebagai Diploma Pendidikan (Pendidikan Islam) telah diluluskan mulai sesi pengajian Januari 2008/2009 semasa di bawah pengurusan USIM. Kelulusan ini berdasarkan keputusan Mesyuarat Jawatankuasa Pendidikan Tinggi Bilangan 9/2007 yang diadakan pada 26 November 2007. Penawaran DPPPI mula diuruskan oleh USIM Tijarah bagi kohort 1, sesi September 2018/2019. Objektif program DPPPI yang baharu adalah seperti berikut:

- i. DPPPI adalah kursus dua semester yang meliputi amali praktikal;
- ii. menyediakan platform formal bagi para siswazah untuk melengkapkan diri dengan kemahiran ikhtisas yang melayakkan mereka untuk menjadi guru yang diiktiraf;
- iii. membentuk guru yang berkemahiran dalam ilmu akademik dan pedagogi dalam disiplin Pendidikan Islam yang bestari dan berketerampilan dalam pembelajaran dan pengajaran;
- iv. melatih guru dalam bidang Pendidikan Islam yang dilengkapi dengan kemahiran khusus yang sangat diperlukan bagi membentuk pelajar yang syumul dan sejajar dengan falsafah pendidikan kebangsaan serta membina masyarakat Islam yang berpegang teguh kepada ajaran Islam dalam meneruskan kelangsungan pembangunan negara;
- v. memupuk personaliti guru yang unggul, berketerampilan, berdaya saing dan menjadi penggerak kepada perubahan minda masyarakat dalam memahami konsep Islam yang sifatnya progresif dan semasa; dan
- vi. program ini ditawarkan secara pasaran terbuka.

Pengurusan Program Diploma Pascasiswazah melibatkan penilaian terhadap lapan perkara iaitu prestasi pengambilan pelajar; pengurusan pendaftaran pelajar baharu; pengurusan data E-Nilai; pelantikan tenaga pengajar; penyelia; guru pembimbing; prestasi kutipan yuran pelajar; serta penilaian syarat bergraduasi pelajar. Semakan Audit mendapati lima perkara iaitu pengurusan pendaftaran pelajar baharu; pelantikan tenaga pengajar; penyelia; guru pembimbing; serta penilaian syarat bergraduasi pelajar adalah teratur dan

memuaskan. Bagaimanapun, penemuan Audit bagi tiga perkara lain adalah seperti berikut:

a. Prestasi Pengambilan Pelajar

- i. Garis Panduan Pengurusan Pengajian Pascasiswazah, Perkara A menerangkan kelayakan kemasukan program diploma lepasan ijazah bagi DPPPI meliputi keperluan minimum kelayakan akademik, lulus Ujian *Malaysian Educators Selection Inventory* (MEdSI) serta lulus temu duga dan ujian khas yang ditetapkan fakulti dengan markah 60% dan ke atas. USIM Tijarah menerima permohonan kemasukan pelajar melalui portal iPusat Pengajian Siswazah (iPPS) USIM. Pelajar yang telah melepasi syarat asas akademik serta lulus ujian temu duga dan ujian khas akan dikemukakan surat tawaran dan dikehendaki membuat pendaftaran pada tarikh yang ditetapkan.
- ii. Semakan Audit terhadap data permohonan pelajar yang dikemukakan oleh pihak USIM Tijarah mendapati sejumlah 645 permohonan telah diterima oleh USIM Tijarah bagi kohort 1 hingga 5 dengan sesi kemasukan antara bulan September 2018 hingga bulan September 2020. Sejumlah 333 pelajar (51.6%) telah ditawarkan kemasukan dalam program DPPPI selepas memenuhi syarat asas akademik serta lulus ujian temu duga dan ujian khas. Namun hanya 256 pelajar (76.9%) hadir mendaftar di USIM Tijarah dengan jumlah pelajar semasa bagi lima kohort adalah 243 pelajar. USIM Tijarah memaklumkan bilangan pelajar yang berkurang disebabkan pelbagai faktor antaranya mendapat tawaran lain yang lebih sesuai, kekangan kewangan dan tidak mendapat cuti belajar. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
MAKLUMAT PENGAMBILAN PELAJAR PROGRAM DPPPI BAGI KOHORT 1 HINGGA 5

TAHUN	SESI KEMASUKAN/ PENGAMBILAN	MOHON	LULUS DAN DIBERI TAWARAN		PENDAFTARAN		TANGGUH/ TARIK DIRI	JUMLAH PELAJAR SEMASA
		Bil. (a)	Bil. (b)	% (b/a)	Bil. (c)	% (c/b)	Bil.	Bil.
2018	Kohort 1 - September 2018/2019	114	69	60.5	54	78.3	2	52
2019	Kohort 2 - Februari 2019/2020	121	58	47.9	47	81.0	4	43
	Kohort 3 - September 2019/2020	152	82	53.9	54	65.9	2	52
2020	Kohort 4 - Februari 2020/2021	135	64	47.4	52	81.3	2	50
	Kohort 5 - September 2020/2021	123	60	48.8	49	81.7	3	46
JUMLAH		645	333	51.6	256	76.9	13	243

Sumber: Jabatan Operasi USIM Tijarah

Maklum balas USIM Tijarah yang diterima pada 28 Disember 2020

USIM Tijarah akan terus menawarkan program DPPPI dengan insentif dan kemudahan lebih menarik pada masa akan datang. USIM Tijarah juga akan membuka cawangan di Pahang untuk menawarkan program DPPPI bagi negeri Pantai Timur memandangkan kebanyakan kemasukan pelajar DPPPI adalah dari Pantai Timur.

Pendapat Audit | **Prestasi USIM Tijarah dalam pengambilan pelajar adalah memuaskan kerana bilangan permohonan yang tinggi menunjukkan program DPPPI masih relevan dalam pasaran. Pengurangan bilangan pelajar semasa adalah di luar kawalan USIM Tijarah dan boleh mempengaruhi prestasi kewangan syarikat.**

b. Pengurusan Data E-Nilai

- i. Berdasarkan Garis Panduan Pengurusan Pengajian Pascasiswazah perenggan 3, sub perenggan 3.4., penilaian E-Nilai bagi Latihan Mengajar (LM) adalah penilaian pelajar terhadap penyelia yang menyelia latihan mengajar. Setiap penyelia yang dilantik perlu menyelia beberapa pelajar seliaannya. Pelajar ini perlu mendaftar kursus LM berdasarkan nama penyelia yang telah ditetapkan.
- ii. Semakan Audit mendapati sejumlah 13 penyelia LM telah dilantik oleh USIM Tijarah bagi menyelia LM. Semakan lanjut mendapati penilaian E-Nilai bagi LM hanya dikemukakan bagi kohort 2 terhadap satu nama sahaja iaitu nama penyelaras program dengan markah 92.8% dan tahap Mumtaz⁴. Bagaimanapun, **penilaian E-Nilai LM terhadap kesemua 13 penyelia bagi kohort 1, 3 dan 4 tidak dikemukakan untuk semakan Audit.** Keadaan ini disebabkan tiada SOP bagi pengurusan data E-Nilai menyebabkan data E-Nilai bagi penilaian LM tidak diselenggara dengan sempurna.

Maklum balas USIM Tijarah yang diterima pada 28 Disember 2020

Pengurusan dan kawal selia data E-Nilai adalah di bawah tanggungjawab Bahagian Pengurusan Akademik USIM dan tertakluk kepada peraturan

⁴ Tahap Mumtaz adalah tahap tertinggi dalam skala pemarkahan menyamai Kelas Pertama diikuti Jayyid Jiddan (Kelas Dua Atas), Jayyid (Kelas Dua Bawah) dan Makbul (Kelas Tiga).

perlindungan data USIM. Bagaimanapun, USIM Tjjarah telah mengemukakan permohonan kepada USIM untuk kebenaran capaian data E-Nilai bagi tujuan semakan dan rekod USIM Tjjarah pada penghujung setiap semester pengajian. Data yang diperoleh ini akan disimpan dan diselenggara oleh USIM Tjjarah berdasarkan Garis Panduan Program DPPPI baharu yang telah diluluskan melalui mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tjjarah Bilangan 3/2020 yang diadakan pada 23 Disember 2020.

Pendapat Audit | Pengurusan data E-Nilai penilaian Latihan Mengajar boleh dipertingkatkan melalui pelaksanaan dan pemantauan terhadap SOP atau garis panduan yang baharu supaya data E-Nilai diuruskan dengan cekap dan teratur.

c. Prestasi Kutipan Yuran Pelajar

- i. Berdasarkan Garis Panduan Pengurusan Pengajian Pascasiswazah perenggan 8, sub perenggan 8.1.(a) menyatakan pelajar DPPPI perlu membuat bayaran yuran pengajian mengikut jadual atau fasa yang telah ditetapkan oleh USIM Tjjarah. USIM Tjjarah telah menetapkan kadar yuran keseluruhan pengajian bagi pelajar DPPPI dari fasa 1 hingga 4 berjumlah RM10,000 seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
PEMBAYARAN YURAN DPPPI DARI FASA 1 HINGGA 4

PEMBAHAGIAN BAYARAN	AMAUN (RM)
Fasa 1 (Pendaftaran)	3,000
Fasa 2	2,350
Fasa 3	2,500
Fasa 4	2,150
JUMLAH	10,000

Sumber: Garis Panduan Pengurusan Pengajian Pascasiswazah

- ii. Semakan Audit terhadap Penyata Baki Penghutang sehingga bulan Disember 2020 mendapati sejumlah **enam pelajar masih mempunyai tunggakan bayaran yuran pengajian berjumlah RM25,750 dengan pengumuran tujuh bulan ke atas**. USIM Tjjarah memaklumkan tunggakan yuran merupakan tunggakan semasa dan mengambil kira penangguhan sesi pembelajaran semasa tempoh Perintah Kawalan Pergerakan. Tunggakan bayaran yuran DPPPI mempengaruhi prestasi kewangan USIM Tjjarah. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 7**.

**JADUAL 7
PENGHUTANG DPPPI**

KOHORT	BILANGAN PELAJAR	TUNGGAKAN (RM)	PENGUMURAN (Bulan)
3	3	11,800	7 ke atas
4	3	13,950	7 ke atas
JUMLAH	6	25,750	

Sumber: Penyata Baki Penghutang DPPPI

Maklum balas USIM Tijarah yang diterima pada 28 Disember 2020

Berikutan situasi semasa pandemik COVID-19, ramai pelajar hilang punca pendapatan. USIM Tijarah juga telah menghantar memo peringatan kepada pelajar yang terlibat.

Pendapat Audit | Prestasi kutipan yuran pelajar DPPPI adalah memuaskan berdasarkan tunggakan yuran oleh pelajar kohort 3 dan 4 yang dipengaruhi oleh faktor luar kawalan USIM Tijarah.

5.2.2.2. Pengurusan Program Persidangan

USIM Tijarah menganjurkan *International Conference on Economics, Entrepreneurship and Management* (ICEEM) dan *Post Graduate Research and Career Symposium* (SIMPOSIUM) bermula pada tahun 2019 bagi menyemarakkan percambahan ilmu khususnya di kalangan ahli akademik dan masyarakat secara am. Butiran lanjut berkaitan objektif persidangan yang dilaksanakan adalah seperti dalam **Jadual 8**.

**JADUAL 8
OBJEKTIF PERSIDANGAN ANJURAN USIM TIJARAH**

NAMA PERSIDANGAN	OBJEKTIF
<i>International Conference on Economics, Entrepreneurship and Management</i>	i. Untuk mewujudkan platform bagi ahli akademik dan penyelidik untuk membincangkan penyelidikan dan penemuan mengenai isu ekonomi, keusahawanan dan pengurusan. ii. Untuk menyebarkan maklumat dan peluang bagi pembangunan ekonomi. iii. Untuk menjadi platform pertukaran idea antara pakar dengan penyelidik. iv. Untuk memberi penyelidik peluang mendalami pelbagai isu yang belum diterokai. v. Makalah terbaik akan dipilih berdasarkan laporan kajian daripada panel pengulas persidangan. Pemenang akan menerima honorarium, sijil dan akan diterbitkan dalam e-Prosiding ICEEM (dengan no e-ISBN).
<i>Post Graduate Research and Career Symposium</i>	i. Memberi peluang kepada lepasan pascasiswazah untuk berkongsi pengalaman, memahami jurang, mengembangkan idea dan meneroka peluang masa depan. ii. Menetapkan pelan tindakan yang dapat ditangani secara inklusif untuk meningkatkan peluang pendidikan, latihan dan pengembangan kerjaya siswazah dan profesional.

Sumber: Laman Sesawang USIM Tijarah

Hasil semakan Audit terhadap empat perkara aktiviti tersebut adalah seperti di perenggan berikut:

a. Perancangan Persidangan

- i. MKD *Handbook* perenggan 1.9(c), 2.2(f) dan 3.25 hingga 3.28 menyatakan SOP hendaklah merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap serta menyeluruh terhadap aspek aktiviti dalam menguruskan syarikat. Pengurusan sesuatu program juga hendaklah dilaksanakan secara teratur meliputi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan.
- ii. Semakan Audit mendapati **USIM Tjjarah tidak menyediakan sebarang Garis Panduan atau SOP bagi pengurusan program persidangan**. Semakan lanjut Audit mendapati tiada bukti kertas kerja bagi proses perancangan melaksanakan persidangan ICEEM dan SIMPOSIUM disediakan. Keadaan ini juga menyebabkan penetapan kadar yuran persidangan serta penilaian persidangan tidak didokumenkan dengan sempurna. Penjelasan lanjut diterangkan dalam perenggan 5.2.2.2.c. dan 5.2.2.2.d..

Maklum balas USIM Tjjarah yang diterima pada 4 Jun 2021

USIM Tjjarah telah menyediakan Garis Panduan Penganjuran Persidangan, Seminar dan Bengkel yang telah diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 2/2020 pada 22 Oktober 2020.

Pendapat Audit	Ketiadaan garis panduan atau SOP bagi program persidangan mewujudkan risiko yang mengakibatkan proses kerja bagi program tersebut tidak dapat diuruskan dengan cekap dan perancangan tidak dapat dilaksanakan dengan teratur.
-----------------------	--

b. Pendaftaran Peserta

- i. USIM Tjjarah mengguna pakai sistem pengurusan persidangan iaitu *ConfBay* bagi menguruskan pendaftaran, penyerahan kertas penyelidikan, pembayaran dan semakan kertas penyelidikan untuk persidangan ICEEM. *ConfBay* merupakan sistem berasaskan web yang dilanggan oleh USIM Tjjarah dengan bayaran langganan sejumlah

RM8,575 bagi ICEEM 2019 dan RM4,210 bagi ICEEM 2020. Sistem ini membantu penganjur persidangan untuk bekerja secara sistematik dalam memantau dan membuat keputusan. Pengurusan pendaftaran SIMPOSIUM pula tidak mengguna pakai *ConfBay* dan diuruskan oleh USIM kerana hanya melibatkan pelajar peringkat Sarjana dan Doktor Falsafah (PhD) USIM.

- ii. Semakan Audit mendapati dua persidangan ICEEM dan satu SIMPOSIUM telah dilaksanakan pada tahun 2019 dan 2020. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
PERSIDANGAN ICEEM DAN SIMPOSIUM

NAMA PERSIDANGAN	TARIKH	TEMPAT
<i>International Conference on Economics, Entrepreneurship and Management</i>	06.07.2019 dan 15.02.2020	HIG Hotel, Langkawi, Kedah
<i>Post Graduate Research and Career Symposium</i>	27 – 28.04.2019	Avillion Admiral Cove Hotel, Port Dickson, Negeri Sembilan

Sumber: Laman Sesawang USIM Tijarah

- iii. Semakan lanjut mendapati sejumlah 29 peserta telah menyertai ICEEM 2019 dan 14 peserta menyertai ICEEM 2020. Penyertaan peserta meliputi ahli akademik daripada pelbagai universiti dalam dan luar negara berserta kertas penyelidikan yang telah dibentangkan. USIM Tijarah memaklumkan pengurangan bilangan peserta ICEEM pada tahun 2020 disebabkan oleh penularan pandemik COVID-19.
- iv. Semakan Audit juga mendapati sejumlah 23 peserta telah menyertai SIMPOSIUM daripada kalangan pelajar peringkat Sarjana dan PhD di USIM. Mengikut perancangan awal, simposium tersebut akan diadakan secara berkala iaitu setahun sekali. Bagaimanapun, USIM Tijarah memaklumkan SIMPOSIUM tidak dapat diadakan pada tahun 2020 kerana beberapa halangan akibat pandemik COVID-19. Penurunan bilangan pendaftaran peserta dan ketiadaan penganjuran persidangan menjejaskan sumber pendapatan tahunan USIM Tijarah.

Pendapat Audit	Pengurusan pendaftaran peserta adalah teratur kerana dibantu dengan penggunaan sistem pengurusan persidangan <i>ConfBay</i>. Bagaimanapun, pelaksanaan persidangan terjejas akibat pandemik COVID-19 seterusnya memberi kesan kepada pendapatan USIM Tijarah.
-----------------------	--

c. Pengurusan Yuran Persidangan

- i. Berdasarkan Mesyuarat Pengurusan USIM Tijarah Bilangan 3/2019 bertarikh 2 Mei 2019, penetapan yuran persidangan ICEEM adalah sebanyak RM400 bagi peserta USIM dan RM500 bagi peserta luar USIM.
- ii. Semakan Audit terhadap Sistem Pengurusan *ConfBay* mendapati **kadar yuran persidangan ICEEM yang dikenakan adalah berbeza dengan kadar yang diluluskan**. Selain itu, tiada ketetapan bagi kadar yuran persidangan dalam mata wang asing. USIM Tijarah memaklumkan penetapan kadar yuran adalah mengikut kadar pasaran yang ditetapkan oleh universiti lain bagi penganjuran persidangan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
KADAR YURAN PERSIDANGAN ICEEM BAGI TAHUN 2019 DAN 2020

KATEGORI	KADAR DILULUSKAN	YURAN DIIKLANKAN	
		2019	2020
Pembentang tempatan secara lisan	USIM: RM400 Luar USIM: RM500	RM500	RM500
Pembentang antarabangsa secara lisan		USD120	USD120
Pembentang tempatan secara maya		RM400	RM400
Pembentang antarabangsa secara maya		USD100	USD100
Peserta tempatan		RM300	-
Peserta antarabangsa		RM75	-
Peserta tanpa kertas kerja		-	RM150
Pelajar		-	RM100

Sumber: Sistem Pengurusan *ConfBay*

Nota: USD - *United States Dollar*

- iii. Semakan lanjut terhadap lejar perakaunan USIM Tijarah mendapati tujuh peserta luar USIM telah dikenakan yuran sejumlah RM400 berbanding yuran sepatutnya dikutip berjumlah RM500. USIM Tijarah memaklumkan enam peserta adalah daripada kategori pembentang tempatan secara maya dengan kadar yuran dikenakan sebanyak RM400. Hanya seorang peserta dikehendaki membuat pembayaran amaun yuran tambahan sebanyak RM100 menjadi RM500 yang telah diterima oleh USIM Tijarah pada 15 Disember 2020.
- iv. Semakan Audit juga mendapati dua peserta daripada USIM telah dikenakan yuran mengikut kadar peserta luar USIM iaitu RM500. Keadaan ini menyebabkan yuran persidangan telah terlebih kutip sejumlah RM200. USIM Tijarah memaklumkan bayaran balik telah dibuat

melalui baucar bayaran bertarikh 7 Disember 2020 berjumlah RM200 kepada dua peserta terbabit.

- v. Selain itu, semakan Audit terhadap lejar perakaunan USIM Tijarah mendapati **empat peserta daripada USIM tidak dikenakan bayaran yuran persidangan ICEEM 2019**. USIM Tijarah memaklumkan empat peserta tersebut juga bertindak sebagai moderator semasa persidangan dan diberi pengecualian daripada membayar yuran persidangan. Bagaimanapun, tiada SOP bagi menetapkan syarat pengecualian yuran persidangan dan keputusan pengecualian tersebut tidak dikemukakan kepada pihak Audit untuk semakan.
- vi. Bagi SIMPOSIUM, penetapan kadar yuran adalah berdasarkan Garis Panduan Umum Skim Pembiayaan Menghadiri Persidangan/Penerbitan/Bengkel/Kursus/Lawatan (Pelajar Siswazah), Pusat Pengajian Siswazah. Setiap peserta dikenakan yuran penyertaan sebanyak RM1,000 seorang. Semakan Audit mendapati seramai 23 peserta telah hadir dan yuran penyertaan berjumlah RM23,000 telah dibiayai sepenuhnya daripada peruntukan yang disediakan oleh pihak USIM.

Maklum balas USIM Tijarah yang diterima pada 28 Disember 2020

Kadar yuran persidangan untuk kakitangan akademik USIM telah ditambah baik dan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah USIM Tijarah Bilangan 3/2020 yang diadakan pada 23 Disember 2020. USIM Tijarah juga akan memperbaiki proses penyediaan yuran bagi persidangan pada masa akan datang dengan lebih teratur termasuk menggunakan mesyuarat pengurusan untuk pengesahan sesuatu keputusan. Oleh itu, penetapan yuran ICEEM 2021 telah diputuskan oleh Mesyuarat Pengurusan Bilangan 4/2020 yang diadakan pada 27 November 2020.

Pendapat Audit	Kadar yuran persidangan yang diluluskan dan didokumenkan dengan sempurna dapat meningkatkan kecekapan pengurusan kutipan yuran agar lebih teratur dan tepat.
---------------------------	---

d. Penilaian Persidangan

- i. Penilaian selepas persidangan adalah penting bagi menilai pencapaian objektif persidangan serta kepuasan peserta terhadap pelaksanaan persidangan. Selain itu, penilaian ini juga bagi mengenal pasti sebarang kelemahan dan kekurangan yang boleh dijadikan panduan untuk menambah baik pengurusan persidangan pada masa hadapan.
- ii. Semakan Audit mendapati **USIM Tijarah tidak menyediakan laporan *post-mortem* selepas setiap persidangan selesai.** Semakan lanjut mendapati minit mesyuarat Pengurusan USIM Tijarah Bilangan 3/2019 bertarikh 2 Mei 2019 ada menyatakan keuntungan yang diperoleh daripada SIMPOSIUM adalah 20.2% dan seramai 80% peserta program Sarjana mengatakan program bermanfaat. Namun, tiada bukti dokumentasi yang dikemukakan untuk semakan pihak Audit.

Maklum balas USIM Tijarah yang diterima pada 4 Jun 2021

Bagi memperkemas pengurusan aktiviti di USIM Tijarah, laporan penuh berserta kaji selidik telah disediakan bagi Persidangan ICEEM 2021 yang telah diadakan pada 28 Februari 2021.

Pendapat Audit		Penilaian persidangan tidak dilaksanakan dengan sempurna menyebabkan pencapaian objektif persidangan tidak dapat dinilai secara objektif.
---------------------------	--	--

5.3. Kedudukan Kewangan

5.3.1. Penyata kewangan USIM Tijarah bagi tahun kewangan 2017 telah diaudit oleh Tetuan Mohd Hafiz & Co. manakala bagi tahun 2018 dan 2019 oleh Tetuan Mohd Noh & Co.. Penyata kewangan USIM Tijarah bagi ketiga-tiga tahun tersebut telah diberikan laporan tanpa teguran oleh juruaudit luar yang dilantik. Bagaimanapun, pendapat juruaudit luar bagi tahun 2017 dan 2018 menekankan kewujudan ketidakpastian material berkaitan usaha berterusan syarikat. Ia disebabkan jumlah liabiliti syarikat melebihi jumlah aset dan syarikat bergantung kepada sokongan daripada syarikat induk serta pemiutang dagangan. Analisis terhadap kedudukan kewangan USIM Tijarah bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; serta tunai dan kesetaraan tunai seperti dalam **Jadual 11** serta **Carta 10** dan **Carta 11**.

JADUAL 11
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019

BUTIRAN	2017	2018	2019
	(RM)	(RM)	(RM)
Pendapatan	5,714,206	2,485,986	4,182,753
Pendapatan Lain	1,280	309,369	9,774
JUMLAH PENDAPATAN	5,715,486	2,795,355	4,192,527
Kos Jualan	(2,645,981)	(797,291)	(1,341,204)
Perbelanjaan Pentadbiran	(2,588,557)	(1,352,438)	(1,250,190)
Perbelanjaan Operasi Lain	(2,472,417)	(1,872,299)	(1,466,912)
Kos Kewangan	(9,666)	(7,272)	(21,091)
JUMLAH PERBELANJAAN	(7,716,621)	(4,029,300)	(4,079,397)
(KERUGIAN)/KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI	(2,001,135)	(1,233,945)	113,130
Cukai	-	(3,261)	(1,071)
(KERUGIAN)/KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI	(2,001,135)	(1,237,206)	112,059
(KERUGIAN) TERKUMPUL	(3,063,736)	(4,300,942)	(4,188,883)
JUMLAH ASET	2,989,591	2,937,491	4,859,060
JUMLAH LIABILITI	4,053,327	5,238,433	7,047,943
JUMLAH EKUITI	(1,063,736)	(2,300,942)	(2,188,883)
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	2,989,591	2,937,491	4,859,060
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	415,555	259,403	1,256,226

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2017, 2018 dan 2019

5.3.2. Pendapatan utama USIM Tjjarah sebahagian besarnya disumbangkan oleh aktiviti pendidikan dan kesihatan⁵. Aktiviti pendidikan meliputi kutipan yuran pengajian diploma pascasiswazah dan yuran penyertaan seminar dan persidangan. Aktiviti kesihatan pula meliputi kutipan bayaran perubatan daripada PPKU. Selain itu, USIM Tjjarah juga menerima pendapatan lain seperti faedah simpanan tetap dan keuntungan daripada jualan aset. Pada tahun 2019, USIM Tjjarah mencatatkan pendapatan berjumlah RM4.19 juta iaitu peningkatan sejumlah RM1.39 juta (49.6%) berbanding RM2.80 juta yang direkodkan pada tahun 2018. Bagaimanapun, pendapatan bagi tahun 2018 menurun sejumlah RM2.92 juta (51%) berbanding pendapatan tahun 2017. USIM Tjjarah memaklumkan peningkatan pendapatan pada tahun 2019 berikutan pertambahan kemasukan pelajar bagi program diploma pascasiswazah dengan kutipan yuran pengajian meningkat sejumlah RM1.29 juta. Pendapatan daripada PHMPU juga merekodkan peningkatan berjumlah RM0.77 juta. USIM Tjjarah juga memaklumkan bahawa penurunan pendapatan pada tahun 2018 adalah disebabkan penutupan salah satu aktiviti utama syarikat iaitu pembekalan makanan kucing pada pertengahan tahun 2018. Pendapatan daripada pembekalan makanan kucing pada tahun 2018 berjumlah RM17,349 berbanding RM1.90 juta yang direkodkan pada tahun 2017.

⁵ Mulai tahun kewangan 2020, prestasi kewangan berkaitan aktiviti kesihatan dilaporkan dalam Penyata Kewangan UHSB yang telah mengambil alih sepenuhnya pengurusan aktiviti kesihatan daripada USIM Tjjarah.

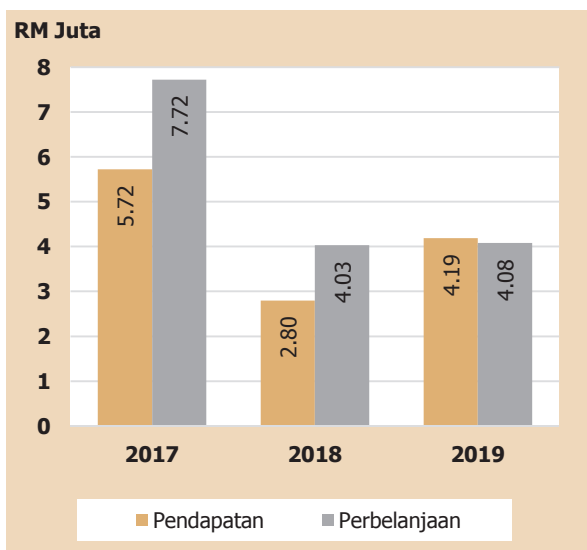
5.3.3. Perbelanjaan utama USIM Tjjarah meliputi kos jualan, perbelanjaan pentadbiran, perbelanjaan operasi lain dan kos kewangan. Kos jualan terdiri daripada kos pembelian ubatan bagi PPKU, kos pakar kesihatan dan kos lain berkaitan aktiviti kesihatan. Perbelanjaan pentadbiran merangkumi penyelenggaraan, bayaran utiliti dan belanja lain berkaitan pentadbiran syarikat. Perbelanjaan operasi lain meliputi belanja gaji kakitangan, bayaran caruman wajib, elaun, bayaran lebih masa dan bayaran lain berkaitan kakitangan syarikat. Kos kewangan pula meliputi caj bank dan faedah pajakan kewangan.

5.3.4. Pada tahun 2018, USIM Tjjarah mencatatkan penurunan ketara dalam jumlah perbelanjaan sejumlah RM3.69 juta (47.8%) berbanding tahun 2017. USIM Tjjarah memaklumkan penurunan ini disebabkan oleh penutupan jabatan yang menguruskan pembekalan makanan kucing. Jumlah perbelanjaan pada tahun 2019 menunjukkan peningkatan sedikit sejumlah RM50,097 (1.2%).

5.3.5. USIM Tjjarah menunjukkan peningkatan prestasi kewangan apabila merekodkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM113,130 pada tahun 2019 berbanding kerugian sebelum cukai pada tahun 2018 berjumlah RM1.23 juta. Keuntungan ini menjadikan kerugian terkumpul pada tahun 2019 berjumlah RM4.19 juta iaitu penurunan sejumlah RM0.11 juta (2.6%) berbanding tahun 2018. USIM Tjjarah memaklumkan prestasi kewangan yang bertambah baik ini sebahagian besarnya disumbangkan oleh penstrukturan semula aktiviti perniagaan USIM Tjjarah oleh pengurusan yang baharu dilantik pada tahun 2019.

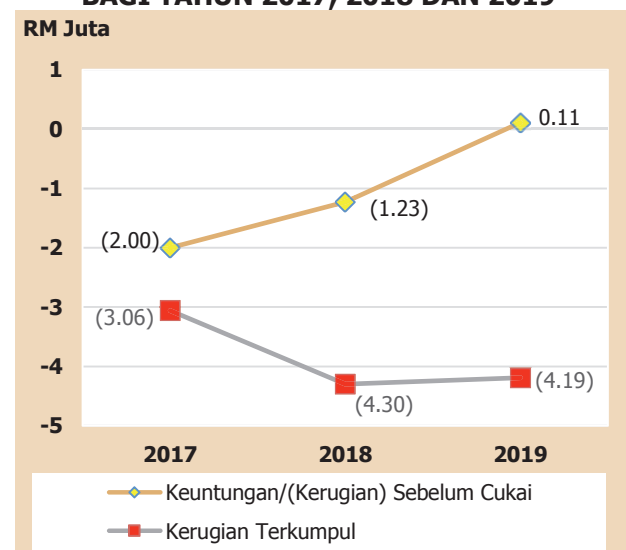
CARTA 10

**TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019**



CARTA 11

**TREND KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM
CUKAI SERTA (KERUGIAN) TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2017, 2018 dan 2019

5.3.6. Analisis Audit mendapati **jumlah liabiliti melebihi jumlah aset bagi tahun 2017, 2018 dan 2019** iaitu masing-masing berjumlah RM1.06 juta (35.6%), RM2.30 juta (78.3%) dan RM2.19 juta (45%). Keadaan ini menunjukkan wujud ketidakpastian material berkaitan usaha berterusan syarikat dengan sumber yang terhad bagi memenuhi obligasi liabilitinya pada masa diperlukan. Melalui analisis nisbah kewangan, **tahap kecairan syarikat pada tahun 2019 didapati pada kadar 0.62:1** yang menunjukkan USIM Tjjarah tidak mempunyai aset jangka pendek yang mencukupi untuk membiayai keseluruhan liabiliti semasanya.

5.3.7. Analisis Audit juga dijalankan terhadap aliran tunai USIM Tjjarah bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada aktiviti operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun kewangan 2019, USIM Tjjarah mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM1.26 juta iaitu peningkatan ketara sejumlah RM1 juta (384.3%) berbanding tahun 2018. Semakan terhadap penyata kewangan beraudit USIM Tjjarah mendapati peningkatan ini sebahagian besarnya disumbangkan oleh peningkatan pendapatan daripada operasi syarikat berjumlah RM1.19 juta (10,347.7%) yang menyebabkan aliran tunai masuk bersih daripada aktiviti operasi berjumlah RM1.20 juta. Peningkatan ini menunjukkan pelan penstrukturan aktiviti USIM Tjjarah telah berhasil menjana aliran tunai yang positif daripada aktiviti operasinya tanpa bergantung sepenuhnya terhadap aktiviti pembiayaan. Pada tahun 2019, USIM Tjjarah mencatatkan aliran tunai keluar bersih daripada aktiviti pelaburan berjumlah RM148,094 yang disumbangkan oleh langganan saham dalam UHSB. Aliran tunai keluar bersih daripada aktiviti pembiayaan pula disebabkan bayaran balik sepenuhnya pajakan kewangan berjumlah RM51,762.

Maklum balas USIM Tjjarah yang diterima pada 28 Disember 2020

Peningkatan liabiliti bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 dengan kumulatif peningkatan sejumlah RM2.99 juta (73.9%) adalah disebabkan oleh amaun belum bayar kepada Pusat Tanggungjawab di USIM yang terlibat dalam melaksanakan aktiviti bersama USIM Tjjarah (Akaun Enterprise). USIM Tjjarah telah mengemukakan Cadangan Rasionalisasi Pendahuluan USIM sebagai Ekuiti USIM Tjjarah kepada pihak USIM pada bulan November 2019.

Susulan itu, Mesyuarat LPU USIM Bilangan 5/2019 pada 19 Disember 2019 telah meluluskan permodalan pendahuluan daripada USIM sehingga 31 Oktober 2019 berjumlah RM2.51 juta melalui peningkatan modal berbayar USIM Tjjarah. Permodalan

pendahuluan ini telah mengurangkan liabiliti serta meningkatkan ekuiti syarikat dengan signifikan. Sehingga bulan Ogos 2020, liabiliti USIM Tjjarah adalah RM4.61 juta berbanding aset RM5.11 juta menghasilkan lebih aset berjumlah RM497,136 sahaja yang melenyapkan ketidakpastian material bagi memenuhi obligasi liabilitinya pada masa diperlukan. Mengambil kira perkembangan positif perniagaan USIM Tjjarah dan permodalan pendahuluan pemegang saham kepada ekuiti pada tahun 2020, nisbah kecairan telah meningkat kepada 1.04:1.

Pendapat Audit	Secara keseluruhannya, kedudukan kewangan USIM Tjjarah menunjukkan pemulihan yang memuaskan. Pelan penstrukturan semula aktiviti perniagaan USIM Tjjarah oleh pengurusan baharu telah berhasil memulihkan prestasi kewangan USIM Tjjarah dengan merekodkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM113,130 pada tahun 2019 berbanding kerugian sebelum cukai pada tahun sebelumnya. Cadangan rasionalisasi pendahuluan USIM sebagai ekuiti USIM Tjjarah telah menghasilkan lebih aset berbanding liabiliti. Bagaimanapun, USIM Tjjarah merekodkan kerugian terkumpul sehingga 31 Disember 2019 berjumlah RM4.19 juta.
-----------------------	---

6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya, penstrukturan semula aktiviti perniagaan USIM Tjjarah pada tahun 2019 telah menjana pendapatan kepada USIM Tjjarah secara khusus dan USIM secara umum. USIM Tjjarah juga telah memainkan peranan untuk menghubungkan USIM dengan komuniti perniagaan dan korporat melalui aktiviti utamanya. Perkara ini disumbangkan oleh tadbir urus korporat USIM Tjjarah yang memuaskan. Selain itu, kedudukan kewangan syarikat pula menunjukkan pemulihan hasil daripada penstukturan semula aktiviti perniagaan USIM Tjjarah dan rasionalisasi pendahuluan USIM kepada ekuiti USIM Tjjarah. Bagaimanapun, aktiviti pendidikan belum mencapai objektif sepenuhnya kerana KPI bagi perspektif kewangan tidak mencapai tahap yang disasarkan pada tahun 2018, 2019 dan 2020 kecuali bagi program persidangan pada tahun 2019. Keadaan ini dipengaruhi faktor luar kawalan USIM Tjjarah antaranya tawaran pendidikan oleh institusi lain, kekangan kewangan pelajar dan kesan pandemik COVID-19. Sasaran pengambilan pelajar program diploma dan peserta persidangan pula tidak dimasukkan dalam Pelan Perniagaan USIM Tjjarah.

7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan prestasi dan memantapkan tadbir urus korporat yang baik, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah USIM Tjjarah perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan untuk menambah baik perkara yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pihak yang terlibat memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. menambah baik tadbir urus korporat dalam aspek:
 - menambah baik amalan tadbir urus korporat dengan memastikan separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah merupakan Pengarah berstatus bebas;
 - membentangkan semula keputusan Resolusi Lembaga Pengarah dalam mesyuarat Lembaga Pengarah untuk pengesahan;
 - memastikan pelaksanaan dan pemantauan terhadap SOP yang baharu bagi aktiviti pendidikan supaya pengurusan proses kerja aktiviti dapat diuruskan dengan cekap dan teratur; dan
 - melaksanakan fungsi Audit Dalam bagi menilai kawalan dalaman syarikat secara bebas dan berintegriti.
- ii. mengambil kira sasaran pengambilan pelajar program diploma dan peserta persidangan dalam Pelan Perniagaan USIM Tjjarah; dan
- iii. memperkemaskan pengurusan aktiviti seperti pengurusan data E-Nilai serta dokumentasi bayaran yuran, perancangan dan penilaian persidangan.



4

KEMENTERIAN SAINS, TEKNOLOGI DAN INOVASI

● AGENSI INOVASI MALAYSIA

● PlaTCOM Ventures Sdn. Bhd.



**PLATCOM VENTURES
SDN. BHD.**

PLATCOM VENTURES SDN. BHD.

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- PlaTCOM Ventures Sdn. Bhd. (PlaTCOM) adalah syarikat subsidiari milik penuh Agensi Inovasi Malaysia (AIM).
- Pengauditan dijalankan terhadap *High Impact Programme 2* (HIP2) yang merupakan aktiviti utama PlaTCOM selaras dengan tujuan utama penubuhan PlaTCOM. Penilaian terhadap aktiviti HIP2 bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020 meliputi dua bidang utama Audit iaitu prestasi dan pengurusan aktiviti HIP2.
- Penilaian terhadap tujuh aspek tadbir urus korporat meliputi aspek Pengerusi; Lembaga Pengarah; Setiausaha Syarikat; Ketua Pegawai Eksekutif; Prosedur Operasi Standard; Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama; serta Audit Dalam bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020.
- Analisis terhadap tiga tahun penyata kewangan beraudit iaitu 2017, 2018 dan 2019 merangkumi analisis pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Menilai pencapaian mandat PlaTCOM untuk menyelaraskan pengkomersialan harta intelek dan menyediakan bantuan dana serta menyediakan latihan, konsultasi, nasihat perundangan, bantuan teknikal dan promosi untuk pengkomersialan harta intelek.
- Menilai pencapaian HIP2 yang merupakan Platform Pengkomersialan Teknologi (PPT) iaitu salah satu daripada enam *High Impact Programmes* dalam Pelan Induk Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) 2012-2020. PPT bertujuan menghapuskan sekatan pasaran terhadap inovasi dengan menyediakan hubungan kepada rangkaian perkhidmatan termasuk sokongan infrastruktur, pembiayaan, bantuan teknikal, maklumat pasaran dan pembinaan kapasiti.
- Sehingga bulan April 2020, PlaTCOM telah menerima geran pembangunan daripada SME Corporation Malaysia (SME Corp) melalui AIM berjumlah RM95.01 juta bagi melaksanakan HIP2.

Apa yang ditemui Audit?

- Secara keseluruhannya, HIP2 telah memberi manfaat kepada peserta (syarikat) dan sebanyak 80 (62%) projek telah dikomersialkan daripada 129 projek yang telah siap sehingga bulan Disember 2020. Melalui HIP2, peserta juga telah menerima dana serta bantuan lain antaranya konsultasi dan bantuan teknikal melalui *end-to-end facilitation* untuk membangunkan projek yang bertujuan untuk dikomersialkan.
- Prestasi pencapaian output HIP2 bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020 adalah cekap iaitu antara 94.4% hingga 190%. Pencapaian keberhasilan berdasarkan maklum balas peserta (syarikat) HIP2 adalah berkesan dengan pencapaian sebanyak 86.9% peserta berpendapat HIP2 sangat membantu dalam proses pembangunan dan pengkomersialan produk teknologi inovasi. Pendapatan kumulatif berjumlah RM116.64 juta berjaya dijana daripada pengkomersialan projek sehingga 31 Disember 2020. Bagaimanapun, tiada sasaran pendapatan ditetapkan bagi menilai keberkesanan pencapaian keberhasilan tersebut.
- Pengurusan HIP2 telah dibuat dengan baik bagi aspek pengurusan permohonan dan geran. Bagaimanapun, pengurusan bagi aspek pentadbiran kontrak perjanjian dan pemantauan terhadap prestasi kemajuan projek boleh dipertingkatkan. Selain itu, Sistem *End to End* telah lewat dibangunkan. Namun, pengambilalihan sistem oleh SME Corp adalah wajar supaya dapat dimanfaatkan selepas ia siap dibangunkan sepenuhnya. Kelemahan yang perlu diberi perhatian dalam pengurusan HIP2 adalah seperti berikut:
 - Sebanyak 14 (30.4%) daripada 46 projek yang masih aktif (dalam pembangunan) telah tamat tempoh perjanjian antara tiga hingga 146 hari. Namun, tiada perjanjian lanjutan baharu ditandatangani setakat 31 Julai 2020.
 - Sehingga 31 Disember 2020, sebanyak 20 (15.5%) projek siap masih belum dikomersialkan melebihi tempoh satu hingga lima tahun.
 - Sistem *End to End* dengan kos berjumlah RM739,000 telah lewat dibangunkan oleh syarikat vendor pertama dan telah diambil alih oleh syarikat vendor baharu. Setakat bulan November 2020, sistem tersebut telah selesai namun masih dalam peringkat pelaksanaan *User Acceptance Test* (UAT).
- Sehingga 31 Disember 2019, prestasi kewangan PlaTCOM berada pada tahap stabil. PlaTCOM masih merekodkan keuntungan terkumpul berjumlah RM4.31 juta pada tahun 2019 walaupun mencatatkan kerugian sebelum cukai bagi tahun 2018 dan 2019. Bagaimanapun, PlaTCOM bergantung kepada geran Kerajaan bagi menampung perbelanjaan operasinya. Keadaan ini selaras dengan tujuan utama penubuhannya untuk melaksanakan HIP2 di bawah Pelan Induk PKS 2012-2020.

- Mesyuarat Majlis Tadbir Urus AIM pada 4 September 2020 telah memutuskan pembubaran AIM. Keputusan ini selaras dengan Akta Agensi Inovasi Malaysia 2010 yang menetapkan pemakaian akta tersebut adalah sehingga 31 Disember 2020. Surat penamatan kontrak telah dikeluarkan kepada kakitangan AIM dan syarikat subsidiarinya termasuk PlaTCOM pada 1 Oktober 2020. Selaras dengan keputusan mesyuarat tersebut, pada 8 Januari 2021, YAB Perdana Menteri telah meluluskan cadangan pembubaran PlaTCOM.
- Tadbir urus korporat secara keseluruhannya telah diamalkan sepenuhnya bagi tiga daripada tujuh aspek yang dinilai. Bagaimanapun, Majlis Tadbir Urus dan pengurusan AIM serta Jawatankuasa Pemandu telah berperanan menambah baik tadbir urus korporat PlaTCOM.

AGENSI INOVASI MALAYSIA

1. PLATCOM VENTURES SDN. BHD.

FAKTA UTAMA PLATCOM

04.02.2014	RM116.64 juta	RM95.01 juta
Tarikh penubuhan	Pendapatan kumulatif daripada pengkomersialan produk inovasi oleh syarikat yang menyertai <i>High Impact Programme 2</i> mulai tahun 2018 hingga 2020	Geran <i>High Impact Programme 2</i> yang diterima mulai tahun 2014 hingga bulan April 2020
Objektif penubuhan	- Menyelaras pengkomersialan harta intelek daripada universiti, pusat penyelidikan, industri, syarikat atau agensi Kerajaan dan bukan Kerajaan; serta - Membantu mengkomersialkan harta intelek dengan menyediakan bantuan dana serta menyediakan latihan, konsultasi, nasihat perundangan, bantuan teknikal dan promosi.	
Aktiviti utama	Melaksanakan <i>High Impact Programme 2</i>	
Jenis syarikat	Syarikat berhad menurut syer	
Modal berbayar	RM25,000	

1. LATAR BELAKANG

1.1. PlaTCOM Ventures Sdn. Bhd. (PlaTCOM) telah ditubuhkan pada 4 Februari 2014 melalui kerjasama antara SME Corporation Malaysia (SME Corp) dan Agensi Inovasi Malaysia (AIM). PlaTCOM merupakan syarikat berhad menurut syer dengan modal berbayar RM25,000 yang dimiliki sepenuhnya oleh AIM. PlaTCOM sebelum ini dikawal selia oleh Jabatan Perdana Menteri kini telah diletakkan di bawah tanggungjawab Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi (MOSTI) melalui Pewartaan Perintah Menteri-Menteri Kerajaan Persekutuan (No. 3) 2020 bertarikh 9 Julai 2020. MOSTI bertanggungjawab membantu Kementerian Kewangan melaksanakan urusan pembubaran AIM selaras dengan tamatnya Akta Agensi Inovasi Malaysia 2010 pada 31 Disember 2020.

1.2. Objektif penubuhan PlaTCOM berdasarkan Perlembagaan Syarikat adalah menyelaras pengkomersialan harta intelek termasuk paten, hak cipta, tanda dagangan, reka bentuk industri dan seumpamanya daripada universiti, pusat penyelidikan, industri, syarikat atau agensi Kerajaan dan bukan Kerajaan. PlaTCOM juga membantu mengkomersialkan harta intelek dengan menyediakan bantuan dana dalam bentuk geran, pinjaman dan jaminan serta menyediakan latihan, konsultasi, nasihat perundangan, bantuan teknikal dan promosi.

1.3. Penubuhan PlaTCOM adalah bagi melaksanakan salah satu daripada enam *High Impact Programmes* dalam Pelan Induk Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) 2012-2020 iaitu melaksanakan *High Impact Programme 2* (HIP2). Aktiviti ini adalah selaras dengan tujuan utama penubuhan PlaTCOM seperti mana keputusan mesyuarat Bilangan 3 Majlis Tadbir Urus AIM pada 20 Disember 2013. HIP2 adalah program yang menyediakan *end-to-end facilitation* kepada PKS bermula dari peringkat *proof of concept* hingga peringkat pengkomersialan.

1.4. HIP2 merupakan Platform Pengkomersialan Teknologi (PPT) iaitu platform rangkaian kebangsaan yang diurus oleh pihak swasta agar menggalakkan idea inovatif. PPT diwujudkan dengan perkongsian strategik antara SME Corp dan AIM. Pada 23 April 2014, SME Corp dan AIM telah menandatangani perjanjian kerjasama di mana SME Corp melantik AIM sebagai ketua program (lead agency) bagi HIP2. Perjanjian tersebut menetapkan AIM akan melantik agensi pelaksana (working group) HIP2. Sehubungan itu pada 1 April 2015, AIM telah menandatangani perjanjian dengan PlaTCOM bagi melantik PlaTCOM sebagai agensi pelaksana HIP2.

1.5. PlaTCOM juga melaksanakan *Innovation Business Opportunities* (IBO) dan perkhidmatan harta intelek. IBO mewujudkan rangkaian global entiti tempatan dan antarabangsa yang ingin berkongsi idea mereka dan mencari pelabur atau rakan usaha sama untuk mengkomersialkan produk mereka. Perkhidmatan harta intelek pula membantu syarikat atau pihak berkaitan memperoleh nilai pelaburan yang optimum dalam mendapatkan harta intelek termasuk paten, tanda dagangan, hak cipta dan reka bentuk industri.

1.6. PlaTCOM sentiasa berhubung dengan rakan utamanya termasuk universiti, institut penyelidikan, Kementerian dan agensi Kerajaan. Selain itu, syarikat mempunyai kakitangan berpengalaman dan platform pengkomersialan teknologi yang lengkap untuk membantu penyelidik, PKS dan institusi berkaitan di setiap peringkat pengkomersialan produk. Secara amnya, model perniagaan PlaTCOM adalah seperti dalam **Carta 1**.

CARTA 1 MODEL PERNIAGAAN PLATCOM

RAKAN UTAMA: • Universiti, Institut Penyelidikan, Industri, PKS, Usahawan dan Syarikat Pemula, SME Corp serta Kementerian/Agensi Kerajaan	AKTIVITI UTAMA: • <i>High Impact Programme 2/ Technology Commercialisation Platform (PPT)</i> • <i>Innovation Business Opportunities (IBO)</i> • <i>Intellectual Property (IP) and Commercialisation Services</i>	TAWARAN NILAI: • Platform pengkomersialan teknologi yang lengkap. Khidmat menyeluruh dari awal hingga ke akhir proses pengkomersialan • Profesional Pemindahan Teknologi yang berdaftar dan berpengalaman serta Pakar Harta Intelekt yang berkecualan • Dana Pra-pengkomersialan	HUBUNGAN PELANGGAN: • Komunikasi dan interaksi berkala melalui e-mel, telefon dan perjumpaan bersemuka • Media sosial • Penyertaan dalam bengkel, seminar dan pameran	SEGMENT PELANGGAN: • Inovator/penyelidik • Usahawan (PKS) • Institusi (Universiti, Institut Penyelidikan)/syarikat
	SUMBER UTAMA: • Staf yang mahir dan berpengalaman • Pangkalan data khusus yang dilanggan		SALURAN: • Lawatan dan perjumpaan berkala • Pameran dan persidangan • Laman web dan media sosial	
STRUKTUR KOS: • Kos staf dan operasi • Yuran pemfailan • Yuran langganan (pangkalan data)		SUMBER PENDAPATAN: • Bayaran Perkhidmatan IP (carian IP, pendrafan, pemfailan, pelaksanaan dan nasihat) • Bayaran perkhidmatan perundingan (pengurusan inovasi, perkhidmatan pengkomersialan, penilaian IP dan nasihat undang-undang) • Bayaran peningkatan kapasiti (latihan dan bengkel)		

Sumber: PlatCOM Ventures Sdn. Bhd.

1.7. Pada 4 September 2020, Mesyuarat Majlis Tadbir Urus AIM Bilangan 1/2020 telah memutuskan pembubaran AIM selaras dengan Akta Agensi Inovasi Malaysia 2010 yang menetapkan pemakaian akta tersebut adalah sehingga 31 Disember 2020. Selaras dengan keputusan mesyuarat tersebut, pada 8 Januari 2021, YAB Perdana Menteri telah meluluskan cadangan pembubaran PlatCOM. Seterusnya, Mesyuarat Jawatankuasa Penyelarasan Pembubaran AIM Bilangan 1/2021 pada 16 April 2021 bersetuju melepaskan kepentingan AIM dalam PlatCOM secara pembubaran sukarela setelah perpindahan fungsi, program dan peruntukan selesai sepenuhnya. Permohonan pertimbangan dan keputusan ke atas syor mesyuarat tersebut telah dikemukakan kepada Kementerian Kewangan pada 23 April 2021 dan persetujuan Kementerian Kewangan telah diperoleh melalui surat bertarikh 6 Julai 2021 supaya PlatCOM dibubarkan secara sukarela.

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan PlatCOM melalui pengurusan aktiviti utamanya iaitu HIP2 dilaksanakan dengan cekap, berkesan dan berhemat; amalan tadbir urus korporat yang baik; serta prestasi kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan tiga aspek utama iaitu tadbir urus korporat, aktiviti dan kedudukan kewangan syarikat. Bagi tadbir urus korporat, tujuh perkara diaudit iaitu Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Eksekutif (CEO), Prosedur Operasi Standard (SOP), Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) serta Audit Dalam bagi tahun 2017 hingga 2020. Pengauditan aktiviti pula meliputi aktiviti HIP2 kerana ia merupakan aktiviti utama syarikat dan melibatkan penggunaan dana yang signifikan. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2017, 2018 dan 2019.

3.2. Pengauditan aktiviti HIP2 memfokus kepada dua bidang utama iaitu prestasi dan pengurusan aktiviti. Bagi prestasi aktiviti, dua perkara yang dinilai iaitu pencapaian output dan pencapaian keberhasilan (outcome). Manakala lima perkara yang dinilai dalam pengurusan aktiviti HIP2 adalah pengurusan permohonan; pentadbiran kontrak perjanjian; pengurusan geran; pemantauan terhadap prestasi kemajuan projek dan pengkomersialan produk; serta pembangunan Sistem *End to End*.

3.3. Sehingga bulan September 2020, AIM masih dalam proses pembubaran dan penyusunan semula kedudukan syarikat subsidiari AIM termasuk PlaTCOM. Pada 1 Oktober 2020, surat penamatan kontrak telah dikeluarkan kepada kakitangan PlaTCOM. Sehubungan itu, pengauditan telah dilaksanakan berdasarkan semakan terhadap dokumen yang dikemukakan kepada pihak Audit bagi tempoh bulan Ogos hingga 12 Oktober 2020 sahaja. Pengauditan lebih terperinci tidak dapat dilaksanakan disebabkan kekangan masa berikutan ketidakpastian mengenai status PlaTCOM ekoran keputusan pembubaran AIM yang berkuat kuasa pada 31 Disember 2020. Selain itu, aktiviti HIP2 berserta baki peruntukan telah dikembalikan kepada SME Corp pada 22 Disember 2020 dan fungsi pengkomersialan telah diserapkan kepada Malaysian Global Innovation & Creativity Centre (MaGIC).

3.4. Pengauditan telah dijalankan di Ibu Pejabat PlaTCOM yang terletak di Cyberjaya, Selangor.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan PlaTCOM serta menganalisis data berkaitan projek syarikat yang menyertai HIP2. Selain itu, seramai 84 (42%) daripada 200 peserta (syarikat) telah memberikan maklum balas terhadap borang soal selidik bagi menentukan tahap keberkesanan program.

4.2. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan PlaTCOM yang telah diaudit oleh Tetuan Binder Dijker Otte. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai.

5. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

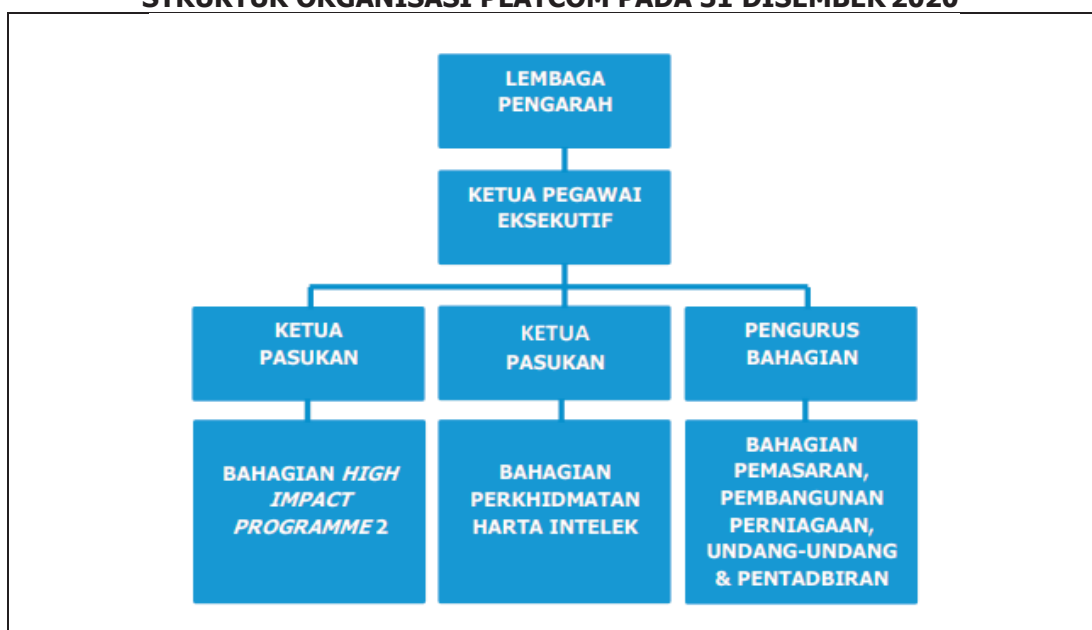
Pengauditan telah dijalankan pada bulan Ogos hingga Oktober 2020. Perkara yang ditemui dan maklum balas PlaTCOM telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 27 November 2020. Selain itu, data telah dikemas kini sehingga 31 Disember 2020. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.1. Tadbir Urus Korporat

5.1.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai syarikat subsidiari milik penuh AIM, PlaTCOM perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang telah ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016 (Akta 777), Perlembagaan Syarikat, Prosedur Operasi Standard dan peraturan-peraturan lain yang berkaitan. Selain itu, rujukan juga boleh dibuat terhadap amalan terbaik tadbir urus korporat seperti *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG) 2017, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness* (Green Book) April 2006, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD Handbook] Disember 2014 dan panduan tadbir urus korporat daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*.

5.1.2. Pengurusan PlaTCOM diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif serta dibantu oleh Ketua Pasukan *High Impact Programme 2* dan Ketua Pasukan Perkhidmatan Harta Intelek. Beliau juga dibantu oleh Pengurus Bahagian Pemasaran, Pembangunan Perniagaan, Undang-Undang dan Pentadbiran. Sehingga 31 Disember 2020, bilangan perjawatan PlaTCOM adalah seramai 25 orang dan struktur organisasi adalah seperti dalam **Carta 2**. Bagaimanapun, perkhidmatan mereka telah ditamatkan berkuat kuasa 31 Disember 2020 melalui surat bertarikh 1 Oktober 2020. Sehingga 10 Mei 2021, penamatan kontrak bagi kesemua 25 orang kakitangan PlaTCOM telah diselesaikan. Peranan setiap bahagian adalah seperti dalam **Jadual 1**.

CARTA 2
STRUKTUR ORGANISASI PLATCOM PADA 31 DISEMBER 2020



Sumber: PlatCOM Ventures Sdn. Bhd.

JADUAL 1
PERANAN BAHAGIAN UTAMA PLATCOM

BAHAGIAN UTAMA	PERANAN
<i>High Impact Programme 2</i>	Menyediakan platform pengkomersialan teknologi yang menyeluruh iaitu dari peringkat penghasilan idea sehingga ke peringkat pengkomersialan. Perkhidmatan yang disediakan termasuk penilaian teknologi, pelesenan, promosi dan pemarkaran perniagaan serta nasihat guaman berkaitan pengkomersialan teknologi.
Perkhidmatan Harta Intelek	Menyediakan perkhidmatan harta intelek yang menyeluruh termasuk pencarian, pendrafan, pemfailan, pelaksanaan serta nasihat bagi paten, reka bentuk industri, tanda dagangan dan hak cipta.
Pemasaran, Pembangunan Perniagaan, Undang-Undang dan Pentadbiran	Memberi khidmat sokongan kepada operasi PlatCOM dan meningkatkan lagi nilai tambah kepada pelanggan berkaitan pengkomersialan harta intelek.

Sumber: PlatCOM Ventures Sdn. Bhd.

5.1.3. Mengikut Perlembagaan Syarikat, Lembaga Pengarah hendaklah terdiri daripada sekurang-kurangnya dua orang dan tidak melebihi 15 orang. Sehingga bulan Disember 2020, PlatCOM mempunyai dua ahli Lembaga Pengarah berstatus bukan bebas dan bukan eksekutif.

5.1.4. Semakan Audit mendapati tiada jawatankuasa diwujudkan di peringkat Lembaga Pengarah PlatCOM. Namun, Jawatankuasa Pemandu ditubuhkan di peringkat agensi induk bagi menyelia pengurusan HIP2. Jawatankuasa Pemandu yang terdiri daripada wakil SME Corp dan AIM ditubuhkan selaras dengan Klausula 6 Perjanjian Kerjasama antara SME Corp dan AIM bertarikh 23 April 2014. Antara peranan dan tanggungjawab Jawatankuasa Pemandu adalah memastikan kecekapan dan keberkesanan HIP2; mengawasi dan memantau perkembangan serta

kemajuan HIP2; serta menilai dan meluluskan syarikat yang berpotensi sebagai penerima *Concept to Commercialisation Gap Fund* (CCGF) dalam pelaksanaan HIP2.

5.1.5. Keanggotaan Jawatankuasa Pemandu sehingga bulan Disember 2020 adalah terdiri daripada dua wakil SME Corp dan dua wakil AIM selaras dengan Terma Rujukan Jawatankuasa Pemandu. Jawatankuasa Pemandu juga telah bermesyuarat sebanyak 70 kali sejak penubuhan PlaTCOM pada tahun 2014 sehingga 31 Disember 2020. Antara perkara utama yang dibincang dan diputuskan dalam mesyuarat Jawatankuasa Pemandu adalah sasaran dan pencapaian Petunjuk Prestasi Utama, prestasi kemajuan projek dan meluluskan dana CCGF kepada syarikat yang menyertai HIP2.

5.1.6. Semakan Audit mendapati hanya tujuh daripada sembilan aspek amalan terbaik tadbir urus korporat dapat dinilai pematuhannya. Keadaan ini disebabkan objektif utama penubuhan PlaTCOM adalah untuk melaksanakan HIP2 di mana pengurusan syarikat dikawal selia oleh Majlis Tadbir Urus dan pengurusan AIM serta Jawatankuasa Pemandu. Dua aspek amalan tadbir urus korporat yang tidak dinilai ialah Jawatankuasa Audit (JKA) serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan. Aspek JKA tidak dinilai kerana penubuhannya adalah di peringkat agensi induk iaitu AIM. Manakala aspek Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan tidak dinilai kerana Jawatankuasa tersebut tidak ditubuhkan berikutan pencalonan dan pelantikan Lembaga Pengarah PlaTCOM ditentukan oleh Majlis Tadbir Urus AIM. Selain itu, Lembaga Pengarah PlaTCOM tidak menerima sebarang elaun atau bonus.

5.1.7. Semakan Audit selanjutnya mendapati tiga aspek tadbir urus korporat telah diamalkan sepenuhnya iaitu Ketua Pegawai Eksekutif; Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama; serta Audit Dalam. Empat aspek tadbir urus korporat didapati tidak diamalkan sepenuhnya iaitu aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat dan SOP seperti penemuan Audit berikut:

a. Pengerusi

- i. Seksyen 212 Akta Syarikat 2016 dan MCCG 2017 amalan 1.2 menetapkan Pengerusi Lembaga Pengarah hendaklah dilantik dalam kalangan ahli Lembaga Pengarah dan tempoh jawatan ditetapkan. MCCG 2017 amalan 1.2 dan *Green Book* perenggan 2.1.3 pula menjelaskan tugas dan tanggungjawab Pengerusi untuk memupuk amalan tadbir urus yang baik, kepimpinan dan keberkesanan Lembaga Pengarah hendaklah dinyatakan secara jelas.
- ii. Pihak Audit mendapati pelantikan Pengerusi telah dibincang dan diluluskan dalam mesyuarat Majlis Tadbir Urus AIM. Bagaimanapun, **surat pelantikan**

serta senarai tugas dan tanggungjawab Pengerusi tidak disediakan. Tempoh pelantikan Pengerusi juga tidak ditetapkan. PlaTCOM menjelaskan jawatan Pengerusi Lembaga Pengarah disandang oleh CEO AIM bagi memastikan tanggungjawab dan kuasa CEO AIM yang dinyatakan dalam Akta Agensi Inovasi Malaysia 2010 dilaksanakan dengan sewajarnya. PlaTCOM juga menjelaskan pelantikan Pengerusi adalah sehingga 31 Disember 2020 selaras dengan Akta yang sama yang menetapkan pembubaran AIM pada tarikh tersebut.

b. Lembaga Pengarah

- i. MCCG 2017 amalan 4.1 menyatakan sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah adalah Pengarah berstatus bebas. Sehingga bulan Disember 2020, Lembaga Pengarah PlaTCOM dianggotai oleh seorang Pengerusi dan seorang ahli. **Kedua-dua ahli Lembaga Pengarah PlaTCOM berstatus pengarah bukan bebas** dan bukan eksekutif kerana merupakan CEO dan Pegawai Eksekutif Operasi AIM. PlaTCOM menjelaskan pelantikan Lembaga Pengarah daripada kakitangan AIM adalah bagi memastikan semua hal pengurusan syarikat subsidiari AIM adalah di bawah pengurusan tertinggi AIM.
- ii. MCCG 2017 amalan 2.1, panduan 2.1 pula menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah mempunyai Piagam Lembaga Pengarah yang jelas. Piagam ini hendaklah menyatakan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Lembaga Pengarah, ahli Lembaga Pengarah secara individu dan pengurusan syarikat serta isu dan keputusan yang tertakluk kepada Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati **PlaTCOM tidak menyediakan Piagam Lembaga Pengarah.** PlaTCOM menjelaskan semua hal pengurusan syarikat subsidiari AIM adalah di bawah pengurusan tertinggi AIM di bawah kepimpinan CEO AIM dan tertakluk kepada Akta AIM 2010.
- iii. *Green Book* perenggan 1.4.4 menyarankan 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 mendapati Lembaga Pengarah PlaTCOM telah menghadiri kursus sebanyak satu kali pada tahun 2017 dan dua kali pada tahun 2019. Bagaimanapun, didapati **tiada kursus yang dihadiri oleh Lembaga Pengarah bagi tahun 2018 dan 2020.** PlaTCOM

menjelaskan perkara ini berikutan tiada kursus yang bersesuaian pada tahun tersebut untuk dihadiri oleh Lembaga Pengarah.

c. Setiausaha Syarikat

MCCG 2017 amalan 1.4, panduan 1.4 menetapkan Setiausaha Syarikat berperanan menasihati Lembaga Pengarah mengenai peranan dan tanggungjawab mereka. Semakan Audit mendapati **Setiausaha Syarikat yang dilantik tidak memainkan peranan dalam menasihati Lembaga Pengarah berkaitan amalan tadbir urus korporat yang baik**. Antara kelemahan tadbir urus korporat yang dikenal pasti adalah Piagam Lembaga Pengarah dan surat pelantikan Pengerusi tidak disediakan. Selain itu, Setiausaha Syarikat tidak menasihati Lembaga Pengarah berkaitan komposisi Lembaga Pengarah selaras dengan amalan terbaik.

d. Prosedur Operasi Standard

- i. *MKD Handbook* perenggan 1.9(c), perenggan 2.2(f), perenggan 3.25 hingga 3.28 menetapkan sesebuah syarikat perlu mempunyai SOP yang lengkap dan menyeluruh merangkumi urusan kewangan syarikat dan aktiviti utama syarikat yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah.
- ii. Semakan Audit mendapati PlaTCOM telah menyediakan SOP berkaitan aktiviti utama syarikat iaitu HIP2. Bagaimanapun, **SOP tersebut didapati tidak lengkap dan menyeluruh** kerana tidak mengandungi prosedur kerja bagi penamatan kontrak, penarikan balik (withdraw) kontrak, pelanjutan tempoh kontrak dan pemantauan terhadap status pengkomersialan produk atau projek. SOP yang tidak lengkap menyebabkan pemantauan terhadap pengkomersialan projek tidak dilaksanakan dengan lebih teratur seperti dijelaskan dalam perenggan 5.2.3.4.

Maklum balas PlaTCOM yang diterima pada 23 November 2020

PlaTCOM merupakan syarikat *Special Purpose Vehicle* yang ditubuhkan untuk melaksanakan program kerjasama antara AIM dan SME Corp iaitu HIP2. Oleh itu, pelantikan ahli Lembaga Pengarah diputuskan sekadar memenuhi keperluan minimum penubuhan syarikat. Segala urusan berkenaan pengurusan HIP2 adalah melalui Jawatankuasa Pemandu.

Berkenaan isu SOP, rangka kerja sebelum ini tidak didokumenkan. Bagaimanapun, PlaTCOM sentiasa membentangkan projek yang dicadangkan untuk penamatan kontrak, penarikan balik kontrak, pelanjutan tempoh kontrak kepada Jawatankuasa Pemandu untuk sokongan. Bagi pemantauan terhadap status pengkomersialan produk/projek, ianya dibuat setiap suku tahun tetapi SOP tersebut tidak didokumenkan.

Maklum balas MOSTI yang diterima pada 10 Mei dan 9 Julai 2021

Sehingga Mesyuarat Jawatankuasa Penyelarasan Pembubaran Agensi Inovasi Malaysia (AIM) Bilangan 1/2021 pada 16 April 2021, AIM masih dalam proses pembubaran dan PlaTCOM dicadangkan untuk pembubaran. Persetujuan Kementerian Kewangan telah diperoleh melalui surat bertarikh 6 Julai 2021 supaya PlaTCOM dibubarkan secara sukarela.

Aktiviti HIP2 telah dikembalikan kepada SME Corp berserta SOP sedia ada untuk tindakan selanjutnya manakala penambahbaikan SOP tidak dilaksanakan memandangkan PlaTCOM sedang dalam proses pembubaran. Semua urusan berkaitan HIP2 adalah di bawah tanggungjawab SME Corp selaras dengan penyerahan secara rasmi pada 22 Disember 2020.

Pendapat Audit	Secara keseluruhannya, tiga daripada tujuh aspek amalan tadbir urus korporat yang dinilai telah diamalkan sepenuhnya. Penglibatan Majlis Tadbir Urus dan pengurusan AIM serta Jawatankuasa Pemandu dalam pengurusan PlaTCOM telah berperanan menambah baik tadbir urus korporat syarikat.
-----------------------	--

5.2. Aktiviti *High Impact Programme 2*

High Impact Programme 2 (HIP2) adalah Platform Pengkomersialan Teknologi (PPT) yang merupakan satu daripada enam *High Impact Programmes* dalam Pelan Induk PKS 2012-2020. PPT bertujuan menghapuskan sekatan pasaran terhadap inovasi dengan menyediakan hubungan kepada rangkaian perkhidmatan termasuk sokongan infrastruktur, pembiayaan, bantuan teknikal, maklumat pasaran dan pembinaan kapasiti. Hasil semakan Audit melibatkan aspek prestasi dan pengurusan HIP2 diterangkan seperti penemuan berikut:

5.2.1. Pencapaian Output

- a. Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi pengurusan HIP2 ditetapkan berdasarkan tiga aspek iaitu bilangan syarikat menyertai HIP2, bilangan perjanjian pelesenan harta intelek dan bilangan projek yang telah dikomersialkan. Sasaran dan pencapaian KPI dibentang serta diluluskan di peringkat pengurusan AIM dan Jawatankuasa Pemandu.
- b. Semakan Audit mendapati pencapaian KPI bagi tempoh tahun 2017 hingga 2019 adalah antara 94.4% hingga 190% berbanding KPI disasarkan. Bagi tahun 2020, sasaran KPI ditetapkan secara kumulatif dan pencapaian KPI adalah antara 96.2% hingga 97.7%. Secara kumulatifnya, sebanyak 200 syarikat telah menyertai HIP2 dan 220 perjanjian pelesenan harta intelek telah ditandatangani sejak tahun 2014 hingga 2020. Butiran lanjut sasaran dan pencapaian KPI HIP2 bagi tahun 2017 hingga 2020 adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
SASARAN DAN PENCAPAIAN KPI HIP2 BAGI TAHUN 2017 HINGGA 2020

PENGUKURAN KPI	2017		2018		2019		2020	
	S	P	S	P	S	P	S	P
Bilangan syarikat menyertai HIP2	26	31 (119.2%)	26	36 (138.5%)	17	21 (123.5%)		
Bilangan kumulatif syarikat menyertai HIP2							208	200 (96.2%)
Bilangan perjanjian pelesenan harta intelek (licence deals)	18	33 (183.3%)	18	17 (94.4%)	12	15 (125%)		
Bilangan kumulatif perjanjian pelesenan harta intelek (licence deals)							226	220 (97.3%)
Bilangan projek yang telah dikomersialkan	10	19 (190%)	15	19 (126.7%)	20	21 (105%)		
Bilangan kumulatif projek yang telah dikomersialkan							87	85 (97.7%)

Sumber: Laporan KPI dan Maklum Balas Bertarikh 10 Mei 2021

Nota: S - Sasaran P – Pencapaian

Pendapat Audit | **PlaTCOM telah menguruskan HIP2 dengan cekap berdasarkan pencapaian KPI antara 94.4% hingga 190% bagi tempoh tahun 2017 hingga 2019. Selain itu, pencapaian KPI secara kumulatif sehingga 31 Disember 2020 adalah antara 96.2% hingga 97.7%.**

5.2.2. Pencapaian Keberhasilan

a. Penjanaaan Pendapatan daripada Pengkomersialan Produk Inovasi

- i. Berdasarkan Pelan Induk PKS 2012-2020, pelaksanaan HIP2 adalah di bawah bidang tumpuan penerapan inovasi dan teknologi dengan matlamat untuk menambah bilangan firma yang mempunyai pertumbuhan tinggi dan berinovasi. PlaTCOM telah menetapkan keberhasilan HIP2 berdasarkan jumlah sebenar pendapatan yang dijana daripada projek inovasi yang telah berjaya dikomersialkan oleh syarikat yang menyertai HIP2. Bagaimanapun, didapati **tiada sasaran pendapatan ditetapkan oleh PlaTCOM bagi menilai keberkesanan pencapaian keberhasilan tersebut.**
- ii. Sehingga 31 Disember 2020, sebanyak 85 (42.5%) daripada 200 syarikat yang menyertai HIP2 telah berjaya mengkomersialkan projek dengan penjanaaan pendapatan kumulatif berjumlah RM116.64 juta seperti dalam **Jadual 3**. Antara projek yang telah berjaya dikomersialkan adalah seperti dalam **Gambar 1** hingga **Gambar 4**.

JADUAL 3
PENCAPAIAN KEBERHASILAN PLATCOM DARI TAHUN 2017 HINGGA 2020

TAHUN	SYARIKAT HIP2 (Bilangan Kumulatif)	PROJEK YANG DIKOMERSIALKAN (Bilangan Kumulatif)	KADAR PENGKOMERSIALAN (% Kumulatif)	PENCAPAIAN KEBERHASILAN JUMLAH PENDAPATAN (RM Juta)
2017	153	40	26.1	TB
2018	179	59	33.0	80.00
2019	200	80	40.0	87.00
2020	200	*85	42.5	116.64

Sumber: Laporan Pencapaian Keberhasilan

Nota: TB - Tidak berkaitan kerana jumlah pendapatan belum ditetapkan sebagai pencapaian keberhasilan pada tahun 2017

(*) - Termasuk lima projek yang masih aktif

GAMBAR 1



Aedestech Mosquito Home System
- Projek yang Telah Dikomersialkan
(Sumber: PlaTCOM Ventures Sdn. Bhd.)

GAMBAR 2



YJACK Bi-directional Pile Load Test
- Projek yang Telah Dikomersialkan
(Sumber: PlaTCOM Ventures Sdn. Bhd.)

GAMBAR 3



Dry Ice Cleaning System
- Projek yang Telah Dikomersialkan
(Sumber: PlaTCOM Ventures Sdn. Bhd.)

GAMBAR 4

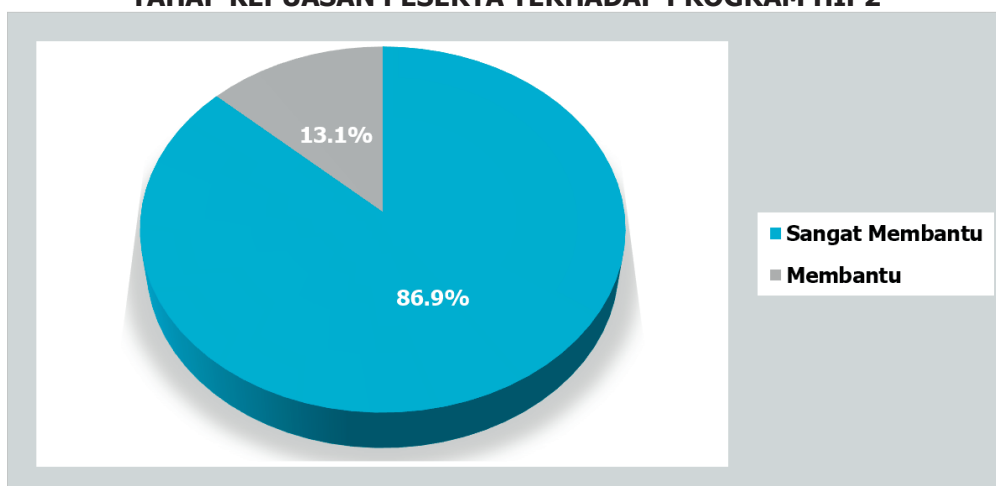


Artificial Limb-Prosthetic Suspension System
- Projek yang Telah Dikomersialkan
(Sumber: PlaTCOM Ventures Sdn. Bhd.)

b. Kajian Kepuasan Peserta HIP2

- i. Pihak Audit telah mengedarkan borang soal selidik kepada 200 syarikat yang menyertai HIP2 untuk menilai sama ada pelaksanaan HIP2 membantu syarikat PKS bagi pengkomersialan produk yang menggunakan teknologi inovasi. Sehingga bulan September 2020, pihak Audit telah menerima maklum balas soal selidik daripada 84 (42%) syarikat.
- ii. Secara keseluruhannya, kesemua 84 syarikat berpendapat HIP2 wajar diteruskan. Analisis Audit mendapati 73 (86.9%) syarikat menyatakan HIP2 sangat membantu mereka dalam proses pembangunan dan pengkomersialan produk teknologi inovasi seperti dalam **Carta 3**.

CARTA 3
TAHAP KEPUASAN PESERTA TERHADAP PROGRAM HIP2



Sumber: Maklum Balas Soal Selidik Terhadap Peserta

- iii. Selain itu, 83 (98.8%) syarikat berpuas hati dengan perkhidmatan PlaTCOM dalam menyediakan bantuan dan bimbingan *end-to-end facilitation* kepada

syarikat. Antara syor penambahbaikan HIP2 yang dicadangkan oleh syarikat yang menyertai HIP2 ialah:

- nilai bantuan geran yang lebih tinggi dan skop pembiayaan yang lebih fleksibel;
- tempoh pelaksanaan yang praktikal dan lebih panjang mengikut bidang atau projek;
- sesi perkongsian (engagement session) antara peserta (syarikat) HIP2 untuk berkongsi pandangan dan mengenal pasti peluang untuk bekerjasama;
- pembayaran geran berbentuk *reimbursement* membebaskan syarikat *startup* yang sememangnya menghadapi masalah kewangan;
- *awareness* mengenai HIP2 perlu diperluaskan supaya lebih banyak syarikat mengetahui program dan bantuan yang disediakan; dan
- Pengurus Projek perlu memainkan peranan penting kepada syarikat yang menyertai HIP2 dan tidak hanya menyerahkan keseluruhan projek kepada syarikat. Sekiranya Pengurus Projek hanya memantau di peringkat tuntutan balik, akan terdapat banyak masalah dan kesilapan yang mungkin merugikan syarikat.

Maklum balas MOSTI yang diterima pada 10 Mei 2021

Sehingga 31 Disember 2020, tiada penambahan ke atas bilangan projek yang berjaya dikomersialkan mahupun jumlah pendapatan kumulatif yang telah dijana dan bilangan syarikat yang telah menyertai HIP2 adalah kekal seperti maklumat terdahulu.

Selain itu, tiada penetapan keberhasilan berkenaan sasaran pendapatan yang ditetapkan memandangkan AIM dan PlaTCOM sedang dalam proses pembubaran.

Pendapat Audit	Pencapaian keberhasilan berdasarkan pengkomersialan produk syarikat yang menyertai HIP2 telah berjaya menjana pendapatan berjumlah RM116.64 juta sehingga 31 Disember 2020. Selain itu berdasarkan maklum balas peserta (syarikat), HIP2 sangat membantu dalam proses pembangunan dan pengkomersialan produk teknologi inovasi serta menyediakan bantuan dan bimbingan <i>end-to-end facilitation</i> kepada syarikat.
-----------------------	--

5.2.3. Pengurusan Aktiviti HIP2

5.2.3.1. Permohonan HIP2

- Piagam Pelanggan menetapkan permohonan HIP2 hendaklah diproses dalam tempoh tiga bulan bermula dari tarikh penerimaan dokumen yang lengkap. PlaTCOM menjelaskan tempoh tersebut bermula daripada penerimaan borang permohonan sehingga pembentangan kepada Jawatankuasa Pemandu untuk kelulusan.
- Berdasarkan data projek HIP2 sehingga 31 Disember 2020, sebanyak 200 syarikat telah menyertai HIP2. Sebanyak 33 (16.5%) sampel fail projek tidak dapat disahkan tarikh penerimaan borang permohonan kerana tarikh tidak dicatatkan. Bagaimanapun berdasarkan tarikh penilaian *due diligence* sehingga kelulusan Jawatankuasa Pemandu, semakan Audit mendapati sebanyak **enam projek (18.2%) telah diproses melebihi tempoh tiga bulan**. Kelewatan adalah antara tiga hingga 144 hari seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
PERMOHONAN HIP2 LEWAT DIPROSES MELEBIHI TIGA BULAN

NAMA SYARIKAT	TARIKH PERMOHONAN	TARIKH PENILAIAN <i>DUE DILIGENCE</i>	TARIKH KELULUSAN JAWATANKUASA PEMANDU	TARIKH AKHIR PERLU LULUS	TEMPOH KELEWATAN (Hari)
Syarikat A	17.05.2015	17.05.2015	21.08.2015	17.08.2015	4
Syarikat B	13.05.2016	02.09.2016	26.04.2017	03.12.2016	144
Syarikat C	25.09.2017	03.01.2018	11.04.2018	05.04.2018	6
Syarikat D	21.09.2017	19.01.2018	08.05.2018	21.04.2018	17
Syarikat E	18.01.2018	09.02.2018	15.05.2018	12.05.2018	3
Syarikat F	27.06.2018	12.10.2018	09.05.2019	12.01.2019	117

Sumber: Fail Projek HIP2 dan Surat Tawaran

- c. PlaTCOM menjelaskan kesemua enam projek yang dibangkitkan masih perlu disusul dengan lebih lanjut semasa penilaian peringkat *due diligence* dan *business case*. Projek tersebut perlu dibentangkan semula berdasarkan justifikasi daripada pemohon. Proses ini mengambil masa dua minggu atau lebih bergantung kepada maklum balas pemohon.

Maklum balas MOSTI yang diterima pada 10 Mei 2021

Tiada penambahbaikan ke atas Piagam Pelanggan berkaitan permohonan HIP2 yang telah dibuat memandangkan PlaTCOM sedang dalam proses pembubaran.

Pendapat Audit	Pengurusan Permohonan HIP2 telah diluluskan mengikut tempoh yang ditetapkan bagi 81.8% daripada sampel projek. Pematuhan kepada Piagam Pelanggan penting bagi memastikan proses permohonan diuruskan dengan teratur.
-----------------------	---

5.2.3.2. Pentadbiran Kontrak Perjanjian HIP2

a. Kontrak Perjanjian Tamat Tempoh

Perjanjian HIP2 ditandatangani antara PlaTCOM dan syarikat yang diluluskan permohonannya oleh Jawatankuasa Pemandu. Perjanjian tersebut antaranya menetapkan perkara berkaitan tempoh projek, skop pembiayaan dan jadual tuntutan bayaran balik perbelanjaan projek mengikut *tranche of the project*. Semakan Audit terhadap rekod sehingga 31 Julai 2020, perjanjian bagi 32 (69.6%) daripada 46 projek aktif masih berkuat kuasa. Bagaimanapun, **perjanjian bagi baki 14 (30.4%) projek aktif telah tamat antara bulan Mac hingga Julai 2020 dengan tempoh tamat perjanjian antara tiga hingga 146 hari**. Semakan Audit juga mendapati **perjanjian lanjutan bagi 14 projek ini masih belum ditandatangani** seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
PERJANJIAN TAMAT TEMPOH SEHINGGA BULAN JULAI 2020

BIL.	NAMA SYARIKAT	TARIKH MULA PERJANJIAN	TARIKH TAMAT PERJANJIAN*	TEMPOH TAMAT PERJANJIAN SEHINGGA 31 JULAI 2020 (Hari)
1.	Syarikat G	07.11.2016	07.05.2020	85
2.	Syarikat H	28.01.2019	28.07.2020	3
3.	Syarikat D	25.10.2018	25.04.2020	97
4.	Syarikat I	05.04.2016	05.07.2020	26
5.	Syarikat J	07.01.2019	07.07.2020	24
6.	Syarikat K	01.06.2018	01.06.2020	60
7.	Syarikat L	01.06.2018	01.06.2020	60
8.	Syarikat M	07.11.2016	07.03.2020	146
9.	Syarikat E	25.10.2018	25.05.2020	67
10.	Syarikat B	27.07.2017	27.04.2020	95
11.	Syarikat N	16.07.2019	16.07.2020	15
12.	Syarikat O	12.07.2019	12.07.2020	19
13.	Syarikat P	02.05.2018	01.05.2020	91
14.	Syarikat Q	25.10.2018	25.06.2020	36

Sumber: *HIP2 Masterlist* Sehingga 31 Julai 2020

Nota: (*) - Tarikh tamat perjanjian mengambil kira perjanjian terkini (perjanjian lanjutan)

b. Projek Yang Ditamatkan Penyertaan Dalam *High Impact Programme 2*

- i. Klausula 14 Perjanjian antara PlaTCOM dan syarikat (peserta) HIP2 menetapkan PlaTCOM boleh membatalkan pemberian geran dan syarikat perlu membayar balik geran yang telah diterima sekiranya menarik diri daripada meneruskan projek; atau gagal menyiapkan projek dan/atau gagal mengemukakan semua dokumen sebelum tamat tempoh projek. Selain itu, Klausula 15 menetapkan PlaTCOM boleh menamatkan perjanjian sekiranya syarikat melanggar atau gagal melaksanakan tanggungjawabnya selaras dengan perjanjian dan gagal mengambil tindakan dalam tempoh 14 hari selepas menerima notis bertulis daripada PlaTCOM.
- ii. Semakan Audit mendapati sehingga bulan Julai 2020, sebanyak 15 syarikat telah ditamatkan daripada menyertai HIP2 oleh PlaTCOM. Antara faktor syarikat berkenaan ditamatkan penyertaan dalam HIP2 adalah syarikat gagal mematuhi perjanjian yang telah ditandatangani. Sebanyak 10 daripada 15 syarikat tersebut telah disalurkan CCGF berjumlah RM1.77 juta. Manakala baki lima syarikat masih belum menerima apa-apa

bayaran CCGF sehingga tarikh tersebut termasuk dua daripadanya tiada perjanjian CCGF ditandatangani.

- iii. Semakan Audit selanjutnya terhadap 10 syarikat yang telah disalurkan CCGF mendapati kesemua syarikat telah menerima CCGF sebelum ditamatkan penyertaan dalam HIP2. Jawatankuasa Pemandu seterusnya telah memutuskan supaya tujuh daripada 10 syarikat terlibat membuat bayaran balik CCGF yang telah disalurkan berjumlah RM997,693. Sehingga bulan November 2020, **hanya satu syarikat telah membuat bayaran balik sebahagian amaun CCGF berjumlah RM40,000 manakala baki enam syarikat belum membuat bayaran balik. Jumlah CCGF yang perlu dibayar balik oleh syarikat adalah RM957,693.** Manakala bagi baki tiga syarikat iaitu Syarikat C, W dan AB, tiada keputusan daripada Jawatankuasa Pemandu supaya bayaran balik dibuat oleh syarikat tersebut. Butiran lanjut projek yang ditamatkan penyertaan dalam HIP2 adalah seperti dalam **Jadual 6.**

JADUAL 6
PROJEK YANG DITAMATKAN PENYERTAAN DALAM HIP2
SEHINGGA BULAN JULAI 2020

BIL.	NAMA SYARIKAT	CCGF YANG DILULUSKAN (RM)	TARIKH LULUS GERAN	CCGF YANG TELAH DISALURKAN (RM)	TARIKH SALUR GERAN*	TARIKH TAMAT KONTRAK
1.	Syarikat C	901,500	19.09.2018	180,300	08.01.2019	16.07.2020
2.	Syarikat R#	570,000	06.10.2015	285,000	08.01.2016	22.08.2017
3.	Syarikat S#	100,000	20.06.2017	30,000	04.10.2017	08.05.2019
4.	Syarikat T#	200,000	10.06.2016	40,000	07.09.2016	Penamatan kontrak diputuskan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu ke-68 pada tahun 2020.
5.	Syarikat U	700,000	15.05.2018	-	-	TB
6.	Syarikat V	850,300	28.09.2017	-	-	17.05.2019
7.	Syarikat W	705,000	28.09.2017	110,000	20.11.2017	Surat penamatan kontrak tidak dikeluarkan. Penamatan kontrak diputuskan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu ke-61 pada tahun 2019.
8.	Syarikat X	597,450	30.08.2019	-	-	14.01.2020

BIL.	NAMA SYARIKAT	CCGF YANG DILULUSKAN (RM)	TARIKH LULUS GERAN	CCGF YANG TELAH DISALURKAN (RM)	TARIKH SALUR GERAN*	TARIKH TAMAT KONTRAK
9.	Syarikat Y#	357,968	16.11.2015	71,593	07.10.2016	Penamatan kontrak diputuskan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu ke-68 pada tahun 2020.
10.	Syarikat Z#**	856,800	17.04.2018	161,000	08.11.2018	14.05.2020
11.	Syarikat AA	626,800	21.11.2014	-	-	TB
12.	Syarikat AB	864,820	29.06.2016	486,239	07.07.2017	09.07.2020
13.	Syarikat AC#	1,015,500	10.06.2016	203,100	07.12.2016	18.11.2020
14.	Syarikat AD	466,000	10.06.2016	-	-	25.09.2018
15.	Syarikat AE#	364,800	19.08.2014	207,000	01.07.2015	21.12.2018
JUMLAH		9,176,938		1,774,232		

Sumber: *HIP2 Masterlist* Sehingga 31 Julai 2020, *Letter of Demand* dan Surat Penamatan Kontrak

Nota: TB - Tidak berkenaan kerana tiada perjanjian CCGF ditandatangani

(#) - Syarikat perlu membuat bayaran balik CCGF

(*) - Tarikh salur geran merujuk kepada tarikh baucar bayaran terakhir bagi penyaluran geran kepada syarikat berkaitan

(**) - Sejumlah RM40,000 telah dibuat bayaran balik CCGF

Maklum balas PlaTCOM yang diterima pada 23 November dan 1 Disember 2020

Berdasarkan perjanjian HIP2, penerima HIP2 dibenarkan untuk mengemukakan dokumen pembayaran balik dalam jangka masa tidak melebihi tiga bulan (grace period) dari tempoh tamat perjanjian. PlaTCOM juga memberikan lanjutan tiga bulan kepada syarikat yang terjejas akibat pandemik *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19). Bagi Syarikat C, projek ini telah ditamatkan dan surat penamatan kontrak sedang disediakan.

PlaTCOM sedia maklum untuk projek Syarikat U dan AA, syarikat tidak pernah menandatangani sebarang perjanjian dengan pihak PlaTCOM. Bagi Syarikat T, Y dan AC, Jawatankuasa Pemandu juga telah bersetuju untuk menamatkan kontrak syarikat yang terlibat. Surat penamatan kontrak akan dikeluarkan dalam masa terdekat.

Maklum balas MOSTI yang diterima pada 10 Mei 2021

Sehingga 31 Disember 2020, perjanjian lanjutan bagi Syarikat G yang telah ditandatangani. Kesemua projek ini telah dikembalikan kepada SME Corp untuk pertimbangan selanjutnya.

Maklum balas SME Corp yang diterima pada 30 Julai 2021

Projek Syarikat G, J, K, L, E, B, N, O dan Q telah disempurnakan. Selain itu, tempoh projek telah dilanjutkan bagi Syarikat H, D dan P iaitu sehingga bulan September 2021. Manakala *Letter of Demand* telah dikeluarkan kepada Syarikat I pada 11 Ogos 2020. Projek Syarikat M tidak disiapkan sepenuhnya dan tiada surat penamatan kontrak dikemukakan oleh PlaTCOM.

PlaTCOM telah menamatkan perjanjian bagi kesemua 15 syarikat dan surat bagi tujuan tuntutan semula telah dikeluarkan oleh PlaTCOM. SME Corp tidak mempunyai kuasa untuk menguruskan tuntutan semula kerana tiada perjanjian novasi dimeterai antara PlaTCOM, SME Corp dan syarikat-syarikat ini.

Pendapat Audit	Kelewatan penyediaan perjanjian lanjutan berisiko tindakan tidak dapat diambil sekiranya terdapat pelanggaran syarat perjanjian di samping kepentingan PlaTCOM tidak terjamin. Selain itu, bayaran balik CCGF yang tidak dilakukan syarikat menyebabkan objektif dana disalurkan tidak tercapai selaras dengan perjanjian yang ditetapkan.
-----------------------	---

5.2.3.3. Pengurusan Geran HIP2

Pelaksanaan HIP2 dibiayai menggunakan geran pembangunan yang diterima daripada SME Corp melalui AIM yang dikenali sebagai *Concept to Commercialisation Gap Fund* (CCGF). CCGF bertujuan membantu syarikat untuk merapatkan jurang dalam landskap pembiayaan; mempercepatkan pembangunan serta pengkomersialan produk inovatif dan berasaskan pasaran; serta meningkatkan pewujudan harta intelek untuk pengkomersialan. Bantuan CCGF melibatkan lapan skop pembiayaan iaitu Sokongan Pelesenan; *Proof of Concept* dan Pembangunan Prototaip; Penghasilan Produk; Pengujian dan Validasi; Pensijilan; Bantuan Teknikal; Risikan Pasaran; dan Perkhidmatan Inkubasi. Selain itu, berdasarkan surat Unit Perancang Ekonomi bertarikh 17 Mac 2017, nilai geran tidak melebihi 10% daripada jumlah peruntukan setiap tahun dibenarkan untuk

dicaj sebagai fi pengurusan bagi pelaksanaan HIP2. Semakan Audit mendapati perkara berikut:

- a. Sejak ditubuhkan dan sehingga bulan April 2020, PlaTCOM telah menerima geran pembangunan berjumlah RM95.01 juta bagi melaksanakan HIP2. Daripada jumlah tersebut, sejumlah RM68.07 juta (71.6%) CCGF telah disalurkan kepada syarikat. Penyaluran CCGF dibuat secara berperingkat berdasarkan tuntutan bayaran balik mengikut *tranche/milestone* projek selaras dengan perjanjian yang ditandatangani. Butiran lanjut penerimaan dan perbelanjaan geran HIP2 adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
MAKLUMAT PENERIMAAN DAN PERBELANJAAN GERAN HIP2
SEHINGGA BULAN APRIL 2020

BUTIRAN	STATUS SEHINGGA BULAN APRIL 2020 (RM Juta)	2017	2018	2019	2020
		(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)
Baki b/f	-	33.92	47.37	31.74	27.95
Geran Diterima	95.01	27.00	-	11.35	1.60
Tolak: <i>Subscription Expenses</i>	(2.10)	(0.94)	(0.48)	(0.18)	(0.51)
Tolak: Geran CCGF disalurkan kepada syarikat HIP2	(68.07)	(12.61)	(15.16)	(14.96)	(4.20)
Baki Geran	24.84	47.37	31.73	27.95	24.84
Tolak: Komitmen*	(22.36)	(40.02)	(48.88)	(39.83)	(22.36)
BAKI GERAN BERSIH	2.48	7.35	(17.15)	(11.88)	2.48

Sumber: Laporan *Summary of CCGF Grants*

Nota: (*) - Komitmen = Kos projek - Dana yang telah disalurkan kepada syarikat HIP2

- b. Analisis Audit terhadap data projek HIP2 sehingga 31 Julai 2020 mendapati sejumlah RM14.17 juta (47.6%) daripada RM29.80 juta CCGF telah disalurkan kepada keseluruhan 46 projek aktif yang dalam peringkat pembangunan. Semakan lanjut Audit mendapati sebanyak 14 projek yang tamat perjanjian (sehingga bulan Julai 2020) telah disalurkan CCGF berjumlah RM6.19 juta (59.2%) daripada sejumlah RM10.46 juta CCGF diluluskan. Bagaimanapun, **peratus kemajuan 14 projek ini tidak dapat disahkan kerana PlaTCOM tidak menyelenggara maklumat mengenainya**. Selain itu, 20 projek akan tamat perjanjian antara bulan Ogos hingga Disember 2020 melibatkan penyaluran geran berjumlah RM4.95 juta (42.8%) daripada sejumlah RM11.56 juta CCGF yang diluluskan. Butiran lanjut prestasi penyaluran CCGF adalah seperti dalam **Jadual 8** dan **Jadual 9**.

JADUAL 8
PRESTASI PENYALURAN CCGF KEPADA SYARIKAT
YANG MASIH AKTIF SEHINGGA BULAN JULAI 2020

BIL.	TARIKH TAMAT PERJANJIAN*	SYARIKAT (Bil.)	JUMLAH CCGF YANG DILULUSKAN (RM Juta)	CCGF YANG TELAH DISALURKAN	
				RM Juta	%
1.	Sehingga bulan Julai 2020	14	10.46	6.19	59.2
2.	Ogos hingga Disember 2020	20	11.56	4.95	42.8
3.	Selepas pembubaran PlaTCOM (2021)	12	7.78	3.03	38.9
JUMLAH		46	29.80	14.17	47.6

Sumber: *HIP2 Masterlist* Sehingga 31 Julai 2020

Nota: (*) - Tarikh tamat perjanjian mengambil kira perjanjian terkini (perjanjian lanjutan)

JADUAL 9
PRESTASI PENYALURAN CCGF KEPADA SYARIKAT YANG MASIH AKTIF
NAMUN TELAH TAMAT TEMPOH PERJANJIAN SEHINGGA BULAN JULAI 2020

BIL.	NAMA SYARIKAT	CCGF YANG DILULUSKAN (RM)	CCGF YANG TELAH DISALURKAN		TARIKH TAMAT PERJANJIAN
			RM	%	
1.	Syarikat G	828,600	135,000	16.3	07.05.2020
2.	Syarikat H	715,750	568,750	79.5	28.07.2020
3.	Syarikat D	1,141,000	732,976	64.2	25.04.2020
4.	Syarikat I	671,400	335,700	50.0	04.05.2020
5.	Syarikat J	1,032,045	868,898	84.2	07.07.2020
6.	Syarikat K	798,700	564,200	70.6	01.06.2020
7.	Syarikat L	1,189,000	974,000	81.9	01.06.2020
8.	Syarikat M	410,000	242,774	59.2	07.03.2020
9.	Syarikat E	646,800	506,450	78.3	25.05.2020
10.	Syarikat B	772,000	136,000	17.6	27.04.2020
11.	Syarikat N	541,149	541,149	100.0	16.07.2020
12.	Syarikat O	391,500	78,300	20.0	12.07.2020
13.	Syarikat P	636,000	122,878	19.3	01.05.2020
14.	Syarikat Q	683,900	385,000	56.3	25.06.2020
JUMLAH		10,457,844	6,192,075	59.2	

Sumber: *HIP2 Masterlist* Sehingga 31 Julai 2020

Nota: Tarikh tamat perjanjian mengambil kira perjanjian terkini (perjanjian lanjutan)

- c. Berdasarkan data projek HIP2 yang sama, sebanyak 12 perjanjian masih berkuat kuasa selepas pembubaran AIM dan syarikat subsidiarinya termasuk PlaTCOM pada 31 Disember 2020. Perjanjian 12 projek ini akan tamat antara bulan Januari hingga bulan Ogos 2021 melibatkan CCGF yang belum disalurkan berjumlah RM4.75 juta (sehingga bulan Julai 2020). Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
PRESTASI PENYALURAN CCGF
KEPADA SYARIKAT YANG AKAN TAMAT PERJANJIAN PADA TAHUN 2021

BIL.	NAMA SYARIKAT	TARIKH TAMAT PERJANJIAN	CCGF YANG DILULUSKAN (RM)	BAKI CCGF BELUM DISALURKAN SEHINGGA BULAN JULAI 2020 (RM)
1.	Syarikat AF	28.05.2021	313,250	250,600
2.	Syarikat AG	20.05.2021	345,100	184,450
3.	Syarikat F	04.01.2021	1,045,870	465,955
4.	Syarikat AH	10.08.2021	856,800	702,520
5.	Syarikat AI	23.01.2021	1,017,100	756,000
6.	Syarikat AJ	07.02.2021	712,320	200,340
7.	Syarikat AK	09.07.2021	457,800	366,240
8.	Syarikat AL	20.05.2021	595,280	275,030
9.	Syarikat AM	07.02.2021	608,650	478,450
10.	Syarikat AN	04.01.2021	691,390	155,890
11.	Syarikat AO	08.01.2021	784,000	630,000
12.	Syarikat AP	12.01.2021	352,800	285,600
JUMLAH			7,780,360	4,751,075

Sumber: *HIP2 Masterlist* Sehingga 31 Julai 2020

Maklum balas PlaTCOM yang diterima pada 23 November dan 1 Disember 2020

Berdasarkan Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu ke-68, Jawatankuasa Pemandu telah bersetuju untuk memberikan tempoh lanjutan selama tiga bulan kepada syarikat yang telah terkesan dengan pandemik COVID-19 yang memohon pelanjutan tersebut. PlaTCOM telah membentangkan status terkini bagi kesemua projek di bawah HIP2 dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu ke-70 yang diadakan pada 12 November 2020. Penyaluran CCGF kepada syarikat yang menyertai HIP2 adalah berdasarkan pencapaian *milestone* yang ditetapkan dalam jadual projek. Bagi projek yang aktif, baki CCGF diunjurkan akan disalurkan kesemuanya menjelang bulan Ogos 2021.

Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu ke-70 telah memutuskan kesemua projek di bawah HIP2 akan diserahkan kepada SME Corp memandangkan pembubaran AIM berkuat kuasa 31 Disember 2020. Kesemua baki geran peruntukan pembangunan dalam akaun PlaTCOM akan diserahkan kembali kepada SME Corp sebelum 31 Disember 2020. Dijangkakan jumlah baki geran di PlaTCOM ialah RM4.63 juta sehingga akhir bulan November 2020. PlaTCOM juga dimaklumkan peruntukan HIP2 di SME Corp masih berbaki sejumlah RM27.35 juta. Oleh itu, jumlah keseluruhan dana yang berada di pihak SME Corp dan PlaTCOM adalah mencukupi

untuk membiayai komitmen CCGF. Sasaran untuk menyelesaikan kesemua pemindahan dokumen dan rekod adalah pada bulan Disember 2020.

Maklum balas MOSTI yang diterima pada 10 Mei 2021

Semua dokumen berkaitan HIP2 telah diserahkan kepada SME Corp pada 22 Disember 2020. Baki CCGF yang telah diserahkan kepada SME Corp ialah RM5.35 juta.

Maklum balas SME Corp yang diterima pada 30 Julai 2021

Proses penyaluran dana dilaksanakan berpandukan garis panduan dan prosedur kewangan SME Corp. Pemantauan projek dilaksanakan dari semasa ke semasa bagi memastikan projek dapat dilaksanakan mengikut tempoh.

Pendapat Audit	Pengurusan geran HIP2 adalah baik. Berdasarkan maklumat geran HIP2 sehingga bulan April 2020, peruntukan sedia ada masih boleh menampung baki komitmen yang belum disalurkan berjumlah RM22.36 juta. Bagaimanapun, pemantauan rapi terhadap kemajuan projek adalah penting bagi memastikan projek berjaya disiapkan dan geran dimanfaatkan sewajarnya selaras dengan objektif HIP2.
-----------------------	--

5.2.3.4. Pemantauan Terhadap Prestasi Kemajuan Projek dan Pengkomersialan Produk

- a. Perenggan 3 Terma Rujukan Jawatankuasa Pemandu menetapkan salah satu tanggungjawab jawatankuasa adalah mengawal selia serta memantau pembangunan dan kemajuan HIP2. Semakan Audit terhadap minit mesyuarat Jawatankuasa Pemandu bagi tempoh tahun 2017 hingga bulan Julai 2020 mendapati **status dan perkara berbangkit bagi projek HIP2 hanya dibincangkan mengikut keperluan melibatkan syarikat tertentu sahaja**. Antara perkara yang diputuskan oleh Jawatankuasa Pemandu adalah meluluskan pelanjutan tempoh kontrak serta memutuskan sama ada sesuatu projek diklasifikasikan sebagai projek siap atau ditamatkan kontrak. Semakan lanjut terhadap minit mesyuarat Jawatankuasa Pemandu bagi tempoh yang sama mendapati kemajuan projek dan pengkomersialan projek HIP2 hanya dibincangkan secara menyeluruh dan lebih terperinci pada 24 Januari 2018 melalui Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu Bilangan 45.

Mesyuarat tersebut membincangkan status projek bagi 143 syarikat yang menyertai HIP2 sehingga 31 Disember 2017 melibatkan tujuh kategori seperti berikut:

- i. ditamatkan kontrak/tarik diri;
 - ii. dalam pembangunan (dalam tempoh kontrak) dan belum dikomersialkan;
 - iii. dalam pembangunan (dalam tempoh kontrak) dan telah dikomersialkan;
 - iv. dalam pembangunan (lewat) dan belum dikomersialkan;
 - v. dalam pembangunan (lewat) dan telah dikomersialkan;
 - vi. siap dan belum dikomersialkan; dan
 - vii. siap dan telah dikomersialkan.
- b. Analisis Audit terhadap 200 projek yang menyertai HIP2 mendapati sebanyak 129 (64%) projek telah siap, 46 (23%) aktif (dalam pembangunan), 15 (7.5%) telah ditamatkan kontrak dan baki 11 (5.5%) telah menarik diri (withdrawn).
- c. Analisis Audit juga mendapati sehingga bulan Disember 2020, sebanyak 80 (62%) daripada 129 projek siap telah berjaya dikomersialkan. Bagaimanapun, baki 49 (38%) projek melibatkan perbelanjaan CCGF berjumlah RM23.39 juta masih belum dikomersialkan. Analisis Audit selanjutnya mendapati sebanyak **20 (15.5%) syarikat yang menerima CCGF berjumlah RM8.93 juta masih belum mengkomersialkan projek mereka melebihi tempoh satu hingga lima tahun iaitu antara 554 hingga 1,646 hari.** Antara sebab projek belum dikomersialkan kerana teknologi telah *obsolete*, syarikat tidak lagi beroperasi dan masih menunggu masa untuk dipasarkan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 11**. Selain itu, pihak Audit mendapati SOP HIP2 yang disediakan tidak mengandungi proses kerja bagi memantau pengkomersialan projek HIP2.

JADUAL 11
SENARAI 20 PRODUK/PROJEK YANG BELUM DIKOMERSIALKAN
MELEBIHI SATU TAHUN SEHINGGA BULAN DISEMBER 2020

BIL.	NAMA SYARIKAT	CCGF YANG DISALURKAN (RM)	TARIKH SIAP PROJEK	TEMPOH BELUM DIKOMERSIALKAN DARI TARIKH SIAP (Hari)	JUSTIFIKASI BELUM DIKOMERSIALKAN
1.	Syarikat AQ	260,000	29.06.2016	1,646	Teknologi <i>obsolete</i> .
2.	Syarikat AR	233,862	04.06.2018	941	
3.	Syarikat AS	543,181	08.04.2019	633	
4.	Syarikat AT	244,404	03.10.2017	1,185	Dalam proses untuk dikomersialkan.
5.	Syarikat AU	307,500	09.01.2018	1,087	
6.	Syarikat AV	763,285	06.07.2018	909	
7.	Syarikat AW	877,351	23.01.2018	1,073	Menunggu masa untuk dipasarkan.
8.	Syarikat AX	181,783	07.09.2018	846	
9.	Syarikat AY	270,000	08.01.2019	723	
10.	Syarikat AZ	163,471	08.01.2019	723	
11.	Syarikat AAA	717,180	11.03.2019	661	
12.	Syarikat AAB	258,106	27.03.2019	645	
13.	Syarikat AAC	601,300	30.04.2019	611	
14.	Syarikat AAD	676,678	06.07.2018	909	Syarikat dalam proses untuk mendapatkan lesen daripada pihak universiti memasarkan produk.
15.	Syarikat AAE	1,150,000	26.06.2019	554	Syarikat dalam proses untuk mendapatkan pensijilan daripada badan berwajib.
16.	Syarikat A	603,323	09.01.2018	1,087	Syarikat tidak lagi beroperasi.
17.	Syarikat AAF	369,300	18.07.2018	897	
18.	Syarikat AAG	179,120	28.08.2017	1,221	Syarikat tidak dapat dihubungi.
19.	Syarikat AAH	187,744	14.01.2019	717	
20.	Syarikat AAI	343,071	08.04.2019	633	
JUMLAH		8,930,659			

Sumber: *HIP2 Masterlist* Sehingga 31 Julai 2020 dan Maklum Balas Bertarikh 10 Mei 2021

Maklum balas PlaTCOM yang diterima pada 23 November dan 1 Disember 2020

PlaTCOM telah berjaya mencapai kadar pengkomersialan sebanyak 62% iaitu pencapaian amat tinggi berbanding kadar yang pernah dicatatkan dalam RMKe-6 hingga RMKe-9. Kadar pengkomersialan bergantung kepada beberapa faktor seperti tahap kesediaan teknologi, kesedaran, modal insan, penggunaan PKS, permintaan pasaran dan lain-lain.

PlaTCOM berpandangan aktiviti pemantauan pengkomersialan produk/projek adalah terlalu berbeza antara satu projek ke projek yang lain atau pun *case to case basis*. Oleh itu, tiada keperluan untuk dijadikan sebagai SOP. Bagaimanapun, PlaTCOM akan terus menjalankan aktiviti pemudahcaraan yang berterusan untuk memastikan kadar pengkomersialan ditingkatkan.

Berdasarkan pengalaman PlaTCOM dari tahun 2014, pembentangan secara *case to case* adalah kaedah terbaik kerana pelaporan pemantauan semua projek adalah dibuat setiap sukuan tahun dan hanya perlu dibentangkan jika memerlukan keputusan dibuat oleh Jawatankuasa Pemandu.

Pendapat Audit	Secara keseluruhannya, sebanyak 62% projek siap telah berjaya dikomersialkan sehingga 31 Disember 2020. Pemantauan rapi adalah penting bagi memastikan objektif HIP2 untuk membantu PKS dari peringkat bukti konsep (proof of concept) sehingga pengkomersialan produk dapat dicapai. Penyediaan SOP bagi memantau pengkomersialan produk/projek HIP2 penting supaya proses kerja didokumenkan dengan teratur untuk rujukan pegawai terutama pegawai baharu/pihak yang akan mengambil alih HIP2.
-----------------------	---

5.2.3.5. Pembangunan Sistem *End to End*

- a. Pada 28 November 2016, PlaTCOM telah menandatangani perjanjian bersama Syarikat Vendor A untuk membangunkan Sistem *HIP2 Data Management* atau dikenali sebagai Sistem *End To End* (E2E) untuk mengawal selia pelaksanaan HIP2. Kos sistem berjumlah RM739,000 bagi tempoh anggaran lapan bulan mulai 28 November 2016 hingga 28 Julai 2017. Sistem E2E merangkumi keseluruhan proses untuk melaksanakan HIP2 iaitu pertemuan dengan PKS; temu bual; penilaian berfasa; proses pembayaran geran; pemantauan; pelaporan; dan analisis hasil impak.
- b. Sistem E2E sepatutnya *go-live* pada 1 Jun 2017. Bagaimanapun, **Syarikat Vendor A gagal menyiapkan Sistem E2E dalam tempoh yang ditetapkan dan PlaTCOM telah menamatkan kontraknya pada 2 Ogos 2018.** Antara justifikasi yang dinyatakan dalam surat penamatan kontrak adalah seperti berikut:

- i. kegagalan untuk menyiapkan *User Acceptance Test* (UAT);
 - ii. kegagalan menyiapkan skop projek dalam tempoh yang ditetapkan;
 - iii. melaksanakan aktiviti yang tidak perlu (*deemed unnecessary*) dan tidak termasuk dalam perjanjian untuk mengenakan caj tambahan; dan
 - iv. kegagalan mendapatkan kelulusan bertulis sebelum pelantikan pihak ketiga sebagai sub kontraktor.
- c. Seterusnya pada 1 November 2019, PlaTCOM telah menandatangani perjanjian dengan Syarikat Vendor B dengan kos berjumlah RM238,918 bagi menyempurnakan baki kerja yang belum diselesaikan oleh Syarikat Vendor A. Berdasarkan perjanjian baharu ini, pembangunan Sistem E2E akan selesai pada 15 Ogos 2020. **Berdasarkan minit Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu Bilangan 70 bertarikh 12 November 2020, pembangunan Sistem E2E telah selesai namun masih dalam peringkat pelaksanaan UAT.** Tiada sebarang bayaran dibuat kepada Syarikat Vendor B selaras dengan Klausula 8 dan 9 yang menetapkan kos pembangunan sistem dibayar selepas *Acceptance Certificate* ditandatangani oleh PlaTCOM.
- d. Kemajuan Sistem E2E adalah pada tahap 64% dan Syarikat Vendor B telah memohon pelanjutan tempoh kontrak sehingga 23 Disember 2020 seperti keputusan Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu Bilangan 69 bertarikh 11 Ogos 2020.
- e. Pihak Audit juga dimaklumkan pelanjutan tempoh dimohon berdasarkan justifikasi seperti berikut:
- i. kekangan kawalan pergerakan disebabkan COVID-19 untuk mengatur mesyuarat dan mengemas kini server;
 - ii. memastikan tempoh masa yang mencukupi kepada pasukan PlaTCOM untuk pengujian sistem sebelum pelaksanaan UAT;
 - iii. penyediaan UAT *scripts*; dan
 - iv. pembelian dan *setting up* server sebelum pelaksanaan UAT.

Maklum balas PlaTCOM yang diterima pada 23 November dan 1 Disember 2020

Pembangunan sistem setakat ini sudah dilengkapkan berdasarkan aliran proses HIP2 dan pihak PlaTCOM sedang meneliti setiap aliran sistem untuk sebarang perubahan dan penambahbaikan.

Berdasarkan maklum balas daripada Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu Bilangan 70, mesyuarat bersetuju untuk menyerahkan Sistem E2E kepada SME Corp. Sistem ini masih boleh digunakan dengan penambahbaikan mengikut aliran proses yang baharu dan boleh ditukar nama mengikut program yang hendak diguna pakai. Oleh itu, SME Corp akan mengambil alih penyambungan semula Sistem E2E ini. Perkara ini sedang dilaksanakan dan dijangka selesai pada 31 Disember 2020.

Pihak pengurusan bersetuju untuk membuat pembayaran sebanyak 40% daripada kos pembangunan selaras dengan kemajuan projek. Baki 60% akan dibayar oleh SME Corp setelah PlaTCOM atau SME Corp menandatangani *Acceptance Certificate*. Bayaran 40% tersebut yang berjumlah RM95,567.20 telah dibayar kepada pihak Syarikat Vendor B pada 13 November 2020.

Maklum balas MOSTI yang diterima pada 10 Mei 2021

Sistem E2E telah diserahkan kepada SME Corp pada 22 Disember 2020 dan sebarang pembayaran lanjut adalah tertakluk kepada kemajuan kerja di bawah SME Corp.

Maklum balas SME Corp yang diterima pada 30 Julai 2021

Perjanjian novasi telah ditandatangani antara SME Corp, PlaTCOM dan Syarikat Vendor B pada 28 Disember 2020. Pembangunan projek adalah pada tahap 64% dan projek akan tamat pada 31 Disember 2021. Pihak vendor sedang mengintegrasikan program SME Corp seperti PRESTIGE ke dalam Sistem E2E untuk diguna pakai bersama dengan Program HIP2. UAT akan dilaksanakan pada bulan November dan *Final Acceptance Test* dijangka selesai pada bulan Disember 2021.

Pendapat Audit | Pengambilalihan sistem oleh SME Corp adalah wajar supaya dapat dimanfaatkan selepas siap dibangunkan sepenuhnya. Namun, bayaran 40% daripada kos pembangunan berjumlah RM95,567.20 adalah tidak selaras dengan perjanjian yang ditetapkan walaupun kemajuan kerja telah berada pada tahap 64%.

5.3. Kedudukan Kewangan

5.3.1. Penyata kewangan PlaTCOM bagi tahun kewangan 2017, 2018 dan 2019 telah diaudit oleh Tetuan Binder Dijker Otte dan dikeluarkan laporan tanpa teguran. Analisis terhadap kedudukan kewangan PlaTCOM bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 telah dilaksanakan berdasarkan trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai seperti dalam **Jadual 12** serta **Carta 4** dan **Carta 5**.

JADUAL 12
KEDUDUKAN KEWANGAN PLATCOM BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019

BUTIRAN	2017	2018	2019
	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)
Pendapatan operasi	17.52	17.83	16.50
Lain-lain pendapatan	1.43	1.51	1.13
JUMLAH PENDAPATAN	18.95	19.34	17.63
Perbelanjaan operasi & lain-lain perbelanjaan	(5.39)	(5.99)	(4.39)
Perbelanjaan pembangunan	(12.61)	(15.15)	(14.96)
JUMLAH PERBELANJAAN	(18.00)	(21.14)	(19.35)
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) BAGI TAHUN KEWANGAN BERAKHIR	0.95	(1.80)	(1.72)
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	7.83	6.03	4.31
JUMLAH ASET	55.44	37.97	32.82
JUMLAH LIABILITI	47.59	31.92	28.49
JUMLAH EKUITI	7.85	6.05	4.33
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	55.44	37.97	32.82
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	54.35	36.70	32.00

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017, 2018 dan 2019

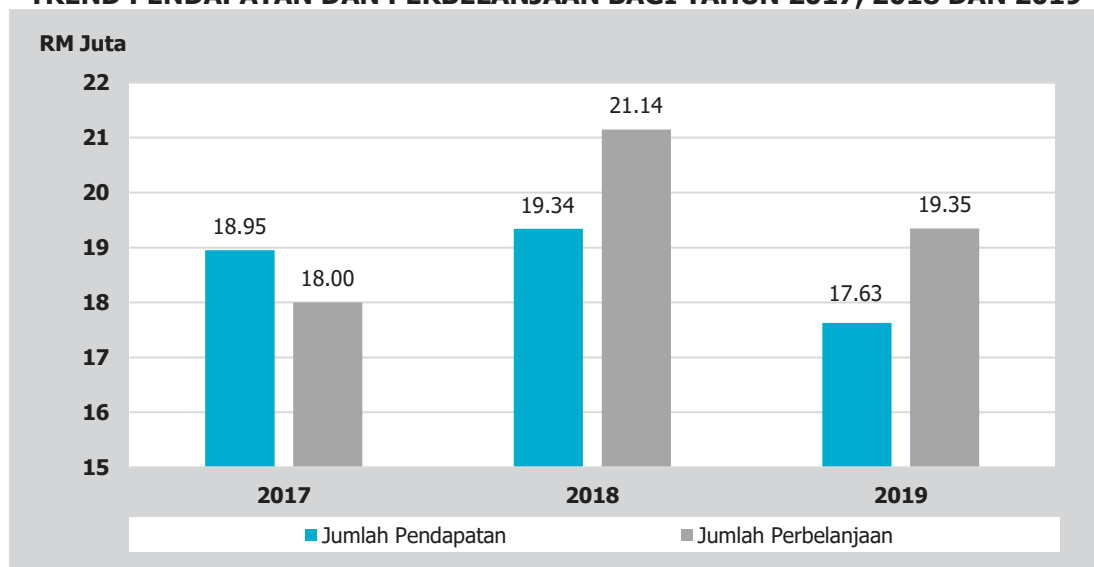
5.3.2. Pendapatan utama PlaTCOM sebahagian besarnya disumbangkan oleh geran Kerajaan yang diterima bagi HIP2. Hasil yang diiktiraf melalui penggunaan geran ini adalah sebanyak 72% (2017), 85% (2018) dan 90.7% (2019) daripada pendapatan operasi syarikat. PlaTCOM juga menerima pendapatan operasi melalui fi perkhidmatan pengurusan bagi pelaksanaan HIP2 dan fi perkhidmatan profesional. Analisis Audit mendapati pendapatan operasi PlaTCOM meningkat pada tahun 2018

sejumlah RM315,543 (1.8%). Pada tahun 2019, pendapatan operasi berjumlah RM16.50 juta iaitu penurunan sejumlah RM1.33 juta (7.5%) berbanding tahun 2018. Perubahan trend pendapatan sebahagian besarnya dipengaruhi oleh pengiktirafan pendapatan geran yang bergantung kepada jumlah perbelanjaan geran iaitu menggunakan prinsip perakaunan bagi geran yang memadankan pendapatan dengan perbelanjaan.

5.3.3. Lain-lain pendapatan seperti hasil faedah daripada simpanan deposit tetap pada tahun 2019 menunjukkan penurunan sejumlah RM383,561 (25.2%). Penurunan adalah disebabkan pengurangan geran untuk HIP2 yang disalurkan setiap tahun secara langsung. Hal ini menyebabkan pendapatan fi perkhidmatan berkurangan dan baki geran HIP2 yang sedia ada untuk disimpan dalam simpanan tetap atau jangka pendek turut berkurangan.

5.3.4. Perbelanjaan utama PlaTCOM adalah perbelanjaan pembangunan bagi pelaksanaan HIP2. Perbelanjaan syarikat juga termasuk perbelanjaan operasi dan lain-lain perbelanjaan. Berdasarkan trend perbelanjaan bagi tempoh tahun 2017 hingga 2019, PlaTCOM mencatatkan jumlah perbelanjaan tertinggi pada tahun 2018 iaitu peningkatan sejumlah RM3.14 juta (17.4%) berbanding tahun 2017. Peningkatan ini sebahagian besarnya disumbangkan oleh perbelanjaan bagi pelaksanaan HIP2 berjumlah RM2.54 juta. Bagaimanapun, jumlah perbelanjaan pada tahun 2019 menunjukkan trend penurunan sejumlah RM1.79 juta (8.5%). Penurunan ini disumbangkan oleh perbelanjaan pembangunan bagi HIP2 berjumlah RM196,612 serta pengurangan perbelanjaan operasi sejumlah RM1.59 juta yang sebahagiannya adalah perbelanjaan emolumen untuk kakitangan.

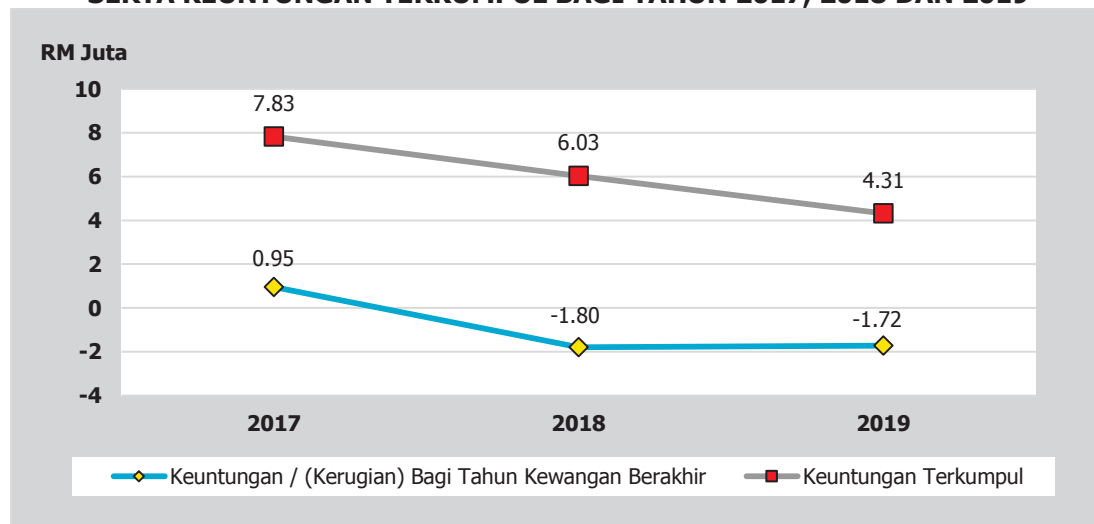
CARTA 4
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017, 2018 dan 2019

5.3.5. PlaTCOM mencatatkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM0.95 juta pada tahun 2017 menjadikan keuntungan terkumpul pada tahun tersebut berjumlah RM7.83 juta. Bagaimanapun, syarikat menghadapi kerugian sebelum cukai pada tahun 2018 dan tahun 2019 masing-masing berjumlah RM1.80 juta dan RM1.72 juta. Kerugian ini menjadikan keuntungan terkumpul pada tahun 2019 berjumlah RM4.31 juta iaitu penurunan sejumlah RM3.52 juta (45%) berbanding tahun 2017. Prestasi kewangan yang menurun ini sebahagian besarnya disumbangkan oleh pengurangan pendapatan dan hasil lain khususnya fi profesional dan fi perkhidmatan. Pengurangan dana yang disalurkan untuk HIP2 memberi impak ketara terhadap fi perkhidmatan. Fi profesional juga berkurangan disebabkan permintaan yang berkurangan daripada pelanggan.

CARTA 5
TREND KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) BAGI TAHUN KEWANGAN BERAKHIR
SERTA KEUNTUNGAN TERKUMPUL BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017, 2018 dan 2019

5.3.6. Analisis Audit seterusnya terhadap kedudukan aset dan liabiliti PlaTCOM mendapati jumlah aset melebihi jumlah liabiliti bagi tahun 2017, 2018 dan 2019. Keadaan ini menunjukkan syarikat berupaya untuk beroperasi secara berterusan dengan mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi liabilitinya pada masa diperlukan. Bagaimanapun, jumlah aset menunjukkan trend penurunan bagi tempoh tersebut dengan kumulatif penurunan sejumlah RM22.62 juta (40.8%). Faktor utama penurunan adalah disebabkan oleh nilai aset semasa iaitu dana jangka pendek serta baki tunai dan bank yang menurun selari dengan penurunan jumlah aset secara keseluruhan. Perubahan ketara jumlah aset bagi tiga tahun ini adalah kerana pengurangan pendapatan dan hasil tahunan serta pengurangan jumlah geran HIP2. Komponen utama aset syarikat ialah aset semasa (98.4% hingga 99%) yang terdiri daripada penghutang dagangan dan penghutang lain, dana jangka pendek serta baki tunai dan bank.

5.3.7. PlaTCOM hanya mempunyai liabiliti semasa. Liabiliti semasa termasuk jumlah terhutang kepada agensi induk, pemiutang lain dan nilai akruan serta geran tertunda yang diterima daripada pihak Kerajaan. Jumlah liabiliti menunjukkan trend penurunan bagi tahun 2017, 2018 dan 2019 dengan kumulatif penurunan sejumlah RM19.10 juta (40.1%). Faktor utama penurunan jumlah liabiliti adalah kerana baki geran tertunda yang berkurangan pada setiap tahun disebabkan oleh pengurangan geran yang diterima untuk HIP2. Namun, perbelanjaan tahunan untuk program masih diteruskan dengan menggunakan baki dari geran yang diterima dari tahun sebelumnya.

5.3.8. Kedudukan nisbah semasa menunjukkan penurunan dalam kecairan syarikat pada kadar 1.15:1 bagi tahun 2017 kepada 1.13:1 bagi tahun 2019. Bagaimanapun, kadar nisbah ini menunjukkan syarikat masih berupaya menampung obligasinya dalam jangka pendek. Analisis nisbah keuntungan pula mendapati margin keuntungan syarikat bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 mengalami penurunan setiap tahun. Selain itu, PlaTCOM mencatatkan margin untung bersih yang positif pada tahun 2017 manakala bagi tahun 2018 dan 2019 adalah negatif disebabkan kerugian operasi.

5.3.9. Analisis Audit juga dijalankan terhadap aliran tunai PlaTCOM bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada aktiviti operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. PlaTCOM tidak mempunyai sebarang bentuk aktiviti pembiayaan bagi menampung perbelanjaan syarikat melainkan daripada aktiviti operasi dan aktiviti pelaburan. Pada akhir tahun kewangan 2019, PlaTCOM mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM32 juta iaitu pengurangan ketara sejumlah RM4.70 juta (12.8%) berbanding tahun 2018 dan penurunan sejumlah RM22.35 juta (41.1%) berbanding tahun 2017. Pengurangan ini sebahagian besarnya disumbangkan oleh aliran tunai negatif aktiviti operasi syarikat di mana kerugian kumulatif bagi tahun kewangan berakhir semasa bagi tahun 2019 dan tahun 2018 berjumlah RM3.52 juta.

Maklum balas PlaTCOM yang diterima pada 23 November 2020

Selaras dengan tujuan penubuhan PlaTCOM sebagai pelaksana HIP2, perbelanjaan operasi bergantung kepada geran Kerajaan sejak ditubuhkan. Bagaimanapun, jumlah peruntukan perbelanjaan operasi yang diterima tidak mencukupi bagi tempoh tahun 2014 hingga 2020. Oleh itu, PlaTCOM berusaha menjana pendapatan sendiri melalui perkhidmatan profesional seperti khidmat pemfailan harta intelek, perundingan harta intelek, latihan dan bengkel serta perundingan inovasi dan pengkomersialan.

Pendapat Audit | Secara keseluruhannya, kedudukan kewangan PlaTCOM adalah stabil. PlaTCOM masih merekodkan keuntungan terkumpul sehingga 31 Disember 2019 berjumlah RM4.31 juta walaupun mencatatkan kerugian sebelum cukai bagi tahun 2018 dan 2019. Bagaimanapun, selaras dengan objektif penubuhannya untuk melaksanakan HIP2 di bawah Pelan Induk PKS 2012-2020, PlaTCOM bergantung kepada geran Kerajaan untuk menampung perbelanjaan operasinya.

6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

6.1. Secara keseluruhannya, objektif penubuhan PlaTCOM telah dicapai berdasarkan pencapaian prestasi KPI antara 94.4% hingga 190% bagi tempoh tahun 2017 hingga 2019. HIP2 juga telah memberi manfaat kepada peserta (syarikat) dan sebanyak 80 (62%) projek telah dikomersialkan daripada 129 projek yang telah siap sehingga bulan Disember 2020. Selain itu, hasil kajian kepuasan syarikat yang menyertai HIP2 yang dilaksanakan menunjukkan HIP2 wajar diteruskan. Sebanyak 86.9% syarikat berpendapat HIP2 sangat membantu dalam proses pembangunan dan pengkomersialan produk teknologi inovasi.

6.2. Pengurusan HIP2 telah dibuat dengan baik bagi aspek pengurusan permohonan dan geran. Bagaimanapun, pengurusan bagi aspek pentadbiran kontrak perjanjian dan pemantauan terhadap prestasi kemajuan projek boleh dipertingkatkan. Selain itu, Sistem E2E telah lewat dibangunkan. Namun, pengambilalihan sistem tersebut oleh SME Corp adalah wajar supaya dapat dimanfaatkan selepas siap dibangunkan sepenuhnya. Bagi amalan tadbir urus korporat, secara keseluruhannya, tiga daripada tujuh aspek yang dinilai telah diamalkan sepenuhnya. Bagaimanapun, penglibatan Majlis Tadbir Urus dan pengurusan AIM serta Jawatankuasa Pemandu dalam pengurusan PlaTCOM telah berperanan menambah baik tadbir urus korporat syarikat. Kedudukan kewangan PlaTCOM bagi tempoh tahun 2017 hingga 2019 adalah stabil. Namun, syarikat bergantung kepada geran Kerajaan bagi menampung perbelanjaan operasinya.

7. SYOR AUDIT

Bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini, langkah yang proaktif dan berkesan perlu diambil. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pihak Kementerian yang terlibat memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. memantau rapi kemajuan projek HIP2 terutama bagi projek yang masih aktif bagi memastikan dapat disiapkan mengikut tempoh dan seterusnya berjaya dikomersialkan selaras dengan objektif pelaksanaan HIP2;
- ii. mengkaji semula status projek aktif yang telah tamat tempoh perjanjian bagi mengenal pasti sama ada projek masih wajar diteruskan dan menyediakan perjanjian lanjutan dengan segera;
- iii. memastikan penyaluran dana dan pemantauan projek secara berterusan bagi perjanjian yang masih berkuat kuasa selepas pembubaran PlaTCOM;
- iv. memastikan syarikat yang ditamatkan kontrak HIP2 membuat bayaran balik CCGF berjumlah RM957,693 selaras dengan keputusan Jawatankuasa Pemandu; dan
- v. memantau pelaksanaan Sistem E2E dan mengkaji semula keperluan penambahbaikannya supaya dapat terus dimanfaatkan untuk program lain seumpama HIP2.



PENUTUP

PENUTUP

1. Pada umumnya, berdasarkan pengauditan yang telah dijalankan, didapati terdapat keperluan penambahbaikan berterusan oleh syarikat Kerajaan bagi memastikan tadbir urus korporat dan aktiviti syarikat dilaksanakan selaras dengan objektif penubuhannya. Tindakan pembetulan telah diambil oleh syarikat selepas teguran Audit. Bagaimanapun, langkah pembetulan dan pencegahan perlu diambil secara berterusan. Selain itu, memandangkan pengauditan adalah berdasarkan pensampelan dan skop tertentu, Ketua Pegawai Eksekutif syarikat perlu mewujudkan sistem semak dan imbang untuk memastikan pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan. Langkah ini adalah penting bagi memastikan aktiviti syarikat mendapat nilai faedah terbaik.
2. Sehubungan itu, Lembaga Pengarah syarikat serta pengurusan syarikat perlu memainkan peranan yang aktif dalam menilai prestasi kewangan dan tadbir urus korporat yang baik serta mengukur sejauh mana aktiviti syarikat telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan dalam mencapai objektif penubuhan syarikat. Di samping itu, Jawatankuasa Audit dan Unit Audit Dalam syarikat perlu menjalankan penilaian terhadap sistem kawalan dalaman yang menyeluruh.
3. Selain itu, kementerian/agensi/badan induk yang merupakan pemegang saham/penjamin kepada sesebuah syarikat juga perlu memantau aktiviti syarikat berkenaan secara berkala. Hal ini adalah bagi memastikan syarikat Kerajaan mengamalkan tadbir urus korporat yang baik, berdaya saing dan berupaya membayar dividen serta membayar balik pinjaman kepada Kerajaan.
4. Selain memenuhi kehendak perundangan, saya berharap laporan ini dapat dijadikan asas untuk memantapkan lagi tadbir urus korporat dalam usaha mengamalkan integriti dan akauntabiliti dalam pengurusan syarikat. Saya juga berharap syarikat Kerajaan dapat meningkatkan prestasi dan keuntungan syarikat dalam jangka pendek dan panjang selain mengelakkan pemborosan, pembaziran dan penyelewengan wang awam.

**Ketua Audit Negara
Malaysia**

**Putrajaya
20 Ogos 2021**



AKRONIM



AKRONIM

8D	Lapan Disiplin Penyelesaian Masalah
ACQUA	Acqua SPV Berhad
ADRON	<i>Anne van Dijk Rijst Onderzoekscentrum Nickerie</i>
AIM	Agensi Inovasi Malaysia
Akta 655	Akta Industri Perkhidmatan Air 2006
ALP	Ahli Lembaga Pengarah
APAD	Agensi Pengangkutan Awam Darat
BAD	Bahagian Audit Dalam
BCC	Pusat Kawalan Operasi Bas/ <i>Bus Control Centre</i>
BCD	<i>Bipolar-CMOS-DMOS</i>
BDU	Unit Pembangunan Perniagaan/ <i>Business Development Unit</i>
BNM	Bank Negara Malaysia
BRT	Transit Aliran Bas/ <i>Bus Rapid Transit</i>
CAPEX	Perbelanjaan Modal/ <i>Capital Expenditure</i>
CAT	<i>Central Area Transit</i>
CCGF	<i>Concept to Commercialisation Gap Fund</i>
CEO	Ketua Pegawai Eksekutif/ <i>Chief Executive Officer</i>
CESS	<i>Customer Experience and Satisfaction Survey</i>
CM	<i>Corrective Maintenance</i>
CMOS	<i>Complementary Metal-Oxide Semiconductor</i>
CNC	Sijil Perakuan Kerja Tidak Siap/ <i>Certificate of Non-Completion</i>
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
CPC	Sijil Perakuan Siap Kerja/ <i>Certificate of Practical Completion</i>
CPO	Sijil Perakuan Pendudukan Separa/ <i>Certificate of Partial Occupation</i>
DAL	<i>Discretionary Authority Limit</i>
DCR	Resolusi Lembaga Pengarah/ <i>Directors' Circular Resolution</i>
DFI	Institusi Kewangan Pembangunan/ <i>Development Financial Institution</i>
DPPPI	Diploma Pascasiswazah Pendidikan (Pendidikan Islam)
DT	Rekaan Teknologi/ <i>Design Technology</i>
E&E	Elektrik dan Elektronik
E2E	<i>End To End</i>
EBITDA	Pendapatan Sebelum Faedah, Cukai, Susut Nilai dan Pelunasan/ <i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EHSS	<i>Environment and Human Health, Safety and Security</i>
EOT	Pelanjutan Masa/ <i>Extension of Time</i>
EXIM Bank	Export-Import Bank of Malaysia Berhad
FTS	<i>Fleet Tracker System</i>
G3LI-2019	Garis Panduan Pengurusan Pengajian Pascasiswazah

GG	Jaminan Kerajaan/ <i>Government Guarantee</i>
GIS	<i>Geographic Information System</i>
Green Book	<i>The Green Book: Enhancing Board Effectiveness, GLC Transformation Programme 2006</i>
GSA	<i>Global Semiconductor Alliance</i>
GST	<i>Goods and Services Tax</i>
HIP2	<i>High Impact Programme 2</i>
IBBG	<i>International Bus Benchmarking Group</i>
IBO	<i>Innovation Business Opportunities</i>
IBS	Sistem Perbankan Islam/ <i>Islamic Banking System</i>
ICEEM	<i>International Conference on Economics, Entrepreneurship and Management</i>
ICT	Teknologi Maklumat dan Komunikasi/ <i>Information and Communication Technology</i>
IKBN	Institut Kemahiran Belia Negara
IMMS	<i>Irrigation Monitoring & Management System</i>
IMTN	Nota Jangka Sederhana Islam/ <i>Islamic Medium Term Note</i>
INTEM	Inkubator Teknologi Makanan
IP	<i>Intellectual Property</i>
iPPS	iPusat Pengajian Siswazah
ISBSF	Dana Sokongan Sementara Bas Henti-Henti/ <i>Interim Stage Bus Support Fund</i>
IsDB	<i>Islamic Development Bank</i>
i-WA	<i>Information of Water Asset</i>
JAR	Jawatankuasa Audit dan Risiko
JCC	<i>Joint Coordination Committee</i>
JKA	Jawatankuasa Audit
JPR	Jabatan Pengurusan Risiko
KASA	Kementerian Alam Sekitar dan Air
Khazanah	Khazanah Nasional Berhad
KM	Kilometer
KPI	Petunjuk Prestasi Utama/ <i>Key Performance Indicator</i>
LAD	Ganti Rugi Tertentu dan Ditetapkan/ <i>Liquidated and Ascertained Damages</i>
LAKSANA	Unit Pelaksanaan dan Koordinasi Stimulus Ekonomi Antara Agensi Nasional
LLM	Lembaga Lebuhraya Malaysia
LM	Latihan Mengajar
LPKP	Lembaga Pelesenan Kenderaan Perdagangan
LPU	Lembaga Pengarah Universiti
LRT	Transit Aliran Ringan/ <i>Light Rail Transit</i>
MAAHF	<i>Ministry of Agriculture, Animal Husbandry and Fisheries</i>
MAEPS	<i>Malaysia Agro Exposition Park Serdang</i>
MAFI	Kementerian Pertanian dan Industri Makanan/ <i>Ministry of Agriculture and Food Industries</i>
MAICSA	<i>Malaysian Institute of Chartered Secretaries and Administrators</i>
MAINS	Majlis Agama Islam Negeri Sembilan
MARDI	Institut Penyelidikan dan Kemajuan Pertanian Malaysia/ <i>Malaysian Agricultural Research and Development Institute</i>

MARDICorp	MARDI Corporation Sdn. Bhd.
MATRADE	Perbadanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia/ <i>Malaysia External Trade Development Corporation</i>
MCCG	Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia/ <i>Malaysian Code on Corporate Governance</i>
MEdSI	<i>Malaysian Educators Selection Inventory</i>
MEMS	<i>Micro-Electromechanical System</i>
MFRS	Piawaian Pelaporan Kewangan Malaysia/ <i>Malaysian Financial Reporting Standard</i>
MIDA	<i>Malaysian Investment Development Authority</i>
MITI	Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri/ <i>Ministry of International Trade and Industry</i>
MKD	Menteri Kewangan (Diperbadankan)
MKD Hand Book	Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan), Disember 2014
MMTN	<i>Multicurrency Medium Term Notes</i>
MOF	Kementerian Kewangan/ Ministry of Finance
MOSTI	Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi/ <i>Ministry of Science, Technology and Innovation</i>
MoU	Memorandum Persefahaman/ <i>Memorandum of Understanding</i>
MQA	Agensi Kelayakan Malaysia/ <i>Malaysian Qualifications Agency</i>
MRAM	<i>Magnetic Random Access Memory</i>
MRP	<i>Material Resource Planning</i>
MRT	Transit Aliran Deras/ <i>Mass Rapid Transit</i>
NCIA	Pihak Berkuasa Pelaksanaan Koridor Utara/ <i>Northern Corridor Implementation Authority</i>
NRE	<i>Non Recurring Engineering</i>
OEM	<i>Original Equipment Manufacturer</i>
OPEX	Perbelanjaan Operasi/ <i>Operating Expenditure</i>
OWMCP	<i>Overliggend Waterschap Multipurpose Corantijnkanaal Project</i>
PAAB	Pengurusan Aset Air Berhad
PASB	Pengurusan Aset Air SPV Berhad
PBT	Pihak Berkuasa Tempatan
PCEO	Presiden/Ketua Pegawai Eksekutif/ <i>President/Chief Executive Officer</i>
PhD	Doktor Falsafah/ <i>Doctor of Philosophy</i>
PHMPU	Pusat Hemodialisis MAINS-PNB-USIM
PKP	Perintah Kawalan Pergerakan
PKPB	Perintah Kawalan Pergerakan Bersyarat
PKS	Perusahaan Kecil dan Sederhana
PlaTCOM	PlaTCOM Ventures Sdn. Bhd.
PM	<i>Preventive Maintenance</i>
PMU	<i>Project Management Unit</i>
PNB	Permodalan Nasional Berhad
PO	<i>Purchase Order</i>
PPKU	Pusat Pakar Kesihatan USIM
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia

PPT	Platform Pengkomersialan Teknologi/ <i>Technology Commercialisation Platform</i>
Prasarana	Prasarana Malaysia Berhad
QA	<i>Quality Assurance</i>
QBR	<i>Quarterly Business Review</i>
QS	<i>Quacquarelli Symonds</i> (World University Ranking)
R&D	Penyelidikan dan Pembangunan/ <i>Research and Development</i>
Rapid Bus	Rapid Bus Sdn. Bhd.
Rapid KL	Rangkaian Pengangkutan Integrasi Deras Sdn. Bhd.
RC	Kredit Pusingan/ <i>Revolving Credit</i>
RCCPS	Saham Keutamaan Boleh Tukar Boleh Tebus Terkumpul/ <i>Redeemable Convertible Cumulative Preference Shares</i>
RF CMOS	<i>Radio-Frequency CMOS</i>
RFID	<i>Radio-Frequency Identification</i>
RM	Ringgit Malaysia
RMA	<i>Return Material Authorization</i>
RMKe-6	Rancangan Malaysia Keenam
RMKe-9	Rancangan Malaysia Kesembilan
SAP	<i>System Applications and Products</i>
SIA	<i>Semiconductor Industry Association</i>
SID	Bahagian Pelaburan Strategik/ <i>Strategic Investment Division</i>
SIMPOSIUM	<i>Post Graduate Research and Career Symposium</i>
Skim Migrasi	Skim Penstrukturan Semula Industri Perkhidmatan Bekalan Air Negeri
SME	Perusahaan Kecil dan Sederhana/ <i>Small and Medium Enterprise</i>
SME Corp	SME Corporation Malaysia
SMM	<i>Senior Management Meeting</i>
SO	Pegawai Penguasa/ <i>Superintending Officer</i>
SOP	Prosedur Operasi Standard/ <i>Standard Operating Procedure</i>
SPAD	Suruhanjaya Pengangkutan Awam Darat
SPAN	Suruhanjaya Perkhidmatan Air Negara
SPV	Syarikat Bertujuan Khas/ <i>Special Purpose Vehicle</i>
SSM	Suruhanjaya Syarikat Malaysia
TD	Pembangunan Teknologi/ <i>Technology Development</i>
TNB	Tenaga Nasional Berhad
TSM	<i>Tariff Setting Mechanism</i>
UA	Universiti Awam
UAD	Unit Audit Dalam
UAT	<i>User Acceptance Test</i>
UHSB	USIM Healthcare Sdn. Bhd.
USD	Mata Wang Amerika Syarikat/ <i>United States Dollar</i>
VMI	<i>Vendor Management Inventory</i>
VO	Perubahan Kerja/ <i>Variation Order</i>

www.audit.gov.my



JABATAN AUDIT NEGARA MALAYSIA
ARAS 1-9, BLOK F2 & F3, KOMPLEKS F
LEBUH PERDANA TIMUR, PRESINT 1
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62000 PUTRAJAYA