



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA

TAHUN 2017

PENGURUSAN SYARIKAT
KERAJAAN DAN AGENSI KERAJAAN
PERSEKUTUAN

SIRI 1



JABATAN AUDIT NEGARA MALAYSIA



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2017

**PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN
DAN AGENSI KERAJAAN PERSEKUTUAN**

SIRI 1

**Jabatan Audit Negara
Malaysia**



KANDUNGAN

KANDUNGAN

PERKARA	MUKA SURAT
KATA PENDAHULUAN	vii
INTISARI LAPORAN	xi
PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN DAN AGENSI KERAJAAN PERSEKUTUAN	
KEMENTERIAN KOMUNIKASI DAN MULTIMEDIA MALAYSIA	
1. MYNIC Berhad	3
KEMENTERIAN SUMBER MANUSIA	
2. Institut Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan	34
KEMENTERIAN BELIA DAN SUKAN	
3. Yayasan Pusat Belia Antarabangsa	56
KEMENTERIAN KEWANGAN	
MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN	
4. Jambatan Kedua Sdn. Bhd.	89
KEMENTERIAN KEWANGAN	
MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN	
- Keretapi Tanah Melayu Berhad	
5. KTM Distribution Sdn. Bhd.	124
PENUTUP	151



KATA PENDAHULUAN

KATA 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 Persekutuan dan mengemukakan Laporan mengenainya ke Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong untuk mendapatkan perkenan supaya laporan itu dibentangkan di Dewan Rakyat. Bagi memenuhi tanggungjawab ini, Jabatan Audit Negara telah menjalankan empat (4) jenis pengauditan seperti berikut:

1.1. Pengauditan Penyata Kewangan - untuk memberi pendapat sama ada Penyata Kewangan Kerajaan Persekutuan bagi tahun berkenaan menggambarkan kedudukan kewangan yang benar dan saksama serta rekod perakaunan mengenainya telah diselenggarakan dengan teratur dan kemas kini;

1.2. Pengauditan Pematuhan - untuk menilai sama ada pengurusan kewangan di Kementerian/Jabatan Persekutuan telah dilaksanakan mengikut undang-undang dan peraturan kewangan yang berkaitan;

1.3. Pengauditan Prestasi - untuk menilai sama ada sesuatu aktiviti Kerajaan Persekutuan dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan bagi mencapai objektif yang ditetapkan; dan

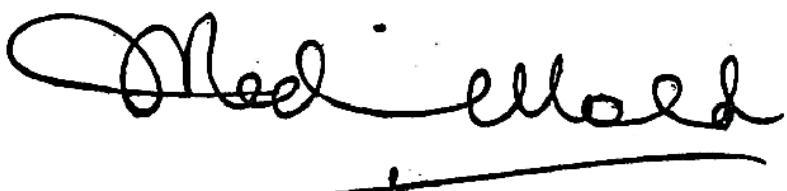
1.4. Pengauditan Pengurusan Syarikat Kerajaan - untuk menilai sama ada pengurusan syarikat Kerajaan Persekutuan telah dilaksanakan dengan teratur.

2. Pengauditan pengurusan syarikat Kerajaan dijalankan selaras dengan Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957 yang memberi kuasa kepada Ketua Audit Negara untuk mengaudit sesebuah syarikat yang didaftarkan di bawah Akta Syarikat 1965 (Pindaan 2016) yang menerima geran/pinjaman daripada Kerajaan dan agensi Kerajaan sama ada Kerajaan Persekutuan atau Kerajaan Negeri. Ini juga termasuk sesebuah syarikat yang lebih 50% modal saham berbayarnya dipegang oleh Kerajaan atau agensi Kerajaan. Pengauditan ini hanya boleh dilaksanakan dengan syarat Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong menentukan sedemikian melalui perintah di bawah Perkara 106(2) Perlembagaan Persekutuan. Sehubungan itu, satu (1) perintah yang dinamakan Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2017 telah diwartakan pada bulan September 2017 untuk menggantikan Perintah Audit (Akaun Syarikat) yang telah dikeluarkan sebelum ini pada tahun 2004, 2009 dan 2013.

3. Laporan ini mengandungi hasil pengauditan terhadap pengurusan lima (5) syarikat Kerajaan/agensi Kerajaan Persekutuan. Hanya penemuan Audit yang penting sahaja dilaporkan untuk memaklumkan mengenai kelemahan yang dikesan. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan syor untuk diambil tindakan oleh syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan berkenaan.

4. Pada 31 Mei 2013, *Auditor General's Dashboard* telah dilancarkan yang memaparkan isu dan status terkini tindakan Laporan Ketua Audit Negara. Mekanisme ini berjaya membantu Kementerian/Jabatan/Agensi Kerajaan untuk menyalurkan maklum balas dengan cepat dan pantas. Ini membuktikan komitmen dan keprihatinan Kerajaan dalam menjelaskan kedudukan terkini isu Laporan Ketua Audit Negara serta menyalurkan status tindakan yang telah diambil kepada pihak awam.

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



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

Putrajaya

22 Jun 2018



INTISARI LAPORAN

INTISARI LAPORAN

1. KEMENTERIAN KOMUNIKASI DAN MULTIMEDIA MALAYSIA - MYNIC BERHAD

1.1. MYNIC Berhad (MYNIC) ditubuhkan pada tahun 2006 di bawah Akta Syarikat 1965. MYNIC merupakan sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) di bawah Kementerian Komunikasi dan Multimedia Malaysia (KKMM) dan dikawal selia oleh Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia (SKMM). Tujuan utama MYNIC ditubuhkan adalah sebagai pentadbir tunggal nama domain di Malaysia yang melibatkan pendaftaran nama domain, penyelenggaraan dan operasi nama domain .my, penggerak teknologi dan pembangunan polisi nama domain. Selain itu, MYNIC juga memainkan peranan sebagai pemangkin perniagaan dalam talian di Malaysia melalui platform e-dagang, menjalankan latihan keusahawanan kepada para pelajar, wanita, Industri Kecil dan Sederhana (IKS) dan orang awam. Berdasarkan Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), objektif penubuhan MYNIC adalah sebagai pembekal, pendaftar dan perkhidmatan alamat internet yang paling inovatif di rantau Asia Pasifik.

1.2. MYNIC telah menerima geran berjumlah RM42.09 juta bagi tempoh tahun 2011 hingga 2017 daripada KKMM untuk menjalankan aktiviti utamanya. Bagi tempoh tahun 2014 hingga 2017, MYNIC telah menerima geran mengurus berjumlah RM975,000 manakala geran pembangunan bagi Rancangan Malaysia (RMK) telah diterima bagi tempoh tahun 2011 hingga 2017 berjumlah RM41.11 juta.

1.3. Lembaga Pengarah MYNIC dipengerusikan oleh seorang ahli korporat yang mempunyai pengalaman dalam bidang perbankan dan dianggotai seramai lima (5) ahli Lembaga Pengarah. Pengurusan MYNIC diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dengan dibantu oleh dua (2) pegawai eksekutif dan 70 kakitangan. Sebagai sebuah syarikat Kerajaan di bawah KKMM, MYNIC perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), Akta Komunikasi dan Multimedia 1998 (Akta 588), *Standard Operating Procedures* (SOP) syarikat, kontrak yang ditetapkan oleh pembiaya geran serta peraturan lain yang berkaitan yang dikeluarkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa.

1.4. Pengauditan yang dijalankan antara bulan November 2017 hingga Februari 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan MYNIC adalah kukuh di mana ia mampu menjana pendapatan daripada aktiviti operasi dengan mencatatkan lebihan dana sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut masing-masing berjumlah RM3.46 juta pada tahun 2014, RM6.5 juta pada tahun 2015 dan RM5.78 juta pada tahun 2016. Lebihan terkumpul juga menunjukkan peningkatan sejumlah RM8.69 juta dari tahun 2014 hingga 2016. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa pada kadar 2:1 yang menunjukkan syarikat berupaya memenuhi obligasi jangka pendek dengan menggunakan sumber dalaman. Selain itu, MYNIC juga menunjukkan trend yang positif dalam aliran tunai dan kesetaraan tunai dalam tempoh tiga (3) tahun dengan mencatatkan jumlah RM33.75 juta pada akhir tahun 2016.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Pendaftaran Nama Domain

Proses pendaftaran nama domain secara keseluruhannya telah diuruskan dengan cekap kerana mengikut prosedur yang ditetapkan. Pendaftaran nama domain telah mencatatkan peningkatan sebanyak 4.7% pada tahun 2017. Bagaimanapun, sasaran 500,000 langganan nama domain menjelang tahun 2020 dijangka sukar dicapai berdasarkan trend pertumbuhan langganan untuk tiga (3) tahun yang dinilai. Masih terdapat ruang untuk MYNIC meningkatkan kadar langganan dengan menggiatkan usaha promosi bagi mencapai sasaran yang ditetapkan.

ii. Pelaksanaan Projek Geran Pembangunan

Secara keseluruhannya, geran pembangunan yang diterima oleh MYNIC telah diuruskan dengan cekap bagi melaksanakan tujuan yang ditetapkan. Perbelanjaan bagi projek RMKe-10 adalah antara 85.8% hingga 100% dan RMKe-11 adalah antara 98.3% hingga 99.3% kecuali bagi dua (2) projek iaitu masing-masing satu (1) pada tahun 2011 dan 2013 yang telah melebihi peruntukan masing-masing sebanyak 2.4% dan 30.8%. Bagaimanapun, sebahagian kecil geran pembangunan bagi projek .my 4Belia dan myBuddies DEALS telah dibelanjakan secara tidak berhemat untuk maksud selain yang ditetapkan. Manakala dari segi pelaksanaan projek, empat (4) Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang ditetapkan bagi projek Identiti .my 4Belia (tahun 2014 dan 2015) dan empat (4) KPI yang ditetapkan bagi projek myBuddies DEALS (tahun 2016 dan 2017) telah dilaksanakan secara berkesan dan mencapai sasaran yang ditetapkan. Bagaimanapun dari aspek kumpulan sasaran peserta kursus didapati tidak memenuhi kriteria dan pengisian program bagi projek myBuddies

DEALS menyebabkan pelaksanaan projek tersebut tidak mencapai objektif. Terdapat keperluan untuk penambahbaikan aspek pengisian program, kumpulan sasaran peserta kursus dan pemantauan projek untuk memastikan objektif projek yang ditetapkan tercapai.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus MYNIC adalah memuaskan. Namun masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek amalan tadbir urus berkaitan Pengerusi, Lembaga Pengarah, Pelan Strategik Perniagaan dan KPI serta Jawatankuasa Audit.

1.5. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dan tindakan oleh MYNIC adalah seperti berikut:

- i. dua (2) daripada tiga (3) KPI yang ditetapkan untuk *Financial Business Expansion* tidak dicapai iaitu KPI pertumbuhan pendaftaran nama domain dan KPI pertumbuhan hasil bagi tahun 2014 hingga 2016;
- ii. sebanyak 12.5% dan 16.8% geran pembangunan bagi projek yang telah dan sedang dijalankan oleh MYNIC masing-masing di bawah RMKe-10 dan RMKe-11 turut digunakan bagi perbelanjaan mengurus tanpa mendapat kelulusan KKMM. Selain itu, ia juga digunakan untuk membuat sumbangan dan derma kepada badan kebajikan, mengelolakan majlis *Coffee With MYNIC*, pembelian cenderahati korporat dan lain-lain;
- iii. sejumlah RM300,000 yang diperuntukkan kepada MYNIC untuk melantik perunding bagi menjalankan kaji selidik pada tahun 2016 di bawah projek myBuddies DEALS tidak dibelanjakan untuk maksud yang telah ditetapkan;
- iv. kaji selidik yang disediakan tidak jelas kerana soalan yang disediakan tidak menjurus kepada program DEALS; dan
- v. seramai 3,079 orang (66.4%) tidak memenuhi kriteria sebagai peserta program kesedaran DEALS.

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

- 1.6.1. menggiatkan aktiviti promosi penggunaan nama domain .my dengan mewujudkan kerjasama dengan agensi-agensi yang berkaitan supaya lebih berkesan;
- 1.6.2. memastikan pemantauan dan kawalan dilaksanakan terhadap peruntukan geran pembangunan bagi projek RMK supaya perbelanjaan adalah mengikut maksud yang dibenarkan. Kelulusan daripada KKMM hendaklah diperoleh sekiranya perbelanjaan tersebut digunakan selain daripada perbelanjaan pembangunan;
- 1.6.3. mewujudkan kaedah pemantauan terhadap sasaran projek yang telah ditetapkan bagi memastikan pencapaian mengikut perancangan. Selain itu, pemilihan yang teliti perlu dibuat kepada peserta yang menyertai latihan/program bagi memastikan kriteria yang ditetapkan dipatuhi; dan
- 1.6.4. mempertingkatkan amalan tadbir urus syarikat dari semasa ke semasa terutamanya dari aspek peranan dan pemantauan Lembaga Pengarah terhadap pencapaian KPI.

2. KEMENTERIAN SUMBER MANUSIA

- INSTITUT KESELAMATAN DAN KESIHATAN PEKERJAAN NEGARA

2.1. Institut Keselamatan Dan Kesihatan Pekerjaan Negara (NIOSH) diperbadankan pada 24 Jun 1992 di bawah Akta Syarikat 1965. NIOSH merupakan Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) di bawah Kementerian Sumber Manusia (KSM). Penubuhan NIOSH adalah untuk membangunkan kurikulum dan mengadakan kursus latihan teknikal dan vokasional serta program pendidikan tinggi untuk pekerja, majikan dan pihak yang bertanggungjawab sama ada secara langsung atau tidak langsung ke arah peningkatan keselamatan dan kesihatan pekerjaan.

2.2. NIOSH telah menerima sejumlah RM42.05 juta geran pembangunan meliputi RMKe-9, RMKe-10 dan RMKe-11 bagi tujuan pembangunan, menaik taraf infrastruktur dan pembelian peralatan keselamatan dan kesihatan pekerjaan (KKP) bagi ibu pejabat dan cawangan NIOSH. Bagi melaksanakan operasi syarikat pula, NIOSH telah menggunakan sumber kewangan dalamannya.

2.3. Komposisi Lembaga Pengarah NIOSH terdiri daripada enam (6) pengarah bebas dan sembilan (9) pengarah bukan bebas yang dipengerusikan oleh pengarah bukan bebas, bukan eksekutif. Pengurusan NIOSH diketuai oleh Pengarah Eksekutif (ED) dengan dibantu oleh 359 pegawai. Sebagai sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) di bawah KSM, NIOSH perlu mematuhi undang-undang dan peraturan

yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures* (SOP) dan peraturan-peraturan lain yang ditetapkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa.

2.4. Pengauditan yang dijalankan antara bulan November 2017 hingga Februari 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan NIOSH adalah kukuh di mana ia mampu menjana pendapatan daripada aktiviti operasi tanpa kebergantungan kepada geran Kerajaan dengan mencatatkan lebihan dana sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut masing-masing berjumlah RM7.42 juta pada tahun 2014, RM9.62 juta pada tahun 2015 dan RM9.07 juta pada tahun 2016. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa pada kadar 8:1 menunjukkan syarikat berupaya memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman. Selain itu, NIOSH juga mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai yang tinggi berjumlah RM147.63 juta pada akhir tahun 2016.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Program Latihan

Secara keseluruhannya aktiviti program latihan NIOSH telah diuruskan dengan cekap dan teratur di mana bilangan latihan dan peserta program latihan telah mencapai sasaran antara 86% hingga 125% pada tahun 2014 hingga 2017. Manakala terdapat ruang untuk penambahbaikan dalam pembangunan modul latihan.

ii. Pengurusan Geran Pembangunan

Pengurusan geran pembangunan dalam aspek penggunaan geran dan pelaksanaan projek adalah cekap di mana 95% daripada peruntukan yang disalurkan telah dibelanjakan mengikut tujuan yang diluluskan. Namun terdapat kelemahan dalam aspek pemantauan yang menjelaskan kecekapan projek di bawah RMKe-11.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus NIOSH adalah memuaskan. Namun, masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek kebebasan

keanggotaan dan kehadiran Lembaga Pengarah dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah serta pelaksanaan fungsi Audit Dalaman.

2.4.1. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dan tindakan oleh NIOSH adalah seperti berikut:

- i. pembangunan modul baharu dan semakan modul sedia ada tidak mencapai sasaran;
- ii. sebahagian kecil peralatan pembelajaran yang disediakan tidak dapat digunakan; dan
- iii. kemajuan dua (2) projek mengalami kelewatan dan peratusan perbelanjaan adalah rendah.

2.5. Bagi memastikan objektif penubuhan Institut Keselamatan Dan Kesihatan Pekerjaan Negara (NIOSH) dapat dicapai sepenuhnya, adalah disyorkan Lembaga Pengarah serta pengurusan NIOSH mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan seperti berikut:

2.5.1. melaksanakan pemantauan yang lebih berkesan dengan mewujudkan jawatankuasa berasingan dengan kekerapan mesyuarat setiap bulan bagi perancangan pembangunan modul baharu dan semakan modul sedia ada;

2.5.2. membaiki peralatan Program Keselamatan Bagi Kemasukan Ke Ruangan Inert (*Inert Space Entry*) dan Latihan Semula Keselamatan Bagi Kemasukan Ke Ruangan Inert (*Inert Space Entry Refresher*);

2.5.3. melaksanakan pemantauan secara bulanan ke atas projek pembangunan yang dilaksanakan supaya tindakan segera dapat diambil terhadap projek yang mengalami kelewatan sebelum tempoh kontrak tamat; dan

2.5.4. meningkatkan tadbir urus syarikat selaras dengan amalan terbaik dengan memastikan separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah merupakan Pengarah berstatus bebas, kedatangan Pengarah ke mesyuarat Lembaga Pengarah sekurang-kurangnya 50%, terma rujukan Jawatankuasa Audit dimuktamadkan dan mesyuarat diadakan serta pelantikan pegawai dilaksanakan bagi menjalankan fungsi Audit Dalaman.

3. KEMENTERIAN BELIA DAN SUKAN

- YAYASAN PUSAT BELIA ANTARABANGSA

3.1. Yayasan Pusat Belia Antarabangsa (YPBA) atau *International Youth Centre* (IYC) ditubuhkan pada 14 Mac 1985 di bawah Akta Syarikat 1965 melalui sumbangan berjumlah 1 billion Yen (RM17.43 juta) daripada Nihon Shuji Educational Federation (NSEF) kepada Kerajaan Malaysia. IYC merupakan Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) di bawah Kementerian Belia dan Sukan (KBS). IYC berperanan sebagai sebuah institusi yang menjalankan program belia dan pusat penempatan pejabat belia NGO antarabangsa. Selain itu, IYC juga menyediakan kemudahan sewaan penginapan, kedai dan peralatan. Bangunan IYC dibina atas tanah seluas empat (4) ekar di Bandar Tun Razak, Cheras Kuala Lumpur.

3.2. Bagi tempoh tahun 2014 hingga bulan Oktober 2017, IYC telah menerima geran berjumlah RM31.26 juta yang disalurkan melalui KBS bagi melaksanakan 100 program berkaitan belia di peringkat tempatan dan antarabangsa. Geran tersebut terdiri daripada geran mengurus berjumlah RM8 juta dan geran program berjumlah RM23.26 juta.

3.3. IYC mempunyai 11 ahli Lembaga Pemegang Amanah (*Board of Trustee*) mewakili Malaysia dan NSEF yang dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha (KSU) KBS. Bagi melaksanakan fungsi syarikat, IYC diketuai oleh seorang Pengarah dan dibantu oleh 38 kakitangan. Sebagai sebuah SBMJ, IYC perlu mematuhi Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures (SOP)* dan peraturan-peraturan lain yang ditetapkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa.

3.4. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Disember 2017 hingga Februari 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan IYC adalah stabil di mana pada akhir tahun 2016, IYC telah mencatatkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM490,274. Syarikat ini berada pada tahap kecairan yang memuaskan pada kadar 1.22:1 menunjukkan syarikat mampu memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman. Selain itu, IYC mencatatkan aliran tunai bersih positif serta baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM15.62 juta pada akhir tahun 2016.

b. Pengurusan Aktiviti Program Belia

IYC telah mencapai objektif penubuhannya di mana program berkaitan belia di peringkat tempatan dan antarabangsa telah berjaya dilaksanakan dengan cekap

kerana pencapaian melebihi sasaran yang ditetapkan dan telah dapat menarik penyertaan belia. Bagi pengurusan lapan (8) program belia yang disemak adalah didapati telah dijalankan dengan baik dan berkesan kerana berdasarkan maklum balas daripada peserta yang menyertai tiga (3) program belia, majoriti peserta program telah memberi penilaian sangat baik. Namun dalam aspek perbelanjaan program belia dan pengurusan kewangan IYC masih dikategorikan sebagai tidak cekap kerana tidak mempunyai SOP yang lengkap untuk pengurusan perbelanjaan dan terimaan. Masih terdapat ruang penambahbaikan bagi memastikan perbelanjaan program dan aspek pengurusan kewangan dibuat secara teratur dan berhemat.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus IYC adalah kurang memuaskan. Terdapat keperluan untuk membuat penambahbaikan dalam amalan tadbir urus syarikat agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus yang disarankan.

3.4.1. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dan tindakan adalah seperti berikut:

- i. kawalan perbelanjaan bagi lima (5) program belia adalah kurang teratur;
- ii. sebahagian kecil perbelanjaan menggunakan peruntukan MyCorps Timur Tengah tanpa kelulusan;
- iii. kaedah perolehan Hari Sukan Negara (HSN) 2016, pengurusan kutipan hasil dan pengurusan hapus kira hutang lapuk adalah tidak teratur dan tidak cekap; dan
- iv. sebahagian amalan tadbir urus yang tidak selaras dengan saranan amalan terbaik seperti keanggotaan Lembaga Pengarah, penyediaan kod etika syarikat dan piagam Lembaga Pengarah, ketiadaan SOP berkaitan kutipan hasil dan Jawatankuasa Audit serta Audit Dalaman tidak ditubuhkan bagi melaksana fungsi *check and balance*.

3.5. Bagi memantapkan keupayaan dan tadbir urus serta memastikan pelaksanaan program belia Yayasan Pusat Belia Antarabangsa (IYC) mencapai objektifnya, adalah disyorkan Lembaga Pemegang Amanah serta pengurusan IYC mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan seperti berikut:

- 3.5.1. memastikan SOP yang jelas disediakan dan penambahbaikan dibuat bagi pengurusan kewangan terutamanya pengurusan kutipan hasil dan perbelanjaan berkaitan geran;
- 3.5.2. memastikan peruntukan geran digunakan bagi maksud yang ditetapkan untuk mengelakkan defisit perbelanjaan;
- 3.5.3. memastikan amalan terbaik tadbir urus syarikat dipertingkatkan dari semasa ke semasa. Antara amalan yang perlu diberi perhatian adalah memantapkan peranan Lembaga Pemegang Amanah, mewujudkan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalam; dan
- 3.5.4. memastikan kaedah perolehan seperti HSN 2016 dibuat penambahbaikan dengan mengambil kira kaedah perolehan secara tender supaya pelaksanaannya lebih teratur.

**4. KEMENTERIAN KEWANGAN
MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN
- JAMBATAN KEDUA SDN. BHD.**

- 4.1. Jambatan Kedua Sdn. Bhd. (JKSB) ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 9 Julai 2008 dan dimiliki sepenuhnya oleh Menteri Kewangan Diperbadankan (MKD). Modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM800 juta dan RM772 juta. Objektif penubuhan JKSBSB adalah untuk mereka bentuk, membina, mengurus operasi dan menyenggara Jambatan Kedua Pulau Pinang. Selain itu, JKSBSB juga dikehendaki menyediakan kemudahan sampingan lain (*ancillary facilities*) iaitu kawasan rehat dan rawat (R&R), hentian sebelah dan kemudahan telekomunikasi. Jambatan Kedua ini dibina sebagai alternatif pengguna ke bahagian pulau serta bertujuan mengurangkan kesesakan di Jambatan Pulau Pinang pada waktu puncak di samping menjadi pemangkin kepada pertumbuhan dan pembangunan sosio ekonomi dalam Wilayah Ekonomi Koridor Utara.
- 4.2. Jambatan Kedua sepanjang 24 kilometer dengan 16.9 kilometer di atas air menghubungkan Batu Kawan di tanah besar dengan Batu Maung di bahagian pulau. Ia kini dikenali sebagai Jambatan Sultan Abdul Halim Muadzam Shah (JSAHMS) dan mempunyai dua (2) plaza tol. Plaza Tol JSAHMS diuruskan sepenuhnya oleh JKSBSB dan Plaza Tol Bandar Cassia diuruskan (*outsourced*) oleh Projek Lebuhraya Utara Selatan Berhad (PLUS) melalui perjanjian yang ditandatangani pada 18 April 2014. Kompleks tol JSAHMS terletak di Mukim 13, Batu Kawan Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang.

4.3. Selaras dengan penubuhan JKS, Perjanjian Konsesi Penswastaan Jambatan Kedua antara Kerajaan Malaysia dan JKS ditandatangani pada 12 Mei 2011. Melalui perjanjian tersebut, Kerajaan bersetuju memberikan hak dan kuasa kepada JKS sebagai pemegang konsesi untuk mereka bentuk, membina, mengurus, menyenggara jambatan ini serta mengutip tol selama 45 tahun (mulai tahun 2008 hingga 2053). Pada 26 Mei 2015, satu (1) perjanjian tambahan telah ditandatangani di mana nama jambatan ini telah ditukar daripada Jambatan Kedua kepada JSMS di samping menetapkan kadar tol di Plaza Tol Bandar Cassia. Pembinaan JSMS telah dimulakan pada tahun 2008 dan siap sepenuhnya pada 1 Mac 2014. Kos pembinaan sebenar sehingga 30 Jun 2017 berjumlah RM4.74 bilion iaitu kenaikan sejumlah RM290 juta (6.5%) daripada nilai kontrak sebenar iaitu RM4.5 bilion. Aktiviti utama JKS selepas jambatan siap dibina adalah menguruskan operasi dan menyenggara JSMS.

4.4. Komposisi Lembaga Pengarah JKS terdiri daripada dua (2) pengarah bebas dan sembilan (9) pengarah bukan bebas yang dipengerusikan oleh pengarah bebas dan bukan eksekutif. Pengurusan JKS diketuai seorang Pengarah Urusan dan dibantu oleh 11 orang pengurusan tertinggi. Sebagai sebuah syarikat di bawah MKD, JKS perlu mematuhi Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures* (SOP) dan Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014.

4.5. Pengauditan yang dijalankan antara bulan April hingga Ogos 2017 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Keseluruhannya kedudukan kewangan JKS adalah kurang stabil kerana JKS mengalami kerugian sebelum cukai berturut-turut pada tahun 2014, 2015 dan 2016 disebabkan oleh perbelanjaan yang tinggi terutamanya belanja faedah atas pinjaman. Kerugian ini juga memberi impak terhadap nisbah kewangan yang tidak memuaskan. Bagaimanapun, penilaian ini hanya dibuat terhadap pencapaian tiga (3) tahun pertama operasi syarikat selaras dengan operasi tol yang bermula pada bulan April 2014 dan hasil kutipan tol oleh JKS telah meningkat untuk tempoh tiga (3) tahun. Manakala, baki tunai dan kesetaraan tunai JKS pada akhir tahun 2016 adalah tinggi berjumlah RM783.85 juta yang disumbangkan oleh terbitan sukuk dan geran Kerajaan bagi membiayai operasi dan obligasi pinjaman syarikat.

b. Pengurusan Aktiviti

- i. Pengurusan pinjaman telah diuruskan selaras bagi tujuannya pembinaan JSMS dan sukuk jaminan Kerajaan pula diterbitkan bagi penyelesaian terhadap pinjaman bank. Manakala bantuan kewangan daripada Kerajaan

Persekutuan disalurkan kepada JKSB kerana kedudukan kewangan JKSB yang tidak kukuh disebabkan oleh hasil kutipan tol yang diperoleh masih belum mampu untuk menampung obligasi kewangan.

- ii. Dua (2) aktiviti lain yang dinilai iaitu kutipan tol dan penyenggaraan didapati telah dilaksanakan selaras dengan objektif penubuhannya. Kutipan tol meningkat setiap tahun manakala penyenggaraan yang dilaksanakan adalah cekap kerana mencapai Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang ditetapkan oleh Lembaga Lebuhraya Malaysia (LLM). Pemeriksaan secara rutin dan berkala juga berkesan dalam mengenal pasti kecacatan dan langkah pemberian yang telah diambil tindakan bagi memastikan JSHAMS berada dalam keadaan baik untuk keselesaan pengguna.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus JKSB adalah baik. Bagaimanapun, komposisi Lembaga Pengarah tidak mengikut amalan terbaik tadbir urus. Tempoh perkhidmatan sembilan (9) tahun dua (2) ahli Lembaga Pengarah telah melebihi tempoh maksimum enam (6) tahun yang ditetapkan oleh *Handbook MKD*. Selain itu, majoriti ahli Jawatankuasa Audit yang tidak bebas adalah tidak selaras dengan amalan terbaik tadbir urus.

4.5.1. Bagaimanapun, terdapat beberapa kelemahan lain yang perlu diberi perhatian dan tindakan oleh JKSB seperti diperjelaskan di perenggan seterusnya dan ringkasan seperti berikut:

- i. JKSB masih belum mampu untuk menjelaskan obligasi pinjaman dan bergantung kepada bantuan Kerajaan;
- ii. objektif untuk mengurangkan kesesakan di Jambatan Pulau Pinang masih tidak tercapai;
- iii. perbezaan tuntutan yuran pengurusan berjumlah RM525,442 dengan PLUS masih belum dimuktamadkan sejak tahun 2014;
- iv. kelewatan pembinaan kawasan R&R walaupun pelantikan kontraktor telah dibuat pada 16 November 2015;
- v. pelantikan dua (2) kontraktor penyenggaraan dibuat secara sebut harga walaupun jumlah perolehan melebihi RM500,000; dan

vi. kecacatan yang dikenal pasti pada tahun 2016 masih belum diambil tindakan selama antara 230 hari hingga 529 hari dan kualiti kerja kontraktor yang dilantik bagi pembaikan utama iaitu *Pile Embankment 4* adalah kurang memuaskan.

4.6. Bagi mempertingkatkan prestasi pengurusan syarikat, pihak Audit mengesyorkan JKSB mengambil tindakan terhadap perkara berikut:

4.6.1. mempertimbangkan pemberian rebat bagi tujuan menarik lebih ramai pengguna menggunakan JKSB bagi meningkatkan hasil kutipan tol;

4.6.2. memuktamadkan tuntutan yuran pengurusan bagi perkhidmatan pengurusan Plaza Tol Bandar Cassia bagi menjaga kepentingan kedua-dua pihak;

4.6.3. mengambil tindakan pembaikan terhadap kecacatan yang dikenal pasti bagi memastikan aset JSHAMS sentiasa berada dalam keadaan baik dan menambah baik SOP pemeriksaan aset dengan menetapkan tempoh masa yang perlu diambil bagi pembaikan jambatan dan *pavement*;

4.6.4. pelantikan kontraktor penyenggaraan hendaklah dibuat melalui proses yang ditetapkan dalam SOP; dan

4.6.5. menambah baik amalan tadbir urus syarikat agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus yang disarankan.

5. KEMENTERIAN KEWANGAN
MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN
- **KERETAPI TANAH MELAYU BERHAD**
- **KTM DISTRIBUTION SDN. BHD.**

5.1. KTM Distribution Sdn. Bhd. (KTMD) diperbadankan pada 8 Februari 1984 di bawah Akta Syarikat 1965 dengan nama Bukit Tunku Development Corporation Sdn. Bhd. dan ditukar nama kepada KTMD pada 5 Mac 1992. KTMD merupakan subsidiari kepada Keretapi Tanah Melayu Berhad (KTM Berhad) dengan modal dibenarkan dan berbayar masing-masing berjumlah RM500,000. Objektif utama penubuhan syarikat ini pada asalnya berkaitan dengan harta tanah (pembelian tanah dan pembinaan bangunan) dan kemudiannya telah ditukarkan kepada perkhidmatan kurier bagi memenuhi keperluan komersial dan sosial industri kurier negara. Aktiviti utama KTMD adalah menjalankan perkhidmatan kurier iaitu penghantaran bungkusan dan dokumen (pintu ke pintu) dan penghantaran motosikal (stesen ke stesen). Berdasarkan Akta Perkhidmatan

POS 2012 (Akta 741), KTMD telah diberikan lesen Perkhidmatan Kurier Kelas B berkuat kuasa mulai 1 April 2015 hingga 31 Mac 2018.

5.2. KTMD mempunyai 32 cawangan di seluruh negara terdiri daripada 18 depot bagi perkhidmatan penghantaran pintu ke pintu dan 14 depot bagi perkhidmatan penghantaran stesen ke stesen serta mempunyai 51 kenderaan [dua (2) van dan 49 lori]. Sehingga 30 September 2017, KTMD mempunyai 4,000 pelanggan iaitu 3,705 pelanggan kredit dan bakinya adalah pelanggan tunai. KTMD beroperasi di Bangunan KTM Berhad, Kuala Lumpur.

5.3. Komposisi Lembaga Pengarah KTMD terdiri daripada seorang pengarah bebas dan lima (5) pengarah bukan bebas yang dipengerusikan oleh pengarah bukan bebas, bukan eksekutif dan juga merupakan Pengerusi KTM Berhad. Pengurusan KTMD diketuai oleh seorang Ketua Pegawai Eksekutif yang dilantik oleh Lembaga Pengarah KTM Berhad dan dibantu oleh lima (5) pengurusan tertinggi serta 284 kakitangan. Sebagai sebuah syarikat, KTMD perlu mematuhi Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures* (SOP) syarikat dan peraturan lain berkaitan dengan syarikat.

5.4. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Oktober 2017 hingga bulan Februari 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan KTMD pada keseluruhannya adalah stabil kerana KTMD mempunyai sumber yang mencukupi dan tahap kecairan syarikat adalah baik di mana KTMD pada bila-bila masa mampu memenuhi liabiliti jangka pendek dengan kadar 3:1 pada tahun 2016. Namun, syarikat masih mengalami kerugian sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut. Selain itu, KTMD mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai positif berjumlah RM4.81 juta pada akhir tahun 2016.

b. Pengurusan Aktiviti Perkhidmatan Kurier

KTMD telah melaksanakan aktiviti perkhidmatan kurier selaras dengan objektif penubuhannya iaitu menyediakan perkhidmatan kurier bagi memenuhi keperluan industri perkhidmatan kurier negara, namun masih kurang cekap dan berkesan dari aspek pengurusan perkhidmatan penghantaran seperti strategi pemasaran, kaedah penghantaran dan polisi kutipan hasil. Terdapat ruang untuk penambahbaikan bagi meningkatkan pendapatan utama KTMD dan mengurangkan kerugian yang dialami oleh syarikat setiap tahun.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus KTMD adalah memuaskan. KTMD masih perlu menambah baik amalan tadbir urusnya agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus yang disarankan.

5.4.1. Penemuan Audit utama yang perlu diberi perhatian dan tindakan adalah seperti berikut:

- i. penurunan pendapatan utama iaitu perkhidmatan penghantaran pintu ke pintu pada tahun 2017 berbanding tahun 2016;
- ii. pendapatan yang diperoleh daripada pelanggan kredit bagi tahun 2014 hingga 2017 berkurangan walaupun bilangan pelanggan meningkat;
- iii. tiada kajian dijalankan terhadap keberkesanan kaedah pemasaran yang digunakan;
- iv. pengurusan hasil dan tunggakan penghutang tidak cekap;
- v. ketiadaan wakil ahli Lembaga Pengarah Bebas KTMD yang mempunyai latar belakang berkaitan industri perkhidmatan kurier, SOP berkaitan dengan operasi syarikat tidak disemak semula dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) tidak dibentangkan kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan; dan
- vi. penggunaan sistem kesan dan jejak serta sistem pengurusan *fleet* berkaitan perkhidmatan kurier masih tidak optimum.

5.5. Bagi memastikan penubuhan KTM Distribution Sdn. Bhd. (KTMD) memenuhi tujuan penubuhannya, adalah disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah memberikan pertimbangan berikut:

5.5.1. melaksanakan pelan strategi perniagaan dengan lebih agresif bagi meningkatkan pendapatan syarikat dan tidak bergantung sepenuhnya kepada pelanggan utama serta menjalankan promosi dengan lebih berkesan dengan menjalankan kajian keberkesanan terhadap kaedah promosi yang dijalankan;

5.5.2. mengadakan satu (1) mekanisme yang lebih praktikal berhubung sewaan lori penghantaran dengan pendekatan *profit sharing* supaya lebih kos efektif dan mengurangkan kos operasi serta kedua-dua pihak mendapat keuntungan lebih adil;

- 5.5.3. mewujudkan penguatkuasaan dan pemantauan yang lebih berkesan dalam pengurusan penghutang dagangan bagi mengurangkan tunggakan dengan memantapkan unit kredit syarikat dan menilai semula tempoh kredit yang diberikan kepada pelanggan kredit; dan
- 5.5.4. melaksanakan amalan tadbir urus yang baik terutamanya SOP operasi syarikat yang perlu disemak semula dan penyediaan SOP lain seperti kewangan, pemasaran dan jualan, kehilangan dan kerosakan serta menyediakan KPI untuk mengukur prestasi pencapaian syarikat.



PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN DAN AGENSI KERAJAAN PERSEKUTUAN

KEMENTERIAN KOMUNIKASI DAN MULTIMEDIA MALAYSIA

1. MYNIC BERHAD

1.1. LATAR BELAKANG

1.1.1. MYNIC Berhad (MYNIC) ditubuhkan pada tahun 2006 di bawah Akta Syarikat 1965. MYNIC merupakan sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) di bawah Kementerian Komunikasi dan Multimedia Malaysia (KKMM) dan dikawal selia oleh Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia (SKMM). Tujuan utama MYNIC ditubuhkan adalah sebagai pentadbir tunggal nama domain di Malaysia yang melibatkan pendaftaran nama domain, penyelenggaraan dan operasi nama domain .my, penggerak teknologi dan pembangunan polisi nama domain. Selain itu, MYNIC juga memainkan peranan sebagai pemangkin perniagaan dalam talian di Malaysia melalui platform e-dagang, menjalankan latihan keusahawanan kepada para pelajar, wanita, Industri Kecil dan Sederhana (IKS) dan orang awam. Berdasarkan Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), objektif penubuhan MYNIC adalah sebagai pembekal, pendaftar dan perkhidmatan alamat internet yang paling inovatif di rantau Asia Pasifik.

1.1.2. MYNIC telah menerima geran berjumlah RM42.09 juta bagi tempoh tahun 2011 hingga 2017 daripada KKMM untuk menjalankan aktiviti utamanya. Bagi tempoh tahun 2014 hingga 2017, MYNIC telah menerima geran mengurus berjumlah RM975,000 manakala geran pembangunan bagi Rancangan Malaysia (RMK) telah diterima bagi tempoh tahun 2011 hingga 2017 berjumlah RM41.11 juta.

1.1.3. Lembaga Pengarah MYNIC dipengerusikan oleh seorang ahli korporat yang mempunyai pengalaman dalam bidang perbankan dan dianggotai seramai lima (5) orang ahli Lembaga Pengarah. Pengurusan MYNIC diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dengan dibantu oleh dua (2) pegawai eksekutif dan 70 kakitangan. Sebagai sebuah syarikat Kerajaan di bawah KKMM, MYNIC perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), Akta Komunikasi dan Multimedia 1998 (Akta 588), *Standard Operating Procedures* (SOP) syarikat, kontrak yang ditetapkan oleh pembiaya geran serta peraturan lain yang berkaitan yang dikeluarkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa.

1.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai kedudukan kewangan MYNIC adalah kukuh dan amalan tadbir urusnya adalah baik serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan selaras dengan objektif yang ditetapkan.

1.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi kedudukan kewangan MYNIC bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2015 hingga 2017. Bagi pengurusan aktiviti, pendaftaran nama domain telah diaudit kerana ia merupakan objektif utama penubuhan MYNIC sebagai pentadbir tunggal nama domain .my di Malaysia. Semakan juga dilaksanakan terhadap dua (2) projek iaitu projek pembangunan Identiti .my 4Belia dan myBuddies DEALS di bawah Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMKe-10) dan Rancangan Malaysia Kesebelas (RMKe-11) terutamanya dari segi perbelanjaan geran pembangunan dan pelaksanaan projek tersebut. Pengauditan dijalankan di ibu pejabat MYNIC di Seri Kembangan, Selangor.

1.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan MYNIC bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit dan diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan Khairuddin Hasyudeen & Razi. Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen berkaitan yang dikemukakan oleh pengurusan MYNIC. Selain itu, pihak Audit turut menjalankan analisis terhadap data syarikat dan menemu bual pegawai berkaitan bagi mendapatkan penjelasan lanjut.

1.5. RUMUSAN AUDIT

1.5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan November 2017 hingga Februari 2018 merumuskan perkara berikut:

1.5.1.1. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan MYNIC adalah kukuh di mana ia mampu menjana pendapatan daripada aktiviti operasi dengan mencatatkan lebihan dana sebelum

cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut masing-masing berjumlah RM3.46 juta pada tahun 2014, RM6.5 juta pada tahun 2015 dan RM5.78 juta pada tahun 2016. Lebihan terkumpul juga menunjukkan peningkatan sejumlah RM8.69 juta dari tahun 2014 hingga 2016. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa pada kadar 2:1 yang menunjukkan syarikat berupaya memenuhi obligasi jangka pendek dengan menggunakan sumber dalaman. Selain itu, MYNIC juga menunjukkan trend yang positif dalam aliran tunai dan kesetaraan tunai dalam tempoh tiga (3) tahun dengan mencatatkan jumlah RM33.75 juta pada akhir tahun 2016.

1.5.1.2. Pengurusan Aktiviti

a. Pendaftaran Nama Domain

Proses pendaftaran nama domain secara keseluruhannya telah diuruskan dengan cekap kerana mengikut prosedur yang ditetapkan. Pendaftaran nama domain telah mencatatkan peningkatan sebanyak 4.7% pada tahun 2017. Bagaimanapun, sasaran 500,000 langganan nama domain menjelang tahun 2020 dijangka sukar dicapai berdasarkan trend pertumbuhan langganan untuk tiga (3) tahun yang dinilai. Masih terdapat ruang untuk MYNIC meningkatkan kadar langganan dengan menggiatkan usaha promosi bagi mencapai sasaran yang ditetapkan.

b. Pelaksanaan Projek Geran Pembangunan

Secara keseluruhannya, geran pembangunan yang diterima oleh MYNIC telah diuruskan dengan cekap bagi melaksanakan tujuan yang ditetapkan. Perbelanjaan bagi projek RMKe-10 adalah antara 85.8% hingga 100% dan RMKe-11 adalah antara 98.3% hingga 99.3% kecuali bagi dua (2) projek iaitu masing-masing satu (1) pada tahun 2011 dan 2013 yang telah melebihi peruntukan masing-masing sebanyak 2.4% dan 30.8%. Bagaimanapun, sebahagian kecil geran pembangunan bagi projek .my 4Belia dan myBuddies DEALS telah dibelanjakan secara tidak berhemat untuk maksud selain yang ditetapkan. Manakala dari segi pelaksanaan projek, empat (4) Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang ditetapkan bagi projek Identiti .my 4Belia (tahun 2014 dan 2015) dan empat (4) KPI yang ditetapkan bagi projek myBuddies DEALS (tahun 2016 dan 2017) telah dilaksanakan secara berkesan dan mencapai sasaran yang ditetapkan. Bagaimanapun dari aspek kumpulan sasaran peserta kursus didapati tidak memenuhi kriteria dan pengisian program bagi projek myBuddies DEALS menyebabkan pelaksanaan projek tersebut tidak mencapai objektif. Terdapat keperluan untuk penambahbaikan aspek pengisian program, kumpulan sasaran

peserta kursus dan pemantauan projek untuk memastikan objektif projek yang ditetapkan tercapai.

1.5.1.3. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus MYNIC adalah memuaskan. Namun masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek amalan tadbir urus berkaitan Pengerusi, Lembaga Pengarah, Pelan Strategik Perniagaan dan KPI serta Jawatankuasa Audit.

1.5.2. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dan tindakan oleh MYNIC adalah seperti berikut:

- i. dua (2) daripada tiga (3) KPI yang ditetapkan untuk *Financial Business Expansion* tidak dicapai iaitu KPI pertumbuhan pendaftaran nama domain dan KPI pertumbuhan hasil bagi tahun 2014 hingga 2016;
- ii. sebanyak 12.5% dan 16.8% geran pembangunan bagi projek yang telah dan sedang dijalankan oleh MYNIC masing-masing di bawah RMKe-10 dan RMKe-11 turut digunakan bagi perbelanjaan mengurus tanpa mendapat kelulusan KKMM. Selain itu, ia juga digunakan untuk membuat sumbangan dan derma kepada badan kebajikan, mengelolakan majlis *Coffee With MYNIC*, pembelian cenderahati korporat dan lain-lain;
- iii. sejumlah RM300,000 yang diperuntukkan kepada MYNIC untuk melantik perunding bagi menjalankan kaji selidik pada tahun 2016 di bawah projek myBuddies DEALS tidak dibelanjakan untuk maksud yang telah ditetapkan;
- iv. kaji selidik yang disediakan tidak jelas kerana soalan yang disediakan tidak menjurus kepada program DEALS; dan
- v. seramai 3,079 orang (66.4%) tidak memenuhi kriteria sebagai peserta program kesedaran DEALS.

1.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui dan maklum balas MYNIC telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 13 Mac 2018 dan maklum balas susulan yang diterima pada 21 Mac 2018 juga telah diambil kira. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

1.6.1. Kedudukan Kewangan

1.6.1.1. Analisis terhadap kedudukan kewangan MYNIC bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	9.18	10.12	11.91
Lain-lain Pendapatan	4.83	10.70	8.80
JUMLAH PENDAPATAN	14.01	20.82	20.72
Kos Perkhidmatan	(3.39)	(3.83)	(4.87)
Perbelanjaan Pentadbiran	(7.15)	(10.02)	(10.07)
Perbelanjaan Operasi	(0.01)	(0.48)	0.00
JUMLAH PERBELANJAAN	(10.55)	(14.33)	(14.94)
LEBIHAN SEBELUM CUKAI	3.46	6.50	5.78
Cukai	(1.00)	(1.87)	(1.71)
LEBIHAN SELEPAS CUKAI	2.46	4.63	4.07
LEBIHAN TERKUMPUL	20.26	24.88	28.95
JUMLAH ASET	33.83	38.74	41.98
JUMLAH LIABILITI	13.57	13.85	13.03
JUMLAH EKUITI	20.26	24.88	28.95
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	33.83	38.74	41.98
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	19.15	31.75	33.75

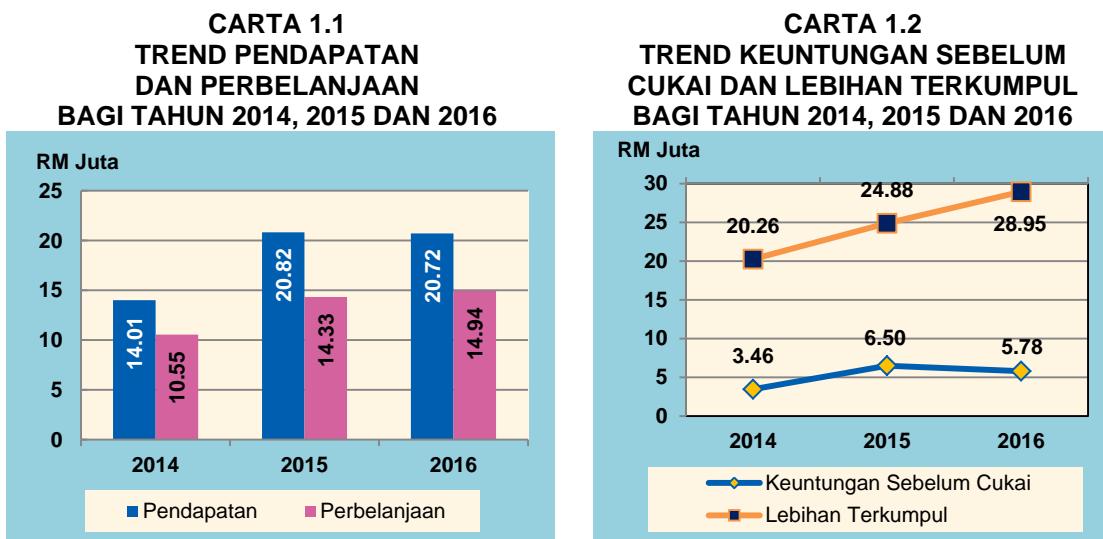
Sumber: Penyata Kewangan Beraudit MYNIC Bagi Tahun 2014, 2015 dan 2016

1.6.1.2. Pendapatan utama MYNIC terdiri daripada perkhidmatan langganan nama domain, *Reseller Maintenance Fees*, *Business Online Bundle* (BOB), *Hosting Fees*, *Antivirus* dan e-mel. Pada tahun 2016, pendapatan utama MYNIC telah meningkat sejumlah RM1.79 juta (17.7%) menjadi RM11.91 juta berbanding tahun 2015 berjumlah RM10.12 juta disebabkan oleh peningkatan dalam langganan nama domain. Pada tahun 2015, pendapatan utama MYNIC juga meningkat sejumlah RM940,000 (10.2%) menjadi RM10.12 juta berbanding tahun 2014 yang berjumlah RM9.18 juta. Selain pendapatan utama, MYNIC turut menerima geran pembangunan dan geran operasi, pendapatan faedah, seminar dan latihan. Pada tahun 2016, lain-lain pendapatan MYNIC telah menurun sejumlah RM1.90 juta (17.7%) menjadi RM8.80 juta berbanding tahun 2015 berjumlah RM10.70 juta antaranya disebabkan oleh pengurangan terimaan geran operasi berjumlah RM6.17 juta pada tahun tersebut. Manakala pendapatan lain MYNIC pada tahun 2015 menunjukkan peningkatan sejumlah RM5.87 juta (121.5%) berbanding tahun 2014 yang berjumlah RM4.83 juta.

Pendapatan faedah daripada pelaburan adalah antara penyumbang kepada pendapatan-pendapatan lain MYNIC. Pada tahun 2016, pendapatan faedah MYNIC mencatatkan peningkatan sejumlah RM111,119 (10.3%) berbanding tahun 2015. Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 1.1**.

1.6.1.3. Perbelanjaan MYNIC terdiri daripada kos perkhidmatan, perbelanjaan pentadbiran dan perbelanjaan operasi. Analisis Audit mendapati jumlah perbelanjaan MYNIC telah meningkat kepada RM14.94 juta (4.3%) pada tahun 2016 berbanding RM14.33 juta pada tahun 2015 dan RM10.55 juta (3.78%) berbanding tahun 2014. Perbelanjaan pentadbiran merupakan perbelanjaan terbesar syarikat. Peningkatan jumlah perbelanjaan tersebut disebabkan oleh peningkatan perbelanjaan pusat perkhidmatan pelanggan, bayaran rangkaian dan pusat data serta kos gaji kakitangan. Trend perbelanjaan adalah seperti **Jadual 1.1** dan **Carta 1.1**.

1.6.1.4. Pada tahun 2016, keuntungan sebelum cukai MYNIC menunjukkan penurunan sejumlah RM710,000 (10.9%) berbanding tahun 2015. Penurunan ini disebabkan oleh peningkatan jumlah susut nilai bagi peralatan teknologi maklumat dan peralatan pejabat pada tahun tersebut. Bagaimanapun, pada tahun 2015, MYNIC memperoleh keuntungan sebelum cukai berjumlah RM6.50 juta berbanding tahun 2014 berjumlah RM3.46 juta iaitu peningkatan sebanyak 87.6% yang disumbangkan oleh peningkatan dalam pendapatan-pendapatan lain. MYNIC turut mencatatkan peningkatan lebihan terkumpul bagi tempoh tiga (3) tahun berturut-turut dengan jumlah masing-masing RM20.26 juta (tahun 2014), RM24.88 juta (tahun 2015) dan RM28.95 juta (tahun 2016). **Jadual 1.1** dan **Carta 1.2** adalah berkaitan.



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

1.6.1.5. Bagi tempoh tiga (3) tahun, MYNIC merekodkan jumlah aset berjumlah RM33.83 juta, RM38.74 juta dan RM41.98 juta masing-masing bagi tahun 2014, 2015 dan 2016. Komponen terbesar dalam aset syarikat ialah aset bukan semasa seperti peralatan teknologi maklumat dan pejabat, perabot dan kenderaan dan aset semasa iaitu lain-lain pelaburan. Pada tahun 2016, jumlah aset MYNIC telah meningkat sejumlah RM3.24 juta (8.4%) berbanding tahun 2015 disebabkan oleh pembelian peralatan teknologi maklumat bagi tahun tersebut.

1.6.1.6. Liabiliti bukan semasa pada tahun 2016 juga menunjukkan peningkatan berjumlah RM917,320 (9%) berbanding tahun sebelumnya iaitu RM10.23 juta pada tahun 2015. Manakala bagi tahun 2015, berlaku pengurangan berjumlah RM1.42 juta (12.2%) berbanding tahun 2014. Selain itu, MYNIC turut merekodkan liabiliti semasa berjumlah RM1.92 juta (tahun 2014), RM3.62 juta (tahun 2015) dan RM1.88 juta (tahun 2016). Manakala berlaku kenaikan dalam ekuiti syarikat pada tahun 2016 disebabkan oleh lebihan peruntukan cukai pada tahun tersebut yang berjumlah RM177,414.

1.6.1.7. MYNIC telah merekodkan aliran tunai defisit daripada aktiviti operasi berjumlah RM5.40 juta pada tahun 2016, RM3.79 juta pada tahun 2015 dan RM3.11 juta pada tahun 2014. Bagi aktiviti pelaburan, MYNIC merekodkan pulangan negatif aliran tunai pada tahun 2016 berjumlah RM124,426 dan RM197,437 pada tahun 2015. Aktiviti pembiayaan MYNIC merekodkan pulangan positif aliran tunai bagi tiga (3) tahun berturut-turut kerana menerima geran daripada Kerajaan.

1.6.1.8. Pada akhir tahun 2016, tunai dan kesetaraan tunai MYNIC telah meningkat kepada RM33.75 juta. Aliran tunai defisit daripada aktiviti operasi berbanding tahun sebelumnya disebabkan oleh pembelian peralatan teknologi maklumat. Manakala pada akhir tahun kewangan 2014 dan 2015, tunai dan kesetaraan tunai masing-masing berjumlah RM19.15 juta dan RM31.75 juta. Secara keseluruhannya, aliran tunai MYNIC menunjukkan trend yang positif bagi tiga (3) tahun berturut-turut.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan MYNIC adalah kukuh.

1.6.2. Pengurusan Aktiviti

MYNIC merupakan syarikat yang dilantik oleh Kerajaan untuk mentadbir nama domain .my di Malaysia. Nama domain ialah nama unik yang digunakan sebagai identiti alamat sesebuah laman web di mana setiap satu (1) daripadanya hanya mempunyai seorang/satu (1) pemilik. Pada asalnya, alamat sesebuah laman web dikenali dengan deretan angka yang disebut sebagai *IP Address*. Seiring dengan perkembangan semasa adalah lebih mudah untuk mengenali dan mengingati sesebuah laman web itu dengan menggunakan satu (1) nama pada *IP Address* tersebut. Semakan Audit terhadap prestasi pengurusan domain .my MYNIC mendapati perkara berikut:

1.6.2.1. Pendaftaran Nama Domain

- a. MYNIC menawarkan lapan (8) jenis nama domain .my yang terbahagi kepada dua (2) kategori iaitu kategori terbuka dan tertutup. Setiap nama domain .my ditawarkan dengan harga yang berbeza. Pecahan kategori, jenis nama domain dan caj tahunan yang dikenakan terhadap nama domain yang dilanggan adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.2
KATEGORI, JENIS DAN CAJ TAHUNAN NAMA DOMAIN .MY**

KATEGORI		CAJ TAHUNAN (RM)	SALURAN PEMBAYARAN
Terbuka	.my	120	Reseller/MYNIC
	.name.my	32	
	.com.my .org.my .net.my	80	
Tertutup	.gov.my .edu.my .mil.my	80	MYNIC

Sumber: Customer & Partner Experience Department (CPE), MYNIC

- b. Individu atau agensi yang berminat untuk melanggan nama domain boleh memohon secara *online* terus melalui laman web MYNIC atau melalui *reseller* yang dilantik. Sehingga bulan Disember 2017, sebanyak 64 *reseller* di seluruh Malaysia telah dilantik oleh MYNIC bagi tujuan tersebut. Permohonan yang lengkap akan diluluskan dalam tempoh 14 hari. Pihak Audit telah melaksanakan *walkthrough test* sistem bagi urusan pendaftaran, pemprosesan dan kelulusan nama domain yang telah dijalankan oleh Customer & Partner Experience Department (CPE) MYNIC. Semakan Audit terhadap sampel permohonan nama domain mendapati proses permohonan dan kelulusan telah dilaksanakan mengikut prosedur yang ditetapkan oleh MYNIC.

- c. MYNIC telah menyasarkan bilangan pendaftaran nama domain .my sebanyak 500,000 menjelang tahun 2020. Semakan Audit mendapati nama domain .my aktif yang didaftarkan sehingga bulan Disember 2017 ialah sebanyak 339,402. **Jadual 1.3** menunjukkan enam (6) daripada lapan (8) kategori nama domain telah mencatatkan peningkatan pada tahun 2017 berbanding pada tahun 2016 sebanyak 3.1% hingga 13%. Terdapat peningkatan sebanyak 2,336 domain (0.7%) bagi tahun 2016 berbanding tahun 2015, dan peningkatan 15,272 domain (4.7%) bagi tahun 2017 berbanding tahun 2016. Bagaimanapun, pendaftaran dua (2) kategori nama domain iaitu .mil.my dan .name.my masing-masing menurun sebanyak 15% dan 9.5% pada tahun 2017 berbanding pada tahun 2016. Bilangan nama domain yang didaftarkan mengikut laporan kategori nama domain bagi tahun 2015 hingga 2017 adalah seperti berikut:

JADUAL 1.3
PENDAFTARAN NAMA DOMAIN BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

BIL.	KATEGORI	BILANGAN NAMA DOMAIN			
		2015	PERATUS KENAIKAN/ (PENURUNAN) (%)	2016	PERATUS KENAIKAN/ (PENURUNAN) (%)
1.	.my	153,807	1.9	156,739	8.3
2.	.com.my	126,462	1.5	128,411	3.5
3.	.org.my	2,564	(1.6)	2,522	3.1
4.	.net.my	3,979	(11.2)	3,534	4.8
5.	.gov.my	1,082	(3.4)	1,045	4.2
6.	.edu.my	2,741	0.4	2,753	13.0
7.	.mil.my	22	(9.1)	20	(15.0)
8.	.name.my	31,137	(6.5)	29,106	(9.5)
	JUMLAH	321,794	0.7	324,130	4.7
					339,402

Sumber: Laman Web MYNIC

- d. Berdasarkan sasaran yang ditetapkan oleh MYNIC, analisis Audit mendapati MYNIC perlu mencapai pertumbuhan sebanyak 14% setahun mulai tahun 2018 untuk mencapai sasaran pendaftaran nama domain sebanyak 500,000 pada tahun 2020. Unjuran pertambahan nama domain bagi tahun 2018 hingga 2020 adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.4
UNJURAN PERTAMBAHAN NAMA
DOMAIN BAGI TAHUN 2018 HINGGA 2020

BILANGAN NAMA DOMAIN			
TAHUN 2017	2018	2019	2020
339,402			
KADAR PERTUMBUHAN			
10%	373,342	410,676	451,744
11%	376,736	418,177	464,176
12%	380,130	425,745	476,834
13%	383,524	433,382	489,721
14%	386,918	441,086	502,838

Sumber: Jabatan Audit Negara

- e. Berdasarkan temu bual bersama Ketua Pegawai Operasi MYNIC, pertumbuhan nama domain .my agak perlahan dan berkeadaan *plateau* (tahap pertumbuhan mendatar). Perkara ini berlaku kerana terdapat persaingan daripada pentadbir domain lain seperti .com yang menawarkan pendaftaran nama domain secara percuma. Di samping itu, media sosial juga merupakan antara persaingan yang dihadapi oleh MYNIC. Semua persaingan ini mempengaruhi pertumbuhan perniagaan dan pendapatan MYNIC.

Maklum Balas MYNIC yang Diterima pada 12 Mac 2018

Terdapat banyak inisiatif dilakukan oleh MYNIC untuk merancakkan pertumbuhan domain .my. Salah satu (1) inisiatif adalah memperkenalkan kategori domain baru seperti kualalumpur.my, biz.my dan coop.my. Semua kategori domain baru perlu terlebih dahulu mendapat kelulusan dari Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia (SKMM). Selain kategori domain baru, pada penghujung tahun 2017, MYNIC telah mempelbagaikan produk dengan melancarkan GO2 yang dapat membantu meningkatkan pemilikan nama domain. Di samping itu, MYNIC dalam usaha bekerjasama dengan Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM) dan Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) yang dijangka dapat meningkatkan pemilikan nama domain.

Pada pendapat Audit, pengurusan pendaftaran nama domain oleh MYNIC adalah cekap. Bagaimanapun, pengurusan MYNIC perlu memantau inisiatif yang diambil berkaitan promosi pendaftaran nama domain supaya kadar

pertumbuhan meningkat dengan ketara untuk mencapai sasaran 500,000 langganan domain menjelang tahun 2020.

1.6.2.2. Pencapaian Prestasi Utama

- Bagi menjamin kesinambungan pengukuran produktiviti, pihak pengurusan MYNIC telah mewujudkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) berdasarkan matlamat strategiknya. Antara matlamat strategik yang ditetapkan adalah *financial business expansion, customer community and government engagement, reliable and efficient operation/operational excellence, corporate awareness and outreach* dan *business sustainability initiatives*. Di bawah setiap matlamat strategik ini, beberapa KPI ditetapkan. Namun KPI tersebut bersifat fleksibel iaitu berubah setiap tahun bergantung kepada sasaran dan hala tuju syarikat pada tahun tersebut. MYNIC telah menetapkan *rating* 1 hingga 5 bagi setiap KPI dan *rating* 5 adalah pencapaian tertinggi.
- KPI yang ditetapkan bagi matlamat strategik utama syarikat iaitu *financial business expansion* ialah pertumbuhan pendaftaran nama domain, pertumbuhan hasil dan kecekapan kos. Sasaran dan pencapaian KPI bagi matlamat strategik utama bagi tahun 2014 hingga 2016 adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.5
PENCAPAIAN KPI BAGI MTLAMAT STRATEGIK
FINANCIAL BUSINESS EXPANSION BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2016**

KPI	2014			2015			2016		
	SASARAN	CAPAI	RATING	SASARAN	CAPAI	RATING	SASARAN	CAPAI	RATING
Pertumbuhan Pendaftaran Nama Domain	133,451 ND baru (Projek)	40,207	1.00	29.9% pertumbuhan ND (350,00)	321,794	2.76	Tidak ditetapkan	-	-
	83,656 ND baru (Organik)	84,390	3.00						
Pertumbuhan Hasil	RM12.7 juta	RM10.4 juta	1.00	RM13.2 juta	RM12.6 juta	2.86	RM15.0 juta	RM14.2 juta	1.00
Kecekapan Kos	Penjimatan 5% daripada anggaran perbelanjaan	27.9%	5.00	28% tanpa geran	34%	5.00	26% Untung Selepas Cukai (PAT)	17%	1.00
	14% untung bersih	23.0%	5.00				0.65 nisbah kos kepada pendapatan (CTI)	0.7	1.00
	0.70 nisbah kos kepada pendapatan (CTI)	0.66	5.00						

Sumber: Kertas Pembentangan Petunjuk Prestasi Utama Tahunan MYNIC

Nota: ND - Nama Domain

- c. Semakan Audit mendapati MYNIC telah mencapai KPI kecekapan kos bagi tempoh tahun 2014 dan 2015 iaitu dengan *rating* 5. Bagaimanapun, KPI pertumbuhan pendaftaran nama domain bagi tahun 2014 dan 2015, pertumbuhan hasil bagi tahun 2014 hingga 2016 serta kecekapan kos bagi tahun 2016 hanya mencapai KPI antara *rating* 1 hingga 3. Manakala didapati KPI pertumbuhan pendaftaran nama domain bagi tahun 2016 tidak ditetapkan.

Maklum Balas MYNIC yang Diterima pada 21 Mac 2018

Secara keseluruhan, MYNIC telah mencapai KPI 3.25 pada tahun 2016. Bagaimanapun, pertumbuhan hasil dan kecekapan kos hanya mencapai KPI antara rating 1 hingga 3 adalah kerana:

- **perubahan pasaran ke arah menggunakan Social Media dan Instant Messaging dalam perniagaan;**
- **mencipta produk baru untuk mengatasi Social Media dan Instant Messaging; dan**
- **untuk memastikan MYNIC memperoleh keuntungan, MYNIC juga mengadakan pengoptimuman dan kawalan kos.**

Pada pendapat Audit, KPI MYNIC secara keseluruhannya dilaksanakan dengan kurang berkesan kerana hanya mencapai *rating* antara 1 hingga 3. Terdapat keperluan untuk membuat kajian semula terhadap KPI bagi memastikan semua matlamat strategik mempunyai KPI masing-masing supaya pencapaian dapat dipertingkatkan dengan pelaksanaan strategi yang lebih terancang.

1.6.2.3. Pengurusan Geran Kerajaan

- a. **Peruntukan Pembangunan Bagi Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMKe-10) dan Kesebelas (RMKe-11)**
- i. Melalui RMKe-10, sebanyak tujuh (7) projek telah diluluskan oleh KKMM kepada MYNIC dengan peruntukan berjumlah RM29.36 juta. Senarai projek berserta peruntukan dan perbelanjaan bagi tahun 2011 hingga 2015 adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.6
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN BAGI PROJEK DI BAWAH RMKe-10

BIL.	NAMA PROJEK	2011		2012		2013		2014		2015		JUMLAH P (RM Juta)	JUMLAH B (RM Juta)	BAKI (RM Juta)	% (B)
		P (RM Juta)	B (RM Juta)												
1.	Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Nama Domain	0.45	0.39	1.42	1.30	1.10	1.10	0.55	0.09	0.91	0.91	4.43	3.80	0.63	85.8
2.	Pelaksanaan Sistem Pengurusan Keselamatan Maklumat dan Pengurusan Risiko Bagi Enterprise	0.32	0.33	0.84	0.83	1.27	1.02	0.60	0.60	0.70	0.70	3.73	3.47	0.26	93.0
3.	Penambahbaikan Masa Capaian Perkhidmatan Nama Domain	0.73	0.69	1.07	1.11	1.22	1.20	0.60	0.55	-	-	3.62	3.55	0.07	98.1
4.	Pembangunan Perisian Nama Domain Tempatan	0.30	0.21	0.71	0.62	0.60	0.78	0.40	0.25	0.33	0.33	2.34	2.19	0.15	92.7
5.	Peningkatan Pemilikan dan Penggunaan Identiti .my	0.60	0.59	3.30	3.24	2.94	2.94	-	-	-	-	6.84	6.77	0.07	99.0
6.	Pemupukan Budaya Keusahawanan Tekno Sistem Nama Domain	0.15	0.09	0.45	0.51	-	-	-	-	-	-	0.60	0.60	-	100
7.	Peningkatan Pemilikan dan Penggunaan Identiti .my 4 Belia	-	-	-	-	-	-	3.54	3.54	4.26	4.26	7.80	7.82	-	100
JUMLAH		2.55	2.30	7.79	7.61	7.13	7.04	5.69	5.03	6.20	6.20	29.36	28.16	1.20	95.9

Sumber: Laporan Peruntukan dan Perbelanjaan Geran RMK-10 MYNIC

Nota: P - Peruntukan

B - Belanja

- ii. Manakala RMKe-11, sebanyak tiga (3) projek baru telah diluluskan di mana nilai peruntukan bagi tahun 2016 dan 2017 adalah berjumlah RM11.75 juta. Senarai projek yang terlibat, peruntukan dan perbelanjaan bagi tiga (3) projek tersebut adalah seperti **Jadual 1.7**. Semakan Audit mendapati perbelanjaan bagi ketiga-tiga projek RMKe-11 adalah antara 98.3% hingga 99.3% iaitu tidak melebihi peruntukan perbelanjaan yang ditetapkan.

JADUAL 1.7
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN BAGI PROJEK DI BAWAH RMKe-11

BIL.	NAMA PROJEK	2016		2017		JUMLAH		BAKI (RM Juta)	% (B)
		P (RM Juta)	B (RM Juta)	P (RM Juta)	B (RM Juta)	P (RM Juta)	B (RM Juta)		
1.	Sistem Pengurusan Layan Diri Anycast	1.87	1.87	0.94	0.92	2.81	2.79	0.02	99.3
2.	myBuddies DEALS (<i>Defacement Alert System</i>)	4.00	4.00	2.40	2.29	6.40	6.29	0.11	98.3
3.	Pembangunan Platform MYSTORE Secara Crowdsourcing	1.67	1.67	0.87	0.83	2.54	2.50	0.04	98.4
JUMLAH		7.54	7.54	4.21	4.04	11.75	11.58	0.17	98.6

Sumber: Laporan Peruntukan dan Perbelanjaan Geran RMKe-11 MYNIC

Nota: P - Peruntukan

B - Belanja

b. Penggunaan Geran Pembangunan Bagi Perbelanjaan Mengurus

- i. Pekeliling Perbendaharaan PB1.3 menyatakan kementerian/jabatan/ agensi perlu memastikan kesemua projek Kerajaan dilaksanakan mengikut skop, keutamaan dan kos projek asal yang telah diluluskan oleh Unit Perancang Ekonomi (UPE) dan Kementerian Kewangan selaras dengan mekanisme kawalan pengurusan projek pembangunan fizikal Kerajaan Persekutuan yang berkuat kuasa pada 15 September 2016. Berdasarkan waran peruntukan pembangunan, peruntukan yang diluluskan sepatutnya digunakan bagi menjalankan projek pembangunan yang dibenarkan sahaja.
- ii. Semakan Audit mendapati geran sejumlah RM3.68 juta (12.5%) di bawah RMKe-10 dan RM1.97 juta (16.8%) di bawah RMKe-11 telah digunakan bagi perbelanjaan selain maksud yang dibenarkan bagi projek-projek tersebut tanpa mendapat kelulusan daripada KKMM. Perbelanjaan tersebut merangkumi perbelanjaan mengurus seperti bayaran gaji kakitangan tetap (termasuk bonus, faedah pinjaman perumahan, potongan KWSP dan SOCSO), tuntutan perjalanan, bayaran insurans kelompok keluarga, bayaran utiliti dan bil telefon, sewa bangunan pejabat serta parkir bulanan. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.8
PERBELANJAAN SELAIN MAKSUD YANG DIBENARKAN
DI BAWAH GERAN PEMBANGUNAN BAGI RMKe-10 DAN RMKe-11**

BIL.	PROJEK	GAJI DAN FAEDAH PEKERJA (RM)	SEWA DAN UTILITI (RM)	PERBELANJAAN KEWANGAN (RM)	JUMLAH (RM)
RMKe-10					
1.	Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Nama Domain	454,602	151,044	1,690	607,336
2.	Pelaksanaan Sistem Pengurusan Keselamatan Maklumat Dan Pengurusan Risiko Bagi <i>Enterprise</i>	456,151	133,146	57	589,354
3.	Penambahbaikan Masa Capaian Nama Domain	395,623	129,403	13,893	538,919
4.	Pembangunan Perisian Sistem Nama Domain Tempatan	329,194	87,056	9	416,259
5.	Peningkatan Pemilikan & Penggunaan Identiti .my (setakat tahun 2013)	520,696	191,027	622	712,345
6.	Pemupukan Budaya Keusahawanan Tekno Sistem Nama Domain (sehingga tahun 2012)	49,967	33,773	375	84,115
7.	Pembangunan Identiti .my 4Belia (mulai tahun 2014)	489,502	237,768	821	728,091
JUMLAH					3,676,419
RMKe-11					
1.	Sistem Pengurusan Layan Diri Anycast	376,959	76,370	544	453,873

BIL.	PROJEK	GAJI DAN FAEDAH PEKERJA (RM)	SEWA DAN UTILITI (RM)	PERBELANJAAN KEWANGAN (RM)	JUMLAH (RM)
2.	<i>Mybuddies Deals (Defacement Alert System)</i>	786,430	202,135	329	988,894
3.	Pembangunan Platform <i>Mystore</i> Secara <i>Crowdsourcing</i>	454,851	76,098	29	530,978
JUMLAH					1,973,745

Sumber: Lejar Am, Bahagian Kewangan MYNIC

- iii. Selain itu, semakan Audit juga mendapati MYNIC turut menggunakan sebahagian geran pembangunan bagi tiga (3) projek berjumlah RM90,381 untuk membuat sumbangan atau derma kepada badan kebajikan, mengendalikan majlis *Coffee with MYNIC*, mengadakan majlis berbuka puasa, pembelian cenderahati korporat dan lain-lain. Perbelanjaan tersebut adalah tidak selaras dengan tujuan projek berkenaan serta tanpa kelulusan daripada KKMM. Antara perbelanjaan tersebut adalah seperti berikut:

JADUAL 1.9
PERBELANJAAN YANG MENGGUNAKAN GERAN PEMBANGUNAN

BIL.	TARIKH/ RUJUKAN	JENIS PERBELANJAAN	JUMLAH (RM)
PEMBANGUNAN IDENTITI .MY 4BELIA			
1.	05.02.2015/ PV1502/019	<i>Sponsorship As Silver Partner For National Aspiration & Leadership Symposium</i> pada 7 Februari 2015	5,000
2.	10.12.2015/ PVC 1512/015	<i>My Fidele - Celebration Customer's Birthday</i> - pembelian kek hari lahir	300
3.	31.12.2015/ PVC 1512/018	<i>My Fidele A Moment To Remember</i> - pembelian skirt Hawaian Hula & bunga	1,020
4.	14.01.2016 PVC 1601/001	<i>My Fidele & MyBuddies Run</i> - Post Mortem Discussion Over Luncheon pada 14 Januari 2016	944
5.	19.01.2016/ MYNIC/PO/16/	<i>My Life</i> - Pelekat kereta dengan logo syarikat	2,400
6.	20.10.2016/ PVC 1610/001	Ramadhan Buffet di Bangi Golf Resort pada 14 Jun 2016 (2 MBS & 7 MYNIC Staf)	371
MY BUDDIES DEALS			
7.	12.08.2017/ PVC 1608/003	Kelab Kebajikan SPC Bahagian Pengurusan Strategik KKMM - Bowling Tournament	1,402
8.	28.08.2016	<i>Sponsorship 26 vendors @Love Malaysia Bazaar</i>	6,500
9.	09.11.2016/ PO3204-2 REV/MYN-01	<i>Coffee with MYNIC</i> pada 11 November 2016 (bayaran 30%)	3,120
10.	09.11.2016/ PO3204-2 REV/MYN-01(2)	<i>Coffee with MYNIC</i> pada 11 November 2016 (bayaran 70%)	7,280
11.	PO3205INV-CRP/MYC-22076	Makan minum untuk <i>Coffee with MYNIC</i> pada 11 November 2016	3,635
12.	21.12.2016/ PVC1612/006	Tambahan makan minum untuk <i>Coffee with MYNIC</i> pada 11 November 2016	1,344
MYSTORE			
13.	26.05.2016/ PO3057-1	Videography: Merdeka Ads @Semporna, Sabah (deposit 30%)	11,310
14.	12.08.2016/ PO3057-2	Videography: Merdeka Ads @Semporna, Sabah (bayaran akhir 70%)	22,145
15.	06.09.2016/ PO3151	Videography: video Merdeka MYNIC untuk RTM	1,900

BIL.	TARIKH/ RUJUKAN	JENIS PERBELANJAAN	JUMLAH (RM)
16.	23.02.2017/ PO3303	Cenderahati korporat mengandungi logo MYNIC	8,400
17.	31.05.2017/ PO3306-2	Meningkatkan follower Facebook MYNIC	6,522
18.	31.05.2017/ PO3306-3	Meningkatkan follower Facebook MYNIC	6,788
JUMLAH			90,381

Sumber: Lejar Am, Bahagian Kewangan MYNIC

Maklum Balas MYNIC yang Diterima pada 12 dan 21 Mac 2018

Ahli Lembaga Pengarah MYNIC telah dimaklumkan berhubung perbelanjaan tersebut semasa mesyuarat Lembaga Pengarah. MYNIC mengambil inisiatif dengan mengambil pekerja secara kontrak bagi menjayakan projek-projek RMK untuk bahagian system development bersama-sama service provider yang dipilih. Ini bertujuan untuk mengawal source code dan mengelak kebergantungan kepada service provider untuk support & maintenance pada masa akan datang. Oleh yang demikian geran pembangunan diguna pakai bagi penggajian pekerja yang terlibat secara langsung dengan pelaksanaan projek-projek RMK.

Perbelanjaan bagi mengendalikan Acara Coffee with MYNIC, pembelian cenderahati dan sumbangan kepada kelab kebajikan seperti yang disenaraikan adalah bertujuan memperkenalkan dan mempromosikan produk, perkhidmatan dan aktiviti yang ditawarkan oleh MYNIC. Semua perbelanjaan tersebut adalah berkaitan dengan projek RMK.

MYNIC telah mengemukakan surat permohonan untuk mengguna pakai geran pembangunan untuk perbelanjaan mengurus kepada Bahagian Pembangunan KKMM pada 20 Mac 2018.

Pada pendapat Audit, penggunaan geran pembangunan oleh MYNIC secara keseluruhannya telah mengikut tujuan projek kecuali sebahagian kecil peruntukan geran telah dibelanjakan secara tidak berhemat bagi maksud selain yang diluluskan. Geran pembangunan adalah khusus untuk perbelanjaan yang telah diluluskan. Penggunaan geran selain daripada tujuan asal boleh menyebabkan objektif projek tidak tercapai kerana kekurangan dana.

1.6.2.4. Pencapaian Projek

a. Projek Pembangunan Identiti .my 4Belia

- i. Dalam RMKe-10, MYNIC telah menerima peruntukan berjumlah RM7.80 juta yang meliputi kos kajian, kos promosi, kos pemasangan dan kelengkapan ICT serta kos-kos lain bagi menjalankan projek Pembangunan Identiti .my 4Belia. Jangka masa pelaksanaan projek ini bermula pada bulan Januari 2014 hingga Disember 2015. Ia merupakan projek berkepentingan nasional di mana projek ini menyokong Teras 1 RMKe-10 iaitu mewujudkan persekitaran untuk menjayakan pertumbuhan ekonomi. Peruntukan yang diterima dan perbelanjaan bagi projek ini dari tahun 2011 hingga 2015 adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.10
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN
PROJEK PEMBANGUNAN IDENTITI .MY 4BELIA**

PERKARA	TAHUN		JUMLAH (RM Juta)
	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	
Peruntukan tahunan	3.54	4.26	7.80
Perbelanjaan	3.54	4.26	7.80
BAKI	-	-	0.00

Sumber: Laporan Peruntukan dan Perbelanjaan Geran RMK-10 MYNIC

- ii. Objektif pelaksanaan projek ini adalah untuk meningkatkan kehadiran belia atas talian melalui pemilikan nama domain .my, penglibatan dalam e-keusahawanan serta kemahiran memanfaatkan penggunaan teknologi maklumat dan internet. Projek ini mempunyai empat (4) KPI utama iaitu penambahan pakej pembangunan nama domain milik belia (individu) dan mempunyai perniagaan (organisasi), penambahan sebanyak 2,500 nama domain dan laman web milik belia (individu) dan perniagaan (organisasi), peningkatan peserta bengkel latihan teknologi DNS (IPv6, DNSSEC dan IDN) kepada 100 orang di kalangan belia yang terbabit dalam teknologi maklumat (pentadbir sistem) dan penambahan peluang latihan industri kepada 40 orang belia untuk ditempatkan di organisasi milik MYNIC atau *reseller .my*.
- iii. MYNIC telah menetapkan sasaran *output* dan *outcome* untuk projek Pembangunan Identiti .my 4Belia. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati sasaran *outcome* hanya disediakan secara umum tanpa menetapkan pengukuran yang jelas. Pencapaian *output* dan *outcome* bagi projek ini adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.11
PENCAPAIAN PROJEK PEMBANGUNAN IDENTITI .MY 4BELIA

OUTPUT		OUTCOME	
SASARAN	SEBENAR	SASARAN	SEBENAR
KPI 1: Penambahan Pakej Pembangunan Nama Domain Milik Belia (Individu) dan Mempunyai Perniagaan (Organisasi)			
Membangunkan pakej dan platform nama domain milik belia.	Satu (1) pakej dan dua (2) platform atas talian telah dibangunkan di laman www.mybuddies.my .	Peningkatan pendaftaran nama domain yang berakhir dengan .my.	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan sebanyak 18% daripada jumlah nama domain yang didaftarkan. Pertumbuhan pendaftaran nama domain melebihi 10% pada tahun 2014 dan 2015.
KPI 2: Penambahan Sebanyak 2,500 Nama Domain dan Laman Web Milik Belia (Individu) dan Perniagaan (Organisasi)			
Bengkel latihan bagi mewujudkan 2,500 nama domain dan laman web.	<ul style="list-style-type: none"> 4,185 nama domain didaftarkan. 3,008 laman web telah diwujudkan melalui program latihan. 	<p>Peningkatan keberkesanan tahap kualiti penganjuran bengkel latihan.</p> <p>Peningkatan tahap kepuasan pelanggan.</p> <p>Peningkatan pendaftaran nama domain milik belia.</p>	<p>Peningkatan keberkesanan tahap kualiti penganjuran bengkel latihan sebanyak 70%.</p> <ul style="list-style-type: none"> Tahap kemahiran membina laman web peserta. Tahap kemahiran menggunakan media sosial. Peningkatan capaian laman web yang diwujudkan. Peningkatan pendapatan selepas laman web diwujudkan. Pengekalan langganan nama domain dan <i>hosting</i>. <p>Peningkatan tahap kepuasan pelanggan terhadap kursus yang diadakan sebanyak 70%.</p> <ul style="list-style-type: none"> Kemudahan kursus yang disediakan. Tahap penyampaian pengajar. Kemudahan pendaftaran nama domain dan <i>hosting</i>. Kandungan kursus. <p>Peningkatan pendaftaran nama domain sebanyak 5% hasil daripada program (4,185 daripada 51,775 nama domain).</p> <ul style="list-style-type: none"> Peningkatan nama domain kategori belia pada kadar 5% pada setiap tahun pelaksanaan.
KPI 3: Peningkatan Peserta Bengkel Latihan Teknologi DNS (IPV6, DNSSEC dan IDN) Kepada 100 Orang Golongan Belia Yang Terbabit Dalam Teknologi Maklumat (Pentadbir Sistem)			
Latihan teknologi DNS kepada 100 orang belia dalam bidang ICT.	Bengkel latihan bagi 100 orang peserta dalam bidang ICT telah diadakan.	Peningkatan keberkesanan tahap outcome bengkel latihan.	<p>Peningkatan keberkesanan tahap kualiti penganjuran bengkel latihan sebanyak 70%.</p> <ul style="list-style-type: none"> Kandungan latihan Struktur latihan Pembentangan modul Penilaian keseluruhan
KPI 4: Penambahan Peluang Latihan Industri Kepada 40 Orang Belia Untuk Ditempatkan di Organisasi Milik Registrar Atau Reseller .my.			
Latihan industri kepada 40 orang belia dalam bidang ICT.	Seramai 40 orang belia telah berjaya dilatih.	Peningkatan tahap kepuasan latihan industri.	<ul style="list-style-type: none"> Kemudahan latihan Penyeliaan Peningkatan kemahiran

Sumber: Laporan Penilaian Outcome Projek Pembangunan Identiti .My 4Belia

- iv. Berdasarkan Laporan Penilaian Outcome Projek Pembangunan Identiti .my 4Belia kepada Unit Penyelarasaran Pelaksanaan (ICU), Jabatan

Perdana Menteri (JPM), projek ini telah memberi pendedahan kepada seramai lebih daripada 4,000 orang belia berkaitan kepentingan dan kelebihan memiliki nama domain dan laman web sendiri terutamanya mereka yang mempunyai perancangan untuk memulakan perniagaan secara atas talian. Di samping itu, didapati seramai 100 orang belia telah mendapat latihan teknikal sebagai pentadbir sistem dan 40 orang telah menjalani latihan industri di organisasi MYNIC dan *reseller*. Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat mengesahkan pencapaian projek ini kerana tiada dokumen yang dikemukakan untuk disemak kerana *Community Engagement and Development Department* yang bertanggungjawab ke atas projek ini telah dibubarkan pada 1 Januari 2017.

Maklum Balas MYNIC yang Diterima pada 12 Mac 2018 dan 21 Mac 2018

MYNIC sedang mengambil tindakan memperbaiki proses dan SOP yang berkenaan.

Pada pendapat Audit, pengurusan projek Pembangunan Identiti .my 4Belia MYNIC adalah baik kecuali kelemahan dalam aspek penyimpanan rekod.

b. Projek myBuddies DEALS (DEALS)

- i. Projek myBuddies *Defacement Alert System* (DEALS) merupakan projek yang membabitkan pengukuhan sistem perkhidmatan, peningkatan, kesedaran berkaitan pencacatan (*defacement*) kandungan laman web serta pembangunan modal insan untuk rakyat. MYNIC telah diberi peruntukan pembangunan pada tahun 2016 dan 2017 masing-masing berjumlah RM4 juta dan RM2.4 juta. Pencacatan laman web ialah apa-apa perubahan yang tidak dibenarkan di laman web, laman web sebenar dipadamkan dan digantikan dengan sesuatu yang baru, aktiviti penggodaman dengan menyuntik kod untuk menambah imej, *popup* atau teks ke laman yang sebelum ini tidak hadir dan penggodaman yang bertujuan menjangkiti komputer pengunjung yang akan menyebabkan mereka terdedah kepada serangan virus dan masalah lain.
- ii. Antara objektif projek ini ialah untuk meningkatkan kesedaran rakyat tentang kepentingan dan implementasi pengesan pencacatan kandungan laman web, penambahbaikan perkhidmatan nama domain

yang diterajui oleh MYNIC, mengenal pasti gangguan dan ancaman ke atas kandungan laman sesawang dan mekanisme pemantauan serta pengesahan yang dilakukan secara terpusat dan jarak jauh.

iii. MYNIC telah menetapkan *output* bagi projek ini antaranya adalah seperti berikut:

- peningkatan keselamatan nama domain .my melalui penambahan laman web yang dilengkapi dengan langganan pemantauan pencacatan kandungan;
- program dan kempen kesedaran kepada pelanggan melalui latihan/seminar/bengkel digabungkan dengan pembangunan laman e-dagang dan pengesahan pencacatan laman web;
- peningkatan tahap kepuasan pelanggan melalui keberkesanannya perkhidmatan yang diberikan; dan
- program dan kempen kesedaran kepada pengguna internet di Malaysia melalui media sosial dan media arus perdana.

iv. Berdasarkan Brif Penyelaras Projek RMKe-11 DEALS 2016 dan sesi perbincangan pelaksanaan projek sedia ada (RMKe-11) - RP3, MYNIC telah mengenal pasti pecahan kos projek. Kos projek bagi tahun 2016 dan 2017 masing-masing berjumlah RM4 juta dan RM2.40 juta seperti di jadual berikut:

**JADUAL 1.12
KOS PROJEK MYBUDDIES DEALS BAGI TAHUN 2016 DAN 2017**

JENIS KOS	KOS (RM)
2016	
Kos perunding (<i>survey consultant</i>)	300,000
Kos perunding (<i>system developer</i>)	869,000
Kos pemasangan dan kelengkapan IT	120,000
Kos penghosan	225,000
Kos lain-lain (150 program kesedaran)	2,486,000
JUMLAH	4,000,000
2017	
Penambahbaikan sistem DEALS	300,000
Service hos RM50/akaun untuk 9,000 pax	450,000
Server dan kelengkapan IT untuk memenuhi keperluan sistem DEALS	630,000
Anggaran SMS 400,000 orang pengguna .my untuk tujuan notifikasi kepada pengguna DEALS	120,000
Program kesedaran terhadap pencacatan “ <i>defacement</i> ” laman web (2,700 peserta)	900,000
JUMLAH	2,400,000

Sumber: Brif Penyelaras Projek RMKe-11 DEALS 2016 dan Kertas Perbincangan Pelaksanaan Projek Sedia Ada (RMKe-11) - RP3

JADUAL 1.13
PENCAPAIAN PROJEK MYBUDDIES DEALS BAGI TAHUN 2016 DAN 2017

TAHUN	SASARAN	PENCAPAIAN	PERATUS PENCAPAIAN (%)
2016	Laporan kaji selidik oleh juru perunding	Satu (1) laporan kaji selidik dikeluarkan oleh CED MYNIC	100
	Program kesedaran pengenalan kepada <i>Defacement Alert System</i> (DEALS) (4,500 peserta)	4,500 orang peserta	100
2017	Penghasilan DEALS	Telah selesai dibangunkan pada penghujung tahun 2017	100
	Program kesedaran terhadap <i>Defacement Alert System</i> (DEALS) (2,700 peserta)	2,555 orang peserta	94.6

Sumber: Laporan Program myBuddies DEALS 2016 dan Senarai Latihan Bahagian Pengurusan Projek MYNIC

v. Kaji Selidik Program DEALS

- Berdasarkan Brif Penyelarasan Projek RMKe-11 DEALS 2016, MYNIC telah diperuntukkan sejumlah RM300,000 untuk melantik perunding bagi menjalankan kaji selidik pada tahun 2016. Kaji selidik tersebut bertujuan untuk mengukur tahap kesedaran dan keperluan responden terhadap sistem pengesanan pencacatan laman web melalui program kesedaran dan kursus-kursus yang dijalankan. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati kaji selidik tersebut telah dijalankan oleh *Community Engagement and Development Department* iaitu satu (1) unit di bawah MYNIC sendiri. Kos yang terlibat bagi menjalankan soal selidik tersebut telah diserap ke dalam kos program kesedaran dan kursus secara tidak langsung. Semakan Audit mendapati MYNIC tidak mendapatkan kelulusan daripada KKMM sebelum menjalankan kaji selidik secara *in-house* tanpa menggunakan khidmat perunding seperti yang diluluskan untuk projek tersebut.
- Selain itu, semakan Audit juga mendapati soalan kaji selidik yang disediakan tidak jelas kerana soalan yang disediakan tidak menjurus kepada program DEALS. Hanya terdapat dua (2) soalan yang berkaitan dengan pencacatan laman web. Pengurus Projek MYNIC memaklumkan soalan yang sama digunakan untuk menjalankan soal selidik kepada orang awam semasa aktiviti komuniti melalui gerai pameran yang disediakan. Kaji selidik ini telah dijalankan melalui pengedaran borang soal selidik yang mengandungi lima (5) soalan kepada 4,639 orang responden. Kesemua responden adalah terdiri daripada peserta latihan dan kursus yang dianjurkan oleh MYNIC sendiri atau peserta daripada program yang dianjurkan oleh pihak ketiga yang turut disertai oleh MYNIC. Lima (5) soalan kaji selidik tersebut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.14
SOALAN SOAL SELIDIK TAHUN 2016

BIL.	SOALAN
1.	Adakah anda mengetahui tentang fungsi dan peranan MYNIC?
2.	Adakah anda rasa penting untuk membina laman web untuk keperluan anda (perniagaan/peribadi)?
3.	Adakah anda berminat untuk belajar membuat laman web yang berakhir dengan .my?
4.	Adakah anda bersetuju jika setiap pemilik laman web yang berakhir dengan .my mendapat pemberitahuan (<i>alert</i>) sekiranya laman web mereka digodam (<i>defacement</i>)?
5.	Adakah anda rasa perlu untuk satu (1) sistem berpusat bagi memantau keselamatan laman web yang berakhir dengan .my di Malaysia?

Sumber: Laporan Program myBuddies DEALS 2016

- MYNIC telah mengeluarkan laporan kaji selidik terhadap DEALS pada 1 November 2016. Bagaimanapun, pengesahan lanjut terhadap kaji selidik yang dilaksanakan oleh *Community Engagement and Development Department* tidak dapat dibuat kerana bahagian tersebut telah dibubarkan pada 1 Januari 2017.

Maklum Balas MYNIC yang Diterima pada 12 Mac 2018 dan 21 Mac 2018

Semasa projek dijalankan, MYNIC mendapati adalah lebih kos efektif jika soal selidik itu dijalankan oleh pihak MYNIC sendiri dan tidak perlu dijalankan oleh pihak ketiga. Peruntukan tersebut boleh disalurkan kepada bahagian yang memerlukan iaitu bagi penyediaan kelengkapan ICT bagi projek DEALS. MYNIC akan memperbaiki soalan-soalan yang berkaitan dengan DEALS dan telah mengemukakan permohonan untuk mengguna pakai geran pembangunan untuk perbelanjaan mengurus kepada Bahagian Pembangunan KKMM pada 20 Mac 2018.

Pada pendapat Audit, kaji selidik program DEALS yang dijalankan adalah tidak berkesan bagi mencapai objektif kajian kerana tidak meliputi program DEALS secara khusus. Selain itu, penggunaan peruntukan bagi tujuan selain daripada yang telah ditetapkan hendaklah mendapat kelulusan daripada KKMM terlebih dahulu. Rekod dan maklumat projek hendaklah disimpan terutamanya sebelum pembubaran bahagian yang bertanggungjawab.

vi. Program Kesedaran DEALS

- Berdasarkan kertas kerja Perakuan Permohonan Projek RP1 (2016 - 2017) bagi RMKe-11 dan Laporan Program myBuddies DEALS tahun 2016 yang dibentangkan kepada Unit Perancang Ekonomi (EPU),

JPM, MYNIC menyasarkan seramai 4,500 orang peserta yang terdiri daripada pemilik domain .my menyertai program kesedaran pengenalan kepada DEALS. Semakan Audit terhadap laporan program myBuddies DEALS bagi tahun 2016 mendapati bilangan peserta program telah mencapai sasaran 100% seperti yang ditetapkan. Manakala pencapaian bilangan peserta program bagi tahun 2017 adalah seramai 2,555 orang iaitu 94.6% daripada sasaran. Senarai kursus/program yang dijalankan pada tahun 2016 dan 2017 adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.15
SENARAI KURSUS/PROGRAM DI BAWAH
PROJEK MYBUDDIES DEALS YANG DIJALANKAN PADA TAHUN 2016**

BIL.	TEMPAT	TARIKH	BIL. PESERTA (Orang)
1.	UPM, Selangor	03.08.2016	50
2.	Grand Bluewave, Selangor	06.08.2016	200
3.	AKEPT, Selangor	06.08.2016	240
4.	UNIMAS, Sarawak	24.08.2016	25
5.	UMP, Pahang	23.08.2016	8
6.	UUM, Kedah	24.08.2016	27
7.	UTHM, Johor	06.09.2016	15
8.	UTM, Johor	07.09.2016	15
9.	MITC, Melaka	25.09.2016	70
10.	Sabah Trade Center, Sabah	24-25.09.2016	430
11.	myBuddies Run, Kuala Lumpur	21.08.2016	3,079
12.	UiTM Permatang Pauh, Pulau Pinang	09.10.2016	100
13.	USIM, Selangor	09.10.2016	150
14.	UiTM Permatang Pauh, Pulau Pinang	16.10.2016	100
15.	RTC Gopeng, Perak	22.10.2016	80
16.	USM, Pulau Pinang	22.10.2016	50
JUMLAH			4,639

Sumber: Laporan Program myBuddies DEALS 2016

**JADUAL 1.16
SENARAI KURSUS/PROGRAM DI BAWAH
PROJEK MYBUDDIES DEALS YANG DIJALANKAN PADA TAHUN 2017**

BIL.	KURSUS	TEMPAT	TARIKH	BIL. PESERTA (Orang)
1.	DEALS Awareness Program	Melaka International Bowling Centre	04.02.2017	51
2.	DEALS Awareness Program	Mid Valley, Bangsar	11-12.02.2017	52
3.	DEALS Awareness Program	Kolej Yayasan Melaka	23.02.2017	250
4.	COOP.MY	Sarawak	21.02.2017	85
5.	Kreatifmarket.my	Johor	21.02.2017	35
6.	Kreatifmarket.my	Pusat e-Rezeki Kemaman, Terengganu	03.06.2017	8
7.	DEAL Awareness Program	Pusat Internet Desa, Johor	03.06.2017	9

BIL.	KURSUS	TEMPAT	TARIKH	BIL. PESERTA (Orang)
8.	Kreatifmarket.my	Kelantan	19-20.03.2017	40
9.	EDU.MY Training	Kota Belud Sabah	05.03.2017	49
10.	TOT Training	Alor Setar	05.03.2017	20
11.	TOT Training	Johor	05.03.2017	25
12.	TOT Training	Pekan	16.05.2017	15
13.	TOT Training	Ipooh	05.09.2017	20
14.	TOT Training	Kelantan	05.09.2017	25
15.	TOT Training	Sabah	23.05.2017	9
16.	TOT Training	Pulau Pinang	05.08.2017	30
17.	JAPEN Training	Negeri Sembilan	15.05.2017	20
18.	SMK Training	Perlis	23.05.2017	60
19.	Bengkel Usahawan Komuniti1 Malaysia	JAPEN, HRDC Selangor	07.11.2017	19
20.	Kursus Usahawan Muda	Politeknik Kota Bahru, Kelantan	17.07.2017	150
21.	Bengkel Usahawan Komuniti1 Malaysia	JAPEN, Melaka	19.07.2017	9
22.	Wordpress Training	Universiti Malaya	22.08.2017	30
23.	Content Creation for Japan	Kuching Sarawak	09.09.2017	13
24.	Content Creation for Japan	Kota Bahru, Kelantan	12.09.2017	12
25.	Content Creation for Japan	UTM Skudai Johor	11.10.2017	15
26.	Content Creation for Japan	USM, Pulau Pinang	23.10.2017	16
27.	Content Creation for Japan	Ipooh, Perak	25.10.2017	15
28.	Young Entrepeneurship (YES)	Kolej Politeknik MARA Bangi	23.09.2017	103
29.	Young Entrepeneurship (YES)	International Open College (IOC)	13.10.2017	73
30.	Young Entrepeneurship (YES)	Kolej Polytech MARA Batu Pahat	15.11./2017	166
31.	Young Entrepeneurship (YES)	UPM Serdang	26.11.2017	72
32.	Young Entrepeneurship (YES)	UNITEN Bangi	09.12.2017	41
33.	Young Entrepeneurship (YES)	UIA Petaling Jaya	10.12.2017	101
34.	Young Entrepeneurship (YES)	Kolej Komuniti Selayang	21.12.2017	190
35.	Young Entrepeneurship (YES)	Politeknik Sultan Salahuddin Abdul Aziz, Shah, Shah Alam, Selangor	10.10.2017	180
36.	Young Entrepeneurship (YES)	Politeknik Port Dickson	10.10.2017	101
37.	Young Entrepeneurship (YES)	UNIKL	29.11.2017	94
38.	Young Entrepeneurship (YES)	Politeknik Sultan Salahuddin Abdul Aziz, Shah, Shah Alam, Selangor	20.12.2017	200

BIL.	KURSUS	TEMPAT	TARIKH	BIL. PESERTA (Orang)
39.	Young Entrepreneurship (YES)	UiTM Shah Alam	20.10.2017	51
40.	Young Entrepreneurship (YES)	UiTM Shah Alam	27.10.2017	101
JUMLAH				2,555

Sumber: Senarai Latihan Bahagian Pengurusan Projek MYNIC

- Dari aspek pengisian program kesedaran DEALS dalam pelbagai kursus/seminar/bengkel sepanjang tahun 2016 dan 2017, semakan Audit terhadap contoh slaid ceramah yang disediakan oleh MYNIC bagi Kursus *Young Entrepreneur* bertajuk *Creative & Innovative Business* mendapati kandungan ceramah tidak tertumpu pada DEALS, sebaliknya lebih menumpukan kepada topik lain seperti perniagaan dalam talian.
- Peruntukan bagi mengendalikan program kesedaran (latihan/seminar/bengkel) bagi tahun 2016 adalah di bawah peruntukan Kos-kos lain dan bagi tahun 2017 adalah di bawah peruntukan Program Kesedaran Terhadap Pencatatan *Defacement Laman Web*, masing-masing berjumlah RM2.49 juta dan RM900,000. Semakan Audit terhadap peruntukan geran pembangunan bagi projek myBuddies DEALS mendapati perbelanjaan telah digunakan bagi menjalankan aktiviti selain yang telah diluluskan oleh KKMM seperti **Jadual 1.17**. Kos bagi melaksanakan aktiviti myBuddies Run untuk tahun 2016 dan 2017 adalah berjumlah RM1.67 juta. Manakala kos bagi tujuh (7) aktiviti lain tidak dapat dikenal pasti. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.17
PENGGUNAAN GERAN BAGI AKTIVITI SELAIN
YANG DILULUSKAN PADA TAHUN 2016 DAN 2017

BIL.	AKTIVITI/SEMINAR/ PAMERAN	BUTIRAN	TARIKH	KOS (RM)
1.	myBuddies Strike 2016	Menganjurkan Perlawanan bowling di Wangsa Bowl dan IOI City Mall Putrajaya	29.05.2016 dan 14.08.2016	TM
2.	myBuddies Run 2016	Menganjurkan Program larian Sempena hari kemerdekaan di Persiaran Flora, Cyberjaya	21.08.2016	754,152
3.	Jamboree Kota Belud 2016	Kejohanan Jamboree Berbasikal sempena Perayaan Tamu di Kota Belud Sabah	22.10.2016	TM
4.	Columbia X-Cape Treasure Hunt 2016	Agro Exposition Park (MAEPS), Serdang, Selangor	13.11.2016	TM
5.	Perlwanan Ragbi MyNic-SARC	Perlwanan Ragbi	26.11.2016	TM
6.	myBuddies Run 2017	Agro Exposition Park (MAEPS), Serdang, Selangor	20.8.2017	914,496
7.	Negaraku: Komuniti 1Malaysia	Tasik Sultan Abu Bakar, Pekan, Pahang	23–26.02.2017	TM

BIL.	AKTIVITI/SEMINAR/ PAMERAN	BUTIRAN		TARIKH	KOS (RM)
8.	DEALS awareness Program	Melaka International Centre	Bowling	04.02.2017	TM
9	DEALS awareness Program	Mid Valley, Bangsar		11-12.2.2017	TM
JUMLAH					1,668,648

Sumber: Laporan Tahunan 2016 dan Lejar Am MYNIC

Nota: TM - Tiada Maklumat

- Program myBuddies Run adalah projek di bawah myBuddies DEALS (program kesedaran) yang menjadi acara utama dan dibuat secara tahunan mulai tahun 2015 hingga tahun 2017. Semakan Audit mendapati pada tahun 2016 perbelanjaan bagi program ini adalah berjumlah RM754,152 iaitu 30% daripada peruntukan kos-kos lain dan pada tahun 2017 perbelanjaan yang terlibat berjumlah RM914,496 iaitu 102% daripada peruntukan untuk Program Kesedaran Terhadap Pencatatan *Defacement* Laman Web. MYNIC didapati telah menggunakan sebahagian besar peruntukan untuk pelaksanaan program myBuddies Run sahaja di mana semua peruntukan tahun 2017 telah digunakan untuk menjalankan program ini walaupun program tersebut tidak disenaraikan sebagai salah satu (1) program kesedaran. Semakan lanjut menunjukkan kos yang ketara untuk mengendalikan program myBuddies Run adalah pembayaran bagi *event coordinator* berjumlah RM469,468 (62.30%) bagi tahun 2016 dan RM511,020 (55.88%) bagi tahun 2017 daripada kos keseluruhan program. Manakala kos iklan dan promosi pada tahun 2016 dan 2017 berjumlah RM132,107 dan RM103,107. Butiran terperinci perbelanjaan program myBuddies Run adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 1.18
PERBELANJAAN PROGRAM MYBUDDIES RUN BAGI TAHUN 2016 DAN 2017**

BIL.	KATEGORI	2016		2017		CATATAN
		R11 DEALS MARKETING (RM)	R11 DEALS (RM)	R11 DEALS MARKETING (RM)	R11 DEALS (RM)	
1.	Hadiah Dan Cenderahati	600	-	-	3,636	
2.	Tajaan Dan Derma	-	-	-	92,750	Tajaan untuk mendapatkan 1,200 orang peserta myBuddies Run.
3.	Marketing (Termasuk Flyers & Celebrity)	42,190	327	36,540	-	
4.	Iklan Dan Promosi	132,107	-	103,107	-	Mempromosikan myBuddies Run.
5.	Tuntutan Perjalanan	1,353	3,937	3,899	1,965	
6.	Hotel Dan Lojing	-	2,519	-	-	
7.	Consultancy / Outsource	-	55,660	-	-	

BIL.	KATEGORI	2016		2017		CATATAN
		R11 DEALS MARKETING (RM)	R11 DEALS (RM)	R11 DEALS MARKETING (RM)	R11 DEALS (RM)	
8.	Venue Fees	3,850	17,500	2,931	45,881	
9.	Fotografi Dan Video	21,510	-	29,500	-	
10.	Pelbagai	789	1,379	1,490	73,137	Termasuk hadiah utama Perodua Axia yang bernilai RM33,437 dan wang tunai berjumlah RM26,600 (2017).
11.	Staff Welfare	-	563	-	7,440	
12.	Event Coordinator	-	469,868	-	511,020	Menyediakan keperluan semasa program dijalankan (Makan/T-shirt/pingat/teknikal/ambulans).
13.	PC Rental and Connectivity	-	-	-	1,200	
JUMLAH		202,399	551,753	177,467	737,029	
JUMLAH KESELURUHAN		754,152		914,496		

Sumber: Lejar Am Projek myBuddies Deals Bagi Tahun 2016 dan 2017

- Semakan Audit juga mendapati peserta yang menghadiri program myBuddies Run bertempat di Kuala Lumpur pada 21 Ogos 2016 seramai 3,079 orang (66.4%) tidak memenuhi kriteria sebagai peserta program kesedaran DEALS iaitu pemilik domain .my. Peserta myBuddies Run terdiri daripada pelbagai golongan yang mana penyertaan program ini diiklankan secara terbuka tanpa penetapan syarat khusus. Demikian juga dengan penyertaan dalam program DEALS Awareness yang dijalankan pada 4 Februari 2017 di Melaka International Bowling Centre dan pada 11 hingga 12 Februari 2017 di Mid Valley, Bangsar, Kuala Lumpur. Program kesedaran dijalankan dengan cara penghebahan maklumat mengenai sistem keselamatan siber dan perkhidmatan yang diberikan oleh MYNIC melalui gerai pameran yang dibuka semasa aktiviti tersebut berlangsung. Peserta yang menyertai program tersebut diambil kira sebagai peserta walaupun tidak memiliki nama domain.
- Semakan lanjut terhadap program myBuddies Run, *She's The Boss: A Woman In Business Bazaar* dan Kejohanan Tenpin Bowling Terbuka mendapati aktiviti yang dijalankan adalah seperti pameran, *entrepreneurship talk*, pertunjukan pentas dan program komuniti bagi membantu tabung kebajikan. Agenda utama program ini lebih

menjurus kepada aktiviti komuniti yang melibatkan perniagaan dan gaya hidup sihat dan bukannya berfokus untuk kesedaran DEALS. Perkara ini berlaku kerana MYNIC tidak menyatakan kaedah pelaksanaan program kesedaran DEALS di dalam kertas cadangan pelaksanaan.

- Semakan Audit juga mendapati program kesedaran DEALS juga dijalankan bersekali dengan program latihan untuk projek MYSTORE seperti kursus kreatifmarket.my yang telah diadakan di Johor, Terengganu dan Kelantan yang mana telah mendapat peruntukannya sendiri. Pihak Audit mendapati adalah sukar untuk menentukan kos setiap projek secara berasingan memandangkan para pesertanya ialah individu yang sama.

Maklum Balas MYNIC yang Diterima pada 12 Mac 2018

Untuk kursus/program pada tahun 2017, jumlah peserta adalah seramai 2,715 orang termasuk peserta dari program Young Entrepreneur Seminar yang dijalankan pada 9 Januari 2018. Program ini termasuk dalam perancangan latihan 2017 yang terpaksa ditunda kerana pembatalan oleh pihak universiti. Kelewatan hanyalah selama sembilan (9) hari. MYNIC mencapai KPI 2016 sebanyak 4,500 orang peserta. Kriteria peserta/kumpulan sasaran adalah orang awam, syarikat dan usahawan. Program kesedaran DEALS dijalankan secara tidak langsung dan secara yang lebih santai melalui acara myBuddies Run untuk memperkenalkan dan menyampaikan program kesedaran berkaitan DEALS, kreatifmarket.my dan sebagainya. Acara larian juga sudah menjadi trend masa kini yang mendapat sambutan ramai. Sekiranya program kesedaran DEALS dibuat melalui cara konvensional, ia tidak dapat mencapai jumlah penyertaan yang ramai. Untuk tahun 2016, platform DEALS adalah dalam proses pembangunan. myBuddies Run adalah sebagai alat untuk mendapatkan penglibatan rakyat Malaysia seramai mungkin dan tidak tertakluk kepada pemilik domain .my sahaja.

Pada pendapat Audit, pencapaian jumlah bilangan peserta yang menyertai program kesedaran adalah baik kerana telah mencapai sasaran yang ditetapkan. Namun pengurusan program kesedaran adalah tidak cekap dan kurang berkesan kerana sasaran peserta tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan, kandungan ceramah tidak menjurus kepada DEALS dan sebahagian peruntukan geran pembangunan bagi projek myBuddies

DEALS telah dibelanjakan secara tidak berhemat kerana digunakan selain daripada tujuan asal. Sasaran peserta yang tepat, kaedah pelaksanaan program dan perbelanjaan yang berhemat adalah penting supaya dapat memberi impak yang besar dan dapat mencapai objektif program.

1.6.3. Tadbir Urus

1.6.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektif serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Pihak Audit telah menilai amalan tadbir urus syarikat berdasarkan *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG) 2017, The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006*, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook MKD*] dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*.

1.6.3.2. Semakan Audit mendapati MYNIC telah mengamalkan tiga (3) daripada tujuh (7) amalan terbaik tadbir urus iaitu aspek pelantikan dan peranan Ketua Pegawai Eksekutif, penyediaan dan pelaksanaan *Standard Operating Procedure (SOP)* dan Audit Dalaman. Bagaimanapun, beberapa elemen daripada empat (4) amalan terbaik yang lain iaitu aspek pelantikan dan peranan Pengerusi dan Lembaga Pengarah, Pelan Strategik Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) dan Jawatankuasa Audit tidak diamalkan sepenuhnya. Secara keseluruhannya amalan tadbir urus MYNIC adalah memuaskan. Aspek tadbir urus yang tidak diamalkan oleh MYNIC adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Pengerusi

MCCG 2017 guidance 1.3 dan *Green Book* perenggan 2.1.3 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah menentukan secara jelas tugas dan tanggungjawab Pengerusi. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati surat pelantikan Pengerusi MYNIC bertarikh 1 Julai 2012 tidak menyatakan tugas dan tanggungjawabnya tetapi hanya menyatakan tempoh pelantikan dan kemudahan yang akan diterima.

b. Lembaga Pengarah

Green Book perenggan 1.4.4 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang

dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat. Bagaimanapun, MYNIC tidak mengemukakan sijil latihan atau rekod yang dihadiri oleh Lembaga Pengarah kepada pihak Audit.

c. Pelan Strategik Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama

Green Book Bahagian 1 perenggan 3.2 menyarankan Lembaga Pengarah supaya memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI). Semakan Audit mendapati sasaran KPI telah disediakan oleh pengurusan MYNIC dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Pencapaian pelaksanaan KPI turut dipantau oleh Lembaga Pengarah. Semakan selanjutnya mendapati MYNIC telah mencapai KPI yang disasarkan bagi tempoh tahun 2014 hingga 2016 kecuali pertumbuhan pendaftaran nama domain bagi tahun 2014 dan 2015, pertumbuhan hasil bagi tahun 2014 dan 2016 serta kecekapan kos bagi tahun 2016.

d. Jawatankuasa Audit

- i. Berdasarkan *Green Book* perenggan 1.2.3, keanggotaan Jawatankuasa Audit (JKA) hendaklah sekurang-kurangnya tiga (3) orang ahli dan tidak melebihi empat (4) orang ahli sama ada di kalangan Lembaga Pengarah atau orang luar yang memiliki kepakaran kewangan. Semakan Audit mendapati JKA MYNIC terdiri daripada dua (2) orang sahaja di mana kedua-duanya merupakan Pengarah Bebas dalam komposisi Lembaga Pengarah.
- ii. Mengikut terma rujukan, JKA hendaklah bermesyuarat seperti perancangan yang ditetapkan iaitu sekali setahun. Semakan Audit mendapati JKA MYNIC telah bermesyuarat sebanyak dua (2) kali pada tahun 2014 dan 2016, tetapi tidak bermesyuarat pada tahun 2015.
- iii. JKA MYNIC juga didapati tidak pernah mengadakan perjumpaan dengan Pengurus Audit Dalam dari tahun 2014 hingga 2016 dan ini tidak selaras dengan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*, yang menyarankan perjumpaan ini perlu diadakan sekurang-kurangnya sekali setahun tanpa kehadiran pengurus syarikat.

Maklum Balas MYNIC yang Diterima pada 12 Mac 2018

Walaupun tiada mesyuarat JKA dijalankan secara fizikal pada tahun 2015 tetapi Directors' Circulation Resolution (DCR) ada dikeluarkan oleh Setiausaha Syarikat dan telah disahkan oleh semua Ahli Lembaga Pengarah.

Pada pendapat Audit, tindakan MYNIC untuk melantik ahli Jawatankuasa Audit adalah selaras dengan amalan terbaik tadbir urus. Bagaimanapun, bagi memastikan Jawatankuasa Audit berfungsi, bilangan keanggotaan dan mesyuarat juga hendaklah dipatuhi agar selaras dengan amalan terbaik JKA.

1.7. SYOR AUDIT

Bagi memastikan objektif penubuhan MYNIC Berhad (MYNIC) dapat dicapai sepenuhnya, disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah MYNIC memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 1.7.1. menggiatkan aktiviti promosi penggunaan nama domain .my dengan mewujudkan kerjasama dengan agensi-agensi yang berkaitan supaya lebih berkesan;
- 1.7.2. memastikan pemantauan dan kawalan dilaksanakan terhadap peruntukan geran pembangunan bagi projek RMK supaya perbelanjaan adalah mengikut maksud yang dibenarkan. Kelulusan daripada KKMM hendaklah diperoleh sekiranya perbelanjaan tersebut digunakan selain daripada perbelanjaan pembangunan;
- 1.7.3. mewujudkan kaedah pemantauan terhadap sasaran projek yang telah ditetapkan bagi memastikan pencapaian mengikut perancangan. Selain itu pemilihan yang teliti perlu dibuat kepada peserta yang menyertai latihan/program bagi memastikan kriteria yang ditetapkan dipatuhi; dan
- 1.7.4. mempertingkatkan amalan tadbir urus syarikat dari semasa ke semasa terutamanya daripada segi peranan dan pemantauan Lembaga Pengarah terhadap pencapaian KPI.

KEMENTERIAN SUMBER MANUSIA

2. INSTITUT KESELAMATAN DAN KESIHATAN PEKERJAAN NEGARA

2.1. LATAR BELAKANG

2.1.1. Institut Keselamatan Dan Kesihatan Pekerjaan Negara (NIOSH) diperbadankan pada 24 Jun 1992 di bawah Akta Syarikat 1965. NIOSH merupakan Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) di bawah Kementerian Sumber Manusia (KSM). Penubuhan NIOSH adalah untuk membangunkan kurikulum dan mengadakan kursus latihan teknikal dan vokasional serta program pendidikan tinggi untuk pekerja, majikan dan pihak yang bertanggungjawab sama ada secara langsung atau tidak langsung ke arah peningkatan keselamatan dan kesihatan pekerjaan.

2.1.2. NIOSH telah menerima sejumlah RM42.05 juta geran pembangunan meliputi RMKe-9, RMKe-10 dan RMKe-11 bagi tujuan pembangunan, menaik taraf infrastruktur dan pembelian peralatan keselamatan dan kesihatan pekerjaan (KKP) bagi ibu pejabat dan cawangan NIOSH. Bagi melaksanakan operasi syarikat pula, NIOSH telah menggunakan sumber kewangan dalamannya.

2.1.3. Komposisi Lembaga Pengarah NIOSH terdiri daripada enam (6) pengarah bebas dan sembilan (9) pengarah bukan bebas yang dipengerusikan oleh pengarah bukan bebas, bukan eksekutif. Pengurusan NIOSH diketuai oleh Pengarah Eksekutif (ED) dengan dibantu oleh 359 pegawai. Sebagai sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) di bawah KSM, NIOSH perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures (SOP)* dan peraturan-peraturan lain yang ditetapkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa.

2.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai kedudukan kewangan NIOSH adalah kukuh dan amalan tadbir urusnya adalah baik serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan selaras dengan objektif yang ditetapkan.

2.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek kedudukan kewangan bagi tahun 2014 hingga 2016 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2014 hingga bulan Februari 2018. Bagi pengurusan aktiviti, program latihan telah diaudit kerana aktiviti ini menyumbang hampir 80% daripada jumlah pendapatan syarikat. Pihak Audit turut menilai prestasi pelaksanaan projek yang menggunakan geran pembangunan. Pengauditan dijalankan di pejabat NIOSH di Bandar Baru Bangi, Selangor.

2.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan NIOSH bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit dan diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan Zalghani & Co.. Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan dan analisis aliran tunai. Bagi amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti, pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan NIOSH. Selain itu, pihak Audit menjalankan analisis terhadap data syarikat dan menemu bual pegawai berkaitan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Pemeriksaan fizikal turut dilakukan bagi menilai pelaksanaan projek yang menggunakan geran Kerajaan.

2.5. RUMUSAN AUDIT

2.5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan November 2017 hingga Februari 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan NIOSH adalah kukuh di mana ia mampu menjana pendapatan daripada aktiviti operasi tanpa kebergantungan kepada geran Kerajaan dengan mencatatkan lebihan dana sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut masing-masing berjumlah RM7.42 juta pada tahun 2014, RM9.62 juta pada tahun 2015 dan RM9.07 juta pada tahun 2016. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa pada kadar 8:1 menunjukkan syarikat berupaya memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman. Selain itu, NIOSH juga mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai yang tinggi berjumlah RM147.63 juta pada akhir tahun 2016.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Program Latihan

Secara keseluruhannya aktiviti program latihan NIOSH telah diuruskan dengan cekap dan teratur di mana bilangan latihan dan peserta program latihan telah mencapai sasaran antara 86% hingga 125% pada tahun 2014 hingga 2017. Manakala terdapat ruang untuk penambahbaikan dalam pembangunan modul latihan.

ii. Pengurusan Geran Pembangunan

Pengurusan geran pembangunan dalam aspek penggunaan geran dan pelaksanaan projek adalah cekap di mana 95% daripada peruntukan yang disalurkan telah dibelanjakan mengikut tujuan yang diluluskan. Namun terdapat kelemahan dalam aspek pemantauan yang menjelaskan kecekapan projek di bawah RMKe-11.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus NIOSH adalah memuaskan. Namun, masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek kebebasan keanggotaan dan kehadiran Lembaga Pengarah dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah serta pelaksanaan fungsi Audit Dalaman.

2.5.2. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dan tindakan oleh NIOSH adalah seperti berikut:

- i. pembangunan modul baharu dan semakan modul sedia ada tidak mencapai sasaran;
- ii. sebahagian kecil peralatan pembelajaran yang disediakan tidak dapat digunakan; dan
- iii. kemajuan dua (2) projek mengalami kelewatan dan peratusan perbelanjaan adalah rendah.

2.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui dan maklum balas NIOSH telah dibincangkan dalam exit conference pada 16 Mac 2018. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

2.6.1. Kedudukan Kewangan

2.6.1.1. Analisis terhadap kedudukan kewangan NIOSH bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti jadual berikut:

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

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	75.63	84.04	81.34
Lain-lain Pendapatan	5.84	6.05	6.38
JUMLAH PENDAPATAN	81.47	90.09	87.72
Kos Perolehan	(36.68)	(38.92)	(35.50)
Perbelanjaan Pentadbiran	(20.10)	(22.26)	(24.77)
Lain-lain Perbelanjaan Operasi dan Korporat	(15.96)	(17.74)	(16.39)
Kos Kewangan	(0.03)	(0.02)	-
JUMLAH PERBELANJAAN	(72.77)	(78.94)	(76.66)
LEBIHAN DANA SEBELUM CUKAI	8.70	11.15	11.06
Cukai	(1.28)	(1.13)	(1.99)
LEBIHAN DANA SELEPAS CUKAI	7.42	10.02	9.07
LEBIHAN TERKUMPUL	84.53	94.55	103.62
JUMLAH ASET	155.11	167.49	173.64
JUMLAH LIABILITI	20.18	22.94	20.02
JUMLAH DANA DAN LIABILITI	155.11	167.49	173.64
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	135.70	146.03	147.63

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

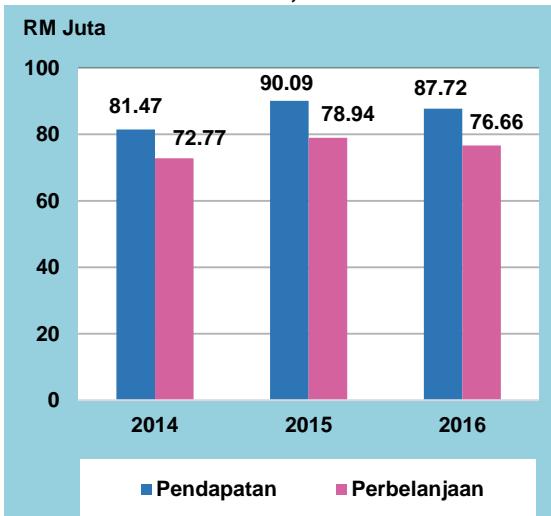
2.6.1.2. Pendapatan utama NIOSH dijana melalui kutipan yuran daripada pelaksanaan empat (4) program iaitu program latihan, perundingan, peperiksaan dan penginapan. Pada tahun 2016, pendapatan syarikat menunjukkan penurunan berjumlah RM2.70 juta (3.2%) berbanding tahun 2015. Penurunan pendapatan ini adalah disebabkan oleh pengurangan bilangan peserta yang mengikuti program latihan dianjurkan oleh NIOSH. Lain-lain pendapatan syarikat merangkumi faedah daripada deposit tetap, yuran ahli, keuntungan daripada jualan aset, dividen yang diperoleh daripada akaun amanah dan yuran pengurusan daripada subsidiari. Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 2.1** dan **Carta 2.1**.

2.6.1.3. Perbelanjaan NIOSH terdiri daripada kos perolehan, perbelanjaan pentadbiran serta lain-lain perbelanjaan operasi dan korporat. Kos perolehan merupakan perbelanjaan berkaitan aktiviti program latihan, perundingan, peperiksaan, penyebaran maklumat dan operasi asrama. Bagi tempoh tahun 2014 hingga 2016, kos perolehan berbanding pendapatan adalah antara 43.6%

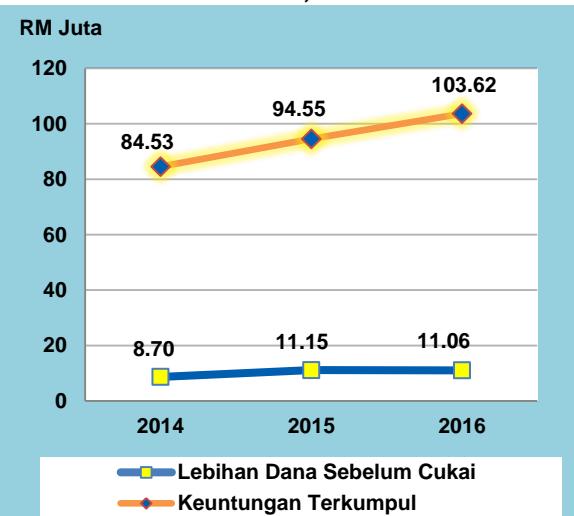
hingga 48.5%. Pada tahun 2016, kos perolehan mengalami penurunan sejumlah RM3.42 juta (8.7%) selari dengan penurunan pendapatan aktiviti program latihan. Perbelanjaan pentadbiran menunjukkan trend peningkatan bagi tahun 2014 hingga 2016 selaras dengan kenaikan gaji tahunan dan bonus kakitangan. Trend perbelanjaan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 2.1** dan **Carta 2.1**.

2.6.1.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014 hingga 2016 telah memberi kesan terhadap keuntungan NIOSH. NIOSH telah mencatatkan lebihan dana sebelum cukai bagi tempoh tiga (3) tahun berturut-turut. Sehingga 31 Disember 2016, NIOSH mencatat lebihan terkumpul berjumlah RM103.62 juta. Trend lebihan dana sebelum cukai serta lebihan terkumpul bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 2.1** dan **Carta 2.2**.

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



CARTA 2.2
TREND LEBIHAN DANA SEBELUM CUKAI
SERTA LEBIHAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



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

2.6.1.5. Analisis Audit terhadap kedudukan aset dan liabiliti syarikat mendapati NIOSH mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga (3) tahun. Ini disebabkan kebanyakannya perolehan aset tetap NIOSH dibiayai menggunakan peruntukan geran pembangunan. NIOSH turut berada pada tahap kecairan yang baik iaitu antara 7 hingga 8 kali ganda aset semasa bagi memenuhi obligasi jangka pendek. Pada tahun 2016, komponen terbesar aset semasa NIOSH adalah deposit tetap di Amanah Raya Berhad dan bank berlesen berjumlah RM144.73 juta. Pada tahun 2016, aset bukan semasa meningkat sejumlah RM3.56 juta (45.4%) berbanding tahun 2015. Komponen terbesar yang menyumbang kepada peningkatan aset syarikat bagi tempoh tiga (3) tahun ialah

pengubahsuaian pejabat, komputer dan pembelian peralatan saintifik bagi aset bukan semasa.

2.6.1.6. Analisis Audit juga telah dijalankan terhadap aliran tunai NIOSH bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun 2016, baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM147.63 juta dengan peningkatan minimum sejumlah RM1.60 juta (1.2%) berbanding tahun 2015 disebabkan NIOSH telah membuat pembayaran kepada pembekal berjumlah RM2.92 juta dan pembelian hartanah, loji dan peralatan berjumlah RM6.34 juta.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan NIOSH adalah kukuh.

2.6.2. Pengurusan Aktiviti

NIOSH menawarkan program latihan berkaitan keselamatan dan kesihatan pekerjaan meliputi program kesedaran, jurulatih, induksi keselamatan dan latihan kompetensi/kemahiran. Sebanyak 84 jenis program yang terdiri daripada 43 program kesedaran umum, 18 program latihan kompetensi/kelayakan, empat (4) program jurulatih dan 19 program induksi keselamatan disediakan. Program latihan kompetensi/kemahiran merupakan latihan di bawah keperluan Akta Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan 1994 (Akta 514) dan Akta Kilang dan Jentera 1967 (Akta 139) serta peraturan-peraturan di bawah akta tersebut. Bagi peserta program latihan kompetensi/kemahiran, peserta akan dinilai melalui peperiksaan untuk kelayakan sebagai Orang Yang Kompeten (OYK) di bawah Akta 514 dan Akta 139.

2.6.2.1. Prestasi Aktiviti Program Latihan

- a. Penetapan sasaran Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi bilangan aktiviti program latihan dan bilangan peserta telah ditetapkan dalam pelan perniagaan tahunan. KPI ini dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah NIOSH yang diadakan pada setiap suku tahun. Maklumat mengenai pencapaian bilangan program dan peserta program latihan adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 2.2
PENCAPAIAN BILANGAN PROGRAM LATIHAN DAN PESERTA BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017

AKTIVITI PROGRAM LATIHAN	2014			2015			2016			2017		
	SASAR	CAPAI	(%)	SASAR	CAPAI	(%)	SASAR	CAPAI	(%)	SASAR	CAPAI	(%)
BILANGAN AKTIVITI PROGRAM LATIHAN DIADAKAN												
Program Kesedaran Umum	272	473	173.9	298	413	138.6	414	386	93.2	306	325	106.2
Program Kelayakan/Kompetensi	1,542	1,937	125.6	1,742	2,432	139.6	2,262	2,265	100.1	2,515	2,587	102.9
Program Jurulatih	44	55	125.0	53	66	124.5	55	64	116.4	68	57	83.8
Program Induksi Keselamatan	2,513	2,800	111.4	2,649	3,051	115.2	2,822	2,726	96.6	2,670	3,204	120.0
JUMLAH	4,371	5,265	120.5	4,742	5,962	125.7	5,553	5,441	98.0	5,559	6,173	111.1
BILANGAN PESERTA AKTIVITI PROGRAM LATIHAN												
Program Kesedaran Umum	5,320	8,718	163.9	4,572	7,520	164.5	7,631	6,783	88.9	4,766	6,454	135.4
Program Kelayakan/Kompetensi	26,131	31,331	119.9	29,877	42,783	143.2	40,956	35,235	86.0	45,996	41,083	89.3
Program Jurulatih	723	666	92.1	755	764	101.2	595	850	142.9	939	761	81.0
Program Induksi Keselamatan	75,300	73,841	98.1	70,546	82,075	116.3	82,629	70,153	84.9	80,153	81,667	101.9
JUMLAH	107,474	114,556	106.6	105,750	133,142	125.9	131,811	113,021	85.7	131,854	129,965	98.6

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah NIOSH Tahun 2014 Hingga 2017

- b. Secara keseluruhannya pencapaian sasaran bagi tempoh tahun 2014 hingga 2017 untuk bilangan aktiviti program latihan adalah antara 98% hingga 125.7%. Pencapaian yang tinggi ini disebabkan NIOSH mempunyai sumber dalaman yang mencukupi seperti bilangan tenaga pengajar dan kemudahan fasiliti untuk mengadakan program seperti yang disasarkan. Setakat 31 Disember 2017, seramai 130 tenaga pengajar dalaman dan 654 tenaga pengajar luaran telah dilantik sebagai fasilitator kursus serta kemudahan fasiliti disediakan di 15 pejabat NIOSH seluruh Malaysia.
- c. Pencapaian KPI bagi bilangan peserta adalah antara 85.7% sehingga 125.9% dengan peratusan tertinggi dicapai pada tahun 2015 dan yang terendah pada tahun 2016. Pada tahun 2017, secara keseluruhannya NIOSH mencatatkan pencapaian 98.6% berbanding sasaran yang ditetapkan dan terdapat peningkatan seramai 16,944 peserta berbanding tahun 2016. Ini adalah selaras dengan peningkatan kekerapan bilangan program latihan kelayakan/kompetensi dan program induksi keselamatan yang dianjurkan oleh NIOSH pada tahun tersebut.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pencapaian KPI aktiviti program latihan dari segi bilangan program latihan dan peserta yang hadir adalah cekap di mana NIOSH berjaya mencapai sasaran yang ditetapkan antara 98% hingga 125.7% bagi pencapaian penganjuran program latihan manakala bagi pencapaian bilangan peserta pula adalah antara 85.7% hingga 125.9%.

2.6.2.2. Pembangunan Modul Pembelajaran Program Latihan

- a. Garis Panduan Penggubalan Kurikulum dan Penyediaan Dokumen Paket Modul Latihan NIOSH-K15P41-T menyatakan penggubalan kurikulum adalah bertujuan mewujudkan kurikulum yang lebih berkesan melibatkan penggubalan kursus baharu dan penyemakan semula kurikulum bagi kursus yang sedia ada. Penetapan sasaran bagi pembangunan modul baharu dan semakan terhadap modul sedia ada ditetapkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Latihan dan Pembangunan (JKLP) bilangan pertama setiap tahun. Sekiranya terdapat penambahan terhadap pembangunan modul sedia ada dan modul baharu, ianya akan diluluskan dalam Mesyuarat JKLP yang dipengerusikan oleh Pengarah Eksekutif NIOSH.
- b. Semakan Audit terhadap Minit Mesyuarat JKLP bagi tahun 2014 hingga 2017 mendapati sebanyak 28 pembangunan modul baharu dan 40 semakan modul sedia ada telah dirancang. Semakan selanjutnya mendapati daripada 28 pembangunan modul baharu yang dirancang, hanya 15 modul (53.8%) berjaya disiapkan manakala daripada 40 semakan modul sedia ada yang dirancang, hanya 26 modul (65%) berjaya disiapkan. Ini disebabkan penetapan sasaran tarikh penyiapan tidak dinyatakan bagi perancangan pembangunan modul baharu dan semakan modul sedia ada. Hanya peratusan kemajuan sahaja dilaporkan dalam Mesyuarat JKLP. Kelewatan menyiapkan pembangunan modul baharu dan semakan semula modul sedia ada berbanding perancangan yang telah ditetapkan memberi kesan kepada penawaran program latihan yang baharu oleh NIOSH. Maklumat perancangan pembangunan modul baharu dan semakan modul sedia ada seperti jadual berikut:

**JADUAL 2.3
PENCAPAIAN PERANCANGAN PEMBANGUNAN MODUL BAHRU
DAN SEMAKAN MODUL SEDIA ADA BAGI TAHUN 2014 HINGGA SEPTEMBER 2017**

AKTIVITI PEMBANGUNAN MODUL	2014			2015			2016			2017		
	SASAR	CAPAI	(%)	SASAR	CAPAI	(%)	SASAR	CAPAI	(%)	SASAR	CAPAI	(%)
Pembangunan Modul Baharu	5	2	40.0	10	7	70.0	4	2	50.0	9	4	44.4
Semakan Modul Sedia Ada	18	17	94.4	6	3	50.0	6	3	50.0	10	3	30.0
JUMLAH	23	19	82.6	16	10	62.5	10	5	50.0	19	7	36.8

Sumber: Minit Mesyuarat Jawatankuasa Pembangunan Latihan (JKLP) Tahun 2014 Hingga 2017

Maklum Balas NIOSH yang Diterima pada 23 Mac 2018

NIOSH telah menyediakan Jadual Pelaksanaan Pembangunan Modul Latihan dan Terma Rujukan (TOR) bagi pembangunan modul pembelajaran program latihan mulai bulan Mac 2018.

Pada pendapat Audit, aspek pembangunan modul pembelajaran baharu dan semakan modul sedia ada perlu dipertingkatkan dan dilaksanakan dengan lebih teliti bagi mengelakkan kelewatan dalam melaksanakan modul berkenaan. Namun tindakan NIOSH menyediakan jadual pelaksanaan dan terma rujukan pembangunan modul pembelajaran mulai tahun 2018 merupakan satu (1) langkah yang baik untuk mengenal pasti penambahbaikan yang diperlukan bagi menjamin kualiti program latihan yang dilaksanakan.

2.6.2.3. Pengurusan Fasiliti Dan Peralatan Pembelajaran

- a. Berdasarkan Prosedur Perkhidmatan Kemudahan Latihan NIOSH-P33-T dan Prosedur Pembaikan dan Penyenggaraan Kemudahan Latihan NIOSH-P34-T, NIOSH bertanggungjawab memastikan keadaan peralatan pembelajaran dan fasiliti latihan dalam keadaan yang baik dengan menyediakan jadual penyenggaraan serta mengambil tindakan pembaikan sekiranya peralatan dan fasiliti latihan didapati rosak. Selain itu, sebarang pengagihan dan pemulangan peralatan pembelajaran dan fasiliti latihan perlu disahkan kuantiti serta keadaannya setelah digunakan.
- b. Semakan fizikal pihak Audit terhadap fasiliti dan peralatan pembelajaran di NIOSH pada bulan Januari dan Februari 2018 mendapati fasiliti dan peralatan pembelajaran yang disediakan oleh NIOSH adalah dalam keadaan yang baik serta digunakan sepenuhnya. Bagaimanapun, semakan terhadap peralatan pembelajaran yang disediakan bagi Program Keselamatan Bagi Kemasukan Ke Ruangan *Inert (Inert Space Entry)* dan Latihan Semula Keselamatan Bagi Kemasukan Ke Ruangan *Inert (Inert Space Entry Refresher)* mendapati peralatan bagi dua (2) latihan tersebut telah rosak. Berdasarkan Laporan Audit Peralatan *Inert Entry* yang disediakan oleh Jabatan Pendidikan dan Latihan & Pejabat Wilayah NIOSH bertarikh 1 Februari 2018, peralatan tersebut tidak dapat digunakan disebabkan kerosakan pada satu (1) daripada tiga (3) topi keledar yang dibekalkan, kebocoran hos pada *egress reducer assembly* dan *connector* di *manifold assembly*. Selain itu, tiada pemeriksaan berkala dijalankan terhadap peralatan pembelajaran menyebabkan log penggunaan dan log pemeriksaan peralatan tidak diselenggarakan. Kelemahan dalam melaksanakan pemeriksaan berkala berdasarkan SOP terhadap peralatan tersebut mengakibatkan NIOSH terpaksa membaiki peralatan atau bergantung kepada peralatan peserta setiap kali program latihan berkaitan diadakan. **Gambar 2.1** dan **Gambar 2.2** adalah berkaitan.

GAMBAR 2.1



Makmal Simulasi Ruang Terkurung, NIOSH
- Life Support Helmet dan 5 minutes Egress Reducer Assembly yang Rosak
(29.01.2018)

GAMBAR 2.2



Makmal Simulasi Ruang Terkurung, NIOSH
- Connector Manifold Assembly yang Rosak
(29.01.2018)

Maklum Balas NIOSH yang Diterima pada 23 Mac 2018

NIOSH akan membaiki peralatan Inert Space Entry berdasarkan langkah-langkah seperti berikut:

- *mengenal pasti kerosakan dan kaedah pembaikan dari pengilang dengan menyediakan Laporan Tindakan Peralatan Inert Space Entry bertarikh 22 Mac 2018;*
- *menyenaraikan peralatan tambahan dan gantian yang diperlukan untuk pengoperasian peralatan Inert Space Entry (contoh: coupler);*
- *membuat penyewaan silinder gas setiap kali program dijalankan;*
- *menyediakan tempat penyimpanan peralatan (contoh: kabinet peralatan, troli dan stand untuk silinder gas); dan*
- *menyediakan jadual penyenggaraan (Preventive Maintenance) yang meliputi penyenggaraan selepas setiap penggunaan dan penyenggaraan berkala.*

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya fasiliti dan peralatan pembelajaran telah diuruskan dengan cekap dan dimanfaatkan dengan baik oleh NIOSH dalam melaksanakan program latihannya. Manakala tindakan yang diambil oleh NIOSH dalam mengenal pasti kerosakan dan kaedah pembaikan serta menyediakan jadual penyenggaraan bagi peralatan pembelajaran merupakan langkah yang wajar diambil bagi menjamin peralatan yang dibeli dapat digunakan bagi tujuan latihan dan mengelakkan pembaziran.

2.6.2.4. Pemantauan Terhadap Tenaga Pengajar, Program Dan Fasiliti

- a. Garis Panduan Pemantauan Tenaga Pengajar, Program dan Fasiliti NIOSH-K51-Q dan Prosedur Pemantauan Tenaga Pengajar, Program dan Fasiliti NIOSH-P38-Q diwujudkan bagi memastikan aspek pemantauan tenaga pengajar, program dan fasiliti dilaksanakan secara sistematik serta mempunyai rekod. Hasil daripada data yang diperolehi daripada rekod penilaian akan dibentangkan di dalam Mesyuarat Jawatankuasa Latihan dan Pembangunan (JKLP). Bahagian Pengurusan Kualiti (QMD) NIOSH dipertanggungjawabkan untuk membuat analisis data dan melaporkan dalam Mesyuarat JKLP. Bagi tujuan penilaian, skala pemarkahan yang telah ditentukan iaitu Cemerlang (4.00), Baik (3.20 hingga 3.99), Memuaskan (2.00 hingga 3.19) dan Tidak Memuaskan (1.00 hingga 1.99). Bagi tujuan pelaporan, penanda aras yang telah ditentukan iaitu pada markah 3.20 iaitu pada skala markah minimum julat markah Baik.

- b. Semakan Audit mendapati proses penilaian program dilaksanakan terhadap 13 (15.5%) daripada 84 program latihan yang diadakan. Daripada 13 program latihan yang dinilai, lapan (8) daripadanya merupakan Program Kelayakan/Kompetensi, satu (1) Program Jurulatih dan empat (4) Program Kesedaran Umum. Maklumat mengenai program latihan yang dinilai seperti jadual berikut:

**JADUAL 2.4
MAKLUMAT PROGRAM LATIHAN YANG DINILAI**

BIL.	NAMA PROGRAM LATIHAN	JENIS PROGRAM LATIHAN
1.	<i>Safety and Health Officer (SHO)</i>	Program Kelayakan/Kompetensi
2.	<i>Authorized Entrant and Standby Person For Confined Space (AESP)</i>	
3.	<i>Authorized Gas Tester (AGT)</i>	
4.	<i>Basic Occupational First Aid (BOFA)</i>	
5.	<i>Occupational Health Doctor (OHD)</i>	
6.	<i>Occupational Health Nurse (OHN)</i>	
7.	<i>Indoor Air Quality For Assessor (IAQ)</i>	
8.	<i>Safe Handling Of Forklift Truck (SHFT)</i>	
9.	<i>Basic Train The Trainer (TTT1)</i>	Program Jurulatih
10.	<i>Emergency Preparedness And Response Plan (EPRP)</i>	Program Kesedaran Umum
11.	<i>Incident Reporting And Analysis Technique (IRAT)</i>	
12.	<i>Fundamental Occupational Safety And Health For Supervisor (FOSH-SV)</i>	
13.	<i>Safety In The Use Of Chemicals (STUC)</i>	

Sumber: Garis Panduan Pemantauan Tenaga Pengajar, Program Dan Fasiliti NIOSH-K51-Q

- c. Berdasarkan Laporan Tenaga Pengajar, Program dan Fasiliti bagi tahun 2014 hingga 2017 (setakat November 2017), semakan Audit mendapati penilaian telah dilaksanakan terhadap 10,114 tenaga pengajar serta 3,920

bilangan program latihan dan fasiliti. Analisis Audit mendapati 90.6% tenaga pengajar, 90.2% program dan 75.1% fasiliti latihan NIOSH telah dinilai pada tahap ‘Di Atas Penanda Aras’ bagi tempoh tiga (3) tahun tersebut. Ini menunjukkan penyampaian pengajar, pelaksanaan program dan penggunaan fasiliti adalah cekap mencapai SOP yang ditetapkan. Bagaimanapun, penilaian ‘Di Bawah Penanda Aras’ perlu dikurangkan dengan meningkatkan kualiti dalam ketiga-tiga aspek yang dinilai. Maklumat penilaian yang dilaksanakan seperti jadual berikut:

**JADUAL 2.5
MAKLUMAT PENILAIAN TENAGA PENGAJAR,
PROGRAM DAN FASILITI BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017**

TAHUN	TENAGA PENGAJAR				PROGRAM				FASILITI			
	DI ATAS PENANDA ARAS	(%)	DI BAWAH PENANDA ARAS	(%)	DI ATAS PENANDA ARAS	(%)	DI BAWAH PENANDA ARAS	(%)	DI ATAS PENANDA ARAS	(%)	DI BAWAH PENANDA ARAS	(%)
2014	2,468	87.8	342	12.2	825	86.0	134	14.0	653	68.1	306	31.9
2015	2,489	91.3	237	8.7	1,035	90.6	108	9.4	825	72.2	318	27.8
2016	2,352	91.8	211	8.2	913	92.3	76	7.7	782	79.1	207	20.9
2017 (setakat November)	1,856	92.1	159	7.9	763	92.0	66	8.0	683	82.4	146	17.6
JUMLAH	9,165	90.6	949	9.4	3,536	90.2	384	9.8	2,943	75.1	977	24.9

Sumber: Laporan Penilaian Tenaga Pengajar, Program Dan Fasiliti Bagi Tahun 2014 Hingga 2017 NIOSH

- d. Naziran terhadap tenaga pengajar program latihan yang telah dikenal pasti oleh Jawatankuasa Latihan dan Pembangunan (JKLP) turut dilaksanakan oleh NIOSH. Naziran ini dilaksanakan untuk memeriksa dan memantau tahap kecekapan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan latihan oleh tenaga pengajar. Bagi tahun 2014 hingga 2017, sebanyak 111 program naziran telah dilaksanakan terhadap tenaga pengajar baru, penaziran bersama pihak JKKP dan penaziran atas arahan JKLP. Antara aspek yang dinazir adalah kendiri, penyampaian dan pengetahuan tenaga pengajar. Laporan naziran yang merangkumi skor prestasi dan cadangan peningkatan kualiti tenaga pengajar dibentangkan dalam Mesyuarat JKLP untuk tindakan selanjutnya. Semakan Audit mendapati daripada 111 program naziran yang telah dilaksanakan, didapati seramai 19 (17.1%) tenaga pengajar di tahap memuaskan, 57 (51.4%) tenaga pengajar di tahap baik dan 34 (30.6%) tenaga pengajar di tahap sangat baik. Hanya satu (0.9%) tenaga pengajar prestasinya di tahap tidak memuaskan. Ini menunjukkan prestasi tenaga pengajar NIOSH secara puratanya adalah mencapai kualiti pengajaran yang ditetapkan.

Maklum Balas NIOSH yang Diterima pada 23 Mac 2018

Selain daripada 13 program latihan yang telah disenaraikan, NIOSH bersetuju untuk membuat penambahan bagi proses penilaian terhadap tujuh (7) kursus/program bagi tahun 2018. Pemilihan program tersebut adalah berdasarkan kepada keperluan pematuhan perundangan. Senarai kursus/program adalah seperti yang berikut:

- ***Monitoring of Noise Exposure (MNE);***
- ***Industrial Hygiene Technician 1 (IHT 1);***
- ***Industrial Hygiene Technician 2 (IHT 2);***
- ***Site Safety Supervisor (SSS);***
- ***Confined Space Trainer (CST);***
- ***Safety Induction for Construction Workers (SICW); dan***
- ***Train the Trainer 2 (TTT2).***

Kursus/program ini akan dinilai mulai 1 April 2018 meliputi ibu pejabat seluruh pejabat wilayah. Bagi penambahbaikan berterusan aktiviti penilaian tenaga pengajar program dan fasiliti, tiga (3) kursus/program akan ditambah setiap tahun untuk dinilai.

Pada pendapat Audit, pemantauan dan penilaian terhadap tenaga pengajar, program dan fasiliti serta program penaziran telah dilaksanakan secara cekap dan menyeluruh bagi program yang ditetapkan dan telah distruktur dengan baik dalam SOP yang disediakan. Tindakan NIOSH menambah bilangan program yang perlu dinilai merupakan langkah yang wajar selaras dengan penambahbaikan berterusan.

2.6.2.5. Pelaksanaan Projek Di Bawah Geran Pembangunan

NIOSH telah diluluskan peruntukan geran pembangunan pada setiap Rancangan Malaysia (RMK). Secara umumnya, permohonan yang diluluskan adalah bagi menyediakan fasiliti dan peralatan pembelajaran berkaitan keselamatan dan kesihatan pekerjaan.

a. Program Pembangunan Pusat Penilaian Hazard Dan Teknologi Kawalan Kesihatan Dan Keselamatan Pekerjaan Di Bawah Peruntukan RMKe-11

- i. Pada tahun 2016, NIOSH telah diluluskan sejumlah RM25 juta melalui peruntukan RMKe-11 di bawah KSM bagi pelaksanaan program Pembangunan Pusat Penilaian Hazard dan Teknologi Kawalan Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan (PPHTK) meliputi pembinaan dan

pembelian peralatan bagi 13 makmal berteknologi tinggi. Tujuan penubuhan PPHTK adalah untuk menyediakan fasiliti yang berteknologi bagi pengesahan, pensijilan produk KKP dan dapat digunakan sebagai makmal penyelidikan dan pembangunan yang bertanggungjawab sepenuhnya terhadap kajian kawalan *hazard* di Malaysia. Setakat 12 Februari 2018, nilai kontrak bagi tujuh (7) projek adalah berjumlah RM14.88 juta dan sejumrah RM11.54 juta telah dibelanjakan bagi tujuh (7) projek seperti jadual berikut:

JADUAL 2.6
RINGKASAN STATUS DAN PERBELANJAAN
PROGRAM PEMBANGUNAN PUSAT PENILAIAN HAZARD DAN TEKNOLOGI KAWALAN
KESIHATAN DAN KESELAMATAN PEKERJAAN DI BAWAH RMKe-11 HINGGA 12 FEBRUARI 2018

BIL.	PROJEK	TEMPOH PELAKSANAAN DAN STATUS	NILAI KONTRAK (RM Juta)	PERBELANJAAN	
				(RM Juta)	(%)
1.	Membekal, Menghantar, Memasang, Mengintegrasikan, Mengkonfigurasi, Menguji-guna dan Mentauliah Peralatan bagi Pembangunan Pusat Penilaian Hazard dan Teknologi Kawalan (Kluster Kesihatan Pekerjaan)	<ul style="list-style-type: none"> • 20.07.2016 - 09.11.2016 (16 Minggu) • Projek telah disiap dalam tempoh kontrak. 	4.39	4.39	100.0
2.	Membekal, Menghantar, Memasang, Mengintegrasikan, Mengkonfigurasi, Menguji-guna dan Mentauliah Peralatan bagi Pembangunan Pusat Penilaian Hazard dan Teknologi Kawalan (Makmal Pencegahan Jatuh)	<ul style="list-style-type: none"> • 09.06.2017 - 15.12.2017 (26 Minggu) • Projek telah tamat tempoh dan lewat. 	1.83	1.06	57.9
3.	Membekal, Menghantar, Memasang, Mengintegrasikan, Mengkonfigurasi, Menguji-guna dan Mentauliah Peralatan bagi Pembangunan Pusat Penilaian Hazard dan Teknologi Kawalan (Makmal <i>Dust Mask</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • 09.06.2017 - 23.02.2018 (36 Minggu) • Projek masih dalam tempoh kontrak. 	3.00	1.37	45.7
4.	Membekal, Menghantar, Memasang, Mengintegrasikan, Mengkonfigurasi, Menguji-guna dan Mentauliah Peralatan bagi Pembangunan Pusat Penilaian Hazard dan Teknologi Kawalan (Makmal Simulasi Interaktif Peralatan Perlindungan Peribadi)	<ul style="list-style-type: none"> • 09.06.2017 - 25.01.2018 (32 Minggu) • Projek telah tamat tempoh dan lewat. 	0.94	0.00	0.0
5.	Membekal, Menghantar, Memasang, Mengintegrasikan, Mengkonfigurasi, Menguji-guna dan Mentauliah Peralatan bagi Pembangunan Pusat Penilaian Hazard dan Teknologi Kawalan (Kluster Ergonomik)	<ul style="list-style-type: none"> • 09.06.2017 - 28.11.2017 (24 Minggu) • Projek telah disiap dalam tempoh kontrak. 	4.23	4.23	100.0
6.	Membekal, Menghantar, Memasang, Mengintegrasikan, Mengkonfigurasi, Menguji-guna dan Mentauliah Peralatan bagi Pembangunan Pusat Penilaian Hazard dan Teknologi Kawalan (Kluster Kesihatan Pekerjaan - Paket Kedua)	<ul style="list-style-type: none"> • 11.07.2017 - 31.10.2017 (14 Minggu) • Projek telah siap melangkui tempoh kontrak. Kontraktor telah dikenakan denda. 	0.21	0.21	100.0
7.	Membekal, Menghantar, Memasang, Mengintegrasikan, Mengkonfigurasi, Menguji-guna dan Mentauliah Peralatan bagi Pembangunan Pusat Penilaian Hazard dan Teknologi Kawalan (Kluster Kesihatan Pekerjaan - Paket Ketiga)	<ul style="list-style-type: none"> • 11.01.2017 - 28.06.2017 (24 Minggu) • Projek telah disiap dalam tempoh kontrak. 	0.28	0.28	100.0
JUMLAH KESELURUHAN			14.88	11.54	77.6

Sumber: Surat Setuju Terima, Kontrak Perjanjian dan Laporan Projek RMKe-11 NIOSH

- Analisis Audit terhadap perbelanjaan peruntukan RMKe-11 mendapati empat (4) projek telah siap manakala tiga (3) projek lagi adalah antara 0% hingga 57.9%. Daripada tiga (3) projek yang belum siap tersebut, satu (1) projek masih dalam tempoh kontrak iaitu projek Makmal *Dust Mask* manakala baki dua (2) projek iaitu projek Makmal Pencegahan

Jatuh dan Makmal Simulasi Interaktif Peralatan Perlindungan Peribadi telah tamat tempoh kontrak. Antara sebab peratusan perbelanjaan yang rendah adalah kerana kontraktor masih belum mengemukakan tuntutan pembayaran walaupun kerja telah dilaksanakan, projek mengalami kelewatan berbanding tarikh siap sebenar dan tiada pemantauan berkala oleh Bahagian Pembangunan NIOSH (walaupun di dalam kontrak terdapat jadual perbekalan yang disediakan oleh kontraktor) serta tiada pemakluman kemajuan kerja projek RMK dalam mesyuarat Lembaga Pengarah NIOSH. Selain itu, pihak Audit mendapati garis panduan bagi tujuan pemantauan projek tidak disediakan.

b. Prestasi Projek Pembekalan Peralatan Bagi Makmal Pencegahan Jatuh dan Makmal Simulasi Interaktif Peralatan Perlindungan Peribadi

- Mengikut syarat kontrak, bagi projek Makmal Pencegahan Jatuh perlu disiapkan pada 15 Disember 2017. Manakala bagi projek Makmal Simulasi Interaktif Peralatan Perlindungan Peribadi perlu disiapkan pada 25 Januari 2018. Selain itu, berdasarkan klausa 30.1 (c) kontrak perjanjian menetapkan Nilai Denda Kelewatan Mengikut Peralatan (LAD) atas sebab kelewatan pembekalan akan dikira pada kadar 0.1% daripada nilai setiap peralatan sepanjang tempoh kelewatan. Maklumat mengenai kemajuan kerja adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 2.7
KEMAJUAN KERJA BAGI PROJEK PUSAT PENILAIAN HAZARD
DAN TEKNOLOGI KAWALAN DI BAWAH RMKe-11 YANG TELAH TAMAT TEMPOH

BIL.	PROJEK	TEMPOH KONTRAK	TEMPOH LANJUTAN MASA	KEMAJUAN KERJA (Setakat 12 Februari 2018)
1.	Membekal, Menghantar, Memasang, Mengintegrasikan, Mengkonfigurasi, Menguji-guna dan Mentauliah Peralatan bagi Pembangunan Pusat Penilaian Hazard dan Teknologi Kawalan (Kluster PPE - Makmal Pencegahan Jatuh)	09.06.2017 - 31.10.2017 (20 Minggu)	01.11.2017 - 15.12.2017 (6 Minggu)	60%
2.	Membekal, Menghantar, Memasang, Mengintegrasikan, Mengkonfigurasi, Menguji-guna dan Mentauliah Peralatan bagi Pembangunan Pusat Penilaian Hazard dan Teknologi Kawalan (Kluster PPE - Makmal Simulasi Interaktif Peralatan Perlindungan Peribadi)	09.06.2017 - 25.01.2018 (32 Minggu)	Tiada Lanjutan Masa	15%

Sumber: Surat Setuju Terima, Kontrak Perjanjian dan Laporan Projek RMKe-11 NIOSH

- Semakan Audit terhadap pelaksanaan projek Makmal Pencegahan Jatuh setakat 12 Februari 2018 mendapati projek telah tamat tempoh kontrak dan mengalami kelewatan selama 59 hari berbanding tarikh tamat iaitu pada 15 Disember 2017 walaupun telah diberikan lanjutan masa selama 45 hari berbanding tarikh siap asal iaitu pada 31 Oktober 2017. Semakan selanjutnya mendapati projek ini hanya mencapai kemajuan kerja setakat 60% disebabkan dua (2) daripada lima (5) peralatan yang perlu

dibekalkan masih belum diterima iaitu peralatan *Dynamic Testing Control and Instrumentation* dan *Test Tower Structure*. Sehingga 14 Mac 2018, LAD berjumlah RM64,332 telah dikenakan kepada pihak kontraktor bagi kelewatan perbekalan peralatan antara 12 hingga 89 hari berbanding kontrak.

- iii. Semakan Audit selanjutnya terhadap projek Makmal Simulasi Interaktif Peralatan Perlindungan Peribadi setakat 12 Februari 2018 mendapati projek telah tamat tempoh kontrak dan mengalami kelewatan selama 18 hari berbanding tarikh tamat kontrak pada 25 Januari 2018. Semakan selanjutnya mendapati kemajuan kerja projek ini hanya setakat 15% disebabkan enam (6) daripada tujuh (7) peralatan masih belum dibekalkan. Sehingga 14 Mac 2018, LAD berjumlah RM42,096 telah dikenakan kepada pihak kontraktor bagi kelewatan perbekalan peralatan antara 40 hingga 48 hari berbanding kontrak.

Maklum Balas NIOSH yang Diterima pada 23 Mac 2018

Peratusan perbelanjaan Makmal Pencegahan Jatuh yang rendah iaitu sebanyak 60% dan tiada perbelanjaan yang dicatatkan bagi Makmal Simulasi Interaktif Peralatan Perlindungan Peribadi adalah berkait secara langsung dengan kelewatan pembangunan makmal oleh kontraktor. Bagi mengelakkan kelewatan pembangunan makmal lain di masa akan datang, pihak pengguna dilibatkan secara langsung dalam pembangunan makmal. Ini bagi memastikan segala isu berbangkit dapat diselesaikan segera seterusnya dapat mengelakkan kelewatan dalam pembangunan makmal.

Pada pendapat Audit, pengurusan tujuh (7) projek di bawah RMKe-11 adalah memuaskan di mana lima (5) projek telah disiapkan dan digunakan bagi tujuan pembelajaran. Manakala bagi dua (2) projek yang lewat, NIOSH telah mengambil tindakan yang wajar dengan menguatkuasakan klausula LAD sebagaimana yang telah ditetapkan dalam kontrak bagi menjamin kepentingan syarikat.

2.6.2.6. Penggunaan Geran Pembangunan Kerajaan

- a. Melalui peruntukan RMKe-9, RMKe-10 dan RMKe-11 di bawah KSM, NIOSH telah disalurkan sejumlah RM42.05 juta bagi pelaksanaan lapan (8) program merangkumi projek pembangunan kampus cawangan, menaik taraf infrastruktur bangunan dan pembelian peralatan bagi tujuan latihan kesihatan dan keselamatan pekerjaan. Semakan Audit mendapati sehingga akhir tahun 2017, peruntukan yang dibelanjakan berjumlah RM35.69 juta

(84.9%). Maklumat geran pembangunan dan projek yang dilaksanakan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 2.8
PENERIMAAN DAN PERBELANJAAN GERAN PEMBANGUNAN
RMKe-9, RMKe-10 DAN RMKe-11 SEHINGGA 31 DISEMBER 2017

RMK	TERIMA (RM Juta)	BELANJA (RM Juta)	BAKI GERAN (RM Juta)	PENGGUNAAN GERAN
RMKe-9	8.55	8.36	0.19	i. Pembangunan Fasa I Kampus NIOSH Cawangan Johor; ii. Menaik taraf Infrastruktur Bangunan Dan Sistem Bekalan Ibu Pejabat; dan iii. Penambahan Bahan Perkhidmatan Maklumat dan Komunikasi (ICT) NIOSH Ibu Pejabat dan Cawangan.
RMKe-10	16.50	11.05	5.45	i. Pembangunan Bangunan Tambahan dan Pusat Pameran Multimedia OSH Di Ibu Pejabat NIOSH; ii. Pembangunan Fasa II Kampus NIOSH Cawangan Johor; iii. Pembangunan Bangunan Kampus Institut NIOSH Cawangan Terengganu; dan iv. Pembangunan Makmal Simulasi Ruang Terkurung.
RMKe-11	17.00	16.28	0.72	i. Pembangunan Bangunan Kampus Institut NIOSH Cawangan Terengganu; dan ii. Pembangunan Pusat Penilaian Hazard dan Teknologi Kawalan Keselamatan dan Keshiftan Pekerjaan.
JUMLAH	42.05	35.69	6.36	

Sumber: Ringkasan Peruntukan Pembangunan Rancangan Malaysia RMKe-9, RMKe-10 dan RMKe-11 NIOSH

- b. Geran yang diterima daripada Kerajaan hendaklah digunakan dan dibelanjakan sepenuhnya bagi tujuan geran diberikan berdasarkan peraturan yang ditetapkan oleh Kerajaan. Setakat 31 Januari 2018, geran yang diperuntukkan bagi pelaksanaan lima (5) projek di bawah RMKe-9 dan RMKe-10 yang telah dimuktamadkan masih mempunyai baki berjumlah RM632,809 (5%) seperti di **Jadual 2.9**. Semakan Audit mendapati lebihan baki geran tidak dilaporkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah NIOSH dan masih belum dipulangkan sehingga kini.

JADUAL 2.9
LEBIHAN PERUNTUKAN GERAN PEMBANGUNAN
BAGI PROJEK RMK YANG TELAH MUKTAMAD SEHINGGA 31 JANUARI 2018

BIL.	PROJEK	JUMLAH PERUNTUKAN DITERIMA (RM Juta) A	NILAI PROJEK (RM Juta)	BELANJA PROJEK (RM Juta) B	BAKI (RM Juta) C = A - B
Rancangan Malaysia Ke-9 (RMKe-9)					
1.	Pembangunan Fasa 1 Kampus NIOSH Cawangan Johor	2.46	2.25	2.25	0.21
2.	Penambahan Bahan Perkhidmatan Maklumat dan Komunikasi (ICT) NIOSH Ibu Pejabat dan Cawangan	5.09	5.07	4.86	0.23
JUMLAH RMKe-9		7.55	7.32	7.11	0.44
Rancangan Malaysia Ke-10 (RMKe-10)					
1.	Pembangunan Bangunan Tambahan dan Pusat Pameran Multimedia OSH di Ibu Pejabat NIOSH	2.00	1.99	1.99	0.00*

BIL.	PROJEK	JUMLAH PERUNTUKAN DITERIMA (RM Juta) A	NILAI PROJEK (RM Juta)	BELANJA PROJEK (RM Juta) B	BAKI (RM Juta) C = A - B
2.	Pembangunan Fasa II Kampus NIOSH Johor	2.00	2.00	1.99	0.01**
3.	Pembangunan Makmal Simulasi Ruang Terkurung (<i>Confined Space Simulator</i>)	1.14	1.10	0.97	0.17
	JUMLAH RMKe-10	5.14	5.09	4.95	0.19
	JUMLAH KESELURUHAN	12.69	12.41	12.06	0.63***

Sumber: Ringkasan Peruntukan Pembangunan Rancangan Malaysia Lima Tahun (RMLT) RMKe-9, RMKe-10 dan RMKe-11

Nota: (*) - Nilai Baki adalah RM5,323.24

(**) - Nilai Baki adalah RM11,336.58

(***) - Nilai Baki adalah RM632,809.16

Maklum Balas NIOSH yang Diterima pada 23 Mac 2018

NIOSH telah memaklumkan kepada Lembaga Pengarah berhubung lebihan peruntukan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 1/2018 pada 22 Mac 2018. Draf Garis Panduan Makluman (Kurangan)/Lebihan Peruntukan Rancangan Malaysia (RMK) Dari Pihak Kerajaan Kepada NIOSH juga telah disediakan untuk kelulusan Lembaga Pengarah. Manakala surat pemakluman lebihan geran pembangunan telah dikemukakan kepada KSM.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya penggunaan geran oleh NIOSH adalah cekap di mana 95% daripada peruntukan yang disalurkan telah dibelanjakan mengikut tujuan yang diluluskan. Bagaimanapun, lebihan baki geran pembangunan bagi projek yang telah muktamad perlu dipulangkan semula kecuali mendapat kelulusan daripada kementerian. NIOSH perlu menyusuli tindakan berhubung baki geran tersebut dalam memastikan pengurusan geran pembangunan teratur mengikut peraturan yang ditetapkan.

2.6.3. Tadbir Urus

2.6.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Pihak Audit telah menilai amalan tadbir urus syarikat berdasarkan *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG) 2017*, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006*, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember

2014 [*Handbook MKD*] dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*.

2.6.3.2. Secara keseluruhannya amalan tadbir urus NIOSH adalah memuaskan berdasarkan aspek amalan terbaik telah diamalkan oleh NIOSH iaitu pelantikan dan peranan Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif, penyediaan dan pelaksanaan Rancangan Korporat dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) serta *Standard Operating Procedures* (SOP).

2.6.3.3. Manakala aspek tadbir urus yang tidak diamalkan oleh NIOSH adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Lembaga Pengarah

- i. Berdasarkan MCCG 2017 *practice* 4.1, sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah hendaklah Pengarah berstatus bebas. Semakan Audit terhadap komposisi keahlian Lembaga Pengarah NIOSH mendapati 60% Pengarah berstatus bukan bebas iaitu sembilan (9) daripada 15 ahli Lembaga Pengarah. NIOSH boleh mempertimbangkan komposisi Lembaga Pengarah berdasarkan amalan terbaik agar pengawasan yang lebih berkesan terhadap pihak pengurusan syarikat.
- ii. *Green Book* perenggan 2.1 menyarankan kedatangan Pengarah ke mesyuarat Lembaga Pengarah mestilah sekurang-kurangnya 50%. Semakan Audit mendapati seramai tiga (3) Pengarah hadir kurang 50% mesyuarat Lembaga Pengarah yang diadakan pada tahun 2014 dan 2016. Penyertaan aktif Lembaga Pengarah adalah penting untuk menyuarakan pendapat dengan bebas bagi kepentingan syarikat.
- iii. *Green Book* perenggan 1.4.4 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat. Semakan Audit mendapati NIOSH tidak menyediakan sebarang pelan latihan dan peruntukan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 bagi memastikan Lembaga Pengarahnya sentiasa mengikuti perkembangan terkini mengenai tanggungjawab sebagai pengarah dan aktiviti syarikat.
- iv. Garis Panduan Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM) menyatakan SBMJ di bawah Kementerian dilarang menubuhkan subsidiari melainkan mendapat kelulusan daripada Menteri KPDKKK/Pendaftar. NIOSH telah

menubuhkan subsidiari milikan penuh iaitu NIOSH Certification Sdn. Bhd. (NCSB) pada 4 Februari 2004. Semakan Audit mendapati penubuhan NCSB telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada tahun 2003 namun didapati penubuhan NCSB tidak mematuhi prosedur yang ditetapkan oleh SSM kerana tidak mendapatkan kelulusan daripada Menteri KPDKKK/Pendaftar.

Maklum Balas NIOSH yang Diterima pada 23 Mac 2018

NIOSH merancang untuk melaksanakan pelan latihan bagi tahun 2018 kepada ahli Lembaga Pengarah NIOSH seperti berikut:

- *Bengkel Pemantapan Pengurusan Dan Penulisan Jurnal Penyuntingan yang akan dilaksanakan pada 9 hingga 11 April 2018; dan*
- *Kursus The New Malaysian Code on Corporate Governance pada bulan Julai 2018.*

Surat pemakluman penubuhan NCSB dan permohonan kelulusan telah dikemukakan kepada Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan (KPDKKK).

Pada pendapat Audit, tindakan yang diambil oleh NIOSH seperti melaksanakan pelan latihan mulai tahun 2018 serta memaklumkan penubuhan dan permohonan kelulusan NCSB kepada KPDKKK adalah selaras dengan amalan terbaik tadbir urus. Bagaimanapun, NIOSH perlu mempertimbangkan sekurang-kurangnya separuh komposisi Lembaga Pengarah merupakan Pengarah berstatus bebas dan memastikan kehadiran Pengarah dalam mesyuarat Lembaga Pengarah sekurang-kurangnya 50%.

b. Jawatankuasa Audit

MCCG intended outcome 8.0 dan Green Book perenggan 1.2.1 menyarankan Lembaga Pengarah mewujudkan Jawatankuasa Audit yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Semakan Audit mendapati NIOSH hanya melantik empat (4) ahli Lembaga Pengarah menganggotai Jawatankuasa Audit pada 21 Disember 2017 walaupun NIOSH telah ditubuhkan sejak tahun 1992. Bagaimanapun, semakan selanjutnya

mendapati terma rujukan Jawatankuasa ini masih belum dimuktamadkan dan mesyuarat belum diadakan.

Pada pendapat Audit, tindakan NIOSH untuk melantik ahli Jawatankuasa Audit adalah selaras dengan amalan terbaik tadbir urus. Bagaimanapun, bagi memastikan Jawatankuasa Audit berfungsi, NIOSH perlu memuktamadkan terma rujukan Jawatankuasa Audit dan mengadakan mesyuarat sebagaimana yang telah ditetapkan.

c. Audit Dalaman

Peranan utama Audit Dalaman ialah membantu Jawatankuasa Audit (JKA) dalam menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus. Semakan Audit mendapati kesemua amalan terbaik bagi Audit Dalaman tidak dilaksanakan oleh NIOSH kerana fungsi Audit Dalaman tidak diwujudkan. NIOSH tidak merancang pengauditan dalaman sama ada yang dijalankan oleh pegawai sendiri atau dengan melantik perunding luar bagi melaksanakan fungsi *check and balance* sejak penubuhan syarikat. Selain itu, NIOSH tidak pernah membuat penilaian terhadap kawalan dalaman dan risiko bagi pengurusan kewangan dan aktiviti utama syarikat.

Maklum Balas NIOSH yang Diterima pada 23 Mac 2018

NIOSH bersetuju untuk menukuhan pasukan Audit Dalam yang dilantik secara dalaman melalui proses temuduga yang akan dilaksanakan bulan April 2018. Sebanyak tiga (3) jawatan juruaudit dalam diperuntukkan bagi memenuhi keperluan aktiviti Audit Dalam NIOSH. Unit Audit Dalam ini diletakkan di bawah Bahagian Pengurusan Kualiti. Latihan bagi pembangunan kemahiran juruaudit dalam akan dibincangkan bersama Unit Audit Dalam, Kementerian Sumber Manusia (KSM).

Pada pendapat Audit, tindakan NIOSH untuk menukuhan Audit Dalaman adalah selaras dengan amalan terbaik. Bagaimanapun, NIOSH perlu memastikan pelantikan pegawai dibuat berdasarkan ketetapan supaya fungsi Audit Dalaman dapat dilaksanakan mulai tahun 2018.

2.7. SYOR AUDIT

Bagi memastikan objektif penubuhan Institut Keselamatan Dan Kesihatan Pekerjaan Negara (NIOSH) dapat dicapai sepenuhnya, adalah disyorkan Lembaga Pengarah serta pengurusan NIOSH mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan seperti berikut:

- 2.7.1. melaksanakan pemantauan yang lebih berkesan dengan mewujudkan jawatankuasa berasingan dengan kekerapan mesyuarat setiap bulan bagi perancangan pembangunan modul baharu dan semakan modul sedia ada;
- 2.7.2. membaiki peralatan Program Keselamatan Bagi Kemasukan Ke Ruangan *Inert (Inert Space Entry)* dan Latihan Semula Keselamatan Bagi Kemasukan Ke Ruangan *Inert (Inert Space Entry Refresher)*;
- 2.7.3. melaksanakan pemantauan secara bulanan ke atas projek pembangunan yang dilaksanakan supaya tindakan segera dapat diambil terhadap projek yang mengalami kelewatan sebelum tempoh kontrak tamat; dan
- 2.7.4. meningkatkan tadbir urus syarikat selaras dengan amalan terbaik dengan memastikan separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah merupakan Pengarah berstatus bebas, kedatangan Pengarah ke mesyuarat Lembaga Pengarah sekurang-kurangnya 50%, terma rujukan Jawatankuasa Audit dimuktamadkan dan mesyuarat diadakan serta pelantikan pegawai dilaksanakan bagi menjalankan fungsi Audit Dalaman.

KEMENTERIAN BELIA DAN SUKAN

3. YAYASAN PUSAT BELIA ANTARABANGSA

3.1. LATAR BELAKANG

3.1.1. Pusat Belia Antarabangsa (YPBA) atau *International Youth Centre* (IYC) ditubuhkan pada 14 Mac 1985 di bawah Akta Syarikat 1965 melalui sumbangan berjumlah 1 billion Yen (RM17.43 juta) daripada Nihon Shuji Educational Federation (NSEF) kepada Kerajaan Malaysia. IYC merupakan Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) di bawah Kementerian Belia dan Sukan (KBS). IYC berperanan sebagai sebuah institusi yang menjalankan program belia dan pusat penempatan pejabat belia NGO antarabangsa. Selain itu, IYC juga menyediakan kemudahan sewaan penginapan, kedai dan peralatan. Bangunan IYC dibina atas tanah seluas empat (4) ekar di Bandar Tun Razak, Cheras Kuala Lumpur.

3.1.2. Bagi tempoh tahun 2014 hingga bulan Oktober 2017, IYC telah menerima geran berjumlah RM31.26 juta yang disalurkan melalui KBS bagi melaksanakan 100 program berkaitan belia di peringkat tempatan dan antarabangsa. Geran tersebut terdiri daripada geran mengurus berjumlah RM8 juta dan geran program berjumlah RM23.26 juta.

3.1.3. IYC mempunyai 11 ahli Lembaga Pemegang Amanah (*Board of Trustee*) mewakili Malaysia dan NSEF yang dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha (KSU) KBS. Bagi melaksanakan fungsi syarikat, IYC diketuai oleh seorang Pengarah dan dibantu oleh 38 kakitangan. Sebagai sebuah SBMJ, IYC perlu mematuhi Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures (SOP)* dan peraturan-peraturan lain yang ditetapkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa.

3.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai kedudukan kewangan IYC adalah kukuh dan amalan tadbir urus adalah baik serta pengurusan aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan selaras dengan objektif yang ditetapkan.

3.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek kedudukan kewangan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2014 hingga bulan Oktober 2017. Bagi pengurusan aktiviti, sebanyak lapan (8) program belia telah diaudit yang merupakan program yang menerima geran tertinggi daripada KBS serta program yang memberikan implikasi yang positif kepada belia. Manakala daripada segi perbelanjaan program belia sebanyak 34% (108 baucar) telah dipilih untuk diaudit daripada keseluruhan baucar berkaitan lapan (8) program belia tersebut. Pengauditan telah dijalankan di Ibu Pejabat IYC yang terletak di Bandar Tun Razak, Kuala Lumpur.

3.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan IYC bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit oleh Tetuan Adam & Co. dan diberi laporan tanpa teguran. Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan dan analisis aliran tunai. Bagi amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti, pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan IYC. Selain itu, pihak Audit menjalankan analisis terhadap maklumat syarikat dan laporan program belia serta menemu bual pegawai yang berkaitan.

3.5. RUMUSAN AUDIT

3.5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Disember 2017 hingga Februari 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan IYC adalah stabil di mana pada akhir tahun 2016 IYC telah mencatatkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM490,274. Syarikat ini berada pada tahap kecairan yang memuaskan pada kadar 1.22:1 menunjukkan syarikat mampu memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman. Selain itu, IYC mencatatkan aliran tunai bersih positif serta baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM15.62 juta pada akhir tahun 2016.

b. Pengurusan Aktiviti Program Belia

IYC telah mencapai objektif penubuhannya di mana program berkaitan belia di peringkat tempatan dan antarabangsa telah berjaya dilaksanakan dengan cekap kerana pencapaian melebihi sasaran yang ditetapkan dan telah dapat menarik penyertaan belia. Bagi pengurusan lapan (8) program belia yang disemak adalah didapati telah dijalankan dengan baik dan berkesan kerana berdasarkan maklum balas daripada peserta yang menyertai tiga (3) program belia, majoriti peserta program telah memberi penilaian sangat baik. Namun dalam aspek perbelanjaan program belia dan pengurusan kewangan IYC masih dikategorikan sebagai tidak cekap kerana tidak mempunyai SOP yang lengkap untuk pengurusan perbelanjaan dan terimaan. Masih terdapat ruang penambahbaikan bagi memastikan perbelanjaan program dan aspek pengurusan kewangan dibuat secara teratur dan berhemat.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus IYC adalah kurang memuaskan. Terdapat keperluan untuk membuat penambahbaikan dalam amalan tadbir urus syarikat agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus yang disarankan.

3.5.2. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dan tindakan adalah seperti berikut:

- i. kawalan perbelanjaan bagi lima (5) program belia adalah kurang teratur;
- ii. sebahagian kecil perbelanjaan menggunakan peruntukan MyCorps Timur Tengah tanpa kelulusan;
- iii. kaedah perolehan Hari Sukan Negara (HSN) 2016, pengurusan kutipan hasil dan pengurusan hapus kira hutang lapuk adalah tidak teratur dan tidak cekap; dan
- iv. sebahagian amalan tadbir urus yang tidak selaras dengan saranan amalan terbaik seperti keanggotaan Lembaga Pengarah, penyediaan kod etika syarikat dan piagam Lembaga Pengarah, ketiadaan SOP berkaitan kutipan hasil dan Jawatankuasa Audit serta Audit Dalaman tidak ditubuhkan bagi melaksana fungsi *check and balance*.

3.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui dan maklum balas IYC telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 16 Mac 2018. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

3.6.1. Kedudukan Kewangan

3.6.1.1. Analisis terhadap kedudukan kewangan IYC bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti, serta tunai dan kesetaraan tunai seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	5.29	9.27	10.81
Lain-lain Pendapatan	-	0.48	0.69
JUMLAH PENDAPATAN	5.29	9.75	11.50
Perbelanjaan Pentadbiran	(4.73)	(9.41)	(10.52)
Lain-lain Belanja Operasi	(0.33)	(0.41)	(0.49)
JUMLAH PERBELANJAAN	(5.06)	(9.82)	(11.01)
KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI	0.23	(0.07)	0.49
Cukai	(0.01)	(0.06)	(0.09)
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SELEPAS CUKAI	0.22	(0.13)	0.40
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	13.88	13.75	14.15
JUMLAH ASET	14.96	32.08	29.13
JUMLAH LIABILITI	1.07	18.32	14.98
JUMLAH DANA DAN LIABILITI	14.96	32.08	29.13
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	0.96	20.31	15.62

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

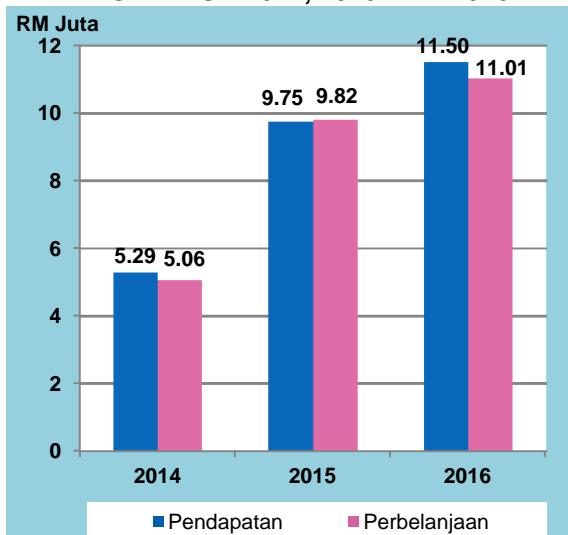
3.6.1.2. Pendapatan utama IYC terdiri daripada geran mengurus dan geran program belia serta sewaan penginapan dan kemudahan. Pendapatan IYC telah meningkat sejumlah RM1.75 juta (17.9%) pada tahun 2016 berbanding tahun 2015 disebabkan peningkatan terimaan geran selaras dengan pertambahan program belia yang dilaksanakan. Lain-lain pendapatan pula terdiri daripada faedah simpanan tetap dan dividen. Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 3.1** dan **Carta 3.1**.

3.6.1.3. Perbelanjaan IYC terdiri daripada perbelanjaan pentadbiran dan lain-lain belanja operasi. Pada tahun 2016, jumlah perbelanjaan mencatatkan peningkatan sejumlah RM1.19 juta (12.21%) berbanding tahun 2015 selaras dengan peningkatan bilangan program belia yang dijalankan oleh IYC. Trend

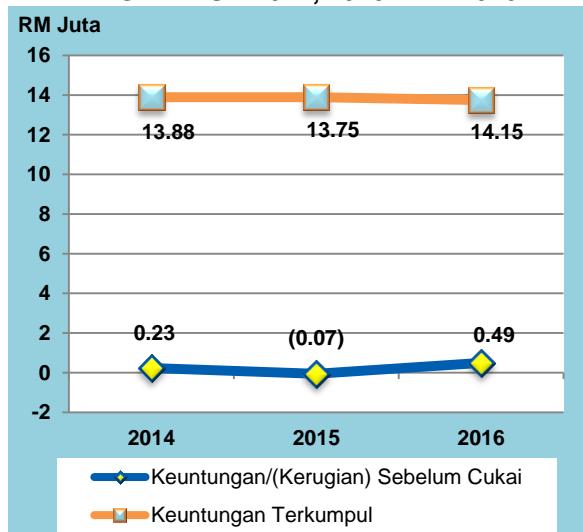
perbelanjaan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 3.1** dan **Carta 3.1**.

3.6.1.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014 hingga 2016 telah memberi kesan kepada keuntungan dan kerugian sebelum cukai. IYC telah merekodkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM490,274 pada tahun 2016 dan RM232,138 pada tahun 2014. Bagaimanapun bagi tahun 2015, IYC mengalami kerugian sebelum cukai berjumlah RM66,195 antaranya disebabkan lebihan perbelanjaan bagi program kerjasama antarabangsa. Trend lebihan/kekurangan geran bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 3.1** dan **Carta 3.2**.

CARTA 3.1
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



CARTA 3.2
TREND KEUNTUNGAN/KERUGIAN SEBELUM CUKAI DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



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

3.6.1.5. Analisis Audit mendapati IYC mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga (3) tahun ini. Komponen terbesar yang menyumbang kepada aset syarikat adalah hartanah dan peralatan. IYC juga berada pada tahap kecairan yang memuaskan menunjukkan syarikat mampu memenuhi obligasi jangka pendeknya. Bagaimanapun, syarikat hanya menjana pendapatan RM0.21 bagi setiap ringgit yang dilaburkan dalam aset bukan semasa. Secara purata, IYC mengambil masa antara 43 hingga 63 hari untuk mengutip hutang dan tiada polisi kredit ditetapkan.

3.6.1.6. Analisis Audit juga telah dijalankan terhadap aliran tunai IYC bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Tunai dan

kesetaraan tunai pada akhir tahun 2016 berjumlah RM15.62 juta dengan pengurangan sejumlah RM4.69 juta (30.1%) berbanding tahun 2015. Penurunan ini disebabkan oleh IYC menerima geran RMKe-10 bagi pembinaan bangunan penginapan pada tahun 2015 dan peruntukan yang belum diterima berjumlah RM2 juta untuk program HSN 2016.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan secara keseluruhannya kedudukan kewangan IYC adalah stabil.

3.6.2. Pengurusan Aktiviti

Bahagian Program IYC bertanggungjawab sepenuhnya menjalankan pelbagai program belia di peringkat tempatan dan antarabangsa. Program yang dijalankan oleh IYC dikelaskan kepada tiga (3) kategori iaitu anjuran IYC, anjuran IYC dengan pihak luar dan kerjasama IYC dengan pihak luar. Penyertaan program adalah terbuka kepada orang awam. Bagi program belia yang menggunakan geran Kerajaan, penyertaan adalah percuma. Manakala bagi program belia anjuran IYC dan pihak luar akan dikenakan bayaran pada kadar tertentu. Hasil semakan Audit terhadap kedua-dua aktiviti program belia serta sewaan penginapan dan kemudahan mendapati perkara berikut:

3.6.2.1. Prestasi Program Belia

- IYC melaksanakan dua (2) jenis program iaitu program berdasarkan perancangan dalam Petunjuk Prestasi Utama (KPI) dan program yang tiada dalam KPI. Pelaksanaan program yang tiada dalam KPI dijalankan selaras dengan objektif IYC. Bagaimanapun, ia adalah bergantung kepada arahan dan penyaluran geran daripada KBS. Sasaran dan pencapaian program belia bagi tahun 2014 hingga 2017 adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.2
PENCAPAIAN BILANGAN PROGRAM BELIA BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017**

TAHUN	BILANGAN PROGRAM (DALAM KPI)			BILANGAN PROGRAM (TIADA DALAM KPI)		
	SASARAN	SEBENAR	PENCAPAIAN (%)	SASARAN	SEBENAR	PENCAPAIAN (%)
2014	2	2	100.0	12	12	100.0
2015	2	0	0.0	13	34	261.5
2016	3	2	66.7	17	29	170.6
2017	2	3	150.0	17	25	147.1

Sumber: Petunjuk Prestasi Utama, Minit Mesyuarat Lembaga Pemegang Amanah dan Penyata Kewangan IYC

- b. Semakan Audit mendapati pencapaian sebenar bilangan program belia (dalam KPI) bagi tahun 2014 hingga 2017 berbanding sasaran yang ditetapkan dalam KPI untuk tempoh tiga (3) tahun adalah pada kadar 100% (tahun 2014), 0% (tahun 2015), 66.7% (tahun 2016) dan 150% (tahun 2017). Bahagian Program IYC memaklumkan ketiadaan program belia pada tahun 2015 adalah kerana geran bagi program tersebut tidak diterima. Demikian juga bagi tahun 2016, satu (1) program tidak dilaksanakan kerana geran tidak diterima menyebabkan pencapaian hanya 66.7%.
- c. Semakan selanjutnya mendapati pencapaian sebenar bilangan program belia yang tiada dalam KPI bagi tahun 2014 hingga 2017 adalah melebihi sasaran yang ditetapkan terutamanya bagi tahun 2015 kerana peningkatan geran program belia daripada KBS.

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 20 Mac 2018

IYC melaksanakan program berdasarkan perancangan dalam KPI dan tiada dalam KPI kerana beberapa program antarabangsa yang baru telah ditugaskan kepada IYC selaras dengan fungsi sebagai pusat belia bertaraf antarabangsa. Selain itu, program-program di peringkat kebangsaan juga disalurkan geran pelaksanaan. Bagi memastikan KPI program belia IYC dapat diukur dengan tepat di masa akan datang, penambahbaikan yang dilakukan adalah perancangan KPI IYC bagi tahun 2018 telah dinyatakan dengan jelas bilangan program antarabangsa dan tempatan.

Pada pendapat Audit, walaupun secara keseluruhannya IYC telah mencapai KPI melebihi sasaran namun sepatutnya IYC menyediakan asas perancangan termasuk program belia yang tiada dalam KPI dalam penetapan sasarnya dan bukan bergantung sepenuhnya kepada penerimaan geran daripada Kerajaan.

3.6.2.2. Penggunaan Geran Kerajaan Terhadap Pelaksanaan Program Belia

- a. Geran yang diterima sepatutnya diguna dan dibelanjakan sepenuhnya sehingga program tersebut selesai untuk mencapai objektif program serta kumpulan sasaran yang ditetapkan. Berdasarkan lapan (8) program belia yang disemak, IYC telah membelanjakan sejumlah RM15.5 juta bagi tempoh tahun 2014 sehingga bulan Oktober 2017 untuk melaksanakan program

tersebut, melebihi geran yang diterima berjumlah RM15.29 juta. IYC menggunakan sejumlah RM210,000 daripada sumber dalamannya bagi menampung perbelanjaan pelaksanaan program belia. Butirannya adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.3
GERAN YANG DITERIMA DAN DIBELANJAKAN BAGI LAPAN PROGRAM BELIA**

BIL.	NAMA PROGRAM	TAHUN PELAKSANAAN	KATEGORI PROGRAM	GERAN YANG DITERIMA (RM Juta)	GERAN DIBELANJAKAN (RM Juta)	LEBIHAN/ (KURANGAN) BAKI GERAN (RM Juta)
1.	Program Y Centre Urban Transformation Centre (IYC-UTC)	2014 dan 2015	Tempatan	1.19	1.07	0.12
2.	Program MyCorps Cambodia	2015 dan 2016	Antarabangsa	5.0	5.31	(0.31)
3.	Program MyCorps Timur Tengah	2016 dan 2017	Antarabangsa	2.01	2.07	(0.06)
4.	Program Ekspresi Anak Muda Antarabangsa	2016	Tempatan & Antarabangsa	0.44	0.47	(0.03)
5.	Program MyCorps Asia Selatan	2017	Antarabangsa	1.45	1.23	0.22
6.	Dialog Transformasi Nasional TN50	2017	Tempatan	0.20	0.25	(0.05)
7.	Organization of Islamic Cooperation (OIC) Islamic Food & Fashion Festival	2017	Antarabangsa	0.50	0.60	(0.10)
8.	Hari Sukan Negara 2017	2017	Tempatan	4.50	4.50	-
JUMLAH				15.29	15.50	(0.21)

Sumber: Maklumat Pelaksanaan Program dan Maklumat Geran IYC

- b. IYC telah diberi tanggungjawab melaksanakan program belia di peringkat tempatan dan antarabangsa. Berdasarkan lapan (8) program belia yang disemak didapati HSN 2017 tidak disediakan laporan seperti yang ditetapkan dalam SOP. Bagi program MyCorps pula, KBS telah melantik perunding dengan nilai kontrak RM3.30 juta. Manakala bagi program IYCEC, IYC telah melantik perunding dengan nilai kontrak RM100,000. Butiran pelaksanaan tujuh (7) program belia adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.4
PELAKSANAAN TUJUH PROGRAM BELIA**

AKTIVITI	TARIKH PELAKSANAAN	AKTIVITI DIJALANKAN	PESERTA (Orang)
1. PROGRAM Y CENTRE URBAN TRANSFORMATION CENTRE (UTC)			
Youth, Art and Performance	01.11.2014 hingga 28.02.2015	Kelas tutorial tarian moden dan tradisional, kelas latihan vokal, kelas bermain alat muzik dan lain-lain.	1,033
Open Day	01.11.2014 hingga 25.04.2015	Demonstrasi seni mempertahankan diri, bikers auto show, Pertandingan Badan Cantik dan lain-lain.	1,315
International Youth Centre Engagement Conference	09 hingga 15.12.2014	Memberi penerangan tentang kemudahan, perkhidmatan dan program yang dijalankan oleh pusat belia. Melibatkan sembilan (9) negara.	39
Mobile Game Development Program	01.11.2014 hingga 04.04.2015	Pembangunan permainan digital yang dapat dikongsi di laman sosial atau dijual kepada App Store dan Google Play.	149

AKTIVITI	TARIKH PELAKSANAAN	AKTIVITI DIJALANKAN	PESERTA (Orang)
Explorace	01.11.2014 hingga 16.05.2015	Menjalankan pertandingan explorace di samping memberi pengenalan kepada peserta kemudahan yang ada di bangunan UTC.	201
2. PROGRAM MyCORPS CAMBODIA			
Pilot Project	26.11.2015 hingga 20.12.2015	Projek pembinaan tandas untuk 19 buah rumah komuniti terpilih di Wilayah Angkor Ban, Cambodia.	40
Misi 1	15.04.2016 hingga 30.07.2016	<ul style="list-style-type: none"> Pembinaan satu (1) unit tapak semaihan dan taman permainan di Smile Village Phnom Penh. Pembinaan 25 unit tandas dan lima (5) unit tadahan air hujan dibina di lima (5) buah sekolah sekitar Kompong Chhnang. 	49
Misi 2	03.09.2016 hingga 19.12.2016	<ul style="list-style-type: none"> Pembinaan 19 unit tempat basuh tangan, 11 unit penapis air, baik pulih 25 buah tandas bagi empat (4) sekolah sekitar Thom Village. Sebuah bangunan pra sekolah, tandas dan taman permainan dibina di Anlong Samnar, Prek Angkor Commune, Siem Reap. 	49
3. PROGRAM MyCORPS TIMUR TENGAH			
Lubnan	05.11.2016 hingga 08.02.2017	Tiga (3) projek utama iaitu MyCorps Cyber Lab & Tailoring Course, Futsal Court-Field of Freedom dan Play Center Project.	21
Turki		Pengedaran buku oleh Sultan Ulama dan Ezzehra Universiti di Darul Istishfa' Community and Rehabilitative Centre.	11
Jordan		Aktiviti soft skill seperti kelas menjahit dan pengajaran modul komputer kepada belia dan komuniti wanita serta projek perpustakaan oleh Dar Al-Hikmah.	12
4. PROGRAM EKSPRESI ANAK MUDA ANTARABANGSA			
Sustainable Development Goal (SDG)	08.03.2017 hingga 09.03.2017 02.06.2017 hingga 04.06.2017 28.08.2017 hingga 30.08.2017 09.12.2017 hingga 12.12.2017	<ul style="list-style-type: none"> Melibatkan Kampung Ampang Woh dan Bareeqchek di Tapah. Kampung Ayer Denak Tronoh dan Kampung Long Puak, Miri Sarawak. Bengkel Matlamat Pembangunan Lestari Potensi Belia Orang Asli memberi fokus kepada bidang penternakan lembu, penanaman cili fertigasi, penanaman tumbuhan dan peliharaan ikan atas bumbung bangunan (<i>garden rooftop</i>). Aktiviti Patriotisme Siri 2/2017 melihat pelaksanaan ternakan ikan, penanaman cili dan kedai bakeri di tiga (3) kampung orang asli. Program Duta Kenali Ubat memberi pendedahan tentang isu kebersihan, kesihatan dan pengambilan ubat-ubatan yang betul. 	79
Asean Korean Centre (AKC)	08.07.2017 hingga 13.07.2017	<ul style="list-style-type: none"> Lawatan ke Ramada Hotel Melaka sebagai Pemenang Anugerah Green Award tiga (3) tahun berturut-turut melalui pelaksanaan Energy and Environment Action Plan (EEAP) seperti produk kitar semula dan penjimatkan tenaga elektrik. Lawatan ke AUO Sunpower Sdn. Bhd. syarikat pembina sel solar berkecekapan tinggi, tenaga diperbaharui dan eksport. Taklimat oleh Perbadanan Teknologi Hijau Melaka tentang penerapan tujuh (7) sektor hijau seperti air kitar semula, hutan bandar dan pengangkutan awam menggunakan tenaga elektrik. Lawatan di World Solar Valley seluas tujuh (7) hektar di Alor Gajah yang menjual tenaga panel solar untuk menjana pendapatan. 	50

AKTIVITI	TARIKH PELAKSANAAN	AKTIVITI DIJALANKAN	PESERTA (Orang)
		<ul style="list-style-type: none"> Lawatan ke Taman Wetland yang telah diiktiraf UNESCO sebagai Tapak Demonstrasi <i>Ecohydrology</i> dan tasik buatan manusia yang menggunakan sistem tapisan air secara semula jadi. 	
Youth Exchange Program (YEP)	18.02.2017 hingga 24.02.2017	<ul style="list-style-type: none"> Lawatan ke Housing Development Corporation Limited (HDC) projek milik kerajaan melibatkan perhotelan, perindustrian, rekreasi, komersil dan kediaman. Youth Centre Male dan Vilimale untuk meninjau perjalanan aktiviti belia Maldives yang boleh diterapkan di Malaysia. Lawatan ke Maldives National University, Rehendi School di Hulhumalé, Social Education Centre di Male dan Grand Mosque. Acara pertukaran kebudayaan Malaysia dan Maldives. 	41
	20.11.2017 hingga 26.11.2017	<ul style="list-style-type: none"> Lawatan ke Ewha Womans University ditubuhkan pada 1886 merupakan institut pendidikan wanita yang terbesar di dunia. Lawatan ke Korea Youth Worker Agencies (KYWA) melihat pencapaian projek program pembangunan dan penyebaran aktiviti belia, pertukaran belia domestik dan asing. Lawatan ke Asean-Korean Centre (AKC) tentang program dan aktiviti kerja melalui peningkatan jumlah dagangan, aliran pelaburan dan pelancongan. Lawatan kebudayaan ke Istana Gyeongbokgung, National Museum, Namsan Seoul Tower dan lain-lain. <i>Homestay program</i> bersama keluarga angkat di Korea. 	41
5. PROGRAM MYCORPS ASIA SELATAN			
Program MyCorps Asia Selatan	15.07.2017 hingga 22.10.2017	<ul style="list-style-type: none"> 21 projek dijalankan di Bangladesh meliputi kawasan Dhaka, Satkhira dan Cox's Bazar. LIMBX Prosthetic Centre kerjasama dengan Universiti of Jaffna menyediakan cetakan 3D untuk pembuatan tangan dan kaki palsu. Menubuhkan Pusat Prosthetic di Fakulti Kejuruteraan termasuk klinik dan pusat penyelidikan. Pengubahsuai Pra-Sekolah di Dharul Arkam dan Veathatheevu Village. Pemasangan pemercik air (<i>water sprinkler</i>) untuk projek tanaman bagi individu yang terpilih di sana. Projek West Hodo School melibatkan pembinaan pusat komuniti dan pembinaan dapur memasak kegunaan pelajar. Projek individu seperti pembinaan tandas, pertanian, derma mesin jahit, pembinaan pam air dan sumbangan memulakan perniagaan. 	20
		<ul style="list-style-type: none"> 21 projek dijalankan di Sri Lanka meliputi kawasan Kilinochchi, Kandy dan Batticaloa. Blosand Water Filtration System di Shadarbari. Pembinaan tangki besar dan penapis air untuk penduduk setempat di Gabura. MyCorps Suraiya Pharmacy iaitu projek pembinaan farmasi. Azizurrahman Government Primary School di Tilagaonj, Kulaura melibatkan projek tangki air, pagar sekolah dan hub sanitasi. Wish Community Centre di Chakbara, Gabura melibatkan pembinaan pusat 	19

AKTIVITI	TARIKH PELAKSANAAN	AKTIVITI DIJALANKAN	PESERTA (Orang)
komuniti termasuk perpustakaan, pusat sukan dan tangki penapis air.			
6. PROGRAM DIALOG TRANSFORMASI TN50			
Program Dialog Transformasi TN50	16.02.2017	Para peserta menyatakan aspirasi mereka untuk melihat negara ini seperti mana yang dimahukan pada tahun 2050.	500
7. PROGRAM OIC ISLAMIC FOOD AND FASHION FESTIVAL			
Organization of Islamic Cooperation (OIC) Islamic Food & Fashion Festival	08.04.2017 hingga 09.04.2017	<ul style="list-style-type: none"> • Mencari bakat baru model berhijab dalam bidang <i>modelling</i>, lakonan dan pengacaraan. • Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM) memberi pendedahan tentang produk halal. • OIC <i>Islamic Fashion Show</i> dijalankan dengan memperagakan pakaian dari pereka fesyen tempatan dan butik-butik terkenal. 10 model amatur negara OIC memperagakan pakaian dari pereka fesyen Institut Kemahiran Belia Negara (IKBN). • Peragaan pakaian tradisional melibatkan negara Yaman, Tunisia, Bangladesh dan Somalia. • Pertandingan kerabu dan koktel melibatkan empat (4) kumpulan gabungan tempatan dan wakil negara OIC. • Melibatkan 24 negara OIC. 	29

Sumber: Laporan Pelaksanaan Program

Pada pendapat Audit, program belia telah dirancang dan dilaksanakan dengan baik di mana program yang dijalankan telah berjaya menarik minat belia bagi menyertai program belia sama ada di peringkat tempatan dan antarabangsa.

c. Semakan Audit mendapati wujud kelemahan dalam kawalan perbelanjaan geran seperti berikut:

i. Tiada Penetapan Kadar Bayaran Penceramah, Pengerusi, Fasilitator Program dan Token Peserta Program MyCorps

Penentuan kadar bayaran kepada penceramah, pengerusi, fasilitator program hendaklah ditetapkan dalam SOP kewangan dan setiap kadar bayaran hendaklah diluluskan oleh Lembaga Pemegang Amanah. Semakan Audit terhadap 108 baucar bayaran bagi lapan (8) program belia mendapati pembayaran telah dibuat kepada lima (5) program belia tanpa menetapkan kadar bayaran dan keterangan yang jelas kepada penceramah, pengerusi, fasilitator, panel forum dan token peserta program. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 3.5
PEMBAYARAN TANPA PENETAPAN KADAR BAGI LIMA PROGRAM BELIA

BIL.	PROGRAM	PENEMUAN AUDIT	BILANGAN BAUCAR YANG DISEMAK
1.	Program Y Centre Urban Transformation Centre (IYC-UTC)	<ul style="list-style-type: none"> Dua (2) bayaran tunai sagu hati [tiga (3) penceramah, tiga (3) pengurus, seorang fasilitator dan lain-lain] berjumlah RM2,800. Bayaran kepada dua (2) penceramah dan seorang panel forum berjumlah RM9,513. 	30
2.	Program Cambodia MyCorps	<ul style="list-style-type: none"> Bayaran elaun kepada enam (6) penceramah untuk peringkat Pra Penempatan berjumlah RM3,000. Tiga (3) bayaran token kepada 49 peserta berjumlah RM147,000. 	34
3.	Program MyCorps Timur Tengah	<ul style="list-style-type: none"> Bayaran elaun kepada 49 penceramah melalui baucar 16/577 berjumlah RM50,000. Bayaran kepada dua (2) <i>token partner</i> melalui dua (2) baucar bayaran 16/664 dan 16/665 berjumlah RM100,000. 	21
4.	Program Ekspresi Anak Muda Antarabangsa	<ul style="list-style-type: none"> Bayaran elaun kepada lima (5) koordinator dan tiga (3) jurulatih melalui baucar 17/350 berjumlah RM14,700. Bayaran elaun melibatkan 32 urus setia, lapan (8) elaun <i>takers</i> dan 10 elaun sekretariat berjumlah RM21,000. 	13
5.	Program MyCorps Asia Selatan	• Bayaran elaun kepada 45 penceramah dan tujuh (7) perunding melalui baucar 17/397 mengikut tahap pendidikan penceramah berjumlah RM50,000.	10
JUMLAH			108

Sumber: Baucar Bayaran Program Berkaitan

ii. Pembayaran Token/Elaun Sara Hidup Peserta yang Menyertai Program MyCorps

- Kadar bayaran elaun peserta bagi setiap program hendaklah berdasarkan jumlah bilangan peserta yang menyertai program dan mana-mana peserta yang tidak dapat meneruskan penyertaan hendaklah mengembalikan bayaran elaun sara hidup. Semakan Audit terhadap lapan (8) program belia yang dilaksanakan oleh IYC mendapati wujud lebihan pembayaran elaun sara hidup berjumlah RM6,000 bagi dua (2) program seperti berikut:

JADUAL 3.6
PEMBAYARAN TOKEN PESERTA YANG MENYERTAI PROGRAM

PROGRAM	BUTIRAN PERBELANJAAN	PERBELANJAAN SEPATUTNYA	LEBIHAN PEMBAYARAN (RM)
Program MyCorps Timur Tengah	Sejumlah RM135,000 dibayar pada 22 November 2016 sebagai elaun sara hidup untuk dua (2) bulan bagi 45 peserta (RM1,500 x 45 peserta x 2 bulan)	Jumlah yang sepatutnya dibayar adalah RM132,000 bagi 44 orang peserta sahaja. (RM1,500 x 44 peserta x 2 bulan)	3,000
Program MyCorps Asia Selatan	Sejumlah RM120,000 dibayar pada 9 Ogos 2017 sebagai elaun sara hidup untuk dua (2) bulan bagi 40 peserta (RM1,500 x 40 peserta x 2 bulan)	Jumlah yang sepatutnya dibayar adalah RM117,000 bagi 39 orang peserta sahaja. (RM1,500 x 39 peserta x 2 bulan)	3,000
JUMLAH			6,000

Sumber: Baucar Bayaran Program Berkaitan

- IYC memaklumkan lebihan bayaran tersebut terjadi kerana terdapat dua (2) peserta tidak dapat meneruskan program yang sedang berjalan atas perkara yang tidak dapat dielakkan. Oleh yang demikian, lebihan bayaran eluan sara hidup bagi dua (2) program tersebut telah dikembalikan semula kepada Sekretariat MyCorps dan dibelanjakan sepenuhnya untuk pelaksanaan program seperti pembelian sarung tangan musim sejuk untuk Program Timur Tengah dan alat tulis serta tuntutan minyak kenderaan untuk Program Asia Selatan.

iii. Pembayaran Tidak Mengikut Pelaksanaan Program yang Ditetapkan

Pemberian geran peruntukan MyCorps Timur Tengah bertujuan untuk melaksanakan misi kemanusiaan kem pelarian di Lubnan, Turki dan Jordan. Pelaksanaan program adalah dari bulan November 2016 sehingga Februari 2017. Pihak Audit mendapati sejumlah RM8,000 daripada peruntukan tersebut telah digunakan untuk misi bantuan banjir di Kelantan yang tidak berkaitan dengan aktiviti kemanusiaan di Lubnan, Turki dan Jordan. Kelulusan bagi perbelanjaan misi bantuan banjir ini tidak diperoleh.

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 20 Mac dan 20 April 2018

Perbincangan mengenai SOP pelbagai bayaran saguhati (Penceramah, Pengerusi, Panel Forum dan lain-lain) telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penyelaras Kewangan IYC pada 25 Januari 2018 sebagai penambahbaikan baru yang telah dikenal pasti oleh Pengurusan IYC. Dokumen mengenai SOP akan dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Amanah YPBA pada 22 Mei 2018 setelah mendapat pandangan Setiausaha Syarikat. Untuk bayaran token partner MyCorps Timur Tengah laporan keberhasilan outcome kepada dua (2) NGO telah dibentangkan dalam Minit Mesyuarat Post Mortem Pelaksanaan Program pada 15 Mac 2017. Kadar eluan penceramah telah ditambah baik kaedah bayarannya bermula misi Asia Selatan misi 4/2017 dengan membezakan kadar penceramah penjawat awam, swasta, NGO, individu, perunding dan kos logistik. Peruntukan digunakan untuk program banjir di Kelantan kerana dilaksanakan secara ad-hoc oleh Alumni dan Sekretariat yang melibatkan peserta MyCorps Timur Tengah bagi membantu mangsa banjir di Kelantan pada 6 hingga 8 Januari 2017.

Pada pendapat Audit, penetapan kadar bayaran hendaklah jelas mengikut perbelanjaan yang dibuat dan tindakan IYC menambah baik kadar dan kaedah pembayaran elauan berkaitan program belia adalah wajar bagi memastikan pengurusan yang lebih telus dalam membelanjakan geran yang diperuntukkan oleh Kerajaan. Manakala pemulangan wang oleh peserta program perlu dimasukkan ke bank terlebih dahulu sebelum dibelanjakan untuk kegunaan lain bagi mengelakkan ia disalah guna. IYC juga hendaklah memastikan penggunaan geran hanyalah untuk maksud geran tersebut diberi.

d. Penilaian Program Belia

- i. Prosedur Program Belia IYC menetapkan penilaian hendaklah dibuat terhadap setiap program belia yang dilaksanakan. Laporan *post-mortem* juga perlu dibentangkan selepas program selesai bagi menilai keberkesanan program tersebut.
- ii. Berdasarkan borang penilaian yang diedarkan oleh IYC kepada enam (6) daripada lapan (8) program belia yang melibatkan 14 aktiviti, semakan Audit mendapati peratus peserta yang mengembalikan borang maklum balas adalah antara 4.8% hingga 100%. Penilaian tidak dibuat kepada dua (2) program iaitu HSN dan Dialog Transformasi Nasional TN50 kerana IYC memaklumkan kesukaran untuk mengedar dan mengumpul semula borang penilaian oleh sebab peserta yang hadir terlalu ramai. Manakala penilaian bagi program MyCorps Asia Selatan masih dalam peringkat penyediaan oleh *Institute for Youth Research Malaysia* (IYRES). Bagi aktiviti IYCEC dan MyCorps Cambodia (Misi 1 dan Misi 2), pihak Audit mendapati laporan yang disediakan oleh perunding tidak menyatakan maklumat dan bilangan responden seperti yang disediakan oleh IYC. Perkara ini berlaku kerana berdasarkan perjanjian hanya menyatakan pelaksanaan dan penilaian program dibuat oleh perunding tanpa memperincikan tentang maklumat dan bilangan responden yang sepatutnya diambil. Penilaian bagi enam (6) program belia adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 3.7

BILANGAN MAKLUM BALAS YANG DITERIMA BAGI PENILAIAN PROGRAM BELIA

BIL.	NAMA PROGRAM	AKTIVITI DIJALANKAN	BILANGAN		MAKLUM BALAS (%)
			PESERTA	RESPONDEN	
1.	Program Y Centre Urban Transformation Centre (IYC-UTC)	Youth, Art & Performance	1,033	50	4.8
		IYC-UTC Open Day	1,315	117	8.9
		International Youth Centre Engagement Conference (IYCEC)	40	Tidak Dinyatakan	Tiada

BIL.	NAMA PROGRAM	AKTIVITI DIJALANKAN	BILANGAN		MAKLUM BALAS (%)
			PESERTA	RESPONDEN	
		<i>Mobile Game Development Program</i>	149	52	34.9
		<i>IYC-UTC Explorace</i>	201	96	47.8
2.	Program MyCorps Cambodia	<i>Pilot Project</i>	40	36	90.0
		Misi 1	49	Tidak Dinyatakan	Tiada
		Misi 2	49	Tidak Dinyatakan	Tiada
3.	Program MyCorps Timur Tengah	-	44	44	100.0
4.	Program Ekspresi Anak Muda Antarabangsa	<i>Sustainable Development Goal</i>	79	27	34.2
		<i>Asean Korean Centre</i>	50	37	74.0
		<i>Youth Exchange Program (Maldives)</i>	36	36	100.0
		<i>Youth Exchange Program (Korea)</i>	36	36	100.0
5.	Program MyCorps Asia Selatan	-	40	Sedang Disediakan oleh Institute For Youth Research Malaysia (IYRES)	
6.	Dialog Transformasi Nasional TN50	Tidak Dibuat			
7.	Program OIC <i>Islamic Food & Fashion Festival</i>	-	29	25	86.2%
8.	Hari Sukan Negara 2017	Tiada Penilaian			

Sumber: Laporan Penilaian Program IYC

Nota: Bilangan responden yang memberi maklum balas adalah 556 daripada 3,012 peserta atau 19%

- iii. Semakan Audit terhadap borang penilaian peserta program belia yang disediakan oleh IYC mendapat tujuh (7) aspek utama kepuasan pelanggan yang dinilai dengan empat (4) kaedah pemarkahan ditetapkan. Analisis terhadap borang penilaian maklum balas IYC bagi tiga (3) program belia secara keseluruhannya menunjukkan 27% hingga 66% peserta program telah memberikan penilaian tahap cemerlang. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 3.8
PENILAIAN PESERTA TERHADAP PROGRAM DIANJURKAN OLEH IYC**

BIL.	PROGRAM	AKTIVITI	TAHAP (%)			
			CEMERLANG	SANGAT BAIK	MEMUASKAN	TIDAK MEMUASKAN
1.	Program Y Centre Urban Transformation Centre (IYC-UTC)	<i>Youth, Art & Performance</i>	34.0	45.0	21.0	0.0
		<i>IYC-UTC Open Day</i>	64.0	28.0	5.0	3.0
		<i>Mobile Game Development Program</i>	27.0	47.0	26.0	0.0
		<i>IYC-UTC Explorace</i>	31.0	45.0	24.0	0.0
2.	Program Ekspresi Anak Muda Antarabangsa	<i>Sustainable Development Goal</i>	51.0	49.0	0.0	0.0
		<i>Asean Korean Centre</i>	49.0	36.0	11.0	4.0

BIL.	PROGRAM	AKTIVITI	TAHAP (%)			
			CEMERLANG	SANGAT BAIK	MEMUASKAN	TIDAK MEMUASKAN
		Youth Exchange Program (Maldives)	65.0	35.0	0.0	0.0
		Youth Exchange Program (Korea)	66.0	34.0	0.0	0.0
3.	Program OIC Islamic Food & Fashion Festival		66.0	34.0	0.0	0.0

Sumber: Laporan Penilaian Program IYC

- iv. Berdasarkan penilaian perunding bagi aktiviti IYCEC, adalah didapati peserta program telah memberi markah penilaian antara 66% hingga 92%. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 3.9
PENILAIAN TERHADAP MAKLUM BALAS AKTIVITI IYCEC**

AKTIVITI	ELEMEN YANG DINILAI	MARKAH (%)				
		5	4	3	2	1
International Youth Centre Engagement Conference (IYCEC)	Penilaian Kepada Penceramah 1	92.0	6.4	1.6	0.0	0.0
	Penilaian Kepada Penceramah 2	80.0	12.0	8.0	0.0	0.0
	Penilaian Kepada Penceramah 3	88.0	12.0	0.0	0.0	0.0
	Dewan dan Bilik Kemudahan	81.0	12.0	6.0	1.0	0.0
	Kemudahan Lain	66.0	17.0	8.0	6.0	3.0
	Program Persidangan	73.0	20.0	7.0	0.0	0.0

Sumber: Laporan Penilaian Program Oleh Perunding

Nota: [(5 = Cemerlang), (4 = Baik), (3 = Memuaskan), (2 = Kurang Memuaskan), (1 = Tidak Memuaskan)]

- v. Bagi Program MyCorps Cambodia, hasil penilaian perunding menunjukkan secara keseluruhannya program tersebut mencapai tahap berjaya. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 3.10
PENILAIAN TERHADAP MAKLUM BALAS PROGRAM MyCORPS CAMBODIA**

NAMA PROGRAM DAN AKTIVITI	PENILAIAN YANG DIBUAT	MAKLUM BALAS YANG DIBERI
Program MyCorps Cambodia Pilot Project	Kedudukan Kepuasan	<ul style="list-style-type: none"> • 88% menyatakan pengalaman ini memberi wawasan dan kemahiran belajar; • 88% menyatakan kemahiran teknikal meningkat; • 90% menyatakan minat dalam bidang kesukarelaan; dan • 90% menyatakan pengalaman ini membina hubungan dan kerja berpasukan.
	Kesan Diperolehi Daripada Projek yang Dijalankan	Bagi 19 projek tandas yang dibina maklum balas menyatakan mereka telah mengalami perubahan taraf hidup lebih baik.

NAMA PROGRAM DAN AKTIVITI	PENILAIAN YANG DIBUAT	MAKLUM BALAS YANG DIBERI
	Projek yang Dijalankan Sendiri Selepas Pilot Project MyCorps	<ul style="list-style-type: none"> Pembersihan Pantai Bohey Dulang, Maiga dan Sibuan di Semporna Sabah pada 26 Disember 2016 dengan 70 sukarelawan (Fazlan bin Thomas). Aktiviti pembersihan tasik untuk Taman Tasik Putra Kulim pada 8 Januari 2016 dengan 35 sukarelawan (Dr. Rizal Abd Rahman & Tarmizi). Modul pembelajaran untuk pelarian kanak-kanak di Glory Gospel Mission Learning Centre for Refugees, Puncak Jalil, Selangor (Madyarasi Vengidasa). Penceramah Persidangan Keseimbangan Kerja dan Kehidupan pada 24 Februari 2016 di Cyberjaya (Baitul Husna binti Ahmad Zamri).
Program MyCorps Cambodia Misi 1	Latihan Sukarelawan	Mencapai tahap berjaya kecuali dua (2) senarai perlu penambahbaikan.
	Latihan Fasilitator	Dua (2) aspek mencapai tahap berjaya kecuali kurikulum latihan perlu penambahbaikan.
	Misi yang dijalankan	Kesemua enam (6) aspek mencapai tahap berjaya.
	Laman Web	<ul style="list-style-type: none"> Menjejaki kemajuan terkini sukarelawan; Mengesan usaha dan impak MYCorps tersebut dalam diri sukarelawan; Mengenal pasti peserta yang mempunyai kepimpinan yang baik; dan Alumni MYCorps yang mulakan misi mereka sendiri.
Program MyCorps Cambodia Misi 2	Latihan Sukarelawan	Kesemua empat (4) aspek mencapai tahap berjaya.
	Latihan Fasilitator	Kesemua tiga (3) aspek mencapai tahap berjaya.
	Misi yang dijalankan	Kesemua empat (4) aspek mencapai tahap berjaya.
	Laman Web	<ul style="list-style-type: none"> Menjejaki kemajuan terkini sukarelawan; Mengesan usaha dan impak MYCorps tersebut dalam diri sukarelawan; Mengenal pasti peserta yang mempunyai kepimpinan yang baik; dan Alumni MYCorps yang mulakan misi mereka sendiri.

Sumber: Laporan Penilaian Program Oleh Perunding

- vi. Penilaian Program MyCorps Timur Tengah pula menggunakan dua (2) aspek utama kepuasan pelanggan iaitu Kuantitatif Set A dan Set B dengan kaedah pemarkahan ideal antara 70% hingga 99%. Bagi soalan Set A dari 47% hingga 100% peserta bersetuju dengan perkara dinilai. Manakala bagi soalan Set B, hasil penilaian menunjukkan majoriti peserta memenuhi misi dan visi program melalui sifat personaliti mereka. Butiran penilaian adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 3.11
PENILAIAN TERHADAP MAKLUM
BALAS PROGRAM MyCORPS TIMUR TENGAH**

PENILAIAN YANG DIBUAT	MAKLUM BALAS YANG DIBERI
Kuantitatif Set A (12 Soalan dan 4 Bahagian)	
Bahagian A (Pengetahuan Sukarelawan Mengenai My Corps)	<ul style="list-style-type: none"> Sumber Informasi Program MyCorps (40% laman sosial Facebook, 32% Twitter, 17% WhatsApp, 11% daripada Rakan-rakan). Pengetahuan Aktiviti Sukarelawan MyCorps (59% mengetahui aktiviti MyCorps, 20% menyatakan ia dibawah KBS, 4% program kepimpinan belia dan 17% tidak mengetahui apa-apa tentang MyCorps).
Bahagian B (Impak Program MyCorps)	<ul style="list-style-type: none"> Perkara Dipelajari Dalam Latihan Intensif MyCorps (100% setuju diberi pendedahan sepenuhnya hasil perkongsian pengalaman dengan peserta terdahulu). Komen dan Cadangan Latihan Intensif (100% setuju Ice Breaking

PENILAIAN YANG DIBUAT	MAKLUM BALAS YANG DIBERI
	<p>perlu lebih awal untuk membina persahabatan).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keberkesanan Latihan Intensif MyCorps (47% setuju kelas sangat efektif manakala 53% menyatakan tidak semua kelas memberi kesan). • Skala Keberkesanan Aktiviti Dilaksanakan (57% memberi markah penuh 5, 38% markah 4 dan 5% markah 3). • Impak Program Terhadap Sukarelawan (100% bersetuju ia meluaskan pengetahuan dan meningkatkan keyakinan diri).
Bahagian C (Penempatan Bersama Badan Bukan Kerajaan)	<p>Penilaian Badan Bukan Kerajaan yang terlibat:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Jordan Hashimete Charity Organisation (JHCO), 100% menyatakan tiada kerjasama dan masalah komunikasi yang berterusan. ii. Namaa Society (NAMAA), 100% menyatakan baik kerana melibatkan komuniti. iii. Sama Al-Badeya (SAMA), 100% menyatakan sentiasa membantu melakukan aktiviti. iv. Awareness and Consolation Association (ACA), 100% menyatakan cekap dan bagus. v. Ghirass For Society Development (GHIRASS), 100% menyokong aktiviti serta fleksibel. vi. Union of Relief and Development Association (URDA), 100% bersetuju sistem pembahagian kerja yang sistematik dan pengaruh besar di Lubnan. vii. Bonyan Organisation, 100% setuju perancangan teliti dan pendedahan yang baik.
Bahagian D (Harapan Sukarelawan Terhadap MyCorps)	<ul style="list-style-type: none"> • Harapan Sukarelawan Terhadap MyCorps - 100% berharap dikenali di seluruh dunia. • Perkataan Kreatif Yang Menggambarkan MyCorps - setiap peserta memberi idea kreatif.
Kuantitatif Set B	
60 Soal Selidik	<ul style="list-style-type: none"> • Sifat Menolong - 89% mendapat markah ideal dan 11% mendapat markah 10% - 60%. • Sifat Mesra/Peramah - 66% mendapat markah ideal dan 34% mendapat markah 30% - 60%. • Sifat Kepelbagai - 68% mendapat markah ideal dan 32% mendapat markah 30% - 60%

Sumber: Laporan Penilaian Program Oleh Perunding

- vii. Pihak Audit mendapati IYC tidak menyediakan mekanisma yang bersesuaian bagi menilai program luar (*outdoor*) seperti IYC-UTC *Explorace* dan *Mobile Game Development Program*. Ini kerana borang penilaian sedia ada hanya memfokuskan kepada penilaian terhadap kemudahan, peralatan dan keselesaan peserta yang sesuai digunakan untuk program dalaman.
- viii. Semakan terhadap lapan (8) program belia yang disemak mendapati lima (5) daripadanya tidak menyediakan laporan *post mortem* seperti SOP yang ditetapkan. Manakala tiga (3) program belia iaitu MyCorps Cambodia, Timur Tengah dan Asia Selatan tidak termasuk dalam perkara ini kerana di bawah kendalian perunding yang dilantik.

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 20 Mac dan 26 April 2018

Bagi memastikan peratusan peserta yang mengembalikan borang penilaian meningkat di masa akan datang, satu (1) slot khas disediakan

sebelum program berakhir agar peserta mendapat peluang mengisi serta mengembalikan borang kepada penganjur dengan kadar sekurang-kurangnya 60%. IYC akan memastikan perunding yang dilantik menyediakan kaedah penilaian mengikut format yang jelas dengan menyatakan bilangan responden yang diambil bagi tujuan penyeragaman laporan.

Pengurusan IYC akan membuat penambahbaikan dokumen terhadap borang maklum balas peserta program belia yang akan diselaras dalam dokumen QMS ISO 2008:2015 diperakukan dalam Management Review Meeting bertarikh 4 Jun 2018. Bagi memastikan setiap program dibuat post mortem seperti yang dinyatakan dalam SOP, Bahagian Program telah menetapkan seorang petugas di Bahagian tersebut bertanggungjawab untuk mengurus dan mengelola mesyuarat post mortem setiap kali program belia selesai dilaksanakan.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya purata peratusan peserta yang mengembalikan borang penilaian program belia daripada 11 aktiviti adalah kurang memuaskan kerana berada pada 19% daripada 3,012 peserta. IYC perlu berusaha mengambil tindakan penambahbaikan bagi meningkatkan pengembalian borang penilaian oleh peserta program secara menyeluruh. Selain itu, masih terdapat ruang penambahbaikan dalam proses pelaksanaan penilaian program belia yang dilaksanakan oleh IYC bagi mengenal pasti kelemahan dan potensi penambahbaikan program yang dilaksanakan.

3.6.2.3. Pengiklanan dan Pemasaran

- a. IYC menetapkan kaedah pemasaran aktiviti dan program yang dilaksanakannya menggunakan kaedah elektronik melalui laman sesawang dan juga media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter dan Youtube. Semakan Audit mendapati laman sesawang sentiasa dikemas kini dengan aktiviti dijalankan bagi menarik minat pelanggan sedia ada dan baru. Bilangan pengiklanan yang dijalankan melalui empat (4) medium media sosial adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 3.12
JENIS PENGIKLANAN YANG DIJALANKAN DI MEDIA SOSIAL

JENIS MEDIA SOSIAL	BILANGAN PENGIKLANAN YANG DIJALANKAN							
	PROGRAM BELIA	%	SEWAAN PENGINAPAN	%	PROGRAM KEMENTERIAN/JABATAN	%	LAIN-LAIN JENIS PENGIKLANAN (JIKA ADA)	%
Facebook	286	52.8	24	4.4	99	18.3	133	24.5
Instagram	142	91.6	12	7.7	-	0.0	1	0.6
Twitter	4	1.6	3	1.2	63	24.9	183	72.3
Youtube	5	41.7	-	0.0	-	0.0	7	58.3
JUMLAH	437	45.4	39	4.1	162	16.8	324	33.7

Sumber: Media Sosial Facebook, Instagram, Twitter dan Laman Web Youtube

- b. Pemasaran program dan perkhidmatan adalah penting bagi semua jenis perniagaan. Dengan sistem pemasaran yang sistematik, program belia dapat menarik lebih ramai penyertaan belia. Semakan Audit mendapati bagi tempoh tahun 2014 hingga bulan Oktober 2017, sejumlah RM170,098 telah dibelanjakan bagi menjalankan aktiviti promosi melalui pengiklanan dan pemasaran. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati sejumlah RM60,783 (35.7%) daripada belanja pengiklanan dan pemasaran telah dibayar untuk perbelanjaan yang tidak berkaitan seperti bilik penginapan dan kemudahan, pembelian kad kunci bilik penginapan dan pembelian karpet baru Dewan Kampo. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 3.13
PERBELANJAAN PENGIKLANAN DAN PEMASARAN

TAHUN	JENIS PENGIKLANAN								KOS PENGIKLANAN DAN PEMASARAN (RM)
	MEDIA CETAK (RM)	%	MEDIA ELEKTRONIK (RM)	%	BELANJA PEMASARAN LAIN-LAIN (RM)	%	BELANJA TIDAK BERKAITAN (RM)	%	
2014	14,009	22.4	-	0.0	13,739	22.0	34,720	55.6	62,468
2015	7,520	26.6	-	0.0	20,750	73.4	-	0.0	28,270
2016	3,570	7.7	-	0.0	18,442	39.6	24,563	52.7	46,575
Sehingga Oktober 2017	8,700	26.5	8,000	24.4	14,585	44.5	1,500	4.6	32,785
JUMLAH	33,799	19.9	8,000	4.7	67,516	39.7	60,783	35.7	170,098

Sumber: Lejer Am Pengiklanan dan Pemasaran Bagi Tahun 2014, 2015, 2016 sehingga Oktober 2017

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 15 Mac dan 20 April 2018

Bahagian Pemasaran hanya memperuntukkan bajet untuk keperluan yang berkaitan dengan aktiviti promosi produk IYC sahaja, manakala sebahagian bajet pengiklanan diselaras di bawah bajet Bahagian Pentadbiran secara berasingan. Perkara ini juga telah disusun semula

dalam Bajet 2018 dalam Pelan Pemasaran IYC. Pengurusan IYC juga mengambil maklum untuk memastikan perbelanjaan tidak langsung yang tidak berkaitan dengan pengiklanan dan pemasaran tidak berlaku pada masa hadapan.

Pada pendapat Audit, mekanisma pengiklanan dan pemasaran IYC telah merangkumi kaedah yang terkini. Bagaimanapun, IYC hendaklah menggunakan peruntukan pengiklanan dan pemasaran bagi tujuan berkaitan supaya hebahan maklumat program oleh IYC dapat disampaikan dengan berkesan kepada golongan belia dan dapat menarik lebih ramai belia menyertai programnya.

3.6.3 Tadbir Urus

3.6.3.1 Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Pihak Audit telah menilai amalan tadbir urus syarikat berdasarkan *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG) 2017, The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [Handbook MKD]* dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*.

3.6.3.2 Semakan Audit mendapati IYC telah mematuhi tiga (3) daripada tujuh (7) amalan terbaik tadbir urus dari aspek pelantikan dan peranan Pengerusi, Pengarah, penyediaan dan pelaksanaan Rancangan Korporat serta KPI. Bagaimanapun, empat (4) amalan terbaik Tadbir Urus yang lain iaitu Lembaga Pemegang Amanah, *Standard Operating Procedures (SOP)*, Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman tidak diamalkan sepenuhnya. Secara keseluruhannya amalan tadbir urus IYC adalah kurang memuaskan.

3.6.3.3 Perkara yang tidak diamalkan oleh IYC adalah seperti berikut:

a. Lembaga Pemegang Amanah

- i. Berdasarkan MCCG 2017, *practice 4.1* sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah hendaklah Pengarah berstatus bebas. Pihak Audit mendapati enam (6) daripada 11 ahli Lembaga

Pemegang Amanah berstatus tidak bebas kerana dua (2) wakil daripada KBS dan empat (4) Lembaga Pemegang Amanah telah dilantik melebihi sembilan (9) tahun.

- ii. MCCG 2017 *practice* 3.1 menyarankan Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Kod Tatalaku dan Etika untuk syarikat. Pihak Audit mendapati tiada standard yang diguna pakai oleh pengurusan dan pegawai IYC bagi mewujudkan budaya korporat yang beretika.
- iii. MCCG 2017 *practice* 2.1, *guidance* 2.1, pula menyarankan Lembaga Pengarah untuk mempunyai piagam Lembaga Pengarah yang jelas 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. Adalah didapati piagam Lembaga Pengarah yang menjelaskan peranan dan tanggungjawab ahli Lembaga Pemegang Amanah tidak disediakan.
- iv. *Green Book* perenggan 2.1 menyarankan kedatangan Pengarah ke mesyuarat Lembaga Pengarah mestilah sekurang-kurangnya 50%. Pihak Audit mendapati kehadiran dua (2) ahli wakil NSEF daripada Jepun ke mesyuarat Lembaga Pemegang Amanah adalah kurang daripada 50%.
- v. *Green Book* perenggan 1.4.4 menyarankan supaya Lembaga Pengarah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat. Semakan Audit mendapati tiada dokumen yang menunjukkan Lembaga Pemegang Amanah IYC telah menghadiri program pembelajaran seperti yang disarankan.

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 20 April 2018

Pengurusan IYC telah mengadakan perbincangan secara dalaman berkaitan semua isu yang dikemukakan termasuk cadangan yang boleh ditambah baik dalam Memorandum and Article of Association (M&A) YPBA untuk dibawa ke dalam Mesyuarat Lembaga Amanah YPBA pada 22 Mei 2018.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek Lembaga Pemegang Amanah adalah kurang memuaskan kerana IYC hanya mengamalkan lapan (8) daripada 15 amalan terbaik.

b. Standard Operating Procedures (SOP)

IYC telah menyediakan SOP bagi aktiviti utama syarikat seperti SOP berkaitan program belia, jualan dan pemasaran dan pengurusan aset. Bagaimanapun, dari aspek pengurusan kewangan, IYC tidak mempunyai SOP yang menyeluruh berkaitan pengurusan kutipan hasil seperti pengurusan peti besi, kemasukan kutipan hasil ke dalam bank, penghutang dan hutang lapuk. Ketiadaan SOP ini telah memberi impak kepada kelemahan yang dibangkitkan dalam bahagian Pengurusan Kewangan.

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 20 April 2018

SOP yang menyeluruh berkaitan pengurusan kutipan hasil seperti tempoh penyediaan resit, kemasukan kutipan hasil ke dalam bank, penghutang dan hutang lapuk telah dibuat penambahbaikan dan akan dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Amanah YPBA pada 22 Mei 2018.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus IYC dalam aspek SOP kurang memuaskan dan perlu ditambah baik bagi meningkatkan kawalan dalamannya.

c. Jawatankuasa Audit

MCCG intended outcome 8.0 dan Green Book perenggan 1.2.1 menyarankan Lembaga Pengarah mewujudkan Jawatankuasa Audit yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Semakan Audit mendapat IYC tidak menubuhkan Jawatankuasa Audit sejak ditubuhkan pada 1985.

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 20 April 2018

Pengurusan IYC telah berbincang dalam Mesyuarat Penyelarasan Kewangan YPBA mengenai cadangan penubuhan Jawatankuasa Audit

Dalam melalui penambahan skop Quality Objective ISO 9000:2015 yang akan dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Amanah YPBA pada 22 Mei 2018.

Pada pendapat Audit, tindakan IYC untuk melantik ahli Jawatankuasa Audit adalah baik dan perlu dilaksanakan selaras dengan amalan terbaik tadbir urus.

d. Audit Dalaman

Peranan utama Audit Dalaman ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Ia membantu Jawatankuasa Audit dalam menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus. Semakan Audit mendapati fungsi Audit Dalaman tidak diwujudkan. IYC tidak pernah membuat penilaian terhadap kawalan dalaman dan risiko bagi pengurusan kewangan dan pelaksanaan program.

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 20 April 2018

Perbincangan lanjut mengenai Audit Dalaman akan diadakan semasa Mesyuarat Lembaga Amanah YPBA pada 22 Mei 2018.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus IYC berkaitan Audit Dalaman perlu ditambah baik agar selaras dengan saranan amalan terbaik tadbir urus. Penilaian risiko terhadap prosedur dan kawalan dalaman perlu dilaksanakan bagi mengenal pasti risiko dan kelemahan dalam prosedur bayaran dan pengurusan kutipan hasil.

3.6.4 Pengurusan Kewangan

a. Perbelanjaan Geran Hari Sukan Negara 2016

Hari Sukan Negara (HSN) ditetapkan pada setiap hari Sabtu kedua bulan Oktober. Semakan Audit terhadap perbelanjaan dan pelaksanaan menggunakan geran HSN mendapati perkara berikut:

i. Geran Lewat Diterima

Ketua Setiausaha (KSU) KBS melalui surat rujukan KBS.KEW.5.4-18/18/2(30) bertarikh 27 September 2016 telah bersetuju untuk membenarkan perbelanjaan di bawah Program Pembangunan Sukan sejumlah RM2.3 juta kepada IYC bagi menjayakan program HSN 2016 yang telah diadakan pada 8 Oktober 2016. Bagaimanapun semakan Audit mendapati penyaluran geran oleh KBS hanya dibuat pada hujung tahun 2017 melalui dua (2) baucar iaitu B1812 bertarikh 27 November 2017 berjumlah RM1.96 juta dan B1994 bertarikh 6 Disember 2017 dengan jumlah RM40,000. Jumlah yang diterima terkurang RM300,000 dan tempoh kelewatan penerimaan geran adalah masing-masing selama 426 hari dan 435 hari dari tarikh kelulusan oleh KSU KBS.

Maklum Balas KBS yang Diterima pada 20 Mac dan 20 April 2018

Memandangkan masa antara kelulusan peruntukan dari KSU KBS dan HSN 2016 terlalu suntuk, pihak IYC telah mendahului perbelanjaan sejumlah RM2.3 juta ini dan telah menuntut baki RM300,000 daripada KBS pada 10 April 2018 seperti kelulusan KSU. Pengurusan IYC bagaimanapun telah memperakaunkan geran tertunggak HSN tahun 2016 berjumlah RM2 juta setelah mendapat persetujuan daripada pihak Lembaga Amanah YPBA berdasarkan pembentangan Laporan Penyata Kewangan tahun 2016.

Pada pendapat Audit, penyaluran geran bagi program ini yang mengambil masa antara 426 hari dan 435 hari menjaskan aliran tunai IYC untuk menganjurkan program lain yang dirancang.

ii. Perolehan Kemeja-T Yang Tidak Mengikut Peraturan

Berdasarkan SOP Kewangan, IYC tidak mempunyai tatacara perolehan secara tender. Kaedah perolehan IYC yang tertinggi melebihi RM200,000 adalah melalui tawaran secara sebut harga. Melalui kaedah perolehan ini, Jawatankuasa Sebutharga dan Pembelian hendaklah membuat perakuan dan pertimbangan setuju terima daripada Pengerusi Lembaga Amanah IYC sebelum pemilihan syarikat dibuat. Semakan Audit mendapati pelantikan sebuah syarikat dibuat melalui sebut harga berjumlah RM2.3 juta hanya dengan persetujuan daripada Jabatan Belia

dan Sukan Negara tanpa kelulusan Pengerusi Lembaga Amanah IYC. Selain itu, IYC juga menanggung kos tambahan berjumlah RM297,000 daripada perolehan tersebut kerana peruntukan yang disalurkan oleh KBS hanyalah RM2 juta sahaja. Butiran perbelanjaan adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.14
BUTIRAN PERBELANJAAN HARI SUKAN NEGARA 2016**

BIL.	JENIS PERBEKALAN	HARGA SEUNIT (RM)	BILANGAN PESANAN	JUMLAH (RM)
1.	Kemeja-t <i>Dryfit</i> Hitam	29.50	20,000	590,000
2.	Kemeja-t <i>Dryfit</i> Putih	29.50	50,000	1,475,000
3.	Kemeja-t <i>Dryfit</i> Kanak-kanak	29.50	100	2,950
4.	Kemeja-t <i>Dryfit</i> Dewasa Lengan Pendek	45.00	1,000	45,000
5.	Kemeja-t <i>Dryfit</i> Dewasa Lengan Panjang	45.00	1,000	45,000
6.	Button Badge 55mm	1.20	2,000	2,400
7.	Payung 30"	50.00	100	5,000
8.	Snap Cap	25.00	100	2,500
Jumlah Pembelian				2,167,850
GST Yang Dikenakan				130,071
JUMLAH				2,297,921

Sumber: Baucar Bayaran HSN 2016

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 20 April 2018

Pihak IYC akan memastikan pada masa hadapan kelulusan dari Pengerusi Lembaga Amanah YPBA diterima melalui arahan secara bertulis sebelum pemilihan syarikat dibuat. Pengurusan IYC juga telah bersetuju menggunakan peruntukan sendiri bagi menampung perbelanjaan tambahan sejumlah RM297,000 untuk perolehan tersebut.

Pada pendapat Audit, IYC hendaklah menambahbaik peraturan perolehan yang ditetapkan dengan mengambil kira kaedah perolehan secara tender seperti yang dilaksanakan oleh Kerajaan supaya pelaksanaannya adalah telus dan teratur.

iii. Rekod dan Pengagihan Kemeja-T Tidak Diselenggara Dengan Sempurna

Semakan Audit terhadap *Delivery Order* (DO) mendapati pengesahan penerimaan perolehan kemeja-T dan cenderahati berkaitan HSN 2016 dibuat oleh Pembantu Tadbir Bahagian Kewangan pada

27 Oktober 2016 iaitu 19 hari selepas program HSN 2016 berlangsung. Berdasarkan pengesahan penerimaan tersebut, sebanyak 72,100 helai kemeja-T pelbagai jenis dan 2,200 unit cenderahati telah diterima. Bagaimanapun, berdasarkan rekod pengagihan baju tersebut, pihak Audit mendapati IYC hanya menerima sebanyak 35,810 helai kemeja-T manakala baki kemeja-T iaitu 36,290 helai serta cenderahati sebanyak 2,200 unit tidak diterima. Semakan lanjut pihak Audit juga mendapati daripada 35,810 kemeja-T yang diterima, 28,725 telah diagihkan kepada Kementerian/Jabatan/Agenzi manakala baki 7,085 kemeja-T diagihkan kepada IYC. Daripada jumlah ini 1,163 telah dijual, 955 helai diedarkan manakala sebanyak 1,446 helai kemeja-T tidak direkodkan pengagihannya. Semakan fizikal Audit pada 18 Disember 2017 di stor IYC mendapati baki kemeja-T yang masih di dalam kotak adalah sebanyak 3,521 helai. Butiran lanjut adalah seperti jadual dan gambar berikut:

**JADUAL 3.15
PENGAGIHAN KEMEJA-T DAN CENDERAHATI HARI SUKAN NEGARA 2016**

TARIKH PROGRAM	TARIKH PENGESAHAN PENERIMAAN	SEPATUTNYA TERIMA	TELAH DITERIMA	PERBEZAAN
08.10.2016	27.10.2016	72,100 helai Kemeja-T	35,810 helai Kemeja-T • 28,725 - Kementerian/Jabatan/Agenzi • 7,085 - IYC	36,290 helai Kemeja-T
		2,200 unit cenderahati	-	2,200 unit cenderahati
JUMLAH		74,300	35,810	38,490

Sumber: Rekod Pengagihan Baju HSN 2016

GAMBAR 3.1



Bilik Stor Perpustakaan IYC
- Stok Kemeja-T Putih dan Hitam HSN
(18.12.2017)

GAMBAR 3.2



Bilik Stor Perpustakaan IYC
- Stok Kemeja-T Putih dan Hitam HSN
Yang Masih Di dalam Kotak
(18.12.2017)

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 15 Mac dan 20 April 2018

Memandangkan kekangan kakitangan/sumber IYC, pembekalan kemeja-T telah diagihkan terus kepada penerima/kumpulan sasaran. Senarai edaran diselaras di peringkat KBS. Baki kemeja-T HSN di bawah penyeliaan IYC

berjumlah 1,446 helai adalah untuk edaran program-program antarabangsa dan tempatan IYC, pemberian kepada penceramah kursus/latihan dan tetamu-tetamu program lawatan rasmi ke IYC. Manakala edaran 2,200 unit cenderahati telah diagihkan semasa booth pameran jelajah HSN 2016 bagi Program Fit Malaysia.

Pada pendapat Audit, pengurusan pengagihan perolehan serta rekod adalah kurang cekap dan perlu dipertingkatkan agar lebih teratur bagi memastikan penggunaan dana awam diakaunkan dengan sewajarnya.

b. Pengurusan Kutipan Hasil

- i. Semua kutipan hasil IYC dimasukkan ke dalam peti besi di bawah kawalan Bahagian Akaun dan Kewangan IYC. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati IYC tidak mempunyai SOP berkenaan pengurusan kutipan hasil berkaitan penggunaan peti besi. Berdasarkan surat pelantikan pemegang kunci dan nombor kombinasi peti besi bertarikh 1 Ogos 2017, tiga (3) pegawai kewangan IYC telah dilantik untuk menguruskan wang kutipan hasil yang disimpan dalam peti besi. Kunci peti besi disimpan oleh Eksekutif Kanan Akaun dan Kewangan dalam laci berkunci di bilik pegawai tersebut dan nombor kombinasi peti besi diketahui oleh ketiga-tiga orang yang dilantik.
- ii. Pemeriksaan mengejut pihak Audit terhadap penggunaan peti besi pada 17 dan 29 Januari 2018 mendapati peti besi tersebut boleh dibuka oleh Eksekutif Kanan Kewangan tanpa kehadiran salah seorang pegawai lain yang diberi kuasa dan sejumlah besar didapati disimpan dalam peti besi tersebut.

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 20 April 2018

IYC telah mengambil tindakan memasukkan kutipan hasil tersebut ke dalam bank. SOP mengenai pungutan hasil telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penyelaras Kewangan IYC pada 25 Januari 2018 sebagai penambahbaikan. Selain itu IYC juga menetapkan dua (2) orang pegawai berbeza untuk membuka peti besi dan akan dibentangkan untuk kelulusan ahli Lembaga Amanah YPBA pada 22 Mei 2018.

Pada pendapat Audit, adalah menjadi keperluan untuk IYC menambah baik penyediaan SOP berkaitan pengurusan peti besi bagi meningkatkan kawalan dalamannya.

- iii. Semakan Audit selanjutnya terhadap kutipan hasil bagi bulan Ogos 2014 dan Oktober 2017 mendapati IYC mengambil masa antara tujuh (7) hingga 52 hari untuk memasukkan wang kutipan hasil ke bank. Butirannya adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.16
KUTIPAN HASIL YANG DIMASUKKAN KE BANK
BAGI BULAN OGOS 2014 DAN BULAN OKTOBER 2017**

TARIKH PENERIMAAN KUTIPAN	TARIKH KUTIPAN DIBANKKKAN	TEMPOH (Hari)	AMAUN (RM)
BULAN OGOS 2014			
06.08.2014	13.08.2014	7	2,000
06.08.2014	13.08.2014	7	1,990
22.08.2014	29.08.2014	7	3,830
21.08.2014	29.08.2014	8	2,000
20.08.2014	29.08.2014	9	2,000
15.08.2014	29.08.2014	14	2,000
14.08.2014	29.08.2014	15	1,800
14.08.2014	29.08.2014	15	4,877
JUMLAH			20,497
BULAN OKTOBER 2017			
16.10.2017	22.11.2017	37	2,229
12.10.2017	22.11.2017	41	2,306
08.10.2017	22.11.2017	45	2,926
03.10.2017	22.11.2017	50	2,841
01.10.2017	22.11.2017	52	1,484
JUMLAH			11,786

Sumber: Resit Kewangan

- iv. Semakan bagi terimaan bulan Disember 2015 dan Januari 2016 mendapati kutipan tidak dimasukkan ke bank kerana wang kutipan telah digunakan untuk membayai perbelanjaan program derma/internship berjumlah RM10,229 dan MyCorps/fellowship/internship berjumlah RM21,017 pada bulan Januari 2016. Butirannya adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 3.17
KUTIPAN HASIL YANG TIDAK DIMASUKKAN KE BANK
BAGI BULAN DISEMBER 2015 DAN BULAN JANUARI 2016

TARIKH PENERIMAAN KUTIPAN	TARIKH KUTIPAN DIBANKKAN	TEMPOH (Hari)	AMAUN (RM)
BULAN DISEMBER 2015			
02.12.2015	-	-	2,000
02.12.2015	-	-	2,000
02.12.2015	-	-	2,000
02.12.2015	-	-	2,229
02.12.2015	-	-	2,000
JUMLAH			10,229
BULAN JANUARI 2016			
06.01.2016	-	-	2,000
07.01.2016	-	-	2,229
07.01.2016	-	-	4,229
09.01.2016	-	-	2,229
11.01.2016	-	-	2,000
11.01.2016	-	-	2,000
13.01.2016	-	-	2,247
24.01.2016	-	-	1,974
25.01.2016	-	-	2,109
JUMLAH			21,017

Sumber: Resit Kewangan

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 20 April 2018

SOP mengenai pungutan hasil telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penyelarasan Kewangan IYC pada 25 Januari 2018 sebagai penambahbaikan iaitu memasukkan pungutan hasil berjumlah RM20,000 atau tujuh (7) hari mengikut mana yang terdahulu dan akan dibentangkan untuk kelulusan ahli Lembaga Amanah YPBA pada 22 Mei 2018.

Pada pendapat Audit, pengurusan kutipan hasil IYC adalah kurang cekap dan berisiko tinggi kerana tidak mempunyai SOP. Penyediaan SOP berkaitan dan pematuhan kepada prosedur tersebut dapat mengelakkan risiko kehilangan wang tunai.

c. Penghutang Perniagaan dan Kutipan Penghutang

Selain menjalankan pelbagai program belia, IYC juga menawarkan perkhidmatan sewaan pelbagai jenis bilik dan kemudahan seperti bilik

seminar dan dewan. Menurut SOP Prosedur Pengurusan Hotel, pelanggan hendaklah membayar deposit selepas tempahan dibuat. Manakala bakinya pula akan dibayar sebulan sebelum program berlangsung. Sehingga bulan Oktober 2017, semakan Audit mendapati 13 penghutang tidak membuat bayaran penuh berjumlah RM239,818 yang terdiri daripada agensi Kerajaan, persatuan/NGO, syarikat swasta dan individu. Bagaimanapun, tiada surat peringatan dikeluarkan kepada setiap penghutang perniagaan. Butirannya adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 3.18
PENGHUTANG YANG TIDAK MEMBUAT
BAYARAN PENUH HINGGA BULAN OKTOBER 2017**

KATEGORI	NAMA PENGHUTANG	TEMPOH BERHUTANG (HARI)	JUMLAH HUTANG (RM)
Kerajaan	C108289	1	54,572
	C10837	5	8,109
	C10794	158	15,026
	C108289	258	35,594
	C10625	725	10,261
	C9999	1,043	2,400
Persatuan/NGO	C10870	27	23,476
	C10046	304	8,708
	C10038	324	41,694
Swasta	C10265	680	3,713
	C10015	908	806
		916	1,484
	C9998	2,280	31,885
Individu	C10687	248	1,850
	C9997	1,717	240
JUMLAH			239,818

Sumber: Maklumat Pengumuran (*Ageing*) Penghutang IYC

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 15 Mac 2018

IYC mengambil kira beberapa faktor seperti penerimaan tempahan secara adhoc dan penyediaan bayaran melibatkan Local Order yang lewat daripada agensi/kementerian serta pihak pelanggan yang menggunakan pihak penaja sebagai pembayar yang menggunakan cek. Terdapat juga notis pulangan cek setelah program selesai dijalankan. Sebagai penambahbaikan, prosedur IYC telah dikuatkuasakan sepenuhnya dengan memastikan semua bayaran penuh dibuat sebelum program berlangsung di samping dokumen sokongan sebagai jaminan bayaran penggunaan.

Pada pendapat Audit, pengurusan penghutang perniagaan IYC adalah kurang memuaskan. IYC perlu memastikan SOP yang ditetapkan dipatuhi bagi menjaga kepentingan syarikat.

d. Pengurusan Hutang Lapuk

Semakan Audit terhadap sembilan (9) daripada 58 penghutang peruntukan hutang lapuk mendapati IYC telah menghantar penyata tunggakan kepada semua penghutang. Manakala tiga (3) penghutang pula turut disertakan surat peguam yang dilantik oleh IYC. Tempoh penghutang yang diklasifikasi sebagai hutang lapuk adalah antara 2,353 hari (6 tahun) hingga 7,758 hari (21 tahun). Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 3.19
SENARAI PERUNTUKAN HUTANG LAPUK SEHINGGA BULAN OKTOBER 2017**

KATEGORI	NAMA PENGHUTANG	TARIKH HUTANG	TEMPOH HUTANG (HARI)	JUMLAH (RM)
Kerajaan	C9996	14.04.2007	3,853	4,270
Persatuan/NGO	C9995	07.12.2009	2,885	5,393
	C9994	14.08.2006	4,096	6,180
	C9993	18.12.2006	4,335	3,000
	C10375	08.08.2002	5,563	5,650
		17.07.2001	5,950	45
		24.09.2000	6,246	340
		04.04.1998	7,181	539
		26.11.2000	6,183	3,924
	C9991	29.11.1996	7,641	3,700
		04.08.1996	7,758	420
Swasta	C9990	23.05.2011	2,353	3,450
	C9989	17.12.2007	3,606	14,675
JUMLAH				51,586

Sumber: Maklumat Hutang Lapuk IYC

Maklum Balas IYC yang Diterima pada 20 April 2018

Perbincangan mengenai SOP berkaitan Pengurusan Hutang Lapuk telah dibawa dalam Mesyuarat Penyelarasan Kewangan IYC pada 25 Januari 2018 sebagai penambahbaikan iaitu tunggakan RM10,000 ke atas dan kurang daripada enam (6) tahun diambil tindakan undang-undang manakala tunggakan melebihi enam (6) tahun dicadangkan untuk hapus kira dan akan dibentangkan untuk kelulusan ahli Lembaga Amanah YPBA pada 22 Mei 2018.

Pada pendapat Audit, pengurusan hutang lapuk IYC adalah kurang memuaskan dan perlu diambil tindakan penambahbaikan.

3.7. SYOR AUDIT

Bagi memantapkan keupayaan dan tadbir urus serta memastikan pelaksanaan program belia Yayasan Pusat Belia Antarabangsa (IYC) mencapai objektifnya, adalah disyorkan Lembaga Pemegang Amanah serta pengurusan IYC mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan seperti berikut:

- 3.7.1 memastikan SOP yang jelas disediakan dan penambahbaikan dibuat bagi pengurusan kewangan terutamanya pengurusan kutipan hasil dan perbelanjaan berkaitan geran;
- 3.7.2 memastikan peruntukan geran digunakan bagi maksud yang ditetapkan untuk mengelakkan defisit perbelanjaan;
- 3.7.3 memastikan amalan terbaik tadbir urus syarikat dipertingkatkan dari semasa ke semasa. Antara amalan yang perlu diberi perhatian adalah memantapkan peranan lembaga pemegang amanah, mewujudkan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman; dan
- 3.7.4 memastikan kaedah perolehan seperti HSN 2016 dibuat penambahbaikan dengan mengambil kira kaedah perolehan secara tender supaya pelaksanaannya lebih telus.

KEMENTERIAN KEWANGAN MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN

4. JAMBATAN KEDUA SDN. BHD.

4.1. LATAR BELAKANG

4.1.1. Jambatan Kedua Sdn. Bhd. (JKSB) ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 9 Julai 2008 dan dimiliki sepenuhnya oleh Menteri Kewangan Diperbadankan (MKD). Modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM800 juta dan RM772 juta. Objektif penubuhan JKSBS adalah untuk mereka bentuk, membina, mengurus operasi dan menyenggara Jambatan Kedua Pulau Pinang. Selain itu, JKSBS juga dikehendaki menyediakan kemudahan sampingan lain (*ancillary facilities*) iaitu kawasan rehat dan rawat (R&R), hentian sebelah dan kemudahan telekomunikasi. Jambatan Kedua ini dibina sebagai alternatif pengguna ke bahagian pulau serta bertujuan mengurangkan kesesakan di Jambatan Pulau Pinang pada waktu puncak di samping menjadi pemangkin kepada pertumbuhan dan pembangunan sosio ekonomi dalam Wilayah Ekonomi Koridor Utara.

4.1.2. Jambatan kedua sepanjang 24 kilometer dengan 16.9 kilometer di atas air menghubungkan Batu Kawan di tanah besar dengan Batu Maung di bahagian pulau. Ia kini dikenali sebagai Jambatan Sultan Abdul Halim Muadzam Shah (JSAHMS) dan mempunyai dua (2) plaza tol seperti **Rajah 4.1**. Plaza Tol JSAHMS diuruskan sepenuhnya oleh JKSBS dan Plaza Tol Bandar Cassia diuruskan (*outsourced*) oleh Projek Lebuhraya Utara Selatan Berhad (PLUS) melalui perjanjian yang ditandatangani pada 18 April 2014. Kompleks tol JSAHMS terletak di Mukim 13, Batu Kawan Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang.

4.1.3. Selaras dengan penubuhan JKSBS, Perjanjian Konsesi Pengswastaan Jambatan Kedua antara Kerajaan Malaysia dan JKSBS ditandatangani pada 12 Mei 2011. Melalui perjanjian tersebut, Kerajaan bersetuju memberikan hak dan kuasa kepada JKSBS sebagai pemegang konsesi untuk mereka bentuk, membina, mengurus, menyenggara jambatan ini serta mengutip tol selama 45 tahun (mulai tahun 2008 hingga 2053). Pada 26 Mei 2015, satu (1) perjanjian tambahan telah ditandatangani di mana nama jambatan ini telah ditukar daripada Jambatan Kedua kepada JSAHMS di samping menetapkan kadar tol di Plaza Tol Bandar Cassia. Pembinaan JSAHMS telah dimulakan pada tahun 2008 dan siap sepenuhnya pada 1 Mac 2014. Kos pembinaan sebenar sehingga 30 Jun 2017 berjumlah RM4.74 bilion iaitu kenaikan sejumlah RM290 juta (6.5%) daripada nilai kontrak sebenar iaitu

RM4.5 bilion. Aktiviti utama JKSBS selepas jambatan siap dibina adalah menguruskan operasi dan menyenggara JSAHMS.

**RAJAH 4.1
JAMBATAN SULTAN ABDUL HALIM MUAD'ZAM SHAH**



Sumber: Jambatan Kedua Sdn. Bhd.

4.1.4. Komposisi Lembaga Pengarah JKSBS terdiri daripada dua (2) pengarah bebas dan sembilan (9) pengarah bukan bebas yang dipengerusikan oleh pengarah bebas dan bukan eksekutif. Pengurusan JKSBS diketuai seorang Pengarah Urusan dan dibantu oleh 11 orang pengurusan tertinggi. Sebagai sebuah syarikat di bawah MKD, JKSBS perlu mematuhi Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures* (SOP) dan Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014.

4.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai kedudukan kewangan JKSBS adalah kukuh dan amalan tadbir urusnya adalah baik serta pengurusan pinjaman, aktiviti kutipan tol dan penyenggaraan telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan selaras dengan objektif penubuhannya.

4.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi kedudukan kewangan JKSBS bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus bagi tahun 2014 hingga bulan Ogos 2017. Pengauditan dijalankan di pejabat JKSBS di Kuala Lumpur dan pejabat operasi di

JSAHMS. Pengurusan pinjaman dipilih untuk diaudit kerana jumlah pinjaman dan pengeluaran sukuk yang dijamin oleh Kerajaan adalah tinggi. Manakala dua (2) aktiviti syarikat iaitu operasi tol (merangkumi kawalan kutipan tol dan kemudahan sampingan) dan penyenggaraan JSAHMS dipilih kerana kutipan tol merupakan penyumbang pendapatan utama JKSB. Manakala penyenggaraan jambatan pula penting bagi memastikan struktur jambatan dan bangunan yang terdapat di lebuh raya tersebut sentiasa berada dalam keadaan baik dan selamat digunakan. Bagi pelantikan kontraktor penyenggaraan rutin dua (2) daripada lima (5) kontraktor telah dipilih sebagai sampel.

4.4. METODOLOGI PENG AUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan JKSB bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit oleh Tetuan Ernst & Young (tahun 2014 dan 2015) dan Tetuan PricewaterhouseCoopers (2016). Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, pengauditan dijalankan dengan menyemak dokumen, fail dan rekod yang berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai JKSB dan Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan (GIC) di bawah Kementerian Kewangan dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, pemeriksaan Audit di plaza tol, pejabat operasi, jambatan dan lebuh raya turut dijalankan.

4.5. RUMUSAN AUDIT

4.5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan April hingga Ogos 2017 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Keseluruhananya kedudukan kewangan JKSB adalah kurang stabil kerana JKSB mengalami kerugian sebelum cukai berturut-turut pada tahun 2014, 2015 dan 2016 disebabkan oleh perbelanjaan yang tinggi terutamanya belanja faedah atas pinjaman. Kerugian ini juga memberi impak terhadap nisbah kewangan yang tidak memuaskan. Bagaimanapun, penilaian ini hanya dibuat terhadap pencapaian tiga (3) tahun pertama operasi syarikat selaras dengan operasi tol yang bermula pada bulan April 2014 dan hasil kutipan tol oleh JKSB telah meningkat untuk tempoh tiga (3) tahun. Manakala, baki tunai dan kesetaraan tunai JKSB pada akhir tahun 2016 adalah tinggi berjumlah RM783.85 juta yang disumbangkan oleh terbitan sukuk dan geran Kerajaan bagi membiayai operasi dan obligasi pinjaman syarikat.

b. Pengurusan Aktiviti

- i. Pengurusan pinjaman telah diuruskan selaras tujuannya bagi pembinaan JSAHMS dan suuk jaminan Kerajaan pula diterbitkan bagi penyelesaian terhadap pinjaman bank. Manakala bantuan kewangan daripada Kerajaan Persekutuan disalurkan kepada JKSB kerana kedudukan kewangan JKSB yang kurang stabil disebabkan oleh hasil kutipan tol yang diperoleh masih belum mampu untuk menampung obligasi kewangan.
- ii. Dua (2) aktiviti lain yang dinilai iaitu kutipan tol dan penyenggaraan didapati telah dilaksanakan selaras dengan objektif penubuhannya. Kutipan tol meningkat setiap tahun manakala penyenggaraan yang dilaksanakan adalah cekap kerana mencapai Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang ditetapkan oleh Lembaga Lebuhraya Malaysia (LLM). Pemeriksaan secara rutin dan berkala juga berkesan dalam mengenal pasti kecacatan dan langkah pembaikan yang telah diambil tindakan bagi memastikan JSHAMS berada dalam keadaan baik untuk keselesaan pengguna.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus JKSB adalah baik. Bagaimanapun, komposisi Lembaga Pengarah tidak mengikut amalan terbaik tadbir urus dan tempoh perkhidmatan sembilan (9) tahun bagi dua (2) ahli Lembaga Pengarah telah melebihi tempoh maksimum enam (6) tahun yang ditetapkan oleh *Handbook MKD*. Selain itu, majoriti ahli Jawatankuasa Audit yang tidak bebas adalah tidak selaras dengan amalan terbaik tadbir urus.

4.5.2. Bagaimanapun, terdapat beberapa kelemahan lain yang perlu diberi perhatian dan tindakan oleh JKSB seperti diperjelaskan di perenggan seterusnya dan ringkasan seperti berikut:

- i. JKSB masih belum mampu untuk menjelaskan obligasi pinjaman dan bergantung kepada bantuan Kerajaan;
- ii. objektif untuk mengurangkan kesesakan di Jambatan Pulau Pinang masih tidak tercapai;
- iii. perbezaan tuntutan yuran pengurusan berjumlah RM525,442 dengan PLUS masih belum dimuktamadkan sejak tahun 2014;
- iv. kelewatan pembinaan kawasan R&R walaupun pelantikan kontraktor telah dibuat pada 16 November 2015;

- v. pelantikan dua (2) kontraktor penyenggaraan dibuat secara sebut harga walaupun jumlah perolehan melebihi RM500,000; dan
- vi. kecacatan yang dikenal pasti pada tahun 2016 masih belum diambil tindakan selama antara 230 hari hingga 529 hari dan kualiti kerja kontraktor yang dilantik bagi pembaikan utama iaitu *Pile Embankment 4* kurang memuaskan.

4.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui serta maklum balas JKSB telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 13 Februari 2018. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

4.6.1. Kedudukan Kewangan

4.6.1.1. Hasil analisis terhadap kedudukan kewangan JKSB bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 berdasarkan penyata kewangan syarikat yang merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; serta tunai dan kesetaraan tunai adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 4.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	1,140.72	23.56	30.25
Pendapatan lain	16.99	0.23	0.35
JUMLAH PENDAPATAN	1,157.71	23.79	30.60
Kos Jualan	(1,130.39)	(40.25)	(28.74)
Perbelanjaan Operasi	(89.38)	(278.22)	(71.40)
Kos Kewangan	(203.88)	*(210.45)	*(254.45)
JUMLAH PERBELANJAAN	(1,423.65)	(528.92)	(354.59)
KERUGIAN SEBELUM CUKAI/SELEPAS CUKAI	(265.94)	(505.13)	(323.99)
KERUGIAN TERKUMPUL	(389.74)	(894.87)	(1,218.86)
JUMLAH ASET	5,927.33	6,109.90	7,195.70
JUMLAH LIABILITI	5,545.07	6,232.77	7,642.56
JUMLAH EKUITI	382.26	(122.87)	(446.86)
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	5,927.33	6,109.90	7,195.70
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	351.14	397.83	783.85

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

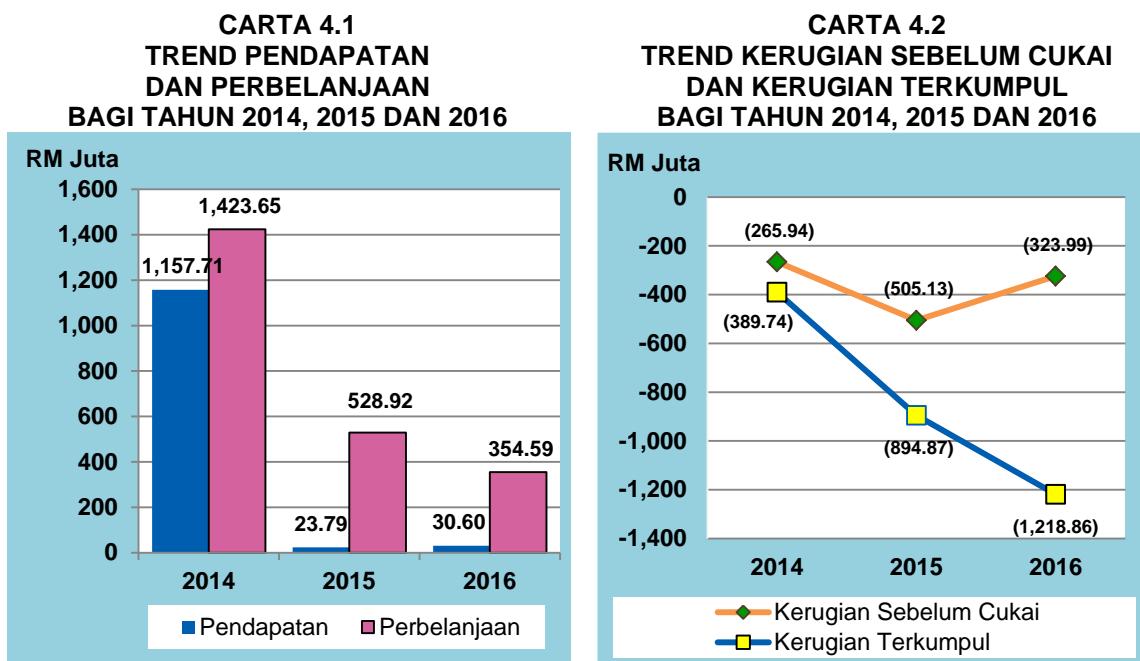
Nota: (*) - Setelah ditolak pendapatan faedah daripada deposit tetap dan pendapatan daripada pelaburan jangka pendek

4.6.1.2. Pendapatan utama JKSB diperoleh daripada kutipan tol di Plaza Tol JSAMS dan Plaza Tol Bandar Cassia. Pendapatan lain pula terdiri daripada hasil faedah simpanan tetap dan pelaburan jangka pendek serta penjualan kad *Touch N Go* dan *Smart Tag*. Pada tahun 2016, jumlah pendapatan telah meningkat sejumlah RM6.81 juta (28.6%) berbanding tahun 2015. Peningkatan ini disumbangkan oleh peningkatan hasil kutipan tol berjumlah RM6.69 juta kesan daripada pertambahan trafik. Pada tahun 2015, jumlah pendapatan menurun dengan ketara iaitu sejumlah RM1.13 bilion (97.9%) berbanding tahun 2014. Penurunan yang ketara ini disebabkan oleh pengiktirafan kos pembinaan jambatan sebagai pendapatan berdasarkan kehendak *Malaysian Financial Reporting Standards* (MFRS 15). Pendapatan kutipan tol, faedah deposit tetap dan pelaburan jangka pendek juga menurun sejumlah RM16.76 juta (98.6%) untuk tempoh yang sama. Ini disebabkan oleh pendapatan daripada hasil faedah dan pelaburan jangka pendek telah ditolak daripada kos kewangan (bersih) pada tahun 2015. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 4.1** dan **Carta 4.1**.

4.6.1.3. Perbelanjaan JKSB terdiri daripada kos operasi di plaza tol (kos jualan), perbelanjaan pentadbiran, operasi dan kewangan. Kos kewangan merupakan perbelanjaan terbesar syarikat. Pada tahun 2016, jumlah perbelanjaan mengalami penurunan sejumlah RM162.82 juta (33.3%) berbanding tahun 2015. Penurunan ini adalah disebabkan oleh penurunan ketara dalam kerugian daripada *unrealised foreign exchange* berjumlah RM204.45 juta daripada pinjaman China EXIM Bank (*US Dollar*). Peningkatan dalam kos kewangan didapati tidak ketara pada tahun 2016. Pada tahun 2015, jumlah perbelanjaan mencatatkan penurunan sejumlah RM894.73 juta (62.9%) berbanding tahun 2014. Penurunan ini disebabkan kos pembinaan jambatan yang tidak diambil kira selepas kutipan tol beroperasi sepenuhnya pada bulan April 2014. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 4.1** dan **Carta 4.1**.

4.6.1.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah memberi kesan kepada kerugian JKSB untuk tiga (3) tahun berturut-turut. Pada tahun 2016, JKSB mencatat kerugian sebelum cukai berjumlah RM323.99 juta iaitu menurun sejumlah RM181.14 juta (35.9%) berbanding tahun 2015. Pengurangan ini disebabkan oleh kerugian daripada *unrealised foreign exchange* bagi pinjaman bank asing. Analisis kewangan bagi tahun 2014 hingga 2016 menunjukkan pendapatan yang diperoleh daripada hasil kutipan tol telah meningkat kesan daripada peningkatan 20% bilangan trafik pada tahun 2016 berbanding tahun 2015. Bagaimanapun, peningkatan pendapatan ini masih belum mampu menampung perbelanjaan operasi dan kos pentadbiran yang tinggi terutamanya kos kewangan bagi pinjaman bank dan sukuk. Ini mengakibatkan JKSB tidak memperoleh pulangan keuntungan untuk setiap

ringgit pendapatan operasi bagi tahun 2014, 2015 dan 2016. Pada 31 Disember 2016, JKSB mengalami kerugian terkumpul berjumlah RM1.22 bilion berbanding RM894.87 juta pada tahun 2015. Jumlah kerugian terkumpul ini didapati telah melebihi jumlah modal saham dibenarkan iaitu RM800 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 4.1** dan **Carta 4.2**.



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

4.6.1.5. Analisis Audit juga mendapati JKSB tidak mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasinya kerana kedudukan liabiliti syarikat melebihi aset bagi dua (2) tahun berturut-turut. Komponen terbesar yang menyumbang kepada aset syarikat ialah aset tidak ketara/*intangibles asset* (jambatan) manakala bagi liabiliti pula adalah pinjaman bank dan sukuk. Tahap kecairan JKSB berada dalam keadaan kurang memuaskan pada tahun 2016 kerana aset semasa melebihi liabiliti hanya pada kadar 1.5:1. Selain itu, syarikat hanya menjana pendapatan RM0.01 sahaja bagi setiap ringgit yang dilaburkan melalui aset bukan semasa.

4.6.1.6. Analisis Audit telah dijalankan terhadap aliran tunai bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada aktiviti operasi, pelaburan dan pembiayaan serta penggunaannya untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Tunai dan kesetaraan tunai JKSB pada akhir tahun 2016 berjumlah RM783.85 juta iaitu peningkatan sejumlah RM386.02 juta (97%) berbanding tahun 2015. Antara sebab peningkatan adalah terimaan geran bantuan daripada Kerajaan berjumlah RM275 juta dan terbitan sukuk berjumlah RM2.60 bilion.

Maklum Balas JKSB yang Diterima pada 7 Februari 2018

Pendapatan yang diperoleh daripada hasil kutipan tol bagi tahun 2014 hingga 2016 masih belum mampu menampung perbelanjaan operasi dan kos pentadbiran terutama kos kewangan yang tinggi walaupun bilangan kenderaan meningkat. Bagaimanapun, pendapatan daripada tol telah meningkat dari setahun ke setahun. Lebihan liabiliti berbanding aset adalah keadaan yang tidak dapat dielakkan disebabkan perniagaan teras syarikat yang berorientasikan pembangunan infrastruktur yang memerlukan dana kewangan yang tinggi dan titik pulangan yang panjang iaitu menjangkaui 20 tahun. JKSB telah menyedari sejak awal lagi mengenai perkara ini dan secara proaktif telah mengemukakan cadangan penstrukturan semula kewangan kepada Kementerian Kewangan.

Pada pendapat Audit, berdasarkan empat (4) analisis kewangan yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan JKSB adalah kurang stabil kerana syarikat mengalami kerugian tahunan bagi tiga (3) tahun berturut-turut dan kerugian terkumpul yang meningkat. Selain itu, hasil kutipan tol masih belum mampu menampung perbelanjaan yang tinggi dan liabiliti pinjaman yang tinggi berbanding jumlah aset.

4.6.2. Pengurusan Aktiviti

4.6.2.1. Prestasi Pinjaman dan Penstrukturan Semula

a. Pinjaman Bank Dan Penstrukturan Semula Pinjaman

- i. Bagi membiayai kos pembinaan jambatan berjumlah RM4.50 bilion, JKSB telah membuat pinjaman daripada Kumpulan Wang Persaraan Diperbadankan (KWAP), tiga (3) bank tempatan dan satu (1) bank antarabangsa berjumlah RM4.95 bilion seperti **Jadual 4.2**. Pada tahun 2014, satu (1) cadangan pembiayaan semula pinjaman KWAP dan bank berjumlah RM3.95 bilion telah dikemukakan oleh JKSB kepada Kerajaan untuk kelulusan. Manakala pembiayaan dari China EXIM Bank dikekalkan.
- ii. Mesyuarat Jemaah Menteri pada 10 September 2014 telah bersetuju memberikan kebenaran kepada JKSB bagi pembiayaan semula pinjaman dengan terbitan Sukuk Murabahah di bawah Program Nota Kewangan Islam Berjangka Sederhana/*Islamic Medium Term Notes*

(IMTN) berjumlah RM4.60 bilion dengan jaminan Kerajaan. Daripada jumlah tersebut, sejumlah RM3.95 bilion diperuntukkan bagi pinjaman sedia ada dan sejumlah RM650 juta pula untuk bayaran faedah pinjaman. Terbitan Sukuk Murabahah di bawah Program IMTN meliputi tempoh matang antara tujuh (7) hingga 25 tahun dengan kadar kupon antara 3.91% hingga 4.86%. Penyelesaian pembayaran IMTN akan berakhir pada tahun 2041 dengan jumlah keseluruhan kos kewangan yang ditanggung oleh JKSB berjumlah RM2.86 bilion.

- iii. Sehingga 31 Disember 2017, sejumlah RM3.41 bilion telah dibayar terhadap pinjaman KWAP dan bank menggunakan Sukuk Murabahah ini. Baki pinjaman yang belum dibayar adalah berjumlah RM500 juta kepada Malayan Banking Berhad yang akan dibayar pada tahun 2018. Pembayaran prinsipal pertama kepada China EXIM Bank pula dibuat mulai tahun 2016 dan baki belum bayar sehingga 31 Disember 2017 adalah USD297 juta (RM1.21 bilion). Butiran lanjut seperti berikut:

**JADUAL 4.2
PINJAMAN YANG DIAMBIL OLEH JKSB**

BIL.	BANK/SYARIKAT KEWANGAN	JUMLAH PINJAMAN (RM Juta)	JUMLAH PINJAMAN YANG TELAH DIBAYAR (RM Juta)		BAKI PINJAMAN YANG BELUM DIBAYAR (RM Juta)
			2016	2017	
1.	Kumpulan Wang Persaraan Diperbadankan (KWAP)	1,400.00	*1,356.00	-	-
2.	Malayan Banking Berhad	1,100.00	600.00	-	500.00
3.	Arab Malaysia Islamic Bank	1,100.00	600.00	500.00	-
4.	Hong Leong Bank	350.00	-	350.00	-
JUMLAH		3,950.00	2,556.00	850.00	500.00
5.	China EXIM Bank	USD330 million	USD11 million	USD22 million	**USD 297 million

Sumber: Bahagian Akaun JKSB

Nota: (*) - Pembayaran Awal Oleh JKSB (Prinsipal, Faedah dan Penalti)

(**) - Baki Yang Masih Belum Dibayar Berjumlah RM1.21 bilion @ USD297 million

- iv. JKSB juga dengan persetujuan Lembaga Pengarah pada 18 Julai 2014 telah mengeluarkan *Short Term Revolving Credit* (STRC) berjumlah RM1.50 bilion dengan jaminan Kerajaan pada tahun 2014. Semakan Audit mendapati STRC ini bertujuan membayar balik pembiayaan KWAP meliputi prinsipal, faedah dan denda berjumlah RM1.35 bilion pada 3 November 2014. Pembiaya bagi STRC ialah Maybank Islamic Berhad dan Amlslamic Bank Berhad masing-masing berjumlah RM750 juta dengan kadar keuntungan yang dikenakan berjumlah RM8.41 juta. Bayaran balik STRC ini termasuk kadar keuntungan berjumlah RM8.41

juta kepada institusi kewangan dibuat menggunakan terbitan sukuk berjumlah RM2 bilion pada tahun 2015.

Maklum Balas JKSB yang Diterima pada 7 Februari 2018

Penstrukturkan semula kewangan memberi kesan positif kepada tempoh liabiliti hingga 25 tahun dan IMTN dengan jaminan Kerajaan berjumlah RM4.60 bilion. JKSB sentiasa proaktif dan melihat kepada sentimen pasaran semasa terhadap peluang untuk mengurangkan liabiliti pinjaman termasuk pinjaman jangka panjang China EXIM Bank.

Pada pendapat Audit, penstrukturkan ini perlu dilaksanakan bagi memenuhi obligasi pinjaman termasuk defisit aliran tunai JKSB.

b. Bantuan Kewangan Kementerian Kewangan

- i. Pada 10 September 2014, Jemaah Menteri bersetuju supaya Kementerian Kewangan menyediakan peruntukan di bawah Perbelanjaan Mengurus kementerian tersebut mulai tahun 2016 hingga 2031 untuk memenuhi obligasi pinjaman JKSB termasuk defisit aliran tunai sejumlah RM7.20 bilion berbanding peruntukan asal berjumlah RM7.51 bilion selepas JKSB mengambil kira terbitan sukuk JKSB berjumlah RM4.60 bilion. Bagaimanapun, persetujuan tersebut menyatakan jumlah bantuan kewangan yang akan disalurkan kepada JKSB bergantung kepada prestasi hasil kutipan tol. Butiran bantuan kewangan tersebut seperti jadual berikut:

**JADUAL 4.3
BANTUAN PERBELANJAAN MENGURUS
DAN OBLIGASI KEWANGAN BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2031**

TAHUN	JUMLAH UNJURAN HASIL KUTIPAN TOL (RM Juta)	BANTUAN BELANJA MENGURUS (RM Juta)	JUMLAH UNJURAN DAN BANTUAN (RM Juta)	BAYARAN PRINSIPAL (RM Juta)	JUMLAH FAEDAH (RM Juta)	JUMLAH PRINSIPAL DAN FAEDAH (RM Juta)
2016	29.84	275.00	304.84	216.39	87.30	303.69
2017	35.90	-	35.90	942.40	203.09	1,145.49
2018	44.00	399.00	443.00	592.40	203.72	796.12
2019	57.30	350.00	407.30	92.40	203.01	295.41
2020	67.80	340.00	407.80	92.40	203.25	295.65
2021	80.20	330.00	410.20	92.40	203.01	295.41
2022	94.10	320.00	414.10	92.40	203.01	295.41

TAHUN	JUMLAH UNJURAN HASIL KUTIPAN TOL (RM Juta)	BANTUAN BELANJA MENGURUS (RM Juta)	JUMLAH UNJURAN DAN BANTUAN (RM Juta)	BAYARAN PRINSIPAL (RM Juta)	JUMLAH FAEDAH (RM Juta)	JUMLAH PRINSIPAL DAN FAEDAH (RM Juta)
2023	109.60	610.00	719.60	392.40	203.09	595.49
2024	133.90	320.00	453.90	92.40	192.17	284.57
2025	152.60	1,530.00	1,682.60	1,392.40	162.89	1,555.29
2026	171.70	1,200.00	1,371.70	1,092.40	135.63	1,228.03
2027	190.40	120.00	310.40	92.40	93.60	186.00
2028	208.60	120.00	328.60	92.40	93.60	186.00
2029	241.40	140.00	381.40	92.40	93.60	186.00
2030	258.50	765.00	1,023.50	792.40	77.34	869.74
2031	273.80	380.00	653.80	446.20	61.65	507.85
JUMLAH	2,149.64	7,199.00	9,348.64	6,606.19	2,419.96	9,026.15

Sumber: Bahagian Akaun JKSB dan Laporan Unjuran Trafik dan Hasil Tol

- ii. Analisis Audit terhadap unjuran hasil dan perbelanjaan JKSB bagi tempoh tahun 2017 hingga 2031 bagi menentukan sama ada kutipan tol mampu menampung perbelanjaan syarikat mendapati JKSB dijangka akan mengalami kerugian sehingga tahun 2026 memandangkan unjuran hasil kutipan tol tidak mampu menampung jumlah perbelanjaan operasi dan kos kewangan. Keuntungan dijangka hanya diperoleh pada tahun 2027 kesan daripada jangkaan peningkatan jumlah trafik yang akan meningkatkan hasil kutipan tol. Selain itu, pembayaran sukuk pada tahun 2025 dan 2026 juga memberi kesan kepada pengurangan kos kewangan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 4.4** dan **Carta 4.3**.

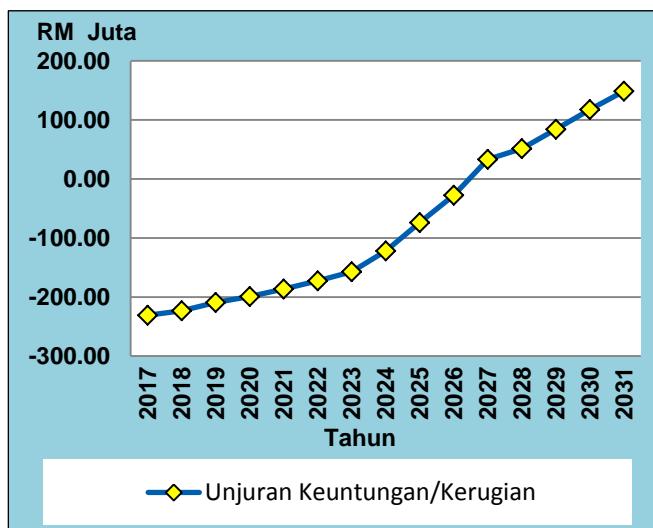
JADUAL 4.4
UNJURAN KEUNTUNGAN/KERUGIAN JKSB DARI TAHUN 2017 HINGGA 2031

TAHUN	HASIL KUTIPAN TOL (RM Juta)	PERBELANJAAN OPERASI (RM Juta)	KOS KEWANGAN (RM Juta)	JUMLAH PERBELANJAAN DAN KOS KEWANGAN (RM Juta)	KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) (RM Juta)
2017	35.90	63.63	203.09	266.72	(230.82)
2018	44.00	63.63	203.72	267.35	(223.35)
2019	57.30	63.63	203.01	266.64	(209.34)
2020	67.80	63.63	203.25	266.88	(199.08)
2021	80.20	63.63	203.01	266.64	(186.44)
2022	94.10	63.63	203.01	266.64	(172.54)
2023	109.60	63.63	203.09	266.72	(157.12)
2024	133.90	63.63	192.17	255.80	(121.90)
2025	152.60	63.63	162.89	226.52	(73.92)
2026	171.70	63.63	135.63	199.26	(27.56)
2027	190.40	63.63	93.60	157.23	33.17
2028	208.60	63.63	93.60	157.23	51.37

TAHUN	HASIL KUTIPAN TOL (RM Juta)	PERBELANJAAN OPERASI (RM Juta)	KOS KEWANGAN (RM Juta)	JUMLAH PERBELANJAAN DAN KOS KEWANGAN (RM Juta)	KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) (RM Juta)
2029	241.40	63.63	93.60	157.23	84.17
2030	258.50	63.63	77.34	140.97	117.53
2031	273.80	63.63	61.65	125.28	148.52

Sumber: Bahagian Akaun JKSB dan Laporan Unjuran Trafik dan Hasil Tol
 Nota: Perbelanjaan Adalah Sama Seperti Tahun 2016 dan Tidak Mengambil Kira Jumlah Keuntungan/Kerugian Daripada Pertukaran Wang Asing

CARTA 4.3
TREND UNJURAN KEUNTUNGAN/KERUGIAN
JKSB DARI TAHUN 2017 HINGGA 2031



Sumber: Bahagian Akaun JKSB dan Laporan Unjuran Trafik Dan Hasil Tol

Pada pendapat Audit, bantuan kewangan daripada Kerajaan Persekutuan wajar disalurkan kepada JKSB kerana kedudukan kewangan JKSB yang tidak kukuh disebabkan oleh hasil kutipan tol yang diperoleh masih belum mampu untuk menampung obligasi kewangan walaupun unjuran bilangan trafik dijangka meningkat. Selain itu, projek ini juga merupakan projek Kerajaan Persekutuan bagi manfaat sosial ekonomi dan penduduk Pulau Pinang amnya.

4.6.2.2. Operasi Tol

a. Prestasi Kutipan Tol

- i. Aktiviti utama JKSB selepas jambatan siap dibina adalah mengutip tol di dua (2) plaza tol iaitu Plaza Tol JSAHMS dan Plaza Tol Bandar

Cassia selaras dengan mandat seperti dinyatakan dalam perjanjian konsesi. Hasil kutipan tol ini merupakan pendapatan utama JKSB. Kadar tol yang dikenakan di kedua-dua plaza tol tersebut adalah mengikut kadar yang ditetapkan dalam perjanjian yang ditandatangani pada 12 Mei 2011 dan perjanjian tambahan pada 26 Mac 2015. Aktiviti kutipan tol di kedua-dua plaza tersebut bermula pada bulan April 2014 di mana pengurusan kutipan tol di Plaza Tol JSAHMS diuruskan oleh JKSB manakala di Plaza Tol Bandar Cassia pula diuruskan (*outsourced*) oleh PLUS. Bilangan aliran trafik dan hasil kutipan tol telah disahkan oleh juruaudit luar iaitu Tetuan PricewaterhouseCoopers dan Tetuan Azman Ahmad & Co yang dilantik oleh JKSB untuk dikemukakan kepada Lembaga Lebuhraya Malaysia (LLM) sebelum Sijil Verifikasi Jumlah Aliran Trafik dan Hasil Tol dikeluarkan setiap tahun.

- ii. Semakan Audit terhadap Sijil Verifikasi Jumlah Aliran Trafik dan Hasil Tol mendapati bilangan trafik yang menggunakan JSAHMS dari tahun 2014 hingga 2017 menunjukkan trend meningkat iaitu sebanyak 4.62 juta trafik (134.7%). Pada tahun 2017, bilangan trafik telah meningkat 1.97 juta trafik (32.4%) berbanding tahun 2016 dengan jumlah kutipan tol sejumlah RM38.64 juta (29.5%) berbanding tahun 2016. Pembukaan Lebuhraya Bayan Lepas di Batu Maung dan Design Village Outlet Mall di Bandar Cassia pada bulan April dan November 2016 merupakan antara faktor yang menyumbang kepada peningkatan bilangan trafik di JSAHMS. Pada tahun 2016 pula, peningkatan bilangan trafik adalah sebanyak 1.35 juta trafik (28.5%) berbanding tahun 2015 dengan peningkatan kutipan tol sejumlah RM6.35 juta. Bilangan trafik tahun 2014 adalah lebih rendah berbanding tahun 2015 kerana operasi kutipan tol baru bermula pada bulan April 2014. Bilangan trafik sebenar adalah 55.9% lebih rendah daripada unjuran pada tahun 2015 kerana unjuran yang disediakan oleh syarikat adalah berdasarkan jangkaan Lebuhraya Bayan Lepas akan dibuka pada tahun 2015 namun hanya mula beroperasi pada tahun 2016. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 4.5
UNJURAN BILANGAN TRAFIK DI JSAHMS DAN KUTIPAN TOL BERBANDING SEBENAR BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017

TAHUN	BILANGAN ALIRAN TRAFIK			KUTIPAN TOL		
	UNJURAN (Juta)	SEBENAR (Juta)	%	UNJURAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	%
*2014	4.28	*3.43	80.1	22.13	17.60	79.5
2015	8.46	4.73	55.9	29.34	23.49	80.1
2016	5.23	6.08	116.3	25.89	29.84	115.3
2017	7.65	8.05	105.2	35.90	38.64	107.6
JUMLAH	25.62	22.29	87.0	113.26	109.57	96.7

Sumber: Sijil Verifikasi Jumlah Aliran Trafik dan Hasil Tol & IKRAM

Nota: (*) - Kutipan tol pada tahun 2014 bermula pada bulan April

iii. Pada bulan Mac 2017, IKRAM Premier Consulting Sdn. Bhd. telah dilantik oleh JKSB untuk menjalankan kajian unjuran trafik dan hasil kutipan tol bagi tempoh tahun 2017 sehingga 2053. Analisis Audit terhadap laporan tersebut mendapati bagi tempoh 10 tahun iaitu tahun 2017 hingga 2026, purata bilangan trafik sehari yang dijangka menggunakan JSAHMS akan meningkat antara 13.9% hingga 32.5%. Hasil kutipan tol yang diperoleh juga disasar akan meningkat antara 12.5% hingga 30.2% untuk tempoh yang sama. Faktor utama yang dijangka menyumbang kepada peningkatan bilangan trafik adalah pembangunan Bandar Cassia yang dapat memberi impak ekonomi daripada pembangunan kawasan perindustrian, pendidikan, perdagangan dan runcit, penempatan serta komersial yang dijangka siap sepenuhnya pada tahun 2020 seperti di **Rajah 4.2, Gambar 4.1** dan **Gambar 4.3**. Selain itu, pembukaan Lebuhraya Bayan Lepas pada tahun 2016 juga memberi impak terhadap peningkatan bilangan trafik. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 4.6
UNJURAN PURATA TRAFIK SEHARI DAN KUTIPAN TOL BAGI TEMPOH 10 TAHUN

TAHUN	PURATA TRAFIK SEHARI	KENAIKAN (%)	HASIL KUTIPAN TOL (RM Juta)	KENAIKAN (%)
2017	20,970	-	35.90	-
2018	26,320	25.5	44.00	22.6
2019	32,424	23.2	57.30	30.2
2020	39,249	21.0	67.80	18.3
2021	47,262	20.4	80.20	18.3
2022	56,434	19.4	94.10	17.3
2023	66,752	18.3	109.60	16.5
2024	77,251	15.7	133.90	22.2
2025	89,121	15.4	152.60	14.0
2026	101,506	13.9	171.70	12.5

Sumber: Laporan Unjuran Trafik Dan Hasil Tol



RAJAH 4.2

- Pelan Pembangunan Bandar Cassia
(Sumber: Skycraperscity.com)

GAMBAR 4.1



Batu Kawan
- Kawasan Pembangunan Sekitar Bandar Cassia
(08.08. 2017)

GAMBAR 4.2



Batu Kawan
- Kawasan Pembangunan Sekitar Bandar Cassia
(08.08. 2017)

iv. Kadar tol yang dikenakan di dua (2) plaza tersebut bagi lima (5) kelas kenderaan adalah antara RM1.70 hingga RM70.10 berbanding tujuh (7) kelas kenderaan bagi Jambatan Pulau Pinang (JPP) dengan kadar antara RM1.40 hingga RM75. Kadar tol yang dikenakan adalah lebih tinggi berbanding kadar tol yang dikenakan di JPP iaitu 21.4% mengikut kelas kenderaan. Perbezaan kadar tol ini adalah disebabkan jarak JSAHMS yang lebih panjang iaitu 24 kilometer berbanding 13.5 kilometer bagi JPP iaitu perbezaan sebanyak 10.5 kilometer.

v. Selain menjadi pemangkin kepada pembangunan ekonomi, objektif pembinaan JSAHMS juga adalah untuk mengurangkan kesesakan yang berlaku di JPP. Analisis Audit terhadap laporan bilangan trafik di kedua-dua jambatan mendapati berlaku peningkatan bilangan trafik di JPP bagi tahun 2014 hingga 2016 antara 2.4% hingga 3.8% walaupun bilangan sebenar trafik JSAHMS telah meningkat bagi

tempoh yang sama seperti di **Jadual 4.7**. Purata jumlah trafik sehari yang menggunakan JPP semakin meningkat bagi tempoh tahun 2014 hingga 2016 iaitu antara 78,980 hingga 83,961 trafik. Kedudukan JPP berhampiran dengan Seberang Perai Utara dan Seberang Perai Tengah yang merupakan kawasan padat penduduk dengan seramai 369,340 orang (tahun 2016) dan terletaknya bandar utama iaitu bandar Perai, Butterworth dan Bukit Mertajam berbanding Batu Kawan di Seberang Perai Selatan yang hanya mempunyai penduduk seramai 209,020 orang (tahun 2016) juga merupakan faktor peningkatan trafik di JPP. Pemberian rebat sebanyak 20% oleh syarikat konsesi JPP kepada penduduk Pulau Pinang yang berdaftar dengan PLUS turut mempengaruhi pilihan penduduk Pulau Pinang. Selain itu, kedudukan JSAHMS dari bandar utama tersebut dengan jarak 34 kilometer dan anggaran masa 30 minit. Faktor-faktor ini menyebabkan JPP masih menjadi pilihan utama pengguna berbanding JSAHMS.

JADUAL 4.7
BILANGAN TRAFIK JPP BERBANDING
JSAHMS BAGI TAHUN 2013 HINGGA 2016

TAHUN	JPP (Juta)	JSAHMS (Juta)	BILANGAN KESELURUHAN (Juta)	JSAHMS/ KESELURUHAN (%)
2013	29.57	-	29.57	-
2014	28.83	3.43	32.26	10.6
2015	29.93	4.73	34.66	13.6

Sumber: Sijil Verifikasi Jumlah Aliran Trafik dan Hasil Tol

Nota: JPP - Jambatan Pulau Pinang

JSAHMS - Jambatan Sultan Abdul Halim Muadzam Shah

Maklum Balas JKSB yang Diterima pada 7 Februari 2018

Pada tahun 2018, pendapatan tol telah diunjurkan secara konservatif iaitu kenaikan sederhana sebanyak 7% atau RM2.68 juta berbanding tahun 2017. Ini berdasarkan tambahan trafik sebanyak 7% bersamaan anggaran 559,000 buah kenderaan. Projek Kawasan Rehat dan Rawat yang siap pada suku tahun keempat 2018 dijangka akan meningkatkan bilangan trafik secara berperingkat. Pembukaan jajaran baru Bayan Lepas Expressway yang bersambung dengan JSAHMS meningkatkan bilangan trafik sebanyak 20%.

Pada pendapat Audit, dengan mengambil kira JSAHMS hanya mula beroperasi pada bulan April 2014, prestasi kutipan tol adalah memuaskan. Bilangan trafik sebenar yang meningkat setiap tahun secara langsung

menyumbang kepada peningkatan pendapatan syarikat. Selaras dengan pembangunan Wilayah Ekonomi Koridor Utara, pembinaan JSAHMS akan memberi manfaat ke arah memacukan ekonomi di Batu Kawan dengan pembangunan Bandar Cassia yang dijangka memberi impak kepada bilangan trafik JSAHMS.

b. Pengurusan Operasi Plaza Tol Bandar Cassia

- i. Pengurusan operasi tol di Plaza Tol JSAHMS diuruskan sepenuhnya oleh JKSB. Manakala Plaza Tol Bandar Cassia pula diuruskan oleh PLUS yang dilantik oleh JKSB melalui *term sheet* yang ditandatangani pada 18 April 2014. Antara kandungan *term sheet* tersebut adalah seperti berikut:
 - tempoh perkhidmatan adalah sehingga tamat konsesi PLUS;
 - yuran pengurusan akan dibayar kepada PLUS berdasarkan kos sebenar dan 10% kos pentadbiran (*cost plus basis*);
 - penyenggaraan sivil, mekanikal dan elektrik, sistem tol dan peralatan tol ditanggung oleh JKSB. JKSB juga menanggung kos penyenggaraan di persimpangan baru Bandar Cassia dan *Traffic Control and Surveillance System*;
 - PLUS bertanggungjawab menyediakan tenaga kerja, *toll consumables* dan melantik syarikat bagi urusan kutipan hasil tol; dan
 - penyelesaian (*settlement*) berkenaan dengan tuntutan yuran pengurusan dibuat dua (2) tahun sekali.
- ii. Semakan Audit mendapati perbezaan tuntutan yuran pengurusan berjumlah RM525,442 bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 masih belum dimuktamadkan antara kedua-dua pihak kerana tuntutan yang dikemukakan oleh PLUS tidak dipersetujui oleh JKSB. Sehingga bulan September 2017, pihak Audit mendapati perjanjian rasmi masih belum dimuktamadkan antara JKSB dan PLUS. Antara perkara yang masih dalam rundingan adalah yuran pengurusan yang dicadangkan oleh JKSB berdasarkan yuran tetap RM100,000 sebulan berbanding kos sebenar dan 10% kos pentadbiran.

Maklum Balas JKSB yang Diterima pada 7 Februari 2018

Walaupun perjanjian belum ditandatangani, bayaran yuran secara fixed lump sum sejumlah RM100,000 sebulan telah dilaksanakan sejak bulan Januari 2017. Tuntutan PLUS telah dibayar kecuali tuntutan yang tidak terkandung dalam term sheet untuk tempoh tahun 2014 dan 2015. Pengurusan operasi tol di Plaza Bandar Cassia juga tidak terjejas walaupun perjanjian ini belum ditandatangani. JKSB telah mencadangkan kepada PLUS mengenai kaedah penyelesaian tuntutan yuran yang dipertikaikan. Pengarah Urusan PLUS bersetuju untuk memuktamadkan isu perjanjian ini pada bulan April 2018.

Pada pendapat Audit, satu (1) perjanjian formal antara kedua-dua pihak hendaklah dimuktamadkan bagi menyelesaikan pertikaian tuntutan yuran pengurusan dan memastikan pengurusan operasi tol tersebut lancar.

4.6.2.3. Kemudahan Sampingan

- a. Mengikut klausula 29.1 Perjanjian Konsesi, syarikat hendaklah mereka bentuk, membina, mengurus dan menyenggara kemudahan lain/*ancillary facilities* mengikut syarat yang ditetapkan. Antara kemudahan yang perlu disediakan oleh JKSB ialah kawasan rehat dan rawat (R&R). Tempoh yang diberikan bagi penyediaan kemudahan R&R adalah lima (5) tahun daripada operasi kutipan tol bermula.
- b. Semakan Audit mendapati Image Facade Construction Sdn. Bhd. telah diberikan kontrak untuk membina kawasan R&R dengan nilai kontrak RM23.93 juta. Surat Setuju Terima (SST) pembinaan kawasan R&R (*westbound* dan *eastbound*) telah dikeluarkan pada 16 November 2015 dan kontrak telah ditandatangani pada 11 April 2016. Mengikut SST, pembinaan kawasan R&R hendaklah disiapkan pada 14 Mei 2017. Dua (2) lanjutan masa berjumlah 402 hari telah diberikan kepada kontraktor pada 7 Disember 2016 dan 25 Julai 2017 dan tarikh siap telah dilanjutkan kepada 20 Jun 2018. Antara sebab utama lanjutan masa diluluskan adalah kelewatan kelulusan lukisan daripada LLM dan Pesuruhjaya Tanah dan Galian Pulau Pinang serta *resubmission* dokumen bagi mendapatkan Kebenaran Merancang. Lawatan Audit pada 10 Ogos 2017 mendapati kerja pembinaan masih belum dimulakan seperti **Gambar 4.3** dan **Gambar 4.4**. Bagaimanapun, pembinaan telah dimulakan pada 15 Ogos 2017 dan dijangka siap pada bulan Jun 2018. Setakat 31 Disember 2017, projek ini

mengalami kelewatan 3.1% iaitu pencapaian sebenar adalah 9.6% berbanding jadual iaitu 12.7%.

GAMBAR 4.3



GAMBAR 4.4



Westbound

- Pembinaan Kawasan R&R Masih Belum Dimulakan (10.08.2017)

Eastbound

- Pembinaan Kawasan R&R Masih Belum Dimulakan (10.08.2017)

Maklum Balas JKSB yang Diterima pada 7 dan 13 Februari 2018

Kelewatan adalah disebabkan JKSB menunggu kelulusan daripada Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) selepas keputusan dibuat untuk mengecilkan skop pembinaan (de-scoping) bagi mengurangkan perbelanjaan modal sebanyak 31% daripada kos asal. Kelulusan oleh PBT hanya diberi pada 18 Mei 2017. JKSB mengambil maklum kelewatan menyiapkan projek ini menyebabkan mereka tidak dapat menjana pendapatan tambahan dari segi penyewaan kawasan R&R tersebut. Pelan mitigasi telah disediakan oleh kontraktor untuk mempercepatkan kerja-kerja tanah di kedua-dua bahagian. JKSB sentiasa memantau kualiti dan kemajuan kerja di tapak.

Pada pendapat Audit, prestasi penyediaan kemudahan sampingan di JSAHMS adalah tidak memuaskan kerana kawasan R&R masih belum dibina walaupun telah melebihi tempoh siap yang ditetapkan dalam kontrak. Pembinaan kawasan R&R perlu disegerakan bagi membolehkan pengguna lebuh raya menggunakan kemudahan yang sepatutnya disediakan di kawasan tersebut.

4.6.2.4. Penyenggaraan Dan Pemeriksaan Aset

a. Pelantikan Kontraktor Penyenggaraan

- i. Penyenggaraan dan pemeriksaan aset adalah penting bagi memastikan JSAHMS sentiasa berada dalam keadaan baik dan selamat untuk digunakan. Mengikut klausa 25.2 Perjanjian Konsesi, syarikat hendaklah

menyenggarakan JSAHMS mulai tarikh siap pembinaan sehingga tarikh tamat konsesi. Bagi tahun 2017, JKSB telah melantik lima (5) kontraktor dengan nilai kontrak berjumlah RM2.67 juta bagi menjalankan kerja penyenggaraan rutin. Pihak Audit telah memilih dua (2) daripada lima (5) kontraktor yang dilantik bagi tujuan semakan proses perolehan iaitu Tikabina Sdn. Bhd. dan Excel Strength Ventures Sdn. Bhd..

- ii. Mengikut SOP kontrak dan perolehan bekalan atau perkhidmatan JKSB, perolehan sehingga RM500,000 hendaklah dibuat secara sebut harga manakala perolehan secara tender dilaksanakan sekiranya melebihi RM500,000. Semakan Audit mendapati pelantikan Tikabina Sdn. Bhd. dan Excel Strength Ventures Sdn. Bhd. tidak dibuat secara sebut harga dan tender tetapi dilantik secara lantikan terus pada 5 Mac 2014 dengan nilai kontrak masing-masing berjumlah RM491,950 dan RM625,680 untuk tempoh setahun.
- iii. Bagi pelantikan Tikabina Sdn. Bhd. sebanyak lima (5) surat lanjutan sambungan perkhidmatan telah dikeluarkan kepada syarikat berkenaan oleh JKSB dengan tempoh lanjutan perkhidmatan adalah selama 12 bulan. Bagaimanapun, skop perkhidmatan bagi tempoh dua (2) tahun iaitu bermula bulan Mac 2015 hingga bulan Januari 2017 telah dipecahkecilkan melalui empat (4) surat lanjutan perkhidmatan berjumlah RM946,100 seperti di **Jadual 4.8**. Berdasarkan kontrak perjanjian perkhidmatan pada 1 Disember 2014 adalah didapati kontrak yang ditandatangani tidak menyatakan klausa mengenai lanjutan perkhidmatan perlu dibuat secara bertulis.
- iv. Bagi pelantikan Excel Strength Ventures Sdn. Bhd. pula sebanyak empat (4) surat lanjutan perkhidmatan telah dikeluarkan. Surat lanjutan perkhidmatan ini adalah selaras dengan klausa 2.2 perjanjian perkhidmatan bertarikh 1 Disember 2014 yang menyatakan perjanjian ini boleh dilanjutkan kepada suatu tempoh yang dipersetujui oleh kedua-dua pihak secara bertulis. Permohonan bagi melanjutkan perjanjian ini boleh dibuat oleh kedua-dua pihak dengan memberi notis bertulis tidak kurang dari enam (6) bulan sebelum tamat tempoh perjanjian. Bagaimanapun, skop perkhidmatan bagi tempoh bulan Mac 2016 hingga September 2016 juga telah dipecahkecilkan melalui dua (2) surat lanjutan perkhidmatan berjumlah RM567,680 seperti di **Jadual 4.8**.

JADUAL 4.8
KONTRAKTOR PENYENGGARAAN JSAHMS BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017

NAMA SYARIKAT/SKOP KERJA	TARIKH SURAT PELANTIKAN	TEMPOH PERKHIDMATAN	JUMLAH (RM)
TIKABINA SDN. BHD (Menyediakan tenaga kerja dan kenderaan untuk mobilisasi serta penyediaan, pemasangan dan penyelenggaraan alat-alat pengurusan trafik dan kerja-kerja lain berkaitan)	05.03.2014	05.03.2014 hingga 05.03.2015 (12 bulan)	491,920
	03.05.2015	10.03.2015 hingga 9.11.2016 (8 bulan)	327,967
	28.10.2015	10.11.2015 hingga 09.03.2016 (4 bulan)	163,983
	09.03.2016	10.03.2016 hingga 09.09.2016 (6 bulan)	291,190
	13.09.2016	10.09.2016 hingga 09.01.2017 (4 bulan)	162,960
	09.01.2017	10.01.2017 hingga 31.12.2017 (12 bulan)	525,146
	09.01.2017 (Arahan Perubahan No. 1)	10.01.2017 hingga 31.12.2017 (12 bulan)	367,204
EXCEL STRENGTH VENTURES SDN. BHD. (Menyediakan tenaga kerja untuk perkhidmatan pencucian, pembersihan dan pembaikan)	05.03.2014	05.03.2014 hingga 05.03.2015 (12 Bulan)	625,680
	03.03.2015	10.03.2015 hingga 09.03.2016 (12 bulan)	625,680
	09.03.2016	10.03.2016 hingga 09.09.2016 (6 bulan)	340,608
	13.09.2016	10.09.2016 hingga 09.01.2017 (4 bulan)	227,072
	06.01.2017	10.01.2017 hingga 31.12.2017 (12 bulan)	842,593

Sumber: Surat Pelantikan Kontraktor Penyenggaraan JSAHMS

Maklum Balas JaKSB yang Diterima pada 7 dan 13 Februari 2018

JKSB mengakui kelemahan dalam Tender Policy and Procedure Manual sedia ada yang diluluskan pada bulan Mei 2009 dari segi tatacara perolehan dan pemahaman maksud penyambungan kontrak kerja kurang jelas. Pihak pengurusan JKSb dan Lembaga Pengarah JKSb mengambil serius dan akan memperkemaskan SOP berkaitan perkara ini. Faktor masa yang suntuk untuk pembukaan jambatan menyebabkan JKSb terus mendapatkan sebut harga dan membuat kos kontrak secara anggaran

sahaja. Apabila sebut harga melebihi RM500,000, pihak pengurusan JKSB mengambil keputusan untuk meneruskannya kerana faktor masa dan keperluan kerja penyenggaraan tersebut. Mulai tahun 2018, JKSB telah mewujudkan proses tender bagi pelantikan kontraktor penyenggaraan secara lebih teratur.

Pada pendapat Audit, pelantikan kontraktor penyenggaraan aset secara sebut harga tidak mematuhi SOP perolehan yang ditetapkan menyebabkan perbandingan harga yang kompetitif untuk kerja penyenggaraan tidak dibuat. Selain itu, wujudnya pecahkecil lanjutan perkhidmatan bagi kedua-dua syarikat yang dilantik.

b. Pencapaian KPI Bagi Penyenggaraan Pembaikan

- i. Mengikut klausula 25.3.3 Perjanjian Konsesi, kerja penyenggaraan JSAMHS hendaklah mematuhi KPI yang ditetapkan oleh Lembaga Lebuhraya Malaysia (LLM). KPI penyenggaraan yang ditetapkan adalah pemulihan *pavement/pavement rehabilitation*, kesesakan di plaza tol dan kerja penyenggaraan. LLM melakukan analisis terhadap data penyenggaraan setiap lebuh raya setiap enam (6) bulan dan telah menetapkan KPI 90% bagi penyenggaraan lebuh raya untuk kerja pembaikan berkala dan 100% bagi penyenggaraan lebuh raya untuk kerja pembaikan rutin dan kecemasan.
- ii. Semakan Audit mendapati secara keseluruhannya prestasi pencapaian KPI penyenggaraan JSAMHS adalah baik kerana purata prestasi pencapaian KPI bagi tahun 2014 hingga bulan Jun 2017 telah melepassi dan menghampiri KPI yang ditetapkan iaitu 95.3% dan 98.1% masing-masing bagi pembaikan berkala dan pembaikan rutin dan kecemasan. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 4.9
PRESTASI PENCAPAIAN KPI BAGI PENYENGGARAAN PEMBAIKAN MENGIKUT RATING**

JENIS PEMBAIKAN	RATING	KPI	1/2014	2/2014	1/2015	2/2015	1/2016	2/2016	1/2017	PURATA
Kerja pembaikan berkala	A, B dan C	90%	100%	100%	85%	95.5%	100%	91.7%	100%	95.3%
Kerja pembaikan rutin dan kecemasan	N	100%	100%	100%	100%	100%	100%	82.9%	100%	98.1%

Nota:

Rating A : Kerosakan yang menghalang lalu lintas

Rating B : Kerosakan yang memerlukan pembaikan segera

Rating C : Kerosakan yang disyorkan pembaikan untuk keselesaan penggunaan

Rating N : Kerja penyenggaraan rutin yang tidak dilaksanakan oleh syarikat konsesi

Sumber: Lembaga Lebuhraya Malaysia (LLM)

Pada pendapat Audit, JKSB telah melaksanakan program penyenggaraan pembaikan berkala, pembaikan rutin dan kecemasan dengan cekap melalui pencapaian KPI bagi penyenggaraan melebihi 90% yang ditetapkan oleh LLM.

c. Pembaikan Utama

- i. Sejak JSAHMS mula beroperasi pada bulan Mac 2014, dua (2) pembaikan utama telah dilaksanakan iaitu pembaikan di *Pile Embankment 7* (PE7) (CH.16950 - CH.17400) dan *Pile Embankment 4* (PE4) (CH.20772 - CH.21000). Masalah yang berlaku di PE7 disebabkan oleh *depression* dan di PE4 pula disebabkan oleh masalah keretakan. Semakan Audit mendapati kedua-dua masalah ini mula dikesan pada tahun 2014 dan IJM Construction Sdn. Bhd. sebagai kontraktor utama pembinaan JSAHMS bagi Paket 3B telah melaksanakan pembaikan tersebut pada bulan Januari dan Oktober 2014 kerana masih dalam tempoh tanggungan kecacatan (30 November 2013 hingga 29 November 2015). Bagaimanapun, masalah *depression* dan keretakan masih berulang lagi selepas tempoh tanggungan kecacatan berakhir.
- ii. Berdasarkan semakan terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah bertarikh 3 Jun 2016 mendapati mantan Pengarah Urusan JKSB memaklumkan perunding reka bentuk dan *Independent Checker Engineer* (ICE) membuat kesimpulan bahawa struktur *embankment* di PE7 tidak bertindak mengikut parameter asal berdasarkan reka bentuk yang diluluskan. Atas faktor keselamatan pengguna, Lembaga Pengarah bersetuju melantik IJM Construction Sdn. Bhd. untuk melaksanakan kerja pemulihan/menaik taraf di PE4 dan PE7 melalui satu (1) perjanjian tambahan bertarikh 1 Ogos 2016 dengan nilai kontrak berjumlah RM11.80 juta. Nilai kontrak ini termasuk kos tuntutan pembaikan yang telah dilaksanakan oleh IJM Construction Sdn. Bhd. semasa tempoh tanggungan kecacatan berjumlah RM659,759 kerana kecacatan yang berlaku bukan disebabkan oleh kualiti kerja oleh kontraktor.
- iii. Mengikut klausa 4.4 Perjanjian Konsortium bertarikh 23 Julai 2009, semasa tempoh penyenggaraan atau kecacatan selama 24 bulan, perunding hendaklah menjalankan semua pemeriksaan yang perlu bersama wakil JKSB. Semakan Audit mendapati perunding yang dilantik bagi Paket 3B telah dimaklumkan mengenai masalah yang berlaku di PE7 dan PE4 untuk mendapatkan kaedah penyelesaian. Bagaimanapun, tiada maklum balas diterima daripada perunding tersebut. Pihak Audit

mendapati walaupun klausula 4.4 Perjanjian Konsortium ada menyebut mengenai tanggungjawab perunding namun klausula tersebut tidak menyatakan denda/penalti yang akan dikenakan sekiranya perunding gagal melaksanakan tanggungjawab mengikut klausula tersebut. Semakan Audit mendapati pihak pengurusan JKSB telah mengambil tindakan terhadap perunding atas ketidakcekapan dalam reka bentuk pengawasan keseluruhan iaitu sejumlah RM800,415 telah ditolak daripada bayaran perkhidmatan.

- iv. Semakan Audit mendapati kerja pembetulan di PE4 dan PE7 telah siap pada 20 Januari 2017 dan tempoh tanggungan kecacatan berakhir pada 19 Januari 2018. Lawatan Audit pada 9 dan 10 Ogos 2017 mendapati kualiti kerja pembetulan di PE7 adalah baik manakala di PE4 pula adalah kurang memuaskan seperti gambar-gambar berikut:

GAMBAR 4.5



CH.16950 - CH17400 JSAHMS
- Masalah Depression Di PE7
(10.08.2017)
(Sumber: JKSB)

GAMBAR 4.6



CH.16950 - CH17400 JSAHMS
- Pembetulan Terhadap Masalah Depression
Di PE7
(10.08.2017)
(Sumber: JKSB)

GAMBAR 4.7



CH20772 - CH21000
- Pembetulan Di PE4 Yang Kurang Memuaskan
(10.08.2017)

GAMBAR 4.8



CH20772 - CH21000
- Pembetulan Di PE4 Yang Kurang Memuaskan
(10.08.2017)

Maklum Balas JKSB yang Diterima pada 7 Februari 2018

JKSB telah membuat penilaian engineering judgement dan berpandangan struktur embankment di PE7 telah tidak bertindak mengikut parameter asal berdasarkan reka bentuk yang diluluskan menyebabkan kerja menaik taraf

perlu dilaksanakan. Kaedah pembaikan/menaik taraf yang telah dilaksanakan di PE7 adalah pembaikan kekal menggunakan kaedah Expanded Polystyrene System (EPS). Mutu kerja adalah baik di mana tempoh tanggungan kecacatan (DLP) telah tamat pada 19 Januari 2018. Manakala kerja-kerja pembaikan di PE4 merupakan penyelesaian sementara di bahagian permukaan dan masih belum di peringkat struktur untuk tujuan pemantauan. Namun, mutu kerja adalah diterima oleh JKSB dan DLP telah tamat pada 24 Jun 2017.

Liabiliti antara pihak terlibat adalah rumit dan melibatkan amalan industri di mana setiap pihak mempunyai hak mempertahankan liabiliti masing-masing. Pihak perunding reka bentuk akan membangkitkan Independent Checker Engineer telah menyemak reka bentuk yang dicadangkan dan diluluskan oleh JKSB manakala di pihak kontraktor, kerja dilaksanakan mengikut lukisan reka bentuk di bawah penyeliaan pihak perunding dan kerja diterima setelah Sijil Siap Kerja dikeluarkan. JKSB mengambil maklum tentang ketiadaan standard klausu penalti terhadap pihak perunding yang gagal mematuhi syarat-syarat kontrak dan akan merujuk kepada Lembaga Jurutera Malaysia dan Institusi Jurutera Malaysia.

Pada pendapat Audit, penilaian terperinci bagi mengenal pasti masalah *embankment* di PE7 dan PE4 dengan penglibatan semua pihak yang terlibat sepatutnya dijalankan dalam tempoh tanggungan kecacatan supaya tindakan awal dapat diambil bagi mengelakkan tuntutan kos oleh kontraktor berlaku.

d. Sistem Pengurusan Aset Bersepadu

- i. Sistem Pengurusan Aset Bersepadu/*Integrated Asset Management System* (IAMS) dibangunkan bagi membolehkan JKSB memantau, menyenggara dan menggantikan kemerosotan aset dan kemudahan lebuhraya. Sistem yang dibangunkan merupakan *support tools* kepada pengurusan dalam mencapai strategi ke arah penyenggaraan pencegahan/*preventive maintenance* selaras dengan kehendak klausu 17.1(b)(ii) Perjanjian Konsesi.
- ii. Semakan Audit mendapati syarikat Gammerlite Sdn. Bhd. telah dilantik sebagai kontraktor bagi membangunkan IAMS dengan nilai kontrak berjumlah RM133.17 juta. Surat Setuju Terima telah dikeluarkan pada 12 Januari 2015 dan pelantikan syarikat ini telah dipersetujui oleh

Lembaga Pengarah JKS. Tempoh kontrak adalah selama tujuh (7) tahun merangkumi dua (2) peringkat iaitu peringkat pembangunan dengan tempoh bermula pada 19 Januari 2015 hingga 19 Januari 2016 dan peringkat pelaksanaan bermula pada 19 Januari 2016 hingga 18 Januari 2022. Manakala tempoh bagi penyenggaraan dan sokongan sistem adalah selama 10 tahun.

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati JKS telah mengeluarkan tiga (3) lanjutan masa berjumlah 407 hari kepada syarikat bagi peringkat pembangunan ini. *Certificate of Practical Completion (CPC)* bagi peringkat pembangunan sistem ini telah dikeluarkan pada 28 Mac 2017 ditandatangani oleh Pengarah Urusan JKS. Bagaimanapun, sebanyak tujuh (7) kerja berjumlah RM4.95 juta masih belum disiapkan walaupun CPC telah dikeluarkan. Dalam CPC tersebut ada menyatakan bahawa syarikat dikehendaki menyiapkan kerja tidak siap pada 30 April 2017. Bagaimanapun, sehingga tarikh tersebut hanya dua (2) skop kerja sahaja yang telah disiapkan dan lima (5) skop kerja masih belum disiapkan walaupun surat peringatan telah dikeluarkan oleh JKS. Surat lanjutan kedua telah dikeluarkan oleh JKS kepada Gammerlite Sdn. Bhd. untuk baki lima (5) skop kerja yang tidak dapat disiapkan sehingga 30 September 2017. *Liquidation of Ascertain Damaged (LAD)* pada kadar RM1,733 sehari akan dikenakan kepada syarikat selepas tamat tarikh tersebut. Antara kerja yang masih belum dilaksanakan sehingga bulan Ogos 2017 adalah pemasangan sensors, pendaftaran asset mekanikal dan elektrik, data landskap dan *handbook*. Semakan lanjut mendapati LAD belum dikenakan terhadap Gammerlite Sdn. Bhd. atas kelewatan menyiapkan fasa pembangunan seperti yang ditetapkan dalam kontrak.

Maklum Balas JKS yang Diterima pada 13 Februari 2018

JKS akan mengenakan penalti kepada Gammerlite Sdn. Bhd. semasa tuntutan bayaran kerja. Kerja tertunggak ini akan diselesaikan pada bulan Mac 2018.

Pada pendapat Audit, CPC bagi peringkat pembangunan tidak sepatutnya dikeluarkan dan LAD perlu dikenakan kerana kegagalan syarikat menyempurnakan skop kerja yang ditetapkan walaupun dua (2) lanjutan masa telah diberikan.

e. Pemeriksaan Aset

- i. Mengikut proses aliran kerja Sistem Pengurusan Aset Bersepadu (IAMS), Gammerlite Sdn. Bhd. dikehendaki mengemukakan laporan pemeriksaan aset kepada JKSB bagi tujuan pemantauan dan tindakan pembaikan mengikut tahap kecacatan yang dilaporkan. Selain itu, Gammerlite Sdn. Bhd. juga bertanggungjawab melaksanakan kerja-kerja seperti pemeriksaan terhadap jambatan, *pavement*, *drainage*, *embankment*, bangunan, mekanikal dan elektrik serta landskap. Bagi jambatan dan *pavement*, kekerapan pemeriksaan aset yang perlu dijalankan seperti jadual berikut:

**JADUAL 4.10
KEKERAPAN PEMERIKSAAN BAGI JAMBATAN DAN PAVEMENT**

PERKARA	KEKERAPAN
JAMBATAN	
<i>Routine Inspection</i>	Setiap enam (6) bulan
<i>Periodic Inspection</i>	Setiap dua (2) tahun
<i>Principal Inspection</i>	Setiap lima (5) tahun
<i>Underwater Inspection</i>	Setiap lima (5) tahun
<i>Special Inspection</i>	Tidak dinyatakan
PAVEMENT	
<i>Drive in Inspection</i>	Setiap bulan
<i>Detailed Inspection</i>	Tahunan
<i>PCI Survey</i>	Setiap tiga (3) tahun
<i>Principal Inspection</i>	Tamat tempoh kontrak
<i>Special Inspection</i>	Tidak dinyatakan

Sumber: Laporan Pemeriksaan Aset

- ii. Lawatan Audit pada 7 hingga 10 Ogos 2017 mendapati syarikat tersebut telah melaksanakan pemeriksaan aset sebagaimana kekerapan yang ditetapkan iaitu setiap enam (6) bulan bagi jambatan manakala setiap bulan dan tahunan bagi *pavement*. Kecacatan yang dikenal pasti daripada pemeriksaan aset akan diambil tindakan pembaikan bagi memastikan aset berada dalam keadaan baik. Semakan Audit mendapati sebanyak 16,855 kecacatan telah dilaporkan bagi tempoh tahun 2016 dan 2017 (sehingga bulan Julai) daripada pemeriksaan yang dilaksanakan oleh Gammerlite Sdn. Bhd. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 14,414 (85.5%) kecacatan telah diambil tindakan pembaikan oleh JKSB dan baki kecacatan yang masih belum diambil tindakan adalah sebanyak 2,441 kecacatan. Butiran lanjut seperti jadual berikut:

JADUAL 4.11
BILANGAN KECACATAN BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN JULAI 2017

ASET	2016	2017 (HINGGA BULAN JULAI)	JUMLAH BILANGAN KECACATAN	PERATUSAN (%)	BILANGAN KECACATAN YANG TELAH DIAMBIL TINDAKAN	BAKI BILANGAN KECACATAN YANG MASIH BELUM DIAMBIL TINDAKAN	PERATUSAN (%)
Jambatan	12,926	2,039	14,965	88.8	13,792	1,173	92.2
Lebuh raya	176	94	270	1.6	192	78	71.1
Bangunan	358	173	531	3.1	376	155	70.8
Landskap	-	-	-	-	-	-	-
Mekanikal & Elektrikal	675	413	1,088	6.5	54	1,034	5.0
JUMLAH	14,135	2,719	16,854	100.0	14,414	2,440	85.5

Sumber: Laporan Pemeriksaan Aset, Bahagian Pengurusan Aset JKSB

- iii. Semakan Audit mendapati kecacatan jambatan mencatatkan bilangan tertinggi iaitu 14,965 (88.8%) berbanding dengan kecacatan pada aset yang lain. Bilangan yang telah diambil tindakan pemberian adalah sebanyak 13,792 kecacatan dan baki yang masih belum diambil tindakan adalah sebanyak 1,173 kecacatan seperti di **Jadual 4.11**. Berdasarkan Laporan Pemeriksaan Aset, penentuan tahap keseriusan kecacatan ditetapkan bagi aset jambatan ialah pada tahap satu (1) hingga lima (5). Semakan Audit mendapati bagi tahun 2017, sebanyak 21 kecacatan (16.7%) telah diklasifikasi berada pada tahap keseriusan empat (4) berbanding 105 kecacatan pada tahun 2016. Manakala tahap keseriusan tiga (3) adalah tertinggi iaitu 1,046 kecacatan pada tahun 2017 seperti **Jadual 4.12**. Pihak Audit tidak dapat menyemak bilangan kecacatan mengikut tahap keseriusan bagi *pavement* kerana Gammerlite Sdn. Bhd. masih belum menetapkan tahap keseriusan walaupun arahan telah diberikan kepada syarikat tersebut oleh JKSB pada bulan Februari 2017.

JADUAL 4.12
TAHAP KESERIUSAN KECACATAN BAGI JAMBATAN

TAHAP KESERIUSAN	KETERANGAN	BILANGAN KECACATAN		
		2016	2017	JUMLAH
1	<i>New condition</i>	-	-	-
2	<i>Early sign of deterioration, minor damage/defects, no reduction in functionality of element</i>	-	1	1
3	<i>Moderate damage/defect, some loss functionality could expected</i>	-	1,046	1,046
4	<i>Severe damage/defect. Significant loss of functionality and/or element is close to failure/collapse</i>	105	21	126
5	<i>The element is not functional/failed</i>	-	-	-
JUMLAH		105	1,068	1,173

Sumber: Laporan Pemeriksaan Aset, Bahagian Pengurusan Aset JKSB

iv. Analisis Audit terhadap Laporan Pemeriksaan Aset Jambatan Dan *Pavement* yang telah dilaksanakan pada tahun 2016 juga mendapati sebanyak 105 kecacatan yang diklasifikasi tahap keseriusan empat (4) bagi jambatan dengan tempoh antara 230 hari hingga 529 hari masih belum diambil tindakan pembaikan. Manakala sebanyak 25 kecacatan bagi lebuh raya pula adalah antara 223 hari hingga 461 hari. Antara kecacatan yang dikenal pasti adalah keretakan, *spalling*, kecacatan permukaan, *loose connection* dan *abnormal deformation*. Bagaimanapun selepas lawatan Audit, JKSB telah mengambil tindakan pembaikan kecacatan melalui arahan kerja. Butiran lanjut seperti **Jadual 4.13** dan **Gambar 4.9** hingga **Gambar 4.12** adalah berkaitan. Selain itu, didapati SOP yang diguna pakai tidak menetapkan tempoh bagi melaksanakan penyenggaraan/pembaikan selepas cadangan pembaikan diterima daripada Gammerlite Sdn. Bhd..

JADUAL 4.13
KECACATAN YANG MASIH BELUM
DIAMBIL TINDAKAN/DITUTUP BAGI TAHUN 2016

ASET/ELEMEN	KECACATAN	TEMPOH (Hari)
BRIDGE		
Beam/Girder	Corrosion of reinforcement, delamination, spalling and surface defect	288
Bearing/bearing plith	Abnormal deformation, loose connections dan spalling	231 - 307
Culvert Body	Crack in concrete, rupture, spalling and tilt/settlement	230 - 499
Deck slab	Spalling	268 - 352
Drain pipe	Blocked drainage, debris/vegetation, material deterioteration and water leak	295 - 526
Expansion Joint	Blocked drainage, crack at expansion joints, debris/vegetation, rupture and surface defect	267 - 529
Parapet	Crack	352 - 526
Pier	Spalling	244
Pier Stem	Corrosion of reinforcement	311
Slope Protection/River Bank	Surface defect	337
Top Slab	Surface defect, water leak/free lime , wear and abrasision	293 - 512
HIGHWAY		
Pavement	Crack and transverse crack	239 - 461
Road Furniture	Missing and crack/spalling	308 - 384
Geotechnical	Crack	229 - 411
Drainage	Crack and cleaning surface	223 - 411

Sumber: Laporan Kecacatan Yang Belum Ditutup

**GAMBAR 4.9
(SEBELUM)**



**GAMBAR 4.10
(SELEPAS)**



JSAHMS

- Jenis Kecacatan: Keretakan Pada *Weight Beam*
(Tarikh Pemeriksaan: 24.6.2016)
(Sumber: JKSBI)

JSAHMS

- Kerja Pembaikan Telah Dilaksanakan
(Tarikh Kecacatan Diperbaiki: 20.02.2018)
(Sumber: JKSBI)

**GAMBAR 4.11
(SEBELUM)**



**GAMBAR 4.12
(SELEPAS)**



JSAHMS

- Jenis Kecacatan: *Transverse Crack*
(Tarikh Pemeriksaan: 22.11.2016)
(Sumber: JKSBI)

JSAHMS

- Kerja Pembaikan Sementara Dijalankan
(Tarikh Kecacatan Diperbaiki: 23.02.2018)
(Sumber: JKSBI)

- v. Lawatan Audit pada 10 Ogos 2017 mendapati terdapat kecacatan yang masih belum diambil tindakan. Bagaimanapun, JKSBI telah mengambil tindakan pembaikan melalui arahan kerja seperti di **Gambar 4.13** hingga **Gambar 4.16**.

**GAMBAR 4.13
(SEBELUM)**



**GAMBAR 4.14
(SELEPAS)**



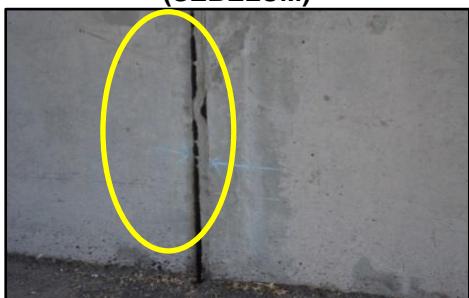
KM 1.35 Westbound

- Hakisan pada Cerun/Slope Erosion
(Tarikh Pemeriksaan: 23.12.2016)
(Tarikh Lawatan: 10.08.2017)

KM 1.35 Westbound

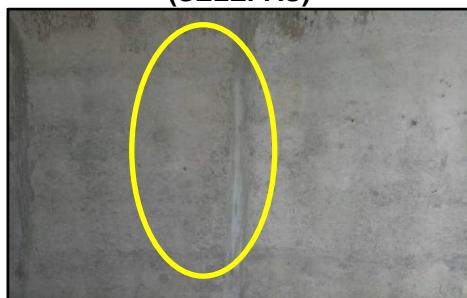
- Kerja Pembaikan Telah Dijalankan Oleh JKSBI
(Tarikh Kecacatan Diperbaiki: 23.11.2017)
(Sumber: JKSBI)

GAMBAR 4.15
(SEBELUM)



Kawasan VBC 4 Ramp 1, Lorong Motosikal
- Keretakan Pada Dinding Konkrit
(Tarikh Pemeriksaan: 02.02.2017)
(Tarikh Lawatan : 10.08.2017)

GAMBAR 4.16
(SELEPAS)



Kawasan VBC 4 Ramp 1, Lorong Motosikal
- Kerja Pembaikan Telah Dijalankan Oleh JKSB
(Tarikh Kecacatan Diperbaiki: 23.11.2017)
(Sumber: JKSB)

Maklum Balas JKSB yang Diterima pada 7 Februari 2018

Pemeriksaan berkala yang dilaksanakan oleh Gammerlite Sdn. Bhd. adalah lebih rapi dan tahap threshold melebihi KPI Lembaga Lebuhraya Malaysia. Bagi tahun 2016 dan 2017, sebanyak 1,046 kecacatan telah direkodkan. Bagaimanapun, hasil semakan semula pada tahun 2017 mendapat terdapat kecacatan yang telah direkodkan berulang kali. Sistem IAMS masih di peringkat pembangunan di mana kelemahan lama telah dikenal pasti dan dibuat penambahbaikan pada tahun tersebut. Selepas pelarasan, hanya 600 kecacatan keseriusan tahap 3 atau lebih rendah direkodkan. Sebanyak 473 kecacatan sahaja perlu dipantau manakala 127 kecacatan telah diambil tindakan melalui pengeluaran arahan kerja. Kecacatan keseriusan tahap 4 telah dibincang dan dikaji semula oleh JKSB dan Gammerlite Sdn. Bhd. pada pertengahan tahun 2017. Hasil semakan semula mendapat hanya 21 kecacatan dikategorikan sebagai kecacatan keseriusan tahap 4. Keutamaan kerja pembaikan mengambil kira bajet tahunan yang diperuntukkan kerana kerja pembaikan yang serius melibatkan kos yang tinggi. Kelulusan daripada Pengarah Urusan akan diperoleh terlebih dahulu untuk diberi keutamaan. Sebanyak tujuh (7) kecacatan telah diperbaiki dalam tahun 2017. Baki 14 kecacatan telah dirancang pembaikannya dalam tahun 2018. Cadangan pembaikan aset pavement untuk tahun 2018 akan dinilai setelah laporan penuh Pavement Condition Assessment 2017 diperoleh daripada Gammerlite Sdn. Bhd.

Pada pendapat Audit, pemeriksaan aset oleh syarikat yang dilantik telah dilaksanakan mengikut kekerapan yang ditetapkan adalah berkesan untuk tindakan pembaikan. Bagaimanapun, tempoh yang diambil untuk melaksanakan penyenggaraan/pembaikan selepas laporan kecacatan diterima daripada syarikat yang dilantik perlu dikurangkan kerana berisiko

akan menjadi lebih serius dan secara tidak langsung melibatkan kos pembaikan yang tinggi.

4.6.3. Tadbir Urus

4.6.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Pihak Audit telah menilai amalan tadbir urus syarikat berdasarkan *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG) 2017, The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006*, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook MKD*] dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*.

4.6.3.2. Secara keseluruhannya amalan tadbir urus JKSBS adalah baik berdasarkan aspek amalan terbaik yang telah diamalkan oleh JKSBS iaitu pelantikan dan peranan Pengerusi dan Pengarah Urusan, penyediaan dan pelaksanaan Pelan Strategik Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama serta *Standard Operating Procedures*, Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman.

4.6.3.3. Manakala aspek tadbir urus yang tidak diamalkan oleh JKSBS adalah seperti penemuan berikut:

a. Lembaga Pengarah

- i. MCCG 2017 *practice 4.2* menyarankan sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah yang dilantik adalah berstatus pengarah bebas. Semakan Audit terhadap komposisi Lembaga Pengarah mendapati dua (2) Lembaga Pengarah adalah berstatus bebas dan bukan eksekutif (termasuk Pengerusi) dan sembilan (9) Lembaga Pengarah lain berstatus bukan bebas dan bukan eksekutif. Komposisi Lembaga Pengarah JKSBS adalah tidak selaras dengan amalan terbaik tadbir urus iaitu hanya 30% sahaja pengarah berstatus bebas.
- ii. Berdasarkan perenggan 3.4 *Handbook MKD*, tempoh perkhidmatan maksimum bagi Pengerusi dan Lembaga Pengarah adalah enam (6) tahun. Semakan Audit mendapati tempoh perkhidmatan bagi dua (2) Lembaga Pengarah adalah sembilan (9) tahun dan melebihi tempoh yang ditetapkan.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus JKSB dalam aspek Lembaga Pengarah adalah memuaskan. Bagaimanapun, JKSB perlu mempertimbangkan sekurang-kurangnya separuh komposisi Lembaga Pengarah merupakan Pengarah berstatus bebas.

b. Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan

- i. MCCG 2017 *practice* 4.7 menyarankan Lembaga Pengarah menu buhkan Jawatankuasa Pencalonan yang bertanggungjawab dalam mengesyorkan pelantikan ahli Lembaga Pengarah termasuk Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif. MCCG 2017 *practice* 6.2 pula menyarankan Jawatankuasa Imbuhan ditubuhkan bagi mengkaji dan mengesyorkan perkara berkaitan imbuhan Lembaga Pengarah dan pengurusan syarikat. Selain itu, Jawatankuasa ini hendaklah dianggotai secara eksklusif daripada kalangan Pengarah Bukan Eksekutif dan majoritinya bebas serta dipengerusikan oleh Pengarah Bebas.
- ii. Semakan Audit mendapati fungsi kedua-dua jawatankuasa ini digabungkan di bawah Jawatankuasa Pencalonan dan Ganjaran yang diwujudkan di peringkat Lembaga Pengarah pada 7 Ogos 2008. Jawatankuasa ini dianggotai oleh empat (4) orang Lembaga Pengarah. Terma rujukan Jawatankuasa Pencalonan dan Ganjaran telah disemak semula pada 27 Mac 2017 seperti syor oleh Audit Dalaman. Jawatankuasa ini telah bermesyuarat antara satu (1) hingga dua (2) kali bagi tahun 2014 hingga 2016. Antara perkara yang dibincangkan ialah pelantikan Pengarah Urusan, kenaikan gaji dan pembayaran bonus. Cadangan yang dibuat oleh Jawatankuasa ini dibawa ke mesyuarat Lembaga Pengarah. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati Pengerusi Jawatankuasa ini adalah tidak bebas dan bukan eksekutif serta majoriti keahlian jawatankuasa ini juga terdiri daripada ahli Lembaga Pengarah bukan bebas dan bukan eksekutif. Ini adalah tidak selaras dengan amalan terbaik.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus bagi Jawatankuasa Pencalonan dan Ganjaran adalah kurang memuaskan. JKSB perlu mempertimbangkan status pengerusi dan komposisi keahlian bagi Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan supaya selaras dengan amalan terbaik.

c. Pengurusan Kewangan

Pada 5 Ogos 2008, JKSБ telah diberikan hak konsesi oleh Kerajaan untuk membina jambatan kedua Pulau Pinang. Bagi tujuan *authorised use*, JKSБ dibenarkan untuk masuk, menduduki dan memulakan operasi di sebahagian tanah projek seluas 233.27 ekar pada 1 Disember 2008. Pada 6 Januari 2011, Pejabat Pengarah Tanah dan Galian Pulau Pinang telah memaklumkan kepada JKSБ bahawa Mesyuarat Pihak Berkuasa Negeri pada 11 Disember 2010 telah meluluskan permohonan menggunakan tanah Kerajaan Negeri (pihak berkepentingan Penang Development Corporation) di atas Lot 282, Mukim 13, Daerah Seberang Perai Selatan dan Plot A, Mukim 12, Daerah Barat Daya Pulau Pinang bagi tujuan projek jambatan kedua Pulau Pinang. Bayaran khas bagi penggunaan tanah daratan yang perlu dibayar oleh JKSБ adalah berjumlah RM86 juta. Pada 3 Julai 2014, Pejabat Pengarah Tanah Dan Galian Pulau Pinang telah memaklumkan kepada JKSБ bahawa Pihak Berkuasa Negeri telah bersetuju untuk mengurangkan bayaran khas tersebut kepada RM62 juta. Dalam surat tersebut tidak dinyatakan tarikh bayaran yang perlu dijelaskan. Semakan Audit mendapati sehingga Ogos 2017, JKSБ masih belum membuat sebarang bayaran bagi penggunaan tanah di dua (2) kawasan tersebut.

Maklum Balas yang Diterima pada 7 Februari 2018

Kos perolehan tanah terbabit yang berjumlah RM62 juta dan premium tanah berjumlah RM80.06 juta adalah satu (1) jumlah yang besar yang perlu ditanggung oleh syarikat dan Kerajaan. Rundingan masih dijalankan dan tanah yang digunakan bagi jajaran lebuh raya JSAHMS ini telah diwartakan sebagai lebuh raya dan diertikan sebagai rezab lebuh raya.

Pada pendapat Audit, oleh kerana jambatan tersebut telah siap dibina dan telah beroperasi mengikut Perjanjian Konsesi, persetujuan antara kedua-dua pihak perlu dimuktamadkan segera dan bayaran berkaitan perlu diselesaikan segera oleh JKSБ bagi menjaga kepentingan semua pihak berkaitan.

4.7. SYOR AUDIT

Bagi mempertingkatkan prestasi pengurusan syarikat, pihak Audit mengesyorkan Jambatan Kedua Sdn. Bhd. (JKSБ) mengambil tindakan terhadap perkara berikut:

- 4.7.1. mempertimbangkan pemberian rebat bagi tujuan menarik lebih ramai pengguna menggunakan JKSB bagi meningkatkan hasil kutipan tol;
- 4.7.2. memuktamadkan tuntutan yuran pengurusan bagi perkhidmatan pengurusan Plaza Tol Bandar Cassia bagi menjaga kepentingan kedua-dua pihak;
- 4.7.3. mengambil tindakan pembaikan terhadap kecacatan yang dikenal pasti bagi memastikan aset JSHAMS sentiasa berada dalam keadaan baik dan menambah baik SOP pemeriksaan aset dengan menetapkan tempoh masa yang perlu diambil bagi pembaikan jambatan dan *pavement*;
- 4.7.4. pelantikan kontraktor penyenggaraan hendaklah dibuat melalui proses yang ditetapkan dalam SOP; dan
- 4.7.5. menambah baik amalan tadbir urus syarikat agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus yang disarankan.

KEMENTERIAN KEWANGAN MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN

KERETAPI TANAH MELAYU BERHAD

5. - KTM DISTRIBUTION SDN. BHD.

5.1. LATAR BELAKANG

5.1.1. KTM Distribution Sdn. Bhd. (KTMD) diperbadankan pada 8 Februari 1984 di bawah Akta Syarikat 1965 dengan nama Bukit Tunku Development Corporation Sdn. Bhd. dan ditukar nama kepada KTMD pada 5 Mac 1992. KTMD merupakan subsidiari kepada Keretapi Tanah Melayu Berhad (KTM Berhad) dengan modal dibenarkan dan berbayar masing-masing berjumlah RM500,000. Objektif utama penubuhan syarikat ini pada asalnya berkaitan dengan harta tanah (pembelian tanah dan pembinaan bangunan) dan kemudiannya telah ditukarkan kepada perkhidmatan kurier bagi memenuhi keperluan komersial dan sosial industri kurier negara. Aktiviti utama KTMD adalah menjalankan perkhidmatan kurier iaitu penghantaran bungkusan dan dokumen (pintu ke pintu) dan penghantaran motosikal (stesen ke stesen). Berdasarkan Akta Perkhidmatan POS 2012 (Akta 741), KTMD telah diberikan lesen Perkhidmatan Kurier Kelas B berkuat kuasa mulai 1 April 2015 hingga 31 Mac 2018.

5.1.2. KTMD mempunyai 32 cawangan di seluruh negara terdiri daripada 18 depot bagi perkhidmatan penghantaran pintu ke pintu dan 14 depot bagi perkhidmatan penghantaran stesen ke stesen serta mempunyai 51 kenderaan [dua (2) van dan 49 lori]. Sehingga 30 September 2017, KTMD mempunyai 4,000 pelanggan iaitu 3,705 pelanggan kredit dan bakinya adalah pelanggan tunai. KTMD beroperasi di Bangunan KTM Berhad, Kuala Lumpur.

5.1.3. Komposisi Lembaga Pengarah KTMD terdiri daripada seorang pengarah bebas dan lima (5) pengarah bukan bebas yang dipengerusikan oleh pengarah bukan bebas, bukan eksekutif dan juga merupakan Pengerusi KTM Berhad. Pengurusan KTMD diketuai oleh seorang Ketua Pegawai Eksekutif yang dilantik oleh Lembaga Pengarah KTM Berhad dan dibantu oleh lima (5) pengurusan tertinggi serta 284 kakitangan. Sebagai sebuah syarikat, KTMD perlu mematuhi Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures* (SOP) syarikat dan peraturan lain berkaitan dengan syarikat.

5.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai kedudukan kewangan KTMD adalah kukuh dan amalan tadbir urusnya adalah baik serta pengurusan aktiviti dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan selaras dengan objektif penubuhannya.

5.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek kedudukan kewangan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016. Manakala bagi pengurusan aktiviti dan tadbir urus meliputi tahun 2014 hingga 2017. Bagi pengurusan aktiviti, dua (2) aktiviti yang merupakan penyumbang utama kepada pendapatan KTMD telah diaudit iaitu aktiviti penghantaran dokumen dan bungkusan (pintu ke pintu) dan penghantaran motosikal (stesen ke stesen). Pengauditan dijalankan di pejabat KTMD, Jalan Hishamuddin, Kuala Lumpur.

5.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan KTMD bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit oleh Tetuan Deloitte dan diberi laporan tanpa teguran. Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Manakala bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, semakan dibuat terhadap dokumen, fail dan rekod serta perbincangan dan temu bual dengan pegawai yang bertanggungjawab. Pihak Audit juga mengadakan lawatan ke depot KTMD di Shah Alam.

5.5. RUMUSAN AUDIT

5.5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Oktober 2017 hingga bulan Februari 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan KTMD pada keseluruhannya adalah stabil kerana KTMD mempunyai sumber yang mencukupi dan tahap kecairan syarikat adalah baik di mana KTMD pada bila-bila masa mampu memenuhi liabiliti jangka pendek dengan kadar 3:1 pada tahun 2016. Namun, syarikat masih mengalami kerugian sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut. Selain

itu, KTMD mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai positif berjumlah RM4.81 juta pada akhir tahun 2016.

b. Pengurusan Aktiviti Perkhidmatan Kurier

KTMD telah melaksanakan aktiviti perkhidmatan kurier selaras dengan objektif penubuhannya iaitu menyediakan perkhidmatan kurier bagi memenuhi keperluan industri perkhidmatan kurier negara, namun masih kurang cekap dan berkesan dari aspek pengurusan perkhidmatan penghantaran seperti strategi pemasaran, kaedah penghantaran dan polisi kutipan hasil. Terdapat ruang untuk penambahbaikan bagi meningkatkan pendapatan utama KTMD dan mengurangkan kerugian yang dialami oleh syarikat setiap tahun.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus KTMD adalah memuaskan. KTMD masih perlu menambah baik amalan tadbir urusnya agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus yang disarankan.

5.5.2. Penemuan Audit utama yang perlu diberi perhatian dan tindakan adalah seperti berikut:

- i. penurunan pendapatan utama iaitu perkhidmatan penghantaran pintu ke pintu pada tahun 2017 berbanding tahun 2016;
- ii. pendapatan yang diperoleh daripada pelanggan kredit bagi tahun 2014 hingga 2017 berkurangan walaupun bilangan pelanggan meningkat;
- iii. tiada kajian dijalankan terhadap keberkesanan kaedah pemasaran yang digunakan;
- iv. pengurusan hasil dan tunggakan pengutang tidak cekap;
- v. ketiadaan wakil ahli Lembaga Pengarah Bebas KTMD yang mempunyai latar belakang berkaitan industri perkhidmatan kurier, SOP berkaitan dengan operasi syarikat tidak disemak semula dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) tidak dibentangkan kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan; dan
- vi. penggunaan sistem kesan dan jejak serta sistem pengurusan *fleet* berkaitan perkhidmatan kurier masih tidak optimum.

5.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui serta maklum balas KTMD telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 15 Mac 2018. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.6.1. Kedudukan Kewangan

5.6.1.1. Analisis terhadap kedudukan kewangan KTMD bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti, serta tunai dan kesetaraan tunai seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016**

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	22.27	21.25	22.51
Pendapatan Lain Operasi	0.70	0.65	0.28
Pendapatan Kewangan	0.17	0.15	0.12
JUMLAH PENDAPATAN	23.14	22.05	22.91
Kos Pendapatan	(19.41)	(18.97)	(20.59)
Belanja Pentadbiran	(1.66)	(1.48)	(1.95)
Belanja Lain Operasi	(2.82)	(2.81)	(2.56)
Belanja Kewangan	(0.18)	(0.14)	(0.09)
JUMLAH PERBELANJAAN	(24.07)	(23.40)	(25.19)
KERUGIAN SEBELUM CUKAI	(0.93)	(1.35)	(2.28)
Perbelanjaan Cukai	(0.10)	(0.02)	(0.03)
KERUGIAN SELEPAS CUKAI	(1.03)	(1.37)	(2.31)
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	18.84	17.00	14.75
JUMLAH ASET	24.86	23.56	20.11
JUMLAH LIABILITI	5.77	6.06	4.85
JUMLAH EKUITI	0.25	0.50	0.50
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	24.86	23.56	20.11
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	7.41	4.84	4.81

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2014, 2015 dan 2016

Nota: Bayaran Dividen Berjumlah RM469,820 Pada Tahun 2015 Kepada KTM Berhad

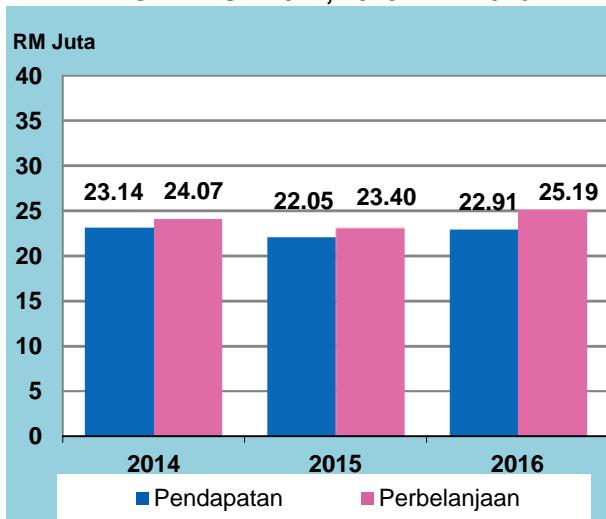
5.6.1.2. Pendapatan utama KTMD terdiri daripada perkhidmatan penghantaran barang/dokumen, penghantaran motosikal dan penghantaran dokumen kurier. Manakala pendapatan lain terdiri daripada faedah atas simpanan tetap dan keuntungan daripada penjualan aset, antaranya kenderaan bermotor. Pendapatan KTMD pada tahun 2016 berjumlah RM22.51 juta telah meningkat RM1.26 juta berbanding tahun 2015. Peningkatan ketara pendapatan pada tahun 2016 disumbangkan oleh peningkatan pendapatan perkhidmatan penghantaran pintu ke pintu iaitu RM1.18 juta (6.5%). Pada tahun 2015, berlaku penurunan pendapatan sejumlah RM1.02 juta (4.6%) berbanding tahun 2014

akibat pengurangan ketara pendapatan daripada perkhidmatan penghantaran stesen ke stesen berjumlah RM1.16 juta (28.7%). Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.1** dan **Carta 5.1**.

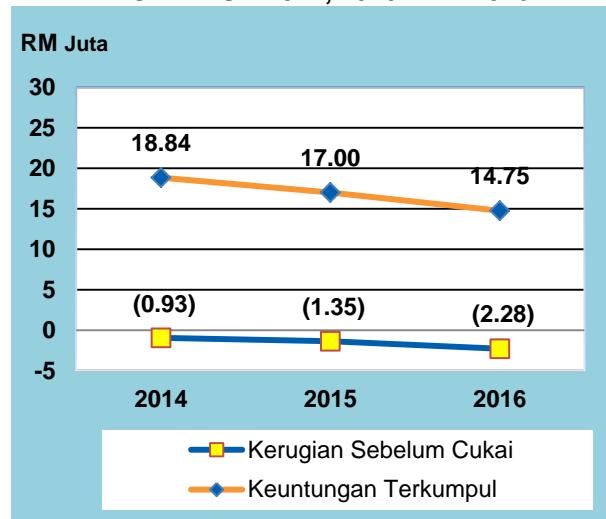
5.6.1.3. Perbelanjaan KTMD terdiri daripada kos pendapatan, perbelanjaan pentadbiran, operasi dan kewangan. Pecahan kos pendapatan ialah kos operasi perkhidmatan kurier yang merupakan perbelanjaan operasi tertinggi (81%) daripada keseluruhan perbelanjaan, diikuti oleh perbelanjaan operasi (11.3%) dan perbelanjaan pentadbiran (7%). Analisis Audit mendapati kos pendapatan adalah selari dengan pendapatan perkhidmatan dan keuntungan kasar yang diperoleh bagi tahun 2014, 2015 dan 2016. Pada tahun 2016, perbelanjaan keseluruhan meningkat sejumlah RM1.79 juta (7.6%) berbanding tahun 2015. Peningkatan ini antaranya disebabkan oleh perbelanjaan gaji dan bayaran kerja lebih masa, petrol dan diesel, sewaan lori, penyenggaraan kenderaan, bayaran tol dan caj penghantaran yang merupakan 80% daripada kos pendapatan. Selain itu, perbelanjaan pentadbiran juga turut meningkat sejumlah RM476,813 (32.3%) berbanding tahun 2015. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.1** dan **Carta 5.1**.

5.6.1.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah memberi kesan terhadap kerugian KTMD. Syarikat telah mengalami kerugian sebelum cukai tiga (3) tahun berturutan berjumlah RM930,258 pada tahun 2014, RM1.35 juta (tahun 2015) dan RM2.28 juta (tahun 2016). Kerugian ini telah menyebabkan keuntungan terkumpul menyusut kepada RM14.75 juta pada tahun 2016 berbanding RM17 juta pada tahun 2015 dan RM18.84 juta pada tahun 2014. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.1** dan **Carta 5.2**.

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



CARTA 5.2
TREND KERUGIAN SEBELUM CUKAI DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2014, 2015 dan 2016

5.6.1.5. Analisis Audit seterusnya mendapati bagi tahun 2014 hingga 2016, KTMD mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasinya kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tiga (3) tahun berturut-turut. Komponen terbesar aset syarikat ialah loji dan peralatan serta penghutang dagangan manakala komponen utama liabiliti pula ialah sewa beli jangka panjang bagi perolehan kenderaan untuk operasi. Tahap kecairan syarikat adalah baik dan pada bila-bila masa mampu memenuhi liabiliti jangka pendek dengan kadar tiga (3) hingga empat (4) kali ganda. Bagaimanapun, purata bilangan hari yang diambil oleh syarikat untuk mengutip hutang adalah tidak cekap iaitu antara 132 hingga 163 hari berbanding dengan polisi kutipan hutang KTMD iaitu 90 hari. Selain itu, KTMD tidak memperoleh keuntungan daripada pelaburan aset dan ekuiti disebabkan oleh kerugian setiap tahun yang dialami oleh syarikat. KTMD juga mempunyai hutang jangka panjang yang kecil iaitu liabiliti terhadap sewa beli kenderaan dan syarikat berupaya membayar balik hutang tersebut melalui pendapatan operasi utamanya.

5.6.1.6. Analisis Audit telah dijalankan terhadap aliran tunai KTMD bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun kewangan 2016, KTMD mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM4.81 juta dengan penurunan RM37,875 (0.8%) berbanding tahun 2015. Tunai dan kesetaraan tunai bagi tahun 2016 dan 2015 tidak menunjukkan perubahan yang ketara berbanding tahun 2014 yang menunjukkan penurunan ketara berjumlah RM2.57 juta (35.1%). Ini disebabkan oleh pengurangan hutang perniagaan dan lain-lain penghutang serta aliran keluar daripada aktiviti pelaburan iaitu pembelian loji dan peralatan berjumlah RM997,419 dan bayaran sewa beli kenderaan daripada aktiviti kewangan berjumlah RM868,863.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan KTMD adalah stabil.

5.6.2. Pengurusan Aktiviti

Hasil semakan Audit terhadap aktiviti pengurusan perkhidmatan kurier mendapati perkara seperti berikut:

5.6.2.1. Prestasi Pengurusan Perkhidmatan Kurier

- a. Aktiviti utama KTMD adalah menjalankan perkhidmatan kurier iaitu penghantaran bungkusan dan dokumen (pintu ke pintu) terus kepada

pelanggan dan penghantaran motosikal (stesen ke stesen) di mana pelanggan akan menuntut motosikal tersebut di stesen yang telah ditetapkan. Perkhidmatan penghantaran pintu ke pintu merupakan penyumbang utama kepada pendapatan tahunan syarikat iaitu antara 88.5% hingga 96.9% bagi tahun 2014 hingga 2017. Manakala perkhidmatan stesen ke stesen iaitu penghantaran motosikal telah menyumbang kepada pendapatan syarikat antara 13.5% hingga 18.1% untuk tempoh yang sama.

- b. Penetapan sasaran perkhidmatan kurier adalah berdasarkan bajet tahunan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Pencapaian sasaran pula adalah perbandingan antara sasaran dan jumlah pendapatan sebenar yang diperolehi. Semakan Audit mendapati pendapatan sebenar daripada perkhidmatan kurier dari pintu ke pintu dan stesen ke stesen secara keseluruhannya bagi tahun 2014 hingga 2017 adalah baik iaitu mencapai antara 87.8% hingga 95.6% berbanding sasaran 85%. Bagaimanapun, pencapaian sebenar perkhidmatan kurier secara keseluruhan mengalami trend penurunan kecuali pada tahun 2016 berbanding dengan tahun sebelumnya. Pada tahun 2017, pendapatan yang diperoleh menurun sebanyak 7.7% iaitu RM20.68 juta berbanding RM22.41 juta pada tahun 2016 disebabkan oleh penurunan penggunaan perkhidmatan kurier bagi kedua-dua jenis perkhidmatan penghantaran seperti dinyatakan dalam laporan kewangan syarikat. Walaupun pendapatan perkhidmatan kurier dari stesen ke stesen meningkat sebanyak 3.3% pada tahun 2017 berbanding tahun 2016, namun berlaku penurunan sebanyak 9.4% dalam pendapatan penghantaran dari pintu ke pintu. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.2
PENCAPAIAN PERKHIDMATAN KURIER
BERBANDING SASARAN BAGI TEMPOH TAHUN 2014 HINGGA 2017**

TAHUN	PINTU KE PINTU			STESEN KE STESEN			JUMLAH		
	Sasaran (RM Juta)	Sebenar (RM Juta)	%	Sasaran (RM Juta)	Sebenar (RM Juta)	%	Sasaran (RM Juta)	Sebenar (RM Juta)	%
2014	20.26	17.93	88.5	4.75	4.03	84.8	25.01	21.96	87.8
2015	18.83	18.24	96.9	4.47	2.87	64.2	23.29	21.11	90.6
2016	20.79	19.42	93.4	3.80	2.99	78.7	24.59	22.41	91.1
2017	18.32	17.59	96.0	3.31	3.09	93.4	21.63	20.68	95.6
JUMLAH	78.20	73.18	93.6	16.33	12.98	79.5	94.52	86.16	91.2

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit dan Bajet KTMD

- c. Pelanggan KTMD terdiri daripada pelanggan kredit dan pelanggan tunai. Kemudahan urus niaga kredit diberikan kepada syarikat swasta atau Kerajaan yang terlibat dengan penggunaan perkhidmatan dan diberi tempoh kredit selama 90 hari. Manakala urusan pelanggan tunai pula adalah secara *walk in* dan bayaran dibuat secara tunai di kaunter. Kemudahan kredit

kepada pelanggan bertujuan menyediakan kaedah pembayaran alternatif dan perlu dijelaskan mengikut tempoh yang dipersetujui. Pelanggan kredit merupakan penyumbang utama kepada pendapatan KTMD. Semakan Audit mendapati bilangan pelanggan kredit pada tahun 2017 adalah seramai 3,705 pelanggan berbanding 3,480 pelanggan pada tahun 2016 iaitu peningkatan 6.5%. Trend peningkatan pelanggan kredit berlaku bagi tempoh tahun 2014 hingga 2016 dengan peningkatan antara 2.9% hingga 15.7% bagi tempoh tersebut. Namun semakan Audit mendapati peningkatan bilangan pelanggan kredit masih belum mampu untuk meningkatkan pendapatan KTMD yang ditunjukkan oleh penurunan jumlah pendapatan sebanyak 2.8% pada tahun 2017 di mana jumlah pendapatan adalah RM16.19 juta berbanding RM16.65 juta pada tahun 2016. Bagi pelanggan tunai pula, pendapatan yang diperolehi menunjukkan trend menurun kepada RM4.58 juta bagi tahun 2017 berbanding RM4.68 juta pada tahun 2016. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.3
JUMLAH PENDAPATAN KREDIT DAN TUNAI**

PELANGGAN	TAHUN	BILANGAN PELANGGAN	JUMLAH PENDAPATAN (RM Juta)	PENURUNAN/ KENAIKAN (%)
Kredit	2014	2,922	17.43	-
	2015	3,008	17.17	(1.5)
	2016	3,480	16.65	(3.0)
	2017	3,705	16.19	(2.8)
Tunai	2014	TM	4.84	-
	2015	TM	4.08	(15.7)
	2016	TM	4.68	14.7
	2017	TM	4.58	(2.1)

Sumber: General Ledger Card dan Senarai Penghutang

Nota: TM - Tiada Maklumat

- d. Analisis Audit terhadap 33 pelanggan kredit utama mendapati trend perolehan pendapatan bagi tahun 2014 hingga 2017 adalah turun naik. Bagi tahun 2017, jumlah pendapatan yang diperoleh menurun sejumlah RM19,288 (0.3%) iaitu RM6.33 juta berbanding RM6.35 juta pada tahun 2016. Bagaimanapun, perolehan pendapatan tahun 2017 dan 2016 adalah lebih baik berbanding tahun 2014 dan 2015 dengan peningkatan antara 5% dan 23%. Selain itu, analisis Audit mendapati 11 (33.3%) daripada 33 pelanggan hanya menggunakan perkhidmatan KTMD bagi tempoh setahun sahaja antara tahun 2014 hingga 2017. Pada tahun 2017, pendapatan daripada tujuh (7) pelanggan kredit utama juga telah mengalami penurunan antara 3% hingga 100%. Pihak KTMD menjelaskan antara sebab penurunan ialah pelanggan menggunakan perkhidmatan syarikat penghantaran yang

lain, penutupan pejabat cawangan pelanggan dan perubahan pengurusan syarikat pelanggan. Ini secara tidak langsung telah mengurangkan pendapatan syarikat. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 5.4
JUMLAH PENDAPATAN DARIPADA
PELANGGAN KREDIT UTAMA BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017

TAHUN	BILANGAN PELANGGAN KREDIT UTAMA	JUMLAH (RM Juta)	PENINGKATAN/ PENGURANGAN (%)
2014	33	6.04	-
2015		5.18	(14.2)
2016		6.35	22.6
2017		6.33	(0.3)

Sumber: *General Ledger Card*

Maklum Balas KTMD yang Diterima pada 14 Februari 2018

Penurunan hasil utama syarikat adalah disebabkan tiada pelanggan baru berskala besar contohnya dalam industri automobil yang dapat meningkatkan hasil perkhidmatan kurier dari pintu ke pintu. Di samping itu, penurunan hasil juga disebabkan oleh kurangnya permintaan oleh pelanggan KTMD yang majoritinya terdiri daripada industri kecil dan sederhana (IKS) kesan daripada krisis ekonomi semasa.

Pengurusan KTMD telah mengkaji serta melaksanakan pendekatan/strategi baru berkaitan prestasi pelanggan kredit dengan mensasarkan pelanggan tunai serta mengenakan kadar yang lebih menarik. Pelaksanaan ini telah berkuat kuasa pada 1 Mac 2018. Strategi serampang dua (2) mata ini dijangka akan meningkatkan hasil bagi perkhidmatan kurier stesen ke stesen sekaligus memberikan hasil yang positif kepada aliran tunai KTMD.

Pada pendapat Audit, pengurusan perkhidmatan kurier oleh KTMD adalah kurang berkesan kerana walaupun bilangan pelanggan kredit menunjukkan trend peningkatan bagi tempoh empat (4) tahun yang diaudit, pendapatan yang diperoleh daripada segmen ini mengalami trend penurunan. KTMD perlu memastikan strategi baru yang diambil boleh dilaksanakan bagi mencapai objektif meningkatkan pendapatan syarikat.

5.6.2.2. Prestasi Pemasaran dan Pengiklanan

- Setiap tahun pengurusan KTMD akan membentangkan pelan strategik perniagaan tiga (3) tahun kepada Lembaga Pengarah. Antara pelan dan

strategi utama yang dibentangkan adalah meningkatkan pendapatan syarikat melalui pemasaran dan jualan. Pemasaran melalui pengiklanan dan promosi yang dijalankan adalah penting dalam memperkenalkan sesuatu produk atau perkhidmatan kepada pelanggan baru dan pelanggan sedia ada. Promosi yang berkesan dan sistematik juga dapat meningkatkan pendapatan syarikat. Pelan Strategik Perniagaan KTMD bagi tahun 2016 hingga 2018 yang disediakan adalah seperti berikut:

**JADUAL 5.5
PELAN STRATEGIK PERNIAGAAN KTMD BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**

PERSPEKTIF	STRATEGIK
Meningkatkan pelanggan melalui Bahagian Pemasaran dan Jualan	<ul style="list-style-type: none"> Menetapkan sasaran bagi setiap eksekutif pemasaran. Mendapatkan lebih ramai pelanggan <i>anchor</i> baru.
Meningkatkan <i>volume</i> bagi aktiviti perkhidmatan stesen ke stesen.	<ul style="list-style-type: none"> Mengadakan promosi seperti kempen, <i>flyer</i>, <i>email</i> dan diskau. Kerjasama strategik dengan institusi pengajian awam dan swasta.
Membuka cawangan baru (<i>outsourced</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Mengenal pasti lokasi yang berpotensi. Menfokus kepada pelanggan tunai.
Pengiklanan dan promosi	<ul style="list-style-type: none"> Membuka <i>booth</i> di kem tentera, institusi pengajian awam dan swasta dan mengadakan pameran. Promosi motosikal KTMD dan perniagaan <i>parcel</i>. Promosi di Facebook, <i>webpage</i>, <i>flyers</i> dan <i>email blast</i>.

Sumber : Pelan Strategik Perniagaan KTMD

- b. Semakan Audit terhadap pelaksanaan bagi pelan strategik tahun 2015 hingga 2017 dan tahun 2016 hingga 2018 mendapati antara perspektif utama pelan strategik perniagaan KTMD ialah meningkatkan bilangan pelanggan dan pendapatan melalui pengiklanan dan promosi di akhbar dan majalah, Facebook, laman web, *flyer* dan *email blast*, pelantikan ejen pemasaran dan mengadakan kerjasama strategik dengan institusi pengajian awam dan swasta. Selain itu, KTMD juga telah mewujudkan Bahagian Pemasaran dan Jualan yang bertanggungjawab mendapatkan lebih ramai pelanggan baru serta membuka cawangan baru.
- c. Semakan Audit mendapati pencapaian setiap strategi pemasaran yang dilaksanakan tidak dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Selain itu, semakan terhadap *resume* ahli Lembaga Pengarah mendapati ahli Lembaga Pengarah tidak mempunyai latar belakang dan pengalaman dalam industri perkhidmatan kurier. Kekerapan pertukaran Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) juga memberi kesan kepada perjalanan operasi dan hala tuju syarikat di mana dalam tempoh tiga (3) tahun dari tahun 2014 hingga 2017, seramai tiga (3) CEO telah yang dilantik oleh KTM Berhad.

- d. Bagi melaksanakan program pengiklanannya, KTMD telah memperuntukkan sejumlah RM905,987 bagi tahun 2014 hingga 2017. Namun begitu, semakan Audit terhadap lejer am perbelanjaan pengiklanan KTMD mendapati hanya sejumlah RM629,748 (69.5%) telah dibelanjakan bagi tujuan pengiklanan. KTMD memaklumkan penurunan dalam peruntukan dan perbelanjaan sebenar untuk tujuan pengiklanan bagi tempoh empat (4) tahun adalah berikut langkah penjimatan yang diamalkan oleh KTMD. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.6
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN
PENGIKLANAN KTMD BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017**

TAHUN	PERUNTUKAN (RM)	PERBELANJAAN (RM)	PERATUSAN (%)
2014	216,000	456,899	211.5
2015	370,000	30,550	8.3
2016	212,180	97,205	45.8
2017	107,807	45,093	41.8
JUMLAH	905,987	629,747	69.5

Sumber: Lejar Am KTMD

- e. Semakan Audit terhadap aktiviti pengiklanan dan promosi mendapati KTMD tidak menjalankan kajian keberkesanan bagi mengenal pasti kaedah pengiklanan yang perlu diberi keutamaan. Ini memberi kesan kepada pendapatan perkhidmatan kurier KTMD di mana pendapatan yang diperoleh menunjukkan penurunan pada tahun 2017 sebanyak 7.7% berbanding tahun 2016. Manakala pendapatan perkhidmatan kurier pada tahun 2016 hanya meningkat 6.2% sahaja berbanding tahun 2015.

Maklum Balas KMTD yang Diterima pada 14 Februari 2018

Lazimnya dalam pengurusan kos sesbuah syarikat memperuntukkan bajet promosi atau pengiklanan antara 2% hingga 5% daripada unjuran pendapatan tahunan atau harga sesuatu produk baharu yang akan berada dalam pasaran. Pengurusan KTMD berpendapat kos pengiklanan perlu dikurangkan memandangkan produk sedia ada telah lama berada di pasaran. Adalah bersesuaian flyers baharu diterbitkan semula bagi sesuatu program ataupun untuk media cetak. Manakala bagi media sosial, sesuatu produk baharu boleh dimuat turun di laman web, Instagram dan Facebook KTMD. Pengurusan KTMD akan menggiatkan promosi mengikut peredaran arus semasa dengan memfokuskan lebih kepada media sosial, lokasi promosi dan sasaran pelanggan yang merujuk kepada individu serta jenis industri yang mendapat permintaan tinggi di kalangan rakyat

Malaysia seperti perusahaan yang menjual dari dalam talian contohnya Lazada, 11st Street, Zalora dan sebagainya.

Pada pendapat Audit, kaedah pengiklanan dan promosi yang dilaksanakan oleh KTMD masih belum berupaya meningkatkan pendapatan syarikat dengan ketara walaupun perancangan pelan strategik telah dilaksanakan. Kajian keberkesanan hendaklah dijalankan bagi menentukan kaedah pemasaran yang berkesan yang dapat membantu meningkatkan pendapatan selaras dengan tindakan KTMD mempergiatkan promosi.

5.6.2.3. Sewaan Lori Penghantaran

- a. Garis Panduan dan Prosedur bagi kontrak sewaan lori telah digariskan dalam Polisi, Prosedur dan Peraturan AM KTMD 2008. Bagi memastikan kelancaran operasi penghantaran barang, KTMD telah melantik kontraktor lori sewa bagi membantu KTMD menjalankan operasi penghantaran. Lori yang disewa terdiri daripada lori dengan berat tanpa muatan (BTM) 4.5 tan dan lima (5) tan. Kadar sewa yang dibayar adalah mengikut trip/perjalanan sehari dan berbeza mengikut zon antara RM90 hingga RM250 bagi lori BTM 4.5 tan dan RM190 hingga RM330 bagi BTM lima (5) tan.
- b. Semakan Audit mendapati KTMD telah menggunakan sebanyak 105 lori yang disewa daripada 63 kontraktor bagi operasi penghantaran di 14 depot di seluruh negara. Ini kerana 51 kenderaan milik KTMD tidak mampu memenuhi keperluan penghantaran di seluruh negara. Purata kos sewaan lori adalah berjumlah RM4.80 juta setahun iaitu 19.5% daripada keseluruhan kos operasi KTMD bagi tahun 2014 hingga 2017. Pada tahun 2017, kos sewaan lori berjumlah RM5.20 juta berbanding RM4.77 juta pada tahun 2016 iaitu peningkatan sejumlah RM425,597 (8.9%). Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.7
KOS SEWAAN LORI BERBANDING PERBELANJAAN SYARIKAT**

TAHUN	KOS SEWAAN LORI (RM Juta)	PERBELANJAAN SYARIKAT (RM Juta)	PERATUSAN (%)
2014	4.68	24.07	19.4
2015	4.55	23.40	19.4
2016	4.77	25.19	18.9
2017	*5.20	*25.57	20.3
PURATA	4.80	24.56	19.5

Sumber: Lejar Am dan Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2014, 2015 dan 2016

Nota: (*) - Kos Sewa Lori dan Jumlah Pendapatan Syarikat Pada Tahun 2017 Masih Belum Diaudit

- c. Semakan Audit mendapati SOP bagi pelantikan kontraktor masih tidak disediakan dan SOP yang ada hanya menyatakan kaedah pembayaran kepada kontraktor KTMD sahaja. Selain itu, surat pelantikan baru bagi lapan (8) kontraktor lori masih belum disediakan oleh pihak KTMD bagi tahun 2018. Pihak Audit juga mendapati kaedah pemilihan kontraktor yang digunakan oleh KTMD adalah melalui *purchase order* dan bayaran dibuat berdasarkan kepada kerja yang dilaksanakan dan prestasi kontraktor.

Maklum Balas KTMD yang Diterima pada 14 Februari 2018

Kajian tentang isu kontraktor lori masih lagi dilakukan oleh pihak pengurusan dari semasa ke semasa yang memfokuskan penstrukturkan semula zon penghantaran, kadar baru yang lebih efektif, denda/penalti kepada kontraktor yang bermasalah dan sebagainya kerana perbelanjaan ini adalah penyumbang utama kepada kos operasi.

Pada pendapat Audit, pengurusan sewaan lori penghantaran KTMD adalah tidak cekap kerana menunjukkan peningkatan kos sewaan lori sebanyak 9% berbanding 7.7% penurunan pendapatan daripada perkhidmatan kurier dan 1.6% peningkatan dalam perbelanjaan operasi syarikat.

5.6.2.4. Tuntutan Kerosakan dan Kehilangan

- a. Prosedur Operasi KTMD Tahun 2007 mewujudkan satu (1) sistem tuntutan dan pengawalan dalam memproses sebarang tuntutan ganti rugi daripada pelanggan kepada KTMD. Berdasarkan syarat standard penghantaran barang/dokumen, KTMD bertanggungjawab terhadap kerugian pelanggan akibat daripada kerosakan dan kehilangan barang/dokumen semasa dalam penjagaan KTMD yang disebabkan oleh kecuaian KTMD. Liabiliti KTMD terhad kepada suatu bayaran tidak melebihi daripada RM200.
- b. Semakan Audit mendapati bilangan kes kerosakan dan kehilangan barang/dokumen bagi tahun 2014 hingga 2017 sebanyak 904 kes di mana kes kehilangan adalah paling tinggi iaitu 480 kes (53.1%) manakala kes kerosakan sebanyak 424 kes (46.9%). Jumlah tuntutan pelanggan daripada KTMD disebabkan oleh kerosakan dan kehilangan berjumlah RM793,865. Sehingga 31 Disember 2017, bilangan kes yang telah diselesaikan ialah sebanyak 335 kes (37.1%) dengan jumlah tuntutan yang telah dibayar kepada pelanggan berjumlah RM121,459. Manakala sebanyak 569 kes masih belum diselesaikan dengan jumlah tuntutan RM498,861. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 5.8
BILANGAN KEROSAKAN DAN KEHILANGAN
BARANG/DOKUMEN BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017

TAHUN	KEROSAKAN	KEHILANGAN	JUMLAH KESELURUHAN		BILANGAN KES DISELESAIKAN		BILANGAN KES BELUM DISELESAIKAN	
	Bil.	Bil.	Bil.	(RM)	Bil.	(RM)	Bil.	(RM)
2014	138	146	284	336,170	87	26,798	197	272,292
2015	78	149	227	164,769	77	28,350	150	91,543
2016	114	106	220	196,197	112	57,099	108	61,429
2017	94	79	173	96,729	59	9,211	114	73,597
JUMLAH	424	480	904	793,865	335	121,458	569	498,861

Sumber: Laporan Kerosakan dan Kehilangan KTMD

- c. Analisis Audit juga mendapati bilangan kes kerosakan dan kehilangan mengalami penurunan setiap tahun iaitu 284 kes (tahun 2014) menurun kepada 173 kes (39.1%) pada tahun 2017. Berdasarkan rekod tuntutan kehilangan dan kerosakan, didapati antara sebab kes tidak dapat diselesaikan adalah kerana pelanggan tidak membuat tuntutan dan ketidaaan dokumen penghantaran bagi tujuan tuntutan. Selain itu, didapati prosedur berkenaan proses tuntutan tidak disediakan dan hanya disediakan pada tahun 2018 tetapi masih belum diluluskan.

Maklum Balas KTMD yang Diterima pada 14 Februari 2018

Pengurusan KTMD mengambil maklum tentang perkara ini. Dalam industri kurier, kerosakan dan kehilangan adalah risiko yang wajib ditanggung oleh syarikat kurier. Dalam isu kurang kecekapan, ia merujuk kepada tiga (3) pihak iaitu KTMD, pelanggan dan syarikat insurans. Pada masa ini, Unit Insurans & Tuntutan sedang menyemak dan menyelesaikan kes-kes tertunggak dan sasaran siap kelak pada penghujung bulan Mei 2018. Manakala, kes-kes terbaharu dapat diselesaikan mengikut SOP tertakluk kepada kecukupan dokumen tuntutan.

Pada pendapat Audit, pengurusan kes kerosakan dan kehilangan adalah kurang cekap kerana 62.9% kes kerosakan dan kehilangan pelanggan masih belum dapat diselesaikan. Selain itu, maklumat mengenai status tuntutan dan prosedur hendaklah ditambah baik bagi panduan pengurusan kes kerosakan dan kehilangan barang/dokumen.

5.6.2.5. Pengurusan Sistem Jejak dan Kesan (Track & Tracking System)

- a. Berdasarkan Akta Perkhidmatan POS 2012 (Akta 741), KTMD telah diberikan lesen Perkhidmatan Kurier Kelas B berkuat kuasa mulai 1 April 2015 hingga 31 Mac 2018. Perkhidmatan kurier didefinisikan perkhidmatan pos yang disediakan dengan kadar cepat dengan perkhidmatan jejak dan kesan (*Track & Tracking System - TnT*). Antara syarat yang dikenakan adalah pemegang lesen hendaklah menyediakan perkhidmatan jejak dan kesan dalam menyediakan perkhidmatan kurier. TnT ini merupakan satu (1) sistem yang dibangunkan bagi membolehkan pelanggan mengetahui pergerakan lokasi barang/dokumen sama ada barang/dokumen yang dihantar masih dalam perjalanan atau telah sampai ke destinasi.
- b. Semakan Audit mendapati KTMD telah melantik sebuah syarikat teknologi maklumat (IT) pada 28 Ogos 2017 bagi skop kerja *Enhancements to KTMD Parcel System* dengan kos berjumlah RM40,000 bagi menaik taraf sistem yang ada iaitu *Parcel Management System*. Sistem ini juga dibangunkan bagi menaik taraf *track & tracking system* lama yang tidak dapat diteruskan disebabkan oleh peralatan pengesanan yang tidak dapat digunakan kerana data tidak dapat dihubungkan ke TnT. Pembangunan sistem ini sepatutnya siap pada bulan Disember 2017 dan hanya dapat disiapkan sepenuhnya oleh perunding pada bulan Januari 2018. Bagaimanapun, pihak KTMD memaklumkan penggunaan sistem ini hanya dilaksanakan kepada pelanggan Lazada dan belum menyeluruh kepada semua pelanggan pada masa ini. Ini kerana KTMD masih lagi dalam peringkat menguji kemampuan dan keberkesaan sistem tersebut. Pelaksanaan sistem ini telah disegerakan pada masa itu bagi memenuhi keperluan pelanggan dan syarat yang ditetapkan dalam Akta Perkhidmatan Pos (Akta 741), Lesen Perkhidmatan Bukan Sejagat berkaitan sistem jejak dan kesan.
- c. Selain itu, pelantikan syarikat bagi pembangunan sistem ini adalah dibuat berdasarkan *purchase order*. Sehingga bulan Februari 2018, jumlah yang telah dibayar kepada syarikat tersebut berjumlah RM10,000. Didapati tiada perjanjian ditandatangani bagi pembangunan sistem ini. Penyediaan perjanjian adalah perlu bagi menjamin kepentingan KTMD sekiranya syarikat tersebut gagal untuk meneruskan projek ini dan seterusnya akan memberi kesulitan kepada KTMD.

Maklum Balas KTMD yang Diterima pada 14 Februari 2018

Sistem TnT dibangunkan dalam dua (2) fasa masing-masing dengan kos RM20,000 setiap fasa melalui Purchase Order dan merujuk kepada terma dan syarat tawaran yang dipersetujui. Fasa satu (1) TnT telah siap dan diserahkan kepada KTMD pada 11 Disember 2017. Terkini, TnT telah beroperasi bersekali dengan Parcel Management System. Beberapa siri latihan kepada penyelia operasi dan kakitangan berkaitan telah diadakan. Dengan perubahan dan penambahbaikan TnT ini pengguna e-dagang dan pengguna tradisional dapat membuat semakan status barang/dokumen secara online.

Pada pendapat Audit, pengurusan sistem jejak dan kesan adalah kurang cekap kerana kelewatian KTMD melaksanakan sistem tersebut boleh menyukarkan pelanggan sedia ada dan bakal pelanggan mengesan lokasi barang/dokumen mereka. Pelaksanaan sistem yang menyeluruh perlu disegerakan kerana kepesatan e-dagang dan trend membeli belah atas talian yang secara tidak langsung akan dapat menarik lebih ramai pelanggan menggunakan perkhidmatan KTMD.

5.6.2.6. Tuggakan Hutang Dagangan

- a. Berdasarkan Pekeliling Kewangan: Dasar Kawalan Kredit KTM Berhad dan Anak-Anak Syarikat, tempoh kredit yang dibenarkan adalah selama 90 hari. Antara tindakan kutipan tunggakan hutang yang ditetapkan dalam pekeliling tersebut adalah seperti berikut:
 - i. berjumpa secara peribadi dengan pelanggan yang mempunyai masalah bayaran selepas tamat tempoh kredit;
 - ii. menghantar surat peringatan kepada pelanggan mengenai pembayaran yang masih belum diterima selepas 14 hari dari tarikh perjumpaan; dan
 - iii. bagi pelanggan yang gagal menjelaskan tunggakan, surat peringatan dan surat perundangan hendaklah dihantar untuk membayar baki jumlah yang tertunggak.
- b. Semakan Audit mendapati sehingga 31 Disember 2017, jumlah penghutang dagangan KTMD berjumlah RM5.15 juta. Berdasarkan Laporan Analisis Pengumuman Penghutang, hutang tertunggak melebihi 120 hari adalah

berjumlah RM4.32 juta dengan bilangan 4,486 penghutang. Manakala penghutang dagangan yang melebihi 180 hari adalah kategori penghutang paling ramai iaitu 3,900 penghutang dengan hutang tertunggak berjumlah RM4.11 juta (95.4%). Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 5.9
TUNGGAKAN PENGHUTANG DAGANGAN
MELEBIHI 120 HARI PADA 31 DISEMBER 2017

BILANGAN HARI	BILANGAN PENGHUTANG	JUMLAH (RM)	PERATUSAN (%)
121 hingga 150	273	84,927	2.0
151 hingga 180	313	115,935	2.7
Melebihi 180	3,900	4,118,921	95.4
JUMLAH	4,486	4,319,783	100

Sumber: Laporan Analisis Pengumuran Penghutang KTMD

- c. Semakan terhadap 58 sampel Penyata Akaun Penghutang Dagangan mendapati kesemua tunggakan hutang tidak dibayar balik sejak tahun 2004 hingga 2015. Pihak KTMD memaklumkan antara sebab utama tunggakan hutang yang tinggi ialah tiada tindakan agresif bagi mengutip balik hutang sebelum tahun 2017. Tindakan untuk mengutip balik daripada penghutang KTMD secara agresif hanya dilaksanakan pada tahun 2017 dengan mengemukakan peringatan kepada 265 penghutang berjumlah RM1.46 juta bagi mengutip balik hutang tertunggak. Selain itu, KTMD telah mengeluarkan *Letter Of Demand* kepada pelanggan yang masih berhutang.

Maklum Balas KTMD yang Diterima pada 14 Februari 2018

Pengurusan KTMD akan berusaha untuk mengutip hutang dalam tempoh kredit bagi kestabilan aliran tunai syarikat dan mengurangkan risiko hutang lapuk. Pihak pengurusan juga akan memperkemaskan Unit Kawalan Kredit dengan mengambil tindakan dan memaklumkan status tunggakan kepada Eksekutif Pemasaran yang terlibat untuk tindakan susulan.

Pada pendapat Audit, pengurusan penghutang dagangan KTMD adalah kurang cekap kerana jumlah hutang tertunggak yang tinggi bukan sahaja memberi risiko hutang lapuk syarikat tetapi juga aliran tunai syarikat.

5.6.3. Tadbir Urus

5.6.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih baik, telus dan bertanggungjawab. Pihak Audit telah menilai amalan tadbir urus syarikat berdasarkan *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG) 2017, The Green Book - Enhancing Board Effectiveness April 2006, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [Handbook MKD]*, dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*.

5.6.3.2. Secara keseluruhannya amalan tadbir urus KTMD adalah memuaskan berdasarkan aspek amalan terbaik yang diamalkan oleh KTMD iaitu pelantikan dan peranan Pengerusi, Jawatankuasa Audit, Audit Dalaman dan Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan.

5.6.3.3. Manakala aspek tadbir urus yang tidak diamalkan oleh KTMD adalah seperti penemuan berikut:

a. Lembaga Pengarah

- i. Mengikut MCCG 2017 *practice 4.2*, sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah yang dilantik adalah berstatus Pengarah bebas. Semakan Audit mendapati Lembaga Pengarah KTMD dianggotai oleh lima (5) orang Pengarah yang dilantik oleh KTM Berhad. Komposisi ahli Lembaga Pengarah KTMD terdiri daripada empat (4) ahli berstatus tidak bebas iaitu dua (2) wakil Kerajaan, seorang ahli politik dan Ketua Pegawai Eksekutif KTM Berhad. Manakala hanya seorang sahaja ahli Lembaga Pengarah berstatus bukan eksekutif dan bebas mewakili sektor swasta. Komposisi ini adalah tidak selaras dengan amalan terbaik.
- ii. MCCG 2017 *practice 4.4* dan *Green Book* perenggan 1.1.4 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah dilantik atas kepakaran dan pengalaman dalam bidang yang berkaitan dengan perniagaan syarikat. Semakan Audit terhadap *resume* Lembaga Pengarah KTMD mendapati Lembaga Pengarah KTMD tidak diwakili oleh ahli berpengalaman yang mempunyai latar belakang dalam industri kurier bagi memberi pandangan kepakaran terhadap aktiviti utama syarikat. Ini secara tidak langsung memberi kesan kepada pelaksanaan dan keberkesanan aktiviti KTMD.

- iii. Semakan Audit juga mendapati Lembaga Pengarah KTMD tidak mempunyai *Board Charter* yang menjelaskan 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 dan ini tidak selaras dengan MCCG 2017 *practice* 2.1.
- iv. MCCG 2017 *guidance* 2.1 dan *Green Book* perenggan 1.2.2. menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah menyedia dan meluluskan terma rujukan (TOR) bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab dengan jelas. Bagaimanapun, didapati TOR bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah KTMD tidak disediakan.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus KTMD dalam aspek Lembaga Pengarah adalah memuaskan. Bagaimanapun, KTMD perlu mempertimbangkan sekurang-kurangnya 50% komposisi Lembaga Pengarah adalah bebas, menyediakan *Board Charter* dan terma rujukan bagi jawatankuasa yang ditubuhkan.

b. Ketua Pegawai Eksekutif

- i. *Handbook* MKD perenggan 3.5, Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) hendaklah dilantik oleh pemegang saham/Menteri/agensi yang bertanggungjawab sepetimana disarankan oleh. Selain itu, *Green Book* perenggan 2.1.3. menyatakan pelantikan dan syarat perkhidmatan CEO hendaklah dinyatakan dengan jelas serta dipatuhi sepetimana surat pelantikan/kontrak perkhidmatan.
- ii. Semakan Audit mendapati pelantikan CEO KTMD adalah di bawah kuasa syarikat induk iaitu KTM Berhad. Bagi tahun 2014 hingga 2017, seramai tiga (3) orang CEO telah dilantik dengan tempoh perkhidmatan dua (2) tahun. CEO KTMD terkini dilantik pada 4 April 2017. Jawatan CEO sebelum ini dipegang oleh dua (2) CEO dilantik bagi tempoh masing-masing 1 Ogos 2013 hingga 12 Januari 2016 dan 21 Disember 2015 hingga 31 Mac 2017. Semakan Audit juga mendapati ketiga-tiga CEO yang dilantik terdiri daripada pegawai yang berkhidmat di KTM Berhad.

- iii. Semakan terhadap surat pelantikan CEO mendapati terma dan syarat perkhidmatan tidak dinyatakan dengan jelas antaranya berkaitan dengan tempoh lantikan serta ganjaran seperti gaji, elaun, kemudahan perubatan, kemudahan pemandu dan lain-lain kemudahan. Surat pelantikan CEO hanya menyatakan arahan bertugas sementara sebagai CEO oleh pihak pengurusan KTM Berhad dan terma gaji dan pekerjaan adalah sepertimana jawatan semasa di KTM Berhad.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus KTMD dalam aspek CEO adalah kurang memuaskan kerana tiada terma lantikan CEO yang lengkap dan kekerapan pertukaran CEO memberi risiko kepada kelangsungan operasi syarikat dengan lebih berkesan.

c. Standard Operating Procedures

- i. Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Procedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat. SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.
- ii. Semakan Audit mendapati SOP bagi operasi syarikat KTMD telah disediakan oleh pengurusan dan diluluskan oleh Pengarah Urusan KTMD pada tahun 2007. SOP tersebut berkuat kuasa pada 1 Ogos 2007. Selain itu, KTMD juga menyediakan SOP pentadbiran pada tahun 2008 dan mengguna pakai SOP Pekeliling Kewangan: Dasar Kredit KTM Berhad dan Anak-Anak Syarikat Tahun 2007. SOP lain yang disediakan ialah pemasaran dan jualan serta tuntutan kehilangan dan kerosakan. Bagaimanapun, kedua-dua SOP tersebut hanya disediakan pada tahun 2018 dan belum mendapat kelulusan Lembaga Pengarah. Selain itu, didapati juga SOP Kewangan juga tidak disediakan.
- iii. Semakan selanjutnya terhadap laporan Audit Dalaman pada tahun 2014 dan 2017 mendapati Audit Dalaman ada membangkitkan ketiadaan prosedur pelantikan kontraktor. Manakala laporan Audit Dalaman tahun 2016 pula membangkitkan berkaitan prosedur *fleet maintenance* yang tidak disediakan. Sehingga bulan Februari 2018, pihak pengurusan KTMD hanya menyediakan prosedur pelantikan kontraktor sahaja dan belum mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus KTMD dalam aspek SOP adalah kurang memuaskan. KTMD perlu mempertimbangkan semakan semula terhadap SOP operasinya dan menyediakan SOP penting seperti pelantikan kontraktor sewa dan *fleet maintenance*.

d. Pelan Strategik Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama

- i. MCCG 2017 *practice* 1.1 menyarankan pelan strategik diluluskan dan pelaksanaannya dipantau oleh Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati pelan strategik jangka pendek bagi tempoh tiga (3) tahun telah disediakan iaitu bagi tahun 2014-2016, 2015-2017 dan 2016-2018. Pelan strategik perniagaan yang disediakan telah dibentangkan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Perkara utama dalam pelan strategik perniagaan adalah memfokuskan kepada usaha meningkatkan jualan dan kecekapan operasi. Bagaimanapun, Lembaga Pengarah KTMD tidak pernah membincangkan keberkesanan pelan strategik perniagaan yang telah dirancang. Selain itu, pelan strategik perniagaan yang disediakan didapati masih belum berupaya meningkatkan pendapatan syarikat. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.10
PELAN STRATEGIK PERNIAGAAN KTMD BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2018**

TAHUN	PELAN STRATEGIK PERNIAGAAN
2014 – 2016	<ul style="list-style-type: none">• Meningkatkan jualan• Kecekapan operasi
2015 – 2017	<ul style="list-style-type: none">• Meningkatkan bilangan pelanggan• Menguruskan perbelanjaan dengan cekap• Penambahbaikan operasi
2016 – 2018	<ul style="list-style-type: none">• Meningkatkan hasil• Penjimatan kos• Kecekapan operasi

Sumber: Pelan Strategik Perniagaan KTMD

- ii. Berdasarkan *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2, Lembaga Pengarah berperanan memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI). *Handbook* MKD perenggan 3.33 hingga 3.35 menyatakan Lembaga Pengarah perlu memastikan semua syarikat Menteri Kewangan Diperbadankan menetapkan KPI yang sesuai dengan mandat dan operasi syarikat. Semakan Audit mendapati KTMD tidak menyediakan KPI syarikat bagi tahun 2014 hingga 2016 bagi menilai pencapaian syarikat. KPI hanya disediakan bagi tahun 2017 merangkumi elemen berkaitan kewangan, operasi, sumber manusia dan penyampaian projek. Bagaimanapun, KPI

tahun 2017 masih belum dibentang dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus KTMD dalam aspek Pelan Strategik Perniagaan dan KPI adalah kurang memuaskan kerana pelaksanaan pelan strategik perniagaan tersebut masih belum mampu meningkatkan pendapatan syarikat dan KPI bagi tahun 2014 hingga 2016 juga tidak disediakan.

e. Pengurusan Kewangan - Perkakasan Sistem Aplikasi dan Sistem Fleet Tidak Digunakan

- i. Pada bulan April 2011, KTMD telah melantik sebuah syarikat IT bagi kontrak *Supply, Installation, Customisation, Testing and Comissioning of Applications System (Financial, Fleet Management and Parcel System)* secara tender terbuka. Pembangunan Sistem Aplikasi ini bertujuan meningkatkan pengurusan perkhidmatan, kewangan dan fleet KTMD dengan lebih efisien selaras dengan perkembangan industri kurier. Kos pembangunan sistem ini berjumlah RM2.18 juta.
- ii. Semakan Audit terhadap sistem aplikasi ini mendapati beberapa perkakasan dan sistem tidak digunakan berjumlah RM517,606. Antaranya ialah Sistem Pengurusan Fleet dan *mobile scanner*. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 5.11
SISTEM DAN PERALATAN PARCEL MANAGEMENT YANG TIDAK DIGUNAKAN**

BIL.	PERKARA	SEBAB TIDAK DIGUNAKAN	KUANTITI (UNIT)	HARGA SEUNIT (RM)	JUMLAH (RM)
1.	<i>Supply, install, setup, test and commission Fleet Management System</i>	Data tidak dihubungkan ke Sistem Kewangan.	1	129,800	129,800
2.	<i>Supply, install, customized, test and comision Fleet Management System</i>		1	67,746	67,746
JUMLAH				197,546	
3.	<i>Test and commission bar code mobile scanner and accessories- Opticon H-15 Win Ce 5.0 Data Collector With Wifi And Bluetooth C/W Lithium (Parcel Management System)</i>	Jangka hayat bateri bagi scanner cepat habis dan sekiranya <i>back up</i> bateri dilaksanakan, perkakasan akan mengalami <i>restore default</i> .	110	2,350	258,500
4.	<i>Supply, install, test and commission bar code mobile scanner and accessories- Opticon H-15 Win Ce 5.0 Data Collector With Wifi And Bluetooth C/W Lithium (Parcel Management System)</i>		18	3,420	61,560
JUMLAH				320,060	
JUMLAH KESELURUHAN					517,606

Sumber: Kontrak Pembangunan Sistem

GAMBAR 5.1



Stor Peralatan
-Peralatan OPTICON H-15
Yang Tidak Digunakan
(10.12.2017)

GAMBAR 5.2



Stor Peralatan
-Peralatan OPTICON H-15
Yang Tidak Digunakan
(10.12.2017)

Maklum Balas KTMD yang Diterima pada 14 Februari 2018

KTMD mengakui berlaku pembaziran ke atas Sistem Pengurusan Fleet dan mobile scanner yang tidak digunakan bernilai RM517,606. Keadaan ini berlaku kerana sistem yang dibangunkan terdahulu tidak dapat disiapkan dalam masa yang telah ditetapkan dan tidak sempurna. Malah sistem tersebut telah jauh terkebelakang dan nilai bukunya adalah kosong setelah mengambil kira susut nilai. Pengurusan KTMD berpendapat satu (1) laporan pelupusan aset perlu disediakan dan dimuktamadkan.

Pada pendapat Audit, perkakasan dan sistem yang tidak digunakan bukan sahaja merupakan satu (1) pembaziran disebabkan perancangan yang tidak teliti tetapi menjaskan kualiti penyampaian perkhidmatan kurier yang lebih cekap dan berkesan.

5.7. SYOR AUDIT

Bagi memastikan penubuhan KTM Distribution Sdn. Bhd. (KTMD) memenuhi tujuan penubuhannya, adalah disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah memberikan pertimbangan berikut:

- 5.7.1. melaksanakan pelan strategi perniagaan dengan lebih agresif bagi meningkatkan pendapatan syarikat dan tidak bergantung sepenuhnya kepada pelanggan utama serta menjalankan promosi dengan lebih berkesan dengan menjalankan kajian keberkesanan terhadap kaedah promosi yang dijalankan;

- 5.7.2. mengadakan satu (1) mekanisme yang lebih praktikal berhubung sewaan lori penghantaran dengan pendekatan *profit sharing* supaya lebih kos efektif dan mengurangkan kos operasi serta kedua-dua pihak mendapat keuntungan lebih adil;
- 5.7.3. mewujudkan penguatkuasaan dan pemantauan yang lebih berkesan dalam pengurusan pengutang dagangan bagi mengurangkan tunggakan dengan memantapkan unit kredit syarikat dan menilai semula tempoh kredit yang diberikan kepada pelanggan kredit; dan
- 5.7.4. melaksanakan amalan tadbir urus yang baik terutamanya SOP operasi syarikat yang perlu disemak semula dan penyediaan SOP lain seperti kewangan, pemasaran dan jualan, kehilangan dan kerosakan serta menyediakan KPI untuk mengukur prestasi pencapaian syarikat.



PENUTUP

PENUTUP

Berdasarkan pengauditan yang telah dijalankan, didapati masih terdapat kelemahan yang perlu ditangani segera bagi memastikan aktiviti sesebuah syarikat Kerajaan dan agensi Kerajaan Persekutuan diuruskan secara teratur selaras dengan objektif penubuhannya. Tindakan pembetulan telah diambil oleh beberapa syarikat selepas teguran Audit. Bagaimanapun, langkah pembetulan perlu diambil secara berterusan. Selain itu, memandangkan pengauditan adalah berdasarkan pensampelan dan skop tertentu, ketua syarikat perlu mewujudkan sistem *check and balance* untuk memastikan pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan. Langkah ini adalah penting bagi memastikan aktiviti syarikat mendapat nilai faedah terbaik.

Sehubungan itu, Jawatankuasa Audit dengan kerjasama Unit Audit Dalam sesebuah syarikat Kerajaan perlu memainkan peranan yang penting dalam menilai prestasi kewangan dan tahap amalan tadbir urus yang baik serta menentukan sejauh mana aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan dalam mencapai objektif penubuhan syarikat berkenaan.

Selain itu, kementerian/badan induk/syarikat yang merupakan pemegang saham/penjamin kepada sesebuah syarikat juga perlu memantau aktiviti syarikat berkenaan secara berkala untuk memastikan syarikat berdaya saing dan memperoleh keuntungan supaya berupaya membayar dividen kepada/membayar balik pinjaman yang diberi oleh Kerajaan atau agensi Kerajaan di samping mewujudkan tadbir urus yang baik.

Selain memenuhi kehendak perundangan, saya berharap Laporan ini dapat dijadikan asas untuk memperbaiki segala kelemahan, memantapkan lagi usaha penambahbaikan serta meningkatkan akauntabiliti dan integriti. Laporan ini juga penting dalam usaha Kerajaan untuk mewujudkan budaya kerja yang cepat, tepat dan berintegriti.

Jabatan Audit Negara

Putrajaya

22 Jun 2018

